

# **Johtamisen kehittämishanke XS Leluissa: Työkaluja ja iloa johtamiseen Loppuraportti**

**Päivämäärä:** 10.02.2026

**Raportin laatija:** Tarja Turtio-Annanolli, Tarja Turtio Oy / Triin Söber, XS Lelut Oy

**Kohdeorganisaatio:** XS Lelut

**Rahoittaja:** Työsuojelurahasto

# SISÄLLYSLUETTELO

1. LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN ...	3
2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS ORGANISAATIOLE JA ASiantuntijalle.....	4
3. HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija .....	5
4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN .....	6
5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET.....	7
6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET .....	9
7. KESKEISET EDISTYSASKELEET .....	10
8. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ .....	11
9. YHTEYSTIEDOT .....	12

## 1. LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

XS Lelut on Suomen suurin lelukauppaketju ja osa Anvol-vähittäiskauppaperhettä. Ketju on toiminut Suomessa vuodesta 2016 lähtien ja työllistää noin 100 henkilöä. 13 myymälästä suurin osa löytyy pääkaupunkiseudulta, sen lisäksi Tampereelta, Turusta sekä Oulusta. Myymälöiden esihenkilöinä toimivat myymäläpäälliköt ja heitä on tällä hetkellä yrityksessä kuusi henkilöä.

Myymäläpäälliköiden työtehtäviin tuli muutoksia keväällä 2024. Aiemmin he vastasivat myös tuotetilauksista, mutta nämä tehtävät siirrettiin keskitetysti konsernin pääkonttorille. Muutoksen taustalla oli tavoite vapauttaa myymäläpäälliköille enemmän aikaa tiimin johtamiseen ja kehittämiseen sekä korkealaatuisen asiakaspalvelun varmistamiseen. Tehtäväkuva sai muutoksen myötä uudenlaisen painotuksen: myymäläpäällikön rooli korostui entistä vahvemmin esihenkilötyönä ja arjen johtamisena myymälässä. Tavoitteena oli, että myymäläpäälliköt olisivat fyysisesti enemmän läsnä tiiminsä ja asiakkaiden parissa. Vaikka tehtäväkuva muuttui, koettiin, että käytännön työkaluja ja toimintamalleja uudenlaisen roolin toteuttamiseen puuttui. Aiemmin työ painottui pitkälti päätetyöskentelyyn, joten nousi esiin selkeä tarve tukea myymäläpäälliköitä siinä, miten tiimiä kohdataan, johdetaan ja tuetaan arjen tilanteissa.

Vuonna 2025 yksi fokusalue oli esihenkilötyön kehittäminen ja sitä kautta henkilöstön ammatillisen kasvun tukeminen. XS-Lelujen operatiivinen johtaja oli tunnistanut kehittämistarpeita liittyen johtamisen rakenteisiin, mm. rooli- ja tehtäväkuvausten puutteeseen. Myymäläpäälliköiden johtamistaitoja haluttiin vahvistaa, erityisesti taitoa kohdata johdettaviaan arvostavalla, iloa tuottavalla ja valmentavalla tavalla, mikä lisäisi myyjien kykyä ottaa ja kantaa vastuuta. Näin operatiiviselle johtajalle ja myymäläpäälliköille vapautuisi tilaa ja aikaa keskittyä paremmin omaan perustehtäväänsä.

Johtamisen kehittämishankkeen perusideana oli kehittää XS-Lelut iloa tuottavan johtamisen perusteet ja työkalut, joilla haluttiin tukea toiminnan tuloksellisuutta sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja sitoutumisen kautta erinomainen asiakaskokemus. Arjen esihenkilötyössä vastuut olivat osin hajanaisia, mikä heikensi ennakoitavuutta, lisäsi kuormitusta ja vaikeutti yhtenäisten johtamiskäytäntöjen toteutumista eri myymälöissä. Samalla organisaatiossa nähtiin vahva halu vahvistaa yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta ja toisilta oppimista.

## 2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS ORGANISAATIOLE JA ASIAANTUNTIJALLE

Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli:

- selkeyttää myymäläpäälliköiden roolia, vastuita ja päätöksentekoa
- luoda yhteiset johtamiskäytännöt arjen tueksi, mm. arvostavan kohtaamisen perusteet, palautteen antaminen, haastavat tilanteiden käsittely, huomautus- ja varoituskäytännöt
- vahvistaa vuorovaikutusta ja luottamusta työyhteisöissä
- tukea työhyvinvointia ja työkykyä
- lisätä esihenkilöiden valmiuksia kohdata haastavia tilanteita rakentavasti

Hanke tarjosi esihenkilöille rakenteita ja välineitä johtamistyön kehittämiseen, omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen, myyjien arvostavaan kohtaamiseen ja myyntityön vauhdittamiseen.

