

Oivalluksia ja

2011

TULOKSIA



Maestron kasvun salaisuus / 3

Oman työn merkitys kirkastui iskulaisille / 10–11

Moventaksen kulttuurimuutos / 14–15

Vaikuttavuuden mittaaminen kannattaa / 16

Vaikuttavuutta kehittämiseen!

Modernin työyhteisön kehittämisen merkitystä ja tarvetta harva kiistää. Alan ammattilaiset kuitenkin tietävät, että aina tulokset eivät vastaa suoraan panostuksia. Joskus harkitsematon tekeminen voi jopa viedä väärään suuntaan. Ratkaisevaa onkin varmistaa kehittämisen vaikuttavuus suhteessa tavoitteisiin.

Vaikuttavuutta parannetaan parhaiten panostamalla kehitystyön johtajuuteen. Ydinkysymyksiä silloin ovat: Missä olemme nyt ja miksi muutosta tarvitaan? Minne haluamme päästä ja millä keinoilla mittaamme kehitystä varmistaen etenemisen vaikeinkin hetkinä? Pitkä kokemuksemme vaativista muutoshankkeista osoittaa, että muutoksen johtamisen kriittisin onnistumistekijä on ihmisten aito sitoutuminen tavoitteisiin ja parhaiden ratkaisujen löytämiseen. Mikäli tarvittavaa motivaatiota ei synny, on kehittäminen yhtä tehokasta kuin narulla työntäminen.

Kehittämisen vaikuttavuus paranee merkittävästi, kun kaikki tahot uskaltavat rohkeasti heittäytyä ilmiön ytimeen. Se tarkoittaa kykyä irtautua henkilökohtaiselta mukavuusalueelta ja näkemystä tuottaa parempia ratkaisumalleja. Huipputuloksia syntyy, kun arjen tekemisen taso kytkeytyy saumattomasti organisaation kokonaisstrategiaan. Käytännössä tämä edellyttää kehittämisen projektointia kokonaisvaltaiseksi ohjelmaksi, jota johdetaan ja ohjataan sitkeästi kohti maalia.

Lopuksi haluaisin antaa sinulle muutaman ajatuksen pohdittavaksi.

- Kuinka hyvin johdatte kehitystänne?
- Miten seuraatte sen vaikuttavuutta?
- Tukeeko kulttuurinne aidosti strategiaa?

toimitusjohtaja Pekka T. Järvinen

“Vaikuttavuutta parannetaan parhaiten panostamalla kehitystyön johtajuuteen.”

Maestrossa kestävä kasvu syntyy tyytyväisistä asiakkaista

Kuva: MaestroYhtiöt

Veljensä kanssa yritystoiminnan aloittanut Turo Puittinen johtaa nyt MaestroYhtiöitä.

Lappeenrantalaisesta MaestroYhtiöistä on muotoutunut merkittävä suomalainen ohjelmistotalo, joka tarjoaa tietojärjestelmiä toiminnanohjaukseen ja taloushallintoon. Viime vuosina yrityksen liikevaihto on kasvanut 25 prosentin vuosivauhdilla. Kasvun takana ovat motivoituneet työntekijät ja tyytyväiset asiakkaat.

■ MaestroYhtiöille arvot eivät ole vain verkosivujen koristeena, vaan niiden avulla aidosti kehitetään yritystä. Henkilöstö- ja asiakaslähtöisyys ovat toiminnan kulmakiviä. – Henkilöstö tulee aina ensin, sen jälkeen asiakkaat. Muita arvojamme ovat pitkäjänteisyys, osaaminen ja innovatiivisuus, jotka kuvaavat toimintamme luonnetta, kertoo toimitusjohtaja Turo Puittinen.

Kestävä kasvu nojaa Puittisen mukaan tyytyväisiin asiakkaihin, heidän tarpeidensa ymmärtämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. – Ohjelmistoprojekteissa avainsanojamme ovat hyvä kommunikaatio, avoimuus sekä välitön ongelmiin ja muutoksiin reagointi. Henkilöstömme tietää, että jokainen asiakaskontakti joko luo asiakastytyväisyyttä tai vähentää sitä. Siksi asiakkaiden kohtaamiseen valmentautuminen on ensiarvoisen tärkeää.

Vastuuta, vapautta ja vaihtuvat kokoonpanot

MaestroYhtiöt on asiantuntijaorganisaatio, joka koostuu tuotekehitys-, asiakaspalvelu- ja myyntitiimeistä. Lisäksi organisaatiossa työskentelee projektipäälliköitä ja viestintän ammattilaisia.

“Henkilöstömme tietää, että jokainen asiakaskontakti joko luo asiakastytyväisyyttä tai vähentää sitä.”

Henkilöstön osaamista ja sitoutumista kehitetään jatkuvasti erilaisten valmennusten avulla. Valmentajat ovat auttaneet Maestron työntekijöitä katsomaan muun muassa myyntiä, sisäisiä prosesseja, asiakaspalvelua ja viestintää uusista näkökulmista.

Asiantuntijaorganisaatiota tulee Puittisen mukaan johtaa antamalla ihmisille vastuuta ja toisaalta vapautta toteuttaa itseään. – Meille on tärkeää, että yhteistyö ihmisten välillä toimii ja ilmapiiri on kannustava. Palkitsemme myös henkilökuntaa onnistumisista.

Ohjelmistotalon luonteeseen kuuluu, että organisaatio on joustava, ja tiimien kokoonpano vaihtelee tarpeen mukaan. – Osa projekteista hoidetaan virtuaalitiimeissä, joissa ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa vain sähköisten työkalujen avulla. Siksi on erityisen tärkeää, että ihmiset ovat motivoituneita ja sitoutuneita toimimaan yhdessä, hän summaa.

MaestroYhtiöt

MaestroYhtiöt on vuonna 1986 perustettu kotimainen ja itsenäinen tietojärjestelmätoimittaja. Tuotevalikoimaan kuuluvat muun muassa talous- ja materiaalihallinnon ohjelmat sekä toiminnanohjaus- ja kassajärjestelmät. Yritys tarjoaa myös käyttöönottokoulutusta ja teknisiä tukipalveluja. Yritys työllistää yli 60 henkilöä Suomessa ja Intiassa. MaestroYhtiöiden liikevaihto vuonna 2010 oli 5,3 miljoonaa euroa.



Työntekijän hyvä olo näkyy yrityksen tuloksessa

Yrityksen tärkein voimavara ja pääoma ovat työntekijät. Yksilöiden hyvinvointi on avain toimivaan työyhteisöön ja yrityksen kasvun mahdollisuuksiin. Balentorin kattava hyvinvointivalmennus auttaa ihmisiä arvioimaan omaa elämäänsä ja oivaltamaan vahvuutensa.

