



Yritysjohdon **DREAMS** tutkimusraportti



Johdanto

Yritysjohdolla on tavoitteita, mutta onko unelmia?

Tämä uniikki tutkimus sai alkunsa yksittäisistä keskusteluista yritysjohtajien kanssa. Havaitsimme, että osalla päättäjistä oli työelämän syvempi merkitys ja iso tavoite mielessä kirkkaana, kun taas toisilla unelmat olivat epäselviä.

Päätimme kirkastaa yritysjohtajien unelmat paremman työelämän puolesta hetkellä, jolloin yhteiskunta, organisaatiot ja työntekijät kaipaavat toiveikkuutta ja suunnannäyttäjiä. Uskomme, että unelmat antavat voimaa ja suuntaa työelämän ponnistuksiin myös epävarmoina aikoina.

Toivomme, että tämä tutkimusraportti inspiroi ja auttaa unelmien saavuttamisessa niin sinua kuin organisaatiotanne.

Avainsanat: Unelmat, tavoitteellisuus, liiketoiminta, kilpailuetu, newnormal



Tutkimusinfo

- DREAMS –tutkimus toteutettiin 18.12.2020-1.1.2021
- Kieliversiot: FIN/ENG
- 22 kysymystä, keskimääräinen vastausaika ~10 minuuttia.
- Kyselyn tiedotuskanavat: sähköposti, LinkedIn, Facebook
- 221 johtajaa vastasi, joista 202 salli tietojen käytön.
- Johtajaryhmittely: CEO & CFO, HR, Myynti & Markkinointi, Kehitys, Asiakkuudet, Muut johtajanimikkeet
- Analyysit
- Laadullinen: teemoittelu, luokittelu ja sisällön analyysi
- Määrällinen: keskiarvojen ja jakaumien vertailu, t-testi, ristiintaulukointi
- Tutkimuksen toteutti suomalainen konsulttiyhtiö Freia Oy
- Tutkimus toteutettiin ilman ulkopuolista rahoitusta.

Merkintöjä

JOHTAJAROLIT

CEO	= Toimitusjohtaja
CFO	= Talousjohtaja
HR	= Henkilöstöjohto
S&M	= Myynti- ja markkinointijohto
DEV	= Kehitysjohtajat
CUS	= Asiakkuusjohtajat
Other	= Muu positio

