

# Luova veto -kehityshanke

Loppuraportti  
31.3.2026

Jaana Kuivalainen - Toyota Material Handling Finland Oy  
Marjuska Kaukomies - Content Union Oy

**TOYOTA**  
MATERIAL HANDLING

  
Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

 **content**  
**union**

# Sisällysluettelo

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä
8. Organisaation ja asiantuntijan yhteystiedot

# 1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Toyota Material Handling Finland tavoitteena on kehittää huolto- ja jälkimarkkinointiorganisaatiotaan vahvistamalla tiimien yhteistyötä, yhtenäistämällä toimintamalleja ja tukemalla jatkuvaa parantamista. Tavoitteena on luoda ihmislähtöinen, yhteisymmärrystä ja vuorovaikutusta korostava kehittämismalli koko organisaation käyttöön.

Erityisinä kehittämisalueina oli todettu tiimien välinen yhteistyö, tiedonkulku ja palautekulttuuri. Aiemmat kyselyt ja keskustelut osoittivat, että kehittämistarpeita oli tunnistettu, mutta ratkaisut puuttuivat arjen toiminnasta.

Hanke käynnistettiin näiden tunnistettujen kehitystarpeiden pohjalta. Keskeisiksi kehitettäviksi kohteiksi otettiin tiimien välisen yhteistyön puutteet, tiedonkulun katkokset, yhteisten toimintatapojen epäyhtenäisyys, palautekulttuurin kehittämistarve ja työkuorman epätasainen jakautuminen. Hankkeen käynnistäminen perustui sekä johdon, että henkilöstön yhteiseen näkemykseen näistä kehittämistarpeista.

Hankkeen tavoitteeksi asetettiin myös rakentaa pohjaa keskeisille yhdessä toimimisen kyvyille ja menetelmille, jotta saataisiin luotua toimivia käytäntöjä selvitä haasteista ja tuottaa uudistumista. Tällaisia kykyjä ja menetelmiä ovat vuorovaikutus, yhteissuunnittelu ja tulevaisuusajattelu.

## 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle

Toyota Material Handling Finland käynnisti Luova veto -hankkeen vahvistaakseen huolto- ja jälkimarkkinointiorganisaationsa yhteistyötä, yhtenäisyyttä ja jatkuvaa parantamista. Taustalla oli tarve tukea organisaation sisäistä yhteistyötä, vahvistaa tiimien välistä toimivuutta ja luoda yhdenmukaisempia toimintamalleja, jotka tukevat tehokkuutta ja sujuvaa arjen tekemistä. Hanke toteutettiin yhteistyössä Content Union Oy:n kanssa hyödyntäen Empathy Business -viitekehystä, joka tarjoaa ihmislähtöisen tavan kehittää työyhteisön vuorovaikutusta, ymmärrystä ja yhteistyötä. Empatiaan perustuva lähestymistapa nähtiin keinona vahvistaa organisaation kulttuuria, parantaa sisäistä kommunikaatiota ja edistää toimintatapojen juurtumista pysyvästi arkeen.

Hankkeen tavoitteena oli luoda koko organisaation käyttöön soveltuva kehittämismalli, joka korostaa yhteisymmärrystä, vuorovaikutusta ja henkilöstön osallistamista. Mallin avulla tavoiteltiin jatkuvan parantamisen kulttuurin vahvistumista, tiimien yhteistyön syvenemistä ja toimintatapojen

yhdenmukaistamista niin esihenkilö- kuin tiimitasolla. Lopputuloksena haluttiin varmistaa, että TMH Finlandilla on entistä vahvempi, yhtenäisemmin toimiva ja ihmislähtöisesti kehittyvä huolto- ja jälkimarkkinointiorganisaatio. Projekti toteutui resurssien ja aikataulun suhteen suunnitelman mukaisesti.

