



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

**Johtamislupaukset organisaation johtamiskulttuurin edistäjinä**  
Työsuojelurahaston rahoittaman kehityshankkeen #210226 loppuraportti 22.6.2022



Raportin laatijat:

Ella Lehtonen, Sanoma Media Finland Oy

Alisa Yli-Villamo, IhanaElo Oy

## Sisällysluettelo

HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS ORGANISAATIOLE JA SOVELTAJALLE/ASiantuntijalle .....	2
HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija .....	3
HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN .....	3
HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET .....	4
HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET Jatkotoimenpiteet .....	4
VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ .....	5
HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT .....	6

## Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Sanoma Media Finland (SMF) työllistää noin 2200 henkilöä. Laadukkaan johtamisen ja hyvän esihenkilötyön merkitys on noussut SMF:ssä tärkeäksi työkaluksi ihmisten hyvinvoinnin, sitoutumisen ja työkyvyn parantamisessa. Valmentava johtaminen ja ihmisten aito kohtaaminen ovat tässä olennaisia elementtejä. Millaista johtamista ihmisillä on oikeus odottaa? Mikä on hyvän johtamisen standardi? Tämän keskustelun ja tutkimuksen pohjalta on muodostettu Sanoman johtamislupaukset.

Johtamislupaukset kertovat esihenkilöille, millaista johtamista heiltä odotetaan. Henkilöstön on myös lupa olettaa, että heitä johdetaan lupauksen mukaisesti. Johtamislupaukset eivät määritä ainoastaan esihenkilötyötä, vaan on havaittu, että jokainen voi hyödyntää niitä itsensä johtamisessa. Lupaukset ovat jo alkaneet suunnata organisaatiokulttuurin kehittämistä. Valmentava johtaminen vaatii kuitenkin niin esihenkilöltä kuin työntekijöiltä uusia taitoja ja valmiuksia. Lisäksi organisaation sisäiset prosessit ja palvelumalli tukevat edelleen ns. vanhaa tapaa toimia.

## Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle

Hankkeen tavoitteena on ollut vahvistaa yrityskulttuuria johtamislupauksen avulla. Keskeistä on ollut kehittää valmentavaa tapaa toimia. Hankkeen avulla on kehitetty vertaisoppimista ja hyödynnetty niin ulkoisen kuin sisäisen verkoston osaamista ratkaisuiden rakentamisessa. Kehitettävät teemat ja kysymykset on nostettu esihenkilöiden todellisista kysymyksistä ja haasteista. Hankkeen sisältöä on suunniteltu ja kehitetty ketterästi jatkuvan parantamisen ajattelua hyödyntäen.

Yhteisöllisyyden tarve ovat nousseet etä- ja monipaikkatyön lisääntyessä yhä vahvemmin esille. Johtamislupaukset ovat konkreettinen tapa kiteyttää organisaation keskeiset arvot ja tavoitteet. Hankkeessa on tehty johtamislupaukset todeksi niin strategia- ja esihenkilötyön kehittämisen kuin työhyvinvoinnin parantamisen näkökulmista.

Kehityshankkeen tavoitteena on ollut, että jatkossa työtä tehdään laadukkaammin ja käytetyn työajan tuottavuus kasvaa eli virheet vähenevät, fokus säilyy oikeissa asioissa ja niitä tehdään fiksummin. Kehityshankkeen lopputuloksena on syntynyt skaalattava ja moniin erilaisiin organisaatioihin soveltuva kulttuurin muutosta tukeva toimintamalli, josta voi poimia omaa organisaatiota parhaiten tukevat elementit. Ulkopuolisten asiantuntijoiden tavoitteena on ollut hankkeen tulosten pohjalta tuotteistaa omaa palveluaan toimintamalleiksi, joita voidaan joustavasti myydä jatkossa työyhteisöille. Hankkeen tulospaineista on tarkoitus hyödyntää kaikkien hankkeeseen osallistuvien hyväksi.

## Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

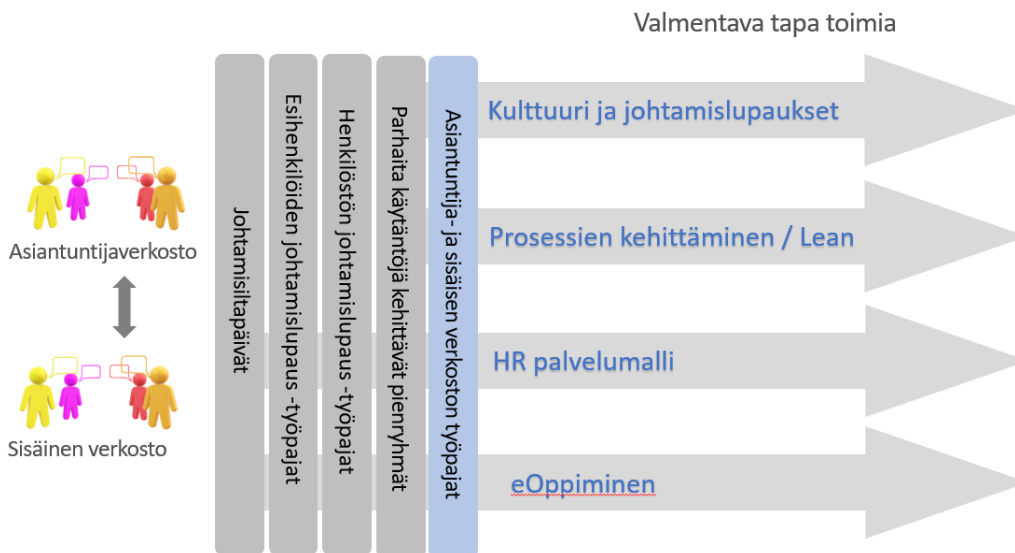
Hankkeen ja työpajojen taustalla ovat vaikuttaneet keskeisesti seuraavat tutkimusalueet:

- Positiivinen psykologia
- Valmentava tapa toimia ja valmentava johtaminen

Ulkoisen asiantuntijaverkoston ovat muodostaneet:

- Heltti Oy. Työterveyspsykologi, Business Coach Tanja Lappi ohjaamassa pienryhmiä, joiden avulla haetaan parhaita käytäntöjä, kehitetään organisaation toimintatapoja, havainnoidaan johtamislupausten käytännön haasteita ja niiden ratkaisemista.
- IhanaElo Oy. Talous- ja muutosjohtamisen ammattilainen sekä valmentaja Alisa Yli-Villamo hankepäällikkönä sekä koordinoimassa ulkoisten asiantuntijoiden ryhmää. Henkilöstöjohtamisen ammattilainen ja valmentaja Ulla Heikkilä sisäisen verkoston koordinaattorina.
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Työkyvyttömyysriskin hallinnan sekä työkykyjohtamisen asiantuntijana Jaana Ahervuo.
- Miltton Oy. Johtamislupauksista johtamiskokemuksiksi -prosessin kehittäjinä johtamisiltapäivissä coachit Esa Pamppunen ja Rina Siren.
- MPS Prewrite. Digitaalisten oppimiskäytäntöjen hyödyntämisen asiantuntijana Jari Mäkelä.
- Verona Consulting Oy. Valmentavan johtamis- ja toimintakulttuurin kehittäjänä esihenkilöiden ja henkilöstön johtamislupaus -työpajoissa Saara Karhula.

## Hankkeen toteutuminen ja eteneminen



Kuva: Kehityshankkeen osa-alueet

Johtamisiltapäivissä kaikki SMF:n esihenkilöt (n. 200 hlöä) ovat päässeet tulkitsemaan ja oivaltamaan, miten johtamislupaukset näkyvät arjen johtamisessa ja käyttäytymisessä. Ennen kaikkea tavoitteena on ollut yhdessä kehittää toimenpiteitä, joilla johtamislupaukset näkyvät askel kerrallaan konkreettisesti.

Johtamislupaus-työpajoissa on kehitetty ja uudistettu päivittäisjohtamisen ja työyhteisön yhdessä tekemisen toimintamalleja ja työkaluja johtamisiltapäiviä pidemmälle. Työpajoissa on harjoiteltu valmentavaa otetta ja fasilitointitaitoja sekä jatkuvan kehittämisen toimintatapoja. Työpajat on toteutettu sarjana: Ensinnäkin on läpikäyty erilaisia toimintamalleja ja työkaluja, sitten kokeiltu niitä arjessa ja palattu seuraavaan työpajaan reflektoimaan kokemuksia ja kehittämään toimintamalleja ja työkaluja vielä paremmin tarvetta vastaaviksi.

Pienryhmän avulla on havainnointi johtamislupauksen käytännön haasteita ja niiden ratkaisemista. Ryhmältä on koottu käytännön kokemuksia siitä, millaista tukea organisaatiossa tarvitaan ja mitkä toimintamallit kaipaavat huomion. Myös pienryhmät ovat edistäneet toimintamallien kehittämistä eteenpäin.

