

Filosofi - valmentaja  
**Esa Saarinen:**

” Syväinhimillisuus on  
uusiutuvedun ja  
supertuottavuuden perusta

SIVU 14

**MISTÄ ON KYSYMYS?**

Coaching, koulutus, konsultointi ja valmennus. Alojen edustajat esittelevät tarjonnan.

Sivu 4

**VIRTUAALIYHTEISÖ**

Virtuaalisten työkalujen avulla yhteisön jäsenten ideat ja osaaminen saadaan käyttöön.

Sivu 6-7

**ROI METHODOLOGY**

Jack Phillips puhui Finlandia-talolla järjestetyssä Coaching Conferenssissa.

Sivu 9

**MAAILMAN KÄRKEEN**

Friends Technology Oy hakee tautatukea nopealle kasvulle bisnesvalmennuksesta.

Sivu 10

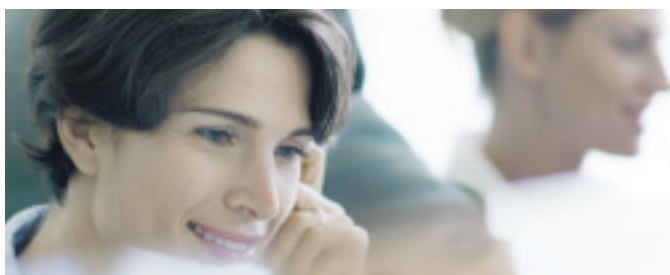
**JOHTAJUUDEN KEHITYS**

Tämän päivän organisaatioissa on vääristymä, jonka lama jätti ikärakenteisiin.

Sivu 12

MAINOS

MAINOS



**Elbit Skills - Ratkaisu johdon ja esimiestyön tueksi**

Talent Management ratkaisumme auttaa yrityksiä ja organisaatioita saavuttamaan parempia tuloksia. Skills ratkaisu koostuu ohjelmistosta, asiantuntijapalveluista sekä eri toimialojen tarpeisiin rakennetuista sisällöistä. Tutustu henkilöstötiedon hallinnan ja osaamisen johtamisen ratkaisuihimme tarkemmin osoitteessa [www.elbit.fi](http://www.elbit.fi)





## PÄÄKIRJOITUS

# Innovatiivisen, osaavan henkilöstöjohtamisen merkitystä ei voi ylikorostaa



Väestön ikärakenteen muutos, kansainvälistyvä työvoima, uusien lahjakkuuksien löytäminen ja sitouttaminen – haasteita on tämän päivän esimiehillä riittämiin. Onneksi heille on tarjolla myös asiantuntijoiden huipputyökaluja ja –metodeja.

Mitä esimiehen olisi hallittava toimissaan ihmisten ja työyhteisön johtajana? Missä määrin hänen tulisi hallita lakien ja sopimusten lisäksi myös vastuukysymykset ihmisten hyvinvoinnista? Miten haastavat vuorovaikutustilanteet kannattaisi kohdata? Kuinka vanha koira saadaan oppimaan uusia temppeja? Miten nuori tulokas saadaan aidosti antamaan panoksensa yhteisen hyvän merkeissä? Jos esimiehen työnkuvassa jokin asia on pysyvää, niin se on uusien haasteiden ilmentyminen. Koska muutosvauhti ei ainakaan hidastu, on selvää, ettei näitä kysymyksiä kannata pohtia ainoastaan yrityksen sisällä. Käytännössä toimiviksi testattuja osamistrakaisuja on tarjolla, kun niitä vain pyytää.

## Erityisesti muutostilanteissa esimiehen osaaminen on varmistettava

Muutoksen johtaminen vaatii onnistuak-

seen läpinäkyvyyttä muutoksen taustoista ja tavoitteista, eri yksilöiden tarpeiden huomioimista ja ennen kaikkea yhteen hileen puhaltamista. Parhaimmillaan muutosjohtamisen hallitseva esimies kääntää hallitun muutoksen uudeksi voimavaraksi: työntekijät sitoutuvat ja omaksuvat yhteiset tavoitteet.

Kun asiantunteva taho valmentaa ja valistaa, jäävät useimmat ongelmat kokonaan syntymättä. Mahdollisten ongelmien esiintyessä ne on tehokkaasti, ilman suurimpia liiketoiminnalle aiheuttavia vahinkoja, ratkaistavissa. Myös muutosten tuomat uudet tilanteet pystytään helpommin ennakoimaan, kun ammattilaisen kanssa tehty toimintasuunnitelma on valmiina. Pitkäjänteinen yhteistyösuhde kouluttajatahoon voi osoittautua kullannarvoiseksi viimeistään silloin, kun liiketoiminnassa tapahtuu esim. yrityskauppa tai fuusioituminen.

## Viimeisin tekniikka avuksi

Tekniikka kehittyä, työmenetelmät ja –toidot vanhenevat entistä nopeammin. Jatkuva koulutus pitää sekä työkyvyn että uusien asioiden omaksumiskyvyn korkealla: digitaaliset koulutuspalvelut tarjoavat mahdollisuuden päivittää tietojaan silloin, kun se itselle parhaiten sopii. Ne auttavat kielio-oppinnoissa ja monikulttuurisen viestinnän yhtenäistämässä.

## Alan huippu-know-how kädessäsi

Menestyvät joukkuevalmentajat kokoavat säännöllisesti yhteen pelaajat sekä huolto- ja tukijoukot. Tähän numeroon on koottu alan huippuvalmentajien viimeisin tarjonta. Kannattaa lukea heidän ajatuksiaan. •

## Teksti: Päivi Remes Mediaplanet toimitus



## TALENT MANAGEMENT

ON MEDIAPLANETIN TUOTAMATEMALEHTIJAILMESTY TALOISSANOMIEN YHTEYDESSÄ 24.8.2007 TAVOITTAEN 128 000 LUKIJAA.

KANNEN KUVA: HEIKKI AHO

## SISÄLTÖ

|  |       |
|--|-------|
| • Pääkirjoitus .....   | 2     |
| • Asiantuntijapaneeli .....  | 4     |
| • Virtuaalinen yhteisö toimii tehokkaasti .....                              | 6-7   |
| • Miellyttävä ympäristö saa ihmisen aivot työskentelemään tehokkaammin ..... | 7     |
| • Koulutuksen suunnittelija! .....   | 8     |
| • Sitoutuminen ja ennakkovalmistelut tärkeitä valmennukseen tulossa .....    | 8     |
| • Koulutuksen ja valmennuksen ROI .....                                      | 9     |
| • Emoyritys lahden takana - haasteita toimintatapojen oppimiselle .....      | 9     |
| • Coachia valitessa .....  | 10    |
| • Bisnesvalmennuksen avulla maailman kärkeen .....                           | 10-11 |
| • Suomalainen coaching kestää kansainvälisen vertailun .....                 | 11    |
| • Asiakkuudet ja asiakashallinta - tärkein kehittämisalue .....              | 11    |
| • Johtamisen ja johtajuuden kehittämishaasteita .....                        | 12    |
| • Motivoinnista muutoksen hallintaan .....                                   | 12    |
| • Esa Saarinen kannustaa ihmistenvälisyyteen .....                           | 14    |

# Käytännön innovatiivisuus tuo tulosta

Kun sisäinen luovuuden kipinä saa tuulta, alkaa oikeasti tapahtua. Työluovuuden ja sisäisen yrittäjyytensä oivaltanut esimies saa aikaan parhaita tuloksia.

## TEKSTI: PÄIVI REMES

- Ymmärrystä ei voi antaa toiselle ulkopuolelta, vaan se syntyy sisäisenä prosessina, jota voi auttaa eteenpäin.

Näin kiteyttää Innotiimin pitkäaikaisen toimintafilosofian yrityksessä 80-luvulta lähtien vaikuttanut, nykyisin toimitusjohtajana toimiva, **Tommi Gustafsson**. Innotiimi luputtaa mm. prosessoivan johtamisteen puolesta. Ja tekee sen varsin tuloksekkaasti – erityisesti asiakkaan saavuttaman lisäarvon kannalta.

- Tarjoamme konkreettiset, käytännön työkalut ihmisten johtamisen eri tilanteisiin. Kymmenen työkalun pakillamme pärjää niin toistuvasti esiin tulevien kuin kertaluonteisten tilanteidenkin johtamisessa.

Innotiimissä lähtökohta on selkeä oli kyseessä sitten organisaation muutoshanke tai tiimivalmennus: paremmat tulokset

saadaan aikaan vain tekemällä asiat uudella tavalla, yhdessä.

## Esimies, kysy!

Ihmistä kunnioittava valmennusote on peruslähtökohtana Innotiimin esimiesvalmennuksissa.

- Oleellista on kuitenkin se, että uskallamme ottaa esille vaikeita asioita. Huippuvalmentajamme haastavat ja kyseenalaistavat tarpeen mukaan, Gustafsson painottaa.

Innotiimin valmennuksissa korostetaan esimiehen rohkeutta kysyä tiimiläisiltään oikeita asioita oikealla tavalla sekä valmennetaan kohtaamaan hankaliakin tilanteita.

- Valmennuksissamme asioita käsitellään organisaatiomuodosta riippumatta horisontaalisesti ja esimies oivalluttaa omaa porukansa, kertoo Innotiimin konsultti ja markkinoitijohtaja **Nina Niskanen**.



Innotiimin valmennuksissa korostetaan esimiehen rohkeutta kysyä tiimiläisiltään oikeita asioita oikealla tavalla.

## Nykyaikaiset mittarit

Innotiimi on panostanut myös valmennustensa tuloksien mittaamiseen. Yrityksellä on tähän käytettävissään mm. web-pohjaiset työkalut. Näin asiakkaan saama lisäarvo – hyvinvoiva ja tuloksekkaampi työyhteisö – konkretisoituu. Innotiimillä onkin pitkäaikaisia asiakassuhteita useilta eri toimialoilta. Yhdistävänä tekijänä kaikissa on innovatiivisuus - aito halu yhdistää luovuus tuloskulttuuriin.

Innotiimin pitkäjänteistä, luovaa valmennustapaa kokeillaan lähiaikoina myös EU:n eri toimielinten esimiehiin. Innotiimi ryhtyy toimimaan osana kansainvälis-

tä konsortiota Brysselissä operoivan European Administrative Schoolin esimiesvalmennuspalveluiden toimittajana, ainoana Suomesta.

- Tarjouksilvan ratkaisi eduksemme innovatiivisin, teknisesti laadukkein tarjouksemme, Gustafsson toteaa. •

**Nina Niskanen**  
nina.niskanen@innotiimi.com

**Tommi Gustafsson**  
puh: 0400 469 567  
tommi.gustafsson@innotiimi.com



Innotiimi Oy:n toimitusjohtaja Tommi Gustafsson sekä Innotiimin konsultti ja markkinoitijohtaja Nina Niskanen.

**MEDIA PLANET**

PÄIVÄLEHDEN ULOTTUVUUS JA AMMATTILEHDEN KESKITTYNEISYYS

HELSINKI • TUHKOLMA • LONTOO • ZÜRICH • MADRID • OSLO  
KÖÖPENHAMINA • BERLIINI • AMSTERDAM • MILANO • DUBLIN  
TALLINNA • BRYSSSEL • NEW YORK

WWW.MEDIAPLANET.COM

PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ: Kati Huurtela, kati.huurtela@mediaplanet.com, 09-56584018

TOIMITTAJAT: Päivi Remes, Pasi Kivioja, Tarja Rannisto, Tero Elsilä, Timo Kiiski, Jari Nikkila, KUVAT: Heikki Aho

TUOTANTOPÄÄLLIKKÖ: Nora Helanto, nora.helanto@mediaplanet.com, 09-56584019

GRAAFINEN SUUNNITTELU JA TAITTO: Mikko Hänninen, mikko.hanninen@mediaplanet.com, 09-56584019

SIVUNVALMISTUS/REPRO: HEKU, 010 681 700

JAETAAN TALOUSSANOMIEN VÄLISSÄ: 24.8.2007

LISÄTIETOJA SUOMI MEDIAPLANET OY:N TEEMALEHDISTÄ: 09-5658400 Suomi Mediaplanet Oy, Pohjoisesplanadi 37 c, 00100 Helsinki

## Olet hyvä. Huomenna vielä parempi. Olisiko aika ottaa askel eteenpäin?

Markkinointi-instituutissa on monia mahdollisuuksia kehittää omaa ja yrityksen osaamista. Koulutus toteutetaan joustavana monimuoto-opiskeluna työn ohella. Käytännönläheinen koulutus ja kannustava opiskelu-ilmapiiri tuottavat tulosta.

Tutustu ja hakeudu osoitteessa [www.markinst.fi](http://www.markinst.fi)

Lisätietoja puh. 010 473 61.

