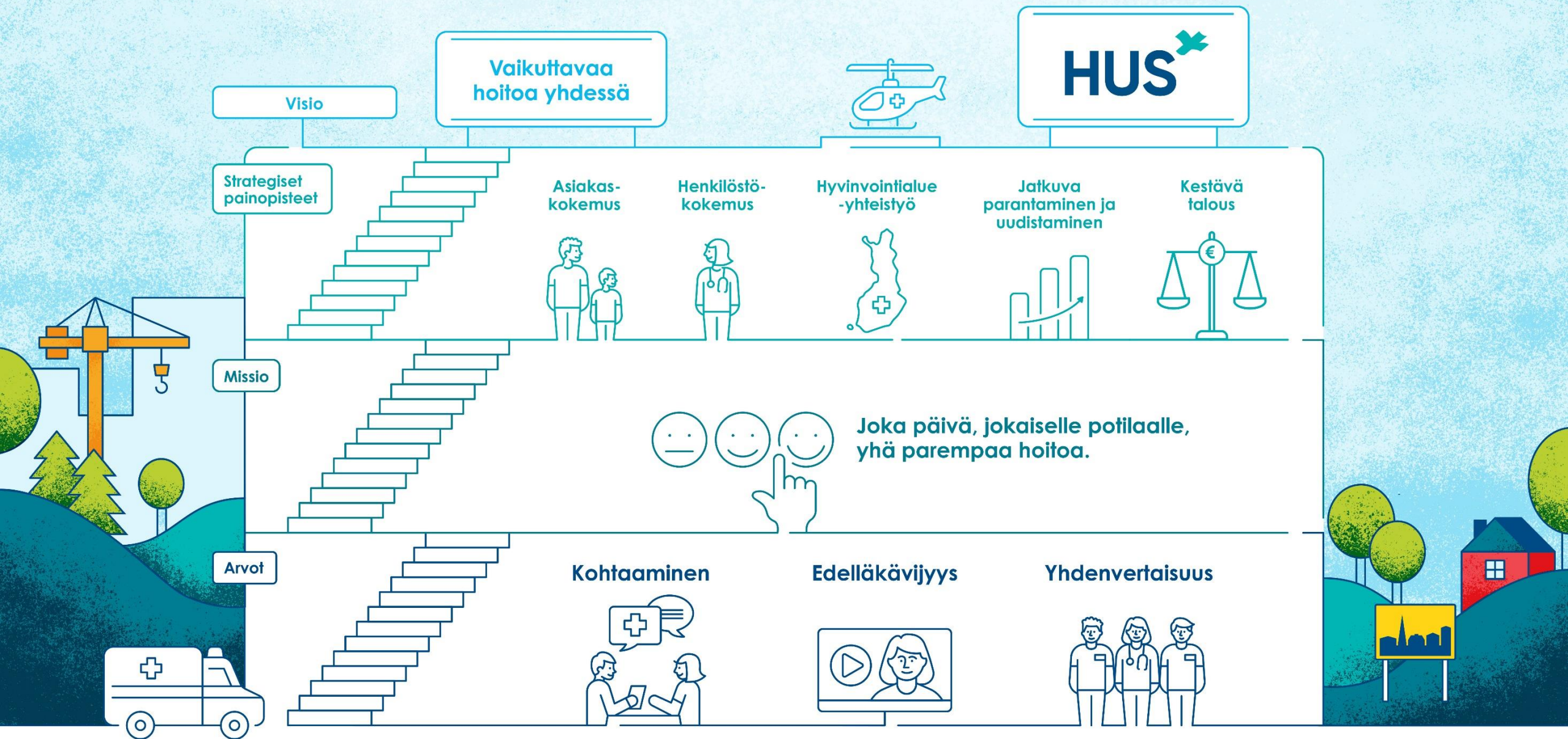


Terveys- ja Talous päivät 2025

JOHTAMISESTA

27.8.2025 Matti Bergendahl



LYHYT KOULUTUS- JA TYÖTAUSTA

Koulutus

Lääketieteen tohtori, 1993, TY

Lastentautien erikoislääkäri, 2000, TY

MBA, 2001, International Institute for Management Development (IMD), Lausanne, Sveitsi

Kokeellisen endokrinologian dosentti, 2002, TY

Työhistoria

Fogarty Fellow, University of Virginia Medical Center, 1994-96, Charlottesville, VA, USA

Erikoistuva lääkäri, Tyks Lastenkliniikka, 1994-2000 eri jaksoja

Consultant, Boston Consulting Group, 1998-99, Helsinki, Tukholma, Kööpenhamina

Liiketoiminnan kehitysjohtaja, Mehiläinen Oy, 2002-05

Liiketoimintajohtaja, Kuntapalvelut, Mehiläinen Oy, 2002-05

Liiketoimintajohtaja, Lääkärikeskukset, Mehiläinen Oy, 2003-05

Toimitusjohtaja, Mehiläinen Oy, 2005-10 ja varatoimitusjohtaja, Ambea AB, 2007-10

Konsernijohtaja, Ambea AB, 2010-12

Toimitusjohtaja, Mehiläinen Oy, 2012-14

Toimitusjohtaja, Realia Group Oy, 2015-19

Konsernijohtaja, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin ky, 2020-2022

Toimitusjohtaja, HUS ky ja HUS-yhtymä, 2022-

Hallituskokemus

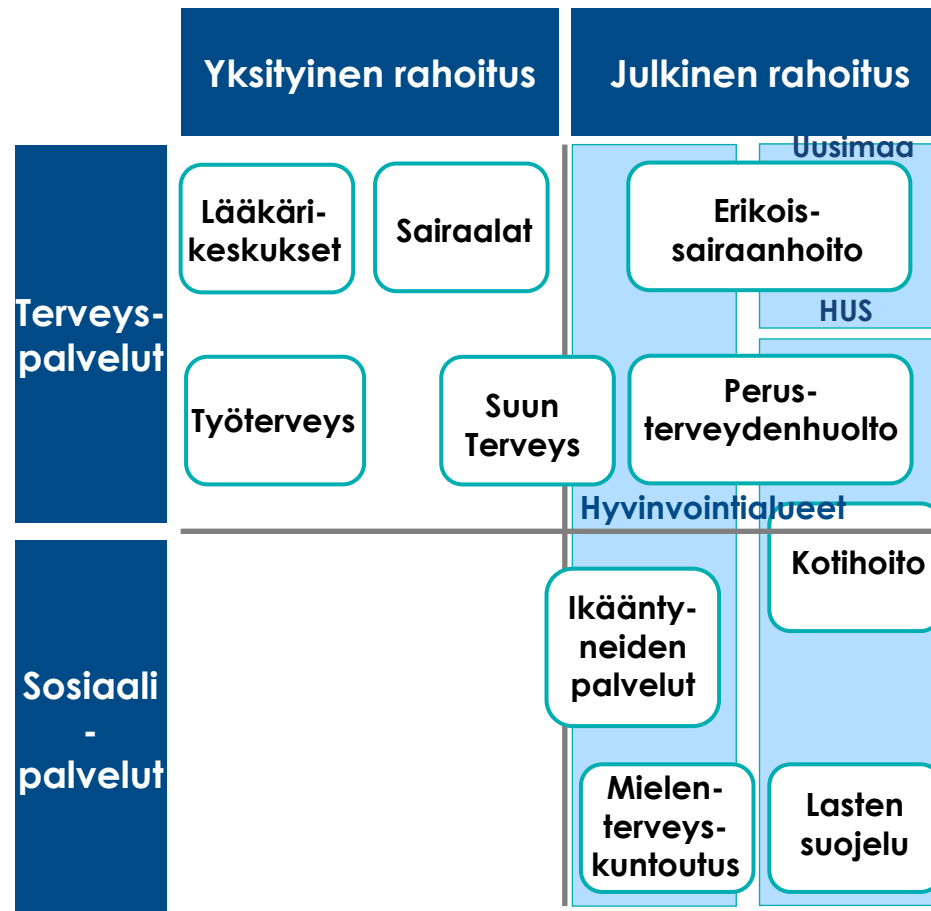
Hallituksen puheenjohtaja, Merivaara Oy, 2014-18

Hallituksen jäsen, LähiTapiola Vahinkovakuutusyhtiö, 2015-19

Hallituksen varapuheenjohtaja, Pihlajalinna Oyj, 2018-19

JÄRJESTÄMINEN, TUOTANTO JA
RAHOITUS, RESURSSIT, KUKA
PÄÄTTÄÄ?

MISTÄ SOTE-PALVELUISSA OLIKAAN KYSE? - JULKINEN VAI YKSITYINEN – JÄRJESTÄMISVASTUU, PALVELUTUOTANTO VAI RAHOITUS?



Sote-palveluissa tärkeää erottaa:

- Järjestämisvastuu
- Palveluiden tuottaminen
- Rahoitus

Tausta Suomen yksityisrahoitteisille terveyspalveluille:

- Lääkärit voivat toimia ammatinharjoittajina yksityissektorilla samalla kun ovat työssä julkisella sektorilla
- Kelan sairausvakuutuskorvaukset itse maksaville asiakkaille esim. lääkärinpalkkioista
- Kelan sairausvakuutuskorvaukset työntäjille työterveyskustannuksista

Asiakkaan roolit

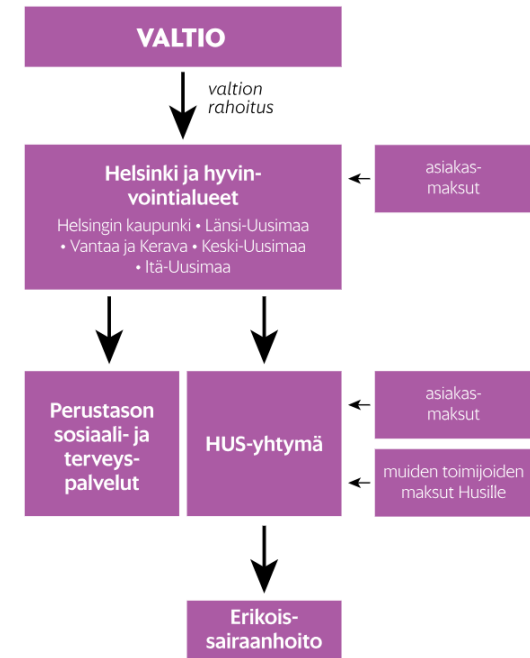


UUDENMAAN ERITYISPIIRTEITÄ

- Uudenmaan hyvinvointialueet ja Helsinki vastaavat HUSin rahoituksesta
- Käytössä kehysbudjetti jälkikäteisellä tasauksella
 - Tasaus vaikuttaa vain jäsenten keskinäisiin rahoitusosuuksiin, ei HUSin kokonaisrahoitukseen
- Jäsen saa HUSin palvelut käytännössä kiinteällä vuosihinnalla
 - *Yhteismaan ongelma*, josta jo havaintoja
 - HUSilla ei mahdollisuutta valtion lisärahoitukseen
 - Erillisisät (mm. yo-sairaalisä) muuttuvat yleiskatteisiksi

Näin eurot liikkuvat Uudellamaalla

Uudellamaalla sosiaali- ja terveyspalvelujen rahoitus on järjestetty muuta maata monimutkaisemmin erillissratkaisun vuoksi.



