

ASIKKALA – UUDISTUVA JA UUDISTAVA JOHTAMINEN

HANKKEEN LOPPURAPORTTI
26.11.2025
TAMORA OY / VILLE MÄKELÄ

SISÄLLYS



01 Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
02 Hankkeen kuvaus ja tavoitteet	4
03 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	5
04 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	6
05 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	7
06 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	8
07 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	9
08 Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	10



LÄHTÖTILANNE

Asikkalan kuntaorganisaatiossa oli tunnistettu tarve vahvistaa työhyvinvointia ja johtamisen kyvykkyyttä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa erityisesti työelämän murros, digitaalisuus, monimuotoistuminen ja rakenteelliset muutokset ovat lisänneet epävarmuutta ja kuormitusta ja lisänneet painetta johtamiselle. Muutosnopeus on valtava ja haastaa esihenkilötyössä olevia. Se edellyttää johtajilta ja lähijohtajilta samanaikaisesti strategista ajattelua, kykyä toimia kompleksisessa ympäristössä, valmentavaa otetta erityisesti uusien sukupolvien tullessa työelämään sekä kykyä sietää epävarmuutta.

Taustalla oli lisäksi julkiseen sektoriin kohdistuva kasvava paine: palveluiden onnistuminen ei ole pelkästään rahoituksen ja rakenteiden kysymys, vaan keskeisesti henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden varassa.

HANKKEEN Kuvaus ja Tavoitteet

Hankkeen kuvaus

Hanke toteutettiin Asikkalan kunnan johtajien ja esihenkilöiden yhteisenä kehittämisprosessina, jossa osaamisen kehittäminen sidottiin tietoisesti arkeen ja yhteisten toimintatapojen rakentamiseen. Keskeinen ajatus oli, että johtamista ei kehitetä vain koulutuspäivinä, vaan johtamisen tavat muuttuvat ja yhtenäistyvät, kun osallistujilla on yhteinen kieli sekä rakenteet, jotka pakottavat kokeilemaan ja refleктоimaan omassa työssä. Tämän vuoksi kokonaisuuteen rakennettiin lähipäivien rinnalle digiklinikat ja parviälyttävät tiimit, jotta opit eivät jäisi irrallisiksi, vaan muuntuisivat organisaation käytännöiksi.

Tavoitteet

Hankkeen päätavoitteet olivat:

1. Vahvistaa työhyvinvointia, strategista ajattelua ja johtamista nopeasti muuttuvassa, kompleksisessa toimintaympäristössä.
2. Rakentaa ja juurruttaa valmentavan johtamisen käytäntöjä sekä onnistuvan tiimin johtamisen malleja.
3. Kehittää esihenkilöiden muutosjohtamisen kyvykkyyttä ja resilienssiä sekä tukea johtajien omaa jaksamista ja itsensä johtamista.
4. Tuottaa organisaatiolle yhteinen, käytännönläheinen ja arkea palveleva johtamisen käsikirja (yhteinen malli, yhteinen kieli, yhteiset toimintatavat).

Organisaatiolle hankkeen merkitys oli ennen kaikkea yhteisen johtamismallin kirkastaminen sekä yhteisöllisyyden, työhyvinvoinnin ja johtamisen kyvykkyyksien vahvistaminen. Kun organisaatiolla on yhteisesti rakennettu käsitys johtamisen kulmakivistä, arjen päätökset, tiimien toimintatavat ja käytännöt alkavat tukea toisiaan.

Tamoralle hanke merkitsi samalla tuotteistetun, monistettavan kehittämismallin rakentumista, jossa koulutus, yhteiskehittäminen ja prosessikirjoittaminen yhdistyvät niin, että lopputuloksena syntyy organisaatiokohtainen, käytännönläheinen johtamisen käsikirja sekä toimiva oppimisrakenne.

HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija

Sovellettu tutkimus

Hankkeen sisällöt ja menetelmät pohjattiin tutkimus- ja tietoperustaan, joka tukee erityisesti kompleksisessa toimintaympäristössä toimivien organisaatioiden johtamista sekä julkisen sektorin johtamisen erityispiirteitä.