• Markkinoinnin johtamis-  
koulutusohjelma, MJJ

• Markkinoinnin tuloksellisuus  
(ROI) ja sen mittaaminen

• Markkinointitutkinto, MKT

• Tiedottajan tutkinto, MTI

• Viestinnän suunnittelu  
ja johtaminen, VJD

• BtoB-myyntitutkinto, BMT

• Henkilöstöpäällikön tutkinto

• Talouspäällikön tutkinto

• Laskenta-assistentin tutkinto

• MHT-tutkinto

• Materiaalitoimintojen  
johtamisen tutkinto, MTD

• Materiaalitoimintojen  
tutkinto, MTO

• Ostotoiminnot / Kuljetustoiminnot

**markkinointi  
instituutti**  
OLET HYVÄ,  
HUOMENNA VIELÄ PAREMPI.



**INNOTIIMI**

Vapaalantie 2 A  
FI-01650 Vantaa  
tel + 358 9 855 3370  
etunimi.sukunimi@innotiimi.com  
[www.innotiimi.fi](http://www.innotiimi.fi)



# MISTÄ ON KYSYMYKSI?

## coaching, koulutus, konsultointi ja valmennus

Markkinoilla on tarjolla paljon erilaisia palveluita ja termejä palveluille. Räättälöityvyys mahdollistaa eri palveluiden yhdistämisen ja erilaiset sovellukset. Tässä asiantuntijapaneelissa näiden alojen edustajat esittelevät pääpiirteittäin tarjonnan. Eikun räättälöimään!



### KOULUTUS

Laila Mäkelä  
Vararehtori, Markkinointi-instituutti

Koulutus tapahtuu suunnitelmallisesti määritettyihin tavoitteisiin tähdäten. Käsitteensä se kattaa kaikki oppimista tukemaan suunnitellut ratkaisut, kuten oppimisympäristön, opetuksen ja ohjauksen sekä hallinnon. Yksittäinen koulutus voi sisältää verkko-opiskelua, luentoja, työssä oppimista, valmennusta tai mentorointia ja siihen voi kytkä myös konsultointia.

Yritysten hankkimissa koulutuspalveluissa kyse on tyypillisesti ammatillisesta aikuiskoulutuksesta. Koulutus voi olla yhdelle henkilöstöryhmälle tai yksilöllä suunniteltu ratkaisu työssä tarvittavien taitojen kehittämiseksi tai ammatitaidon ylläpitämiseksi. Koulutuksen taso luonnollisesti vaihtelee kohderyhmän mukaan. Tietyin ehdoin myös valtio voi tukea työnantajan koulutusinvestointia, esimerkiksi oppisopimus- tai näyttötutkintokoulutus.

Työelämälähtöinen koulutus tavoittelee aina opitun suoraa sovellettavuutta – ei teoriaa, vaan valmiuksia ja osaamista. Oppimisratkaisut tule suunnitella kohderyhmän mukaan, jopa yksilöllisesti – näin varmistuu koulutuksen laatu ja vaikuttavuus. Riittävä panostus koulutuksen hankintavaiheessa luotettavan ja osaavan kumppanin löytämiseksi kannattaa – koulutuspalvelujen tarjonta markkinoilla on huolestuttavan kirjavaa.

Työnantajan haluttavuus korreloi suoraan sen tarjoamiin ammatillisiin kehitysmahdollisuuksiin. Myös rekrytointiin koulutus kytketty yhä useammin. Yrityksen henkilöstökoulutus kannattaa suunnitella paitsi liiketoiminnan tarpeisiin, myös työsuhteen ja –uran elinkaareen. Hyvin suunniteltu henkilöstökoulutus toimii jatkuvana työyhteisön sisäisenä kehittäjänä ja heijastuu liiketoiminnan tuloksiin. •



### COACHING

Barbro Kanerva  
Master Licensee, LMI - Finland

Coachingissa on 3 osapuolta: Coach – coachattava (asiakas) – esimies. Määrätietoinen prosessi kestää 6-8kk sisältäen 8 tapaamista. Coach kysyy, kuuntelee, määrittelee ja priorisoi yhdessä asiakkaan kanssa tavoitteet. Valmiita vastauksia coach ei anna. Asiakkaan pitää itse oivaltaa asioita jolloin oppiminen tai muutos on pysyvää. Coachingissa katsotaan eteen-

päin – se on ihmisten ja sitä kautta koko organisaation tavoitteellista kehittämistä. Rakennamme sillon nykyisen ja tavoitetason väliin.

Coaching on paikallaan koko organisaatiolle fusio tai muutostilanteissa, kun henkilö siirtyy uusiin tehtäviin tai kun pitää jalkauttaa strategiaa – yleensä kun halutaan saada mitattavia tuloksia ja muutosta aikaan ja motivoida ihmisiä. Coachingilla varmistetaan että yrityksen tavoitteet ja strategia toteutuvat.

Keskustelut coachin ja coachattavan välillä ovat luotamuksellisia. Tänä päivänä ihmisillä on tarve keskustella työn sisällöstä ja elämästä ja silloin on parempi tehdä se ulkopuolisen kanssa. Nykypäivän haasteena tasapainotella työn ja yksityiselämän välillä – Coach auttaa asiakastaan myös henkiseen kasvuun. Organisaatioissa joissa esimies saattaa olla eri puolella maapalloa tai on hyvin kiireinen, coach saattaa ajoittain jopa korvata lähiesimiehen. Esimiestyön ulkoistamista coaching ei kuitenkaan saa olla. Coachin pitää olla puolueeton.

Coachingin tulokset riippuvat tavoitteista. Usein tavoitteet ovat liian isoja ja kaukana tai liian epämielisiä. Epämääräiset tavoitteet eivät motivoi. Vastavasti, yksilölliset, mitattavat ja konkreettiset tavoitteet johtavat ja motivoivat tulokseen. •



### VALMENNUS

Heli Vähätiitto,  
Toimitusjohtaja, Dazzle Oy

Valmennuksella tarkoitetaan yleensä yrityskohdattavaa ryhmävalmennusta. Valmennuksen tavoitteena on kehittää osallistujien osaamista tai opettaa uusia toimintatapoja. Valmennuksen teemat ovat yleensä käytännönläheisiä, kuten esimiestaidot, kehityskeskustelut tai asiakaspalvelu. Parhaat tulokset saadaan, kun valmennuksen teemat lähtevät organisaation strategisista kehityksis-

ja osaamistarpeista. Yrityskohdattavissa valmennuksissa ohjelma ja sisältö on mahdollista räätälöidä mahdollisimman lähelle kunkin asiakasyrityksen tarvetta. Ryhmän koko on yleisimmin 12-24 henkilöä, jolloin valmennuksessa jää tilaa keskusteluille.

Valmentajan roolina on tuoda uutta tietoa tai uusia näkökulmia sekä ohjata ryhmää siten, että osallistujat oppivat soveltamaan tietoa. Valmennuksessa on johdantoja kyseiseen aihepiiriin, mutta myös osallistujilla on olennainen osa valmennuksen sisällön tuottamisessa muun muassa ryhmätöiden kautta. Valmennuksessa osallistujat voivat oppia toinen toisiltaan ja saada oivalluksia erilaisten harjoitusten kautta. Valmennus tarjoaa osallistujille turvallisen paikan harjoitella uusia taitoja käytäntöön – voi esimerkiksi olla helpompaa antaa korjaavaa palautetta käytännössä, kun on ensiksi saanut harjoitella.

Kehittymistä ja toiminnan muutosta varmistetaan sillä, että rakennetaan valmennusprosessi, jossa on useampia ryhmätapaamisia. Tällöin valmennuskertojen välillä voidaan teettää välitehtäviä, joiden avulla tuetaan valmennuksen oppien siirtymistä osallistujien omaan työhön. Ryhmävalmennukseen voidaan yhdistää myös yksilöllistä coachingia, jolla myös tehokkaasti tuetaan valmennuksen oppien soveltamista käytäntöön. •



### KONSULTOINTI

Riku Lehtinen  
Yrityssuunnittelija, LJK, Liikkeenjohdon Konsultit ry:n hallituksen jäsen, Tuloksentekijät Oy

Liikkeenjohdon konsultointi menee lähemmäksi yllimmä johon ydintä ja joskus myös omistajien reviiirille. Konsultin avulla yrityksen omistajien ja johdon odottamat tulokset sekä keinot niihin pääsemiseksi täytyy mallintaa tavalla tai toisella, jotta

niitä voidaan työstää. Liikkeenjohdon konsultoinnissa haetaan jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa menestymisen kannalta relevantteja kysymyksiä, jotta niihin voidaan koulutuksen ja valmennuksen keinoin löytää vastauksia.

Liikkeenjohto konsultoitessa ei aina etukäteen tiedä, millaisia ongelmia johdon ja konsultin välittämän yhteisen polun varrelta löytyy.

Joskus voi käydä niininkin, että konsultin rooliin lisätään myös henkilökunnan koulutukseen ja valmennukseen liittyviä tehtäviä – vaikka näitä toteuttamaan saattaisi monesti olla viisampaa rekrytoida niihin erikoistuneet ”oikeat” kouluttajat ja valmentajat.

Pelkät kouluttaminen ja valmentaminen ilman konsultointia sopivat organisaatioille, joissa on hyvin missio- ja strategiatietoinen omistus ja johto. Sen sijaan firmojen, joiden johdon ajatuksissa leijuu edes aavistuksenomaisena pelkona sekä hukkua omista tietojärjestelmistä tulvivan datan määrään että nääntyä tiedon nälkään toimintaympäristön tarpeista sekä mahdollisuuksista, kannattaa silloin tällöin kääntyä liikkeenjohdon konsulttien puoleen. •

# Monta apukeinoja viestiä oikein monikulttuurisessa liiketoimintaympäristössä

Kansainvälisen ja dynaamisen liiketoimintaympäristön organisaatioille asettamat haasteet eivät tänä päivänä ole ihan helposti kohdattavissa. Oleellista onkin selvittää, millaisen yhteistyökumppanin kanssa ne kohtaa.

SanomaWSOY-konserniin kuuluva WSOYpro ja sen tytäryhtiö AAC Global muodostavat yhdessä Suomen johtavan yritysten koulutus- ja viestintäpalveluiden tarjoajan, jonka erityinen vahvuus on tarjota ratkaisuja tilanteisiin, joissa asiakahaluja varmistaa, että sen strategiset

viestit välittyvät oikein monikielissä ja monikulttuurisessa liiketoimintaympäristössä.

- Haasteet ovat suuria, kun tyypillisen asiakas toimii maantieteellisesti laajalla alueella ja niin asiakkaat kuin oma henkilökuntakin koostu-

vat useista kansallisuuksista, puhuvat lukuisia kieliä ja omaavat vaihtelevan kulttuurisen taustan, kertoo AAC Globalin toimitusjohtaja Janne Nevasuo.

Myös ratkaisut vaihtelevat suuresti. - Tiettyjä perushaasteita voidaan ratkaista nopeasti tehokkaan kielikoulutuksen tai vaikkapa markkinointiaineistojen laadukkaan lokalisoiminnan kautta, mutta usein on tarve paneutua syvällisemmin asiakkaan monikielisen viestinnän prosesseihin ja niissä käytettäviin työkaluihin, Nevasuo tarkentaa.

- Useissa tapauksissa asiakkaan onnistuminen edellä kuvatuissa tilanteissa edellyttää myös yhteistä paneutumista asiakkaidemme johtamisen ja esimiestyön haasteisiin, lisää WSOYpro-yksikön johtaja Tuomo Räsänen ja jatkaa: - tällaisissa laajoissa projekteissa hyödynnämme usein varsin laajaa työkalupakkia: ratkaisu saattaa koostua alkuvaiheen tarvekartoituksesta, edetä sitten valmennuspäiviin ja sitä seuraavaan vaikuttavuuden mittaamiseen. Tärkeässä roolissa tänä päivänä ovat usein myös erilaiset digitaaliset työkalut ja sisällöt, joiden avulla projektien läpiviettä voidaan toisaalta nopeuttaa ja tehostaa, toisaalta tarjota asiakkaan organisaatiolle konkreettisia välineitä muutosten läpivientiin ja viestintään.

Viestisihteerin työpanoksesta kieliteknologiaan

Asiakkaita on pienirykityksistä moni-



kansallisiin jättiyrityksiin. - Työntekijöiden osaamisvaatimukset kansainvälisen liiketoiminnan saralla ovat kasvaneet huomasti yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta, kertoo AAC Globalin toimitusjohtaja Janne Nevasuo. Yritys on toiminut 38 vuotta, joten perspektiiviä suomalaisten yritysten kansain-

välistymiseen yrityksestä löytyy.

- Kun ennen lähetettiin viestisihteerin uuteen asemamaahan avaamaan bisneksiä, toimitaan tänä päivänä globaalisti hyödyntäen digitaalisia työkaluja ja yhtenäistä viestintäkäsittelystä, Nevasuo konkretisoi muutosta. •



Vasemalla AAC Globalin toimitusjohtaja Janne Nevasuo ja oikealla WSOYpro-yksikön johtaja Tuomo Räsänen.