Hankkeessa käytettiin Content Unionin toteuttamaa viitekehystä, joka on kehitetty strategian ja palveluiden kehittämiseen uusilla luovilla tavoilla. Tässä hankkeessa haluttiin selvittää viitekehyksen toimivuutta muissakin vaativissa muutos- ja kehittämisprojekteissa ja saada aikaan toimiva käytäntö työelämän käyttöön.

### 3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Ulkopuolisenä asiantuntijana oli asiantuntijayritys Content Union Oy, joka oli aiemmin toteuttanut Lapin yliopiston kanssa Business Finland co-innovation-hankkeen "Empathy Business". Sen tulokset keskittyivät organisaation strategian ja palveluiden kehittämiseen uusilla luovilla tavoilla. Nähtiin, että tuloksia voidaan soveltaa muissakin vaativissa muutos- ja kehittämisprojekteissa.

Hankkeen uutuusarvo on toimintaan istutettavat pysyvät käytännöt kuvitella, kyseenalaistaa ja rakentaa yhdessä uutta. Uutta on myös AI-tuen soveltaminen kehitystyön tukena ja vaikutusten seurannassa.

Hanke tuo uudenlaisen näkökulman työelämän kehittämiseen: pysyvä muutos ei synny pelkästä tiedosta, vaan tunnetiloista – kuten osallisuuden, toivon ja merkityksen kokemuksista. Uutta on se, että hanke rakennetaan yhdessä, osallistavasti ja emotionaalisesti sitouttaen. Hankkeessa mallinnetaan miten yhteiskehittäminen, merkityksellistäminen ja yhteinen tulevaisuuden kuvittelu voivat juurruttaa jatkuvan kehittämisen kulttuurin ja lisätä resilienssiä.

Hankkeen taustalla ovat uudet tutkimukset osallistamisesta ja sitouttamisesta, yhteiskehittämisestä organisaatioissa, tunnetoimijuudesta, resilienssistä sekä luovista ennakoitimenetelmistä ja diskursiivisesta muotoilusta.

Hankkeen ulkopuolisia asiantuntijoita olivat:

Marjuska Kaukomies - palvelumuotoilu ja resilienssi

Sari Siikander - vuorovaikutus ja yhteistyö

Petteri Hynönen - vuorovaikutus ja kommunikointi

Jyrki Kaukomies - prosessit ja ennakointi

Jouko Myllyoja - teatterilähtöiset ennakoitimenetelmät

## 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeessa lähdettiin tietoisesti kokeilemaan uudenlaista lähestymistapaa: osallistavaa yhteiskehittämistä, kokemuksellisia ja luovia menetelmiä sekä arkeen kiinnittyvää tulevaisuuteen tähtäävää kehittämistä. Tavoitteena oli synnyttää yhteistä ymmärrystä ja luoda mahdollisuus aitoon osallistumiseen.

Hankkeessa oli koordinaatioryhmä, jonka kanssa työskenneltiin työpajoissa ja henkilöstön kanssa järjestettiin useita työpajoja. Ulkoinen asiantuntija fasilitoi työpajat ja kehitti jatkuvasti yhdessä koordinaatioryhmän kanssa etenemistä. Työpajoissa tuotettiin tuloksia ja käsiteltiin niitä sekä työskenneltiin kehitettävien menetelmien kanssa ja muodostettiin kokemuksia ja ymmärrystä niiden merkityksestä ja käyttökelpoisuudesta. Eteneminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen:

---

### Nykytilan analyysi

- Koottiin yhteen olemassa oleva henkilöstö- ja toimintadata
- Muodostettiin yhteinen ymmärrys kehityskohteista
- Täsmennettiin tavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa

---

### Yhteiskehittely

- Järjestettiin työpajoja eri tiimeille ja rooleille
- Hyödynnettiin osallistavia menetelmiä: visuaalinen fasilitointi, palvelupolut, roolipohjaiset harjoitteet
- Kehitettiin konkreettisia pelisääntöjä arjen työhön

