

Oy Brynolf Grönmark Ab

Loppuraportti - Työsuojelurahasto

Grönmarkin organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen kehittäminen tulevaisuuden liiketoiminnan tarpeita vastaaviksi

Petri Grandell
14.6.2021

Sisällysluettelo

1.	Grönmarkin lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen	2
2.	Hankkeen tavoitteet ja kuvaus sekä merkitys Grönmarkille ja Shortumille.....	2
2.1	Hankkeen tavoitteet	2
2.2	Hankkeen kuvaus, mitä tehtiin	2
2.3	Hankkeen merkitys Grönmarkille ja Shortumille.....	2
3.	Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	2
4.	Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	3
5.	Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	3
6.	Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	3
7.	Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	4
8.	Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	4

1. Grönmarkin lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Grönmarkilla oli tunnistettu tarpeita johtamisen ja organisaatiokulttuurin kehittämiseksi tässä muuttuvassa tilanteessa. Covid-pandemian johdosta työn tekemisen ja johtamisen tavat ovat tulleet nopeutetusti tarkastelun alle. Mm. kysymykset kuinka tulevaisuudessa myyntiorganisaatiota johdetaan, kuinka kehittää ja johtaa ihmisiä etänä, vastuiden selkeys, coachaava ote itsenäisen työskentelyn mahdollistajana sekä ymmärrys ja kyky hyödyntää ihmisten erilaisuutta nykyistä paremmin olivat teemoja, joiden yhteiselle pohdinnalle ja kehittämiseksi oli vahva tilaus.

2. Hankkeen tavoitteet ja kuvaus sekä merkitys Grönmarkille ja Shortumille

2.1 Hankkeen tavoitteet

Hankkeen tavoitteet voidaan tiivistää kolmeen päätavoitteeseen:

1. Tukea Grönmarkin johtamisen ja toimintatapojen uudistumista muuttuvan toimintaympäristön vaateissa
2. Yhtenäistää johtamisajattelua ja –tekoja
3. Toteuttaa uudistumista tukevia pilotteja, kokeiluja

2.2 Hankkeen kuvaus, mitä tehtiin

Neljä työpajaa johdon kanssa sekä johdon yksilösparraukset valmentajan johdolla. Jokaisen työpajan lopussa käsiteltiin teemoihin liittyen sovittiin kokeilut ja tekemiset, joilla uudistumisvauhti pysyi hyvin yllä. Kokeilujen tuoma edistymisen tunne vauhditti kehittämisprosessia; lyhyessä ajassa saatiin enemmän asioita aikaiseksi ja toiminnallistettua arkeen kuin alun perin oli asetettu tavoitteeksi. Johto osallistutti tarpeen ja tilanteen mukaan myös Grönmarkin henkilöstöä keskusteluun ja tätä kautta uudistuksiin sitoutumiseen.

2.3 Hankkeen merkitys Grönmarkille ja Shortumille

Kohdista 2.1. ja 2.2. tulee esiin hankkeen merkitys Grönmarkille ja heidän liiketoimintansa kehityksen varmistamiselle. Shortumille hankkeen merkitys liittyy kehittämiskonseptin ja siinä käytettyjen menetelmien validointiin ja hyväksi havaitsemiseen. Hanke todensi suunnitellun kehitysprosessin toimivuuden, ketterän, tehokkaasti toteutetun prosessin vaikuttavuuden tulosten näkökulmasta. Prosessi todensi, kuinka lyhyessä ajassa, kohtuullisen lyhyillä interventioilla saadaan organisaatiossa ja sen toimintatavoissa myönteistä liikettä aikaiseksi. Systeminen kehittämisote todensi myös sen, että kehitystä syntyy usealla tasolla, yksilöistä organisaatiotasoon. Kehitysprosessissa testattiin myös erilaisten menetelmien kuten tarinallistamisen hyödyntämistä tällaisessa organisaatiokehittämisessä ja ne todettiin toimiviksi ja kehitystä vauhdittaviksi perinteisempien kehittämismetodien sijaan. Shortum sai tästä hankkeesta itselleen myös erinomaisen julkisen referenssin.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hanke toteutettiin pitkälti dialogisen, systemisen organisaatiokehittämisen opein perustuen narratiivien, tarinoiden, uskomusten ja normien tarkasteluun, arjen kokeilujen ja pilottien kautta ajattelun ja

käyttäytymisen uudistamiseen. Tarinallistaminen oli yksi metodi, jota prosessin alussa hyödynnettiin ja todettiin hyödylliseksi ja yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista vahvistavaksi. Lisäksi käytettiin mm. Kurt Lewinin kehittämää Voimakenttäanalyysi-metodia sekä Lean kehittämismaailmasta tuttua Juurisyyanalyysiä.

