

Oivalluksia ja

2010

# TULOKSIA



- Samcom kasvaa panostamalla myyntiin ja työntekijöihin / sivu 3
- Moventaksen johtamisessa uusi vaihde päälle / sivut 4–5
- Oma ajattelu tärkein työkalu tolkkuvalmennuksessa / sivut 6–7
- Strykerin tuloksen takana motivoituneet myyjät / sivu 9



## Uudelle tasolle jaetulla johtajuudella

**Kuinka uudistamme fiksusti toimintaa ja synnyttämme entistä parempia tuloksia?**

Historia on osoittanut, että talouden ja liike-elämän murrospisteissä piilee paljon mahdollisuuksia aktiivisille toimijoille, jotka uskaltavat ottaa ratkaisevan askeleen eteenpäin epävarmuudesta huolimatta. Murrostilanteissa onkin tarpeen kirkastaa tulevaisuuden onnistumistekijät oman henkilöstön kanssa – syntyväthän huipputulokset ihmisten kautta.

**Miten henkilöstömme sitoutuu aidosti tavoitteisiin?**

Omaa toimintaa uudistamalla elvytetään myös henkisiä energiavaroja. Syvä luottamus omaan työyhteisöön ja sen merkityksellisyyteen on tärkeää. Yhteiset keskustelut tulevaisuudesta vahvistavatkin näitä merkityksiä, jotka keskeisesti vaikuttavat yksilöiden sisäisen motivaation syntymiseen. Lisäksi oma työ tulee löytää uudelleen, jotta siihen voi intohimoisesti sitoutua. Kilpailuedun ydin piileekin yksilöiden sisäisessä motivaatiossa, sitoutumisessa ja vastuunotossa.

**TULOS = Motivaatio x Taidot x Yhteistyö**

Tulevaisuudessa menestyminen edellyttää uudenlaista ajattelua kaikilla organisaatiotasolla. Yksilötason johtajuus ja vastuunotto korostuvat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Jatkossa ammattilaiset toimivat verkostomaisissa organisaatioissa itsenäisinä sisseinä sekä tiimeinä. Tämä jaetun johtajuuden malli edellyttää esimiehiltä valmentavaa johtamisotetta. Heidän tehtävänsä on sparrata työyhteisön jäsenten kokonaisuymmärrystä ja sitoutumista. Vastaavasti yksilöiden on oivallettava, että vastuu omasta kehittämisestä on heillä itsellään. Silloin syntyy huipputuloksia ja innovaatioita.

*“Yksilötason johtajuus ja vastuunotto korostuvat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.”*

Yrityksiä tulee kehittää todellisten haasteiden ja tavoitteiden kautta. Monimutkaisten teorioiden sijaan tarvitaan organisaatioiden tarpeisiin räätälöityjä valmennusohjelmia, joissa kehitetään yksilöiden ja tiimien johtajuutta – kykyä toimia tavoitteiden kannalta fiksusti. Olemme toteuttaneet asiakkaidemme kanssa jo yli 15 vuotta pitkäkestoisia valmennusohjelmia, joista valitsimme tähän lehteen muutamia esimerkkejä.

*Pekka T. Järvinen*

## Samcomissa huippuideat syntyvät kysymyksenalaistamalla

■ Samcomin toimitusjohtaja **Sami Kettusen** mielestä kasvuyrityksen johtaminen on parasta, mitä ihminen voi tehdä. Työ muuttuvassa toimintaympäristössä on mukavaa ja motivoivaa. Samcomin liikevaihto on viidessä vuodessa lähes kymmenkertaistunut, ja asiakkaiden ja työntekijöiden määrä on kasvanut tasaisesti.

*“Kun valmentaja herättää kysymyksiä, ratkaisut löytyvät itsestä.”*

Samcom osallistui alkutaipaleellaan Balentorin kasvuhakuisille yrityksille suunnattuun yritysvalmennukseen. Valmennusohjelmaa seurasi yrityskohtainen sparraus, joka jatkuu yhä. Keskustelut valmentaja **Pekka Järvisen** kanssa ovat Kettusen mukaan auttaneet jäsentämään ajatuksia. – Hyvä valmentaja tarjoilee tuoreita ideoita toisilta toimialoilta ja rohkaisee keskustelemaan. Kun valmentaja kyseenalaistaa ja herättää kysymyksiä, ratkaisut löytyvät itsestä.

Järvinen kehuu Samcomia ihanteelliseksi asiakkaaksi, joka valmistautuu sparrauksiin huolellisesti. – Kasvu edellyttää rohkeutta tehdä päätöksiä luovasti ja sitä, että kääntää virheet opeiksi.

