

Oivalluksia ja **TULOKSIA**



Muutosvalmennusta tehdään aidoissa tilanteissa **SIVU 3**

Tolkkuyrityksissä ihminen ymmärtää osansa kokonaisuudessa **SIVUT 4–5**

Bisnes kasvaa ihmisten voimalla **SIVUT 6–7**



”Teollisella aikakaudella investoitiin koneisiin ja niiden huoltoon – nyt ihmisvetoisessa taloudessa menestyvät investoivat henkilöstön osaamisen, suorituskyvyn ja energian kasvattamiseen.”

Pekka T. Järvinen

Strategista kilpailuetua panostamalla ihmisiin

Johtajuuden tärkein tehtävä on varmistaa organisaation onnistuminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Se edellyttää strategisen ketteryyden ohella tavoitteiden toimeenpanokykyä. Ratkaisevassa asemassa ovat ihmiset ja heidän energiansa. Modernien tuloksellisten strategioiden ytimessä on ihmisten halu ja kyky toimia arkirohkeasti – kyse on aidosti jaetusta johtajuudesta.

Kasvatuksemme ja koulujärjestelmämme ovat perinteisesti ohjelmoineet meitä toimimaan kuuliaisesti ja täsmällisesti teollisessa ympäristössä. Kuitenkin tulevat haasteet edellyttävät entistä enemmän itsenäistä vastuunottoa sekä kykyä

luoda kilpailuetua. Millaisella johtamisella synnyttämme sellaisen ilmapiirin ja kulttuurin, jossa ihmiset kasvavat toteuttamaan yhteisiä tavoitteita?

Ratkaisevaa on onnistumisten kokemusten synnyttäminen yksilö- ja tiimitasolla. Ilman vahvaa positiivista energiaa ja ilmapiiriä ei suorituskyky kehity. Koska työelämästä on tullut kilpaurheilua, meidän on asetettava haastavat, mutta progressiiviset tavoitteet - ja autettava ihmisiä niiden saavuttamisessa. Hyvä uutinen on se, että ihmisten luova potentiaali on vielä paljolti hyödyntämättä. Näin siksi, että haemme usein ratkaisuja ulkopuoleltamme aidon sisäisen moti-

vaation sijaan. Voimme myös kehittää suhdettamme työhön siten, että haluamme itsenäisesti etsiä keinoja toimia paremmin.

Olemme Balentorissa 15 vuoden ajan keskittyneet auttamaan organisaatioita kehittämään ihmisten vahvuuksia ja luovaa potentiaalia. Asiakkaidemme kanssa meillä on ollut näköalapaikka kansainvälisen ja kansallisen tason menestyksen syvälliseen oivaltamiseen. Henkilöstön kasvua tukevaa panostusta tarvitaan enemmän kuin koskaan, minkä voi kiteyttää Jorma Ollilan toteamukseen: Liiketoiminnan kriittisin menestystekijä on ihminen.

ARVOLUPAUKSEMME

YKSINKERTAISUUS – Keskitymme strategisesti olennaiseen.

OIVALTAVUUS – Positiivisen energian ja luovuuden synnyttäminen.

TOLKKU – Ymmärrettävyys ja selkokieliisyys.

TULOKSET – Sitoudumme lyhyen ja pitkän ajan vaikuttavuuteen.

Muutosvalmennusta tehdään aidoissa tilanteissa

Yrity maailmassa muutoksilla haetaan liiketaloudellista hyötyä, joka palvelee koko organisaatiota. Usein näissä tilanteissa vaaditaan enemmän asenteen kuin työnkuvan muuttamista. Muutos, kuten fuusio tai saneeraus, saattaa aiheuttaa suuriakin tunteenpurkauksia. Mikä neuvoksi?

– Henkilöstö kannattaa ottaa aidosti mukaan muutosprosessiin, sanoo muutosvalmentaja **Hannu Laakkonen** Balentorista. Yksilöiden osallistuminen prosessiin onnistuu avainhenkilöiden kautta. Valmentajan ja esimiesten avuksi valitaan organisaation mielipidevaikuttajia, jotka edistävät asioiden etenemistä eri puolilla organisaatiota. Heidät valmentetaan ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse.