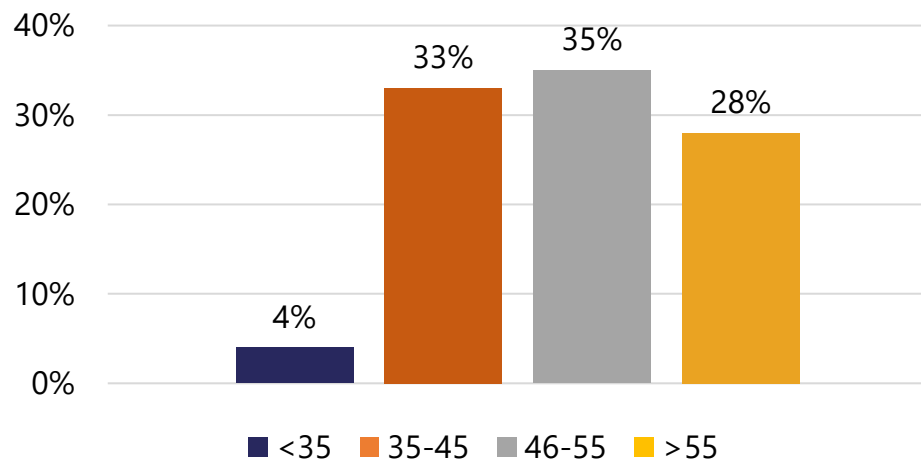
TUTKIMUS

N = Aineiston koko
p = Tilastollisen merkitsevyyden lukema

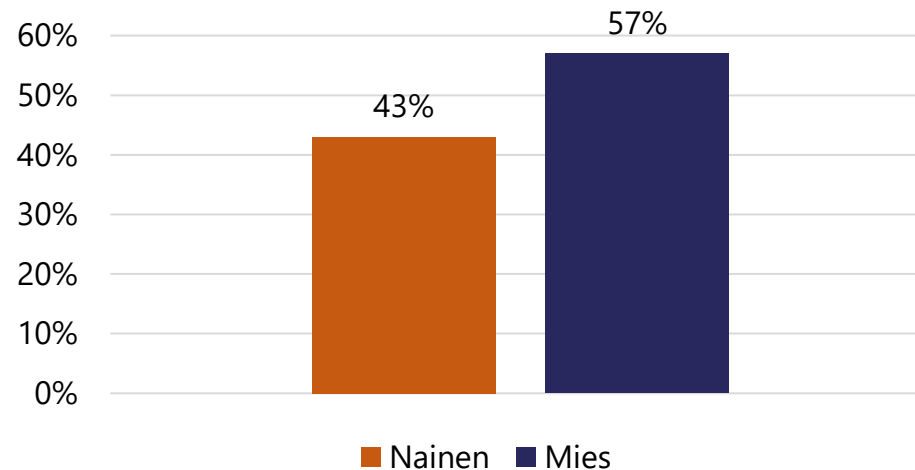


Vastaajat N=202

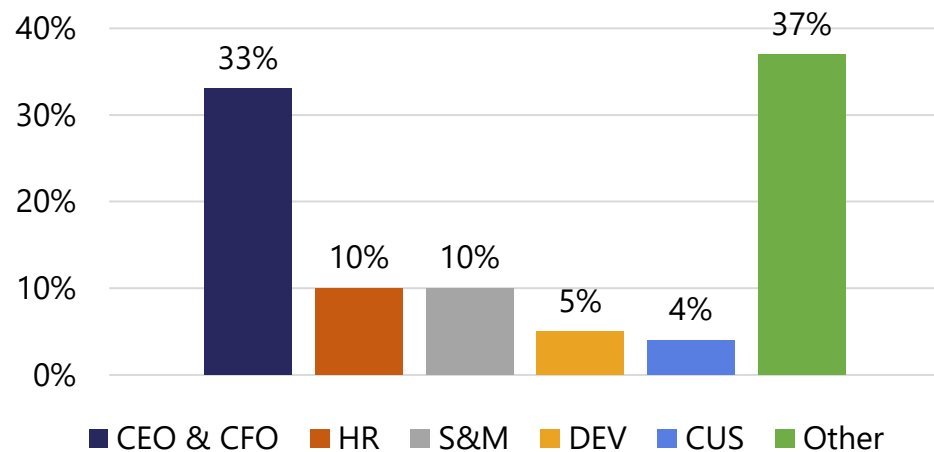
IKÄRYHMÄ



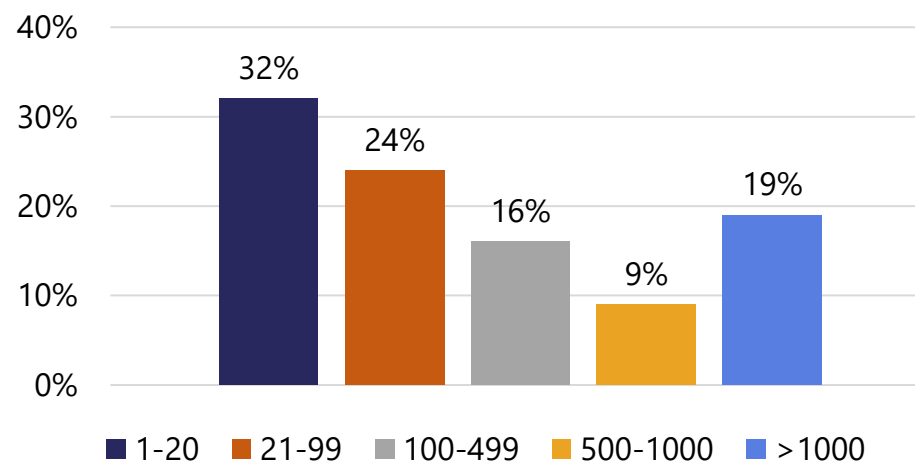
SUKUPUOLI



ROOLI



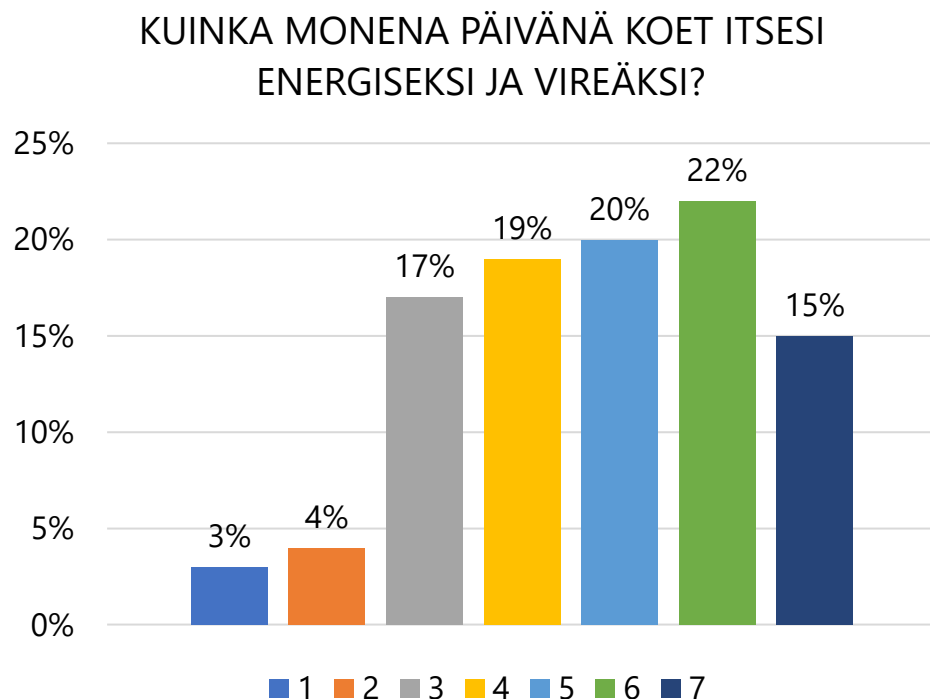
ORGANISAATION KOKO



Tulokset



