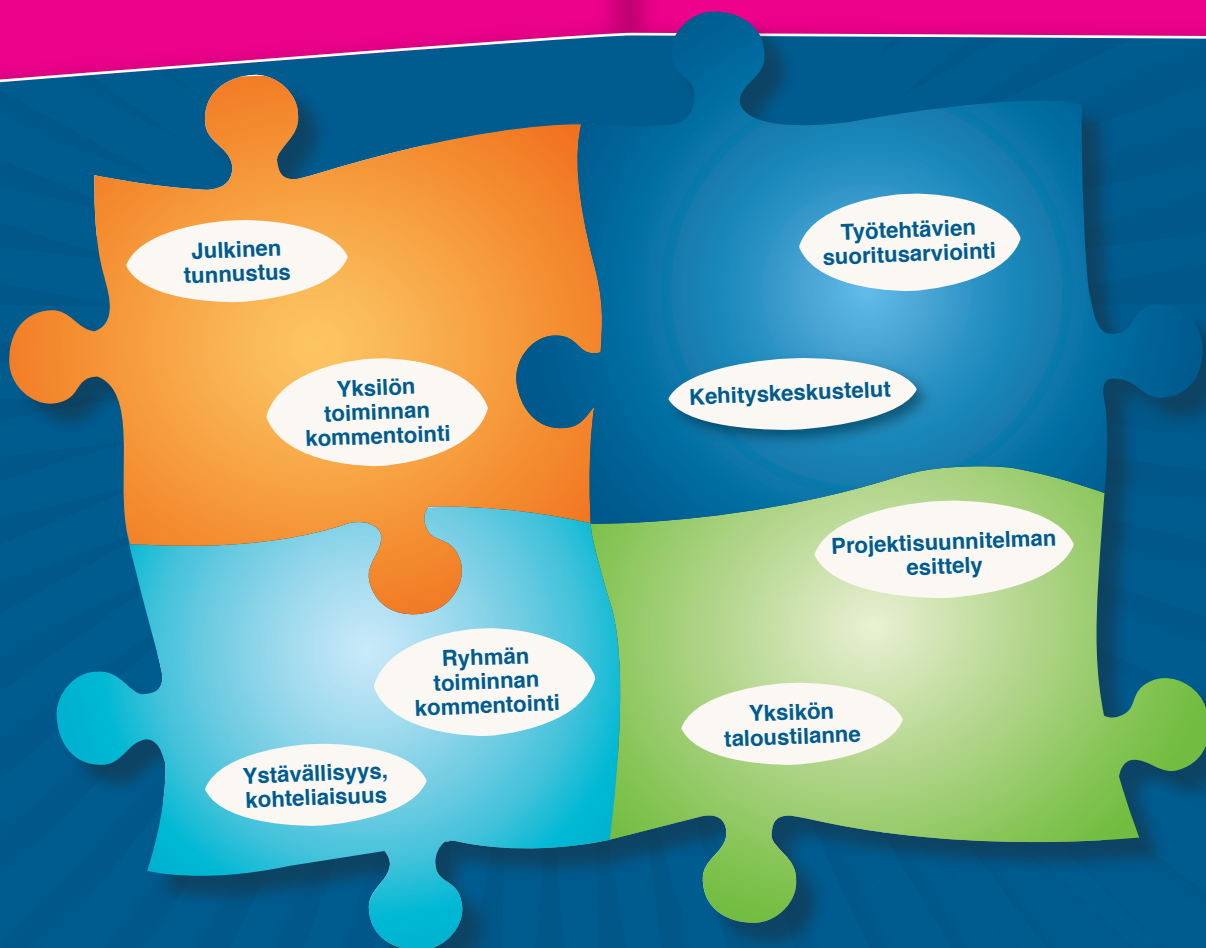


**Marianne Ekonen, Juha Timonen, Sirpa Koponen,  
Anna-Maija Lämsä, Jaana Saarisilta, Hanna Hauvala,  
Maija Haaranen & Hannele Salminen**

# **UUDISTAVA JOHTAMINEN**

**TYÖKALUJA PK-YRITYSTEN ESIMIESTYÖN  
JA TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUDEN PARANTAMISEEN**



# Uudistava johtaminen



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 183

MARIANNE EKONEN, JUHA TIMONEN, SIRPA KOPONEN,  
ANNA-MAIJA LÄMSÄ, JAANA SAARISILTA, HANNA HAUVALA,  
MAIJA HAARANEN & HANNELE SALMINEN

## Uudistava johtaminen

TYÖKALUJA PK-YRITYSTEN ESIMIESTYÖN JA TYÖYHTEISÖN  
TOIMIVUUDEN PARANTAMISEEN



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

**jamk.fi**

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA -SARJA  
Toimittaja • Teemu Makkonen

© 2014

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Marianne Ekonen, Juha Timonen, Sirpa Koponen, Anna-Maija Lämsä,  
Jaana Saarisilta, Hanna Hauvala, Maija Haaranen & Hannele Salminen

UUDISTAVA JOHTAMINEN  
Työkaluja pk-yritysten esimiestyön ja työyhteisön  
toimivuuden parantamiseen

Kansikuva ja julkaisun kuvitus • Pippuriina / Hanna Väliatalo  
Valokuvat (ellei toisin mainittu): Hanna Hauvala/JAMK  
Ulkoasu • JAMK / Pekka Salminen  
Taitto ja paino • Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2014

ISBN 978-951-830-341-4 (Painettu)  
ISBN 978-951-830-342-1 (PDF)  
ISSN-L 1456-2332

#### JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto  
PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 040 552 6541  
Sähköposti: [julkaisut@jamk.fi](mailto:julkaisut@jamk.fi)  
[www.jamk.fi/julkaisut](http://www.jamk.fi/julkaisut)

# SISÄLLYS

|  |           |
|--|-----------|
| TIIVISTELMÄ .....                                | 7         |
| ABSTRAKTI.....                                   | 8         |
| ALKUSANAT .....                                  | 9         |
| <b>TYÖKALU 1: TYÖYHTEISÖN VISUALISOINTI.....</b> | <b>11</b> |
| JOKAISEN TYÖLLÄ ON MERKITYSTÄ .....              | 12        |
| TYÖKALUN ESITTELY .....                          | 14        |
| TYÖKALUN KÄYTTÖ .....                            | 15        |
| <b>TYÖKALU 2: PALAUTTEEN NELIKENTTÄ.....</b>     | <b>19</b> |
| KAIKKI TARVITSEVAT PALAUTETTA .....              | 20        |
| TYÖKALUN ESITTELY .....                          | 22        |
| TYÖKALUN KÄYTTÖ .....                            | 23        |
| <b>TYÖKALU 3: OIKEIDEN ASIOIDEN ÄÄRELLÄ.....</b> | <b>25</b> |
| TEHDÄÄN SUJUVASTI OIKEITA TÖITÄ.....             | 26        |
| TYÖKALUN ESITTELY .....                          | 28        |
| TYÖKALUN KÄYTTÖ .....                            | 29        |
| <b>YRITYSCASET .....</b>                         | <b>31</b> |
| CASE: KULJETUS JA MUUTTO O. JYLHÄ .....          | 32        |
| CASE: PROBIS SOLUTIONS.....                      | 33        |
| CASE: QVANTEL BUSINESS SOLUTIONS.....            | 34        |
| CASE: PAYTRAIL .....                             | 35        |

**TYÖKALU 4: STRATEGIA KÄYTÄNTÖÖN .....37**

SISÄISTETÄÄN STRATEGISET TAVOITTEET ..... 38  
TYÖKALUN ESITTELY ..... 40  
TYÖKALUN KÄYTTÖ .....41

**TYÖKALU 5: KOMMUNIKAATIOLEIJA ..... 43**

PALAUERIT TEHOKKAIKSI .....44  
TYÖKALUN ESITTELY ..... 46  
TYÖKALUN KÄYTTÖ .....47

**TYÖKALU 6: KEHITY KESKUSTELLEN ..... 49**

KOHTI MERKITYKSELLISTÄ DIALOGIA..... 50  
TYÖKALUN ESITTELY .....52  
TYÖKALUN KÄYTTÖ ..... 53

**YRITYSCASET ..... 55**

CASE: VIHHERLANDIA..... 56  
CASE: KARITEAM .....57  
CASE: AAVA & BANG ..... 58  
CASE: AJ-LASKENTA ..... 59

YHTEENVETO .....61  
ASIAANTUNTIJAT ..... 63  
KIRJALLISUUTTA .....67

# TIIVISTELMÄ

Ekonen, Timonen, Koponen, Lämsä, Saarisilta, Hauvala, Haaranen & Salminen  
Uudistava johtaminen – työkaluja pk-yritysten esimiestyön ja työyhteisön  
toimivuuden parantamiseen.

(Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 183)

Suomalaisesta työelämästä halutaan Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Hallitusohjelman mukaisen työelämästrategian tavoite on mahdollista saavuttaa hyvällä johtamisella, osaavalla henkilöstöllä ja rakentavan yhteistyön hengessä. Työurien pidentämisen tarve on tässä keskustelussa keskeinen teema, johon on etsitty vastauksia eri tahojen toimesta jo usean vuoden ajan. Selvitykset ovat nostaneet johtamisen ja esimiestyötä tekevien asenteen erikäisiä kohtaan yhdeksi tärkeäksi tekijäksi työssä jaksamisen ja jatkamisen edellytysten luomisessa.

Tässä julkaisussa esiteltävät konkreettiset työkalut tarjoavat käytännönläheisiä ratkaisuja työurien pidentämiseen johtamisen keinoin. Kehitettäviksi teemoiksi yrityksissä nousivat oman työn merkityksen hahmottaminen suhteessa yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, perustehtävän kirkastaminen ja näkyväksi tekeminen koko organisaatiolle sekä vuorovaikutus ja viestintä eri tilanteissa, erityisesti strategiaprosessissa, palavereissa, kehityskeskusteluissa ja palautteen annossa. Näistä teemoista kehitettiin seuraavat työkalut yhdessä yritysten kanssa: työyhteisön visualisointi, palautteen nelikenttä, oikeiden asioiden äärellä, strategia käytäntöön, kommunikaatioleija ja kehityskeskustellen.

Julkaisu pohjautuu vuosina 2011–2014 toteutettuun Uudistava johtaminen -projektiin. Sen toteuttajina ovat toimineet Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikkö sekä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Projektit ovat rahoittaneet Keski-Suomen elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus, Euroopan sosiaalirahasto, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto sekä mukana olleet yritykset.

Asiasanat: pk-yritys, johtaminen, esimiestyö, työyhteisö, työura, työssä jaksaminen, eri-ikäisyys, kehittäminen



# ABSTRACT

Ekonen, Timonen, Koponen, Lämsä, Saarisilta, Hauvala, Haaranen & Salminen  
Uudistava johtaminen – työkaluja pk-yritysten esimiestyön ja työyhteisön  
toimivuuden parantamiseen.

(Publications of JAMK University of Applied Sciences, 183)

National Working Life Development Strategy's vision is to make working life in Finland the best in Europe by 2020. Well-functioning, profitable workplaces that generate new employment are prerequisite for Finland's future competitiveness and a good working life. The aging and shrinking of the labour force in the EU and particularly in Finland calls for new approaches in management and leadership. Organizations will need to search for ways to actively retain employees in their late prime or deal with the issue in other creative ways. Studies have shown that professional management practices improved the quality of working life and will help organizations to adjust to the inevitable aging of their labour force and enhance the competitiveness and productivity. Organizations need new management methods that take into consideration the employees' needs in different career phases; early, middle and late career.

This publication introduces concrete tools and methods which are accepted and tested among managers and employees in order to improve the management skills and practices and functionality of the workplace communities. The themes that were highlighted in organizations were: the meaning of one's work in relation to organizations' strategy and goals, clarifying and visualizing one's basic assignment in the organization, interaction and communication in different contexts, e.g. strategy processes, meetings, development discussions. Among these themes we developed six tools: visual workplace community, fourfold table feedback, make the right things, strategy in practice, communication kite and develop by discussion.

The publication is based on Regenerative Leadership -project (2011-2014). The project was executed by JAMK University of Applied Sciences in co-operation with Jyväskylä University School of Business and Economics. The project is partly funded by the Centre for Economic Development, Transport and the Environment of Central Finland and European Social Fund.

Keywords: small and medium-sized enterprise, leadership, management, workplace community, career, well-being at work, different-aged, development

# ALKUSANAT

Suomalaisesta työelämästä halutaan Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Hallitusohjelman mukaisen työelämästrategian tavoite on mahdollista saavuttaa hyvällä johtamisella, osaavalla henkilöstöllä ja rakentavan yhteistyön hengessä. Työurien pidentämisen tarve on tässä keskustelussa keskeinen teema, johon on eri tahojen toimesta etsitty vastauksia jo usean vuoden ajan. Selvitykset ovat nostaneet johtamisen ja esimiestyötä tekevien asenteen erikäisiä kohtaan yhdeksi tärkeäksi tekijäksi työssä jaksamisen ja jatkamisen edellytysten luomiseksi. Mitkä ovat sitten pk-yrityksen esimiestyön tyypillisimmät haasteet työurien pidentämisen näkökulmasta? Tässä julkaisussa esiteltävät konkreettiset työkalut tarjoavat käytännönläheisiä ratkaisuja työurien pidentämiseen uran eri vaiheissa johtamisen keinoin. Työkalut on luotu yhdessä Uudistava johtaminen -projektissa mukana olleiden pk-yritysten kanssa.