Asiantuntijalle hanke toimi alustana ja vahvistajana sille, miten tutkimukseen perustuvat työkalut (esim. johtajan persoonallisuuden ymmärtäminen ja omien luontaisten vahvuuksien hyödyntäminen) toimivat suunnannäyttäjinä, ja miten paljon pitää tehdä työtä ennen kuin omat tavat ja rutiinit muuttuvat – ja uusi saa tilaa. Johtamistyössä aikaansaadut muutokset käytännön tasolla vaativat paljon harjoittelua ja toistoa. Siksi myös psykologisesti turvallisen ilmapiirin ja kokeilevan kulttuurin luominen vaatii johdonmukaisuutta ja ohjauksellisesti rohkeutta pysäyttää esihenkilöitä oman toiminnan kehittämisen ääreen. Arvostava haastaminen vaatii asiantuntijalta rohkeutta ja silmää tunnistaa, milloin sitä kannattaa käyttää.

### 3. HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija

Hanke perustui autenttisen johtamisen viitekehykseen, neurotiedettä soveltaviin työkaluihin, kognitiiviseen psykologiaan sekä valmentavaan johtamisotteeseen. Yhtenä tavoitteena oli soveltaa tieteeseen perustuvia työkaluja, joista ensimmäisenä johtamispersoonallisuuden avaamista Workplace Big Fiven kautta. Se avaa esihenkilön itsetuntemusta ja tuo esille omat luontaiset vahvuudet, jotka tukevat omassa perustehtävässä onnistumista. Toisaalta sen tavoitteena oli myös tiedostaa omista luonteenpiirteistä ne, jotka saattavat haitata, heikentää tai syödä energiaa omassa työssä.

Neurotieteen avulla avattiin aivojen sosiaalista luonnetta mm. sitä, miten pienessä hetkessä aistimme, onko kohtaaminen arvostava vai ei. Tavoitteena oli lisätä myymäläpäälliköiden ymmärrystä siitä, miten ihmiset reagoivat johtamiskäyttäytymiseen, erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin ja muutoksiin. Käytännön menetelmät perustuivat David Rockin (NeuroLeadership) teoksiin. Myymäläpäälliköiden kanssa käytiin läpi vuorovaikutustilanteissa huomioitavat asiat SCARF-mallin avulla. Miten rakentaa tasavertaista, varmuutta, autonomiaa, yhteenkuuluvuutta ja reiluuden kokemusta.

Tämän lisäksi käsitelimme omia mielenmalleja, uskomuksia siitä, mikä on hyvää johtamista rakentamalla XS Lelujen johtamisen ja työyhteisön periaatteet. Näihin oli sisäänrakennettu työyhteisön yhteenkuuluvuuden ja työn merkityksellisyyden kokemuksen lisääminen. Kehittämispajoissa hankkeen alussa ja lopussa näitä vielä vahvistettiin ja korostettiin, miten johtaminen on "organisational citizenship" -ajattelun mukaan yhteistoimintaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikki harjoituksen myymäläpäälliköille vahvistivat tavoitteellisesti myymälöiden välistä yhteistyökyvykkyyttä, joustavuutta ja oppimiskykyä.

Hankkeessa hyödynnettiin:

- autenttiseen johtamiseen, neurotieteeseen ja kognitiiviseen psykologiaan perustuvia johtamisen työkaluja, mm. valmentavan johtamisotteen menetelmiä, kaikissa vuorovaikutustilanteissa vaikuttavia ilmiöitä (Scarf-malli).
- Johtamispersoonallisuudesta (Workplace Big Five) saatavaa tietoa itsetuntemuksen vahvistamiseen, tutkimusperustaisia vuorovaikutus- ja hyvinvointimittareita

Psykologi, KM Tarja Turtio-Annanolli vastasi kokonaisuuden suunnittelusta, fasilitoinnista, valmennuksista sekä yksilöllisestä esihenkilöiden tukemisesta.