Avainhenkilöiden tuella myös mahdollinen muutosvastarinta voidaan kääntää tavoitteiksi, ratkaisuiksi ja toimenpiteiksi. Tunne siitä, että johto pakottaa muutokseen, on Laakkosen mukaan lievempi, kun avainhenkilöt ovat tukemassa arjessa.

Henkilöstö osallistuu palavereiden suunnitteluun tai heille annetaan omia projekteja oman ammattitaidon kehittämiseksi. Näin koko henkilöstö saadaan liikkeelle, sekä mielen tasolla että fyysisesti. – Osallistamisella jokaista sparrataan itse vastaamaan omasta työstään ja tunteistaan.

Valmennuksessa käsitellään aitoja tilanteita. Niiden avulla ihmiset saadaan itse oivaltamaan, millä tavalla heidän pitää muuttaa toimintaansa. – Aitojen tilanteiden kautta ihmiset kasvavat myös aidoiksi työyhteisön jäseniksi, Laakkonen tiivistää.

Tulehtunut tilanne terveeksi kanssakäymiseksi

Joskus tilanne on ehtinyt mennä varsin huonoksi ennen muutosprojektin alkamista. Tällöin henkilöstön osallistaminen muutoksen valmisteluun, suunnitteluun ja toteuttamiseen ei enää onnistu esimiesten ja avainhenkilöiden avulla. Muun muassa näissä tilanteissa valmennuksiin osallistuu myös Balentorin psykologi **Verner Wirenus**.

**”Luottamuksesta
syntyy lupa
valmentaa.”**

Balentorin valmentajat miettivät henkilöstön kanssa sitä, mistä reaktiot ovat syntyneet ja miten niihin voi vaikuttaa. – Ulkopuolisina me otamme tunnetulpan poistajan roolin. Kuuntelemme mahdollisen huudon ja räyhäyksen, jotta henkilöstö löytää kohtuullisen yhteyden omien esimiestensä kanssa. Pyrimme siihen, että ihmiset rauhoittuvat ja löytävät uuden suhtautumisen muutokseen, Laakkonen kuvaa.

Valmennussuhteissa luottamus organisaation ja valmentajan välillä on kaiken a ja o. – On erittäin tärkeää saada lupa valmentaa, kertoo johtamiseen erikoistunut valmentaja **Manu Aunola**.

Arviointiin räätälöity työkalupakki

Balentorin yli 10 vuoden kokemus muutosvalmennuksesta on osoittanut, että vain pitkäjänteisillä ja systemaattisilla projekteilla saadaan aitoa liiketoiminnan kehitystä aikaiseksi. – Meiltä myös pyydetään entistä enemmän pitkäaikaista valmennusta, Laakkonen kertoo.

Heti projektin alussa on kuitenkin tärkeä osoittaa asiakkaalle, että yhteistyöstä syntyy konkreettisia tuloksia. Kehitysprojekteja seurataan koko prosessin ajan tutkimuksilla. Näin asiakaskin näkee, että muutos on hallittua. Alkuarviossa organisaatiota tutkitaan tarkkaan eri näkökulmista lähtötilanteen tunnistamiseksi. – Hyvin tehty kysely toimii tehokkaana pohjustuksena muutosprosessille, sanoo Balentorin tutkimusekspertti **Jouni Kahelin**.

Arviointi on myös yksi johtamisen ja kilpailukyvyyn työkalu, jonka arvon asiakkaatkin ovat huomanneet. – Muutokseen satsaamista on helppo perustella omistajalle näyttämällä tutkimusanalyysit, niistä johdettu strategia ja käytännön tasolle viedyt valmennustoimet, Kahelin kertoo.