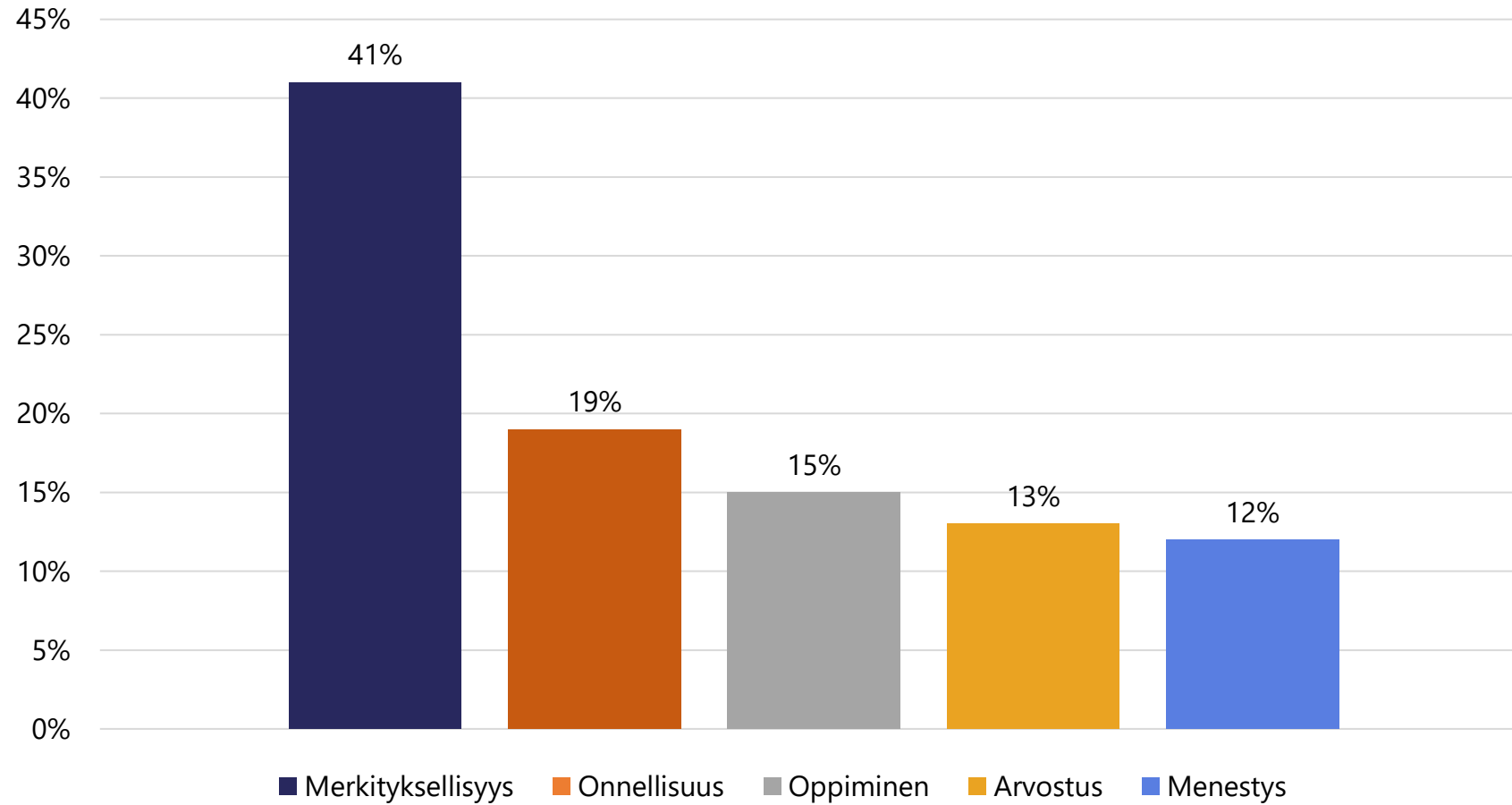
Energisyys ja vireys



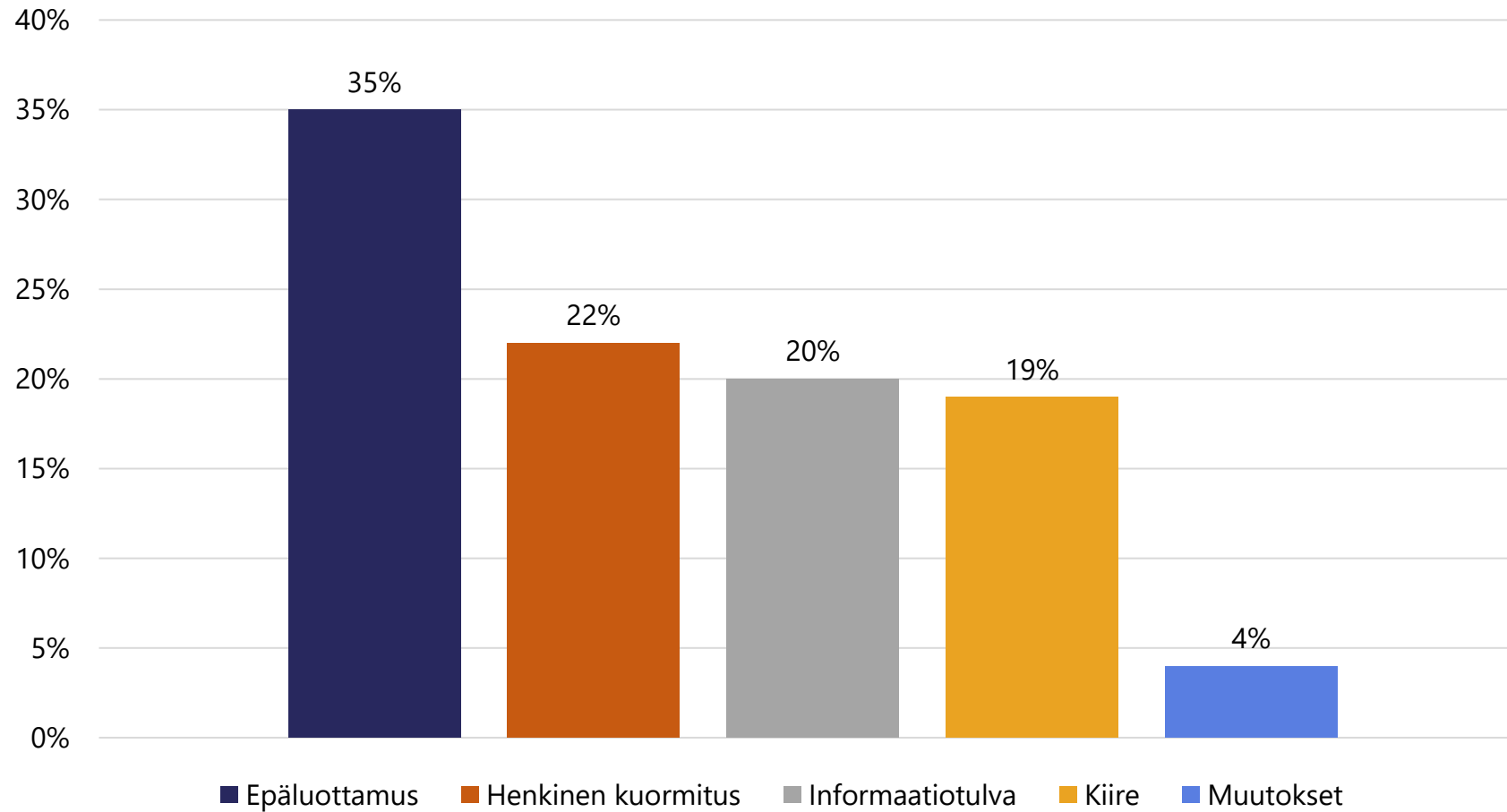
Keskimäärin johtajat kokevat oman energiatasonsa hyväksi ~4,8 päivänä viikossa. Johtajien vireystilaa voidaan pitää verrattain hyvänä. Vain 7% johtajista koki oman vireystilansa hyvin alhaiseksi. Toteutusajankohta eli joulukuu 2020 saattoi vaikuttaa vastauksiin.