Hyvinvointivalmennus tähtää asiakkaidensa hyvinvointiin, jolla tarkoitetaan elämänlaadun kehittämistä sekä elämäntilanteen hallintaa. Hyvinvoinnissa korostuvat hyvän työilmapiirin ohella yksilön lepo, liikunta ja ravinto. – Meistä tulee luovempia ja keskittymiskykyisempiä voidessamme paremmin. Hyvinvointivalmennuksemme luo paitsi parempaa elämäntilannetta myös parempaa ke-

hittymistä, valmentaja **Sinuhe Wallinheimo** kuvailee.

Sisäisten vahvuuksien metsästy

Kun henkilökohtainen elämä on nautittavaa, ihminen tuo huomattavasti enemmän energiaa myös työpaikalleen. Hyvinvointia yksilöistä syntyy tehokkaampi ja oivaltavampi työyhteisö. Nämä ovat asioita, joita ei voi kaupasta ostaa, vaan jokaisen on ymmärrettävä elämänlaadun lähtevän itsestä. Hyvinvointivalmennus on apukeino itsensä löytämiseen. – Ihmiset unohtavat helposti sisäiset vahvuutensa, kuten motivaation ja kiinnostuneisuuden. Meidän tehtävämme on saada ihmiset oivaltamaan oma itsensä

ja kaivamaan vahvuutensa esiin, valmentaja **Kimmo Kiuru** selvittää.

Mikä Balentorin hyvinvointivalmennuksessa sitten on niin ainutlaatuista? – Lyhyesti sanottuna laajuus. Suoritamme arvioinnit monipuolisesti ja huolellisesti, jokaiselle erikseen räätälöitynä, ja käytämme valmennuksessa aitoja työtilanteita. Avainsanoja ovat yksilöllisyys, vuorovaikutuksellisuus ja oivaltaminen. Näillä metodeilla pääsemme hyvinvointivalmennuksessa iholle, Kiuru kertoo.

Ankkureilla kiinni yksilöön

Monipuolisuus ja iholle pääseminen vaativat työkaluja. Kiuru jakaa laaja-alaisen hy-

vinvointikartoituksen kolmeen ankkuriin, joilla yksilöön kiinnitytään: sykevälvaihtelu-analyysiin, taustakyselyyn ja henkilökohtaiseen kompassiarviointiin.

Sykevälvaihteluanalyysin tarkoitus on selvittää henkilön stressitilaa ja kykyä palautua rasituksesta. Kilpa- ja huippu-urheilusta tuttuja menetelmiä voidaan soveltaa mittaamaan elämänlaatua. – Jos leposyke hakkaa päälle sadan lukemissa, ei voi olettaa rentouttavaa iltaa työpäivän jälkeen. Stressitila kertaantuu päivästä toiseen kuluttaen ihmisen loppuun ennen tai myöhemmin. Siksi teemme sykeanalyysin, analysoimme tulokset ja teemme tarvittavat toimenpiteet elämänlaadun parantamiseksi, Wallinheimo perustelee.

M-realilla tuotepäällikkönä työskentelevä **Minna Kantsila** osallistuu Balentorin johtamisen valmennusohjelmaan (JET), jonka yhteydessä hänelle on tehty sykeanalyysi. Kokemukset ovat pelkästään positiivisia. – Oli erittäin mielenkiintoista nähdä, miten esimerkiksi unen laatu ja määrä vaikuttavat jaksamiseen ja stressitilaan. Minulla oli mitari vuorokauden ajan, johon mahtui monia sykepiikkejä karaokelauluillasta lähtien, Kantsila naurahtaa.

Stressin lähteitä yritetään löytää ja kitkeä myös taustakyselyn avulla. Työterveyslaitoksen laatima stressikysely tehdään muun

arvioinnin yhteydessä, mikä antaa lisäarvoa sykevälvaihtelun tutkimisen tuloksiin.

Valmennettaville tehtävän henkilökohtaisen kompassiarvioinnin taakse kätkeytyy lempeää logiikkaa. – Johtamiskäyttäytymistä tarkastelevassa 360 asteen kompassissa valmennettavalle tehdään kattava työskentelytapa-arviointi, johon osallistuvat henkilö itse, esimies, kollegat sekä mahdollisesti myös asiakkaat. Eri lähteistä koottujen kommenttien perusteella rakennetaan yksilöllinen arvio henkilön työtavoista. Tulosten perusteella laaditaan henkilökohtainen kehitysohjelma, arvioiteja toteuttava valmentaja **Sami Markkanen** sanoo.

Elämänlaadun parantaminen on kokonaisvaltaista kehittämistä

Erinomaisen joukkueen tiedetään koostuvan hyvistä yksilöistä. Hyvinvointivalmennus on kattava kokonaisuus, jolla haetaan räätälöinnin kautta lisäarvoa koko yrityksen toimintaan. Inspiroimalla ja uudistamalla saadaan aikaan tuloksia, joihin jokaisen mukana olevan on helppo sitoutua. Vastaavasti työntekijät ovat

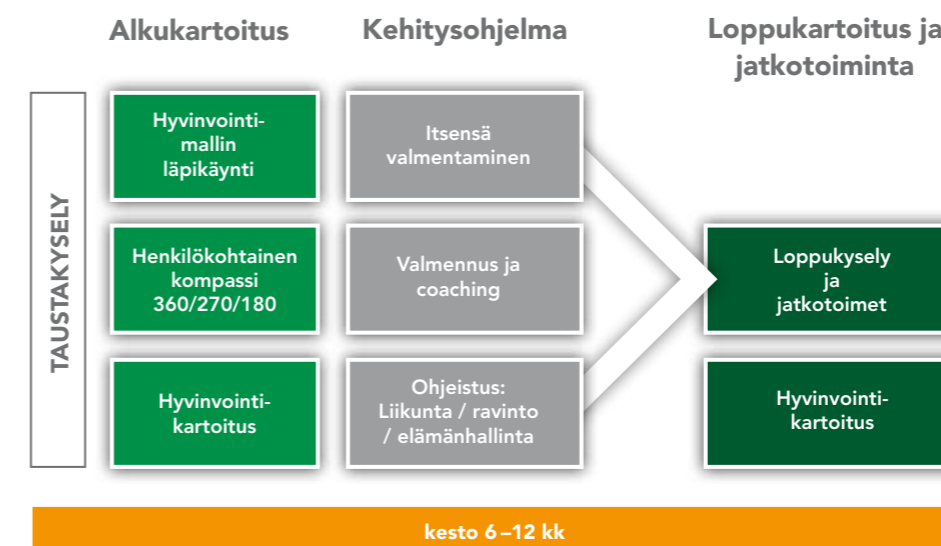
sitoutuneempia yritykseensä, kun he tuntevat itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi.