Kuinka pienestä tai isosta asiasta valmentajalle soitetään? – Aina silloin, kun yritykseen on kehitettävää. Se voi liittyä strategiaan, henkilöstöhallintoon, rekrytointipolitiikkaan, myynnin prosesseihin tai toiminnanohjaukseen. Juuri nyt mietimme myynnin bonusjär-

jestelmän uusimista ja strategian päivittämistä, Kettunen kertoo.

**Kasvun takana tyytyväinen henkilöstö**

Kasvu syntyy tehokkaalla myynnillä. Nykyään asiakkaat tekevät ostopäätökset nopeasti. Projekti käynnistyy kahden viikon sisällä tilauksesta, ja valmista odotetaan parissa kuukaudessa. Pyrähdyksittäin kasvava tilauskanta edellyttää ketterää rekrytointia. Osaavien ihmisten löytäminen ei ole aina helppoa. Rekrytointin kehittäminen onkin yksi Samcomin tämän hetken haasteista.

Samcomissa panostetaan viihtyvyyteen. Kun työntekijät voivat hyvin, he tekevät laadukasta työtä. Kasvu on yhteen hiileen puhaltamisen tulosta. Toiminta perustuu kolmeen lupaukseen: projekti valmistuu aikataulussa, budjetti pitää ja lopputulos vastaa asiakkaan toiveita.

Yritysvalmennusta harkitsevalle yritykselle Kettunen sanoo ehdottomasti kyllä. – Jokainen johtaja tarvitsee keskustelua ja pieniä herätteleviä potkuja silloin tällöin. Minusta sparraus maksaa itsensä takaisin, jos sen aikana löytää yhden tai kaksi huippuideaa oman yrityksen hyödyksi, Kettunen laskee. Samcomissa niitä on löytynyt useampiakin.

*Sami Kettusen mielestä avoin toimintatapojen arviointi kannattaa. – Jos asioita panttaa vain mielessään, ei myöskään saa vastauksia muilta.*

**Samcom Oy**

*Samcom on vuonna 2005 perustettu räätälöityihin tietojärjestelmäratkaisuihin erikoistunut IT-talo. Jyväskylässä sijaitseva yritys tekee sähköisen asioinnin palveluita muun muassa energiayhtiöille ja pankeille. Samcomin liikevaihto nousee kuluvalle tilikaudella 2,7 miljoonaan euroon ja henkilöstön määrä on 42.*



# Kulttuurimuutos ja johdon kehittämishjelmat käyntiin Moventaksessa

■ Kun **Maarit Herranen** vuosi sitten aloitti Moventaksen henkilöstöjohtajana, hän otti vastaan ison haasteen. Yritys oli kasvanut nopeasti, ja tuulivaihteiden valmistuksesta oli tullut teollisuusvaihteiden ohella merkittävä osa liiketoimintaa. Muuttuneessa organisaatiossa yrityskulttuuria piti uudistaa ja samalla henkilöstöhallinnon tehtävät kaipasivat uudelleen organisointia.

HR:n toimintamalli ja johdon kehittämishjelmat polkaistiin käyntiin Balentorin kanssa. Rekrytointi ja perehdytys oli Moventaksessa hoidettu hyvin, mutta kehittymistä ja kouluttautumista työsuhteen aikana ei ollut huomioitu yhtä mallikkaasti. Paikalliset tuotantoyksiköt olivat hoitaneet henkilöstöhallintoa hyvin itsenäisesti. – Huomasimme, että meillä on organisaation sisällä paljon yhteistyömahdollisuuksia ja tietoa, joka on hyvä jakaa. Määrittelimme sen, miten henkilöstöhallinto toimii Suomessa ja poimimme parhaat käytännöt yhteiseksi ohjenuoraksi, Herranen kertoo.

## Aikaa ihmisten kohtaamiseen

Valmentaja **Hannu Laakkosen** mukaan Moventas pyrkii kasvuyritykselle tyypilliseen tapaan laajenemaan ja kansainvälistymään kannattavasti. Johtamisen menetelmät sovitetaan tähän yhtälöön. – Jos organisaatioon aiotaan rekrytoida kymmeniä ihmisiä, on paikallaan pohtia myös HR:n johtamisjärjestelmä uusiksi. Täytyy miettiä esimerkiksi, mihin yksiköihin ja minkälaisiin tehtäviin uusia osaajia tarvitaan sekä suunnitella yksityiskohtaiset perehdytysprosessit niin työn sisällön kuin motivaation vahvistamisen kannalta, hän selventää.