Johtajarooleittain tehdyssä vertailussa havaittiin, että CEO & CFO (4,6) ja asiakkuusjohtajat (4,4) arvioivat oman energisyytensä hieman muita johtajia alhaisemmaksi. Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

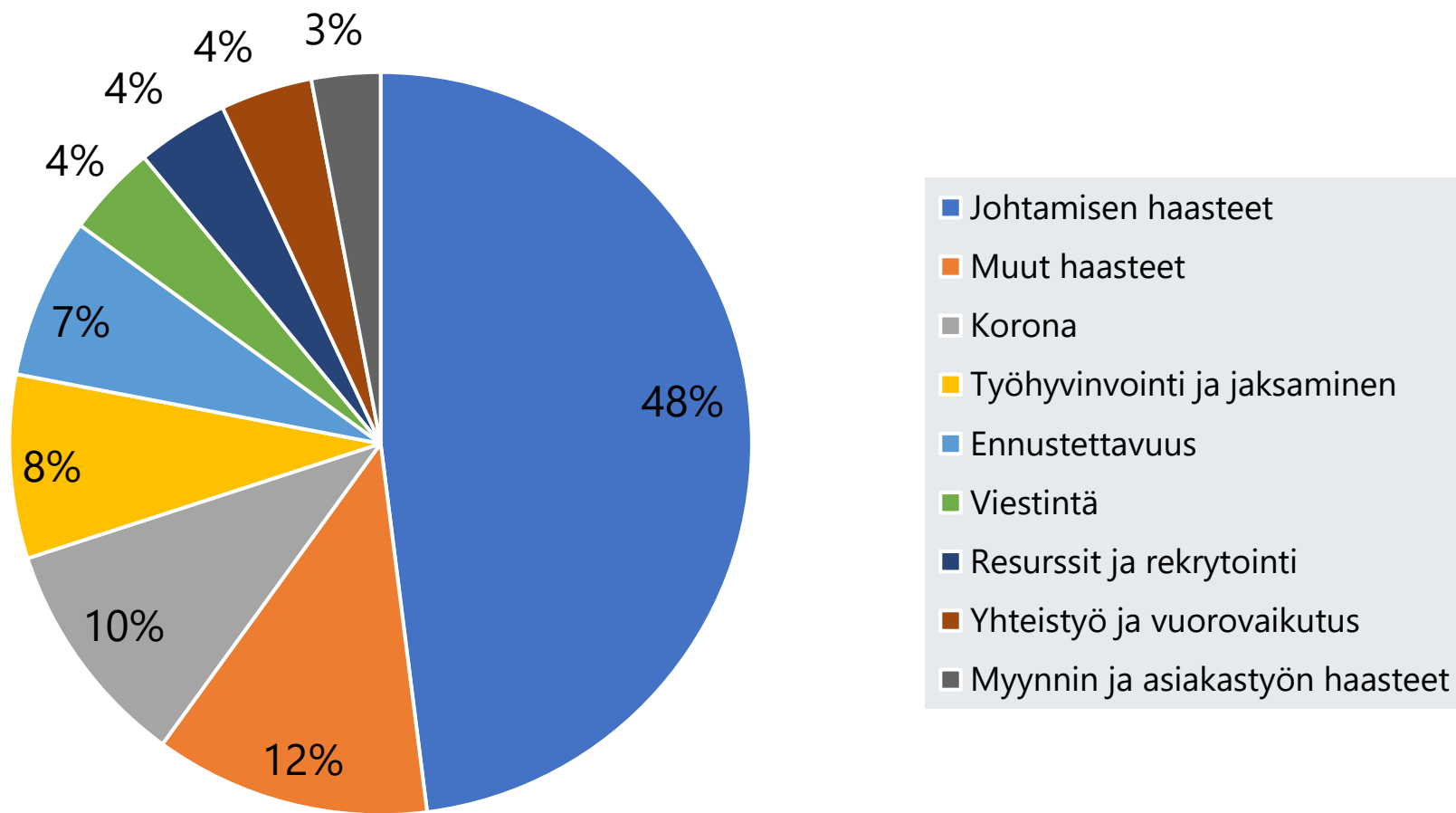
Mitä johtajat haluaisivat kokea enemmän?



