OPAS JOHDOLLE JA JOHTORYHMÄLLE

Strategian toimeenpanon seitsemän katkoskohtaa

Miksi hyvä päätös ei näy arjessa ja mistä korjaus kannattaa aloittaa.



01–07 vaiheet · 1–7 katkoskohdat

© Proinno Oy · proinno.fi

Johtamisen vaikutusketju® -mallin pohjalta
Nina Viskuri, strateginen neuvonantaja ja organisaation uudistumisen asiantuntija
Proinno Oy · proinno.fi

© Proinno Oy · proinno.fi · päivitetty 11/2026

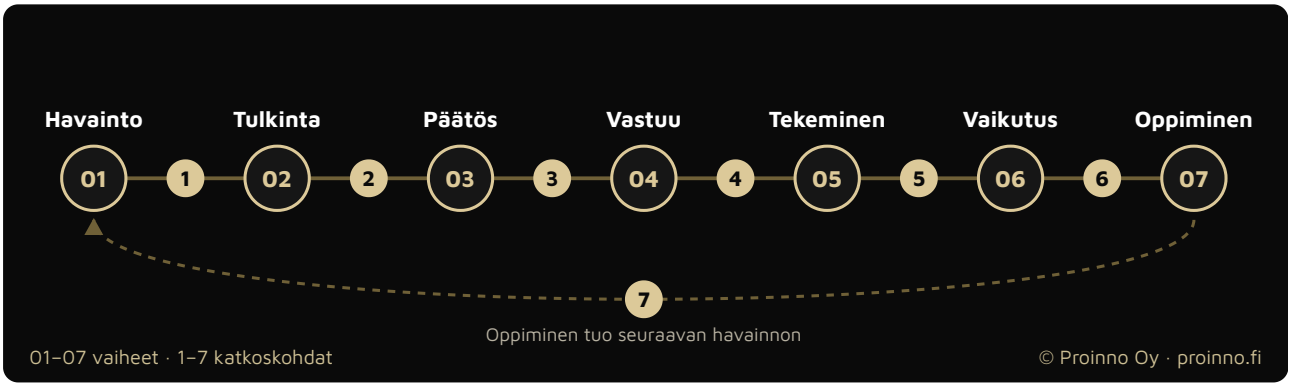
LYHYESTI

Missä uudistus pysähtyy

Tässä oppaassa tarkastelemme kohtia, joissa asia siirtyy vaiheesta toiseen: havainnosta tulkintaan, päätöksestä vastuuseen tai tekemisestä vaikutukseen. Kutsumme näitä kohtia katkoskohdiksi.

> **Katkoskohdassa** tieto, päätös tai vastuu ei siirry seuraavaan vaiheeseen. Silloin uudistus pysähtyy, ennen kuin se näkyy työssä ja tuloksissa.

Opas perustuu Johtamisen vaikutusketju -malliin, jonka olemme kehittäneet asiakastyössämme. Malli kuvaa seitsemän vaihetta: havainto, tulkinta, päätös, vastuu, tekeminen, vaikutus ja oppiminen. Seitsemän katkoskohtaa ovat vaiheiden väliset siirtymät. Seitsemäs katkoskohta on oppimisen ja uuden havainnon välissä, jossa ketju alkaa alusta.



Näin käytätte opasta

- Valitkaa yksi tärkeä uudistus, joka on päätetty, mutta ei vielä näy arjessa.
- Lukekaa katkoskohdat ja merkitkää ne, joiden merkit tunnistatte.
- Valitkaa yksi katkoskohta korjattavaksi ensin. Aloittakaa ketjun ensimmäisestä katkoskohdasta, jonka merkit tunnistatte. Myöhemmän vaiheen korjaus ei kanna, jos aiempi siirtymä on poikki.
- Käykää valinta läpi johtoryhmässä sivun 10 harjoituksella.

1

KATKOSKOHTA 1

Havainto ei pääse johdon pöydälle

Miltä se näyttää

- Johto kuulee asiakkaiden ja työn muutoksista vasta, kun ne näkyvät luvuissa.
- Henkilöstö on kertonut samasta ongelmasta monta kertaa, eikä mikään muutu.
- Kokouksessa esitellään raportteja, mutta niiden merkityksestä ei ehditä keskustella.