Elämänlaadun parantaminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkeen toimimiseen, ei pelkästään työtuloksiin ja -hyvinvointiin. Hyvinvointivalmennus on erinomainen sijoitus, joka useiden tutkimusten mukaan tulee moninkertaisesti takaisin yhteiseen tavoitteeseen sitoutuneen henkilöstön muodossa.



Hyvinvointikartoituksen sykevälvaihtelu-analyysi toteutettiin yhdessä Firstbeat Technologies Oy:n kanssa. Balentorin valmentajat Sinuhe Wallinheimo (vas.) ja Kimmo Kiuru tutkivat analyysituloksia yhdessä Firstbeatin Tiina Hoffmanin kanssa.

Balentorin hyvinvointivalmennusohjelma



”Oli erittäin mielenkiintoista nähdä, miten esimerkiksi unen laatu ja määrä vaikuttavat jaksamiseen ja stressitilaan.”

”Valmennus on tuonut jatkuvan parantamisen mentaliteettiä meidän toimintaan.”



JET-ohjelmaan osallistuva kuitulinjan käyttöinsinööri Janne Rantanen (kolmas vas.) esittelee johtamisarviointiansa mentorilleen Camilla Wikströmille (vas.), esimiehelleen Ilkka Poikolaiselle ja valmentaja Hannu Laakkoselle (oik.).

Metsäliitto-konsernissa on käynnissä kolmas Balentorin vetämä johtamisvalmennus. 1,5 vuoden mittaisessa valmennuksessa suoritetaan johtamisen erikoisammattitutkinto (JET). Valmennukseen osallistuneet ovat ryhtyneet refleктоimaan ja kiinnittämään huomiota myös henkilökohtaiseen palautumiseen.

Metsäliitossa oivallettiin reflektoinnin ja palautumisen merkitys

Johtamisvalmennus on vakiinnuttanut paikkansa Metsäliitto-konsernin koulutusjärjestelmässä. Monipuolisena ja työn ohessa toteutettavana valmennusohjelmana se tukee päivittäistä työskentelyä ja johtamista konsernissa. – Siinä käydään esimiehen tehtävät ja roolit kattavasti läpi, toteaa **Jani Mäkelä**, joka toimii Metsäliitossa M-realin ja Metsä-Botnian henkilöstön koulutus- ja kehityspäällikkönä.

Valmennettavat valitaan M-realista ja Botniasta, koska Metsäliiton liiketoiminta-alueista sellun sekä kartongin ja paperin välillä on eniten synergiaa. Valmennusohjelmaa tarjotaan henkilöille, joilla on esimerkiksi johtamiseen, strategiaan tai muutoksenhallintaan liittyviä kehittämistarpeita.

Botnian tuotantopäällikkö **Ilkka Poikolainen** ja M-realin tuotepäällikkö **Minna Kantsila**

hakeutuivat valmennukseen, koska kaipaivat diplomi-insinöörin tutkintonsa täydennykseksi johtamiskoulutusta. Kantsila on valmennuksessa parhaillaan, Poikolainen sai JET-paperinsa viime keväänä. – Minulla oli kova halu kehittää toimintaani, kun olin juuri aloittanut uudessa työtehtävässä. Valmennusohjelma vaikutti riittävän pitkältä, jotta sillä voisi saada pysyviä muutoksia aikaiseksi, sanoo Poikolainen.

Vahvuudet ja kehittämiskohteet esiin reflektoinnin avulla

Yksi Poikolaisen arkeen tuomista käytännöistä on reflektointi. Hän käy jokaisen johtamistilanteen jälkikäteen systemaattisesti läpi: missä onnistui, missä on kehittämistä ja miten asiat voisi tehdä seuraavan kerran paremmin. Hän reflektoi erilaisia asioita myös kollegojensa, esimiehensä ja

alaistensa kanssa. – Valmennus on tuonut jatkuvan parantamisen mentaliteettiä meidän toimintaan.

Poikolaisen esimiehen, Botnian Äänekosken tehtaanjohtaja **Camilla Wikströmin** mukaan valmennuksen vaikutukset näkyvät tehtaalla selkeästi. – Kehitysohjelmaan osallistuneet osaavat hyödyntää vahvuuksiaan päivittäisessä työssä. Teimme viime vuonna myös tuotantoennätyksen, ja uskon, että valmennuksesta saaduilla opeilla on yhteys tähän.

Terävämpiä tavoitteita, tehokkaampia palaveriteita

Minna Kantsila on saanut eniten irti ryhmäkeskusteluista, joissa osallistujat ovat käsitelleet kunkin toimintatapoja erilaisissa päivänpolttavissa asioissa. Kantsila oivalsi muun muassa johtamisen vaativan oman ai-

kansa. Niinpä hänen kalenterissaan on nyt aikoja, jotka on varattu johtamiseen.

Lisäksi hän on ruvennut kiinnittämään enemmän huomiota strategiasta viestimiseen, delegointiin ja unen laatuun. – Hyvinvointianalyysi osoitti, miten tärkeää unen laatu on palautumisen kannalta. Kun olimme käyneet illalla pulssia nostattaneita keskusteluja, menin nukkumaan stressitilassa. Silloin palautuminen oli alkanut vasta aamuyöstä. Minulle kävi selväksi, että kannettavan sijaan sänkyyn kannattaa mieluummin ottaa lehti tai kirja.

Tutkinnon suorittaminen näyttöineen ei ole tuntunut Kantsilasta rankalta, vaikka välillä tehtäviin on ollut haastavaa löytää aikaa. Hän on uppoutunut etäjaksoihin täysillä, eivätkä päivätyöt tai sähköpostit ole tulleet edes mieleen. Valmennus on ylittänyt Kant-

silän odotukset käytännönläheisyydellään. – Kaikki esimerkit ovat olleet konkreettisia. Jopa talousasiat käytiin niin hyvin läpi, että ymmärsin, mitä luvut loppujen lopuksi tarkoittavat.

Valmennuksen sitomisesta arkipäivään on tullut Mäkelän mukaan muiltakin erinomaista palautetta. – Osallistujat ovat saaneet suunnitelmallisuutta työhönsä. Tämä näkyy esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa, palaveriin valmistautumisessa tai päivän organisoimisessa. Valmentajilla on ollut myös erittäin hyvä keskinäinen tehtäväjako. Eri alojen asiantuntijoiden käyttö palvelee meitä hyvin.

Valmennusohjelmaa on kehitetty kultakin jaksolta saadun palautteen perusteella. Esimerkiksi talouden johtamisosioon lisättiin tietopuolta, koska osallistujat esittivät toi-

veita oman vastuun alueen talouden syvällisemmästä analysoinnista.