Yritysten näkökulmasta uskallus lähteä pohtimaan johtamisen kehittämiseen liittyviä asioita yrityksen ulkopuolisen asiantuntijan kanssa on koettu tärkeäksi ja silmiä avaavaksi kokemukseksi. Pk-yrityksen normaalissa arjessa työasiat vievät usein mukanaan ja aina tulee jokin akuuttitilanne joka on hoidettava. Pysähtyminen yrityksen ulkopuolisten asiantuntijoiden tukemana pohtimaan työyhteisön toimivuutta on mahdollisuus, joka pakottaa pohtimaan kehittämistä kiireenkin keskellä. Projektin yksi keskeinen periaate alusta alkaen on ollut yrityksen koko henkilöstön osallistava johtamisen kehittäminen. Näin kaikkien ääni pääsee kuuluviin ja myös henkilöstö pääsee vaikuttamaan johtamisen uudistamiseen.

Seuraavat periaatteet havaittiin keskeisiksi johtamisen kehittämisen kohteiksi Uudistava johtaminen -projektissa. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että ainakin nämä asiat ovat kunnossa yrityksessä:

- työn tekeminen on sujuvaa ja työntekijät ymmärtävät oman työnsä merkityksen yrityksen kokonaisuudessa
- työntekijät saavat työstään systemaattista palautetta
- työntekijät tekevät oikeita asioita ja oikealla tavalla
- henkilöstö on sisäistänyt strategiset tavoitteet ja toteuttavat niitä päivittäisessä työssään

- palaverit tuottavat yhteiset näkemykset käsiteltävistä asioista ja jatkotoimenpiteistä
- kehityskeskustelut ovat merkityksellisiä ja ne mahdollistavat työntekijän osaamisen kehittymisen.

Näistä teemoista kehitettiin seuraavat työkalut yhdessä yritysten kanssa:

- työyhteisön visualisointi
- palautteen nelikenttä
- oikeiden asioiden äärellä
- strategia käytäntöön
- kommunikaatioleija
- kehity keskustellen.

Julkaisu pohjautuu vuosina 2011–2014 toteutettuun Uudistava johtaminen -projektiin. Sen toteuttajina ovat toimineet Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikkö sekä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikön asiantuntijoina ovat työskennelleet Marianne Ekonen, Maija Haaranen, Hanna Hauvala, Jaana Saarisilta, Hannele Salminen ja Juha Timonen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta asiantuntijoina ovat toimineet Sirpa Koponen ja Anna-Maija Lämsä. Projektia ovat rahoittaneet Keski-Suomen elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus, Euroopan sosiaalirahasto, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto sekä mukana olleet yritykset. Kiitämme erityisesti projektissa mukana olleita yrityksiä ja niiden henkilökuntaa.



## Työyhteisön visualisointi

”Merkityksellisessä työssä kyse on siitä, että työntekijä ymmärtää ketä varten hän tekee työtään ja mikä osuus hänen panoksellaan on yrityksen toiminta-kokonaisuudessa.

Tämä voidaan tehdä näkyväksi visualisoinnilla ja prosessikuvauksilla.”

# TYÖKALU: TYÖYHTEISÖN VISUALISOINTI

## JOKAISEN TYÖLLÄ ON MERKITYSTÄ

Merkityksellinen työ koetaan tärkeäksi ja siihen suhtaudutaan myönteisesti (Leiviskä 2011). Työhön sisältyy tarkoitus, jonka työntekijä ymmärtää palvelevan ja hyödyttävän ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita sekä muita sidosryhmiä ja turvaavan yrityksen tulevaisuuden. Merkityksellisessä työssä ihminen kokee olevansa oman työnsä ja elämänsä ohjaksissa. Työtä ei tehdä vain itseä varten ja jonkun yksittäisen tehtävän vaan laajemman tarkoituksen vuoksi. Työnjaon selventäminen, työkokonaisuuden ymmärtäminen ja oman sekä muiden töiden arvostus ovat keskeisiä merkityksellisen työn mahdollistajia (Carlsson ja Järvinen 2012).

## MERKITYKSELLINEN TYÖ PALKITSEE

On arvioitu, että itsemääräämisen ja hallinnan tunne, osaaminen ja työn näkeminen osana isompaa kokonaisuutta erottavat merkityksellisen työn vähemmän merkityksellisestä. Se, että työntekijä käyttää tietojaan ja taitojaan monipuolisesti, hän voi kehittää osaamistaan ja saa palautetta suorituksistaan, vaikuttavat asiaan (Lämsä & Päivike 2013).

Merkityksellisyyden kannalta on eri asia, jos esimerkiksi maantien kunnosta huolehtiva työntekijä mieltää tehtäväkseen routavaurion korjaamisen verrattuna siihen, että hän arvioisi parantavansa liikenneturvallisuutta. Työn ymmärtäminen sellaisena, että se palvelee itseä laajempaa tavoitetta ja tarvetta, on merkityksellisen työn ydintä.

Merkitykselliseksi koetusta työstä syntyy hyötyjä parantuneiden henkilöstötulosten kautta (Rauramo 2012): työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen kasvaa, joustavuus työtehtävien suorittamisessa lisääntyy, tehdään työnkuvan ylittäviä tehtäviä ja yhteistyö ihmisten ja yksiköiden välillä parantuu.

## TYÖ ON OSA TOIMINTAKOKONAISUUTTA

Työn näkeminen aidosti merkityksellisenä ja tärkeänä osana kokonaistoimintaa, on merkittävä haaste organisoinnille ja johtamiselle (Järvinen 2011). Jos työntekijä mieltää työtehtävänsä laajasti, näkee hän sen asiakkaiden tarpeiden ratkaisuna, joka turvaa yrityksen menestyksen lyhyellä ja pitkällä ajalla (Lämsä & Uusitalo 2012). Hän myös ymmärtää, että organisaatio koostuu ryhmistä, yksilöistä, tavoitteista, prosesseista ja työsuorituksista, jotka ovat linjassa toisiinsa ja tarpeellisia asiakkaiden tarpeiden kannalta. Kapea käsitys lisää riskiä jumiutua kapeisiin tehtäväsuorituksiin ja oman reviirin suojeluun. Mikäli tilanteeseen ei vaikuteta, tarvittava joustavuus töiden tekemisessä kärsii. Seurauksena on myös epätasainen työkuormitus työntekijöiden välillä ja muita kielteisiä asioita kuten heikko yhteistyö.

Työn kohteen käsittämistä laajasti voidaan tukea koulutuksen, kehittämisen ja perehdyttämisen keinoin (Viitala 2013). Vaikka työtehtävä opetettaisiin huolellisesti erillisenä teknisenä suorituksena, jättämällä oppimisesta pois tehtävän rooli ja osuus toimintakokonaisuudessa ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä, ei synny toivottua tulosta. Toisin sanoen jos yksittäisten tehtäväsuoritusten hallintaa ei pystytä kytkemään toimintakokonaisuuteen, näistä suorituksista muodostuu jäykkiä tapoja ja tottumuksia. Usein on myös tärkeää tehdä muutoksia työnkuvissa ja -järjestelyissä, jotta henkilön käsitys omasta ja muiden töistä laajenee. Lisäksi yksilöiden, ryhmien ja yksiköiden yhteistyön lisääminen edistää asiaa.

## TYÖKALUN ESITTELY

HAASTE:

**Työyhteisössä tiedonkulku puutteellista, epäselvä kokonaiskuva vastuista**

TAVOITE:

**Työn sujuvuus ja oman työn merkityksen ymmärtäminen osana kokonaisuutta**

VISUAALINEN TYÖYHTEISÖ ON TARPEELLINEN SILLOIN, KUN

- Yrityksen organisaatio ja siinä työskentelevät henkilöt eivät hahmotu kokonaisuutena työntekijöille.
- Työntekijöiden on vaikea sijoittaa itsensä ja oman työnsä merkitys yrityksen kokonaisuuteen.
- Eri henkilöiden työtehtävät ja sen kautta tarvittava yhteydenpito toisiin jää vajaaksi.
- asiat eivät etene jouhevasti, tarvitaan turhaan muistuttamista, esimerkiksi tiedonsaannissa.



Kuva: Probis Solutions Oy

## TYÖKALUN KÄYTTÖ

Laaditaan graafinen taulu, johon henkilöt sijoitetaan kuvan kera. Tämä lisää huomioon ottamisen ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Lisäksi taulu antaa kasvot organisaation tekijöille ja toiminnoille. Ymmärrys omasta ja toisten työstä kasvatavat.

Graafinen taulu voidaan esimerkiksi:

- laatia tehtävän, organisaatioaseman, viestintätahojen- ja tapojen tai asiakkaan näkökulmista,
- kuvata koko organisaatiota koskevana yleisesityksenä ja
- rajata työpisteisiin ja/tai toimintoihin.

Tauluun voidaan lisätä esimerkiksi:

- kunkin henkilön päätehtävät ja
- yhteydenpito-/tiedonvaihtovelvoitteet eri paksuisin/värisin nuolin.





### Alkukartoitus vastuista sekä viestintätahoista ja -tavoista:

Jokainen käy läpi omat työtehtävänsä, vastuunsa sekä viestintätahot ja -tavat.

Suunnittelupohjan avulla tarkennetaan yhdessä henkilöittäin tehtävät, valtuudet, tiedonjako- ja yhteydenpitovelvoitteet.



### Työyhteisön hahmottaminen visuaalisesti:

Luonnos käydään keskustellen läpi henkilöittäin.

Tehdään tarvittavat tarkennukset.



### Työyhteisön graafisen taulun kokoaminen ja käyttöönotto:

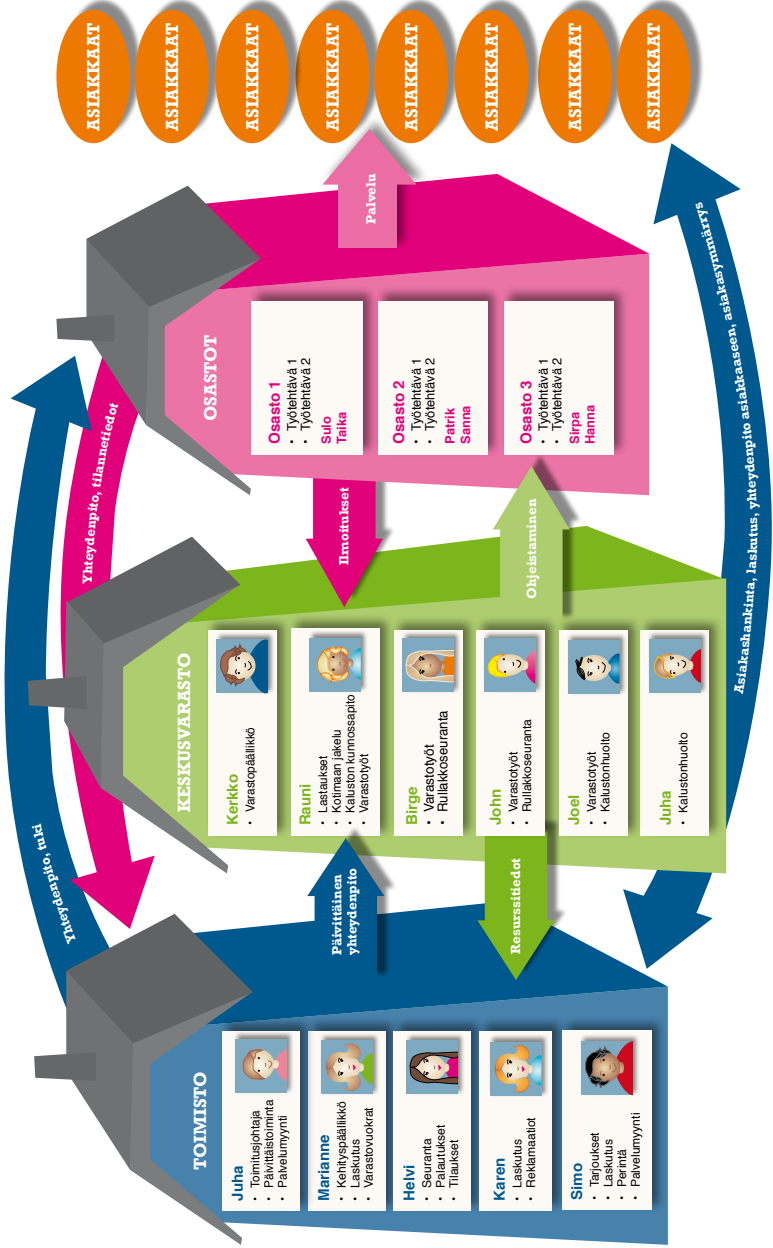
Sovitaan, missä graafinen taulu on näkyvillä ja kenellä on sen ylläpitovastuu.

