

Mikko Seppälä & Anu Raulo (Toim.)

# Johda kokonaisuutta älä osia

Työkirja systeemiseen johtamiseen



**Johda kokonaisuutta älä osia**

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 323

MIKKO SEPPÄLÄ  
ANU RAULO  
(TOIM.)

# Johda kokonaisuutta älä osia

TYÖKIRJA SYSTEEMISEEN JOHTAMISEEN

# JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA-SARJA

©2023

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Mikko Seppälä | Anu Raulo (toim.)

## JOHDA KOKONAISUUTTA ÄLÄ OSIA

Työkirja systeemiseen johtamiseen

Kannen kuva • Pixabay

Ulkoasu • Jamk / Pekka Salminen

Kuviot • Anu Raulo

Sisäsivujen taitto • Punamusta Oy • 2023

ISBN 978-951-830-685-9 (Painettu)

ISBN 978-951-830-686-6 (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)



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons  
Nimeä-EiMuutoksia 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä

# SISÄLLYS

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>JOHDANTO</b> .....	<b>8</b>
Suvi Geier, Kirsi Kemell, Mikko Seppälä & Erica Svärd <b>SYSTEEMISTÄ JOHTAMISTA VALMENTAVALLA OTTEELLA</b> .....	<b>12</b>
Satu Honkanen <b>SYSTEEMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISMALLIN RAKENTAMINEN</b> .....	<b>28</b>
Suvi Geier, Kirsi Kemell, Mikko Seppälä & Erica Svärd <b>KOKEMUKSIA KEHITYSPOLKUJEN TOTEUTUKSESTA</b> .....	<b>40</b>
Suvi Geier, Satu Honkanen, Kirsi Kemell, Mikko Seppälä & Erica Svärd <b>SUOSITUKSET SYSTEEMISEN JOHTAMISEN EDISTÄMISEKSI</b> .....	<b>51</b>
Suvi Geier, Satu Honkanen, Kirsi Kemell, Mikko Seppälä & Erica Svärd <b>SYSTEEMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN SOPIVIA TYÖKALUJA</b> .....	<b>56</b>
<b>KIRJOITTAJAT</b> .....	<b>78</b>

# TIIVISTELMÄ

**Mikko Seppälä & Anu Raulo (Toim.)**

**Johda kokonaisuutta älä osia – Työkirja systeemiseen johtamiseen  
Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 323**

Tämä julkaisu on laadittu osana Jyväskylän Ammattikorkeakoulun 1.3.2021 – 31.8.2023 toteuttamaa Systeeminen johtaminen teollisuudessa -projektia. Sen tavoitteena on ollut parantaa teollisuuden pk-yritysten systeemistä johtamistapaa. Systeemisen johtamistavan kehittymisen tuloksena tavoitellaan henkilöstön hyvinvoinnin lisääntymistä ja parempaa henkilöstökokemusta. Systeemisyyden lisääntymisen myötä voidaan saavuttaa tuottavuuden ja kilpailukyvyyn kehittymistä, kun yrityksen sisäinen potentiaali hyödynnetään tehokkaammin.

Kehittämisprojektiin on osallistunut 12 keskisuomalaista eri teollisuuden alan pk-yritystä. Projektia on rahoittanut 80 prosentin osuudella Keski-Suomen ELY-keskus Euroopan sosiaalirahastosta myönnetyllä tuella. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu on rahoittanut projektia 20 prosentin osuudella.

Projektin aikana on kerätty tätä työkirjaa varten kokemuksia ja havain-  
toja yritysten kanssa suoritetuista toimenpiteistä. Työkirjan tarkoituksena on tutustuttaa lukija systeemiajattelun, systeemiällyn ja valmentavan johtamisen perusteisiin. Valmentava johtaminen voidaan nähdä arvokkaana työväliseen organisaation systeemistä johtamistapaa kehitettäessä. Julkaisu tarjoaa lukijalle näkökulmia ja käytännönläheisiä työkaluja sekä menetelmiä johtamisen systeemiseen kehittämiseen.

Esittelemme työkirjassa systeemisen johtamisen kehittämismallin pk-yrityksille. Vaikka projektissa oli osallisena eri teollisuuden alojen pk-yrityksiä, kehittämismallin nähdään soveltuvan kaikille yrityksille toimialasta riippumatta.

Avainsanat: systeemisyyden, valmentava johtaminen, teollisuus, pk-yritykset, työhyvinvointi

# ABSTRACT

**Mikko Seppälä & Anu Raulo (Eds.)**

**Lead the Big Picture – Workbook for Systemic Management**

**Publications of JAMK University of Applied Sciences, 323**

This publication was created in the Systemic management and leadership in industrial SMEs -project. It was implemented from March 1<sup>st</sup> 2021 until August 31<sup>st</sup> 2023. The project aims to improve the systemic leadership of industrial small and medium-sized enterprises (SMEs).

The goal was to increase well-being at work and achieve a better employee experience. With systemic development, the company can increase its productivity and competitiveness by utilizing the company's inner potential.

Twelve industrial SME companies from Central Finland participated in the project. The European Social Fund funded the project by 80 percent and JAMK University of Applied Sciences by 20 percent.

Different development activities and observations during the project have been collected in this workbook. This workbook is introduction to the basics of systemic thinking and coaching. Coaching is a valuable tool when developing systemic leadership. This workbook provides perspectives and practical tools and methods for systemic development.

Based on the observations gained in the project, the systemic management development model for companies is presented. Although the companies that participated in this project were industrial SMEs, this development model is suitable for all companies.

Keywords: coaching, small and medium-sized enterprises (SMEs), systemic management, systemic thinking, well-being at work

## JOHDANTO

Teollisuuden yrityksissä johtaminen on tuotantokeskeistä. Keskitettäessä katsetta vain tiettyjen tuotannon osa-alueiden tehostamiseen, näkökenttä kapenee aiheuttaen osaoptimointia ja toimintojen siiloutumista. Systeeminen johtaminen teollisuudessa -projekti sai alkunsa käytännön työelämän havainnosta, jonka mukaan teollisuusyritysten keskuudessa tehokkuutta ja kilpailukykyä haetaan pääsääntöisesti tuotannon prosesseja kehittämällä. Teollisuuden pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) johtajien koulutustaustassa ja osaamisessa korostuu usein erityisesti teolliseen tuotantoon liittyvä substanssiosaaminen. Tämän luontaisena seurauksena johtaminen nähdään ennen kaikkea tuotannon johtamisena ja muut johtamisen käytänteet opitaan kokemuksen myötä.

Systeemisessä johtamisessa asioita tarkastellaan kokonaisvaltaisesti: organisaatio nähdään systeeminä, jossa kaikki toiminnot ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Kiteytetysti voidaan sanoa, että ”kaikki vaikuttaa kaikkeen”. Tämä mahdollistaa sen, että hyvin pienillä muutoksilla voidaan saada aikaan kokonaisuuden kannalta isoja kehitysaskelleita. Johtamalla kokonaisuutta, eikä vain osia, lopputuloksena yksi plus yksi onkin paljon enemmän kuin kaksi. Systeemisessä johtamisessa keskiössä ovat ihmiset ja vuorovaikutus. Organisaation avoimella ja toimivalla vuorovaikutus- ja viestintäkulttuurilla luodaan pohjaa toimivalle tiedonkululle yrityksen toimintojen välillä. Kun eri toiminnoista saapuu riittävästi tietoa johdon käytettäväksi, on johdolla mahdollisuus tehdä kokonaisuuden kannalta parhaita päätöksiä. Avoin ja toimiva vuorovaikutuskulttuuri mahdollistaa myös koko organisaation henkilöstön paremman huomioimisen ja paremman henkilöstökokemuksen.

Projektin alussa kartoitettiin mukana olevien kahdentoista valmistavan teollisuuden pk-yrityksen johtamisjärjestelmän nykytila. Nykytila-analyysin avulla oli mahdollista arvioida parhaita tapoja edistää systeemisen johtamisen kehittymistä kussakin yrityksessä. Usean yrityksen osalta havaittiin, että johtaminen vaatii fokuksen keskittämistä ja pienin, mutta tehokkain askelin etenemistä valitulla polulla.

Tässä työkirjassa on avattu käytännön esimerkein, miten systeemistä johtamista edistettiin projektiin osallistuneissa yrityksissä ja millaisia konkreettisia hyötyjä kehitystoimilla saavutettiin. Kehittämisessä tehtyjen havaintojen perusteella laadittiin myös tässä työkirjassa esiteltävä käytännönläheinen



systemisen johtamisen kehittämismalli pk-yrityksille. Se kuvaa niitä keinoja, joilla systemisyyttä saatiin onnistuneesti edistettyä. Mallia voivat hyödyntää sekä projektin kohderyhmänä olleet valmistavan teollisuuden että muidenkin toimialojen pk-yritykset.

## KEHITTÄMISESSÄ MUKANA OLLEET YRITYKSET

Projektissa oli mukana 12 keskisuomalaista valmistavan teollisuuden pk-yritystä. Jokainen näistä yrityksistä eteni omaa yritys kohtaista systemisen johtamisen kehityspolkuun. Jokaiselle kehittämistavoitteelle tehtiin selkeä etenemissuunnitelma, ja projektin asiantuntijat kulkivat tiiviisti yritysten rinnalla heitä tukien kehityspolkujen edetessä.

Yrityskohtaisten toimenpiteiden lisäksi yritykset ovat myös osallistuneet projektissa järjestettyihin kaikille yrityksille yhteisiin verkostotyöpajoihin, joissa oli mahdollista verkostoitua muiden yritysten kanssa sekä jakaa kokemuksia ja oivalluksia.

**Alsemet Oy** on Vaajakoskella toimiva, 2002 perustettu metallituotteita alihankintana valmistava yritys. Vakiotuotteiden lisäksi yritys on erikoistunut valmistamaan asiakaslähtöisiä, projektiluonteisia metallituotteita, ja yritys tarjoaa asiakkailleen valmiin tuotteen aina suunnittelusta lopputoimitukseen saakka. Yrityksellä on myös nykyaikainen jauhemaalauslinja, jossa maalataan oman tuotannon lisäksi myös alihankintamaalauksia.

**Betsset Oy** on betonisia valmisosia valmistava suomalainen perheyritys. Yli 70-vuoden kokemus on kasvattanut yrityksestä alansa erikoisosaajan ja Suomen toiseksi suurimman elementtitoimittajan.

**Keox Oy** on kunnallistekniikan edelläkävijä, jonka erikoisosaaminen on teollisuuden ja ympäristöhuollon kunnossapitoajoneuvojärjestelmien suunnittelu ja valmistus. Yritys valmistaa ja huoltaa imu- ja imupaineautoja sekä jäteautojen lisälaitteita ja varusteita mukaan lukien innovatiivisia jäteastiapesureita. Suunnittelun, valmistuksen ja huollon lisäksi palvelutarjontaan kuuluu myös vanhempien autojen modernisointi sekä varaosien myynti.

**Kurikka Timber Oy** on yksi Euroopan suurimmista mekaanisen puunjalostuksen jatkojalostajista. Varsinaiset päätuotteet ovat ikkuna- ja oviaihiot. Asiakkaina ovat kotimaan lisäksi laatutietoiset ikkunatehtaat muun muassa Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa ja Puolassa. Tuotantolaitos sijaitsee Keski-

Suomessa, Äänekoskella. Yrityksen liikevaihto on yli 25 miljoonaa euroa ja se työllistää noin 100 henkilöä. Tuotekehityksen lisäksi yritys panostaa kestävään metsätalouteen sekä laadun ja toimitusten varmistukseen.

**Laukaan Betoni Oy** on perinteikäs ja innovatiivinen rakennusalan yritys Keski-Suomesta. Yrityksen vahva asema kotimaisella rakennusallalla saa perustansa luotettavasta ja asiakaslähtöisestä toiminnasta. Tunnollinen ja osaava työryhmä näkyy tuotantoprosessin laadussa ja lopulta hymyilevässä asiakkaassa.

**Linnapaperi Oy** on 1991 perustettu kortti-, paperi- ja lahjatavara-alan suunnittelutoimisto ja tukkuliike. Kotimainen perheyritys sijaitsee Keuruulla. Tuoterhyimiä ovat posti- ja onnittelukortit, askartelu- ja harrastetarrat, paketointi- ja lahjatavaratuotteet sekä kesästä 2020 lähtien perinteikkään Karistopapin kaikki tuotteet (mm. paperi- ja kirjatutuotteet, toimistotarvikkeet). Yritys satsaa vahvasti kotimaiseen ja vastuulliseen tuotantoon, raikkaaseen tuotesuunnitteluun sekä korkeaan laatuun.

**MP-Plast Oy** valmistaa ruiskupuristamalla erilaisia muovituotteita. Konekapasiteettinsa ansiosta yritys pystyy myös erittäin suuriin tuotantomääriin. Tuotannossa hyödynnetään jatkuvasti tuotantoprosessin ylijäämää ja kierrätysmateriaaleja käytetään myös mahdollisuuksien mukaan. Laajan yhteistyöverkoston kautta yritys pystyy toteuttamaan vaativimmatkin projektit. Kokonaisratkaisu räätälöidään aina yksilöllisesti asiakkaan tarpeiden mukaan. Luotettavuus, toimitusvarmuus ja asiakastyytyväisyys ovat yrityksen toiminnan kulmakiviä.

**Multimek Oy** on konepajateollisuuden sopimusvalmistaja, joka toimittaa koneita ja laitekokonaisuuksia sekä niiden osia ja komponentteja useille kansainvälisille laitetoimittajille. Yritys toimii kahdessa paikassa, Multialla Keski-Suomessa sekä Kehrassa Pohjois-Virossa. Henkilöstöä on yhteensä noin 200, ja tuotanto sekä konekanta ovat hyvin monipuolista.

**Pisla Oy** toimii maahantuojana, suunnittelijana, valmistajana ja jakelukanavana laajalle valikoimalle kodin rakentamisen, sisustamisen ja ruuanlaiton tuotteita. Yritys toimii Suomessa jälleenmyyjien sekä omien myymälöiden ja verkkokauppojen kautta, ja sillä on vahva kansainvälinen verkosto Itämeren ympärillä, myös muualla Euroopassa ja ympäri maailmaa. Brändeihin kuuluu OPA&MUURIKKA, Pisla HTT, Opa, Opa LUMO, Muurikka, Kotakeittiö by Muurikka ja Duster.

**Päätytuote Oy** on erikoistunut metallin kylmämuovaukseen ja valmistaa erilaisia kuperia tuotteita teollisuuden säiliönvalmistajille, esimerkiksi kemian- ja elintarviketeollisuuden käyttöön. Tuotteita ovat säiliönpäädyt, kuperat metallituotteet, putkipäädyt, kartiot sekä kaikki syvävetopuristimella tehdyt muotoosat.

**RPP Rakennus Oy** on vuonna 2006 perustettu kokenut ja vakaa keskisuomalainen rakennusliike. Yritys on keskittynyt julkiseen uudisrakentamiseen; päivä- ja hoivakoteihin, toimitiloihin ja kouluihin. Toiminta-alue kattaa koko Suomen. Yrityksen toimenkuvaan ovat kuuluneet koko sen historian ajan myös saneeraustyöt.

**Suomen Tekniikkapalvelu Oy** on vuonna 1994 toimintansa aloittanut konepajayhtiö. Yhtiöllä on yksi toimipiste, joka sijaitsee Multialla Keski-Suomessa. Yhtiön ydinliiketoiminta on metallin alihankintapalvelut. Yhtiö keskittyy pieniin kappaleisiin, joissa on useita työvaiheita. Tavoitteena on olla joustava ja tehokas alihankintapalveluiden tarjoaja kone- ja laitevalmistajille.

Mikko Seppälä, projektipäällikkö.  
Jyväskylässä 28.2.2023

# SYSTEMISTÄ JOHTAMISTA VALMENTAVALLA OTTEELLA

Suvi Geier, Kirsi Kemell, Mikko Seppälä & Erica Svärd

Systeeminen johtaminen on johtamista, joka tarkastelee organisaatiota systeeminä, jossa kaikki toiminnot ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ajatuksena on, että yhtä asiaa ei voi muuttaa ilman, että se vaikuttaisi toiseen. Kokonaisuuksissa onnistuminen vaatii yhteistä näkemystä yrityksen suunnasta, selkeitä rakenteita, erilaisten näkökulmien huomioimista ja sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä tekstissä kuvataan mitä systeemisyydellä tarkoitetaan, miten sitä voidaan johtaa valmentavalla otteella ja miten systeemisellä johtamisella voidaan lisätä yrityksen kilpailukykyä.



## MITÄ SYSTEMISYYDELLÄ TARKOITETAAN?

Perinteiset systeemiteoriat esittävät systeemin toiminnallisena kokonaisuutena, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Von Bertalanffyn 1960-luvulla kehittämää yleistä systeemiteoriaa pidetään klassikkona, jonka pohjalta nykykäsitys systeemien toiminnasta on muovautunut (Bertalanffy 1968). Luonnontieteistä alkunsa saanutta systeemiteoreettista ajattelua on sovellettu eri tieteenaloille, myös organisaatiotutkimukseen. Organisaatiot nähdään sosiaalisina systeemeinä, jotka koostuvat osasysteemeistä, joita muodostetaan ja kehitetään yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Systeemiajattelua ei voida pitää yhtenäisenä teoriakehikkona, vaan ennemminkin tapana hahmottaa erilaisista osista muodostuvia kokonaisuuksia sekä niiden sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta. Systeemiteoriat ovat heijastelleet aikakautensa yleistä kehitystä, ja ne on nähtävä oman aikansa yhteiskunnallisen kontekstin tuotoksina. Tästä huolimatta niitä kytkee yhteen holistinen lähestymistapa, joka korostaa systeemin eri osien välistä keskinäisriippuvuutta ja yhteenkytkeytyneisyyttä. (Uusikylä & Jalonen 2023, 13.)

## **Systeemiajattelu on siis kokonaisuuksien ja niiden osien välisten suhteiden tarkastelua sekä pyrkimystä ymmärtää tiettyä systeemiä.**

Laajemmin tarkasteltuna jokainen organisaatio on myös osa laajempaa ekosysteemiä eli osa omaa sidosryhmistä koostuvaa verkostoaan. Tietoisuus oman systeemin kokonaisuudesta on välttämätöntä silloin, kun halutaan ymmärtää systeemin toimintaa ja systeemin osien vaikutusta toisiinsa sekä analysoida tai ennakoida erilaisten valintojen synnyttämiä syy-seuraussuhteita tai yhteisvaikutuksia.

Saarinen ja Hämäläinen (2007) puhuvat systeemiälystä, jolla tarkoitetaan kyvykkyyttä ja halukkuutta tehdä systeemin toimivuutta parantavia valintoja. Systeemiällyllä viitataan ajattelu- ja toimintamalleihin sekä asenteisiin, joiden myötä organisaation inhimillinen potentiaali saadaan paremmin esiin ja ihmiset voimaan paremmin. Systeemiällykkäästi ajatteleva henkilö osaa havainnoida toimintaympäristöään kokonaisvaltaisesti, huomioida ajattelussaan useita näkökulmia ja toimia toisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa eli tehdä tietoisesti systeemiällykkäitä valintoja. (Saarinen & Hämäläinen, 2007.)

Systeemiäly tähtää suuriin vaikutuksiin pienillä muutoksilla. Systeemiällykkäässä organisaatiossa uskalletaan haastaa totuttuja ajattelu- ja toimintamalleja, jakaa vastuuta ja luopua kontrollista tilannetajua käyttäen. Tuottavuuden ymmärretään syntyvän ihmisistä sekä inhimillisestä ja arvostavasta vuorovaikutuksesta käsin. Systeemiällykkäässä organisaatiossa työntekijät hahmottavat oman toimintansa vaikutukset myös toistensa näkökulmista ja ymmärtävät, että parhaat ratkaisut syntyvät yhteistoiminnasta useiden erilaisten toimijoiden välillä. Systeemiällykkäässä organisaatiossa siis tehdään enemmän yhdessä kuin yksin.

Systeemin perusolemus tulee näkyväksi organisaatiokulttuurina, esimerkiksi siinä, millaista on vuorovaikutus yrityksessä. Kaikki organisaation toiminta on jollain tavalla seurausta organisaatiokulttuurista. Ihmisellä on luontainen tarve yhteisöllisyyteen, sekä halu onnistua arjessaan ja työssään. Useimmiten tärkeimmät pullonkaulat eivät johdukaan resurssien tai osaamisen puutteesta, vaan inhimillisistä tekijöistä. Systeemiällykäs johtaja ymmärtää inhimilliset muuttujat ja tunnetason tekijät olennaisiksi tuotanto- ja tuottavuustekijöiksi. Jos johtamisen huomio kohdistuu vain mitattavissa oleviin muuttujiin, työntekijöiden ja tiimien valtava tuottavuuspotentiaali saattaa jäädä hyödyntämättä. Ihmisissä kun on paljon piilossa olevaa potentiaalia, joka oikein käytettynä tuottaisi paljon tulosta. Oma johtamisfilosofiaa kannattaa siis pysähtyä sään-

nöllisesti tarkastelemaan systeemiälykkyyden näkökulmasta. (Saarinen, Hämmäläinen & Handolin, 2004.)

