

# GlaxoSmithKline – johtoryhmän valmennusta teatterin keinoin

TEATTERISTA ARVOA ESIMIESTYÖN  
JA JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN



---

*”Paras johtamisen kehittämisohjelma, missä olen GSK:lla ollut. Kaikki johtoryhmän jäsenet olivat valmiita työstämään omia kehitysjuttuja ja laittoivat itsensä peliin samalla intensiteetillä.”*

Susanna Korpivaara  
External Affairs Director  
GlaxoSmithKline Oy

---

*”Tämä valmennus on hitsannut johtoryhmäämme hyvin yhteen, rakentanut keskinäistä luottamusta ja kasvattanut jokaista osallistujaa esiintyjänä täysin ennen kokemattomilla tavoilla monta kymmentä senttiä!”*

Juhana J. Idänpään-Heikkilä  
Country Medical Director  
GlaxoSmithKline Oy

---

*”Voisin kuvitella, että jokainen osallistuva johtoryhmä saa tästä elämän mittaisen muiston, jossa he kaikki ovat heittäytyneet.”*

Pekka Lehmus  
Therapy Area Lead  
GlaxoSmithKline Oy

---

Maaliskuu 2015

---

**Hankeraportti**

---

Hankkeen virallinen nimi:

---

**“Luova johtaminen: taiteista arvoa esimiestyön kehittämiseen”**

---

Hankkeen aikataulu:

---

**1.4.2014–30.12.2014**

---

Hankkeen toteuttaja:

---

**TheatreWorks, [www.theatreworks.fi](http://www.theatreworks.fi)**

---

Lisätietoja hankkeesta:

---

**Satu-Mari Jansson, työyhteisövalmentaja  
[satu-mari@theatreworks.fi](mailto:satu-mari@theatreworks.fi), puh. 040 596 1678**

---

## Sisältö

---

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>3</b>
<b>2. LUOVAN JOHTAMISEN TAVOITTEET GSK:LLA</b>	<b>4</b>
<b>3. KEHITYMISTAVOITTEET KITEYTYIVÄT TYÖNOHJAUKSESSA</b>	<b>5</b>
<b>4. VALMENTAMINEN TEATTERIN KEINAIN</b>	<b>6</b>
<b>5. JOHTAJUUDEN, ESIINTYJYYDEN JA JOHTORYHMÄN KEHITTÄMISTÄ</b>	<b>9</b>
<b>6. LUOVAN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN JATKOSSA</b>	<b>12</b>

**TheatreWorks**



# 1. Johdanto

***”Valmennus nostaa esiin kehittymismahdollisuuksia ’monet kurssit käyneillekin’. Ja mikä parasta, antaa myös oivalluksia miten niissä kehittyä.”***

Marko Koistila  
Toimitusjohtaja  
GlaxoSmithKline Oy

***”Valmennus toimii oman tiimin turvallisessa ympäristössä, jossa on hyvä heittäytyä epämukavuusalueelle - tähän valmennus antaa oivat mahdollisuudet.”***

Marko Koistila  
Toimitusjohtaja  
GlaxoSmithKline Oy

***Luova johtaminen: taiteista arvoa esimiestyön kehittämiseen*** -projektissa kehitettiin Työsuojelurahaston tuella Suomen GlaxoSmithKlinen johtoryhmän johtamiskäytänteitä. Projekti toteutettiin 1.4.2014–30.12.2014. Tavoitteena oli saada sovitettua GSK:n kansainvälisesti asetetut johtamistavoitteet käytännön työhön. Hankkeessa kehitettiin teatterin keinoin esimiestaitoja ja parannettiin esimieskommunikaatiota eli ns. leadership-taitoja.

Projektissa käytettiin teatterin ja draaman keinoja johtajuuden kehittämiseen. Yrityksen johtoryhmän toimintaa kehitettiin pilotoimalla teatterin keinoihin perustuvia työpajaratkaisuja.

Hanketta johtivat GlaxoSmithKline toimitusjohtaja Marko Koistila, HR Business Leader Susanna Grundström ja kaupallisen yksikön johtaja Pekka Lehmus sekä TheatreWorksin toimitusjohtaja ja työyhteisövalmentaja Satu-Mari Jansson.