Koonnut: MAIJA AALTO / HS, grafiikka: SONIA ZAKI / HS

Helsingin Sanomat, www.hs.fi, 18.10.2023

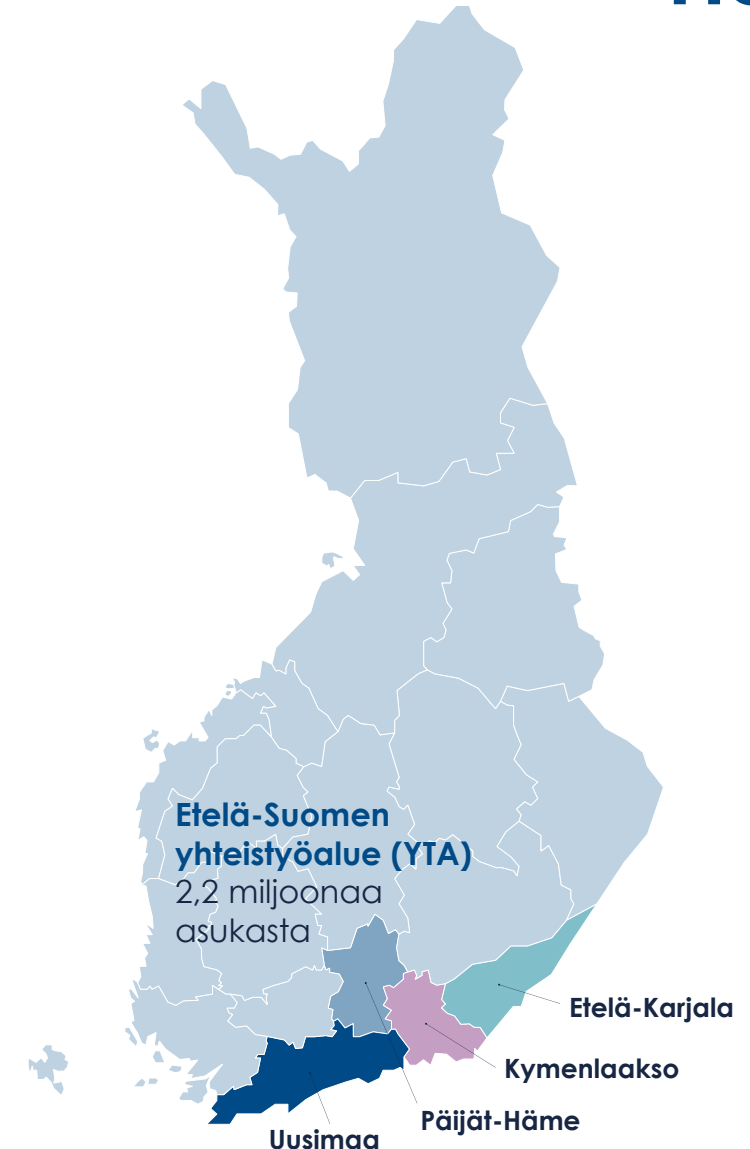
KOKO SUOMEN HUS

HUS – SUOMEN SUURIN YLIOPISTOSAIRAALA

Tarjoamme palveluita kaikilla lääketieteen ja hammaslääketieteen erikoisaloilla.

- Vastaamme Uudenmaan erikoissairaanhoidosta ja yhteispäivvystyksistä.
- Olemme Etelä-Suomen yliopistosairaala.
- Meille on keskitetty valtakunnallisesti useiden harvinaisten ja vaikeiden sairauksien hoito ja tutkimus.

Lisäksi tuotamme kuvantamis- ja laboratoriopalvelut Uudenmaan, Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan alueille sekä terveydenhuollon tukipalveluita, kuten hankinta- ja logistiikkapalveluja, osalle yhteistyöaluetta.



KOKO SUOMEN HUS

Meille on keskitetty valtakunnallisesti useiden harvinaisten ja vaikeiden sairauksien hoito ja tutkimus.

Valtakunnalliset vastuut

- elinsiirrot
- vaikeiden palovammojen hoito
- lasten avosydänkirurgia ja muu vaativa lasten sydänkirurgia
- vaativa sikiötutkimus ja -hoito
- erityisen vaarallisten tarttuvien tautien hoito ja varautuminen
- trooppisten tautien hoito ja hoidon ohjaus
- Myrkytystietokeskus ja Teratologinen tietopalvelu

HUSiin on keskitetty myös

- ihmiseen kajoava epilepsian diagnostiikka ja kirurginen hoito
- huuli- ja suulakihalkiopotilaiden kokonaishoidon suunnittelu sekä leikkaushoito
- luuytimen kantasolusiirrot
- sukupuolen korjaushoitojen edellytysten arviointi sekä siihen liittyvä sukulinkirurgia