---

### Pilotointi

- Testattiin kehitettyjä malleja valituissa tiimeissä
- Kerättiin palautetta ja kehitettiin malleja edelleen

---

### Vakiinnuttaminen

- Toimivat käytännöt jalkautettiin koko organisaatioon
- Toteutettiin koulutuksia ja sisäistä viestintää
- Malli integroitui osaksi jatkuvaa kehittämistä

Koordinaatioryhmästä ja henkilöstöstä työpajoihin osallistui yksikön johtaja, kehityspäällikkö, tukiorganisaation edustaja ja henkilöstöosaston edustaja. Henkilöstöstä työpajoihin osallistui Kenttämekaanikkoja, tiimiesihenkilöitä, tukiosastojen henkilöitä ja työsuojeluvaltuutettu.

## 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hanke saavutti keskeiset tavoitteensa. Organisaatio sai käyttöönsä konkreettisen, osallistavan ja skaalautuvan kehittämismallin, joka tukee sekä toiminnan tehokkuutta että henkilöstön hyvinvointia.

Hankkeen aikana vahvistui selkeä johtopäätös, että vuorovaikutuksen ja ennakoitavuuden kehittäminen ovat keskeisiä organisaatioiden kehittämiskohteita, jotta jaksetaan muutoksissa. Tämä edellyttää tietoista vuorovaikutuksen ja ennakkoinnin harjoittelua, yhteisiä toimintatapoja ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä.

### Mitä opittiin - keskeiset havainnot

Hankkeen aikana vahvistui ymmärrys siitä, että vuorovaikutus on keskeinen työn sujuvuuden tekijä, haasteet ovat usein yhteisiä, vaikka ne näyttäytyvät eri tavoin kehittäminen vaatii aikaa, tilaa ja turvallista ilmapiiriä.

Luovat ja osallistavat menetelmät lisäsivät sitoutumista ja osallisuuden kokemusta, toivat esiin hiljaista tietoa, mahdollistivat vaikeidenkin asioiden käsittelyn ja vahvistivat luottamusta ja psykologista turvallisuutta.

Ennakointityöskentely auttoi hahmottamaan muutosta laajemmasta näkökulmasta, lisäsi ymmärrystä työn tulevaisuudesta ja tuki yhteistä suuntaa ja keskustelua sekä loi toivoa. Tulevaisuustietoisuus vahvistaa organisaation muutoskyvykkyyttä.

## 6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen päätavoitteet – tiimien yhteistyön vahvistaminen, toimintamallien yhtenäistäminen ja jatkuvan parantamisen tukeminen – saavutettiin suunnitellusti hyödyntämällä Content Unionin kanssa toteutettua Empathy Business -viitekehystä.

Tiimien yhteistyö vahvistui hankkeen aikana järjestettyjen yhteisten työpajojen ja vuorovaikutusta kehittävien harjoitusten kautta. Henkilöstö ymmärsi paremmin toistensa rooleja ja haasteita, mikä paransi kommunikointia, lisäsi luottamusta ja helpotti arjen yhteistyötä. Toimintamallit yhtenäistyivät, kun prosesseja kartoitettiin tiimitasolla ja erot tunnistettiin. Näiden pohjalta luotiin yhteiset käytännöt esimerkiksi työnjakoon, palveluprosesseihin ja tiimipalaverirakenteisiin. Tämä vähensi vaihtelua ja loi selkeämmän, johdonmukaisemman tavan toimia koko organisaatiossa.

Jatkuvan parantamisen kulttuuria vahvistettiin koulutuksilla ja rakenteilla, jotka rohkaisivat henkilöstöä nostamaan esiin kehityskohtia ja kokeilemaan pieniä parannuksia. Empathy Business -lähestymistapa tuki avointa vuoropuhelua ja lisäsi ymmärrystä eri roolien arjesta, mikä teki kehittämisestä osallistavampaa ja systemaattisempaa.