Ulkoisen ja sisäisen asiantuntijaverkoston työpajoilla on varmistettu, että hankkeen kaikki eri osa-alueet tukevat yhdessä johtamislupauksen toteutumista ja kehittävät johtamiskulttuuria SMF:n strategian mukaisesti. Lisäksi sisäisistä asiantuntijoista muodostetun hyvinvointiverkoston keskeisenä tehtävänä on ollut varmistaa kehitettävien toimintamallien ja työkalujen jalkautuminen koko organisaatioon. Sisäisen hyvinvointiverkoston toimintaa ja sen kehittämistä jatketaan aktiivisesti myös hankkeen päättyttyä.

## Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen aikana toteutui yli 70 työpajaa, joihin osallistui noin 400 sanomalaista. Tämän lisäksi aktiivisen sisäisen viestinnän uskotaan tavoittaneen lähes kaikki työntekijät useita kertoja vuoden aikana. Sisäinen hyvinvointiverkosto jatkaa sitoutuneesti toimintaansa hankkeen seuraavaan vaiheeseen.

Vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti henkilöstökyselyn työntekijäkokemus- ja johtamisindeksien avulla. Viimeisimmässä henkilöstökyselyssä (EES2022) työntekijäkokemusiindeksi oli 7,1 ja johtamisindeksi 8,2. Jatkuvan kehittämisen tärkein painopistealue on edelleen kulttuuri ja johtaminen. Sen rinnalla keskitytään työhyvinvoinnin edistämiseen, osaamisen kehittämiseen, työn sujuvoittamiseen sekä työympäristön ja työtapojen uudistamiseen.

Hankkeen loppuraportoinnin yhteydessä koottu ulkoisten asiantuntijoiden palaute kertoo, että hanke koettiin erittäin tärkeäksi 4,9 (1–5 asteikolla). Hankkeeseen osallistuminen sai arvosanan 4,0. Sisäinen hyvinvointiverkosto kertoi palautteessaan, hyvinvointiverkoston toiminta koetaan työyhteisölle erittäin tärkeäksi 4,6. Hyvinvointiverkostolaiset kokevat toimintaan osallistumisen itselleen merkitykselliseksi 4,5.

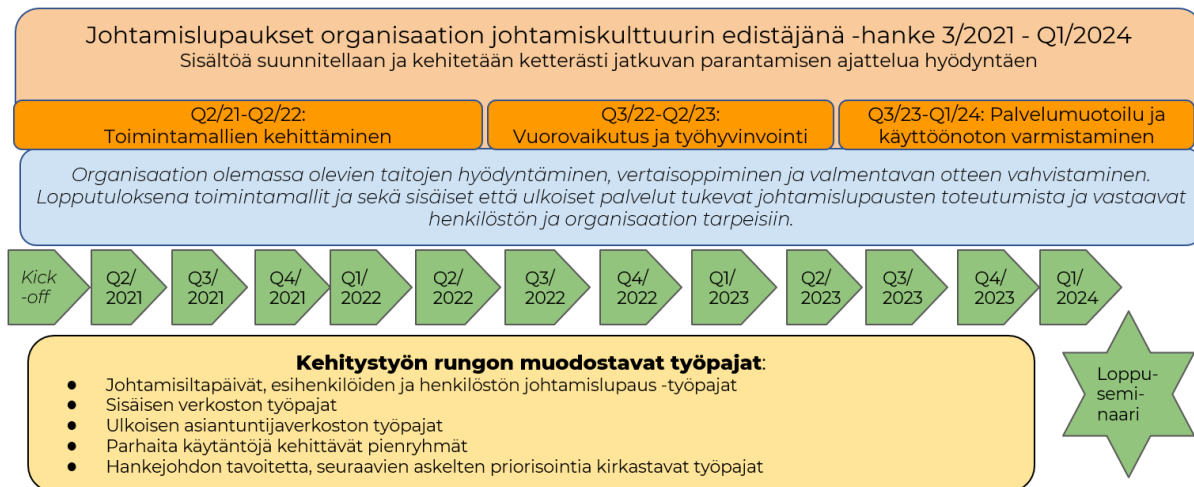
## Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Tietoisuus johtamislupauksista on merkittävästi lisääntynyt hankkeen aikana. Työpajoissa on ollut vahvasti valmentava ote, jotta sanat ovat muuttuneet arjen teoiksi heti työpajojen jälkeen.

Sisäisen hyvinvointiverkoston toimintaa arvioitaessa osa koki saaneensa jo riittävästi työkaluja toimiakseen hyvinvointiverkostolaisena näkyvästi eri puolella Sanomaa. Toiset kaipaavat enemmän tukea. Kokonaisarvioksi muodostui 4,0. Hyvinvointiverkoston työkalupakin

kokoaminen koettiin erittäin tärkeäksi ja työkalupakkia täydennetään myös hankkeen seuraavan vaiheen aikana.

