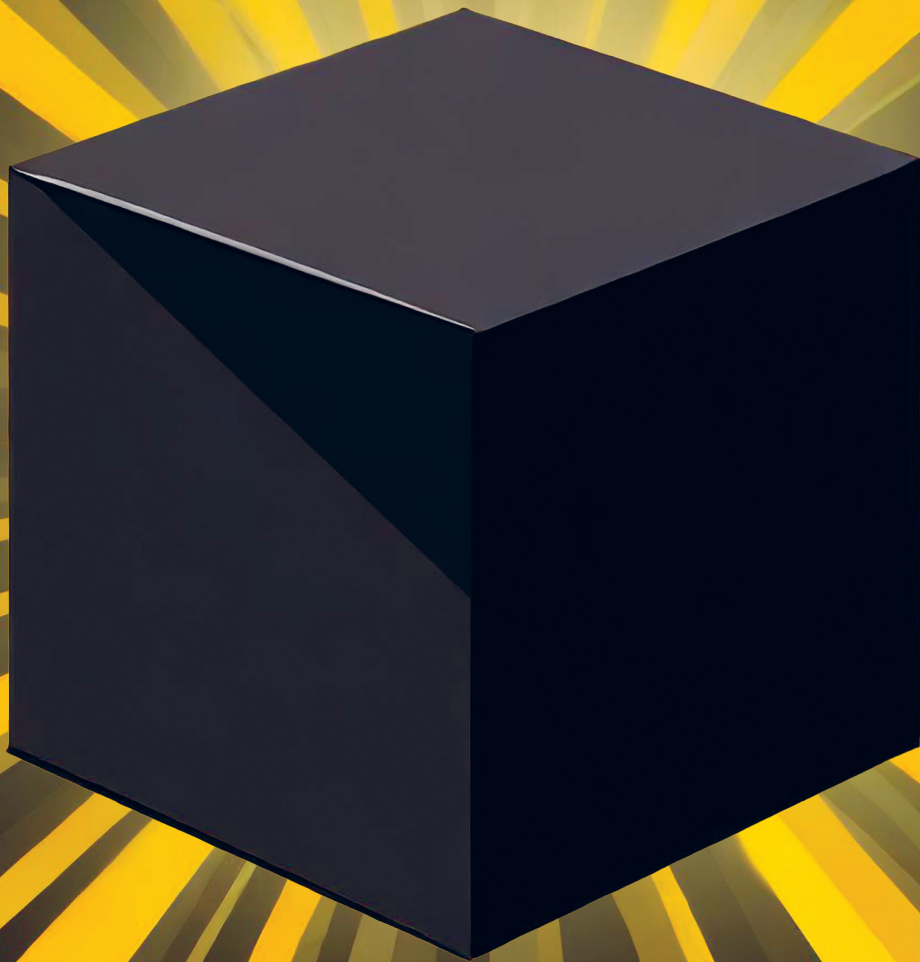


***PAREMMAN
JOHTAMISTYÖN
MANIFESTI***



AURA & HUSSU



MIKSI PAREMMAN JOHTAMISTYÖN MANIFESTI?

Suomalaisen työn tuottavuus on madellut lähes paikallaan vuoden 2008 pankkikriisin jälkeen, kun samaan aikaan kilpailijamaiden tuottavuus on kasvanut. Liiketoiminnan tuottavuus sakkaa – ja osittain syynä on johtamisen puutteet. Tämä on perusteena johtamisen tutkimiseen ja siitä kirjoittamiseen. Inspiraatiota on antanut johtamisesta käyty keskustelu, sen osittainen epäselvyys, ja eritoten negatiivisuus.

Tuomme tämän manifestin osaksi johtamiseen liittyvää keskustelua. Nostamme esiin uusia näkökulmia, ja taustoitamme vanhoja faktoja. Haluamme aidosti kehittää suomalaista johtamista, ja sen kautta työn tuottavuutta, liiketoiminnan kannattavuutta ja elinvoimaa.

Manifesti ei synny tyhjästä, eikä pelkästään mielipiteistä. Meillä oli käytössä 2 600 organisaation aineisto vuosilta 2009–2020 ihmisten johtamisen päätöksistä, vastuista ja käytänteistä. Meillä on kymmenien tuhansien vastaajien aineistot henkilöstön kokemasta johtamisesta, johtajuudesta ja henkilöstötuottavuudesta. Meillä on lähes kahden tuhannen esihenkilön itsearviointit johtamisen aktiivisuudesta ja oman johtajan tuesta.

Niin – ja meillä on yli 700 yrityksen aineisto, jossa johtaminen, johtajuus tai henkilöstötuottavuus on yhdistetty yritysten kannattavuuteen verrattuna kilpailijoihin. Aineisto on kansainvälisesti ainutlaatuinen, osin toki johtuen monien mahtimaiden säännöksistä – meillä Suomessa yritysten tilinpäätökset ovat julkisia. Tilinpäätösaineistot olemme saaneet pääosin Bisnode Oy:ltä (nykyään Dun & Bradstreet Finland Oy), josta olemme heille erittäin kiitollisia.

Johtamisen ympärillä käydyssä keskustelussa puhutaan paljon huonosta johtamisesta, kun asiayhteydet osoittavat puhuttavan huonosta johtajuudesta. Ilmassa on paljon keskustelua vailla rakenteellista selkeyttä. Johtamisessa painotetaan tärkeitä asioita, mutta *ihmisten aktiivinen johtaminen puuttuu*. Johdetaan strategiaa, taloutta, markkinointia, myyntiä ja tuotantoa. Jokaisessa johtoryhmän kokouksessa, yksikköpalaverissa ja tiimikokouksessa.

Tutkimusaineistomme kertoo, että motivaatio oli johtoryhmien agendalla säännöllisesti vain yli puolessa pienistä yrityksistä ja vajaassa kolmasosassa isoista. Sitoutumisen ja osaamisen osalta aktiivisuus oli sama. Lisäksi aineistomme osoittaa, että henkilöstöasiat nousevat johtoryhmään vasta silloin, kun menee huonosti. Reagoidaan, ei johdeta ennakoiden.



**Hyvin johdetut
ihmiset tekevät
kaiken paremmin.”**

Ihmisten työpanos ratkaisee tuloskehityksen – hyvin johdetut ihmiset tekevät kaiken paremmin. Tämän todistamme manifestissa ja esitämme perustavanlaatuisen kysymyksen myös johtamisen kokonaisuudesta – painotuu ko meillä johtaminen väärin? Pitäisikö ihmisiä johtaa aktiivisemmin, kun he kuitenkin tekevät kaiken työn, jokaisen prosessit – ja oppivat hyödyntämään tekoälyä. Sekään ei muutu rahaksi ilman ihmisiä.

Ymmärrämme, että yrityksen johtamiseen liittyy paljon muitakin asioita, kuin ihmisten johtaminen. Useat tutkimuksemme osoittavat kuitenkin, että johtamisen ja henkilöstötuottavuuden erot selittävät 25–30 % yritysten toimialavakioitujen käyttökatteiden vaihtelusta. Ja se on paljon – jopa 3 %-yksikköä suuntaansa, eli 6 %-yksikköä heikon ja erinomaisen yritysryhmän välillä.

Talouden kannalta laskelma on selkeä: jos kaikki johtaisivat yhtä hyvin, kuin paras kolmannes, kertyisi käyttökattetta vuodessa 9,4 Mrd€ enemmän. Se on paljon.

Ossi Aura
FT
tutkija, konsultti

Tomi Hussi
KTT
konsultti

MÄÄRITELMIÄ

JOHTAMINEN, MANAGEMENT on organisaatiotason päätöksiä. Päätöksiä toiminnan tavoitteista, rooleista ja vastuista sekä mittareista. Johtaminen rakentuu johtamisrakenteen kautta ja siihen sisältyvät eri osa-alueiden kehittämisprosessit. Johtamista toteutetaan sekä liiketoiminnan että henkilöstön suhteen.

JOHTAJUUS, LEADERSHIP on ihmisten välistä vuorovaikutusta, välittävää ja kuuntelevaa dialogia. Johtajuus on kannustamista, ohjaamista ja avointa palautteen antamista. Johtajuus kehittyy avoimen vuorovaikutuksen kautta.

JOHTAMISTYÖ Johtajan tekemistä omassa ammatissaan kutsumme johtamistyöksi. Johtamistyössä yhdistyvät **johtaminen ja johtajuus**.

HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS koostuu motivaation ja sitoutumisen, osaamisen ja työhön vaikuttamisen sekä työkyvyn yhdistelmästä. Kutsumme sitä henkilöstötuottavuusindeksiksi (HTI). HTI mitataan henkilöstökyselyllä, sen vaihteluväli on 0–100, ja keskiarvo on sekä yksilövastausten että organisaatioiden tunnuslukujen kautta 48. HTI on suure, jolla ei ole spesifiä mittayksikköä.

Energia on henkilöstötuottavuutta yksilötasolla. Energinen ihminen on motivoitunut työhönsä ja sitoutunut työnantajaansa. Ammatillinen osaaminen ja omaan työhön vaikuttaminen tukee energiaa ja työkyky varmistaa energian koko työuran ajaksi.

KANNATTAVUUS on johtamisen ja henkilöstötuottavuuden tärkein taloudellinen tuotos, jonka tunnusluku on käyttökate. Tässä manifestissa ilmaisemme kannattavuutta käyttökateprosentilla liikevaihdosta. Eri yritysten vertailussa yksikkö on käyttökateprosentin ero toimialan mediaanikäyttökatteeseen, ilmaistuna prosenttiyksiköinä.

KESTÄVÄ KASVU tarkoittaa yrityksen arvon kasvua henkilöstön kannalta terveellä tavalla, hyvän johtamisen kautta. Konkreettisesti kasvu nähdään yrityksen taseen oman pääoman kasvuna, toinen osa kasvua on yrityksen aineettoman pääoman kasvu esimerkiksi brändiarvon ja työnantajakuvan kasvun kautta.



MUSTA LAATIKKO (Black Box) -käsite tarkoittaa sitä, että tiedetään lähtökohta ja lopputulema, mutta itse tapahtumaa ja sen vaikutusmekanismeja ei tarkasti tunneta.

Mustan laatikon avaamisessa selitysten antaminen ja tiedon jakaminen auttavat lisäämään ymmärrystä monimutkaisista järjestelmistä.

TUTKIMUSMENETELMISTÄ

Johtamisen (managementin) aineisto on kerätty satunnaisotannalla kahdeksassa tutkimuksessa 2 583 organisaatiosta vuosina 2009–2020¹. Puhelinkontaktin jälkeen organisaation toimitusjohtaja tai HR-vastaava on vastannut nettikyselyyn, jolla kartoitettiin johtamisen päätöksiä, eri kehittämisprosessien aktiivisuutta sekä strategisia linjauksia. Vastauksien pohjalta laskettiin eri osa-alueiden ja johtamisen kokonaisuuden tasoa kuvaavia indikaattoreita.

Johtajuuden (leadershipin) aineisto jakaantuu kahteen ulottuvuuteen, esihenkilöiden itsearviointiin ja johdettavien kokemaan johtajuuteen. Esihenkilötutkimuksen aineisto² kattaa 115 organisaation ja 1 800 esihenkilön vastaukset. Kysymykset kattoivat tavoitteiden konkreettisuutta, eri johtamistoimintojen aktiivisuutta, oman johtajuuden ja henkilöstötuottavuuden, eli energian arviota, sekä omalta johtajalta saatua tukea.

