

Fondian
Paula Stelander:

HR ei ole mikään erillinen saareke yrityksessä

Mitä vaikutuksia valmennuksella on?

Henkistä kasvua mittaamassa



NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk



TILAA HR viesti

KESTOTILAUKSENA

HINTAAN 19 € / VUOSI

Hinta sisältää alv 9 %. Lehti ilmestyy 4 kertaa vuodessa.
Tarkemmat tilaustiedot: www.hrviesti.fi/vuositilaus.html

HR viesti on henkilöstöosaamisen ammattilaisille suunnattu lehti, jossa käsitellään henkilöstön kehittämiseen, hyvinvointiin ja muutoksen edistämiseen liittyviä ajankohtaisia aiheita.



Lehden lukijakohderyhmä työskentelee teollisuus- ja palveluyrityksissä sekä julkishallinnon organisaatioissa. He tekevät päätöksiä henkilöstön hallinnan, koulutuksen, työhyvinvoinnin, liikematkailun ja kongressien osalta.



Tilaaajapalvelu
Arkisin klo 8–16 puh. 03 4246 5309 tai
sähköpostilla tilaaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

www.hrviesti.fi

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti



Kannen kuva
Sini Pennanen

4/2012

SISÄLTÖ



Mikä HR:ssä mättää Suomessa? **JURISTIHIPIT PARANTAVAT MAAILMAA**

14

Juristihipit parantavat maailmaa

Fondian Paula Stelander kertoo miten työkuultuuri brändätään – ja mikä HR:ssä oikein mättää Suomessa. Stelanderin mukaan suomalaisten yritysten henkilöstönhallinnassa on liikaa ”henkisiä sairaanhoitajia”.

34

Sokean pisteen samurait

Coaching auttaa ihmisiä saavuttamaan potentiaalinsa – jos rohkeutta heittäytymiseen löytyy. Coachingin avulla voidaan saada aikaan punnittuja päätöksiä, reflektointia oppimista ja syvällistä kehitystä.

10

Kolumni – Voimavara

Perinteinen johtajuus on kuollut – eläköön ihminen. Taru From

22

Älä usko ehdoita

Liikkeenjohdon ismit innostavat, mutta onko niistä todellista hyötyä? Johtamisen guruja kuuntelemalla voi saada uusia ajatuksia johtamiseen, mutta ainoana totuutena niitä ei parane pitää.

40

Kolumni – Muutosraivoa

Timo Erämetsän käyntikortissa lukee muutosmies.

42

Henkistä kasvua mittaamassa

Coaching on uusi työkalu organisaatioiden työkalupakissa – mutta mitä vaikutuksia valmennuksella on? Ja miten nämä vaikutukset voidaan todentaa? Coaching on yleensä tehokasta, jos valmennettava itse kokee hyötyvänsä siitä.

48

Kohti joulua työkaveriin tutustuen

Työpaikkojen pikkujoulut ovat muuttumassa. Pikkujoulut on parhaimmillaan positiivinen ja yhteisöllinen tapahtuma työpaikan henkilöstön kesken.

52

Woimaa Werkostosta

Seminaari voisi olla niin paljon enemmänkin kuin pelkä seminaari. Wanhan Sataman ammatillisilla oli ajatus, jossa seminaari päivitettäisiin kertaheitolla 2010-luvulle. Pohdintojen tuloksena syntyi Werkosto365-konsepti.



Osa lahjakorttivalikoimaamme:



+ monia muita

YKSI LAHJAKORTTI - YLI SATA ERI VAIHTOEHTOA

HUOM!

Ei minimitilausmäärää,
ilmaiset logopainatukset,
toimitukset postitse 2
arkipäivässä - sähköisesti
saman tien.

SuperLahjakortti sopii yrityksen erilaisiin tarpeisiin:

- Joululahjoiksi
- Vuospäivälahjoiksi
- Motivaatiolahjoiksi
- Tutkimusten palkkioiksi
- Lojaliteettiohjelmiin
- Yrityslahjoiksi
- Asiakalahjoiksi
- Bonuspalkkioiksi
- Syntymäpäivälahjoiksi
- Kilpailujen palkinnoiksi



www.presentcard.fi | 020 752 8020 | info@presentcard.fi

Presentcard.fi 
Suomen lahjakorttiportaali

SOKRATES KULMAHUONEESSA

Ensimmäinen coach oli Sokrates. Kreikkalainen filosofi törmäytti ideoita, oivallutti oppilaitaan. Hänen mukaansa se, joka tietää, mikä on tarpeellista ja pystyy sen tekemään, osaa johtaa niin taloa kuin valtiotakin. Asioiden ytimeen mennään vuoropuhelulla, jossa tittelit ja turhat luulot riisutaan. Mutta mistä tietää, että nykypäivän coachilla on tarjota muutakin kuin löysää läppää ja konsulttijargonia?

Englantilaisen Institute of Leadership and Management (ILM) viimevuotinen coaching-tutkimus tuo kaivattua tietoa epäileville tuomaille (ja vähän muillekin). Tutkimukseen osallistui 250 suurissa organisaatioissa työskentelevää päätöksentekijää, joiden alaa ovat oppimiseen ja kehitykseen liittyvät kysymykset. Näiden HR-osaajien mukaan coaching hyödyttää yksilöä (96 %) ja lisäksi myös organisaatiota (95 %).

80 prosenttia näistä yrityksistä kertoi käyttäneensä/käyttävänsä coachingia kehitystyökaluna – ja yhdeksän prosenttia toi julki aikeensa ottaa coachingin käyttöön ennemmin tai myöhemmin. Tutkimus myös paljasti, että mitä suurempi talo oli kyseessä, sitä todennäköisemmin se jo hyödynsi coachingia.

ILM sai selville, että yleensä coaching-oppia annettiin keski johdolle tai ylimmälle johdolle. Tällä hetkellä 52 % haastatelluista organisaatioista antaa koko henkilökunnalle mahdollisuuden osallistua coachingiin.

Oman talon viisaita miehiä ja naisia hyödynnetään coachin toimessa, mutta johtoryhmää sparraa yleensä organisaation ulkopuolinen konsultti. Tutkimuksessa kuitenkin huomioitiin sekin seikka, että siinä missä oman kouluttajan taidot ja tiedot tiedettiin ja niihin luotettiin, sopivan ulkopuolisen coachin löytäminen saattoi olla hankalampaa – tai ainakin aikaa vievää.

Toisaalta harva on coach syntyessään ja oman talon gurutkin tarvitsevat koulutusta ennen kuin heitä sopii mallailta valmentajan kenkiin. Tutkimuksessa havaittiin, että yritykset ovat valmiit myös panostamaan tähän puoleen: 66 % organisaatioista tarjoaa erilaisia kehitysvaihtoehtoja talon sisäisille coacheille.

Monessa yrityksessä silti jätetään valmentajat pärjäämään pitkälti omillaan. Joka kolmas yritys ilmoitti kyselyssä, että talon sisäiset coachit eivät saa minkäänlaista koulutuksellista tukea.

Monelle ILM:n tutkimuksen kiinnostavinta antia ovat pohdinnat coachingin vaikuttavuuden mittaamisesta. Tällä saralla tekemistä vielä riittää: suurin osa organisaatioista (93 %) ilmoittaa mittaavansa coachingin tuloksia, mutta mittarit ovat summittaisia. 70 % luottaa etupäässä sisäisiin arviointijärjestelmiin ja 40 % 360°-arviointeihin, eikä sen suurempaa selvitystä tehdä. Erillinen ja omakohtainen coachingin arviointi suoritetaan 40 % yrityksistä.

Ja vielä se Sokrates. Hänen kuuluisin oppilaansa oli Platon, joka analysoi kiinnostavasti coachinsa metodia. Platonin mukaan prosessiin kuuluu, että opettaja joskus ottaa esille asioita, jotka tuntuvat itsestään selviltä. Näin ei tehdä oppilaan kiusaamiseksi, vaan sen varmistamiseksi, että keskustelu etenee johdonmukaisesti. Platon nimittäin huomioi aivan oikein, että dialektisessa mallissa on alati vaarana, että keskustelijat tottuvat ennakolta arvaamaan toistensa ajatukset ja vievät toisiltaan sanat suusta. Tällainen piirileikki ei johda mihinkään.

Täällä kotimaassa Ria Parpei on tutkinut väitöskirjassaan coachingin hedelmiä. Yksi silmiinpistävä asia hänen tutkimuksessaan oli se, että valmennettavat usein valittivat coachin tekemien kysymysten vaikeutta.

Sokrates vaikennee. Ja hymyilee.



HENRY Foorumi 2012

6.11.2012 ROYAL AT CROWNE PLAZA, HELSINKI



Tapahtuma henkilöstöammattilaisille, esimiehille,
kehittäjille ja työhyvinvointivastaaville

Työelämä - vai työ ja elämä?

Ennakkoilmoittautuminen alkaa 3.9.2012. Lisätietoa: www.henryorg.fi

Pääkumppanit

Bird & Bird



Terveystalo

Coaching-tori yhteistyössä



Päämedia

fakta



Järjestäjä: Henrietta Oy / Henkilöstöjohtoon ryhmä - HENRY ry

Konferenssin pääpuheenvuorot

**Leading Your Self: Living
and Leading at the Next Level**
Dr Jagdish Parikh



**Yhteisön itseluottamus
- Miten sitä valmennetaan?**
psykologi Ilona Rauhala,
Ilona Rauhala Oy ja
Managing Director Marjo-Riitta
Ristikangas, BoMentis Oy



Ohjelmassa on lisäksi
kymmeniä tunteja asiantuntija-
seminaareja, puheenvuoroja
tapahtumateemasta sekä
pienryhmäkeskusteluja.

*Your Global
Exhibition Partner*



**YOUR PLACE
IN THE WORLD**

Find it with us



ARVELIN
INTERNATIONAL OY

Arvelin International Oy
Kauppakartanonkatu 7 A
FI-00930 Helsinki, Finland
Telephone +358 9 2511 110
Telefax +358 9 2511 1150
expo@arvelin.fi

www.arvelin.fi

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

4/2012

julkaisija

PubliCo Oy
Pälkäneentie 19 A
00510 Helsinki
puh. 09 686 6250
faksi 09 685 2940
info@publico.com
www.publico.com

päätoimittaja

Jussi Sinkko

tuotepäällikkö

Paul Charpentier
paul.charpentier@publico.com
puh. 09 6866 2533

toimituksen

koordinaattori

Mirkka Lindroos

graphic design

Riitta Yli-Öyrä

tilaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

toimittajat

Sami J. Anteroine
Merja Kihl
Ari Mononen
Jarkko Böhm
Tuomas Lehtonen

paino

PunaMusta Oy

www.hrviesti.fi

Tee menestystarinastasi totta -

Johtamisen erikoisammattitutkinto

Takaa tulevaisuutesi tutkinnolla ja hae koulutukseen. Kehity huipuksi toiminnan ja ihmisten johtamisessa. Koulutus on joustavaa, käytännönläheistä, ja sen voit suorittaa helposti työsi ohessa.

Hae heti tai **viimeistään 20.1.2013** osoitteessa: **www.slkinstituutti.fi >> koulutustarjonta**
Koulutus alkaa ke 13.2.2013 SLK Instituutissa Helsingin Pasilassa.

Lisätietoja: liisa.lahtinen@slkinstituutti.fi, p. 044 775 6435 tai tea.huikko@slkinstituutti.fi, p. 040 726 1255

SLK Instituutti
Business Campus
Rautatieläisenkatu 5
00520 Helsinki

ICT Campus
Hattulantie 2
00550 Helsinki



Erilaisuudentunnistamisesta työyhteisön lisäresurssi

Ihmisten erilaisuutta on perinteisesti pidetty työyhteisön kitkatekijänä. Erilaisuus voi kuitenkin olla organisaatioiden erinomainen voimavara. Sen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen on kehitetty MBTI-logiikkaan pohjautuva työkalu, Luontaisten Taipumusten Analyysi (LTA). Sitä käytetään mm. johtamisen, tiimien ja työssä jaksamisen kehittämiseen.

Organisaatiolta saatava palaute kertoo paljon

Työyhteisöjen arviointiin ja palautteen antamiseen on lukuisa määrä erilaisia mittareita. Näkökulmiksi on hyvä ottaa esim. jaksaminen, yhteistyö, johtaminen ja henkilökohtainen kehittyminen. Sopivia mittaritökaluja voivat olla mm.:

- työyhteisön hyvinvointi- ja ilmapiirikyselyt ja tulostulokset
- 360-arvioinnit erilaisille avainhenkilöryhmille
- 360-arviointi yhdistettynä LTA-analyysiin
- kehityskeskustelumalli ja laatuarviointineen

Tutustu innovatiivisiin henkilöstön kehittämisen työkaluihin osoitteessa www.feelback.com



Luotettava kumppani kehityksen tielle



**Haluatko tietää
luontaiset taipumuksesi?**
Tilaa itsellesi ilmainen LTA-analyysi ja raportti:
www.feelback.com/lta

Taru From,

HR4 Solutions toimitusjohtaja,
taru.from@hr4.fi

Kirjoittaja uskoo, että aito johtaja
saa ihmiset pysähtymään,
kuuntelemaan ja toimimaan.

Perinteinen johtajuus on kuollut – eläköön ihminen

Johtaminen on eittämättä kriisissä. Ratkaisu johtamisen ongelmiin ei ole kuitenkaan se, että lisätään tunteja tai vaihdetaan tilalle paremmat johtajat – silloin ihmiset Suomessa loppuvat kesken. On pakko myöntää yhden ihmisen suorituskyvyn rajat. Tämän totuuden ymmärtämisessä voi piillä myös menestyksen siemen.

Paineiden puristuksessa

Johtamiseen kohdistuu monenlaisia paineita. Lähes alalla kuin alalla on käynnissä rakennemuutos, jota akuutti talousmyllerrys vielä pahentaa. Voidaan sanoa, että elämme keskellä todellista rakennemyrskyä. Markkinoille ovat juuri ilmestyneet ensimmäiset verkkopalvelut, joissa työntekijät voivat peukuttaa johtajiaan. Kun tähän lisätään yhä vaativammat asiakkaat, jotka hallitsevat uudet mediat ja toimivat entistä nopeammin, moni perinteisesti itseään hyvänä johtajana pitävä on pulassa. Johtajan tulisi silti olla se, joka ohjaa ja johtaa organisaation pois myrskyn keskipisteestä kohti uuden kasvun väylää, rohkeasti, väistämätöntä muutosta pelkäämättä.

Ei pelkkää peräsimen pitelyä

Talouslehdet raportoivat toimitusjohtajien "elinkaaren lyhyenemisestä" ja johtajapörssi käy kuumana. Lista johtajalle asetetuista vaatimuksista on jo niin pitkä, että on todella vaikea uskoa ehdot täyttäviä ihmisiä löytyvän. Tässä tilanteessa olisi kenties syytä pysähtyä hetkeksi ja miettiä, onko kaikki enää ratkaistavissa pelkästään johtajaa vaihtamalla. Ehkä on aika myöntää, että johtaminen siinä muodossa, jossa olemme sen aiemmin tunteneet, on tullut tiensä päähän. Kun kaikilla tarvittavilla ominaisuuksilla varustettuja superjohtajia ei kerta kaikkiaan ole, pitäisi kenties pohtia johtajan sijaan johtamismallien muuttamista.

Oleellista on pohtia esimerkiksi sitä, miten yritystä ja ihmisiä voidaan ohjata ilman, että siitä vastaa vain yksi suunnan tietävä ja peräsinä pitelevä ihminen. Kysymys on tärkeä, kun tiedetään, että yhtä ainoaa ja oikeaa reittiä ei ole. Alun perin lyhyimmältä näyttävä reittikään ei yleensä ole nopein, kun talouden myrskyt ja ihmisten käyttäytymisen pohjavirta vievät laivaa eri suuntaan kuin on ollut tarkoitus.

Johtajamallin muutos voi eri yrityksissä tarkoittaa erilaisia asioita. Työmme puolesta olemme näköalapaikalla seuraamaa sitä, mikä yrityksissä on oleellisinta matkalla kohti tulevaisuutta. Useimmissa tapauksissa kyse on johtajan näkökulmasta kolmiosaisesta kokonaisuudesta.

Lähtökäsi yhteiseen maaliin pelaava johtoryhmä

Johtoryhmän tulisi olla kaikille sen jäsenille tärkein ja läheisin sparrausryhmä. Ryhmän merkitys riippuu siitä, miten toimitusjohtaja saa johtoryhmän samaan maaliin pelaavaksi joukkueeksi. Joukkueen pelikyky näkyy siinä, miten yhteistä agendaa viedään eteenpäin muita tukemalla ja miten arjen tilanteisiin tartutaan. Johtajuus ei ole enää yhden ihmisen työtä eikä edes pelkän johtoryhmän omaisuutta.

Vaikka johtoryhmässäkin ihmiset vastaavat kukin omasta alueestaan, johtoryhmää ei tulisi valita edustuksellisuuden vaan pikemminkin edistyskäsittelyn ja yhteispelitalojen perusteella. Ne jotka eivät ole valmiita sitoutumaan uuteen yhteisesti määriteltyyn tapaan tehdä töitä, eivät johtoryhmään kuulu. Esimiestyö on osa johtamista ja sekin täytyy saada samaan synkroniin johtoryhmän johtamisen kanssa.

Johtajan pitää tunnistaa yrityksen uutta luovat voimat ja ottaa heidät lähelleen, keskusteluun, yli perinteisten näkyvien rakenteiden. Tämä laajemman pohjan ääni pitää osata kanavoitaa, jotta se tulisi kuuluviin. Osaavat ihmiset haluavat osallistua yrityksen menestyksen rakentamiseen, eivätkä tyydy vain nimeänsä johdon näkemyksiin. Viisas toimitusjohtaja osaa hyödyntää tätä voimavaraa, joka valittavan usein jää käyttämättä.

Organisaatio on tukirakenne, ei muuri

Toinen keskeinen tekijä on organisaation muotoilu asiakaspalvelun tueksi – ei päinvastoin. Organisaatio ei saa olla tekemisen este tai hidaste ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Tiedon on kuljettava ketterästi ja niin, että ongelmiin päästään käsiksi heti. Päätöksenteon hissiliikkeen poistaminen organisaation sisällä, opituista tavoista pois oppiminen ja vanhojen muurien purkamisen on yhä tärkeämpää.

Kaikkea ei voi enää aukottomasti ohjeistaa. Silti moni sitä yrittää ja tulee samalla luoneeksi liian jäykkä rakenteita, jotka eivät tähän päivään sovi. On pystyttävä luomaan malleja, jotka auttavat jokapäiväisissä päätöstilanteissa ja kannustavat ihmisiä tiedon jakamiseen ja yrityksen asiakaspalvelun toteuttamiseen. Uudet ketterät menetelmät tuovat tekemiseen myös uusia ulottuvuuksia silloinkin, kun ne eivät muuta olemassaolevia rakenteita.

Tunne itsesi, kuuntele myös muita

Kolmas menestyksellisen mallin piirre perustuu toimitusjohtajan kyvylle ja valmiudella käyttää sparraajia, mentoreita tai coacheja. Johtaja tarvitsee keskustelukumppaneita, joiden avulla hän voi kirkastaa ajatuksiaan sekä löytää uusia näkökulmia. Tämä sovellettu osaaminen voi parhaimmillaan olla ratkaiseva tekijä yrityksen kasvussa ja laadunvarmistuksessa.

Mentorien valinnassa on tärkeää varmistaa paitsi tiedon monipuolisuus myös sen laatu. Tiedon on vietävä yrityksen agendaa ja johtamista samaan suuntaan. Samoin on varmistettava, että ympärillä olevat tukijoukot ovat samalla sekä riittävän kokeneita ja avoimia että avarakatseisia ymmärtääkseen liiketoiminnan muuttuneet olosuhteet ja pystyäkseen soveltamaan osaamistaan juuri kyseisessä yrityksessä.

