

YHDESSÄ SYNTYY **KULTTUURIMUUTOS**

Teosto halusi coachingin avulla luoda yhdessä onnistumisen ja innostumisen kulttuurin. Laura Niini (vas.) ja Katri Sipilä kertovat, miten.

MARJATTA JABE • KUVAT SUVI-TUULI KANKAANPÄÄ















KOHTI VALMENTAVAA JOHTAMISKULTTUURIA

1. Jotkut esimiehet käyttävät coacheja.
2. Coaching on osa johtamisjärjestelmää.
3. Ylin johto on valmentavan johtamisen lipunkantaja.
4. Organisaatiossa on sisäiset coachit.
5. Esimiehet toimivat valmentajina.
6. Koko työyhteisössä on valmentava toimintakulttuuri.
7. Sidosryhmät ovat mukana coaching-prosessissa.

Musiikkiala muuttuu valtavasti, ei vähiten internetin vuoksi. Muutosmyrskyjen takia myös Teosto tarvitsee uudenlaisia osaamisia ja organisaation asiantuntijat on saatava toimiman saumattomasti yhteen. Säveltäjäin Tekijänoikeustoimisto Teosto edustaa 25 000 musiikin tekijää ja kustantajaa sekä edistää heidän oikeuksiaan.

Toimintakulttuurin muutosprosessi lähti organisaation johdosta. Tavoitteena oli rakentaa uutta Asiakkaan Teostoa, joka pystyy lunastamaan vision asiakaskunnalle antamat lupaukset. Tämä tarkoitti myös sisäistä toimintakulttuurin muutosprosessia, joka toi strategian ytimessä olevat asiakkaat ja ratkaisut kaikkien yhteisiksi tavoitteiksi.

”Osallistuin pari vuotta sitten vuoden kestävään business coachingin ja valmentavan johtamisen kehitysohjelmaan. Se avasi uusia näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaation kehittämiseen sekä antoi eväitä ihmislähtöiseen johtamiseen, yhteistyön vahvistamiseen ja aitoon tuloshakuisuuteen valmentavan johtamisen avulla”, kertoo toimitusjohtaja **Katri Sipilä**.

ALUKSI PARIEN OLI VAIKEA KOMMENTOIDA KOLLEGAA MUUTEN KUIN **ASIANTUNTEMUKSEN KAUTTA**.

Varatoimitusjohtaja **Kari Paananen** irrotettiin muista tehtävistään ja nimitettiin puoleksi vuodeksi muutosjohtajaksi. Henkilöstöpäällikkö **Laura Niini** vastasi hänen kanssaan toimintakulttuurin muutoksen tueksi rakennettavasta valmennuskokonaisuudesta.

1. Luo esimiesverkosto, osallista henkilöstö

Ensin koko johtamisjärjestelmä joutui tarkastelun kohteeksi ja kehitettiin esimiestyön roolikartta. Pian syntyi oivallus, että yhtenäisten toimintatapojen ja muutoksen läpiviemiseksi oli tärkeää muodostaa toimiva esimiesverkosto ja tuoda esimieskunnalle uusia työkaluja.

Johto päätti aloittaa koko taloa koskevan valmennusohjelman, jossa tavoitteena oli yhdessä luoda uusi Asiakkaan Teosto.

Koko henkilöstö osallistettiin mukaan, myös visiointiin. Näin johto halusi luoda keskustelukulttuurin, jossa ihmiset rohkeasti ottavat esille ongelmia ja kantavat vastuuta uudella tavalla.

BoMentis Oy vastasi valmennusten toteuttamisesta. Se järjesti vuoden aikana koko henkilöstölle kolme yhteistä valmennustilaisuutta. Lisäksi esimiesten valmennuksia toteutettiin viisi päivää ja johtoryhmälle omat kolme päivää. Kaikki Teoston esimiehet ovat näin saaneet työkaluja valmentavaan johtamiseen.

”Johtaja ajattelee liian usein, että hänen on kerrottava johdettavilleen, miten asiat tulee tehdä. Valmentavaa johtajuutta on se, että alkaa oppia luottamaan muiden osaamiseen ja antaa samalla itselleen luvan vaikuttua muiden ajattelusta ja teoista”, kehottaa johdon valmentaja **Vesa Ristikangas** BoMentis Oy:stä.

Viisas johtaja on se, joka ei luule tietävänsä kaikkea, vaan esittää tietämisen sijaan hyviä kysymyksiä. Onnistuneet kysymykset saavat ajattelun liikkeelle.

Johtamisessa etsitään vastauksia kolmeen keskeiseen kysymykseen: Mitä ollaan tekemässä? Miksi? Miten toimimalla päästään parhaiten kulkemaan tavoitteen suuntaan?

”Kysymysten muotoiluun harjaantuu kysymällä ja seuraamalla niiden vaikutuksia. On kysymyksiä, jotka kyseenalaistavat, selventävät, tuovat esiin vahvuuksia, tukevat toista tai auttavat henkilökohtaisen merkityksen muodostamisessa”, kertoo Ristikangas.