Miksi se syntyy

Tiedolla ei ole reittiä johdolle, tai johtoryhmässä ei ole aikaa puhua siitä, mitä se tarkoittaa. Osa tärkeimmästä tiedosta on ihmisten kokemuksessa. Se tulee esiin vasta, kun käytte oikean työtilanteen läpi niiden kanssa, jotka työn tekevät.

Mitä se maksaa

Päätökset tehdään oletusten varassa. Ongelma näkyy vasta tuloksissa tai ihmisten jaksamisessa, ja silloin sen korjaaminen on jo kallista.

MITÄ JOHTO VOI TEHDÄ NYT

- Valitkaa yksi päätetty uudistus. Kysykää kolmelta eri tehtävissä työskentelevältä ihmiseltä, missä uudistus pysähtyy, ja verratkaa vastauksia johdon käsitykseen.
- Kirjatkaa jokaisen havainnon viereen, mihin se perustuu, kenen näkökulmaa se edustaa ja mitä tietoa vielä puuttuu.

KYSYMYS JOHTORYHMÄLLE

Mitä havaitsemme, mihin tieto perustuu ja mitä emme vielä tiedä?

ASIAKASESIMERKKI

Keski-Pohjanmaan pelastuslaitos, tilannekuva 2023–2024. Aiemmat kyselyt, henkilöstön haastattelut ja johdon käsittely yhdistettiin tilannekuvaksi. Se toi näkyviin pitkään ratkaisemattomia ristiriitoja, joiden ohi ei kannattanut edetä. Niiden juurisyyt selvitettiin ja ristiriidat ratkottiin yhdessä. Organisaatioon luotiin samalla järjestelmällinen tapa käsitellä ristiriitoja ja ongelmia jatkossa.

© Proinno Oy

TULKINTA → PÄÄTÖS

2

KATKOSKOHTA 2

Kokouksessa ollaan samaa mieltä, käytävällä ei

Miltä se näyttää

- Päätöstä kyseenalaistetaan kokouksen jälkeen kahdenkeskisissä keskusteluissa.
- Jokainen yksikkö toteuttaa päätöstä omalla tavallaan.
- Samaa asiaa käsitellään kokouksesta toiseen ilman ratkaisua.

Miksi se syntyy

Tulkinnalle ei varata omaa aikaa ennen päätöstä. Jos näkemykset perusteluineen jäävät sanomatta, päätös syntyy sen mukaan, kuka kokouksessa puhuu eniten. Ratkaisematon erimielisyys siirtyy toteutukseen.

Mitä se maksaa

Toteutus hidastuu, koska jokainen ratkaisee kesken jääneen kysymyksen itse. Johdon aika kuluu samojen asioiden avaamiseen uudelleen.

MITÄ JOHTO VOI TEHDÄ NYT

- Kirjatkaa ennen päätöstä, mistä olette samaa mieltä, mistä eri mieltä ja mihin kukin näkemys perustuu.
- Kertokaa osallistujille etukäteen, mihin heidän näkemyksensä vaikuttaa ja kuka päättää. Kun roolit ovat selvät, päätöksen tekee se, jolle päätösvalta kuuluu, eikä kukaan odota päättävänsä asiasta, jossa hänen tehtävänsä on antaa näkemys.

KYSYMYS JOHTORYHMÄLLE

Missä tulkintamme eroavat ja mitä meidän pitää ymmärtää ennen päätöstä?

ASIAKASESIMERKKI

Jyväskylän kaupunki, Osaamisverkko. Kehittämiseen osallistui viidessä yhteisessä työskentelyssä neljä yksikköä ja noin 28 avainhenkilöä. Asiakkaan mukaan yhteinen ymmärrys vahvistui, ja työnhakijan eteneminen pysyi valintojen perustana. Organisaatiolle rakennettiin yhteisesti omistettu tapa kehittää palvelua edelleen osana arjen työtä.

© Proinno Oy · proinno.fi

PÄÄTÖS → VASTUU

3

KATKOSKOHTA 3

Päätös tehdään, mutta kukaan ei ota sitä omakseen

Miltä se näyttää

- Pöytäkirjassa lukee ”selvitetään”, tai vastuuna on yksikkö eikä ihminen.
- Jälkikäteen kukin muistaa päätöksen vähän eri tavalla.
- Asia palaa johtoryhmän listalle kuukauden päästä samassa muodossa.