Dialogic Organization Development, the theory and practise of transformational change, G.R.Bushe, R.J. Marshakin teos on yksi keskeinen systeemisen organisaatiokehittämisen oppeja avaava kirja, jonka ajattelumaailma ja hyväksi havaitut käytännöt toimivat myös tässä kehittämisprosessissa ohjaavina elementteinä. Lisäksi hyödynnettiin organisaatio- ja ryhmädynamiikkaan liittyviä lähestymistapoja ja menetelmiä kuten sosiogrammia ja roolikarttoja. Hankkeessa hyödynnettiin myös WorkplaceBigFive -työpersoonallisuusinventareja, jotka perustuvat globaalisti tutkittuun ja arvostettuun BigFive-persoonallisuusteoriaan.

Shortum Oy:n asiantuntija Sini Lindholm toimi tässä hankkeessa asiantuntijana. Sini Lindholmilla on yli 20 vuoden kokemus organisaatioiden ja johtamisen kehittämisestä eri toimialoilla sekä oma liiketoimintajohtajana toimimisen kokemus.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke käynnistyi tavoitteiden tarkentamisella yhdessä johdon kanssa. Grönmarkin nykytilanne tarinallistettiin yhdessä johdon kanssa ja tämän narratiivin avulla tarkasteltiin yhdessä Grönmarkin vahvuuksia ja kehittämisalueista sekä valittiin keskeisimmät kehittämisalueet. Kehittämisalueille tehtiin myös yhdessä juurisyyanalyysi, jotta voitiin varmistaa olemamme liiketoiminnan kannalta relevanttien asioiden äärellä. Syyskauden aikana johdon kanssa toteutetut työpajat olivat kahden viikon välein toisistaan. Tämä osoittautui hyväksi aikajänteeksi; tämä piti hyvän työtemmon yllä ja asioiden työstämisen työpajojen välillä mahdollista edistymisen tavoitteiden mukaisesti. Syksyn aikana toteutettiin 3 työpajaa johdon kanssa sekä yksilösparraukset liittyen johtoryhmän jäsenille tehtyihin työpersoonallisuusinventareihin. Tammikuun alussa toteutettiin toimitusjohtajan sparraus prosessin etenemisestä sekä yhdestä valitusta kehittämisalueesta, suorituksen johtamisen prosessista ja kehityskeskustelukäytännöistä.

Prosessi jatkui helmikuussa johdon yhteisellä työpajalla, jossa arvioitiin tehtyjen uudistusten vaikuttavuutta, työstettiin suorituksen johtamiseen ja kehityskeskustelukäytäntöihin liittyviä asioita sekä käsiteltiin vielä yhtä kehitysteemaksi nostettua asiaa (sisäiseen dynamiikkaan liittyvä asia). Tämän jälkeen toteutettiin vielä prosessin seuranta ja sparraus jatkotoimenpiteistä johdon kanssa maaliskuussa.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Grönmarkin johtamistapa ja organisoituminen uudistettiin tavoitteiden mukaisesti ja pilointi onnistui menestyksekkäästi. Koko projektin osalta voidaan katsoa, että pääsimme asetettuihin tavoitteisiin.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Petri Grandell on jatkanut johtamisen kehittämiseen liittyvää opiskelua Varman työkyvyn opintopolulla. Organisaation sisäinen dialogi ja yhteisen ymmärryksen luonti on kehittynyt ja sitä on jatkettu projektin jälkeen. Strategian uudistamisen tarve on noussut tärkeään rooliin.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen etenemisestä sekä organisaatioon ja johtamiseen liittyvistä muutoksista on tiedotettu Grönmarkin koko henkilöstöä ja uudistuksista on käyty yhteistä keskustelua.

Shortum pystyy käyttämään saatuja tuloksia ja toimintatapoja, sekä hyödyntämään opittua tulevilla projekteilla, joissa tuetaan muiden organisaatioiden vastaavia kehityshankkeita.

Shortum saa käyttää hanketta julkisena referenssinä.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Oy Brynolf Grönmark Ab
Ahventie 4 A 16
02170 Espoo
p. 09-859950
www.gronmark.fi

Ulkopuolinen asiantuntija:

Shortum Työelämätalo
Metsäneidonkuja 4
02130 Espoo
www.shortum.eu