VAIKUTTAVAA HOITOA LUKUINA



710 000

hoidettua
potilasta

2,5 milj.
vastaanotto-
käyntiä
vuodessa

91 600
leikkausta
vuodessa

1,2 milj.
kuvantamis-
tutkimusta
vuodessa

15 700
syntynyttä
vauvaa
vuodessa

449
elinsiirtoa
vuodessa

25 milj.
laboratorio-
tutkimusta
vuodessa

JOHTAMISESTA

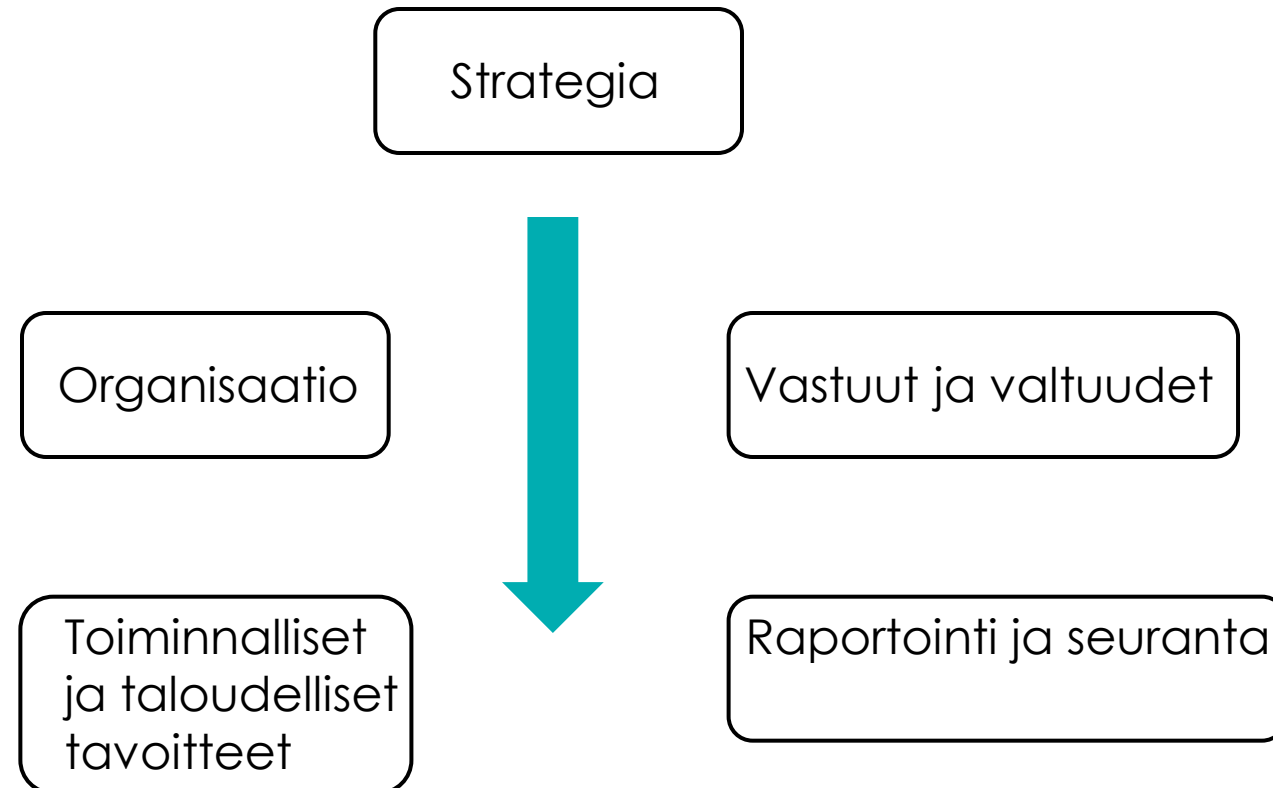


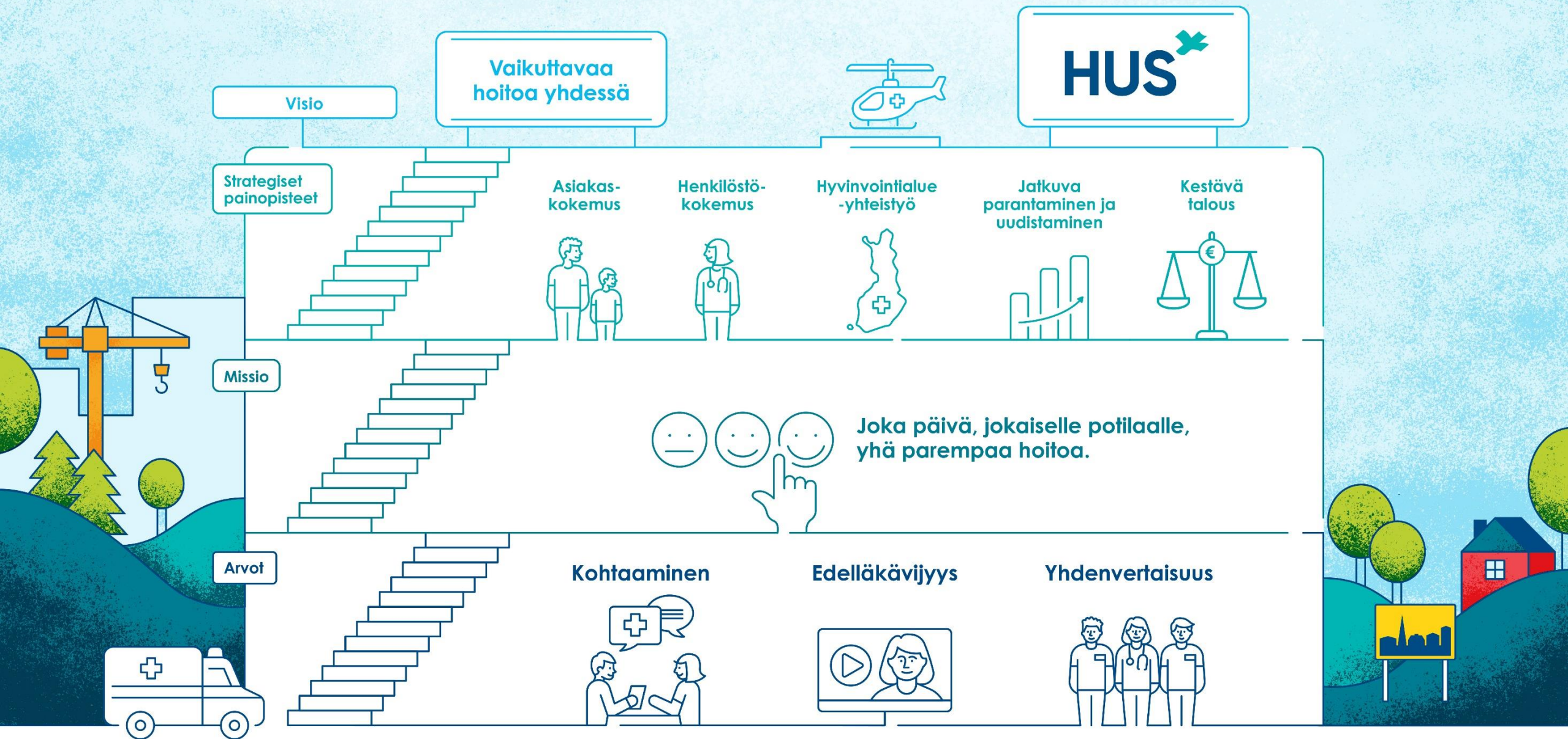
JOHTAMINEN - ORGANISAATIO TASO

MIKÄ ON HYVÄ SUORITUS?

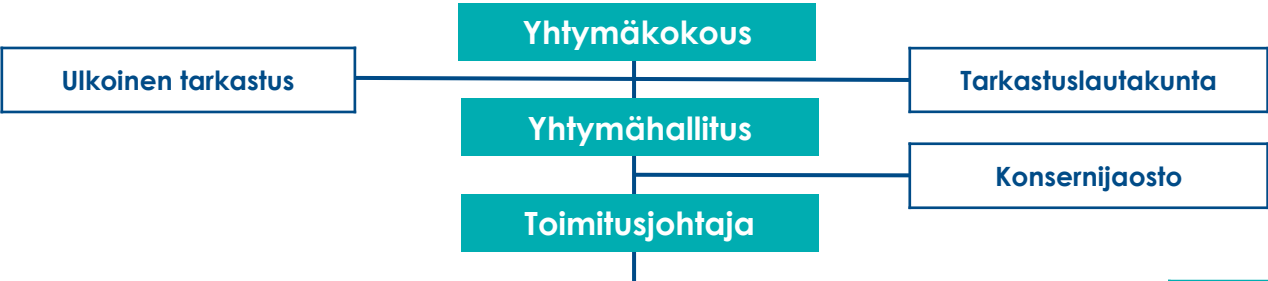
- Toiminnallinen
 - Taloudellinen
 - Potilashoidollinen
 - Henkilöstökokemuksellinen
 - ...
-
- Talous vs. toiminta
 - Suoriteperusteinen laskutus vs. talousarvioraami
 - Rahoitus vs. lakisääteiset velvoitteet palveluissa
 - Mitä johdan? Tuloslaskelma, tase, kassavirta?
 - Organisaatio, alue, YTA, koko maa

ERITYISESTI SUUREN ORGANISAATION JOHTAMISMALLI JA –JÄRJESTELMÄ PITÄÄ OLLA SELKEÄ





Organisaatio 2025



KONSERNIPALVELUT			
Hankintapalvelut	Henkilöstö ja johtaminen	Hoitotyön johto	
Laki- ja hallintoasiat	Lääketieteellinen johto	Strategia ja kehittäminen	
Asiakkuushallinta	Talous ja rahoitus	Viestintä	
Tutkimus ja opetus	Sisäinen tarkastus	Tietohallinto	
Apteekki	Runkopalvelut	Kiinteistö- ja toimitilapalvelut	Työterveys

YHTIÖT
HYKS-Instituutti Oy
HUS Kiinteistöt -yhtiöryhmä
Orton Oy
Puro Tekstiilihuoltopalvelut Oy

		Aivokeskus	Naisten, lasten ja nuorten palvelut	Medisiiniset palvelut	Operatiiviset palvelut	Akuutti, leikkaus- ja tehohoitokeskus	Diagnostiikka-keskus
ASIAKASTIIMIT	Helsinki	Neurokeskus Psykiatria	Naistentaudit ja synnytykset	Sisätaudit ja kuntoutus	Pää- ja kaulakeskus	Akuutti	Radiologia ja patologia
	Länsi-Uusimaa		Lasten ja nuorten sairaudet	Sydän- ja keuhkokeskus Tulehduskeskus	Tukielin- ja plastiikkakirurgia Syöpäkeskus Vatsakeskus	Leikkaus- ja tehohoitokeskus	Fysiologia, genetiikka ja pre-analytiikka Kemia ja mikrobiologia
	Keski-Uusimaa						
	Itä-Uusimaa						
	Vantaa–Kerava						
	Kymenlaakso						
	Etelä-Karjala						
	Päijät-Häme						

TALOUDEN SOPEUTUS JA KUMULATIIVISTEN ALIJÄÄMIEN KATTAMINEN

(1000 €)	TP 2022	TP 2023	TA 2024	TP 2024		TA 2025 **	Muutos % TA2025 / TP 2024
Kehys	0	2 101 378	2 206 000	2 206 000		2 277 709	
Muut tuotot	6 528	805 133	868 936	850 810		896 512	
Toimintatuotot yhteensä	6 528	2 906 511	3 074 936	3 056 810		3 174 221	
Toimintakulut	6 621	2 892 565	2 936 926	2 949 963	kust. taso +3,7 %, palvelutarve +2,1 %, rakennusinv. +0,40 % Sopeutus -140 M€	3 029 692	
Rahoitustuotot ja -kulut	0	4 888	16 860	12 501		17 183	
Poistot ja arvonalentumiset	0	120 208	121 150	124 768		127 346	
Kulut yhteensä	6 621	3 017 661	3 074 936	3 087 232		3 174 221	2,8 %
Tilikauden tulos	-93	-111 150	0	-30 422		0	
Alijäämän kattaminen *					Katettava myös vuonna 2025	111 243	
Alijäämä, kumulatiivinen	-93	-111 243	-111 243	-141 665		-30 422	
						141 665	ylijäämä-vaade 2025

* yhtymäkokouksen päätös 13.6. koskien vuosien 2022-2023 alijäämää

** perustoiminnan rahoitus, ilman alijäämien kattamista

JOHTAMISSYKE 2025

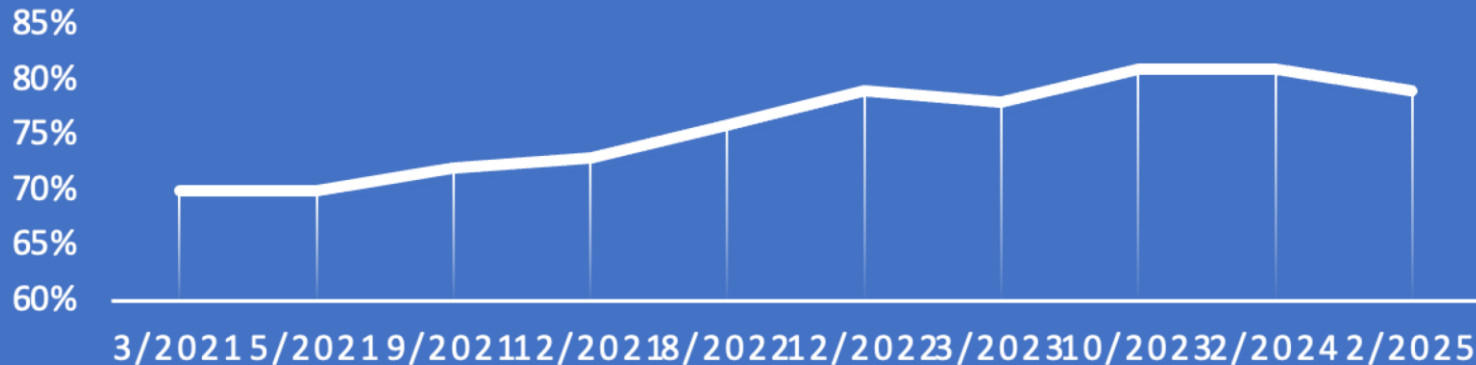
1. KIERROS (2/2025)



Johtamissykkeen tavoitteena on antaa tietoa esihenkilölle oman johtamisen ja työyhteisön kehittämiseen. Esihenkilö saa oman raporttinsa, mikäli vastauksia saadaan riittävästi.



Johtamissyke antaa myös kokonais kuvan HUSin johtamisen kehittymisestä.



79%

Henkilöstöstä tyytyväisiä esihenkilön ja työyksikkönsä johtamiseen (ed. 81%)

73 % :lla

esihenkilöistä tyytyväisyys johtamiseen yli 70 % (ed. 75%)

51 %

Vastausprosentti (ed. 46%)

22 238

sanallista kommenttia esihenkilöille

ASIAKASKOKEMUKSESSA SUOSITTELUINDEKSI NPS OLI VUONNA 2024 80

- Asiakkaat antavat meille asiakaspalautteissa kehitysehdotuksia ja vinkkejä toiminnan kehittämiseksi.



