

## ESIMIESTVALMENNUS (ET)

### **Esimiestaito I**

#### **Vuorovaikutustaidot**

- Aihealueet:** Nykypäivän johtamiskulttuuri ja todellisen esimiestaidon oppiminen. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen. Erilaisiin ihmisiin vaikuttaminen. Neuvottelutaito ja arjen haasteelliset tilanteet. Palautteiden kannustava ja tavoitteisiin ohjaava vaikutus.
- Harjoitukset:** Haasteellinen neuvottelutilanne. Korjaavan palautteen antaminen.

### **Esimiestaito II**

#### **Strategian toteuttaminen**

- Aihealueet:** Erilaiset esimiesroolit. Esimies liiketoiminnan toteuttajana: asiakas-tyytyväisyys, kannattavuus, kerralla oikein. Strategiasta tavoitteisiin ja tavoitteista tuloksiin. Oman ja toisten suorituksen johtaminen. Korjaavat toimenpiteet. Päätöksenteko. Oman ajankäytön ja tilanteiden hallinta.
- Harjoitukset:** Poikkeaviin suorituksiin puuttuminen.

### **Esimiestaito III**

#### **Muutoksen johtaminen ja motivoinnin varmistaja**

- Aihealueet:** Muutosvastarinnasta muutoshalukkuuteen. 14 käytännön keinoa muutoksen toteuttamiseksi ihmisten kanssa. Motivaation ylläpitäminen – itsellä ja toisilla. Käytännön motivointikeinot. Tuen saaminen vaikeissa johtamistilanteissa (oma esimies, kollegat, organisaatio...).
- Harjoitukset:** Ajankohtaisen muutoksen toteuttaminen. Motivaatio-ongelmaan puuttuminen (ryhmä / yksilö).

### **Esimiestaito IV**

#### **Kehityskeskustelu**

- Aihealueet:** KK on usein tärkein yksittäinen työkalu henkilöjohtamisessa. Asiantuntija-organisaatiossa sen merkitys on vielä suurempi. Kehityskeskustelu tarjoaa lisäarvoa arkipäivän vuorovaikutukseen; se ei korvaa sitä.
- Harjoitukset:** Haasteellinen kehityskeskustelu.

## TYÖSKENTELYTAPA JA TEHTÄVÄT

Esimiesvalmennukset ovat 2-päiväisiä seminaareja, jotka ohjataan kannustavan johtamisen periaatteilla. Ne aktivoivat ja innostavat osallistujia. Pääpaino on aihealueiden soveltamisessa käytäntöön, yrityksen/organisaation ja osallistujien todellisiin johtamistilanteisiin keskustelujen, pienimuotoisten ryhmätöiden ja harjoitusten avulla.

Jokaisen seminaarin jälkeen osallistujat laativat henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmansa, joissa he määrittelevät tarkemmin miten päättävät hyödyntää saatuja virikkeitä omassa esimiestyössään.

Päätökset esitellään omalle esimiehelle. Tavoitteena on keskinäisen ymmärryksen ja luottamuksen vahvistaminen, tuen ja opastuksen saaminen, palautteiden antaminen ja vastaanottaminen puolin ja toisin.

Seuraavan jakson alussa raportoidaan lyhyesti suunnitelmat ja tulokset sekä keskustelu oman esimiehen kanssa.

## KAIKKIEN SEMINAARIEN AIKATAULU

### I PV

10.00-12.30 Seminaari (kahvi 09.45)  
 12.30-13.15 Lounas  
 13.15-18.30 Seminaari (kahvi 16.00)  
 18.30- Iltaohjelma ja päivällinen

### II PV

07.30 Herätys ja aamiainen  
 08.30-12.15 Seminaari (kahvi 10.30)  
 12.15-13.30 Lounas  
 13.30-16.00 Seminaari (kahvi 15.00)

## ET I: VUOROVAIKUTUSTAITOT

*Ennakkotehtävä: persoonallisuustestin tekeminen netissä, ohjeet tulevat sähköpostissa.*