Toimintaympäristö muovaa HR:n haasteita. Voimakkaimmassa kasvuvaiheessa pääpaino oli rekrytoinnissa, tehokkaassa perehdytyksessä ja toimitusten toteuttamisessa aikataulussaan. Kasvun huipulla yritykseen palkattiin uusi työntekijä joka päivä. Talouden taantumassa taas motivointi on ollut erityisen tärkeää, jotta ihmisten työkyky ja innostus pysyvät yllä. Herrasen reseptillä yrityksen asioista pitää puhua avoimesti, ja ihmisten kohtaamiseen on varattava riittävästi aikaa tilanteesta riippumatta. Myös hyvinä aikoina työntekijä voi kuormittua liikaa, jos ei saa kaipaamaansa tukea organisaatiosta. Tavoitteiden toteutumista pitää seurata ja antaa rakentavaa palautetta.

Oman mausteensa Moventaksen HR:ään tuo kansainvälinen pelikenttä. Yritys laajentaa myynti- ja palveluverkostoaan muun muassa Kiinassa ja Yhdysvalloissa. – Suomessa on korkeaa teknologiaosaamista, mutta viesti pitää saada pienestä maasta sinne, missä isot asiakkaat ja toimijat ovat, Herranen sanoo.

## HR ei ole pelkkä hallintokonttori

Moventaksessa HR on linkitetty tiiviisti yrityksen liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöjohtamisen rooli konkretisoituu strategian toimeenpanossa. – Meidän tehtävämme on varmistaa, että yrityksessä on nyt ja jatkossa oikeanlaisia osaajia tekemässä hyvää tulosta. Saamme olla mukana organisaation kehittämisessä. Henkilöstön osaamisen arvo tunnustetaan ja tunnustetaan. Johto on sitoutunut osaamisen kehittämiseen. Siksi tätä on kiva tehdä, Herranen iloitsee.

HR toteuttaa neljää roolia. Tavallisimmin se

mielletään hallinnolliseksi toiminnoksi, mutta pelkäänsä sille tontille Herranen ei suostu jäämään. Hallinnon lisäksi HR vastaa organisaation kokonaisvaltaisesta kehittämisestä sekä tukee strategiaa ja muutosta. – Jos yritys muuttuu, henkilöstö muuttuu sen mukana. Siksi HR:n strateginen ulottuvuus on tärkeä.

## Inspiroitko vai latistatko?

Diplomi-insinööri Herranen aloitti uransa metsäteollisuudessa. Ennen Moventakselle siirtymistään hän työskenteli pitkään Metsä-Botniassa muun muassa tehtaanjohtajana sekä tutkimus- ja kehittämistehtävissä. Hän opiskeli työnohjausta sekä coachausta työn ohessa Englannissa. Oma peilikuva tuli opinnoissa tutuksi. – Henkilökohtainen kehittyminen edellyttää itsetutkiskelua. Erilaiset henkiset rajoitteet pistävät keppiä muutoksen rattaisiin. Myös negatiivisen tunteen voi oppia käsittelemään ennen kuin heijastaa sen toiseen.

Johtamisen näkökulmasta on tärkeä ymmärtää, mitä oma käyttäytyminen saa aikaan toisissa ihmisissä. – Inspiroitko vai latistatko, kysyy Laakkonen. Määrätietoinen eteneminen kohti omaa kehittämistavoitetta voi olla välillä työlästä, mutta valmentaja pitää kurssin suorassa ja tsemppaa. – Itse opin valmentajalta, että koko ajan pitää kehittyä ja kasvaa. Jos jättää henkilöstön osaamisen hyödyntämättä, jättää paljon tekemättä, Herranen summaa.

*Maarit Herrasen mukaan kehittyminen on jokaisen henkilökohtainen velvollisuus, johon yrityksen pitää tarjota eväät ja mahdollisuus.*

*”Itse opin valmentajalta, että koko ajan pitää kehittyä ja kasvaa.”*

### Moventas Oy

Moventas valmistaa vaihteita tuuliturbiineihin ja teollisuuteen. Yritykseen kuuluu Moventas Wind Gears, Industrial Gears ja Service. Moventaksen tuotteita käytetään pääasiassa uusiutuvan energian sovelluksissa. Yhtiön asiakkaita ovat esimerkiksi tuuliturbiinien valmistajat, teollisuuden laitetoimittajat, tuulipuistot ja paperitehtaat. Yritys työllistää 1300 ihmistä kuudessa eri maassa. Moventaksen pääkonttori sijaitsee Jyväskylässä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2008 oli 382 MEUR.



Hannu Laakkonen, Jukka Rantala ja Pekka Järvinen vaihtavat usein näkemyksiä valmennuksesta keskenään. Palkitsevinta työssä on heidän mielestään yksilöissä tapahtuvan kasvun näkeminen.