Yksityisistä oivalluksista yhteinen ilo

Tiivistetysti voidaan sanoa, että moderni toimitusjohtaja onnistuu: a) yhteistyössä johtajakollegojen kanssa läpi organisaation, b) tiiviissä tiiminä toimivassa johtoryhmässä sekä c) tukihenkilöiden ja sparraajien tuella. Näiden lisäksi johtamisen tueksi on syytä saada yhä enemmän sisäisiä metodeja, joilla voidaan lujittaa yhdessä tekemistä. Parveilu erilaisina ryhminä on ratkaisuja etsittäessä mahdollista, kun yrityksen rakenteet tukevat tekemistä eivätkä ole sen este. Joustavuus sekä lisää että vahvistaa itseohjautuvuutta, ketteryyttä ja kykyä vastata yhä nopeammissa tahdissa ilmaantuviin haasteisiin.

Vahva yhdessä tekemisen kulttuuri on yritykselle huomattava kilpailuetu, jota voidaan jatkuvasti vahvistaa harjoittelemalla organisaatiossa käytävää keskustelua, parityöskentelyä ja sprinttejä, joilla ratkotaan nopeasti esiin tulleita asioita. Yrityksen ihmisissä on valtavasti osaamista. Oikein johdettuna se saadaan vapautettua yrityksen ja ihmisten itsensä eduksi.

Eläköön ihminen – kaikkine puutteineenkin

On pystyttävä myöntämään, että johtajakin on vain ihminen. Toisaalta on hienoa huomata, että johtaja on nimen omaan ihminen: ajatuksiltaan vapaa, luova ja uutta etsivä. Tunteva ja ajatteleva ihminen osaa etsiä uusia ratkaisuja tapoihin johtaa yritystä, vaikka opitut johtajamallit tätä pyrkimystä usein kahlitsevatkin. Aito johtaja on autenttinen tilanteessa kuin tilanteessa. Hän saa ihmiset pysähtymään, kuuntelemaan ja toimimaan.

Parhaat johtajat ovat jo ymmärtäneet, että vanhojen mallien mukaan toimiminen ei kannata. Osa johtajista on vielä kiinni vanhassa ja siksi pulassa. Johtamismalleja ei kenties tarvitse uudistaa yhtä usein kuin tuotemallistoja, mutta kysyä kannattaa aina: olemmeko jääneet kiinni asenteisiin, jotka ennen pitkää näivettävät yrityksen? Hyvä johtaja tuntee itsensä, tunnistaa puutteensa ja osaa etsiä apua silloin kun sitä tarvitaan. Sen lisäksi ei tarvita kuin kyky ja halu heittäytyä täysillä tehtäväänsä, omana itsenään. ■



Väitös: Puoliso on todellinen työuraan vaikuttava tekijä

KTM Marja Käsälä selvitti väitöstudioskimuksessaan, miten kahden uran pariskunnat soveltavat yhteen työn ja muun elämän. Kahden uran pariskuntien puolisoilla on molemmilla vaativa työura. He ovat usein avaintyöntekijöitä, joiden vaativan työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuminen on tärkeää työnantajille. Erityisesti asiantuntijoilla, johtajilla ja yrittäjillä työn ja muun elämän välinen raja hämärtyy usein.

Väitöskirjassa tarkastellaan kotitöiden, lastenhoidon ja vapaa-ajan jakautumista sekä puolison merkitystä ja tukea työuralle.

Kahden uran pariskunnan työurat tukevat toisiaan, mutta haastavat arjen, selviää KTM Marja Käsälän väitöstudioskimuksesta. Käsälä työskentelee Työterveyslaitoksessa Innovaatiot, johtaminen ja osallistaminen -tiimissä.



Henkilöstösupistukset heikentävät työhön jääneiden terveyttä

Psyykenlääkkeiden käyttö lisääntyy suurten henkilöstösupistusten jälkeen paitsi työnsä menettäneillä myös työhön jääneillä, käy ilmi Työterveyslaitoksen vuonna 2007 julkaistusta tutkimuksesta. Tutkijat perustavat päätelmänsä yli 26 500 suomalaisen julkisen sektorin työntekijän lääkemääräyksiin vuosilta 1994–2000 heti suurten henkilöstösupistusten jälkeen. Miehillä määrättiin useimmiten unilääkkeitä ja naisille rauhoittavia lääkkeitä. Henkilöstösupistukset olivat seurausta 1990-luvun alun lamasta. Henkilöstösupistukset lisäsivät sairauspoissaoloja vakinaisilla, mutta ei sijaisilla tai muilla määräaikaisilla työntekijöillä.

Vuonna 2005 julkaistun tutkimuksen mukaan suuriin henkilöstösupistuksiin liittyi työhön jääneillä siten 1,8-kertainen todennäköisyys päätyä suhteellisen nuorella iällä pysyväälle työkyvyttömyyseläkkeelle verrattuna niihin, joiden työpaikoilla työvoiman supistamistarvetta ei ollut.

Työterveyslaitoksen Kunta10 -tutkimuksessa henkilöstösupistuksen vaikutuksia on seurattu 1990-luvun laman aikana ja sen jälkeen.



Miten työssä selviää, kun työtoveri, esimies tai alainen on todella hankala?

Työterveyslääkäri Kirsi Räisänen ja psykiatri Kaarina Roth käyvät läpi hankalan käyttäytymisen syitä stressistä persoonallisuushäiriöihin. Tutkimustietoa täydentävät käytännön kokemus ja neuvot. Milloin ja miten hankalaan käyttäytymiseen tulee puuttua? Missä tilanteissa kannattaa venyttää sietokykyä?

Kirjassa esiteltujen työtapojen avulla voi pohtia paitsi toisen käytöstä, myös omaa osuuttaan vuorovaikutuksessa – Hankalat tyypit työelämässä, 3., uudistettu painos Räisänen Kirsi, Roth Kaarina.



90% työntekijöistä haluaa monipuolisempia työterveyspalveluita*

Työntekijöiden terveys ja hyvinvointi vaikuttavat suoraan yrityksen ja yhteisön tuottavuuteen. Suomen suurimpana terveyspalveluyrityksenä pystymme vastaamaan haasteeseen ja tarjoamaan monipuoliset ja laadukkaat työterveyspalvelut työntekijöiden, yritysten ja julkisyhteisöjen parhaaksi.

Ota yhteyttä yrityspalveluihin p. 030 63311** | Lue lisää www.terveystalo.com/yrityspalvelut

Terveystalo

Kaikki mitä terveytesi tarvitset

”

Ministeri Risikko: Ikäjohtaminen on kaikenikäisten johtamista

”Ikäjohtaminen on kaikenikäisten johtamista. Siinä on kysymys ikään liittyvien tekijöiden huomioon ottamista ja eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämistä jokapäiväisessä johtamisessa”, sanoi sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikko avatessaan Johtamisen kehittämisverkoston järjestämän miniseminaarin, jonka teemana on kaikenikäisten johtaminen.

Ministeri Risikko korosti esimiestaitojen merkitystä kaikenikäisten johtamisessa sekä työhyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamisessa: ”Hyvä esimies tietää ja ymmärtää, että nuoret, keski-ikäiset ja vanhemmat työntekijät ovat työuransa eri vaiheessa. Toisille työkokemusta on jo kertynyt, toiset ovat vasta työuransa alkutaipaleella. Jokaisen pitäisi olla osaamistaan ja elämäntilannettaan vastaavassa työssä. Jokaisen panos on tärkeä.”

Ministeri Risikon vetämän Johtamisen kehittämisverkoston tavoitteena nostaa esiin ja levittää johtamisen hyviä käytäntöjä.

Lähde: STM:n tiedote 12.9.2012.



JURISTIHIPIT PARANTAVAT MAAILMAA

PAULA STELANDER KERTOO MITEN TYÖKULTTUURI BRÄNDÄTÄÄN – JA MIKÄ HR:SSÄ OIKEIN MÄTTÄÄ SUOMESSA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: SINI PENNANEN

Lönnrotinkadun arvokiinteistössä sijaitsevaan lakipalvelutoimisto Fondiaan astuva menee heti alkajaisiksi hämilleen. Vastaanottotiskiä ei näy missään, vaan sen sijaan hissintuomaa odottaa – hetkinen, ei voi olla totta – täysimittainen kahvila.



Kohta jo istutaan oikeaoppinen latte kädessä pikantisti verhoilulla sohvalla, ja Ella Fitzgerald soi. Huomiota herättävän rennonoloisia lakimiehiä piipahtaa kahvilaan ja poistuu juomien kanssa. Tunnelma on kuin mainostoimistossa, jossa joku on lisännyt hyvänolonhormonia hengitysilmaan ja juomaveteen.

Sitten saapuu Paula Stelander, ja ei, hän ei ole juristi. HR-toiminnoista vastaava Stelander kuuluu siihen kouralliseen fondiaaneja, joilla ei ole oikeustieteen tutkintoa. Stelander valmistui Helsingin kauppakorkeakoulusta vuonna 1996 pääaineenaan organisaatiot ja johtaminen. Toimittuaan kymmenen vuotta rekrytointikonsulttina Stelander kuuli uudesta lakifirmasta, jolla oli vähän erilainen meininki. Elettiin syksyä 2007.

”Epähierarkisuus näkyy meillä siten, että jokaisen idea on arvokas.”

”Fondialla oli tuolloin 17 työntekijää. Minä olin työntekijä numero 18”, Stelander virnistää. Yleensä yrityksissä aletaan miettiä HR-ihmisen palkkaamista, kun talossa on lähemmäs sata henkeä töissä, joten Fondia paineli tässäkin suhteessa vähän omia polkujaan.

Vahva kahvistrategia

Viisi vuotta sen jälkeen, kun Stelander tuli taloon HR-velhoksi, Fondialla on 93 työntekijää. Ja on pakko kysyä: valmistiiko laatukahvini joku lakiharjoittelija vai peräti nuorempi associate?

”Meillä on ihan kokopäivätoiminen kahvilatyöntekijä”, Stelander kertoo.

Kahvihan ei tunnetusti ole triviaali asia missään suomalaisessa yrityksessä, mutta harva on Fondian tavoin ymmärtänyt täysin tämän nautintoaineen kulutukseen liittyvät strategiset aspektit. Stelander kertoo nimittäin, että koko neloskerroksessa kahvia saa vain ja ainoastaan in-house kahvilasta.

”Haluamme, että ihmiset nousevat välillä ylös tuoleistaan ja lähtevät liikkeelle. Kahvila on luontainen kokoontumispaikka, joten otamme siitä kaiken irti”, Stelander toteaa.

Enää emme tosin ole kahvilassa, vaan istumme Leikkihuoneessa, joka on ilmiselvästi – no, lasten leikkihuone. Tosin sillä erolla, että hyllyt pursuavat karamelleja houkuttelevasti käden ulottuvilla. Ensin tuplalatte, sitten karkkia...? Stelander myöntää, että Fondialle tulevat uudet juristit tapaavat lihoa kolmisen kiloa ensimmäisten kuukausien aikana.

Kun juristi hipiksi heittäytyi

Lisäkiloista huolimatta Fondian meno on ollut niin vakuuttavaa, että se ei ole jäänyt huomaamatta alaa seuraavilta. Tänä vuonna Great Place to Work -instituutin Suomen Parhaat Työpaikat -tutkimuksen yleisessä sarjassa Fondia nappasi prons-

sia – ja kahtena aikaisempana vuonna sijoitus oli ollut tukevasti TOP 10:ssä.

Matka suomalaisen työelämän huipulle on ollut mielenkiintoinen. Stelander kertoo, että kun hän ryhtyi viisi vuotta sitten soittelemaan lupaaville prospekteille, alkuun sai selittää ummet ja lammet siitä, miten Fondia on ihan oikeasti erilainen. Äärikonservatiivisella alalla ”hulluttelu” kun tarkoittaa usein (ykkös)farkkujen laittoa töihin perjantaina tai kravatin hienois- ta hölläämistä klo 15.15.

Fondialla se taas tarkoitti sitä, että koko porukka päätti kolme vuotta sitten ryhtyä hipeiksi – tunnuslauseenaan ”Make Law, Not War”. Siis mitä?!

Ihan täysimittaisesta hippikommunista ei sentään ole kysymys, vaan yrityksen työ kulttuurin brändäämisestä. Hippiteema lanseerattiin yrityksen sisäisissä Woodstock-juhlissa elokuussa 2009. Kuvaan kuuluu, että kaikilla fondiaaneilla on hippipaita ja -koru – joskaan ei niitä sentään asiakaspalaverissa näe.

Stelander kertoo, miksi loikkaus kahden – ainakin näennäisesti – ääripään välillä tehtiin:

”Kun aloimme rajun kasvuvaiheen, meitä olikin yhtäkkiä 30 entisen 20 työntekijän sijasta.” Vanhoja fondiaaneja alkoi yhtäkkiä arveluttaa, että olikos tämä nyt tässä – vanha rento meininki katoaisi hiljalleen, kun ulkopuolelta tulee korostetun asiallisia juristeja, jotka eivät ehkä olekaan yhtä taipuvaisia hassuttelemaan. Niinpä talon luovalle hulluudelle päätettiin hankkia legitimitteetti ja mandaatti brändäämällä se tavalla, joka taatusti silottelee pahimmat rypyt otsalta.

Veljiä ja siskoja

Mutta miten kummassa juristit löysivät juuri hippiaatteen henkiseksi ankkurikseen? Stelander vastaa, että koska Fondia haluaa olla laki-alan aito kapinallinen, vastakulttuurin kanssa flirttailu sopii yrityksen pirtaan hyvin. Fondia on esimerkiksi siitä harvinainen lakitoimisto, että se ei ole partnerivetoinen ja toimitusjohtajan puheille pääsevät avokonttorissa kaikki. Samaten kaikilla lakimiehillä on sama titeli (legal counsel).

”Fondian erilainen tunnuslause kuuluu: Make Law, Not War.”

”Epähierarkisuus näkyy meillä siten, että jokaisen idea on arvokas. Meillä ei harrasteta kynnärpäätäktiikkaa eikä selkäänpuukotusta ja uskomme tasa-arvoon.”

Jos ylitöitä tekee liikaa, on vaarassa menettää bonukset. Lisäksi etätöiden tekemiseen ei tarvitse lupia erikseen anoa.

”Ei aikuisia ihmisiä tarvitse joka hetki valvoa ja kontrolloida.”

Pakko kuitenkin kysyä vielä tämänkin: miten käy fondiaaneilta tajunnan laajentaminen? (Talossa on nimittäin oma



Goa-huone, ja hieno onkin.) Stelanderin mukaan tajuntaa laajennetaan ei-kemiallisesti siten, että havahdutaan huomaamaan, että elämässä on työn lisäksi muitakin:

”Meille on tärkeää, että ihmiset pitävät huolen itsestään, nukkuvat tarpeeksi, harrastavat ja tekevät itselleen mieluisia asioita. Sen sijaan että koko ajan puurtavat konttorilla.”

Stelander paljastaa, että fondiaanit kyllä lähtevät tripille joka toinen kuukausi – mutta kyseessä on lounas esimiehen kanssa.

Talon sisäisessä viestinnässä juristeria ja flowerpower muodostavatkin sangen omalaatuisen kielen. Esimerkiksi tiimipala-

”Olisi jo korkea aika HR:lle astua kulissien pölystä esiin parrasvaloihin ja ottaa se tila, mikä sille kuuluu.”

veri on gang-bang ja sähköposteissa esiintyy ”brothers and sisters” ja ”peace” tiuhaan.

Pönötys pannassa

Kukaan ei voi kiistää, etteikö Fondia olisi erilainen nuori. Jos talossa jotain vihataan, niin pönötystä – ja tämä on asenne, joka virtaa ylhäältä alas.

”Meillä toimitusjohtaja on todennut, että kun lakimies poistetaan puvusta ja lasipöydän takaa istumasta, niin sitten vastaa alkaa selvitä, mitä hän osaa.” Viesti on selvä: jos olet hyvä siinä mitä teet, voit istua vaikka farkut jalassa lelujakkaralla ja antaa asiakkaalle asiantuntevia lakineuvoja.



Juuri tämän vuoksi Stelander ei halua kuulla mitään kuittailuja Suomen Ally McBeal -lakifirmasta. Vaikka meno on rentoa, fondiaanit ovat piinkovia ammattilaisia.

”Meidän välillä on keskimäärin 13 vuoden työkokemus alalta ja täällä on paljon eri yritysten lakitoiminnoista tullutta porukkaa, joka ymmärtää myös bisnespuolen.” Liikejuridiikkaan keskittyneelle talolle onkin elintärkeää ymmärtää asiakasta ja tuottaa selkokieლისiä ja selväjärkisiä ratkaisuja hänen pulmiinsa.

On myös selvää, että hippimeininki ei kolahda kaikkiin juristeihin – ja Stelander tietää, että muissa lakifirmoissa arki voi olla kokolailla harmaampaa. Väriläiskänä olo kuitenkin kannattaa: brändäämisen seurauksena rennot, hyvät tyypit (jotka

nyt vain sattuvat olemaan lakimiehiä) haluavat töihin Fondiaan. Ja juuri heidät Fondia haluaakin hommiin.

Varjoista esiin, HR!

Paula Stelander myöntää auliisti, että hänen työnsä on melkein liiankin helppoa – yrityksen oven takana on väkeä jonoksi asti. Mutta vaikka oma duuni rullaa, Stelander ei aina hyvällä katsele, mitä HR:n kentällä tapahtuu.

Stelanderin mukaan suomalaisten yritysten henkilöstönhallinnassa on liikaa ”henkisiä sairaanhoitajia”, jotka keskittyvät tuottamaan hoivaa sen sijasta, että iskevät kyntensä bisnekseen. Stelander näkee, että olisi jo korkea aika HR:lle astua kulissien pölystä esiin parrasvaloihin ja ottaa se tila, mikä sille kuuluu.



"HR jää liian herkästi jumiin omiin poteroihinsa ja surkuttelemaan, että tässä kun ollaan vain tällainen tukifunktio. Kyllä omista tekemisistä on otettava vastuu – osoitettava, että tuo jokin arvokasta pöytään. Henkilöstöasioista ja johtamistyylistä voi tehdä vahvan kilpailuvaltin yritykselle."

"HR ei ole mikään erillinen saareke yrityksessä. Myös henkilöstöpuolella saa olla myynnillistä otetta ja bisneksestä on lupa kiinnostua."

Stelanderin mukaan avain HR:n nousuun voisi piillä myös siinä, että henkilöstöpuolella viimein otetaan numerot hanksaan. Tuottamalla lukuja, joilla on liiketoiminnallista merkitystä, painoarvo kasvaa väkisin. Pehmeän puheen ja kovien numeroiden yhdistelmä voi viedä pitkälle, mutta ensin on tehtävä perusteellinen tuuletus asenneilmastossa, ihan kansallisella tasolla:

"Suomalaisia yrityksiä vaivaa outo melankolia. Missä on into ja yrittäjähenkisyys, aito hinku menestyä? Jotenkin pitäisi puhalttaa uutta henkeä, joka lähtee siitä, että ollaan ylpeitä itsestä ja siitä mitä osataan."

HR-poppoolla pitäisi riittää palkeita yhteen hiileen puhaltamiseen ja uskon valamiseen, mutta liian usein henkilöstöpuolella vain suojellaan omaa reviiriä ja istutaan tiedon päällä. Tästä ajattelusta on Stelanderin mukaan viimeinkin päästävä pois: tieto on tehty jaettavaksi.

HR-ammattilaisten on syytä verkostoitua laajemminkin – ja myös kaupallisessa mielessä. Myydä saa nimittäin ihan jokainen:

"HR ei ole mikään erillinen saareke yrityksessä. Myös henkilöstöpuolella saa olla myynnillistä otetta ja bisneksestä on lupa kiinnostua."

Kapina elää?

Stelanderin teesit kantavat, vaikka hän itse on ollut alalla varsinaisesti vasta viisi vuotta. Silti hän uskoo, että kun kaikki on pitänyt ajatella itse alusta asti, ei ole ainakaan päässyt kangistumaan kaavoihin heti kättelyssä.

"Jos olisin tullut sisään valmiiden prosessien kanssa jonkun muun yrityksen HR-puolelta, se ei ehkä olisi toiminut niin hyvin."

Systemic Business Coach® (SBC®)

Coachingin uusi tulevaisuus!



Kouluttajina mm.