#### Neste Oil – esimiestyö kilpailuvaltiksi

WSOYPro ja AAC Globalin toteuttama Esimiestyön perusteet – valmennuskokonaisuus on räätälöity Neste Oilin strategian pohjalta. Se koostuu lähivalmennuspäivistä, joiden aiheet käsittelevät esimiestyön perusteita, vuorovaikutusta ja vaikuttamista esimiestyössä. Muutosjohtaminen, käytännön työoikeus esimiehille sekä projektijoh-

taminen käsitellään koulutuksessa myös omina osa-alueinaan. Lisäksi valmennus antaa eväitä onnistumiseen rekrytoinneissa ja kehityskeskusteluissa.

Valmennuksen toteutus on monimuotoinen: se käsittää ennakotehtäviä, lähiopetusta, verkko-opetusta ja simulaatioharjoituksia. Materiaalina käytetään kirjoja ja verkkomateriaalia. Lisäksi valmennuksessa voi halutessa määrittää kunkin valmentavan esimiehen työssään tarvit-

seman englannin kielen osaamis-son ja tarjota sen pohjalta räätälöityä kielikoulutusta.

Valmennuksen myötä yrityksen strategia ja arvot saadaan jalkautettua koko henkilöstölle. Kun esimiestyöhön liittyvä materiaali vielä käännetään tarvittaville kielille, varmistetaan yhdenmukaisen viestinnän perillemeno. Vaikutus heijastuu suoraan yrityskulttuurin kohentumisen kautta loppuasiakkaalle parempana palveluna. •

# WSOYpro.fi

www.wsoypro.fi



# aac global

www.aacglobal.com

Tieto lisää taitoa, taito kasvattaa tulosta.  
amiedu.fi



# TAVOITTEENA TUTKINTO

## Microsoft MCSA + datanomi

**ITEC akatemiassa** yhdistyy mahdollisuus suorittaa tietojenkäsittelyn ammatillinen perustutkinto sekä Microsoftin MCSA-sertifiointi.

### KOULUTUS MAHDOLLISTAA

- ▶ ammatillisen tutkinnon suorittamisen
- ▶ sertifiointumisen Microsoft MCSA-tutkintoon
- ▶ tehokkaan ajankäytön työn ohella opiskellen
- ▶ kustannustehokkaan vaihtoehdon työnantajalle

Koulutus toteutetaan työssäoppimiskoulutuksena. Sen kesto on 2-3 vuotta sisältäen lähiopetusta 12 päivää vuodessa, harjoitustehtäviä, työssäoppimista sekä pienimuotoisia työtehtäviin liittyviä projekteja. Koulutuskorvauksen edellyttämät näytöt suoritetaan koulutuksen aikana harjoituksilla sekä soveltamalla opittua työtehtävissä. Lähiopetusjaksot järjestetään Helsingin osalta omassa koulutuskeskuksessamme. Muilla paikkakunnilla lähiopetusjaksot ovat yhteistyökumppaneidemme tiloissa.

### SEURAAVAT ITEC AKATEMIAT ALKAVAT:

- ▶ **19.9.2007** Helsingissä
- ▶ **20.9.2007** Oulussa
- ▶ **15.10.2007** Tampereella

Pyydä meiltä tunnukset [www-sivujemme](http://www.sivujemme.itec.fi) ITEC akatemia -osioon sähköpostiosoitteesta [koulutus@iteducate.fi](mailto:koulutus@iteducate.fi).

Kerromme mielellämme lisää koulutuskokonaisuuden sisällöstä, aikatauluista sekä työnantajan koulutuskorvauksesta.

### LISÄTIETOJA

KENNETH HAAPALA  
(09) 4355 7860  
[kenneth.haapala@iteducate.fi](mailto:kenneth.haapala@iteducate.fi)

**Microsoft**  
GOLD CERTIFIED  
Partner

Learning Solutions  
Advanced Infrastructure Solutions



**ITEC**  
IT EDUCATION CENTER

IT Education Center,  
Kiviäidankatu 2 F, 3 krs.  
00210 HELSINKI  
(09) 4355 7811  
[www.iteducate.fi](http://www.iteducate.fi)

BLOG

# Virtuaalinen

Uusien osallistavien menetelmien käyttöönotto ei toteudu ilman ohjausta.

TEKSTI: PASI KIVIOJA

Bloggaavat toimitusjohtajat ja työkentelytiimit, yhteisöjen hiljaista tietoa keräävät wikit, etäkokoukset ja virtuaaliset oppimisympäristöt eivät ole enää vain nettiuskovaisten hourehdintaa vaan tätä päivää monessa yrityksessä ja oppilaitoksessa.

Uuden tekniikan sosiaalisen hyötykäytön ovat tehneet mahdolliseksi kehittyvät ohjelmistot, joista osa on saa-

tavilla ilmaiseksikin (esim. wiki: [www.socialtext.com](http://www.socialtext.com)). Virtuaalisten ryhmätyökalujen ansiosta yhä useamman yhteisön jäsenen ideat ja osaaminen saadaan käyttöön, työn tuottavuus lisääntyy ja kustannuksia säästyy, kun turhat kokousmatkat vähenevät.

Jotta uudet menetelmät ja tekniikat hyväksyttäisiin ja otettaisiin käyttöön työyhteisössä, tarvitaan oikeanlaista motivointia ja koulutusta.



### Osallistujat

Pääkaupunkiseudulta 2  
Muualta Suomesta 3  
Muualta Euroopasta 6  
Euroopan ulkopuolelta 4  
Yhteensä keskimäärin



Kun tiedät mitä  
tavoittelet.

Aseta tavoitteesi, tee niiden eteen töitä ja saavutat sen mitä haluat. MJK-instituutin koulutukset on suunniteltu vastaamaan työelämän haasteisiin ja siksi ne keskittyvät urasi kannalta oleellisiin asioihin. Uutta oppia pääset soveltamaan omassa työssäsi heti.

### Kohti huippua - tule valmennukseen

**Taloushallinnon ammattitutkinto**  
Hanki taloushallinnon vankka osaaminen. Koulutus alkaa 8.11.

**Kirjanpidon perusteet**  
Syvennä kirjanpidon perustaitojasi. Aloitus 18.9.

**Ulkoisen laskentatoimi**  
Ajantasaista ja laajenna taloushallinnon ammattitaitoasi. Aloitus 29.9.

**Sisäinen laskentatoimi**  
Kehitä osaamistasi laskentainformaation tuottajaksi. Aloitus 6.10.

**Ajankohtaista taloushallinnosta**  
Päivitä tietosi taloushallintoon vaikuttavasta lainsäädännöstä. Aloitus 13.10.

Katso lisätiedot ja koulutusten yhteystiedot [www.mjk.fi](http://www.mjk.fi)

Iso Roobertinkatu 20-22  
00120 Helsinki  
puhelin (09) 4762 5200  
faksi (09) 4762 5222  
[info@mjk.fi](mailto:info@mjk.fi) [www.mjk.fi](http://www.mjk.fi)



Aina on varaa kehittyä. INSTITUUTTI



# yhteisö toimii tehokkaasti

## Ei enää tylsiä kokouksia

Konsulttiyritys Innotiimin **Katri Auvinen** on siirtänyt perinteiset ryhmätyömenetelmät virtuaalimaailmaan. Auvinen ei myy mitään valmista ohjelmistoa vaan kehittämien virtuaalisten ryhmätyöprosessien koulutusta ja ohjausta, ns. fasilitointia. Virtuaaliset ryhmätyömenetelmät voivat auttaa työntekijöitä ja työyhteisöä löytämään heille sopivimmat kehittämiskäsitteet sekä ohjaus- ja työmenetelmät.

Jos yrityksessä käytetään virtuaalokokouksiin esimerkiksi Lotus Same-time- tai GoToMeeting-ohjelmistoa, sovellamme ryhmätyöprosesseja nii-

hin. Ryhmätöiden ohjaaminen onnistuu lähes millä tahansa ohjelmistolla, Auvinen kertoo.

Osallistava kokous voi edetä esimerkiksi niin, että työryhmiin jako ja ohjeet selvitetään ensin yhteisessä virtuaalisessa kokoushuoneessa. Tämän jälkeen jokainen työstää hetken omia ideoitaan ja siirtyy sitten käsittelemään niitä oman pienryhmänsä kokoushuoneeseen. Sitten pienryhmät sekoitetaan ja ryhmätyöt puretaan uusissa ryhmissä. Loppuyhteenveto tehdään yhteisessä kokoushuoneessa.

**Tärkein hyöty on se**, että ihmiset sitoutuvat asioihin, joiden suunnitteluun he saavat itse osallistua. Vies-

tinnästä tulee kaksisuuntaista, ja asioiden hyväksymisestä tulee helpompaa. Vaihtoehtona on se, että muutokset annettuna.

Myös matkakustannusten ja -ajan säästö on yksi virtuaalokokouksen parhaita puolia.

## Ei sovi kaikille

Kaikki eivät ota uusia menetelmiä käyttöönsä koskaan. Erityisen haastavia ovat ikääntyneet työntekijät.

Innostuneimpia uusista, matkustusta vähentävistä menetelmistä ovat varmasti lapsiperheelliset ja sellaiset, joilla on paljon tekemistä erilaisten tiimien kanssa.



IDEA

**Vaikka virtuaalinen osallistavuus tekee kokousten pidosta kiinnostavampaa**, perinteiselläkin kokoustavalla on yhä omat verrattomat valttinsa.

Ruumiinkielen lukeminen on virtuaalokokouksessa vaikeampaa, usein jopa mahdotonta. Joitakuita kiinnostavat ihmiset enemmän kuin asiat. Korvaan supattajille sopii perinteinen kokoustyylillä paremmin, Katri Auvinen nauraa. •

Miellyttävä ympäristö saa ihmisen aivot työskentelemään tehokkaammin

Ihminen kokee ympäristönsä miellyttäväksi, kun ihmisen elimistö on lämpöolosuhteiltaan tasapainossa ympäristönsä kanssa.

“ Tutkimusten mukaan esimerkiksi jokainen 25 °C:n ylittävä aste vähentää tuottavuutta 2%:lla. ”

Ilman laatu on hyvä, jos ihminen kokee ilman raikkaaksi eikä haista voimakkaita tai epämiellyttäviä hajuja ympäristössään. Huonossa sisäilmassa työstressi lisääntyy, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä työhön ja ympäristöön.

Ympäristössä ei myöskään saa olla ihmisiä ärsyttäviä stressitekijöitä, kuten kirkkaita valoja, voimakkaita ääniä tai huonosti tavoitettavia esineitä. Oikea valaistus vähentää tyypillisimpiä toimitosairauksia, kuten silmien rasittumista sekä niska-, hartia- ja pääkipuja.

Työasento ei saa olla sopimaton. Tuki- ja liikuntaelinvaijoja voidaan tehokkaasti ehkäistä oikeilla ja yksilöllisillä kalustevalinnoilla.

TEKSTI: TARJA RANNISTO



## Kasvatusten tapaaminen vaatii resursseja

Kasvatusten tapaamista tarvitaan organisaatioissa monissa yhteyksissä. Läsnäoloa vaativien kokousten kustannukset ja matkustamiseen käytetyt tunnit saattavat kuitenkin hätkähdyttää, kun ne lasketaan näkyviin. Yleisesti ottaen kannattaa aina miettiä, mikä on kunkin tapaamisen tarkoitus, mikä kokousmuoto palvelee juuri tätä tarkoitusta parhaiten, ja ovatko saatavat hyödyt varmasti käytettyjen resurssien arvoiset. Kuvassa on käytetty esimerkkinä 15 osallistujan kokousta tai työpajaa, joka järjestetään Helsingissä. Laskennassa on käytetty seuraavia keskimääräisiä lukuja: muualta Suomesta tulijoiden matkakustannukset keskimäärin 500 euroa ja matkustamiseen käytetty aika keskimäärin 5 h, muualta Euroopasta tulevien osallistujien vastaavat luvut 1.000 euroa ja 10 tuntia, ja Euroopan ulkopuolelta 2.000 euroa ja 20 h. Kahteen jälkimmäiseen kustannusarvioon sisältyy myös yöpyminen hotellissa (1 yö).

Lähde: Innonews

## Matkakulut Matka-aika

| Matkakulut | Matka-aika |
|------------|------------|
| -          | -          |
| 1.500 e    | 15 tuntia  |
| 6.000 e    | 60 tuntia  |
| 8.000 e    | 80 tuntia  |
| 15.500 e   | 155 tuntia |



## Talent Management vailla vertaa Arc R/T Resource -järjestelmällä

Arc R/T Resource -järjestelmä on edelläkävijä. Se on uuden ajan selainpohjainen tietojärjestelmä henkilöstön hallintaan, ohjaukseen ja kehittämiseen. Tästä syystä toimialojensa johtavat yritykset ovat valinneet Arc R/T Resource -järjestelmän Talent Management -ratkaisukseen.

Talent Management -kokonaisuus on tehokas ja joustava Internet-pohjainen johtamisjärjestelmä HR:n, johdon ja esimiesten tarpeisiin – suorituksen johtamiseen, osaamisen hallintaan, ja koulutuksen hallintaan. Järjestelmän toimintoja on kehitetty jo 10 vuoden ajan paikallisiin ja globaaleihin tarpeisiin.