Koko HUSin
NPS 1-4/2025

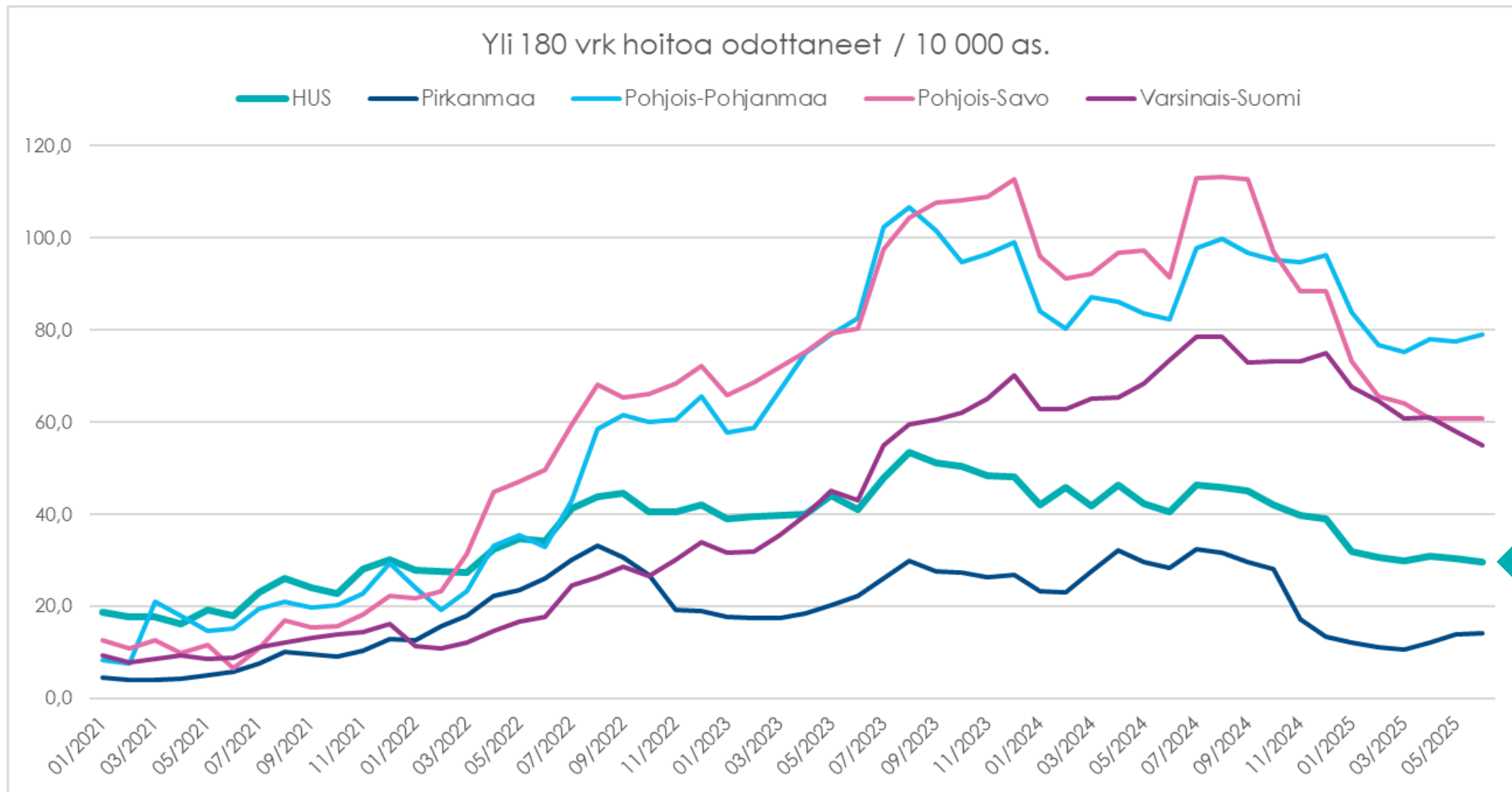
noin 175 000

NPS arviota 1-4/2025

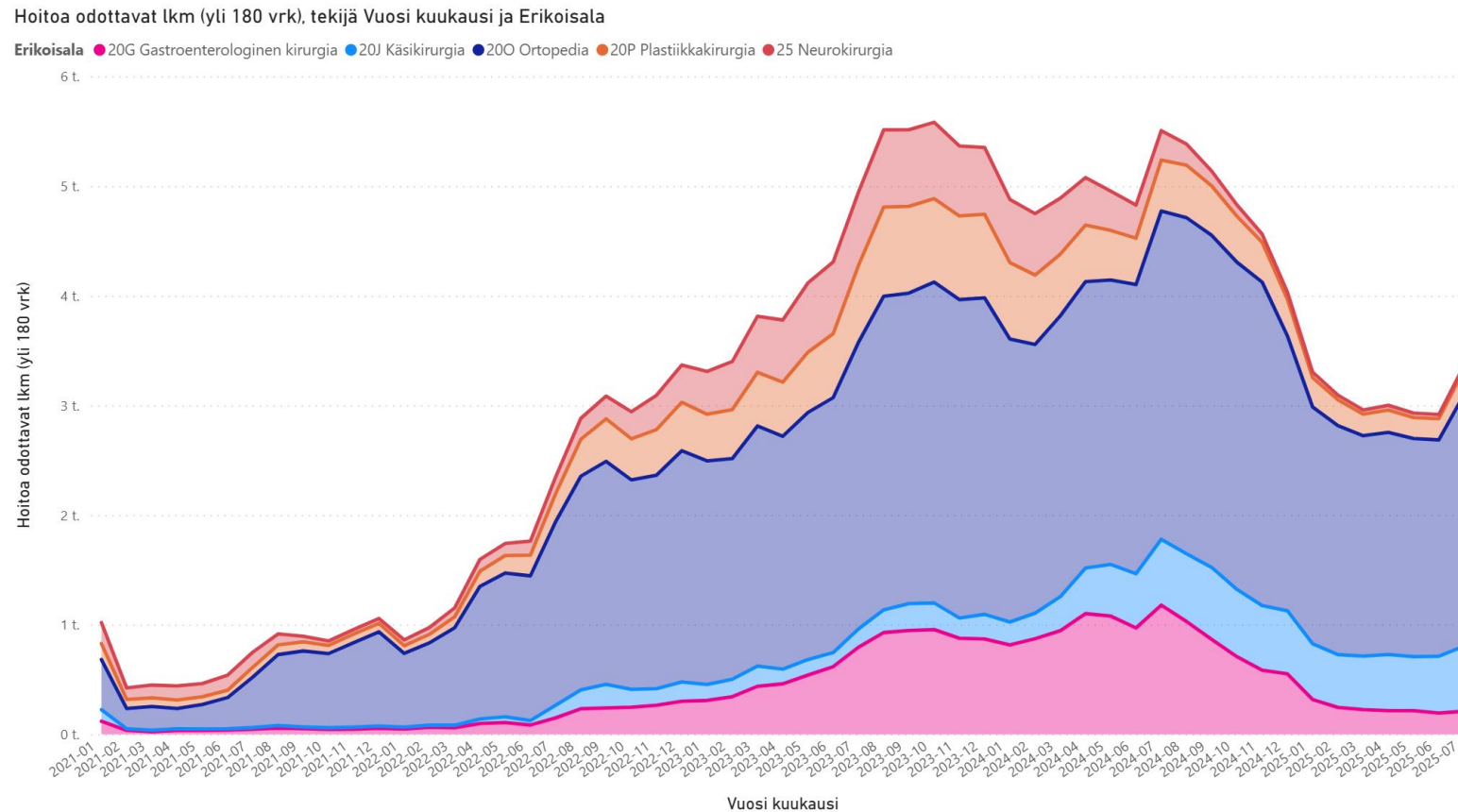
noin 135 000

sanallista palautetta
vuonna 1-4/2025

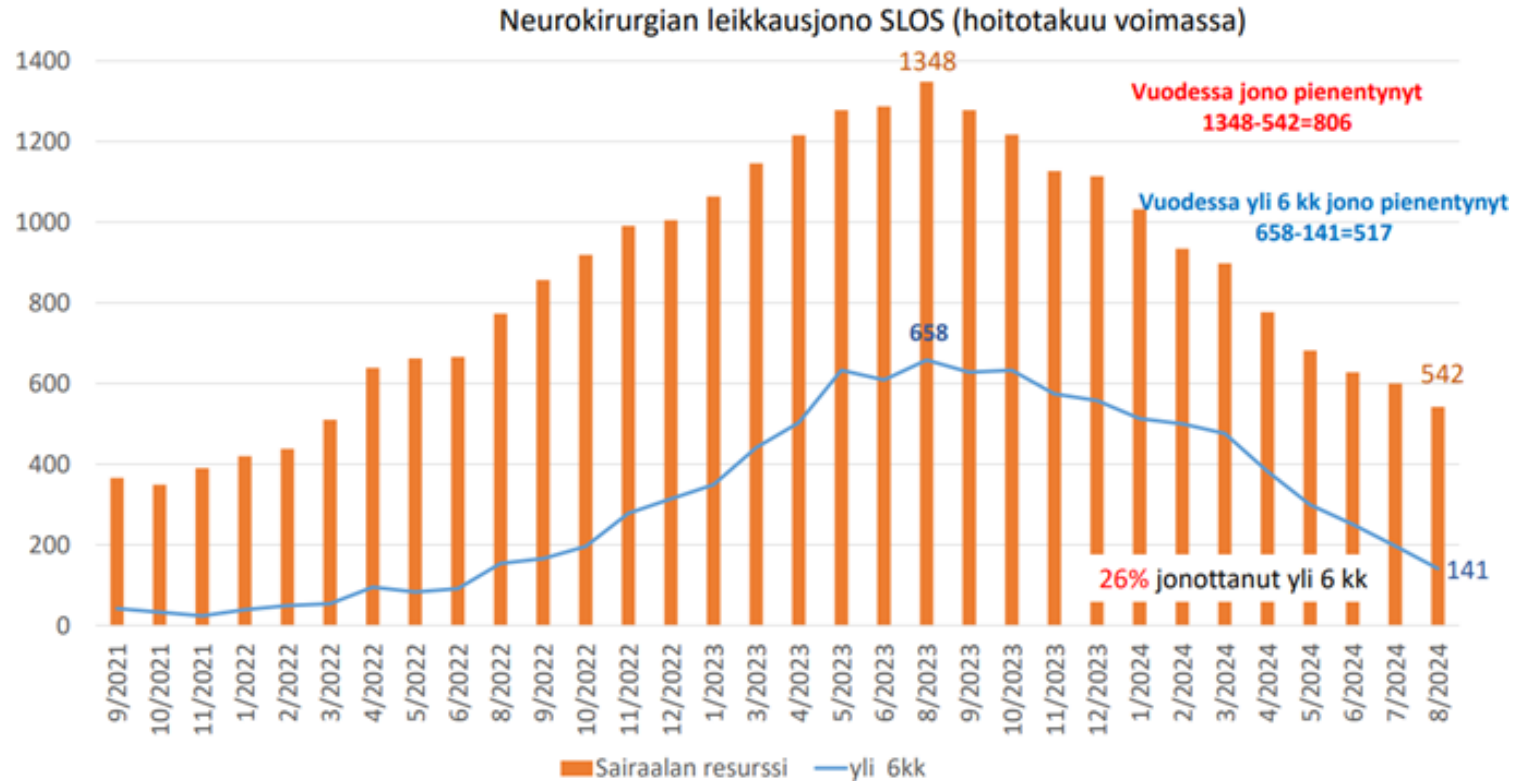
YO-HVA:ILLA YLI 180 VRK HOITOA ODOTTANEIDEN MÄÄRÄN MUUTOKSET YLEISESTI PIENIÄ



MONILLA ERIKOISALOILLA YLI 180 VRK ODOTTANEIDEN MÄÄRÄ TAITTUI LOPPUVUODEN 2024 JA ALKUVUODEN 2025 AIKANA



NEUROKIRURGIAN JONOT

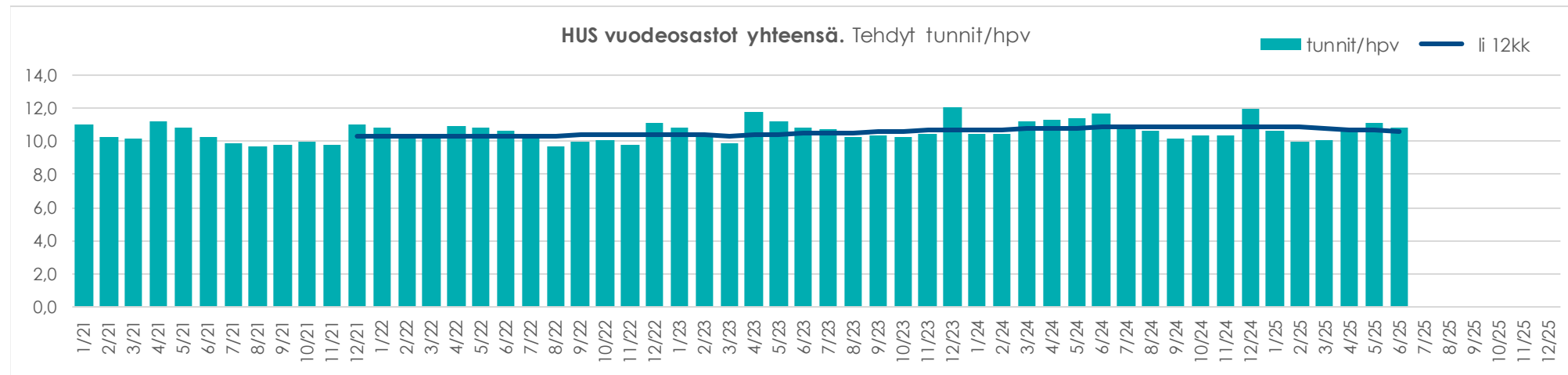
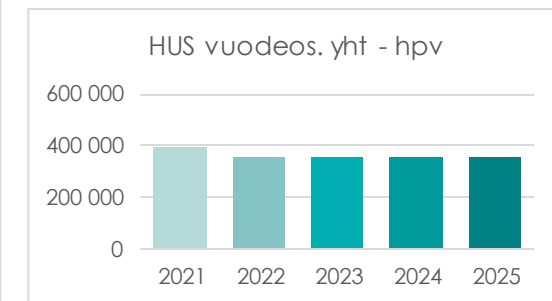
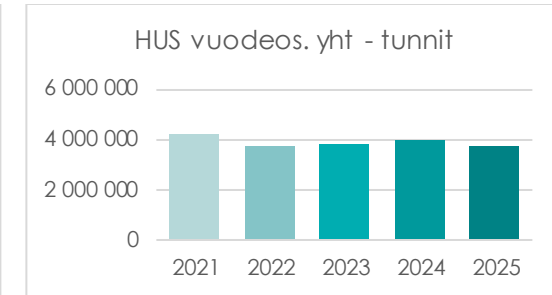
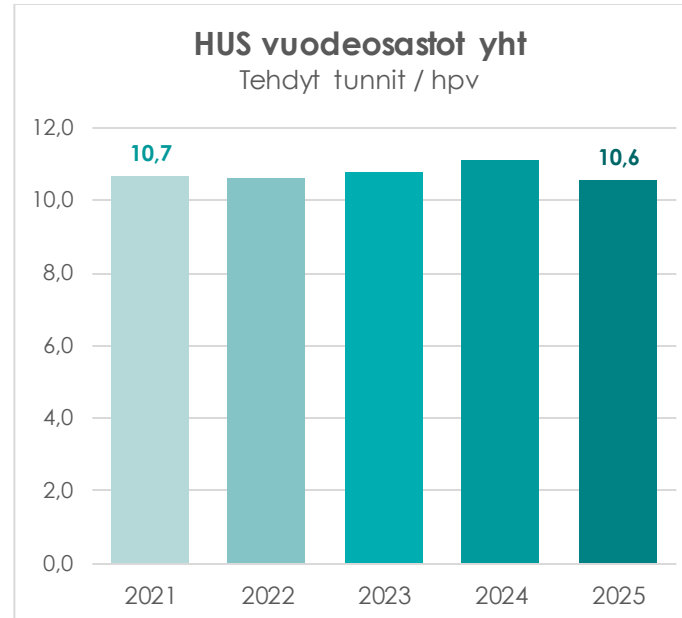


Neurokirurgialla on tehty lujasti töitä ja trimmattu koko ketju, henki on parantunut ja yhteistyö LeTen kanssa toiminut hyvin. Tulokset näkyvät tässä alla: vuodessa leikkauspotilaiden hoitotakuujono laskenut 806 potilaalla ja > 6 kk jono 517 potilaalla

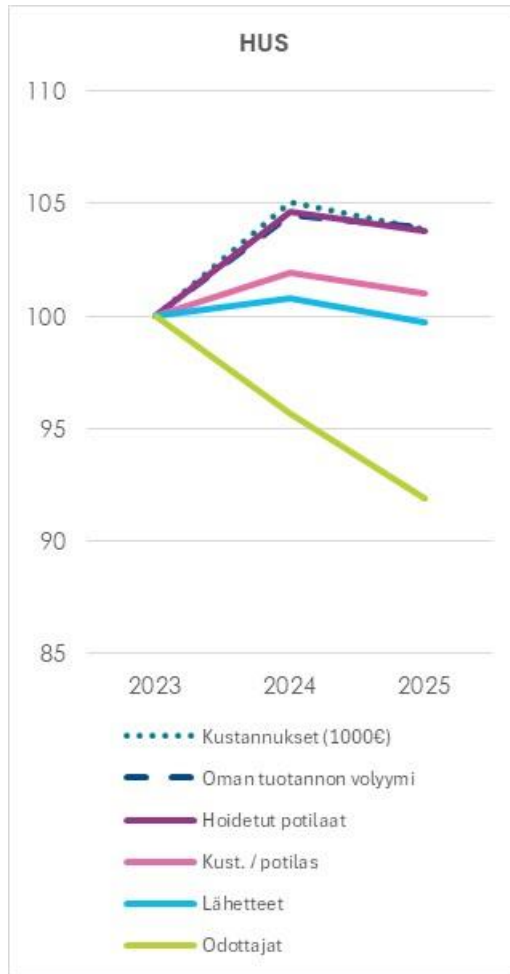
TUOTTAVUUDEN KEHITYS VUODEOSASTOILLA – TEHDYT TUNNIT JA HOITOPÄIVÄT 1-6/2025 - HUS YHTEENSÄ

vuodeosastot HUS YHTEENSÄ	tunnit	hpv	h/hpv
2021	4 167 883	391 337	10,7
2022	3 737 845	352 430	10,6
