



2016-04-27 10:42 EEST

## Johtamistavan muutos avaa tien menestykseen

Osallistavassa johtamistavassa työntekijät osallistuvat oman työnsä kehittämiseen. Viestinnän ja johtamisen asiantuntija, ProCom ry:n toimitusjohtaja Elina Melgin pohtii osallistamisen edellytyksiä ja etuja. Cramo Finlandin vuokrauksen johtaja Tuomas Myllynen kertoo, miten osallistamista on Cramolla toteutettu käytännössä.

### 1 ONKO OSALLISTAMINEN UUTTA?

**Elina Melgin:** Osallistava johtaminen liittyy käsitteenä viime vuosikymmeninä kehittyneeseen niin sanottuun moderniin johtajuuteen. Se ei ole varsinaisesti uusi johtamisen teoria, vaan pikemminkin metodi tai tapa johtaa.

Johtamisteorioissa osallistava johtaminen kuuluu ihmissuhdekoulukuntaan, joka alkoi levitä USA:ssa 1920-luvulla. Jo tuolloin tehtiin muutamia kokeiluja, jotka osoittivat, että tuottavuus parani, kun työntekijät pääsivät itse vaikuttamaan työoloihinsa, kuten valaistuksen määrään tehtaalla. Johtamisen alueella on runsaudenpula käsitteistä. Aiemmin puhuttiin oppivasta organisaatiosta, nykyään ehkäpä enemmän transformationalisesta tai muutosjohtamisesta, jota lähellä osallistaminenkin on.

**Tuomas Myllynen:** Meillä Cramossa on käytetty osallistavia menetelmiä jo usean vuoden ajan kehityshankkeissa, kuten strategian jalkauttamisessa. Muutama vuosi sitten otimme tavoitteeksi olla koko vuokrausalan esikuva, ja aloitimme laajan hankkeen asiakaspalvelumme parantamiseksi toiminnoissamme kautta maan. Keskeinen työkalumme on Cramo Story, jonka rakentamiseen saimme rahoitusta Tekesin Liideri-ohjelmasta. Cramo Story ei ole pelkkä projekti, vaan kokonaan uusi tekemisen tapa.

## 2 MILLAISTA OSALLISTAVA VIESTINTÄ ON?

**Elina Melgin:** Johtamisen ihmissuhdekoulukunnassa viestintä ymmärretään horisontaalisena. Johtajat ja alaiset ovat samalla tasolla ja vuorovaikutuksessa keskenään. Viestintäkanavia on kaikilla tasoilla ylhäältä alas ja alhaalta ylös, ja myös epäviralliset kanavat ovat tärkeitä, jotta organisaatiokulttuuri kehittyy oikeaan suuntaan. Kehitystyö tapahtuu ihmisten kanssa kommunikoiden.

**Tuomas Myllynen:** Cramolla on neljä toimialaa ja melkein 60 toimipaikkaa kautta Suomen. Tämän kokoisen laivan kääntäminen ei onnistu etänä eikä sormia napsauttamalla. Jo ennestään meillä oli työpaikoillamme työntekijälähettiläitä, joiden tehtävä on toimia keskustelun helpottajina. Nyt heidät koulutettiin Cramo Story -lähettiläiksi kertomaan työpaikoilla asiakaslupauksistamme ja tavoista toteuttaa niitä. Seuraavaksi järjestettiin yksilö- ja ryhmäkeskusteluja, joissa oli mukana myös yhtiön johtoa. Sitten pelattiin Cramopoli-peliä. Viimeisin road show pidettiin vuoden vaihteessa, jolloin kaikista yksiköistämme kootut paikalliset ryhmät miettivät, missä nyt ollaan ja mitä toimenpiteitä tarvitaan seuraavaksi.

## 3 MITÄ ETUJA OSALLISTAVALLA JOHTAMISTAVALLA ON?

**Elina Melgin:** Kun työntekijät osallistuvat oman työnsä kehittämiseen, tuottavuus ja työntekijöiden hyvinvointi paranevat. Tämän myötä

organisaatiokulttuuri kehittyy ja innovaatiotoiminta saattaa lisääntyä.

**Tuomas Myllynen:** Tapaamiset ovat olleet silmiä avaavia puolin ja toisin. Olemme esimerkiksi luoneet työyhteisömme omat pelisäännöt tapaamisten yhteydessä esiin nousseiden huomioiden perusteella. Niiden tavoitteena on luoda mainio päivä työmaalla myös meille sisäisesti. Viime kierroksella joka paikkakunnalla lyötiin lukkoon kolme kehitystoimenpidettä, joiden avulla Cramon palvelutaso saadaan nostetuksi seuraavalle tasolle. Asiaa puitiin niin taloudellisuuden, asiakastyytyväisyyden kuin henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Uskon, että kun tavoitteet on asetettu yhdessä, niillä on hyvät mahdollisuudet toteutua.

