

Insights and results

OIVALLUKSIA ja TULOKSIA



21-vuotisjulkaisu



Roviossa kirkastettiin johtamisen käytäntöjä | 4-5

Tavoitteista vauhtia Sotkan myyntiin | 6

Mandatum Life varmistaa asiakaskokemien tasalaatuisuuden | 8

Asiakaspalvelu ja esimiestyö uuteen lentoon Keski-Suomen Osuuspankissa | 12

Uudelle tasolle suoritusta johtamalla

”Ihmisen mieli toimii siten, että se tarvitsee selkeän ison kuvan ja merkityksen, jota kohti ponnistellaan.”

● Kaikkien organisaatioiden tällä hetkellä kohtaama nopea toimintaympäristön muutos synnyttää uudenlaisia vaatimuksia läpi henkilöstön. Reaktiivinen ja esimieskeskeinen toimintatapa eivät enää riitä vastaamaan uudistumishaasteisiin. Ydinkysymykseksi nousee: Kuinka koko henkilöstö aktivoidaan yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen?

Yhteistyökumppanimme Performance Institute on panostanut Smarter Workforce -ratkaisuihin ja on tällä hetkellä maailman johtava organisaatioiden suorituskyvyn kehittämiseen erikoistunut yritys. Heidän laaja tutkimusaineistonsa osoittaa, että korkean suorituskyvyn organisaatiot synnyttävät laadukkaalla esimiestyöllä koko henkilöstön omistautumisen yhteiseen päämäärään. Tuloksena syntyy jaettu johtajuus läpi organisaation.

Korkea suorituskyky rakentuu tutkimusdatan mukaan kahdesta ydintekijästä:

1. Henkilöstön pitkäjänteisestä omistautumisesta organisaation strategiaan
2. Strategian toimeenpanon edellyttämien suorituksen mahdollistamisesta

Miten Teillä on onnistuttu saamaan henkilöstö osallistumaan ja omistautumaan yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen? Pidetäänkö organisaation ja vastualueen päämäärää ja painopisteitä säännöllisesti esillä? Toimiakseen ihmisen mieli tarvitsee selkeän ison kuvan ja merkityksen, jota kohti ponnistellaan.

Vastaavasti, kuinka hyvin Teillä on onnistuttu kirkastamaan, mitkä tehtävät ovat tärkeimpiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta? Kuinka virtaviivaisia ovat yhteistyön toimintatavat? Onko työvälineiden käytettävyyteen ja käyttöönottoon panostettu? Suorituskyky paranee merkittävästi, kun jokainen henkilö tietää koko ajan, mitkä 20 % hänen tehtävistään ovat tulosten kannalta ratkaisevia. Fiksut organisaatiot panostavat myös suoritusta haittaavien kapeikkojen poistamiseen, päämääränä virtaviivaisuus!

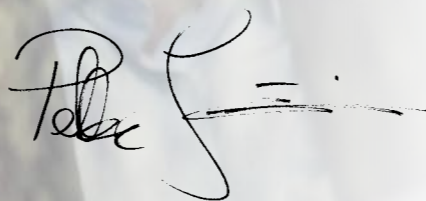
Parhaiten menestyvien asiakkaidemme kanssa olemme rakentaneet heille kuukausittaisen suorituksen johtamisen ketjun. Esimiesten kuukausiohjauksen avulla kaikki henkilöt ja tiimit tietävät kolme asiaa, jotka mahdollistavat strategian ketterän toimeenpanon:

1. Mitä odotetaan? (tärkeimmät tavoitteet & tehtävät)
2. Miten suoriudutaan? (auttava palaute)
3. Miten parannetaan? (mahdollistava ohjaus)

Tuloksellisen ja kehittyvän kulttuurin johtaminen on organisaation menestymisen Graalin malja. Siinä organisaation strategia kytkeytyy arjen tekemiseen. Syntyy henkilöstön omistautumista ja suorituskykyä vahvistava onnistumisten kierre.

Mikäli haluatte nostaa organisaationne uudelle tasolle suoritusta johtamalla, otattehan rohkeasti yhteyttä. Autamme mielellämme myös Teitä rakentamaan onnistumisten huipukulttuuria!

toimitusjohtaja Pekka T. Järvinen



Tapio Pietilälle suurin oivallus valmennuksesta oli nähdä myyjien hitsautuminen yhteen. – Kun tiimi saadaan pelaamaan samaan suuntaan ja yhtä maalia, syntyy tulosta.

Aktiivinen kehitystyö vauhditti Pitney Bowesin myynnin kasvua



Pitney Bowesin päätuotteen, postimaksukoneen kysyntä on laskenut perinteisten postilähetysten vähenemisen myötä. Suomessa postimaksukonemarkkinoita johtava Pitney Bowes Oy ei tyytynyt toimimaan murroksen ehdoilla, vaan käynnisti vastaiskun pitkäkestoisella myyntivalmennuksella. Myynti kasvoi vuoden aikana kymmeniä prosentteja.

● Pitney Bowes on postinkäsittelylaitteiden pioneeri. **Arthur Pitney** ja **Walter Bowes** loivat toimialan Yhdysvalloissa vuonna 1920 tuomalla postimaksukoneen helpottamaan postitusta yrityksissä. Parhaillaan postimaksukoneen markkinoilla eletään murrosvaihetta uusien viestintä- ja laskutusjärjestelmien myötä. Myös asiakasprofiili on muuttunut suurista postittajista pienempiin käyttäjiin.

Vuonna 2011 Suomen Pitney Bowes lähti etsimään sopivaa valmennuskumppania myyntiä tehostamaan. Valmennuksen sisältöjen tuli vastata muissa Pohjoismaissa toteutettua myynnin kehitysohjelmia. Monipuolisimman paketin tarjosi Balentor. – Halusimme kumppanin, joka ymmärtää meidän tarpeemme

ja osaa auttaa meitä kehittymään, Pitney Bowes Oy:n myyntijohtaja **Tapio Pietilä** kertoo. Vuoden mittaiseen valmennukseen osallistui Global Mailing Systems -liiketoimintaryhmän kahdeksanhenkinen myyntitiimi.

Kehitys tapahtuu valmennuspäivien välillä

Valmennuksen pääteemoiksi valittiin tarjonnan laajentaminen, aloitetut myyntiprosessit ja tulosten seuranta. Valmennuksessa luotiin työkaluja asiakastarpeiden kartoittamiseksi ja tuoterepertuaariin nostettiin uusia artikkeleita, kuten laminointituotteita ja asiakirjatuhoajia. – Meillä on ollut näitä tuotteita koko ajan, mutta niiden myynnin aktivointi on valmennuksen ansiota, toteaa Pietilä.