Henkilöstö ymmärtää taulun merkityksen ja on motivoitunut pitämään tietonsa oma-aloitteisesti ajan tasalla.

### SOVELLUS/HYÖTYNÄKÖKULMA:

- sisäiseen käyttöön: kohdentaa yhteydenoton ja -pidon oikeaan henkilöön
- ulkoiseen käyttöön: mahdollistaa organisaation esittämisen eri sidosryhmille nopeasti ja ymmärrettävällä tavalla sekä auttaa asiakasta kohdentamaan kysymyksensä oikealle henkilölle ja toiminnolle.

# VISUAALINEN TYÖYHTEISÖ – ORGANISAATION VISUALISOINTI







## Palautteen nelikenttä

”Kun tietää, miksi työ on tärkeää ja siitä saa palautetta, syntyy merkityksellisyyden kokemus. Palaute vaikuttaa työsuoritukseen sisäisen motivaation ja päämäärien kautta. Se lisää työn mielekkyyden kokemusta, työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä.”

# TYÖKALU: PALAUTTEEN NELIKENTTÄ

## KAIKKI TARVITSEVAT PALAUTETTA

Hyvä palaute on inhimillistä kanssakäymistä työyhteisössä. (Heiske 1997). Palaute kertoo kuinka hyvin työprosessi etenee ja kuinka hyvin työn vaatimukset on saavutettu. Palaute muodostuu työn vaatimukset käsittävästä tiedosta, joka kertoo, mitä onnistuneelta työsuoritukselta vaaditaan ja arvioivasta tiedosta, joka kertoo, onko työn vaatimukset saavutettu. Palaute antaa tietoa, joka osoittaa onnistumisen tai epäonnistumisen suhteessa menettelytapoihin ja päämääriin, esittää tarpeen toiminnan korjaamiselle ja kontrollimekanismeille ja tarjoaa tietoa palautteen osapuolten tuntemuksista. (Berlin 2008.)

## MITÄ TAVOITELLAAN?

Kun tietää työnsä tärkeäksi ja siitä saa palautetta, syntyy merkityksellisyyden kokemus. Sekä esimiehen että alaisen yhteinen tavoite on saavuttaa työyhteisölle asetetut tavoitteet. Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä. Se kertoo, kuinka hyvin tai huonosti työssä on onnistuttu. Palautetta antamalla esimies voi ohjata alaisen työsuorituksia toivottuun suuntaan. Palautteen tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa. (Berlin 2008.) Esimiehen antamalla palautteella on keskeinen rooli alaisen oppimisprosessien tukemisessa (Viitala 2002). Palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi kommunikaatio palautetapahtumassa sisältää palautteen sisällöstä keskustelemista avoimessa dialogissa (Berlin 2008).

Palaute edistää itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä. Positiivisella palautteella esimies innostaa alaista refleктоimaan onnistuneita työsuorituksiaan. Kannustavan ja korjaavan palautteen saaminen on tärkeää työntekijöille, jotka tekevät uraa jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa ja työrooleissa. Palautteen sivuuttaminen voi johtaa kehittymispotentiaalin hyödyntämättä jättämiseen, mikä puolestaan vähentää henkistä pääomaa ja arvoa työmarkkinoilla. Palautteen sävy on tyypillisesti jaoteltu joko *positiiviseksi tai negatiiviseksi*. Positiivinen palaute kertoo, että työsuorituksella on saavutettu tai ylitetty onnistuneen työsuorituksen kriteerit. Positiivinen palaute viestii myös palautteen antajan tyytyväisyydestä palautteen vastaanottajan

työsuoritusta kohtaan. Negatiivinen palaute puolestaan ilmaisee, että työsuoritus on jäänyt standardien alapuolelle ja kertoo työsuorituksessa olevista kehittämisen tarpeista. (Berlin 2008.)

#### KOMPASTUSKIVET?

Palaute on työsuorituksessa menestymistä käsittelevää informaatiota. Tavoite on työsuorituksen kannalta keskeinen, sillä palautteen vastaanottaja voi ymmärtää palautteen turhaksi tai työsuoritusta ohjaamattomaksi informaatioksi, mikäli tavoitetta onnistuneelle työsuoritukselle ei ole olemassa. Palautteettomuuden kulttuurissa energiaa haaskautuu jupinaan. Huomio ei ole työtä edistävissä toimenpiteissä, vaan sitä jarruttavissa. Palautetaitojen osaaminen on olennainen tekijä toimivassa työyhteisössä. Palautetaitojen opettelu on vuorovaikutuksen harjoittamista ja vastuunottamista omasta käyttäytymisestään. (Ristikangas & Ristikangas 2011.)



## TYÖKALUN ESITTELY

### HAASTE:

**Organisaatiosta puuttuu työn merkityksen kokemisen antama yhteinen päämäärä, koska työsuoritteista ei anneta systemaattista palautetta. Oman työn kehittäminen koetaan vaikeaksi, koska puuttuu perusta mitä vasten oman työn vaikuttavuutta voisi arvioida.**

### TAVOITE:

**Tavoitteellinen ja oikea-aikainen strukturoitu palautteenanto.**

### PALAUTTEEN NELIKENTTÄ ON TARPEELLINEN SILLOIN, KUN

- Työntekijät kokevat, etteivät he saa riittävästi palautetta omasta työstään eivätkä tietoa organisaation tavoitteista.
- Esimiehille palautteenannon tavoitteet ja strukturointi ovat selkiytymättömiä.
- Koko henkilöstö halutaan sitouttaa organisaation toimintaperiaatteisiin yhteisten merkitysten rakentamiseksi.



## TYÖKALUN KÄYTTÖ

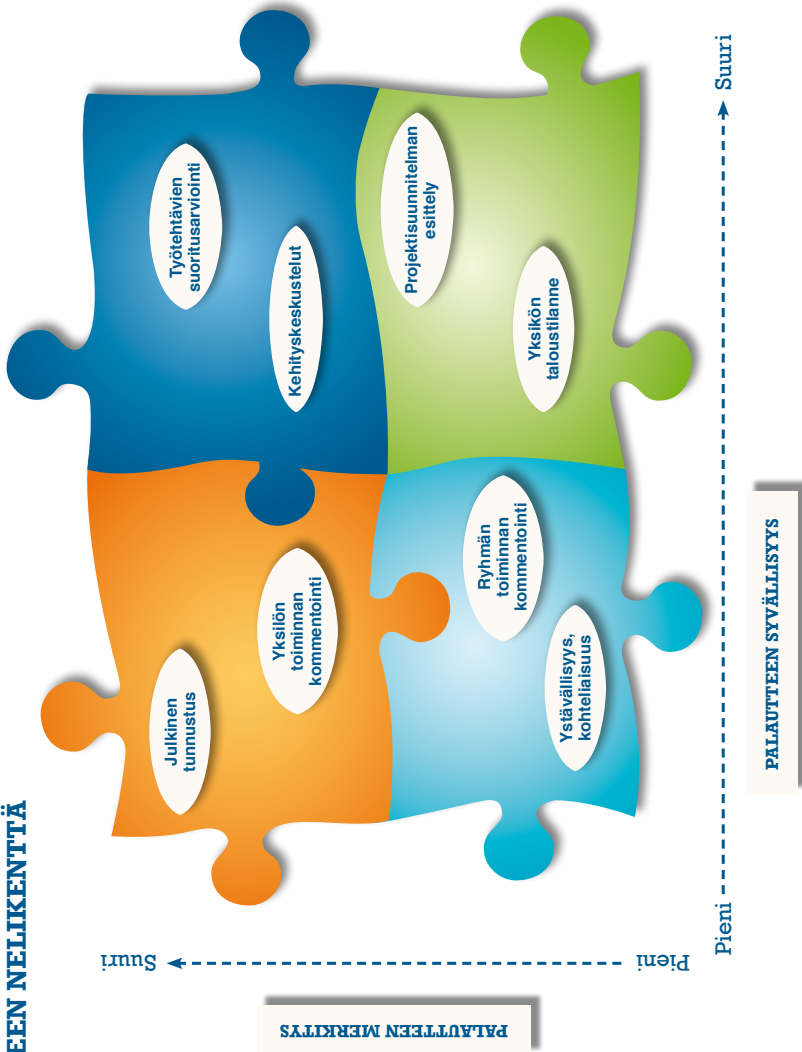
Palautteen nelikenttä hahmottaa asiat, mistä palautetta halutaan antaa ja vastaanottaa. Palauteasiat sijoitetaan nelikenttään, joka muodostuu kahdesta akselista:

- palauteasian koettu merkitys
  - palauteasian sisällön syvällisyys.
- 1) Esimiehiltä ja heidän alaisiltaan kootaan tiedot asioista, joista he haluavat palautetta ja enemmän keskustelua.
  - 2) Sijoitetaan esiin nousseet asiat nelikenttään.
  - 3) Priorisoidaan asioiden käsittelyjärjestys.
  - 4) Rutinoidaan osa palauteasioista muiden toimintojen sisälle, toisaalta jotkut asiat vaativat suunnitelmallista paneutumista palautetilanteen järjestämiseen ja palautteen antoon.
  - 5) Avataan valitut teemat toiminnaksi sisältöjen, tilanteiden ja toimenpiteiden näkökulmasta.
  - 6) Vastuutetaan palautteenanto osaksi esimiestyötä.



**PALAUTTEEN NELIKENTTÄ**

- esimerkki





## Oikeiden asioiden äärellä

”Väärin töiden tekeminen ja sählääminen vievät reilun viidenneksen kokonaistyöajasta ja vähentävät henkilöstötuottavuutta. Tilannetta voidaan parantaa keskustelevalle johtajuudella, jossa aito kuuntelu on tärkeää. Lisäksi parannuksia tuovat selkeä tavoitteenasettelu ja onnistunut osaamisen johtaminen.”

# TYÖKALU: OIKEIDEN ASIOIDEN ÄÄRELLÄ

## TEHDÄÄN SUJUVASTI OIKEITA TÖITÄ

Sählääminen on yleinen vaiva työpaikoilla. Se tarkoittaa kaikenlaista hukkatyötä. Työntekijällä on liian kiire ja syntyy turhia virheitä tai hän ei tiedä mihin hänen tulisi keskittyä ja yrittää vähän kaikkea tehden pahimmassa tapauksessa vääriä töitä. Jos yrityksen sairauspoissaolot lisääntyvät ja ovat korkeat, se voi olla merkki sähläämisen kulttuurista. Tuottavuuden kannalta on ratkaisevaa, että työntekijä tekee sujuvasti oikeita töitä ja työssäoloaika käytetään työn tekemiseen. Tehollisen työajan arvioidaan olevan noin 50–60 prosenttia kokonaistyöajasta (Kesti 2010). Muu aika käytetään muuhun kuin tuottavaan työhön. Sähläämisen vähentäminen parantaa henkilöstötuottavuutta ja sitä kautta yrityksen tuloksellisuutta.

Sählääminen ja väärin töiden tekeminen ovat harvoin työntekijöiden laiskuutta. Tavanomaisia syitä ovat organisaatiossa tehdyt virhepäätökset, kuten huonosti toimivan tietojärjestelmän hankinta tai resurssien väärä kohdentaminen, kiireen kulttuuri ja kyvyttömyys pysähtyä rauhassa tarkastelemaan toimintatapoja ja -prosesseja sekä kehittämään niitä. Ihmiset eivät ole tietoisesti läsnä vuorovaikutustilanteissa, jolloin väärinymmärrykset lisääntyvät (Vestriäinen 2013). Myös riittämätön henkilöstön perehdyttäminen ja kehittäminen, epäselvä tavoitteenasettelu, muutokset joita ei viedä kunnolla loppuun, jatkuva säästämismentaliteetti ja työntekijöiden vähäiset mahdollisuudet osallistua oman työn kehittämiseen ovat ongelman lähteitä. Kun näihin asioihin vaikutetaan, oikeiden asioiden tekeminen lisääntyy. Keskeiset johtajuuden keinot sähläämisen vähentämiseen ovat keskusteleva johtajuus, tavoitteiden selkeys ja osaamisen johtaminen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010).

## OIKEA VIESTINTÄ JA KUUNTELU AUTTAVAT

Työntekijöiden tulee päästä osallistumaan oman työnsä kehittämiseen ja tuomaan esille niitä kohtia, joissa työt eivät suju. Työntekijöitä kuulematta tehdyt päätökset ja ratkaisut ovat harvoin toimivia. Keskusteleva johtajuus auttaa muuttamaan tilannetta (Hiltunen 2011). Toisen kuuntelu on keskustelevan johtajuuden perusta ja avain hyvään johtajuuteen. Sitä hyödyntäen voidaan olla aidosti läsnä johtamistilanteissa ja opitaan suunnittelemaan ja toteuttamaan töiden sujuva ja kohdallinen tekeminen (Hyppänen 2013).