Tolkkuyrityksissä

ihminen ymmärtää osansa kokonaisuudessa

Ihmiset eivät uuvu tehtäviinsä tai liian suureen työmäärään. He uupuvat siihen, että he eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan. Kun työntekijä ymmärtää, mihin yritys on menossa ja miten hänen työnsä palvelee kokonaisuutta, hän kokee olonsa turvalliseksi. Tällöin hän myös tekee parhaansa. Ja syntyy tulosta. Näin tapahtuu tolkulla johdetuissa yrityksissä.

Tolkkujohtamisessa otetaan muutama askel taaksepäin, jotta voidaan edetä. – Kaikki lähtee siitä, että uskaltaa kysyä ääneen, onko tässä mitään tolkkua? Mitä me teemme turhaan ja liikaa ja väärin? Kuinka suuri kuilu on johdon strategian ja arjen välillä? Strategia on turha, jos ihminen ei ymmärrä, mitä se hänen kohdallaan tarkoittaa. Asioille pitää antaa syy. Tolkkujohtamisessa yksilön vaikutus kokonaisuuteen nousee valo-

keilaan. Kilpailuetu syntyy yksilöiden kautta, uskoo yritysvalmentaja **Jukka Rantala** Balentorista.

Tolkullinen johtaminen on muhnut monenlaisissa johtamistehtävissä toimineen Rantalan päässä jo jonkun aikaa. – Tämä käynnistyi minun kohdallani sen tuskailemisesta, miksi yritysten sisäisen viestinnän tutkimuksista saadaan aina huonot arviot. Tulon siihen joh-

topäätökseen, että se ei johdu siitä, että informaatiota on liian vähän tai se ei ole oikeaa. Se johtuu siitä, että ihmiset eivät ymmärrä, mitä heille kerrotaan. On syntynyt yleisen höperehtimisen kulttuuri, jossa kaikki nyökyttelevät ja ovat ymmärtävinään. Ymmärtämättömyys purkautuu henkilöstökyselyssä huonoina arvioina viestinnästä.

Tultuaan höperehtimiskaapista ulos Rantala on saanut paljon hengenheimolaisia. Monelle muullekin on tullut halu lopettaa keisarin uudet vaatteet - tyyppinen hymistely. – Me juoksemme kaiken maailman höpöhöpön perässä ja saamme sen näyttämään hienolta. Otamme milloin minkäkin ismin tai bisneskirjan, jota koetamme noudattaa ihan tavattomasti. Asioiden pitää olla maanläheisiä ja niitä pitää avata.

Turvallisessa ilmapiirissä ihminen tekee parhaansa

Turvallisessa työilmapiirissä syntyy hyvää vuorovaikutusta ja eteenpäin vievää kyseenalaistamista. Kenelläkään ei ole tarvetta tärvellä sitä, mikä on tärkeää. – Näinhän me toimimme perhepiirissä ja ystävien keskuudessa. Olen täysin eri mieltä vallalla olevan burning platform -ajattelun kanssa: että työt tekee hyvin, kun on siinä fiiliksessä, että voi koska tahansa joutua lähtemään. Uskon vahvasti, että nimenomaan ne ihmiset, jotka kokevat olonsa oikealla tavalla turvalli-

seksi, hoitavat työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.

Rantala porskuttaa vastavirtaan myös kehityskeskustelunäkemyksensä kanssa. Hänen mielestään ne voisi lopettaa. – Niitä ei tarvita tolkkumaailmassa. Ne tapahtuvat arjessa, joka päivä.

”Asioille pitää antaa syy.”

Esimiehet viestinviejä todellisuudelle

Balentor on erikoistunut sparraamaan yrityksiä tolkkulliseen toimintaan. Valmentajat perehtyvät yrityksen toimintaan, tavoitteisiin ja nykytilaan. – Luottamukselliset haastattelut ovat olennaisia, kehitettävät asiat nousevat niistä. On äärettömän vaikea lähteä valmentamaan pintapuolisen toimeksiannon voimalla, Rantala painottaa.

Sudenkuoppien löytymisen jälkeen suunnitellaan, mihin asioihin valmennuksessa keskitytään ja keitä se koskee. Yleensä työ aloitetaan johdosta ja esimiehistä. Heistä tulee viestinviejä todellisuudelle. Keskustelut pienissä ryhmissä ja pienin askelin eteneminen ovat osoittautuneet tehokkaiksi toimintatavoiksi.

