



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Esihenkilötaidot esiin kuljetusalalla -kehittämishanke

Kuljetusliike Taipale Oy



Hanna Vainio/Kuljetusliike Taipale Oy
yhteistyössä GENEROI Development Oy:n
kanssa

17.12.2025

SISÄLLYSLUETTELO

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

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Viime vuosien aikana Taipaleella on panostettu paljon perusesihenkilötyön kehittämiseen. Olemassa olevien esihenkilötaitojen systemaattinen käyttöönotto ja yhteisten toimintamallien noudattaminen ovat kuitenkin jääneet vajavaisiksi. Tammikuussa 2024 tehdyssä henkilöstötutkimuksessa ja tämän pohjalta käydyissä keskusteluissa tunnistettiin, että esihenkilöiden osalta kyse ei ole niinkään osaamistarpeesta tai taitojen puutteesta, vaan esihenkilöiden tavasta olla ja toimia esihenkilöinä. Tästä syystä päädyttiin toteuttamaan Esihenkilötaidot esiin kuljetusalalla -kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli vahvistaa uskallusta olla sellainen esihenkilö sekä toimia sellaisella tavalla kuin hankkeen aikana yhteisesti määritimme. Koska hankkeen ytimessä oli esihenkilöidentiteetin uudistuminen, joka on pitkäkestoinen projekti, niin hanke kesti kokonaisuudessaan n. 1,5 vuotta. Esihenkilöiden kehittymisen tueksi kokonaisuuteen tuli yhteisten tapaamisten lisäksi myös yksilöllisiä sparrauksia esihenkilöille sekä tiimien (JKL runko ja jakelu, HML ja varastointi) omia tiimitapaamisia, joissa on kytkentä kehittämiskokonaisuuteen.

Organisaatiossa tunnistettiin seuraavia haasteita esihenkilötyön näkökulmasta, jotka indikoivat esihenkilöidentiteetin uudistamisen tarvetta:

- Esihenkilöiden vuorovaikutus ja palautteenanto
- Esihenkilöviestintä kokonaisuutena
- Erilaisten ihmisten johtaminen
- Sovittujen asioiden 'jalkauttaminen'
- Asioihin puuttuminen

Esihenkilön identiteetti tulee näkyväksi tekemisen kautta. Se, kuinka toimimme arjessa, määrittelee sen, millaiseksi itsemme näemme. Kehittämishanke syväporautui jokaisen yksilöllisiin uskomuksiin itsestä esihenkilönä ja muutti omaa näkemystä itsestä tavoitteellisen käytännön tekemisen ja ohjatun harjoittelun kautta. Hanke porautui myös jokaisen yksilöllisiin uskomuksiin itsestä esihenkilönä ja muutti omaa näkemystä itsestä

tavoitteellisen käytännön tekemisen ja ohjatun harjoittelun kautta. Aloitteen kehittämishankkeen toteuttamisesta teki Kuljetusliike Taipale Oy:n johtoryhmä talven 2024 henkilöstökyselyn tulosten ja sen jälkeen käytyjen keskustelujen pohjalta.

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

Hankkeen lähtötilanteessa todettiin, että Kuljetusliike Taipale on kouluttanut esihenkilöitä, mutta aiemmat toteutukset eivät synnyttäneet kokemuksellista yhteyttä eivätkä muuttaneet esihenkilöiden tapaa toimia. Niinpä tarve kohdistui nyt identiteetin uudistamiseen eli siihen, miten esihenkilö näkee itsensä ja toimii arjessa. Tavoitteena oli vaikuttaa tähän käytännön harjoittelun, reflektion ja tekemisen kautta.

Hankkeen tavoitteiksi määritettiin esihenkilöiden yhteinen, strategian ja sidosryhmien odotusten mukainen tavoiteidentiteetti. Kehittämishankkeessa syvennyttiin esihenkilöiden nykyiseen, jaettuun identiteettiin, joka ohjasi heidän silloista toimintaansa. Tämän pohjalta määritettiin yhteinen tavoiteidentiteetti.

Tavoitteena oli myös muuttaa esihenkilöiden omaa käsitystä itsestään kohti tavoiteidentiteettiä. Työssä keskityttiin heidän yksilöllisiin uskomuksiinsa esihenkilöydestä ja ohjattiin heitä suuntaamaan omaa näkemystään tavoiteidentiteetin mukaiseen toimintaan käytännön tekemisen ja ohjatun harjoittelun avulla.

