

Esimies- ja työyhteisövalmennukset



Jyväskylän Koulutuskeskus Oy

Puutarhakatu 10 C 4
40200 Jyväskylä

p. 014-215 217
f. 014-614 979

www.jkk.fi
toimisto@jkk.fi



ESIMIESVALMENNUS

Esimiesvalmennuksemme muodostuu kahdesta osasta:

1. Esimieskoulutuksesta
2. Esimiesryhmien työnohjauksesta

Esimiesvalmennus voi olla koulutus- tai työnohjaushanke tai koostua molemmista. Valmennus voi alkaa koulutusosiossa ja jatkua sen jälkeen esimiesryhmän työnohjauksella.

Koulutuksen tavoitteet, kesto ja tarkemmat sisällöt sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa.

TÄMÄN ESITTEEN SISÄLTÖ

SIVU

Esimieskoulutuksemme:

A.	Johtamisen ja esimiestyön yksilölliset ja yhteisölliset taidot	2
B.	Johtajan rooli ja vuorovaikutustaidot	3
C.	Jaksamisen tukeminen kokemusten jakamisen kautta	4
D.	Näkymätön näkyväksi. Itsetuntemus esimiestyön perustana.	5
E.	Kehityskeskusteluvalmiudet	6
F.	Muutoksen johtaminen	7
G.	Esiintymistaitojen vahvistaminen: Miten oppisin nauttimaan esiintymistilanteista?	8

Esimiesryhmän työnohjaus	9
Työyhteisövalmennus	11
Organisaation ja työyhteisön muutosvalmennus	12
Työyhteisöjen kriisikonsultaatiot	13

1. ESIMIESKOULUTUS

Esimieskoulutukseen voidaan valita esimerkiksi jokin tai joitain seuraavista koulutuskokonaisuuksista A-G tai niiden yhdistelmistä.

Koulutukset perustuvat asiakaslähtöisiin ja osallistaviin menetelmiin. Osallistujien omat kokemukset ja keskustelu ovat työskentelyn lähtökohtina. Koulutus sisältää kouluttajan luentoinserttejä, pienryhmätyöskentelyä, yhteiskeskustelua ja harjoitustehtäviä. Tarvittaessa koulutuksiin voidaan sisällyttää myös valmistavia ennakkotehtäviä, jotka liittyvät osallistujien työtilanteisiin ja niiden analysointiin. Näistä sovitaan erikseen koulutuksen tilaajan kanssa.

A) Johtamisen ja esimiestyön yksilölliset ja yhteisölliset taidot

Koulutuksen tavoitteena ovat omien esimies- ja johtamistaitojen ja –välineiden kehittäminen yksilöllisiä ja yhteisöllisiä yhteistyön valmiuksia painottaen. Lähtökohtana on johtajan ja esimiehen avain rooli työyhteisön ilmapiirin luojana ja toimivan yhteisön rakentajana.

Keskeisiä teemoja ovat omasta toiminnasta oppiminen, yhteistyörakenteiden luominen sekä kommunikaatio- ja vuorovaikutusprosessien toimivuuden kehittäminen. Koulutuksen teoreettisena perustana ovat toiminnan teoria ja kaksikehäinen oppiminen (Chris Argyris ja Donald Schön) sekä prosessikeskeinen kehittäminen (Kari Murto).

Koulutuksen teemat:

- Oman esimiestyön jatkuva kehittäminen
- Pulmat, ristiriidat ja ongelmat johtamisen haasteina
- Ristiriidoista ratkaisuihin: esimiestyön avainasiat
- Päätöksenteon selkeyden ja johdonmukaisuuden lisääminen
- Oman esimiestyön käytännön välineiden arviointi ja jatkuva kehittäminen
- Tehokas ryhmä- ja tiimitoiminta
- Johtamista tukevan toiminnallisen rakenteen luominen ja kehittäminen

Koulutuksen kesto sopimuksen mukaan, sisällöllisestä laajuudesta riippuen, alkaen 1 päivästä.