Tolkkujohtaminen on filosofia, jota voidaan yhdistää kaikkiin Balentorin valmennusmetodeihin. – Tolkkua voidaan tuoda niin myyntiin, asiakaspalveluun kuin esimiestoimintaan. Se ei ole mikään erillinen juttu, vaan pikemminkin liima, joka pitää asiat koossa.

Ihmeellisiä asioita on hankala mitata

Mitä tolkkujohtamisella sitten voidaan saada aikaiseksi? – Kun ihminen näkee itsensä osana kokonaisuutta, hänen toimintansa saa merkityksen. Hän alkaa voida paremmin, ja syntyy ihmeellisiä asioita: energiaa, tasapainoa - tolkkua kaaokseen. Näitä asioita on hankala osoittaa excelissä, mutta tolkkulla johdetut yritykset tekevät parempaa tulosta kuin tolkkuttomasti johdetut yritykset, Rantala väittää.

Hän ottaa esimerkin hotellin vastaanotosta. Virkailija, joka on ymmärtänyt, mistä palveluyrityksessä on kyse, pystyy ajattelemaan, miltä tuntuu tulla hotelliin seitsemän tunnin lennon jälkeen. Tolkku virkailija ehdottaa väsyneelle matkajalle sopivaa ruoka-annosta huoneeseen tuotuna tai opastaa hänet saunaosastolle rentoutumaan. – Tämä yksinkertainen oivallus erottaa hotellit toisistaan.

Rantalan omaankin toimintaan on tullut pohdintojen myötä lisää tolkkua. – Uskallan rohkeammin osoittaa vajavaisuuteni ihmisten joukossa. Mielestäni on oikein sanoa, että en oikeasti pysynyt perässä.

TOLKKUJOHTAMISEN TEESIT

1. Usko vuorovaikutuksen merkitykseen.
2. Auta ihmisiä ylittämään epä mukavuusalueensa.
3. Toimi arvojesi mukaisesti.
4. Vähennä kaikkea monimutkaista.
5. Perustele ja avaa asioita.
6. Pyydä ja anna palautetta.
7. Kiinnitä huomiota sävyyn, jolla viestit.
8. Usko ihmisten fiksuuteen.
9. Usko innostuksen voimaan.
10. Kasvata luottamusta – paranna tulosta.

Bisnes

kasvaa ihmisten voimalla

Yritykset käyttävät yhä useammin valmentajia kasvaakseen ja kehittyäkseen.

Yrittäjä kaipaa rinnalleen kokeneen bisnesammattilaisen kokonaisvaltaista näkemystä. Hyvä valmentaja näkee olenaisen ja synnyttää ihmisissä oivalluksia.

Balentor on valmentanut 15 toimintavuotensa aikana niin kasvavia pk-yrityksiä kuin kansainvälisiä pörssiyrityksiäkin. Kasvu-uralle hakeutuvat tyypillisimmin kasvua haluavat, aktiiviset yritykset. – Kasvavilla yrityksillä on aktiivinen suhde ympäristöönsä ja ne kehittävät toimintaa vahvuksiensa kautta, toteaa liiketoiminnan sparraaja **Teemu Kaakinen**.

Kasvuyritykset hakevat valmentajan tukea yleensä strategiansa selkeyttämiseen, markkinointiin ja myyntiin tai henkilöstön johtamiseen muutoksessa. Valmentajan kanssa määritellään, mille markkinalle ollaan menossa ja mikä sen markkinan avaa. Kun kasvua alkaa tapahtua, tulee lisää ihmisiä tai paine kasvaa, syntyy usein henkilöstöön liittyviä haasteita.