Vesa

Ristikangas
BoMentis Oy,

Systemic Team Coach ja
ylimmän johdon valmentaja.
Valittu vuoden coachiksi 2012
Kirjoittanut useita kirjoja joh-
tamisesta ja yhteistyöstä. ICF
Finland ry:n hallituksen pj.

Systeemiset Business
Coachit ovat uudistajia ja
muutoksentekeijöitä. SBC®
on ammatticoaching-
ohjelma, jonka avulla voit
hankkia ICF:n (Interna-
tional Coach Federation)
sertifiointin.



Prof.
David
Clutterbuck

Tunnustettu ylimmän
johdon coach Euroopassa.
Kirjoittanut yli 50 kirjaa coachin-
gista, mentoroinnista ja johtami-
sesta.
Vieraileva professori useammassa
yliopistossa (mm. Sheffield & Ox-
ford). Nimetty yhdeksi vaiku-
tusvaltaisimmista HR-
ajatteliijoista 2012
UK:ssa.

coachinghouse.fi

BoMentis Oy ja Coaching
House Oy ovat valmentavan
johtajuuden kylväjiä.
Rakennamme
onnistumisia
yhdessä!



Fondiasa on aina ajateltu, että yritys hakee kasvua – ja kasvuyrityksen on pakko olla innovatiivinen. Pitkälti Stelanderin vastuulla on varmistaa, että taloon tulevat ihmiset ovat valmiita kasvamaan samaan suuntaan kuin yritys.

”Ja siinä matkan varrella voimme vähän ravistella asentaita”, Stelander nauraa.

”Avain HR:n nousuun piilee siinä, että henkilöstöpuolella viimein otetaan numerot hanskaan.”

Mutta vastavoima se löytyy vastavoimallekin. Stelander kertoo, että kahvilan aloittaessa toimintansa tuli eräältä työntekijältä pyyntö, että voisiko hän tuoda oman vedenkeittimen työpöydälleen, kun kahvilaan ei aina jaksaisi kävellä. Pyyntö evättiin.

”Haluamme lisätä yhteisöllisyyttä”, Stelander perustelee hirmuvaltiaan otteiden käyttämistä.

Hippien aikakausi käy kuitenkin kohti loppuaan. Stelander kertoo, että uusi kulttuurivallankumous on odotettavissa ensi vuonna. Tuleeko uudeksi teemaksi siis Star Wars? Tukkahevi? Muumit?

Sitä odottavat nyt fondiaanit innolla – ja muu lakiala kauhulla. ■



ÄLÄ USKO EHDOITTA



Johtamisen gurut tarjoavat käyttöömme erilaisia malleja ja teorioita, joita toistamalla saamme organisaatiomme iskuun. Vai saammeko? Käytännön arjessa yritysten toimintaympäristöt ovat aina moniulotteisempia kuin kliinisissä malleissa. Guruja kuuntelemalla voikin saada uusia ajatuksia johtamiseen, mutta ainoana totuutena niitä ei parane pitää.

LIIKKEENJOHDON ISMIT INNOSTAVAT, MUTTA ONKO NIISTÄ TODELLISTA HYÖTYÄ

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN

KUVAT: RODEO.FI





"Ismi antavat modernin yrityksen kuvan."

Mitä johtamisen mallit tai ismit sitten oikein ovat? Aalto-yliopiston johtajuuden tutkijalla, projektipäällikkö Jouni Virtaharjulla on aiheeseen mielenkiintoinen ja kuvaava vertauskuva; hän vertaa johtamisen malleja muotiin tai tarkemmin popmusiikin hitteihin.

"Ismien rooli liiketalouden kentässä on samanlainen kuin pophiteillä musiikissa. Molempiin on helppo tarttua ja ne jäävät mieleen. Ne ovat osa ajatusten markkinaa, ideologioita ja malleja, joita ostetaan ja myydään."

Musiikin ja liikkeenjohdon kenttiä yhdistää myös ankara menestyksen tavoittelu. Suuri osa muusikoista haluaisi tehdä hittejä, joita kansa ostaa ja radiokanavat soittavat. Osa heistä kuitenkin kyseenalaistaa listamenestyksen ja saarnaa taiteellisuuden puolesta. Näkökulmia on siis erilaisia. Sama pätee myös johtamisen tutkijoihin. Heilläkin on erilaisia tavoitteita. Monet haluavat tehdä hittejä.

"Liikkeenjohdon rintamalla kirjoitetaan paljon populaari-

yleisölle suunnattuja kirjoja. Ne kierrättävät vanhaa, tuttua ja turvallista, mutta lisäävät mukaan ripauksen uutta. Näin tekee Lady Gaganin musiikkia tehdessään.”

Ismit esitetään yksinkertaistettuina malleina, jotka etenevät loogisesti askel askeleelta, kuin nappulat pelilaudalla. Oikeiden askelten oletetaan helpottavan liikkeenjohdon elämää ja ratkaisevan yritystoiminnan visaisia pulmia. Mallien luojat tarjoavat tuotoksiaan liikkeenjohtamisen markkinoilla ja johtajat ostavat niitä moninaisin perustein.

”Ismejä ei aina oteta vastaan järkisin. Joskus jotakin ideologiaa sovelletaan siksi, että kaverikin käyttää samaa mallia. Ismit antavat modernin yrityksen kuvan”, Virtaharju viiltää.

Omassa työssään, Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksella Virtaharju tarkastelee johtamista ja siinä tapahtuvia muutoksia lähinnä sosiologisista ja kulttuurisista viittekehyksistä.

Kuka on guru?

Virtaharju kieltäytyy vastaamasta kysymykseen, ketkä ovat liikkeenjohdon kentällä tämän hetken kovimmat gurut.

”En halua vastata, koska en tiedä. En seuraa listoja. Ja millä kriteereillä asiaa edes haluttaisiin mitata? Aika usein jalustalle nostetaan henkilö, jonka kirjamyynti on bestseller-tasoa tai joka on valittu jollekin listalle, esimerkiksi Top Thinkers of the World -listalle?”

Virtaharjun taskun pohjalta löytyy jälleen oiva vertaus musiikkimaailmaan. Tutkija kertoo faniittavansa Led Zeppe-liniä, mutta ei kuitenkaan nosta yhtyettä universumin ylivertaisimmaksi bändiksi. Musiikissahan on kyse mielipiteistä. Sama tilanne on liikkeenjohdon ideologioiden ja gurun arvottamisessa. Virtaharju huomauttaa, että mainitsemalla tässä jutussa jonkin ylivertaisen gurun, hän syyllistyisi olemassa olevien näkökantojen kanonisointiin. Jokainen siis tekee omat suosikkilistansa. Tästä jutusta ei ole sen luomiseen apua.

Maailma on pullollaan erilaisia ismejä ja ideologioita, jotka menevät ja tulevat. Niillä on oma elinkaarensa, toisilla lyhyempi, toisilla pidempi. Kaikista ei ennätetä kuulla koskaan. Monet ismit jättävät oman jälkensä arkeemme ja hiipuvat sitten olemattomiin.

”Aiemmin laatujohtaminen oli kova juttu. Yrityksiin palkattiin laatupäälliköitä ja aihe oli parrasvaloissa kaiken aikaa. Vähitellen laadun johtamiseen liittyvät asiat kiinnittyivät organisaatioiden rakenteisiin. Niihin ei enää kiinnitetä sen kummempaa huomiota. Niistä on tullut osa arkea.”

Virtaharju nimeää myös joukon muita ismejä, joita ei osata nykyään enää sellaisina edes nähdä, koska ne ovat sukeltaneet niin syvälle tajuntaamme. Hän ottaa esimerkeiksi strategiaan, innovaatioihin ja yrittäjyyteen liitetyt mantrat. Kaikki niistä ovat ismejä, joita on toivotettu maailmalla niin kauan ja niin suureen ääneen, että niitä on totuttu pitämään itsestäänselvyyksinä.

Johtamisen erikoisammattitutkinto työhyvinvointipainotteisena

Haluatko kehittää itseäsi ja organisaatioasi? Tarvitsetko lisää johtamistaitoja myös työhyvinvoinnin johtamiseen? Johtamisen erikoisammattitutkinnon avulla kehität omaa johtamisosaamistasi ja yksikköäsi. Tulokset näet käytännön arjessasi.

Koulutus antaa sinulle osaamista johtamisen eri osa-alueiden hallintaan ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Se kehittää taitojasi arvioida, suunnitella ja johtaa toimintaa yrityksen strategian mukaisesti. Saat myös valmiudet suunnitella ja johtaa projekteja menestyksekkäästi.

Koulutus alkaa Helsingissä 5.2.2013. Sen kesto on 1,5 vuotta ja siihen sisältyy 12 lähiopetuspäivää.

Koulutuksen hinta on 565 € + tutkintomaksu 58 €. (Koulutus kuuluu valtionosuusjärjestelmän piiriin.)

Lisätietoja:

Carla Alapeteri, p. 0400 722 279, carla.alapeteri@edupoli.fi

 **LUE LISÄÄ**
WWW.EDUPOLI.FI

edupoli

Lämmittäjänk. 2 A, 00880 Helsinki

UUSIA NÄKÖKULMIA

www.kuntaHR.fi

Ihmisten johtamisen ratkaisuja kunta-alalle

 **ELBIT**



Omassa työssään, Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksella johtajuuden tutkija, projektipäällikkö Jouni Virtaharju tarkastelee johtamista ja siinä tapahtuvia muutoksia lähinnä sosiologisista ja kulttuurisista viitekehyksistä.

”Maailma on pullollaan erilaisia ismejä ja ideologioita, jotka menevät ja tulevat. Niillä on oma elinkaarensa, toisilla lyhyempi, toisilla pidempi.”

”Strategiatyön tekemisestä on tullut niin vallitsevaa, että yritystä jolla ei ole julkilausuttua strategiaa, pidetään omituisena. Vallalla on ajatus, että seuraat aikaasi, kun teet yrityksellesi strategian. Tämä on johtanut muun muassa siihen, että päiväkodit tekevät strategioita. Päiväkotia ei kuitenkaan voi tehdä itsenäisesti valintaa siitä mitä se tekee, jolloin se mitä siellä strategiaksi sanotaan on toiminnan kehittämissuunnitelman tekemistä”, Virtaharju sanoo.

Ismeilläkin on oikeus elää

Kriittisestä näkökulmastaan huolimatta Virtaharju ei pidä ismejä huonona asiana, sillä ne tuovat omalta osaltaan apua yritysten johtamiseen ja auttavat tarkastelemaan asioita erilais-

ta näkökulmista. Hän pitää kuitenkin ongelmallisena, että ismit yksinkertaistavat voimakkaasti maailmaa. Ne jättävät aina joitain oleellisen tärkeitä asioita huomioimatta.

Virtaharjun mielestä ismejä pitää

pystyä yhdistelemään, sillä yhtä ainoaa oikeaa johtamistapaa ei ole olemassakaan. Toisaalta erilaisten mallien hyödyntäminen edellyttää myös osaamista.

”Ismiä voidaan ajatella instrumenttina tai sävellyskulkuna. Se voi kuulostaa upealta taitavan soittajan soittamana, mutta ei ole mitenkään selvää, että pystyt itse samanlaiseen suoritukseen. Se, miten pystyt hyödyntämään ismiä, on omista soittajan taidoistasi kiinni.”

Virtaharju näkee ismien vaikuttavan liikkeenjohton kehityksen taustalla. Ne ovat opettaneet meille asioita ja käsitteitä,

Mikä ismi on?

Ismi-termiä käytetään yleisesti kuvaamaan erilaisia johtamisoppeja tai -suuntauksia. Esimerkkejä tunnetuista johtamisen ismeistä ovat tulosjohtaminen, laatujohtaminen, tietojohtaminen, prosessijohtaminen, arvojohtaminen, tilannejohtaminen ja sinisen meren strategia. Johtamisen ismejä on syntynyt tuotannonohjauksen, ihmisten johtamisen ja strategisen johtamisen piirissä. Ismit rakentuvat tyypillisesti yhden tai useamman menestyvän liikkeenjohdon teoksen ympärille, joissa esitellään opin sisältö ja esimerkkejä oppia hyödyntäneistä menestyneistä yrityksistä.

jotka auttavat meitä keskustelemaan, improvisoimaan ja tekemään päätöksiä. Liikkeenjohdon mallit ovatkin tutustumisen arvoisia. Virtaharju neuvoo poimimaan ismien kirjosta itselle hyödylliset jutut, jotka auttavat viemään omaa organisaatiota haluttuun suuntaan. Ismeihin ei saa päätä pahkaa rakastua, mutta ei niitä tule oikopäätä hylätäkään.

”Eivät kaikki yritysjohtajat ismejä ihaile. Olen kuullut monen suusta, että ismit ovat konsulttien höpötystä ja paras ymmärrys omasta bisneksestä syntyy ilman niitä, talon omien seinien sisällä. Tällöin olen kuullut niin sanotun talonpoikaisjärjen ylistystä. Ei tämäkään näkemys ole koko totuus asiasta, ainakaan silloin, jos talonpoikaisjärki ymmärretään järempäisenä haluna pitää kiinni omista näkemyksistään. Jos et ymmärrä keskustelua, et voi mitään saadaakaan. Johtajan on tunnettava ismit ja suodatettava ne oman maailmankuvansa läpi. Näin hän pystyy näkemään, missä maailma menee”, Virtaharju tiivistää. ■



KAIKKI SAMAN KATON ALTA

HR House on henkilöstövuokrauksen, rekrytoinnin, koulutuksen ja valmennuksen sekä HRM-ohjelmistojen asiantuntijayritys.

www.hrhouse.fi
www.springhouse.fi
www.saima.fi



SPRING HOUSE

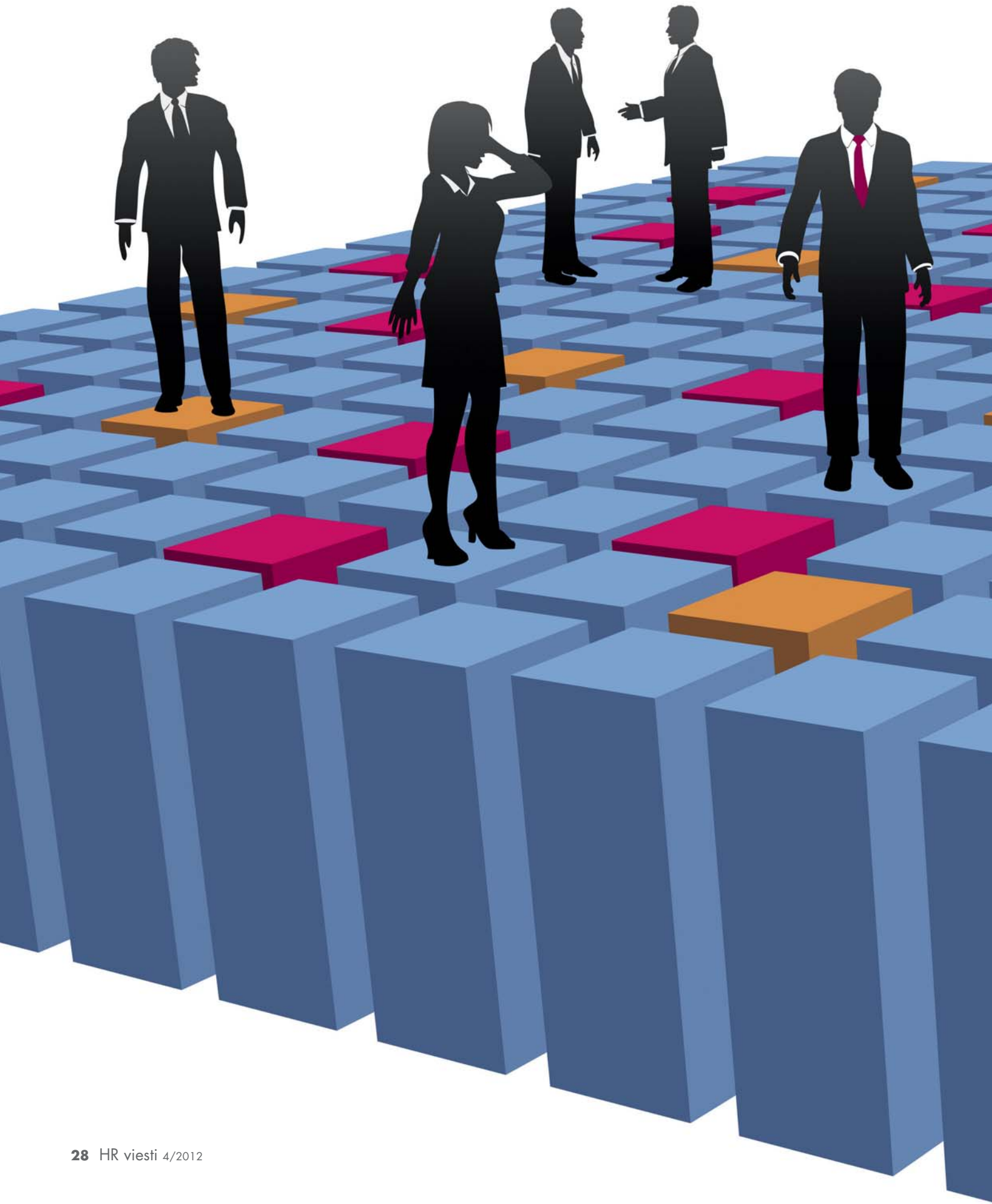
SAIMA

LÖYDÄT MEIDÄT
MYÖS FACEBOOKISTA



HYVÄ JOHTAJA OSAA VIESTIÄ

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN



Organisaation luotsaaminen menestykseen ei ole helppoa. Se vaatii johtajalta monipuolista osaamista ja jatkuvaa halua kehittyä. Millaisia näkemyksiä johtajia valmentavalla psykologilla, johtajuutta tutkivalla professorilla ja yritysjohtajalla on hyvästä johtamisesta.



**Ilona Rauhala, valmentava psykologi,
Ilona Rauhala Oy**

Rauhala on johtajien valmentamiseen erikoistunut psykologi. Hän on kirjoittanut useita oppaita, joista tuorein on yhdessä Makke Leppäsen kanssa kirjoitettu *Johda Ihmistä – Psykologiaa Johtajille* (Talentum 2012).

KUVA: MARICA ROSENGÅRD

1. Mitä osaamisalueita tai vahvuuksia hyvällä johtajalla tulisi olla?

Hyvä johtaja tiedostaa oman vajavaisuutensa ja on halukas kehittämään johtamisosaamistaan. Hänen tulisi ymmärtää erilaiset pääomallajit – taloudellinen, inhimillinen, sosiaalinen ja psykologinen pääoma. Psykologisella pääomalla tarkoitan kykyä johtaa niin omaa kuin henkilöstön ja organisaationkin mielentilaa. Hyvä johtaja osaa vaikuttaa itseluottamuksen, tulevaisuudenuskon, optimismin ja sinnikkyuden rakentumiseen.

Johtajan tulisi tarkastella asioita vahvuuksien kautta ja löytää yrityksen toimintaympäristöstä mahdollisuudet ja piilevä potentiaali. Johtajalta edellytetään kykyä kompleksiseen ajatteluun ja isojen linjojen vetämiseen. Toisaalta hänellä pitäisi olla myös intohimoa ja kriittisyyttä tarkastella yksityiskohtia.

Johtajalla ei tarvitse olla kaikkia ominaisuuksia itsellään. Harvoin näin onkaan. Hän voi kerätä ympärilleen tiimin, jonka osaaminen täydentää johtajan omia vahvuuksia.

2. Millainen johtaminen saa ihmiset motivoitumaan työn tekemiseen ja sitoutumaan organisaation yhteisiin tavoitteisiin?

Osallistava johtaminen. Jokaisen työntekijän tulee päästä vaikuttamaan tavoitteisiin ja ymmärrettävä, miten hänen oma työpanoksensa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Johtajan on hyvä muistaa, että ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Tulostavoitteiden lisäksi pitäisi nostaa esiin esimerkiksi oppimis- ja kehittymistavoitteita. Hyvät työolosuhteet ja inhimilliset vaatimukset on muistettava muutostenkin keskellä. Ne ovat hyviä arjen motivaattoreita.