- Kompleksisuusajattelu ja kompleksisten organisaatioiden johtaminen (Richardson, 2008).
- Julkisen johtamisen identiteetti ja johtamisen vaatimukset 2020-luvulla (VM julkaisu 2022:10).
- Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana ja ihmislähtöinen johtaminen (Fredriksson & Saarivirta, 2015).
- Johtajan kuormitus/uupuminen ja jaksamisen kehittäminen (Meriläinen, 2022).

Ulkopuolinen asiantuntija ja roolit

Ulkopuolisena asiantuntijatahona hankkeen toteutuksesta vastasi Tamora Oy, jonka rooli oli suunnitella kokonaisuus, fasilitoida kohtaamiset ja digiklinikat, tukea tiimien toimintaa sekä auttaa organisaatiota sanoittamaan ja kokoamaan johtamisen käsikirja. Keskeisenä toteuttajana ja fasilitaattorina toimi Ville Mäkelä (KTM, eMBA), ja asiantuntijaverkostossa mukana olivat emeritusprofessori Karl-Erik Michelsen sekä juristi ja coach Eeva Jaakonmäki.

HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

04

Toteutustapa

Hanke eteni suunnitellun rakenteen mukaisesti niin, että alussa varmistettiin yhteinen suunta ja toteutuksen askelmerkit, minkä jälkeen siirryttiin johtoryhmän sparraukseen ja laajempaan kaikki esihenkilöt mukaan kutsuneeseen kehittämishjelmaan. Ohjelman ytimessä olivat viisi lähipäivää, joiden välillä työskentely jatkui digiklinikoissa ja tiimityöskentelyin. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen rytmitettiin läpi koko hankkeen ja samalla varmistettiin, että matkan aikana syntyy konkreettisia kokeiluja ja arjen sovelluksia. Kokonaisuutta täydensi muutosjohtamisen kyvykkyiden ja resilienssin arviointi- ja reflektointijakso sekä johtamisen käsikirjan kirjoittaminen ja viimeistely.

Työvaiheet ja eteneminen

- Aloitustyöpaja johdon kanssa (2/2025) – projektin askeleet ja toteutus
- Johtoryhmän sparraus (3/2025) – ”johtamisen kulmakivet” ja tavoitetila
- Johtamisen kehittämishjelma: 5 lähipäivää (3–11/2025) – keskeiset teemat ja käytännöt
- Parviäly-tiimien muodostaminen ja sparraus (4/2025) – vertaisoppimisen rakenne
- Muutosjohtamisen kyvykkyys, resilienssi ja reflektointi (6–8/2025)
- Johtamisen käsikirjan luonnostelu, koostaminen ja viimeistely (9–11/2025)



HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Keskeiset tuotokset

Hankkeen tulokset voidaan kuvata sekä konkreettisina tuotoksina että toiminnallisina muutoksina. Keskeisin konkreettinen tuotos on Asikkalan johtamisen käsikirja, jonka tarkoitus on koota organisaatiolle yhteiset periaatteet, käytännöt ja työkalut arkeen. Käsikirja tekee näkyväksi Asikkalan johtamisen mallia sekä sitä, miten se näkyy arjen johtamisessa ja vuorovaikutuksessa. Tämän rinnalla syntyi tiimityöskentelyn toimintamalli esihenkilöiden välille, joka oli olennainen osa vaikuttavuutta vertaisoppimisen, luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisen myötä.

Hyödyt organisaatiolle

Hyötyjen tasolla organisaatiolle keskeistä on yhteisen johtamiskielen ja arjen toimintatapojen vahvistuminen. Kun johtamisen kulmakivet ja yhteiset käytännöt tehdään näkyviksi, tuo se varmuutta esihenkilöille johtamistyöhön. Se vähentää kuormittavaa epäselvyyttä ja tukee arjen sujuvuutta.

Valmentavan johtamisen vahvistuminen näkyy käytännössä erityisesti siinä, että esihenkilöiden työote suuntautuu oppimisen ja osaamisen tukemiseen ja mahdollistamiseen,, tavoitteiden selkiyttämiseen ja tiimien toimivuuden parantamiseen.