### TAVOITTEET

- Yrityksemme johtamiskulttuurin ja todellisen esimiestäidon sisäistäminen
- Erilaisuuden ymmärtäminen toiminnan rikkautena
- Oman persoonallisuuden tunnistaminen ja itsensä parempi johtaminen
- Erilaisten ihmisten tunnistaminen, johtaminen ja motivoiminen
- Oppia miten palautteet annetaan erityyppisille ihmisille kannustavasti
- Ryhmätyöskentelyn taustalla vaikuttavien persoonallisuuksien tiedostaminen ja parempi huomioiminen työpärejä ja työryhmiä rakennettaessa
- Arjen haasteellisten tilanteiden parempi hallinta

### OHJELMA

#### AVAUS JA VIRITTÄYTYMINEN

- koko esimiestäitovalmennuksen ohjelma
- tämän seminaarin sisältö, tavoitteet ja työskentelytapa
- osallistujien esittäytyminen ja odotukset

#### JOHTAMINEN TULEVAISUUDESSA

- mistä johtamisessa ja yhteistyössä on perimmältään kysymys
- mikä merkitys on sillä, että kaikki ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin (pelisäännöt); mikä on yrityksemme johdon tahto
- paljonko vaikutan muihin asioiden ja paljonko ihmisten kautta
- toimintatapojen ja johtamiskulttuurien syntyminen

### IHMISTUNTEMUS (MBTI) JA MINÄKUVA

- miten ihmiset voidaan karkeasti jakaa luonteenpiirteidensä mukaan erilaisiin ryhmiin (ihmiskeskeiset / asiakeskeiset, hallitsevat / mukautuvat)
- osallistujien kokemuksia tyypeistä käytännön tilanteissa ja tehtävissä
- oman tehtävän ja vastualueen vertaaminen ennakkotehtävän eli testin tulokseen
- mihin suuntaan ja miten minun kannattaa kehittää itseäni

### IHMISTUNTEMUS JOHTAMISESSA

- miksi kaikkiin ihmisiin kannattaa suhtautua positiivisesti, mikä merkitys sillä on ihmisten kehittymiseen, yhteistyöhaluun ja motivaatioon
- miten positiivinen ja negatiivinen palaute annetaan erilaisille ihmistyypeille siten, että se menee perille ja saa aikaan toivottuja tuloksia
- palauteharjoituksia
- palautteen vastaanottaminen esimiehen / vetäjän / asiantuntijan roolissa
- ovatko henkilöstön odotukset esimieheltä aina reaalisia, mitä teemme jos ne eivät ole

### 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 ja negatiivinen palaute johtamisessa
- rakentava palaute eli miten negatiivinen palaute annetaan oikein eri ihmistyypeille
- harjoitusten aihealueet valitaan osallistujien todellisista tilanteista
  - aiheet voivat liittyä heikkoon työn laatuun, alhaiseen motivaatioon, negatiivisiin asenteisiin, yhteistyöhaluttomuuteen...
  - tai neuvottelutilanteeseen ja yhteistyökumppanien toimintaan (asiakas, toimittaja...), joka aiheuttaa turhaa työtä tai ongelmia yrityksellemme
- jokaisen harjoituksen jälkeen osallistujille annetaan henkilökohtaiset palautteet onnistumisesta, samassa yhteydessä pohditaan koko ryhmän avulla miten harjoituksen eri tilanteita voidaan tehdä vielä paremmin
- yhteenveto rakentavan palautteen antamisesta, valmistautumisen merkitys

### KYSYMYKSIÄ JA HAASTEELLISTEN TILAINTEIDEN RATKAISEMISIA

- minkälaisia muita vaikeita johtamis- tai vaikuttamistilanteita meillä on, joihin haluamme lisää opastusta ja ratkaisukeinoja
- tilanteiden tarkempi määrittelyminen ja mahdolliset pienryhmäkeskustelut, joiden tavoitteena on oppia käyttämään paremmin kollegoja ja omassa yrityksessä olevaa asiantuntemusta
- ratkaisukeskeinen työskentelytapa

### HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- miten aion hyödyntää seminaarin virikkeitä esimiestaitoni ja itseni kehittämisessä: tavoite, suunnitelma, aikataulu ja sitoutuminen
- suunnitelman esittäminen ja keskustelu oman esimiehen kanssa
- raportointi seuraavassa jaksossa

## ET II: STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

*Ota kansio mukaan.*

*Tarkista päätökset ja keskustelun tulokset oman esimiehen kanssa (\*\*\*)*.