*“Tolkkuvalmennuksessa unohdetaan monimutkaiset teoriat ja poraudutaan toiminnan ja ihmisen ytimeen.”*

# Tolkku parantaa tulosta, ilmapiiriä ja asiakastytyväisyyttä

**Kun ihmisiä arvostetaan, he haluavat toteuttaa yrityksen strategiaa ja auttaa toisiaan. He tekevät parhaansa kehittäkseen asiakkaille hyviä tuotteita ja palveluita. Syntyy tulosta. Utopistista haihattelua? Ei, vaan tolkullista meininkiä.**

■ Tolkkuvalmennuksen tavoitteena on terävöittää yrityksen toimintaa. Tolkku voidaan tuoda niin myyntiin, asiakaspalveluun kuin johtamiseenkin. Se ei ole erillinen juttu, vaan pikemminkin liima, joka pitää asiat koossa. Tolkkuvalmennuksessa unohdetaan monimutkaiset teoriat ja poraudutaan toiminnan ja ihmisen ytimeen.

Nykyajan kiireinen ja vaativa työelämä on luonut tolkkualmennukselle suotuisat olosuhteet. Palaverissa kohtaavat usein näyttelmäkoomaan vaipuneet roolihahmot, joiden työinto on sammunut vuosia sitten. – Ihmiset

väsähtävät merkitysten ja arvostuksen puutteeseen. Jos ihminen kokee, että esimies ei ole toiminnassa aidosti mukana, hän vetäytyy poteroonsa, toteaa Balentorin toimitusjohtaja **Pekka T. Järvinen**.

Tolkkuvalmentajan ensimmäinen tehtävä on selvittää valmennettavien ajatukset työstään. Hän kysyy heiltä, mikä heitä motivoi, mistä he nauttivat ja miksi he haluavat työskennellä tässä yrityksessä. Keskusteluissa herää kaikenlaisia tunteita, joiden taakse valmentaja haluaa nähdä. – Kyynisyys voi tarkoittaa esimerkiksi pelkoa, energiavajetta tai rutinoitumista. Ylimielisyys taas voi kertoa epävarmuudesta. Selvitämme, miksi ihminen ajattelee näin ja mihin hän uskoo. Kun keskeneräisiä tuntemuksiaan saa purkaa luottamuksellisesti ulkopuoliselle, dialogille tulee tilaa, valmentaja **Hannu Laakkonen** kuvaa.

## Omaa ajattelua ja tutkimustietoa

Kaksisuuntaisuus onkin tolkkualmennuksen punainen lanka. Valmentaja ottaa kopin valmennustilanteissa esiin tulleista asioista ja käsittelee niitä johdon kanssa. – Valmennuksemme perustuu aitoon vuorovaikutukseen. Jos ihmiset kokevat, että olemme aidosti kiinnostuneita heistä, he innostuvat osallistumaan. Haluamme vapauttaa ja valtuuttaa ihmiset ajattelemaan itse, valottaa valmentaja **Jukka Rantala**.

Kestävien tulosten aikaansaamiseksi tarvitaan myös tutkittua tietoa. Räättälöidyillä asiakas- ja henkilöstötutkimuksilla sekä johtamisen 360 arvioinneilla saadaan kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Tutkimustulosten perusteella laaditaan valmennusohjelman tavoitteet, sisältö ja kesto. Tavoitteiden toteutumista seurataan koko

valmennusohjelman ajan.

## Ammattilainen kehittää itseään

Valmennuksessa petrataan niitä asioita, jotka nousevat keskusteluissa ja tutkimuksissa pintaan. Eräs johtaja osoittautui erityisen taitavaksi tekemään strategioita, mutta huonoksi soveltamaan niitä arjessa. Toinen vei asioita impulsiivisesti käytäntöön vailla ajatusta. Jos johtaja kärsii kiireen aiheuttamasta stressistä, muutosta haetaan työajan suunnittelusta. Sudenkuoppia voi löytyä myös yrityksen prosesseista tai ilmapiiristä.

Tolkkuvalmennus kytketään aina yrityksen arkeen ja strategiaan. Strategian todeksielämiseen tarvitaan tunnetta ja tahtoa. Yhteinen suunta syntyy siitä, että ihmiset löytävät strategiasta oman paikkansa, jossa voi hyödyntää omia vahvuuksiaan. Kun ihminen tuntee

olevansa merkityksellinen osa kokonaisuutta, hänestä kasvaa ammattilainen, joka haluaa kehittää itseään. – Hyvä ammattilainen asettaa tavoitteita, pyytää palautetta, harjoittelee tinkimättömästi sekä haluaa oppia virheistään, Laakkonen sanoo.

## Yksilöt muutoksen vipuvoima

Hyvin menestyvissä yrityksissä on usein vahva auttamisen kulttuuri. – Auttava ja myötäelävä työyhteisö ei ole mitään lässytystä. Niissä tehdään parempaa tulosta, täytyy Rantala. Hän kertoo esimerkin yrityksestä, jossa eri yksiköt palvelivat samaa asiakasta omilla tuotteillaan. Kun myyjä kuuli asiakkaalta palautetta toisen yksikön tuotteesta, hän vei tiedon oikealle henkilölle. Asiakas oli tyytyväinen kokonaisvaltaiseen palveluun, ja yksiköt pääsivät päämääräänsä kevyemmin.