Metsäliitto-konserni

Metsäliitto on noin 30 maassa toimiva metsäteollisuuskonserni, jonka tuotteissa ja palveluissa yhdistyvät vastuullinen metsätalous ja innovatiivinen teknologia. Metsäliitto tuottaa huipputuotteita uusiutuvasta pohjoismaisesta puuraaka-aineesta kestäväällä tavalla. Konsernin viisi liiketoiminta-alueita ovat puunhankinta, puutuotteet, sellu, kartonki ja paperi sekä pehmo- ja ruoanlaittopaperit. Konsernin yhteenlaskettu liikevaihto on noin 5,4 miljardia euroa, ja se työllistää noin 13 000 henkilöä. Tuotantoa on 12 maassa ja Metsäliitto-konsernin päämarkkina-alue on Eurooppa.

Osaava ja Kasvuvalmennus pureutuvat liiketoiminnan ytimeen

“Ymmärrämme nyt, mitä kestävä kasvu vaatii ja kuinka kehittää liiketoimintaa strategisesti.”



Kuva: Firstbeat Technologies Oy

Juho Tuppurainen arvostaa sitä, että pitkäkestoisessa Osaava-ohjelmassa sai tehdä töitä samojen valmentajien kanssa. – Näin suunnitelmallinen kehittäminen on turvattu.

Yrityksen tulevaisuuden kannalta liiketoiminnan strateginen kehittäminen on elintärkeää. Balentorin Osaava-valmennus pureutuu kehityshakuisten asiantuntijaorganisaatioiden valmentamiseen. Kasvuvalmennusohjelmassa keskitytään suurempien pk-yritysten kehittämiseen. Perinteikkäistä valmennuksista on syntynyt monia vakuuttavia kasvutarinoita.

Vuosituhanen alussa Balentorissa tunnistettiin tarve pitkäkestoiselle valmennusohjelmalle, joka kattaa kaikki kasvuhakuisen yrityksen kehittämisen kannalta olennaiset näkökulmat. Osaavassa pureudutaan myyntiin, markkinointiin, liiketoimintastrategioihin ja prosesseihin liittyviin haasteisiin.

Valmennuksen tarkoituksena on lisätä tietoutta ja viedä se yrityksen arkeen. – Olennaista on yhdistää henkilökunnan suorituskyvyn kehittäminen järkevästi yrityksen liiketoiminnan kasvuun. Neuvomme, kuinka kehittää bisnestä niin, että se kantaa tulevaisuudessa, kiteyttää Osaava-ohjelman valmentaja **Kert Kenner**. Valmennusleireillä syntyneiden oivallusten siirtyminen käytäntöön varmistetaan yrityskohtaisissa konsultoinneissa, joissa syvennytään kullekin yritykselle tärkeimpiin liiketoiminnan osa-alueisiin.

Strategisella ymmärryksellä pois kuolemanlaaksosta

Osaava-ohjelman alkuvuosina mukana oli pääasiassa Technopoliksen hautomoyrityksiä. Yksi näistä oli hyvinvointiteknologiaan erikoistunut Firstbeat Technologies Oy, jonka liiketoiminta lähti voimakkaaseen kasvuun valmennuksen ansiosta. Balentor on auttanut kehittämään yrityksen myyntistrategiaa ja -prosesseja sekä markkinointia ja viestintätaitoja. – Ymmärrämme nyt, mitä kestävä kasvu vaatii ja kuinka kehittää liiketoimintaa strategisesti. Valmennuksen alussa hyvinvointiteknologia-alueen liikevaihtomme oli alle 100 000 euroa. Kuluvana vuonna tavoitteenamme on ylittää miljoona euroa. Riskinä on, ettei nuori yritys pääse koskaan pois kuolemanlaaksosta, jos strategisista ymmärrystä ei syvennetä, kertoo liiketoimintajohtaja **Juho Tuppurainen**.

Pitkäjänteisen valmennusprosessin aikana valmentaja ja valmennettava oppivat tuntemaan toisensa toimintatavat, mikä parantaa yhteistyötä. – Oli hienoa, että emme tavanneet joka kerta eri konsulttia, vaan saimme tehdä töitä samojen henkilöiden kanssa. Näin suunnitelmallinen kehittäminen on turvattu, Tuppurainen jatkaa.

Uusia eväitä myyntityöhön

Kasvuvalmennuksessa keskitytään isompien, yli miljoonan euron liikevaihtoa tekevien yritysten markkinalähtöiseen kehittämiseen, henkilöjohtamiseen ja sisäisiin prosesseihin. Yhteen ohjelmaan valikoidaan kahdeksasta kymmeneen yritystä, joilla on paitsi halu kasvaa myös kasvukykyä. – Valmennuksen kulmakivenä on yrityksen oma strategia, jota kehitetään systemaattisesti, selittää Balentorin toimitusjohtaja, valmentaja **Pekka Järvinen**.

Kasvuvalmennukseen osallistuneen Mipro Oy:n toimialajohtaja **Seppo Hyvönen** pitää ohjelmaa tuloksellisena. – Koimme monta oivallusta prosessin aikana. Saimme uusia eväitä myyntityöhön sekä siihen, kuinka kasvaa hallitusti ja välttää liiallista stressiä. Valmennus antoi myös lisää luottamusta omaan osaamiseen. Ennen saatoimme olla turhan passiivisia, mutta nyt tarjoamme rohkeammin omia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin, hän sanoo.

Sekä Osaava että Kasvuvalmennus koostuvat yhteisistä valmennuspäivistä ja yrityskohtaisista konsultoinneista. Yhteisten päivien parasta antia ovat Järvisen mielestä vertaisoppiminen ja positiivinen yhteishenki. Samaan valmennusryhmään ei laiteta suoria kilpailijoita, jotta yritykset voivat avoimesti vaihtaa kokemuksia ja mielipiteitään.

Yrityskohtaisissa tapaamisissa päästään yrityksen ytimeen. – Valmentajien jatkuva palaute esimerkiksi myyntityöstä on ollut meille todella tärkeää, sillä arjessa on helppo kulkea laput silmillä ja toistaa samoja virheitä, toteaa Tuppurainen.

Moni yritys on halunnut jatkaa yhteistyötä valmennusohjelman päätyttyä. Näin tapahtui myös Firstbeatissa. Uutena yhteistyömuotona Balentor tarjoaa omissa valmennuksissaan Firstbeatin kehittämää hyvinvointikaritoitusta osana yksilön suorituskyvyn analysointia.



Balentorin valmennusfilosofia perustuu Pekka Järvisen (oik.) ja Kert Kennerin mukaan vuorovaikutukseen. - Valmennuksissa haetaan jatkuvasti takaisinkytkentää arkeen osallistavien metodien ja strategialähtöisten tehtävien avulla, he kertovat.