## TAVOITTEET SELKEIKSI JA OSAAMINEN KUNTOON

Johtajan yksi keskeisimpiä tehtäviä on huolehtia siitä, että työntekijät tietävät tavoitteensa ja niiden tärkeysjärjestyksen (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2010). Tavoitteista, niiden perusteluista ja tärkeysjärjestyksestä pitää viestiä ja keskustella kunnolla ja riittävän usein työntekijöiden kanssa. Turhan usein tavoitteet oletetaan tiedetyiksi ja selkeiksi. Yksi syy siihen, ettei työssä olla oikeiden asioiden äärellä, saattaa piillä huonossa osaamisessa. Jos ei osaa riittävän hyvin tehtäväänsä, saattaa sen vuoksi keskittyä niihin osa-alueisiin, jotka tuntuvat helpoimmilta. Nämä eivät kuitenkaan aina ole oleellisimpia tavoitteiden kannalta. Tilanteen muuttamiseksi tarvitaan osaamisen johtamista. Siinä esimiestyön keskeinen rooli on luoda mahdollisuudet ja ympäristö työntekijöiden oppimiseen. (Aarnikoivu 2013.)



## TYÖKALUN ESITTELY

### HAASTE:

**Organisaation toiminta ei muunnu optimaalisella tavalla toimintaympäristön uusien haasteiden kohtaamiseksi. Toimintaprosessit ja tehtäväkuvat ovat hämärtyneet, asioita tehdään turhaan tai moneen kertaan, kun ei ole yhteistä käsitystä työn merkityksestä ja tekotavasta.**

### TAVOITE:

**Optimoida työn tekemisen kohteet ja se, miten työt tehdään**

OIKEIDEN ASIOIDEN ÄÄRELLÄ ON TARPEELLINEN SILLOIN, KUN

- On tunne siitä, että ei tehdä oikeita asioita tai ei tehdä niitä oikein.
- Nopeasti muuttuvassa liiketoiminnassa työtehtävät ovat vaihtelevia ja uusia haasteita tulee jatkuvasti lisää.
- Työtehtävien tarkka sisällön määrittäminen on haastavaa.
- Nykyiset työtehtävät eivät poistu mihinkään ja uusia tehtäviä tulee jatkuvasti lisää.
- Ei pysähdytä tarkastelemaan, mitä vanhoista tehtävistä on vielä välttämätöntä tehdä ja näin työkuorma lisääntyy. Ei ole aikaa ajatella tarvitaanko niitä, miten ne voisi mahdollisesti tehdä rationaalisemmin. Ovatko oikeat ihmiset tekemässä niitä?
- Tehdään kaikkea mahdollista, mutta ei fokusoidusti oikein mitään.
- Työtehtävien määrittäminen laahaa jäljessä, esimiehet kadottavat suunnan ja työntekijä pyrkii tekemään kaiken mikä oman työyhteisön ulkopuolelta tulee, koska työyhteisössä ei osata fokusoida työntekijöille ydintehtäviä.

## TYÖKALUN KÄYTTÖ

### VAIHE 1: Tilannekartoitus

Kartoitetaan henkilöstön keskuudessa jokaisen tosiasiasa suorittamat työtehtävät ja niihin kuluva aika. Tarkistetaan myös se, miten kunkin työtehtävän suorittaminen on ohjautunut kullekin henkilölle. On hyvä selvittää, onko tehtävä käsketty henkilön suoritettavaksi vai onko henkilö jossain vaiheessa oma-aloitteisesti ottanut tietyn tyypiset tehtävät vastuulleen.

### VAIHE 2: Tarkistetun toimintamallin luominen

Mallinetaan prosessit ja optimoidaan niiden sujuvuus. Samalla karsitaan tarpeettomat ja päällekkäiset työt pois. Miehitetään prosessit ja laaditaan kullekin henkilökohtaiset tavoitteellistetut työnkuvat. Jaetaan resurssit tehtävien hoitamiseksi.

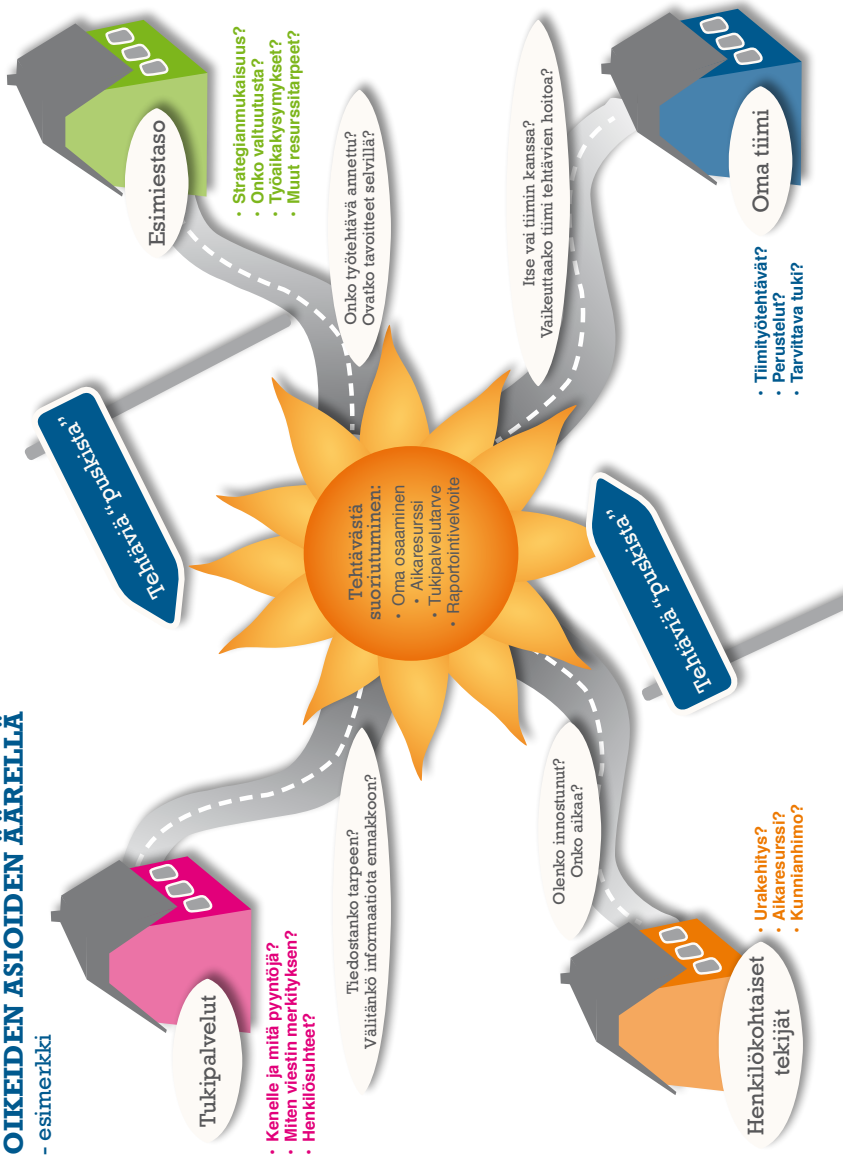
Vahvistetaan kunkin tason (esimiehet, tiimit, yksilöt) roolit, oikeudet ja velvollisuudet. Samalla esimiehet on velvoitettava ohjeistamaan prosesseihin liittyvät käytänteet niiden juurruttamiseksi yhteisesti hyväksytyksi toimintatavaksi.

### VAIHE 3: Ketteryysanalyysi, reagointivalmiuden säilyttäminen

Seurataan ja analysoidaan eri prosessien toimintaa päätäntävällän ja toiminnan suhteen, etteivät vaiheessa 2 vahvistetut toimintamallin käytänteet johda tarpeettomaan ”byrokraatiaan” ja toisaalta että prosessin ohjaus myös toimi halutulla tavalla.

## OIKEIDEN ASIOIDEN ÄÄRELLÄ

- esimerkki





Kuljetus ja muutto O. Jylhä  
Probis Solutions  
Qvantel Business Solutions  
Paytrail



Organisaation toiminta on hahmottunut kokonaisuutena, työjako ja työtehtävät ovat selkiytyneet.



## KULJETUS JA MUUTTO O. JYLHÄ

*Kuljetus ja muutto O. Jylhä Oy on jyvaskyläläinen vuonna 1961 perustettu kuljetusalan yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Jyväskylän Seppälässä. Yrityksellä on terminaalit Jyväskylässä ja Helsingin Vuosaareissa sekä yhteistyökumppani Van Zaal Transportin tiloissa Hollannissa. Yritys vuokraa myös lämmintä varastotilaa. Kuljetuspalvelut kattavat muutto- ja tavarakuljetukset Suomessa ja Keski-Euroopassa sekä näiden välillä. O. Jylhä Oy:n rekat kuljettavat jopa 60–70 % Suomeen tuotavista kasveista Keski-Euroopasta. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2013 14,5 m€ ja henkilöstömäärä noin 50. Yrityksen kasvuvauhti on viime vuosina ollut huimaa, 7–20 % vuodessa.*

### MIKSI MUKAAN?

Toimitusjohtaja Pekka Jylhän mukaan toiminnan kasvaessa yrityksessä on havaittu johtamismallin uudistamisen tarve erityisesti henkilöstöjohtamisessa ja sisäisessä viestinnässä. Yksi kimmoke uudistamiselle nousi henkilöstön antaman palautteen pohjalta. Kasvun myötä kuljettajien henkilömäärä on lisääntynyt useilla kymmenillä vuodesta 2007 lähtien. Yrityksen toiminta pohjautuu perinteisiin arvoihin ja siitä syystä on tärkeää, että jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu ja osa ”Jylhän tiimiä”, hän painottaa.

### PROJEKTIN AIKAISET TUNNELMAT

Toimitusjohtaja Pekka Jylhän mukaan ulkopuolisten asiantuntijoiden näkökulmasta on ollut konkreettista apua, ja monia johtamisen käytännön kysymyksiä on saatu ratkottua. Pääteemaksi valikoitui yrityksen henkilöstön vastualueiden ja sisäisten asiakassuhteiden kuvaaminen työyhteisön visualisoinnin kautta. Tämä on auttanut hahmottamaan organisaation toimintaa kokonaisuutena, selkeyttänyt työnjakoa, avannut erilaisten työtehtävien sisältöä ja sitä kautta eri tehtävien arvostusta. Projektin aikana ideoitiin myös palaverikäytäntöjen prosessi, jonka on jo saatu hyvällä menestyksellä jalkautettua käytäntöön.

### MITÄ SEURAAVAKSI?

Yrityksessä on päästy hyvään vauhtiin johtamismallin uudistamisessa. Erityisesti uusia viestinnän kehittämisen ideoita on syntynyt. Niiden työstämistä jatketaan uusin keinoin, sillä Pekka Jylhä povaa yrityksen kasvun jatkuvan edelleen.

Opin minkälainen johtaja olen,  
joten pystyin kehittämään  
johtajuuttani



## PROBIS SOLUTIONS

*Probis Solutions Oy on vuodesta 2003 asti toiminut kasvava ja kansainvälistyvä suomalainen tietojärjestelmäratkaisuja toimittava yritys. Yritys tuottaa järjestelmäprojekteja ja pilvipalveluna toimitettavia tietojärjestelmäratkaisuja muun muassa taloushallinnon, auto- ja korjaamoalan, vähittäis- ja erikoistavarakaupan ketjuille ja konserneille sekä julkisen sektorin toimijoille ja yhdistyksille.*

### MIKSI MUKAAN?

Probis Solutions Oy oli projektin alkamisaikoina laajentanut toimintaansa Jyväskylään, joten johtamisen kehittämisen ääreen oli sopiva aika pysähtyä. Projekti nähtiin myös hyvänä keinona laajentaa yhteistyöverkostoa paikallisiin yrityksiin. Yrityksessä kiinnostuttiin aiheesta erityisesti siitä syystä, että projektin avulla oli mahdollista saada käytännönläheisiä työkaluja henkilöstöjohtamisen kehittämisen tueksi, joka koettiin tärkeäksi kriteeriksi ja tavoitteeksi.

### PROJEKTIN AIKAISET TUNNELMAT

Yrityksessä luovuttiin pitkistä tiimipalavereista ja otettiin käyttöön päivittäiset stand-up -palaverit. Lisäksi yrityksessä ideoitiin kahden viikon välein pidettävä ”Tee mitä haluat” -päivä. Silloin jokainen voi keskittyä yrityksen liiketoimintaan liittyvään tärkeäksi kokemaansa asiaan. Koko henkilöstön yhteiseksi kokoontumishetkeksi otettiin käyttöön toimitusjohtajan kuukausikatsaus, jonka yhteydessä nautitaan yrityksen tarjoama yhteinen aamupala. Projektin aikana testattiin työyhteisön visualisointi -työkalua yksittäisen esimiehen näkökulmasta, joka toimii etenkin omaa esimiestyötä ohjaavana työkaluna.

Ajoittain yrityksen nopea kasvu ja siitä johtuvat kiireet loivat haasteita osallistua täysipainotteisesti projektiin ja sen yritysکوhtaisiin toimenpiteisiin. ”Koin workshopit ja kehittämistapaamiset myös henkilökohtaisesti hyödyllisiksi, koska ne todensivat muun muassa sitä, minkälainen johtaja olen ja kuinka voin johtajuuttani kehittää. Myös aamukahvitilaisuuksille toivoisi jatkumoa, koska niissä käytiin kehittävää keskustelua ja pääsi verkostoitumaan erilaisten yritysten kanssa”, kertoi tuotepäällikkö Joni Laitinen.