Tolkkuvalmennuksella vahvistetaan ihmisen ammattimaista suhtautumista työhönsä. Tästä on saatu vahvaa näyttöä sadoista pitkäjänteisistä valmennusohjelmista. Eräässä IT-yrityksessä paranivat valmennuksen aikana niin taloudellinen tulos, ilmapiiri kuin asiakastytyväisyyskin. – Näin se toimii. Muutos lähtee yksilöstä. Kun ihminen voi hyvin, hän alkaa kehittää tuotteita ja prosesseja asiakasta varten. Tämä näkyy taloudessa, tiivistää Järvinen.

Hienoimpia kokemuksia hänen urallaan on ollut nähdä eräiden eläkeikää jo lähestyneiden henkilöiden syttyminen uuteen loistoon valmennuksessa. – Keskustelujen ja alkumittausten jälkeen tässä yrityksessä lähdettiin roolittamaan tehtäviä uudella tavalla. Nämä henkilöt uskalsivat heittäytyä, ja johto antoi siihen mahdollisuuden. Uusissa rooleissaan he löysivät itsensä ja työelämänsä uudelleen.

# Asiakkuustutkimuksesta tulevaisuuden kartta Descomille

IT-palveluyhtiö Descom halusi saada kokonaiskuvan siitä, millaisena toimijana avainasiakkaat heidät näkevät. Balentorin joulukuun 2009 ja tammikuun 2010 aikana toteuttaman strategisen asiakkuustutkimuksen avulla yritys sai tietoa siitä, miten lisätä myyntiään ja vahvistaa kilpailuetuaan. Tulokset paljastivat Descomille myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Kysymykset suunniteltiin yhteistyössä Descomin kanssa. Tutkimus toteutettiin sekä määrällisenä että laadullisena niin, että puolet vastaajista täytti sähköisen kyselylomakkeen, ja toista puolta haastateltiin puhelimitse. Kahta menetelmää käyttämällä asiakkaiden mielipiteistä muodostui kattava kuva. – Haastatteluilla on aina selkeä tavoite, ja kokeneet haastattelijamme osaavat tehdä oikeissa kohdissa syventäviä jatkokysymyksiä, kertoo Balentorin kehitysasiantuntija **Tuuli Hämäläinen**.

Tulokset analysoitiin Descomin johdon ja esimiesten kesken. Descomin kehitysjohtaja **Kivikari Freybergin** mielestä Balentorin valmis tutkimuspaketti oli heille hyvin vaihtoon. – Kerroimme kohdeorganisaatiot ja kommentoimme

kysymyksiä. Sen jälkeen tulokset olivatkin jo meidän nähtävillä.

## Tulokset kytketään valmennusohjelmaan

Balentorin tekemän tutkimuksen strateginen arvo syntyi sen laajasta helikopteriperspektiivistä. – Ideana oli selvittää asiakkuussuhteiden tila koko organisaation mittakaavassa. Emme kysyneet palautetta yksittäisen projektin toiminnasta, Balentorin kehitysasiantuntija **Jouni Kahelin** sanoo.

Descomin vahvuusiksi nousivat selvästi ketteryys, joustavuus ja henkilöstön vankka ammattitaito. Parannettavaa löytyi projektiviestinnästä ja markkinoinnista. – Tutkimus antoi meille arvokasta tietoa yrityksen kehittämiseen. Kasvuyrityksen on oleellista tietää kehittämiskohteensa. Elintärkeää on hahmottaa

myös se, miten asiakkuudet tulevaisuudessa kehittyvät, summaa Freyberg.

## ”Kasvuyrityksen on elintärkeää hahmottaa, miten asiakkuudet kehittyvät.”

Tuloksia hyödynnetään puoleltoista vuoden mittaisessa valmennusohjelmassa, jossa keskitytään muun muassa esimiestyöhön. Pitkäjänteisellä kehittämisellä ja tutkimuksen säännöllisellä toistolla saadaan aikaan parhaat tulokset. Avainasiakuustutkimus on tarkoitus uusien valmennuksen jälkeen. – Uusi tilannekuva kertoo, miten strateginen panostus asiakassuhteisiin on käytännössä vaikuttanut. Tämä tuo yritykselle ainutlaatuisia lisäarvoja, Kahelin tiivistää.

### Descom Oy

Vuonna 1997 perustettu Descom on sähköisen liiketoiminnan vankka ammattilainen. Yritys toteuttaa IBM:n teknologiaan pohjautuvia sähköisen kaupankäynnin ja asiainn ratkaisuja. Sen Jyväskylän ja Helsingin toimipisteissä työskentelee yhteensä noin 100 henkilöä, ja liikevaihto vuonna 2009 oli noin 11 miljoonaa euroa.