Hankkeella pyrittiin lisäksi vapauttamaan jo olemassa olevaa, mutta hyödyntämätöntä osaamista. Yhteisen ja henkilökohtaisen kehitystyön tuloksena aktivoitiin laajaa latenttia osaamista, jota esihenkilöillä oli sekä luonnostaan että vuosien varrella kertynyttä.

Tulokset osoittavat edistymistä juuri näillä alueilla. Osallistujat kuvasivat muutoksia omassa käyttäytymisessään: vuorovaikutus parani, palautteenanto lisääntyi, viestintä selkeytyi ja roolit jäsentyivät. Nämä kertovat identiteetin päivittymisestä, eivät pelkästään taitojen oppimisesta. Lisäksi lähtötilanteessa mainitut haasteet, kuten asioihin puuttuminen ja sovittujen käytäntöjen jalkauttaminen, kehittyivät konkreettisesti. Samalla tuloksista

näkyä, että osa teemoista tarvitsee jatkotyötä. Ensimmäisen vaiheen tavoite, identiteetin uudistumisen käynnistyminen, on kuitenkin toteutunut ja näkyä esihenkilöiden ajattelun ja toiminnan muutoksissa.

3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeen tavoitteena oli identiteettiä uudistamalla kehittää esihenkilötyön vaikuttavuutta. Lähtökohtana oli tarve vahvistaa vuorovaikutusta, palautetta ja johdonmukaisia käytäntöjä käytännönläheisin menetelmin. Asiantuntijaksi valikoitui Generoi Development Oy, jolla on tarvittava osaaminen ja kokemus. Hanke pohjautui vahvaan tutkimukseen ja johtamisen teorioihin. Menetelminä käytettiin työpajoja, sparrausta ja identiteettityötä. Hanke perustui mm. Hakasen, Schein'in ja Kotterin tutkimuksiin.

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Esihenkilöiden kehittämisen tueksi kokonaisuuteen tuli yhteisten tapaamisten lisäksi myös yksilöllisiä sparrauksia esihenkilöille sekä neljän tiimin omia tiimitapaamisia, joissa oli kytkentä kehittämiskokonaisuuteen. Hankkeen kaikki työvaiheet onnistuttiin toteuttamaan niin, että niille asetetut tavoitteet saavutettiin ja hanke toteutui suunnitellussa aikataulussa.

5 Hankkeen tulokset ja hyödyt

Tulokset osoittavat edistymistä juuri tavoitealueilla. Osallistajat kuvasivat muutoksia omassa käyttäytymisessään: vuorovaikutus parani, palautteenanto lisääntyi, viestintä selkeytyi ja roolit jäsentyivät. Nämä kertovat identiteetin päivittämisestä, eivät pelkästään taitojen oppimisesta. Lisäksi lähtötilanteessa mainitut haasteet, kuten asioihin puuttuminen ja sovittujen käytäntöjen jalkauttaminen, kehittyivät konkreettisesti. Samalla tuloksista näkyä, että osa teemoista tarvitsee jatkotyötä. Ensimmäisen vaiheen tavoite, identiteetin

uudistumisen käynnistyminen, on kuitenkin toteutunut ja näkyy esihenkilöiden ajattelun ja toiminnan muutoksissa.

Hankkeen tavoitteet toteutuivat hyvin. Tavoitelähtöinen identiteettityöskentely ja aloitus sidosryhmien odotusten ymmärtämisestä toimivat, mikä näkyi osallistujien oivalluksissa ja roolien selkiytymisessä. Yksilösparrausten ja tiimitapaamisten yhdistelmä tuki eri kokemustasoja ja tarjosi tietoa räätälöidyn oppimisen toimivuudesta kuljetusalalla.

Käytännönläheinen tekeminen johti arjen muutoksiin, kuten palautteenannon ja vuorovaikutuksen paranemiseen. Kokemuksellinen oppiminen lisäsi ymmärrystä identiteetin ja käyttäytymisen yhteydestä johtamistyössä. Hanke toi myös tietoa muutoksen etenemisestä; osa teemoista ymmärrettiin, mutta niiden juurtuminen rutiineihin vaati lisää tukea.