Mitä johtajat haluaisivat kokea vähemmän?



Mihin johtajat kaipaisivat ratkaisua juuri nyt?





Mihin johtajat kaipaavat ratkaisua?

Seuraavissa rooleissa CEO, CFO, S&M, HR neljä yleisintä ratkaistavaa asiaa olivat: johtamisen kehittäminen, ennustettavuus ja tulevaisuuden suunnittelu, korona sekä työhyvinvointi ja jaksaminen.

Lähes 50% kaikista vastauksista liittyy erilaisiin johtamisen haasteisiin. Yksittäisenä teemana korostui suorituksen johtaminen, joihin liittyi mm. motivointi, tavoitteiden asettaminen ja tavoitteisiin sitoutuminen.

Etätyö näkyi vastauksissa siten, että johtajat nostivat ratkaistavien asioiden toivelistalle selkeämmät vastuut, tehtäväkuvien määritelmät sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen vahvistamisen organisaatiossa.

Kestoteemana ja johtamisen haasteena koettiin ajankäyttö. Yleisesti kuvaten vastauksissa toivottiin enemmän aikaa johtamiseen, esimiestyöhön ja ajatteluun.

Työhyvinvoinnin ja jaksamisen haasteisiin etsitään ratkaisuja roolista riippumatta. Etätyö on tuonut johtajille pulmia työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Harmoniaa etsitään myös oman uran ja perhe-elämän välille. Miten edetä työelämässä ja varmistaa samalla oma ja muiden jaksaminen?

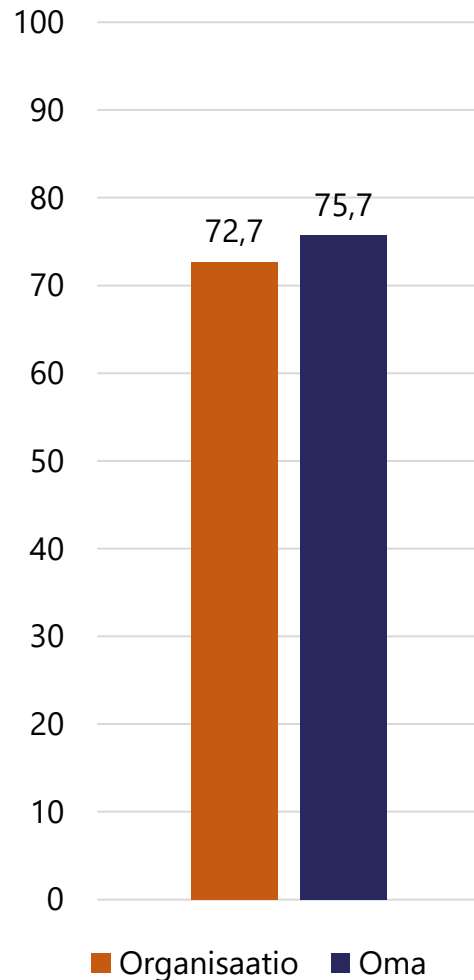
Sytyttää keskijohtoon hullu kipinä ja pysyä itse pois alta.

CEO

Haluttujen toimintatapojen implementointi läpi organisaation siten, että jokainen kokisi ne omakseen.

Muu positio

Oma tuloksellisuus versus organisaation



*t-test, $p=0.000$

Johtajat kokevat oman tuloksellisuuden olevan korkeammalla tasolla kuin muun organisaation ($p=0.000$). Asiakkuusjohtajat ovat ainut ryhmä, joka arvioi organisaation tuloksellisuuden korkeammaksi kuin oman (74,1 vs. 70,7).

Kriittisimmät arviot omalle organisaatiolle antavat toimitusjohtajat ja talousjohtajat (69,9 vs. 72,8). Kehitys- ja henkilöstöjohtajat antoivat muihin johtajaryhmiin verrattuna positiivisimmat arviot sekä itselle että organisaatiolle (81,0 vs. 83,1).

