

# Välittämisen kulttuuri - kehittämishanke

Loppuraportti  
31.5.2026

Minna Wilkman, St Michel Print Oy  
Tarja Cederström, FeminaNova/LuovaNoste



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



## Sisällysluettelo

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

## 1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

St Michel Print Oy on noin 75 henkilöä työllistävä ohkopaperin painamiseen erikoistunut painotalo. Yrityksen arvomaailma, asiakaslähtöisyys, luotettavuus, sitoutuminen laatuun ja ennen kaikkea läheisten henkilökohtaisten asiakassuhteiden vaaliminen ovat tehneet siitä merkittävän ja arvostetun toimijan kansainvälisesti. Yrityksellä on yli 100-vuotinen historia ja se arvostaa perinteitä, pitkäjänteistä kehitystä ja tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa.

Yhtiön pitkä historia on muovannut vahvan toimintakulttuurin ja vakiintuneet toimintatavat. Viime vuosina toiminta on kuitenkin kasvanut ja muuttunut, ja kasvun odotetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Tämä kehitys edellyttää toiminnan jatkuvaa parantamista sekä toimintatapojen uudistamista.

Muutokset kuormittavat väistämättä myös henkilöstöä: ne voivat haastaa työntekijöiden jaksamista ja mielen hyvinvointia sekä lisätä ristiriitojen syntymisen riskiä työyhteisössä. Näistä lähtökohdista nousi tarve tarkastella ja kehittää työyhteisön vuorovaikutusta ja hyvinvointia tukevia käytäntöjä.

Kehityshankkeen tavoitteena oli luoda työyhteisöön välittämisen kulttuuri, joka perustuu avoimeen, arvostavaan ja rakentavaan vuorovaikutukseen. Lisäksi hankkeessa haluttiin tuoda näkyväksi työntekijöiden jaksamiseen, mielen hyvinvointiin ja mahdollisiin konflikteihin liittyviä teemoja. Yksi tavoitteista oli lisätä ymmärrystä tunnetoimijuudesta ja siitä, miten jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työyhteisön tunneilmapiiriin.

Yhtiössä oli toteutettu vuotta aiemmin henkilöstövalmennus, joka sai työntekijöiltä myönteistä palautetta. Toimintakulttuurin kehittämisen jatkaminen nähtiin luontevana ja tarpeellisena askeleena yhtiön kasvu- ja kehitysnäkymät huomioiden. Välittämisen kulttuuri -hanke käynnistettiin johdon aloitteesta sekä henkilöstöltä saadun palautteen pohjalta tukemaan työhyvinvointia ja työn sujuvuutta.

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

## 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

Välittämisen kulttuuri -hanke oli koko St Michel Printin henkilöstölle suunnattu hanke, jonka tavoitteena oli muuttaa organisaation toimintatapoja kohti välittävää, arvostavaa ja vuorovaikutteista kulttuuria.

Keskeisiä tavoitteita olivat

- avoimen ja arvostavan vuorovaikutuksen lisääminen
- konfliktien rakentavan käsittelyn vahvistaminen
- esihenkilötyön kehittäminen
- henkilöstön työhyvinvoinnin ja mielen hyvinvoinnin tukeminen
- työn sujuvuuden ja tuottavuuden parantaminen

Hanke toteutettiin yhteistyössä ulkopuolisen asiantuntijan FeminaNovan/LuovaNosteen Tarja Cederströmin kanssa. Toteutus koostui koko henkilöstön osallistavista työpajoista ja valmennuksista sekä esihenkilöille suunnatuista valmennuksista. Valmentavan vuoropuhelun avulla työntekijät pohtivat käsiteltäviä teemoja kuten mielen hyvinvointia ja tunteiden vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin. Osallistavat työpajat tarjosivat mahdollisuuden myös käytännön harjoitteluun esimerkiksi palautteen antamisessa ja rakentavassa vuorovaikutuksessa.

Hankkeen yhteydessä käsiteltiin myös epäasiallista työkäyttäytymistä ja siihen liittyvää ohjeistusta sekä mielen hyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä toimintamalleja. Hyvään työkäyttäytymiseen ja arvostavaan vuorovaikutukseen liittyen luotiin uusi käytäntö hyvän työkaverin palkitsemiseen.

Hanke nähtiin strategisesti merkittävänä organisaation kilpailukyvyn kehittämisessä, sillä työhyvinvoinnin ja toimivan vuorovaikutuksen vahvistaminen tukee suoraan yrityksen menestystekijöitä ja kilpailukykyä.

