

## ESIMIESTAITOVALMENNUS

on viiden jakson ( 5 x 1 pv )valmennus esimiehille. Seminaarit ovat vuorovaikutteisia, joten ne aktivoivat ja innostavat osallistujia. Pääpaino on aihealueiden soveltamisessa käytäntöön ja esimiesten todellisiin tilanteisiin. Koska johtamistaitoa ei voi oppia vain teoriassa, tehdään päivien aikana myös käytännön harjoituksia eri johtamistilanteista.

Jokaisen jakson lopussa osallistujat laativat kehittämissuunnitelmia, joiden tuloksia arvioidaan seuraavan jakson alussa.

### AIKATAULU KAIKISSA JAKSOSSA

08.00	Valmennus (kahvi 07.45)
11.30	Lounas
12.15	Valmennus (kahvi 14.30)
16.00	Päätös

### JAKSOJEN A JA B TAVOITTEET (vuoraukutustaidot)

- *Nykypäivän ja tulevaisuuden ammatillinen esimiestaito*
- *Erilaisuuden ymmärtäminen toiminnan rikkautena*
- *Henkilökohtaisen vuorovaikutustaidon parantaminen*
- *Erilaisten ihmisten johtaminen*
- *Haastavien tilanteiden hoitaminen (puheeksi ottaminen)*
- *Palautteiden ( + / - ) antaminen ja vastaanottaminen*
- *Itsensä johtaminen*

### JAKSO A

#### *Ennakkotehtävä*

- *Persoonallisuustestin tekeminen netissä <http://www.egoswot.com>*

#### TULOKSET RATKAISEVAT

- esittäytyminen ja odotukset
- työskentelytapojen ja johtamiskulttuurien syntyminen
- missä kokonaisuudessa esimiehet toimivat: asiat, ihmiset ja muuttuvat tilanteet
- mikä merkitys on sillä, että henkilöstöllä on yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt, ja kaikki osaavat työskennellä joustavasti yhdessä
- paljonko esimies vaikuttaa asioiden ja paljonko ihmisten kautta
- jatkuva oppiminen ja taitojen kehittäminen

#### ESIMIEHEN TÄRKEIMMÄT ROOLIT

- työskentely muuttuvissa tilanteissa edellyttää erilaista johtamista
  - valmentaja (yhteistyö, opastaminen, kommunikointi, kannustaminen)
  - asijahtaja (informaatio, faktat, tavoitteet, suunnitelmat, pelisäännöt)
  - esimerkki ja visionääri (visiot, strategiat, työskentelytavat, arvot)
  - käskijä (tehtävien jakaminen, organisointi, valvonta / seuranta)
- minkälainen on aito ja uskottava esimies

### MINÄKUVA JA VUOROVAIKUTUSTAITO

- miten ihmiset voidaan karkeasti jakaa luonteenpiirteidensä mukaan erilaisiin ryhmiin (ihmiskeskeiset / asiakeskeiset, hallitsevat / mukautuvat)
- ennakkotehtävän tuloksien tarkastelua (vahvuudet ja heikkoudet)
- esimiesrooli ja oma persoonallisuus

### ERILAISTEN IHMISTEN JOHTAMINEN

- miksi kaikkiin ihmisiin on syytä suhtautua positiivisesti, mikä merkitys sillä on ihmisten kehittymiseen, yhteistyöhaluun ja motivaatioon
- miten positiivinen ja korjaava palaute annetaan erilaisille ihmisille siten, että se saa aikaan toivottuja tuloksia
- käytännön harjoituksia palautteiden antamisesta ja vastaanottamisesta

### KEHITTÄMISPÄÄTÖKSET

- miten muut ryhmässä kokevat minut
- miten päätän kehittää itseäni ja parantaa esimiestaitojani päivän virikkeiden perusteella
- raportointi seuraavassa jaksossa

## JAKSO B

### HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- lyhyt kertaus edellisestä jaksosta
- mitä päätin tehdä ja mitä on tapahtunut: kokemuksia erilaisten ihmisten ja itsensä johtamisesta sekä palautteiden antamisesta