B) Johtajan rooli ja vuorovaikutustaidot

Koulutuksen lähtökohtana on ensisijaisesti prosessikeskeinen kehittämisajattelu ja kaksikehäinen oppiminen työyhteisössä (Argyris, Schön, Senge ja Schwarz).

Koulutuksen teemat:

- Työyhteisön kehittäminen
 - johtajan / esimiehen rooli- ja tehtävät työyhteisön kehittämisessä
 - kehittämisstrategiat ja –välineet työyhteisön jatkuvassa ja nopeassa muutoksessa
 - yhteisöllinen kehittämisote
 - kommunikaatio kehittämisen perustana

- Henkilöjohtaminen
Kommunikaatio ja vuorovaikutustaidot johtamistilanteissa:
 - päätöksenteko
 - ongelmien ratkaiseminen
 - ristiriitojen käsittely
 - palautteen antaminen ja vastaanottaminen
 - kehittämiskeskustelut ja työnohjaus johtamisen tukena
 - henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen

Koulutuksen kesto sopimuksen mukaan, sisällöllisestä laajuudesta riippuen, alkaen 1 päivästä.

C) Jaksamisen tukeminen kokemusten jakamisen kautta

Koulutuksen lähtökohtana on tukea osallistujien oman työn ja toiminnan sekä keskustelutaitojen kehittymistä. Keskeisellä sijalla on oman kokemuksen jakaminen, tutkiminen sekä yhteistoiminnallinen oppiminen vuorovaikutuksessa muiden osallistujien kanssa.

Koulutuksen tavoitteena on antaa välineitä oman toiminnan arvioinnille ja kehittämiselle, työssä jaksamiselle sekä ryhmä- ja tiimitoiminnan tehokkuuden lisäämiselle yhteistyötä ja ongelmanratkaisukykyä kehittämällä. Koulutuksen teoreettisina lähtökohtina ovat työn prosessikeskeinen kehittäminen, itsetuntemus ja kaksikehäinen oppiminen.

Koulutuksen teemat

- Miten opin omasta toiminnastani ja miten voin auttaa muita auttamaan itseäni?
- Keskustelutaitojen kehittäminen
- Ryhmän toiminnan arviointi
- Tehokkaan ryhmän tunnusmerkit, ydinarvot ja strategiat
- Omasta jaksamisesta huolehtiminen ja oman kuormituksen arviointi
- Henkilökohtainen selviytymissuunnitelma

Koulutuksen kesto sopimuksen mukaan, sisällöllisestä laajuudesta riippuen, alkaen 1 päivästä.

D) Näkymätön näkyväksi. Itsetuntemus esimiestyön perustana.

Työyhteisöt ovat jäsentensä aikaansaannoksia. Ihmisten varhain sisäistämät, yhdenmukaiset käyttäytymistä ohjaavat arvot ja säännöt rakentuvat työyhteisön toimintakulttuuriksi, mikä samanaikaisesti luo yhteistyön edellytykset ja esteet. Mitä näkyvämmiksi esteet nousevat, sitä vaikeampaa yksilöiden, organisatorisesta asemastaan riippumatta, on havaita oma osuutensa niiden syntymisessä ja pysymisessä.

Kun toisten käyttäytyminen ja sen vaikutukset ovat helposti nähtävissä, on itsestään selvää pitää heitä myös vastuullisina yhteisöllisistä ongelmista. Ongelmien pysyvyyden takaavat jäsenten sisäistämät käyttäytymissäännöt, jotka estävät keskustelun vaikeista kysymyksistä sekä ongelmien ratkaisemisen oppimista ja yhteistyötä tukevalla tavalla.

Tätä itseään vahvistavaa ja ongelmia tuottavaa kehää ei voida korjata vain organisatorisia rakenteita muuttamalla. Korjaaminen edellyttää yksilöiden oppimista omasta käyttäytymisestään sekä käyttäytymistä ohjaavien arvojen, oletusten ja uskomusten kriittistä tutkimista ja uudelleen tulkintaa.

Koulutuksen tavoitteena on auttaa esimiehiä tunnistamaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan, jotka estävät heitä pääsemästä haluamiinsa tuloksiin vaikeissa ja uhkaaviksi kokemissaan ongelma- tai ristiriitatilanteissa sekä rankentamaan ja testaamaan vaihtoehtoisia toiminta- ja reagointitapoja.