Miksi se syntyy

Päätös on valmis vasta, kun siihen on kirjattu, mitä muutetaan, kuka vastaa, mistä luovutaan ja milloin tarkistetaan. Ilman näitä vastuunottaja joutuu arvaamaan, mitä häneltä odotetaan.

Mitä se maksaa

Johtoryhmä kuormittuu, koska samat asiat kiertävät kokouksesta toiseen. Organisaatio oppii, että päätökset ovat neuvoteltavissa vielä päätöksen jälkeen.

MITÄ JOHTO VOI TEHDÄ NYT

- Kirjatkaa jokaisen päätöksen loppuun neljä asiaa: mitä muutetaan, kuka vastaa, mistä luovutaan ja milloin tarkistetaan.
- Tarkistakaa jokaisen asian kohdalla, kuuluuko se johtoryhmälle vai voidaanko se päättää lähempänä työtä.

KYSYMYS JOHTORYHMÄLLE

Mitä päätimme, miksi ja kuka vastaa toteutuksesta?

ASIAKASESIMERKKI

Keski-Pohjanmaan pelastuslaitos, johtamisen kehitysohjelma 2021–2022. Päätösoikeudet määriteltiin, päällekkäiset kokoukset karsittiin ja johtamiselle sovittiin vuosirytmi. Kuusihenkisen johtoryhmän kokousaika väheni 30 % (lähteenä kalenterimerkinnät ja kokousmuistiot), ja johtoryhmän jäsenten itse arvioima kuormitus väheni 25 %.

© Proinno Oy

4

KATKOSKOHTA 4

Vastuu on nimetty, mutta edellytykset puuttuvat

Miltä se näyttää

- Vastuunottaja joutuu hakemaan luvan jokaiseen ratkaisuun muualta.
- Toteutus on sen varassa, ehtivätkö muut yksiköt auttaa.
- Esihenkilö tekee työn itse, koska se on nopeampaa kuin sopia uudesta tavasta.

Miksi se syntyy

Vastuunottaja saa asian etenemään vasta, kun hänellä on päätösvalta, aika, tieto ja tarvittavat yhteydet muihin. Kun ne puuttuvat, vastuu jää nimeksi ja työ palaa vanhaan tapaan.

Mitä se maksaa

Puolesta tekeminen kuormittaa osaavimpia ihmisiä ja opettaa muut odottamaan. Organisaatio on yhä enemmän muutaman ihmisen varassa.

MITÄ JOHTO VOI TEHDÄ NYT

- Kirjatkaa vastuunottajalle, mistä hän saa päättää itse ja missä tilanteessa hän tuo asian johdolle.
- Kysykää vastuunottajalta, mitä hän tarvitsee onnistuakseen, ja korjatkaa puutteet, ennen kuin työ alkaa.

KYSYMYS JOHTORYHMÄLLE

Mistä vastuunottaja saa päättää ja mitä hän tarvitsee onnistuakseen?

ASIAKASESIMERKKI

Akkoy Service Oy, 36 työntekijää, 2020–2023. Turha työ syntyi puolesta tekemisestä, joka passivoi henkilöstön. Yritykseen rakennettiin toimintamalli, jossa jokainen tekee omat tehtävänsä. Henkilöstön kehitysehdotuksille sovittiin pysyvä käsittely. Vuoden aikana kirjatuista 217 kehitysehdotuksesta 60 % on käytössä.

© Proinno Oy · proinno.fi

TEKEMINEN → VAIKUTUS

5

KATKOSKOHTA 5

Paljon tekemistä, mutta kukaan ei tiedä, mikä muuttui

Miltä se näyttää

- Raporteissa luetellaan koulutukset, palaverit ja käynnistetyt hankkeet.
- Uusi ja vanha tapa ovat käytössä rinnakkain.
- Kukaan ei pysty sanomaan, mitä asiakkaalle on muuttunut.

Miksi se syntyy

Jos lähtötasoa ja seurattavaa muutosta ei sovita ennen aloitusta, tekemisen määrä alkaa näyttää tulokselta.

Mitä se maksaa

Raha ja aika menevät siihen, mikä näkyy, eikä johto tiedä, kannattaako sitä jatkaa. Johto joutuu perustelemaan seuraavan investoinnin ilman näyttöä edellisestä.