Henkilöstötuottavuus ja siihen vahvasti yhteydessä olevat koetun johtamisen ja johtajuuden aineisto on kerätty henkilöstötutkimuksilla. Henkilöstötuottavuusindeksi, HTI, määritettiin ja sen yhteydet johtamiseen, johtajuuteen ja kannattavuuteen analysoitiin ensimmäisen kerran Eteran³ aineistosta vuonna 2015. Henkilöstötuottavuus lasketaan motivaation ja sitoutumisen, osaamisen ja työhön vaikuttamisen, sekä koetun työkyvyn tulona.

-
- 1 Menetelmäkuvaus Aura ym (2018) Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 tutkimuksen laaja tulosraportti, sivut 10-19, ladattavissa www.ossiaura.com/julkaisut
 - 2 Menetelmäkuvaus luettavissa www.ossiaura.com/johdajatutkimus
 - 3 Julkaisu Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala, ladattavissa www.ossiaura.com/julkaisut

SISÄLLYS

| | |
|--|-----------|
| MIKSI PAREMMAN JOHTAMISTYÖN MANIFESTI? | 2 |
| MÄÄRITELMIÄ | 4 |
| TUTKIMUSMENETELMISTÄ | 5 |
| JOHDANTO | 7 |
| | |
| 1. HYVÄ JOHTAMISTYÖ TUKEE KANNATTAVUUTTA | 9 |
| 2. KANNATTAVUUS SYNTYY HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDESTA..... | 12 |
| 3. JOHTAMISTYÖ KASVATTA HENKILÖSTÖTUOTTAVUUTTA..... | 14 |
| 4. ENERGINEN JOHTAJA JOHTAA AKTIIVISESTI | 16 |
| 5. OMALTA JOHTAJALTA SAATAVA TUKI KASVATTA JOHTAJAN ENERGIAA..... | 19 |
| | |
| PAREMMAN JOHTAMISTYÖN MANIFESTI..... | 22 |
| | |
| ESILUKIJAT..... | 24 |
| LISÄLUKEMISTA | 26 |

PAREMMAN JOHTAMISTYÖN MANIFESTI

Ossi Aura ja Tomi Hussi

Ulkoasu ja taitto: pirjouusitalo-aura.com

Takakannen valokuvat:

Aura: Piipa Visualis/Sirpa Jutila, Hussi: Tieturi/Joonas Laakso

Kustantaja: Pro-Insight Finland Oy, www.proinsight.fi

Helsinki 2024

ISBN 978-952-65390-0-3 (painettu)

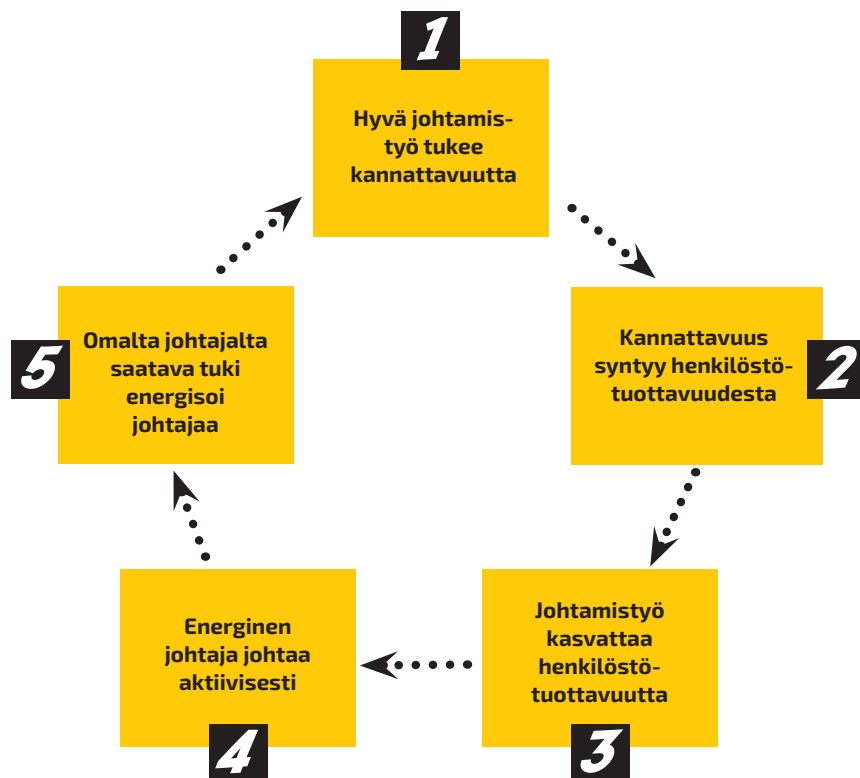
ISBN 978-952-65390-1-0 (PDF)

JOHDANTO

Yrityksen hyvän johtamisen ja liiketaloudellisen kannattavuuden välisestä yhteydestä on puhuttu paljon, ja tästä on myös tutkimukseen pohjautuvaa näyttöä. Tässä manifestissa osoitamme aineistojemme varassa tuon yhteyden paikkansapitävyyden myös suomalaisessa yritysaineistossa. *Tukenamme on kyselytutkimusten aineiston rinnalla yritysten tilinpää-töstiedot, joiden pohjalta osoitamme johtamisen merkityksen liiketoiminnan kannattavuudelle.* Tämä havainto on kuitenkin vasta tarkastelumme lähtökohta. Pureudumme syvemmälle siihen, mitä kaikkea tuon yhteyden taustalta löytyy. Kurkistamme kannen alle ja selvitämme hyvän johtamisen mustaan laatikkoon kätkeytyviä yhteyksiä tarkemmin. Piirrämmekirkkaamman kuvan siitä, minkälaisen tekijöiden kautta kannattavuusvaikutukset syntyvät ja miten niiden edellytyksiä voidaan entisestään vahvistaa.

Osoitamme tämän manifestin avulla, että johtajan omaan työhönsä saamalla tuella on keskeinen merkitys yrityksen liiketaloudellisen suorituskyvyn kannalta. Byrokraattiseen johtamistapaan liittyvä käskyjen valuttaminen organisaatiossa alaspäin ei ole tänä päivänä tehokkain ja paras mahdollinen tapa tulosten saavuttamiseen. Johtamistyöhön liittyvän psykologian tarkastelu suhteessa tuloksentekokykyyn ei siis ole pehmoaihe, vaan selkeä liiketoiminnassa menestymisen edellytys.

Tarkastelemme hyvän johtamistyön ja kannattavuuden välistä yhteyttä seuraavanlaisen polun kautta:



Kirjoitimme tämän manifestin kirkastaaksemme sitä, miten tärkeää kokonaisvaltainen johtamisen kehittäminen on. On välttämätöntä tukea samaan aikaan sekä yhteisen päämäärän muodostamista että aktiivista johtamisjärjestelmän kehittämistä. Kokonaisvaltaisesti kehitetyt, ja yhdessä arvioidut johtamisen käytännöt muodostavat liiketaloudellisen suorituskyvyn perustan.

Tämä manifesti palvelee käytännön toimijan tarpeita. Jotkut käyttämämme määritelmät saattavat siten akateemisemmin orientoituneiden lukijoiden silmissä vaikuttaa suoraviivaisilta tai yksinkertaistuksilta.

Suomenkielinen sana "johtaminen" on hankala, sillä se ei tee eroa englannin kielessä selkeään jaotteluun managementin ja leadershipin välillä. Vaikka tämä monimerkityksellisyys onkin tunnistettu jo ajat sitten, ei johtamisen kahdelle eri ulottuvuudelle ole kuitenkaan vakiintunut yleisesti käytettyjä termejä. Tässä manifestissa puhumme johtamisesta, kun tarkoitamme managementia ja johtajuudesta leadershipinä.



Tässä manifestissa puhutaan johtamisesta, kun tarkoitetaan managementia ja johtajuudesta, kun tarkoitetaan leadershipia."

Johtajuus on yleisesti kovassa kurssissa, ja johtaminen pikemminkin lähes pilkan aihe – "management by prkl" -lohkaisut eivät liene kenellekään vieraita. Johtamiseen liittyvät rakenteet ja tekemisen selkeys eivät kuitenkaan missään tapauksessa ole "syvältä", vaan niihin perustuvien pelisääntöjen merkitys on keskeinen psykologisen turvallisuuden rakentumisessa – hyvin toimiva johtamisjärjestelmä on toiminnan tasalaatuisuuden ja tasapuolisen kohtelun perusta.

Johtamisen kokonaisuuden systemaattinen kehittäminen kummatkin ulottuvuudet huomioiden on välttämätöntä, jotta yritykset kykenevät toteuttamaan olemassaolonsa perustaa, eli kykyä luoda niihin sijoitetulle pääomalle pitkäaikaista tuottoa. Jos asiat olisivat yksinkertaisia, päämäärien tavoittelu olisi helpointa yksin. Monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan kuitenkin kykyä toimia yhdessä ja hyödyntää kaikkien työyhteisön jäsenten osaamista ja viisautta parhaalla mahdollisella tavalla, jotta yritys kykenee toteuttamaan tavoitteitaan. Tämä yhteisöllinen kyvykyys tarvitsee toteutuakseen sekä hyvää johtajuutta että selkeitä johtamisen rakenteita.

1. HYVÄ JOHTAMISTYÖ TUKEE KANNATTAVUUTTA

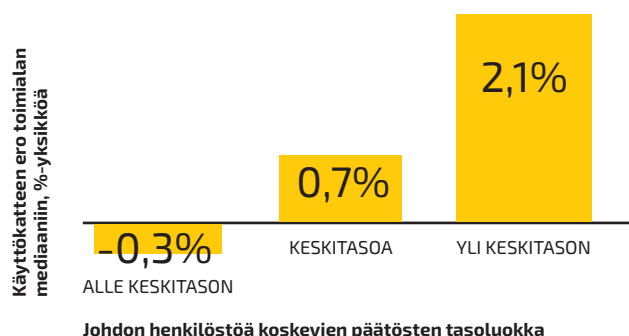
Maailma on pullollaan johtamiskirjallisuutta, jonka ydinviesti on se, että hyvin johdetut yritykset ovat liiketaloudellisesti kannattavampia. Kovin moni näistä kirjoista tyytyy kuitenkin ottamaan tuon yhteyden annettuna eikä sitä analysoida sen tarkemmin. Me pidämme tätä asetelmaa haasteellisena, joten olemme ottaneet tässä manifestissa tuon yhteyden osoittamisen tarkastelumme lähtökohdaksi. Kuten jatkossa osoitamme suomalaisen yritysaineiston mukaan, yhteys hyvän johtamisen ja liiketaloudellisen suorituskyvyn välillä on todellakin olemassa.

Johtamistyön vaikutusten tarkastelussa olemme tietoisesti halunneet pitää johtamisen ja johtajuuden vaikutukset erillään toisistaan. Johtaminen on päätöksiä, johtamisen rakenteen tekemistä, siis johtamisjärjestelmän aktiivista kuntoon laittamista. Johtajuus puolestaan on henkilökohtaista yhteyttä henkilöiden tai tiimin kesken, tavoitteiden sopimista, kannustamista, osallistamista ja empatiaa puolin ja toisin. Osoitamme, että johtamisen ja johtajuuden osalta kyse ei ole joko-tai ilmiöstä, vaan mitä suurimmassa määrin sekä-että ilmiöstä. Hyvä johtaminen ja siihen yhdistyvä hyvä johtajuus heijastuvat parhaaseen kannattavuuteen. Ja vastavasti huono johtaminen ja huono johtajuus heikentävät kannattavuutta. Vieläpä siten, että ensin tulee hyvä johtaminen, sitten hyvä johtajuus.