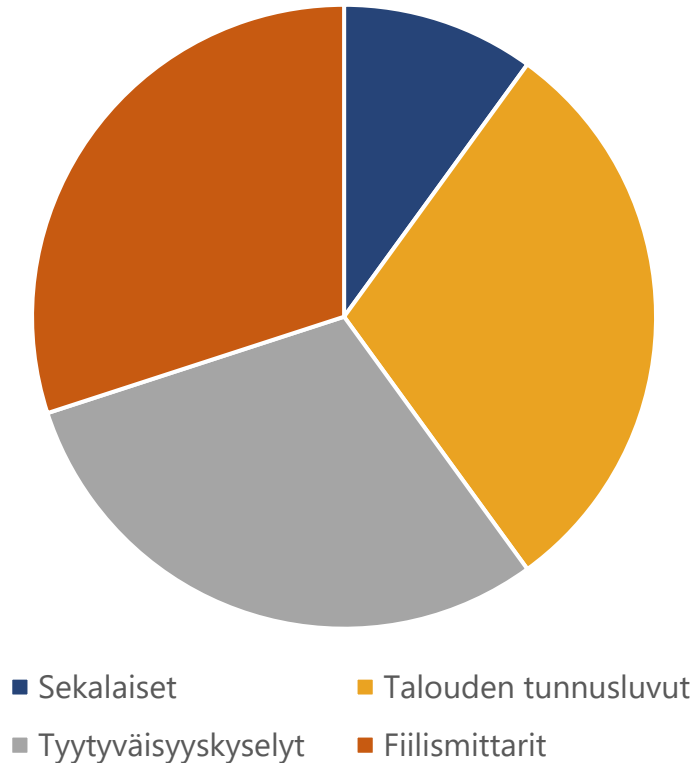
Miten johtajat mittaavat onnistumistaan?

Yleisesti ottaen johtajat mittaavat onnistumistaan hyvin laajalla kirjolla mittareita, fiiliksestä talouden tunnuslukuihin. Pieni osa vastauksista kuului sekalaisiin vastauksiin, joita ei voitu selkeästi luokitella tietyn kategorian mukaan.

Kolme yleisintä vastausta mittareissa olivat talouden numeeriset tunnusluvut, asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyskyselyt ja erilaiset fiilismittarit.

Toimitus- ja talousjohtajat mittaavat omaa onnistumistaan muita ryhmiä useammin tuloksen kautta ja myynti- ja markkinointijohdon tavat olivat sidoksissa asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyteen.

Ei numeerisissa vastauksissa mainittiin esimerkiksi tunteet, tiimihenki, ilmapiiri, itsearviointi, sanallinen palaute, tasapaino, vaikuttavuuden tunne ja kehittyminen.



Asiakkaiden tyytyväisyys ja lupausten pitäminen kaikilla tasoilla.

S&M

Minkä unelman haluaisit kokea organisaatiosi kanssa?

CEO & CFO

1. Onnistuminen ja menestys
2. Strategian toteutuminen
3. Yhteisöllisyys, yhteistyö ja yhteiset tavoitteet

HR

1. Onnistuminen ja menestys
2. Kehitys ja kehittäminen
3. Yhteisöllisyys, yhteistyö ja yhteiset tavoitteet

S&M

1. Onnistuminen ja menestys
2. Yhteisöllisyys, yhteistyö ja yhteiset tavoitteet
3. Suomen paras

*Olisi hienoa
kertoa miten
hyvin vuosi meni
ja jakaa siitä
vaikka pienet
bonukset.*

CEO

*Saisimme
nostettua rimaa,
itseohjautuvuutta
ja vastuuta yhtiön
kehittämiseen ja
tulokseen.*

HR



Minkä unelman haluaisit kokea organisaatiosi kanssa?



Minkä henkilökohtaisen unelman haluaisit kokea?

Henkilökohtaisissa unelmissa aineistossa nousi yksi teema yli muiden – **tasapaino**. Johtajat nimesivät usein työn ja henkilökohtaisen elämän balanssin unelmana. Tämä edusti vastauksista yksinään lähes viidesosaa ja mikään muu luokitelluista teemoista ei yltänyt läheskään samalle tasolle.

Toiseksi yleisin vastaus oli uusi tehtävä, ura tai urakehitys. Tämä liittyi usein kansainvälisiin tehtäviin ja uudenlaisiin toimenkuviin, joissa on lupa kehittyä.

Kolmas yleinen vastaus oli unelma eläkkeelle pääsystä, terveys ja riittävä toimintakykyisyys. Tiivistettynä elämä, josta pystyy vielä nauttimaan.

Yrityksen menestyksestä unelmoi vain noin joka kymmenes vastaaja.

Huomionarvoista oli se, että altruistisia **parempaa muille unelmia** esiintyi 24% aineistossa. Näihin sisältyi mm. toiveet seuraavan sukupolven tavoitteiden edistämisestä, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, maailmanparantaminen ja ekologiset ratkaisut.

Taloudellinen riippumattomuus tai yrityksen myyntihaave (exit) olivat temaattisessa luokittelussa harvinaisia.



*Hyvän elämän
tasapaino. Yritys
menestyy, oma
vireys hyvällä
tasolla, pystyy
antamaan aikaa
myös lähimmäisille*