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen vaikuttavuus oli hyvä. Vaikuttavuusarvioinnin NPS oli 40 ja tulokset osoittavat, että esihenkilöiden yhteinen käsitys hyvästä johtamisesta vahvistui. 95 % koki näkemyksen yhtenäistyneen ja 90 % itsetuntemuksen lisääntyneen. Arjen toimintatavoissa tapahtui muutoksia, kuten palautteenannon, vuorovaikutuksen, kuuntelemisen ja harkitun päätöksenteon vahvistumista. Roolit selkeytyivät ja työkalut tukivat muutosta. Osa teemoista vaatii edelleen jatkotyötä, mutta pohja pitkäjänteiselle kehittämiselle on syntynyt.

Kehittämishanke synnytti useita jatkoideoita ja käytännön toimia, joiden avulla organisaatio voi vahvistaa johtamiskulttuuriaan myös hankkeen päättymisen jälkeen. Keskeiseksi nousi tarpeet edelleen kirkastaa ja yhtenäistää johtamisjärjestelmää. Hankkeen aikana huomattiin, että johtamisen periaatteet, vastuut ja ymmärrys odotuksista olivat osin hajanaisia, mikä haastoi yhteistä suuntaa. Jatkossa tavoitteena onkin vahvistaa selkeää, johdonmukaista ja kaikille yhteistä johtamisen mallia, johon esihenkilöiden arjen toiminta voidaan kiinnittää. Toinen merkittävä jatkotoimi on esihenkilöiden vertaisparitoiminnan jatkaminen. Se tukee sekä keskinäistä oppimista että identiteetin syventymistä tavalla, jota mikään yksittäinen koulutus ei pysty tarjoamaan. Vertaisparit tarjoavat tilan reflektoinnille, palautteelle ja ajattelun terävöittämiselle ja siksi niiden jatkaminen on olennainen osa

johtamisen kehittymistä. Lisäksi hanke vahvisti esihenkilöiden välistä yhteistyötä laajemmin. Yhteinen työskentely ja jaettu tavoiteidentiteetti loivat perustan uudennaiselle kollegiaalisuudelle, joka näkyy jatkossa systemaattisempuna vuoropuheluna, yhteisinä käytäntöinä ja kyvykkyytenä ratkaista haasteita yhdessä, ei erillään. Vaikuttavuusarvioinnin tulokset osoittivat, että juuri tämä yhteinen suunta lisäsi sitoutumista ja helpotti muutosten viemistä käytäntöön. Hankkeen jäljiltä jää selkeä tahtotila jatkaa yhdessä sovittujen johtamistoimintojen toteuttamista, jotta arjen johtaminen pysyy linjassa yhteisesti rakennettujen periaatteiden kanssa. Näin hanke toimii lähtöalustana pitkäjänteiselle kehitykselle, ei irrallisena projektina, ja vahvistaa kulttuuria, jossa johtaminen uudistuu aidosti ja kestävästi. Hanke vahvistaa suomalaista johtamiskulttuuria uudistamalla esihenkilöiden jaettua identiteettiä ja johtamista. Se lisää työhyvinvointia, yhteistyötä ja vastuunottoa tarjoten mallin, joka tukee organisaatioiden pitkän aikavälin uudistumista. Hanke toi uuden tavan kehittää esihenkilötyötä yhdistämällä identiteetin tarkastelun arjen tekemiseen ja tuki muutosta vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Menetelmä soveltuu organisaatioihin, joissa kaivataan yhtenäisiä toimintatapoja.

7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta viestittiin organisaation sisällä ennakoon ja hankkeen olleessa käynnissä tiimien viikkopalaverissa, johtoryhmässä ja yhtiön hallituksessa.

Hanke vahvistaa suomalaista johtamiskulttuuria uudistamalla esihenkilöiden jaettua identiteettiä ja johtamista. Se lisää työhyvinvointia, yhteistyötä ja vastuunottoa tarjoten mallin, joka tukee organisaatioiden pitkän aikavälin uudistumista. Hanke toi uuden tavan kehittää esihenkilötyötä yhdistämällä identiteetin tarkastelun arjen tekemiseen ja tuki muutosta vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Menetelmä soveltuu organisaatioihin, joissa kaivataan yhtenäisiä toimintatapoja.

Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Kuljetusliike Taipale Oy

Hanna Vainio, henkilöstöpäällikkö

hanna.vainio@kaukokiito.fi

GENEROI Development Oy

Verner Wärenius, pääfasilitaattori

verneri.warenius@generoi.fi

Jukka Tahvanainen, fasilitaattori

jukka.tahvanainen@generoi.fi