Asiakasyritykselle tehdään kehitysohjel-

ma, jossa keskitytään siihen, mikä juuri sille yritykselle on olennaista. Ohjelmaa säädetään projektin edetessä. – Me keräämme jatkuvasti palautetta kaikilta tasoilta, kaikista tärkeistä asioista, kuten liiketoiminnan tuloksista, ilmapiiristä ja asiakkaiden kokemuksista. Painotuksia käydään säännöllisesti läpi yhdessä asiakkaan kanssa. Haluamme vaikuttaa koko yritykseen, emme vain johtajiin, kertoo johtoryhmien valmentamiseen erikoistunut **Pekka T. Järvinen**.

Kokonaisuus kohdalleen

Yritysvalmentajan rooli korostuu toimenpiteiden suunnittelussa. – Yrittäjä pystyy yleensä sanomaan, mihin pitäisi päästä, mutta se, mitä se edellyttää ja missä järjestyksessä, on usein vaikeampi hahmottaa, Kaakinen sanoo.

Valmentaja voi vaikuttaa liiketoimintaan pienilläkin asioilla niin, että kokonaisuus naksahaa paikoilleen. – Yrittäjän oivallukset ja innostus saavat muutkin kasvaamaan. Veri punnitaan kuitenkin vasta, kun päästään tekemisen tasolle. Saa-daanko ihmisissä herätettyä aktiivisuus? Kasvaako yritys joukkueeksi? Jos kasvaa, yrittäjästä kehittyikin kasvuyrityksen johtaja. Onnistuneissa kasvutarinoissa

johtajan esimerkki on ollut vahvassa roolissa. Suomalainen on konkreettinen, joka ajattelee asioita tekemisen ja näytön kautta, Järvinen kuvaa.

Balentorin valmentajat uskovat ihmisten voimaan ja pitkäjänteisyyteen. Jos asiakasyrityksessä ei uskota näihin, valmennusta on Järvisen mukaan turha aloittaa. – Tuloksia ei yksinkertaisesti synny. Kaikki tapahtuu ihmisten kautta, panostamalla heidän johtamiseen ja kehittymiseen riittävän pitkällä aikavälillä.

Liiketoiminnan kehittämisen one-stop shop

Balentorin valmennusfilosofia on syntynyt laajasta kokemuksesta ja parhaiden käytäntöjen kautta. Filosofia perustuu kokonaisvaltaisuuteen ja useampiin tulokulmiin. – Meillä on hallinnassa kaikki kasvun vaatimat elementit. Autamme strategian luomisessa ja kehitämme yrityksessä tarvittavaa osaamista, kuten myyntiä taitotasolla. Kuljemme rinnalla myös kehittämisen aikana, kertoo Kaakinen.

Asiakasyrityksille rakennetaan myös systematiikkaa eli kasvua tukevia työkaluja ja toimintamalleja. – Työkalamme

ovat konkreettisia ja helppokäyttöisiä. Kasvuyrityksissä tämä puoli laahaa aina jäljessä, ei ole tarvittavaa tietotekniikkaa, eikä niitä ehditä tekemään, hän lisää.

Kun systematiikkaa rakennetaan, yrityksen pitää koko ajan vaalia myös ydintä, johon sen kasvu on perustunut. Monen kasvavan yrityksen sudenkuoppa piilee Järvisen mukaan siinä, että siltä unohtuu pienen yrityksen ketteruus ja innovatiivisuus. – Meidän tehtävämme on saada innovatiivisuus heräämään, sitä kautta syntyy uusi innostus ja usko tekemiseen.

”Haluamme vaikuttaa koko yritykseen, emme vain johtajiin.”

Porukassa luovuus tiivistyy

Puolueettomissa arvioinneissa kiiteltä Balentorin luovuus syntyy pitkälti oman porukan sisältä. – Kehittyminen on virtaviivaistumista. Sitä, että mennään ytimeen, vielä terävämmin, vielä yksinkertaisemmin. Sparraamme omaa toimintaamme säännöllisesti myös ulkopuolisten osaajien kanssa, Järvinen kertoo.

Luovuutta motivoi Kaakisen mielestä myös se, että he haluavat olla parhaita. – Keskiaverto ei riitä meille. Vuosien saatossa toimintamme on kasvanut alueellisesta kansalliselle ja kansainväliselle tasolle. Tämä on kasvattanut vaatimustasoamme huomattavasti.