CEO

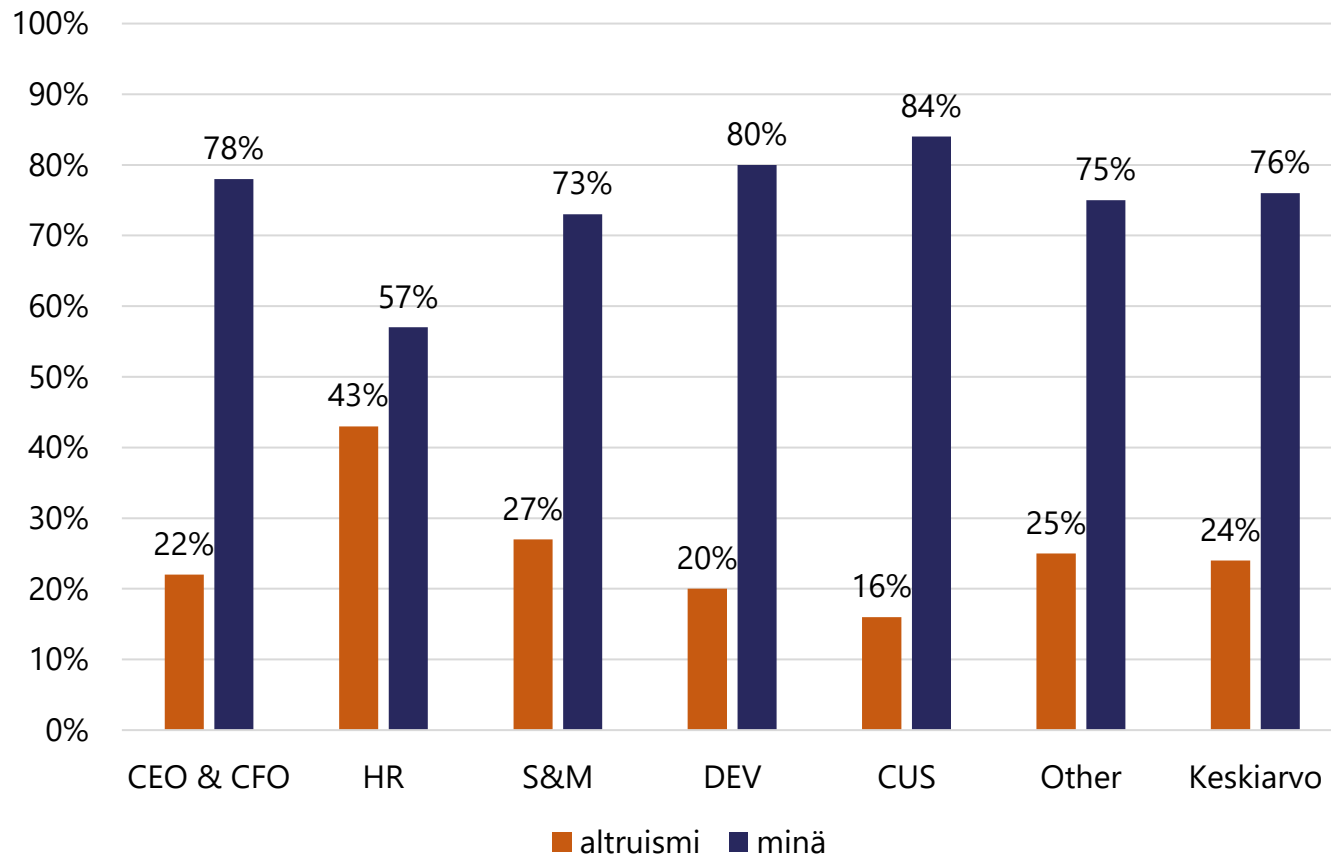
*Onnistuminen
globaalissa
roolissa.*

Muu positio

Saada olla
mukana viemässä
yritystä uudelle
tasolle.

HR

Henkilökohtaisten unelmien luokittelu



Yritysjohdon unelmat kysyttiin avoimella kysymyksellä. Vastaukset luokiteltiin sen perusteella oliko unelmassa taipumus ottaa huomioon toiset vai kohdistuiko unelma itseen. Keskimäärin $\frac{3}{4}$ vastaajista unelma liittyy siihen mitä itse haluaisi saavuttaa tai kokea.

Mikä auttaisi saavuttamaan unelmat?

Vastaajat arvioivat unelmiensa mahdollistajiksi kolme eri lähdettä. Yleisin vaihtoehto oli se, että unelman saavuttaminen koettiin olevan **omissa käsissä**. Toiseksi yleisin luokka oli näkemys, jossa unelmat ovat kiinni ulkopuolisista asioista, mutta niihin koetaan olevan mahdollista vaikuttaa. Kolmas ja harvinaisin vastausluokka oli täysi riippuvaisuus muista tai vallitsevasta maailmasta.

Yleisimpiä työkaluja henkilökohtaisten unelmien saavuttamiseen olivat päättäväisyys, osaamiseen panostaminen, (väli)onnistumiset, suunnitelmallisuus ja itsensä johtamisen keinot. Lisäksi yhteistyö mainittiin viidesosassa vastauksista. Ulkoinen palaute, suorituspainet, taloudelliset kannusteet olivat selvästi harvemmin mainittuja keinoja johtajien keskuudessa.

A photograph of two people on a rocky outcrop at sunset. One person is standing on the rock, and the other is reaching up to help them. The scene is silhouetted against a bright orange and yellow sky.

*Oman elämän
tasapaino, oma
visio, suuremman
kuvan näkeminen.*

CEO

*Hyvät ihmiset
ympärillä,
mahdollisuus
keskittyä ydin-
tehtävään.*

HR

*Onnistumiset
matkan varrella.
Tuki ja oppiminen
parhailta.*

Muu positio

Keskeisiä tuloksia

- Johtajat kokevat pääsääntöisesti oman tuloksellisuutensa (75,7) korkeammaksi kuin (72,7) organisaation ($p=0.000$). Asiakkuusjohtajat ovat ainoita, jotka arvioivat organisaation tuloksellisuuden olevan korkeampi kuin oma tuloksellisuus.
- Toimitusjohtajat ja talousjohtajat arvioivat oman ja organisaation tuloksellisuuden muita päättäjäryhmiä alhaisemmaksi tutkimuksen toteutushetkellä joulukuussa 2020.
- 41% johtajista haluaisi kokea enemmän merkityksellisyyden tunnetta.
- 35% johtajista haluaisi kokea vähemmän epäluottamusta.
- Oma energisyys koetaan hyväksi keskimäärin 4,8 päivänä viikossa. Toimitusjohtajat, talousjohtajat ja asiakkuusjohtajat hieman harvemmin.
- Tällä hetkellä johtajat toivovat ratkaisuja johtamisen kehittämiseen, ennustettavuuteen, tulevaisuuden suunnitteluun ja koronaan. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen haasteisiin toivotaan ratkaisuja johtajaroolista riippumatta.
- 48% johtajista toivoo ratkaisua erilaisiin johtamisen haasteisiin. Yksittäisenä alueena haasteellisimmaksi koettiin suorituksen johtaminen.