Tavoitteena oli muuttaa johtoryhmän keskinäistä dynamiikkaa ja ryhmäytymistä, tukea nopeampaa päätöksentekoa, kehittää esimiestyön valmiuksia henkilöjohtamisen suuntaan sekä parantaa johtajien esiintymistaitoja. Tavoitteisiin päästiin siten, että projektiin osallistuneet esimiehet tiedostivat omat heikkoutensa ja vahvuutensa ja muokkasivat harjoittelun tuloksena johtamiskäytäntöjään.

## 2. Luovan johtamisen tavoitteet GSK:lla

### Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen

GSK:n Suomen toimintaa johtava johtoryhmä on nuori, ja samoin johtoryhmän jäsenet ovat nuoria. Kaksi uutta johtajaa aloitti työnsä GSK:lla vuoden 2014 aikana. Lisäksi lääkealan kehityksen tuloksena yksittäisillä johtajilla on yhä suurempia ryhmiä johdettavanaan. Tämä asettaa esimiestyölle haasteita. Haasteena on varmistaa, että jokainen asiantuntija saa esimieheltään tukea ja palautetta asiaan kuuluvalla tavalla, vaikka johdettavien joukko onkin aikaisempaa suurempi.

Kansainvälinen GSK on määritellyt johtamiselle tavoitteet, joihin on haluttu reagoida Suomen päässä varmistaen samalla, että asiantuntijoiden tyytyväisyyttä johtamiseen saataisiin lisättyä. Työntekijäkokemus on tältä osin merkittävä osa yrityksen tuloksen tekemistä.

Projektissa on arvioitu Suomen GSK:n johtoryhmän kanssa yhteisesti sitä, mikä on yrityksen johtamiskäytänteiden tilanne tällä hetkellä ja miten uusia johtamistavoitteita voitaisiin sovittaa johtoryhmän käytännön työhön. Teatterin keinot ovat tarjonneet välineet keskustella yhteisesti siitä, mitä tavoitteet tarkoittavat käytännön näkökulmasta ja miten jokaista projektiin osallistuvaa esimiestä voidaan auttaa kehittämään omia esimiestaitojaan.

### Hankkeen tavoitteet

Projektissa on kehitetty Suomen GSK:n johtoryhmän kanssa yhteisesti johtamiskäytänteitä, jotta GSK:n kansainvälisesti asetetut johtamistavoitteet saataisiin sovitettua käytännön työhön. Teatterin keinot tarjoavat välineet keskustella siitä, mitä tavoitteet merkitsevät käytännön näkökulmasta, sekä hakea uusia toimintamalleja harjoittelun tuloksena.

### Kansainvälinen GSK on määritellyt uuden johtajuuden tavoitteet seuraavasti:

1. Aseta suunta ja inspiroi.
2. Työskentele yli rajojen.
3. Vapauta energiaa.
4. Kehitä kyvykkyyttä ja lahjakkuutta.
5. Aja suoritusta.
6. Elä meidän arvoja.

Projektissa on pyritty siirtämään GSK:n johtamistavoitteet käytäntöön leadership-tyyppiseksi johtamistyöksi niin, että kukin projektiin osallistuva on saanut tukea. Hankkeessa on luotu uudenlaisia esimiestaitoja ja parannettu esimieskommunikaatiota, eli ns. leadership-taitoja. Projektilla on tähdätty transformaation käynnistämiseen johtajuuden ”pehmeiden taitojen” kehittämiseksi.

### Projektissa on

- selvitetty työnohjauksellisten keskustelujen tuloksena johtajien kehitystavoitteet
- luotu yhtenäinen johtamiskulttuuri ja työstetty johtajuutta
- tiimiytetty johtoryhmää
- harjoiteltu esimies-alaistilanteita
- harjoiteltu vaikuttamis- ja viestintätaitoja.

### 3. Kehittymistavoitteet kiteytyivät työnohjauksessa



Luova johtaminen -projekti käynnistyi huhtikuussa 2014 henkilökohtaisilla työnohjauksellisilla tapaamisilla johtajien kanssa. Työnohjauksessa käytiin läpi johtajien vahvuusalueita ja kehittymisalueita. Jokainen johtaja asetti itselleen kaksi kehitystehtävää kehittääkseen 1) omaa johtajuuttaan ja 2) omaa rooliaan johtoryhmässä. Lisäksi käytiin läpi johtoryhmän tavoitetila.