Firstbeat Technologies Oy

Firstbeat Technologies on jyvaskyläläinen hyvinvointiteknologiaan erikoistunut yritys. Se on kehittänyt urauurtavan sykeanalyysimenetelmän, jolla saadaan tarkkaa ja monipuolista tietoa kehon toimintoista. Firstbeatin teknologiaa hyödynnetään esimerkiksi Garminin ja Suannon sykemittareissa. Firstbeatin ohjelmistoja käyttävät muun muassa työterveys- ja hyvinvointipalveluyritykset, NHL-joukkueet sekä McLaren. Vuonna 2010 yrityksen liikevaihto oli noin 1,5 miljoonaa euroa. Firstbeatin palveluksessa on 22 henkilöä.

Mipro Oy

Mipro Oy on johtava turvallisuuteen liittyvien automaatiojärjestelmien toimittaja Suomessa. Rautatieturvallisuuteen ja vesi- ja lämpöhuollon hallintaan erikoistuneella yrityksellä on toimipaiikat Mikkelissä ja Oulussa. Miproon asiakkaita ovat muun muassa Liikennevirasto, vesi- ja energialaitokset ja kemianteollisuus. Yrityksen liikevaihto vuonna 2010 oli noin 10 miljoonaa euroa, ja se työllistää 65 automaatioon erikoistunutta asiantuntijaa.

Iskun myyntitiimi löysi erilaisuuden vahvuudekseen

Iskulaiset oivalsivat Balentorin myyjävalmennuksessa vahvuutensa – kyvyn ammentaa erilaisuudesta. Huipputulosta ei saavuteta sillä, että opetellaan toistamaan valmiiksi kirjoitettua mantraa, vaan myyjän on pistettävä kohtaamisessa peliin oma persoonansa.

■ Isku Interiorin 80-henkinen myyntihenkilöstön ryhmä tsemppasi ”Hyvästä paremmaksi” myyjä ja esimiesvalmennuksissa keväällä 2010. Valmennukseen osallistui myynnin esimiehet, myyjät, myyntiasistentit ja sisustus-suunnittelijat. Kaksipäiväinen leiri kolmen viikon välein tuntui sopivalta tahdilta. – Tapaamiset pitivät motivaation korkealla, eivätkä kuormittaneet liikaa, kertoo valmennukseen osallistunut Isku Interior Oy:n kaakkoisen alueen aluejohtaja **Timo Harmaa**.

Leireillä käsiteltiin erilaisia teemoja myyntirohkeudesta asiakasaktiivisuuteen. Myyntiteknikan sijasta haluttiin paneutua itsensä kehittämiseen, ilmapiirin kohottamiseen ja hyvien käytäntöjen jakamiseen. Asioista keskusteltiin

ja tilanteita harjoiteltiin ryhmissä, mikä hioi iskulaisia tiiviisti yhteen.

Henkilöstön valmiuksien jatkuva kehittäminen on Isku Interiorin toimitusjohtaja **Hannu Salon** mielestä yhteisvastuullista hommaa. – Organisaation johdon pitää panostaa siihen resursseja ja ihmisistä itsestään pitää löytyä motivaatiota muutokseen. Löysää narua ei kannata työntää, hän kuvaa.

Onnistuneen valmennuksen tunnistaa helposti

Hyvän sisällön lisäksi valmennus tarvitsee oikeat vetäjät. Balentorin ja iskulaisten kemiat kohtasivat. – Kun Balentor pokkasi Iskari-tunnustuspalkinnon henkilöstön Kick Off-päivässä, aplodeille ei ollut tulla loppua, hehkuttaa Salo.

Harmaan mukaan lyhyellä aikavälillä valmennuksen tuottoa voi olla vaikea osoittaa tuloslaskelmasta, mutta monet asiat kertovat investoinnin onnistuneen. – Kentällä toimitaan saatujen vinkkien mukaisesti ja työssä

keskitytään olennaisiin asioihin. Ihmisissä on tapahtunut muutos, oli se sitten tiedostettu tai tiedostamaton.

Aluejohtajat ovat kertoneet terveisiä myös parantuneesta ilmapiiristä. Yhdessä tekeminen sekä tiedon ja avun jakaminen toisille on lisääntynyt. – Leiri-illoissa on kuultu upeita tarinoita siitä, miten ihmiset ovat oivaltaneet oman työnsä ja asenteensa merkityksen. Kun työasiat jäsenyivät mielessä mielekkäällä tavalla, koko elämä mullistuu, valmennuksen suunnitteluun osallistunut Isku konsernin henkilöstön kehittämisspäällikkö **Mia Sinelampi** kertoo.

Tuorelle ladulle

Myyjävalmennuksella haluttiin luoda edellytyksiä olemassa olevien hyvien käytäntöjen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Myynnin kenttää haluttiin parantaa uudistamalla koko toimintakulttuuria. – Isku Interiorissa oli hiihdetty niin kauan samaa latua, että maa alkoi näkyä. Piti löytää uudet urat suksien alle, Harmaa toteaa.

Katseen kääntäminen omaan napaan on Sinelammen mukaan haastavaa. Palautteen saaminen omasta työstä voi aluksi pelottaa, mutta kun siihen tottuu, työkavereiden mielipiteitä alkaa arvostaa. – Oivalsimme valmennuksessa, että organisaatio kehittyi vain ihmisten muutoksen kautta. Yrityksen nostaminen uudelle tasolle edellyttää sitä, että jokainen ymmärtää olevansa myös itse vastuussa.

”Kun työasiat jäsenyivät mielessä mielekkäällä tavalla, koko elämä mullistuu.”

Valmennus sai ihmiset ajattelemaan ja viemään hyviä ideoita käytäntöön. – Ymmärrän nyt paremmin, millainen myyjä ja esimies olen. Opin myös asiakkaiden ja työkavereiden kohtaamisesta paljon uutta. Samalla työhön liittyvä epävarmuus väheni, Harmaa summaa.

Vahvuus tulee erilaisuudesta

Isku Interiorin asiakasprojektista vastaa tavalisesti yhdestä kolmeen myyjää. Kun tekninen tuki suunnittelijoihin ja tuotanto lasketaan mukaan, tiimin koko kasvaa helposti kymmeneen. Kukin tekee työtään tavallaan.

Perinteisesti myyntityöhön hakeutuvat nopeat ja spontaanit ihmiset. Vauhdikkaiden myyntitykkien vastapainoksi tarvitaan kuitenkin rauhallisia ja harkitsevia myyjiä, jotka jaksavat viilata myös suurten projektien viimeisetkin pilkut kohdilleen. Erilaisten persoonien kesken yhteentörmäykset ovat mahdollisia. – Jokaisella on oman persoonansa silmälasit päässä, jolloin asioita ei aina muista katsella myös työkaverin vinkkelistä. Erilaisuuksien tunnistaminen ja hyväksyminen vahvistaa tiimin yhteistyötä valtavasti. Valmennuksessa jokaista kannustettiin löytämään oma tyyli asiakassuhteiden hoitamiseen. Emme halua samalla sapluunalla toimivia myyjiä, sillä se paistaa läpi. Tämä on haastavaa asiakastyötä, ei pelkkää kalustekauppaa, Sinelampi sanoo.