MITÄ JOHTO VOI TEHDÄ NYT

- Erottakaa kolme asiaa: tuotos (mitä tehtiin), tulos (mikä toiminnassa muuttui) ja vaikutus (mitä siitä seurasi asiakkaalle, ihmisille tai taloudelle).
- Sopikaa ennen aloitusta lähtötaso, mittari ja arviointipäivä.

KYSYMYS JOHTORYHMÄLLE

Mikä muuttui, kenelle ja millä näytöllä?

ASIAKASESIMERKKI

Makrum Oy. Tilaus-toimitusprosessi kuvattiin rooleittain asiakkaasta käsin, dokumentoitiin ja otettiin yhteiseen haltuun. Läpimenoaika lyheni 25 %.

© Proinno Oy

6

KATKOSKOHTA 6

Tulos mitataan, mutta se ei muuta seuraavia päätöksiä

Miltä se näyttää

- Seurantaraportti esitellään ja merkitään tiedoksi.
- Toimiva käytäntö jää yhden työyhteisön tai yhden ihmisen varaan.
- Sama virhe toistuu seuraavassa hankkeessa.

Miksi se syntyy

Tieto tuloksista vaikuttaa päätöksiin vain, jos johtoryhmän vuosikellossa on sille paikka. Organisaatio on oppinut vasta, kun uusi tieto muuttaa yhteisiä käytäntöjä tai seuraavia päätöksiä.

Mitä se maksaa

Hyvä käytäntö katoaa, kun ihmiset vaihtuvat, ja sama muutos aloitetaan myöhemmin alusta.

MITÄ JOHTO VOI TEHDÄ NYT

- Merkitkää vuosikelloon kerrat, jolloin käytte tulokset läpi ja päätätte, jatketaanko, korjataanko vai lopetetaanko.
- Kirjatkaa jokaisen arvioinnin lopuksi, missä päätöksessä tai käytännössä opittu näkyy seuraavaksi.

KYSYMYS JOHTORYHMÄLLE

Mitä opimme ja missä päätöksessä tai käytännössä se näkyy seuraavaksi?

ASIAKASESIMERKKI

Akkoy Service Oy, 2020–2023. Palkka- ja kannustemalli rakennettiin yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa. Malli on ollut käytössä myös ohjelman päättymisen jälkeen, joten opittu jäi osaksi yrityksen omaa johtamista.

© Proinno Oy

7

OPPIMINEN → UUSI HAVAINTO

KATKOSKOHTA 7

Organisaatio seuraa yhä samoja asioita kuin ennen

Miltä se näyttää

- Toimintatapa kirjataan ohjeeksi, eikä sitä avata enää.
- Johtoryhmä kuulee samoilta ihmisiltä samoista asioista vuodesta toiseen.
- Asiakkaiden tarpeiden tai teknologian muutos huomataan vasta, kun se näkyy tuloksessa.

Miksi se syntyy

Ketju on silmukka. Se sulkeutuu, kun opittu muuttaa sitä, mitä organisaatio seuraa ja keneltä se kysyy. Jos seuraatte samoja lukuja ja kysytte samoilta ihmisiltä, uudet asiat jäävät huomaamatta.

Mitä se maksaa

Uudistus tehdään myöhässä ja pakon edessä, kun valinnanvaraa on vähemmän.

MITÄ JOHTO VOI TEHDÄ NYT

- Sopikaa jokaiselle vakiinnutetulle toimintatavalle, mistä tunnistatte, että sitä pitää arvioida uudelleen.
- Kutsukaa tärkeän uudistuksen valmisteluun suunnitellusti sekoitettu joukko: eri tehtävissä työskenteleviä, asiakkaita ja tarvittaessa ulkopuolisia ihmisiä, jotka eivät ole tottuneet nykyiseen tapaan.

KYSYMYS JOHTORYHMÄLLE

Mitä emme vielä näe, ja kenen näkökulmaa tarvitsemme huomataksemme sen?

ASIAKASESIMERKKI

Pk-yrityksen strategiauudistus. Kun selvitettiin yrityksen valmiuksia kansainvälistymiseen, mukaan kutsuttiin talouden ja kansainvälistymisen asiantuntijat, kaksi eri tieteenalojen yliopisto-opiskelijaa sekä asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita, joilla ei ollut aiempaa kokemusta yrityksestä. Heidät valittiin tarkoituksella uusien näkökulmien vuoksi.