JOHTAMISEN YTIMESSÄ OVAT PÄÄTÖKSET

Johtaminen on laaja kokonaisuus, mutta tutkimus-
sarjamme tulokset osoittavat, että johtamisen päätökset ovat koko johtamistyön lähtökohta. Tällöin on kyse päätöksistä tavoitteista, suunnitelmista ja johtamisen vastuista. Näillä päätöksillä on myös yhteys kannattavuuteen. Tämän havaitsimme yhdessä Aalto-yliopiston kanssa tehdyssä tutkimuksessa⁴, jonka aineistona olivat vuosina 2009–2016 johtamisen osalta tutkitut teollisuusyritykset. Kun päätökset tavoitteista, suunnitelmista ja mittareista on tehty kunnolla, päästään parempaan kannattavuuteen.

JOHDON PÄÄTÖSTEN TASON YHTEYS KÄYTTÖKATTEESEEN



Kuva 1. Johdon päätösten tason yhteys käyttökatteeseen teollisuusyrityksissä vuosina 2009–2016. Kannattavuuden yksikkö käyttökateprosentin ero toimialan mediaaniin %-yksikkönä.

Kuva 1 osoittaa, että päätökset huolellisesti tehneet yritykset saavuttivat paremman käyttökattteen, kuin päätöksissään summittaisemmat verrokkit. Tavoitteiden mitattavuus, suunnitelmien täsmällisyys ja esihenkilöiden laaja vastuu kuvaavat hyviä johtamisen päätöksiä.

Edellä mainituista johtamiseen liittyvistä päätöksistä tärkeimmät ovat toiminnan tavoitteiden ja vastuiden päättäminen. Aineistomme valossa johtamisen taso on yleisesti ottaen kovin vaatimaton, sillä vain joka kolmas organisaatio oli päättänyt sekä tavoitteet että esihenkilöiden vastuun henkilöstön kehittämisessä. Vastaavasti joka neljäs organisaatio ei ollut kumpaakaan päätöstä tehnyt. Näiden päätösten tekemisen aiheuttama ero johtamisen ja kehittämisen aktiivisuudessa oli huikea. Kummankin päätöksen tehneet organisaatiot johtivat osaamista kolmanneksen aktiivisemmin kuin päättämättömät. Jatkuvassa parantamisessa aktiivisuus oli puolet suurempaa. Kun tavoitteet ja vastuut on päätetty, löydetään kehittämisen prosessit ja tehdään aktiivisesti työtä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tulos ydinpäätösten tehneiden organisaatioiden osuudesta kuvastaa osoittaa, että johtamisessa on paljon kehitettävää. Eniten parannettavaa on

⁴ Aura, Eskelinen, Ahonen, Kuosmanen (2019) Johtaminen ja tuottavuus – henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover 1/2019. Ladattavissa: ossiaura.com/julkaisut

pienillä, alle 50 henkilön organisaatioilla, niistä vain joka yhdeksäs on nämä päätökset tehnyt. Toki isoilakin organisaatioilla on parannettavaa, niistäkin vain puolet on nämä tärkeät päätökset tehnyt.

TARKEMMALLA JAOTTELULLA PÄÄTÖKSET VOI JAKAA NELJÄÄN NÄKÖKULMAAN:

1. Tavoitteiden kautta määritetään se kunnianhimon taso, joka yrityksen toiminnalla halutaan saavuttaa. Tavoitteet ovat myös yrityksen lupaus hallitukselle ja omistajille siitä, mihin suoritustasoon ollaan sitouduttu.
2. Suunnitelmat ovat käytännön tekemistä ohjaavia päätöksiä siitä, mihin asioihin sitoudutaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmien yhteydessä on tärkeää ymmärtää myös se, että tiettyjen valintojen tekeminen sulkee toisia vaihtoehtoja pois. Hyvät suunnitelmat kohdentavat yrityksen toimintaa ja estävät sitä leviämästä epämääräiseksi puuhasteluksi.
3. Eri henkilöiden/positioiden vastuut eri toiminoissa tulee päättää suunnittelun aikana. Kriittistä on varmistaa vastuun ketjutus toimitusjohtajasta johtoryhmän kautta keskijohdolle ja lähiesihenkilöille. Mitä kukin tekee, mitkä ovat eri ihmisten tavoitteet, miten yhteistyö varmistetaan, miten raportointi ja jatkuva dialogi mallinetaan.
4. Mittaroinnin avulla tehdään saavutukset näkyväksi. Hyvin asetetut tavoitteet asetetaan numeroiden pohjalta, jolloin myös mittareihin liittyvät numeroita. Laadullisilla tavoitteilla ja mittareilla voi olla oma roolinsa täydentävinä elementteinä, mutta numeroiden tulee muodostaa johtamisjärjestelmän kova ydin. Silloin tulosten arviointi on yksiselitteistä ja oikeudenmukaista. Numeraaliset tavoitteet ohjaavat myös tekemistä paljon laadullisia tehokkaammin.

Edellä mainittu Aalto-yliopiston kanssa tehty tutkimus mahdollisti johtamisen ja kannattavuuden ajallisen yhteyden selvittämisen. Analyysin tulos osoitti, että hyvän johtamisen yhteys kannattavuuteen säilyi 2–3 vuotta. Tämän jälkeen kannattavuus heikkeni. Tulos korostaa johtamisen jatkuvaa kehittämistä.

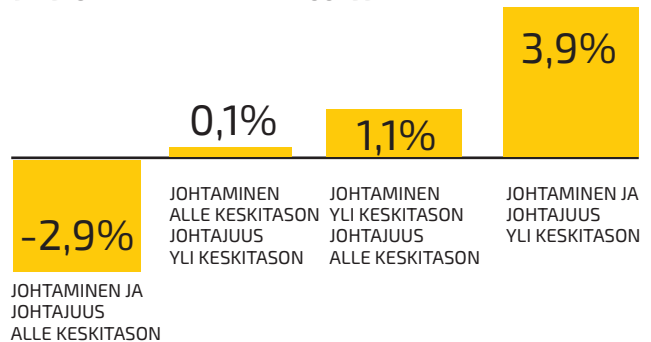
Kannattavuutta ylläpitävässä johtamisessa korostuivat jatkuvan parantamisen säännöllisyys, esihenkilötyön ja työn sisältöjen kehittämispro-

sessit, sekä työn kokonaiskuormituksen hallinta työaikojen, työkuormituksen sekä työn ja perheen yhteensovittamisen kautta.

JOHTAMISEN JA JOHTAJUUDEN YHTEISVAIKUTUS TULOSELLISUUTEEN ON VAHVA

Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 -tutkimuksessa kartoitimme johtamista vielä päätöksiä laaja-alaisemmin; johdon ja HR:n prosessit, jatkuva parantaminen ja ikäjohtaminen esimerkkeinä. Tämän lisäksi kartoitimme yritysten johtajuuden tasoa. Näin pystyimme yhdistämään johtamisen ja johtajuuden tasot yritysten toimialakohtaisiin käyttökatekategorioihin. Kuten kuva 1 osoitti, johtamisen hyvät päätökset heijastuivat reilut kaksi prosenttiyksikköä suurempaan kannattavuuteen, mutta johtajuuden korkea taso kaksinkertaisti vaikutuksen.

JOHTAMISEN JA JOHTAJUUDEN TASON YHTEYS LIIKETOIMINNAN KANNATTAVUUTEEN



Kuva 2. Johtamisen ja johtajuuden tasojen yhteys yrityksen kannattavuuteen. Kannattavuuden yksikkö on käyttökateprosentin ero toimialan mediaaniin %-yksikkönä.

Kuva 2 kuvaa hyvin konkreettisesti johtamisen ja johtajuuden merkitystä kannattavuuteen. Heikkotasoisella johtamisen kokonaisuudella (puutteita sekä johtamisessa että johtajuudessa) jäädytään aineistojemme perusteella noin 3 %-yksikköä kilpailijoista jälkeen. Hyvällä tasolla oleva johtajuus vailla tekemistä tukevia ja ohjaavia rakenteita jättää kannattavuuden edelleen vain toimialan keskitasolle.

Vaikka johtajuudessa olisikin haasteita, hyvin rakennettu johtamisjärjestelmä kirittää kannattavuutta jo yhden prosenttiyksikön keskimääräistä korkeammalle tasolle. Lyömätön yhdistelmä on kuitenkin saattaa sekä johtaminen että johtajuus samaan aikaan hyvälle mallille, koska silloin kan-

nattavuus on lähes 4 prosenttiyksikköä toimialan keskitasoon verrattuna. Prosentuaalinen ero on lähes 50 %, kun tutkimusaineistomme käyttökatteiden keskiarvo oli 8 %:n luokkaa. *Tässä puhutaan minkä tahansa yrityksen kohdalla suurista summista, joten kokonaisvaltainen johtamisen kehittäminen todellakin vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen.*

Tässä tarkastelussa tulee hyvin esiin se, miksi hyvän johtamisen luoma perusta viedään parhaaseen mahdolliseen toteutukseen hyvän johtajuuden kautta. Hyvään johtajuuteen kuuluu tavoitteiden ja niiden saavuttamiseen liittyvien keinojen määrittäminen yhdessä. Hyvän johtajuuden yrityksissä tavoitteita ja suunnitelmia ei pelkästään sanella yksioikoisesti ylhäältä annettuina, vaan niistä käydään matkan varrella aktiivista keskustelua, jolloin henkilökohtainen merkityksellisyys ja sitä kautta työn mielekkyyks kasvavat kohisten.

Viime kädessä hyvä johtajuus vaikuttaa myös siihen, miten numeroihin perustuvaan mittaristoon suhtaudutaan. Niistä tuleekin psykologisen turvallisuuden perusta, kun kaikilla on kirkas käsitys siitä, mitä ollaan hakemassa ja millä keinoilla sekä etenemisen tasosta suhteessa tavoitteisiin. On kuitenkin tärkeää ymmärtää myös se, että ilman hyvän johtajuuden osana saatavilla olevaa tukea nämä elementit tuskin toteutuvat. Aineistojemme valossa suomalaisessa johtamisen kokonaisuudessa tuntuu olevan vielä runsaasti kehittämisen varaa. Vain noin joka kolmannessa yrityksessä sekä johtaminen että johtajuus ovat hyvällä mallilla. Vastaavasti vajaan kolmanneksessa johtamisen kokonaisuuteen liittyvät asiat ovat täysin retuperällä. Välimaastoon sijoittuvista yrityksistä on kiinnostavaa havainta, että joka neljännessä panostetaan kyllä johtami-

seen, mutta johtajuus jää keskimääräistä heikomaksi ja vain noin joka kymmenes yritys panostaa johtajuuteen ilman tavoitteellista johtamisjärjestelmän kehittämistä.

KESTÄVÄ KASVU RAKENTUU JOHTAMISEN VARAAN

Olemme esittäneet tuloksissamme, kuvissa 1 ja 2, johtamistyön merkitystä yritysten käyttökatteeseen. Kannattavuuden seurauksena hyvällä johtamisella on iso merkitys yrityksen taseen oman pääoman kasvattamiseen. Tutkimusaineistomme yritysten käyttökatteiden keskiarvo oli 8 % liikevaihdosta – hyvin johdetuilla 11 % ja heikosti johdetuilla yrityksillä 5 %.