### 3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovellettiin käytäntöön mm. Heini Ikävalkon ja Heini Hökän et al tutkimusta tunnetoimijuudesta, myönteisten tunteiden lisäämisestä ja negatiivisten tunteiden käsittelystä. Jari Hakasen tutkimuksista hyödynnettiin tietoa työuupumuksen kehittymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, työn imun ja ilon käsitettä sekä työn voimavarojen teemaa. Lisäksi hyödynnettiin Työterveyslaitoksen mielen hyvinvointiin liittyvää tutkimustietoa.

Ulkopuolisen asiantuntijana toimi työyhteisövalmentaja, työnohjaaja ja HR konsultti Tarja Cederström (FeminaNova/LuovaNoste).

Tarja Cederströmillä on vankka kokemus työyhteisöjen kehittämisestä, työhyvinvointityöpajojen vetämisestä, mielen hyvinvoinnin edistämisestä sekä inhimillisestä johtamisesta. Hän käyttää valmennuksissa osallistavia ja luovia ryhmätyömenetelmiä sekä valmentavaa vuoropuhelua yhdistäen käytännön kokemuksen tietopuoliseen osaamiseen.

#### 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeeseen sisältyi koko henkilöstölle suunnatut työpajat sekä erilliset esihenkilövalmennukset. Hankesuunnitelma sisälsi erilliset työpajat myös yhtiön johtoryhmälle, mutta niistä luovuttiin hankkeen aikana, koska johtoryhmä osallistui koko henkilöstön työpajoihin ja esimiesvalmennuksiin. Johtoryhmän aktiivinen mukana olo muun henkilöstön valmennuksissa vahvisti osaltaan työyhteisön avoimemman vuorovaikutuksen kehittämistä ja tuki hankkeen tavoitteita tehokkaasti.

Toteutuksessa tehtiin muutamia muutoksia hankkeen vaikuttavuuden varmistamiseksi. Työpajojen järjestystä muutettiin siten, että esihenkilövalmennukset toteutettiin hankkeen alkuvaiheessa. Muutos perustui pulssikyselyssä esiin nousseisiin havaintoihin esihenkilötyöstä, joihin pyrittiin vaikuttamaan mahdollisimman nopeasti. Myös valmennusten sisältöihin nostettiin henkilöstökyselyissä esille tulleita haasteita.

##### **Esihenkilövalmennukset**

Esihenkilövalmennusten pääteemat olivat

- mielen hyvinvointi työelämässä
- tunteet ja turvallisen ilmapiirin rakentaminen
- muutoksen johtaminen, case-esimerkkinä DOM-päivittäisjohtamismalli

Valmennuksissa vahvistettiin esihenkilöiden valmiuksia tukea henkilöstön jaksamista, huomioida tunteiden vaikutus työyhteisössä sekä rakentaa arvostavaa ja turvallista työilmapiiriä.

Lisäksi esihenkilöille toteutettiin case-klinikoita, joissa keskityttiin palautteen antamiseen sekä työssä suoriutumisen tukemiseen.

### **Koko henkilöstön valmennukset**

Koko henkilöstön valmennusten teemoina olivat:

- organisaation toimintakulttuurin nykytila ja kehittäminen
- työn merkityksellisyys ja ylpeyden aiheet
- tulevaisuuden tavoitetila
- tunteet työelämässä
- välittämisen kulttuuri ja arvostava vuorovaikutus
- epäasiallisen käyttäytymisen tunnistaminen ja siihen puuttuminen

### **Seurantavaihe**

Hankkeen loppupuolella toteutettiin seurantavaihe, johon osallistui koko henkilöstö. Seurantatyöpajassa arvioitiin hankkeen vaikutusta, pohdittiin mitkä asiat ovat kehittyneet eniten sekä mitä henkilöstön hyvinvointiin liittyviä teemoja tulee vielä edistää.

## **5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset**

Hankkeen tavoitteena oli luoda pohja välittämisen kulttuurille, joka perustuu arvostavaan vuorovaikutukseen ja tunnetoimijuuteen. Toimintakulttuurin muutos on pitkäaikainen prosessi, ja hanke toimi tavoitteiden mukaisesti kulttuurimuutoksen käynnistäjänä ja loi pohjan pitkäjänteiselle kehittämiselle.

Hankkeessa henkilöstön tietoisuus tunteiden vaikutuksesta käyttäytymiseemme ja toimintaamme lisääntyi. Tämä auttaa osaltaan työntekijöitä ymmärtämään työkavereita paremmin luoden pohjaa arvostavalle vuorovaikutukselle. Työpajoissa käytiin myös läpi, mitä on epäasiallinen käytös ja häirintä työpaikalla. Tältä pohjalta ymmärrys aiheesta lisääntyi, ja konfliktien ja epäasiallisen käyttäytymisen käsittelyyn saatiin yhteisiä toimintamalleja.