Tuotteen sijasta asiakkaalle myydään tarpeiden mukaan mietitty kokonaisratkaisu. Palvelu on alan trendi ja merkittävä kilpailuvaltti. Asiakastytytyväisyystutkimusten mukaan Isku Interiorin myyjät ovat helposti lähestyttäviä ja asiakkaista yli 90 % suosittelee Iskua muillekin. Tämä ilmentää henkilökohtaisen myyntityön hyvää tasoa, ja siitä halutaan pitää kiinni myös tulevaisuudessa.

Isku

Isku on suomalainen, Pohjoismaiden johdava huonekalualan perheyrittys, joka on suunnitellut, valmistanut, markkinoinut ja toteuttanut toimivia ja viihtyisiä sisustusratkaisuja koteihin ja julkisiin tiloihin jo yli 80 vuoden ajan. Isku Interior Oy suunnittelee, toteuttaa ja markkinoi asiakkaan toiveiden mukaisia, toimivia ja viihtyisiä työtilojen kokonaisvaltaisia sisustusratkaisuja kaikkiin julkisiin tiloihin. Työ- ja toimistotilojen, oppimisympäristöjen sekä hoiva- ja erityisasumisen tilojen sisustajana Isku Interior on alansa johtava yritys Suomessa.



Iskussa uskotaan yhdessä tekemisen voimaan. – Vahvuuksia vahvistamalla myös vastoinikäymiä keitetään paremmin, arvioi henkilöstön kehittämisspäällikkö Mia Sinelampi (vas.). Kuvassa myös aluejohtaja Timo Harmaa.

Hyvinvoiva K-market-kauppias pitää huolta ihmisistä ja tekee tulosta

Kuvat: Kesko

Vuorovaikutustaitojen paraneminen, kyky kertoa asioista eri tavalla erilaisille ihmisille sekä kymmenen asian sitouttamislista ovat asioita, joita K-market-kauppias Mikko Länsiluoto toi kauppiaan arkeensa Balentorin ”Kauppias hoitaa homman – entä henkilöstön?” -valmennuksesta.

■ Idea johtamisvalmennuksesta nousi esiin K-market-ketjuyksikön ja K-market-kauppiaiden välisissä keskusteluissa. Valmentajakan- didaattien joukosta Balentorin palvelut vastasivat parhaiten ketjun ja kauppiaiden asettamia tavoitteita. Kauppiat halusivat konkreettisia ideoita omien johtamistaitojensa kehittämiseen, joten valmennus päätettiin toteuttaa. Eri alueiden kauppiasta koottiin työryhmä, joka mietti valmennuksen aiheen, aikataulun ja kohderyhmän. Sen jälkeen valmennuksen ohjelma suunniteltiin yhdessä Balentorin kanssa. Ensimmäinen valmennus toteutettiin 15 hengen pilottiryhmällä. Kauppioiden johtamisvalmennukseen liittyvistä mittavista käytännön järjestelyistä on ansiok-

kaasti vastannut K-instituutin koulutusassistentti **Leena Paloposki**.

Ohjelma haluttiin pitää joustavana ja valmennuksen tavoista ja tyylistä keskustellaan jatkuvasti. – On erittäin tärkeää, että käymme dialogia asiakkaan kanssa koko ajan. K-market-ketju on ollut hyvin joustava valmennuksen suunnittelussa, ja matkan varrella sisältö on muotoutunut hiljalleen oikeannäköiseksi, valmentaja **Jukka Rantala** toteaa.

K-market-ketjun johtamisvalmennus toteutetaan kaksiosaisena. Se alkaa kahden päivän lähijaksolla, jossa kauppiat on jaettu alueittain noin 15 hengen ryhmiin. Valmennuspäivien

ohjelma on kaukana kalvosulkeisista: valmennus perustuu aitoon vuorovaikutukseen, jossa kauppiat saavat äänensä kuuluviin. Osallistujat keskustelevat muun muassa toimintatavoistaan ja siitä, miten niitä voisi parantaa.

Jakamalla kokemuksia kollegoiden ja valmentajien kanssa ryhmä etsii vastauksia ja näkemyksiä arjen työn haasteisiin. Valmentajien tehtävä on Rantalan mukaan kannustaa ja olla asiantuntijan roolissa. – Autamme kauppiaita oivaltamaan oleellisen työssään. Vapautamme heille aikaa keskeisiin asioihin ja tarjoamme käytännön työkaluja, malleja ja esimerkkejä johtamiseen. Tärkeintä on kuitenkin kauppiaiden oma innostus itsensä

kehittämiseen esimiehenä. Näin syntyy hedelmällistä keskustelua kuin itsestään.

Hyvä ryhmähenki kasvattaa myös tulosta

Ensimmäisen jakson jälkeen valmennuksessa on kuukauden tauko ennen toista lähijaksoa. Tapaamisten välillä opittuja asioita viedään käytäntöön. Itsearviointin ja kollegoiden näkemysten lisäksi kauppias saa omilta alaisiltaan palautetta siitä, millainen esimies hän on. Toisella valmennuskerralla mietitään sitä, miten kauppiat ovat reagoineet oppimaansa ja mitä asioita on ryhdytty tekemään toisin. – Muutokset tapahtuvat pie-

”Kauppioiden jaksaminen on parantunut, henkilöstö ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja myynnin kasvua voidaan mitata tulleen.”

nin askelin, ja hyvä niin. Pysyvää parannusta ei voi saada aikaiseksi yhdellä hirmuloikalla, K-market-ketjun kehityspäällikkö **Tuulia Rauhala-Kaltio** pohtii.

K-market Pietarin kauppias **Mikko Länsiluoto** osallistui valmennukseen tammi-helmikuussa 2011. Helsingin Ullanlinnassa sijaitsevan myymälän henkilökunta saa nauttia valmennuksen antimista. – Kyllä meidän väki on pitänyt niistä uudistuksista, joita olen tänne tuonut. Valmennus oli erittäin onnistunut ja sopivan rento. Pääsimme jakamaan kokemuksia muiden kauppioiden kanssa, ja sieltä ne parhaat ideat aina lähtevät, hän kertoo.

Arkityöhön tuotavat uudistukset ovat luonteeltaan riittävän yksinkertaisia, jotta ne eivät vie liikaa energiaa oleellisesta. Pienet muutokset ovat myös tehokkaita ja helppoja ottaa käyttöön. – Valmennuksen myötä vuorovaikutustaitoni ovat kehittyneet huomattavasti. Nyt tiedän, miten kertoa asioista eri tavoin erilaisille ihmisille. Toin myös kauppaamme kymmenen kohdan listan asioista, joista emme tingi. Tällaiset pienet asiat teke-

vät meistä entistäkin yhtenäisemmän tiimin. Ryhmähenki on kasvanut, ja teemme entistäkin parempaa tulosta, Länsiluoto summaa.