Tehokkaan myyntiprosessin rakennusainetta jumpattiin useaan otteeseen. – Pohdittiin, mitä siinä pitää tapahtua. Todettiin, että tulos syntyy, kun tapaaminen suunnitellaan tarkemmin. Aloitettujen myyntiprosessien määrä onkin saatu viime vuodesta aivan uudelle tasolle, Pietilä valottaa.

Myynnin kehitystä seurattiin uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla koko valmennuksen ajan. Myyntiluvut käytiin läpi jokaisessa valmennuspäivässä: Missä kukin onnistui edellisen kuukauden aikana? Mitkä tuotteet myivät? Minkälaisia olivat euromääräiset tulokset?

Pietilän mukaan tulokset olivat äärimmäisen hyviä. – Tammi-heinäkuun 2013 myynti kasvoi kymmeniä prosentteja edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna.

Valmentaja **Teemu Kaakinen** uskoo pitkäkestoisen ja systemaattisen kehittämisen vaikuttavuuteen. – Mitattava kehitys tapahtuu valmennuskertojen välillä myynnin johtajan ohjauksessa.

”Myynti kasvoi kymmeniä prosentteja edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna.”

Pitney Bowes on johtava asiakasviestintäteknologian toimittaja. Yhtiön ohjelmistot, laitteet ja palvelut auttavat yrityksiä kommunikoimaan tehokkaammin monikanavaisessa ympäristössä pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamiseksi ja tuottavan kasvun aikaansaamiseksi. Vuonna 2012 Pitney Bowesin liikevaihto oli 5,3 miljardia Yhdysvaltain dollaria ja se työllisti yli 28 000 henkilöä. Pitney Bowes Suomen liikevaihto oli vuonna 2012 noin 13,6 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa oli noin 80 työntekijää.

Esimiehet oivalsivat roolinsa vihaisten lintujen kotipesässä



Samaan valmennusryhmään osallistuneet Atte Kotiranta (oik.) ja Jussi Lassila huomasivat valmennuksessa, että esimiehen on hyvä varata aikaa ajatteluun. – Muuten voi hautautua päivittäisiin tehtäviin, Kotiranta toteaa.

Vauhdilla kasvaneessa Roviossa haluttiin selkeyttää esimiesten perustehtävää ja yhtenäistää johtamiskäytäntöjä. Balentorin esimiesvalmennuksessa osallistujille hahmottui, että johtaminen on heidän päätyönään, ja siinä kehittyminen vie aikaa. Lisäksi he jakoivat toisilleen tavoitteiden konkretisointiin ja vertaistuen lisäämiseen liittyviä hyviä käytäntöjä.

● Esimiesten valmennusohjelma käynnistyi Roviossa syksyllä 2013. Kymmenen viikon mittaisella räätälöidyllä valmennuksella tähdättiin arjen toimintatapojen parantamiseen, esimiesosaamisen nostamiseen ja samalla koko yrityskulttuurin vahvistamiseen. Kehitettävistä asioista työstettiin vaihtelevasti isolla joukolla, pienryhmätapaamisissa ja itsenäisesti tapaa-

misten välillä. Oman mausteensa valmennukseen toi kansainvälisyys, sillä roviolaiset edustavat 40 eri kansallisuutta.

Ensimmäiseen valmennusryhmään osallistunut **Atte Kotiranta** johtaa Tampereen studioita, jossa työskentelee 35 henkilöä. He luovat Angry Birds -brändiin liittyviä konsepteja, prototyyppejä, pelejä ja niiden päivityksiä. Kotirannalle suurin oivallus valmennuksesta oli, että johtamistyylillä on hyvä mukauttaa johdettavien mukaan. – Ymmärsin, että erilaiset ihmiset toivovat erilaista johtamista.

Pelisuunnittelun, elokuvien ja kirjojen ohella Rovio edistää vihaisten lintujen maailmanvalloitusta lisensoimalla oheistuotteita, joissa esiintyvät peleistä tutut hahmot. Erilaisia Angry Birds

-myyntiartikkeleita on syntynyt jo kymmeniä tuhansia – shampooista kenkiin ja jäätelöstä kanteleisiin. Espoossa, Koreassa ja Kiinassa toimiviin kuluttajatuotteiden tuotekehitys- ja tuotevastuuteihin kuuluu 19 henkilöä.

Oheistuotteiden kehityksestä vastaavalle johtajalle **Severi Uusitalolle** kirkastui valmennuksessa, että johtaminen on oma erillinen osaamisalueensa. – Ennen pidin sitä luontaisena jatkona asiantuntijan uralle, kun on kertynyt riittävästi kokemusta. Valmennuksessa tiedostin, että esimiehenä toimiminen on minulle päätyö, ei vain osa muuta toimenkuvaa. Oivalsin, että minulta odotetaan pikemminkin hyvänä esimiehenä olemista kuin asiantuntijuutta, aiemmin tuotekehitystehtävissä suunnittelijana ja tutkijana toiminut Uusitalo kuvaa.

Tampereen malli tehostaa johtamiskäytäntöjä

Tampereen studioille muotoutui valmennuksen yhteydessä oma toimintamalli, joka tehostaa tavoitteiden asettamista ja seuranta. Mallin myötä puolivuositain pidettyjen kehityskeskustelujen rinnalle tuotiin 2-4 kertaa kuukaudessa pidettävät tapaamiset esimiehen kanssa.

Tapaamisissa tavoitteet muotoillaan konkreettisemmiksi ja niitä käydään yksityiskohdaisemmin läpi. – Koska kehityskeskusteluissa sovitut tavoitteet voivat muuttua, on hyvä, että muutosta voidaan seurata tiiviimmin. Nämä tapaamiset ovat työntekijän aikaa. Silloin voi keskustella esimiehen kanssa asioista, jotka häiritsevät tai jotka ovat onnistuneet hyvin, Kotiranta kertoo.

Studiolla terävöitettiin myös viikkopalaverikäytäntöä. Spontaanit tapaamiset vaihdettiin valmisteltuihin palaveriin, joissa on tiiviiden projektikatsausten lisäksi aina jokin teema. Lisäksi johtoryhmän jäsenet pitävät kalenterinsa perjantai-iltapäivisin tyhjinä, jotta johtoryhmän saa kätevästi koolle, jos ilmaantuu jotain akuuttia. – Jos kiireellisiä asioita ei ole, tuolloin on hyvä tehdä esimerkiksi strategiatyötä, toteaa Kotiranta.