## SYSTEEMINEN JOHTAMINEN ARJEN TEKOINA

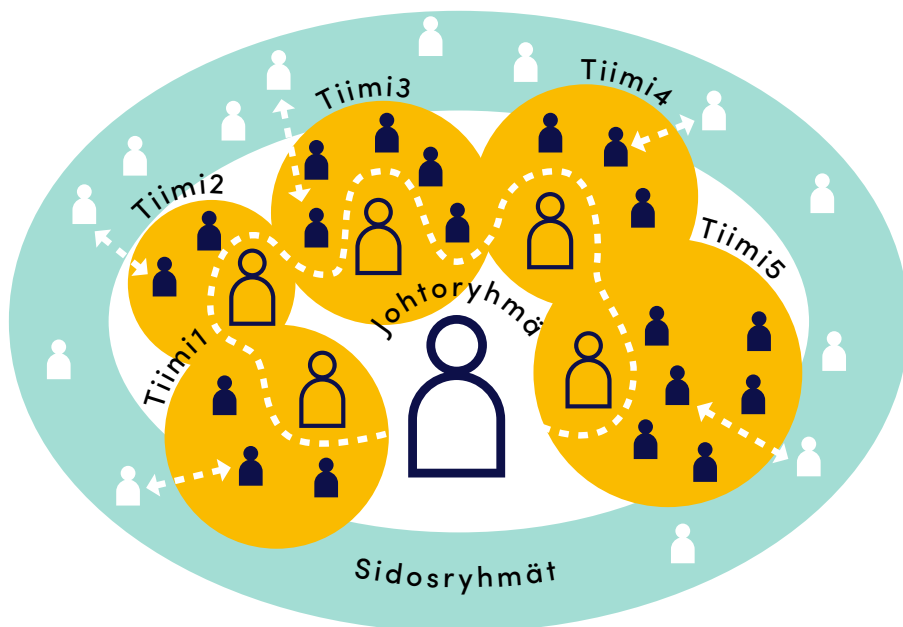
Systeeminen ymmärrys auttaa hahmottamaan omaa rooliaan suhteessa suurempaan kokonaisuuteen ja kiinnostumaan asioiden välisistä yhteyksistä. Mitä paremmin yritys ymmärtää oman systeeminsä ja omien verkostojensa eli ekosysteeminsä perusolemuksen, sitä paremmin yritys pystyy hyödyntämään myös verkostoaan. Systeemisen ymmärryksen avulla kuka tahansa yrityksessä voi asettua aktiiviseen rooliin yhteisen hyödyn ja arvon luojana. Näin rakennetaan myös merkityksellisyyden kokemuksia ja kestävämpää tulevaisuutta. (Salonen & Salonen 2023, 271–272.)

Systeemisen ajattelun ja ymmärryksen kehittäminen tarkoittaa, että opitaan huomioimaan samanaikaisesti yksilöiden, ryhmän ja laajemman organisaation kuten myös toimintaympäristön intressejä. Yrityksen arjessa systeemiälykkyys toteutuu monella eri tasolla: yksilö suhteessa tiimiinsä, tiimit suhteessa toisiinsa, tiimit suhteessa tulosityksikköön ja koko organisaatioon sekä organisaatio suhteessa sidosryhmiin ja globaaleihin verkostoihin.

### **Arjen systeemiälykkyys vaatii johtajalta sosiaalista havainnointikykyä ja tietoista tilanteiden äärelle pysähtymistä.**

Pitää miettiä, mitkä asiat toimivat ja mitkä asiat eivät toimi sekä miten ne vaikuttavat tarkasteltuun kokonaisuuteen. Mitkä ovat minun mahdollisuuteni vaikuttaa tilanteeseen omilla valinnoillani? Miten tilanteet vaikuttavat minuun ja mikä on minun vaikutukseni eri tilanteissa? Johtajan kyvykkyys systeemi-tietoisuuteen ja systeemiälykkääseen ajatteluun edellyttää paitsi itsetuntemusta ja kykyä tarkastella asioita useasta eri näkökulmista, myös avoimuutta uusille lähestymistavoille.

Hahmottaakseen toimintaympäristön mahdollisimman monipuolisesti johtaja tarvitsee erilaisia näkökulmia. Näkökulmien avaamiseksi ja systeemisen ymmärryksen saavuttamiseksi on oltava vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa yhteisestä suunnasta, tavoitteista ja toimintatavoista. Systeemiajattelu haastaa yksilökeskeiset johtajuustulkinnat ja ohjaa ajattelemaan johtajuutta yhteisöllisenä ja vuorovaikutteisena toimijuutena monitahoisessa verkostossa. (Paananen & Kork 2023, 226.)



Kuvio 1. Systeeminen ajattelu on monien asioiden ja toimijoiden havainnointia kokonaisuutena

Valmistavan teollisuuden tuotantoympäristöissä tekninen järjestelmä toimii aina tietyllä logiikalla. Inhimillisiin järjestelmiin liittyy lisäelementti, jota ei pysty laskemaan, koska ihmisen toiminta ei aina ole loogista ja ennustettavaa. Insinööriajattelu pohjautuu usein periaatteelle ”tehdään sitä, mikä toimii ja korjataan se, mikä ei toimi”. Periaatteen toteutuminen kuitenkin edellyttää, että osataan tunnistaa kokonaisuus, jonka tulee toimia. Systeemiälykkäämmällä ajattelulla voidaan laajentaa insinööriajattelun periaatteita ja vastuunottamista myös työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuuteen: korjata kohtia, joissa vuorovaikutus ei toimi tai jossa sitä ei ole riittävästi. (Saarinen 2022.)

Yrityksessä, varsinkin sen johdossa, on olennaista ymmärtää toimintojen yhteisvaikutus ja riippuvuus toinen toisistaan. Johtajana kehittyminen edellyttää arvovalintoja ja itsensä likoon laittamista. Arjessa tämä voi merkitä ajan käyttämistä asioihin, jotka menevät ohi omista tai oman ryhmän intresseistä. Vuorovaikutuksen kehittäminen edellyttää johtajalta herkkyyttä havaita tunnetiloja ja kykyä asettua toisen asemaan. Tässä muutoksessa ei ole kyse resursseista, vaan halusta kehittyä ihmisenä ja halusta tuottaa parempia kokemuksia työyhteisössä. Muutoksen ei tarvitse olla suuri ollakseen

merkittävä toiselle ihmiselle. Pienikin muutos, kuten arvostuksen katse ja tunne siitä, että johto on tarvittaessa tukena, voi tuottaa suuria vaikutuksia. (Saarinen 2022.)

Muutos kohti systeemiälykkäämpää organisaatiota alkaa arjen teoista. Lisääntynyt kommunikaatio luo pohjaa yhteiselle tekemiselle ja yhdessäohjautuvuudelle. Suunnan ja tavoitteiden selkeyden varmistaminen luo taas edellytyksiä itseohjautuvuudelle. Prosessien selkeys vähentää väärinymmärrysten todennäköisyyttä.

## VUOROVAIKUTUKSELLA JA VIESTINNÄLLÄ YHTEISTÄ YMMÄRRYSTÄ

Toimivat viestintäkäytännöt ja avoin vuorovaikutus ovat systeemisen johtamisen peruselementtejä, ja niiden avulla syntyy myös henkilöstölle tunne arvostuksesta ja luottamuksesta: saako henkilöstö tarvitsemansa tiedon ja ymmärryksen yrityksen tilasta ja tulevaisuudesta, ja kuunnellaanko henkilöstöä. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että yrityksessä on aina viestintää. Jos viestintä on puutteellista, työyhteisö paikkaa tilanteen omilla tulkinnoillaan (ns. puskaradioilmiö). Viestinnän tärkein tehtävä yrityksessä on mahdollistaa työn sujuva eteneminen ja yhteisen ymmärryksen syntyminen. Käytännössä viestintä on tiedonvälitystä, mielipiteiden ja kehitysideoiden jakamista, yhteisen ymmärryksen luomista ja erityisesti muutostilanteissa vaikuttamista: viestinnän avulla halutaan saada aikaan muutos kyseessä olevaan toimintaan. Aktiivinen ja avoin vuorovaikutus on luonnollinen perusta myös valmentavalle johtamiselle.

Viestintä voi olla muodoltaan virallista tai epävirallista, kirjoitettua, puhuttua, visuaalista tai sanatonta viestintää. Yrityksen viestintää ja sen toimivuutta voidaan tarkastella ja arvioida monella eri tasolla ja monesta eri näkökulmasta: esimerkiksi miten yrityksen strategia, visio ja arvot on viestitty, miten tieto liikkuu, miten toimivia palaverikäytännöt ovat, miten suunnitelmallista viestintää on, mitä ja miten viestintäkanavia hyödynnetään, miten viestintä toimii arjen työssä ja miten vuorovaikutteista viestintää on eli saavatko kaikki äänensä kuuluville. Kaikille edellä mainituille toiminnoille organisaatiossa on muodostunut jonkinlaiset käytännöt, jopa kirjoitetut pelisäännöt. Käytäntöjen toimivuuden arvioinnissa on hyvä pohtia, ovatko käytännöt muodostuneet ajan saatossa ilman sen kummempaa suunnittelua, vai ovatko käytännöt jo mietittyjä ja siten hyviksi havaittuja. (Mikkola & Valkonen 2020, 179–190.)

Hyviksi havaittuja käytäntöjä ei ole tarpeen muuttaa, mutta toimimattomia tai puutteellisia pitää tarkastella uudelleen ja kehittää vastaamaan organi-



saation ja sen henkilöstön tarpeita. Viestintää ja vuorovaikutusta lähdetään usein kehittämään siinä vaiheessa, kun esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyssä viestintä on saanut heikot arvostukset. Systeminen johtaminen teollisuudessa -projektissa kartoitettiin osallistujayritysten henkilöstöille suunnatulla kyselyllä myös viestinnän lähtötilannetta. Yrityksissä työntekijät olivat vastausten mukaan usein tyytyväisiä työporukoiden ja -tiimien sisäiseen viestintään, ilmapiiriin ja osaamisen jakamiseen. Eniten tyytymättömyyttä esiintyi muutostilanteiden viestintään ja esihenkilöiden ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen, kuten palautteeseen. Kyselyjen toteutusten aikaan Covid 19 -pandemia oli vaikuttanut monessa yrityksessä viestinnän muutoksiin: esimerkiksi yhteiset palaverit oli terveysturvallisuussyistä lopetettu, eikä tilalle ollut otettu uusia käytäntöjä viestinnän ja vuorovaikutuksen varmistamiseksi. Tämän tilanteen voidaan olettaa vaikuttaneen kyselyn tuloksiin.

## PELISÄÄNNÖT VIESTINNÄLLE

Viestintää ja vuorovaikutusta kehitettäessä on hyvä käydä läpi yrityksen viestinnän pelisäännöt – jos sellaiset on laadittu. Jos pelisääntöjä ei ole, ne pitää yhdessä keskustellen laatia. Pelisäännöissä voidaan esimerkiksi päättää mitä viestintäkanavia tai palavereja käytetään tiedottamiseen ja mitä vuorovaikutteisempaan viestintään ja ajatustenvaihtoon, miten viestinnän aikataulutus toimii eri tietojen ja viestien välittämisessä. Alkuun on hyvä käydä yhdessä läpi johdon ja työntekijöiden kanssa ne pelisäännöt, jotka tunnustetaan. Toimivat niistä kannattaa pitää, mutta samalla on syytä pohtia, tarvitaanko uusia ja ehkä selkeämpiä pelisääntöjä. Tässä tulisi saada kaikkien näkökulma ja mielipiteet avoimesti esiin, keskustellen ja yhteiskehittämisen menetelmin.

### **Viestinnän pelisääntöjen tavoite on:**

- Yhteisen ymmärryksen varmistaminen
- Virheiden ja väärinkäsitysten vähentäminen
- Tiedonkulun varmistaminen yhteisillä toimintamalleilla
- Työn sujuvoittaminen
- Ajan säästö ja kuormituksen vähentäminen
- Yhteisen toimintakulttuurin vahvistaminen

## KEHITYSKESKUSTELUILLA ARVOSTUSTA JA LUOTTAMUSTA YRITYKSEEN

Kehityskeskustelun merkitys arvostuksen ja luottamuksen synnyttäjänä ja ylläpitäjänä on ajan saatossa kärsinyt inflaation ja se on helposti väärinymmärretty turhaksi ja aikaa vieväksi jutusteluksi työntekijän ja esihenkilön välillä. Kehityskeskustelukäytäntöä on ehkä unohdettu kehittää ja räätälöidä oman organisaation tavoitteita tukevaksi käytännöksi. Parhaimmillaan kehityskeskustelu voi kuitenkin olla sekä johdolle että työntekijälle ainutlaatuinen tilaisuus tulla kuulluksi ja saada arvokkaita näkemyksiä ja työkaluja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvin toteutettu kehityskeskustelu, jossa molemmat osapuolet ymmärtävät keskustelun tarkoituksen ja tavoitteen, lisää työyhteisössä arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiriä ja parantaa sekä työhyvinvointia että työntekijäkokemusta. Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoite ymmärretään yhteisesti, kun kehityskeskusteluun annetaan molemmille osapuolille selkeästi kirjatut ohjeet valmistautumiseen (mm. Viitala 2013, 187–188). Kuten valmentavan johtajuuden periaatteissa, myös kehityskeskustelussa keskeistä on arvostava kuuntelu, kysymystenasettelu, tavoitteellisuus ja sovittujen asioiden kirjaaminen ja niiden toteutumisen seuranta.

## TYÖHYVINVOINTI TUOTTAVUUDEN MAHDOLLISTAJANA

Työhyvinvointia voi tarkastella eri näkökulmista: fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi. Nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat yhdessä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsitteen. Puutteet yhdessä osa-alueessa heijastuvat väistämättä toisiin osa-alueisiin. (Virolainen 2012, 11–15.) Työntekijöiden työhyvinvointia organisaatioissa on tutkittu paljon. Työhyvinvoinnin kokemus on hyvin henkilökohtainen ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat ensisijaisesti organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja työntekijä itse. (Manka & Manka 2016, 76; Heikkilä-Tammi 2021.) Työhyvinvointi ei siis ole irrallinen toiminto, jota voitaisiin kehittää, vaan kehittämistoimien on kohdistuttava siihen vaikuttaviin tekijöihin. Kehittämistoimien on oltava huolellisesti suunniteltuja ja niiden on oltava linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa.

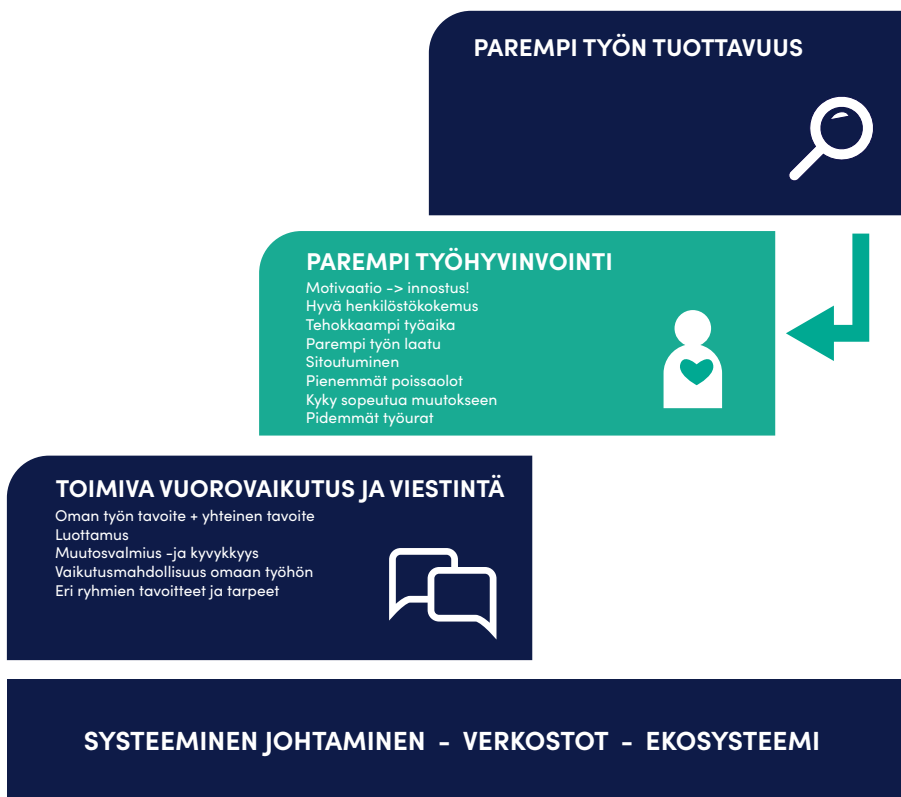
Vaikka työhyvinvointia voidaan organisaatioissa kehittää monin eri tavoin, sen perusta löytyy kuitenkin yhteisesti jaetusta ja ymmärretystä strategiasta. Organisaation jaetusta ja yhteisesti ymmärretystä visiosta, strategisista valinnoista ja ydinosaamisten määrittelystä muodostuu työntekijälle kokemus osallistumisesta organisaation tavoitteisiin, vaikutusmahdollisuuksista selkeyttä

oman työn merkitystä kokonaisuudessa. (Kehusmaa 2011, 135–154.) Yrityksen ylimmän johdon ja hallituksen tekemät linjaukset vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin, koska näillä on vaikutusta esimerkiksi töiden organisointiin, kannustus- ja palkitsemiskäytäntöihin sekä oikeudenmukaisuuden toteutumiseen. Kuitenkin henkilöstötuottavuuteen vaikuttaa eniten lähijohtamisen esihenkilötoiminnan koettu laatu. Tärkeitä tekijöitä ovat myös työyhteisön toimivuus, työtovereiden hyvät välit ja työpaikan ammattitaitoa arvostava ilmapiiri (Aura & Ahonen 2016, 46).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin johtamisen iso kuva (mukaillen Manka & Manka 2016, 76)

Työhyvinvoinnin käsite yhdistetään usein työkyvyn ja työtyytyväisyyden käsitteisiin, joilla kaikilla on vaikutusta toisiinsa (Manka & Manka 2016; Viitala 2013). Työntekijän fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työkyvyn seuraminen on työntekijän lakisääteinen velvollisuus (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku, 8 §), mutta myös työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia mitataan lähes kaikissa organisaatioissa. Työntekijän korkealla työhyvinvoinnin kokemuksella on tärkeä merkitys paitsi työntekijälle itselleen, myös organisaatiolle ja sen tuottavuudelle. Parempaan työhyvinvointiin on todettu johtavan muun muassa työntekijän korkeampaan motivaatioon, työn imuun ja parempaan työkykyyn ja terveyteen; organisaation näkökulmasta korkea työhyvinvointi johtaa parempaan työn tuottavuuteen, pienempiin sairauspoissaoloihin ja pienempään vaihtuvuuteen. (Heikkilä-Tammi 2022; Aura & Ahonen 2016, 166–173; Viitala 2013, 212–213; Kehusmaa 2011, 81–84.) Vaikutukset ovat kuitenkin kytköksissä toisiinsa ja siten systeemisiä: parempi tuottavuus ja organisaation menestyminen vaikuttaa usein positiivisesti myös työhyvinvointiin. Taloudellisesti menestyvässä yrityksessä syntyy positiivista yhteishenkeä, luottamusta ja parempaa työhyvinvointia, kun esimerkiksi työsuhteen jatkuvuudesta ei ole suurta huolta.



Kuvio 3. Työhyvinvointi tuottavuuden tekijänä ja osana systeemistä johtamista.

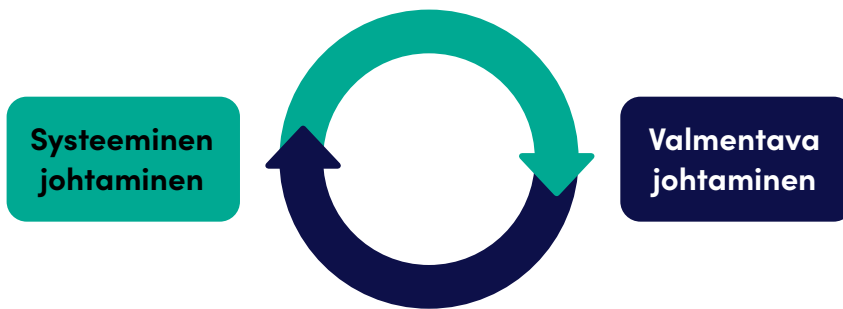
Työhyvinvoinnin osa-alueiden ja tuottavuuden systeemistä suhdetta kuvaa myös henkilöstötuottavuuden malli, jossa työkyky, osaaminen ja motivaatio toimivat kertoimina. Jos yksi tekijä on arvoltaan nolla, koko tuottavuuden summa on nolla (kuvio 4). Jos kaikki tekijät ovat arvoltaan positiivisia, henkilöstötuottavuutta voidaan kasvattaa minkä tahansa tekijän avulla. On hyvä huomata, että henkilöstötuottavuuden tekijöihin voivat vaikuttaa sekä työntekijä itse että työnantaja. Henkilöstötuottavuuteen vaikuttaa eniten esihenkilötoiminnan koettu laatu, mutta myös organisaatiotason ilmiöt kuten johtajuus, ilmapiiri ja organisaation kulttuuri. (Aura & Ahonen 2016, 43–46.)

$$\text{Työkyky} \times \text{Osaaminen} \times \text{Motivaatio} = \text{Henkilöstötuottavuus}$$

Kuvio 4. Henkilöstötuottavuuden malli (Aura & Ahonen 2016, 43–45)

## VALMENTAVA JOHTAMINEN VAUHDITTAA SYSTEEMISTÄ JOHTAMISTA

Valmentava johtaminen on hyvä arjen työkalu systeemisen johtamisen toteuttamiselle ja kehittämiseksi. Sillä tarkoitetaan tavoitteellista johtamista työntekijöitä osallistamalla, jotta yksilön ja tiimien potentiaali saadaan kokonaisvaltaisemmin yrityksen käyttöön. Valmentavan johtamisen ytimessä on arvostavan ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luominen johdon ja työntekijöiden välille. Valmentavan johtamisen avulla voidaan johtaa systeemisesti.