Henkilökohtaisten kehitystavoitteiden pohjalta kullekin johtajalle luotiin oma ”pelaajakortti”. Pelaajakortissa tiivistettiin yhteen johtajan ominaisuudet ja hänen tähtäimessään olevat kehittymistavoitteet. Valmennuksen tarkemmat oppimistavoitteet kiteytettiin pelaajakorttien sisältöjen perusteella. Valmennuspäivien sisältöjen suunnittelussa otettiin huomioon johtajien määrittämät kehittymistarpeet.

Valmennuspäivien aikana jokaisella johtajalla oli kaulassa oma pelaajakorttinsa. Johtajat puhuivat kehittymisalueistaan avoimesti muulle ryhmälle, mikä mahdollisti asioiden työstämisen. Valmennuspäivät olivat paikka, jossa työstettiin omia kehittymisalueita luottamuksellisesti.

Projektissa luotiin johtoryhmälle oppimista tukeva oppimispäiväkirja. Oppimispäiväkirjan kysymykset ja muoto laadittiin siten, että ne palvelivat johtajuuden ja esiintyjyyden kehittymistä. Johtajat täyttivät oppimispäiväkirjaa lähijaksojen aikana.

## 4. Valmentaminen teatterin keinoin



### Valmennusohjelman rakenne muodostui seuraavista sisältöalueista:

- johtoryhmän yhteistoiminta ja dynamiikka
- esimiestyö esimies-alaistilanteissa
- esiintyminen
- yleisön sitouttaminen huumorilla ja stand upin vieminen omaan esitykseen.

### Seuraavassa kuvataan tarkemmin lähijaksojen tavoitteet:

#### I Jakso: JOHTORYHMÄN YHTEISTYÖ JA DYNAMIIKKA – JOHDON HITSAAMINEN YHTEEN

##### Tavoitteet:

Vakiintuneiden roolien purkaminen, oman vuorovaikutustyylin ja roolin ymmärtäminen, ryhmäytyminen, yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kehittäminen.

##### Johtajan kokemustarina:

*”Oli mielenkiintoista ottaa erilaisia rooleja ryhmätilanteessa. Näytelmä avasi silmiä huomaamaan vivahteita ryhmätyöskentelyssä. Valmennus opettaa itsestä ja kollegoista uusia asioita tai vahvistaa vanhaa. Opin tuntemaan muita ryhmän jäseniä paljon henkilökohtaisemmin.”*

#### II Jakso: JOHTAJA VUOROVAIKUTTAJANA

##### Tavoitteet:

Kokemuksen saaminen haastavista vuorovaikutustilanteista, oman keinovalikoiman laajentaminen ja kollegoilta oppiminen





### **Johtajan kokemustarina:**

*”Huippunäyttelijät ja haastavat ’tapaukset’. Oli mielenkiintoista ja opettavaista seurata muiden suorituksia ja miettiä itse samalla, miten toimisi/reagoisi samassa tilanteessa. Tilanteiden purkukeskusteluissa sai hyviä ideoita/toimintamalleja muilta ryhmän jäseniltä. Oli myös opettavaista joutua itse heittäytymään tilanteeseen muiden edessä ja saada palautetta omasta toiminnasta esimiehenä.”*

## **III Jakso: JOHTAJA ESIINTYJÄNÄ**

### **Tavoitteet:**

Esimieskommunikaation parantaminen yllättävissä tilanteissa, olemassa olevan esityksen muokkaaminen vakuuttavaksi ja tunteita herättäväksi

### **Johtajan kokemustarina:**

*”Valmennuksessa jokainen osallistuja kerrallaan revittiin ulos mukavuusalueeltaan esiintymään ryhmätilanteessa täysin odottamattomilla, yllättävillä ja tragikoomisilla tavoilla. Jokaisesta osallistujasta paljastui vanhojen esiintymisrutiinien takaa aivan uusia ja raikkaita puolia. Jokainen yksittäinen esitys ja esiintyjät muokkautuivat poikkeuksetta henkilökohtaisemmiksi, vakuuttavammiksi ja mieleenpainuvammiksi. Aivan loistavaa, osallistujat saivat ja joutuivat todellakin heittäytymään täysin erilaiseen toimintaan.”*