#### 4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Hanke eteni vaiheittain seuraavasti:

Henkilökohtaiset kohtaamiset jokaisen myymäläpäällikön kanssa l. valmentavat haastattelut, joissa kartoitettiin vielä kehittämistarpeita ja myymäläpäälliköiden näkemyksiä organisaation tilanteesta sekä samalla käsiteltiin henkilökohtainen johtamispersoonallisuusraportti, jota jatkotyöstettiin ensimmäisessä kehittämisspajassa

Ensimmäisessä työpajassa pureuduttiin erilaisuuden tematiikkaan, myymäläpäällikön rooliin, vastuuseen sekä selkeytettiin myymäläpäällikön perustehtävää. Samoin tunnistettiin koko esihenkilökunnan yhteiset vahvuudet. Käsittelimme psykologista turvallisuutta, ammattilaisuutta itsetuntemuksen kautta.

Esihenkilöiden ryhmäkoulutukset alkoivat tästä: niissä käsiteltiin aina ajankohtaisia myymäläpäälliköiden arjen johtamistilanteita ja tuotiin uusia, selkiytettyjä johtamiskäytänteitä, mm. huomautus- ja varoituskäytäntö. Tämä tilanteet toimivat valmentavan johtamisotteen perustana, eli samalla harjoiteltiin työkaluja ja ratkottiin heidän arjen haasteitaan.

Jokaisen ryhmäkoulutuksen jälkeen myymäläpäälliköt harjoittelivat omaa henkilökohtaista aiheitaan valmentavan johtamisotteen työkaluilla kollegoidensa kanssa sekä edistivät omaa oppimis- ja kehittämishaastettaan.

Toisessa kehittämisspajassa käytiin läpi vielä myymäläpäällikön roolia ja syvennettiin palautteen antamisen ja myynnin johtamisen onnistumisia sekä haasteita oman tiimin kanssa. Näitä asioita harjoiteltiin vielä yhdessä.

Kaikki yhteinen koulutus- ja kehittämistyöskentely toteutettiin lyhyinä, tehokkaina 2–3 tunnin sessioina, jotka olivat helppo sovittaa esihenkilöiden arkeen. Oppimisen tueksi koottiin Kasvukirja, joka kokosi keskeiset työkalut pysyvään käyttöön.

## 5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Kehittämishankkeet tulokset ja hyödyt liittyvät sekä organisaation suorituskykyyn että johtamiskulttuurin ja työyhteisön kehittämiseen. Keskeiset tulokset ja hyödyt ovat

1. Johtamisen kehittäminen ja vaikuttavuus:
  - a. Selkeät johtamiskäytännöt ja -periaatteet
  - b. Esihenkilöiden johtamistaitojen vahvistuminen
  - c. Neurotieteeseen perustuvan valmentavan johtamisosaamisen syventyminen
  - d. Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta tehokkaammin
  - e. Parempi kyky motivoida henkilöstöä ja johtaa muutostilanteita
2. Henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen
  - a. psykologisen turvallisuuden lisääntyminen työyhteisössä
  - b. parempi työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon (tästä tietoa työyhteisökyselyllä).
  - c. Henkilöstön itseohjautuvuuden ja vastuunkannon kasvu
  - d. Tiimien toiminnan ja yhteistyön tehostuminen
3. Asiakaskokemus ja palvelun laatu
  - a. Parempi asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys
  - b. Asiakkaiden lojaaliuden ja suositteluhalukkuuden kasvu
  - c. Asiakaskohtaamisten laadun parantuminen johtamisen kautta
4. Liiketoiminnan kasvu ja kannattavuus
  - a. Myynnin ja asiakaskohtaamisten tehokkuuden kasvu
  - b. Yrityksen tuloksen ja kannattavuuden parantuminen
  - c. Sitoutuneempi ja motivoituneempi henkilöstö, joka vaikuttaa suoraan yrityksen tuottavuuteen
5. Pitkäaikainen strateginen hyöty: hanke tuo sekä välittömiä että pitkäaikaisia hyötyjä, jotka vahvistavat sekä henkilöstön hyvinvointia että liiketoiminnan tuloksellisuutta.
  - a. XS yhtenäisen johtamiskulttuurin vakiinnuttaminen
  - b. Johdonmukainen ja tehokas johtamisjärjestelmä organisaatiossa
  - c. Vahvempi kilpailukyky ja houkutteleva työnantajamielikuva

Hankkeen vaikutuksia tarkasteltiin työyhteisökyselyn avulla. Vastausprosentti oli 96 %, mikä antaa tuloksille vahvan luotettavuuden. Kokonaisarvio työyhteisön tilasta oli hyvä (3,83/5). Suurin osa henkilöstöstä koki tilanteen myönteiseksi.