Yhtenäinen linja johtamiskäytäntöihin

Valmennukseen on osallistunut jo yli 200 kauppiasta, ja K-market-ketjun näkökulmasta se on vastannut tarkoitustaan erittäin hyvin. – Kauppiat ovat saaneet monenlaista koulutusta, mutta tästä valmennuksesta saamamme palaute on ollut poikkeuksetta parhaasta päästä. He suosittelevat sitä kollegoilleen ja sanovat parhaaksi valmennukseksi, missä ovat olleet. K-market-ketjuna saamme valmennuksella yhtenäisen linjan kauppioiden johtamiskäytäntöihin, Rauhala-Kaltio kertoo.

Toimivaan kokonaisuuteen on monta syytä: onnistunut tarvekartoitus, valmennettavien asioiden konkreettisuus, valmentajan jämäkä puhe kauppioiden ymmärtämällä kielellä ja oivallusten saaminen. – Kauppioiden jaksaminen on parantunut, henkilöstö ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja myynnin kasvua voidaan mitata tulleen, hän summaa.



K-market-ketju

K-marketissa kauppias hoitaa homman tarjoamalla asiakkailleen monipuoliset palvelut ja tuoret valikoimat aidosti läheltä. K-market-ketju on Suomen lähaisin kauppaketju, sillä matka lähimpään K-markettiin on keskimäärin 3,8 km. Asiakkaat voivat asioida K-marketeissa ympäri Suomen niin kaupunkien lähiöissä kuin maaseutukeskuksissakin.

K-market-kauppiaita valmennuksen lähipäiväjaksoilla. Ryhmäkeskusteluissa ideat sinkoilevat ja mielipiteitä vaihdetaan kauppioiden välillä.

Moventaksen johtamista muutetaan globaalien asiakkaiden tarpeisiin

Moventaksen tuotteista yli 90 % päätyy tätä nykyä ulkomaille. Vastataksaan kansainvälisten asiakkaidensa tarpeisiin yritys käynnisti johtamisvalmennuksen Balentorin kanssa vuonna 2010. Valmennuksessa on oivallettu, että liiketoimintaa kannattaa tarkastella omaa vastuualuetta laajemmin.



Maarit Herraselle suurin haaste valmennuksessa on oppiminen vanhasta pois. – Olennaista on olla menemättä vanhaan ja turvalliseen tapaan silloin, kun muutoksen paine on suurin. Valmentajalta tähän saa tukea ja välineitä. Kuvassa selin Hannu Laakkonen.

Moventaksen johtoryhmästä käynnistetty pitkäjänteinen johtamisvalmennus on edennyt Jyväskylän ja Karkkilan tehtaiden johtoryhmiin sekä esimiestasolle koko organisaatioon. Strategia ja uudet asiakkuudet ohjaavat johtamisen muutosta. – Moventaksen organisaatio on ollut hyvin tuotantolähtöinen. Nyt, kun asiakkaat ovat maailmalla, viestiä tulee tuoda heiltä sisään, ei niinkään sisältä ulos. Tämä on iso kulttuurimuutos ja matka, jota kuljetaan, kertoo konsernin johtoryhmän jäsen, henkilöstöjohtaja **Maarit Herranen**.

Valmennuksella lähdettiin Herrasen mukaan rakentamaan johtoryhmää, jonka jäsenet osaavat haastaa toisiaan ja viedä asioita eteenpäin. – Hyvä johtoryhmä ei kokoonnu vain kokouksissa, vaan toimii koko ajan. Vaikka jokaisella on oma vastuualue, ryhmällä tulee olla yhteinen näkemys kokonaisuudesta.

Balentor toteuttaa Moventaksen valmennuksia tiimimallilla usean valmentajan voimin. Johtamisarvioinneista vastaa **Jouni Kahelin**, esimiesvalmennuksista **Sami Markkanen** ja johtamisvalmennuksista **Hannu Laakkonen**. Valmentajien kanssa on henkilökohtaisia ja ryhmätapaamisia. He ovat myös seuranneet kokouksia ja antaneet palautetta johtamistilanteista. Kehitettävää johtamisen osa-aluetta harjoitellaan valmentajan kannustavassa ohjauksessa niin monta kertaa, että se vastaa tavoitetta.

Vauhtia strategian toteuttamiseen

Systemaattisen menetelmän tulokset näkyvät Herrasen mukaan arjessa: painopisteitä on muutettu ja niistä on viestitty, myös johtoryhmä on kehittynyt tiiminä. Samaa mieltä on service-liiketoiminnan johtaja **Olli Välimäki**. – Valmennus on vahvistanut meidän johtoryhmän tiimihenkeä, vauhdittanut strategian toteuttamisen nopeutta ja herättänyt ajattelemaan oikeita ihmisiä oikeaan paikkaan.

Johtoryhmän jäsenten vahvuuksia ja heikkouksia kartoitettiin johtamiskäyttäytymistä muiden silmin selvittävällä 360-arvioinnilla ja hyvinvointianalyysillä. – Suurin haaste on hyväksyä palaute itsestä. Tästä kasvaminen kuitenkin lähtee, Välimäki sanoo. Hän on oppinut muun muassa viestimään tavoitteista selkeämmin ja rytmittämään töitään uudella tavalla. Nykyään hän työskentelee illalla vain poikkeustapauksessa, koska työt jättävät aivot aktiiviseen tilaan ja häiritsevät



Olli Välimäen (vas.) ja Ilkka Jauhiaisen mielestä valmennus on vahvistanut johtoryhmien tiimihenkeä ja edistänyt niiden työskentelyä.

unta. Hän sallii työpäiväänsä myös pieniä, lataavia lepoetkiä.

”Valmennuksessa näkökenttä laajeni omaa vastuualuetta pidemmälle.”

Lisäksi mies innostui johtamiseen tai henkiseen kasvuun liittyvistä kirjoista, joita puidaan valmentajan kanssa. Nyt Välimäki lukee **Axel Fredenholmin** Näin olen kuullut -kirjaa. – Se on hyvä esimerkki siitä, että tärkeisiin asioihin pitää palata. Tämä on myös yksi Balentorin valmennuksen vahvuuksista – pitkäkestoisessa valmennuksessa asioihin tullaan takaisin monta kertaa.