## **IV Jakso: STAND UP -JOHTAMINEN**

### **Tavoitteet:**

Huumorin käsikirjoittaminen omaan esitykseen, stand up -keinojen vieminen omaan esiintymiseen

### **Johtajan kokemustarina:**

*”Stand-up johtaminen vaati siirtymistä pois totutulta mukavuusalueelta ja rutiineista. Jokainen ryhmän jäsenistä joutui tarkastelemaan esitystään ja miettimään miksi yleisön tulisi kuunnella juuri minua. Omaan esiintymiseen haettiin uutta potkua huumorin ja komiikan avulla. Huumori ja komiikka ovat valitettavan harvoin osana esiintymisrutiinejamme ja tämän valmennuksen avulla jokainen ryhmän jäsen pystyi lisäämään esitykseensä mausteeksi sopivasti myös komiikkaa. Itsensä peliin laittaminen stand-up koomikkona oli myös esiintymisharjoituksena aivan uusi ja hyvä!”*



## HENKILÖKOHTAINEN SPARRAUS

Johtajat saivat henkilökohtaista sparrausta. Henkilökohtaisen valmennuksen kattamia aihealueita olivat muun muassa keho, ääni, esiintyminen ja läsnäolo.

GSK:n johtoryhmä julkaisee joka perjantai henkilöstölle suunnatun blogikirjoituksen. Seuraava kirjoitus on julkaistu 7.11.2014:

*”Olemme aloittaneet FLT:ssä (Finnish Leadership Team) luovan johtamisen valmennuksen, jonka tavoitteena on teatterin keinoin kehittää uudenlaisia leadership taitoja. Ensimmäisessä koulutuksessa hitsauduimme paremmin yhteen johtoryhmänä, seuraavaksi jokainen meistä sai hetkensä parrasvaloissa näytellen haastavia vuorovaikutustilanteita vastaanäyttelijänään ammattinäyttelijä ja tällä viikolla oli vuorossa ensimmäinen yksilövalmennukseni. Itselleni luovan johtamisen koulutus on opettanut tilanteeseen heittäytymistä ilman ennakkokäsityksiä ja rooleja sekä itsensä likoon laittamista. Olo näiden koulutuspäivien jälkeen on poikkeuksetta ollut väsynyt mutta onnellinen. Olen tullut myös entistä tietoisemmaksi kuuntelemisen ja läsnäolon taidon tärkeydestä, jotka tuntuvat työelämässä toisinaan haastavilta, koska keskitymme niin voimakkaasti tulevaisuuteen seuraava kvartaali ja tulosvuosi kerrallaan. Koulutusohjelmamme huipentuu marraskuun lopussa stand-up johtamiseen, jota odotan mielenkiinnolla.”*

Projektin päättyessä johtoryhmä teki yhteisen päätöksen siitä, että sen jäsenet testaavat itseään ja osoittavat henkilökunnalle johtamisen kehittämisohjelman tulokset. Johtoryhmäläiset ylittivät itsensä ja vetivät johtajapareittain stand upia GSK:n henkilökunnalle järjestetyssä gaalassa. Kunkin johtajaparin osuudet kestivät muutamasta minuutista kymmeneen minuuttiin. Yksi pareista innostui jopa ”roastaamaan” toisiaan. Johtoryhmä on saanut valtavasti palautetta hyvästä toteutuksesta.

Seuraavien kommenttien perusteella voi todeta, että johtoryhmä on onnistunut uudistamaan mielikuvia itsestään:

*”Gaalaeisiintyminen oli osaltamme 110%:sesti erilaista kuin aikaisemmin. Jokainen otti käyttöönsä kehittämisohjelmassa harjoiteltuja asioita.”*

*”Pääsin seuraamaan vierestä kun yksi meistä puhkesi kukkaan GSK-Gaalassa johtamisen valmennusohjelman tuloksena. Työroolistaan johtuen hänet on koettu lukuorientoituneeksi ja ujoksi. Hän muutti imagoaan tai brändiään koko henkilöstön edessä yhdellä kertaa. Hän muutti yhdellä esityksellä ihmisten käsityksen itsestään. Hän toi esiin rohkeutta, hauskuutta ja dynaamisuutta. Hän aukaisi itsensä muille ja teki sen luontevasti”.*