2023	3 804 893	353 394	10,8
2024	3 928 844	354 694	11,1
2025	3 717 063	352 106	10,6 ↓

Muutos (koko vuosi) 2021-2024	kum. muutos 2024-2025
+5,5 % 10,3 -> 10,9	-4,7 %



HUS – TUOTTAVUUDEN KEHITYS 1-7/2023-25



HUS	2023	2024	2025
Kustannukset (1000€)	1 704 546	1 791 203	1 770 411
Oman tuotannon volyymi	559 968	585 123	581 849
Hoidetut potilaat	510 140	533 906	529 566
Kust. / potilas (€)	2 741	2 795	2 769
Lähetteet	206 941	208 597	206 317
Odottajat	81 779	78 227	75 180

HUS	2023	2024	2025
Kustannukset (1000€)	100	105	104
Oman tuotannon volyymi	100	104	104
Hoidetut potilaat	100	105	104
Kust. / potilas	100	102	101
Lähetteet	100	101	100
Odottajat	100	96	92

Kustannukset = Toimintakulut + Poistot + rahoituserät

Oman tuotannon volyymi = Oman tuotannon tuoteryhmittäisellä laskutusosuudella painotettu volyymi (v. 2025 laskutusosuuksin)

Hoidetut potilaat = Hoidetut eri potilaat (oma+muu palvelutuotanto)

Kustannukset per potilas = potilashoidon kulut / hoidetut eri potilaat

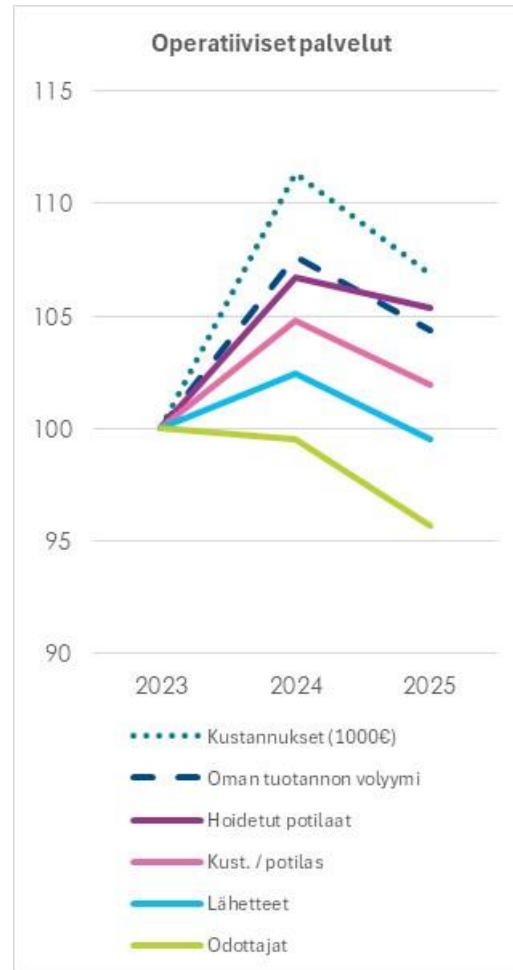
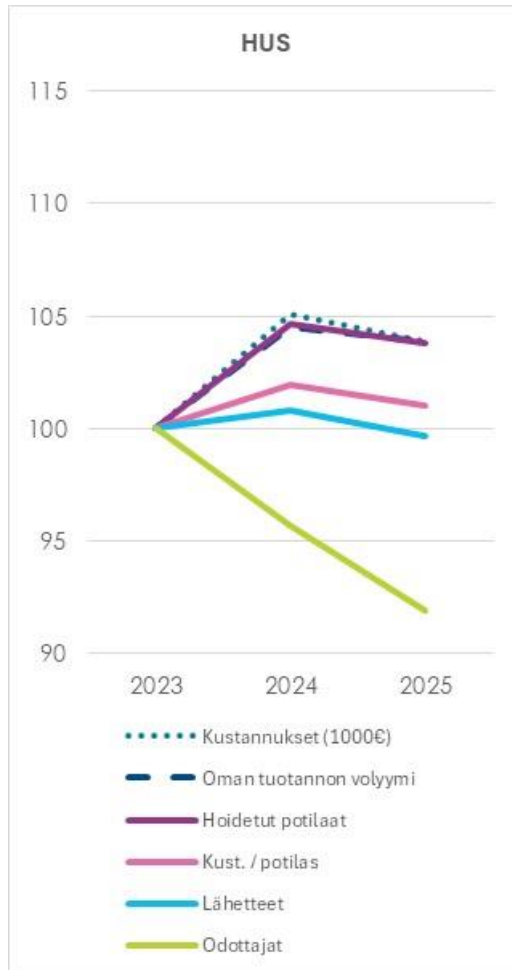
Lähetteet = Ulkoiset elektiiviset lähetteet