### TAVOITTEET

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

### OHJELMA

#### AVAUS JA VIRITTÄYTYMINEN

- lyhyt kertaus edellisestä jaksosta: oppiminen, asiat ja ihmiset = tulos
- ihmistuntemuksen syventäminen, esimiesrooli ja oma persoonallisuus
- mitä on temperamentti, miten sen näkyy työelämässä ja miten paljon omaa luonnettaan voi yleensä kehittää
- henkilökohtaiset päätökset ja niiden tulokset, esimiehen tuki (\*\*\*)

#### ESIMIEHEN VAIKUTTAJAROOLIT

- esimiehen / vetäjän / asiantuntijan tärkeimmät roolit:
  - valmentaja (kommunikointi, kannustaminen, motivoiminen, osallistuminen)
  - asiajohtaja (ohjaaminen tavoitteilla, strategialla, pelisäännöillä ja mittareilla)
  - esimerkki (työskentelytavat, arvot, asennoituminen, yhteistyö)
  - käskijä (tehtävien antaminen, organisoiminen, seuranta / valvonta)
- minkälainen on aito ja uskottava esimies
- miten erilaisia esimiehen tehtävät voivat olla ja miten nämä roolit toimivat niissä (linjaesimies, tiiminvetäjä, projektivetäjä, koordinoija...)
- esimies liiketoiminnan palvelijana

#### JÄRJESTYS VS. KAAOS

- työskentely jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa (alan 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
- kokonaisuuden hahmottaminen: miksi yrityksemme on olemassa, minne se on menossa ja miten sinne mennään
- miten strategiamme tarkoittavat omassa työssäni
- asiakasajattelun merkitys ja siirtäminen johtamisen kautta jokaiselle tekijälle
- onko asiakastyytyväisyys ja kannattavuus joskus ristiriidassa keskenään; miten näen tilanteen omassa työssäni

## STRATEGIASTA TAVOITTEISIIN JA TAVOITTEISTA TULOSSIIN

- mikä on selkeän tavoitteen todellinen merkitys kaikessa toiminnassa niin yritys-, 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 tiimin jäsenten sitoutumista

## OMAN JA TOISTEN SUORITUKSEN JOHTAMINEN

- mitä ymmärrämme ilmaisulla kerralla oikein
- minkälaisiin suorituksiin joudumme työssämme puuttumaan, miten se tehdään rakentavasti siten, että viesti menee perille ja tapahtuu korjaavia toimenpiteitä
- suorituksiin puuttuminen eri vaikuttajaroleissa
- harjoitusten aihealueet valitaan osallistujien todellisista tilanteista
- jokaisen harjoituksen jälkeen osallistujille annetaan henkilökohtaiset palautteet onnistumisesta, samassa yhteydessä pohditaan miten harjoituksen eri tilanteita voidaan tehdä vielä paremmin

## DYNAAMINEN TYÖELÄMÄ

- työskentely ”järjestyksen ja kaaoksen” eli jatkuvien muutosten keskellä
- mistä ihminen 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 ajan hallinnan ideoita käytetään tiimissä, työ- tai projektiryhmissä
- delegointi käytännössä: tehtävien siirtäminen toiselle siten, että niiden lisäksi siirtyy myös vastuu ja sitoutuminen (esimies, asiantuntija, opastaja...)

## HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- mukavuus- ja epämukavuusalueet
- miten aion hyödyntää tämän seminaarin virikkeitä esimiestaitoni ja itseni kehittämisessä: tavoite, suunnitelma, aikataulu ja sitoutuminen
- suunnitelman esittäminen ja keskustelu oman esimiehen kanssa
- raportointi seuraavassa jaksossa

## ET III: MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA MOTIVOINNIN VARMISTAJA

*Ota kansio mukaan.*

*Tarkista päätökset ja keskustelun tulokset oman esimiehen kanssa (\*\*\*)*.

