



Essi Juvakka
viestintävalmentaja, psykologi PsM,
psykoterapeutti ET, perheterapeutti
Essive Oy
p. 040-756 7374
essi.juvakka@essive.fi
www.essive.fi

Johtoryhmän/Hallitustyöskentelyn kehittäminen

1. MODULI

Suunnittelupalaveri

Konsultti on mukana suunnittelemassa kokonaisuutta

a' 2-4-6 h

2. MODULI

**Toimitusjohtajalle / Toiminnanjohtajalle / Hallituksen puheenjohtajalle
tarjottava yksilöcoaching**

a' 2 h, osa puhelimessa

3. MODULI

**Johtoryhmän / Hallituksen jäsenien ja varajäsenien henkilökohtaiset
haastattelut**

a' 45 min./hlö

4. MODULI

Johtoryhmälle / Hallitukselle tarjottava valmennus

4 h valmennus, 2-3 kertaa



1. MODULI

Konsultti on mukana miettimässä, miten johtoryhmän / hallituksen työskentelyä on viisainta toteuttaa.

Ennen varsinaista aloitusta pidetään suunnittelupalaveri (2-4-6 h), jossa sovitaan, miten johtoryhmän / hallituksen kehitystyössä edetään ja millaisia moduleita kokonaisuuteen valitaan. Palaveriin osallistuu tarvittavat tahot.

2. MODULI

Toimitusjohtajalle / Toiminnanjohtajalle / Hallituksen puheenjohtajalle tarjottava yksilöcoaching (a' 2 h): kehittäminen käynnistyy yleensä hallituksen puheenjohtajan omilla tapaamisilla, jolloin linjataan tulevaa prosessia ja kahdenkeskisiä tapaamisia.

Alussa coachingit (4-6 / 10-15 kertaa, tarvittaessa pitempään) toteutetaan kerran viikossa (n. 1-1.5 kk), koska muutoksia tapahtuu lyhyessä ajassa paljon. Suhtautuminen muutoksiin voi olla myös vastentahtoista tai konkreettiseen kehitystyöhön on vaikeaa tarttua.

Neljäs tai viides tapaamiskerta on tarkistuspiste, jolloin pidetään jälleen palaveri, jossa on mukana tarvittavat tahot ja keskustellaan jokaisen näkökulmasta kehittämistyön etenemisestä, jatkosuunnitelmista ja toiveista. Tämän tapaamisen jälkeen jatketaan coachingkerta vielä kahdestaan.

Myöhemmin prosessin aikana tapaamisia voi olla esimerkiksi joka toinen viikko ja prosessin lopulla kerran kuukaudessa. Osa coachingeista voidaan toteuttaa kustannusten karsimiseksi myös puhelimitse, kun konsultti ja coachattava jo tuntevat toisensa.

Coachattavan on myös mahdollista olla yhteydessä virka-aikana sovittujen aikojen välissä, jos hän tarvitsee tiukassa paikassa oman päätöksentekonsa tueksi peilauskaveria. Tällöin etsitään mahdollisimman pikaisesti ainakin lyhyt puhelincoachingaika (30 min. – 1 h), jotta ajankohtainen asia ei ehdi mennä ohi. Käytetty aika vähennetään seuraavasta tapaamisajasta.

Tavoitteena on tukea coachattavaa konkreettisten muutosten tekemiseen niissä asioissa, joita on noussut esille sekä laajemminkin hänen omassa roolissaan. Yksilöcoaching auttaa etsimään itselleen luontaisia tapoja toimia omassa tehtävässään sekä vahvistaa rohkeutta kohtaamaan myös vahvoja ihmisiä ja mielipiteitä. Lisäksi kiinnitetään huomiota erilaisten ihmisten oikeanlaiseen kohtaamiseen.

Sisältö määrittyy aina henkilökohtaisten tarpeiden mukaan, ja tapaamispaikka sovitaan erikseen.



3. MODULI

Johtoryhmän / Hallituksen jäsenien ja varajäsenien henkilökohtaiset haastattelut.

Jokainen tapaa konsultin luottamuksellisessa keskustelussa (a´ 45 min / hlö).