Hän kertoo, että toimintamallin toimenpiteet ovat sinänsä pieniä, mutta niillä on iso vaikutus viikoittaiseen työn tekemiseen. – Nyt me toimimme tehokkaammin ja saamme ongel-

mat paremmin esiin. Käytännöt olivat meillä jo olemassa, mutta valmennus vauhditti muutoksiin tarttumista.

Kehittymiseen tarvitaan avointa mieltä ja asennetta

Myös Uusitalo aikoo ottaa Tampereen mallin käyttöön omissa yksikössään vuoden 2014 aikana. Jo hyväksi havaittujen käytäntöjen lisäksi hän haluaa tehostaa vertaisryhmätyöskentelyä tiiminvetäjinä toimivien alaistensa kanssa. – Näin me voimme tukea toisiamme päivittäisessä johtamisessa tai hankalien asioiden ratkaisemisessa. Vertaisryhmän avulla haluan helpottaa tiiminvetäjien kuormaa.

Miehet pitävät Balentorin esimiesvalmennusta antoisana ja onnistuneena. – Oli hienoa, että siinä oli yrityskohtainen fokus, ja osallistujat tulivat organisaation eri puolilta. Näin pystyimme pureutumaan nimenomaan Rovion prosesseihin ja niiden johtamiseen. Aion lähettää omat tiiminvetäjäni seuraavaan valmennusryhmään, Uusitalo sanoo. Kotiranta taas arvostaa keskustelulle varattua aikaa valmennuksessa. – Käytimme kollegojen kanssa myös junamatkat yhteiseen keskusteluun, mikä oli tosi antoisaa.

Johtajana kehittyminen edellyttää heidän mielestään avointa mieltä ja oikeanlaista asennetta. – Täytyy hyväksyä, että kaikki asiat eivät ole täysin kunnossa. Johtaminen on jatkuva kehityskohde, Kotiranta summaa.

”Tiedostin, että esimiehenä toimiminen on minulle päätyö, ei vain osa muuta toimenkuvaa.”

Atte Kotiranta sai esimiesvalmennuksesta paljon ideoita Tampereen studion toiminnan kehittämiseen.



Rovio Entertainment Oy on toimintatapoja mullistava viihde- ja mediayhtiö maailmalla menestyneen Angry Birds™-brändin takana. Vuonna 2009 Rovio julkaisi Angry Birds -pelin, josta tuli pian maailmanlaajuinen ilmiö. Angry Birds -brändi nauttii kasvavasta suosiosta kaikkialla maailmassa, ja ilmiö laajenee yhä uusille liiketoiminta-alueille. Rovio toimii animaatioiden, oheistuotteiden, julkaisu- ja kustannustoiminnan sekä erilaisten palvelujen saralla. Rovion Angry Birds -animaatioelokuva saa ensi-iltansa 1.7.2016.

Sotka on Keskon omistaman Indoor Group Oy:n huonekalualan vähittäiskauppaketju. Sotkalla on 50 myymälää ympäri Suomen ja henkilöstöä noin 320. Ketjun pääkohderyhmä on edullisuutta ja helppoa asiointia arvostavat asiakkaat.

Sotkassa selkeät tavoitteet vauhdittavat myyntiä

Huonekaluketju Sotkassa haluttiin ottaa kehitysloikka myynnin johtamisessa. Selkeät tavoitteet ja suunnitelmallisuus tuovat tehoa myyntiin. Sitoutuminen paranee, kun asioita kehitetään porukalla keskustellen.

● Syksyllä 2012 Sotkassa avautui otollinen hetki vauhdittaa myynnin kehittämistä. Huonekaluyhtiö on viime vuosina kasvanut ja tehnyt tulosta taantumasta huolimatta. Vakaa tilanne auttoi keskittymään valmennukseen. – Kun energia ei kulu elintilasta kamppailuun, kaikki voivat keskittyä itsensä ja toiminnan

kehittämiseen. Sotka voi erottua onnistumalla ihmisten johtamisessa ja palvelussa, kertoo ketjujohtaja **Sami Tyven**.

Parin vuoden hankkeessa keskityttiin myynnin johtamiseen, valmentavaan johtamiseen ja johtajana kehittämiseen. Valmennukseen osallistuivat muun muassa myymäläpäälliköt, kauppiat sekä ketjun johto.

Valmennuksella saatiin nopeasti aikaan muutosta sekä yksilöiden että myymälöiden kohdalla. – Silmämme avautuivat monelle asialle. Tavoitteita

Aluejohtaja Vesa Tahvanaisen vastuulla on 14 myymälää Rovaniemeltä Karjaalle. Myös hän laitto itsensä likoon valmennuksessa ja on tiimiltään saamansa palautteen mukaan oppinut kuuntelemaan heidän ajatuksiaan paremmin.

tarkennettiin, ja haastoimme toisiamme. Systemaattisuus takasi onnistumisen. Voin vakaasti tunnustaa, että olemme saavuttaneet myös puhdasta kaupallista hyötyä, Tyven tiivistää.

Tilaa henkilöstön oivalluksille

Aluejohtaja **Vesa Tahvanainen** kertoo, että tällä kertaa valmennuskumppanilta kaivattiin uutta näkökulmaa. Tärkeintä oli siirtää oppitieto arjen tekemiseen. – Aikaisemmin valmennuksesta palattiin myymälään valmiin idean kanssa. Se ei toiminut, koska ihmisille ei jää-

nyt tilaa omille oivalluksille. Balentorin avulla opimme keskustelemaan ja pohdiskelemaan yhdessä. Näin jokaisen on helpompaa innostua ja sitoutua, hän kertoo.

Myös työn suunnitelmallisuutta lisättiin. Myymäläpalaverien parempi valmistelu toi ryhtiä arkeen. Kehityshankkeet vaikuttivat valmennuksen alussa haastavilta, mutta nekin kääntyivät lopulta eduksi. Hankkeet opittiin tekemään loppuun saakka. – Parhaiten mitattavaa hyötyä syntyi myymälöissä, joissa keskityttiin lisämyyntiin tai tietyn tuoteryhmän myynnin

kehittämiseen. Varsinkin tuoteryhmähankkeissa myynnin kehitys saatiin vauhtiin selkeästi paremmin kuin ketjussa keskimäärin vastaavina ajanjaksoina, Tahvanainen kertoo.