#### 4 KETKÄ SITÄ KÄYTTÄVÄT?

**Elina Melgin:** Uudet johtajuusmallit ovat käytössä etenkin pelifirmoissa ja startup-yrityksissä. Niissä ihmiset johtavat etupäässä itse omaa työtään, jolloin johtajuus perustuu valmentamiseen: innostamiseen ja motivoimiseen sekä sellaisen organisaatiokulttuurin edistämiseen, jossa on hyvä tehdä työtä. Kun työilmapiiri on hyvä, työntekijät ovat sitoutuneita kehittämään sekä itseään että koko yhteisöä.

**Tuomas Myllynen:** Myös vakiintunut yritys voi omaksua uusia toimintatapoja. Pyrimme löytämään parhaat ratkaisut ja levittämään niitä, mutta emme halua kangistua kaavoihin. Tarvitsemme koko henkilöstön ideat ja voimavarat, jotta löydämme sopivimmat ratkaisut uusiin tilanteisiin.

#### 5 MILLAISIIIN TILANTEISIIN OSALLISTAMINEN SOPII?

**Elina Melgin:** Osallistaminen toimii silloin, kun etsitään yhdessä parempia prosesseja, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Muutos mahdollistaa kehityksen ja avaa tien menestykseen. Mikään muutos ei kuitenkaan käynnisty pelkästään yritysjohton päässä, vaan siihen tarvitaan koko organisaatio. Olen melko varma, että kaikista menestyvistä yrityksistä ja yhteisöistä löytyy osallistavaa johtamista. Menestys ja hyvin hoidettu, avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutuskulttuuri kuuluvat niin selvästi yhteen.

**Tuomas Myllynen:** Ainakin tähän tilanteeseen osallistaminen on sopinut mielestäni oikein hyvin. Koko henkilöstömme on osallistunut Cramopoli-pelipäiviin. Pelilaudalla olevien tieto- ja tilannekysymysten kautta on käyty

ryhmissä läpi Cramo Storyn mukaista toimintaa eri palvelutilanteissa. Sekoitimme pakkaa siten, että pelipöydissä oli cramolaisia eri yksiköistä ja eri tehtävistä. Heidän keskusteluissaan tuli esiin paljon ideoita ja näkökulmia.

## 6 MITÄ OSALLISTAMINEN VAATII?

**Elina Melgin:** Osallistava johtaminen on vaativa, mutta palkitseva laji, koska se perustuu ihmisten avoimeen ja arvostavaan kohtaamiseen. Se voi edellyttää kasvua ja uutta asennoitumista ihmisiltä organisaation kaikilla tasoilla. Alaisten on annettava esimiehille mahdollisuus onnistua työssään, ja esimiesten on luotettava alaisiinsa. Myös pelisääntöjen, arvojen ja prosessien pitää olla kunnossa työpaikalla. Jos ihmiset voivat huonosti, osallistava johtaminen on sanahelinää.

**Tuomas Myllynen:** Yrityskulttuurimme tähtää siihen, että arvomme eli luotettavuus, luovuus ja sitoutuminen tulevat esiin kaikissa asiakastilanteissa. Cramo Storyn avulla luomme ja vahvistamme pelisääntöjä ja prosesseja, jotka toteuttavat arvojamme. Haluamme kohdata myös asiakkaamme arvostavasti ja avoimesti. Kun olemme onnistuneet, asiakkaillamme on mainio päivä työmaalla.

## 7 MILLAISIA KEINOJA SIINÄ KÄYTETÄÄN?

**Elina Melgin:** Harvoin yksi kommunikaatiotapa sopii jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen. Vuorovaikutukseen perustuvassa johtamisessa ja esimiestyössä tarvitaan psykologista silmää ja kärsivällisyyttä. Osallistaja on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa: kyselee, antaa vinkkejä, hakee tietoa, jakaa tietoa ja motivoi. Jotta ihmiset saa mukaan, täytyy keksiä luovia keinoja, mielellään yhdessä. Jos toiminnassa tulee esiin virheitä tai laiminlyönnejä, ne käsitellään ja niistä opitaan. Niistä ei vaieta. Valhe tulee aina esiin.