3. Ovatko hyvän johtajuuden taidot ja ominaisuudet opittavissa?

Ihmisellä saattaa olla erilaisia myötäsytntisiä avuja, jotka ovat nostaneet hänet johtajaksi. Tällaisia ovat esimerkiksi älykkyys, kunnianhimo, stressintietokyky ja sosiaalinen lahjakkuus. Kun tunnistaa vahvuutensa, voi lähteä kehittämään niitä edelleen. Tärkeintä on kuitenkin halu ja motivaatio johtamiseen.

4. Mitä hyvä johtaminen vaatii mielestäsi alaiselta?

Alaisen on ymmärrettävä, että johtaja ei voi johtaa yksin. Alaisen yhteistyötaidot ovat myös keskeisessä roolissa. Hänen pitäisi pystyä keskustelemaan rakentavasti ja toista arvosta-



vasti, nostaa esiin tärkeitä asioita sekä sopia yhteisistä tavoitteista ja pelisäännöistä. Vaikeatkin tilanteet on pystyttävä kohtaamaan. Hyvä johtaja kehittää henkilöstön alaitaitoja kehityskeskustelujen, koulutuksen ja työnohjauksen kautta. Johtajan on tunnettava välittömät alaisensa ja oltava heistä kiinnostunut.

5. Millä sanoilla kiteyttäisit oman johtamistapasi?

Oma vahvuuteni on innostaminen. Olen saanut palautetta hyvästä henkisestä johtajuudesta. Johdan ihmisten ajattelua innostamalla, haastamalla, kyseenalaistamalla ja kannustamalla. Annan paljon palautetta ja vauhditan asioiden etenemistä.



Leena Niemistö, toimitusjohtaja, Dextra Oy

Niemistö on lääketieteen tohtori ja terveydenhuoltopalveluja tarjoavan Dextra Oy:n toimitusjohtaja. Niemistö toimii myös Assidun järjestämän Menestyvä Johtaja -valinnan asiantuntijaraadin jäsenenä.

1. Mitä osaamisalueita tai vahvuuksia hyvällä johtajalla tulisi olla?

Hyvä itsetuntemus on tärkeä, jotta tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Hyvä ihmistuntemus puolestaan auttaa kokoamaan ympärilleen toisiaan täydentävän tiimin (esim. johtoryhmän), jossa on monipuolisen asiaosaamisen lisäksi myös henkisiltä ominaisuuksiltaan ja persoonallisuuksiltaan erilaisia jäseniä. Hyvä ihmistuntemus ja sensitiivisyys myös auttavat suhtautumaan erilaisiin työntekijöihin heille optimaalisella tavalla. Kuuntelemisen taito ja kyky aitoon dialogiin motivoi henkilöstöä. Muita tärkeitä ominaisuuksia ovat muun muassa paineensietokyky, innovatiivisuus, kyky osallistaa ja innostaa sekä kyky tehdä nopeitakin päätöksiä vaikeissa tilanteissa.

2. Millainen johtaminen saa ihmiset motivoitumaan työn tekemiseen ja sitoutumaan organisaation yhteisiin tavoitteisiin?

Sellainen johtaminen, jossa ihmiset otetaan jo alusta alkaen mukaan strategia- tai suunnittelutyöhön sekä yhteisten tavoitteiden asettamiseen. Johtamisella on varmistettava, että kaikki työntekijät ymmärtävät oman työnsä merkityksen yrityksen toiminnalle. Mittaaminen auttaa konkretisoimaan tavoitteita. Palkitseminen ja huomioiminen tavoitteiden täytyessä motivoi edelleen.

3. Ovatko hyvän johtajuuden taidot ja ominaisuudet opittavissa?

Joillekin johtajuus on luontaisempaa kuin toisille, mutta hyvän johtajuuden taitoja voi ehdottomasti oppia. Kun on motivoitunut oppimaan, uskaltaa laittaa itsensä alttiiksi avoimelle vuorovaikutukselle, rakentavalle kritiikille ja palautteelle.

4. Mitä hyvä johtaminen vaatii mielestäsi alaiselta?

Hyvän johtajuuden vastinparina ovat toki hyvät alaidot, koska johtaminen perustuu aina vuorovaikutukseen. Pois lukien tietysti itsensä johtamisen, joka sekin on edellytys hyvälle johtamiselle. Hyvässä johtamisessa korostuu molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus.

5. Millä sanoilla kiteyttäisit oman johtamistapasi?

Omaa johtamistapaa on itse vaikea analysoida, koska se on itsellä tavallaan sisäänrakennettuna ja osa omaa persoonaa. Pyrin asettamaan yhdessä ryhmäni kanssa saavutettavissa olevat tavoitteet (vrt. BSC) ja selkeät mittarit onnistumisen varmentamiseksi. Annan alaisilleni onnistumisen edellytykset ja juhlistan onnistumisia erilaisilla palkitsemistavoilla. Annan mielelläni valtaa ja vastuuta, enkä hengitä niskaan. Ennen päätösten tekemistä haluan luoda kokonaisvaltaisen käsityksen asioista kuulemalla eri näkökulmia asioista. Tavoitteenani on henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu, innostaminen työssä onnistumiseen ja ilon luominen työhön.

Pirjo Stähle, professori, Turun yliopisto

Stähle on Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen professori, jonka erityisala on tietojohdaminen, innovaatiot ja aineettoman pääoman mittaaminen.

1. Mitä osaamisalueita tai vahvuuksia hyvällä johtajalla tulisi olla?

Vahvuuksia on monenlaisia. Yritysten toimintaympäristön muuttuessa nopeasti johtajalta edellytetään kykyä havainnoida ja analysoida markkinoita nopeasti ja tarkasti. Hänen pitäisi myös pystyä keskustelemaan näistä muutoksista ja niiden vaatimista toimista henkilöstön kanssa sekä luomaan yritykseen yhteistä tahtotilaa. Toki myös perinteisemmät johtamisen alueet, kuten manageriaaliset asiat, ovat edelleen tärkeitä.

Johtajalta kaivataan monipuolista osaamista, mutta kaikkea ei tarvitse hallita itse. Riittää, että organisaation johtajatiimin osaaminen kattaa kaikki tarvittavat osaamisalueet. Esimerkiksi viestinnällisesti lahjakas ja nopealiikkeinen visionääri sekä rautainen hallinto- ja talousosaaja voivat yhdessä muodostaa toisiaan täydentävän johtajaparin.

2. Millainen johtaminen saa ihmiset motivoitumaan työn tekemiseen ja sitoutumaan organisaation yhteisiin tavoitteisiin?

Ihmisen on koettava tekevänsä merkityksellistä työtä. Tämä tarve vahvistuu koko ajan. Mitä enemmän yritys pystyy luomaan henkilöstölleen mahdollisuuksia tehdä merkityksellistä työtä, sitä motivoituneempia työntekijät ovat. Jos ihminen kokee työnsä kiinnostavana ja innostavana, hän pysyy terveenä ja työteho sekä työn lopputulokset ovat parempia.

Johtajalle keskeisen tärkeää on kyky viestiä asioista aidon innostuneesti ja motivoituneesti. Tämä on tärkeämpää kuin viestiä teknisesti oikein. Henkilökohtainen sitoutuminen, persoonallinen läsnäolo ja aito välittäminen omasta organisaatiosta ja siinä työskentelevistä ihmisistä on tärkeää. Jos johtaja menettää kontaktin omiin työntekijöihinsä, yrityksen menestyminen kärsii enemmän tai myöhemmin.

Oleellisen tärkeää on se, nähdäänkö ihminen organisaatiossa objektina vai subjektina. Jos käskyt ja ohjeet tulevat aina ylhäältä, eikä työntekijä pysty vaikuttamaan työhönsä, hän uupuu, väsyä ja sairastuu. Monissa organisaatioissa puhutaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista ja sananvallasta, mutta todellisuus voi olla jotain ihan muuta. Tulevaisuudessa yrityksen suhtautuminen omaan henkilöstöön nousee yhä kriittisemmäksi menestystekijäksi. Nuo- ret ikäluokat eivät nimittäin enää suostu objektin asemaan.

KUVA: KAROLIINA PAAVILAINEN



3. Ovatko hyvän johtajuuden taidot ja ominaisuudet opittavissa?

Osittain. Jotkut johtajat toimivat myötäsyttyisten ominaisuuksiensa pohjalta, eivätkä välttämättä edes tunnista vahvuuksiaan. Tällöin vahvuuksien tietoinen kehittäminen ei ole mahdollista.

Useimpia johtajille tärkeitä taitoja pystyy myös oppimaan, esimerkkinä viestintätaidot, ihmisten johtamistaidot sekä kyky valtuuttamiseen. Jos johtaja ei pysty kehittämään jotain ominaisuuttaan, hän voi valita rinnalleen kumppanin, joka täydentää hänen omia puutteitaan.

4. Mitä hyvä johtaminen vaatii mielestäsi alaiselta?

Johtaminen on aina kahden kauppa. Jos ihminen ei suostu johdettavaksi, hyväkään johtaja ei voi onnistua tehtävässään. Jos esimerkiksi autoritäärisen johtajan seuraaja alkaa edellyttää alaisiltaan omaa ajattelua ja vastuun ottoa, tämä ei aivan hetkessä onnistu. Toimintakulttuurin muuttaminen vaatii aikaa ja uusia valmiuksia. Johtajan on pystyttävä viestimään odotuksensa selkeästi ja jalkautettava tavoitteita askel askeleelta. Myös palkitseminen on tässä kohtaa tärkeää. Johtajan on tärkeää nähdä työntekijän halu ja kyky vastuunkantamiseen.

5. Millä sanoilla kiteyttäisit oman johtamistapasi?

Valtuuttava johtaminen on minua lähellä. Olen innostunut ihmisistä ja heidän kehityksensä tukemisesta – ja jaan mielelläni vastuuta. On tärkeää, että tehtäviin löydetään oikeat ihmiset. En jaksaa erityisemmin panostaa mihinkään motivointitoimenpiteisiin, vaan työn itsessään täytyy innostaa ja aktivoida tekijäänsä. Yhdessä tekeminen luo inspiroivan ilmapiirin, joka energisoi kaikkia. Oma johtamistapani soveltuu asiantuntijaorganisaatioihin. ■



© Tekes, Anton Kalland

JOHDON MONINAISUUS

– ei vain naiskiintiöitä

■ Toukokuu 2013

Monikulttuurisen työympäristön vaikutukset - mitä siitä tiedämme? Käytännön kokemuksia monikulttuurisista työympäristöistä.

- Tarvitaanko elinkeinoelämässä sukupuolikiintiöitä?
- Tarvitaanko akateemisessa elämässä sukupuolikiintiöitä?
- Miten saisimme lisää naisinsinöörejä ja -teknikkoja?
- Miten saisimme lisää miesopettajia ja -sairaanhoitajia?
- Miten nuorten miesten syrjäytyminen voidaan estää?

POHJOISMAIDEN ASEMA

Euroopassa

■ Marraskuu 2013

Mikä on Pohjoismaiden asema Euroopassa nyt ja tulevaisuudessa?

- Pohjoismaat kansainvälisten mittauksien valossa
- Pohjoismainen malli (mitä siihen kuuluu?)
- Malliin kohdistuvat paineet
- Euron rooli
- Pohjoismaat EU:ssa
- Pohjoismaat edelläkävijöinä
- Pohjoisen ja eteläisen Euroopan erot ja yhtäläisyydet

Lisätietoja

markkinointipäällikkö Kjell Skoglund
puh. 040 560 3922
kjell.skoglund@pohjola-norden.fi

www.pohjola-norden.fi



SOKEAN PISTEEN SAMURAIT

COACHING AUTTAA IHMISIÄ SAAVUTTAMAAN POTENTIAALINSA – JOS ROHKEUTTA HEITTÄYTYMISEEN LÖYTYY

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: SINI PENNANEN

*Coaching on rajussa kasvussa maailmalla. Uudenlainen
bisnesvalmennus auttaa fokusoimaan
omaa ajattelua ja toimintaa,
saavuttamaan tavoitteita sekä
suunnittelemaan toimintastrategioita.
Coachingin avulla voidaan saada
aikaan punnittuja päätöksiä,
reflektivaa oppimista ja syvällistä
kehitystä.*



Vesa Ristikangas valittiin äskettäin Vuoden coachiksi 2012.
Ristikangas on myös kansainvälisen ammatticoachien järjestön,
ICF Finland ry:n, puheenjohtaja.



Coaching ei kuitenkaan ole jokamiehen termi siinä mielessä, että eri ihmiset ymmärtävät sen eri tavalla. Jonkun mielessä voi kangastella konsultin PowerPoint-esityksen auditoriossa, toinen voi muistella Ruotsin-laivan team building -sessiota palautelomakkeineen. Kumpikaan näistä ei kuitenkaan ole coachingia, valottaa johdon coach, Bomentis Coaching Housen partner Vesa Ristikangas.

Kokenut yritysvalmentaja valittiin äskettäin Vuoden coachiksi 2012. Ristikangas on kansainvälisen ammatti-

"Coaching antaa välineitä omissa rooleissa kasvamiseen – ja intoa ja uskallusta tavoitteiden saavuttamiseen."

coachien järjestön, ICF Finland ry:n, puheenjohtaja ja on varttanut Suomessa Coaching Finland -tapahtuman järjestämisestä jo useita vuosia. Hänen mukaansa tietoisuus coachingista nousee

Suomessa jatkuvasti, vaikka väärinkäsityksiä "lajiin" vielä liittyykin.

"Coaching liittyy perimältään kahden henkilön, coachin ja coachattavan, väliseen yhteistyösuhteeseen", kertoo Ristikangas, ja taustoittaa että nykymuotoisella coachingilla on parikymmenen vuoden historia. Coaching tähtää ensisijaisesti val-

mennettävän kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun ja tasapainoon parantamalla asiakkaan suorituskykyä ja toimintatapoja. Se antaa välineitä omista rooleissa kasvamiseen – ja intoa ja uskallusta tavoitteiden saavuttamiseen.

Kasvun kautta

Coachingissa on kysymys vähän samassa kuin tekno-start-up-yrityksessä – nyt puhutaan potentiaalista isolla P:llä. Coachin haaste on auttaa valmennettavaa kehittymään ihmisenä ja yksilönä ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Tätä kautta valmennettava voi ensin saavuttaa ja sitten ylittää omat tavoitteensa. Samalla koko organisaatio saa piristysruiskeen.

Ristikangas haluaisi laittaa ”hyvän kiertämään” laajemminkin. Hän uskoo, että coachingin seuraava aalto suuntautuu coachingin ajattelu- ja toimintatavan soveltamiseen systematisemmin ryhmätasolle. Esimerkiksi tiimi-coachingissa keskitytään tiimin yhteisen potentiaalın hyödyntämiseen ja tiimin kierroslukujen rukkaamiseen uudelle tasolle.

”Tärkeä kysymys on se, miten coachingin eri sovelluksissa huomioidaan ympäröivä yhteisö.”

Hän näkee coachingin voimaannuttavan vaikutuksen lieviävän kuin renkaat veteen tiputetusta kivistä. ”Uskon, että coachien ja coachaavien esimiesten huomio tulee lähivuosien aikana laajenemaan yksilötasolta ryhmä- ja organisaatiotasolle, jolloin vaikuttamisen kohteena on koko käsillä oleva systeemi. Se tulee myös vaatimaan uusia taitoja hallita laajempia kokonaisuuksia ja niihin vaikuttamisen dynamiikkaa.”

Ristikankaan mukaan dialogi on ja tulee aina olemaan coachingin tärkein työkalu.

”Hyvä coach oivalluttaa ja haastaa”, toteaa Ristikangas ja tunnustaa ammattikunnan velan Sokrateelle, joka ensimmäisenä valjasti vuoropuhelun voiman ja opetti oppilaitaan kysymyksillä.

Koko talon kirittäjä?

Coachingin Suomen-valloitusta häiritsee kuitenkin vallitseva taloustilanne. Hitaasti jäytävä taantuma ei varsinaisesti rohkaise yrityksiä värväämään kasapäin valmennusguruja. On myös selvää, että esimerkiksi vanha ”Management by perkele” -koulukunta ei heti lämpene uuden sukupolven opeille.

Tutkittua tietoa coachingin tehosta on kuitenkin olemassa. Brittifirma Institute of Leadership and Management (ILM) tutki hyvin laajasti coaching-toimintaa vuonna 2011. Tutkimukseen osallistui 250 suurissa organisaatioissa työskentelevää päätoimihenkilöä, joiden alaa ovat oppimiseen ja kehitykseen liittyvät kysymykset.

Tutkimukseen vastanneiden kesken vallitsee yllättävänkin harras yksimielisyys siitä, että coaching hyödyttää yksilöä (96 %) – ja myös organisaatiota (95 %). Hajonta on kuitenkin suurta kysyttäessä, mihin nämä hyödyt oikein kanavoit-

tuvat. Mukana joukossa ovat ainakin parannukset johtamisessa, viestintä- ja sosiaalisissa taidoissa, konfliktien ratkaisus-

sa, itseluottamuksessa, asenteissa ja motivaatiossa. Pomot myös arvioivat johtamissuorituksensa parantuneen ja esimerkiksi valmistautuminen uuteen rooliin organisaatiossa sujui coaching-oppien avulla paremmin.

Tutkimuksen tekijätkin olivat ihmeissään, miten yksilön kehittämisen työkaluksi luotu coaching koetaan niin vahvaksi organisaation lujittajaksi. Takana näkyy kuitenkin yritysten halu linkittää kehitys bisnespuolelle eikä ihmisen henkiseen kasvuun sinänsä – peräti 95 % organisaatioista ilmoittaa käyttävänsä coachingia saadakseen fokuksen juuri liiketoimintaan ja työpaikalla vaadittuihin taitoihin.

Samalla yrityksillä on edelleen hienoinen harhaluulo siitä, että coachingilla saadaan keho suoritus- ja nousuun. Mikään moottorin korjaussarja coaching ei ole: coachingin avulla hyvästä moottorista voidaan saada vielä enemmän irti, mutta rikkinäinen moottori on ja pysyy rikki.

Umpihangen kutsu

Mikä sitten on tilanne Suomessa? Tiina Harmaja, Business Coaching Center Oy:n toinen perustaja ja sen strategiajohtaja, lienee oikea henkilö vastaamaan tähän kysymykseen. Harmaja on yksi alan ehdottomista pioneereista maassa – hän perusti ensimmäisen coaching-yrityksensä jo 2003. Pari vuotta sitten Vuoden Coachiksi valittu Harmaja kertoo, että vielä tuolloin coaching oli lähes tuntematon kehittämismenetelmä suomalaisissa organisaatioissa.

”Jouduin entisille kollegoilleni selittämään aika pitkään, minkä alan yritystä olen lähdössä perustamaan”, hän muistelee.

Asiakkaillakin sai selittää, että mistä oikein on kysymys. Nyt, lähes 10 vuotta myöhemmin, asiakkaat ovat jo monessa tapauksessa hyvin valistuneita ja tietävät mihin coachingia haullaavat käyttää ja miksi.

”Nyt keskusteluita käydäänkin ennemminkin siitä, millaisia tuloksia tavoitellaan, millaisella prosessilla niihin päästään ja millaisella kokoonpanolla prosessi toteutetaan.”

Harmaja kuitenkin myöntää edelleen odottavansa sitä aikaa, jolloin organisaatiot yleisemminkin näkevät, että coaching ei ole vain jotain, jonka tekemiseen tarvitsee aina tilata ulkopuolinen osaaaja, vaan että coaching voisi – ja sen jopa tulisi olla – organisaation vuorovaikutuksen ydin.

”Silloin coachingin vaikutukset moninkertaistuisivat. Tässä on jo loistavia näyttöjä niissä organisaatioissa, joissa coaching on integroitu osaksi kulttuuria.”

Tässä ja nyt

Harmaja muistuttaa, että tänä päivänä jokaiselta organisaatiolta ja yksilöltä vaaditaan kykyä haastaa omaa ajatteluaan ja toimintaansa. Ryhti- ja liiketoiminta suoritetaan esittämällä oikeita kysy-

Yleisradion henkilöstön kehittämisspällikkö
Katri Viippola myöntää joskus
johtamisen ja esimiestyön tuntu-
van moninaisuudessaan tempuradalta. "Mutta
johtaminen itsessään ei ole temppuja,
vaan perusasioiden ymmärtämistä ja
niiden tekemistä hyvin", Viippola linjaa.