### HENKILÖKEMIA

- työparien ja -ryhmien muodostaminen: minkälaiset ihmiset työskentelevät tehokkaasti yhdessä, tyypit joiden kesken voi syntyä ristiriitoja
- yksilötehtävä: omien johdettavien / yhteistyökumppanien analysoiminen seminaarin oppien avulla, miten voin parantaa yhteistyötä, johtaa ja kannustaa heitä paremmin

### JOHTAMISEN TILANNEHARJOITUKSET

- johtaminen edellyttää tilanteiden hallintaa ja niihin aktiivista puuttumista
- positiivinen palaute johtamisessa
- miten korjaava palaute annetaan oikein eri ihmistyypeille
- harjoitusten aihealueet valitaan osallistujien todellisista tilanteista (aiheet voivat liittyä heikkoon työn laatuun, alhaiseen motivaatioon, asenteisiin, yhteistyöhaluttomuuteen...)
- jokaisen harjoituksen jälkeen osallistujille annetaan henkilökohtaiset palautteet, samassa yhteydessä pohditaan miten harjoituksen eri tilanteita voidaan tehdä vielä paremmin
- yhteenveto korjaavan palautteen antamisesta, valmistautumisen merkitys

### ESIMIESTEN YHTEISTYÖ

- miten voimme parantaa yhteistyötä ja lisätä vertaistukea
  1. missä tilanteissa yhteistyömme toimii hyvin
  2. missä tilanteissa voimme lisätä keskinäistä yhteistyötä ja sparrausta
  3. mitä teemme käytännössä

## KYSYMYKSIÄ JA HAASTEELLISTEN TILAINTEIDEN RATKAISEMISIA

- minkälaisia muita vaikeita johtamistilanteita on esimiehillä, joihin halutaan lisää opastusta ja ratkaisukeinoja
- ratkaisukeskeinen työskentelytapa
- tilanteiden tarkempi määrittäminen ja mahdolliset pienryhmäkeskustelut, joiden tavoitteena on oppia käyttämään paremmin kollegoja ja kunnassa olevaa asiantuntemusta

## HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- miten aion hyödyntää seminaarin virikkeitä esimiestaitoni ja itseni kehittämisessä: tavoite, suunnitelma, aikataulu ja sitoutuminen
- raportointi seuraavassa jaksossa

## **JAKSOJEN C JA D TAVOITTEET (strategian toteuttaminen)**

### *TAVOITTEET*

- *Työelämän todellisen luonteen ymmärtäminen*
- *Strategiat käytännössä ja omassa työssä*
- *Tavoitteellisen ajattelun ja työskentelyn sisäistäminen*
- *Suoritusten johtaminen ja ohjaaminen*
- *Oman ajankäytön ja energian tehokkaampi hallinta*

## HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- lyhyt kertaus edellisestä jaksosta
- mitä päätin tehdä ja mitä on tapahtunut

## JÄRJESTYS VS. KAAOS

- työskentely jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa (yhteiskunnan kehittyminen, asiakkaiden tarpeet ja niiden muutokset, mahdolliset organisaatio- ja tehtävämuutokset, tekniikan kehittyminen, ihmisten kohtaaminen, tiimityöskentely, aikataulupaineet...)
- miten johtaminen muuttuu ja mitä edellytetään tiimien / työryhmien jäseniltä, kun olosuhteet ovat epävarmempia kuin ennen ja kaikille tulee nopeassa aikataulussa uusia tilanteita
- mitä strategia / strategiat tarkoittavat omassa esimiestyössäni
- ns. ”asiakasajattelun” merkitys ja sen siirtäminen työntekijöille

## STRATEGIASTA TAVOITTEISIIN JA TAVOITTEISTA TULOKSIIN

- mikä on selkeän tavoitteen todellinen merkitys kaikessa toiminnassa niin yritys/organisaatio-, osasto-, tiimi- kuin henkilökohtaisellakin tasolla
- miten tulemme tulevaisuudessa entistä enemmän johtamaan ihmisiä / ryhmiä tavoitteilla, pelisäännöillä ja aikatauluilla, mitä tämä edellyttää esimieheltä
- miten tavoitteellinen johtaminen säästää esimiesten aikaa ja lisää johdettavien sitoutumista