Myös yksilöiden kohdalla on tapahtunut hienoa kasvua. Kokeneetkin tekijät ovat löytäneet työhönsä uusia näkökulmia. Yksi heistä on Jyväskylän myymälän päällikkö **Harri Tiukkanen**. Hän on alan konkari, mutta kertoo oppineensa paljon kollegojensa rinnalla. – Eniten paransin osallistamista. Olen oppinut heittämään pallon tiimille, ja nyt mietimme

asioita yhdessä. Olipa kyse sitten budjetista tai tuotteiden esillepanosta. Myös tavoitteet ovat selkeämpiä, sillä pidän kehityskeskusteluja ja väliarviointeja aiempaa tiuhempaan. Näin kaikki tietävät päämäärät, ja tekeminen tehostuu. Porukan fiiliskin on mielestäni parantunut, Tiukkanen toteaa.

Hän kertoo kehittyneensä myös aikatauluissa ja priorisoinnissa. – Otin käyttöön kalenterin ja opettelin luopumaan joistain tehtävistä. Rimpailu ja tekemättömän työn paine on jäänyt pois. Tämä on helpottanut elämää ja johtamista.

”Voin vakaasti tunnustaa, että olemme saavuttaneet puhdasta kaupallista hyötyä”

”Valmentaja uskaltaa kysyä, olenko koskaan miettinyt, että joku asia tehtäisiin toisin.”

Mandatum Lifessa ryhdyttiin varmistamaan asiakaskokemien tasalaatuisuutta



Kari-Pekka Rytilahden mukaan valmennettavat oivalsivat, että asioita ei tarvitse aina kysyä esimieheltä tai pääkonttorista. – Yhtä hyviä vastauksia löytyy kollegan puhelinnumerosta.

Mandatum Lifen Pohjois-Suomen yritysmyyntiyksikössä haluttiin parantaa asiakaskokemista ja vahvistaa myyjien keskinäistä tukea. Balentorin uudella ryhmävalmennuksen ja johtajan coachingin yhdistelmällä syntyi tulosta: myyjät alkoivat myydä ratkaisuja ja auttaa toisiaan, johtaja taas innostui ulkopuolisen valmentajan sparrauksesta.

● Henkilövakuutusyhtiö Mandatum Lifen Pohjois-Suomen myyntiyksikössä työskentelee kuusi myyjää, joista suurin osa on tullut taloon muutaman vuoden sisällä. Eri paikkakunnilla toimivien myyjien arkipäivä koostuu

asiakkaiden kontaktoinnista ja tapaamisista. – Tarvitsimme uudistusta tapaamisten sisältöön, jotta voisimme tarjota asiakkaalle tasaisempaa laatua. Lisäksi halusimme parempia myyntituloksia ja tiiviimpää tukea myyjien välille, kertoo myyntijohtaja **Kari-Pekka Rytilahti**.

Kehittäminen käynnistettiin myyjien henkilökohtaisella arvioinnilla, myyjäkompassilla, jolla haluttiin saada asiakkailta ja kollegoilta palautetta myyjien asiakasosaamisesta, ratkaisujen myymisestä ja Mandatum Lifen arvojen toteutumisesta heidän työssään. Kompassissa havaitut vahvuudet ja kehitys-

kohteet käytiin kunkin myyjän kanssa läpi. Asiakkailta saatu suora palaute tuo valmentaja **Ossi Vanhamäen** mukaan valmennukseen voimaa. – Valmennettavilla on selkeämpi motivaatio lähteä kiinnittämään huomiota valittuihin asioihin.

Osallistumalla syntyy tuloksia

Valmennuspäivissä valmennettavilta peräänkuulutettiin osallistumista ja omavastuuta. – Valmennusta kuvasi koko matkan sellainen linja, että tätä ei ohjata ylhäältä tai sivusta tai että pitää saada tietynlaisia tuloksia aikaisek-

si, vaan suuntaviivat haettiin porukan sisältä, Rytilahti toteaa.

Valmennuksessa harjoiteltiin ja puitiin asiakaskokemisia. Keskustelut edistivät myyjien tukeutumista toisiinsa arjessa. – Vaikka he eivät näekään toisiaan kovin usein, he oivalsivat, että pystyvät jeesaamaan toisiaan puhelimesta. Tämä oli meille sisäisesti merkittävä muutos. Ulospäin tulokset näkyvät parhaiten siinä, että osallistujat pystyivät siirtymään tuotokeskeisistä myyjistä ratkaisukeskeisiksi tekijöiksi ja parantamaan asiakaskokemia. Nämä tulivat selvästi esiin toisessa, valmen-

nuksen lopussa tehdyssä myyjäkompassissa, summaa Rytilahti.

Omassa henkilökohtaisessa coachingissaan hän piti talon ulkopuolisesta perspektiivistä asioihin. – Valmentajan ei tarvitse tuntea toimialaa perin pohjin. On paljon tärkeämpää, että hän on valmennuksen ammattilainen ja uskaltaa kysyä, olenko koskaan miettinyt, että joku asia tehtäisiin toisin.

Mandatum Life on yksi Suomen vakavaraisimmista ja arvostetuimmista finanssiyhtiöistä ja osa menestyvää Sampo-konsernia. Asiakkaille tarjotaan varainhoidon, palkitsemisen ja sitouttamisen sekä henkilöriskivakuuttamisen palveluita. Mandatum Lifella on noin 250 000 henkilöasiakasta ja 25 000 yritysasiakasta. Suomen lisäksi yhtiö toimii kaikissa Baltian maissa. Vuonna 2012 yhtiön maksutulo oli 977 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä noin 550.



Nina Saarnikoivu ja Verner Wirenus kertovat, että johdetun vertaisoppimisen avulla esimiehet oppivat hakemaan toisistaan tukea muutostilanteisiin ja jakamaan osaamistaan toisilleen.

Keski-Suomen Osuuspankki on jäsentensä omistama, paikallinen osuuskuntamuotoinen pankki. Sen tärkeimmät liiketoiminta-alueet ovat rahoitus, varallisuudenhoito, maksuliike ja vahinkovakuutus. Keski-Suomen Osuuspankissa oli asiakasvaroja maaliskuun 2014 lopussa 1 840,8 miljoonaa euroa. Pankin 11 konttorissa ja omassa verkko- ja puhelinpalveluyksikössä työskentelee noin 240 ja Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskuksen kahdeksassa asuntomyymälässä noin 30 henkilöä. Keski-Suomen Osuuspankki on yksi Suomen suurimman finanssiryhmään, OP-Pohjolaan, kuuluvasta noin 180 osuuspankista.

