

Johtaminen käytännössä

Miten strategia muuttuu teoiksi organisaation arjessa?



Loppuraportti

Tekijät: Sanna Kittelä, Kuomiokoski Oy ja Satu-Mari Jansson TheatreWorks Training

Osallistava johtamisen kehittämishanke, Kuomiokoski Oy

ISBN 978-952-88-1860-1

Julkaisija

TheatreWorks Training

Julkaisupaikka ja -aika

Suomi, 2026

Sivumäärä

1–7 sivua



Työsuojelurahasto

Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

kuoma[®]

Sisältö

1. Kiitokset	4
2. Tiivistelmä	4
3. Työn aihe ja tarkoitus	4
4. Menetelmät	5
5. Keskeiset tulokset	6
6. Johtopäätökset	6

1. Kiitokset

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston rahoituksella. Työsuojelurahaston tuki on ollut keskeinen edellytys hankkeen toteuttamiselle ja mahdollistanut kehittämistyön, jossa organisaation eri tasot on voitu tuoda yhteen tarkastelemaan johtamista, yhteistyötä ja arjen toimintaa uudesta näkökulmasta.

Rahoituksen ansiosta hankkeessa on voitu hyödyntää osallistavia ja kokemuksellisia menetelmiä sekä rakentaa vaiheittainen prosessi, jossa havainnot on voitu muuntaa konkreettisiksi johtamiskäytännöiksi. Tämä on mahdollistanut sen, että kehittämistyö ei ole jäänyt yksittäisiksi toimenpiteiksi, vaan on johtanut pysyvämpiin muutoksiin organisaation toiminnassa.

Esitämme lämpimät kiitoksemme Työsuojelurahastolle hankkeen rahoituksesta ja tuesta kehittämistyölle, joka vahvistaa työyhteisöjen toimivuutta, johtamisen laatua ja henkilöstön hyvinvointia.

2. Tiivistelmä

Hankkeessa kehitettiin ja toteutettiin osallistava johtamisen kehittämisprosessi, jonka tavoitteena oli viedä uusi strategia käytäntöön ja rakentaa arkeen toimivia johtamiskäytäntöjä. Työskentely perustui organisaation omien tilanteiden käsittelyyn, ja siihen osallistui johto, esihenkilöt, henkilöstö ja hallitus.

Hankkeen aikana syntyi konkreettinen johtamisen toimintamalli, joka selkeytti vastuita, paransi yhteistyötä ja teki strategiasta arjen päätöksiä ohjaavan tekijän. Samalla organisaatioon luotiin pysyviä rakenteita, kuten säännölliset viikkopalaverit, jotka tukevat johtamisen jatkuvuutta. Kehittämistyöstä vastasi TheatreWorks Training.

3. Työn aihe ja tarkoitus

Tässä raportissa kuvataan Kuomiokoski Oy:ssä toteutettu johtamisen kehittämishanke, jonka tavoitteena oli viedä uusi strategia käytäntöön osallistavin keinoin sekä rakentaa organisaatioon arjen tasolla toimivia johtamiskäytäntöjä.

Hankkeen keskeinen lähtökohta oli havainto siitä, että strategia ei muutu toiminnaksi pelkän viestinnän tai dokumentaation kautta. Organisaatiossa oli tunnistettu tarve siirtää painopistettä strategian määrittelystä sen käytännön toteuttamiseen. Tämä edellytti muutosta siinä, miten ihmiset toimivat arjessa, miten päätöksiä tehdään ja miten eri toiminnot tekevät yhteistyötä.

Hankkeen tarkoituksena oli tehdä näkyväksi organisaation nykyiset toimintatavat sekä tunnistaa ne kohdat, joissa yhteistyö, johtaminen tai päätöksenteko eivät tue strategian toteutumista. Samalla tavoitteena oli rakentaa yhteinen ymmärrys siitä, mitä strategia tarkoittaa eri rooleissa ja miten se näkyy konkreettisina tekoina.

Kehittämistyössä painotettiin erityisesti esihenkilötyötä, vuorovaikutusta sekä arjen johtamisen rakenteita. Tavoitteena ei ollut luoda uusia teoreettisia malleja, vaan rakentaa käytäntöjä, jotka toimivat organisaation omassa arjessa ja tukevat jatkuvaa kehittymistä.

4. Metodit

Hanke toteutettiin vaiheittaisena ja osallistavana kehittämisprosessina aikavälillä 1.10.2025–16.3.2026. Kehittämistyö rakennettiin siten, että eri organisaatiotasot osallistuivat työskentelyyn ja pääsivät tarkastelemaan johtamista sekä yhteistyötä omasta näkökulmastaan.

Prosessi käynnistyi johdon workshoppeilla, joissa muodostettiin yhteinen tilannekuva organisaation johtamisen nykytilasta. Työskentelyssä tunnistettiin keskeisiä haasteita, kuten tiedonkulun katkokset, epäselvät vastuut sekä vaihtelevat johtamiskäytännöt. Samalla määriteltiin kehittämistyön suunta ja keskeiset teemat.

Seuraavassa vaiheessa työskentely laajennettiin henkilöstöön. Henkilöstön työpajoissa keskityttiin arjen työn sujuvuuteen ja yhteistyöhön eri toimintojen välillä. Osallistujat toivat esiin konkreettisia tilanteita omasta työstään, kuten tilanteita, joissa tieto ei kulje, päätöksenteko viivästyy tai vastuut jäävät epäselviksi. Näitä tilanteita käsiteltiin yhdessä, mikä mahdollisti eri näkökulmien esiin tuomisen ja yhteisen ymmärryksen rakentumisen.