Keskeiset vaikutukset:

- työn ja roolien selkeys vahvistui
- esihenkilöihin kohdistuva luottamus kasvoi
- vuorovaikutus ja yhteishenki paranivat
- työkyky koettiin vahvaksi
- henkilöstö koki osaamisensa riittäväksi

Edelleen kehitettäviä asioita:

- vaikutusmahdollisuuksissa omaan työhön
- vaikeiden asioiden käsittelyssä
- palautumisessa työstä
- muutosten yhteisessä käsittelyssä

Toimialavertailussa XS Lelujen tulokset olivat kokonaisuutena hieman alan keskiarvoa paremmat.

Tämän lisäksi myymäläpäälliköille on lähetetty henkilökohtainen kehittämishanketta koskeva arviointilomake, jossa käsitellään:

- Kokonaiskokemusta hankkeesta
- Johtamispersoonallisuutta ja oma kehittyminen
- Oma panos ja ajankäyttö
- Kehittämishankkeen tuki arjessa
- Palaute Tarjasta valmentajana
- Palaute Triinin tuesta ja johtamisesta hankkeen aikana
- Tuki johtamisen kehittämiseen tulevaisuudessa
- Vapaa palaute

Näitä palautteita ei ole vielä saatu tätä raporttia varten koostettua.

## 6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Johtamisen kehittämishanke arvioitiin myymäläpäälliköiden keskuudessa onnistuneeksi ja arkea aidosti tukevaksi. Lyhyet, tiiviit sessiot mahdollistivat osallistumisen. Jatkokehittämisen näkökulmasta pidemmät yksilölliset reflektointijaksot olisivat voineet syventää vaikutuksia entisestään. Oman johtamiskäyttäytymisen tai -rutiinien muuttaminen on tämänkin kehittämishankkeen näkökulmasta hyvin haasteellista. Uusien asioiden harjoittelu, omalle epämukavuusalueelle astuminen vaatii paljon toistoa ja samalla psykologista turvallisuutta kokeilla. Myös oppimiskulttuuria, jossa on luontevaa ihmetellä ja sanoittaa ääneen omia huolia, epävarmuuksia ja haasteita.

Erityisesti henkilöstökyselyn tulosten läpikäynti yksikkö- ja esihenkilötasolla olisi voinut vahvistaa kehittämistyön vaikuttavuutta. Nyt tämä käsittely tapahtui hankkeen loputtua. Toinen jatkotoimenpide olisi voinut olla henkilökohtaiset valmentavat keskustelut hankkeen lopuksi, jotka olisivat voineet integroida alussa tehtyjä havaintoja ja kehittämishankkeen lopputuloksia myös henkilökohtaisella tasolla.

Vaikuttavuus nähtiin kahdella tasolla:

1. Esihenkilöiden taidot kohdata työntekijöitä arvostavasti, rakentaa hyvää työilmapiiriä ja tukea henkilöstön työhyvinvointia
2. Näiden taitojen myönteinen vaikutus esihenkilöiden omaan hyvinvointiin ja myymäläpäällikköroolissa onnistumisen

Lisäksi Suomen operatiivisen johdon toimintakyky ja johtamisen selkeys vahvistuivat hankkeen aikana.

Jatkotoimenpiteinä suositellaan:

- jatkuvaa yhteistä reflektiota ja pieniä sparrauksia arjen johtamistilanteista myymäläpäälliköiden kesken
- Kasvukirjan hyödyntämistä perehdytyksessä, ja jatkuvassa osaamisen ylläpitämisessä. Kasvukirjaan koottiin lukuvinkkejä oman johtajuuden kehittämiseksi
- palautumista tukevia toimenpiteitä
- avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen edelleen vahvistamista