KUVA: JUSSI NAHKURI / YLE

myksiä, ajattelemalla asioita uudella tavalla, sekä asettamalla täsmällisiä tavoitteita ja tuottamalla nopeasti tuloksia. Harmajan määritelmä coachingille onkin ”täsmäkehittämistä juuri käsillä oleviin haasteisiin”.

”Coachingin nerokkuus piilee siinä, että sen lisäksi, että siinä ratkaistaan käsillä olevia haasteita, siinä ennen kaikkea kehitetään valmennettavan metataitoja: ajattelukykyä, ongelmanratkaisukykyä, strategista ajattelua... Näin valmennettava kykenee jatkossa ratkaisemaan entistä tehokkaammin eteensä tulevia haasteita.”

Työ tehdään valmennettavan omassa päässä – coachin tehtävä on etupäässä tehostaa tuota ajatteluprosessia ja tehdä se näkyväksi. Jotta coachingilla saataisiin ylipäättään mitään tuloksia, edellyttää se valmennettavalta itseltään rohkeaa heittäytymistä tietämättömyyden tilaan, Harmaja toteaa.

”Ihmisielen merkittävin heikkous on sen kyvyttömyys havaita omia sokeita pisteitään. Ja joskus näiden pisteiden löytäminen on jopa kivuliasta. Jollei uskaltaudu kyseenalaistamaan omaa ajatteluaan tai toimintaansa, ei voi odottaa myöskään tulevaisuutta tietoisesti siitä, mitä ei vielä tiedä, eikä näin ollen myöskään voi odottaa muutosta vallitsevissa olosuhteissa.”

Pomosta coach?

Coaching-alan uusimpia trendejä on valmentava johtaminen – ja Vesa Ristikangas on kirjoittanut aiheesta vaimonsa Marjo Riitan kanssa kirjankin. Valmentavan johtamisen kanssa sinuiksi päätti tulla myös Yleisradio, joka näki metodissa mahdollisuuksia muutoksen käsittelemiseen. Yhtiössä oli vuodenvaihteessa 2010–11 käynnissä iso organisaatiomuutos, ja valmentava johtaminen hankittiin hätiin nimenomaan organisaatiomuutoksen ja strategisen muutoksen tukena, kertoo henkilöstön kehittämisspäälikkö Katri Viippola.

”Prosessi käynnistyi johtoryhmästä, jonka jälkeen jokaiselle johtajalle myönnettiin henkilökohtainen coach ja kunkin johtajan johtoryhmällä alkoi ryhmä-coaching-prosessi. Ryhmä-coaching jatkui tämän jälkeen seuraaville esimiestasosille.”

Tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa melkein kaikki Ylen esimiehet (280) ovat saaneet valmentavan johtamisen koulutusta. Valmentavaa johtamista on edelleen tarjolla yhtiön avoimissa esimieskoulutuksissa ja myös esimerkiksi projektien vetäjät ja tuottajat ovat tervetulleita mukaan Valmentavan johtamisen perusteet -koulutuksiin.

”Valmentavaa johtamisotetta on heti lähdetty kokeilemaan ja siirtämään arkeen. Prosessi on hidas ja uuden oppiminen vie aikaa”, toteaa Viippola ja myöntää, että kärsivällisyyttä ja fokuoitetun mieltä tarvitaan matkan varrella kyllä. Tulokset puhuvat kuitenkin puolestaan: esimiestyö keräsi erinomaiset arvot Ylen keväisessä työilmapiirimittauksessa.

”Uskon, että valmentavan johtamisotteen harjoittelulla on ollut oma osansa kokonaisuudessa. Valmentavan johtamisen

kokonaisuus jatkuu Ylessä nyt syksyllä, kun kaikille talon esimiehille järjestetään koulutus, jossa opetetaan miten saat tii-misi tavoitteet toteutumaan ja työntekijät tekemään huippu-työtä”, Viippola kertoo. Ylen yhteistyökumppani valmentavan johtamisen sisäajamisessa on ollut Business Coaching Center.

Näpit irti toisen duuneista!

Katri Viippola näkee, että suurin valmentavan johtamisen hyöty työntekijän kannalta piilee siinä, että tämä saa esimiehen, joka on kiinnostunut asioista ja joka uskaltaa sekä haas-
taa että johtaa. Tämän seurauksena työntekijä saa kantaa itsenäistä vastuuta ja saa myös palautetta tekemisistään.

Samalla esimies ymmärtää, että hänen tehtävänsä ei ole tehdä työntekijöiden töitä. Valmentavan johtamisen ydin-teeseihin kuuluu, että tekemällä työntekijänsä työt esimies itse asiassa estää työntekijää kehittymästä. Vastuuta on uskallettava jakaa, koska vain tällä tavalla saada aikaan parempaa tulosta. Työntekijöihin pitää luottaa – ja kun luottoa antaa, se myös motivoi mukavasti.

”Ylen strategiassa lukee, että Ylen menestys perustuu ammatitaitoiseen ja luovaan henkilöstöön sekä tavoitteelliseen ja motivoivaan johtamiseen innovatiivisessa, avoimessa ja keskusteleavassa työskentelyssä. Minusta näissä lauseissa kiteytyy vaade erinomaiseen johtamiseen, joka on tasalaatuis-
ta kaikkialla talossa – tässä valmentava johtaminen on hyvä apuväline”, summaa Viippola.

Mietintämyssy päähän

Ilman asennemuutosta urakasta ei selvitä. Valmentava johtaminen vaatii, että pomo pysähtyy pohtimaan omia johtamiskäytäntöjään oikein ajatuksella.

”Vaikka poisoppiminen on vaikein oppimisen muoto, kannattaa kyseenalaista omia tapojaan menetellä haastavissa ja toisaalta jokapäiväisissä johtamistilanteissa”, Viippola rohkaisee.

Esimiehen pitää pidätellä itseään aina silloin tällöin ja osata olla jakamatta niitä omia, auktoriteetin pyhittämiä valmisvastauksiaan eteen tuleviin kysymyksiin: työntekijän oivalukset voivat olla monin verroin kiinnostavampia ja – mikä tärkeintä – vievät asiaa paremmin eteenpäin.

Mutta miten ikiskeptikkoina tunnetut toimittajat on saat-
tu uskomaan uusiin -ismeihin? Viippola myöntää, että kehittämistyössä tarvitaan paljon kekseliäisyyttä, jotta haluttu kohderyhmä todella tavoitetaan, koska toimittajat mielellään kyseenalaistavat kaiken.

”Johtaminen ja esimiestyö tuntuu moninaisuudessaan usein temppuradalta, sillä vastuukenttä on laaja ja tehtävää on paljon. Mutta johtaminen itsessään ei ole temppuja, vaan perusasioiden ymmärtämistä ja niiden tekemistä hyvin”, Viippola linjaa. ■

MUUTOSRAIVOA

KUVA: STUDIO LUPARA / JAN TUOMISTO



Timo Erämetsä

Muutostoimisto Flow toimitusjohtaja

timo.erametsa@flow.fi

**Timo Erämetsän käyntikortissa
lukee muutosmies.**

Hän johtaa Muutostoimisto Flow:ta,
joka on erikoistunut varmistamaan ja
vauhdittamaan organisaatioita näiden
toiminnan muutoksissa.

*Olipa kerran yritys ja sen hallitus,
joka päätti muuttua.
Päätettiin Muuttaa kaikki.*

Muutoksen ytimeen tuli "asiakaslähtöisyys", koska se oli muotia ja "made sense". Asiasta ei tiedetty mitään. Siksi palkattiin maailmankuulu Massachusettes Team tekemään täydellinen strategia kovimpaan asiakaslähtöisyyteen pääsemiseksi.

Palkattiin uusi toimitusjohtaja joka oli ollut toisella alalla, asiakaskeskeisessä yrityskulttuurissa. – Autokaupassa.

Pyydettiin, että tämä toisi tullessaan parhaat käytännöt – mikäli Massachusettesin konsulteilta jäisi jotain huomaamatta.

Konsulttien loppuraportissa oli 1 428 sivua. Se sisälsi 24 välttämätöntä muutoshanketta, joissa yhteensä 311 muutosprojektia.

"Sopivasti, jokaiselle työntekijällemme yksi", naureskeli uusi toimitusjohtaja HR Managerille.

Toimitusjohtaja piti visionäärisen puheenvuoron, jossa totesi vallinneet toimintatavat vanhanaikaisiksi, naurettaviksi ja hieman liikuttaviksi. – NYT alkaisi Muutos.

Toimitusjohtajan viestin ydin oli "MUUTOS 2016. NYT!". Tämän oli mainostoimisto suunnitellut. HR Manager kysyi mihin asiakaslähtöisyys oli jäänyt, mutta toimitusjohtaja ei ehtinyt kuunnella. Hän kiiruhti luomaan "Sense of Urgencyä" organisaatioon.

Ensimmäinen Action oli pitää yt-neuvottelut. Jokainen sai hakea uudelleen omaa työtään, tai jotain muuta. – Asiakas henkisyys puntaroitaisiin!

Pääkonttorin ullakolle perustettiin "Change Genius Office", War Room monitoreineen, johon puolijoukkueellinen konsultteja sekä yrityksen parhaat aivot linnoittautuivat tutkimaan Exceleitä ja liikennevaloja. Johto antoi työrauhan monimutkaiselle työlle. Ullakkokammion teräsovi oli lukittu. – Sinne ei ollut asiaa.

HR Manager sai johtoryhmän jäseneltä sähköpostilla toimeksannon: organisoi maailman tehokkain valmennusohjelma. "Miksi? Kenelle? Tavoitteet?", kyseli HR Manager, mutta varatoimitusjohtaja ei vastannut, sillä hän oli kiireinen; hänen hän piti johtaa liiketoimintaa.

Johto sitoutui muutokseen; toimitusjohtaja lähetti muistaessaan kannustavia sähköposteja, mm. öisin tuli hyviä ideoita. Hän käytteli sujuvasti metaforia: öljynporauslauttoja ja avaruusmatkoja sekä vuorikiipeilyä.

Järjestettiin massiivinen "Muutos 2016. NYT – Oletko Mukana?" jalkautustilaisuus, jossa konsulttien ja johdonkin toimesta kerrottiin, että pian aivan kaikki olisi toisin ja jokaisen tuli joko valita upea tulevaisuus – tai jämähää menneeseen ja poistua takavasemmalle.

Mainos- ja viestintätoimiston yhdessä tekemä toimitusjohtajan puhe sisälsi innostavia sananparsia ja vertauksia. Yksi ka-

pinallinen yleisöstä totesi, että oli vaikea miettiä oman työn kehittämistä, kun yt-neuvottelut olivat kesken, eikä yhtään tiennyt mitä odottaa. Toimitusjohtaja keskeytti puheenvuoron tyyppilliseen muutosvetistelynä.

Kelvotonta negatiivista asennetta esiintyi silti. Perustettiin muutosvastarinnan murtamisyksikkö; muutosagentit joilla oli "licence to intervene". Negatiivinen keskustelu Muutoksesta oli kiellettyä, ja saattoi johtaa palkanalennuksiin tai vähintään varoitukseen.

Silti maanalainen armeija supisi piiloissaan vastapropagandaa. "Tämä on tätä samaa vanhaa" – "kohta ne lopettaa" – "odotellessa seuraavaa tjt:tä ja strategiaa" – "antaisi meidän tehdä työtä"... Ja rohkeasti: "pelottaa, miten tässä käy".

HR Manager lähetettiin tutustumaan Aasian parhaisiin yrityksiin kahdeksi kuukaudeksi, kun oli havaittu hänen yltyöpäinen humanisminsa ja ymmärtämättömyys, siitä miten kovia muutoksia tehtiin.

HR Managerin poissa ollessa järjestettiin sitten massiivinen valmennusohjelma varmistamaan, että tunteet tukivat uudenlaisen toimintaa – mitä se sitten olikaan. Ohjelma tilattiin kuuluisalta maagikkovalmentajalta. Se oli neliosainen, ja osiot kulkivat nimillä "Syty", "Liekeissä", "Pala" ja "Fenix". Ohjelman aikana kukin ylitti itsensä mm. avantouinnilla ja lauluesityksillä. Yllättäen osa henkilöstöstä tuli valmennuksiin pakotettuna. Seinille liimattiin suuria julisteita, joissa luki "Muutu tai kuole" – ja alareunassa pienemmällä "asiakas sydämessämme".

Yllättäen tulokset näyttivät surkeilta. Asiakastytyväisyys oli laskenut. Oli menetetty suuria asiakkaita. Organisaatio tuntui olevan kaaoksessa.

Kunnes johto oivalsi, että mittareita on muutosta tehtäessä tietenkin kalibroitava, ja uudet benchmarkit Kreikan pankkien asiakastytyväisyydestä auttoivat. Johto antoi itselleen puhtaat paperit, vaikka uppiniskaisuus organisaatiossa oli yllättänyt paham kerran.

.....

Kahden vuoden päästä oli yritys ja sen hallitus, joka päätti muuttua. Palkattiin uusi toimitusjohtaja ja huippuluokan konsulttiyritys, ja keksittiin muutoksen ytimeen "Asiakasarvo". Sitten...

.....

Tämä tarina ei ole tosi. Se voisi olla.
Mikä tässä meni pieleen? ■



Tampereen teknillisen yliopiston tietojohdamisen professori Antti Lönnqvistin mukaan nykyään halutaan mitata kaikkea mahdollista ja unohdetaan usein, että mittaaminen nielee aina resursseja.

HENKISTÄ KASVUA MITTAAMASSA

COACHING ON YLEENSÄ TEHOKASTA, JOS VALMENNETTAVA ITSE KOKEE HYÖTYVÄNSÄ SIITÄ

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: TAMPEREEN TEKNILLISEN YLIOPISTON KUVA-ARKISTO

Coaching on uusi työkalu organisaatioiden työkalupakissa – mutta mitä vaikutuksia valmennuksella on? Ja miten nämä vaikutukset voidaan todentaa? Ei ole ihme, että yrityksiä kiinnostaa tietää, alkavatko coachin viisaat sanat solista kauniina kassavirtana jossain vaiheessa.

Business coachingista väitellyt Sparrian toimitusjohtaja Ria Parpei huomauttaa, että coaching-prosessilla on aina valmennettavan itsensä asettama tavoite, jonka saavuttamiselle asetetaan todennettava mittari. Jos mittari täyttyy, coachingista voidaan katsoa olleen hyötyä yksilötasolla.

Organisaatiotasolla yksilöcoachingin hyödyt eivät näy yhtä helposti. Parpein mukaan koko organisaatio on kuitenkin mahdollista muuttaa ns. coaching-moodiin, jolloin hyötyjen tulisi näkyä yksilötasolla: tavoitteiden tehokkaampana saavuttamisena, työntekijöiden henkisen pääoman kehittymisenä ja näiden yhteisvaikutuksesta yksilöiden lisääntyneenä työhyvinvointina ja jaksamisena.

Pitkällä aikavälillä samat osatekijät vaikuttavat organisaatiotasolla tuloksentekoon, organisaation kilpailukykyyn sekä henkilöstön sitoutumiseen ja itseohjautuvuuteen.

Ongelman ytimeen

Parpein mukaan coaching vaikuttaa suorituksen, itsesäätelyn ja arvojen tasolla. Suorituksen ja itsesäätelyn tasoilta arvojen tasolle mentäessä mittarit yleensä muuttuvat laadullisiksi ja vaikeammin määriteltäviksi, hän huomauttaa.

Ongelmavapaa ei mittaristokenttä siis ole. Parpein mukaan suurimmat haasteet piilevät siinä, ettei tavoitteita ja niihin liittyviä mittareita ole ”pureskeltu” tarpeeksi.





"Coachingin vaikuttavuus on mitattavissa – ja jonkinlainen arvio prosessin päätyttyä tulee aina myös tehdä."

"Coaching-prosessilla on aina valmennettavan itsensä asettama tavoite, jonka saavuttamiselle asetetaan todennettava mittari. Jos mittari täyttyy, coachingista voidaan katsoa olleen hyötyä yksilötasolla. "

"Tästä seuraa yleensä lähinnä kaksi ongelmaa: tavoite ei olekaan tavoite vaan oire – ja toisekseen mittari on liian epämääräinen."

Parppei tarjoaa suoritustason esimerkin tilanteesta, jossa tavoite onkin oire: valmennettava kärsii ajankäytön ongelmista ja haluaa coachingissa ottaa kalenterinsa haltuun. Coachin avulla voidaan sitten paneutua ajankäytön hallinnan nikseihin ja saada asia näennäisesti kuntoon.

"Ajankäytön ongelmat ovat kuitenkin yleensä oire suuremmista problemeista, kuten haasteista tavoitteellisessa työskentelyotteesta tai vaikkapa omaan toimenkuvaan liittyvistä epäselvyyksistä. Näin ollen tavoitteen tulisi olla syvemmällä tasolla, jolloin oirekin tulisi siinä samalla hoidettua."

Mittarin epämääräisyys on vastaavanlainen kompastuskiivi. Parppei heittää esimerkin, jossa valmennettavan tavoitteena on parantaa oman tiiminsä tiedonkulkua. Miten mitataan? Parantaako tiedonkulkua se, että Erkki saa nyt kahden tiedotteen sijasta viisi, vai se että Liisa viiden tiedotteen sijasta vain kolme? Miten mitataan että sekä Erkki että Liisa saavat oman toimenkuvansa mukaisesti riittävän määrän oikeanlaista tietoa?

”Näihin kysymyksiin täytyy vain paneutua ja löytää tarkoituksenmukaiset mittarit”, Parppei toteaa.

”Coaching-ammattilaisella pitäisi olla nämä asiat hallussa eli hänen vastuullaan on auttaa valmennettavaa löytämään se todellinen tavoite kaiken muun hässäkän keskeltä. Coachin vastuulla on edellyttää riittävän täsmällisiä mittareita.”

Coachingin tapahtuessa arvojen tasolla konkreettisia mittareita on usein mahdoton löytää. Parppei toteaa, että intuitiivisetkin mittarit toimivat tällöin, mutta eivät voi olla yksinomaisessa roolissa coachingin hyötyjä mitattaessa.

Kvalitatiiviset mittarit parhaita

Yritysvalmentaja Tapio Aaltonen Novetos Oy:stä on samaa mieltä siitä, että coachingin vaikuttavuus on mitattavissa – ja että jonkinlainen arvio prosessin päätyttyä tulee aina myös tehdä.

”Käytännössä parhaat mittarit ovat kvalitatiivisia. Tarvittaessa voidaan tehdä kysely esimerkiksi valmennettavan alaisille tai työtovereille, mutta usein sellainen saattaa mennä mutkikkaaksi”, Aaltonen pohtii.

Aaltosen mukaan valmennettavan itsensä antama palaute on ensisijaisen tärkeää – arvioita voidaan kerätä skaala-arviointina (pisteitys esimerkiksi 1–10 kunkin asetetun tavoitteen kohdalla). Tavoiteasetannassa mietitään, mille tasolle pyritään ja lopussa arvioidaan, mille tasolle päästiin.

”Numeraaliset arvot antavat pohjaa keskustelulle. Toisaalta samaan tarkkuuteen voi päästä pelkällä keskustelullakin.”

Aaltonenkin myöntää mittareiden ongelmat: ne voivat olla teennäisiä tai mittaavat tyystin väärää asiaa. Teennäisyys voi tulla esimerkiksi siitä, että olemme tottuneita vastaamaan sujuvasti erilaisiin kyselyihin, eivätkä ne tällöin välttämättä pakota oikeasti miettimään ja arvioimaan. Vastaavasti kehitystä on

voinut tapahtua alueella, jota ei huomata eikä siis osata mitata. Aaltosen esimerkki: valmennettava on voinut tavoitella vuorovaikutustaitojensa parantamista, mutta prosessin varsinainen anti on ollutkin siinä, että hän on saanut enemmän itseluottamusta.

”Yksi miinakenttä on siinä, että valmennettava ei aina ole analyttinen persoona, joka osaisi antaa palautetta tarkasti. Mittarit eivät myöskään tunnista hidasta ja pitkän aikavälin kehittymistä. Oppimisessa on usein kyse niin pienistä askeleista, että niitä ei aina

edes huomaa. Toisaalta pienistä askelista voi syntyä pitkä matka.”