## 5. Johtajuuden, esiintyjyyden ja johtoryhmän kehittämistä

### Luova johtaminen -projektilla onnistuttiin

- kehittämään esiintymis- ja viestintätaitoja
- lisäämään esiintymisvarmuutta
- kehittämään vuorovaikutustilanteita ja palautteenantokykyä
- lisäämään johtoryhmän keskinäistä luottamusta ja vuorovaikutusta
- tiivistämään ryhmää ja edistämään isomman roolin ottamista ryhmässä.

Projektin lopuksi johtajat haastateltiin. Seuraavassa koosteessa annetaan esimerkkejä muutamista johtajien mainitsemista arvoista, joita teatterin keinot ovat tuottaneet projektissa heille ryhmänä ja yksilöinä.



### Taulukko 1. Teatterin tuottama arvo johtamiselle *Luova johtaminen* -projektissa.

Johtoryhmän saama arvo	Meillä kaikilla on kehittymisalueita
	Läpinäkyvyys, luottamus ja usko ryhmässä
	Toiminta-alueiden tasapuolistuminen ja läheisemmät välit
	Läsnäolo on kehittynyt
	Fiilis voimavarana ryhmässä
	Muutamat nostaneet lentokorkeutta ryhmässä
Konfliktien sietäminen ryhmässä	
Yksilökehitykseen liittyvä arvo johtajana	Oman käyttäytymisen muuttaminen toisten tekemisten perusteella
	Sain kehityskeskusteluista alaiseltani positiivista palautetta
	Negatiivisen palautteenannon harjoittelu
	Varmuutta esimiestyöhön
Yksilökehitykseen liittyvä arvo esiintyjänä	Esiintyminen on taitona kehittynyt

---

## JOHTORYHMÄN SAAMA ARVO

---

### Meillä kaikilla on kehittymisalueita

---

*”Tämä antoi tuoreimmille johtoryhmän jäsenille sen, että meillä kaikilla on kehittymisalueita ja tämän ymmärtäminen antaa uskoa tulevaan.”*

### Läpinäkyvyys, luottamus ja usko ryhmässä

---

*”Välittömyys on lisääntynyt. Se näkyy siinä kuinka suhtaudumme toisiimme. Ei tarvitse miettiä, mikä ketun häntä toisella on kainalossa. Sanomme asioita suoraan. Luotamme, uskomme ja olemme samalla asialla. Uskomme toisesta hyvää, eikä ajatella negatiivisen kautta.”*

### Johtajana voin osoittaa haavoittuvaisuutta

---

*”Muureja on poistunut, siinä tämä auttoi todella paljon. Turvallisesti voi osoittaa omaa haavoittuvuuttaan ryhmässä.”*

### Toiminta-alueiden tasapuolistuminen ja läheisemmät välit

---

*”Johtoryhmän kokouksissa tuodaan tasapuolisemmin asioita eri toiminta-alueilta. Yhteistyö yksiköiden välillä on parantunut, kun tuli läheisemmät välit. Osa on uusia ja nyt pystyy huomioimaan toisten näkökulman. Uskallamme keskustella asioista.”*

### Läsnäolo on kehittynyt

---

*”Me osataan kuulla paremmin ja ymmärtää toista. Kokouksissa läsnäolossa on tapahtunut muutoksia ja ryhmädynamiikka on kehittynyt.”*

---

## Fiilis voimavarana ryhmässä

---

*”Muutamalla hyvällä kommentilla pystyy viemään ja tavoittamaan saman fiilisen kuin valmennuspäivissä. Se on hirmu hyvä voimavara tiimillemme.”*

### Muutamat nostaneet lentokorkeutta ryhmässä

---

*”Muutama on nostanut johtoryhmässä lentokorkeutta ja olemaan täysvaltaisia jäseniä. Jossain kollegoissa on selvästi nähtävissä kasvua laajempaan roolinottona ja vastuun hakemisena.”*

### Konfliktien sietäminen ryhmässä

---

*”Kestän konflikteissa oloa paremmin kuin aikaisemmin. Sanon asioita avoimemmin ja ymmärrän, että asiat riitelevät.”*