## SUORITUSTEN JOHTAMINEN

- mitä ymmärrämme ilmaisulla kerralla oikein
- minkälaisiin suorituksiin joudumme työssämme puuttumaan, miten se tehdään rakentavasti siten, että viesti menee perille ja tapahtuu korjaavia toimenpiteitä
- kokemuksia kehityskeskusteluista (+/-) ja miten voimme hyödyntää niitä entistä paremmin tämä valmennuksen keinojen avulla

## NEUVOTTELU- JA VUOROVAIKUTUSTAITO

- miten toimimme esimiehinä, kun emme voi käskää
- yhteenveto neuvottelu- ja vuorovaikutustilanteiden tärkeimmistä tekijöistä
- yksilötyö ja pariharjoitus
- mitkä tekijät ovat kaikkein tärkeimpiä, kun neuvottelemme
  - omien johdettavien kanssa
  - omassa organisaatiossa eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien kanssa
  - asiakkaiden ja ulkopuolisten kumppanien kanssa

## HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- miten aion hyödyntää päivän virikkeitä esimiestäitoni ja itseni jatkokehittämisessä: tavoite, suunnitelma, aikataulu ja sitoutuminen
- raportointi seuraavassa jaksossa

## JAKSO D

### HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- lyhyt kertaus edellisestä jaksosta
- mitä päätin tehdä ja mitä on tapahtunut

### DYNAAMINEN TYÖELÄMÄ

- tuloksellinen ja rento työskentely jatkuvien muutosten ja paineiden keskellä
- mistä esimies voi hankkia lisää tehoa stressaantumatta
- *kirjallinen itsearvio*: miten ylläpidän ja lisään suorituskapasiteettiani

### PÄIVITTÄINEN AJANKÄYTTÖ JA KOKONAISUUDEN HALLINTA

- miten voin rakentaa työskentelytavan, jossa ajankäytön heilahtelua tapahtuu päivittäin, mutta kokonaisuus pysyy tasapainossa
- miten hallitsen laajempien tehtävien ja päivittäisten rutiinitöiden välisen ristiriidan
- suhtautuminen keskeytyksiin (puhelin, sähköposti, työkaverit, asiakkaat...)
- tärkeysjärjestys ja kurinalaisuus
- sähköpostin ihanuus ja kurjuus; pelisääntöjen tarve
- *kirjallinen itsearvio*: millä tasolla on ajan hallinnan osa-alueet (tehtävän tarkoitus, vastuualue, tavoitteet, mittarit, työn organisointi, arkistointi, päätöksenteko, teknisten välineiden käyttö, viestintä, ideointi, avun pyytäminen, ”ei”:n sanominen, delegointi, keskittyminen, palaveri- ja tiimityöskentely, henkilösuhteet, itsensä motivointi...)

### AJAN HALLINTA RYHMÄSSÄ

- miten tehokkuus ja motivaatio lisääntyvät, kun samoja ideoita käytetään johtamisessa
- delegointi käytännössä: tehtävien siirtäminen siten, että niiden lisäksi siirtyy myös vastuu ja sitoutuminen

### ESIMIESTEN AJAN HALLINTA

- miten osallistujien esimiehet voivat tukea esimiesten ajan hallintaa
- miten osallistujat voivat keskenään tukea toistensa ajan hallintaa
- miten johdettavat voivat tukea omien esimiestensä ajan hallintaa

## KEHITTÄMISPÄÄTÖKSET

- henkilökohtaiset päätökset esiin tulleiden virikkeiden soveltamisesta omaan työhön, itsensä kehittämiseen ja ajan hallintaan