Vaikutukset

Hanke tähtäsi lisäksi Asikkalan kuntaorganisaation muutoskyvykkyyden ja resilienssin vahvistumiseen. Muutosjohtamisen kyvykkyyden ja resilienssin arviointi- ja reflektointiosuus rakensi itsessään johtajille peilin omien toimintatapojen tarkasteluun. Muutoskyvykkyys ei jää vain yksilöiden ominaisuudeksi vaan muuttuu johtamisen kautta organisaation yhteisiksi toimintamalleiksi.



HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Arviointi – miten onnistumista tarkastellaan

Hanketta arvioitiin systemaattisesti hankkeen toteuttamisen aikana yhdessä organisaation ja toteuttajan tapaamisissa. Esihenkilöjoukon tapaamisista kerättiin lisäksi palautetta, joita pystyttiin tarpeen tullen huomioimaan etenemisen aikana. Kauttaaltaan palaute on ollut erittäin positiivista ja tarve yhteiselle keskustelulle, johtamisen toimintatapojen kirkastamiselle sekä kollegiaalisen yhteisön rakentamiselle oli selkeästi nähtävissä.

Hankkeen onnistumista ja etenkin vaikutuksia voi arvioida pitemmällä perspektiivillä etenkin oppimisen ja johtamisen muutoksen osalta sen myötä siirtyivätkö teemat arkeen, näkykö strategisempi ajattelu arjen johtamisessa, muuttuiko vuorovaikutus valmentavammaksi ja vahvistuivatko muutosjohtamisen käytännöt.

Mahdolliset jatkotoimenpiteet

Jatkotoimenpiteiden näkökulmasta hankkeen luonteva jatko on käsikirjan juurruttaminen ja edelleen esihenkilöiden välisen yhteisen oppimisen ja jatkuvan kehittymisen varmistaminen suhteessa Asikkalan määriteltyyn johtamisen suuntaan. Juurruttaminen tarkoittaa, että käsikirja kytketään perehdytykseen, esihenkilöfoorumeihin ja arjen johtamisrakenteisiin niin, että se muuttuu luontevaksi työkaluksi.

Lisäksi suositeltavaa on tehdä seuranta esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa, jolloin sparrataan esihenkilöjoukkoa johtamisen ajankohtaisten teemojen äärellä, ja jotta nähdään, mitkä käytännöt jäivät elämään ja mitkä kaipaavat vahvistusta.

VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ

07

Hankkeen viestinnässä keskeistä on varmasti tehdä näkyväksi se, että kyse oli pitkäjänteisestä ja systemaattisesta kehittämisprosessista, joka tuotti organisaatiolle sosiaalista pääomaa, työhönsä sitoutuneemman, kollegiaalisen esihenkilöjoukon, joka loi yhdessä uusia toimintamalleja arjen johtamistyöhön.

Lisäksi käsikirja itsessään on viestinnällisesti vahva lopputuotos, koska se konkretisoi hankkeen tuloksen ja synnytti organisaatiolle yhteisen johtamisen mallin ja arjen työkalupakin.

Yleisen hyödynnettävyyden kannalta hankkeen arvo suomalaisessa työelämässä liittyy erityisesti siihen, että malli on monistettavissa ja soveltuu myös muille organisaatioille, riippumatta siitä puhutaanko julkisesta, yksityisestä tai kolmannesta sektorista.

Menetelmä yhdistää ajankohtaisen tutkimuspohjan, yhteiskehittämisen ja prosessikirjoittamisen tavalla, joka johtaa dokumentoituihin, yhdessä sovittuihin käytäntöihin. Samalla se vahvistaa esihenkilöiden verkostoitumista ja vertaisoppimista, mikä on monissa organisaatioissa puuttuva lenkki. Kehittämisen vaikutus jää helposti yksilöihin, ellei organisaatio rakenna pysyviä rakenteita oppimiselle ja käytäntöjen jakamiselle.



ORGANISAATION JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT

Asiakasorganisaatio

Asikkalan kunta (0145208-4)
Rinna Ikola-Norrbacka, kunnanjohtaja
rinna.ikola-norrbacka@asikkala.fi, 044 778 0210

Heidi Huldén, hallinto- ja henkilöstöpäällikkö
heidi.hulden@asikkala.fi, 044 778 0229

Ulkopuolinen asiantuntija / toteuttaja

Tamora Oy (2314396-0)
Ville Mäkelä, toimitusjohtaja
ville.makela@tamora.fi, 044 373 3638