Odottajat = Hoitotakuun piirissä olevat hoitoon ja hoidon tarpeen arvioon odottavat potilaat

Luvut deflatoimattomia.

Vertailu edellisten vuosien vastaavaan ajankohtaan.

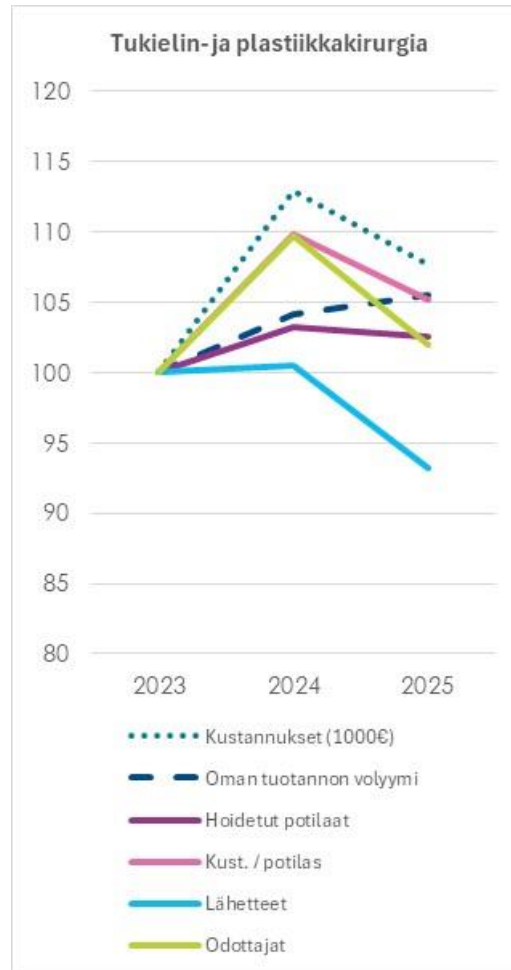
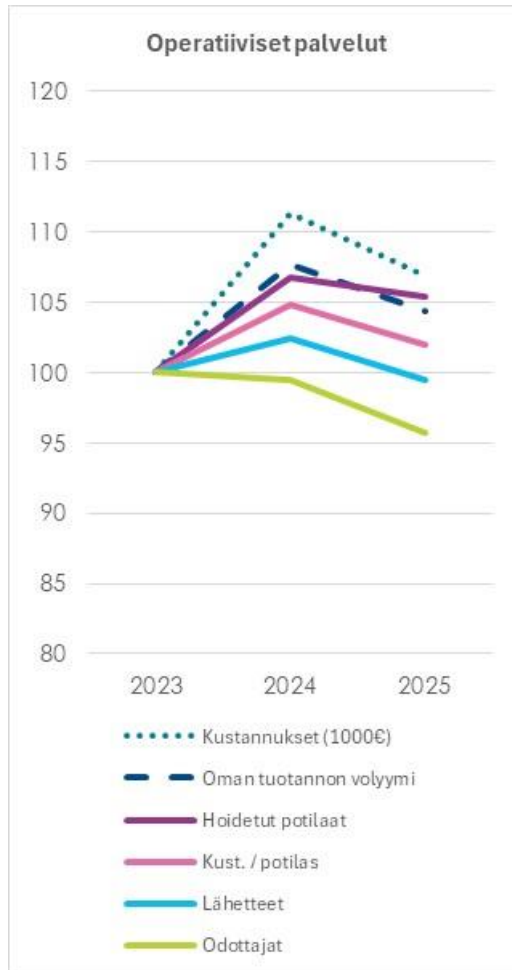
HUS & OPERATIIVISET PALVELUT – TUOTTAVUUDEN KEHITYS 1-7/2023-25



Operatiiviset palvelut	2023	2024	2025
Kustannukset (1000€)	564 672	628 845	603 579
Oman tuotannon volyymi	263 678	283 911	275 183
Hoidetut potilaat	225 826	241 043	237 920
Kust. / potilas (€)	2 406	2 522	2 453
Lähetteet	104 002	106 547	103 490
Odottajat	56 209	55 926	53 784

Operatiiviset palvelut	2023	2024	2025
Kustannukset (1000€)	100	111	107
Oman tuotannon volyymi	100	108	104
Hoidetut potilaat	100	107	105
Kust. / potilas	100	105	102
Lähetteet	100	102	100
Odottajat	100	99	96

TUKIELIN- JA PLASTIIKKAKIRURGIA – TUOTTAVUUDEN KEHITYS 1-7/2023-25



Tukielin- ja plastiikkakirurgia	2023	2024	2025
Kustannukset (1000€)	140 527	158 659	151 344
Oman tuotannon volyymi	30 371	31 641	32 032
Hoidetut potilaat	43 219	44 614	44 311
Kust. / potilas (€)	3 053	3 353	3 210
Lähetteet	22 795	22 895	21 249
Odottajat	19 411	21 294	19 799

Tukielin- ja plastiikkakirurgia	2023	2024	2025
Kustannukset (1000€)	100	113	108
Oman tuotannon volyymi	100	104	105
Hoidetut potilaat	100	103	103
Kust. / potilas	100	110	105
Lähetteet	100	100	93
Odottajat	100	110	102

Kasvuyrityksen kolme kompastuskiveä

Kasvun lasikatot

Juttusarja etsii keinoja, joilla pk-yritykset voivat ylittää kasvun esteitä.

Pääomasijoittajien pääresepti kasvun lukkojen avaamiseen on parhaiden ihmisten etsiminen.

Päivikki Pietarila
paivikki.pietarila@kauppalehti.fi

Kauppalehden Kasvun lasikatot -selvityksen perusteella moni kasvuyritys junnaa miljoonan ja viiden miljoonan euron liikevaihdon kohdalla. Kysyimme kolmelta pääomasijoittamisen ammattilaiselta, mihin kasvu tyssää ja miten lasikattoja rikotaan.

Vastaajat

Petri Laine
Kuka: Finnveran sijoitusjohtaja

Juha Sarsama
Kuka: Sijoitus- ja kehitysyhtiö Panostajan toimitusjohtaja

Ilkka Kivimäki
Kuka: Varhaisen vaiheen pääomasijoitusyhtiö Inventuren partneri

1

Ihmiset:

Kasvuyritys tarvitsee oikeita ihmisiä oikeaan aikaan

Mikä avuksi?

PANOSTAJAN toimitusjohtaja **Juha Sarsaman** mukaan takapakit kasvussa liittyvät usein johtamiseen.

"Kasvu on jatkuvaa muutosta ja henkilöstö on täysin ratkaisevassa roolissa. Mutta jos johto ei kykene muutosta johtamaan, kasvu tyrehtyy", hän sanoo.

Jos yritys jää sutimaan paikalleen, saatetaan tarvita isoakin muutosta.

Finnveran sijoitusjohtaja **Petri Laineen** mukaan uusi johto voi tuoda yrityksen takaisin kasvu-uralle. Pääomasijoittajan päätehtävä on kasvuyrityksessä rakentaa hyvää hallitusta, jossa jokainen tietää pelipaikkansa.

"Ulkopuolisten hallitusjäsenen tuomisesta olisi jo pelkästään apua monelle yritykselle", sanoo Sarsama. "Me tuomme hallitukseen vähintään kaksi ulkopuolista, joilla on koke-

musta kasvun toteuttamisesta. Tämä on tärkeää, jotta ei tehtäisi samoja virheitä uudestaan", hän sanoo.

Inventuren partneri **Ilkka Kivimäen** mukaan tiimeissä on tyyppisesti isoja aukkoja ja siksi pääomasijoittaja auttaa oikeiden ihmisten rekrytoinnissa. Usein niitä tarvitsee etsiä kotimaan lisäksi maailmalta.

FINNVERAN Laine muistuttaa, että suomalaisen kasvuyrityksen voi olla vaikea houkutellessa ulkomaisia osaajia. Hän perääkin kasvuyrityksille helpotuksia optioiden käyttöön. "Listattomissa startup-yhtiöissä optioita pitäisi verottaa pääomatuloina eikä palkkaverotuksessa. Silloin startit pääsisivät rekrytoimaan ihmisiä, joihin heillä nyt ei ole varaa. Nyt menee hyviä ihmisiä sivu suun", hän sanoo.

2

Päätökset:

Kasvu voi tyssätä päätösten puutteeseen

Mikä avuksi?

KUN yrityksellä on liikevaihtoa miljoona euroa, sen on pakko uskaltaa tehdä päätöksiä.

"Startup-yrittäjä hakee kauppaa sieltä ja täältä ja jokainen euro on tärkeä. Kun on päästy miljoonaan asti pitäisi miettiä, mikä on se niche ja markkina, johon oikeasti tähdätään, jotta päästään viiteen miljoonaan asti", sanoo Finnveran Petri Laine.

Inventuren Kivimäen mukaan ensimmäinen askel on se, että tuote löytyy rajallisilla markkinoilla riittävän markkinakäynnin.

"Suomessa tämä voi olla miljoonan euron tuntumassa, Yhdysvalloissa ensimmäinen kymmenen miljoonaa. Tuotteelle löytyy varhaisen omaksujien joukko, mutta ei ole vielä selkeää, mitkä kohde-markinat tasan tarkkaan ovat. Sen jälkeen pitäisi tehdä uusi myynti- ja

markkinointikonsepti, joka homma skaalataan seuraavalle tasolle."