Prosessien sähköistäminen säästää kustannuksia ja helpottaa johtamistyötä. Johdon ja esimiesten tavoitteet voidaan jalkauttaa, ja niitä voidaan seurata. Osaamista mitataan ja kehitetään roolien tai operatiivisten tarpeiden mukaisesti. Henkilöstön tavoitteet, toimenkuvat, kehittämis- ja urasuunnitelmat kirkastuvat ja muuttuvat toimenpiteiksi.

Arc R/T Resource -järjestelmä on käytössä yli 40 maassa. Järjestelmällä on kymmeniä tuhansia käyttäjiä, ja määrä kasvaa koko ajan. Monikielisyys on perusominaisuus. Asiakkaamme arvostavat Arc R/T Resource -järjestelmän luotettavuutta, turvallisuutta ja helppokäyttöisyyttä.

Arc Technology Oy • Lautatarhankatu 8 B • 00580 Helsinki • 09-4242 990 • info@arctechno.com

**Arc R/T Resource -järjestelmää käyttävät mm. seuraavat yritykset ja organisaatiot.**

- ABB Ltd.
- Cloetta Fazer AB (publ)
- GPS Color Group Oy
- Dynea Oy
- Helsingin kaupunki
- Konecranes Oyj
- Kustannus Oy Aamulehti
- Onninen Oy
- Oy Karl Fazer Ab
- Oy Sinebrychoff Ab

**Talent Management -ratkaisun keskeiset osat ovat yhdessä järjestelmässä ja aina ajan tasalla.**

- Osaamisen hallinta
- Suorituksen johtaminen
- Koulutuksen hallinta

[www.arctechno.com](http://www.arctechno.com)





## Koulutuksen suunnittelija!

Kehitä osaamista strategian toteuttamiseen.

Henkilöstön kouluttaminen ei ole itsetarkoitusta eikä sen vaikuttavuutta voi mitata ulkopuolisen koulutuksen kustannuksilla.

Henkilöstön kehittämisen määrä ja laatu tulee lähteä organisaation strategiasta, jonka pohjalta tunnistetaan tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Osaamisen kehittäminen on parhaimmillaan systemaattista ja jatkuvaa kunkin työntekijän henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman toteuttamista ja koulutuksen vaikuttavuuden arviointia.

Kun osaaminen on kohdallaan, motivaatio ja työhyvinvointi lisääntyvät. Myönteisenä seurauksena toiminta tehostuu ja kilpailukyky paranee.

Kouluttamiseen panostava organisaatio on vetovoimainen työnantaja.

Projektijohtaja Margit Lindholm, Investors in People, Laatukskus

## Sitoutuminen ja ennakoivalmistelut tärkeitä valmennukseen tultaessa

Erilaiset henkilöstövalmennuspalvelut ja -ohjelmat ovat kasvattaneet suosiotaan Suomessa viime vuosina.

Suosiota huolimatta kurssitukset eivät ole oikotie onneen työelämässä. Saavuttaakseen maksimihyödyn valmennuksesta yrityksen on tehtävä kotiläksynsä huolellisesti etukäteen.

Jotta koulutus, valmennus, coaching tai muu interventio olisi vaikuttavaa, ennakoivalmistelut on syytä tehdä huolellisesti, Learning Systemsillä organisaatioiden muutosprosessissa työkseen analysoiva **Marja-Leena Oja** myöntää. Usein oletetaan, että valmennukseen tultaessa henkilöstö on jo valmiiksi motivoitunut oppimaan uutta. Oja painottaa, että muutosvalmiutta ja -halukkuutta olisi kuitenkin tärkeää päästä käsittelemään valmennuksessa.

Sitoutuminen on kaikissa koulutuksissa ja valmennuksissa tärkeää. Sitoutumista edesauttaa se, että osallistujia pääsee hahmottamaan itse suuntaa omalle oppimiselleen. - Se mihiin pyritään on oltava selvillä kaikil-

tokseen liittyvät palaset kohdallaan.

### Kokonaisvaltainen muutos

Miten coaching vie muutosta eteenpäin ja mitä tapahtuu kun palataan takaisin työpaikalle. Muodostuuko siellä se kriittinen massa, joka myös toteuttaa muutoksen. - Päämääräksi olisi otettava oman työn kokonaisvaltainen muutos. Arkityön pitää olla kaikessa koulutuksessa ja valmennuksessa koko ajan läsnä. Vuorovaikutus työn ja valmennuksen välillä pitää olla vahvaa. On luotava valmiudet käsitellä työtä ja omaa roolia siinä aiempaa reflektiivisemmin.

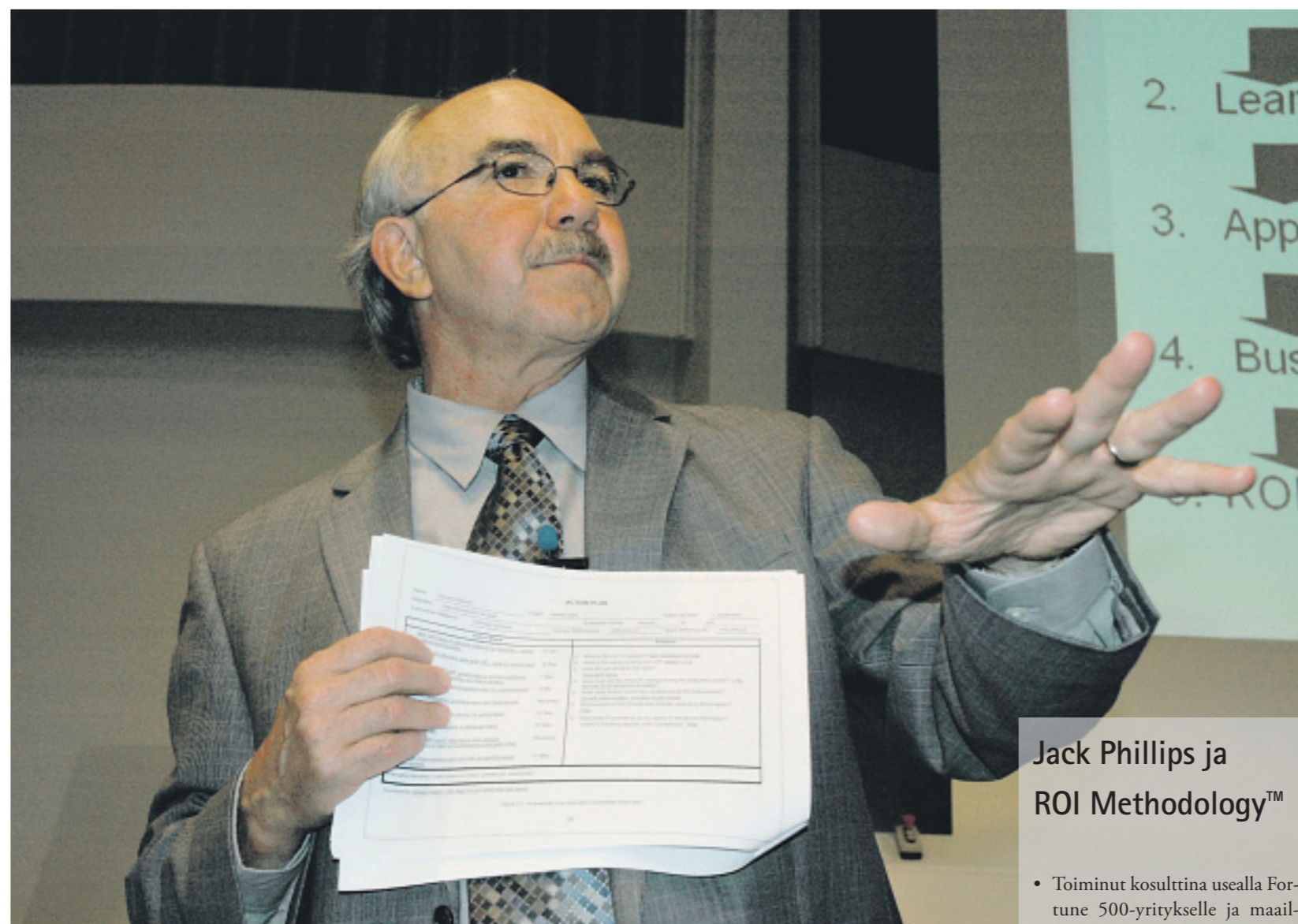
Coachingin yleistyessä yrityksissä sen tutkimuskin on ottamassa askeleita eteenpäin. Laadullisten arviointien avulla saadaan syvällisempää tietoa coachingin hyödyistä muutosprosessien tukemisessa.

Kehityshaasteeksi alalle Oja näkee tarpeen oivaltaa henkilöstön kehittämisen osana laajempaa muutosprosessia. Henkilöstön kehittämisessä tarvitaan pitkäjänteistä otetta ja erilaisia toisiaan tukevia menetelmiä, jotka yhdessä auttavat pääsemään konkreettisiin ja liiketoiminnan kannalta merkittäviin muutoksiin. •

### Miksi ja kenelle?

Vaikuttavuutta arvioitaessa on ensin mietittävä miksi ja kenelle arviointitietoa tarvitaan ja vasta sitten mihin arvioinnissa keskitytään. Lopuksi valitaan menetelmä, jolla asiaa arvioidaan. Koulutuksen tehon mittaamista Oja pitää moniselitteisenä prosessina. Coaching ja valmennus nielevät resursseja mutta tulosten analysointi ei hänen mukaansa ole suoraviivainen yksiselitteistä käytetyn ajan ja sijoitetujen panosten laskemista.

Eksaktit luvut mittaamisessa johtavat helposti harhaan. Enemmänkin olisi kysyttävä mihin muutostarpeeseen coaching tai muu henkilöstönkehittämisohjelma liittyy ja ovatko yrityksen toiminnassa kaikki muu-



Jack Phillips puhui coachelle ja coachingista kiinnostuneille Finlandia - talolla.

### Jack Phillips ja ROI Methodology™

Toiminut konsulttina usealla Fortune 500-yritykselle ja maailmanlaajuiselle organisaatiolle.

Kehittänyt Roi Methodology™ 1970-luvulla. Jalostettu käytäntöön 80-luvulla ja otettu maailmanlaajuisesti käytäntöön 1990-luvulla.

Roi Methodology™ käyttäjiä mm. Accenture, Apple, IBM, Microsoft, Nokia, PricewaterhouseCoopers.

Metodologia on sovellettavissa mm. urasuunnitteluun, tiimityöskentelyyn, valmennukseen, e-oppimiseen ja rekrytointiin.

Ollut mukana julkaisemassa ja toimittamassa yli 50 kirjaa, mm. Return On Investment In Training and Performance Improvement Projects.

lisätietoa [www.roiinstitute.net](http://www.roiinstitute.net)

## Koulutuksen ja valmennuksen ROI Kovat ja pehmeät arvot tulosten mittaamisessa.

Jack Phillips puhui coachelle ja coachingista kiinnostuneille Finlandia-talolla järjestetyssä European Coaching Conferencessa aiheenaan ROI:n\* mittaaminen business coachingissa. Phillipsin ROI metodologia on sovellettavissa mihin tahansa yhteyteen, jossa mitataan oppimisen ja suorituksen kehittymistä työyhteisössä.

Phillipsin mukaan ulkopuolisten palveluiden ROI:n mittaaminen on mahdollista silloin, kun näiden perimmäinen tarkoitus on lisätä yrityksen tuottavuutta. Phillipsin ROI metodologia tarjoaa työkalut valmennuksen kannattavuuden laskemiseen myös euromääräisesti.

ROI:n selville saamiseksi oleellista on kerätä laajalti dataa ajalta ennen valmennusyhteistyötä, jotta voidaan laskea valmennuksen tuottavuus. Phillipsillä oli luennollaan esimerkiksi yrityksestä, jossa coachingin avulla on saavutettiin jopa 25% tuotto in-

vestoinnille. Tämän lisäksi sitoutuneisuus työhön nousi, työtyytyväisyys lisääntyi, tiimityö ja kommunikointi parantuivat sekä asiakaspalvelu kehittyi.

Phillips totesi kuitenkin, että asenteiden muutos ja motivaation lisääntyminen työntekijöissä on pitkällä aikavälillä suurin vastine valmennusinvestoinnille ja tätä myöten kannattavuuteen lisääntymiseen. •

TEKSTI: JARI NIKKOLA

\* ROI = Return On Investment

# JOHTAMISESTA JOHTAJUUTEEN



Mielestäni johtaminen ja johtajuus ovat kuin yin ja yang. Ei ole toista ilman toista ja vasta molemmat yhdessä luovat kokonaisuuden. Johtaminen on minulle jotenkin ulkoista, johtajan tulee saada aikaan jotain sovittua tai h n elle teht v ksi annettua ja h n haluaa saada sen aikaan sopimalla tai vaatimalla. Johtajuus on taas sis ist , johtajan omaa tahtoa, joka s telee johdettaviin ja sa heid tkin tahtomaan ja saavuttamaan sovitut asiat. Jokainen organisaatio tarvitsee molemmat elementit, ulkoisen ja sis isen, halun ja tahdon, saadakseen aikaan sovitut asiat.