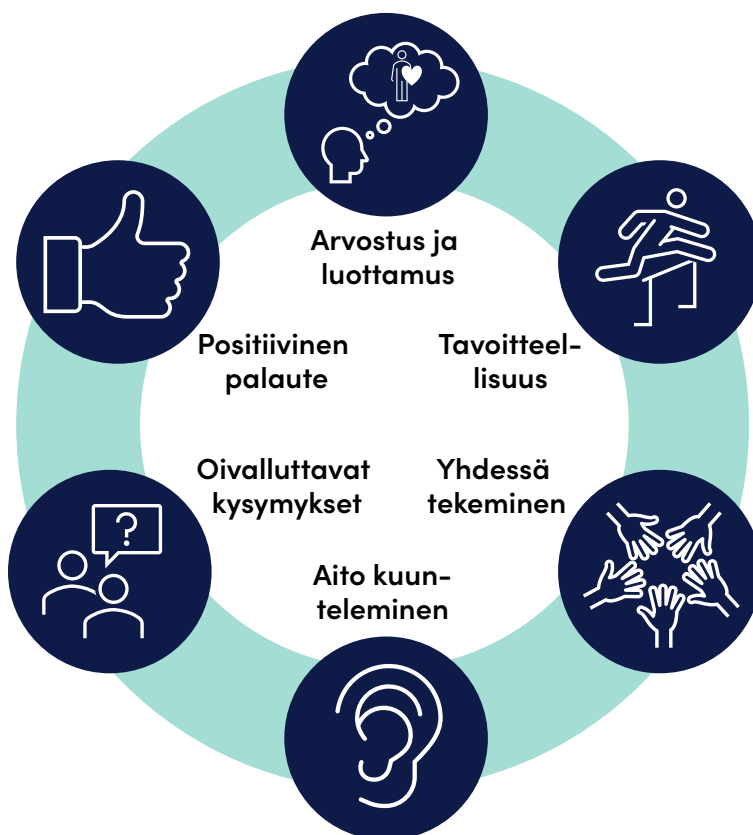
Kuvio 5. Valmentava johtaminen vauhdittaa systeemistä johtamista

Systeemisellä johtamisella tavoitellaan yritystoiminnan kokonaisuudessa onnistumista. Johdon ei siten ole mahdollista onnistua yksin, vaan onnistuminen vaatii yksilöiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen puolestaan vaatii ymmärrystä yhteisestä suunnasta ja luottamusta yhteiseen tekemiseen. Useissa organisaatioissa on piileviä kyvykkyyksiä ja resurssien vajaakäyttöä siksi, että vuorovaikutus ei toimi niin hyvin kuin se voisi toimia. Systeemisen johtamisen tärkein osaamisalue liittyykin vuorovaikutustaitoihin, jotka ovat myös valmentavan johtamisotteen ytimessä. Vuorovaikutuksen avulla yritysstrategia ja tavoitteet tulevat ymmärrettäviksi suhteessa omaan arkityöhön. Luottamuksellisessa ilmapiirissä on mahdollista puhua myös epävarmuuksista ja osaamisen kehittämisen tarpeista.

Organisaatioiden johtamiseen kohdistuu toimintaympäristön muutoksista johtuen jatkuvasti uudenlaisia odotuksia ja vaateita. Systeemisellä johtamisella pyritään vastaamaan kompleksisuuden haasteisiin ja muokkaamaan johtamisjärjestelmää sellaiseksi, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden ja omaan työhön liittyvän päätöksenteon. Jotta johtamisjärjestelmä on itseohjautuvuutta mahdollistava, tarvitaan valmentavaa johtamisotetta.

Valmentava johtaminen lähtee siitä, että johtaja miettii omaa ihmiskäsitystään. Näkeekö hän työntekijänsä kykenevinä kehittymään, ottamaan vastuuta ja innostumaan työstään vai ovatko johtajan omat asenteet ja uskomukset lähtökohtaisesti este kehitykselle. Valmentava johtaja kykenee hahmottamaan omia toimintatapojaan ja pohtimaan, mikä niissä toimii ja mikä ei.

Projektihenkilöstö toteutti ja vaali kaikissa projektin toimenpiteissä kansainvälisen coaching-yhdistyksen (ICF) ydintaidoista (Coachingin ydintaidot) johdettuja valmentamisen periaatteita: toisen ihmisen arvostus ja luottamus, tavoitteellisuus, yhdessä tekeminen, aito kuunteleminen, positiivisen palautteen antaminen ja oivalluttavat kysymykset. Johtajia kannustettiin käyttämään samoja periaatteita omissa yrityksissään. Kuvio 6 visualisoi projektissa käytettyjä valmentavan johtamisen periaatteita.



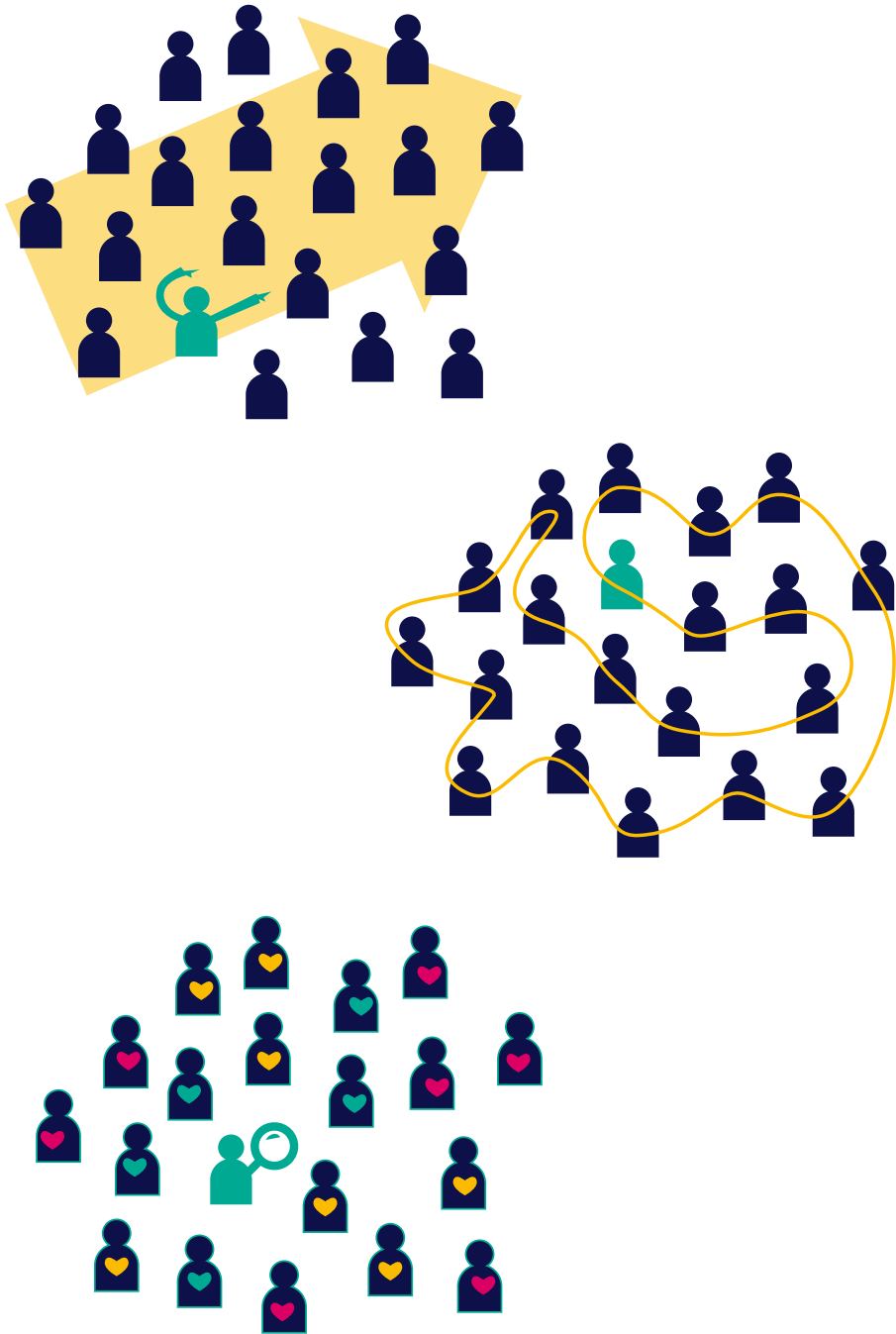
Kuvio 6. Valmentavan johtamisen periaatteita: toisen ihmisen arvostus ja luottamus, tavoitteellisuus, yhdessä tekeminen, aito kuunteleminen, oivalluttavat kysymykset ja positiivinen palaute.

Periaatteiden mukaisesti jokainen johtaja voi kysyä itseltään, missä osa-alueessa minä olen hyvä, missä minun tulisi vielä kehittyä. Systeminen johtaminen teollisuudessa -projektissa valmentavan johtamisen arviointiin kehitettiin arviointityökalu, jota avataan myöhemmin.

Valmentava johtaminen vaatii johtajalta paljon omaa ajattelua ja konkreettisia sanoja sekä tekoja. Työyhteisön arjessa toimitaan usein tiimeissä. Tiimityössä erilaiset näkemykset täydentävät toisiaan ja niiden huomioiminen tuottaa parempia tuloksia. Luottamus ei synny itsestään ja luottamuksen rakentaminen tiimissä vaatii aikaa.

Valmentavalla tiiminvetäjällä on monta eri roolia. Yksi rooleista on näyttää tiimille suuntaa, joka lähtee liikkeelle tiimin tavoitteista. Tarvitaan myös yhteisiä pelisääntöjä toimintatavoista. Toinen tärkeä rooli on olla osallistavan yhteistyön rakentajana. Tiimin vetäjä aktivoi tiimiläisiä pohtimaan asioita yhdessä, eikä vain kerro, miten jokin työtehtävä tehdään tai asia ratkaistaan. Tasavertainen yhdessä tekeminen ja mahdollisimman monien eri näkökulmien huomioiminen turvaa tavoitteiden saavuttamista. Toimintaan ja tavoitteiden toteutumisen seurantaan on helpompi sitoutua, kun on päässyt mukaan niiden suunnitteluun. Tiimin vetäjän kolmas tärkeä rooli on yksilöiden kukoistuksen mahdollistaminen ja sitä kautta edellytyksien luominen tiimin työskentelylle. Tiimin jäsenten keskinäinen arvostus tarkoittaa hankalienkin asioiden aikuismaista käsittelyä. Myös epäonnistumisia voidaan käsitellä yhteisesti sekä tunnistaa ja korjata toimimattomuuksia. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 52–54.)





Kuvio 7. Valmentavan tiiminvetäjän erilaiset roolit: Yhteisen suunnan näyttäjä, yhdessä tekemisen mahdollistaja, tiimihengen luoja

## LÄHTEET

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen päätulokset. Viitattu 8.12.2022. [https://www.researchgate.net/publication/330193910\\_Henkilostotuottavuuden\\_johtaminen\\_2018\\_Tutkimuksen\\_paatulokset](https://www.researchgate.net/publication/330193910_Henkilostotuottavuuden_johtaminen_2018_Tutkimuksen_paatulokset).

Bertalanffy, L. 1968. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York, NY: George Braziller.

Coachingin ydintaidot. 2021. International Coaching Federation. Viitattu 20.1.2023. <https://www.icffinland.fi/tietopankki/coachin-ydintaidot/>.

Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli: Intro. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu. Youtube-videopalvelu. Julkaistu 22.3.2021. Viitattu 30.4.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=XtD9KBBiU2Q&t=20s> .

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Manka, M-L. & Manka, L. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mikkola, L. & Valkonen, T. 2020. Developing Workplace Communication. Julkaisussa Workplace Communication. New York: Routledge, 179–192.

Paananen, H. & Kork, A-A. 2023. Johtajapositioista kohti vuorovaikutteista hallintaa ja kollektiivista tiedonmuodostusta. Julkaisussa Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Toim. P. Uusikylä & H. Jalonen. Helsinki: Into Kustannus, 207–229.

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Saarinen, E. 2022. Systeemiäly työelämässä: miten paras meissä voisi toteutua entistä paremmin? Asiantuntijapuheenvuoro Systeeminen johtaminen teollisuudessa -projektin Systeemiälyä työyhteisön arkeen -työpajassa 23.3.2022.

Saarinen, E. & Hämäläinen, R. P. 2007. Systems Intelligence: Connecting engineering thinking with human sensitivity. Julkaisussa Systems intelligence in leadership and everyday life. Toim. R. P. Hämäläinen & E. Saarinen. Espoo: Systems Analysis Laboratory Helsinki University of Technology, 51–77.

Saarinen, E., Hämäläinen, R. P. & Handolin, V-V. 2004. Systeemiäly vastaan systeemidiktatuuri – 50 kiteytystä. Julkaisussa Systeemiäly: Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. Toim. R. P. Hämäläinen & E. Saarinen. Espoo: Systems Analysis Laboratory Research Reports B24, Helsinki University of Technology, 7–20.

Salonen, A. O. & Salonen, E. 2023. Systeeminen ymmärrys – avain kestävään tulevaisuuteen. Julkaisussa Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Toim. P. Uusikylä & H. Jalonen. Helsinki: Into Kustannus, 254–274.

Työturvallisuuslaki. 738/2002. Annettu 23.8.2002. Viitattu 15.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Uusikylä, P. & Jalonen, H. 2023. Systeemiajattelun alkeet ilmiölähtöistä ymmärrystä varten. Julkaisussa Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Toim. P. Uusikylä & H. Jalonen. Helsinki: Into Kustannus, 7–21.

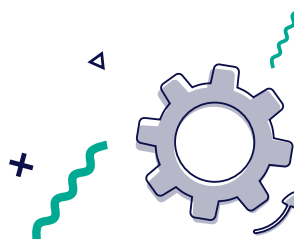
Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

# SYSTEEMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISMALLIN RAKENTAMINEN

Satu Honkanen

Tässä osassa työkirjaa avataan Systeeminen johtaminen teollisuudessa -projektin kehitysmatkaa: miten yritysten nykytilaa kartoitettiin, miten valittuihin kehittämiskohteisiin päädyttiin ja millaisia tuloksia kehittämistyöllä saavutettiin. Kehitysmatkan kuvaamisen jälkeen esitellään projektissa tuotettu kehittämismalli sekä työvälineet, joita hyödynnettiin kehittämistoimien toteuttamisessa.



Kuvio 1. Yrityskohtaisen kehityspolun muodostuminen Systeeminen johtaminen teollisuudessa -projektissa

## NYKYTILAN KARTOITTAMINEN JA KEHITYSTOIMIEN EDELLYTYKSET

Systeemisen johtamisen kehittäminen alkaa yrityksen tilanteeseen tutustumalla. Ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla toteutetussa projektissa tämä oli tietenkin välttämätöntä, mutta myös projektissa mukana olevien yritysten johdon oli pysähdyttävä tarkastelemaan yrityksen nykytilannetta, historiaa sekä tulevaisuuden näkymiä. Vasta, kun kokonaisuudesta saatiin muodostettua yhteinen ymmärrys, voitiin tehdä päätelmiä siitä, mikä nykytilanteessa toimi ja mikä ei.

Koska projektia toteutettiin valmentavalla otteella, kaikissa toteutetuissa toimenpiteissä hyödynnettiin valmentavan johtamisen menetelmiä, erityisesti pysähtymistä ja oivalluttamista. ”Kyseleminen” aloitettiin jo projektin kick off -tilaisuuden kutsussa. Osallistujayrityksiltä kysyttiin tilaisuuteen valmistavina kysymyksinä muun muassa: Mistä olette yrityksenne toiminnassa, kulttuurissa ja sen johtamisessa erityisen ylpeitä? Mikä vaatisi kehittämistä? Mitkä ovat yrityksessänne toimivia tapoja motivoida henkilöstöä tähän kehittämishankkeeseen? Tämä toimi projektin alkuvaiheen orientaationa ja yritysten johdon oman ajattelun käynnistäjänä: Näin pyrittiin varmistumaan, että yksikään yrityksistä ei tule aloitustilaisuuteen olettaen, että joku ulkopuolinen voisi tarjota yrityksen systeemisen johtamisen kehittämiseen valmiita ratkaisuja tai oikotietä. Sen sijaan oman ajattelun käynnistäminen auttaa hyödyntämään yrityksessä ja sen ihmisissä jo valmiiksi olemassa olevaa potentiaalia.

Itse kick off -tilaisuus, kuten muutkin yrityksille yhteiset työpajat puolestaan loivat yritysten edustajille mahdollisuuden päästä verkostoitumaan ja jakamaan osaamistaan. Aloitustilaisuudessa vaihdettiin ajatuksia ennakkotehtävän kysymyksistä sekä muun muassa yrityskohtaisista tavoista ja hyväksi havaituista käytänteistä osallistaa henkilöstöä mukaan projektin kehittämiseen. Yritysten johdon ja koko henkilöstön sitouttaminen osallistamisen kautta oli tärkeää kehittämistyön pohjana olleen nykytilan kartoituksen onnistumiselle.

## NYKYTILAN KARTOITUS KYSELYN JA HAASTATTELUJEN AVULLA

Ihmiset ovat yrityksen systeemissä niitä osasia, jotka luultavasti mukautuvat, mutta myös reagoivat ympäristön muutoksiin vahvimmin. He myös kykenevät tarkastelemaan omien tarpeidensa valossa parhaiten sitä, mikä nykyisessä tilanteessa toimii ja mikä ei. Projektissa toteutettu kysely ja haastattelut toimivat näihin kysymyksiin vastauksia antavina työkaluina. Kyselyn teemoja olivat: johtaminen, viestintä ja vuorovaikutus, työhyvinvointi sekä yrityksessä vallitsevan arvostuksen ja luottamuksen tila. **Kysely** toteutettiin yritysten koko henkilöstölle. Sen lisäksi kokonaiskuvaa yritysten johtamisesta syvennettiin **haastatteluin**, joissa selvitettiin yritysten johtamisjärjestelmän toimintaa, johto- ja esihenkilötason osaamista ja yhteistyökykyä liittyen muun muassa strategiatyöhön, prosesseihin ja ihmisten johtamiseen.

Projektin aikana alkukartoituskyselyyn vastasi kaikkiaan 296 henkilöä 12 yrityksestä. Vastaukset kerättiin sekä työntekijä-, esihenkilö- että ylimmän johdon tasolla toimivilta. Kysely koostui taustakysymyksistä, neljän eri teeman alle jaotelluista väittämistä sekä näiden vastauksia syventävistä avoimista kysymyksistä.

Jokainen osallistujayritys hoiti kyselystä viestimisen sekä kartoituksen käytännön toteutuksen yhteistyössä projektihenkilöstön kanssa. Toteutuksessa huolehdittiin siitä, että osallistuvassa yrityksessä kaikki tietävät miksi kartoitus toteutetaan ja miten sen tuloksia tullaan hyödyntämään. Lisäksi huolehdittiin, että jokaisessa yrityksessä mahdollistettiin kyselyyn vastaaminen tarjoamalla työntekijöiden käyttöön välineet ja rauhallinen paikka sekä tarvittava aika lomakkeen täyttämiseen. Valmistavan teollisuuden yrityksissä kyselyn toteutus vaati usein työnantajalta järjestelyitä, jotta vastaukset saatiin myös sellaisilta työntekijöiltä, joiden työvälineisiin ei kuulu tietokone tai älylaitteita.

Vastaavasti johdon haastatteluista ja keskustelutilaisuuksia järjestettäessä pyrittiin varmistamaan koko johtoryhmän sekä muiden avainasemassa olevien toimihenkilöiden osallistuminen. Johdon haastattelut etenivät samojen teemojen mukaan kuin kysely. Tilaisuuksien järjestämisessä riittävän ajan varaaaminen, päivittäisestä työympäristöstä poistuminen – tai vähintäänkin työpuhelinten ja -koneiden poisjättäminen – nähtiin tarpeellisina keinoina siirtää osallistujien huomiota pois arkityön kiireestä ja vapauttaa osallistujia omien kokemusten jakamiseen. Fyysistä keskusteluympäristöä oleellisempaa on kuitenkin huolehtia, että jokainen osallistuja tulee kuulluksi.

## TULOSTEN KÄSITTELY JA ANALYSOINTI SEKÄ HYÖDYNTÄMINEN KEHITYSKOHTEIDEN VALINNASSA

Projektissa jokainen yritys toteutti kyselyn oman aikataulunsa mukaisesti ja saadut vastaukset käsiteltiin yrityskohtaisesti omina aineistoinaan. Tuloksista nostettiin yrityskohtaisesti tarkasteltavaksi väittämät, joista saatiin matalimmat ja korkeimmat keskiarvot. Lisäksi tarkasteltiin väittämiä, joissa työntekijätason ja johdon ja esihenkilöiden vastaukset erosivat eniten toisistaan. Johdon haastatteluista koottiin yhteenvedot, joihin kirjattiin huomioita muun muassa keskustelun tunnelmasta ja puheenvuorojen jakaantumisesta sekä esiin tulleita positiivisia ja negatiivisia asioita liittyen esimerkiksi yrityksen johtamisjärjestelmään ja viestinnän rakenteisiin.