Balentor on tehnyt Keski-Suomen Osuuspankin kanssa laaja-alaista yhteistyötä eri henkilöstöryhmien kanssa. Valmennuksen ansiosta esimiehet ovat alkaneet jakaa osaamistaan toistensa kanssa ja asiakaspalvelutiimit puhaltua yhteen hiileen.

Aitojen tilanteiden jakaminen hyödyllistä

Valmennukseen osallistunut Äänekosken konttorinjohtaja **Nina Saarnikoivu** piti erityisen tärkeänä sitä, että tehtävät liittyivät arkeen tekemiseen. – Ei puhuttu yläkäsitteillä tai mitäs jos -tyylillä, vaan kerrottiin avoimesti aidosta tilanteesta: minulla on tällainen ongelma, miten te olette ratkaisseet vastaavanlaisen tapauksen? Jaoin myös onnistumisia ja vertailimme toimintatapoja. Jokainen sai uusia työkaluja omaan arkeen, hän kuvaa.

Viisi vuotta esimiehenä toimineelle Saarnikoivulle tärkein oppi valmennuksesta oli oman esimieskuvan kirkastuminen. – Minulle tuli rauhallinen olo, kun löysin oman tapani toimia esimiehenä ja tiedostin, missä asioissa haluan kehittyä. Oli hienoa, kun sain vertais-

pariltani sellaista palautetta, että tuo rauha näkyy myös tekemisessäni, hän iloitsee.

Asioiden peilaaminen parin kanssa oli hänestä hyödyllistä ja toi vaihtelua esimiehen yksinäiseen arkeen. – Kerrankin pääsi puhumaan omasta työstä rauhassa kollegan kanssa, jolla oli ihan samantyyppisiä asioita meneillään. Aiomme jatkaa parisparrausta myös valmennuksen loputtua.

”Esimiehet saivat tehdä tärkeimpiä työtehtäviään ohjatusti ja kollegan tukemana.”

Johdetulla vertaisoppimisella parhaat käytännöt esiin

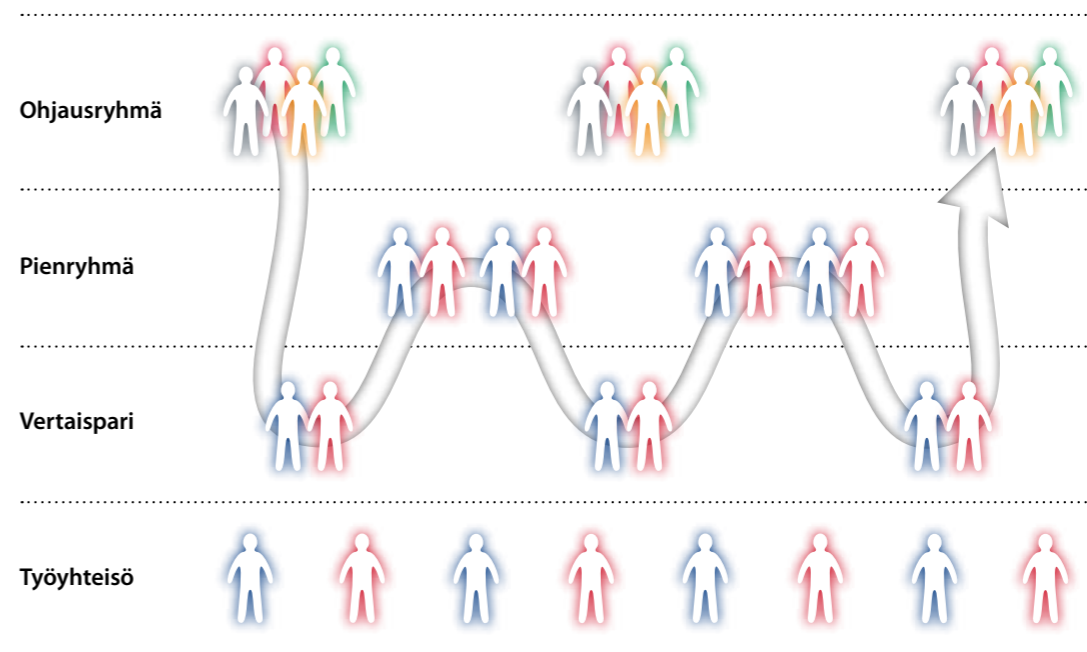
Miten hiljainen tieto ja tehokkaat toimintatavat saadaan koko yhteisön käyttöön? Kuinka työntekijät innostetaan kehittämään omaa tekemistään? Johdettu vertaisoppiminen on innovatiivinen valmennusmenetelmä, jolla luodaan tuloksellista toimintakulttuuria.

Organisaatiot ovat pullollaan osaamista, jota hyödynnetään usein harmillisen vähän. Johdetulla vertaisoppimisella yhteisön parhaista käytännöistä tehdään yhteistä omaisuutta. Kokemuksellisen metodin avulla osallistujat innostuvat kehittämään arkista työtään ja samalla koko organisaatiota.

Keski-Suomen Osuuspankissa esimiestyötä lähdettiin kirkastamaan Balentorin johdetun vertaisoppimisen avulla loppuvuodesta 2012. – Valmennuksen tavoitteena oli synnyttää vastuullisuutta ja aktiivisuutta ihmisten johtamiseen, kertoo valmentaja **Verner Wirenus**.

Valmennukseen osallistivat kaikki pankin esimiehet ja johtajat. Heistä osa kuului myös ohjausryhmään, joka määritteli käsiteltävät teemat kerran kuukaudessa kokoontuville, vertaispareista muodostetuille pienryhmille. Valmentaja kirjasi pienryhmäkeskusteluissa syntyneet ideat ja vei ne takaisin ohjausryhmään.

Jokaisessa pienryhmätapaamisessa osallistujat saivat myös ajankohtaisen, päivittäiseen työhönsä liittyvän tehtävän. Tämän jälkeen vertaisparit tapasivat kahden kesken ja keskustelivat, kuinka aikovat toteuttaa tehtävän omassa yksikössään. He tapasivat myös tehtävän tehtyään, jakoivat kokemuksia ja arvioivat toistensa toimintaa. Seuraavassa pienryhmän kokoontumisessa tehtävät esiteltiin muille. – Tehtävät olivat aina niitä tärkeimpiä työtehtäviä, joita esimiesten piti joka tapauksessa tehdä. Nyt he saivat tehdä sen ohjatusti ja kollegan tukemana, Wirenus tiivistää.