Kun tilinpäätöksessä vakioidaan liikevaihdon suhteen poistot ja rahoituskulut, sekä liikevoiton suhteen osingot, voidaan laskea oman pääoman muutoksen ennuste. Kolmen prosenttiyksikön ero kannattavuudessa tarkoittaa tällöin sitä, että hyvin johdetun yrityksen oma pääoma kasvaa viidessä vuodessa 50 % enemmän keskitasoisesti johdetuun yritykseen verrattuna. Melkoinen ero, joka varmaan kiinnostaa hallitusta ja omistajia.

Edellä kuvattu johtamisen ja käyttökatteen yhteys antaa toimitusjohtajalle mielenkiintoiset vaihtoehdot yrityksen voiton ja osingon kasvattamiseksi: kehittääkö johtamista vai kasvattaako liikevaihtoa? Johtamista kehittämällä saatava käyttökatteen 3 % -yksikön kasvu euroissa saavutettaisiin nykyisellä käyttökatetasolla kasvattamalla liikevaihtoa 37 %. Valitsetko johtamisen kehittämisen vai epärealistiselta kuulostavan 37 %:n liikevaihdon kasvun käytettävissä olevilla nykyresursseilla?

LUVUN 1 TEESI: TULOSENTEKOKYKY RAKENTUU IHMISTEN JOHTAMISEN VARAAN

Kestävä kasvu saavutetaan hyvän ihmisten johtamisen avulla. Kun ihmisiä johdetaan hyvin he toteuttavat strategian, pyörittävät prosessit, ovat aktiivisia ja suuntaavat energiansa oikein. Hyvin johdettujen ihmisten työpanos ratkaisee yrityksen tuloksentekevyyden.

2. KANNATTAVUUS SYNTYY HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDESTA

Olemme aikaisemmissa töissämme tarkastelleet henkilöstötuottavuutta ilmiönä, joka koostuu osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä. Olemme löytäneet monia merkityksellisiä näkökulmia siihen, miten keskeisesti henkilöstötuottavuus kytkeytyy organisaation tuloksellisuuteen. Tämä havainto pitää paikkansa sekä suorittavassa että tietointensiivisessä työssä.

Henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden välinen yhteys on itse asiassa kaiken talousvaikutuksiin liittyvän tutkimustyömme lähtökohta. Ensimmäiset askeleet teeman äärellä otimme Eteran kanssa vuonna 2015 yhteistyössä tehdyssä hankkeessa, jossa pääsimme tarkastelemaan henkilöstötuottavuuden ja kannattavuuden välistä suhdetta rakennusallalla⁶. Toimiala valikoitui historian myötä, sillä Eteran vakuutuslainsäädännön rakennusyhtiöt olivat vahvasti edustettuina, ja niistä oli kattavimmin aineistoa saatavilla.

Henkilöstötuottavuuden kolmeksi ulottuvuudeksi määrittelimme jo noiden ensiaskelten aikana **osaamisen, motivaation ja työkyvyn**. Valintojen taustalla oli useiden satojen johtoryhmätason henkilöiden haastattelut, joissa he järjestelmällisesti korostivat rautaista osaamista ja hyvää motivaatiota liiketoiminnan tuloksellisuuden perustaksi. Kehitimme tätä ajatusta pidemmälle lisäämällä määritelmään omaan työhön vaikuttamisen sekä sitoutumisen. Kolmas osa-alue, työkyky, otettiin mukaan kuvaamaan koko työuran aikaista kestävää toimintakykyä.

Motivoituneet ja sitoutuneet ihmiset ovat tuloksekkaan työn perusta. Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus kanavoi vahvan ammatillisen osaamisen sujuvaan, laadukkaaseen työhön. Hyvä työkyky mahdollistaa hyvän työn tekemisen koko työuran ajan.

Henkilöstötuottavuus on henkilökohtainen ominaisuus, joka työyhteisössä kumuloituu yhteistyön ja työn sujuvuudeksi, sekä hyväksi ilmapiiriksi.

Suomalaisessa työelämäkeskustelussa työhyvinvointi on aktiivisesti esillä. Keskustelun seuraamista haastavat työhyvinvoinnin eri määritelmät ja taktiset näkökulmat. Meidän linjauksemme on, että henkilöstötuottavuus on henkilöstötasolla työhyvinvoinnin synonyymi.

HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS KORRELOI KANNATTAVUUDEN KANSSA

Eteran tutkimuksen jälkeen olemme jatkaneet saman ilmiön tarkastelua monilla eri aineistoilla, ja voimmekin tänä päivänä todeta, että yhteys on todellinen toimialasta riippumatta – henkilöstötuottavuudesta viiden kysymyksen avulla laskettu indeksi on tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä kannattavuuteen. Henkilöstötuottavuusindeksi selittää noin kolmanneksen tuloksellisuuden vaihtelusta, se on tutkimusasetelmissa yleisesti ottaen korkea selitysaste.

Laskennallisesti henkilöstötuottavuusindeksin vaikutus liiketoiminnan tuloksellisuuteen on huomattava. Käytämme tässä esimerkkinä rakennusalan tutkimuksemme tuloksia, jotka on esitetty oheisessa taulukossa 1.

TAULUKKO 1. HENKILÖSTÖTUOTTAVUUSINDEKSIIN TASOEROJEN VAIKUTUS RAKENNUSALAN KESKIARVOYRITYKSEN (60 HENKILÖÄ, LIIKEVAIHTO 10,9 M€, PALKKASUMMA 37,5 t€/HENKILÖ) LIIKETOIMINNAN TUNNUSLUKUIHIN.

| Henkilöstötuottavuusindeksi, HTI | Käyttökate-% | Käyttökate-€ |
|----------------------------------|--------------|--------------|
| Heikko | 3,0 % | 329 000 |
| Keskitaso | 5,3 % | 579 000 |
| Hyvä | 9,1 % | 989 000 |

Taulukko 1 osoittaa, että henkilöstötuottavuusindeksin heikon tason yrityksissä käyttökate on lähes puolet keskitason yrityksiä heikompi. Vastaavasti henkilöstötuottavuusindeksin heikon ja hyvän tason ero käyttökateessa on peräti kolminkertainen. Laskelma osoittaa selkeästi, miten huikea potentiaali henkilöstötuottavuuden kehittämisen avulla liiketoiminnan tuloksellisuuteen.

⁶ Aura, Ahonen, Hussi (2015) Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, Helsinki. Ladattavissa: ossiaura.com/julkaisut

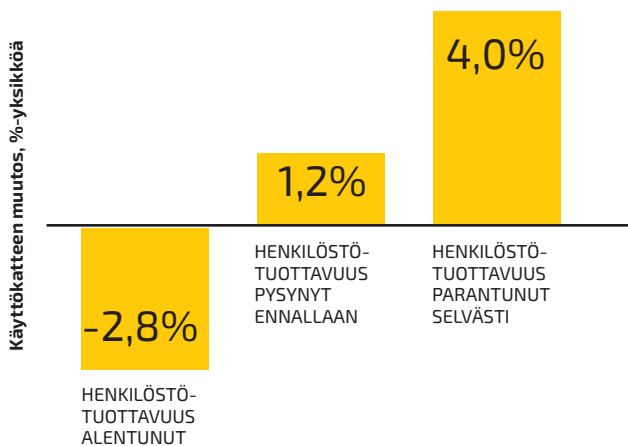
HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN MUUTOS KORRELOI KANNATTAVUUDEN MUUTOKSEN KANSSA

Henkilöstötuottavuuden kannattavuusvaikutukset eivät rajaudu pelkästään poikkileikkausaineistoihin, vaan ne liittyvät vahvasti myös muutoksiin. Henkilöstötuottavuuden tason lasku on selkeästi yhteydessä heikentyneeseen kannattavuuteen, ja henkilöstötuottavuuden merkittävä paraneminen liittyy kannattavuuden kasvuun. Ainakin varauksella voimme puhua syy-seuraus -suhteesta.



Henkilöstötuottavuus on henkilöstötasolla työhyvinvoinnin synonyymi."

KÄYTTÖKATTEEN MUUTOS TEOLLISUUDESSA HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN MUUTOKSEN MUKAAN



Kuva 3. Työkaari kantaa -hankkeen⁷ 25 yrityksen henkilöstötuottavuuden muutoksen yhteys kannattavuuden muutokseen 2019–2021.

LUVUN 2 TEESI:

KANNATTAVUUS SYNTYY HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDESTA

Osaavat ja motivoituneet ihmiset tekevät työnsä laadukkaasti ja ovat joustavia yhteistyössä sekä yrityksen sisällä että sidosryhmien kanssa. Tämä kyvykkyys muodostaa tuloksellisuuden perustan – edellytykset luoda ja toteuttaa strategia ja prosessit. Henkilöstötuottavuutta kannattaa johtaa.

7 Aura (2021) Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa – Työkaari kantaa – tuottavuutta ja työhyvinvointia hankkeen seuranta-analyyysien yhteenveto. Ladattavissa: ossiaura.com/julkaisut

3. JOHTAMISTYÖ KASVATTA HENKILÖSTÖTUOTTAVUUTTA

Henkilöstötuottavuus ei suinkaan toteudu tyhjiössä. Henkilöstötuottavuuden muutokset ovat vahvasti sidoksissa koettuun johtamiseen ja sen taustalla vaikuttavaan johtamistyön aktiivisuuteen. Toimitusjohtajan aktiivisuudella on iso merkitys koko organisaation esihenkilötyön aktiivisuuteen ja sen kautta henkilöstötuottavuuteen.

Johtamistyön aktiivisuus kartoitettiin esihenkilötutkimuksissa vastaajien itsearviointina. Kriteereinä olivat tavoitteiden konkreettisuus, sekä aktiivisuus johtamisen käytännön toiminnoissa ja raportoinnissa.

KOETTU JOHTAMINEN SYNTYY JOHTAMISTYÖN AKTIIVISUUDESTA – SIIS JOHDON JA ESIHENKILÖIDEN TOIMINNASTA

Teknolohiateollisuuden Työkaari kantaa hanke vuosina 2019–2021 tarjosi hyvän aineiston johtamistyön aktiivisuuden ja henkilöstön keskuudessa koetun johtamisen välisen yhteyden analysoimiseen. Kahdenkymmenenviiden yrityksen aineisto jaettiin johdon ja esihenkilöiden johtamisaktiivisuuden suhteen kolmeen tasoluokkaan.

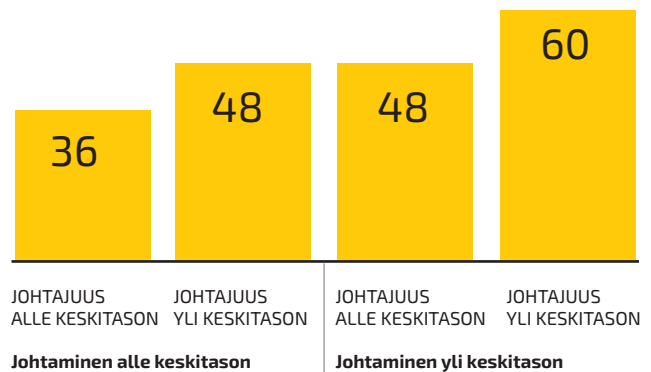
Henkilöstökyselyn vastauksista analysoitiin henkilöstön kokema esihenkilön palautteen (management) ja tuen (leadership) taso. Analyysi osoitti, että johtamistyön osalta aktiivisimmassa yritysryhmässä 2/3-osaa henkilöstöstä koki esihenkilöiden toiminnan kiitettäväksi. Johtamisaktiivisuudelta keskitason yrityksissä vastaava osuus oli alle puolet ja johtamistyön suhteen passiivisimmassa ryhmässä osuus oli reilusti alle puolet. Johtamistyön aktiivisuus heijastui siten vahvasti koetun johtamisen ja johtajuuden laatuun.