Toinen tapa tarkastella johtamisen ja johtajuuden symbioosia on johtajan näkökulma työhönsä ja tehtävänsä. Johtaminen on työ, josta tulee suoriutua. Suoriutuminen on "tässä ja nyt" -tekemistä ja johtajan energia keskittyy asioihin, jotka mittaavat tekemistä ja kertovat siinä onnistumisesta. Johtajuus on puolestaan jotenkin syvempää ja merkityksellisempää kuin pelkkä työ, josta tulee suoriutua. Sitä voisi kuvata tehtäväksi, joka luo suoriutumiseksi laajemman perspektiivin ja pidemmän jänteen. Ja yhdessä johtaminen työssä ja johtajuus tehtävänä muodostavat ammattilaisuuden, joka on edellytys johtajan todelliselle menestykselle.

Johtamisen voi myös tulkita ajatuksena "Minä teen". Johtaja lähtee liikkeelle itsestään ja omasta tekemisestään ja luottaa siihen, että hän saa aikaan asiat omalla aktiivisuudellaan, johtamalla. Johtajuus taas voidaan tulkita ajatuksena "Me teemme". Tällöin johtaja saa voimansa organisaation yhteisöllisyydestä, jolloin johtajalla on oma roolinsa yhteisön jäsenenä. Hänen roolinsa on yhdistää kaikkien tekemiset yhteen, puhaltaa niihin henkeä ja saada näin aikaan haluttuja tuloksia. Ja molemmat näkökulmat yhdessä muodostavat ihanteellisen tilanteen, jossa johtaminen käynnistää toiminnan, jonka johtajuus pitää käynnissä ja innostaa koko organisaation mukaan.

Tärkeintä menestykselliselle johtamiselle on johtamisen ymmärtäminen ja hahmottaminen kokonaisuutena. On inhimillistä ja helppoa tarttua tässä ja nyt näkyvään ongelmaan ja ratkaista se tässä ja nyt. Ensimmäisenä mieleen tullut ja sovellettu ratkaisu saattaa olla seurauksen hoitoa eikä synn poistamista. Ja johtamisen kokonaisuuden tunteminen helpottaa todellisen syyn löytämistä ja pysyvän uudistumisen käynnistämistä. •

Jorma Sonninen  
Metsänpojankuja 3  
02130 Espoo  
jorma.sonninen@johtamisvoima.fi  
+358 50 4055 207  
[www.johtamisvoima.fi](http://www.johtamisvoima.fi)



Kirjoittaja Jorma Sonninen aloittaa 1.9.2007 Johtamisvoima Oy:n toimitusjohtajana. Hänellä on yli 20 vuoden johtamiskokemus erilaisista palveluorganisaatioista. Hänellä on sekä kauppatieteellinen ja kasvatustieteellinen koulutus ja hän viimeistelee väitöskirjatutkimustaan uudistavan oppimisen ja johtamisen välisistä vuorovaikutussuhteista.

Johtamisvoima Oy on vuonna 1991 perustettu yritys, jonka avulla on tähän mennessä kehitetty omaa johtamisen kokonaisuuttaan jo lähes 5.000 suomalaista johtajaa.

## Emoyritys lahden takana - haasteita toimintatapojen oppimiselle

TEKSTI: TERO ELSILÄ

Kansainvälistyminen luo haasteita yritykselle. Kun emoyritys sijaitsee muualla ovat sekä yritysten toimintatavat että kansalliset kulttuurit erilaisia. Kansainvälisen kaupan asiantuntija **Ari Lepistö** Fintrasta alleviivaakin kulttuurin tuntemisen tärkeyttä varsinkin kun muutetaan vieraalle maaperälle.

Kansainvälistymisessä on kyse myös kansainvälistymisen eri tavoista. Asiakkuudet ulkomailla tuovat erilaisia haasteita kuin jos puhutaan yrityskaupoista.

Suomalainen energia-alan konsultointiyhtiö Enprima Oy siirtyi ruotsalaiseen ÅF:n (Ångpanneföreningen Ab) omistukseen vuonna 2006. Tuolloin Enpriman nimeksi tuli ÅF-Enprima.

Liiketoimintajohtaja **Esko Jääliojan** mukaan ÅF-Enpriman henkilökunnan on annettu valmennusta kulttuurien eroista sekä Ruotsin historiasta ja kulttuurista. Käytännössä esimerkiksi mitä ruotsalainen ajattelee kohdattuaan suomalaisen ja päinvastoin. Hyviä ja huonoja esimerkkejä on ammentu caseista ja muiden suomalaisten yritysten kokemuksista.

Mielenkiintoista on se, miten pystymme täydentämään toistemme vahvuuksia ja osaamista. Se vaatii tiedottamista henkilötasolla ja avointa asennoitumista.

Jääliojan mielestä osaamisen hyödyntäminen jää käyttämättä, ellei löydetä sopivia integraation muotoja. Välttämättä kyse ei ole tieto-taito-asioista, vaan tavoista toimia. Ruotsalaisen kulttuuriin kuuluu avoimempi keskustelu, mutta asia ei aina etene. Suomalaiset taas aloittavat ja tekevät, jolloin tiedottaminen voi jäädä pienemmälle huomiolle.

Valmennusta kansainvälistymisen ÅF-Enprimassa noin 75 % toimeksiannoista tehdään ulkomaille. Suunnitteilla onkin esintymiseen, neuvottelutaitoihin ja raporttien laatimiseen liittyvän valmennuksen edelleen kehittäminen.

Konsulttiyhtiönä tarvitsemme asiakaslähtöisyyttä ja ulospäinsuuntautuneisuutta. Miten neuvotella tyryktyämättä ja miten löytää asiakkaan tarpeet kyselemällä ja keskustelemalla. Tarvitaan diplomatiaa, jotta asiakasruhtieille saadaan jatkuvuutta, mieltä Jääliojaa, jolla on pitkä kokemus kansainvälisissä projekteissa.

ÅF:llä on ÅF Academyn järjestämä urapolku-koulutusohjelma, jolla pyritään edistämään henkilökunnan urakehitystä.

Kiinnostuksen ja taipumusten mukaan itseään voi kehittää projektipäällikkö-, asiantuntija- tai johtajapoluilla. Koulutusohjelmalla halutaan pitää hyvää henkilökunnasta kiinni ja houkuttaa nuoria alalle. •

### ÅF - Enprima

ÅF-Enprimalla on Suomessa henkilökuntaa 270 ja koko konsernilla maailmanlaajuisesti yli 3000. Emoyhtiö ÅF on yli 100 vuotta vanha teknisen alan konsulttiyhtiö. Toimeksiantoja on kaikkialla maailmassa, jolloin kansainvälinen osaaminen ja yhtiöiden toimintatapojen erot vaativat erityistä huomiota.

### AVAINHENKILÖILLE

**HENKILÖKOHTAISTA VUOROVAIKUTTEISTA VALMENNUSTA YLI 10 VUODEN BUSINESS COACHING KOKEMUKSELLA**

Irmeli Reinilä, gsm 0500 605 988, [www.saunalahti.fi/reinila/](http://www.saunalahti.fi/reinila/)

REINILÄ INTERACTIVE CONSULTING



BUSINESS COACHING CENTER  
BUILDING A COACHING CULTURE

TILAA ILMAINEN ARTIKKELI! >> [WWW.BUSINESSCOACHING.FI](http://WWW.BUSINESSCOACHING.FI)



## Coachia valitessa

Mieti, mihin asiaan organisaatiosi tai sinä itse olet hakemassa apua.

Henkilökemioilla on merkitystä.

Jos joku sanoo pystyvänsä coachaamaan asiassa kuin asiassa, mieli, onko se mielestäsi uskottavaa.

Kysy referenssejä.

Huomioi, että coachien osaamis- ja erikoistumisalueet vaihtelevat suuresti.

Tarkastele arvoyhteensopivuuksia oman organisaatiosi ja coachingia tarjoavan osapuolen välillä: kulttuurit on monenlaisia.

Uskalla aloittaa! Coaching-suhde on oppiva suhde, jossa parhaista työskentelykäytäntöistä haetaan yhdessä.

Suomen Coaching Yhdistyksen sivuilla [www.coaching-yhdistys.com](http://www.coaching-yhdistys.com), on hakukone, johon voi syöttää eri hakukriteereitä ja tätä kautta löytää sopivan coachin.

LÄHDE: ILONA RAUHALA, SUOMEN COACHING YHDISTYS



Frends aloitti koulutusprosessin vuosi sitten pitämällä sisäisesti workshoppiä yrityksen arvoista.

Frends Technology Oy:lla kulkee juuri nyt lujaa.

TEKSTI: JARI NIKKOLA

Vajaan kolmenkymmenen työntekijän vantaalaistrytys on Microsoftin maailmanlaajuisessa verkostossa merkittävässä strategisessa asemassa ja laajenemassa IT-jätin kaltaisen partnerisertifikaatin kautta vielä vuoden 2007 aikana pohjoismaiden alueel-

le ja Englantiin. Jo nykytilanteessa Frends-järjestelmää käyttävät suurista suomalaisyrityksistä esimerkiksi YIT, Luottokunta ja Neste Oil. Kumppanuussuhteessa yritys on näkyvimmin TietoEnatorin kanssa. Taustatukea nopealle kasvulle

liiketoimintaprosessin integraatiojärjestelmiä tarjoava yritys hakee koko henkilökuntaa koskevasta bisnesvalmennuksesta. Prosessi on edelleen valmennuksesta. Prosessi on edelleen valmennuksesta. Prosessi on edelleen valmennuksesta.

# Bisnes valmennuksen avulla maailman kärkeen

mämme on jo valmiiksi kiinteä. Haluamme olla ykkösiä alallamme maailmassa. Henkilöstö on valmiiksi sitoutunut koviinkin tavoitteisiin, Frends-toimitusjohtajana työskentelevä Aino-Maija Fagerlund iloitsee.

## Yrityksen arvoista

Frends aloitti koulutusprosessin vuosi sitten pitämällä sisäisesti workshoppiä yrityksen arvoista. Arvojen työstämisen jälkeen päästiin kiinni varsinaiseen coaching-vaiheeseen, jonka aikana luotiin konsultti-voimin uusia työkaluja markkinatilanteeseen varautumiseen. - Uusia valmiuksia oli yksinkertaisesti pakko luoda. Kasvunäkymämme on kova, jopa neljäkymmentä prosenttia vuodessa. Jokaisen työntekijän on muutuvassa tilanteessa pystyttävä vastaamaan haasteisiin itse, eikä jään vain odottamaan että muut hoitavat asian.

Tulevaisuus paremmin ennakoitavissa Fagerlund arvioi, että coachingiin investoitu aika ja raha maksaa itsentunutta koviinkin tavoitteisiin. Positiivisia vaikutuksia on odotettavissa tasapuolisesti lyhyen ja pitkän ajanjakson tarkkailuväleillä. - Kun

“ Emme halua stressireaktioita kasvutilanteessa emmekä burnoutteja ”

yrityksen kasvu on tätä luokkaa, on pakko varautua tulevaan. Siksi coaching ei ole meille irrallinen osa liiketoimintaa vaan tärkeä osa strategista johtamista. Valmennuksen kautta liiketoiminnan tulevaisuus on paremmin ennakoitavissa, se luo suorastaan

edellytykset sille.

- Sama koskee asiakkaiden tarpeiden huomioimista. Ei riitä, että pystymme auttamaan heitä tässä ja nyt. On pystyttävä myös ennakoimaan missä he menevät vuoden kuluttua. Tällaisen tavoitteen saavuttamisessa coaching-ohjelma on omiaan. - Hyvän ennakointikyvyyn kautta edistämme myös henkilöstön hyvinvointia ja toiminnan kannattavuutta. Emme halua stressireaktioita kasvutilanteessa emmekä burnoutteja. Teemme vain harvojen ympäriryöreitä päiviä ja se on meille suorastaan kunnia-asia.

Frendsillä yrityksen sisäinen kulttuuri on tukenut bisnesvalmennuksen tehoa. Työilmapiiriin kehittämiseen on satsattu koko yrityksen yhdeksäntoistavuotuisen historian ajan. Syksyllä tärkeäksi koettua koulutusprosessia jatketaan ryhmissä ja yksilötasolla, tähtäimenä vuorovaikutus- ja esiintymistaitojen kohentaminen. •

## Suomalainen coaching kestää kansainvälisen vertailun

Tiina Harmajalla ja Kaj Hellbomilla on kunnianhimoinen tavoite saattaa suomalaisen coaching-osaaminen huipputasolle ja saada sille kansainväliset mitat täyttävä sertifikaatti.

Harmajan ja Hellbomin yhteinen coaching-alan yritys Business Coaching Center hakee ensimmäisenä Suomessa kansainvälistä sertifiointia.