"Siinä tulee yleensä isoja epäjatkuvuuskohtia", Kivimäki sanoo. Osalla kasvu tyrehtyy liiketoimintamalliin, joka ei monistu.

YLEENSÄ iso kasvu vaatii myös kansainvälistymistä.

Panostajan Juha Sarsaman mukaan se on monelle pk-yritykselle iso päätös.

Jos aikoo maailmalle, pitäisi olla riittävän vahva kotimaassa. Siinä yrityskauppoilla voi olla tärkeä rooli. Finnveran Laineen mukaan suomalaiset kasvuyritykset ovat liian varovaisia tekemään yritysostoja.

"Kun oman nimen on löytänyt, sen sijaan että jokainen räpiköi itselleen, voisi olla laajempi tuotevalikoima ja enemmän resursseja."

3

Asenne:

Tyytyminen on kasvun pahin vihollinen

Mikä avuksi?

"**KUN** yrittäjä pääsee tietyn liikevaihtorajan yli, hän saattaa huokaista helpotuksesta, kun on päässyt kuiville", sanoo Finnveran Laine.

Sijoittaja voi vaikuttaa kasvuhaluun jakamalla yrittäjän riskiä, mutta on yrityksen johdon käsissä, löytyykö halua kasvuun vai ei.

Miksi siis ottaa riskiä, jos on kerran päässyt plussan puolelle?

"Jos suunnitelma on pysyvä paikallaan, tehdä kivaa voittoa joka vuosi ja ajella velottomalla farmerivololla mökille, niin sellaisia bisneksiä on näinä maailman aikoina aika vähän", muistuttaa Kivimäki.

ALALAA kuin alalla on enemmänkin sääntö kuin poikkeus, että yritysten pitää muuttua ja mennä eteenpäin.

"Jos on päättäväinen yrittäjä ja nälkäinen tiimi, niin sillä voi myös

kompensoida monta puutetta."

Panostajan Sarsama uskoo, että kasvuhalu voitaisiin lisätä ainakin verotuksen keinoin.

"Se voisi oikeasti lisätä halua, jos voitot voisi jättää verottamatta yritykseen ja investoida", sanoo Panostajan Sarsama.

Hän arvioi, että kasvun kulttuuri puuttuu monelta perinteiseltä alalta, jossa alihankkijana toimivat pk-yritykset ovat kasvaneet vain isomman päämiehen imussa.

"Omaehtoinen kasvu ei ole ollut niiden agendalla." Sarsama uskoo, että kyse on osittain sukupolviäsiasta.

"Nyt on ihmisiä, jotka ovat jo tehneet kasvuja. Heillä mindsetti ja tavoitteet ovat korkeammalla, eikä kansainvälistymisenkään näyttäytyä niin vaikeana."



TAANTUMAJOHTAMISEN 10 TÄRPPIÄ (A. LEAMAN, BUSINESSWEEK)

1. Johtajuuden merkitys

- Monet johtajat eivät tiedä kuinka suhtautua taantumaa. Leamanin siteeraman tutkimuksen mukaan jopa 70 prosenttia johtotason henkilöistä ei tiedä kuinka reagoida huonompiin aikoihin.
- Johtajien täytyy siis nyt olla skarppeja ja vahvoja. Mitä epävarmemmat ajat, sitä tärkeämpää on olla hätiköimättä.

2. Panosta suunnitteluun

- Yrityksille on kannattavaa panostaa tulevaisuuden suunnitteluun. Mitä enemmän erilaisia vaihtoehtoja on mietitty ja mitä enemmän tulevaisuutta ja sen eri skenaarioita on osattu ottaa huomioon, sitä paremmin yritys on valmis tuleviin iskuihin.
- Leamanin mukaan yksi tämänhetkisen tilanteen tuskastuttavampia piirteitä on se, että tilanne oli hyvin ennustettavissa. Silti monelle tilanne näyttää tulleen, kuin talvi suomalaisille autoilijoille tai salainen muistio poliitikolle - yllättäen ja pyytämättä.

3. Uudelleen arvioi strategiasi

- Kolmas kohta on jatkoa toiselle - valmistaudu myös muuttamaan suunnitelmiasi. Yritykset keskittyvät usein enemmän nykyhetken tilastoihin, kun tärkeämpää olisi miettiä laajempaa taloudellista ympäristöä.
- Leaman peräänkuuluttaakin parempaa taloudellista ymmärrystä, harkitsevampaa suunnittelua ja ennusteita, jotta tulevaan osattaisiin myös valmistautua eikä vain reagoida. Jos suunnitelmissa on varaa muutoksiin ja niitä on useampia, antaa se yritykselle myös mahdollisuuden menestyä taantumassa, ei vain selvitä siitä.

TAANTUMAJOHTAMISEN 10 TÄRPPIÄ

4. Keskity ja keskitä

- Taantumassa useat yritykset jähmettyvät. Ne ovat haluttomia kehittämään mitään uutta tai keskeyttämään kehityksessä olevaa.
- Yritysten tulisi kuitenkin päättää mihin keskittyä ja mitä ulkoistaa tai lopettaa. Ja myös näihin päätöksiin ja niiden vaikutuksiin olisi hyvä panostaa. Jos päädytään esimerkiksi ulkoistamiseen, on hyvä valmistautua alihankkijoiden muutoksiin ja sopimusten neuvotteluihin.

5. Tartu tilaisuuksiin

- Jos yrityksellä on valmiudet ja se on valmiina, taantuma voi tarjota merkittäviä mahdollisuuksia. Laskusuhdanteet ovat yleisesti tunnettuja aikoja loistaville tilaisuuksille, joihin kannattaa tarttua.
- Alhaiset hinnat tarjoavat mahdollisuuden omaisuuden ostoihin, vuokrat ovat usein alhaisemmalla tasolla ja taitavat ihmiset ovat työllistettävissä kohtuullisimmilla hinnoilla.

6. Huolehdi asiakkaistasi

- Leamanin mukaan yksi asia, joka ei muutu laskusuhdanteissakaan, on kuluttajien odotukset. Vaikka asiakas käyttäisikin liikkeessäsi vähemmän rahaa, ei hän siltikään halua jonottaa kassalla tavallista kauempaa.
- Hyvän palvelun säilyttäminen on olennaista. Taantumassa ei kannata niinkään keskittyä markkinaosuutensa kasvattamiseen, kuin sen säilyttämiseen. Huolehdi siis hyvin niistä asiakkaista, jotka sinulla jo on.

TAANTUMAJOHTAMISEN 10 TÄRPPIÄ

7. Paranna tuottavuutta

- Tuottavuuden parantamisen ei aina tarvitse merkitä karsintaa. Kustannusten umpimähkäinen leikkaus voi olla hyödyllinen lyhyellä aikavälillä, mutta pidemmällä aikavälillä se rapauttaa yhtiön kilpailukyvyyn, Leaman sanoo.
- Parannuksia voi etsiä uusilta tahoilta. Yhtiöt ovat yleensä tyytyneet sijoittamaan teknologiaan, mutta Leamanin yrityksen tekemän tutkimuksen perusteella ihmisten käyttäytymistä muuttamalla on saatavissa paremmat edut.

8. Huolehdi hankkijoistasi

- Yritysten alihankintaketjut ovat vuosien saatossa monimutkaistuneet huimasti. Alihankkijoiden pakottaminen kustannusten leikkuuseen voi johtaa tuotteiden laadun huononemiseen ja sitä myötä asiakaspakoon.
- Leamanin mukaan taantumassa olisikin järkevämpää tiivistää yhteistyötä hankkijoiden kanssa markkinaosuuden kasvattamiseksi laatua ja palvelua parantamalla.

9. Huolehdi työntekijöistäsi

- Laskusuhdanteessa yritykset turvautuvat usein irtisanomisiin, jotka saattavat joskus johtaa kokonaisten osastojen katoon. Leikkaustilanteessa huomiota kiinnitetään harvoin siihen, minkälaisille työntekijöille potkut annetaan ja mitä niillä viestitään koko työmarkkinoille.
- Leamanin mukaan olennaisempaa olisikin keskittyä siihen kuka ja ketkä yrityksessä halutaan pitää, kuin siihen keille annetaan potkut.

TAANTUMAJOHTAMISEN 10 TÄRPPIÄ

10. Älä luota muiden kykyyn ratkaista ongelmat

- Leamanin viimeinen vinkki ohjeistaa omaan aktiivisuuteen. Yksin et pysty kaikkeen, mutta muutkaan eivät pysty ihmeisiin ilman yhteistyötä.
- Hyvä johto, yhdistettynä sopivaan sääntelyyn on Leamanin mukaan avain elpymiseen.

JOHTAMINEN - TIIMITASO



YLEISESTI

- 4 E'tä (energy, energize, edge, execute)
 - Johtamisen 5 tasoa (personal humility)
 - Positiivinen haastaminen
-
- Minä vs. me
 - Johtoryhmän monet hatut

JOHTORYHMÄ MENESTYY SPARRAAMALLA

- Harvojen suomalaisyritysten johtoryhmissä valitsee aito sparrauskulttuuri
- Voittajajohtoryhmä ei voi jämähtää rutiineihinsa. Siksi johtoryhmien pitää keskustella säännöllisesti siitä, miten ryhmää pitäisi kehittää.
- Kahdeksan harhaa, jotka estävät johtoryhmän menestyksellisen toiminnan:
 1. "Olen täällä puolustamassa pelkästään omaa yksikköäni"
 2. "On ok, että johtoryhmätyöskentely on tylsää"
 3. "Riittää, että olen tehokas yksilö"
 4. "Johtoryhmätyöskentely on yhtä kuin kokoukset"
 5. "Tulevaisuus on yhtä kuin kvartaali"
 6. "En voi sparrata johtoryhmäkolleegaa, kun en tunne hänen aluettaan riittävästi"
 7. "On yksin johtoryhmän vetäjän asia huolehtia johtoryhmän toimivuudesta"
 8. "Kyllä minä, mutta ne muut"

JOHTORYHMÄ MENESTYY SPARRAAMALLA

- Johtajat tulevat monestakin syystä kokouksiin puolustamaan omaa yksikköään. Johtoryhmiin valikoituu kilpailuhenkisiä ja vahvoja ihmisiä. Kilpailuhenkisyys on sinällään hyvä, mutta väärin ruokittuna se voi johtaa vääränlaiseen kilpailuun.
- Innostuneessa johtoryhmässä ihmiset kuuntelevat toisiaan ja esittävät toisilleen kysymyksiä. Sparraamiseen kuuluu kommentointi, mielipiteiden esille tuominen, rakentava kyseenalaistaminen, vastustaminen rakentavalla tavalla ja perustelut sekä myös intuition hyödyntäminen.
- Sparrauskulttuuri edellyttää ihmiseltä tervettä itsetuntoa ja siksi se korostaa johtamisen perustusta, eli johtajan itsensä johtamista.
- Johtoryhmän pitää olla avoin ja syvälinen; keskustella perusteellisesti miksi tiimi on olemassa ja millaista kulttuuria se vaatii.