### TAVOITTEET

- Muutosten kannustava toteuttaminen ihmisten kanssa ja avulla
- Oman roolin ja tehtävien tiedostaminen muutoksessa
- Motivaation ja jaksamisen merkitys nykypäivän työelämässä
- Hyvä työskentelyilmapiirin rakentaminen
- Esimerkillä johtaminen nyt ja tulevaisuudessa

### OHJELMA

#### AVAUS JA VIRITTÄYTYMINEN

- lyhyt kertaus edellisestä jaksosta: strateginen ajattelu, suoritusten johtaminen
- miten olemme kehittäneet ajan hallintaa ja oppineet työskentelemään rennon tehokkaasti jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa
- päätökset ja niiden tulokset, esimiehen tuki (\*\*\*)

#### MUUTOSVASTARINNASTA MUUTOSHALUKKUUTEEN

- mitä muutosvastarinta on, ja miksi törmäämme siihen jatkuvasti
- yleensä todetaan että ihmiset vastustavat muutoksia, mutta onko näin
- paljonko muutosvastarintaa syntyy vääränlaisesta johtamisesta eli muutosten toteuttamistavasta
- miksi toimintatapojen muuttaminen on usein monimutkaisempi prosessi kuin luullaan, ja onko kysymys muustakin kuin tavanomaisesta muutosvastarinnasta
- omia käytännön kokemuksia "kun itse olin vastaan"
- 14 käytännön keinoa muutoshalukkuuden synnyttämiseksi

#### MUUTOKSET ORGANISAATIOSSAMME

- osaammeko asettaa tavoitteet oikein muutostilanteissa, mikä on päätavoite ja mitkä ovat välitavoitteet
- minkälaisia muutoksia meillä on menossa tai tulossa, joihin haluamme seminaarissa vastauksia ja toimenpide-ehdotuksia
- ryhmätyöt, joissa yksi ryhmästä on asiakas ja muut toimivat konsultteina (oppiminen omista ja toisten kokemuksista, sparraajana toimiminen, verkostojen rakentaminen)
- seminaarin tarjoamat lisäkeinot
- ryhmätöiden esitleminen ja ratkaisuehdotukset
- käytännön toimenpiteet, vastuut ja aikataulut
- mahdollinen raportointi

## 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 oikein on ja miten motivaatio toimii ihmisessä
- kenellä on vastuu minun motivaatiostani
  1. yrityksellä / organisaatiolla
  2. lähimmällä esimiehellä / tiimin vetäjällä
  3. työkavereilla
  4. asiakkailta
  5. puolisoilla ja perheellä
  6. minulla itselläni
- miten voimme käyttää samaa työskentelymallia omassa ryhmässä, jotta jokainen tiedostaa paremmin vastuunsa motivaatiosta ja hyvän ilmapiirin rakentamisesta

## MOTIVOINTIKEINOMME

- miten on mahdollista, että ryhmien tuloksissa on suuria eroja, vaikka niillä on suunnilleen sama ammattitaito, samankaltaiset työkalut ja laitteet, ohjelmat sekä toimivat usein samankaltaisissa 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 jäsenten ja/tai ryhmien motivaatiota
  3. tärkeimmät motivaatiotekijät voidaan ryhmitellä ja jakaa hallittaviin kokonaisuuksiin motiivikeskusteluja varten
  4. tiimit tai työryhmät voivat aika-ajoin arvioida koko ryhmän työtyytyväisyyden tasoa ja kehittää omaa toimintaansa yhdessä esimiehen kanssa

## MOTIVAATION JA VASTUULLISUUDEN LISÄÄMINEN

- yksilön tai ryhmän motivaation kohottaminen opitun työkalun avulla, harjoitusten aihealueet valitaan osallistujien todellisista tilanteista
- rooleista sopiminen ja valmistautuminen harjoituksiin
- jokaisen harjoituksen jälkeen osallistujille annetaan henkilökohtaiset palautteet onnistumisesta, samassa yhteydessä pohditaan miten harjoituksen eri tilanteita voidaan tehdä vielä paremmin

## PALAUTEHARJOITUS

- esimerkillä johtaminen: hyvät käytöstavat, avoimuus, palautteiden antaminen ja vastaanottaminen
- palautteen antamisen harjoitus: omien näkemysten jämässä esittäminen
- palautteen vastaanottamisen harjoitus: miten minut on koettu ryhmässä