## *JAKSO E:N TAVOITTEET (muutoksen johtaminen ja motivoinnin varmistaminen)*

- *Muutosten kannustava toteuttaminen*
- *Esimiehen roolin ja tehtävien tiedostaminen muutoksessa*
- *Motivaation ja jaksamisen merkitys nykypäivän työelämässä*
- *Hyvän työskentelyilmapiirin rakentaminen ja työhyvinvoinnin varmistaminen*
- *Esimerkillä johtaminen nyt ja tulevaisuudessa*

## HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- lyhyt kertaus edellisestä jaksosta
- mitä päätin tehdä ja mitä on tapahtunut

## MUUTOSVASTARINNASTA MUUTOSHALUKKUUTEEN

- mitä muutosvastarinta on ja miksi törmäämme siihen jatkuvasti
- yleensä todetaan, että ihmiset vastustavat muutoksia, mutta onko näin
- paljonko muutosvastarintaa syntyy väärästä johtamisesta eli toteuttamistavasta
- miksi toimintatapojen muuttaminen on usein monimutkaisempi prosessi kuin luullaan
- 14 käytännön keinoa muutoshalukkuuden synnyttämiseksi

## MUUTOKSET YRITYKSESSÄ / ORGANISAATIOSSA

- osaammeko asettaa tavoitteet oikein muutostilanteissa, päätavoite ja välitavoitteet
- minkälaisia muutoksia meillä on menossa tai tulossa, joihin haluamme ohjausta
- ryhmätyöt, joissa yksi ryhmästä on ”asiakas” ja muut toimivat konsultteina (oppiminen omista ja toisten kokemuksista, sparraajana toimiminen, verkostojen rakentaminen)

## INNOSTUSTA JA JAKSAMISTA TYÖHÖN

- motivoitunut fyysisen työn suorittaja tekee työnsä keskimäärin kaksi kertaa nopeammin kuin ei-motivoitunut, henkisen työn alueella ero voi olla jopa kymmenkertainen
- mitä motivaatio on ja miten motivaatio toimii ihmisessä
- kenellä on vastuu minun motivaatiostani
  1. yrityksellä / organisaatiolla
  2. omalla esimiehellä
  3. työkavereilla / kollegoilla
  4. asiakkailta
  5. puolisoilla ja perheellä
  6. minulla itselläni
- miten voimme käyttää samaa mallia omassa ryhmässä, jotta jokainen johdettava tiedostaa vastuunsa motivaatiosta ja hyvän ilmapiirin rakentamisesta

## MOTIVOINTIKEINOMME

- miten on mahdollista, että ryhmien tuloksissa on suuria eroja, vaikka niillä on suunnilleen sama ammattitaito, samanlaiset työkalut ja laitteet sekä toimivat usein samanlaisissa tilanteissa ja olosuhteissa

- mitkä kaikki tekijät vaikuttavat ihmisen työtyytyväisyyteen organisaatiossa
- onko olemassa tekijöitä, jotka takaavat jatkuvan motivaation
- tutustuminen yksinkertaiseen työkaluun, jonka avulla
  1. jokainen voi itse arvioida omaa motivaatiotaan ja sen eri tekijöitä
  2. esimiehet voivat arvioida johdettavien ja/tai ryhmien motivaatiota
  3. tärkeimmät motivaatiotekijät voidaan ryhmitellä ja jakaa hallittaviin kokonaisuuksiin motivointi- tai kehityskeskusteluja varten
  4. tiimit tai työryhmät voivat aika-ajoin arvioida koko ryhmän työtyytyväisyyden tasoa ja kehittää omaa toimintaansa yhdessä esimiehen kanssa

#### HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- miten motivoin ja huollan itseäni
- miten aion hyödyntää päivän virikkeitä esimiestaitoni ja itseni edelleen kehittämisessä: tavoite, suunnitelma, aikataulu ja sitoutuminen
- keskustelu oman esimiehen kanssa seuraavassa kehityskeskustelussa tai erikseen:
  - mitä olen erityisesti oppinut valmennuksen aikana
  - miten olen kehittänyt johtamis- ja vaikuttamistaitojani
  - missä tarvitsen esimiehen tukea
  - miten jatkan taitojeni kehittämistä