Johdetun vertaisoppimisen vaikutuspiirissä on koko organisaatio. Ohjausryhmä määrittelee keskusteltavat teemat vertaispareista koostuville pienryhmille, ja valmentaja vie syntyneet ideat takaisin ohjausryhmään. Osallistujat toteuttavat päivittäiseen tekemiseen liittyvät tehtävät omissa tiimeissään ja jakavat kokemuksiaan ensin vertaisparinsa ja sitten pienryhmän kanssa.



Anna-Mari Rossin mielestä paljon keskustelua mahdollista-va valmennus on mainio väline tarkastella käynnissä olevia muutoksia.

”Koko porukan yhteen hiileen puhaltaminen on selkeä tulos.”

Tiiviillä yhteistyöllä säväyttäviä asiakaskokemuksia

Keski-Suomen Osuuspankissa haluttiin löytää tapa hoitaa henkilöasiakkuuksia kokonaisvaltaisesti. Kun asiakaspalvelun kokoonpanot uudistettiin, ja kukin oivalsi omat vaikutusmahdollisuutensa, tiimit alkoivat puhaltaa yhteen hiileen.

Asiakkaat saavat pankissa saman katon alta vakuutus-, rahoitus- ja sijoituspalvelut, mutta yleensä eri henkilöiltä. Jotta asiakas voi kokea, että häntä palvellaan kokonaisvaltaisesti, on olennaista, että yhteistyö eri palveluita tarjoavien asiakaspalvelijoiden välillä pelaa. Tämän vuoksi Keski-Suomen Osuuspankissa henkilöasiakasliiketoimintaa hoitavat tiimit rakennettiin vuonna 2012 uudestaan. Nyt ne perustuvat palveluiden sijaan asiakkuuksiin.

Hyvä asiakaspalvelija osaa selvittää, mitä asiakas oikeasti tarvitsee. – Suomessa on perinteisesti arvostettu sitä, että asiantuntija antaa paljon tietoa. Asiakas hakee kuitenkin selvyyttä siihen, kuinka hänen tapauksessaan on järkevää toimia, toteaa Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstöjohtaja **Anna-Mari Rossi**. – Me puhumme säväyttävästä asiakaskokemuksesta. Säväytys ei tule missään tapauksessa siitä, että kerrotaan tekniset yksityiskohdat vaikkapa sijoittamisesta. Se syntyy siitä, että saadaan selville, minkälainen sijoitus tai säästämistuote kyseiselle henkilölle sopii ja osataan kertoa asia niin, että hän sen ymmärtää, jatkaa konttorinjohtaja **Reijo Piippanen**.

Sitoutuminen ja rohkeus tuovat tuloksia

Pankin asiakaspalveluun lähdettiin etsimään uusia tuulia Balentorin kanssa keväällä 2012. Valmennuksen aluksi kaikki 40 osallistujaa haastateltiin, minkä perusteella suunniteltiin valmennuspäivien teemat. Valmennuksesta kantautui johtajien korviin innostunutta palautetta. Se oli ollut jotain sellaista, mitä ei ollut koettu aiemmin. Tiimien yhteistyö on Piippanen mukaan edistynyt valmennuksen jälkeen selvästi. – Koko porukan yhteen hiileen puhaltaminen on selkeä tulos. Sitähän me haettiin ja se on ilman muuta parantunut.

Rossi puolestaan muistuttaa, että toiminta muuttuu vain, jos tavoitteita ja tahtotiloja tuetaan valmennuksen lisäksi pitkäjänteisesti muillakin keinoilla. – Meillä on hyviä kokemuksia pitkäkestoisesta osaamisen kehittämisestä. Uskomme vahvasti, että tällainen panostaminen kannattaa.

Tulosten syntyminen edellyttää valmennettavilta sitoutumista ja motivaatiota. Olennaista on ymmärtää valmennuksen merkitys itselle ja koko organisaatiolle. Tuloksiin tarvitaan Rossin mukaan myös rohkeutta. – Finanssi-sektorilla on perinteisesti pelätty virheitä. Olisi hyvä päästä eroon sellaisesta, että kun jotain uutta tehdään, kaiken pitäisi olla heti täydellistä. Opetteluvaihekin on siedettävä,

ja siinä voi välillä tulla ei-niin-loistavia onnistumisia. – Tuo on kyllä todella keskeinen asia. Toisaalta tämä toimiala on säädelty, ja koko ajan tulee uusia vaatimuksia. Kuinka säilyttää rentous näissä olosuhteissa, heittää Piippanen.

Omiin asioihin voi vaikuttaa

Keski-Suomen Osuuspankissa haettiin asiakaspalvelun uudistajaksi kumppania, joka voi tuoda osaamisen kehittämiseen erilaisen tulokulman. Balentorin tolkkulinen ja ihmistä arvostava lähestymistapa istui tähän. Piippanen yllättyi siitä, miten paljon kahdenkeskisiin haastatteluihin käytettiin aikaa ennen valmennusta. – Tämä oli uudenlainen tapa lähteä miettimään, missä mennään. Rossia taas ilahdutti valmentajan johdolle säännöllisin väliajoin tuomat viestit valmennuksesta. – Oli hyvä kuulla, miten toiminta näyttäytyy meidän ihmisille, mitä kaivataan lisää ja mitkä ovat vahvuksiamme.

Valmennukseen osallistuneet asiakaspalvelijat oivalsivat, että he voivat vaikuttaa omaa tekemistään koskeviin asioihin. Silloin tulee kuitenkin itse ehdottaa ongelmiin ratkaisuja, eikä esittää vaatimuksia ja syytöksiä muille. Myös johdon tulee olla hereillä, kun ihmiset alkavat pohtia, mikä voisi olla toisin. – Toiveisiin vastaaminen vaatii meiltä melkoista notkeutta, Rossi naurahtaa.