Konsultti huolehtii vaitiolon toteutumisesta. Sekä johtoryhmän / hallituksen jäsenten että toimitusjohtajan / puheenjohtajan on voitava koko prosessin ajan luottaa siihen, että henkilökohtaiset asiat ja mielipiteet eivät nouse henkilötasolla esille, vaikka tärkeistä teemoista toki puhutaan osana kehitettäviä asioita ja jäsenten toiveet ja kehitysideat kerrotaan kaikkien tietoon.

Ennen haastattelua haastateltaville toimitetaan ennakkokysely, johon he vastaavat suoraan konsultin sähköpostiin. Näin konsultti saa arvokasta lisätietoa kunkin ajatuksista sekä toimivista ja kehitettävistä asioista, joita ei aina sanota muuten ääneen. Haastattelujen jälkeen konsultilla on myös hyvä ja laaja-alainen kuva siitä, mistä kehittämistyön haasteet kumpuavat ja missä asioissa johtoryhmän / hallituksen työskentelyä voidaan kehittää ja toimitusjohtaja / hallituksen puheenjohtaja voi parantaa omaa toimintaansa.

Usein prosessin edistyessä toteutetaan myös toinen tällainen haastattelukierros (30-45 min. / hlö). Ajallisesti tämä ajoittuu usein ennen toista yhteistä valmennuspäivää. Näin konsultti kuulee jokaisen henkilökohtaisen näkemyksen prosessin etenemisestä. Aina tämä toinen kerta ei kuitenkaan ole välttämätöntä.

4. MODULI

Johtoryhmälle / Hallitukselle tarjottava valmennus

4 h valmennus, 2-3 kertaa

Ensimmäisellä kerralla puretaan yksilöhaastattelujen tuloksia ja tehdään ryhmätöitä liittyen seuraaviin kehitysaskeliin. Näin saadaan esille tärkeimmät kehitettävät asiat, joihin tartutaan ensimmäisenä.

Jokainen prosessi kuitenkin käynnistyy yksilöllisesti, joten valmennuksen sisältöjä räätälöidään tarpeiden mukaan toimitusjohtajan / puheenjohtajan kanssa.

Tavoitteena on kuitenkin tarttua kehitettäviin asioihin ja löytää niihin konkreettisia ratkaisuja sekä rakentaa yhteistyössä johtoryhmä- /hallitustyöskentelyn pelisäännöt. Sitoutuminen paranee, kun osallistujat ovat itse luoneet säännöt ja niiden sanamuodot.

Valmennuksissa puhutaan myös jokaisen omasta roolista ja vastuista, taitavista vuorovaikutustaidoista, vaitiolon ja luottamuksellisuuden tärkeydestä, erilaisuuden hyväksymisestä sekä erilaisten ihmisten kohtaamisesta oikealla tavalla. Valmennukset sisältävät kattavat materiaalipaketit sekä ennako- ja välitehtävät ja niiden

työstämisen.

Valmennusten välin ei kannata antaa olla kovin pitkä (suositus max. 1-2 kk), jotta asiat



ehtivät edistyä, mutta eivät jää junnamaan paikalleen.

Valmennuksissa saadaan heti ensimmäisellä kerralla saadaan tartuttua välittömiin kehitysideoihin ja sovittua asioista, joita tehdään jatkossa toisin. Osa esitetyistä ideoista on toki myös sellaisia, joita toimitusjohtaja / puheenjohtaja jää miettimään tai ei tule toteuttamaan ja hänen tulee viestiä niistä selkeästi.

Tukitoimien räätälöinti ja vaikuttavuus

Moduleista rakentuu vaikuttava ja todellisia muutoksia tuottava kokonaisuus, joihin sekä johtoryhmän / hallituksen jäsenet että toimitusjohtaja / puheenjohtaja ovat tyytyväisiä.

Moduleista on myös mahdollista räätälöidä kuhunkin tilanteeseen ja sen vaikeusasteeseen sopiva kokonaisuus, jossa toteutetaan enemmän tai vähemmän moduleita. Ne voidaan ostaa erikseen tai yhdessä. Parhaisiin tuloksiin päästään kuitenkin toteuttamalla kaikki modulit jossain laajuudessa ja seuraamalla tilanteen kehittymistä mahdollisimman pitkään, vaikka harvakseltaan.