**Kartoituksesta kokonaisuudessaan saatu tieto toimi jokaisen yrityksen oman kehityspolkuu suunnitelman pohjana: millä pienillä tai kohtuullisilla muutoksilla on mahdollista aikaansaada isoja positiivisia vaikutuksia pitkällä aikavälillä.**

Kartoituksen kautta tehdyt havainnot vaihtelivat osallistujajrytysten kesken paljon ja luonnollisesti jokaisen yrityksen toiminnassa oli havaittavissa niin kehitettävää kuin paljon hyvääkin. Kyselystä saadut keskiarvot, avoimet vastaukset sekä johdon kesken käydyt haastattelut toimivat kuitenkin poikkeuksetta johtoa pysäyttävinä ja keskustelua herättävinä tekijöinä. Työn arjessa on helppoa nojata esimerkiksi talousraportteihin tai seurata toimitusvarmuutta ja uskoa kaiken toimivan, mutta kun kartoitustulokset ovat luettavissa, ne kertovat jo itsessään, miten ihmiset todella kokevat asioiden tolan yrityksessä. Kiireen taakse piiloutuminen tai hyvät myyntiluvut eivät muuta sitä tosiasiaa, että joku saattaa esimerkiksi kokea oman työpaikkansa uhatuksi tai että yrityksen johto ei arvosta tuotannon työtä.

## NOSTOJA KARTOITUKSEN TUOTTAMASTA TIEDOSTA JA HAVAINNOISTA

Systeeminen johtaminen teollisuudessa -projektin aikana kerättyä kyselyaineistoa kokonaisuutena tarkastellessa yleisesti positiivisimmat arviot annettiin asiakkaiden arvostavasta kohtelusta sekä omasta työporukassa viihtymisestä. Useimmissa yrityksissä ja kaikissa henkilöstöryhmissä myös koettiin, että työssä tapahtuvien virheiden tunnustaminen on työpaikalla mahdollista. Negatiivisimmat arviot puolestaan liittyivät työpaikan viestintään, palautteen antoon ja työn sujuvuuteen. Muutoksista viestiminen ja tiedon kulku johdon ja henkilöstön välillä koettiin koko aineiston perusteella usein riittämättömiksi. Heikoksi koettiin myös hyvästä työstä saadun tunnustuksen määrä.

Tilannekuvan kannalta arvokasta tietoa saatiin myös johdon ja työntekijätason näkemysten välisistä eroista. Esimerkiksi väittämän ”Johdon ja esimiesten viestintä on vuorovaikutteista ja henkilöstöä kuuntelevaa” kohdalla esihenkilöiden ja johdon antamat vastaukset väittämän paikkaansa pitävyydestä olivat huomattavasti positiivisemmat, kuin työntekijätasolta saatu keskiarvo. Samankaltaiset kuilut olivat myös väittämien ”Yrityksessämme kaikki pääsevät osallistumaan toiminnan kehittämiseen” ja ”Henkilöstöä kohdellaan yrityksessä arvostavasti” kohdalla. Tämänkaltaisten havaintojen äärelle on hyvä pysähtyä pohtimaan, mistä eri henkilöstöryhmien näkemyserot voivat johtua.



Kuvio 2. Kartoituksesta nousseita huomioita.

Tuloksia analysoitaessa useammassa projektiin osallistuneessa yrityksessä havahduttiin siihen, että todellisuudessa yrityksellä ei joko ollut selkeää yhteistä ymmärrystä yrityksen visiosta ja strategiasta tai mikäli näitä oli pohdittu, yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden määrittely ja strategian vienti käytäntöön oli jäänyt hyvin yleiselle tasolle. Joskus yrityksissä tulevaisuuden tahtotila onkin paperille puristettu kaavio vailla konkretian tasolle vietyjä toimia. Tämä voi tulla nykytilan kartoituksessa esille muun muassa niin, että tavoitteet ja oman työn merkitys osana isompaa kokonaisuutta ovat epäselviä, tai esimerkiksi niin, että työn arjessa kohdataan epäselvien vastuiden ja roolien vuoksi jatkuvasti haasteita tiedonkulussa, aikataulutuksessa tai työn laadussa. Eräs johtoryhmän jäsen kommentoi strategisten tavoitteiden käytäntöön viemistä haastattelussa seuraavasti:

*”No, sehän oli aika neuvostohenkistä toimintaa, että lyötiin vaan numerot tauluun, mitä pitää tavoitella. Se jäi vähän hämärän peittoon, mitä pitää tehdä, että noihin tavoitteisiin päästään.”*

Toisessa yrityksessä toimitusjohtajan pohdinta toimi havahduttajana siihen, että jokin yrityksen nykyisissä viestinnän toimintamalleissa estää tiedonkulun ja sujuvan työn ja näin hidastaa tuotannon prosessia:



*” se kun ei tiedetä, mitä naapuriosastolla puuhataan. Joskus meinaan pudota penkiltä, kun joudun jotain asiaa tai myöhässä olevaa tilausta itse selvittämään, ja mietin, miksi sitä puuttuvaa osaa ei ole kysytty heiltä suoraan. Se olisi vain yhden puhelinsoiton tai 30 metrin kävelyn päässä.”*

Yritysten nykytilaan tutustuessa kävi myös ilmi, että moni projektiin osallistuneista yrityksistä oli koronan vuoksi päättänyt laittaa säännölliset henkilöstöpalaverit tauolle. Myös useimmat toimihenkilöt, joiden työnkuva mahdollisti etätyöskentelyn, siirtyivät hoitamaan työtään etänä. Toimintatapojen muuttamisen tarkoitus oli hyvä – suojella yrityksessä työskentelevien ihmisten fyysistä terveyttä. Pandemiatilanteen jatkuessa monikaan yritys ei ollut aktiivisesti etsinyt uudenlaisia viestintätapoja henkilöstöpalaverien tilalle, vaan erilaiset tiedotteet ja inforuudut yrittivät toimittaa niiden virkaa. Nämä keinot eivät kuitenkaan mahdollista vuorovaikutusta: kysymistä, keskustelua tai esihenkilöiltä saatua tukea, vaan yksisuuntaiset viestit voivat jopa aiheuttaa väärinymmärryksiä ja vieraannuttaa työntekijöitä ja johtoa toisistaan.

*”Ehkä vähän liikaa informaatiokatkoksia. Yrityksen ylin johto tuntuu olevan irtaantunut todellisuudesta joitakin päätöksiä tehtäessä ja en ole ihan varma, että ymmärretäänkö johdossa, että myös tuotannon työntekijät ovat ihmisiä.”*

*”Koska ainakin lähiesimiestasolla johtaminen on silkkaa paskaa. Työntekijöitä ei kohdella tasapuolisesti ja tiedonkulku toimisi shellin baarin kautta paremmin”*

*”Liian montaa asiaa saa olla kyselemässä, ilmoitustaululla uusin viesti taitaa olla vuodelta 2019 ja meidän perinteisiä viikkopalavereita, jossa käydään läpi tuotannon tilaa, ei käydä joka viikko”*

*”Näin duunaritasolla ”täysin pimennossa” yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista, tulevista investointi tarpeista ja työllisyysnäkymistä osittain vallitsevan koronatilanteen ja kokoontumisrajoitusten takia.”*

*”Oma esimieheni ei ole koskaan yhteyksissä, ellen itse soita. Pystyn tekemään työni tällä hetkellä lähinnä pitkän kokemukseni vuoksi, joka luo varmuutta asioiden hoitoon. Kaipaisin enemmän tukea omaan työhöni ja ylipäättään sitä, että tuntuisi sille, että työni kiinnostaa ja on tärkeää.”*

Pysähdyttiinkö yrityksissä pohtimaan, tuottaako inforuutu kokonaisuuden kannalta yhtä hyvän lopputuloksen, kuin vuorovaikutteinen keskustelu? Ehkä ei, sillä henkilöstöpalaverin vaikutusta ydinprosessin tuottavuuteen ei voida samalla tavoin suoraan seurata, kuin esimerkiksi raaka-aineiden hinnan vaikutusta myyntikatteeseen. Vasta kartoituksen kautta saatuun tietoon nojaten voitiin joissain yrityksissä päätellä, että henkilöstö ei ole tyytyväinen työpaikan viestintään tai saa ajantasaisesti omassa työssään tarvitsemaansa tietoa.

Sekä kyselyvastaukset, että johdon haastattelut tuottivat useimmissa yrityksissä samankaltaista tietoa. Eräässäkin osallistuvassa yrityksessä johtoryhmä oletti, että henkilöstöviestintää hoidetaan yrityksessä tietyn prosessin mukaisesti. Kuitenkin, kun viestinnän ja vuorovaikutuksen käytänteistä pysähdyttiin keskustelemaan yhteisen pöydän ääreen, selvisi, että esihenkilöt hoitavat henkilöstölle viestimistä satunnaisesti ja viesti saattaa muuttua matkalla. Etenkin kiireessä arjen haasteisiin saatetaan hakea nopeita ratkaisuja huomioimatta päätösten tai oman toiminnan vaikutusta laajempaan kokonaisuuteen tai yksittäisten työntekijöiden työn arkeen.

Alkukartoituksen jälkeen tulosten ääreen pysähdyttiin pohtimaan mitä henkilöstökokemus kertoo yrityksen johtamisjärjestelmän, prosessien ja vuorovaikutuksen toimivuudesta sekä ihmisten hyvinvoinnista. Tuloksia peilattiin yhteisten keskustelujen kautta yrityksen tahtotilaan, eli pohdittiin mikä nykyisessä tilanteessa estää tai toisaalta edesauttaa yritystä pääsemästä tavoitteisiinsa. Lähemmän tarkastelun kautta sekä projektin asiantuntijoille että osallistujille syntyi oivalluksia yrityksen systemisen johtamisen vahvuuksista ja kehittämiskohteista.

Henkilöstön kokemusten näkyväksi tekeminen ja tulosten ääreen yhdessä pysähtyminen oli merkittävä hetki johtoryhmille. Suurimmaksi osaksi johtajat olivat hyvin kartalla henkilöstön arjesta, mutta tulosten äärelle pysähtyminen sai aikaan jopa järkytystä.

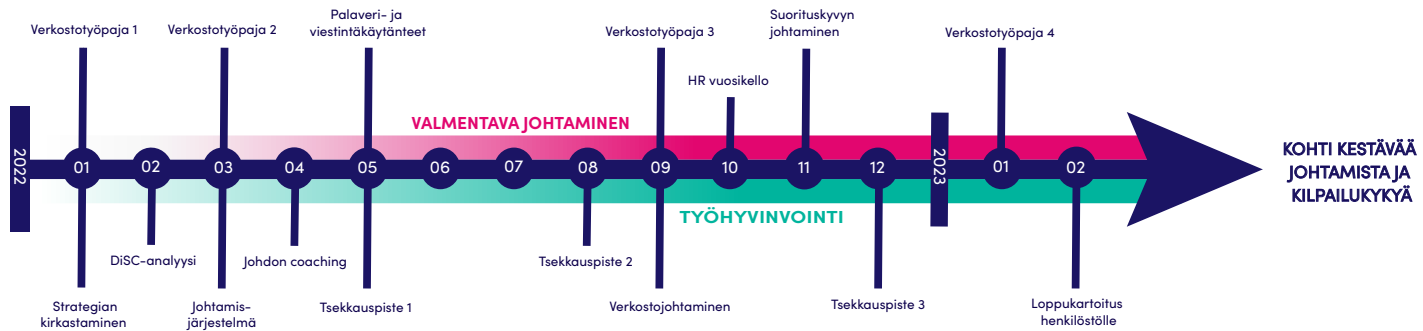
*”Työntekijä on tässä yrityksessä kulutustavaraa. Keskenämme tullaan toimeen ihan ok, mutta johdolle olemme kuin muurahaisia.”*

Jos työntekijä kokee olevansa johdolle merkityksetön ”muurahainen”, kokemuksen näkyväksi tekeminen toimii laukaisijana johtajan oman toiminnan reflektoinnille: Miten minä voisin johtajana olla arjessa paremmin läsnä henkilöstölle ja osoittaa arvostustani siten, että työntekijät aidosti kokisivat sen?

## KEHITYSPOLUN RAKENTAMINEN

Jokaiselle osallistujayritykselle laadittiin nykytila-analyysiin perustuen yrityskohtainen systeemisen johtamisen kehityspolku. Kehityspolkujen muotoilussa painotettiin toimenpiteitä, joiden nähtiin tukevan yrityskohtaista tavoiteasetantaa ja kehitystarpeita parhaiten. Kuvion 3 esimerkin mukaisesti keskeisimmät systeemisen johtamisen kehityskohteet löytyivät useammasakin yrityksessä johtamisjärjestelmän toiminnasta, viestinnän ja vuorovaikutuksen rakenteista sekä valmentavan johtamisotteen kehittämistarpeista. Kehityspolut aikatauluineen täydentyivät myös matkan varrella, yhteisen ymmärryksen lisääntyessä.

Kehityspolkujen suunnittelussa otettiin huomioon sekä yritysten henkilöstön kanssa läpikäytyt alkukartoituksen tulokset että johtoryhmien purkukeskustelujen anti. Kehityspolut suunniteltiin yrityskohtaisesti vastaamaan kunkin yrityksen kehitystavoitteisiin siten, että nykytilan ja tavoitetilan välistä kuilua päästäisiin kuromaan kiinni mahdollisimman selkein ja yhteisesti sovituin askelin. Johdon kanssa pysähdyttiin keskustelemaan myös muutoksen edellytyksistä: Ylimmän johdon ja toimihenkilöiden sitoutuminen kehityspolun edistämiseen oli ensisijaisen tärkeä lähtökohta ja menestyksen avain koko kehitystyölle. Kehittämistä ei voida tehdä, ellei yrityksen johto varmista ja varaa siihen riittävästi aikaa ja muita resursseja.



Kuvio 3. Esimerkki systeemisen johtamisen kehityspolusta.

## PYSÄHTYMISEN PISTEET JA OIVALLUTTAVAT KYSYMYKSET KEHITYSPOLULLA

Kehityspolku toimi yksittäisen osallistujayrityksen kehitystoimenpiteiden punaisena lankana. Jokaisen yrityksen kehityspolku piti sisällään kolme kaikille yrityksille yhteistä teemoitettua työpajaa sekä useita yrityskohtaisesti suunniteltuja ja toteutettuja työpajoja ja toimenpiteitä. Säännöllisesti sovitut pysähtymiset projektiasiantuntijoiden kanssa auttoivat yrityksiä tarttumaan omiin kehittämiskohteisiinsa ja aikatauluttamaan ja seuraamaan omaa etenemistään. Lisäksi työpajat ja henkilökohtaiset tapaamiset auttoivat johtajia ottamaan vähitellen valmentavan johtamisen käytänteitä osaksi arkeaan. Alla kuvataan lyhyesti, millaisten teemojen äärelle projekti yrityksiä pysähdytti.

**Strategiatyöpajoissa** tarkasteltiin strategian kokonaiskuvaa ja keskusteltiin yrityksen suunnasta. Strategiatyöpajat koettiin työntekijöiden näkökulmasta voimaannuttavana tilaisuutena kertoa johdolle omia näkemyksiä tärkeistä tavoitteista. On eri asia kysyä näkemystä tuotantoon ja henkilöstöön liittyvistä tavoitteista tekijöiltä itseltään, kuin pelkästään toimitusjohtajalta.

**Prosessityöpajoissa** tuotannon henkilöstö pääsi myös itse kertomaan arjen toimivista ja toimimattomista käytänteistä. Koska tuotannon työntekijä on oman työtehtävänsä asiantuntija, hänellä on yleensä realistisempi käsitys prosessin sujuvuudesta kuin johdolla. Yhteinen keskustelu synnyttää aina yhteistä näkemystä ja avaa uusia näkökulmia. Vaikka pysähtyminen ja ajan käyttäminen yhteiseen keskusteluun isolla porukalla saattaa vaikuttaa kalliilta investoinnilta, useissa yrityksissä koettiin, että yhteisen ymmärryksen syntyminen edesauttoi työntekijöiden itseohjautuvuutta ja näin tehosti ajankäyttöä ja vähensi turhaa sähläämistä.

**Vuorovaikutuksen ja viestinnän työpajoissa** pysähdyttiin moninaisuuden teeman äärelle. Työntekijöiden yksilöllisen erillisuuden ymmärtäminen ja viestinnän rakenteiden sekä pelisääntöjen tarkasteleminen oli useimmille osallistujayrityksille uusi, mutta erittäin palkitseva teema, joka synnytti tärkeitä oivalluksia ja lisäsi ymmärrystä omista toimintatavoista suhteessa toisten ihmisten tarpeisiin.

Kaikkien kehittämiseen osallistuneiden yritysten **yhteisissä verkostotyöpajoissa** oli tavoitteena yritysten keskinäinen verkostoituminen, osaamisen jakaminen sekä kartoituksessa esiin nousseisiin kehittämisteemoihin pureutuminen. Ensimmäisessä teemoitetussa verkostotyöpajassa osallistujia pysäytettiin ja haastettiin jakamaan ajatuksiaan valmentavasta johtajuudesta ja pohtimaan valmentavaa johtajuutta oman arkensa näkökulmasta: Mihin

minä pystyn vaikuttamaan? Mitä valmentava johtaminen vaatii? Miten voisin kehittää omia toimintatapoja arjessa kehittyäkseen johtajana?

Toisen yhteisen työpajan teemana oli Systeemiäly työyhteisön arjessa. Tapahtumassa osallistujat kokoontuivat kuuntelemaan filosofi Esa Saarisen luentoa sekä pohtimaan, miten suuri vaikutus pelkästään omalla ajattelulla, inhimillisyydellä ja pienillä teoilla voi olla toisiin ihmisiin. Osana työpajaa johtajat pohtivat muun muassa, miten voisivat jatkossa toimia kannustavammin ja työyhteisöä kohottavammin:

*”Muistetaan kehua ilman negatiivista kiittailua.”*

*”Kuunnellaan toisiamme, olemme avoimia erilaisillekin ajatuksille ja ylipäänsä huomioimme toisemme.”*

*”Pienillä asioilla (kannustimilla) voi saada huomattavan isoja asioita aikaan.”*

*”Muistaa kiireisessäkin arjessa antaa kehuja hyvistä suorituksista”*

Vaikka osa paikalle tulleista teollisuuden alan johtajista saattoi suhtautua tapahtumaan ennakolta jopa hieman skeptisesti, oman johtajuuden pohtiminen inhimillisestä näkökulmasta sai aikaan hienoja oivalluksia ja jopa herkistymistä. Asia- ja suorituskeskeisyydestä otettiin askelia kohti tunneälykkäämpää ihmisten kohtaamista.

Kolmannessa työpajassa pohdittiin verkostojohtamista pysähtymällä analysoimaan yrityksen arverkostoston merkitystä. Miksi kannattaa verkostoitua? Mitä ongelmia verkostoitumisessa on? Mitä ovat hyvän kumppanuuden kriteerit? Aiheeseen syventymisen ja yhteisten keskustelujen lisäksi työpajassa hyödynnettiin eläytymismenetelmää, jonka avulla osallistujat pysähtyivät pohtimaan johtajuutensa kehittymistä projektin aikana. Eläytymismenetelmä tuotti lukuisia oivalluksia, joita arjessa ei ehkä tulisi tehtyä:

*”Henkilöstön mukaan ottaminen asioiden suunnitteluun. Jokainen työntekijä on yksilö, jolla on omat arvot ja malli toimia työyhteisössä. Näiden ymmärtäminen on johtanut hyviin tuloksiin mm. itseohjautuvuudessa ja asenteessa.”*

*”Olen projektin aikana ymmärtänyt ja sisäistänyt johtajan roolin ja tehtävän. Johtajuudesta oivalluksia, että johtajan tärkein tehtävä on saada ydinporukka osaajaksi, motivoituneeksi, verkostoitumaan. Omalla osaamisella*

*ei tee mitään, jos et osaa saada oikeanlaista ryhmää johtamaan yhtiötä. Voit luottaa johtajuuden jakamiseen ja homma toimii. Suurin muutos on siis tapahtunut siinä, että oma johtaminen on kehittynyt niin paljon, että johtaminen tapahtuu yhdessä ❤️ ).”*

Pysähtymisen pisteinä toimivat myös valmentavaa johtajuutta vahvistavat **coaching-prosessit**. Nämä toteutettiin joko johtoryhmän kanssa tai johtajan henkilökohtaisina sparrauksina. Valmentavan johtajuuden taidot kehittyivätkin valtavasti harppauksin.

# KOKEMUKSIA KEHITYSPOLKUIEN TOTEUTUKSESTA

Suvi Geier, Kirsi Kemell, Mikko Seppälä & Erica Svärd

Seuraavassa käydään tarkemmin läpi tyypillisiä kehityspolun pysäkkejä eli eri teemoilla järjestettyjä yrityskohtaisia työpajoja tai keskusteluja: Mihin yrityksen haasteeseen työpajoissa haettiin ratkaisua, mitä niissä tehtiin ja mitä konkreettisia hyötyjä työpajoista yrityksille oli.