Sairaalan henkilöstökyselyn käsittelyyn ja johtamiseen tehoa esimiesvalmennuksista

Työelämän laatu ja johtamisen kehittämisen ovat Keski-Suomen sairaanhoitopiirille tärkeitä strategisia tavoitteita. Esimiesvalmennuksissa taloon luodaan yhdenmukaista johtamiskulttuuria, jossa kuunnellaan henkilöstöä herkällä korvalla.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä johtamista kehitetään harkitusti kokonaisuutena. – Pari vuotta sitten uudistimme henkilöstökyselyn, ja kahden viimeisen vuoden aikana Balentor on valmentanut esimiehiä siitä, miten tulokset käsitellään yhdessä työntekijöiden kanssa. Tutkimuksesta saadun palautteen perusteella esimiehet laativat kehitysuunnitelman työyhteisölleen, kertoo henkilöstöjohtaja **Eeva Aarnio**.

Sairaanhoitopiirin esimiesvalmennuksiin osallistui yhteensä 200 henkilöä: johtoryhmän jäseniä, toimialajohtajia ja lähiesimiehiä. Ensimmäisellä kierroksella paneuduttiin henkilöstö-

kyselyn käsittelymalliin. Sen jälkeen esimiehet pureskelivat johtamisen teemoja ryhmissä.

Johtaminen vaatii osaamista, aikaa ja kehittämistä

Kysyipä asiaa lääkäriltä, osastonhoitajalta tai puhtauspalveluiden johtajalta, haastavinta on johtaa muutosta. Kiperiä paikkoja ovat esimerkiksi osastojen yhdistyminen, päivitykset yhteistyökuvioissa, tehtäväsiirrot ja osaamisen hallinnan kysymykset. Johtamistyötä testaa myös resurssointi poikkeustilanteissa, kun poissaoloja on paljon ja sijaisia vähän.

Aarnion mukaan monelle osallistujalle valkeani valmentavan esimiesotteen omaksumisen myötä se, ettei esimiehenä tarvitse hallita, tietää ja osata kaikkea, vaan loistava työporukka tekee yhdessä. Toisaalta valmennukset muistuttivat, että johtaminen edellyttää ammatillista osaamista, aikaa ja systemaattista

kehittämistä. Esimieshommia ei voi hoidella vain jotenkin oman tehtävän ohessa.

Esimiehet ovat keskustelleet henkilöstökyselyn tuloksista valmentajan kanssa myös henkilökohtaisesti ja jokaiselle on tehty oma esimiehenä kehittymisen suunnitelma. – Toiset tunnustivat tuloksista itsensä vaivattomasti, toisille oli tärkeää peilata johtamistaan pidempään, Aarnio kuvaa. Oleellista on yksilöllisten kehittämiskohteiden löytäminen ja yhdessä työstäminen, ei kilvoittelu naapuriesimiehen kanssa.

Valmennuksen vaikutukset näkyvät jo. Esimerkiksi työnjakomalleja ja työprosesseja on analysoitu yhdessä, työtapoja sujuvoitettu sekä työskentelyolosuhteissa tarvittavia muutoksia jäsennelty ja aikataulutettu. – Myös arkisten keskustelujen rooli työsuorituksen johtamisessa ymmärretään entistä paremmin, Aarnio hymyilee.

”Esimiehenä ei tarvitse hallita kaikkea, vaan loistava työporukka tekee yhdessä.”

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri on Suomen suurin ei-ylöpistollinen sairaanhoitopiiri. Henkilöstöä on 4200, joista lääkäreitä on 400 ja hoitohenkilöstöä 2450. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri tarjoaa lähes kaikkien lääketieteellisten erikoisalojen palveluita. Sairaanhoitopiirin keskus sijaitsee viihtyisässä ja palveluiltaan korkeatasoisessa Jyväskylässä.



Sairaanhoitopiirin esimiehet ovat selvästi petranneet toistensa auttamisessa.

Valmentaja kirkastaa muutoksen polkua työterveyden ammattilaisille

Työterveysyksiköt alkoivat irtautua kaupungin budjettivirastoista liikelaitoksiksi kymmenkunta vuotta sitten. Balentor on kulkenut rinnalla kahden yksikön muodonmuutoksessa. Työterveys Aallossa on vahvistettu uusien esimiesten osaamista, Etelä-Savon työterveydessä painopiste on ollut tuottavuuden parantamisessa.

● Liikelaitoksiksi muuttuneiden työterveysyksiköiden toimintaa on mullistanut eniten käsitys asiakkaasta, joka on tätä nykyä yksittäisen työntekijän sijaan työterveyspalvelun henkilöstölleen ostanut yritys. Toimintaa peilataan koko ajan siihen, mistä yritys maksaa ja mitä se saa vastineeksi. Työterveyshuollon edustajat keskustelevat yritysjohtajan kanssa työpaikan hyvinvoinnista kokonaisuutena. – Johtajat eivät ole kiinnostuneita terveystarkastusten tai työpaikkakäyntien määrästä, vaan siitä, mitä havaitsimme näitä tehdessämme, havainnollistaa Työterveys Aallon liikelaitosjohtaja **Anne Sivula**.

Asiakasfokuksen muuttuminen näkyy myös Etelä-Savon työterveyden toimintatavoissa. – Teemme paljon työtä ihmisten työkyvyn ylläpitämiseksi, mikä vaatii hyvää yhteistyötä asiakkaiden, esimiesten ja yritysjohtajan kanssa, kertoo vastaava hoitaja **Ulla Honkamaa**.

Vastuun kantamista ja avointa keskustelua

Työterveys Aalto aloitti systemaattisen valmennusyhteistyön Balentorin kanssa 2011, kun toiminta laajeni ja perustettiin palvelutiimit. Talon sisäältä valitut tiimipäälliköt olivat terveysalan ammattilaisia, joilla ei ollut kokemusta esimiehenä toimimisesta. Uuteen tehtäväkuvaan ja esimiehen rooliin siirtymi-

nen vaati heiltä paljon, mutta muutos on ollut huikea. – Päälliköt ovat saaneet varmuutta esimiehenä toimimiseen ja oppineet kantamaan vastuun ihmisistä ja tuloksesta, Sivula toteaa.

Valmennukseen osallistuu koko yhdeksänhenkinen johtoryhmä. Tapaamisissa käsitellään ajankohtaisia asioita, jotka nousevat strategiasta. Valmennuksissa voidaan pohtia myös syvempiä, filosofisia kysymyksiä ja hakea yhteistä tapaa toimia.