Eikä olisi ymmärrettävämpää puhua valmentamisesta coachingin sijasta? - Tänä päivänä melkein kaikki koulutusohjelmatkin mielletään valmentamiseksi. Siitäkin huolimatta, vaikka edessä joku henkilö siirtäisi yksipuolisesti absoluuttisia totuuksia opiskelijoille. Coaching perustuu vuorovaikutukseen, se on toisen oman oivallisuuden herättämistä kysymyksillä, yrityksen toimitusjohtaja Tiina Harmaja sanoo.

- Coachingissa lähdetään siitä oletuksesta, että coachattava on itse oman alansa asiantuntija, eli coach ei itse ole auktoriteetti. Esimies-coachingissa suuri haaste on päästä pois siitä syndroomasta, että pomo tietää aina parhaiten, hallituksen puheenjohtaja Kaj Hellbom pohtii.

## Empaattisesti jämäkkä

BCC:stä valmistuvista osa ammattivalmentajina toimivia yrittäjiä ja osa työskentelee yritysten HR-tehtävissä ja esimiehinä. - Sertifiointilla pyrimme siihen, ettei coachingille käy kuten kävi konsulttitiretille joitakin vuosia sitten: kuka tahansa saattoi pistää tittelikseen konsultti ja käydä konsul-

toimassa mistä tahansa aiheesta, josta joku halusi kysyä. Nämme tarpeelliseksi tuoda selkein koulutusohjelman ja laatuksiteerit coachingille. Meidän täytyy pystyä todentamaan, että teemme työtämme oikeilla eettisillä ohjeilla ja että sille on selkeät standardit, jotka on kansainvälisesti määritetty.

## Minkälainen sitten on hyvä esimies-coach?

- Empaattisella tavalla jämäkkä, Hellbom sanoo. - On helppo olla joko aggressiivinen ja kova tai helppo ja pehmeä. Hyvä esimies-coach osaa hyvällä tavalla yhdistellä kovuutta ja pehmeyttä. - Coachaava esimies näkee toisessa vahvuuksia, eikä korota itseään tämän yläpuolelle, Harmaja ynnää.

## Aivo-Suomea ei johdeta käskemällä

- Suomen kilpailukyky perustuu entistä enemmän asiantuntijatyöhön. Ja silloin tarvitaan välittävää ja kannustavaa johtamiskulttuuria, Harmaja miettii. Harmaja ja Hellbom muistuttavat, että tutkitusti työyhteisön hyvinvointi lisää myös tulosta.

- Emme kuitenkaan halua nähdä coachingia pelkkänä menetelmänä, vaan kokonaisuena johtamisfilosofiana. Yhä useampi yritys on löytänyt coachingin, esimerkiksi Nordeassa ja Microsoftilla coaching on jalkautunut jo merkittäväksi osaksi organisaatiokulttuuria. •

TEKSTI: TIMO KIISKI

## Asiakkuudet ja asiakashallinta – tärkein kehittämisaalue

- Asiakkaiden vaatimustaso kasvaa ja tarpeet ovat monimuotoisempia. - Kilpailu siirtyy asiakkuuksiin, pelkkä tuote ei enää saada kilpailukykyä. - Asiakkaiden vaatimus ympäristön huomioimisesta edellyttää uusia toimintamalleja.

- Pystyäkseen vastaamaan tarpeisiin, on ymmärrettävä asiakkaan liiketoiminnan monimuotoisuutta huomattavasti aiempaa syvällisemmin. Mihin tuotetta käytetään, miten asiakkaan prosessit toimivat, miten meidän tuotteemme tai toimintamme liittyy

näihin. Miten voimme ratkaista asiakkaan ongelman. - Perusasiat ja oma yritys on saatu kuntoon (rakenteet, tuottavuus, sisäiset toiminnot). Painopiste on nyt siirtymässä ulospäin ja on syntynyt valmius todelliseen asiakkuuksien hallintaan.

“Ennen myytiin soraa, mutta nyt olemme ratkaisemassa asiakkaamme ympäristökokonaisuutta.

“Ennen toimitimme laitteita ja huoltopalvelua. Nyt asiakas maksasi siitä, että tehdas pysyy käynnissä ja tuotantokunnossa.

“Enä ei riitä, että tuntee omat tuotteensa vaan on tunnettava asiakkaan tarpeet eri elinkaaren vaiheissa ja otettava asiakas mukaan suunnitteluun.

COMPASS MANAGEMENT PARTNERS OY:N TUTKIMUS (17-10-8, 2006, KEHITTÄMISEN HAASTEET, HAARSTELTIN N. 200 SUURIMMAN SUOMALAISEN YRITYKSEN JOHTAJA/PÄRJOHTAJAAJ)

## EDUCONS OY



## Kokonaisuus hallinnassa?

Organisaatiosi ihmiset ansaitsevat mahdollisuuden kehittyä huipputekijöiksi. Anna meidän valmentaa! Tutustumistarjous: [www.educons.fi/coaching](http://www.educons.fi/coaching)

Educons Coaching  
p. 020-785 6860

## Kaikille avoimia yliopisto-opintoja iästä tai koulutuksesta riippumatta, joustavasti ja monimuotoisesti

Jyväskylän yliopiston avoin yliopisto tarjoaa mahdollisuuden opiskella yliopisto-opintoja iästä ja koulutuksesta riippumatta. Opintotarjonnassa on lähes 60 eri oppiaineen opintoja, joista useimpia voi suorittaa myös etäopiskellen. Useimpiin opintoihin voi ilmoittautua ja opinnot aloittaa joustavasti ympäri vuoden. Opinnot ovat myös liitettävissä osaksi yliopistotutkintoa.

### Oppiainetarjonnassamme mm.

#### HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PERUSOPINNOT

Opinnoissa perehdytään henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen, henkilöstön osaamisen kehittämiseen, työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen ja moninaisen henkilöstön johtamiseen. Opinnot voi aloittaa milloin itse haluaa ja ne voi haluttaessaan suorittaa täysin etäopiskellen.

#### JOHTAMISEN AINEOPINNOT

Opintojen tavoitteena on kouluttaa johtamista, esimiestyötä ja työyhteisöjen näkökulmaa arvostavia ja niiden kehittämisestä kiinnostuneita vastuunsa tuntevia ammatillaisia yritysten ja muiden organisaatioiden haasteellisiin esimies- ja asiantuntijatehtäviin. Opiskelun voit aloittaa oman aikataulun mukaan.

YHTEISÖVIESTINNÄN PERUS- JA AINEOPINNOT  
Opinnoissa perehdytään organisaation johtamiseen, sen sisäiseen viestintään ja PR-toimintaan viestinnän ja vaikuttamisen näkökulmasta. Opinnot alkavat syyskuussa.

PUHEVIESTINNÄN PERUSOPINNOT  
Opintojen tavoitteena on tuottaa ja soveltaa tietoa ihmisten vuorovaikutuksesta, viestintäprosesseista sekä puhe- ja viestintäkäyttämisenä. Yhteistyön ja vaikuttamisen asiantuntemusta tarvitaan menestykselliseen toimintaan kaikkialla yhteiskunnassa. Opintoihin on jatkuva ilmoittautuminen.

LISÄTIETOJA OPINNOISTAMME  
[www.avoin.jyu.fi](http://www.avoin.jyu.fi)  
[avoneuvo@avoin.jyu.fi](mailto:avoneuvo@avoin.jyu.fi)  
puh. (014) 260 3697



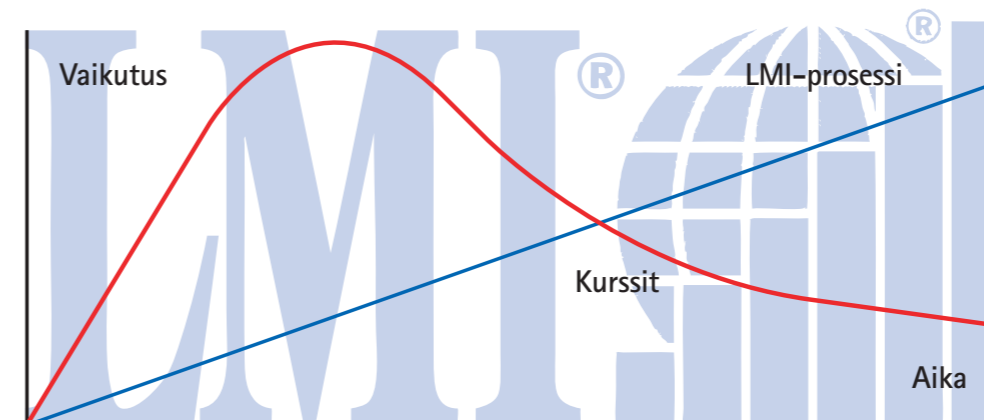
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
Avoin yliopisto



## COACHINGIN JA VALMENTAMISEN URANUURTAJA

Maailmalla jo 40 vuotta ja Suomessa vuodesta 1990.

LMI-Finland palvelee asiakkaitaan eri paikkakunnilla lähes 20 valmentajan voimin.



LMI-PROSESSI TARJOAA VALMIITA TYÖKALUJA

Saat vastinetta investoinneillesi tulosten ja muuttuneen käyttäytymisen muodossa.

Lisätietoja kotisivuiltamme  
[www.lmi.fi](http://www.lmi.fi) ja [www.lmi-inc.com](http://www.lmi-inc.com)





Vanhemmille työntekijöille työpaikan pysyvyys on arvo, mutta nuoremmat vaihtavat työpaikkaa ellei ura- tai tehtäväkehitystä tapahdu.

## Johtamisen ja johtajuuden kehittämishaasteita

Ihanteet johtamiselle ja johtajuudelle ovat eri aikoina erilaisia. Huolimatta ihanteista ja periaatteista todellinen johtaminen näkyy arjen teoissa ja tekemättä jättämisissä.

TEKSTI: TERO ELSILÄ

- Johtajuus on eri aikoina erilaisia ja organisaatiorakenteet vaikuttavat johtajan rooliin, sanoo Learning Systems Oy:n kehittämiskonsultti **Pekka Seppälä**.

Auktoriteetti voi perustua esimerkiksi työn tai kokonaisuusien hallintaan, asemaan tai taitoon saada ihmiset tarttumaan mahdollisuuksiin.

Tieto on valtaa, mutta monimutkaistuvissa käytännöissä harva pystyy hallitsemaan kaikkea tietoa. Työntekijät ovat siten oman työnsä asiantuntijoita.

kustelua ei tiedetä, miksi käytäntöjä muutetaan. Ihmisiä ei voida pakottaa muutokseen, mutta heidät voidaan ottaa mukaan kehittämishankkeisiin. Samalla sitoutumisen aste kasvaa. Puhti loppuu usein kun toteutus alkaa. Kun on päätetty tehdä jotain, tarvitaan kurinalaisuutta ja johtajuutta viedä asia päätökseen.

Taito toimia eri ikäisten ihmisten kanssa kuuluu niinkään johtajuuteen. Tyypillinen tilanne tämän päivän organisaatioissa on vääritymä, jonka lama jätti ikärakenteisiin. On pitkään töissä olleita ja työuransa alussa olevia työntekijöitä. Vanhemmille työntekijöille työpaikan pysyvyys on arvo, mutta nuoremmat vaihtavat työpaikkaa ellei ura- tai tehtäväkehitystä tapahdu. Avainhenkilöiden sitoutumisesta onkin tullut entistä tärkeämpää.

Strategiseen kumppanuuteen

Johtajuus ja johtaminen kehittyvät omalla painollaan. Kun kehittämistä haluaa nopeuttaa ja systematisoida, niin ulkopuolinen kehittämisskumppanin käyttö tuo lisäarvoa.

Learning Systems kerää arkaa kuvaavaa aineistoa mm. videoimalla, haastattelemalla tai havainnoimalla. - Tutustumme asiakkaan bisnekseen, työn tekemiseen ja keskustelemme ihmisten kanssa, kuvailee Seppälä. •

Johtajuus vaatii rohkeutta ja pitkäjänteisyyttä

Johtajuutta ei voi raamittaa. Alaisilla on odotuksia esimiehen suhteen ja usein johtajuus kyseenalaistetaan. Johtajan rooli on sidoksissa työn organisointitapaan. Esimerkiksi, esimies haluaisi olla valmentaja, mutta alaiset odottavat selkeitä ohjeita ja päätöksiä.

- Johtajuus syntyy arjen toimintatavoissa. Käytännössä tämä tarkoittaa keskustelua, vuoropuhelua ja luottamuksellista ilmapiiriä, muistuttaa seniorikonsultti **Eija Ylisuvanto**.

Ratkaisujen tekeminen ja valinta, mutta myös keskenään ristiriitaisen näkökulmien yhteensovittaminen ovat näitä toimintatapoja. Tarvitaan kykyä nähdä tulevaisuuteen ja uskallusta tehdä muutoksia.

Ylisuvannon mukaan muutosvastarinta on nähtävä positiivisena tekijänä.

- Ilman kyseenalaistamista ja kes-

sa, jossa vanhoja käytäntöjä ja arvo-maailmoja joudutaan punnitsemaan kiihtyvään tahtiin uusiksi.