---

## YKSILÖKEHITYKSEEN LIITTYVÄ ARVO JOHTAJANA

---

### Itsensä aktivoiminen vuorovaikutustilanteissa

---

*”En ole ulospäin suuntautunut. Johtoryhmän kokouksissa kuuntelen muita, sanon viimeisenä mitä mieltä minä olen. Olen ymmärtänyt, että sanomalla mielipiteen aikaisemmin voin ohjata keskustelua ja heittäytyä tilanteisiin. Pakotan nykyään itseni sanomaan ensin jos se vain on mahdollista.”*



---

## Oman käyttäytymisen muuttaminen toisten tekemisten perusteella

---

*”Johtoryhmä kun tekee persoonallisuusprofilointeja se auttaa tuntemaan toisen ja ymmärrät sitä kautta toisten aiheuttamia tilanteita. Seuraava askel on sitten se, että pystyy muuttamaan omaa käyttäytymistä toisten tekemisten perusteella. Kun saavuttaa tällaisen kameleonttivaiheen niin konfliktien määrä vähenee radikaalisti. Tässä projektissa siirryin tietoisuuden tasolta käytökseen.”*

---

## Sain kehityskeskusteluista alaiseltani positiivista palautetta

---

*”Uuden työntekijän kanssa on helpompi testata coachaavampaa työtettä ja irtaantua omista totutuista tavoista. Sain PDP-keskusteluista (Personal Development Plan) positiivista palautetta. Olen tajunnut kysyä häneltä itseltä ratkaisuja: miten itse tekisit tämän?”*

---

## Negatiivisen palautteenannon harjoittelu

---

*”Olen huono antamaan negatiivista palautetta, paljon mieluummin annan positiivista palautetta. Olen testannut nyt negatiivisen palautteen antoa. Ei se ole paha asia antaa suoraa palautetta. On tullut tilanteita joissa olen joutunut korjaamaan ihmisten käytöstä.”*

---

## Varmuutta esimiestyöhön

---

*”Kun on saanut uusia oivalluksia ja pohdintaa ja harjoitellut niin varsinaiset tilanteet eivät tunnu enää niin uusilta. Kun olet ollut vastaavanlaisessa tilanteessa aiemminkin, sinulla on valmiina käyttäytymismalleja. Olen sitä kautta saanut varmuutta esimiestyöhön. Nyt on sellainen tunne, että olen monenlaisia tilanteita kokenut.”*

---

## YKSILÖKEHITYKSEEN LIITTYVÄ ARVO ESIINTYJÄNÄ

---

---

### Esiintyminen

---

Esiintymistaitojen kehityksestä loppuhaastatteluissa on mainittu seuraavaa:

- Aitous esiintymisessä
- Mielikuvien käyttö
- Esiintymisen ei tarvitse olla vakavaa. On olemassa keinoja, joilla voi keventää esitystä.
- Koskettavuuden löytäminen
- Itsetunto ja esiintyminen: kyky olla esillä ilman, että kokee itseään haavoittuvaksi

---

### Esiintyminen on taitona kehittynyt

---

*”Ajattelen paljon enemmän esiintymistä, äänenpainoja. Olen kiinnittänyt teknisiin juttuihin huomiota. Omaa kehitystä ovat tukeneet esiintymistekniikka, mikkikäsittely ja lavalla olo. Olen tietoinen miten esiinnyn ja millaisia esityksiä teen. Ymmärrän mikä siinä on tärkeää ja mistä se koostuu. Kontaktinotto yleisöön ja yksi asia kerrallaan.”*

## 6. Luovan johtamisen kehittäminen jatkossa

---

Osa johtoryhmän jäsenistä on toivonut jatkoa johtamisen kehittämisohjelmalle.

Projektin päätteeksi haetaan rahoitusta läpi käytyä projektia ja sen tuloksia koskevan tutkimuksen käynnistämistä varten. Työnohjauskeskustelut on nauhoitettu samoin kuin loppuhaastattelut. Aineisto mahdollistaa interventiotutkimuksen kaltaisen tutkimusasetelman, jonka avulla voidaan osoittaa teatterin arvo johtamisen kehittämiseksi. ✕