## STRATEGIATYÖPAJAT YHTEISEN SUUNNAN JA SITOUTUMISEN TYÖKALUINA

**Strategiatyöpajat** eivät alustavissa suunnitelmissa kuuluneet projektin toimenpidevalikoimaan, mutta johtoryhmien ja toimitusjohtajien kanssa käytyjen keskustelujen myötä havaittiin, että kehityspolkujen toteutuksella oli este: yhteistä ymmärrystä yrityksen suunnasta ei ollut.

**Jos suunta, tavoitteet ja vastuut eivät ole johtoryhmille selkeitä, toimitusjohtaja on yksin vastuussa kehittämisestä. Tämä ei ole systeemille johtamiselle hyvä lähtökohta.**

Strategiatyöpajan valmistelu aloitettiin yrityksen strategiaan tutustumalla. Osalla yrityksistä oli jollain tasolla kirjattu strategia, mutta kaikkia yrityksistä yhdisti tilanne, jossa strategiaa ei ollut käyty yhdessä keskustellen läpi henkilöstön (edes johtoryhmän) kanssa. Jos strategia on keskittynyt vain tuotannollisiin tai taloudellisiin näkökulmiin ja kokonaisuus on jäänyt avaamatta avainhenkilöille, on turha odottaa määräänsä enempää itseohjautuvuutta. Kolmen tunnin strategiatyöpajassa käytettiin aikaa yrityksen strategisesta suunnasta ja tavoitteista keskustelemiseen, tavoitteiden kriittiseen tarkastelemiseen ja priorisoimiseen sekä toimenpiteiden määrittämiseen kokonaisuuden kannalta parhaalla tavalla. Usean yrityksen kanssa toteutettiin yrityksen toiveesta myös strategiatyöpajan jatko-osa, koska vastuunjakoa ei ehditty tehdä ensimmäisessä työpajassa.



Jos yrityksellä oli olemassa kirjallinen strategia, annettiin johtoryhmälle ja muille avainhenkilöille ennakkotehtäväksi tutustua strategiaan sekä valmistautua oman työroolinsa näkökulmasta työpajassa käytävään yhteiseen keskusteluun: Mitä kohti olemme menossa? Mitkä ovat tulevan vuoden tärkeimmät tavoitteet? Varsinaisessa työpajassa käytiin aluksi läpi yrityksen visiota, jos sellainen oli olemassa. Jos esimerkiksi visiona oli olla paras toimittaja, keskusteltiin yhdessä siitä, mitä se tarkoittaa. Minkälainen on paras toimittaja? Jos haluamme olla sellainen, mitä se tarkoittaa yrityksen arkityöskentelyssä? Jos visiota ei ollut, jäsennettiin ajatusta visiosta keskustelemalla toivotusta tulevaisuudesta: Missä haluamme olla vuoden X lopussa?

Visiokeskustelujen yhteydessä tarkasteltiin yhdessä strategian kokonaiskuvaa. Strategiapuhe on usein turhan monimutkaista ja johtaa väärinymmärryksiin. Lopulta strategian funktio on varsin selkeä.

### **Kun kaikki ymmärtävät kokonaiskuvan samalla tavalla, on helpompi asettaa ja priorisoida yhteisiä tavoitteita.**

Tavoiteasetantaa tehtiin erilaisista näkökulmista: Minkälaisia tavoitteita ja tuloksia vision toteutuminen edellyttää asiakkuuksien ja verkoston näkökulmasta? Miten tuotannon pitää kehittyä, jotta voitaisiin edetä systemaattisesti kohti visiota? Mitä vision toteutuminen edellyttää henkilöstön ja johtamisen näkökulmasta? Minkälaiset järjestelmät ja tukipalvelut vievät meitä kohti visiota? Pienryhmissä koostetut tavoiteasetannat olivat silmiä avaavia. Tuotannon työntekijät katsovat yritystä omasta näkökulmastaan ja toimihenkilöt kukin oman vastuualueensa näkökulmasta. Avaavan keskustelun pohjalta kirjattiin tärkeimmät yhteisesti koostetut tavoitteet ja tehtiin vielä tavoitteiden sparrausta. Ovatko nämä kaikki strategisia tavoitteita vai pitäisikö tehdä karsintaa? Puuttuuko vielä jotain oleellista, mitä? Auttavatko nämä tavoitteet etenemään kohti visiota?

Seuraavassa vaiheessa pohdittiin millaiseksi toiminnaksi eli toimenpiteiksi strategian toteutus pitäisi muotoilla, jotta se ohjaisi työtä arjessa. Jokainen strateginen tavoite tarkoittaa muutosta nykyiseen tilanteeseen. On hyvä käydä yhdessä keskustelua myös siitä, mitä toimenpiteitä on realistista toteuttaa ja edistää missäkin aikataulussa, sekä tarkastella, miten kehitystoimenpiteet jakautuvat vastuuhenkilöiden kesken: Jos Teemulla on kuusi kehitysprojektia toteutettavana seuraavan vuoden aikana ja Villellä yksi, on aika todennäköistä, että Teemun kaikki projektit eivät tule suunnitelman mukaisesti toteutetuiksi.

Kun kehitystavoitteista ja priorisoiduista toimenpiteistä vastuineen on sovittu, seuraavaksi on sovittava, miten toimenpiteet toteutetaan yrityksessä. Tämä tarkoittaa selkeää ja kaikille avointa toimenpidelistaa vastuineen, aika-tila-alueineen ja mittareineen sekä sopimista niistä käytännöistä, joiden avulla toimenpiteiden etenemistä seurataan säännöllisesti.

Strategiatyöpajojen tuloksena yrityksen suunta oli avainhenkilöille selvä ja odotukset sekä vastuut omalle työlle avoimesti keskusteltu. Ymmärrys omasta vastuualueesta vaatii säännöllistä keskustelua myös strategiatyöpajan jälkeen ja kehittymistoimenpiteiden etenemistä sparrailtiin myös muissa projektin toteuttamissa työpajoissa ja tukitoimissa. Usean toimitusjohtajan mukaan itseohjautuvuus lisääntyi merkittävästi ja projektin toteutuksesta saatiin upeita palautteita:

*”Nyt me tiedetään, mitä johtoryhmän pitää tehdä!”*

*”Nyt tuli ensimmäisen kerran vastualueet kaikille. Sitä en ole osannut tehdä! Vastuuta on otettu.”*

*”Asioita ei enää kysytä niin paljon.”*

*”Iso muutos on saatu aikaan!”*

## ERILAISUUDEN YMMÄRTÄMISTÄ EVERYTHING DISC® -TYÖPAJOJEN AVULLA

Projektissa käytettiin työkaluna erilaisuuden sanoittamiseen Everything DiSC® -analyysiä, joka toteutettiin yritysten johtoryhmille. Tarkoituksena oli avata johtajien silmiä sille, miten erilaisia ihmisiä löytyy jo oman yrityksen johtoryhmästä. Erilaisuuden ymmärtämisestä haettiin apua niin johtoryhmien sisäiseen työskentelyyn kuin työntekijöiden kohtaamisiin. Kun johtaja tunnistaa oman vuorovaikutustyyliinsä ja ymmärtää, että tyylejä on erilaisia, on hänen mahdollista muuttaa toimintaansa.

Osallistujat valmistautuivat työpajaan vastaamalla ennakoon lähetettyyn kyselyyn. Everything DiSC® -työkalu hyödyntää adaptiivista mittausmenetelmää ja kehittyneitä algoritmeja, joiden avulla jokainen vastaaja saa henkilökohtaisen analyysin omasta vuorovaikutustyylistään. Raportin avulla saa kuvan, miten oma käyttäytyminen näyttäytyy muille ja miten omaa vuorovaikutustyyliä kannattaisi kehittää.

Puolen päivän mittainen työpaja aloitettiin käymällä Everything DiSC® (DiSC) -viitekehys valmentajan toimesta läpi. Viitekehukseen tutustumisen jälkeen osallistujille jaettiin heidän omat profiilinsa ja he pääsivät tutustumaan vuorovaikutustyyliihinsä valmentajan johdolla. Työpajassa tehtiin myös pari-harjoituksia vuorovaikutustyylien havainnollistamiseksi. Yhteisissä keskusteluissa sanoitettiin koko ryhmän erilaisuutta. Työpajan lopussa katsottiin kuvaa, josta näkyivät koko ryhmän profiilit ja pohdittiin, miten vuorovaikutusta voisi kehittää organisaation arjessa.

Työpajan päätteeksi ryhmälle annettiin kotitehtäviä, joilla he saattoivat jatkaa oman organisaationsa vuorovaikutustyylien syvällisempää ymmärtämistä. Työpajoista saatiin paljon oivalluksia. Esimerkiksi, jos organisaatiossa oli paljon samanlaisia profiileja, käytiin keskustelua siitä, millaisia ihmisiä heidän olisi hyvä rekrytoida tulevaisuudessa. Liika yksipuolisuus kaventaa vuorovaikutuksen näkökulmia, mikä sekään ei ole hyväksi yrityksessä. Jos ryhmän jäsenet taas olivat hyvin erilaisia, tunnistettiin myös siinä omat haasteensa. Muutamissa johtoryhmissä havaittiin vuorovaikutukseen liittyviä haasteita jo alkukartoituksessa. Tämä oli aiheuttanut sen, että johtoryhmätyöskentely oli jäsentymätöntä eikä ryhmä saanut oikein otetta asioihin. Työpajassa huomattiin, että kommunikaation haasteet johtuvat ihmisten erilaisuudesta viestijöinä ja viestin ymmärtäjinä.

Johtajille tehtiin myös johtajuusprofiilit (Everything DiSC Work of Leaders® (WOL)). Ne kuvaavat johtamisen parhaita käytänteitä vision, sitoutumisen ja toteutuksen näkökulmista. Samalla kun osallistujat valmistautuivat DiSC-työpajaan, he vastasivat myös erilliseen WOL-kyselyyn. DiSC-profiilien läpikäynnin jälkeen jokainen sai luettavakseen oman WOL-raportin ja koko ryhmän johtamistapoja käsiteltiin yhdessä. Jokainen kertoi omasta johtamistavastaan ja näin rakennettiin kokonaiskäsitys koko johtoryhmän työskentelystä. Johtoryhmän jäsenet pääsivät vertaamaan omaa johtamistapaansa maailman parhaisiin johtamiskäytänteisiin. Tulosten perusteella pystyi tekemään päätelmiä siitä, mitä osia omassa toiminnassa pitää kehittää ja mitä kehittämiskohteita johtoryhmällä on kokonaisuutena.

## COACHING APUNA OMAN JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISESSÄ

Johtaja on yrityksessä usein yksin johtamiseen liittyvien kysymystensä kanssa. Sama tuli esille kehittämisprojektin aikana. Keskustelua johtamisesta haluttiin mahdollistaa paitsi toisten johtajien kanssa verkostotyöpajoissa, myös yksilöllisesti business coachiksi sertifioidun projektiasiantuntijan kanssa. Coaching


koettiin oivallisena osana systeemisen johtamisen kehityspolkuja, koska kehittämisen kohteena olivat valmentavan johtamisen käytänteet.

Projektissa coaching tarkoitti käytännössä neljää tai viittä noin puolen-tuon tunnin kohtaa, joissa oli tavoitteena oivalluttaa johtajaa löytämään ratkaisuja johtamisen haasteisiin ja katsomaan asioita erilaisista näkökulmista. Coachingissa yritysten johtajat pystyivät kirkastamaan omia tavoitteitaan esimerkiksi valmentavana johtajana kehittymisessä. Muita tavoitteita olivat muun muassa organisaatiomuutoksen rakentaminen ja johtaminen, toiminnan selkeyden lisääminen, organisaatorakenteen toimivuuden kehittäminen ja itseohjautuvuuden lisääminen. Tapaamisten välillä johtajat edistivät tavoitteitaan arjessa ja tapaamisissa tarkasteltiin, miten tavoitteet etenivät. Business coach toimi johtajalle ikään kuin peilinä, jonka kautta saattoi tunnistaa omia ajattelumallejaan sekä voimavarojaan. Coaching keskustelut avasivat johtajien näkemystä siitä, miten arjen keskusteluja olisi hyvä viedä eteenpäin ja saada koko johtoryhmän osaaminen ja potentiaali yrityksen käyttöön.

## KOKONAISUUS NÄKYVÄKSI PROSESSEJA MALLINTAMALLA

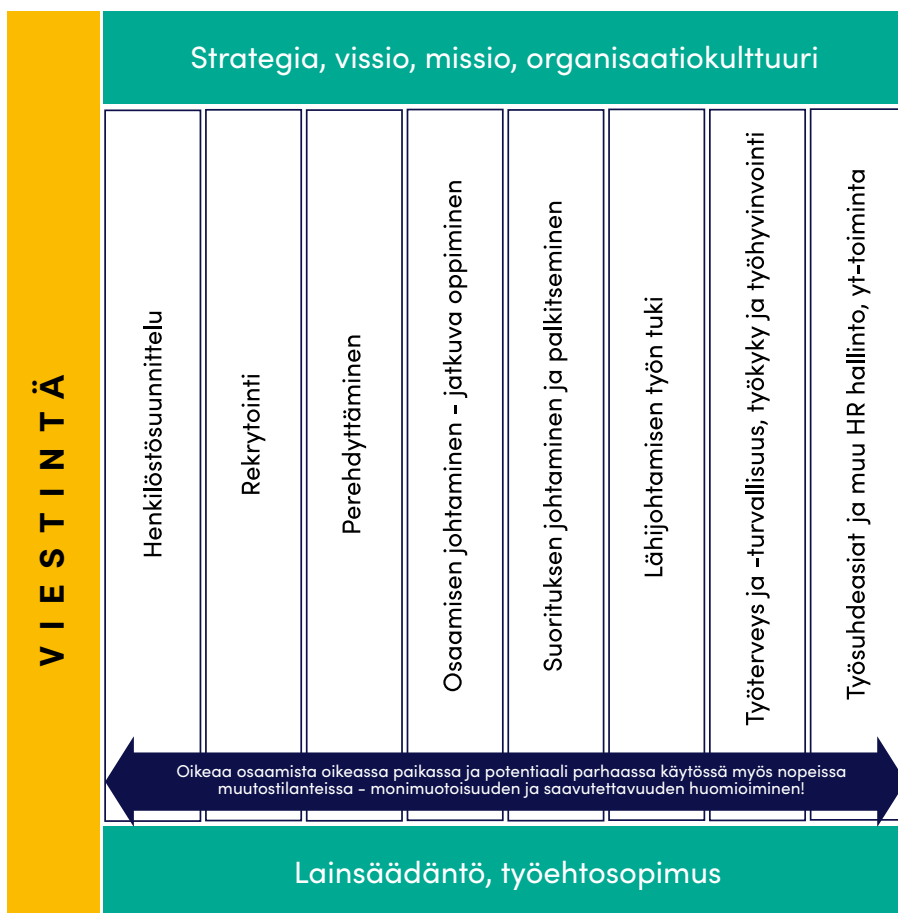
Valmistavan teollisuuden yrityksissä prosessien sujuvuus on avainasemassa toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta tarkasteltaessa. Kehityspolun toimenpiteiden toteuttamisen yhteydessä tuli kuitenkin useassa yrityksessä ilmi prosessien kehittämisen tarve. Mitä isompi yritys on kyseessä, sitä vaikeampaa johdon on tarkasti tietää jokaisen prosessin eteneminen arjessa. Tästä syystä prosessien kehittämiseen on tärkeää osallistaa varsinaiset asiantuntijat eli työntekijät, jotka toteuttavat kyseistä prosessia arjessa.

Kolme tuntia kestäneissä prosessityöpajoissa mallinnettiin valittua prosessia uimaratatekniikalla. Tämä tehtiin piirtämällä jokaiselle prosessiin kuuluvalla toimijalle oma ”uimarata” ja alettiin kuvata työvaiheita rooleittain. Myös asiakkaan rooli oli tärkeää lisätä kuvaukseen. Mallinnuksen tuloksena valitusta prosessista syntyi prosessikaavio. Kun prosessi oli kuvattu ja toimijat määritetty, saatiin määriteltyä selkeämmin myös työntekijöiden roolit ja toimenkuvat.

**Prosessien mallintaminen**  oli antoisaa ja se synnytti paljon keskustelua. Jos prosessikuvausta ei ollut, eri työntekijät todennäköisesti tekivät työvaiheen eri tavalla. Jokainen työntekijä oli käytännössä järkeistänyt prosessia omasta näkökulmastaan loogiseksi ja ikään kuin muodostanut omia selviytymiskeinoja. Tämä olikin työpajan keskeinen oivallisuus: Jos toimintatavoista ei arjessa keskustella, kokonaiskuva saattaa näyttää varsin sekavalta ja aiheuttaa sählystä. Prosessien mallintamisen yhteydessä olikin hyvä pysähtyä kysymään, miten prosessin pitäisi toimia, jotta se olisi mahdollisimman tehokas ja tuottava?

## HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PROSESSIT JA VUOSIKELLO

Eräässä projektiin osallistuneessa yrityksessä oli tarve henkilöstöjohtamisen (HR) prosessien selkeyttämiseen. HR-prosessien jäsentymättömyys tuntui kuormittavan niistä vastanneita henkilöitä. Kehittämistyössä lähdettiin liikkeelle käymällä läpi henkilöstöjohtamisen perusprosesseja (kuvio 1). Samassa yhteydessä heräsi tarve keskustella myös olemassa olevien työroolien ja niihin liittyvien vastuiden selkeydestä. Niitä käytiin yrityksessä läpi henkilöstön kanssa keskustellen. Keskusteluissa havaittiin, että henkilöstöjohtamisen prosessit olisi hyvä aikatauluttaa muiden kalenterivuoden varrelle sijoittuvien tuotannon ja muun liiketoiminnan prosessien kanssa. Näin systemaattisen johtamisen kokonaisuus saataisiin näkyväksi.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen perusprosessit

Ratkaisuna oli rakentaa eri toimenpiteistä vuosikello [🕒](#), jossa näkyvät sekä henkilöstöjohtamisen että liiketoiminnan prosessit. Henkilöstöjohtamisen perusprosesseissa monet toimet toistuvat kalenterivuoden aikana samoihin aikoihin ja samanlaisina. Vuosikellossa, johon kaikki tarvittavat toimet aikataulutetaan ja merkitään etukäteen, prosesseja tulee myös tarkasteltua ja päivitettyä tarpeen mukaan vastaamaan todellisia käytäntöjä. Vuosikellosta voidaan havaita vuoden kiireisimmät jaksot, ja toisaalta se, milloin on tilaa ja aikaa koulutuksille, uusille aloitteille tai projekteille. Sen avulla nähdään myös eri aktiviteettien mahdollinen päällekkäisyys sekä niiden kytkeytyminen toisiinsa esimerkiksi niihin tarvittavien työntekijä- ja aikaresurssien näkökulmasta.

## 5S-MENETELMÄ TUOTANNON TEHOSTAJANA

Monessa yrityksessä tuotannosta vastaavilla johtajilla oli ongelmia joihinkin tiettyihin tuotannon osa-alueisiin liittyen. Prosesseissa oli tehottomuutta, tai aikaa käytettiin väärin asioihin. Tämä saattoi johtua esimerkiksi työkalujen ja materiaalien etsimisestä. Asia oli yleisesti tiedossa, mutta oli haastavaa suoraan sanoa, miten asian voisi ratkaista. Tuotannon prosessit olivat aikojen saatossa muokkautuneet nykyiseen uomaansa ja niin johtajat kuin tuotannon työntekijät olivat tottuneet, että näin tämä prosessi menee ja näin näitä hommia tehdään.

Projektissa oli mukana Jyväskylän ammattikorkeakoulun sisälogistiikan asiantuntijoita sparrausapuna. Heidän yrityksissä tekemiensä haastattelujen ja tuotantokierrosten perusteella päädyttiin toteuttamaan 5S-työpajoja, johon osallistettiin tuotannon työntekijöitä. 5S on Japanissa kehitetty Lean-menetelmään pohjautuva työkalu, jolla pyritään parantamaan työn tuottavuutta työmenetelmien standardisoinnin avulla. Menetelmän avulla vähennetään hukkaa niin ajallisesti kuin materiaalien osalta, parannetaan työturvallisuutta ja -viihtyvyyttä, tehostetaan tilojen käyttöä ja vähennetään laatuvirheitä. Tiivistetysti menetelmä pitää sisällään 5 vaihetta, jotka ovat ”Seiri” (sorteeraus), ”Seiton” (systematisointi), ”Seiso” (siivous), ”Seiketsu” (standardisointi) ja ”Shitsuke”(seuranta). (Cudney 2018.)

5S-työpaja aloitettiin esittelemällä johdolle ja tuotannon työntekijöille 5S-menetelmää ja sen hyötyjä tuotannon tehostajana. Seuraavaksi käytiin yhteiskeskustelu siitä, miten tällainen työskentelymalli sopisi yrityksen arkeen ja voisiko tämä olla heille toimiva menetelmä. Useassa yrityksessä 5S-menetelmä oli jo ennalta tuttu ja sitä oli saatettu yrittää ottaa käyttöön. Useassa yrityksessä kommentoitiin, että ”tämähän on lähinnä siisteyteen


panostamista ja maalaisjärjen käyttöä”. Keskusteluiden lopputuloksena kaikissa yrityksissä oltiin sitä mieltä, että menetelmän mukaisesta työskentelymallista olisi heidän yrityksessään hyötyä. Erityisen tärkeänä nähtiin, että kaikki työntekijät olisi saatava sitoutettua sovitun mallin mukaiseen työskentelyyn.