KOKOUSTEN JÄLKIHMALAN PIILOTETTU VAIKUTUS

Harvard Business Review – helmikuu 2025

Brent N. Reed, Steven G. Rogelberg, Rebecca Hinds ja Jon Gray

Yhteenveto

Yli neljännes työpaikan kokouksista jättää työntekijöille negatiivisia vaikutuksia, kuten alentunutta sitoutumista ja tuottavuutta, jotka voivat kestää tunteja. Tätä kutsutaan kokouksen jälkihumalaksi. Välttääkseen tämän ilmiön kokouksen vetäjien tulisi: varmistaa, että kaikki saavat äänensä kuuluviin, pitää kokoukset pieninä, laatia toimintasuunnitelmia pelkkien agendojen sijaan, käyttää aikaa viisaasti ja kunnioittavasti, vaatia vastuunkantoa ja tunnistaa proaktiivisesti mahdollisia ongelmakohtia. Jos koet huonon kokouksen, jälkihumalan välttämiseksi kannattaa: pitää henkinen tauko, ottaa fyysinen tauko, jos mahdollista, ja keskustella kollegoiden kanssa siitä, mitä kokouksessa meni pieleen.

KUINKA KOKOUKSEN VETÄJÄT VOIVAT EHKÄISTÄ JÄLKIHMALAA

Onneksi nämä ongelmat voidaan ratkaista hyödyntämällä kokoustutkimuksen oppeja. Tässä viisi strategiaa kokouksen jälkihumalan ehkäisemiseksi:

1. **Älä dominoi, vaan fasilitoi.** Varmista, että kaikki saavat äänensä kuuluviin, esimerkiksi jakamalla puheenvuoroja tai käyttämällä interaktiivisia työkaluja.
2. **Pidä osallistujamäärä minimissä.** Vain oleellisten henkilöiden tulisi olla mukana kokouksessa.
3. **Tee agendoista toimintasuunnitelmia.** Muotoile agendan kohdat kysymyksiksi, joihin kokouksessa etsitään vastauksia.
4. **Käytä aikaa tehokkaasti.** Vältä kokousten venymistä aikatauluttamalla ne tarkoituksenmukaisesti.
5. **Vaadi vastuunkantoa.** Jokaiselle asialle tulisi nimetä vastuhenkilö, joka varmistaa jatkotoimenpiteet.

Kuinka palautua huonosta kokouksesta

Jos kokous meni pieleen, voit toipua tehokkaasti:

- **Pitäytymällä tauossa.** Ota hetki aikaa selkeyttääksesi ajatuksiasi.
- **Siirtymällä fyysisesti pois kokouksympäristöstä.** Lyhyt kävely voi auttaa.
- **Keskustelemalla rakentavasti.** Pyri ymmärtämään, mitä meni pieleen, sen sijaan että pelkästään valitat tilanteesta.

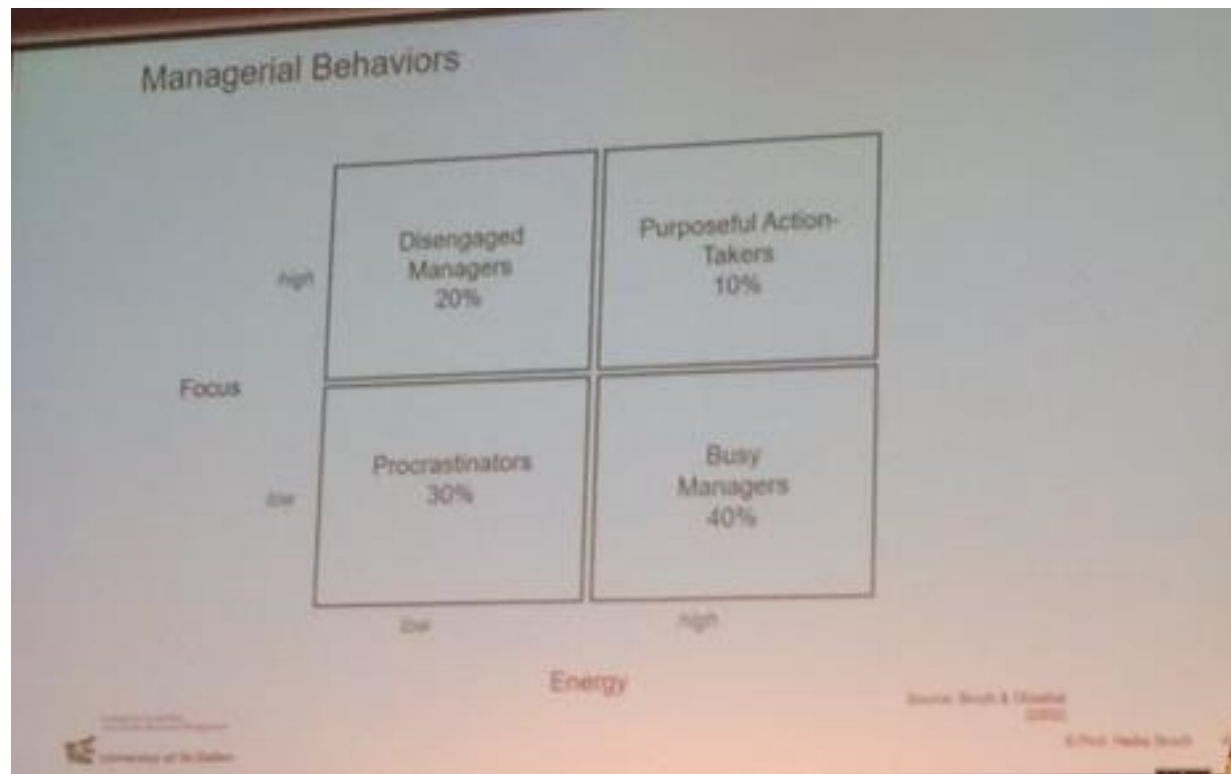
Näiden strategioiden avulla organisaatiot voivat luoda kokouskulttuurin, joka innostaa ja motivoi työntekijöitä turhautumisen sijaan.

JOHTAMINEN - YKSILÖTASO

YLEISESTI

- 4 E'tä (energy, energize, edge, execute)
- Johtamisen 5 tasoa (personal humility)
- Minä vs. me

MENESTYVILLÄ JOHTAJILLA ON VAHVA FOKUS JA KORKEA ENERGIA, FOKUSOINTI ON VAIKEINTA



MIKÄ EROTTAA PARHAAT JOHTAJAT MUISTA?

Neljä käyttäytymismallia:

- Päätöksenteko nopeasti ja määrätietoisesti
- Sitoutuminen vaikuttavuuden saavuttamiseksi
- Ennakoiva sopeutuminen
- Luotettava suoriutuminen

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA SEURAAJASUUNNITTELU ON KRIITTISEN TÄRKEÄÄ

Performance

Exceptional	Question marks		Stars	
Above expectations		Good / high performance		
Meets expectations				
Poor	Poor performance, consider action		Question marks	
	Wrong level / position	Wide indept knowledge	Developing potential	Key potential
				Potential (1-3 years)

NÄIN TOIMIN TÄÄLLÄ



KÄYTÄN K-TYYLIÄ: KIITÄN, KANNUSTAN JA KEHUN.

Esimiehenä valmennan ja sparraan. Pyydän ja annan palautetta.



MITEN VOIN AUTTAA?

Kohtelen asiakkaitani ja työtovereitani niin kuin haluan itse tulla kohdelluksi. Olen avoin, läsnä ja kuuntelen.



OLEN ROHKEA JA LUOTAN.

Otan vastuuta ja annan vastuuta.



PIDÄN, MINKÄ LUPAAN.

Asetan selkeät tavoitteet ja seuran niiden toteutumista.

YHTEENVETO



YHTEENVETO

Oman näkemykseni mukaan tärkeimmät asiat johtamisessa ovat:

- Organisaatio, hyvä hallintotapa, kokouskäytännöt (ylhäältä alas ja alhaalta ylös)
- Me eikä minä
- Toiminnan ja talouden johtaminen kokonaisuutena
- Tuotannon ja toiminnan suunnittelu lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä
- Missä olemme tänään, mihin haluamme huomenna, miten pääsemme sinne
- Fokusoij ja priorisoi – mikä on tärkeintä (Simplify complexity)
- Tue, sparraa ja valmenna
- Älä anna heti ja suoraan vastauksia, vaan johda kysymyksillä
- Osallista, sitouta ja viesti
- Pidä huoli itsestä ja omasta jaksamisestasi, ja muista, että olet vastuusta myös muista

KIITOS! / TACK!

Matti Bergendahl

toimitusjohtaja

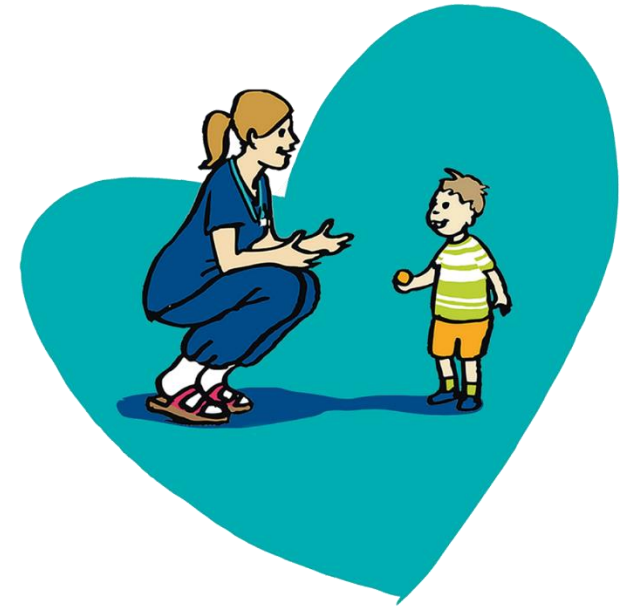
HUS, Yhtymähallinto

PL 100, 00029 HUS | Stenbäckinkatu 9, Helsinki

matti.bergendahl@hus.fi

040 833 5461

www.hus.fi



**Kohtaaminen
Edelläkävijyys
Yhdenvertaisuus**