JOHTAMISTYÖN KOKEMUS HEIJASTUU HENKILÖSTÖTUOTTAVUUTEEN

Koetun johtamisen ja johtajuuden yhteisvaikutus henkilöstötuottavuuteen on vahva. Tätä tarkastelua varten jaoinme yli kymmenen tuhannen henkilön vastauksissa⁸ sekä johtamisen että johtajuuden kahteen tasoluokkaan ja laskimme niiden suhteen henkilöstötuottavuusindeksiin (HTI) keskiarvot.

Kuva 4 osoittaa tulokset, joiden mukaan joko johtamisen tai johtajuuden ollessa hyvällä tasolla, oli HTI:n keskiarvo 48. Tämä luku on sama, kuin tuon laajan aineiston keskiarvo. Heikon johtamisen ja heikon johtajuuden ryhmässä HTI:n keskiarvo oli 36, joka yritysvertailussa tarkoittaa sitä, että yritykset ovat heikoimman kymmenyksen joukossa. Vastaavasti hyvän johtamisen ja hyvän johtajuuden ryhmän HTI:n keskiarvo 60 tarkoitti yritysvertailussa parhaaseen kymmenykseen kuulumista. Nämä vertailuluvut korostavat johtamistyön kokemisen erittäin suurta merkitystä henkilöstötuottavuudelle.

HENKILÖSTÖTUOTTAVUUSINDEKSIN KESKIARVOT JOHTAMISEN JA JOHTAJUUDEN TASORYHMISSÄ



Kuva 4. Johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) tasojen yhteys henkilöstötuottavuuden tasoon. Henkilöstötuottavuus ilmaistu henkilöstötuottavuusindeksinä, HTI.

8 Aura ym. (2015) Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Ladattavissa: ossiaura.com/julkaisut

JOHTAMISTYÖN MUUTOS HEIJASTUU HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN MUUTOKSEEN

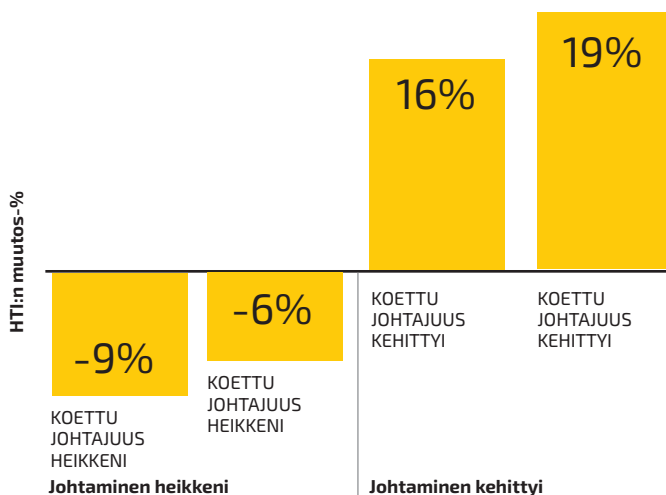
Johtamisen ja johtajuuden korrelaation lisäksi henkilöstötuottavuus muuttuu johtamisen ja johtajuuden muutoksen myötä. Tämän analysoimme reilun sadan kuudenkymmenen yrityksen muutosdatan avulla. Analyysissa jaoin johtamisen ja johtajuuden muutokset kolmeen tasoluokkaan, heikentyneisiin, ennallaan pysyneisiin ja kehittyneisiin.

Tämän jälkeen laskimme henkilöstötuottavuusindeksin, HTI:n, muutokset eri johtamisen ja johtajuuden muutosryhmissä. Esitämme tulokset kuvassa 5, josta jätimme ennallaan johtamisen suhteen pysyneet yritykset pois; näin haluamme korostaa johtamisen ja johtajuuden muutosten merkitystä henkilöstötuottavuudelle.

Kuvassa 5 johtamisen muuttujana oli kokemus esimiehen organisointikyvystä, johtajuuden muuttujana oli kokemus esihenkilön tuesta ja kannustuksesta. Tuloksen mukaan näyttäisi siltä, että johtamisen selkeällä kehittämisellä olisi suurempi vaikutus henkilöstötuottavuuden kasvuun kuin johtajuuden kehittämisellä on. Oleellista kuitenkin on, että molempien kehittyminen heijastuu henkilöstötuottavuuden kasvuun.

Työyhteisön toimivuus on vahvasti yhteydessä henkilöstötuottavuuden tasoon ja sen muutokseen. Työyhteisön ilmapiiri ja sujuva tiedonkulku tukevat henkilöstötuottavuuden kehittämistä, samoin oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisen kohtelun kokemukset. Työyhteisössä henkilöstötuottavuuden potentiaali jalostuu sujuvaksi työksi ja kannattavaksi liiketoiminnaksi.

HENKILÖSTÖTUOTTAVUUSINDEKSIIN MUUTOS KOETUN JOHTAMISEN JA JOHTAJUUDEN MUUTOKSEN MUKAAN



Kuva 5. Koetun johtamisen ja johtajuuden muutosten yhteys henkilöstötuottavuuden muutokseen.

LUVUN 3 TEESI: HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS KASVAA JOHTAMISTYÖLLÄ

Johtamisen ja johtajuuden kokemus kasvattavat henkilöstötuottavuutta. Hyvä johtaja selkeyttää työtä, tavoitteita ja tuloksia, hän tukee motivaatiota, työhön sitoutumista ja osaamisen kehittämistä. Hyvä johtaja kannustaa, tukee ja antaa palautetta, hän vahvistaa työn hallintaa ja edesauttaa työkyvyn säilymistä. Kokonaisuudessaan hyvä johtaja auttaa ihmisiä kukoistamaan työtehtävissään.

4. ENERGINEN JOHTAJA JOHTAA AKTIIVISESTI

Kun edellisessä luvussa osoitimme johtamisen aktiivisuuden merkityksen koettuun johtamiseen ja henkilöstötuottavuuteen, niin nyt tarkastelemme johtamistyön aktiivisuuden taustalla olevia tekijöitä. Aineistomme osoittavat selkeästi, että esihenkilön oma energia (eli osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä koostuva henkilöstötuottavuus) vaikuttavat olennaisesti johtamistyön aktiivisuuteen.

ENERGIA KASVAA ASEMAN MUKAAN

On mielenkiintoista havaita, että johtoryhmäläisten oma energia on parempi, kuin keskijohdon ja lähiesihenkilöiden. Johtoryhmän jäsenten parempi energia näkyy erinomaisen ja hyvän energiaryhmän osuudessa, joita johtoryhmäläisistä oli vajaa puolet, keskijohdossa ja lähiesihenkilöissä kolme kymmenestä. Vastaavasti heikon ja välttävän energian omaavien johtoryhmäläisten osuus oli kuudesosa, kun osuus keskijohdosta ja lähiesihenkilöistä oli hieman yli neljännes.

Oman energian kasvupotentiaalia voidaan tarkastella eri osa-alueiden nykytilan kautta. Kriteerimme riittävän hyväksi tilaksi on kaikissa kysymyksissä "samaa mieltä (4)" tai "täysin samaa mieltä (5)" vastanneiden %-osuus.

Taulukko 2 osoittaa tarkat tulokset, joiden mukaan eniten parannettavaa oli ammatillisessa osaamisessa. Kysymyksen kriteeri on tosin tiukka "Hallitsen nykyisen tehtäväni kaikki osa-alueet erittäin hyvin". Kysymyksen vaativuudesta keskustellaan usein tutkimuksen palautetilaisuuksissa, mutta erinomaisen osaamisen vaatimus on perusteltu – vain erinomaisuus on riittävän hyvää. On myös hyvä huomata, että jo "samaa mieltä" -vastausvaihtoehto riittää tähän erinomaisuuteen.

Tilastollinen analyysi osoittaa, että johtoryhmän jäsenet saavat kaikilla osa-alueilla merkitsevästi paremman tuloksen, kuin keski- ja lähijohto. Keski-johto koki vastaavasti omaan työhön vaikuttamisen lähijohtoa paremmaksi.

Taulukon tulosten pohjalta voi asettaa tavoitteeksi kaikkien esihenkilöasemassa olevien energian kehittämisen. Keski- ja lähijohto voisi tavoitella johtoryhmäläisten tasoa – silloin tarkasteluun kannattaa ottaa toimenkuva ja toimintavaltuudet. Energian kehittymisessä vastuu on nimittäin hyvä kannustaja – sikäli, kun esihenkilöiden rekrytoinnissa on onnistuttu.

TAULUKKO 2. ESIHENKILÖASEMASSA OLEVIENT ENERGIAN ERI OSA-ALUEIDEN TASO ESIHENKILÖTUTKIMUSTEN 1 800 VASTAUKSEN MUKAAN.

| | Johtoryhmä | Keskijohto | Lähijohto | Kaikki |
|-------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Motivaatio, 4 tai 5 | 81 % | 74 % | 75 % | 76 % |
| Sitoutuminen, 4 tai 5 | 81 % | 79 % | 78 % | 79 % |
| Osaaminen, 4 tai 5 | 71 % | 54 % | 58 % | 60 % |
| Työhön vaikuttaminen, 4 tai 5 | 82 % | 73 % | 65 % | 71 % |
| Työkyky 8-10 | 85 % | 77 % | 76 % | 78 % |
| HTI:n keskiarvo | 57 | 48 | 49 | 51 |

JOHTAJAN ENERGIA ON EDELLYTYS JOHTAMISTYÖN AKTIIVISUUDELLE

Johtajan oma energia on tärkeä asia, sillä se heijastuu johtamistyön aktiivisuuteen. Aineistostamme on muodostettavissa selkeät johtamisen ja johtajuuden indikaattorit, jotka ovat hyvä analyysin kohde johtajien oman energian merkityksen valottamiseen.

Analyysia varten jaoinme esihenkilöt viiteen tasoluokkaan sekä johtamisen ja johtajuuden indikaattoreiden että energian osalta. Sitten yhdistimme energiatasoihin erinomaisen johtamisen ja johtajuuden.

Kuva 6 osoittaa varsin selkeästi esihenkilön oman energian suuren merkityksen etenkin johtamisen aktiivisuuteen. Erinomaisen energian omaavista johtajista, päälliköistä ja esihenkilöistä 70 % johtaa aktiivisesti, kun luku heikon energian ryhmässä on 14 %. Vastaavat luvut johtajuuden tason suhteen ovat erinomaisen energian ryhmässä 58 % ja heikon energian ryhmässä 26 %.