Henkilöstöstä nousseet havainnot vietiin johdon jatkotyöskentelyyn, jossa niitä käsiteltiin systemaattisesti ja muokattiin käytännön johtamiskäytännöiksi. Työskentelyssä määriteltiin esimerkiksi esihenkilöiden rooleja, vastuita ja odotuksia sekä tarkennettiin päätöksenteon ja yhteistyön pelisääntöjä.

Hankkeeseen sisältyi myös hallituksen työskentely, jossa tarkasteltiin hallituksen roolia johtamisen tukena. Tämä vahvisti yhteistä suuntaa ja lisäsi johdon ja hallituksen välistä ymmärrystä organisaation kehittämisestä.

Menetelmällisesti työskentely perustui fasilitoituun dialogiin, yhteiseen analyysiin sekä toiminnallisiin menetelmiin. Keskeinen rooli oli myös teatterin keinoilla, joiden avulla arjen tilanteita voitiin havainnollistaa ja tarkastella ulkopuolelta. Tämä auttoi osallistujia näkemään tilanteiden kulun, tunnistamaan kriittiset kohdat ja ymmärtämään oman toimintansa vaikutuksia muihin.

5. Keskeiset tulokset

Hankkeen keskeiset tulokset näkyivät ennen kaikkea arjen toiminnassa ja siinä, miten organisaation jäsenet tekevät yhteistyötä ja johtavat työtä.

Merkittävin muutos oli johtamisen yhdenmukaistuminen ja konkretisoituminen. Hankkeen aikana johtaminen muuttui, ja esihenkilöt alkoivat ohjata päivittäisiä päätöksiä ja priorisointia. Osallistujat pystyivät tunnistamaan, mitä heidän työssään on relevanttia ja miten heidän tulisi kehittää omaa toimintaansa suhteessa muihin osastoihin.

Organisaation sisäinen yhteistyö vahvistui selvästi. Eri toiminnot, jotka olivat aiemmin toimineet erillään, alkoivat ymmärtää paremmin toistensa työtä ja sen vaikutuksia kokonaisuuteen. Tämä vähensi väärinymmärryksiä ja paransi kykyä ratkaista arjen haasteita yhdessä.

Esihenkilötyössä tapahtui merkittävä muutos. Esihenkilöt saivat konkreettisia työkaluja johtamiseen sekä selkeämmän käsityksen omasta roolistaan. Johtaminen muuttui aiempaa aktiivisemmaksi, ja esihenkilöt alkoivat ohjata arkea systemaattisemmin.

Organisaatioon syntyi myös uusia rakenteita, jotka tukevat johtamista. Esimerkiksi säännöllisten viikkopalaverien käyttöönotto paransi tiedonkulkua, selkeytti vastuita ja loi jatkuvan rytmin toiminnan seuraamiselle. Lisäksi määriteltiin yhteisiä pelisääntöjä vuorovaikutukselle ja käyttäytymiselle, mikä helpotti haastaviin tilanteisiin puuttumista.

Henkilöstön näkökulmasta hankkeen merkittävä vaikutus oli lisääntynyt kokemus osallisuudesta. Osallistuminen kehittämistyöhön vahvisti sitoutumista ja lisäsi kokemusta työn merkityksellisyydestä. Samalla työyhteisön ilmapiiri muuttui avoimemmaksi ja yhteistyötä tukevammaksi.

6. Johtopäätökset

Hankkeen perusteella voidaan todeta, että strategian toteuttaminen edellyttää osallistavaa ja käytännönläheistä lähestymistapaa. Pelkkä strategian määrittely tai viestintä ei riitä, vaan sen toteutuminen edellyttää sitä, että esihenkilöt johtavat toimintaa konkreettisten työtilanteidensa kautta ja kytkevät sen yrityksen isompaan kuvaan.

Keskeinen havainto oli, että muutosta ei synny ilman yhteistä käsittelyä. Kun eri organisaatiotasot tuodaan yhteen ja arjen tilanteet tehdään näkyviksi, syntyy ymmärrys siitä, mitä pitäisi tehdä eri tavalla. Tämä mahdollistaa myös konkreettisten muutosten tekemisen.

Hanke osoitti myös, että johtaminen tarvitsee tuekseen selkeitä rakenteita ja yhteisesti sovittuja käytäntöjä. Ilman näitä johtaminen jää helposti yksittäisten henkilöiden varaan, eikä tue organisaation yhteistä suuntaa.

Lisäksi vuorovaikutuksen merkitys korostui. Kun työyhteisössä on selkeät pelisäännöt ja asioita voidaan käsitellä avoimesti, myös vaikeisiin tilanteisiin voidaan puuttua ajoissa. Tämä tukee sekä työyhteisön toimivuutta että yksilöiden hyvinvointia.

Teatterin keinojen hyödyntäminen osoittautui toimivaksi erityisesti tilanteiden näkyväksi tekemisessä. Ne mahdollistivat sen, että osallistujat pystyivät tarkastelemaan omaa toimintaansa uudesta näkökulmasta ja ymmärtämään paremmin toimintansa vaikutuksia muihin.