Joskus ongelmaan ei tunnu olevan ratkaisua. Silloin kannattaa käyttää niin kutsuttuja ihmekysymyksiä, kuten: Jos tietäisit erilaisia mahdollisuuksia tai ratkaisuja, mitä ne olisivat? Jos saisit itse päättää, niin mitä tekisit? Keneltä kannattaisi kysyä neuvoa?

”Vähitellen syntyi luottamus. Sen myötä on päästy pois oikean vastauksen antamisen ikeestä. Esimiehistä on suorien vastausten antamisen sijaan tullut valmentajia”, iloitsee Laura Niini.

2. Tukea vertaiscoachingilla

Pinttyneiden tapojen muuttaminen vie kuitenkin aikaa. Valmentavan johtamisen idean sisäistämiseksi valittiin esimiesten keskuudesta sparrausparit, eli kollegat olivat toistensa coacheja.

Puolen vuoden jälkeen sekoitettiin pakka ja valittiin uudet parit. Samalla vahvistui verkostomainen toiminta. Paricoachingin lisäksi henkilökohtainen coaching on ollut johtoryhmän käytettävissä.

Teostolaiset harjoittelivat coachingkeskusteluja jo valmennuspäivillä. Sen jälkeen riippuu parien omasta aktiivisuudesta, miten usein he tapaavat. Osa on ollut aktiivisia pioneereja, toiset taas ovat tulleet hitaammin perässä.

”Kuuntelu on dialogin sydän. Parhaimmillaan vuorovaikutus ei enää ole vuoropuhelua, vaan vuorokuuntelua”, kiteyttää **Marjo-Riitta Ristikangas** BoMentiksesta. Hän valmistelee parhaillaan väitöskirjaa valmentavasta johtamisesta.

Kuuntelijan roolit ovat kuuro, tietäjä, tuomari, tulkki ja ymmärtäjä. Kuuron huomio on koko ajan jossain muualla. Silti hän voi nyökätä, kuten kuuntelisi, mutta se ei ole aitoa ja muut myös havaitsevat sen.

Tietäjällä ajatukset pyörivät oman navan ympärillä. Kuuntelun sijaan hän suuntaa energiansa vasta-argumenttien muotoiluun.

Tuomarin roolissa viesti joko hyväksytään tai hylätään ja tehdään selväksi, ollaanko toisen sanomista vastaan vai sen puolella.

Varsinaista kuuntelua tapahtuu vasta tulkin roolissa, kun huomion suunta on vaihtunut. Fokus on vastapuolessa: tulkki hakee sitä, mitä puhujan viestin takana on. ▶













ESIMIESVALMENNUKSESSA KÄSITELTYJÄ ASIOITA

- Mitä esimiestyö Teostossa tarkoittaa?
- Miten yhdistän asiantuntijatehtävät ja esimiesvastuut?
- Mikä minua innostaa työssäni?
- Mitä vaikeita asioita kannattaa ottaa puheeksi?
- Mistä tiedän onnistuneeni?
- Mistä tiedämme onnistuneemme?

TEOSTOLAISTEN ROOLIT

- **Asiantuntija:** Jaan tietoa ja levitän osaamistani.
- **Visionääri:** Kehitän ja ideoin uutta.
- **Innostaja:** Luon positiivista henkeä yhteistyöhön.
- **Opiskelija:** Laajennan osaamistani.
- **Ekstrovertti:** Rakennan etupihaa.
- **Insinööri:** Tehostan toimintaa.

Kysymyksiä voivat olla: Mikä on ydinkysymyksesi? Mikä sai sinut sanomaan juuri sen, mitä sanoit?

Ymmärtäjä on vielä askel tulkin roolista eteenpäin. Ymmärtäjän roolissa ollaan täysin keskitytty toisen maailmaan.

”Ymmärtäjän roolin ei tarvitse olla koko ajan päällä, sillä johtaminen ei ole pelkkää ymmärtämistä. Kun ensin on aidosti kuunneltu, on esimiehen tilaisuus sanoa omia ajatuksiaan. Silloin ei tarvitse väitellä, eikä ajatuksia tule ammutuksi alas tai pakkosyötetyksi, vaan vahvistetaan toisen kokemuksia”, Vesa Ristikangas opastaa.

Kysymyksiä ymmärtäjän roolissa ovat esimerkiksi: Tarkoitatko että...? Kerro lisää...? Miltä kertomasi tilanne tuntui? Mitä vaikutuksia sillä on sinulle?

Aito kuuntelu tarjoaa toiselle kuulluksi tulemisen ja arvostuksen tunteen. Syntyy kokemus siitä, että on tärkeä ja hyväksytty.

”Aluksi parien oli vaikea kommentoida kollegaa muuten kuin asiantuntemuksen kautta. Vähitellen opittiin kiinnostuneen kyselijän rooli ja puhuttiin johtamisesta”, Laura Niini kertoo.