Hankkeen myötä työyhteisössä

- tietoisuus tunnetoimijuudesta ja mielen hyvinvoinnista lisääntyi
- arvostava vuorovaikutus ja välittämisen kulttuuri vahvistuivat
- vuoropuhelu lisääntyi
- konfliktien ja epäasiallisen käyttäytymisen käsittelyyn saatiin yhteisiä toimintamalleja
- Käyttöön otettiin uusi palkitsemiskäytäntö hyvän työkaverin tunnistamiseksi (Vuoden tiimipelaaja)

## 6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen seurantatyöpajoissa henkilöstö arvioi hankkeen aikana tapahtuneita muutoksia työyhteisössä. Työyhteisön ilmapiirin, kollegoiden tuen ja yhteisöllisyyden koettiin parantuneen hankkeen aikana. Nämä asiat nousivat myös hankkeen lopussa toteutetussa pulssikyselyssä työyhteisön erityiseksi vahvuudeksi. Vastausten perusteella henkilöstö koki myös, että epäasialliseksi koettuun käytökseen puuttuminen on selvästi parantunut. Kehitettävää toki edelleen on, ja mm. palautteen antamiseen liittyviä toimintatapoja tulee edelleen edistää. Myös henkilöstön jaksamista tukevia tekijöitä tulee edelleen kehittää.

Yksilötasolla henkilöstö arvioi, että eniten hankkeen aikana oli parantunut työn sujuvuus, myönteisen palautteen antaminen työkavereille, myötätunto itseä kohtaan sekä oma osallistuminen hyvän hengen luomiseen omassa tiimissä. Lisäksi koettiin, että arvostus sekä kuulluksi ja nähdyksi tuleminen oli parantunut, kuten myös myönteisten tunteiden kokeminen.

Tiimitasolla hankkeen aikana kehittyi eniten työturvallisuudesta välittäminen, huomion kiinnittäminen onnistumisiin, työkavereiden auttaminen sekä hyvä ilmapiiri.

Työnantajatasolla eniten parannusta tapahtui loppupalautteen mukaan työturvallisuuteen panostamisessa sekä myönteisistä asioista ja onnistumisista viestimisessä.

Jatkotoimenpiteinä kehitetään systemaattisesti palautekulttuuria sekä vakiinnutetaan hankkeessa käyttöön otettuja uusia toimintamalleja, erityisesti henkilöstön mielen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukemiseksi. Toimenpiteiden vaikuttavuutta

seurataan ja arvioidaan säännöllisesti pulssikyselyiden avulla. Pitkäjänteistä työtä sekä toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä jatketaan pysyvän kulttuurimuutoksen saavuttamiseksi.

## 7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen etenemisestä ja tuloksista on viestitty hankkeen ajan hyödyntäen useita sisäisiä kanavia. Henkilöstölle hankkeesta on tiedotettu erityisesti työpajoissa ja henkilöstöinfoissa. Työpajojen osallistava ja vuorovaikutteinen toteutustapa on tukenut viestintää ja henkilöstön sitoutumista hankkeeseen. Lisäksi viestinnässä on hyödynnetty yhtiön sisäisiä kanavia, kuten infonäyttöjä ja ilmoitustauluja. Johtoryhmän osallistuminen työpajoihin on osaltaan varmistanut ajantasaisen tiedon välittymisen myös organisaation johtoon ja tukenut hankkeen tavoitteiden ja tulosten huomioimista päätöksenteossa.

Hankkeessa käytetyt menetelmät ovat siirrettävissä eri toimialoille ja tukevat työhyvinvoinnin sekä vuorovaikutuksen kehittämistä laajasti. Asioiden osallistava käsitteleminen ja reflektointi pitkäkestoisessa hankkeessa tukee välittämisen kulttuuria, joka perustuu arvostavaan vuorovaikutukseen, tunnetoimijuuteen ja työkaverista / johdettavasta välittämiseen sekä inhimilliseen johtamiseen. Välittämiseen kuuluu myös ristiriitatilanteiden ja konfliktien ratkaiseminen sekä mielen hyvinvoinnin edistäminen. Hankkeen lähestymistapa tarjoaa käytännönläheisen ja vaikuttavan mallin, jota voidaan soveltaa suomalaisessa työelämässä laajasti erilaisissa organisaatioissa tukemaan kestäväää työhyvinvointia, työn sujuvuutta ja yhteisöllisyyttä muuttuvassa toimintaympäristössä.

## 8. Organisaation ja asiantuntijan yhteystiedot

St Michel Print Oy  
Minna Wilkman, minna.wilkman@l-s.fi

FeminaNova/LuovaNoste  
Tarja Cederström, tarja.cederstrom@icloud.com