### MITÄ SEURAAVAKSI?

Yrityksessä ylläpidetään ja kehitetään jatkossakin projektin aikana luotuja käytänteitä siten, että ne kattaisivat koko työyhteisön toiminnan.

Yrityskohtaiset työpajat olivat meille uusi tapa kehittää työyhteisön toimintaa. Ne synnyttivät innostuksen sisäiseen kehittämistyöhön.



## QVANTEL BUSINESS SOLUTIONS

*Qvantel Business Solutions Oy on suomalainen it-palveluyritys, joka tarjoaa pilvipalveluina liiketoiminnan tukijärjestelmiä ja niihin liittyviä ratkaisuja ja palveluita. Qvntelin tuotteita ovat mm. asiakas-, laskutus-, tuote- ja tilaustenhallintatyökalut. Kansainvälinen asiakas-kunta koostuu sekä Suomessa että muualla Euroopassa toimivista teleoperaattoreista. Qvantelin monikulttuurisessa työyhteisössä Jyväskylän tuotekehitysyksikössä työskentelee yli 120 IT-alan asiantuntijaa.*

### MIKSI MUKAAN?

Oivalsimme alkukeskusteluiden ja -analyysin sekä johtoryhmälle pidettyjen työpajojen avulla, että esimiesten ja tiimien välinen yhteistyö on meille tärkeä kehittämiskohde. Osallistuimme laajasti sekä johdon että työntekijöiden toimesta uudistuvan työyhteisön rakentamiseen. Koimme, että osallistavat työskentelytavat olivat juuri niitä, joita tarvitsimme yrityksen kasvun ja uudelleenorganisoinnin tueksi, henkilöstöjohtaja Suvi Geier kertoo.

### MIKÄ OLI HYVÄÄ?

Yrityskohtaiset työpajat edustivat meille uutta tapaa työskennellä. Niissä saatiin keskeiset asiat esiin ja tarve vapaaseen keskusteluun huomattiin. Joskus vähän hapuiltiin epäolennaisissakin asioissa. Työpajat päättyivät kuitenkin innostuksen tilaan ja saivat ihmiset viemään työstettyjä asioita käytännön työhön, Geier toteaa.

Kaikille yrityksille yhteiset tilaisuudet olivat mukavan positiivisia hengeltään, vaikkakin yhteisten tilaisuuksien merkitys ja tarpeellisuus eivät nousseet yrityskohtaisten tilaisuuksien tasolle. Yhteisissä tilaisuuksissa käsitellyt asiat olivat osin tuttuja kokeneelle osallistujalle. Projektin alkuvaiheessa olisi voitu pohtia vielä enemmän yhdessä yritysten kanssa sitä, mitä eri ulottuvuuksia kuuluu uudistuvaan esimiestyöhön.

### MITÄ SEURAAVAKSI?

Pysyvänä kuviona haluamme jatkaa uudistavaa tapaa työskennellä, muun muassa tiimien välisen yhteistyön merkeissä.

Projekti tarjosi mahdollisuuden vertaistukeen nuorten ja eri-ikäisten sekä eri toimialojen kesken



## PAYTRAIL

*Verkkomaksamisen yritys on perustettu kesällä 2007 Suomen Verkkomaksut nimellä. Yritys on toiminut kesästä 2013 alkaen Paytrail nimellä. Tällöin lanseerattiin perinteisten maksutapojen (pankki- ja korttimaksut, lasku- ja osamaksut) rinnalle kokonaan uudelleen suunniteltu verkossa ostamisen palvelu, Paytrail-tilipalvelu, jonka avulla ostot tehdään yksillä tunnuksilla. Paytrail pyrkii raivaamaan esteitä verkkoliiketoiminnan tieltä ja ajattelemaan kokonaisuuksia kuluttajan näkökulmasta, kauppiaita unohtamatta sekä tekemään verkossa ostamisesta ja myymisestä mukavaa ja mutkatonta. Yhtiötä pidetään suomalaisena verkkomaksamisen edelläkävijänä ja se sai ensimmäisenä alansa toimijana maksulaitostoimiluvan kotimaassaan. Vuonna 2013 yrityksen liikevaihto oli 4,5 milj. € ja henkilöstömäärä oli reilut 40 henkeä.*

### MIKSI MUKAAN?

Paytrail Oyj on voimakkaasti kasvava yritys, jossa työskentelee pääasiassa nuoria esimiehiä. Lähdimme hakemaan projektista ohjausta ja koulutusta nimenomaan nuorten esimiesten arkipäivän haasteiden kohtaamiseen. Projekti tarjosikin erilaisia konkreettisia keinoja juuri tähän tematiikkaan. Esimerkiksi vertaiskeskustelut ja työkuorman hallintamenetelmät koettiin hyödyllisiksi, toteaa International Partnership Director Tatu Heiskanen.

### PROJEKTIN HYÖDYT

Puolen päivän työpajat olivat erityisesti antoisia. Ne tarjosivat oppia ja konkreettisia välineitä, joita pystyttiin ottamaan heti käyttöön. Projekti tarjosi myös mahdollisuuden vertaistukeen nuorten ja eri-ikäisten sekä eri toimialojen kesken. Projekti koostui hyvästä ”paletista” erilaisia tapaamisia, kuten puolen päivän seminaareista, aamukahvitilaisuuksista projektissa mukana olevien yritysten kesken sekä yrityskohtaisista työpajoista. ”On myönnettävä sekin, että tällainen projekti on hyvä ja edullinen tapa hankkia koulutusta henkilöstölle” Heiskanen kommentoi.

### MITÄ SEURAAVAKSI?

Yrityksessä halutaan jatkossakin keskittyä hyvän työyhteisön rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Asiantuntijat pitävät yhdessä työskentelemisestä ja ovat motivoituneita siihen. Paytraililla työskentelevän asiantuntijan ”pitää saada olla intohimoinen” Tatu Heiskanen toteaa lopuksi.





## Strategia käytäntöön

”Strategian tavoitteena on saada ihmiset tekemään päivittäin oikeita päätöksiä, kulkemaan oikeaan suuntaan sekä tekemään oikeita asioita oikealla tavalla.”

# TYÖKALU: STRATEGIA KÄYTÄNTÖÖN

## SISÄISTETÄÄN STRATEGISET TAVOITTEET

Aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. On pystyttävä pärjäämään kilpailussa, mikä edellyttää kykyä erottautua kilpailijoista. Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Strategiatyöskentely on syvällisesti sisäistettyä kyvykkyyttä, tapa ymmärtää mitä todella on tapahtumassa toimialalla ja hahmottaa niitä uusia mahdollisuuksia, joita syntyy. Strategia ja strategiatyö ovat analysointia, kiteyttämistä, valintojen perustelemista, tavoitteiden asettamista ja pohdintaa. (Kamensky 2010.) Strategian pyrkimyksenä on joko 1) tehdä jotakin tehokkaammin tai paremmin tai 2) tehdä jotakin uutta ja erilaista (Vuorinen 2013).

Parhaiten strategian toteutuu, kun suunnittelu ja toteutus yhdistetään samanaikaisiksi tapahtumiksi, jolloin muodostuu iteratiivinen strategiaprosessi, dialogi. (Mantere, Suominen & Vaara 2011). Strategisen vuorovaikutusjohtamisen mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisempi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa. (Kamensky 2010.) Dialoginen strategiatyö nostaa henkilöstön johdon rinnalle liiketoiminnan tilanteen ja kehittämisen määrittelijöiksi (Mantere, Suominen & Vaara 2011).

Strategisessa vuorovaikutusjohtamisessa korostuu osaaminen johtamisessa, strategiassa, mutta myös vuorovaikutuksessa. Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ovat niitä tekijöitä, jotka ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen, se luo organisaation identiteetin ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. Pitkän ajan tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa taloudellista menestymistä. (Kamensky 2010.)

## KOMPASTUSKIVET?

Hierarkkinen strategiatyö ei riitä todellisen osallistumisen aikaansaamiseksi. Tällöin suunnittelun ja toteutuksen väliin jää kuilu ja haasteena on saada hen-

kilöstö mukaan strategian toteutukseen. Ongelmaksi muodostuu myös strategiasta viestiminen. Jos johtajat eivät pysty kuvaamaan strategiaa kunnolla, he eivät myöskään pysty viestimään sitä toisilleen ja työntekijöilleen. On myös virheellistä olettaa, että kaikilla yrityksessä on yhtenäinen käsitys liiketoiminnasta ja sen käsitteistä. Usein hyvin tavallisetkin käsitteet merkitsevät eri ihmisille eri asioista. Tämä yhteisen kielen puuttuminen tekee vaikeaksi yhteisen strategian luomisen, strategian toteuttamisesta puhumattakaan. (Mantere, Suominen & Vaara 2011.)

Elleivät yrityksen johtohenkilöt ole yksimielisiä toteutettavasta strategiasta, ei resursseja voida kohdistaa oikein. Ellei resursseja kohdisteta oikein, ei uutta strategiaa pystytä toteuttamaan muuttuvassa ympäristössä. Vaikka strategia olisi ymmärrettävä ja hyvin viestitty, ei se kuitenkaan mene käytäntöön, jollei haluttu tahtotila ole muodostunut kollektiiviseksi ajatusmalliksi ihmisten mielissä.

Ongelma on strategian jalkauttamisessa, sen johtamisessa. Jalkauttaminen tarkoittaa oikeiden ihmisten valintaa, ihmisten johtamista oikeiden asioiden luomiseen ja toteuttamiseen sekä liiketoimintaprosessien ja teknologian toimeenpanoa. Jotta strategia ohjaa kulkua oikeaan suuntaan, on tiedettävä mihin tähdätään, mikä on määränpää.





## TYÖKALUN ESITTELY

### HAASTE:

**Organisaation pidemmän aikajänteen pyrkimysten ja toisaalta saavuttamien tulosten välillä on eroja, joiden syitä ei täysin kyetä hahmottamaan ja oikaisemaan. Organisaation todellinen tahtotila ei ole selvillä.**

### TAVOITE:

**Yrityksen henkilöstö on sisäistänyt yritykset strategiset tavoitteet ja osaa toteuttaa niitä omassa päivittäisessä työssään.**

### STRATEGIA KÄYTÄNTÖÖN ON TARPEELLINEN SILLOIN, KUN

- Yrityksessä ei tiedetä, miten strategia toteutuu käytännön tasolla henkilöstön työssä.
- Yrityksessä ei tiedetä, onko henkilöstöresurssit kohdennettu oikein strategisten päämäärien saavuttamiseksi.
- Yrityksessä ei tiedetä, onko kunkin työntekijän työajan käyttö optimoitu strategisten päämäärien saavuttamisen kannalta keskeisiin toimenpiteisiin.

## TYÖKALUN KÄYTTÖ

### VAIHE 1:

Yrityksen johto määrittää 2–3 strategian toteutumisen kannalta keskeistä painopistettä, joiden tulee näkyä henkilöstön päivittäisessä työssä. Painopisteet kiteytetään edelleen 2–3 tärkeimpään työtehtävään. Henkilöstökyselyä varten johto kuvaa esimerkein, miten valittujen tärkeimpien työtehtävien tulisi näkyä eri henkilöstöryhmien päivittäisessä työssä.

Johto pisteyttää kunkin edellä mainitun työtehtävän sen tärkeyden perusteella ja arvioi kuinka paljon tehtävän suorituksen tulisi viedä aikaa työntekijäryhmän päivittäisestä aikaresurssista. (Johdon arvioita ei näytetä etukäteen henkilöstökyselyyn osallistuville vastaajille).

### VAIHE 2:

Henkilöstölle suoritetaan kysely ko. tehtävien tärkeydestä ja ajankäytöstä niihin liittyvissä tehtävissä.