Esimerkkejä onnistuneista toteutuksista

Case I

Johtoryhmä tapasi niin harvoin kuin mahdollista, ja toimitusjohtaja peruutti tapaamisia muutaman tunnin varoitusajalla. Asioita junailtiin tapahtumaan, vaikka johtoryhmä ei ollut asiasta päättänyt ja pöytäkirjaan ilmestyi kirjauksia, joista ei kokouksissa oltu päätetty. Kukaan ei kuitenkaan uskaltanut irtisanomisen uhalla ilmoittaa niistä eteenpäin. Johtoryhmän jäsenillä oli vahva epäily, että toimitusjohtaja käyttää yrityksen varoja väärin, omiin tarkoituksiinsa. Myös firman luottokorttilaskut olivat välillä outoja, mutta niihin ei uskallettu puuttua. Työskentelyn alku kangerteli, sillä toimitusjohtaja suhtautui prosessiin ajojahtina. Hänen oli koko oman työhistoriansa aikana ollut erittäin vaikea luottaa ihmisiin. Tämän havainnon hän myönsi coachingissa kolmen kuukauden jälkeen. Johtoryhmäläiset olivat iloisia, että asioista viimein puhuttiin ja niihin saatiin muutoksia. 6 kuukauden toimitusjohtajan coachingin aikana hän pehmeni ymmärtämään oman työskentelytapansa vaikutus muihin. Parannus entiseen oli huima, kun johtoryhmä pääsi viimein työskentelemään toivotusti. Toimitusjohtajan tekemisistä löytyi kuitenkin vakavia puutteita ja väärinkäytöksiä ja hän teki henkilökohtaisen päätöksen irtisanoutua prosessin loppupuolella. Kun uusi toimitusjohtaja astui paikalle, johtoryhmän työskentely oli saatu kuntoon ja hänen oli vanhoista sotkuista huolimatta helpohkoa astua edellisen saappaisiin, vaikka vanhoja asioita jouduttiinkin läpikäymään jonkin aikaa. Uudelle toimitusjohtajalle tarjottiin

coachingia 6 kertaa ja sen lisäksi toteutettiin vielä yksi valmennus ja hallituksen jäsenten loppuhaastattelut. Prosessin johdosta suuren yrityksen koko työilmapiiri koheni merkittävästi.

Case II



Johtoryhmän henkilösuhteet olivat hyvin vaikeat ja ennakkoluuloiset. Kyräilyä ilmeni julkisesti ja pinnan alla. Jokainen koki olevansa ei-tervetullut johtoryhmän tapaamisiin. Varsinkin sihteerin ja puheenjohtajan välit olivat hyvin vaikeat, eikä keskinäistä arvostusta ollut. Toimitusjohtaja otti liittolaisikseen talousjohtajan ja henkilöstöjohtajan ja puski omat ideansa läpi väkisin. Äijävoimalla pyrittiin jyräämään eteenpäin, ja toimitusjohtaja piti tilannetta itselleen suotuisana. Moni oli lähdössä firmasta pois ja katseli uusia työmahdollisuuksia, vaikka yritys menestyi hyvin ja omat bonukset olivat kunnossa. Toimitusjohtajan kanssa työskenneltiin coachingin merkeissä jopa 1.5 vuotta, aluksi kaksi kertaa viikossa. Loppuvaiheessa tapaamisia oli joka toinen viikko tai kerran kuukaudessa. Osa coachingista toteutettiin puhelimesta. Yhteensä tapaamisia oli 40 kertaa. Lisäksi johtoryhmälle järjestettiin kolme valmennusiltapäivää ja kukin työntekijä haastateltiin kaksi kertaa. Toimitusjohtaja muuttui prosessin aikana huomattavasti pidetyimmäksi, sillä hän huomasi aikaisemman epävarmuutensa johtaneen ylimielisyyteen ja pörhistelyyn. Työntekijät näkivät johtoryhmän välien huomattavan paranemisen. Muutos näkyi kokonaisvaltaisena työtyytyväisyyden nousuna koko yrityksessä: yrityksen tulos parani samalla merkittävästi, ja ihmiset viestittivät olevansa työpäivien aikana selvästi tuotteliaampia. Toimitusjohtaja opetteli arvostamaan muiden mielipiteitä. Samalla johtoryhmän jäsenten oma asenne muuttui. Prosessin päättyessä johtoryhmän työskentelylle annettiin arvosana 9- aikaisemman 6- tilalta. Tilanne on pysynyt kiitettävällä tasolla jo reilut 3 vuotta.