Kasvu syntyy markkinoilla

Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy – LAKES ja Lahden tiede- ja yrityspuisto käynnistivät vuonna 2007 Kasvuyritysohjelman, josta on jo kolmas yritysryhmä starttaamassa keväällä 2008. Valmennusohjelman tavoitteena on luoda kasvuhaluille pk-yrityksille edellytykset ja työkalut kasvuun sekä yhteinen toimintamalli LAKES-ryhmän yrityksille.

*Balentorin tehtävä ohjelmassa on kehittää sekä kasvuyritysten liiketoimintaa että kehittämissyhtiön osaamista. – Halusimme kumppanin, joka sitoutuu pitkäkestoiseen kehittämiseen. Valintaan vaikutti myös Balentorin toimintatapa, heidän onnistuneet yritysreferenssit ja meidän toimintakentän tunteminen, kertoo johtaja **Mika Finska** Lakesista.*

*Ohjelman ensimmäiseen vaiheeseen valittiin kuusi kasvuyritystä. Yksi näistä oli valtakunnallisesti toimiva hyvinvointikeskusten verkosto TCR Oy (Top Clinics Rehab). – Lähdimme mukaan, koska tarvitsimme tukea hallittuun kasvuun, sanoo yhtiön toimitusjohtaja **Sirkku Paljakka-Parkkila**.*

TCR:n päällimmäiseksi kehittämisalueeksi nousi markkinointiosaaminen. – Nyt meillä on markkinointisuunnitelma ja valmennettu markkinointitiimi, joka on ryhtynyt innokkaasti toimeen. Tarvitsemme tukea edelleen, koska työntekijämme ovat terveysalan ammattilaisia ja ala on markkinoinnillisesti haastava.

Innostuksen syttymisen ohella Paljakka-Parkkila iloitsee siitä, että he ovat saaneet valmennuksen ansiosta liiketoimintasuunnitelman päivitettyä kolmeksi vuodeksi eteenpäin. – Tämä on merkittävä dokumentti pääomasijoittajia hakiessamme.

Henkilökohtaisesti suurin hyöty hänelle on ollut omien ajatusten kirkastuminen. – Olemme saaneet vahvistusta sille, että olemme oikealla tiellä.



Johtaja Mika Finska LAKESista on tyytyväinen yhteistyöhön Balentorin kanssa.



Jukka Rantala

Jyväskylän matkakeskuksen hampurilaisravintolassa on keksitty oivallinen tapa markkinoida edellisen päivän kahvilatuotteita. Pullalautasen vieressä on mainosteksti "Eilisen kokeneet". Riemastuttava ja erilaistava oivallus!

Tämä ilmaus kuvaa myös meitä Balentorin Helsingin toimipisteen valmentajia. Onnistuneeseen liiketoiminnan kehittämiseen tarvitaan yritysvalmentajan kokemusta, mutta se ei yksin riitä. Tärkeintä on kokemuksista oppiminen sekä oman tuoreuden ja oppimishalun tinkimätön vaaliminen. Einstein taisi määritellä typeryyden taipumukseksi tehdä ja toistaa asioita aina samalla tavalla ja kuitenkin odottaa eri tuloksia.

Eilisen kokeneet tulevaisuuden tekijät

Helsinki on Balentorille tärkeä kasvun ja kehittymisen sillanpääasema. Tolkullinen ja menestyksekkäs toimintafilosofia ansaitsee tulla laajemminkin tunnetuksi. Runsaan olemassa olevan asiakaskunnan ansiosta meillä on hyvät edellytykset laajentaa toimintaamme pääkaupunkiseudulle. Haluamme jalostaa kokemuksemme asiakkaita auttavaksi yhdessä oppimiseksi. Kokemus on myös nöyryyttä, jonka avulla vältetään yritysvalmennuksen yksi kuolemansynti: kaikkitietävyys.

Jukka Rantala & Harri Mononen