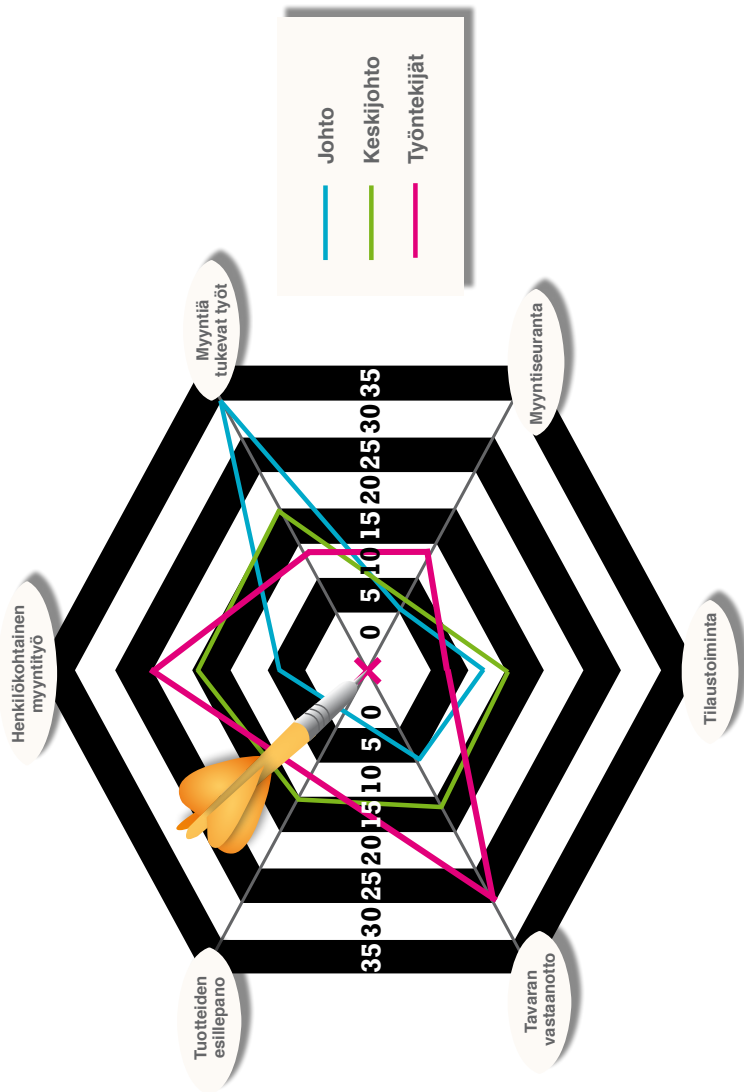
### VAIHE 3:

Kyselyn tulokset analysoidaan koko henkilöstön vastauksista henkilöstö- ja tehtäväryhmittäin (esimiestasot, työntekijätaso, eri tehtävätyypit). Tulokset syötetään ohjelmaan, mikä esittää strategian läpimenon asteen ja resurssien käytön eri tehtäviin säde-graafin avulla.

### SOVELLUSALUE:

- koko henkilöstö tehtäväryhmittäin – johto, keskijohto, työntekijät – eriytyvillä kysymyksenasetteluilla
- soveltuu erityisesti hierarkioiltaan eritasoisten organisaatioiden tutkimiseen
- avaa keskeiset teemat jatkokeskusteluille strategian läpimenon tehostamiseksi.

## STRATEGIA KÄYTÄNTÖÖN - strategian toteutumisen yhdenmukaisuus eri henkilöstöryhmien välillä





## Kommunikaatioleija

”Johtaminen on viestintää – viestintä on vastuullista dialogia”

# TYÖKALU: KOMMUNIKAATIOLEIJA

## PALAVERT TEHOKKAIKSI

Avoimen vuorovaikutuksen rakentamiseksi esimiesten ja johdon tulisi kirkaistaa ja selkiyttää ensin itselleen yrityksen perustehtävä ja toiminnan kehittämissuunta, jotta he voivat luotsata henkilöstöään oikeaan suuntaan. Organisaatiossa tulisi olla riittävästi mahdollisuuksia tuoda työhön liittyviä ideoita, ongelmia ja kehittämistarpeita esiin. Tämä edellyttää mahdollisuutta monipuolisten informaatio- ja keskustelukanavien käyttöön. Pohtivalla ja kyselevällä kommunikaatitavalla esimies haastaa henkilöstönsä dialogiin, jossa osapuolet kokevat tulevansa kuulluiksi ja ymmärretyksi omine mielipiteineen ja tunteineen. Jotta henkilöstö voi toimia halutulla tavalla, täytyy myös selkeästi viestiä, millaista käyttäytymistä toivotaan ja arvostetaan. Yhteisten arvojen lisäksi avointa vuorovaikutusta edistävät kommunikaatiota ja yhteistyötä koskevat pelisäännöt ja toimintamallit. Tärkeää avoimen vuorovaikutuksen kehittämiseksi on myös sen jatkuva arviointi, jossa otetaan tarkastelun kohteeksi osallistujien kokemukset tiedonkulun ja kommunikaation toimivuudesta. Näiden yllämainittujen johtamisen periaatteiden avulla organisaatioon luodaan avointa vuorovaikutusta ja sellaista toimintatapaa, joka suosii kehittämistarpeiden ja tosiasioiden esiintuomista peittelyn, mielistelyn ja pehmentelyn sijaan. (Juholin 2001.)

## PALAVERIKÄYTÄNNÖT

Palaveri on yleisnimitys kaikille ryhmäkeskustelutilanteille. Palaverin tarkoituksena on, että siihen osallistujat yhdessä tuottavat tuloksen osallistujien esittämiä ajatuksia ja vaihtoehtoja kritisoiden, muokaten ja kehitellen. Sisäiset kokoukset ja palaverit ovat viestinnän lähikanavia, joissa toteutuu keskinäisviestintä ja kasvokkain keskustelu. Keskustelun kuluessa voidaan olla eri mieltä asioista, mutta lopputulokseen kaikkien tulee sitoutua. Palavereihin käytetyn ajan tulisi olla oikeassa suhteessa saavutettuihin hyötyihin, jottei palavereita koettaisi turhiksi. (Juholin 2001.)

Palavereita voidaan tehostaa määrittelemällä ja kertomalla kokouksen sisältö ja eteneminen yksityiskohtaisesti, jakamalla aineistoa osallistujien tutustuttavaksi etukäteen, motivoimalla osallistujia miettimään kysymyksiä ja

puheenvuoroja valmiiksi, kiinnittämällä huomiota kielenkäyttöön ja viestintätyyliin, panostamalla esitystekniikkaan, luomalla avoin tunnelma ja aktivoimalla osallistujia kysymään sekä aktivoimalla kokousta pienryhmätyöskentelyn avulla. Puheenjohtajan tehtävä on varmistaa, että sovitut asiat käsitellään ja aikataulussa pysytään. (Juholin 2001.)

Palavereiden toimivuutta voidaan arvioida kysymällä osallistujien mielihoidetta ja kehittämissuhteita kokouksiin valmistautumisesta, aikataulun noudattamisesta, käsiteltävien asioiden tärkeydestä ja priorisoinnista, osallistumisaktiivisuudesta ja keskustelun monipuolisuudesta, ilmapiirin avoimuudesta ja luottamuksellisuudesta, päätöksenteon selkeydestä ja päätösten seurannasta sekä palavereiden hyödyllisyydestä. (Juholin 2001.)

On myös tehtävä ero työ- ja ideointipalaverien välillä. Työpalaverissa edetään suunnitelman mukaan ja tähdätään sovittujen asioiden käsittelyyn sovitussa aikataulussa, ideointipalaveri on vapaamuotoinen, luovuuteen kannustava ja ennalta arvaamattomien ajatusten virittämistä ja esiintuomista. (Juholin 2001.)



Kuva: Paytrail Oyj

## TYÖKALUN ESITTELY

### HAASTE:

**Henkilöstö on kyllästynyt palaverikäytänteisiin, niiden koetaan vain vievän turhaan työaikaa, koska palavereissa ei edetä mistään mihinkään. Aiheeseen pureutuvia puheenvuoroja on turha käyttää, ne jäävät yksittäisiksi heitoiksi, kun kukaan ei huolehdi keskustelun järkevästä suuntaamisesta.**

### TAVOITE:

**Palaveri, jossa laajennetaan tietoa relevanteista, asiaan vaikuttavista tekijöistä, ja joka tuottaa yhteisen näkemyksen siitä, mihin yhdessä sovittuihin toimenpiteisiin osallistujat sitoutuvat.**

### KOMMUNIKAATIOLEIJA ON TARPEELLINEN SILLOIN, KUN

- Palavereja pidetään ilman kunnollista palaveritekniikkaa ja käsitystä siitä mitä lopputulokselta halutaan.
- Vuorovaikutusprosessi palaverissa ei laajenna tietoa asiaan vaikuttavista yksityiskohdista.
- Palaverissa ei saavuteta yhteistä jaettua ymmärrystä asioista.
- Palaverissa ei päästä sopimaan ja sitoutumaan yhdessä sovittuihin toimenpiteisiin.

## TYÖKALUN KÄYTTÖ

**Palaverin etenemisen voi jakaa kahteen vaiheeseen ja asettaa kullekin vaiheelle oman päämäärän.**

### VAIHE 1: LAAJENEMISVAIHE (VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN ESILLE KAIVAMINEN)

Palaverin alussa käydään alustava keskustelu, missä pyritään löytämään kaikki käsiteltävään asiaan vaikuttavat tekijät (puheenjohtaja pitää kaikki osallistujat aktiivisina, ettei kukaan yritä ”ajaa omaa kantaansa läpi” ideointivaiheessa).

### VAIHE 2: SUPISTAMISVAIHE (POIMITAAN KESKEISET ASIAT YHTEISEEN YMMÄRRYKSEEN PÄÄSEMISEKSI)

Mikäli palaverissa käytävä keskustelu ei tuo esiin enää uusia tekijöitä, alustavasta keskustelusta tiivistetään yhteisesti hyväksytyt olennaiset tekijät. Niiden pohjalta muodostetaan yhteinen kokonaisymmärrys. Päätökset ja niistä seuraavat toimenpiteet perustuvat yhteisesti hyväksytyihin tilannearvioihin ja sitouttavat osallistujat toimenpiteisiin.

### SOVELLUSALUE:

- erilaiset palaveri- ja kokoustilanteet.



## KOMMUNIKAATIOLEIJA

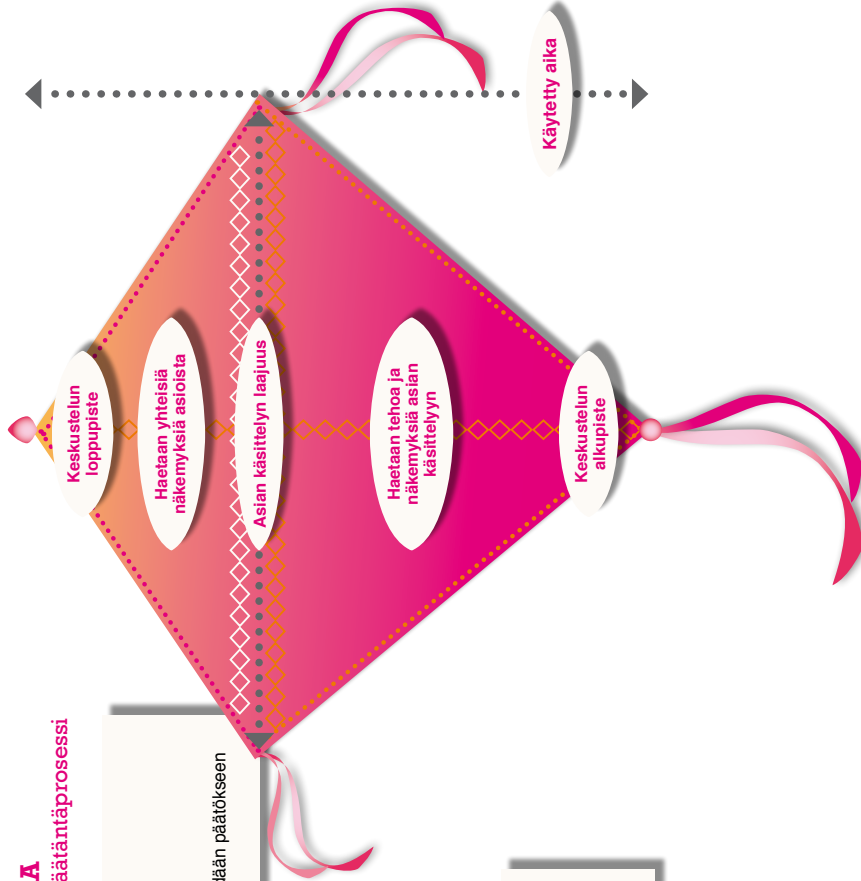
- optimaalinen keskustelu- ja päätäntiprosessi

### SUPISTAMISVAIHE

- Tarkkaillaan kertomuksen ehtymistä
- Päästäänkö lopputulemaan nyt?
- Jos ei, sovitaan, milloin keskustelu viedään päätökseen

### LAAJENEMISVAIHE

- Pyritään yhteiseen näkemykseen
- Säilytetään fokus asiassa
- Esitetään omia näkökantoja





## Kehity keskustellen

”Hyvin toteutettu kehityskeskustelu on vastuullista johtajuutta. Siinä työntekijän tarve ja halu tulla kuulluksi toteutuvat. Onnistuessaan keskustelu viestii välittämisen ja oikeudenmukaisuuden periaatteiden tärkeydestä yrityksessä.”

# TYÖKALU: KEHITY KESKUSTELLEN

## KOHTI MERKITYKSELLISTÄ DIALOGIA

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja hänen alaisensa välinen keskustelu. Keskustelulla on tavoitteet, ja se toteutetaan systemaattisesti ja säännöllisesti. Kerran vuodessa käyty keskustelu on yleisin mutta tarvittaessa keskusteluja voidaan käydä useamminkin. Kehityskeskustelu pyrkii osaamisen ylläpitämiseen ja edistämiseen sekä selventämään strategiaa ja sen merkitystä työntekijän työsuorituksen ja tarvittavan osaamisen kannoilta. Tavoitteena on auttaa työntekijää suoriutumaan tehtävistään tavoitteiden mukaan sekä tukea esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. Keskustelussa on mahdollisuus ottaa esille työpaikan arvoihin liittyviä kysymyksiä sekä antaa tilaa pohdinnalle ja tunteille. (Meretniemi 2012.)