3. Uskalla laittaa itsesi peliin

Muutos on aina uhka. Siksi valmennuksiin osallistuneet puhuivat myös peloista. Vähitellen päästiin kiinni pinnan alla oleviin ilmiöihin. Itsensä peliin laittamiseen kuuluu myös riskinotto. Aika ajoin valmennettavat seilasivat vaikeilla vesillä. Jokaisella on oma kamppailunsa.

”Aiemmin tarjosin valmiita ratkaisuja ja omia tulkintojani. Nyt pyrin auttamaan muita katsomaan peiliin. Kysyn, kuuntelen ja autan toisia oivaltamaan itse uudenlaisia mahdollisuuksia ja ongelmanratkaisutapoja”, analysoi Katri Sipilä omaa muutosprosessiaan.

Lamppuja syttyy koko ajan. Erilaiset ihmiset, kuten nippelitiedosta kiinnostunut ja suurella pensselillä maalaaja ovat alkaneet ymmärtää toisiaan.

”Avoimuus ja keskustelu on lisääntynyt. Arvioimme entistä realistisemmin työssä suoriutumistamme ja annamme suoremmin palautetta hankalista asioista. Osaamme myös paremmin arvostaa toistemme erilaista osaamista ja ominaisuuksia”, kiteyttää Sipilä.

Aidon vuorovaikutuksen oppiminen on ollut suuri muutos asiantuntijakulttuurissa. Strategian mukaisesti etupiha on saatu kuntoon ja luovuus päästetty irti.

4. Puutu myös ikäviin asioihin

Ihmisten johtaminen herättää esimiehissä tunteita. Aina kaikkia ei voi mielyttää. Tunteiden kohtaaminen kuuluu johtamisen arkeen.

”Esimiesten tuntuu olevan vaikea ottaa puheeksi epämiellyttäviä asioita. Ilman aktiivista ja jämäkkää puuttumista ryhmä ei pääse kehittymään kohti asetettuja tavoitteita. Puuttuja tekee palveluksen koko työyhteisön hyvinvoinnille, sillä puuttumattomuudella on vakavat seuraukset”, muistuttaa Vesa Ristikangas.

Puuttumista voi tehdä vastuullisesti tai vastuuttomasti. Valmentava johtaja arvostaa puuttumisen kohdettaan myös siten, että tunteet eivät ryöstäydy valloilleen.

Hyvät kysymykset ovat tarpeen myös puuttumistilanteissa. Miten koit tilanteen? Miten arvioit omaa toimintaasi siinä? Missä tulee vielä kehittyä?

5. Työasioista saa puhua

Muutos näkyy niin pienissä kuin suurissakin asioissa. Ennen kahvi- ja lounastauolla väki ei puhunut työasioista. Nyt puhutaan. Uuden keskustelukulttuurin avulla tietoisuus siitä, mitä muut talossa tekevät on lisääntynyt ja se on näkynyt myös asiakkaille.

”Moni asiakas on todennut, että nyt teillä on draivi päällä. Esimiehet ovat pikku hiljaa päässeet eroon vanhoista toimintatavoista ja ottaneet koko esimiestyön työnastaan. Hän ottaa palautteen vastaan kiitoksin, ei puolustautumisella.

Virheistä oppii, mutta kehuista kasvaa. Yksilön ja ryhmän usko omaan tekemiseensä vahvistuu, kun arviointi rakentuu onnistumisen kokemuksille. Siinäkin auttavat hyvät kysymykset: Missä olemme onnistuneet? Mistä on tullut hyvä mieli? Kuka on tukenut toisia onnistumaan? Missä olisi voinut onnistua vielä paremmin?

Arvioinnissa ja mittaamisessa tulee kes-

> ”NIPPELITIEDOSTA KIINNOSTUNUT JA SUURELLA PENSSELILLÄ MAALAAJA OVAT **ALKANEET YMMÄRTÄÄ TOISIAAN**.”

Tässä muutosprosessissa punaisena lankana on ollut saada koko asiantuntijaryhmän potentiaali käyttöön. Samalla on luotu asioihin puuttumisen kulttuuri. Varhaisen välittämisen malli ei koske pelkästään poissaoloja, vaan puuttuminen voi koskea hyvinkin arkisia työhön liittyviä asioita.

kalupakin laajemmin käyttöön. Pyrimme siihen, että jokainen asiantuntija on aktiivinen ratkaisujen tekijä”, Niini kuvailee.

Valmentavan johtajan huomio on toisten kehittämisessä ja sitä ei voi tehdä ilman arviointia. Palautteen antamisessakin tarvitaan rohkeutta.

Valmentava esimies uskaltaa pyytää tiimiltään palautetta myös omasta toiminkittyä kehittymiseen, ei pelkästään sen hetkisen tilanteen arviointiin.

”Tavoitteena on yhteinen kehittyminen. Samalla yhteisöön virtaa hyvää henkeä ja ihmiset saavat kokemuksen siitä, että he omalla tekemisellään pystyvät vaikuttamaan yhteisen tavoitteen toteutumiseen”, vakuuttaa Marjo-Riitta Ristikangas. ■