Tulosten syntyminen vaatii Sivulan mukaan heittäytymistä ja nöyryyttä. – Jokaisen on uskallettava nostaa asioita esille. Epäonnistumisia on tärkeää pohtia yhdessä. Eikä siitä pidä nöksähtää, jos joku sanoo, että jokin asia ei mennyt putkeen. Avoimen keskustelun ansiosta olemme oppineet tuntemaan toisiamme paremmin, ja yhteistyö on tiivistynyt.

Balentorin toiminnassa hän arvostaa näkemyksellistä ja kuuntelevaa otetta. – Valmentaja tarjoaa raikkaita käsittelytapoja ja auttaa uuden polun hahmottamisessa. Ilman valmentajaa tässä käy kuin pitkän varren päässä pyöritettävässä napakelkassa: jäähän tulee syvempi ura, mutta kohta ei edes pipo vilahda. Tarvitsemme ulkopuolista ajattelua tulevaisuudessakin, meillä on koko ajan jotain menossa.

Karsiminen tuo tehoa

Etelä-Savon työterveyden tulos oli vuonna 2008 toista vuotta peräkkäin pitkästi miinusella. – Vaikka emme maksimaalista voittoa tavoittelekaan, meidän tulee olla selkeästi kannattava yritys, kertoo Ulla Honkamaa.

Kun työyhteisö pureutui tuottavuuden paran-



Kunnalliset liikelaitokset tuottavat työterveyshuollon yli 500 000 työntekijälle. Aalto on näistä suurimpia. Toimintaympäristö muuttuu Anne Sivulan mukaan vauhdilla. – Seuraavassa vaiheessa yksiköt alkavat liittoutua ja muodostaa omaa toimintatapaa. Meidän pitää olla koko ajan vähän varppeillaan ja etuajassa.

tamiseen valmentajan johdolla, alkoi tapahtua. Tällä hetkellä yksikkö toimii tehokkaasti, tuottavasti ja kannattavasti. Se on myös henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa kaupungin paras. Valmennuksessa lähdettiin liikkeelle yksilöstä: työprosesseista kartoitettiin tavoitteeseen pääsemistä edistävät ja estävät tekijät. Tekeminen tehostui, kun raskaat ja turhat toimintatavat karsittiin.

Myös läpinäkyvyyteen on satsattu. Henkilökohtaiset ja yksikkötasoiset tulokset laitetaan nähtäville kolme kertaa vuodessa ilman iso-

ja selityksiä tai kommentteja. Johtajien ovet ovat aina auki, ja esimiesten valmistamalle aamupalalle kokoonnutaan joka perjantai. Honkamaan mukaan ihmiset tekevät tuloksen eteen kovasti töitä, mutta tuottavuus ei ole noussut hyvinvoinnin kustannuksella. – Teemme hyvää työtä, ja tulos tulee siinä ohessa.

Pitkäkestoiseen valmennukseen on oltu hyvin tyytyväisiä. – Valmentaja auttaa näkemään kokonaisuuden. Tuloksekas valmennus on jatkuva prosessi, Honkamaa summaa.

”Ilman valmentajaa käy kuin napakelkassa: jäähän tulee syvempi ura, mutta kohta ei edes pipo vilahda.”

Etelä-Savon työterveydessä on tehostettu toimintaa ja tarkennettu laskutusperusteita. Johtaja Pirkko Valtola (vas.) ja vastaava hoitaja Ulla Honkamaa kertovat, että nyt liikelaitos toimii tuottavasti ja kannattavasti.

Työterveys Aalto palvelee yrityksiä ja yhteisöjä Keski-Suomessa 12 kunnan alueella. Vuonna 2002 toimintansa aloittanut liikelaitos tuottaa asiakkailleen sekä lakisääteisiä että kokonaisvaltaisia työterveyshuoltopalveluja. Jyväskylän kaupungin omistamassa Työterveys Aallossa on 105 työntekijää.

Etelä-Savon työterveys on johtava seudullinen työterveyshuollon palveluntuottaja, jolla on toimipisteet Mikkelissä, Kangasniemellä, Mäntyharjulla, Pertunmaalla, Juvalla ja Puumalassa. Vuodesta 2006 toiminut Etelä-Savon työterveys on Mikkelin kaupungin omistama liikelaitos, joka työllistää 48 henkilöä.

Kokonaisvaltaisia ratkaisuja nykyliiketoiminnan haasteisiin

● Balentorilla on yli 20 vuoden kokemus tuloksellisesta organisaatioiden kehittämisestä ja olemme IBM:n ensimmäinen kumppani Suomessa strategisen HR-kehittämisen ratkaisualueella. Jo vuonna 2012 IBM:n globaalissa toimitusjohtajatutkimuksessa henkilöstö nousi ensimmäistä kertaa kärkisijalle arvioitaessa organisaatioiden tärkeimpiä menestystekijöitä tulevaisuudessa.

IBM Smarter Workforce tarjoaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja henkilöstön strategiseen kehittämiseen. Ratkaisuissa hyödynnetään ainutlaatuisella tavalla ihmisen

käyttäytymisen ymmärrystä ja teknologiaa. Kun muut yritykset keskittyvät osaoptimointiin, IBM:n ratkaisulla rakennamme organisaation strategiaa tukevan kokonaisuuden henkilöstön kehittämiseksi.

Yhteistyössä IBM:n kanssa autamme asiakkaitamme menestymään. Hyödynnämme maailmanluokan ratkaisuja ja kokemusta systemaattisesta kehittämisestä yhdistäen ne vahvaan ymmärrykseemme paikallisista organisaatioista.

Business
Partner



Kutsu meidät käymään, tulemme mielellämme jakamaan Suomen ja maailman johtavien organisaatioiden jo nyt hyödyntämiä henkilöstön ja liiketoiminnan kehittämisen parhaita käytäntöjä.

Kerromme juuri teidän organisaatiolenne parhaiten soveltuvista ratkaisuista henkilökohtaisesti.

www.balentor.fi

OIVALLUKSIA ja TULOKSIA

Balentor Oy:n sidosryhmälehti

Päätoimittaja: Pekka T. Järvinen

Toimitus: Viestintätoimisto Diverstas

Kuvat: Jano Design/Jani Salonen, Studio Sami Kulju ja Jesse Väänänen

Taitto/visuaalinen ilme: Tmi Jonas Hakaniemi

JYVÄSKYLÄ

Technopolis Innova

Piippukatu 11, 40100 Jyväskylä

puh. 010 4211 700

fax 010 4211 777

HELSINKI

Lautatarhankatu 6, 00580 Helsinki

www.balentor.fi

info@balentor.fi