Kehityskeskustelu erotetaan usein arviointikeskustelusta. Kehityskeskustelu kohdentuu osaamiseen ja sen kehittämiseen. Arviointikeskustelussa puolestaan arvioidaan työsuorituksen onnistumista. Siitä kiistellään, onko tarkoituksenmukaista käydä keskustelut yhdessä vai erikseen. Joissakin työpaikoissa toteutetaan keskustelut erikseen, joten vuosittain tehdään kaksi keskustelua. Toisissa paikoissa keskustelut on yhdistetty. Totta kuitenkin, että monien keskustelujen käyminen kuormittaa ja vie aikaa. Onnistunut kehityskeskustelu on vuorovaikutustilanne, jossa molemmilla osapuolilla on aktiivinen rooli.

Hyvällä kehityskeskustelulla on useita hyötyjä (Aarnikoivu 2011). Palaute motivoi, mikä tukee tehtävässä suoriutumista (Kupias & Peltola 2011). Henkilöstön työhyvinvointi lisääntyy parantuneen työnhallinnan ja tavoitetietoisuuden sekä selkeämmän työroolin kautta. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on dialogi, joka tukee uutta ajattelua, luovuutta ja innovoivuutta sekä edistää avointa keskustelukulttuuria (Aula 2008).

## KOMPASTUSKIVET

Jos kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet ovat hämärät alaiselle tai keskustelun perusteella ei tapahdu mitään, koetaan turhautumista. Esimies ei ole perehtynyt edellisen kehityskeskustelun sisältöön tai hän lupaa asioita, joihin ei voi oikeasti vaikuttaa. Keskusteluun ei varata riittävästi rauhallista aikaa.

Jos kehityskeskustelu koetaan ylimääräiseksi työtaakaksi joko esimiehen tai alaisen tai molempien kannoilta, jotakin on pielessä.

Vaikka kehityskeskustelun päähenkilö on työntekijä, keskustelu toimii myös palautteenantoväylänä esimiehelle. Ongelmia saattaa aiheuttaa se, että organisaatiokulttuuri ei tue avointa vuorovaikutusta. Erityisesti jos johtamistyyli on johtajakeskeistä, autoritääristä, alainen ei uskalla antaa palautetta ja se on väärittyä (Jabe & Kuusela 2013). Pahin tilanne syntyy, jos alaista rangaistaan palautteenannosta.

Keskustelun tulee voimaannuttaa eikä lamauttaa, syyllistää tai pelottaa työntekijää. Työntekijän kanssa ei ole syytä kilpailla. Oheisviestinnän merkitys on suuri. Jos esimies vastaa välillä puhelimeen, vilkuilee ikkunasta, katsoo kelloa tai silmäilee matkapuhelinta tai sähköposteja murentaa keskustelun uskottavuutta. Mikäli sovitusta asioista ei pidetä kiinni tai tietoja vuodetaan ulkopuolisille, luottamus kärsii ja keskustelun vaikutus on kielteinen.



## TYÖKALUN ESITTELY

### HAASTE:

**Kehityskeskustelut eivät tunnu merkityksellisiltä, eikä niillä ole juuri vaikutusta työnantajan/työntekijän käyttäytymiseen tai asioiden kulkuun.**

### TAVOITE:

**Kehityskeskustelujen kulun ja sisällön terävöittäminen ajallisesti loogiseksi jatkumoksi, missä sekä työnantaja että työntekijä nostavat esiin työn kannalta merkityksellisimpiä aiheita.**

### KEHITY KESKUSTELLEN ON TARPEELLINEN SILLOIN, KUN

- Kehityskeskustelut eivät sitouta henkilöstöä, ne koetaan ”pakkopullaksi”.
- Kehityskeskusteluissa esiin nostettavat asiat eivät etene loogisesti.
- Kehityskeskusteluissa ei osata painottaa oikein merkityksiltään eritasoisia asioita.
- Mennyt, nykyinen ja tuleva sekoittuvat keskusteluissa toisiinsa.
- Kehityskeskustelujen molemminpuolinen sitouttamisajatus jää puolitiehen, eikä sovittujen asioiden etenemistä seurata konkreettisella tavalla.

## TYÖKALUN KÄYTTÖ

### VAIHE 1:

Kehityskeskusteluiden pääaiheet jaetaan etukäteen loogisesti eteneväksi jatkumoksi työnantajalle ja työntekijälle tärkeiden asioiden suhteen. Varataan samalla työntekijän omille esityksille ja ”vapaalle sanalle” aikaa.

### VAIHE 2:

Aikajänne (mennyt, nykyinen, tuleva) sisällytetään kaikkiin keskusteluteemoihin. Molemmille osapuolille on selvää, keskustellaanko aiheista imperfektissä, presensissä vai futuurissa.

### VAIHE 3:

Sovitaan asioiden etenemisen seurannasta ja palautteenantamisesta/-pyytämisestä systemaattisesti tulevan tarkastelukauden aikana.

### SOVELLUSALUE:

- yksittäiset kehityskeskustelut, ryhmäkehityskeskustelut
- eri teemojen käsittely vuoden mittaan eri kehityskeskusteluissa (esim. kaksi kehityskeskustelua/vuosi).

## KEHITY Keskustellen – Työntekijän ja Työnantajan Viestintäkanava

### MENNYT VUOSI: TAVOITTEISIIN YLTÄMINEN

- Työntekoa edistäneet tekijät
- Työntekoa haitanneet tekijät
- Työstä suoriutuminen henkisesti ja fyysisesti

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

### NYKYHEIKKI: TYÖNTEON KOETTU MIELEKKÄYS

- Työtehtävien haasteellisuus
- Motivaatio ja palkitseminen
- Työilmapiiri
- Arvio esimiestoiminnasta

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### TULEVA VUOSI: UUDET TAVOITTEET

- Työtehtävien tarkistus ja mitoitus
- Konkreettiset tavoitteet työn tuloksille
- Yksilöllinen kehittämissuunnitelma

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

### VIESTITTÄÄN

- Menneestä jaksosta
- Nykyhetkestä
- Tulevasta jaksosta



Viherlandia  
Kariteam  
Aava & Bang  
AJ-Laskenta





## VIHERLANDIA

*Viherlandia on vuonna 1984 perustettu puutarhakeskus. Kyseessä on perheyritys, jonka perusti Juhani Tahvonen yhteistyössä veljiensä ja vanhempiensa kanssa kotitalalleen Jyväskylän Rauhalahteen. Viherlandia on yksi harvoista puutarhakeskuksista, jossa on ostettavissa paikanpäällä viljeltyjä, oman tuotannon kasveja. Tällä hetkellä Viherlandia työllistää noin 30 vakituista puutarha- ja ravintola-alan ammattilaista. Sesonkipainotteisissa puutarha-alan työtehtävissä Viherlandia on iloinen poikkeus, sillä yritys työllistää puutarhureita läpi vuoden. Kesäsesongin ajaksi henkilökuntamäärä tuplaantuu.*

Oli valaisevaa huomata, että haasteet olivat eri yrityksissä samansuuntaisia.

### MIKSI MUKAAN?

Toimitusjohtaja Erja Mäkelän mukaan Viherlandiassa ”työurien pidentämiseen ja monipuolistamiseen” tähtäävät toimenpiteet oli aloitettu jo vuonna 2009. Projekti nähtiin hyvänä työkaluna ottaa esimiehet ja koko henkilöstö mukaan tähän muutosprosessiin. Erityisesti henkilöstön kannustaminen oma-aloitteiseen toimintatapaan oli yksi tärkeimmistä tavoitteista.

### PROJEKTIN AIKAISET TUNNELMAT

Sesonkikuunteinen kiire liiketoiminnassa johti välillä projektiasioiden suhteen pieneen toivottomuuden tunteeseen, mutta onneksi rauhallisempina hetkinä päästiin taas hyvään vauhtiin, Erja Mäkelä kertoo. Yrityskohtaisissa työpajoissa opimme keskustelemaan yhdessä henkilöstön kanssa eri asioista ennakoivasti. Lisäksi kehitimme toimintamalleja, joita on otettu käyttöön. Esimerkiksi varastointilogistiikka, sisäisten palaverien määrä ja agenda sekä palautteenantotavat ovat jääneet uudistuneiksi toimintamalleiksi. Yhteiset tapahtumat olivat mielenkiintoisia ja hyviä. Koska tapahtumiin osallistui eri toimialojen yritysten edustajia, oli valaisevaa huomata, että haasteet olivat eri yrityksissä kuitenkin samansuuntaisia. Keskustelujen kautta omaan toimintaan sai uusia virikkeitä ja myös mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja. Aamukahvivilaisuuksien projektissa toimivien yritysten kesken toivoisi jatkuvan edelleen.

### MITÄ SEURAAVAKSI?

Viherlandiassa ylläpidetään ja kehitetään edelleen projektin aikana luotuja käytänteitä, joita onkin jo otettu osaksi yrityksen arkea. Henkilöstö koki projektin positiiviseksi ja siitä saatiin varsinkin esimiestyöhön paljon aineksia.

Pysähtymällä ja tavoitteellisten keskustelujen avulla asiat avautuvat ja kehittyvät aivan eritavalla.



## KARITEAM

*Kariteam on kasvanut 50 henkeä työllistäväksi painoviestintä-, toimistotarvike- ja juhlapalveluja tarjoavaksi suomalaiseksi perheyrietykseksi. Teamiin kuuluvat Kirjapaino Kari, Toimistotukku Kari ja Juhlatalo Majakoski. Toimistotukku toimii Euro-Tukkuketjun keskusvarastona, ketjulla on yli 70 000 yhteisö- ja yritysasiakasta. Painotalo on erikoistunut suoramarkkinointituotteisiin normaalien mainospainotuotteiden lisäksi. Teamin liikevaihto on n. 13 milj. euroa. Yritys pyrkii kasvamaan asiakasta helpottavien logististen ratkaisujen ja mahdollisten yritysostojen kautta.*

### MIKSI MUKAAN?

Myyntijohtaja Harri Nieminen Kariteamista kertoo, että ”alun alkaen lähdimme liikkeelle kolmen eri teeman parista. Nämä olivat palaverikäytänteet, tiedonkulku ja valtuutukset, eli mitä tehtäviä kenenkin kuuluu hoitaa ja kuinka itsenäisesti voi tehdä päätöksiä eri asioissa. Lopulta teemat kiteytyivät prosessien yhtenäistämiseen, työn sujuvuuteen ja yhteisiin työn tekemisen pelisääntöihin.”

### PROJEKTIN AIKAISET TUNNELMAT

Asioita työstettiin yrityksessä järjestetyissä työpajoissa ja yhteisissä tapaaamisissa. ”Meille on ollut tärkeää pysähtyä kuuntelemaan toinen toisiamme. Pysähtymällä ja tavoitteellisten keskusteluiden avulla asiat avautuvat ja kehittyvät aivan eritavalla”, kuvailee yksikönjohtaja Heidi Poikolainen. Erityisesti mieleen on jäänyt koko henkilöstölle suunnattu alkutila-analyysin esittely- ja käsittelytapahtuma, jonka yhteydessä oli osallistujia aktivoinut ryhmätyösesio. Oli hienoa nähdä, miten osallistujat tutustuivat session aikana toistensa työtapoihin ja ajatuksiin, päästyään hetkeksi työroolinsa ulkopuolelle kertomaan tuntemuksistaan ja ideoimaan uusia tapoja hoitaa asioita. Yhdessä käännettiin katseet tulevaisuuteen. Mukana olleille yrityksille suunnatut yhteiset tapahtumat olivat myös mielenkiintoisia ja avasivat uusia näkökulmia käsiteltyihin aiheisiin. Yrityksissä järjestetyt aamukahvitilaisuudet herättivät ajatuksen niiden jatkamisesta myös tulevaisuudessa.

### MITÄ SEURAAVAKSI?

Viimeiset työpajat käsittelivät myynnin ja tuotannon yhteensovittamista ja johtamista. Haasteena on siirtyä asiakaskeskeiseen johtamismalliin, jossa ammattimaisen ja iloisen myynnin rooli on keskeinen, toteaa Harri Nieminen.



## AAVA & BANG

*Aava & Bang on Suomen johtava kasvumarkkinoinnin asiantuntija. Sen asiakkaita ovat yritykset, joita yhdistää vahva pyrkimys kasvuun ja edelläkävijyyteen. Aava & Bangin tehtävä on tuhlata asiakkaidensa kasvun mahdollisuus tekemällä heistä voimakkaita markkinoijia. Yritys työllistää noin parikymmentä asiantuntijaa.*

Väittäisin, että päivä muutti meidän firmamme kommunikaatiokulttuuria.