Miksi kaikki pitää mitata?

Myös Tampereen teknillisen yliopiston tietojohdamisen professori Antti Lönnqvist tunnistaa coachingin vaikutuksen mitattuuteen liittyvät sudenkuopat, vaikka ei pidä ongelmaa mitenkään ainutlaatuisena sinänsä.

”Liiketoiminnassa on paljon vastaavankaltaisia asioita ja tilanteita, joissa halutaan mitata jonkin asian – esimerkiksi jonkin tukitoiminnon, kehityshankkeen tai uuden toimintamallin – vaikutuksia. Voidaan periaatteessa siis tunnistaa asiat, joihin liittyen ollaan tekemässä muutosta – joissa vaikutuksen voidaan odottaa ilmenevän – ja sitten mitata niitä.”

Yksinkertaisimmillaan kyse on siitä, että mitataan samoja asioita ennen ja jälkeen coachingin, ja katsotaan miten asiat ovat muuttuneet, tai että arvioidaan subjektiivisesti jälkeenpäin, että onko muutosta nähtävissä.

”Arviointiin voi osallistua toisaalta valmennettava itse, mutta tapauksesta riippuen esimerkiksi alaiset, esimiehet tai vertaiset – miksei myös asiakkaat.”

Lönnqvist kuitenkin muistuttaa, että kaiken mittaamisen lähtökohtana tulee olla kysymys siitä, miksi mitataan? Mitä mittaamisella tai mittaustuloksella tavoitellaan? Professorin mukaan nykyään halutaan mitata kaikkea mahdollista ja unohdetaan usein, että mittaaminen nielee aina resursseja.

”Johtamisen ongelmana on enemmänkin liika tieto kuin tiedon puute: onko valmiuksia hyödyntää tietoa?”

Monta muuttujaa pelissä

Lönnqvist näkee, että coachingista voi olla vaikea saada kiinni mittausmielessä.

”Aina kun puhutaan jonkin asian vaikuttavuudesta, nousee esiin se, että pitäisi pystyä huomioimaan muutokset myös kaikissa muissa olennaisissa muuttujissa. Jos coachattava käy valmennuksen ohessa läpi avioeroa tai yritykseen on käynnissä yt-neuvottelut, tällaiset suuret asiat saattavat vaikuttaa enemmän lopputulokseen kuin coaching.”

Muutos voi tosin yhtä hyvin mennä toiseenkin suuntaan: heikosta coaching-prosessista huolimatta henkilö voi voimaantua henkilökohtaisen elämänsä onnistumisten kautta.

Hyviä mittareita coachingin vaikutuksen todentamiseksi:

- asetettujen tavoitteiden saavuttaminen
- muutos jossain yksittäisessä toimintatavassa
- oivallukset, ajatusten selkiytyminen
- tunne omasta kehitymisestä
- vastausten löytyminen omiin kysymyksiin
- coach-coachee -suhteen toimivuus
- tunne oman työn jäsentymisestä

Lähde: Tapio Aaltonen, Novetos Oy

HR hallussa

Aditron ulkoistuspalvelut ja ohjelmistoratkaisut kaikkiin keskeisiin HR-prosesseihin.

Ohjelmistot helposti ja vaivattomasti myös pilvipalveluna.

Lue lisää: www.aditro.fi



Siis suo siellä, vetelä täällä? Lönnqvist lohduttaa sanomalla, että kun lähtötilanne on näin monimutkainen, ei kannata haikailla kovin tarkkojen mittareiden perään:

"On syytä tyytyä pragmaattisiin välineisiin, jotka tukevat toiminnan kehittämistä."

**"Kaiken mittaamisen
lähtökohtana tulee olla
kysymys siitä, miksi mitataan?
Mitä mittaamisella tai
mittaustuloksella tavoitellaan?"**

Taantuman puraisu

Kuinka sitten yritykset suhtautuvat coachingiin taantuma-aikana – onko valmennus vaikea perustella hyödyllisenä investointina, kun rahasta on tiukkaa vähän joka talossa? Ria Parppei vastaa, että tyypillisesti taantuman aikaan useat organisaatiot kyllä tuntuvat tinkivän koulutus- ja kehitystoimenpiteistä – mutta se harvoin kannattaa.

"Tämä on siinä mielessä takaperoinen juttu, että juuri taantuman aikaan olisi hyvä kehittää henkilökuntaa, jotta tulevaisuuden kilpailukyky olisi huipussaan siinä vaiheessa, kun markkinat taas alkavat vetää."

Parppei ei kuitenkaan usko, että mikään taloudellinen suhdanne sinänsä erityisesti haittaa coachingin esiinmarssia, vaan suurin haaste alalla on toimijoiden kirjavuus kentällä.

"Asiakkaalle saattaa edelleen olla haastavaa erottaa sertifioitujen ja ammatillisen koulutuksen saaneet coachit muista coach-nimikkeiden alla toimivista." Ongelma on ilmeinen etenkin silloin, jos coachingia on jo kertaalleen kokeiltu epäpätevän toimijan kanssa, eivätkä kokemukset ja tulokset suinkaan vastanneet odotuksia. ■



Omnian aikuisopistosta ammattitaitoa, kehittymistä, uudistumista sekä työtyytyväisyyttä.

Kaipaatko uusia valmiuksia ja näkökulmia?

- Ammatillinen vuorovaikutus asiakaspalvelussa
- Voimauttavan valokuvan perusteet hoidollisten ja pedagogisten alojen työntekijöille
- Voimauttava valokuva työyhteisön kehittämisessä, aloitus 2.11. (kouluttajana Miina Savolainen)
- Draamaprosessit, työhyvinvointi ja vuorovaikutus -koulutus, kysy lisää: elina.rainio@omnia.fi, p. 040 126 4941
- Moninaisuus - interkulttuurinen työpaja, kysy lisää: elina.rainio@omnia.fi, p. 040 126 4941
- Työnohjaus- ja konsultaatiokoulutus sekä työnohjauksen ja konsultatiivisen työn syventävä koulutus, aloitukset 7. ja 23.1.2013
- Johtamisen erikoisammattitutkinto, johtajille, esimiehille ja päälliköille, aloitus 30.10.

Kaipaako työyhteisösi uudistumista ja osaamista?

Omnia tarjoaa käytännönläheistä ja joustavaa koulutusta ja kehittämispalveluja. Voimme suunnitella yhdessä juuri tarpeisiinne sopivan koulutuksen Omnian monialaista lisä- ja täydennyskoulutustarjontaa ja tutkintoja hyödyntäen.

Tervetuloa Omnian aikuisopistoon!

Lisätietoja henkilöstökoulutuksesta:
Kati Vetsch, p. 050 303 4837, kati.vetsch@omnia.fi

Hakeutuminen ja lisätietoja
omnia.fi → **Aikuisopisto** → **Koulutustarjonta**

 Facebook.com → Omnian-aikuisopisto

omnia.fi

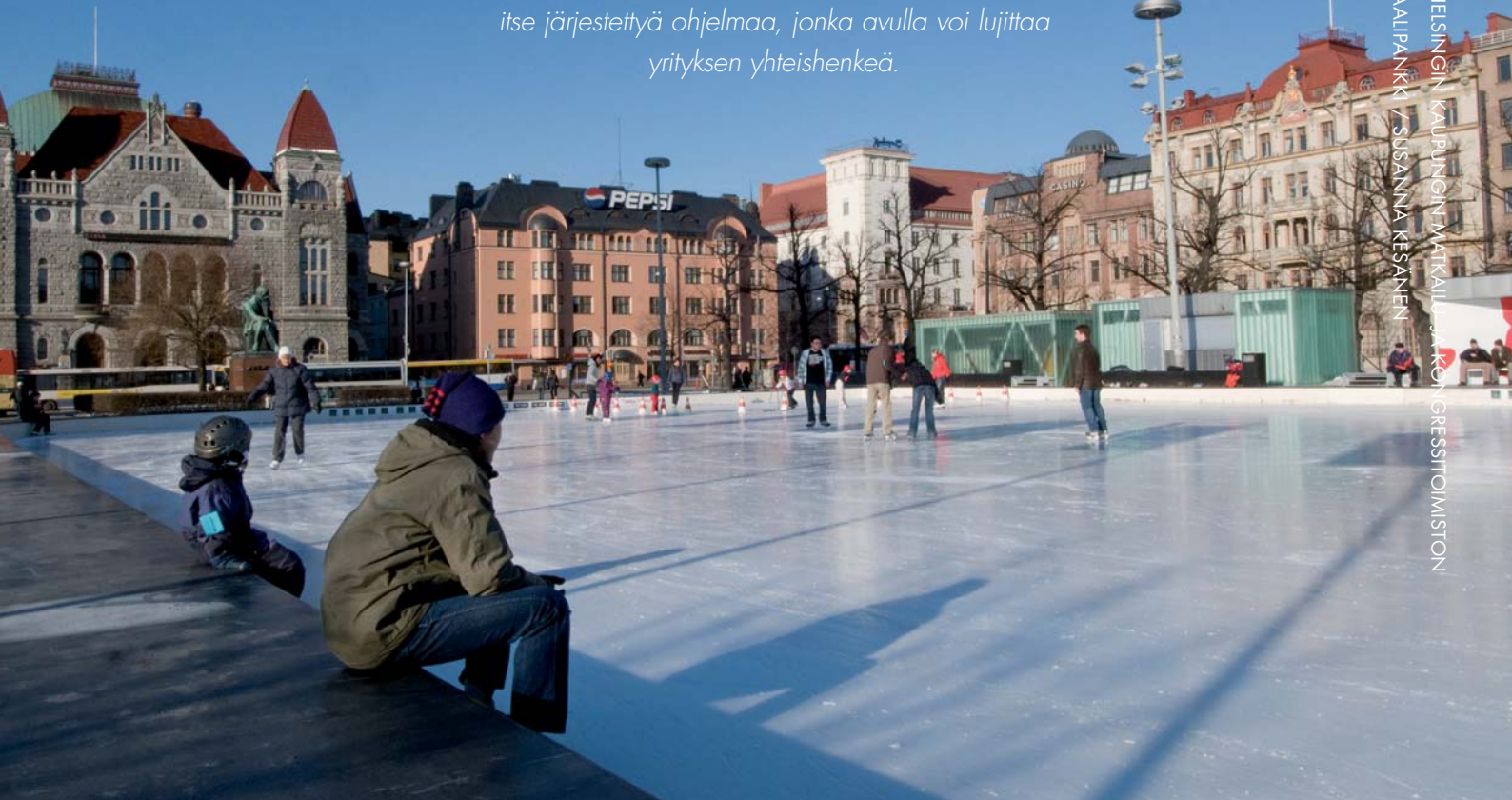


TIP TAP TIP TAP... KOHTI JOULUA TYÖKAVERIIN TUTUSTUEN

TEKSTI: JARKKO BÖHM

*Työpaikkojen pikkujoulut ovat muuttumassa.
Kännissä örveltämisen sijaan niissä on monenlaista
itse järjestettyä ohjelmaa, jonka avulla voi lujittaa
yrityksen yhteishenkeä.*

KUVA: HELSINGIN KAUPUNGIN MATKAILUJÄRJESTÖN GRESSITOMISTON
MATERIAALIPANKKI / SUSANNA KESÄNEN



Monella työpaikalla virittäydytään joulutunnelmaan pikkujoulujen merkeissä. Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka kannattaa ehdottomasti pikkujouluperinteen jatkamista, koska se on parhaimmillaan positiivinen ja yhteisöllinen tapahtuma työpaikan henkilöstön kesken.

”Pikkujoulut ovat mahdollisuus tavata työkavereita vaipaammissa merkeissä”, Manka toteaa.

Pikkujoulut puolustavat paikkaansa palkitsemisen muotona varsinkin henkilöstöhallinnan näkökulmasta. Manka korostaa, että ne eivät saa olla kuitenkaan ainoa tapa kiittää henkilöstöä hyvästä tyovuodesta.

”Silloin näkökulma jää aika kaipaaksi.”

Työpaikkojen tavat viettää pikkujoulua ovat muuttuneet jonkin verran vuosien saatossa. Ennen niissä korostui lähinnä alkoholin käyttö, mutta nykyään niihin liittyy usein monenlaista järjestettyä ohjelmaa. Pikkujouluissa voi olla esimerkiksi musiikkiesityksiä ja hyvää ruokaa. Tällaisten tapahtumien yhteydessä on myös helppo tutustua työkavereihin.

Suunta on Marja-Liisa Mankan mielestä hyvä. Alkoholin osuus ei saisi korostua, joskin täydelliseen tipattomuuteenkaan ei ole syytä ryhtyä.

”Pikkujoulut on parhaimmillaan positiivinen ja yhteisöllinen tapahtuma työpaikan henkilöstön kesken.”

”Kyllähän viiniä voi juoda esimerkiksi ruuan kanssa, mutta alkoholin käyttö työpaikan pikkujouluissa ei saa olla kohtuutonta”, Manka sanoo.

Edessä voi olla ongelmia, jos yrityksen juhliin on aina liittynyt runsas alkoholitarjonta.

”Eräs toimitusjohtaja kysyi minulta, että miten pääsisi eroon siitä, että kaikissa yrityksen yhteisissä tapahtumissa

odotetaan alkoholitarjoilua. Siitä voi olla vaikea irrottautua, jos se on ollut tapana”, Marja-Liisa Manka pohtii.

Runsas alkoholi voikin kääntää yhteishengen kohottamiseksi järjestetyt pikkujoulut pääläelleen. Humalassa saattaa helpommin möläyttää jotakin loukkaavaa kollegalle varsinkin,

jos yrityksessä on meneillään jokin negatiivinen muutos.

”Siksi talon rahoilla ei kannattaisi suosia runsasta alkoholinkulutusta. Lisäksi tällaiset tilanteet pitää purkaa työajalla ja työpaikalla. Vasta sen jälkeen voi juhlia.”

Vastuu kiertämään

Kuinka sitten järjestetään onnistuneet pikkujoulut? Ensinnäkin järjestelyt kannattaa hoitaa omalla porukalla eikä ulkoistaa niitä muualle esimerkiksi Tyky-päivien tapaan. Professori Marja-Liisa Manka ehdottaa, että vastuu järjestelyistä annet-



taisiin jollekin yrityksen henkilöstöryhmälle ja vastuu siirtyisi ryhmältä toiselle vuorovuosina.

”Kukin ryhmä saisi sitten suunnitella pikkujouluista täysin oman näköisensä, ja eri vuosina pikkujouluihin saataisiin vaihtelua. Nykyään on vaikea saada ihmisiä vapaa-aikanaan osallistumaan mihinkään, mutta tällä tavalla tarjolla olisi vuorovuosin jokaiselle jotakin.”

Joissakin yrityksissä pikkujoulut ovat yksinkertaisesti hyvää syömistä ja mukavaa yhdessäoloa, mutta ohjelman suhteen vain mielikuvitus on rajana. Mikään ei estä lähtemästä yhdessä yrityksen ulkopuolelle vaikka teatteriin. Toisaalta pikkujoulut

”Alkoholin käyttö työpaikan pikkujouluissa ei saa olla kohtuutonta.”

voivat olla esimerkiksi luento jostakin kivasta aiheesta.

Perinteisesti firmojen pikkujoulut ovat olleet henkilöstöjen omia tapahtumia, joihin ei yleensä pääse edes työntekijöiden puoliset. Joillakin työpaikoilla tätä perinnettä on kuitenkin alettu murtaa, ja se on Mankan mielestä hyvä asia.

”Siinä on mahdollisuus oppia tuntemaan työkaverin lisäksi hänen perhettään”, Manka toteaa.

Tällä on myös pikkujouluja siistivä vaikutus: niissä ei tapahdu asioita, jotka vaikuttavat huonolla tavalla perhe-elämään.

Kaikki yritykset eivät järjestä nykyään enää yhteisiä pik-



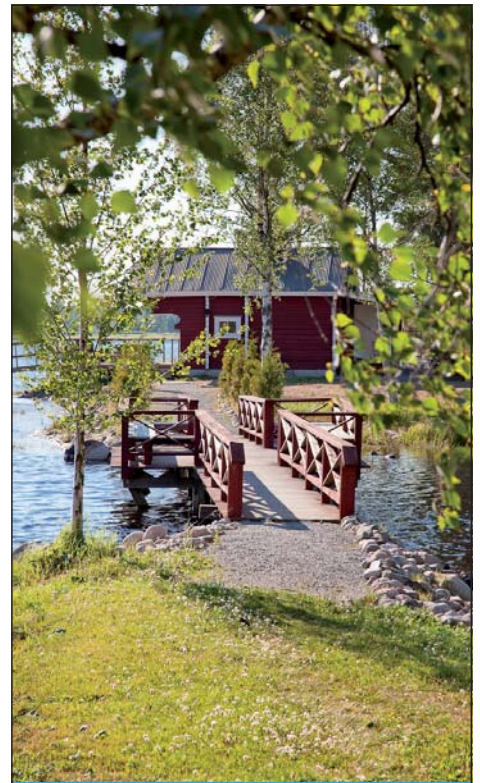
kujouluja. Sen sijaan moni firma jakaa työntekijöilleen virkistysrahaa, jonka avulla he voivat itse päättää, millaista toimintaa pikkujoulujen sijaan järjestävät.

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka ei pidä tätä pahana asiana. Se voi olla esimerkiksi vaihtelua joillekin vuosille. Positiivista tässä on myös se, että virkistysraha jakautuu kaikkien kesken.

”Toisaalta yhteisöllisyys voi jäädä silloin toteutumatta”, Manka pohtii.

Se voi olla iso menetys.

”Pikkujouluissa ja muissa yhteisissä tapahtumissa huomaa, että ihmisissä on monenlaisia vahvuuksia ja lahjoja, jotka eivät tule työpäikällä esille. Joku osaa esimerkiksi laulaa, soittaa kitaraa tai lausua runoja. On kiva oppia näkemään ihmisistä niitä vahvuuksia.” ■



Luonnostaan virkistävä

KOKOUS- JA TYÖHYVINVOINTI-
PAIKKA SINULLE, JOKA
ARVOSTAT AITOJA ASIOITA

VOIMANLÄHDE HYVINVOINTIOHJELMA

Me autamme vapauttamaan
henkilöstösi piilevät voimavarat ja
siirtämään liikkeen yrityksesi tulokseen.



HAHKIALAN UISKOLA

HAHKIALAN UISKOLA
VIITTAKIVENTIE 75, 14700 HAUHO
VARAUKSET JA TIEDUSTELUT:
03-615 6300, 050-517 8194
MYynti@HAHKIALA.COM

www.uiskola.com
www.hahkiala.com

WOIMAA WERKOSTOSTA



UUSI KONSEPTI LATAA SEMINAARIPÄIVÄÄN SYVYYTTÄ JA JATKUVUUTTA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: WANHA SATAMA

Seminaari voisi olla niin paljon enemmän kuin pelkkä seminaari. Wanhan Sataman ammattilaisilla oli ajatus, jossa seminaari päivitettäisiin kertaheitolla 2010-luvulle. Pohdintojen tuloksena tuotekehityspäällikkö Maija Sillanpää ideoi Werkosto365-konseptin.



”Werkosto-konseptia voi toteuttaa erilaisille kohderyhmille ja se perustuu käytännön kokemuksiin seminaareista hyvinkin erilaisilla toimialoilla”, Sillanpää kuvailee.

Werkosto-konseptissa valmennuksellinen seminaaripäivä on rakennettu siten, että osallistujien energiataso ja mielenkiinto pysyvät tapissa koko päivän. Aamu startataan inspiraatio-puheenvuorolla, jonka tärkeimpänä tarkoituksena on aktivoi-da ja herättää keskustelua valmennuksellista osiota varten. Valmennuksellisessa osiossa tehdään töitä ryhmissä ja opitaan muilta.

”Werkosto-seminaareissa ei ole passiivisia osallistujia vaan kaikki osallistuvat vuorovaikutukseen. Näkökulmapu-heenvuoro tuo vaihtelua ja uutta näkökulmaa iltapäivään, jol-loin vireystila pysyy hyvänä loppuun asti.”