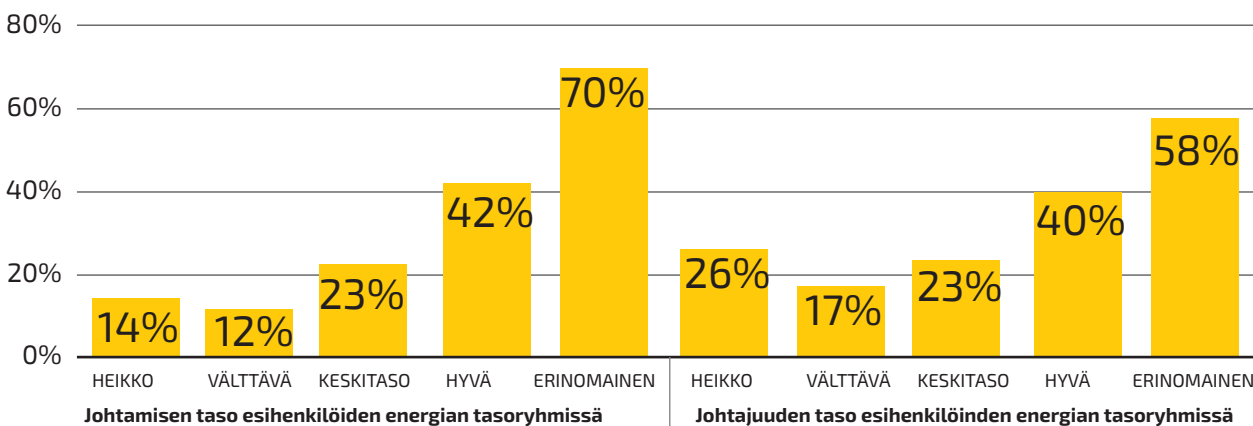
Tuloksen tulkinta on kiinnostava. Ensinnäkin oletuksemme oli että, esihenkilön hyvä energia suuntautuu nimenomaan johtajuuteen. Väärin meni – tosi energinen esihenkilö hoitaa nimenomaan *johtamisen* hyvin. Ehkä kyse on energian riittävydestä kaiken muun työn keskellä siihen tärkeimpään – ihmisten johtamiseen. Toisaalta isossa kuvassa tulkinta on selkeä: energinen esihenkilö on aktiivinen sekä johtamisessa että johtajuudessa. Kuvan 6 perusteella voisi sanoa, että keskitasoinenkaan energia ei vielä

riitä hyvän johtamistyön toteutumiseen. On hyvä konkretisoida esihenkilöiden energiatasoa ja asettaa kehittymiselle tavoitteita myös numeroiden tasolla.

Lähes 2 000 esihenkilön aineisto voidaan jakaa kolmeen samansuuruiseen tasoluokkaan, joissa olevia esihenkilöitä voidaan kuvata vastaajan omaa energiaa kartoittavien kysymysten vastausprofiilien mukaan. Seuraavassa esitetään kuhunkin kysymykseen 4 (samaa mieltä) tai 5 (täysin samaa mieltä) vastanneiden %-osuuksia.

- **Hyvän energian** omaavista esihenkilöistä 100 % on motivoituneita ja sitoutuneita, 95 %:lla osaaminen ja työhön vaikuttaminen on kunnossa ja 100 % on riittävän työkykyisiä. Tämä on tavoite-taso, jolloin esihenkilöllä riittää energiaa muiden johtamiseen
- **Keskitason energian** omaavilla esihenkilöillä luvut ovat 90 % motivaatio ja sitoutuminen, 70 % osaaminen ja työhön vaikuttaminen ja 90 % työkyky – ihan hyvä, mutta ei riittävä todella aktiiviseen johtamiseen.
- **Heikon energian** esihenkilöillä luvut ovat hälyttävät: 45 %, 35 % ja 45 %. Jos esihenkilöllä ei ole energiaa, hän käpertyy itseensä ja energiaa ei riitä vuorovaikutuksessa muiden kanssa olemiseen, eli johtamiseen.

ESIHENKILÖN ENERGIA HEIJASTUU JOHTAMISEN JA JOHTAJUUDEN TASOON



Kuva 6. Esihenkilöiden oman energian yhteys johtamisen ja johtajuuden aktiivisuuteen.



Erinomaisen energian omaavista johtajista, päälliköistä ja esihenkilöistä 70 % johtaa aktiivisesti."

Esihenkilöiden tasoryhmien vertailu on mielenkiintoinen ja tyyli: vasta hyvä energia on riittävä johtamisen aktiivisuuden varmistamiseksi. Hyvän energian ryhmään kuuluu kolmannes esihenkilöistä, sen saavuttaminen ei siis suinkaan ole kohtuuton vaatimus. Keskitason ryhmälle voidaan hyvin asettaa tavoitteeksi hyvälle tasolle nouseminen – ja siinä luvun 5 oman johtajan tuki on tärkein mahdollistaja.

Heikon energian ryhmään kuuluu myös kolmannes esihenkilöistä ja se on todella huolestuttavan suuri joukko. Tämän ryhmän henkilöstötuottavuus-

indeksin, HTI:n; keskiarvo on 28, joka on todella heikko. Ryhmän heikkoja tuloksia tulkitessa voidaan taustalla vaikuttaviksi syiksi arvailla rekrytoinnin epäonnistumisen ohella liian suurta työmäärää ja toimenkuvan selkeyteen liittyviä haasteita.

Havaintomme on selkeä: energinen esimies on työssään aktiivinen. Toisaalta tämä havainto on itsestään selvyyttä, mutta toisaalta ei. Liian monessa johtoryhmässä ja esihenkilötiimissä asiaa ei ole lainkaan pohdittu, eikä energian johtamiseen siten ole sovittu yhteisiä toimintatapoja.

LUVUN 4 TEESI:

VAIN ERITTÄIN ENERGINEN ESIHENKILÖ SUORIUTUU JOHTAMISTYÖSSÄÄN HYVIN

Esihenkilön, päällikön ja johtajan oman energian merkitys on suuri, koska se määrittää johtamistyön aktiivisuuden. Aktiivinen johtaminen tukee organisaation henkilöstötuottavuutta, työn sujuvuutta, asiakaspalvelua ja kannattavuutta. Vain erittäin energinen johtaja kykenee johtamaan ihmisiä hyvin.

5. OMALTA JOHTAJALTA SAATAVA TUKI KASVATTAJAA JOHTAJAN ENERGIAA

Usein kuulee sanottavan, että johtaminen on yksinäinen ammatti. Ajattelutapa on suorastaan haitallinen, sillä aineistomme mukaan esihenkilön omalta esihenkilöltään saama tuki vaikuttaa olennaisesti johtamistyössä onnistumiseen. Johtaja-asemassa olevat eivät ole yli-ihmisiä, jotka vain tekevät päätöksiä päivästä toiseen ja linjaavat erehtymättä johtamansa organisaation toimintaa. Esihenkilön työssään saama tuki auttaa häntä ymmärtämään omaa tekemistä ja sen merkitystä suhteessa organisaation tavoitteisiin

OMALTA JOHTAJALTA SAATAVA TUKI RAKENTUU JATKUVAN DIALOGIN KAUPPAA

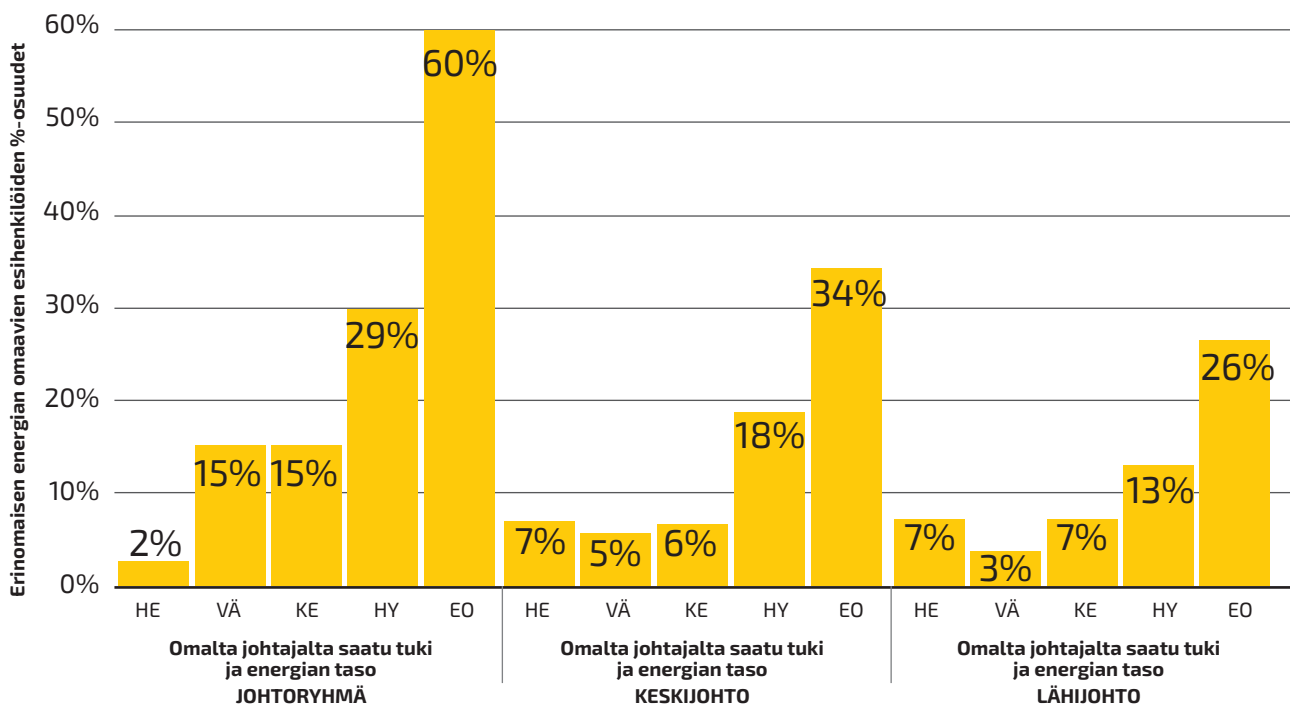
Viime vuosien aikana olemme tehneet reilut sata johtamisen kokonaisuutta kartoittavaa tutkimusta, joissa vastaajina on ollut 1800 esihenkilöä, päälliköitä ja johtoryhmän edustajaa. Kyseisen tutkimuksen ydin on johtamistyön aktiivisuuden kartoittaminen johtamisen ja johtajuuden eri osa-alueilla. Yksi tärkeä osa kyseistä tutkimusta on omalta

esihenkilöltä saadun tuen arviointi. Tuki muodostuu palautteen antamisesta, tavoitteisiin kannustamisesta, osaamisen varmistamisesta, tiedollisesta tukemisesta, operatiivisista asioista keskustelemisesta ja tulevaisuuden linjaamisesta. Esihenkilötuen seitsemästä kysymyksestä muodostetaan kokonaisindikaattori, joka jaetaan viiteen tasoiluokkaan. Johtamisen kokonaisuutta kartoittavissa tutkimuksissa kartoitetaan myös vastaajien oma energia, siis motivaatio ja sitoutuminen, osaaminen ja työhön vaikuttaminen, sekä koettu työkyky.

Kuvassa 7 on ristiintaulukoitu johtajalta saatu tuki ja esihenkilön oma energia johtoryhmien jäsenillä, keskijohtoon kuuluvilla ja lähiesihenkilöillä.

Kuva osoittaa selkeästi, että esihenkilön tuella on suuri merkitys johtotehtävissä toimivan henkilön omalle energialle. Ja kuten edellä osoitimme, hyvä energia liittyy aktiivisuuteen johtamistyössä. Voidaan siis hyvin sanoa, että johdolta saatu tuki

OMALTA JOHTAJALTA SAADUN TUEN YHTEYS OMAAN HENKILÖSTÖTUOTTAVUUTEEN ERI ESIHENKILÖRYHMISSÄ



Kuva 7. Johtajalta saadun tuen yhteys omaan energiaan eri johtajatasoilla. Oman johtajan tuen tason selitteet ovat HE = heikko, VÄ = välttävä, KE = keskitaso, HY = hyvä ja EO = erinomainen.

vaikuttaa kaikilla organisaatiotasolla johtamistyön laatuun ja sitä kautta organisaation kykyyn saavuttaa yhdessä sille asetetut tavoitteet.