© Proinno Oy · proinno.fi

MISTÄ ALOITATTE

Löytäkää oma katkoskohtanne

Harjoitus tuo esiin johtoryhmän näkemykset. Työn tekijöiden näkemyksen saatte itsearviolla tai sivun 3 kysymyksellä.

Johtoryhmän harjoitus, 45 minuuttia

1	5 min	Valitkaa yksi päätetty uudistus, joka ei vielä näy arjessa.
2	10 min	Jokainen merkitsee itsenäisesti ketjun ensimmäisen katkoskohdan, jossa uudistus nyt pysähtyy, ja kirjaa siitä yhden havainnon.
3	15 min	Käykää merkinnät läpi. Missä olette samaa mieltä, missä eri mieltä ja mihin näkemykset perustuvat?
4	10 min	Valitkaa yksi katkoskohta ja sopikaa ensimmäinen teko, vastuuhenkilö ja tarkistuspäivä.
5	5 min	Kirjatkaa, mitä tietoa vielä puuttuu ja kuka sen hankkii.

> ITSEARVIO VERKOSSA
>
> Uudistuksen itsearviossa arvioitte 21 väitettä ja näette heti, mihin vaiheeseen kannattaa tarttua ensin. Pyytäkää samaa arviota myös esihenkilöiltä ja työntekijöiltä ja verratkaa tuloksia johtoryhmässä. Erot vastauksissa auttavat paikantamaan katkoskohdan tarkemmin kuin yksittäinen arvio.
>
> **proinno.fi/itsearvio**

Kun arvioitte vaikutusta

Organisaation tulokseen vaikuttaa aina useita tekijöitä. Kysykää siksi, miten uusi toimintatapa vaikutti muutokseen, mitä muuta samaan aikaan tapahtui ja kuinka vahva näyttö on.

© Proinno Oy · proinno.fi

Kun katkoskohta on löytynyt

Autamme johtoa löytämään, missä tärkeä uudistus pysähtyy, ja viemään sen toimintaan ja tuloksiin.

Mistä aloittaa, kun katkoskohta on tiedossa

- **Tilannekuva** tekee näkyväksi, mitä organisaatiossa tiedetään, mikä jo toimii ja mitä pitää ratkaista.
- **Toimeenpanosprintti** muuttaa yhden tunnistetun katkoskohdan toimivaksi käytännöksi.
- **Uuden toimintatavan juurtuminen** varmistaa, että uusi tapa pysyy käytössä ja sitä kehitetään vaikutustiedon perusteella.
- **Kantokykyarvio** näyttää, mihin organisaation toimintakyky perustuu ja missä se on haavoittuva.

Mallin rajaus

Johtamisen vaikutusketju on käytännön johtamismalli ja yhteinen tarkastelukehys. Se ei ole tieteellisesti validoitu kokonaisteoria eikä mittari, eikä se lupaa yksinkertaista syy-yhteyttä työn ja taloudellisen tuloksen välillä. Asiakasesimerkit kuvaavat toteutuneita uudistuksia. Yhden organisaation tulos ei ole lupaus toisen tuloksesta.

Nina Viskuri

Strateginen neuvonantaja ja organisaation uudistumisen asiantuntija, Proinno Oy:n toimitusjohtaja. Nina auttaa pk-yrityksiä ja julkisia organisaatioita viemään strategiset päätökset, uudet toimintamallit ja sovitut muutokset käytäntöön.

SEURAAVA ASKEL

Maksuton Tilannekeskustelu, 30 minuuttia

Käymme läpi, mikä tilanteessanne vaatii huomiota ja mikä on järkevä seuraava askel. Ottakaa mukaan harjoituksen tai itsearvion tulos. Keskustelu on luottamuksellinen eikä sido jatkoon.

VARAA AIKA

calendly.com/nina-viskuri-proinno/proinno30

OTA YHTEYTTÄ

Nina Viskuri · 0400 308 767
nina.viskuri@proinno.fi · proinno.fi

Johtamisen vaikutusketju® on Proinno Oy:n rekisteröity tavaramerkki.

© Proinno Oy · proinno.fi · 11