Huikeita suorituksia ja tekemisen intoa

Moventas Wind Oy:n Jyväskylän tehtaan johtoryhmässä valmennus aloitettiin syksyllä 2010 haasteellisessa tilanteessa. Neljänsosa työvoimasta oli irtisanottu, ja uuden johtoryhmän myötä oli vaihtunut myös johtamismalli. Liiketoiminnassa saavutettiin kuitenkin hienoja tuloksia: tuotantoennätys sekä moninkertainen määrä uusia aloitteita ja vaaratilanneilmoituksia.

Miten tämä onnistui johtoryhmän jäsen, tehtaanjohtaja **Ilkka Jauhiainen**? – Halusimme

hyödyntää kaikkien 400 ammattilaisemme osaamista. Aktivoimme heitä parannusehdotusten tekemiseen ja kehotimme havainnoimaan työympäristöstä turvallisuuden vaikuttavia tekijöitä. Suoritus olivat huikkeitä. Oli hienoa havaita, kuinka alaiset tsemppasivat joukkojaan ja siirsivät tekemisen intoa eteenpäin.

Jauhiainen on saanut valmennuksesta vahvistusta johtamistapaansa. Myös tehtaan johtoryhmä on hänen mielestään edennyt työskentelyssään merkittävästi. – Valmennuksessa näkökenttä laajeni omaa vastuualuetta pidemmälle. Haemme haasteisiin ratkaisuja, emmekä sorru toisten syytelyyn. Palvelemme asiakasta tukemalla myyntiä ja tuotekehitystä kaikin keinoin.

Moventas

Moventas on yksi maailman suurimmista tuuliturbiinivaihteiden valmistajista. Yhtiö valmistaa voimansiirtoratkaisuja myös teollisuuden käyttöön sekä tarjoaa palveluja huoltoon ja ylläpitoon. Suurin osa tuotteiden loppukäytöstä liittyy uusiutuvaan energiaan. Moventaksen liikevaihto vuonna 2009 oli 237 miljoonaa euroa. Yhtiöllä on noin 1100 työntekijää yhdeksässä maassa sekä maailmanlaajuinen yhteistyökumppaniverkosto. Moventaksen suurin omistaja on eurooppalainen pääomasijoitusyhtiö IK Investment Partners.

*”Arkea seuraamalla
voimme osoittaa, että asiat
todella tapahtuvat.”*

Vaikuttavuuspalveluilla autetaan yksilöitä kasvamaan ja kehittymään

Balentorin vaikuttavuuspalvelut tarjoaa uudenlaisen näkökulman valmennuksen tuloksellisuuden seurantaan. Perinteisten laajojen asiakas- ja henkilöstökyselyiden sijasta nykyään tuotetaan yksilökohtaista palautetta henkilön kasvun ja kehittymisen tueksi.

■ Vaikuttavuuspalvelut linkittyvät valmennusprosessin kaikkiin vaiheisiin, sillä tietoa tarvitaan niin valmennuksen suunnitteluun kuin seurantaankin. Aluksi keräämme osviittaa yrityksen nykytilasta, tavoitteista ja ongelmista. Kartoituksia käytetään apuna myös valmennusryhmien muodostamisessa, vaikuttavuuspalvelutiimin vetäjä **Jouni Kahelin** kertoo.

Valmennuksen tulosten seurannassa yksilöarviointien korostuminen on Kahelinin mielestä selvä trendi. Tämä on seurausta siitä, että massakoulutusten sijaan valmennuksessa keskitytään nykyään yksilöiden kehittämiseen ja sparraamiseen.

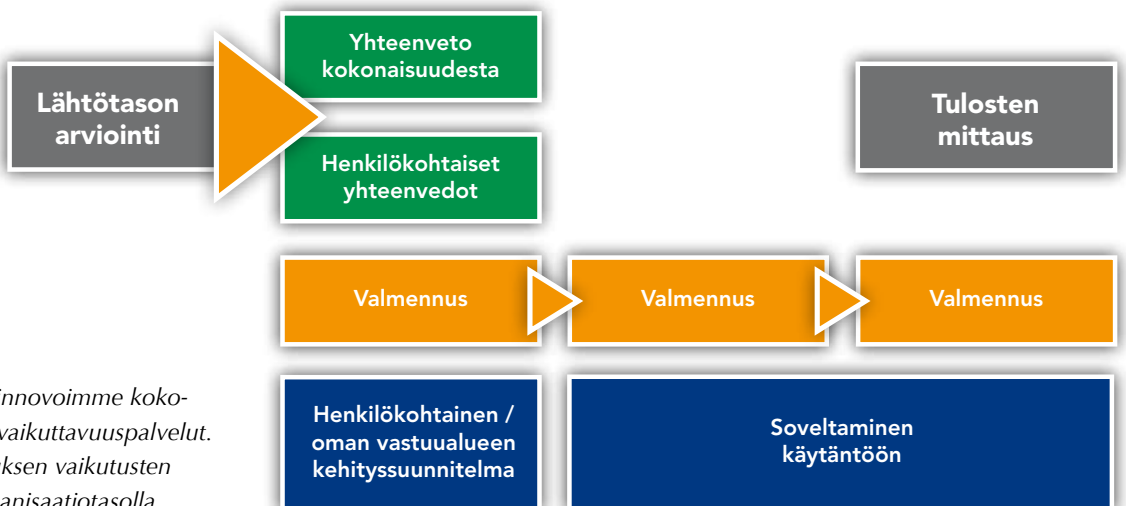
Laajemmat henkilöstö- ja asiakastutkimukset kulkevat edelleen yksilöarviointien rinnalla. Erilaiset tutkimukset muodostavat yrityksen johdolle kokonaiskuvan kehittämistoimpiteiden etenemisestä ja strategian toteutumisesta. – Tarvitaan sekä työkalut yksilöllisen tiedon saamiseen että kartta koko organisaatiosta, Kahelin selventää vaikuttavuuspalveluiden tehtävää.

Tulokset esiin lyhyemmällä seurantasyklillä

Perinteisesti tuloksia arvioidaan harvakseltaan tai vain valmennuksen lopuksi, jolloin

valmennuksen ja arvioinnin väli venyy turhan pitkäksi. Balentorin valmennuksissa seurantasykliä on tiivistetty. Valmennuksen tulos näkyy taloudellisessa tuloksessa usein viiveellä, ja sen osuutta voi olla vaikea kohdentaa.

Jos halutaan seurata vaikutuksia, asiat pitää viedä ruohonjuuritasolle. Siksi valmennuksessa opittuja ja pienryhmässä harjoiteltuja asioita seurataan jokaisen tapaamisen jälkeen käytännön työtehtävissä. – Arkea havainnoimalla voimme osoittaa, että asiat todella tapahtuvat, Kahelin kiteyttää.



Vuosien kehitystyön tuloksena innovoimme kokonaan uuden palvelukonseptin, vaikuttavuuspalvelut. Ne tarjoavat työkalut valmennuksen vaikutusten seurantaan sekä yksilö- että organisaatiotasolla.