Lyhyen alustuksen jälkeen siirryttiin tuotannon puolelle ja valittiin tietty kohde, jota lähdettiin konkreettisesti muokkaamaan 5S-menetelmän mukaisesti. Testauskohteiksi valikoituivat esimerkiksi varastohuone, työpiste, työkalujen säilytyskaappi sekä yhdessä yrityksessä kokonainen työtila. Eräässä projektiin osallistuneessa yrityksessä kohteeksi valikoitui työpiste, jossa toteutettiin erityispitkien tuotteiden kokoonpanoa. Jokaisella työporukan jäsenellä oli omat työpisteet, mutta erityispitkien tuotteiden osalta kaikki käyttivät yhteistä työpistettä. Työpisteellä ei ollut omia työvälineitä, vaan jokainen työntekijä toi tullessaan tarvittavat työvälineet ja tarvikkeet omalta työpisteeltään. Yhteinen työpiste sijaitsi käytävällä, jonka läpi kuljettiin kaiken aikaa ja jolla kuljetettiin myös lavatavaraa.

Kehityksen kohteena olleesta työpisteestä otettiin nykyhetken kuva, josta näkyi hyvin, että työpisteen siisteydessä oli paljon parannettavaa: pisteestä löytyi roskiin kuuluvia vanhoja tuotteita, rikkinäisiä lavoja ja niin edelleen. Kuvanottohetkellä pisteen läpi ei olisi pystynyt edes kulkemaan lavan kanssa. Kuvaamisen jälkeen työntekijät itse mittasivat ja suunnittelivat vapaan kulkuväylän, ja työnjohto sitoutui hankkimaan merkkausvälineistön vapaan alueen reunojen maalaamiseen. Työntekijät miettivät, millainen pyörillä varustettu kärry olisi oikean mallinen juuri kyseiseen pisteeseen, jotta siinä olisi kätevä säilyttää tuotteiden kokoamiseen tarvittavia tukia, se olisi liikuteltavissa oikeaan kohtaan pitkiä tuotteita kootessa sekä se mahtuisi työtason alle säilytykseen. Kärryn säilytyspaikka merkattaisiin työpisteen alle myöhemmin selkeästi. Työntekijät kertoivat, että työvälineiden siirtämiseen omalta työpisteeltä tähän kyseiseen työpisteeseen menee aivan suotta aikaa. Työvälineet toimivat paineilmalla, joten perässä vedettiin myös paineilmaletkua. Ratkaisuksi löydettiin omien työvälineiden hankkiminen kyseiseen työpisteeseen, niille selkeä säilytysratkaisu ja paineilmaletkukelan asentaminen työpisteeseen. Työpajan päättyessä työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä, että heidän mielipiteitään kuultiin ja konkreettisesti edistettiin asioita, jotka parantavat heidän työnsä mielekkyyttä ja vähentävät työvälineiden siirtelystä johtuvaa ajallista hukkaa. Ajallista hukkaa vähensi myös se, että lavatavaroita siirrellessä ei enää tarvitse siistiä kulkuväylää, vaan se on merkkaamisen jälkeen aina vapaana ja kaikki työpisteen työntekijät sitoutuivat noudattamaan vapaata aluetta.

Työnjohto oli erittäin tyytyväinen 5S-työpajan tuloksiin. Työpajassa aktivoitiin työntekijöitä itsenäisesti pohtimaan, mikä työpisteessä on pielessä, mikä olisi konkreettinen ratkaisuehdotus tilanteen parantamiseksi ja mitä konkreettisia investointeja tarvitaan. Työnjohto piti hyvänä sitä, että työntekijät itse kertoivat, miten työntekoa pisteessä voisi tehostaa. Tarvittavien investointien kustannus oli niin pieni, että muutokset päätettiin toteuttaa yrityksessä saman tien. Työpajaan käytettiin aikaa noin kaksi ja puoli tuntia, joka oli suhteellisen lyhytkestoinen katkos tuotannossa. Tämän pysähtymisen ansiosta työpisteen tehokkuus nousi kaikkien työpajaan osallistuneiden mielestä kiistatta ja samalla saatiin parannettua myös työtyytyväisyyttä.

## KESKUSTELUT HENKILÖSTÖN KANSSA TUOVAT JOHTAMISEEN TARVITTAVAA TIETOA

Yhdessä kehittämiseen osallistuneessa yrityksessä kehityskeskustelujen aloittamista Covid 19 -pandemian aiheuttaman tauon jälkeen pidettiin jo alkukartoituksessa tarpeellisina, mutta ne koettiin aikaa vieviksi eikä niiden merkitystä ymmärretty osana yrityksen toimintaa. Yritys oli tilanteessa, jossa oli tehty päätös isosta laiteinvestoinnista. Samassa yhteydessä tuli tarpeelliseksi selvittää henkilöstön osaamista ja mahdollisia osaamistarpeita sekä henkilöstön motivaatiota hankkia tarvittavaa osaamista. Johto ymmärsi, että tieto saadaan vain keskustelemalla työntekijöiden kanssa. **Kehityskeskusteluja**  oli aiemmin pidetty jonkin yleisen kaavan mukaan, mutta räätälöinti oman yrityksen tarpeisiin oli jäänyt tekemättä. Nyt päädyttiin kutsumaan keskusteluja osaamiskeskusteluiksi, joiden tavoitteeksi asetettiin henkilöstön osaamisen ja motivaation kartoitus. Keskustelujen avulla saatettiin löytää ne työntekijät, jotka olivat motivoituneita oppimaan uutta ja muokkaamaan omaa nykyistä työtehtäväänsä laajemmaksi.

Yrityksessä oivallettiin, että kehityskeskustelut ovat oikeasti tarpeellisia sekä yritykselle että työntekijälle, kunhan niiden tavoite on määritelty. Jos kerran tai kahdesti vuodessa pidettävä noin tunnin kehityskeskustelu tuntuu liian raskealta, keskusteluja voidaan räätälöidä kevyempäänkin muotoon. Tavoitteista ei silti tarvitse tinkiä. Joskus tavoite voi olla vain vuorovaikutteinen keskustelu ja palautteen antaminen ja saaminen, joskus osaamisen johtaminen ja työntekijän urakehitys, joskus tärkeintä voi olla työntekijän työhön liittyvien muutosten aiheuttamien vaikutusten käsittely.



## HUOMIOI VÄHINTÄÄN NÄMÄ, JOS HALUAT MUUTOSTA

Kun yrityksessä ollaan tosissaan valmiita pysähtymään ja kehittämään toimintaa, kyselyt ja haastattelut toimivat siinä hyvänä käynnistäjänä. Kehittämistyö vaatii paitsi aikaresursseja, myös uskallusta tarkastella omaa toimintaa kriittisesti. Systeemisemmän johtamisen kehittäminen on nähtävä investointina, joka vie resursseja, mutta maksaa itsensä takaisin myöhemmin.

Sen lisäksi, että yrityksen johto sitoutuu kehittämistyöhön, myös muulle henkilöstölle on tärkeää viestiä etupainotteisesti kehittämistyön tavoitteista, toteutuksesta ja vaikutuksista. Matalan kynnyksen viestintä ja kahdensuuntainen keskustelu auttaa rakentamaan luottamusta ja avointa kulttuuria. Henkilöstö, joka otetaan alusta asti mukaan ja joka uskoo, että toimenpiteillä todella myös on vaikuttavuutta, on myös motivoitunut ja sitoutunut antamaan panoksensa kehittämistyöhön.

Myös hallituksen tulee olla sitoutunut kehittämiseen. Kehittämisen tavoitteista tulee olla yhteinen ymmärrys ja kehittämistoimille myös hallituksen lupa. Hallituksen roolina on kehittämistoimien tarkastelu ylhäältä käsin: valvoa kehittämistä seurannan kautta ja varmistaa että kokonaisuus etenee haluttuun suuntaan.

Esimerkin näyttämässä tärkein rooli on toimitusjohtajalla: kun toimitusjohtaja on täysin sitoutunut muutokseen, tulee muu ylin johto mukaan. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii erään projektiin osallistuneen yrityksen kehityspolun esittelytilaisuus. Kesken tilaisuuden yrityksen toimitusjohtaja ilmoitti muille, että hänen on lähdettävä toiseen pakolliseen palaveriin. Kun toimitusjohtaja poistui huoneesta, muut johtoryhmän jäsenet pälyilivät toisiaan. Ilmeistä saattoi lukea ajatuksen: ”eipä kiinnostanut tämä homma toimaria, niin miksi mekään täällä istutaan?”. Johtoryhmän jäsenten ryhtikin näytti painuvan kumaraan heti sillä hetkellä, kun ovi toimitusjohtajan perässä sulkeutui.

Myöhemmin projektiasiantuntijat mainitsivat havainnoistaan kyseiselle toimitusjohtajalle. Seuraavassa palaverissa hän oli koko palaverin ajan mukana, korostaen miten tärkeästä projektista on kyse, ja sitoutuen itse toteuttamaan suunniteltuja toimenpiteitä. Kyseinen yritys oli lopulta yksi aktiivisimpia projektiin osallistuneista yrityksistä ja toimitusjohtaja oli erittäin tyytyväinen kehitystoimien tuloksiin.

**Systeminen johtaminen teollisuudessa –projektissa korostettiin tietoa, taitoa ja tahtoa muutoksen ajureina. Kehitystyö vaatii näiden lisäksi myös jatkuvaa vuorovaikutusta kaikkien henkilöstöryhmien kanssa.**

Avoin vuorovaikutus sekä ihmisten aktivoiminen ja kannustaminen omaan ajatteluun tuovat uusia näkökulmia muutosprosessiin. Erilaiset näkökulmat voivat estää astumista pahimpiin sudenkuoppiin. Henkilöstölle pitää antaa mahdollisuus ymmärtää itse muutoksen tarpeellisuus.

Toiminnan kehittäminen vaatii aina ajallista panostusta, ja aika on rahaa. Kehittämiseen käytettävä aika pitää nähdä investointina tulevaisuuteen, jolloin sille voi myös hahmotella takaisinmaksuajan. Kun yrityksen suunta on selkeä, on sen pohjalta helpompaa määritellä strategiset tavoitteet. Niihin nojaten taas voi valita yrityksen systeemin kannalta tärkeimmät kehittämistoimet. Resurssoinnin näkökulmasta on syytä noudattaa ”start less, finish more” -ajattelumallia, eli huolehtia siitä, että se mitä aloitetaan, saadaan myös vietyä loppuun. Näin varmistetaan, että kehittämiseen laitettu panostus maksaa itsensä myös takaisin.

On luonnollista, että ajan kuluessa johtoryhmien työskentely urautuu. Sen parantamiseen kannattaa käyttää ulkopuolista apua. Projektilla ja sen asiantuntijoilla oli selvästi tarpeellinen rooli toimia johtoryhmien ulkopuolisina pysäyttäjinä ja ”haastajina”. Ilman tätä eivät johtoryhmät olisi kiireittänsä takia malttaneet istua alas ja ottaa aikaa kokonaisuuden tarkasteluun. Oli hienoa havaita, että johtoryhmät, hallitukset ja yksittäiset johtajat riisuvat haarniskoitaa, uskaltavat avoimeen keskusteluun sekä kuuntelivat rohkeasti uusia ajatuksia. Johtoryhmien haastamisessa avainroolissa olivat valmentavan johtamisen mukaisesti avoimet kysymykset. Valmiita vastauksia ei tarjottu, ne piti itse oivaltaa. Ja hienoja oivalluksia syntyiikin!

## LÄHTEET

Cudney, E. A. 2018. Using Hoshin Kanri to Improve the Value Stream. Abingdon: Taylor & Francis Group Bookpoint Limited. Viitattu 15.2.2023. <https://janet.finna.fi>. ProQuest Ebook Central.

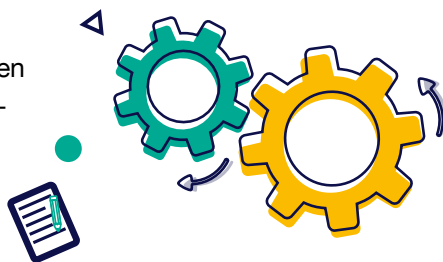
# SUOSITUKSET SYSTEEMISEN JOHTAMISEN EDISTÄMISEKSI

Suvi Geier, Satu Honkanen, Kirsi Kemell, Mikko Seppälä & Erica Svärd

Jokaisella yrityksellä on olemassaololleen tarkoitus ja toiminnalleen strategisia tavoitteita. Tavoitteita kohti päästään, kun toimintaa *johdetaan* ja kehitetään järjestelmällisesti ympäristön haasteet huomioiden. Valmistavan teollisuuden yrityksissä on yleistä, että

tuotantoa pyritään tehostamaan automaation, uusien koneiden ja järjestelmien avulla. Tällöin tarkastelun ulkopuolelle saattaa kuitenkin jäädä tuottavuuteen oleellisesti vaikuttava tekijä, yrityksessä työskentelevät ihmiset.

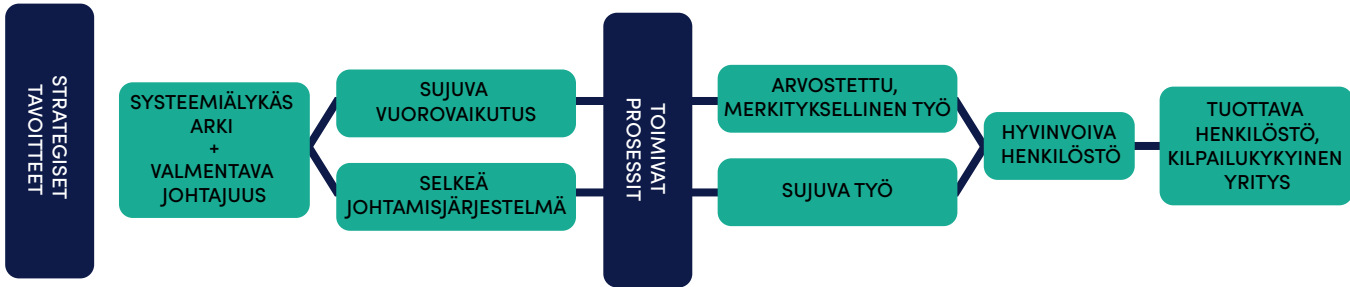
Yrityksen strategian vienti ”paperilta” kohti konkreettisia tavoitteita vaatii toimivaa vuorovaikutusta ja viestintää organisaation kaikilla tasoilla ja toiminoissa.



**Kokonaisuudessaan tehokasta ja tuottoisaa tekemisestä tulee vasta, kun prosessien ja järjestelmien lisäksi työntekijät voivat hyvin, kokevat itsensä ja työnsä arvokkaaksi ja ovat motivoituneita ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen.**

Systeemisellä johtamisella pyritään siihen, että osien kokonaisuus toimisi kaikinensa paremmin, ei toistensa kustannuksella vaan toisiaan tukien.

Kuviossa 1 on kuvattu jatkumo, jossa lähtökohtana ovat yrityksen strategiset tavoitteet. Kun ne tuodaan valmentavan johtajuuden avulla systeemiälykkääseen arkeen, lähtee liikkeelle ketju, jossa mahdollistuvat ensin sujuva vuorovaikutus ja johtamisjärjestelmän selkeys. Niiden avulla kehitetään prosesseista paremmin toimivia, mikä mahdollistaa sujuvan työn teon. Toinen tulos on työntekijöiden kokemus työn arvostuksesta ja merkityksellisyydestä. Henkilöstö voi paremmin ja yrityksen kilpailukyky kasvaa.



Kuvio 1. Systeminen johtaminen mahdollistaa parempaa tuottavuutta ja kilpailukykyä

Systeeminen johtaminen teollisuudessa -projektissa päädyttiin toteutettujen kehittämistoimien ja niiden aikana tehtyjen havaintojen perusteella suositteluun johtajille seuraavia askelia, jotta systeemisessä johtamisessa pääsisi tehokkaasti liikkeelle.

## JOHTAJA, POISTU MUKAVUUSALUEELTASI!

Valmistavan teollisuuden pk-yritysten keskuudessa johtotehtävissä on usein henkilöitä, joilla on vahva osaaminen tuotantoon liittyen. Työpäivän tunnit kuluvat helposti tuotannon optimoinnissa ja muu johtaminen jää pienempään rooliin. Esimerkiksi henkilöstö- tai talousjohtaminen saatetaan kokea niin kutsutuksi epämukavuusalueeksi, etenkin jos näistä ei ole osaamista ja kokemusta. Luultavasti juuri se missä tuntee olonsa epävarmaksi, onkin se, missä on eniten kehitettävää. Johtamisosaamisen parantaminen vaatii pysähtymistä ja oman osaamisen tunnistamista, osaamistason hyväksymistä sekä kehittämishalua ja kehittymiseen panostamista. Johtamisosaamisen kehittämiseen on mahdollista hakea tukea myös yrityksen ulkopuolelta. Tukea ja apua on kyllä tarjolla.

Suomalaisuuteen kuuluu, että puhutaan silloin kun on tarpeeksi tärkeää asiaa. Puhuminen on helposti myös johtajien epämukavuusaluetta. Systeemiseen ja valmentavaan johtajuuteen kuuluu olennaisesti avoimen vuorovaikutuksen lisääminen ja siihen pitää totutella. Osallista, kuuntele, kysy, haasta kollegoita ja työntekijöitä ja kannusta heitä tekemään omia oivalluksia. Älä káske, välttä valmiita vastauksia.

## HYPPÄÄ HELIKOPTERIIN!

Päivittäisessä johtamisessa yrityksen iso kuva saattaa unohtua ja huomio keskittyy tiettyihin osa-alueisiin kuten tuotantoon tai talouslukuihin. Ne ovat toki tärkeitä, mutta kuitenkin vain yksittäisiä osa-alueita yrityksen systeemissä. Miten johtajilta saataisiin poistettua silmälaput, avarrettua heidän näkökenttäänsä, jolloin he pystyisivät tarkastelemaan kokonaisuutta. Neuvomme johtajille on, nouskaa kuvitteelliseen helikopteriin tarkastelemaan asiaa ylhäältä käsin. Käytännössä tämä tarkoittaa päivittäisen arjen kiireestä irrottautumista sekä ajan ottamista oman ja yrityksen toiminnan kriittiselle tarkastelulle.

Ylhäältä käsin on helpompi nähdä yritys eri systeemeistä muodostuvana kokonaisuutena ja huomata, miten toteutetut muutokset vaikuttavat kokonaisuuteen. Esimerkiksi voi huomata, missä vaiheessa jostain systeemin osasta pitäisi mennä viestiä toiseen, jotta valmistettava tuote etenisi prosessissa

kokonaisuuden kannalta parhaalla tavalla. Tällä estetään se, ettei vain yhtä vaihetta optimoida maksimaalisen tehokkaaksi, jolloin pullonkaulaksi saat- taakin muodostua prosessin seuraava vaihe.

Helikopterin jatkaessaan nousuaan ja näkökentän laajentuessa hahmo- tat yrityksesi osana laajempaa ekosysteemiä, johon kuuluvat asiakkaat, ali- hankintaverkosto, hankintaverkosto, muut yhteistyökumppanit, kilpailijat ja niin edelleen. Tällä korkeudella oivallat, miten tärkeässä roolissa verkostot ovat jokaisen yrityksen toiminnassa ja miten tärkeää on ottaa ne huomioon kaikessa päätöksenteossa. Systemisyyttä tarkastellessa ymmärtää myös millaisia muutoksia yksittäiset pienemmätkin päätökset omassa toiminnassa voivat aiheuttaa laajemmassa mittakaavassa. Pohdi myös, mikä omassa toi- minnassa muodostaa kilpailuetua suhteessa muihin ja miten kilpailuetua voisi vahvistaa entisestään. Kilpailijakenttään on saattanut ilmestyä uusia toimijoita, joitten takia omaa toimintaa pitää asemoida uudelleen.

Helikopterin noustessa maksimikorkeuteen oma yritys näyttää jo hyvin pieneltä pisteeltä. Tältä korkeudelta asioita tarkastellaan, jos ei ihan Euroo- pan laajuisesti, niin ainakin Pohjoismaat näkyvät selkeästi. Globaali tarkastelu vaatiikin helikopterin vaihtamista avaruussukkulaan, mutta sekin vaihdos kan- nattaa säännöllisesti tehdä ja tarkastella globaalia markkinaa. Globaalilla näkö- kulmalla voisi olla annettavaa yritykselle uusien myynti- ja, alihankintakanavien muodossa. Tai se saa ymmärtämään maailmanlaajuisissa megatrendeissä, kuten vihreässä siirtymässä piileviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

## PYSÄHDY! LOPETA SÄÄTÖ JA SÄNTÄILY!


Jokaisen on helppo allekirjoittaa, että arki on tänä päivänä hyvin hektistä. Tulipaloilta toiselle säntäillessä pitäisi ehtiä pohtimaan, miksi tämä tilanne aiheutui, miten estämme, ettei palo jää kytemään ja syty uudestaan. Tulipa- lojen sammuttamisen ohessa puhelin soi ja sähköpostit laulavat asiakkaiden ja alihankkijoiden tarpeita. Niihinkin on ehdittävä vastaamaan. Säntäilyn täyt- tämässä arjessa työpäivien tunnit ja työviikkojen päivät sujahtavat ohi kuin sumussa. Kuulostaako tutulta?