Ensimmäisen portaan lähijohtajan kohdalla esihenkilösuhde on selvä, ja siihen liittyvä tuki on yleensä luontevasti tarjolla. Hänen saamansa tuen laadulla onkin merkitystä lähiesihenkilön omaan energiaan. Odotuksien vastaisesti vaikutus ei kuitenkaan ole kovinkaan voimakas.

JOHTORYHMÄSSÄ TOIMITUSJOHTAJAN ANTAMA TUKEA ON TÄRKEÄÄ

Mitä ylempäs johtamisen portaissa mennään, sitä enemmän korostuu oman vastuualueen johtaminen, ja rooli johdettavana jää helposti yhä pienemmälle merkitykselle. Erityisen kiinnostavaa kuvan 7 tuloksissa onkin se, että esihenkilöltä saadun tuen merkitys selkeästi kasvaa sitä mukaa, mitä ylempään johtajaposition rooleihin mennään.

Tämä havainto on suorastaan arkijärjen vastainen, usein mekin kuulemme tutkimuksen palautetilaisuuksissa "johtoryhmän jäsenten olevan aikuisia ammatti-ihmisiä, jotka eivät tuollaista tukea toimitusjohtajalta tarvitse".

Arkijärki ei oikeastaan voisi olla enempää väärässä tässä kohdassa – johtoryhmän jäsenet nimenomaan hyötyvät kaikkein selkeimmin esimieheltään, eli käytännössä toimitusjohtajalta, saadusta tuesta. Johtajakin tarvitsee tukea ja palautetta työstään. Palautetta voi toki saada työyhteisöltä ja johdettavilta henkilöiltä, mutta tuo näkökulma yksinään jää kovin vajaaksi. Johtajan on menestyksensä ja hänen johtamansa työyhteisön menestyksen kannalta olennaista saada tukea omalta esihenkilöltään. Hallituksen puheenjohtajan roolinkin voi osaltaan nähdä myös toimitusjohtajan lähijohtajana. Johtamisen johtaminen on siis ihan välttämättömyyttä kaikilla organisaatiotasolla.

Muutaman ison organisaation esihenkilötutkimuksessa olemme kartoittaneet taustamuuttujina johtaja-aseman lisäksi johtajana toimimisen aikaa sekä johtajakoulutusta. Kun näitä verrattiin oman johtajan tarjoamaan tukeen, tulos oli yllättävänkin selkeä. Omalta johtajalta saatu tuki oli kirkkaasti tärkein johtamistyön aktiivisuuteen vaikuttava tekijä – painoarvoltaan siis paljon suurempi kuin kokemus tai koulutus.



Johtajakin tarvitsee tukea ja palautetta työstään."

SEURANTA PALJASTAA TUEN MEKANISMIN

Seurantatutkimukset ovat syventäneet oman johtajan tuen tärkeyttä. Isojen organisaatioiden yksiköiden ja toimipaikkojen muutosten analyysit ovat osoittaneet, että oman johtajan tuen muutos selittää 35, jopa 55 prosenttia esihenkilöiden energian muutoksesta.

Muutoksessa oman johtajan tuki joko paranee tai heikkenee. Parantuneen tuen myötä energia kasvaa maltillisesti, mutta heikentynyt tuki romahduttaa energian. Prosentuaalisesti paremman tuen myötä energian kehittyminen on 10–20 prosentin luokkaa, kun taas heikentynyt tuki laskee energiaa jopa 40–60 prosenttia.

Asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella esihenkilön saaman heikentyneen tuen taustalla on usein päälliköiden tai johtajien vaihtuminen. Uusi johtaja on keskittynyt punnereasti liiketoiminnan kehittämiseen ja talouden kuntoon saamiseen, jolloin hänen tärkein tehtävänsä, omien alaisesihenkilöiden tukeminen on unohtunut.

Jos uuden johtajan "sadan ensimmäisen päivän" fokus on runnovassa talouden kuntoon saattamisessa, suhde alaisiin jää etäiseksi ja heidän kokemansa tuki huonoksi. Uusi johtaja menettää mandaattinsa ihmisseläisenä johtajana lopullisesti. Tämä on hyvä ottaa huomioon uuden johtajan toiminnan painotusten ohjaamisessa. Toimitusjohtaja on tässä tärkein toimija, ja uuden toimitusjohtajan osalta tietysti hallituksen puheenjohtaja.



*Oman johtajan tuen
heikkeneminen
romahduttaa johtajan
energia!"*

TOIMITUSJOHTAJAN MUISTILISTA

Henkilöstötuottavuuden osa-alueista omalta johtajalta saatu tuki näyttää vaikuttavan erityisesti motivaatioon, työnantajaan sitoutumiseen ja koettuun työkykyyn. Toimitusjohtajalle voidaan antaa seuraavanlaiset ohjeet:

- 1** Jos toimitusjohtajana haluat motivoida johtoryhmäsi ihmisiä, tue heidän osaamistaan ja ole vuorovaikutuksessa avoin ja aktiivinen.
- 2** Sitoutuminen kasvaa johtoryhmässä tavoitteisiin kannustamisen, osaamisen varmistamisen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta – ei mitään rakettitiedettä.
- 3** Johtajien työkyvyn johtamisessa on oleellista varmistaa optimaalinen työmäärä ja sen kautta hyvä työvire, mikä pitkällä aikajänteellä tukee johtajan työkykyä. Ja ehkäisee työkyvyn heikkenemistä.

Kuudenkymmenen ison asiakkaan kanssa olemme päässeet analysoimaan toimitusjohtajan tuen heijastumista eteenpäin alemmille johtajatasoille. Tulokset ja niiden logiikka ovat selkeät: mitä paremman tuen toimitusjohtaja antaa, sitä paremmin johtoryhmän jäsenet tukevat keskijohtoa ja sitä paremmin keskijohto tukee lähiesihenkilöitä. Erot aktiivisuudessa ovat eri tasojen välillä jopa 20–30 %.

LUVUN 5 TEESI:

OMALTA JOHTAJALTA SAATU TUKI ON ESIHENKILÖN RIITTÄVÄN ENERGIAN PERUSTA JA KULMAKIVI

Johtamisen taustalla esihenkilön oma energia ratkaisee kaiken – ja johtajan energiaa nostaa voimakkaimmin omalta johtajalta saatu tuki.

Kun johtamiseen liittyvä tuki on saatavilla organisaation jokaisella tasolla, ovat ihmiset motivoituneita, osaavia ja työkykyisiä. Ja silloin ihmiset loistavat työssään.

PAREMMAN JOHTAMISTYÖN MANIFESTI

J
O
H
T
A
M
I
S
T
Y
Ö



OMAN
JOHTAJAN
TUKI

K
A
N
N
A
T
T
A
V
U
S

Olemme tässä manifestissa avanneet pidemmälle sitä yleisesti toistettua ajatusta, että **hyvä johtaminen tukee yrityksen kannattavuutta**. Kuten osoitimme, yhteys todellakin on olemassa. Kokonaisuus rakentuu ketjumaisesti johtamisen, johtajuuden ja henkilöstötuottavuuden kautta. Kannattavuuden kasvussa henkilöstötuottavuus on tärkeintä. Ihmisenhän sen kaiken työn tekevät.

Henkilöstötuottavuus kehittyy johtamistyön, sekä johtamisen että johtajuuden kautta. Tällöin johdon ja esihenkilöiden oma henkilöstötuottavuus, hyvä energia on välttämätöntä. Vain energinen johtaja johtaa hyvin.

Lähdimme avaamaan hyvän johtamisen ja taloudellisen tuloksen välistä mustaa laatikkoa. Mustan laatikon ytimestä löysimme **esihenkilön tuen**, jonka merkitys on arkijärjen vastaisesti kaikkein suurin nimenomaan johtoryhmän jäsenille.



JOHTAMINEN ENSIN, SITTEEN JOHTAJUUS

Tutkimustuloksemme johtamisen kokonaisuuden yhteydestä kannattavuuteen osoittavat selkeästi, että johtaminen (management) on tärkeämpää kuin johtajuus (leadership). Myös johtamistyön kehittämisen kannalta asia on looginen, ensin päätetään tavoitteet, vastuut ja johtamisen rakenne, sitten tuetaan eri rooleissa toimivien johtajuutta.

Hyvä johtaminen tuo selkeyttä ja sujuvuutta toimintaan niin yrityksen sisällä, kuin sidosryhmienkin kanssa. Ihmisten osaaminen vastaa työn vaatimuksia, tiimeillä ja työyhteisöillä on yhteinen tavoite ja työt sujuvat. Hyvä johtaminen on psykologisen turvallisuuden perusta.

Ihmisiä energisoiva, vuorovaikutteinen johtajuus saa ihmiset hehkumaan ja varmistaa tuloksellisen työn. Johtajuus on jatkuvaa oppimista ihmisten ja tilanteiden vaihdellessa koko ajan. Johtajuus kehittyy avoimen dialogin kautta. Tämä dialogi on kahteen kertaan kahdensuuntaista: oman tiimin, henkilöstön, sekä oman johtajan kanssa käytävää dialogia.



Hyvä johtaminen on psykologisen turvallisuuden perusta."



ESIHENKILÖN ENERGIA KASVAA VAIN OMAN JOHTAJAN TUELLA

Vain energinen esihenkilö johtaa hyvin – ja energia kasvaa vain omalta johtajalta saatavan jatkuvan tuen kautta. Nämä faktat ovat tulosjohtamisen ydintä. Inhimillisesti johdettu inhimillinen johtaja kasvattaa henkilöstötuottavuutta ja sen kautta kestäväää kasvua. Kolme pehmoksi koettua elementtiä tuo parhaan tuloksen.

Jokaisen esihenkilön johtajaltaan saama tuki on kannattavuuden mustan laatikon tärkein löydös. Palautekeskustelut tavoitteiden saavuttamisesta ovat tuen perusta.

Osaamisen varmistaminen ja tiedollinen tukeminen ovat tuen supervoima. Keskustelu nykytilasta ja tulevaisuuden linjaaminen luovat luottamusta. Nämä asiat agendalle viikoittain, näin yksinkertaista on johtamisen johtaminen.

Etätöön yleistyminen tuo uusia haasteita esihenkilöiden, kuten myös yleisimmin henkilöstön tukemiseen. Kun luontevat kohtaamiset vähenevät, tulee ihmisten tukemiseen allakoida selkeät ajankohdat. Käytävillä kohtaamiset on korvattava puheluilla tai sovitusti pikaviesteillä. Tärkeää on muuttuneessakin tilanteessa alaisen aito tunne välittämisestä ja tuesta.



Vain energinen esihenkilö johtaa hyvin.”



IHMISTEN JOHTAMINEN AIDOSTI JOHTORYHMÄN AGENDALLE

Manifestin kolmannen kohdan esitämme diplomaattisesti kysyen: ovatko ihmisasiat riittävän säännöllisesti johtoryhmien agendoilla? Ja vastaamme tutkimustuloksiimme pohjautuen pelkistetysti ”ei”. Puolet pienemmistä ja joka kolmas isommista yrityksistä käsittelee osaamista ja motivaatiota säännöllisesti johtoryhmissä. Aktiivisimmissa yrityksissä nämä ovat käsittelyssä heti kokouksen alussa – silloin johtajien energia on parhaimmillaan.