Hanke on suunniteltu toteutettavan kolmessa vaiheessa: Toimintamallien kehittäminen, Vuorovaikutus ja työhyvinvointi sekä Palvelumuotoilu ja käyttöönoton varmistaminen. Tällä hakemuksella haemme tukea hankkeen ensimmäisen vaiheen toteutukseen. Tavoitteena on ensimmäisessä vaiheessa varmistaa työarjen sujuminen ja luoda tilaa kohtaamisille, jotka lisäävät luottamusta, iloa, rohkeutta ja kannustamista. Toisessa vaiheessa viemme johtamislupauksia vielä vahvemmin arjen vuorovaikutustilanteisiin ja kehitämme ensimmäisen vaiheen aikana koottujen huomioiden pohjalta työhyvinvoinnin työkaluja. Kolmannen vaiheen aikana palvelumuotoilun keinoin kuvaamme tarvetta vastaavat sisäiset ja ulkoiset palvelut sekä varmistamme niiden olevan laaja-alaisesti organisaation käytössä.



Kuva: Kehityshankkeen vaiheet

Johtamislupaukset organisaation johtamiskulttuurin edistäjänä -hankkeen toisen vaiheen keskeisiä teemoja ovat vuorovaikutus ja työhyvinvointi. Elokuussa 2022 alkavassa toisessa vaiheessa jatketaan määrätietoista kehitystyötä johtamislupauksen edistämiseksi, nyt entistä vahvemmin Sanoma Media Finlandin omaa organisaatiota hyödyntäen. Ulkoisten asiantuntijoiden avulla varmistetaan, että myös sisäisen hyvinvointiverkoston jäsenille rakentuu kulttuurin muutoksen edistämiseksi riittävä valmentamisen ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osaaminen sekä viestinnän ja työhyvinvoinnin edistämistä tukeva verkosto. Sisäisen hyvinvointiverkoston rooli on koettu erittäin tärkeäksi. Sisäisen hyvinvointiverkoston toimintaa ja roolia halutaan kirkastaa sekä vahvistaa siten, että toiminta jatkuu katkeamattomana myös hankkeen jälkeen.

## Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Sisäisen hyvinvointiverkoston tärkein viestintäkanava on Teams. Intraan on rakennettu oma hyvinvointiverkostosivusto, joka esittelee hankkeen sisältöä, tavoitteita, osallistujia ja etenemisen vaiheita sekä toteutuneita toimenpiteitä. Tavoitteena on ollut viikoittain tiedottaa koko henkilöstöä hyvinvointiverkoston toiminnasta linkitettyinä tiiviisti tarjolla oleviin työhyvinvointia tukeviin palveluihin.

Sisäisen verkoston jäsenet ovat hyödyntäneet aktiivisesti myös omien yksiköiden viestintäkanavia kuten sähköpostiketjuja, tulostauluja, tiimipalavereita ja uutiskirjeitä. Sisäinen hyvinvointiverkosto toteutti 31.5.2022 koko henkilöstölle suunnatun hyvinvointitapahtuman, jonka alustukset ja toiminnalliset pisteet herättelivät ja aktivoivat toteuttamaan johtamislupauksia käytännössä. Tapahtuma on tarkoitus toteuttaa säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa.

Ulkoisen viestinnän tärkeimmät kanavat ovat sosiaalisessa mediassa. Aktivoimme edelleen laajemmin sekä hankkeeseen osallistujia että koko henkilöstöä kertomaan johtamislupausten toteutumisesta arjen kohtaamisissa. Hankkeesta tullaan lisäksi kertomaan aktiivisesti kiinnostuneille työyhteisöille.

Hankkeen aikana kootut johtamisen käsikirja ja sisäisen hyvinvointiverkoston työkalupakki, työpajoissa käsitellyt aiheet ja kerätyt kokemukset luovat rungon, jota voidaan hyödyntää jokaisella työpaikalla. Yhteisöllisyyttä voi vahvistaa ja esihenkilötyötä toteuttaa sekä kehittää kohtaaminen kerrallaan. Samalla lisäämme työyhteisön hyvinvointia ja oppimista sekä vahvistamme onnistumisia edistävää johtamiskulttuuria.

## **Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot**

Sanoma Media Finland Oy. Ella Lehtonen, [ella.lehtonen@sanoma.com](mailto:ella.lehtonen@sanoma.com), puh. 050 576 3747.

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot: Alisa Yli-Villamo, IhanaElo Oy, [alisa@ihanaelo.fi](mailto:alisa@ihanaelo.fi), puh. 045 126 1100.