Keskeisiä unelmia

- Kysyttäessä vastaajien henkilökohtaisia unelmia, valtaosa oli puhtaasti henkilökohtaisia (76%), kuten omia tulevaisuustoiveita, saavutuksia, etenemistä, oppimista ja urakehitystä.
- Henkilökohtaisissa unelmissa korostui selkeästi myös tasapainon unelmointi, johon liittyi oman energian jakaminen onnistuneesta työn, läheisten ja vapaa-ajan välillä sekä terveenä eläkkeelle toiveet.
- Neljännes vastauksista sisälsi altruistisia unelmia, joille on ominaista muiden elämän tai maailman parantamisen tarkoitus.
- Toimitusjohtajan ja talousjohtajan henkilökohtaiset unelmat olivat minäkeskeisempiä kuin HR-johtajien.
- Merkittävä osa yritysjohtajista unelmoi taloudellisen menestyksen ohella yhteisöllisyydestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oppimisen ilosta.
- Organisaatiotason unelmissa korostui onnistuminen ja menestys varsinkin suurten yritysten johtajien keskuudessa. Unelmoidaan esimerkiksi kaikkien aikojen parhaasta tuloksesta tai suuresta kasvusta.
- Monessa vastauksessa tuli esille myös toiveita uuden synnyttämisestä: innovaatiosta, kansainvälisestä avauksesta, tuotemerkestä, liiketoiminnasta tai ratkaisusta.



Päätelmät

- 1) Kyselyn vastaukset olivat avoimia, rehellisiä ja yksilöllisiä. Johtajilla on unelmia.
- 2) Johtajat kaipaavat työhönsä merkityksellisyyttä, kiire ja turha byrokratia halutaan unohtaa.
- 3) Suorituksen johtamisen haasteet vaikuttavat vahvasti työhyvinvointiin ja jaksamiseen – toisaalta näiden ratkaisujen löytämiseen ja rakentamiseen tarvitaan aikaa, josta tuntuu olevan puutetta. Koska henkilöstön kehittämisessä konkreettisten toimenpiteiden tulokset näkyvät viiveellä, niin pitkän aikavälin suunnitelmallisuutta tarvittaisiin lisää.
- 4) Mielenkiintoista oli se, että muiden ihmisten, seuraavien sukupolvien ajattelu tai yrityksen menestys korostuivat minälähtöisen ajattelun rinnalla. Tämä siitäkin huolimatta että kyselyyn vastanneilla johtajilla oli mahdollisuus kuvata sekä organisaatioon kohdistuvat että henkilökohtaiset unelmansa erikseen.
- 5) Kyselyyn vastanneet johtajat kokivat suurimmalta osin voivansa *itse* vaikuttaa unelmien toteutumiseen. Tämä antaa viitteitä vastaajien vahvoista pystyvyyskäsitteistä.
- 6) Yhteenvetona vastauksista on tulkittavissa vahva usko menestymisen mahdollisuuksiin. Puhutaan rohkeista tavoitteista olla Suomen paras, paras kansainvälisesti, asiakkaan ensimmäinen valinta, markkinajohtaja jne. Menestymisestä ei ehkä uskallettaisi näin rohkeasti unelmoida, jos sen toteutumiseen ei uskottaisi.



Tutkimusraportin laatijat

Tapani Frantsi, KTT, johtajuuden kasvattaja tapani.frantsi@freialife.com

Tapani on kokenut esimiesvalmentaja. Asiakkaina on ollut niin huippuvalmentajia, riviesimiehiä kuin pörssiyhtiöiden johtajia. Hän on tutkinut itsetiedostamista 360-arvioinneissa ja väitellyt johtamisesta. Tapani on työelämän pelkäämätön uudistaja.

Virpi Ojakangas, LitM, ICF-valmentajasertifiointi virpi.ojakangas@freialife.com

Virpillä on vankka kokemus kansainvälisen konsernin henkilöstö- ja viestintäjohtamisen rooleista. Hän on kehittänyt tuloksekkaasti henkilöstön osaamista osana strategiaa ja valmentanut huipputalentteja työelämän johtotehtäviin.

Antti Äikäs – CEO, väitöstutkija antti.aikas@freialife.com

Antti on poikkitieteellinen työelämän kehittäjä ja vaikuttavuusekspertti. Hänen erityisosaamisensa on työkykyjohtamisen, työyhteisövalmennuksien ja henkilöstön kehittämishankkeiden suunnittelussa, prosessinhallinnassa ja taloudellisten vaikutusten arvioimisessa.

Freia yhteystiedot



Freia Oy

Y-tunnus: 3147573-8

Askonkatu 9F, 4krs

15100 Lahti

Vaihde 029-0020800

Toimisto 044-7438083

www.freialife.com



Autamme yritysjohtoa kehittämään henkilöstöä liiketoimintalähtöisesti