Kannattavuuden ja kestäväen kasvun johtaminen on pohjimmiltaan ihmisten johtamista. Sadoissa ja taas sadoissa johtoryhmän jäsenten haastatteluisa olemme kuulleet, että strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää henkilöstön rautaista osaamista ja kovaa motivaatiota. Sen jälkeen teknologiaa, tekoälyä, myyntiä ja markkinointia. Yksilöinä johtajat arvostavat ihmisiä, johtoryhmässä henkilöstö jää perinteisten raportointien jalkoihin.

Johtoryhmissä tarvitaan lisää keskustelua ihmisistä. Mikä sitouttaa, miten talentti pysyy talossa? Miten opitaan, miten ollaan valmiita tulevaisuuteen? Kysymällä, kokemusten ja mittaamisen kautta. Jokaisessa kokouksessa tämä keskustelu on avain johtoryhmän yhteisen osaamisen kasvuun. Ja johtoryhmän kautta koko organisaation kehittymiseen.



Kannattavuuden ja kestäväen kasvun johtaminen on pohjimmiltaan ihmisten johtamista.”

ESILUKIJAT

Pyysimme neljää kokenutta johtamisen asiantuntijaa manifestin esilukijoiksi. Olimme todella tyytyväisiä, kun he kaikki suostuivat antamaan asiantuntemuksensa käyttöömme. Esilukijoiden kautta halusimme testata ajatuksiamme, ja myös saada ohjeita tekstimme kehittämiseen. Olemme ottaneet nämä arvokkaat näkökulmat tekstissä huomioon. Lopullinen teksti on meidän vastuullamme.



STEFAN BJÖRKMAN

Konstsamfundetin toimitusjohtaja, aikaisemmin Eteran toimitusjohtaja, Ilmarisen ja Aktia pankin varatoimitusjohtaja

Teksti on kompakti ja pohjautuu tietoon. Se antaa hyvän intron asia-alueeseen - osin tuttua, jos on seurannut teitä.

Yksi näkökohta pohdittavaksi: johtaminen on jaettu managementtiin ja leadershipiin, hyvä niin. Itse työntekijät jäävät tekstissä hieman yksilotteisesti vain tehtävien suorittajiksi. "Kokonaisuudessaan hyvä johtaja auttaa ihmisiä kukoistamaan työtehtävissään." Covid ja etätyö ovat paljastaneet, että monen itsekuva on myös tämä - olen tehokkaampi kotona. Tämä on enemmän management-osastoa. Eikä tervettä.

Leadershipin vastakappale ei ole "ihmisresursit" vaan ihmisyyhteisö. Ne johtajat, jotka saavat ihmiset tuntemaan itsensä osaksi yhteisöä, tuntemaan laajemmin vastuuta, osallisina myös johtamiseen, saavat huomattavasti enemmän irti organisaatiosta. Tämä on ulottuvuus, jonka uskon olevan henkilöstötuottavuuslukujen takana.



JARMO LINDBERG

Kansanedustaja, kenraali evp, Puolustusvoimien komentaja 2014-2019

Kun aloin lukemaan tekstiä, ajattelin että managementin ja leadershipin käsitteillä olisi hyvä pelata, mutta sieltähän ne sitten tulivatkin merkittävään osaan, ja hyvä niin.

Toteatte, että numeroiden tulee muodostaa johtamisjärjestelmän kova ydin, ja että numeraaliset tavoitteet ohjaavat myös tekemistä paljon laadullista tehokkaammin. Olen asiasta lähtökohtaisesti samaa mieltä, mutta asia on ilmaistu aika kategorisesti. Olen vuosikymmeniä valinnut ja kouluttanut hävittäjälentäjiä, missä työssä laadullisilla tavoitteilla oli kohtalainen merkitys, myös johtamisessa.

Toteatte, että hyvän johtamisen luoma perusta viedään parhaaseen mahdolliseen toteutukseen hyvän johtajuuden kautta ja lopussa että johtaminen on tärkeämpää kuin johtajuus, minkä perustellette sillä, että ensin päätetään tavoitteet, vastuut ja johtamisen rakenne, sitten tuetaan eri rooleissa toimivien johtajuutta. Asia on selkeästi ilmaistu ja perusteltu, mutta silti ilmaisusta tulee mieleen vähän "halki, poikki ja pinoon" meininki. Jotkut johtamistaidon tutkijat voisivat sanoa, että ei se ihan näin yksiselitteistä ja selkeää ole.

"Jokaisen esihenkilön tukeminen on johtamisen mustan laatikon tärkein löydös." Tämäkin tulos hieman yllätti, vaikka tästäkin olen lähtökohtaisesti samaa mieltä alaisena ja esimiehenä.

Lopuksi totean, että esitätte vaikuttavasti laajan taustayönne, josta vedätte lyhyet ja selkeät johtopäätökset. Teillä on selkeitä toimenpide-esityksiä, jossa ehkä manifestin lyhyiden takia olette jättäneet osan toimenpiteistä toteavalle yleistasolle, jota pidemmässä manifestissa voisi esimerkein konkretisoida.

Kuva: Hannu Laakso



LEENAMAIIJA OTALA

Konsultti, tutkija, kirjailija, tekniikan tohtori

Ossi Aura ja Tomi Hussi ovat tarttuneet tärkeään teemaan Paremman johtamisen manifestissaan. Kun työ on muuttunut yhä enemmän asiantuntijatyöksi, osaajista on kasvava pula ja ihmiset ovat yhä useammin työpaikalla kovin moninaisia omanlaisine tarpeineen ja odotuksineen, on entistä tärkeämpää, miten ihmisiä johdetaan. Aura ja Hussi korostavat johtajuuden merkitystä yritysten kannattavuuden ja tuloksellisuuden tuojana. Suomalaisen vahvuus on perinteisesti ollut johtaminen eli management, joka keskittyy numeroihin ja johtamisen järjestelmään. Tämä nähdään manifestissa psykologisen turvallisuuden tuojana.

Auran ja Hussin manifesti perustuu erityisesti Ossi Auran tutkijaryhmän keräämään suureen 2600 organisaation dataan. Manifestissa jää kaipaamaan vähän ihmisten keskinäisen erilaisuuden huomiointia, samoin nykyisessä työssä tarvittavan jatkuvasti päivittyvän osaamisen johtamista ja jatkuvan työssä tapahtuvan oppimisen mahdollistamista. Nehän ovat tänä päivänä johtamisen ja johtajuuden keskeisiä tekijöitä.

Aura ja Hussi peräänkuuluttavat ihmisten johtamisen nostamista johdon agendalle. Se tulisi nostaa myös hallitusten agendalle, mistä se loistaa myös poissaolollaan. Kuitenkin yhä useammassa yrityksessä ei ole muita resursseja kuin raha ja ihmiset. Rahaa varten on olemassa prosessit ja toimintatavat, joilla rahasta saadaan mahdollisimman hyvä hyöty. Ihmiset ovat arvokas resurssi, jos heidän osaamisensa, motivaationsa ja sitoutumisensa on mahdollisimman hyvä. Se on johtamisen tärkein haaste.



RIITTA VIITALA

Professori, Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö

Olen todella iloinen tästä manifestista. Tälle on hirveä tarve, ja ollutkin jo pitkään. Yrityselämän sotatantereilla on päässyt käymään ohraisesti: strategioita ja kalustoa hiotaan, mutta sotilaat pakkaavat unohtumaan. Manifestinne onkin täyttä rautaa. Allekirjoitan siitä joka sanan.

Muutamia huomioita silti. Korostatte manifestin kohderyhmän olevan yritysjohtajat, ei tiedeyhteisö. Yritysjohdolle teksti on oivallista ja ymmärrettävää, mutta kannustaisin vielä kirjoittamaan samasta aihepiiristä tiedeyhteisölle. Näin manifestin sanoma saisi laajempaa, jopa kansainvälistä lukijakuntaa.

Tekstissä toistuu usein energia ja energinen johtaja. Tämä antaa mahdollisuuden väärin tulointoihin, voihan energinen johtaja olla aktiivinen ilman selkeää päämäärää. Tällöin hänen aktiivisuutensa voi aiheuttaa enemmän haittaa, kuin hyötyä. Selkeään määritelmään sidottuna energia (oma energia, eli osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä koostuva henkilöstötuottavuus) on ymmärrettävä ja hyvin energiaa kuvaava. Näistä voisi puhua myös voimavaroina tai kapasiteettina.

LISÄLUKEMISTA

AIHEPIIRIIN LIITTYVIÄ KIRJOJA

Aaltonen Tapio, Ahonen Pirjo, Sahimaa Jaakko (2020) Johda merkitystä. Alma Talent.

Auvinen Vesa (2023) Metaversumi. Kauppakamari.

Haapanen Mikko, Hiltunen Arto, von Weymarn Tom (2022) OHJ

– Omistajien, Hallituksen ja Johdon osaaminen, yhteistyö ja vallankäyttö. Boardman Oy.

Havunen Risto (2022) Alaisena esimies. Kauppakamari

Huotilainen Minna (2019) Näin aivot oppivat. Santalahti-kustannus.

Kulmala Sanna, Rosvall Petra (2022) Yrityskulttuuri käytännössä
Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent.

Nikula Susa (2022) Johtamislupaukset. Kauppakamari.

Ojanperä Tero (2023) Tekoälyn vallankumous Käsikirja. Alma Talent.

Otala Leenamajja, Meklin Soili (2021) Ketterä oppiminen 2

– Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari.

Pirinen Helka (2023) Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.

Rubanovitsch Mika (2020) Modernin johtajan käsikirja - Älä ole pomo. Johtajatiimi.

Saksi Jukka (2020) Arvovalta – opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun
johtamis- ja asiantuntijatyössä. Kauppakamari.

Sydänmaanlakka Pentti (2021) Älykäs itsensä johtaminen
Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent.

Viitala Riitta, Jylhä Eila (2019) Johtaminen. Editia.

Vilkman Ulla (2023) Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent

LADATTAVIA RAPORTTEJA

Johdon agendalla 2024 <https://www.johdonagendalla.fi/>

Työelämän trendit 2024 <https://www.workdaydesigners.com/trendit2024>

Manifestin nettisivulla kirjaluetelo linkkeineen, sekä valikoima aihepiirin blogitekstejä.

www.ossiaura.com/manifesti

PAREMMAN JOHTAMISTYÖN MANIFESTI

Paremmen johtamistyön manifesti aukaisee kannattavuuden mustan laatikon. Kerromme johtamisen ja johtajuuden merkityksestä, johtajan energiasta ja omalta johtajalta saatavan tuen tärkeydestä. Manifestoimme parempaa johtamistyötä, koska se mahdollistaa kannattavuuden parantamisen ja kestäväen kasvun.



OSSI AURA

Filosofian tohtori Hankenilta vuodelta 2006. Hän on tutkinut ja kehittänyt johtamista ja henkilöstötuottavuutta mm. Elisan, Excentan ja Terveystalon palveluksessa vuosina 2008–2014. Vuodesta 2014 hän on ollut itsenäinen yrittäjä ja vuodesta 2022 alkaen Pro-Insight Finland Oy:n osakas.
ossiaura.com



TOMI HUSSI

Kauppätieteen tohtori Hankenilta vuodelta 2005. Hän on tutkinut ja kehittänyt työkykyjohtamista ja henkilöstötuottavuutta mm. OP-Pohjolan, Eteran ja Ilmarisen palveluksessa vuosina 2012–2020. Vuodesta 2021 hän on ollut itsenäinen yrittäjä ThinkFellows Business Consulting Oy:ssä.
thinkfellows.fi

PRO-INSIGHT FINLAND OY tarjoaa yrityksille datan, analyysit ja työkalut henkilöstötuottavuuden parantamiseen.

proinsight.fi