– Tutkimustulokset antoivat lisää luottamusta omaan toimintaan. Asemamme on vahva suhteessa kilpailijoihin, toteaa Kivikari Freyberg.

# Strykerin myyntityön uudet mahdollisuudet

Vuonna 2007 terveydenhuoltoalan yritys Strykerissä päätettiin panostaa asiakaslähtöisen myyntityön kehittämiseen. Valmennuskumppanin toivottiin tarjoavan jotain uutta ja räätälöityä. Balentorin huolellinen perehtyminen ja näkemyksellinen ratkaisumalli erottuivat muista.

Ensitöikseen valmentaja **Jukka Rantala** selvitti valmennettaviensa työnkuvan ja sen erityispiirteet. Yksi tällainen on asiantuntijana toimiminen leikkauksissa. – Strykerlaiset varmistavat, että lääkärit, hoitajat ja välinehuoltajat osaavat käyttää heidän toimittamiinsa laitteita oikein. Aika harva myyjä pääsee näin lähelle asiakkaita ja loppukäyttäjiä, hän kuvaa.

Aluksi valmennuksissa pureuduttiin myynnin perusasioihin ja Strykerin toimintatapaa. Nyt siellä käsitellään henkilökohtaisempia aiheita, kuten motivaatiota ja tiimityöskentelyä. – Olemme menneet määrätietoisesti yleisestä yksityiseen, kertoo Rantala.

## ”Investointi on maksanut itsensä moninkertaisesti takaisin.”

Valmennukseen on osallistunut koko Stryker Finlandin henkilökunta. Optimaaliseksi ryhmäkooksi on muodostunut 6-8 henkilöä. Jokaisella kurssilla on myös johtoryhmän jäsenen linjaamassa ja kuuntelemassa. Keskittymisrauha taataan järjestämällä parin päivän mittaiset valmennukset työpaikan ulkopuolella.

### Ei valmiita vastauksia

Valmennettavia on kannustettu laittamaan itsensä peliin, peilaamaan aiheita omaan työhönsä ja kyseenalaistamaan totuttuja toimintamalleja. Valmiita vastauksia ei ole



Ari Huhtapelton mukaan yhteistyö Balentorin kanssa jatkuu. – Voittavaa joukkuetta ei kannata lähteä muuttamaan. Luottamuksemme henkilöityy Jukkaan. Hän innostaa ja on aidosti läsnä.

annettu. – Tämä itse itseään kehittävä ote on ollut meille uutta. Jokaisella on vastuu asioiden viemisestä käytäntöön, sanoo Stryker Finlandin maajohtaja **Ari Huhtapelto**.

Asiakaslähtöisessä myyntityössä on olennaista nähdä asiakkuudet kokonaisuutena. – Vaikka myyntitiimeillä on omat tuotteensa ja vastualueensa, me haluamme olla asiakkaalle kokonaiskumppani. Kun kuulee, että asiakkaalla on tarve jollakin toisella alueella, on tärkeää viedä tieto eteenpäin, Huhtapelto toteaa.

Strykerin myynti on kehittynyt hänen mukaansa selkeästi valmennuksen ansiosta. – Se on kasvattanut ihmisten motivaatiota ja itseluottamusta. Olemme löytäneet uusia lähestymismalleja asiakastyöhön. Tulosta on

vaikea hahmottaa luvuilla, mutta olen vakuuttunut, että investointi on maksanut itsensä moninkertaisesti takaisin.

### Stryker

Stryker on maailman johtavia terveydenhuoltoalan yrityksiä. Se valmistaa ja myy tekonivel-, murtuma- ja selkäkirurgiassa käytettäviä implantteja, täyhystyskirurgiassa tarvittavia välineitä ja laitteita sekä täysin varusteltuja leikkaussalikonaisuuksia. Stryker on listautunut New Yorkin pörssiin ja sen palveluksessa on maailmanlaajuisesti noin 16 000 henkilöä. Stryker Finland Ab työllistää 40 henkilöä ja vuonna 2010 sen liikevaihdon arvioidaan olevan 30 miljoonaa euroa.

# WSOYpro luottaa Balentorin asiantuntijuuteen

**Sanoma-konsernissa on satsattu viimeiset kolme vuotta asiantuntijoiden kehittämiseen. WSOYpron toteuttaman valmennusohjelman vastuvalmentajana toimii Balentorin Jukka Rantala.**

■ WSOYpron myyntijohtaja **Liisa Lempinen** pitää asiantuntijoille suunnattua valmennusohjelmaa tarpeellisena. – Esimiesasema ei ole itsetarkoituksellinen. Myös horisontaalinen eteneminen on hyvää ja toivottavaa. Avainhenkilöt, jotka eivät halua esimiehiksi, kannattaa pitää hyvinä asiantuntijoina.