- Muutosprosessiin on tartuttava heti koulutusvaiheen jälkeen. Tätä väitettä tukevat myös alaa koskevat neuropsykologiset tutkimukset, joiden mukaan mitä nopeammin asioihin tartutaan, sitä parempia ovat tulokset, Parppei toteaa.

- Eniten tässä asiassa on kyse uudelleenmuutoseen oppimisesta. Uskallan väittää, että ne jotka haluavat kehittää toimintaansa eteenpäin, ymmärtävät myös tarpeen uusiutua ja ennenkaikkea tuloksek-

sa, jossa vanhoja käytäntöjä ja arvo-maailmoja joudutaan punnitsemaan kiihtyvään tahtiin uusiksi.

ne jotka haluavat kehittää toimintaansa eteenpäin, ymmärtävät myös tarpeen uusiutua

## Motivoinnista muutoksenhallintaan

Uudet tuulet puhaltavat henkilöstökoulutuksessaakin. Perinteisestä yksilöiden ja ryhmien motivoinnista ollaan siirtymässä kohti muutoksenhallinnan ja muutosprosessien parempaan ymmärtämiseen ja toteutumiseen tähtääviä koulutusmalleja.

TEKSTI: JARI NIKKOLA

Volition käsite

Avainsana uudessa koulutussuuntauksessa on volition käsite. Systemaattiseen coaching-dialogiin perustuvan, toiminnan ylläpitoa painottavan käsitteen on lanseerannut alan keskusteluun business coachingista parhailaan väitöskirjaansa viimeistelevä **Ria Parppei**. Parppei tarjoaa myös henkilöstökoulutusta ja kehityvalmennusta oman Sparria-yrityksensä kautta.

- Alunperin volition käsite tuli esille itsesäädellyn oppimisen tutkimuksen yhteydessä. Käytännön tasolla sillä tarkoitetaan esimerkiksi tavoitteen saavuttamisen varmistavaa muutosprosessin ylläpitoa ja kehittämistä henkilöstökoulutuksen jälkeisessä tilanteessa. - Useinhan tilanne on, että henkilöstökoulutuksen jälkeen tullaan uutta intoa täynnä työpaikalle mutta viikkojen ja kuukausien myö-

tä huomataan, että muutos ei kuitenkaan ole rantaunutun käytännön tasolle saakka työyhteisössä.

- Vanhat ajatusmallit määräävät edelleen tapahtumien kulkua ja todellisen muutoksen aikaansaamiseen ei tahdo löytyä työkaluja, Parppei kertoo.

**Muutosprosessiin on tartuttava heti** Uusi valmennusajattelu merkitsee muutoksenhallinnan tuomista motivoituneisuuden eräänlaisiksi jatkovaiheiksi. Motivoinnissa suomalaisyritykset ja bisneskouluttajat ovat Parppein mukaan jo vahvoilla muutoksenmuutosprosessien systemaattisen ylläpidon tasolla osaaminen on vialla vajaan. Uudelle ajattelutavalle on luonnollinen tilauksensa bisnesmaailmassa, joka toimialasta riippumatta elää usein jatkuvan muutoksen tilas-

## Yhdessä huipputuloksiin!



Autamme Sinua tunnistamaan ja kehittämään avainihmisiä, joiden avulla toteutat strategiasi onnistuneesti.

[www.mercuriurval.com](http://www.mercuriurval.com)

Mercuri Urval



### Syksyn valmennustarjonta netissä [www.fintra.fi](http://www.fintra.fi)

**Fintra**  
Inspiring achievement

Haluatko lisätietoa? Ota yhteyttä!  
puh. 0207 220 555, faksi 0207 220 510,  
Atomitie 2b (PL 300), 00371 Helsinki,  
sähköposti: [myynti@fintra.fi](mailto:myynti@fintra.fi)

Kansainvälisen liiketoiminnan valmennusratkaisu ja lähes 20 maassa – myös yrityskohtaisesti räätälöitynä!

- Johtaminen
- Myynti ja markkinointi
- Osto ja hankinta
- Uudet markkina-alueet
- Kansainvälisen kaupan käytännöt
- Vuorovaikutustaidot
- Kansainvälisen liiketoiminnan kehittäminen

Lue lisää [www.fintra.fi](http://www.fintra.fi) ja voita digivideokamera!

KAUPPAKAMARI-INSTITUUTTI KOULUTTAA

### Johtamisen erikoisammattitutkinto

- orientaatiopäivä 18.9.2007
- joustavasti työn ohessa oppisopimusopiskeluna
- tutkinto suoritetaan omalla työpaikalla toteutettavien näyttöjen avulla
- oppimistehtävät sovelletaan omaan työhön
- valmistavan koulutuksen lähipäiviä 14–15
- koulutuspaikka Helsinki Business College
- opiskelumaksu 410 € (sisältää tutkintomaksun 50,50 €)
- hakemukset 5.9.2007 mennessä

Lisätietoja ja hakuohjeet  
[sirkka.nykanen@kauppakamari-instituutti.fi](mailto:sirkka.nykanen@kauppakamari-instituutti.fi)  
puh. (09) 2286 0317  
[www.kauppakamari-instituutti.fi](http://www.kauppakamari-instituutti.fi)

**KAUPPAKAMARI**  
INSTITUUTTI



### Yhteishankintakoulutuksella osajia yritykseesi



- Yhteishankintakoulutus on yrityksen tarpeisiin räätälöityä työvoimakoulutusta, jonka yritys ja työhallinto suunnittelevat, rahoittavat ja toteuttavat yhdessä. Koulutus toteutetaan erikseen valitun kouluttajan kanssa yrityksen tilanteeseen sopivalla tavalla, ja se muodostuu lähiopetuksesta ja työssä oppimisesta.
- Yhteishankintakoulutus on erinomainen mahdollisuus yritykselle, jolla on vaikeuksia löytää ammattitaitoisia työvoimaa. Tällöin yritys ja työhallinto suunnittelevat yrityksen osaamistarpeita palvelevan koulutusohjelman uusille rekrytoitaville henkilöille. Tavoitteena on, että opiskelijat työllistyvät koulutuksen jälkeen yrityksen palvelukseen.
- Yhteishankintakoulutusta voidaan käyttää myös henkilöstön osaamistason nostamiseen, ja siten työpaikkojen säilyttämiseen yritystoiminnan muutoksissa. Sillä voidaan niin ikään parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia sijoittua uuteen työhön tai ammattiin irtisanomistilanteissa.
- Koulutus soveltuu hyvin kaikenlaisille työnantajille. Koulutettavat voivat olla työttömiä, työttömyysuhan alaisia tai työssä olevia. Yritys osallistuu opiskelijoiden valintaan. Työhallinto maksaa koulutuksen hankintakustannuksista yleensä enintään puolet. Lisätietoa saat paikallisesta työvoimatoimistosta, TE-keskuksesta tai työhallinnon Internet-sivuilta osoitteesta [www.mol.fi](http://www.mol.fi) > työnantajapalvelut

**Työvoimakoulutus**



## Fakta:

Nimi: Esa Saarinen

Asuinpaikka: Helsinki

Ikä: 54 vuotta

Koulutus: filosofian tohtori

**Ura:** opettanut Helsingin yliopistossa filosofiaa, kutsuttiin Teknillisen korkeakoulun systeemiteiden professoriksi 2002, opetusalan soveltava filosofia ja luova ongelmanratkaisu, toiminut yritysvalmentajana ja luennoitsijana, Muutostehdas Oy:n toimitusjohtaja ja hallituksen jäsen 1989-, Ensto Oy:n hallituksen jäsen 1990-, Nostetuotanto Oy:n hallituksen puheenjohtaja 1997-

**Palkinnot ja tunnukset:** Helsingin yliopiston Eino Kaila –palkinto 1990, Pro Me Naiset –mitali 1993, Suomen Valkeisen Ruusun Ritarikunnan ritarimerkki 1995, Sotainvalidiiden Veljesliiton mitali 1997, Helsingin yliopiston pronssinen mitali 1998, Keskuskauppakamarin rautainen ansioristi 2003, Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia Tiimikateemikko 2003

**Perhe:** asuu puolisonsa, Kuningat Pipsan ja vuonna 1989 syntyneiden kaksospoikiensa kanssa

**Julkaisut:** 16 kirjaa, luettuun julkaisu Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin (1985), kansainvälisesti tunnetuin teos on vuonna 1994 ilmestynyt Ima-gologies: Media Philosophy (yhdessä Mark C. Taylorin kanssa)



## Esa Saarinen kannustaa ihmistenvälisyyteen

Filosofi-valmentaja Esa Saarinen rohkaisee yrityksiä satsaamaan työntekijöiden henkistä kasvua tukevaan koulutukseen. – Pelkkää suorituskykyä kiihdyttävä valmennus ei riitä, Saarinen varoittaa.

teksti: TIMO KIISKI

Ongelmana on, että suorituskykyä vahvistava valmennus voi näyttää firman kannalta fiksulta lyhyellä tähtäyksellä.

– Monet innovaation ja yhdessä luomisen kannalta relevantit inhimilliset kyvyt kytkeytyvät suorituskykyyn vasta epäsuorasti. Tulokset syntyvät kokonaisvaikuttavuudesta jonka ihmiset yhdessä synnyttävät.

**Saarisen lempisanoja on syväinhiimillisyys.**

– Syväinhiimillisyys on uusiutu-  
vuuden ja supertuottavuuden perusta. Näihin syväinhiimillisiin asioihin kuuluvat innostus, luottamus, oikeu-

denmukaisuus, ajatusten esittämisen vapaus ja kyky kunnioittaa niin asiakaita kuin työtovereita asemaan kat-somatta.

– Työelämä tarvitsee tervettä järkeä huutammin kuin tehovalmennus-ta. Terve maalaisjärki esimerkiksi sa-noo, että toisiaan arvostavat ihmiset saavat enemmän aikaan kuin ihmiset jotka kyriälevät ja kamppaavat toisi-aan. Se tiedostaa, miten ratkaisuvia myönteiset kehät ovat kaikessa teke-misessä: kun ihminen voi hyvin työ-paikallaan, hän voi paremmin myös yksityiselämässään ja kääntäen. Kun ihminen onnistuu ja kokee onnis-tumisen kokemuksia, hänen on hel-

pompi onnistua uudelleen. Hän sä-teilee myönteistä energiaa ja vahvis-taa samaa toisissa. Ei tarvitse olla ne-ropatti havaitakseen, etteivät pihtaai-misen kostonkierteet vahvista tuotta-vuutta. Työyhteisöt tarvitsevat systeemi-äilyä, kykyä elää yhdessä kokonais-valtaisen onnistumislähtöisesti ja eri osapuolet huomioiden.

**Saarinen on vetänyt vuodesta 1995 lähtien Pafos-seminaareja.** Niiden peruspilareina ovat usko inhi-millisyyteen, usko kätkeytyihin voi-mavaroihin ja ajattelun liikkeeseen yli totuttujen kuvioiden.

– Siellä on ollut myös monia huip-pujohtajia virittämässä omia näkökul-miaan eteenpäin ja kohti elämän laa-  
jempaan ymmärtämiseen. Osallistujat ovat henkilöitä, joita kiinnostaa moni-  
ulotteisuus itsessä ja muissa. He pysty-vät hahmottamaan voimavaroja muu-  
tenkin kuin numeroilla mitaamalla.

**Johtajan haaste on ajaa syväinhiimillisiä ulottuvuuksia läpi organisaation.**

– Erinomaistenkin valmennussemi-naarien tulokset jäävät helposti yri-tyksen arkisen uomakipityksen al-  
ri niitä ominaisuuksia, jotka esimies-timaailma kaventaa käytännössä ih-misten perspektiiviä dramaattis-  
esti. Porukka ei näe kauemmak-si eteenpäin eikä myöskään toi-siaan ihmisinä. Tuottavuus al-  
kaa hiipua, kos-ka tekemisestä katoaa henki. Kukin taho alkaa syy-tellä toisiaan ja energiafokuksesta kääntyy sisänpäin sen sijaan että se vyöryttäi-si väyliä ulos kohti asiakkaita, yhteis-työkumppaneita ja loistavia läpimur-totuotteita.

Saarisen mielestä ydinkysymyksiä on yksilön kokonaisolemuksen vahvistu-minen siinä yhteisössä missä toimii.  
– Elämme vuorovaikutus- ja inno-vaatiotaloudessa. Kaikki todella kun-

nollinen syntyy yhdessä toisten kans-teile. Tämä edellyttää myönteisesti hen-gittävää elintilaa, tilaa innostua siinä arjessa, missä kukin työtään tekee. Mutta samalla omat tekemiset on ajateltava toisten näkökulmasta, it-sekkyyys tuottaa systeemiälyttömyyttä eli tuottavuuden laskua.

Ulkopuolinen taho, esimerkiksi yri-tykseen seminaaria pitämään tilattu valmentaja, voi tuoda tervetulleita uusia näköaloja työntekijän oman ar-  
jen valoihin ja varjokohtiin.