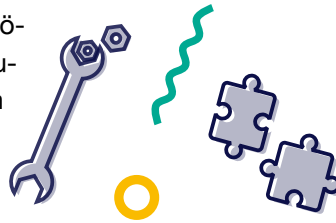
Miten johtaja pystyisi tällaisessa arjessa käyttämään aikaa kokonaisuuk- sien hahmottamiseen, toimintatapojen kehittämiseen ja suunnan näyttämi- seen. Se on kuitenkin johtajan tehtävä. Oikea suunta ei hahmotu muuten kuin pysähtymällä hetkeksi, vaikka se vaikealta tuntuisikin. Mitä kiireempi on, sitä tärkeämpää on pitää katse siinä, mikä yritykselle on tärkeintä. Projek- tin strategiatyöpajoissa lainattiin Ponssin toimitusjohtajaa Juho Nummelaa: ”Kun suunta on selvä, priorisointi tapahtuu kuin itsestään.” Tämä pitää täysin


paikkansa. Sama logiikka pätee läpi organisaation, oli kyse toimitusjohtajasta, johtoryhmästä, tai tuotannon tekijöistä. Jos tärkeimmät tavoitteet ovat yksilölle selkeät, itsensä johtaminen on helpompaa ja luontevampaa. Jokaista asiaa ei tarvitsekaan käydä varmistamassa esihenkilöltä, toimitusjohtajalta tai hallitukselta, vaan päätöksiä pystyy tekemään itse. Pikkuhiljaa voi havaita, että arjen kiire on hieman helpottanut ja aikaa jää henkilöstön kanssa keskusteluun. Vuorovaikutuksen kautta syntyy vielä parempi kuva yrityksen kokonaisuudesta.

# SYSTEMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN SOPIVIA TYÖKALUJA

Suvi Geier, Satu Honkanen, Kirsi Kemell, Mikko Seppälä & Erica Svärd

Tässä osiossa esitellään työkaluja, joita hyödynnettiin Systeminen johtaminen teollisuudessa -projektissa siihen osallistuneiden yritysten systemisen johtamisen kehittämisessä. Monia työkaluista käytettiin yrityskohtaisissa työpajoissa ja osaa yritysten johtajien sparrauksissa ajatuksien herättäjänä. Jokaisesta työkalusta on tehty lyhyt esittely. Osasta löytyy myös tarkempi kuvaus siitä, miten työkaluja hyödynnettiin projektin aikana. Nämä löydät osiosta [Kokemuksia kehityspolkujen toteutuksesta](#) .



herättäjänä. Jokaisesta työkalusta on tehty lyhyt esittely. Osasta löytyy myös tarkempi kuvaus siitä, miten työkaluja hyödynnettiin projektin aikana. Nämä löydät osiosta [Kokemuksia kehityspolkujen toteutuksesta](#) .

Jos käytät näitä työkaluja työpajoissa, muista myös työpajamaisen työskentelyn perusasiat. Työpajatyöskentely toimii, kun työskentelyn tavoite on selvä, eteneminen on suunniteltu, tilaisuuteen on kutsuttu sopiva määrä henkilöitä, joilla on tarpeeksi annettavaa käsiteltävänä olevaan asiaan, ja keskustelulle on varattu tarpeeksi aikaa. Varmista, että työpajassa pääsevät esiin asiaan liittyvät erilaiset näkökulmat.

## Yleisiä työpajatyöskentelyn sääntöjä ovat:

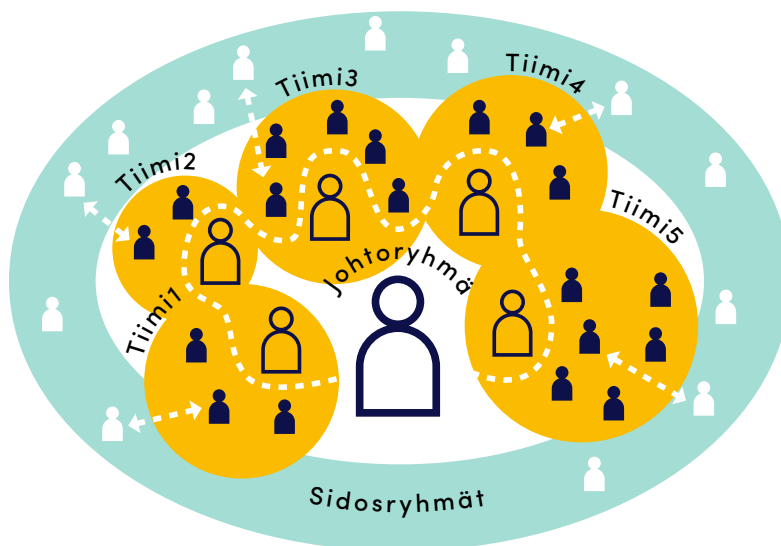
- Jokaisella osallistujalla on oikeus ja velvollisuus osallistua työskentelyyn.
- Keskitytään työpajan aiheeseen työpajan aikana.
- Edetään keskustellen: mahdollisista eri näkemyksistä keskustellaan, jotta löydetään yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta.
- Kuuntele toisia ja arvosta toisten ideoita.
- Varsinkaan työskentelyn alussa ei saa olla liian negatiivinen tai takertua menneisiin virheisiin – Myöhemmässä vaiheessa ideoita toki tarkastellaan kriittisemmin.
- Väitellä saa, mutta ei syytellä eikä riidellä.
- Muista työskentelyn tauotus ja riittävän energiatason ylläpito.



## TEEMAAN VIRITTÄYTYMINEN SYSTEEMISYYDEN HAHMOTTAMISELLA

Systeemisen johtamisen kehittämisen lämmittelyharjoituksena yrityksen johto voi tehdä kuvauksen yrityksen systeemistä omasta näkökulmastaan. Jokainen johtoryhmän jäsen voi tehdä oman näkemyksensä yrityksen systeemisyydestä (kts. kuvio 1) eli osatekijöistä ja niiden kytkeytymisestä toinen toisiinsa. Näitä kuvauksia voi sitten käydä läpi johtoryhmän kesken ja vertailla.

Systeemisyyden kuvaamista voidaan tehdä myös tiimin jäsenten kanssa tai yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Kuvaus toimii yhtenä tapana havainnollistaa oman työn merkitys yrityksen systeemisessä kokonaisuudessa.



Kuvio 1. Esimerkki yrityksen systeemisyyden kuvaamisesta.

Systeemisyyden kuvauksessa on hyvä olla yrityksen sisäisten kytkösten lisäksi näkyvissä sidosryhmät kuten asiakkaat, alihankkijat ja kilpailija. Pohdintaa voikin jatkaa myös verkostojohtamisen näkökulmasta esimerkiksi seuraavien kysymyksien avulla:

- Miksi kannattaa verkostoitua?
- Mitä ongelmia verkostoitumisessa on?
- Mitä ovat hyvän kumppanuuden kriteerit?

## JOHTAMISJÄRJESTELMÄN NYKYTILAN KARTOITTAMINEN KESKUSTELLEN

Systeemisen johtamisen nykytilan kartoittamiseen riittää jo asian ääreen pysähtyminen ja oikeiden kysymysten kysyminen. Kysymykset voi antaa johtoryhmän jäsenille jo etukäteen mietittäväksi ja käsitellä niihin liittyviä ajatuksia, vaikka yksi teema per kokous tai työpaja. Oheiset kysymykset ovat samoja, joita käytettiin Systeeminen johtaminen teollisuudessa -projektissa johtoryhmien haastatteluissa.

### Johtamisen tila

- Miten yritystä johdetaan?
  - Minkälaisia johtamiseen liittyviä tilanteita (voittoja/haasteita) käsittelette tässä johtoryhmässä/tällä porukalla?
  - Millainen johtamisjärjestelmä yrityksessänne on?
  - Millaista tukea saatte omaan johtamistyöhönne tältä porukalta?
  - Miten toiminnot keskustelevat keskenään arjessa? Esim. Miten tuotanto ja markkinointi ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa.
- Strategia
  - Miten strategiset tavoitteet ja mittarit on yrityksessänne määritelty?
  - Miten yrityksen henkilöstö on osallistunut yrityksen strategian luomiseen?
  - Jos visioitte tulevaa, mitä siellä näkyy?

## Vuorovaikutuksen ja viestinnän tila

- Millaisia viestintärakenteita yrityksessänne on?
  - Viestintärakenteilla tarkoitetaan suunnitelmallista viestintää.
  - Mitkä viestintäkanavat teillä on käytössä työntekijöiden kanssa? (Molemmat suunnat)
  - Miten luotte yhteistä ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista?
- Miten viestinnällä tuetaan prosesseja?
  - Miten työntekijöiden asiantuntijuutta tuotannon/prosessien osalta hyödynnetään?
- Millaisia puheeksiottamisen käytäntöjä yrityksessä on?
  - esimies-alaisviestinnässä
  - Minkälaista tietoa ja minkälaisia viestejä työntekijöiltä tulee johdolle?
  - Onko teillä ollut haastavia tilanteita, joissa olette joutuneet käyttämään esimerkiksi varoitusmenettelyä? (Minkälaisia tilanteita?)
- Miksi vuorovaikutus on tärkeää yrityksessänne?

## Arvostus ja luottamuksen tila

- Miten teillä osoitetaan se, että työntekijöitä arvostetaan?
- Miten teillä osoitetaan se, että työntekijöihin luotetaan?
- Miten teillä suhtaudutaan työssä tapahtuviin virheisiin?
- Minkälaisia työsuorituksen liittyviä palkitsemiskäytäntöjä teillä on?

## Työhyvinvoinnin tila

- Mitkä ovat tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät yrityksessänne?
  - Miten henkilöstön työhyvinvointia seurataan/mitataan?
- Miten omassa työssänne esimiehenä koette, että voitte vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin?
- Miten innostatte henkilöstöä?

## JOHTAMISJÄRJESTELMÄN NYKYTILAN KARTOITTAMINEN HENKILÖSTÖKYSELYLLÄ

Kattavamman kuvan johtamisen nykytilasta saa kysymällä siitä henkilöstöltä. Alla on kuvattu kysely, jota käytettiin Systeeminen johtaminen teollisuudessa -projektissa. Kyselyn mallia voi käyttää sellaisenaan tai soveltaa yrityksen tarpeiden mukaan. Kyselyssä vastaaja arvioi viisiportaisen asteikon avulla erilaisia väittämiä, miten asiat toteutuvat omalla työpaikalla. Teemoja on mahdollista kommentoida myös avoimissa vastauksissa.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yrityksenne johtamisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Vastausten avulla saadaan tietoa, jonka avulla voidaan kehittää yhteistyötä, tiedon kulkua ja toimintatapoja yrityksessänne.

Taustakysymykset
1. Mihin henkilöstöryhmään kuulut?
<input type="checkbox"/> Työntekijä <input type="checkbox"/> Esihenkilö <input type="checkbox"/> Ylempi johto
2. Minkä ikäinen olet?
<input type="checkbox"/> Alle 25-vuotias <input type="checkbox"/> 25–29 vuotta <input type="checkbox"/> 30–54 vuotta <input type="checkbox"/> Yli 54 vuotta
3. Sukupuoli
<input type="checkbox"/> Nainen <input type="checkbox"/> Mies <input type="checkbox"/> Muu <input type="checkbox"/> En halua vastata

## Johtamisen tila yrityksessä

Vastaa seuraaviin väittämiin sen mukaisesti, mikä kuvaa omaa kokemustasi kyseessä olevasta asiasta.

Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

1. Yrityksessämme johdon toiminta on avointa ja läpinäkyvää.
2. Yrityksen johto toimii ammattitaitoisesti ja asiantuntevasti.
3. Luotan siihen, että johto tekee yrityksemme tulevaisuuden kannalta järkeviä päätöksiä.
4. Tunnen yrityksemme toiminnan tavoitteet.
5. Toimenkuvat ja roolit yrityksessä ovat selkeitä: kukin tietää vastuunsa ja velvollisuutensa.
6. Työhöni liittyvät tavoitteet ovat minulle selkeät
7. Ymmärrän, miten oma työpanokseni vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tulokseen.
8. Yrityksessä jokaiselle annetaan mahdollisuus hyödyntää monipuolisesti omaa osaamistaan.
9. Osaan johtaa itseäni: toimin määrätietoisesti tavoitteiden eteen omaa hyvinvointiani unohtamatta.
10. Saan työstäni riittävästi palautetta.
11. Yrityksessämme kaikki pääsevät osallistumaan toiminnan kehittämiseen.
12. Yrityksessämme huolehditaan sujuvan työn teon edellytyksistä.
13. Olen ylpeä voidessani työskennellä juuri tässä yrityksessä.
14. Millaisen yleisarvosanan antaisit tällä hetkellä yrityksenne johtamisen laadulle? (1 = heikko, 2 = kohtalainen, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = hyvä, 5 = erinomainen)
15. Miksi annoit juuri tämän arvosanan? (avoin vastaus)

### Vuorovaikutuksen ja viestinnän tila yrityksessä

Vastaa seuraaviin väittämiin sen mukaisesti, mikä kuvaa omaa kokemustasi kyseessä olevasta asiasta.

Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

1. Yrityksessämme viestitään muutoksista riittävästi.
2. Tiedon kulku johdon ja henkilöstön välillä toimii hyvin.
3. Yrityksessämme on helppo antaa palautetta esihenkilöille ja johdolle.
4. Yrityksemme viestintäkanavat ja -tavat ovat toimivia.
5. Saan ajantasaisesti oman työni kannalta oleellisen tiedon.
6. Johdon ja esihenkilöiden viestintä on vuorovaikutteista ja henkilöstöä kuuntelevaa.
7. Jaamme osaamista yrityksessämme opastamalla ja auttamalla toisiamme.
8. Koen olevani työyhteisössäni aktiivinen viestijä.
9. Koen, että minulla on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot.
10. Olen mielelläni vuorovaikutuksessa työkavereideni kanssa.
11. Kykenen ottamaan vastaan palautetta.
12. Osaan antaa palautetta rakentavasti muille.
13. Millaisen yleisarvosanan antaisit yrityksenne vuorovaikutuksen ja viestinnän tilalle tällä hetkellä? (1 = heikko, 2 = kohtalainen, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = hyvä, 5 = erinomainen)
14. Miksi annoit juuri tämän arvosanan? (avoin vastaus)

### Arvostus ja luottamuksen tila yrityksessä

Vastaa seuraaviin väittämiin sen mukaisesti, mikä kuvaa omaa kokemustasi kyseessä olevasta asiasta.

Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

1. Henkilöstöä kohdellaan yrityksessä arvostavasti.

2. Asiakkaita kohdellaan yrityksessä arvostavasti.

3. Työpaikallani on hyvä yhdessä tekemisen meininki.

4. Työpaikallani pidetään kiinni siitä, mitä on sovittu.

5. Luotan työkavereideni osaamiseen.

6. Työpaikallani on sovittuna selkeät työhön liittyvät pelisäännöt.

7. Työpaikallani puututaan eteen tuleviin ongelmiin nopeasti ja määrätietoisesti.

8. Työpaikallani on vain harvoin ihmisten välisiä ristiriitatilanteita.

9. Työpaikallani annetaan tunnustusta hyvistä suorituksista.

11. Voin tunnustaa, jos teen työssäni virheen.

12. Työpaikallamme kannamme yhdessä vastuun työn tuloksista.

13. Millaisen yleisarvosanan antaisit yrityksenne keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen ilmapiirille tällä hetkellä? (1 = heikko, 2 = kohtalainen, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = hyvä, 5 = erinomainen)

14. Miksi annoit juuri tämän arvosanan? (avoin vastaus)

### Työhyvinvoinnin tila

Vastaa seuraaviin väittämiin sen mukaisesti, mikä kuvaa omaa kokemustasi kyseessä olevasta asiasta.

Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

1. Työpaikallani kohdellaan henkilöstöä tasapuolisesti.
2. Työpaikallani huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta.
3. Voin tehdä työtäni toimivilla ja ajanmukaisilla työvälineillä.
4. Yrityksessämme annetaan mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan.
5. Työtehtäväni vastaavat ammattitaitoani ja osaamistani.
6. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhöni.
7. Koen työni mielekkääksi ja merkitykselliseksi.
8. Osaan ja hallitsen työni hyvin.
9. Tulen yleensä mielelläni töihin.
10. Työpaikallamme on hyvä ilmapiiri.
11. Viihdyn hyvin työporukassani.
12. Työni kuormittavuus on minulle sopiva
13. Millaisen yleisarvosanan antaisit omalle työhyvinvoinnillesi tällä hetkellä?  
(1 = heikko, 2 = kohtalainen, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = hyvä, 5 = erinomainen)
14. Miksi annoit juuri tämän arvosanan? (avoin vastaus)



## VALMENTAVAN JOHTAMISEN ARVIOINTITYÖKALU

Systeemisen johtamisen edellytyksenä on, että yrityksen henkilöstöä osallistetaan ja aktivoidaan kehittämistyöhön ja päätöksentekoon. Aktivoinnissa auttaa, mikäli johtajat pystyvät omaksumaan valmentavan johtamisen toimintamalleja. Sitä, miten nuo toimintamallit toteutuvat yrityksen johtamisessa, voi arvioida oheisella kyselyllä. Sen avulla on mahdollista selvittää johdon tai kenen tahansa esihenkilöasemassa toimivan valmentavan johtamistavan tasoa. Arviointityökalun rakentamisessa on hyödynnetty Ristikankaan ja Ristikankaan (2013) teosta Valmentava johtajuus.

Esihenkilötyön kehittämisessä kyselyä voi hyödyntää siten, että esihenkilö tekee ensin oman itsearvionsa ja pyytää sen jälkeen alaisiaan antamaan arvionsa samoista aiheista. Omaa näkemystä valmentavan johtamisen toteuttamisesta voi tällöin verrata muiden kokemukseen. Voi olla, että koet toimivasi valmentavalla otteella, mutta näkykö se arjen toiminnassa. Samalla idealla työkalua voidaan hyödyntää myös toimitusjohtajan ja johtoryhmän työskentelyn arvioinnissa ja kehittämisessä.

Jos arvioit omaa johtamistyyliäsi, millaisen arvosanan antaisit kyvyistäsi ja asenteistasi seuraavissa teemoissa? Puntaroi ensin omaa ajatteluasi yksittäisten väittämien avulla ja anna jokaiseen väittämään pisteytysmallin mukainen arvio. Lopuksi voit laskea jokaisesta osaluueesta myös keskiarvon. Mikäli käytät työkalua toisen henkilön arviointiin, pohdi vastaavasti, miten väittämät toteutuvat arviotavan henkilön johtamisessa. Pisteytysmalli: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

Mistä osiosta löytyvät pisteiden perusteella valmentavan johtajuuden vahvuudet? Entä kehityskohteet? Tunnistatko jonkin teeman, jossa yrityksenne kulttuuri erityisesti tukee tai estää valmentavan johtamistavan toteutumista? Saatua pistemäärää tärkeämpää on pysähtyä pohtimaan johtajan asennetta, valmiuksia ja mahdollisuuksia valmentavaan johtajuuteen.

Tahto auttaa kehittymään
Tausta: Valmentava johtaja kannustaa omaan ajatteluun ja hyödyntää laajasti henkilöstön osaamispotentialia. Hänellä on halu auttaa muita kehittymään ja hän uskoo toisten luovuuteen, sekä siihen, että muillakin on hyviä ajatuksia ja viisautta.
1. Kannustan työntekijöitä siihen, että he keksivät uusia tapoja ja luovia ratkaisuja hoitaa asioita.
2. Esihenkilöltä kysymisen sijaan työntekijämme hyödyntävät yleensä omaa ja tiiminsä kokemusta ja ongelmanratkaisussa.
3. Valmiiden ohjeiden sijaan pyrin esittämään oivalluttavia kysymyksiä ja kannustamaan työntekijää etsimään itse ratkaisuja pulmiin.
4. Uskallan antaa työntekijöille vastuita, joita he eivät aiemmin ole hoitaneet.
5. Yrityksessämme työntekijät tuottavat jatkuvasti uusia luovia ratkaisuja työmme tehostamiseksi.
6. Vien työntekijöiltä tulleita ideoita säännöllisesti organisaatiossamme eteenpäin.
<b>Tahto auttaa kehittymään, vastauksien keskiarvo:</b>

### Tavoitteellisuus

Tausta: Valmentava johtaja on suunnannäyttävä, jonka huomio on yrityksen tavoitteissa ja yksilön tarpeissa.

1. Käymme työntekijäkohtaisesti ja säännöllisesti läpi kunkin työn tavoitteet ja niissä onnistumisen.

2. Pyrin aktiivisesti tekemään näkyväksi ja pukemaan sanoiksi jokaisen työntekijämme työpanoksen merkitystä osana yrityksemme menestystä.

3. Viestin aktiivisesti yrityksemme strategisista tavoitteista työntekijöiden kanssa.

4. Esihenkilönä tunnen jokaisen työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet.

5. Kykenen yhdistämään ihmisten yksilölliset tarpeet organisaation tavoitteisiin ja näin hyödyntämään erilaisia vahvuuksia yrityksemme päämäärien tavoittelussa.