Case III

Hallituksen tilanne oli hyvin tulehtunut. Jopa istumajärjestyksessä ja vapaamuotoisessa keskustelussa näkyi kuppikuntia. Päätökset junailtiin tiskin alta kokousten ulkopuolisilla puhelinsoitoilla. Hallituksen puheenjohtajaa kutsuttiin monsteriksi, jota vastaan kukaan ei uskaltanut kasvokkain asettua. Tämä aiheutti paljon poissaoloja, jotka vaikeuttivat päätösten tekoa. Hallituksen jäsenet puhuivat puheenjohtajalle vain välttämättömän. Myös puheenjohtajan viestintä oli epätasa-arvoista. Hän jätti osan pois viestiketjuistaan selittäen ne vahingoiksi, lähetti kiireessä hyvin töykeitä käskyviestejä ja puhui muille alentavasti. Hänestä oli arvo olla asiajohtaja, joka viis veisaa pehmeistä arvoista. Tämän koko työyhteisö oli havainnut. Puheenjohtajan kanssa työskenneltiin coachingin merkeissä 7 kuukautta joka viikko. Tapaamisia oli yhteensä reilut 25, joista muutama toteutettiin puhelimesta. Lisäksi hallitukselle järjestettiin kaksi yhteistä valmennusta ja heidät haastateltiin kukin kaksi kertaa. Prosessia seurataan edelleen, ja uusi välitsekkaus järjestetään 5 kuukauden päästä viimeisestä valmennuksesta. Tilanteessa halutaan varmistaa, ettei luisumista vanhaan tapahdu. Haasteena prosessissa on edelleen muutama hyvin vahva hallituksen jäsen, joka pyrkii syrjäyttämään puheenjohtajan.

Toiveena on myös vielä yksi valmennuskerta ja muutama puheenjohtajan (2-3 krt) coaching, jotta tilanne saadaan pidettyä hyvänä. Puheenjohtajan toiminta on muuttunut positiivisemmaksi ja hän kiinnittää huomiota omaan viestintäänsä ennen kaikkea kiireessä.

Valmentaja



Essi Juvakka
viestintävalmentaja, psykologi,
psykoterapeutti, perheterapeutti

Valmentanut vuorovaikutus-, viestintä- ja esiintymistaitoa sekä esihenkilö-, johtoryhmä- ja työhyvinvointivalmennuksia yrityksille, yhteisöille ja oppilaitoksille. Antanut myös yksityisvalmennusta ja tehnyt työnohjausta ja coachingia yli 25 vuoden ajan. Valmennuksissa yhdistyvät viestinnälliset ja psykologiset menetelmät.

1. MODULI

Työyhteisökonsultti on mukana suunnittelemassa kokonaisuutta yhdessä puheenjohtajan, Tehyn edustajan ja luottamusmiehen kanssa (a' 2 h)

2. MODULI

Puheenjohtajalle tarjottava yksilöcoaching (a' 2 h), osa puhelimesta

3. MODULI

Hallituksen jäsenille tarjottavat henkilökohtaiset haastatteluaajat
yksilötapaamiset a' 45 min./hlö
yksilötapaamiset a' 30 min./hlö

4. MODULI

Hallitukselle tarjottava valmennus
Puolen päivän (4 h) valmennus (1-3 kertaa)

- Lisäksi veloitetaan matka- ja majoituskustannukset sekä päivärahat.

Valmennukset sisältävät kattavat materiaalipaketit sekä ennakko- ja välitehtävät ja niiden työstämisen.