**Tuomas Myllynen:** Keinovalikoimamme on kehittynyt vähitellen. Työntekijälähettiläitä Cramolla on ollut jo pitkään, eikä Cramopoliakaan keksitty tätä hanketta varten. Se muuntautuu uusien kysymysten ja vastausvaihtoehtojen avulla uuteen tilanteeseen sopivaksi. Johtajiston kyselytunnit otettiin nyt käyttöön ensi kertaa. Pitkäjänteinen työ jatkuu tästä eteenpäinkin.

## 8 MIKÄ SIINÄ VOI YLLÄTTÄÄ?

**Elina Melgin:** Käskyttävään tai etäiseen johtamismalliin tottuneille osallistava johtaja voi tulla yllätyksenä. Voi olla, että osallistavaa esimiestä epäillään liiasta pehmeystä, uteliaisuudesta tai jostakin muusta, mihin ei olla totuttu. Kun organisaatio muuttaa kulttuuriaan vuorovaikutteisempaan suuntaan, kaikille on kerrottava, mitä ollaan tekemässä ja miksi. On tärkeää myös kuunnella, miksi osallistavuutta pelätään. Työntekijöitä ei saa aliarvioida eikä syyllistää. Esimerkiksi 40 vuotta tietyllä tavalla työskennellyt voi tarvita aikaa muuttaakseen toimintatapojaan. Toisaalta ei ole itsestäänselvyys, että kokenut työntekijä on hidas muuttumaan. Hän on saattanut toivoa muutosta jo pitkään.

**Tuomas Myllynen:** Ei aina ole helppoa nuoremmillekaan, kun tavoitteeksi asetetaan, että asiakkaiden tarpeet menevät omien edelle. Se on kuitenkin menestymisemme edellytys. Helpottaaksemme muutosta aloitimme viime marraskuussa kuukausittaiset johdon kyselytunnit. Ne toteutetaan Skypen avulla, jotta mahdollisimman moni voi osallistua, ja tallennetaan myöhemmin katsottaviksi. Kysymyksiä voi lähettää etukäteen tai esittää puhelun aikana. Kyselytunnin aikana on yleensä käsitelty 5–10 kysymystä.

## 9 MIKÄ OSALLISTAMISESSA ON PARASTA?

**Elina Melgin:** Osallistamisen hienoin asia liittyy mielestäni ihmisten henkilökohtaiseen kehittymiseen. Jos työ ja johtaminen mahdollistavat yksilön teknisten taitojen ja henkisen kasvun, siirrytään uudelle tasolle, jossa syntyy muutosta ja innovaatiotoimintaa pakottomasti.

**Tuomas Myllynen:** Osallistamisessa on ehdottomasti parasta nähdä, kuinka paljon hyviä ideoita ja ajatuksia ihmisillä on, kun heille annetaan aito mahdollisuus nostaa osaamisensa esille. Toki myös yhteiset tapahtumat, kuten koko henkilöstön voimin pidetty Cramo Story -tapahtuma, jäävät varmasti kaikille mieleen yhtenä parhaista hetkistä.

*vastuun paitsi hyvästä asiakaspalvelusta, myös toimitusten aikatauluista ja kaluston ja palveluiden ensiluokkaisesta laadusta. Haluamme lisätä asiakkaidemme tehokkuutta ja tuottavuutta työmaapalveluiden ja digitaalisten ratkaisujemme avulla.*

*Cramo Finland Oy on osa Boels-Cramo -konsernia. Olemme alamme johtavia tekijöitä Euroopassa. Boels-Cramolla on toimintaa 17 maassa ja 750 toimipisteessä, joista 200 sijaitsee Pohjois-Euroopassa. Suomessa toimimme n. 450 henkilön voimin yli 50 toimipisteessä kautta maan. Cramo Finlandin liikevaihto on 95,2 milj. euroa (2019). Palvelemme Suomessa n. 17 000 asiakasta. Asiakaskuntaamme kuuluu yrityksiä rakennusteollisuuden ja muun teollisuuden, kaupan sekä julkisen sektorin alalta. Olemme jakamistalouden edelläkävijöitä.*

*Tutustu meihin osoitteessa [www.cramo.fi](http://www.cramo.fi) ja verkostoidu kanssamme!*

*#cramo #weareshapers*

## **Yhteyshenkilöt**



### **Tuomas Myllynen**

Lehdistökontakti  
Toimitusjohtaja  
Cramo Finland Oy  
[tuomas.myllynen@cramo.com](mailto:tuomas.myllynen@cramo.com)  
040 549 2311



### **Kaisa Tiira-Vahala**

Lehdistökontakti  
Markkinointipäällikkö  
Markkinointi & PR  
[kaisa.tiira-vahala@cramo.com](mailto:kaisa.tiira-vahala@cramo.com)  
+358 40 768 4652