Sanoman Step-valmennus on laaja kokonaisuus, joka tähtää konsernissa työskentelevien asiantuntijoiden liiketoimintaosaamisen

kehittämiseen, verkostoitumiseen ja sitouttamiseen. Vuoden mittaisessa valmennuksessa käsitellään muun muassa strategiaa, asiakaspalvelua ja itsensä johtamista. WSOYprolla ei ole omia valmentajia. Heidän palvelukonseptinsa ydin on etsiä kullekin asiakkaalle sopivat valmentajat yli 1000 hengen asiantuntijaverkostostaan.

Balentorin **Jukka Rantala** kutsuttiin Step-ohjelmaan valmentajaksi vuonna 2009. Hän tuli lennosta mukaan kahdelle käynnissä olevalle kurssille. Seuraavasta kurssista hän sai jo vetovastuun. Vastuvalmentaja pitää huolta kokonaisuudesta. Hän suunnittelee valmennuksen sisällön yhdessä WSOYpron suunnittelijoiden kanssa, briiffaa muut val-

mentajat ja seuraa, että kokonaistavoitteet ja yksittäisten moduulien tavoitteet täyttyvät. Hän tulkitsee käsiteltyjä asioita ja nivoo ne valmennettavien arkeen. Ja huolehtii tietyksi myös innostavasta ilmapiiristä.

## Asiantuntijan manifestoitava osaamistaan

Vastuun viitta ei kuitenkaan paina kokeneen valmentajan hartioita. – WSOYpron valmennukset ovat toki vaativia ja tarkkaan speksattuja, mutta minusta on hienoa, että kokonaisuutta ei tarvitse pätkäillä yksin. Suunnitteluun osallistuneiden ammattilaisten näkemyksistä on ollut minulle paljon apua, toteaa Rantala.

*Räätälöity yritysکوhtainen valmennus on Liisa Lempisen mukaan yksi WSOYpron nopeimmin kasvavista liiketoiminta-alueista.*

Hänen mielestään asiantuntijavalmennuksessa on olennaista vahvistaa heidän ammatillista itseluottamustaan. – Tarkoitus on, että he luottavat enemmän omaan työhönsä. Ihmiset osaavat kyllä, mutta ovat turhan vaatimattomia osaamisensa suhteen. Helposti ajatellaan niin, että hyvä kello kauas kuuluu, mutta se ei tahdo nykyisin riittää. Oma työtään, itseään ja yritystään pitää osata manifestoida.

## Laadukkaaseen valmennukseen kova tunku

Step-valmennuksiin on kova tunku. Yhdelle kurssille otetaan 25 asiantuntijaa, viisi jokaisesta Sanoma-konsernin liiketoiminta-

## Balentor saa ihmiset oivaltamaan ja tekemään asioita.

ryhmästä. Valinnat tehdään johtoryhmissä. – Valinnassa painavat muun muassa sitoutuminen yritykseen ja edellytykset viedä strategisia hankkeita eteenpäin, Lempinen linjaa. Valmennettavat osallistuvat viiteen kaksipäiväiseen lähikontaktijaksoon, tekevät välitehtäviä ja suunnittelevat omaan työhön liittyvän kehityshankkeen. Valmennettavien osaamisen kehittymistä arvioidaan koko ohjelman ajan.

Valmennuksessa mitataan myös valmentajien osaamista. – Osallistajat arvioivat valmentajan vuorovaikutustaitoja ja substanssiosaamista asteikolla 1-5. Laatuvaatimustemme mukaisesti keskiarvojen tulee olla yli 4, sanoo Lempinen.

## Hyvä valmentaja tuo pysyvän muutoksen

Minkäläinen on sitten hyvä valmentaja? – Hänellä on tavoite koko ajan kirkaana mielessä, mutta hän osaa käyttää joustavasti erilaisia keinoja sen saavuttamiseksi. Valmentaja saa myös osallistajat ymmärtämään tavoitteen ja muuttamaan tekemistään pysyvästi, Lempinen kuvaa.

Jukka Rantala on valmentanut myös WSOYpron toteuttamissa avoimissa valmennuksissa sekä englanninkielisissä yritysکوhtaisissa valmennusohjelmissä. Hänen valmennuksistaan on tullut Lempisen mukaan erinomaista palautetta. – Kaikki osapuolet ovat olleet Jukkaan erittäin tyytyväisiä. Hänellä on herkkä tilannetaju ja ihmistuntemus. Tämä yhdistelmä toimii valmennuksessa. Hän saa ihmiset oivaltamaan, mutta myös tekemään asioita.