### MIKSI MUKAAN?

”Aava & Bang on vahvasti mukana osaamisintensiivisessä bisneksessä – kehitämme asiakkaan toimintaa ja tuemme heidän menestymistään. Olemme alalamme vahvoja asiantuntijoita ja tietysti osaamme omasta mielestämme lähes kaiken. On kuitenkin hirvittävän vaikea nähdä lähelle ja nähdä omaa kehittymistä ja kasvua. Ajan ottaminen pysähtymiselle tuntuu vaikealta, koska arjessa on niin paljon touhua ja tekemistä mikä vie mukanaan. Kun kuulin Uudistava johtaminen -projektista, ajattelin, että nyt me pysähdymme ja otamme aikaa myös omalle kehittämiselle ja sen seurannalle. Kun vastaa ulkopuoliselle taholle ja ihmisille lupauksistaan niin sen ottaa heti vakavasti”, luova johtaja Mikko Kalliola kertoo.

### PROJEKTIN AIKAISET TUNNELMAT

Keskustelut asiantuntijoiden kanssa toivat erittäin hyviä näkökulmia ja uudenlaisia ajatusvaihtoehtoja oman toiminnan tarkasteluun. En ollut itse tajunnut, että me tarvitsemme yhteistä kehittämistä henkilöstön kanssa nimenomaan sisäisen viestinnän parantamisessa. Viestinnällä on iso merkitys työn sujuvuuden parantamisessa. Lähdimme vähän epäillen vaikkakin avoimesti kommunikaatiotyöpajaan mukaan ja tajusin päivän edetessä, että nämä ovat juuri niitä kipukohtia joita tiimillä ja esimiehillämme on ollut. Parasta kommunikaatiotyöpajassa oli, että saimme firman sisäiseen kommunikaatioon todellisia, konkreettisia eväitä ja uusia tapoja yhdessä luoden. Väittäisin, että päivä muutti meidän firmamme kommunikaatiokulttuuria. Eikä siinä vielä kaikki, vaan olemme käyttäneet Kommunikaatioteleija-työkalua myös omien asiakkaidemme viestinnän kehittämisprojekteissa. Kannatti siis olla mukana ja olen tyytyväinen yhteistyöhön, Kalliola kiteyttää.

### MITÄ SEURAAVAKSI?

Aava & Bangin liiketoimintamalli muuttuu ja uudistuu ja lähitulevaisuuden painopisteet ovat muun muassa muutosjohtamisessa ja henkilöstön uudelleen kouluttamisessa.



## AJ-LASKENTA

*AJ-Laskenta on auktorisoitu tilitoimisto Jyväskylän keskustassa. Tilitoimistolla on asiakkaita laaja-alaisesti eri toimialoilta. Erilaiset yritysmuodot ovat yritykselle tuttuja toiminimiyrittäjästä osakeyhtiöön. Yrityksen palvelut kattavat koko taloushallinnon kentän kirjanpidosta vaativiin, asiakkaan tarpeiden mukana räätälöityihin konsultointipalveluihin. Henkilöstön osaamista pidetään jatkuvasti ajantasalla ja käytössä on ajanmukaiset tuotantovälineet. Perinteisten toimintamallien ohella käytössä olevat sähköiset palvelut pitävät asiakkaiden taloushallinnon reaaliajassa.*

Mielenkiintoista oli kuulla eri toimialoilla työskentelevien nuorten esimiesten näkemyksiä, sillä ne antoivat uutta perspektiiviä omaan toimintaan.

### MIKSI MUKAAN?

Toimitusjohtaja Jukka Salmisen mukaan yritys halusi lähteä mukaan kehittämistyöhön erityisesti työn sujuvoittamisen takia. Työn sujuvoittamiseksi rakennettiin työkaluja ja aihepiiriin on panostettu merkittävästi hyvien kokemusten innoittamana. Alussa rakennettu kokonaisvaltainen yrityksen kehittämissuunnitelma koetaan edelleen arvokkaaksi ja sen toteuttaminen jatkuu edelleen. Yksi esiin nostetuista kehittämisalueista oli henkilöstön toimenkuvien terävöittäminen ja muuttaminen niin, että se mahdollisti paremmin myös yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Tälle on ollut käyttöä muun muassa henkilöstövaihdosten yhteydessä.

### PROJEKTIN KAIKILLE YHTEISET TAPAHTUMAT

Jukka Salminen kertoo, että projektissa järjestetyt tapahtumat ovat olleet hyviä ja erityisesti mukana olevien yritysten yhteiset tilaisuudet ovat olleet hyödyllisiä. Näiden yhteisten tilaisuuksien aikana oli erityisen mielenkiintoista kuulla eri toimialoilla työskentelevien nuorten esimiesten näkemyksiä, sillä ne antoivat uutta perspektiiviä ja syvyyttä myös omaan toimintaan.

### MITÄ SEURAAVAKSI?

Kehitystyön aikana nousi esille myös uudempia aiheita, jotka avautuivat tilaisuuksien kuluessa ja olivat erittäin mielenkiintoisia. Esimerkiksi valmentavan johtamisen ja työnohjauksen työpajat antoivat uutta potkua omaan työhön. Yrityskohtaiset toimenpiteet työn sujuvoittamiseksi on koettu hyödylliseksi ja niiden parissa riittää töitä jatkossakin. Suosittelemme vastaavanlaisiin projekteihin osallistumista kaikille, etenkin ”pehmeät” johtamisasiat koetaan tärkeiksi, Salminen toteaa.





## YHTEENVETO

Tässä julkaisussa esiteltiin konkreettisia työkaluja, jotka tarjoavat käytännönläheisiä ratkaisuja työurien pidentämiseen johtamisen keinoin. Nämä työkalut kehitettiin yhdessä Uudistava johtaminen -projektiin osallistuneiden yritysten kanssa.

**Työyhteisön visualisointi** liittyy työn merkityksellisyyden kokemukseen. Työkalun avulla parannetaan työn sujuvuutta ja oman työn merkityksen ymmärtämistä osana organisaation kokonaisuutta.

**Palautteen nelikenttä** liittyy palautteenannon kehittämiseen. Työkalun tavoitteena on tavoitteellinen ja oikea-aikainen strukturoitu palautteenanto, joka auttaa työntekijää kehittymään työssään.

**Oikeiden asioiden äärellä** liittyy sähläämisen vähentämiseen. Työkalun tavoitteena on optimoida työn tekemisen kohteet ja se, miten töitä tehdään.

**Strategia käytäntöön** -työkalu liittyy strategian konkretisoimiseen ja toteuttamiseen. Työkalun avulla henkilöstö sisäistää yrityksen strategiset tavoitteet ja osaa toteuttaa niitä omassa päivittäisessä työssään.

**Kommunikaatioleija** liittyy palaverikäytänteiden kehittämiseen. Työkalun avulla palaverissa laajennetaan tietoa relevanteista, asiaan vaikuttavista tekijöistä, ja tuotetaan yhteinen näkemys siitä, mihin yhdessä sovittuihin toimenpiteisiin osallistujat sitoutuvat.

**Kehity keskustellen** -työkalu liittyy hyvin toteutettuun kehityskeskusteluun. Työkalun avulla kehityskeskustelusta luodaan looginen jatkumo, jossa sekä työnantaja että työntekijä nostavat työn kannalta merkityksellisimpiä aiheita esille ja seuraavat niiden toteutumista aktiivisesti.

Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen pk-yrityksissä on nostanut esiin monia uusia ja mielenkiintoisia jatkotoimenpiteitä. Kehittämistyö on aikaavievää ja siitä syystä kovin monia teemoja ei voida yhdessä yrityksessä kehittää samaan aikaan. Kasvavissa pk-yrityksissä esimerkiksi uudenlaisen viestintäkulttuurin rakentaminen on merkittävä tekijä, jolla varmistetaan yrityksen kasvu, kehittyminen ja työyhteisön toimivuus myös tulevaisuudessa.





## ASiantuntijat

**KTT Marianne Ekonen** työskentelee projektipäällikkönä Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikössä. Marianne on toiminut tässä projektissa projektipäällikkönä eli on vastannut siitä, että hommat etenevät sovitusti ja budjetissa pysytään. Mariannen erityisalana on tutkimus ja kehittäminen, erityisesti urien, johtamisen ja esimiestyön näkökulmista.

**KTM Maija Haaranen** työskentelee ammatillisena opettajana ja asiantuntijana johtamisen ja markkinoinnin aloilla Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikössä. Maijalla on yli 27 vuoden kokemus strategisen ja henkilöstöjohtamisen, markkinoinnin, myynnin, laadunkehittämisen ja projektinhallinnan asiantuntijana sekä liike-elämässä että kolmannella sektorilla.

**KTM Hanna Hauvala** työskentelee asiantuntijana Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikössä. Hanna on nopeilla soluilla uudistuva tiimipelaaja, jolla on monipuolista taituruutta, mutta myös aina halua oppia uusia temppuja toisilta tiimin jäseniltä. Hanna on erityisesti yritysten ympäristöjohtamisen osaaja.

**FM Sirpa Koponen** toimii koulutus­päällikkönä Jyväskylän yliopiston kaup­pakorkeakoulun Avance -johtamiskoulutuksessa. Hänen erityisenä tutkimus­alueenaan on johtamisen ja esimiestyön vaikutus eri-ikäisten työntekijöiden työssä jaksamiseen ja jatkamiseen.

**KTT Anna-Maija Lämsä** on henkilöstöjohtamisen professori Jyväskylän yliopiston kaup­pakorkeakoulussa. Hänen keskeiset tutkimusalueensa liittyvät erityisesti organisaatio- ja johtamisetiikkaan sekä naisten johtajuuteen ja johtamisuriin.

**KTM Jaana Saarisilta** työskentelee projektipäällikkönä Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikössä. Jaana on tiimin ratkaisukeskeinen ja idearikas kyseenalaistaja ja oivaltavien kysymysten esittäjä. Hänen vahvuut­taan on päästä asioiden ytimeen ja toisaalta tuoda menetelmiä ja työskente­lytapoja, joilla haasteita saadaan porukalla ratkottua.

**KTM Hannele Salminen** työskentelee laskentatoimen lehtorina Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikössä. Hannele on erittäin kiinnostunut organisaatioiden erilaisista ilmiöistä ja miten nämä ilmiöt vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Hänen vahvuutenaan on kokonaisvaltainen näkemys liiketaloudesta, jota hän mielellään hyödyntää erilaisissa kehitys- ja tutkimusprojekteissa.

**YTL Juha Timonen** työskentelee johtamisen yliopettajana Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikössä. Juhan erityisalana ovat esimiestyö ja vastuullinen liiketoiminta.





## KIRJALLISUUTTA

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. painos. Helsingin seudun kauppakamari.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aula, P. 2008. Kivi vai katedraali – Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Helsinki: Sanoma Pro.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. 3. p. Helsinki: Edita.

Jabe, M. & Kuusela, S. 2013. Hyvä Paha Valta. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. 2010. Työelämän laadulla tuottavuutta. Työn Tuuli 1, ss. 74–82. Luettavissa internet-osoitteessa: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Hlostotyon%20tehokkuus/Tyoelaman%20laadulla%20tuottavuutta.pdf>

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen – kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOYpro.

- Kupias, P. & Peltola, R. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää – työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma/Arthouse.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2012. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 7. p. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäjymisen perusteet. 6. p. Helsinki: Edita.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. p. Helsinki: Edita.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Vesterinen P-L. (toim.) 2013. Kateus työelämässä. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. p. Helsinki: Edita.
- Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOY.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Åberg, L. 2014. Luento Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Avance-johtamiskoulutuksen Menestyksen Strategiat -kurssilla 13.2.2014.



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN  
Julkaisuja



MYYNТИ JA JAKELU  
Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto  
PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 040 865 0801  
Sähköposti: [julkaisut@jamk.fi](mailto:julkaisut@jamk.fi)  
[www.jamk.fi/julkaisut](http://www.jamk.fi/julkaisut)

VERKKOKAUPPA  
[www.tahtijulkaisut.net](http://www.tahtijulkaisut.net)

**jamk.fi**



# jamk.fi

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 020 743 8100  
Faksi (014) 449 9700  
[www.jamk.fi](http://www.jamk.fi)

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ

TEKNOLOGIAYKSIKKÖ



Tämä julkaisu esittelee käytännönläheisiä ratkaisuja työurien pidentämiseen johtamisen keinoin. Julkaisussa esiteltävät työkalut on luotu yhdessä pk-yritysten kanssa vastamaan esimiestyön tyypillisimpiin haasteisiin.

Kehitettäviä teemoja yrityksissä olivat oman työn merkityksen hahmottaminen suhteessa yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, perustehtävän kirkastaminen ja näkyväksi tekeminen koko organisaatiolle sekä vuorovaikutus ja viestintä eri tilanteissa, erityisesti strategiaprosessissa, palavereissa, kehityskeskusteluissa ja palautteen annossa.

Näistä teemoista kehitettiin julkaisussa esiteltävät konkreettiset työkalut: työyhteisön visualisointi, palautteen nelikenttä, oikeiden asioiden äärellä, strategia käytäntöön, kommunikaatioleija ja kehity keskustellen. Julkaisu pohjautuu vuosina 2011–2014 toteutettuun *Uudistava johtaminen* -projektiin.

ISBN 978-951-830-341-4



9 789518 303414 >