– Ihmiset ja yritykset uhkaavat ju-miutua. Uoma imee mukanaan ja to-tuttu tuntuu välttämättömältä. Mur-ta elämä menee eteenpäin ja jossain vaiheessa on pakko kurkistaa onko elämää uoman ulkopuolellakin, ken-ties nykyistä parempaa elämää. Roh-keus ajatella asiat uusiksi on kaiken perusta ja tämän vuoksi tarvitsemme monisuuntaista dialogia.

Avainkysymykseksi nousee ympäristön valmius ruokkia työntekijän ja johta-  
jan omaa uudistumista ja kasvua.

– Mekaaninen näkemys lähtee siitä, että koulutuksella ja valmennuksella ihmiseen voidaan pumpata lisää ju-ri niitä ominaisuuksia, jotka esimies-suurella viisaudessaan on oikeiksi todennut. Mutta firman todellinen intressi on katsoa elämää eteenpäin myös ajattelun laa-jentumisen ja inhi-millisen kasvun nä-kökulmasta.

– Suomi on pie-ni maa ja tekijöitä on viime kädessä aina vähän. Kansakuntana tarvitsemme kunkin par-haita omia vahvuuksia ja samalla toisiaamme. Me tarvitsemme ihmis-tenvälisyyttä joka perustuu elämän myönteisille peruskategorioille ku-  
ten arvostukselle, innostukselle, kes-kinäiselle nosteelle, mielikuvituksel-le, ajattelun liikkeelle ja rohkeudelle kehittyä. Valmennuksen tulee siksi vahvistaa näitä syväinhiimillisiä vä-kevyyskäsitteitä meissä. •

# Valmennuksen tuki koko joukkueelle



Learningsystems tukee strategisten muutosprosessien toteuttamista. 12-henkisen ryhmän osaa-misalluutta ovat johtamisen, esimiestyön ja tiimityön kehittäminen sekä asiakaspalvelun ja myyn-in valmennusohjelmat.



Esimiesvalmennus on viime vuosina kehittynyt konkreettisempaan suuntaan. Ar-kityöhön pureutuminen, sen mallintaminen sekä toiminnalliset menetelmät ovat luoneet vankan jalansijan yli 20 vuotta alalla vaikuttaneelle Learning Systems'n valmennustiimille.

Kun yritys elää alati muuttavassa toimintaympäristössä, on yritys-johdon satsattava muutosjohta-miseen. Jokainen yritys on ainut-laatuinen ja erilaisessa muutosvai-heessa. Siksi yhtä oikeaa patentti-ratkaisua ei ole. – Uniikki ja yksi-löity valmennusohjelma on ainoa toimiva ratkaisu, vakuuttaa Learning Systems'n toimitusjohtaja **Tapio Kivikangas**.

**Johtamisen kehittäminen**  
Hyväksi johtajaksi ei synnytä – ja aina kokemuksen kerääminen lat-tiatason kauttakään ei riitä. Asia-kaskunta muuttuu, bisneskäytän-nöt ja -tilanteet muuttuvat – ja joh-tamisen vaatimukset sitäkin enem-män. – Meille on tärkeää päästä kiinni organisaation arkityöhön. Keräämme peiliaineistoa, analy-soimme muutosta, esimiehen roo-lia siinä ja selkeytämme hänen pe-rustehtävänsä – tämän teemme

organisaation strategian ja yhteisen oppimiskäsitteiden puitteissa.

Esimiesvalmennuksessa ei riitä, et-tä saa esimiehen motivoimaan ti-minsä. Tuloksen kannalta oleellista on, kuinka saada tiimi motivoitu-maan ja kehittämään toimintaansa. – Esimiehen samaistuminen ruohonjuuritasolle on edelleen avainasia, Kivikangas kertoo.

**Tuki esimiehelle**  
Esimiehiä valmennetaan ja koulu-tetaan – mutta konkreettinen esi-miehille annettava tuki on tärkeä menestyksen avaintekijä. – Esi-miesten toisilleen antama vertais-tuki on korvaamattoman arvokas-ta, Kivikangas toteaa ja jatkaa sa-maan hengenvetoon: – on hienoa todeta kerta toisensa jälkeen, kuin-ka isojen konsernien sisällä eri yk-läisköiden väliset esimiesryhmät ammentavat toistensa kokemuk-

sista voimaa ja työkaluja arkiseen työhönsä. Oleellista onkin yhdis-tää vankka teoria ja kokemus ar-kiseen käytäntöön. – Teemme jatkuvasti yhteistyötä mm. Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työn tutkimuksen yk-sikön kanssa.

**Uudet haasteet**  
Työyhteisöt kansainvälistyvät, or-ganisaatiot muuttuvat, työsuhteiden kestot lyhenevät ja työikäytän-nöt muuttuvat. – Tärkeimmäksi tulostekijäksi nousee tilanneherk-kä, ajan tasalla oleva johtaminen, Kivikangas ennustaa.

Se, miten yritys pitää hyvät työn-tekijät, miten nopeasti se pystyy vastaamaan asiakaskunnan muut-tuviin vaatimuksiin ja miten sir-paloitu erityisosaaminen saadaan koordinoitua, on haaste sekä pie-nille että suurille ääritäksille. •

# Motivaation avaimet

Miten saada aikaiseksi työpaikalle innostunut ilmapiiri? Miten kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen avulla voidaan innostaa erilaisia ihmisiä huippusuorituksiin? Miten saada ihmiset toimimaan keskenään? Miten motivoida toisia? Mistä ja miten motivoidun itse?

Motivaation avaimet –seminaarissa kysymme sinulta, miten voit saada enemmän ideoita ja motivaatiota. Ompaia toimivat Olov Wahl, Synkroteam ja Helena Liewendahl, IOD Connection.

- Motivaatioprofiili auttaa ihmisiä ymmärtämään erilaisia kysymyksiä työmäärästä ja miten heidän motivaationa voidaan tehostaa
  - mihin asioihin kiinnitetään huomiota
  - yksilöllistä motivoivaa kielenkäyttöä
- Motivaatioprofiili perustuu henkilön omaan arvioon
  - tyytyväisyyttä, 60 kohtaa
  - on tilanne- ja aikasidonnainen
  - El persoonallisuudesta
- tunnistaa omat toimintatavat, joita vastaan peilataan muiden tapoja toimia ja motivoitua
- parantaa itsetuntemusta, ihmisisuhteita ja vuorovaikutusta yrityksessä ja asiakastyössä, kun tunnistetaan, miten eri ihmiset motivoituvat ja toimivat.

Motivaatioprofiiliin on kehitetty IOD Connection Oy Ab ja HCI Productions Oy.



Aika: Torstaina lokakuun 4. päivän klo 8.30 – 11.30  
Paikka: Helsinki (tarkempi paikka ilmoitetaan myöhemmin).  
Hinta: 90 €+ alv 22 % sis. Ilmoituksen kahvin/teen, henkilökohtaisen Motivaatioprofiilin ja tulkintakirjan.

Ilmoittautuminen sähköpostilla ilmo@synkroteam.fi 21.9.2008 mennessä.

Ilmoittautuminen paluupostissa profiilin tyyttöohjeet.

Järjestäjä myös yrityskohtaisia Motivaation avaimet -tilaisuuksia.

Lisätietoja: Olov Wahl puh. 0400 410 3ää, olov.wahl@synkroteam.fi, www.synkroteam.fi

**Synkroteam**

*Yksilöllistä johtamisen kehittämistä*

## EIKÖ AIKA RIITÄ ?- PAINAAKO STRESSI

### Personal SMART Work Flow Program TYÖN JA STRESSIN HALLINNAN KOULUTUSOHJELMA

- Koulutusohjelma perustuu omalla työpaikalla tehtävään konkreettiseen oppimiseen.
- Toteutus viedään aina yksilötasolle omaan työpisteeseen.
- Työympäristön ja tarvittavien tiedostojen ja tietojen järjestäminen organisoitua
- antaa varman hallinnan omasta työstä sekä ennaltaehkäisee stressiä.
- Selkeiden hakemistorakenteiden luominen on ohjelman yksi keskeinen osa.
- Kaikki opittu sovelletaan välittömästi käytäntöön, kouluttajan henkilökohtaisen coachauksen ja tuen avulla.
- Koulutus on ajallisesti ja taloudellisesti pieni panostus kun tuloksena on 5–6 tunnin ajansäästö per henkilö per viikko.
- Koulutus sopii niin osastojen, ryhmien tai yksittäisten työntekijöiden kouluttamiseen.

Tytyväisiä asiakkaitamme on mm.  
LM Eriksson, Svenska Handelshögskolan, Verohallitus, Nokia, Tikkurila Oy, Valio Oy

Ottamalla meihin yhteyttä, kerromme mielellämme lisää siitä, miten ajan voi saada paremmin riittämään kaikkeen mikä on tärkeää.

Ideco Business Training – IBT Finland  
09 179 002 tai 0400 – 443 903

e-mail [ideco@ideco.fi](mailto:ideco@ideco.fi) [www.ideco.fi](http://www.ideco.fi)



# Leadership coaching – hyvästä parempi

Haluatko kehittyä ihmisten johtajana? • Haluatko johtaa itseäsi paremmin? • Tulossa muutos, joka on johdettava hallitusti? • Haastava tilanne työssä? • Oletko juuri aloittanut uudessa tehtävässä? • Kaipaako luotettavaa sparrauskumppania?

## Leadership coaching sopii kaikkiin näihin tilanteisiin.

Valmennuksen tavoitteena on selvittää toimintaympäristö • haastaa ja kyseenalaistaa • tunnistaa avainasiat • saada aikaan muutoksia • auttaa valmennettavaa löytämään omat vahvuutensa • saavuttaa tuloksia.

Leadership coaching on ratkaisu löytyä valmennusprosessi. Se on hyödyksi valmennettavalle, hänen esimiehelleen ja yritykselle. Coaching soveltuu parhaiten johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimiville ihmisille ja voidaan myös liittää osaksi avainhenkilöiden kehittämissuunnitelmaa.

## Executive coaching on valmennusta ylimmän johdon erityistarpeisiin.

*”Valmennus lisäsi motivaatiota ja henkistä energiatasoa. Erittäin vahvasti positiivisia toimintamalleja. Ajan ja ajatusenergian jakaminen todella tärkeille asioille onnistuu nyt paremmin.”*

(Johtaja ICT-alalta)



## Kuinka valitset valmentajan?

- Mieti, onko coaching oikea valmennusmuoto sinun ja organisaatiosi tilanteessa.
- Määrittele coachingin tavoitteet. Ota esimies mukaan määrittelyyn.
- Varmista, että kaikki osapuolet – valmennettava, esimies ja henkilöstöjohto – olette ymmärtäneet coaching-menetelmän ja tavoitteet samalla tavalla.
- Harkitse, sopiiko tilanteeseen paremmin valmentaja talon sisällä vai ulkopuolinen valmentaja.
- Valitse coaching-organisaatio ja sopiva valmentaja huolellisesti. Haastattele mahdolliset valmentajaehdokkaat ja tarkista referenssit.
- Varmista, että valmentajalla on riittävä coaching-pätevyys ja -kokemus.
- Tarkista, että valmentaja ymmärtää liiketoimintaa ja että hänellä on siitä kokemusta.
- Varmista, että valmentaja käyttää menetelmiä ja työkaluja taiten ja tilanteen mukaan joustavasti ja että hän tuntee omat rajoituksensa.
- Selvitä, millainen taustaorganisaatio valmentajalla on.
- Anna valinnassa tilaa myös intuitiolle.



## HRM Partners Oy:n palvelut

coachingissa ja johtamisen kehittämisessä:

- Leadership coaching, henkilökohtaisena tai ryhmävalmennuksena
- Executive coaching, ylimmän johdolle
- Johtoryhmien kehittäminen ja valmennus
- Valmennusmentoroinnin käyttäminen ja toteutukseen
- Leadership Circle 360™ – esimiesarviointi johtamisen kehittämiseen
- Valmennukset johtamisen erityistilanteisiin – pienryhmävalmennuksia, osallistujat samasta yrityksestä:
  - Itsensä johtaminen
  - Erilaisuuden johtaminen
  - Muutoksen johtaminen
  - Miten motivoin tiimini jäseniä
  - Esimiesten valmennus kehityskeskusteluihin

## Kerromme mielellämme lisää.

Ota luottamuksellisesti yhteys:

- senioripartneri, hallituksen puheenjohtaja  
Staffan Kurtén, puhelin 0400 414 114
- partneri, toimitusjohtaja  
Anni Vepsäläinen, puhelin 0400 400 044

Tutustu palveluihimme ja ammattitaitoiisi valmentajiimme myös kotisivuillamme [www.hrmpartners.fi](http://www.hrmpartners.fi).

*Valmennamme johtamaan muutoksia  
– yksilön hyväksi, yrityksen eduksi.*

**HRM Partners**  
Kurtén & Kosk

## HRM Partners Oy

Vattuniemenranta 2 • 00210 Helsinki • Puhelin 010 832 0500  
Kuninkaankatu 19 B 19-20 • 33210 Tampere • Puhelin 010 832 0550  
[www.hrmpartners.fi](http://www.hrmpartners.fi) • [hmr@hrmpartners.fi](mailto:hmr@hrmpartners.fi)