Ihmislähtöinen kehittämissmalli luotiin hankkeen loppuvaiheessa kerättyjen oivallusten ja uusien käytäntöjen pohjalta. Malli tarjoaa organisaatiolle pysyvän tavan käydä kehittämisskeskusteluja, ratkoa arjen haasteita ja vahvistaa yhteistyötä.

Yhteenvetona: Kaikki hakemuksessa asetetut tavoitteet saavutettiin. Tiimien yhteistyö kohentui selvästi, toimintamallit yhtenäistyivät ja jatkuvaa parantamista tukevat rakenteet juurtuivat. Lisäksi organisaatiolle syntyi konkreettinen, vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä korostava kehittämissmalli, joka palvelee koko huolto- ja jälkimarkkinointiorganisaatiota myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeen opit tarjoavat suunnan jatkoon. Vuorovaikutuksen kehittämistä jatketaan systemaattisesti, luovia menetelmiä voidaan hyödyntää laajemmin ja kehittämistä viedään arkeen koko organisaatiossa. Toteutettu pilotti osoitti, että lähestymistapa toimii ja on skaalattavissa.

## 7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

“Tutkimus: Suomen suuryritysten kyky muutokseen on hälyttävän heikko” – näin on otsikoitu uutta väitöskirjatutkimusta käsittelevä artikkeli. Sen mukaan yhteissuunnittelu ja tulevaisuuden hahmottaminen eivät toteudu riittävän vaikuttavalla tavalla. Luova veto -kehityshankkeessa pilotoitiin uutta konseptia, jonka tavoitteena oli vahvistaa organisaatioiden muutoskyvykkyyttä osallistavien ja luovien menetelmien avulla. Hankkeessa henkilöstöä osallistettiin työpajoihin, joissa tarkasteltiin toimintaa eri roolien ja näkökulmien kautta.

Tavoitteena oli lisätä yhteistä ymmärrystä ja vahvistaa kykyä hahmottaa toimintaa kokonaisuutena yksittäisten ongelmien sijaan. Työpajoissa tarkasteltiin työroolien vuorovaikutusta, palvelupolkuja ja kuormitustilanteita toisiinsa kytkeytyvinä kokonaisuuksina. Havaintona oli, että tämä lähestymistapa vahvistaa ymmärrystä organisaation sisäisistä riippuvuuksista ja tukee kokonaisvaltaista kehittämistä.

Keskeinen havainto oli myös, että ennakointityöhön, tulevaisuusajatteluun ja vuorovaikutuksen rakentamiseen liittyvä osaaminen on monissa organisaatioissa vielä kehittyvää. Näiden merkitys korostuu entisestään epävarmoissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä, joissa muutoskyvykyys on keskeistä. Luovien menetelmien avulla voidaan saavuttaa yhden työpajan aikana tuloksia huomattavasti tehokkaammin kuin perinteisissä, etänä toteutetuissa kehittämisskeskusteluissa.

Tämä hanke tuotti uudenlaisen mallin ja työkaluja organisaatioiden toiminnan ja henkilöstön osallistumisen kehittämiseen. Nämä mallit ovat suoraan hyödynnettävissä muissa organisaatioissa.

Hanke osoitti laajemmin, että vuorovaikutusta voidaan kehittää konkreettisesti, luovia menetelmiä ja uusia näkökulmia tarvitaan työelämään ja osallistava kehittäminen lisää sitoutumista ja vaikuttavuutta, mutta se edellyttää aikaa.

Luova ja ennakoiva kehittäminen tarjoaa keinoja vastata työelämän muutokseen. Kehitetty malli on skaalattavissa, sovellettavissa muihin organisaatioihin ja se julkaistaan avoimesti.

## 8. Organisaation ja asiantuntijan yhteystiedot

Toyota Material Handling Finland Oy - Jaana Kuivalainen  
*jaana.kuivalainen@fi.toyota-industries.eu*

Content Union Oy - Marjuska Kaukomies  
*marjuska.kaukomies@contentunion.net*