Tuumia & toimia

Maija Sillanpään mukaan Werkosto-päivän tärkein tavoite on ajatusten herättäminen ja konkreettisten toimenpiteiden tuomi-nen omaan työhön. Pinta- ja kertaraapaisun tuntu vältetään sillä, että osallistujien verkkoyhteisössä ennen ja jälkeen se-minaarien julkaistavat blogikirjoitukset valmistelevat osallistu-jia aiheisiin ennakkoon – ja syventävät opittua seminaarin jäl-keen.

**”Werkosto-seminaareissa ei ole
passiivisia osallistujia vaan kaikki
osallistuvat vuorovaikutukseen.”**

Wanhan Sataman väki on jo useamman vuosikymmenen ajan tuottanut huipputason seminaariohjelmia kohdistettuihin ammattitapahtumiin, ja Werkoston takana on halu lähteä hyö-dyntämään tätä osaamista. Vuoden 2013 aikana Wanha Sa-tama laajentaa tarjontaansa myös muiden maksullisten semi-naarien ja koulutusten puolelle eri toimialoilla.

”Tutkiessamme koulutusten laajaa tarjontaa tulimme siihen tulokseen, että yksittäisten seminaarien ja pidempien, usein tutkintoon johtavien koulutusten välimuotoa on vähän tarjol-la tämän hetken koulutusmarkkinoilla. Werkosto 365 -konsepti vastaa tähän tarpeeseen”, summaa Sillanpää. Hän näkee, et-tä konsepti tuo jatkuvuutta oppimiseen, mutta mahdollistaa kui-tenkin tiimien osallistumisen rajallisilla aikaresursseilla, jotka nykypäivänä ovat arkipäivää lähes kaikilla aloilla.

”Werkosto-konseptia myös kehitetään jatkuvasti yhteistyös-sä osallistujien kanssa.”

Yksilön ehdoilla, tiimin voimalla

Werkosto on siitä ainutlaatuinen konsepti, että se on rakennet-tu tukemaan niin yksilön kuin tiimienkin oppimista. Joustavat ja valinnaiset osallistumismahdollisuudet tarjoavat tiimille mah-dollisuuden panostaa juuri niihin aiheisiin, jotka ovat ajankoh-taisia sillä hetkellä. FirmaPassin neljä seminaariosallistumista voidaan jakaa vaikka koko tiimin kesken, jolloin varmistetaan koko tiimin osallistaminen.

”Tietoa ja kokemuksia seminaareista voidaan jakaa sisäi-sesti tiimin kesken. Esimerkiksi HR Werkostossa meillä on mu-kana sekä yksittäisiä osallistujia että tiimejä.”



Sillanpää kertoo, että uudenlainen konsepti on uponnut otolliseen maaperään: Werkosto365:n saama palaute on ollut erinomaista. HR Werkoston ensimmäisen seminaarin osallistujat antoivat huippupalautetta jo seminaaripäivän aikana ja samoin myös kirjallisessa kyselyssä.

”Juuri tämän tyyppistä aidon keskustelun mahdollistavaa formaattia on kaivattu ja me olemme saaneet tähän liittyen paljon kiitosta. Lisäksi joustavat osallistumismahdollisuudet ovat saaneet hyvää palautetta.”

Osallistujia HR Werkostossa on jo reilusti yli sata ja joukko

”Werkosto-päivän tärkein tavoite on ajatusten herättäminen ja konkreettisten toimenpiteiden tuominen omaan työhön.”

kasvaa jatkuvasti. Osallistujat ovat monipuolinen joukko, HR-asiantuntijoista HR-johtoon kattavasti eri toimialoilta.

Suoraan ytimeen

Sillanpää uskoo, että konseptin erityisvahvuudet – konkretia, joustavuus ja räätälöinti – vain korostuvat entisestään kiireisen HR-väen keskuudessa.

”Heille on ensiarvoisen tärkeää pysyä ajan tasalla ja vaihtaa ajatuksia muiden kanssa, mutta aika on jatkuvasti kortilla. HR Werkosto mahdollistaa tiimeille yhteistyössä osallistumisen ja ajan tasalla pysymisen”, Sillanpää toteaa ja lisää, että HR



Werkoston erikoisuus on kansainvälinen case study -puheen-
vuoro, joita on harvoin tarjolla Suomessa.

Werkostovuosi 2012 on tuonut estradille valovoimaisia
esiintyjiä pitkin vuotta. Sillanpään mukaan kaikki esiintyjät
Werkosto-konseptissa ovat kovan luokan osaa-
jia – ja tästä halutaan pitää kiinni myös jatkossa.

Esimerkiksi syyskuussa pidetyssä HR Werkoston ensim-
mäisessä seminaarissa Tulevaisuuden HR osallistujat arvioi-
vat kaikkien kolmen puhujan – Maija-Riitta Ollila, Ilkka Hala-
va ja Matti Cruice – asiantuntemuksen välille 4,2–4,83 (as-
teikolla 1–5).

”Tarjoamme tasaisen kovaa laatua kaikissa Werkosto-se-
minaareissa”, Sillanpää lupaa. ■

FINLANDIA
ne mukavat hotellit
HOTELS

Persoonallisia tiloja
juhlien ja kokousten
järjestämiseen!

14
kokous-
hotellia!

Kemijärvi
Kemi
Oulu
Kalajoki
Ylivieska
Kokkola
Pietarsaari
Seinäjoki
Kurikka
Kuopio
Joensuu
Kitee
Jyväskylä
Savonlinna
Jämsä
Tampere
Harjavalta
Imatra
Lahti
Loviisa
Tuusula
Turku
Espoo
Helsinki
Uusikaupunki

FINLANDIA FH HOTELS

Katso lisää: www.finlandiahotels.fi



Turun yliopisto
University of Turku

Tule opiskelemaan vuorovaikutteista
työelämän kehittäjän työtapaa arvostettuun
koulutusohjelmaamme!

Työnohjaaja- ja prosessikonsulttikoulutus 2013–2015 (80 op)

Työnohjaaja- ja prosessikonsulttikoulutuksen
laaja ja monipuolinen sisältö tarjoaa vahvan
ammattillisen perustan ohjaustoiminnalle.
Koulutuksen aikana perehdytään sekä teoriassa
että käytännössä yksilön ja organisaation
oppimisprosessin suunnitteluun ja ohjaukseen.

Koulutus alkaa kaksiosaisella aloitusjaksolla
6.–8.2.2013 ja 12.–13.2.2013.

Hakemukset verkkolomakkeella **30.11.2012**
mennessä:

[http://brahea.utu.fi/taydennyskoulutus/kasvatus/
tyonohjaus](http://brahea.utu.fi/taydennyskoulutus/kasvatus/tyonohjaus)

STRESSAA VÄHEMMÄN, SAAVUTA ENEMMÄN – YHDESSÄ!

Kirkkonummen kunnantalossa on tänä vuonna esitetty draamaa ja naurettu paljon Omnian aikuisopiston kouluttajien johdolla. Kun edellisessä työhyvinvointikyselyssä tunnistettiin työhyvinvoinnissa parantamisen varaa, panostus asian kohentamiseen kirjattiin sekä tavoitteisiin että talousarvioon.

”Esimieskoulutusten lisäksi, päätettiin tarjota koko henkilöstölle ’Hyvinvoivana työyhteisössä’ -päivätillaisuuksia”, kertoo henkilöstön kehittämisspäällikkö Anu Karkinen. Kolme koulutuspäivää on jo pidetty, pari on vielä edessä. Kouluttajina toimivat pitkään yhteistyötä tehneet, Omnian aikuisopiston kouluttaja, puhe- ja draamapedagogi Elina Rainio ja improvisaation guruna pidetty Simo Routarinne.



”Omnia on kehittänyt menetelmän, jossa kaksi kouluttajaa yhdistää improvisaation ja voimauttavat menetelmät. Näin ihmiset energisoituvat ja kehittävät vahvuuksiaan”, selittää Rainio. Oma kokemus jättää syvemmän oppimisjäljen kuin pelkkä kuuntelu tai katselu. Itsensä johtamisen oppiminen tuo jakamista ja luottamusta tulevaisuuteen.

”Valmennus rakentaa me-henkeä. Yhteistoiminnassa syntyy innovaatioita, luovia ratkaisuja, oppimista, motivoitumista, sitoutumista ja jopa iloa!”, jatkaa Routarinne.

Hyvinvoinnista menestystekijä

Hyvinvoivana työyhteisössä -päivä ja arjen simulointi ovat antaneet vinkkejä vuorovaikutustilanteisiin ja auttaneet tunnistamaan omia vaikutusmahdollisuuksia. Ongelmia lähestytään leikkimielisesti pari- tai ryhmäharjoituksin. Improvisaation keinot auttavat tunnistamaan viestintähäiriöiden syitä. Hyvä puhetaito tulee harvoille syntymälahjana, mutta viestintätaitoja voidaan harjoitella vuorovaikutustilanteiden, itsearvioinnin ja ryhmäpalautteen avulla.

”Päivä muodostuu jokaiselle ryhmälle erilaiseksi. Kouluttajilla on taito tarttua tilanteisiin ja oivaltaa kunkin ryhmän dynamiikka ja vastaanottokyky”, kehuu Anu Karkinen.

Kampata vai kannustaa?

Kirkkonummella on jo koettu, miten rakentava vuorovaikutus ja yhteiseen hiileen puhaltaminen tuo sekä hyvinvointia, että tehokkuutta mm. avoimen viestinnän kautta. Onnistumisen kokemukset motivoivat oman osaamisen edelleen kehittämiseen.

Kehittymistä, osaamista, uudistumista ja työtyytyväisyyttä

Omnian aikuisopisto tarjoaa käytännönläheistä, räätälöityä henkilöstön kehittämistä. Valmennukset lähtevät työyhteisön tarpeista ja toteutetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa Omnian monialaista koulutustarjontaa hyödyntäen.

Kirkkonummella on päätetty kannustaa henkilöstöä luomaan hyvinvoiva ja menestyksenkäs työyhteisö. Onnistumisia on jo näkyvissä. ■



KUVA: ENFO

ENFON MINNA NOUSIAISESTA VUODEN SERVICE DESK ESIMIES 2012

IT-palvelutalo Enfo Oy:n tietotekniikkapalvelujen Service Desk -johtaja Minna Nousiainen on valittu Vuoden Service Desk Esimieheksi 2012. Valinnan teki asiakaspalvelun kehittämiseen erikoistunut HDI Nordic Oy esimieskilpailuun tulleiden ehdotusten pohjalta.

Minna Nousiaisen kollegat ja alaiset kuvailivat Vuoden Service Desk Esimiestä asiantuntevaksi, innostavaksi ja rehelliseksi esikuvaksi, joka on vahvalla panoksellaan kehittänyt Service Desk -palveluja tiimensä täydellisellä tuella.

Vuoden Service Desk Esimies 2012 valinnan suoritti HDI Nordic Oy:n valintaraati, jonka puheenjohtajana toimii HDI Nordicin toimitusjohtaja Marko Uusitalo. Esimieskilpailun kandidaatit on arvioitu kollegoiden ja alaisten ehdotusten pohjalta sekä haastateltu kilpailua varten.

Minna Nousiaisen tiimiläisten lähettämässä palautteessa häntä kuvaillaan aktiivisena ja eteenpäin pyrkivänä esimiehenä, joka osaa katsoa tulevaisuuteen ja innostaa muita mukaansa. Nousiaisella on yhteensä 30 alaista.

Tuula Häkkinen Enfon Service Deskistä luonnehtii esimiestään näin: *"Minna Nousiaisen intohimo ja innokkuus vetävät väkisin mukaansa, ja hän saa sen myös tartuttumaan kaikkiin muihinkin. Vaikka Minnalla on monta rautaa tulessa, hän pystyy silti antamaan kaikille asioille täyden panoksensa. Hän näkee hienosti laajat kokonaisuudet, mutta hän huomaa myös kaikki pienetkin yksittäiset asiat ja puuttuu niihin varmasti. Minna vaatii itseltään 110 %:sta panosta eikä hän tyydy vähempään muidenkaan osalta. Hänellä on paljon visioita eikä hän pelkää ottaa riskejä. Hän pystyy myöntämään olleensa*

väärässä ja ottamaan siitä opiksi. Minna on meidän kaikkien suosittelijoiden esikuva."

Minna Nousiaisen omasta mielestä hyvä esimies on esimerkkinä alaisilleen kaikessa toiminnassaan. "Hyvä esimies kuuntelee, keskustele, haastaa, perustelee, osallistaa ja vaatii. Tärkeintä minusta on heittäytyä esimiehen rooliin täysillä, olla innostunut ja kiinnostunut alaisista ja palvelusta, jota johtaa", Nousiainen sanoo.

Nousiaisen mukaan esimiestyön näkökulmasta hänen johtamansa Service Desk on nykyään aivan eri paikka kuin esimerkiksi viisi vuotta sitten. "Vaikka teknistä kehitystä on ollut aina, on viime vuosien kehitys monilaitekulttuurissa esimerkiksi mobiililaitteiden ja -sovelluksien sekä pilvipalveluiden osalta avannut kokonaan uudenlaisen tukitarpeen asiakasorganisaatioissa. Henkilöstön osalta haasteena on osaamisen kehittäminen ja kohdentaminen oikein. Tärkeintä on henkilöstön oma aktiivisuus ja osallistuminen oman osaamisensa kehittämiseen", Nousiainen kuvailee.

Vuoden Service Desk Esimies 2012 valinta julkistettiin keskiviikkoiltana 12.9. vuoden 2012 Yhteys-konferenssissa Taitotalossa Helsingissä. ■

Lisätietoja: www.enfo.fi, www.yhteys.com

ERILAISUUDEN TUNNISTAMISESTA TYÖYHTEISÖN LISÄRESURSSI

Feelback Oy on valtakunnallinen yritysten ja työyhteisöjen kehittämiseen erikoistunut palveluyritys, jonka tarjoamiin mitaus-, palautetieto- ja asiantuntijaratkaisuihin luottavat useat sadat organisaatiot Suomessa ja ulkomailla.

Ihmisten erilaisuutta on perinteisesti pidetty työyhteisön kitkatekijänä. Erilaisuus voi kuitenkin olla organisaatioiden erinomainen voimavara. Sen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen on kehitetty MBTI-logiikkaan pohjautuva työkalu, Luontaisten Taipumusten Analyysi (LTA).

Tietoa taipumuksista voidaan hyödyntää mm. johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä. LTA:n avulla on helppo tun-



nistaa luontaiset vahvuudet ja heikkoudet, joihin kiinnitetään liian vähän huomiota. Toinen menestyksessä soveltamisen kohde on työryhmät ja tiimit. Analyysien avulla voidaan ennustaa ryhmien sisällä olevia jännitteitä ja haasteita. Myös ryhmien sisäisen työnjaon suunnittelussa taipumusanalyysistä on selvää hyötyä.

LTA-mittari on itsearviointina toteutettava oman luontaisen ajattelutyylin tunnistus. Tämä vastaa logiikaltaan C. G. Jungin tyyppiteoriaan pohjautuvaa kansainvälistä Myers-Briggs tyyppi-indikaattoria, jonka käyttö johtamis- ja esimiesvalmennusten sekä organisaation sisäisen yhteistyön kehittämisen apuvälineenä on levinnyt ympäri maailman. LTA:ssa on 36 väittämää ja vastaaminen kestää alle 10 minuuttia. ■

Lisätietoja: www.feelback.com

FINLANDIA HOTELS TARJOAA YKSILÖLLISTÄ JA PAIKALLISTA PALVELUA

Hotelliketju koostuu 27 suomalaisesta yksityisomistuksessa olevasta hotellista.

Hotellien koko ja palvelujen tarjonnan laajuus vaihtelevat paikkakunnittain, oleellista on korostaa palvelujen persoonallisuutta ja paikallisuutta asiakas huomioiden. Tämä onnistuu yleensä paremmin kuin isoissa palvelunsa standardoineissa ketjuhotelleissa. Persoonallisuutta ja paikallisuutta pyritään noudattamaan myös hotellien omissa toiminnoissa mm. raaka-ainehankinnoissa ja kunnostustöissä.

Persoonallisuus näkyy palvelujen monipuolisena tarjontana – on ranta- ja savusaunoja, lomahotelleja meren rannalla, kokous- ja koulutushotelleja, kartanoa, kylpylää, vesi- ja



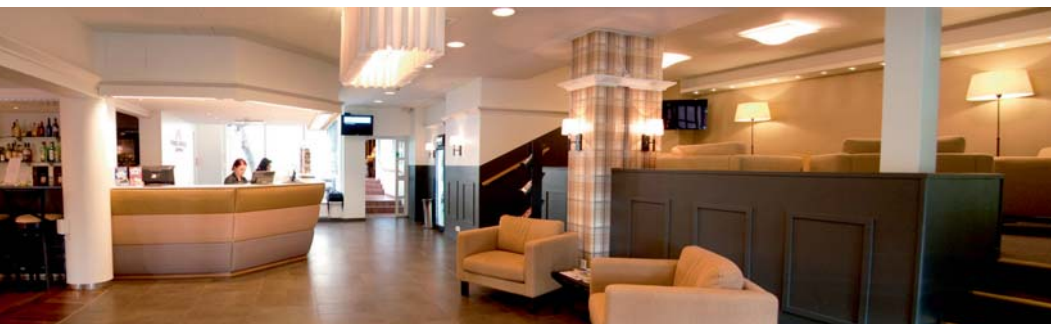
eläinpuistoa, useita erilaisia ravintolakonsepteja – aina kotaravintolasta useampaan Chaine des Rôtisseurs -tason ravintolaan. Myös lisäpalveluiden kirjo on mittava: melontakeskus, wellness-palveluita, kauneudenhoitoa, risteilyjä, golfpaketteja jne.

Pääkaupunkiseudulla neljä hotellia – Rantapuisto, Meripuisto, Park Hotel Käpylä ja Krappi – ovat erikoistuneet kokouspalveluihin. Hotellit tarjoavat upeita erilaisia mahdollisuuksia

tilaisuuksien järjestämiseen.

Finlandia Hotelleiden toimintamalli ilman ketjukonsepteja monipuolisine palveluineen on saanut yhä enemmän positiivista ja myönteistä asiakaspalautetta etenkin kokousasiakkaiden osalta. ■

Lisätietoja: www.finlandiahotels.fi



ASSIDU AUTTAA LÖYTÄMÄÄN OIKEAT IHMISET

Assidu Finland Oy on taloushallinnon, myynnin ja asiantuntijoiden HR-palveluihin erikoistunut yritys. Assidun palveluvalikoima kattaa mm. suorarekrytoinnin ja henkilövakuorauksen, ammatitietäukset ja uramuutospalvelut sekä HR-konsultoinnin. Assidu on osa Divest Group -konsernia, jonka yhtiöt palvelevat useilla eri toimialoilla laajasti sekä pieniä perheyriyksiä että suuria kansainvälisiä pörssiyrityksiä.

Haluamme Assidussa olla mukana ihmisten työelämään ja uraan liittyvien unelmien toteuttamisessa. Asiakkaamme saavat meistä luotettavan kumppanin henkilöstöhallinnon koko elinkaaren vaiheisiin, taloustilanteesta riippumatta.



Assidulaiset toimivat luottamuksellisesti ja laadukkaasti asiakkaiden liiketoiminnan vauhdittajina tilanteissa, joissa tarvitaan niin oikeanlaista osaamista kuin yrityskulttuuriin sopiva persoona. Kantava ajatuksemme onkin: ”Yrityksen tärkein voimavara ei ole ihmiset, vaan oikeat ihmiset”.

Assidu järjestää vuosittain Menestyvä Johtaja – valinnan, jossa asiantuntijajaraati palkitsee menestyksekkään keskijohdon edustajan, jolla on johtamiskokemusta viidestä kymmeneen

vuotta ja joka pystyy luomaan ympärilleen varmuutta epävarmuuden keskelle. Palkitsemistilaisuus järjestetään tammikuussa 2013. ■

Lisätietoja:
www.assidu.fi

TEE MIELTÄ JA KEHOA HELLIVÄ MATKA HYVÄÄN OLOON

Kanta-Hämeen sydämessä Hauholla sijaitseva Hahkiala voimaannuttaa jo muutamassa päivässä. Hahkialan Kartano ja Hahkialan Uiskola muodostavat monipuolisen kokonaisuuden tarjoten aitoja elämyksiä viehättävässä maalaismaisemassa.