6. Minun on helppo luottaa siihen, että jokainen hoitaa työnsä sovitusti ja huolellisesti.

7. Joudun hyvin harvoin puuttumaan yksittäisiin työsuorituksiin tai työn laatuun.

8. Onnistunut lopputulos kiinnostaa minua enemmän kuin itse työsuoritus.

**Tavoitteellisuus, vastauksien keskiarvo:**

### Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Tausta: Valmentavalla johtajalla on taito hyödyntää palautetta niin johdettaviensa kuin omassakin kehittämisessään.

1. Annan jokaiselle työntekijälle palautetta päivittäisen työn lomassa.

2. Spontaanin, positiivisen palautteen antaminen on minulle luontevaa.

3. Antamani korjaava palaute otetaan yleensä hyvin vastaan.

4. Antamani palaute vaikuttaa yleensä positiivisesti työntekijän työsuoritukseen.

5. Työntekijät antavat minulle suoraa palautetta työstäni.

6. Työntekijöiltä tulleen palautteen perusteella olen kyennyt kehittämään itseäni esihenkilönä.

7. Omalta esihenkilöltäni saamani palaute auttaa minua kehittämään itseäni.

**Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, vastauksien keskiarvo:**

### **Itsetuntemus, kehittämishalu ja kyky itsereflektioon**

Tausta: Valmentavalla johtajalla on kyky tunnistaa ja käsitellä omat tunteensa, sekä halu löytää omia kehityskohteitaan.

1. Tarkastelen ja pyrin kehittämään omaa toimintaani saamani palautteen perusteella.
2. Kykenen tarkastelemaan oman vuorovaikutustyylini vaikutusta toisiin ihmisiin.
3. Kykenen tunnistamaan ja säätelemään tunnereaktioitani myös yllättävissä tilanteissa.
4. Pysin aktiivisesti tarkastelemaan omia käsityksiäni ja asenteitani sekä niiden vaikutusta omaan toimintaani.
5. Koen erilaiset persoonallisuudet työyhteisössä vahvuutena ja mahdollisuutena kehittää myös itseäni.

**Itsetuntemus, kehittämishalu ja kyky itsereflektioon, vastauksien keskiarvo:**

### **Taito kohdata ja osoittaa arvostusta**

Tausta: Valmentavan johtajan huomio on itsensä sijaan johdettavissa. Hän näyttää mallia, keskustelee, kuuntelee ja kannustaa. Hänellä on uskallus kohdata ja käsitellä myös haastavat tilanteet työyhteisössä.

1. Minulla on työn arjessa aikaa pysähtyä kohtaamaan ja kuuntelemaan ihmisiä.
2. Olen helposti lähestyttävä ihmisenä ja esihenkilönä.
3. Olen aidosti kiinnostunut tutustumaan jokaiseen työyhteisömme jäseneseen.
4. Näen erilaiset persoonallisuudet ennen kaikkea työyhteisömme rikastavina positiivisina tekijöinä.
5. Luon esimerkilläni työyhteisömme positiivista ja tasa-arvoista ilmapiiriä.
6. Minulla on kyky kohdata ja käsitellä myös haastavia tilanteita työyhteisössämme.
7. Osoitan kiitoksin ja kannustavin sanoin arvostukseni työntekijöiden työtä kohtaan.

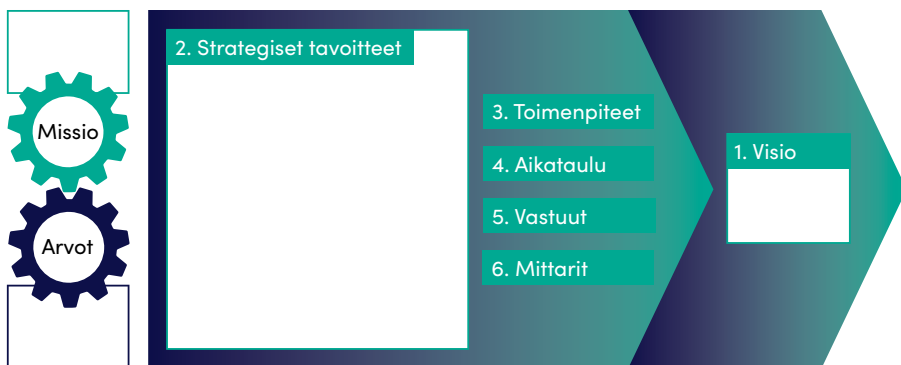
**Taito kohdata ja osoittaa arvostusta, vastauksien keskiarvo:**

## STRATEGIATYÖPAJA

Systeemisessä johtamisessa on mahdoton edetä, jos johtajilla ei ole yhteistä ymmärrystä siitä, mihin suuntaan yritystä ollaan viemässä. Ensimmäinen askel kohti systeemisyyttä on suunnan määrittely, mikä tarkoittaa vision kirkastamista. Onko johtoryhmällä sama käsitys siitä, missä yritys haluaa olla 10 vuoden päästä? Visiosta on hyvä käydä keskustelua niin hallitus-, johtoryhmä- kuin henkilöstötasollakin. Kun yhteinen ymmärrys visiosta on saavutettu, sen voi kirjoittaa esille kuvion 2 mukaiselle pohjalle. Samassa keskustelussa voidaan palauttaa mieliin myös yrityksen olemassaolon perustelu eli missio ja toiminnan arvot.

Eniten keskustelua strategiatyöpajoissa tulee käydä siitä, mitä strategisia tavoitteita yritykselle asetetaan, jotta visio on mahdollista saavuttaa. Tavoitteet voidaan asettaa seuraavalle tai lähivuosille. Strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi tietyn markkinaosuuden saavuttaminen toimialassa, tietty kannattavuustaso, tietyt investoinnit, henkilöstön määrän kasvattaminen ja niin edelleen. Strategisia tavoitteita tulee pohtia hyvin monista eri näkökulmista, kuten:

- Asiakkuuksiin liittyvät tavoitteet
- Toimittajiin liittyvät tavoitteet
- IT-järjestelmiin liittyvät tavoitteet
- Henkilöstöön liittyvät tavoitteet
- Taloudelliset tavoitteet
- Tuotantoon liittyvät tavoitteet
- Investointeihin liittyvät tavoitteet
- Muut tavoitteet



Kuvio 2. Strategiatyöpajan työpohja

Kirjaa strategiset tavoitteet työpohjalle. Strategisista tavoitteista johdettavia käytännön toimenpiteitä on hyvä käsitellä johtoryhmän kokouksessa tavoite kerrallaan. Esimerkiksi, jos tavoitteena on markkinaosuuden nostaminen kahdessa vuodessa 10 prosentista 20 prosenttiin, mitä meidän pitää tehdä tänä vuonna. Kuinka monta uutta asiakasta meidän pitää saada hankittua, tarvitsemmeko uusia myyjiä tai yhteistyökumppaneita tekemään myyntiä, millaisia markkinointikampanjoita toteutamme? Jokainen toimenpide tulisi kirjata ylös, esimerkiksi alla näkyvän pohjan mukaisesti yksinkertaiseen taulukkoon. Lisäksi jokaisen toimenpiteen kohdalle kirjataan tavoiteaikataulu, kuka toimenpiteestä vastaa ja millä mittarilla toimenpiteen edistymistä seurataan.

Tavoite	Toimenpiteet	Aikataulu	Vastuut	Mittarit

Esimerkki pohjasta, jolle strategiseen tavoitteeseen liittyviä toimenpiteitä voi kirjata.

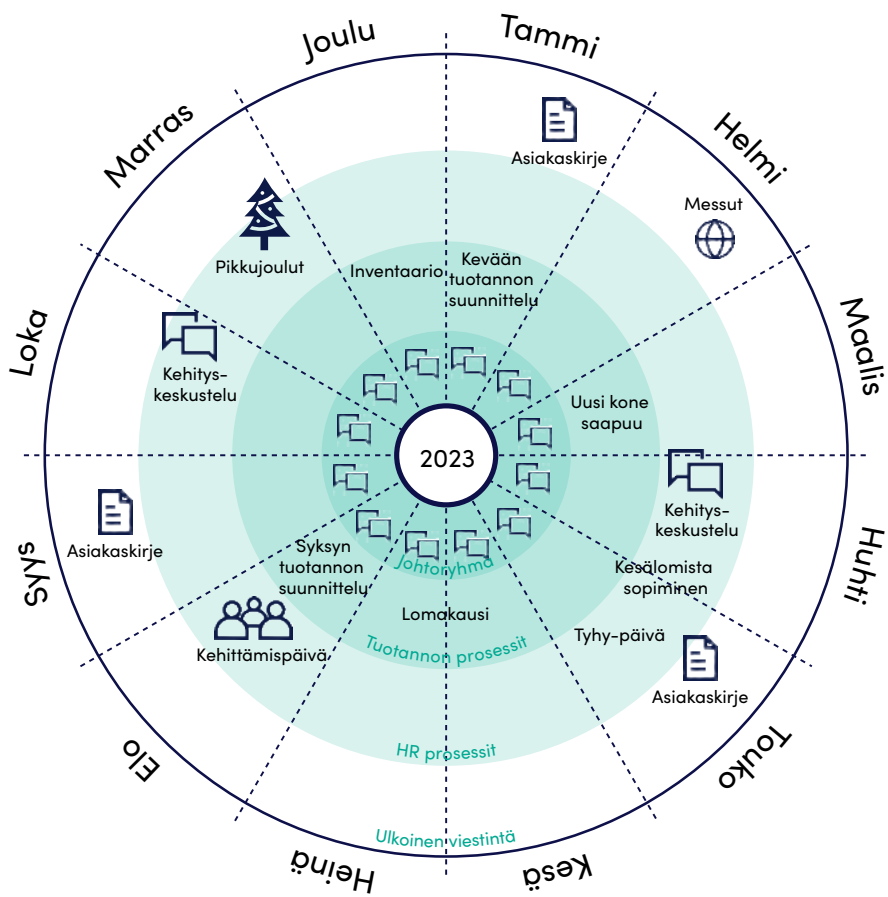
## VIESTINNÄN TYÖPAJASSA PELISÄÄNNÖT SELVIKSI JA TOIMENPITEET VUOSIKELLOON

Yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä on aina kehitettävää. Seuraavilla menetelmillä voidaan käydä keskusteluja ja kuvata sitä, miten viestintää halutaan toteuttaa. Organisaation **viestinnän rakenteet** saadaan esiin kuvaamalla viestinnän verkosto: mistä ja keneltä kukin saa työnsä kannalta keskeistä tietoa? Verkosto hahmotetaan yhdessä keskustellen ja tehdään näkyväksi esimerkiksi Post-it -lappuja hyödyntämällä. Jokainen voi merkata niille omasta näkökulmastaan tiedon tai viestin lähteitä, esimerkiksi tuleeko tieto palaverista tai joltain henkilöltä. Lapuista muodostuu kokonaiskuva, joka saattaa vaikuttaa aluksi sekavan oloiselta. Kokonaiskuvan avulla saadaan esiin viestinnän kapeikot: jääkö joku henkilö tai yksikkö kokonaan vaille jonkin palaverin tai viestintäkanavan välittämää tietoa? Esiin voidaan saada myös ne henkilöt, jotka joutuvat tekemään paljon viestintään liittyvää työtä ja kuormittuvat siitä, tai henkilöt, joita ilman tieto ei yrityksessä liiku. Viestinnän rakenteiden selvennyksessä voidaan määritellä paremmin, kuka yrityksessä viestii, mistä ja kenelle.

Viestinnän **pelisäännöt** selkeyttävät viestinnän toteuttamista yrityksessä, eli antavat raamit sille, *miten* viestitään. Työpajassa voidaan sopia ja päättää esimerkiksi seuraavista asioista:

- Mitä viestintäkanavia tai palavereja käytetään tiedottamiseen?
- Miten järjestetään käytännössä paikkoja henkilöstön ja johdon välisille keskusteluille?
- Miten nopeasti halutaan vastaus eri viestintäkanavista tuleviin viesteihin?

**Viestinnän vuosikelloa** voidaan käyttää yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen. Siinä tehdään näkyväksi vuoden aikana toistuvat viestinnän toimenpiteet ja samaan kuvaan voidaan liittää niin sisäisen viestinnän kuin myynnin ja markkinoinninkin viestejä. Samaan näkymään voidaan liittää myös muita prosesseja kuten henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä (kuvio 3). Vuosikello voidaan koota johtoryhmän yhteisessä työpajassa, jossa aletaan kirjata ylös toistuvaa ulkoista ja sisäistä viestintää. Sen jälkeen asiat sijoitetaan vuosikellopohjaan. Koottua vuosikelloa tulee käyttää aktiivisesti johtoryhmän työkaluna. Siitä havaitaan ennakoivasti mihin viestinnällisiin toimenpiteisiin tulee varautua.



Kuvio 3. Esimerkki vuosikellosta ja sen täyttämisestä.



## TYÖNTEKIJÖIDEN SÄÄNNÖLLINEN KUULEMINEN

Kehityskeskustelu on yksi osa henkilöstön osaamisen johtamista ja henkilöstöviestintää. Kehityskeskustelun perusta on esihenkilön ja työntekijän välisessä tasa-arvoisessa, avoimessa ja luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa. Jos termillä kehityskeskustelu on jostain syystä yrityksessä huono kaiku, kannattaa se muuttaa esimerkiksi osaamiskeskusteluksi tai tavoitekeskusteluksi tai vaikka vaan juttelutuokioksi esihenkilön ja työntekijän välillä. Keskustelun tarkoituksena on edesauttaa työntekijän, tiimien ja koko yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Jos esihenkilö ja työntekijä pitävät ensimmäistä kertaa kehityskeskustelua, sen päätavoite voi olla niinkin yksinkertainen kuin oppia tuntemaan toinen toistaan.

Jokainen esihenkilö hoitaa keskusteluja omalla tyylillään, mutta organisaatiossa on hyvä olla niille jonkinlainen runko, jolla varmistetaan, että tärkeimmät teemat tulee käsiteltyä kaikkien kanssa. Yksi hyvä tapa on käydä läpi normaalin työpäivän kulkua ja keskustella siitä työntekijän kanssa. Tämä voi paljastaa sujuvan työn estäjiä, joiden poistaminen on yksi esihenkilön tärkeistä tehtävistä. Keskustelun aikana on hyvä kirjata yhdessä työntekijän kanssa sovitut asiat ylös niin, että niiden toteutumista voidaan seurata ja niihin voidaan tarvittaessa palata seuraavassa kehityskeskustelussa.

Keskusteluun valmistautuminen on tärkeää sekä sen pitäjälle että työntekijälle, jotta molemmat osapuolet ymmärtävät miksi keskustelu käydään. Valmistautumisen ohjeissa voidaan myös rajata joitain osa-alueita, kuten palkka, pois keskustelusta.

### Näin esihenkilö voi valmistautua keskusteluun:

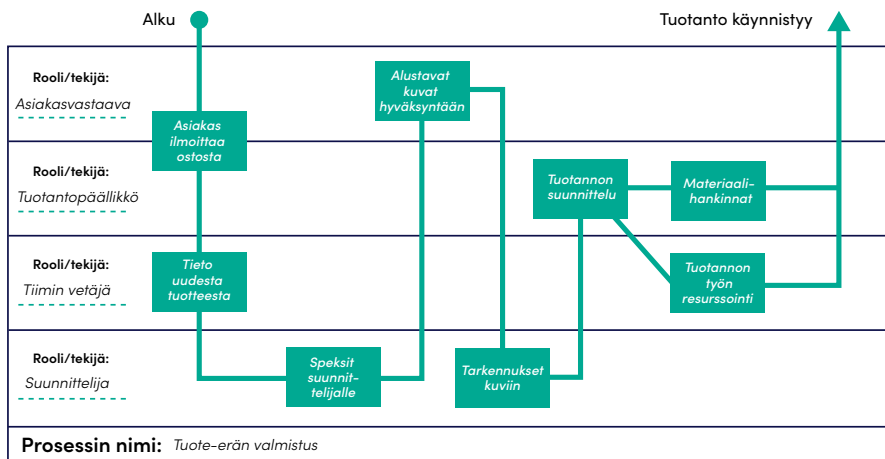
1. Kerro työntekijälle kehityskeskustelun aikataulusta riittävän ajoissa ja toimita keskustelulomake ja muu mahdollinen ennakoaineisto työntekijälle etukäteen.
2. Anna jokaiselle kehityskeskustelulle riittävästi aikaa ja varaa rauhallinen paikka, mieluiten "ei kenenkään maalla".
3. Esihenkilön tehtävänä kehityskeskustelussa on selventää työntekijälle, miten yrityksen strategiset tavoitteet liittyvät työntekijän ja hänen tiimensä toimintaan ja tavoitteisiin.
4. Tutustu etukäteen työntekijän tehtäviin ja rooleihin.

### **Esimerkki työntekijälle annettavista valmistautumisohjeista kehityskeskusteluun:**

1. Tutustu etukäteen keskustelulomakkeeseen/muuhun mahdolliseen ennakoaineistoon.
2. Pohdi seuraavia kysymyksiä ja kirjoita ajatuksesi muistiin, jotta ne eivät keskustelussa unohdu.
  - Mikä aiheuttaa työssäsi sinulle tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä?
  - Mitä mieltä olet osaamisestasi suhteessa työnkuvaasi?
  - Mitä toiveita sinulla on työsi suhteen?
3. Mitä haluaisit kysyä esihenkilöltäsi? Mieti myös palautetta esihenkilöllesi.
4. Valmistaudu kertomaan elämästäsi työn ulkopuolella. Onko yksityiselämässäsi asioita, joiden uskot vaikuttavan työpanokseesi? On tärkeää, että esihenkilösi voi ottaa ne huomioon, sillä yksityis- ja työelämä vaikuttavat aina toisiinsa.
5. Yksi tärkeä osa keskustelua on selvittää työsi sujumisen tai siinä onnistumisen estäjät. Voit vaikka miettiä tavallista työpäivää, missä kohdissa onnistumista estävät asiat tulevat esiin.
6. Keskustelulle on hyvä varata rauhallinen hetki. Voit pyytää sinulle ehdotetun ajan muuttamista itsellesi sopivammaksi.

## **PROSESSIEN KUVAAMINEN**

Prosessien kuvaamista tarvitaan kokonaisuuden hahmottamisessa. Kuvauksen voi tehdä työpajassa käymällä tiettyä, vaikkapa tuotannon prosessia läpi keskustellen ja muodostamalla siitä visuaalinen kuvaus. On tärkeää, että työpajaan osallistuu prosessin asiantuntijoita, eli sitä toteuttavia työntekijöitä, ei ainoastaan esihenkilöitä. Työpajassa prosessin vaiheet käydään kohta kohdalta läpi prosessin alusta loppuun. Jokainen vaihe kirjataan ylös esimerkiksi omalle Post-it -lapulleen. Samalla kirjataan, mikä tuotannon rooleista toteuttaa kyseisen vaiheen. Prosessin visualisoinnissa voi hyödyntää uimaratatekniikkaa, jossa näkyvät prosessia toteuttavat eri roolit omina ratoinaan ja vaiheiden eteneminen prosessin aikana (kuvio 4).



Kuvio 4. Esimerkki prosessin kuvaamisesta uimaratatekniikalla.

Prosessin visualisoinnista voidaan nähdä yhdellä vilkaisulla prosessin kokonaisuuden ja miettiä olisiko siinä mahdollisuuksia tehostaa prosessia, poistaa turhia vaiheita. Voidaan myös miettiä, tulisiko roolitusta muuttaa jonkin vaiheen osalta. Jokaisesta yrityksen prosessista olisi hyvä tehdä kuvaus. Kuvauksesta on hyötyä myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

## LÄHTEET

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.



## Kirjoittajat

# KIRJOITTAJAT

**Suvi Geier**

Tuntiopettaja

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

**Satu Honkanen**

Projektityöntekijä

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

**Kirsi Kemell**

Lehtori

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

**Mikko Seppälä**

Projektipäällikkö

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

**Erica Svärd**

Lehtori

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN  
JULKAISUJA



**MYYNТИ JA 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)

**VERKKOKAUPPA**

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



## Jyväskylän ammattikorkeakoulu

PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35,  
40200 Jyväskylä  
Puh. +358 20 743 8100  
Fax. +358 14 449 9694

**jamk.fi**



# Jamkin julkaisut tutkittua tietoa sinulle.

Johda kokonaisuutta älä osia – Työkirja systeemiseen johtamiseen avaa systeemisen johtamisen käsitettä. Siinä kerrotaan, miksi valmentava johtamisote on edellytys yrityksen johtamiseen kokonaisuutena eli systeeminä. Julkaisuun on koottu yritysten kehityspoluilta karttuneita oppeja ja huomioita siitä, mitä tekemällä ja mitä työkaluja hyödyntämällä johtamista voidaan kehittää. Työkirjassa esiteltyjä menetelmiä soveltamalla jokainen yritysjohtaja voi muokata omaa ja yrityksensä johtamisen käytäntöjä systeemisempään suuntaan.

Työkirja on tuotettu Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoitusta saaneessa Systeminen johtaminen teollisuudessa -projektissa, jossa kehitettiin 12:sta keskusomalaisen pk-yrityksen johtamista vuosina 2021–2023.

ISBN 978-951-830-686-6

jamk