## HENKILÖKOHTAISET PÄÄTÖKSET

- miten motivoitunut olen omaan esimiestyöhöni
- miten motivoin ja huollan itseäni
- miten aion hyödyntää tämän seminaarin virikkeitä esimiestaitoni ja itseni kehittämisessä: tavoite, suunnitelma, aikataulu ja sitoutuminen
- suunnitelman esittäminen ja keskustelu oman esimiehen kanssa
- miten tästä eteenpäin; kehittymisen kytkeminen yrityksen kehityskeskustelukäytäntöön
- kouluttajan ilmaiset työkalut ja niiden käyttäminen erilaisissa johtamistilanteissa

## ET IV: KEHITYSKESKUSTELU

*Ota kansio mukaan.*

*Tarkista päätökset ja keskustelun tulokset oman esimiehen kanssa (\*\*\*)*.

### TAVOITTEET

- Kehityskeskustelu, sitoutuminen ja tuloksellinen työskentely
- Kehityskeskustelun sisäistäminen toiminnan johtamisessa ja ohjaamisessa
- Keskusteluvalmiuksien lisääminen

### OHJELMA

#### AVAUS JA VIRITTÄYTYMINEN

- lyhyt kertaus edellisestä jaksosta: muutosten onnistunut toteuttaminen, motivoinnin varmistaminen
- päätökset ja niiden tulokset, esimiehen tuki (\*\*\*)

#### KEHITYSKESKUSTELU

- aidon ja suoran vuorovaikutuksen merkitys
- mitä tarkoittaa ihmisen kohtaaminen käytännössä, ja miksi siitä on tullut niin tärkeä asia kaikessa johtamisessa ja tiimityössä
- minkälaisia kokemuksia meillä on kehityskeskusteluista ( + / - )
- muiden organisaatioiden kokemukset
- mitä arkipäivän vuorovaikutusta kehityskeskustelu korvaa, vai korvaako se mitään
- mitä hyötyä laadukkaasta keskustelusta on:
  - a) asiakkaille ja yritykselle / organisaatiolle
  - b) esimiehelle
  - c) keskustelijalle
  - d) voiko siitä olla jotain haittaa

#### LOMAKKEET

- mikä on määrämuotoisten lomakkeiden tarkoitus ja mitä hyötyä niistä on
- minkälaisia lomakkeita käytetään muissa organisaatioissa ja mitkä niistä toimivat parhaiten
- kannattaako käydä kehityskeskusteluja ilman lomakkeita
- päätösten ja seurannan merkitys
- ilmapiirin avaaminen ja aikataulusta sopiminen
- valmistautumisen tarkistaminen
- keskustelujen luottamuksellisuus
- kun esimies vaihtuu



### LAADUKAS KESKUSTELU

- jotta kehityskeskustelun laatu on paras mahdollinen ja kumpikin keskustelija on tyytyväinen keskustelun tulokseen, niin
  - a) mitä edellytetään esimieheltä,
  - b) mitä edellytetään keskustelijalta,
  - d) mitä asioita kirjataan muistiin ja miten niitä seurataan
- keskusteluharjoituksia kolmen hengen pienryhmissä yhdessä sovitun lomakkeen pohjalta
- palautteiden antaminen ja vastaanottaminen
- vaikeiden ja arkojen asioiden / tilanteiden käsitteleminen kehityskeskustelussa
- harjoitusten kokemuksia; mitä opimme
- valmistautuminen lähitulevaisuuden kehityskeskusteluihin

### OSAAMISEN LAAJENTAMINEN

- lyhyt yhteenveto koko valmennuksen sisällöstä
- mitä onnistuminen tulevaisuudessa edellyttää esimiehiltä
- työelämään tulevien nuorten kohtaaminen
- miten yhdistämme asiantuntijoittemme hiljaisen tiedon ja nuoren polven innostuksen hyviä tuloksia aikaansaavaksi kokonaisuudeksi

### MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN

- henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat: tavoitteet, suunnitelmat, aikataulut ja seuranta