## 7. KESKEISET EDISTYSASKELEET

- Myymäläpäälliköiden rooli ja vastuut kirkastuivat merkittävästi
- Määriteltiin johtamisperiaatteet “ILOA”: *Iloa omalla persoonalla*: hyödynämme omia luontaisia vahvuuksiamme ja energiaamme, myönteistä ja leikillistä asennetta, luovuutta ja uteliaisuutta sekä huumoria. *Lähellä rohkeasti*: rakennamme luottamusta olemalla lähellä ja läsnä tiimiläisiä sekä antamalla palautetta, puutumme ajoissa ja otamme aktiivisesti haastavat asiat puheeksi. *Olemme vastuullisia*: luomme tiimiin psykologista turvallisuutta ennakoimalla, huolehdimme työyhteisön pelisääntöjen toteutumisesta, rakennamme yhteisvastuuta ja työyhteisötaitoja. Huolehdimme omasta hyvinvoinnista ja terveellisen työn rajoista. *Aikaansaamme erinomaista tulosta*: Teemme työtä tavoitteellisesti ja saamme aikaan hyvää tulosta: valmentavalla johtamisotteella onnistumme ja jopa ylitämme myyntitavoittemme.
- Määriteltiin työyhteisön toimintaperiaatteet “ILOT”: *Iloitsemme erilaisuudesta*: Meillä jokainen saa olla oma persoonansa. Kannustamme toisiamme uteliaisuuteen ja avoimuuteen sekä haluun kasvaa ja oppia. *Luomme rohkeasti yhteyttä toisiimme* ja teemme aktiivista yhteistyötä myymäläpäällikön kanssa. *Olemme vastuullisia* ja rakennamme yhdessä turvallisen tiimin ja pelisäännöt, jotka ohjaavat yhteistyötämme. Tuloksellisuus rakentuu meillä vastuullisuudesta, jossa jokaisella myyjällä on tärkeä rooli ja vastuu rakentaa myynnin tuloksellisuutta. Myynnin portaat ohjaavat asiakaskohtauksia ja myynnissä onnistumista.
- Vuorovaikutus esihenkilöiden kesken syventyi ja tuli entistä avoimemmaksi. Tämä lisäsi esihenkilöiden välistä luottamusta.
- Itsetuntemus vahvistui, kun esihenkilöt tunnistivat omat vahvuutensa, samoin kuin kyky tunnistaa omia luonteenpiirteitään, jotka voivat mahdollisesti haitata työssä sekä heikentää omaa hyvinvointia.
- Työyhteisön kokemuksia, ilmapiiriä ja työhyvinvointia tarkasteltiin systemaattisesti ja mitattiin myös esihenkilötoiminnan vaikuttavuutta.
- Yhdessä oppimisen ja kokeilukulttuuri vahvistui

## 8. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ

Hankkeen tuloksista viestittiin organisaation sisällä, tehtiin STT-tiedotteita ja Työsuojelurahaston kanavien kautta.

Kehittämismalli soveltuu erityisen hyvin vähittäiskaupan ja palvelualojen organisaatioihin, joissa esihenkilötyö on keskeisessä roolissa arjen sujuvuuden, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta.

Keskeisiä oppeja ovat:

- roolien selkeyden merkitys
- luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rakentaminen
- tutkimusperustaisen kehittämisen kytkeminen arkeen
- yhdessä oppimisen voima
- säännöllisen harjoittelun tärkeys ja pienten kehittämisaskelten voima
- arvostavan haastamisen merkitys

Kehittämishankkeen tavoitellut uutuusarvot suomalaiselle työelämälle olivat valmentavan johtamisotteen kehittäminen ja käytäntöön vieminen perustuen positiiviseen psykologiaan. Vaikka WorkPlace Big Five -menetelmän soveltaminen esihenkilöiden luontaisten voimavarojen ja vahvuuksien hyödyntämisessä ei ole johtamisen kehittämisessä uusi asia. Tässä hankkeessa sitä sovellettiin esihenkilöiden johtamiskäyttäytymisen, itsetuntemuksen ja oman persoonallisten vahvuuksien vahvistamiseen suhteessa omaan tiimiin ja tiimiläisiin. Liiketoiminnan kasvuun liittyvät odotukset ja vaikutukset eivät vielä tulleet esille, vaikka pitkällä jännteellä niitä odotetaan.

## 9. YHTEYSTIEDOT

### **Kohdeorganisaatio:**

XS Lelut, Triin Söber, [triin.sober@anvol.eu](mailto:triin.sober@anvol.eu)

### **Ulkopuolinen asiantuntija:**

Tarja Turtio Oy, Tarja Turtio-Annanolli, [tarja@tarjaturtio.fi](mailto:tarja@tarjaturtio.fi)