Rantala arvioi, että asiantuntijavalmennuksessa osallistujien kyky ja halu reflektoida omaa työtään on muuttunut. – He eivät pelkästään suorita, vaan myös analysoivat työtään. Tämä kasvattaa näkemyksellisyyttä, joka on asiantuntijapalvelun ydin. Sitä asiakkaat asiantuntijoilta odottavat. Stepiin osallistuneet ovat huipputyyppejä, joiden kanssa on ollut tosi hauska tehdä töitä, hän kiittää.

### WSOYpro

*WSOYpro tarjoaa yrityksille monipuolisia osaamisen kehittämiseen liittyviä tuotteita ja palveluja. WSOYpro on Suomen suurin yritysکوhtaisen kustantaja, onlinepalvelujen tarjoaja sekä monipuolisten koulutuspalvelujen tuottaja. WSOYpron asiakkailla on käytettävissään yli 200 osaamisen kehittämisen ammattilaisten tuki sekä yli 1000 hengen ulkopuolinen asiantuntijajoukko. WSOYpro kuuluu Sanoma-konserniin, joka toimii yli kahdessakymmenessä Euroopan maassa noin 20 000 työntekijän voimin. Sanoma-konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli 2,7 miljardia euroa.*



*– WSOYpron valmennusohjelmissä toimiminen edellyttää valmentajilta erittäin sujuvaa kielitaitoa, eri kulttuurien tuntemista ja monipuolisten valmennusmetodien hallintaa, Lempinen summaa.*

# Balentor Oy:n tarjoama

Balentorin valmennuksen tavoitteena on kehittää ihmisten suorituskykyä. Valmennuksissa yhdistyvät tolkullisuus, pitkäkestoisuus ja tuloksellisuus. Balentorin täsmävalmennukset kestävät tyypillisesti 3–6 kk, kehitysohjelmat ja räätälöidyt muutosvalmennukset 12–36 kk.

**Kysy lisää tolkullisista valmennusohjelmistamme.**

## Balentor Oy

- Business Center, Itälahdenkatu 22 B, 00210 HELSINKI
- Technopolis Innova, Piippukatu 11, 40100 JYVÄSKYLÄ

puh. 010 4211 700

Sähköposti:

info@balentor.fi

etunimi.sukunimi@balentor.fi

Johtaminen ja henkilöstön suorituskyvyn kehittäminen	Strategian kirkastaminen ja arkipäiväistäminen	Avainhenkilöiden henkilökohtainen valmentaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitkäkestoiset kokonaisjohtamisen valmennukset</li> <li>- Ammattijohtajaksi ja esimieheksi kasvun ohjelmat</li> <li>- Suorituskyvyn ja ilmapiirin kehittämisohjelmat</li> <li>- Valmentavan johtajuuden ja esimiestyön ohjelmat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation strategian kirkastaminen</li> <li>- Henkilöstön osallistaminen ja innostaminen strategiaan</li> <li>- Strategian vieminen arkeen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökohtainen coaching</li> <li>- Johtajasparraus osana valmennusohjelmaa</li> <li>- Johtajana uudistuminen ja ajankäytön kehittäminen</li> <li>- Organisaation strategisesti tärkeiden avainhenkilöiden räätälöidyt johtamisohjelmat</li> </ul>
Asiakassuhteiden ja myynnin kehitys	Johtoryhmien ja työtiimien kehittäminen	Oivalluttavat tutkimuspalvelut
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityskohtaisesti räätälöidyt myynnin valmennusohjelmat</li> <li>- Myynnin johtaminen</li> <li>- Fiksulla asiakaspalvelulla lisämyyntiä</li> <li>- Näkemyksellinen asiakkuuksien kehittäminen</li> <li>- Asiakkuuksien johtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johtoryhmästä aidoksi johtotiimiksi</li> <li>- Työryhmästä huipputiimiksi</li> <li>- Tiimin suorituskyvyn ja ilmapiirin kehittäminen</li> <li>- Organisaatiokulttuurin muutosohjelmat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityskulttuurin ja ammatillaisuuden arviointi</li> <li>- 360 johtamisarviointi</li> <li>- Ajankäytön panos-tulossuhteen analyysi</li> <li>- Strateginen asiakkuustutkimus</li> </ul>



## Balentor Oy:n valmentajatiimi kasvaa

Mika Lallukka aloitti Balentorin globaaliitiimin uutena yritysvalmentajana keväällä 2010. Aikaisemmin hän on toiminut seniorikonsulttina Aspectum Finland Oy:ssä, johtajana Yomi Oy:ssä ja toimitusjohtajana Kampus Data Oy:ssä. Balentorissa hänen vastuualueitaan ovat strategiakonsultointi sekä myynnin ja markkinoinnin johtamisen valmennukset.

Kuva: Markus Söderström