Hahkialan Uiskolassa räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan Voimanlähde -palvelukokonaisuus, joka on kehitetty yhdessä alan ammattilaisten kanssa. Tavoitteena on löytää oikea suhde liikunnan, levon, ravinnon ja elinympäristön kesken, jolloin stressi laskee ja luodaan edellytykset myös mielen eheydelle.

Lähtökohtana on lääketieteellisesti hyväksytyt terveysteetit, joiden pohjalta jokaiselle osallistujalle laaditaan henkilökohtainen ohjelma. Henkilökohtainen motivoituminen kannustaa muuttamaan elintapoja terveellisempään suuntaan pitkällä tähtäimellä. Selkeän ja tavoitteellisen ohjelman toteutumista seurataankin välimitauksin ja arvioin.



Osana kokonaisuutta toteutettavat luontointerventiot ja kädentaitojen pajat innostavat luovuuteen ja virittävät antoisia keskusteluita yhdessä tekemisen lomassa. Vaihtoehtoisesti vastarannalla sijaitseva kartanon barokkipuutarha toimii luovan maalaamisen workshopin näyttämönä tai ryhmä voi valmistaa tryffeileitä Hahkialan keittömestarin johdolla. Laajasta ohjelmapalvelutarjonnasta löytyy ideoita niin pienten kuin suurtenkin ryhmien virkistyspäivään.

Aktiivisen päivän päätteeksi nautitaan puulämmitteisen kellarin tai presidentillisen saunan löylyistä ja katsellaan tähtitavasta tammisen viinitynnyrin rentouttavassa lämmössä.

”Hahkialassa palvelun joustavuus ja vieraidemme hyvinvoinnista sydämellä huolehtiminen on henkilökuntamme kunniatehtävä”, tiivistää toimitusjohtaja Anne Pekkanen. ■

Lisätietoja:
myynti@hahkiala.com, www.hahkiala.com, www.uiskola.com

TUKEA TILANTEISIIN, JOIHIN EI OLE RATKAISUA VALMIINA

Uuden aluepäällikön työn myötä huomasin usein olevani tilanteissa, joissa en löytänyt konsernista valmiina tietoa, toimintamallia ja työkaluja, joita olisi tarvinnut asioiden ratkaisemiseen. Niin ehdotin työnantajaleni että opiskelisin Johtamisen erikoisammattitutkinnon Markkinointi-instituutissa.

Yllätin itseni ja innostuin uudesta

Parasta oli se, että toteutin osan opintoihin kuuluvista harjoituksista työtehtävieni avulla. Olen yllättänyt itsenikin; olen tehnyt tehtävät tunnollisesti ja imenyt itseäni uutta tietoa. Innostuin jopa siinä määrin, että voisin suunnitella työskenteleväni pelkästään HR-tehtävissä. Jatkoinkin Markkinointi-instituutissa suorittaen Henkilöstöpäällikön tutkinnon.

Verkosto tukee koulutuksen jälkeenkin

Valaisevaa koulutuksessa oli se, että sain tutustua opiskelijoiden ja kouluttajien kautta muiden organisaatioiden toimintaan ja muihin samankaltaisissa työtehtävissä toimiviin. Heiltä saa myös koulutuksen jälkeen tukea arjen työn haastaviin tilanteisiin.

JOHTAMISEN ERIKOISAMMATTITUTKINTO,
HENKILÖSTÖPÄÄLLIKÖN TUTKINTO
ALUEPÄÄLLIKÖ MAARITA ERIKSSON
HONG KONG TAVARATALOT

Markkinointi-instituutin intohimona on muutos. Olemme kehittäneet suomalaista työn tekemistä yli 80 vuoden ajan kouluttamalla ammattilaisia assistenteista esimihiin, markkinoinnista henkilöstöhallintoon. Toimimme valtakunnallisesti ja koulutamme myös rajojen ulkopuolella suomeksi, englanniksi ja venäjäksi. Taloustutkimus Oy:n TEP 2011 -yrityskuvatutkimuksessa olimme Suomen tunnetuin koulutusyritys ja asiakkaiden mielestä alamme vahvin toimija. Lupaamme, että koulutuksemme synnyttää tunnistettavaa muutosta yksilössä ja yrityksen toiminnassa. ■



HR HOUSE LAAJENSI OSAAMISTAAN HENKILÖSTÖVALMENNUKSIIN

Henkilöstöpalveluyritys HR House laajensi osaamistaan ja palveluvalikoimaansa hankkimalla konserniinsa henkilöstövalmennuksiin erikoistuneen Spring House Oy:n. Spring House on vuonna 2002 perustettu valmennusyritys, joka valmentaa vuosittain tuhansia ihmisiä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

Spring House on kasvanut viime vuosien aikana nopeasti ja kannattavasti. Yhtiön liikevaihto oli 4,4 miljoonaa euroa vuonna 2011 ja se työllistää noin 60 ammattilaista. Henkilöstökoulutuksen lisäksi Spring House on Suomen merkittävin työvoimakoulutuksen järjestäjä.

Yritysjärjestelyn myötä HR House pystyy palvelemaan asiakkaitaan laaja-alaisemmin, tarjoten palveluita myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja osaavan työvoiman löytämiseen.

”Olemme erittäin tyytyväisiä saadessamme Spring Housen osaamisen ja sen huippuammattilaisista koostuvan henkilökunnan osaksi HR Housea. Spring House on omassa segmentissään markkinajohtaja niin liikevaihdoltaan kuin valmennuksen tuloksiltaan”, sanoo HR House Group Oy:n hallituksen puheenjohtaja Martti Kiuru.

Heinäkuun alussa valtion pääomasijoitusyhtiö Suomen Teollisuussijoitus Oy ja Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera ostivat 40 % osuuden HR House Group Oy:stä vauhdittaakseen yhtiön kasvua.

”Spring House -järjestely on osa HR Housen kasvustrategiaa. Haluamme tarjota asiakkaillemme entistä laaja-alaisempia palveluratkaisuja ja siten kyetä tuottamaan heille enemmän lisäarvoa. Henkilöstöpalvelutoimiala kasvaa edelleen vahvasti Suomessa niin liikevaihdollisesti kuin palvelutarjooman laajuuden suhteen. Toimialan konsolidaatio tulee jatkumaan yritysjärjestelyin edelleen tulevaisuudessa. Uskon, että HR House tulee olemaan vahvasti tässä mukana”, jatkaa Kiuru.

”HR House auttaa erityisesti pk-yrityksiä reagoimaan nopeasti muuttuviin työvoimatarpeisiin. Yhtiö kasvaa nopeasti, ja yritysjärjestely vahvistaa yhtiön kilpailukykyä entisestään”, toteaa sijoitusjohtaja Heikki Vesterinen Teollisuussijoituksesta. ■

Lisätietoja:

www.hrhouse.fi

www.springhouse.fi

www.saima.fi



KINNARPS TOTEUTTAA TULEVAISUUDEN TOIMISTON JO TÄNÄÄN

Pohjoismaiden suurin toimistokalustaja ja työympäristön asiantuntija Kinnarps esitteli Habitare-messuilla monitila-ajatteluun perustuvan uuden Next Office -työympäristömallinsa. Kyseessä on työhyvinvoinnin ja -tehokkuuden maksimoiva, toimistotyön rutiineita muuttava ajattelutapa. Kinnarps Next Office -monitilatoimistossa tietotyön eri tilanteita tuetaan monipuolisilla tilaratkaisuilla ja työt tehdään siellä, missä se kulloinkin parhaimmalta tuntuu.



Kinnarps Next Office on toimivien ja ergonomisten sisustusratkaisujen lisäksi uudenlainen tapa tehdä työtä. Sitä noudattamalla irtaudutaan perinteisestä työpöytäajattelusta ja toimitilat räätälöidään käyttäjälähtöisesti niissä tehtävien toimenpiteiden ja työvaiheiden mukaiseksi.

”Päinvastoin kuin pöytäkoneaikakaudella, nykyinen tietotekniikka vapauttaa meidät työpisteen kahleista. Toimistoon voidaan rakentaa erilaisiin tehtäviin virittäviä tiloja ja mobiilit järjestelmät mahdollistavat niiden jouhevan käyttämisen omassa työssä. Vapaus valita sopivanlainen työympäristö virkistää ja koko ajattelumalli tähtää oikean työtunnetilan saavuttamiseen”, selventää Kinnarps Oy:n toimitusjohtaja Henrik Slotte, ja jatkaa: ”Kun samassa toimistossa voi nykyisin työskennellä jopa neljän eri sukupolven edustajia, ovat työskentelytavat ja työrauhaan liittyvät toiveet hyvin erilaisia. Nuoremmat ovat jo koulussa tottuneet siihen, että omille papereille ja tavaroille riittää henkilökohtainen säilytyskaappi.”

Laskelmien mukaan myyntiorientoituneissa yrityksissä jopa puolet työpöydistä seisoo päivisin tyhjiillään. Monitila-ajatteluun perustuvissa toimistoissa tyhjien pöytien valtaama tila otetaan tehokkaaseen hyötykäyttöön virikkeelliseksi työympäristöksi. Näin tilojen lisääminen ja niihin panostaminen tulee sa-

malla edullisemmaksi kuin lisätilan hankinta tai tyhjän tilan ylläpito. Tilansäästöäkin merkittävämpi kustannussäästö tulee kuitenkin paremman työviihtyvyyden myötä syntyvästä paremmasta tehokkuudesta.

”Kinnarps Next Office tarkoittaa sitä, että työntekijöille annetaan vapaus valita kuhunkin työtehtävään sopivin tila. On tiloja, joissa puhutaan ja ideoidaan, kun taas toisissa on mahdollisuus keskittyä. Monitilainen toimistoympäristö on viihtyisä ja se voi myös lisätä tuloksellista vuorovaikutusta ja madaltaa työpisteiden muodostamia siiloja”, lisää Slotte ja kiteyttää: ”Siirtyminen Next office -monitilamalliin on työkuultuurin muutospojecti eikä yksinomaan sisustuspojecti.”

Kinnarps Next Office ei sovi kaikille toimialoille eikä kaikkien yritysten kulttuuriin. Muutos on mahdollinen, jos osa työntekijöistä pärjää ilman henkilökohtaista työpistettä. Standardiratkaisuja ei kuitenkaan ole. Kinnarpsin palveluihin kuuluukin toimistokalustuksen lisäksi erilaisista toimistomalleista konsultointi, sillä yrityksellä on kokemusta kullekin työtyylille ja organisaatiolle parhaiten toimivista toimistoratkaisuista. ■

Lisätietoja: www.kinnarps.fi



Jalkapalloa harrastava McDonald'sin ravintolapäällikkö Petteri Siira on työskennellyt maailman toiseksi suurimmassa pikaruokaketjussa seitsemän vuoden ajan.

POTKUA LISÄOPINTOIHIN JET-KOULUTUKSESTA

TEKSTI JA KUVA: ANNA-MARIA TUKIAINEN

Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittanut McDonald'sin ravintolapäällikkö Petteri Siira, 25, opiskeli McDonald'sin omassa JET-ryhmässä SLK Instituutissa.

Keväällä 2011 Johtamisen erikoisammattitutkinnon koulutuksesta (JET) valmistunut ravintolapäällikkö Siira halusi syventää johtamisen ammattitaitoa ja osaamista. Tutkinnon suorittaminen kesti vuoden verran, näyttötutkinnoilla suoritettiin tutkinnon eri osa-alueet. Lähiopetuspäiviä oli 1–2 kertaa kuukaudessa, mukana oli myös vierailevia luennoitsijoita. Syksyllä Siira aloitti Haaga-Heliassa hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmassa, JET-tutkinnon suorittaminen SLK Instituutissa mahdollisi opiskelukynnystä.

”Perusravintolapäällikön koulutuksessa tarjottiin JET-tutkintoa, totta kai se piti ottaa. Se oli keskustelemaa ja ajatuksia herättävää opiskelua. Aloittaessani restonomin opinnot sain suoraan 6 opintopistettä hyväksiluettua. Tutkinnon suorittamisen jälkeen oli helpompaa hakea muualle opiskelemaan, työn ja opiskelun pystyy yhdistämään”, McDonald's Ala-Tikkurilan ravintolapäällikkö Petteri Siira sanoo.

Alasta huolimatta

JET-tutkinto toi erilaista ajattelutapaa johtamiseen kaksi vuotta ravintolapäällikkönä toimineelle Siiralle. Opiskellessa tietoa sai muiden eri alojen yritysten näkökulmasta. SLK Instituutin kouluttajat kyseenalaistivat erilaisia toimintatapoja ja ajattelumalleja. Tutkinnon suoritettua Siira sai Koulutusrahaston myöntämän ammattitutkintostipendin.

”Yleensä johtaminen, oli ala mikä tahansa, on samanlaista. Samanlaisia välineitä käytetään, moni asia mikä toimii yhdellä alalla, voi hyvin toimia myös ravintola-alalla”, Siira pohtii.

Siira tunsi suurimman osan ryhmäläisistä etukäteen. Toimipaikan ravintolaesimiesten yhteistyö ei aina ole päivittäistä, joten yhteiseen JET-koulutukseen osallistuminen loi vahvempaa yhteistyöhenkeä.

”Päädyin mukaan koulutukseen, koska ravintolapäälliköt pyysivät lisäkoulutusta. Olin tyytyväinen koulutuksen tasoon, siellä oli äärettömän hyvät kouluttajat. Opin paljon yleistä yrityksen johtamisesta, strategiasta ja sen jalkauttamisesta”, Siira kertoo.

Yhdistelmänä opiskelu ja työ

Keväällä 2011 JET-koulutuksesta valmistunut Siira aloitti restonomiopinnon monimuoto-ohjelmassa Haagan toimipisteessä. Tutkinnon saaminen on tärkein asia, tutkinnolta Siira odottaa uusien asioiden oppimista.

”Valitsin opinnot Haaga-Heliassa, koska siellä on restonomi-tutkinto aikuislinjalla. Haagan toimipiste on hyvien kulkuyhteyksien päässä. Helpompaa mennä koulun penkille, kun alla on JET-koulutus. Opiskelu on tosin erilaista. Elämän pitää olla aika-tilatettua, siellä tulee eri lailla tehtäviä kuin SLK:n puolella. Alku on sujunut hyvin, pakko olla optimisti tässä vaiheessa”, Siira sanoo nauraen.

”Tässä iässä on helpompi lähteä opiskelemaan, se menee vielä tässä flowssa, toivottavasti. Tavoitteenani on, että on muutakin kuin lukion päättötodistus. Tavoitteenani on kuitenkin jatkaa vielä pitkään McDonald'silla. Askel askeleelta, katsotaan mihin rahkeet riittävät”, Siira toteaa haastattelun lopuksi. ■

17.-20./22.2.2013 / VKO 8

Perhesportti hiihtoloma

Laita ajatus pakettiin - varaa nyt lahjaksi netissämme: yhdessäoloa, laskettelua, kylpylää ja hyvää ruokaa perheellesi Tampereella, Varalassa!



varala.fi

KOULUTUSTA
VAPAA-AIKAA
YRITYSTILAISUUKSIA
Varalan Urheiluopisto



Ovatko organisaatiosi palkitsemisasiat kunnossa?

Toteutamme vuosien ammatitaidolla palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien arvioinnit, suunnittelun ja käyttöönoton. Meiltä saat tiedon myös markkinapalkoista ja koulutuksen palkitsemiseen liittyvään esimiestyöhön.

Palkitsemisen ammatillaiset apunasi
- Alexander Pay Management Oy

www.paymanagement.fi



hotel ANNA



Annankatu 1, Helsinki
www.hotelanna.fi
info@hotelanna.fi
puh. +358 9 616 621

**Henkistä
hyvinvointia
- sparrausta
- tuloksekasta työtä**

Tutustu ja ota yhteyttä!

www.mattinokela.net

Tukipunos

Työhyvinvointia
leppoisasti rentoutuen,
NLP:n ja tietoisien
läsnäolon avulla.

www.tukipunos.fi
asta.heikkila@tukipunos.fi



TYHY- ja TYKY -
virkistys- ja sparrauspäiviä
yrityksille ja yhteisöille

OHJELMARÄÄTÄLÖINTIÄ!

Tilaukset: 050 500 2070

performancesirkus@kolombus.fi

www.performancesirkus.com



**Huoneistohotelli
Helsingin ydinkeskustassa**

Johtojemma.fi



www.johtojemma.fi



Työhyvinvoinnin tueksi itse-
ja ihmistuntemusta
Triangles-menetelmällä
www.triangleskoulutus.net

NIMITYKSET



Business Coaching Center Oy

Mari Mattsson on liittynyt Business Coaching Center Oy:n coachien joukkoon 1.8.2012. Hänen erikoisosaamisalueensa on organisaatiokulttuurin tavoitteellinen kehittäminen, sekä kulttuurin kehittämiseen liittyvä muutoksen johtaminen.



Alexander Pay Management Oy

Anna Ylikorkala on nimitetty Alexander Pay Management Oy:n toimitusjohtajaksi 1.7.2012 alkaen.



Johanna Maaniemi on nimitetty

Alexander Pay Management Oy:n asiantuntijaksi 1.10.2012 alkaen.



Rdigo Oy

Ellen Lindell on nimitetty Rdigo Oy:n Senior Coachiksi 01.09.2012 alkaen. Rdigossa hänen tehtävänään on auttaa asiakasyrityksiä strategian toimeenpanossa valmennuksellisin keinoin ja menetelmin.



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT
JA MENTORIT RY

Vaikuttavaa johtamisen ja
esimiestyön kehittämistä

www.johdontyönohjaajat.fi

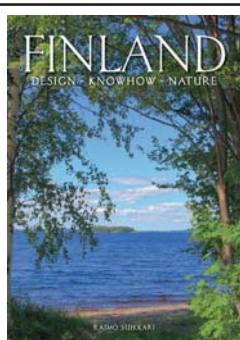


JAAKKOLAN
- HURUKSELA -



**Mansikka
GLÖGIÄ**

jaakkolantila.fi puh. 05 367 5140



Raimo Suikkari UUTUUSKIRJA
FINLAND
DESIGN • KNOWHOW • NATURE

Kirja on aina onnistunut lahja

Värikäs, kovakantinen uutuuslahjakirja.

Koko 175 x 250 mm x 12 mm.

Englanninkielinen, 128 sivua.

Painettu Suomessa Pohjoismaisen Joutsenmerkin omaavassa painossa.

www.rks-tietopalvelu.fi

25 €

rks.tietopalvelu@kolombus.fi Myös kirjakaupoista
0400 449 189

ETU- MATKAA OSAAMISELLA

Koulutus muuttaa tunnistettavasti!

Henkilöstöjohtajan tutkinto

Koulutus alkaa 26.11. Helsingissä

Luottotutkinto

Koulutus alkaa 22.4. Helsingissä

TIR Talousjohdon kehitysohjelma

Koulutus alkaa 26.3. Helsingissä

Controller Excellence -kehitysohjelma

Koulutus alkaa 23.4. Helsingissä

Tiedottajan tutkinto, MTi

Koulutus alkaa 12.3. Helsingissä

Työlainsäädäntö

Koulutus alkaa 28.11. Helsingissä

Markkinointiviestinnän ammattitutkinto – markkinointiassistentti

Koulutus alkaa 6.11. Helsingissä

Talouseläkeläisten päätöksenteon tukena

Koulutus alkaa 13.12. Helsingissä ja 8.1. Oulussa

Viestintä strategian toteuttajana

Koulutus alkaa 3.12. Helsingissä

Työsuhteasiat tutuksi

Koulutus alkaa 19.11. Helsingissä ja 11.12. Oulussa

Faktat ja analyysit markkinoinnin tukena

Koulutus alkaa 22.11. Helsingissä

Reskontrat taloushallinnossa

Koulutus alkaa 20.11. Helsingissä



Lue lisää: **markinst.fi**

Tunnistettava muutos.



Työssäkäynti kannattaa!



Työmatkaseteli on kelpo etu sekä
työntekijälle että työnantajalle.