Koulutuksen teemat

- Esimiesten henkilökohtaiset merkitysjärjestelmät
- Itseanalyysi, sisäiset käsikirjoitukset
- Esimiehen persoonallisuus ja johtaminen
- Oman jaksamisen tukeminen

Koulutuksen kesto sopimuksen mukaan, sisällöllisestä laajuudesta riippuen, alkaen 1 päivästä.

E) Kehityskeskusteluvalmiudet

Kehityskeskustelu on työkokousten ohella yksi tärkeimmistä työyhteisön ja johtamisen sosiaalisista välineistä.

Kehityskeskusteluilla kehitetään yhteistyöstä ja luodaan yhteistä käsitystä työyhteisöstä, sekä sen vahvuuksista ja heikkouksista.

Työyhteisön toimivuus edellyttää, että sen jäsenet puhuvat samaa kieltä ja heillä on yhdenmukainen ja selkeä käsitys niin omasta kuin yhteisönkin perustehtävästä ja tavoitteista.

Koulutuksen teemat

- Kehityskeskustelujen muodot
- Kehityskeskustelujen sisällöt
- Välineet kehityskeskusteluissa
- Psykologisia näkökohtia kehityskeskusteluissa
- Kehityskeskustelujen käytännön toteutus
- Arviointi, palautteen antaminen ja vastaan ottaminen
- Vaikeiden tilanteiden puheeksi ottaminen ja käsittely

Koulutuksen kesto sopimuksen mukaan, sisällöllisestä laajuudesta riippuen, alkaen 1 päivästä.

F) Muutoksen johtaminen

Työyhteisön muutosten ensisijaisina tavoitteina ovat yleensä tuotantokustannusten pienentäminen, toiminnan tehostaminen tai henkilöstön hyvinvointi. Muutoksen vastustus on usein seurausta suunnittelu- tai toteuttamisvaiheesta, jossa kritiikkiä tai vastustusta ei ole onnistuttu käsittelemään kunnolla. Näin muutoksesta saatu hyöty osoittautuukin ennakoitua vähäisemmäksi.

Koulutuksen tavoitteena antaa johtajille ja esimiehille valmiudet toimia muutoksen kussakin vaiheessa niin, että yhteisön jäsenet ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja ovat valmiita sisäisesti sitoutumaan sen toteutukseen.

Koulutuksen teemat:

- Muutosprosessin vaiheen tunnistaminen yksilön ja työyhteisön näkökulmasta
- Työyhteisön valmentaminen muutokseen
- Työskentelyn kehittäminen muutostilanteissa
- Muutosvastarinnan muodot, kohtaaminen ja käsittely

Koulutuksen kesto sopimuksen mukaan, sisällöllisestä laajuudesta riippuen, alkaen 1 päivästä.

**G) Esiintymistaitojen vahvistaminen:
Miten oppisin nauttimaan esiintymistilanteista?**

Koulutuksen tavoitteena on kehittää esimiestyössä tarvittavia vuorovaikutteisen, vaikuttavan ja luontevan esiintymisen taitoja.

Koulutuksella halutaan vahvistaa esimiesten esiintymisvalmiuksia kommunikaation, vuorovaikutuksen, esiintymisen taitojen, äänen käytön ja sanattoman viestinnän osa-alueilla.

Koulutuksen teemat

- Esiityksen kohdentaminen
- Puheen havainnollistaminen
- Yleisön kuunteleminen
- Esiityksen mukauttaminen
- Puhe-esiityksen ja sanoman rakentaminen
- Taidokas äänenkäyttö
- Sanaton viestintä
- Palautteen merkitys esiintymistilanteessa

Koulutuksen kesto sopimuksen mukaan, sisällöllisestä laajuudesta riippuen, alkaen 1 päivästä.

2. ESIMIESRYHMÄN TYÖNOHJAUS

Mitä työnohjaus on?

Työnohjaus on oman työn ja työyhteisön kehittämisen väline. Se perustuu kokemukselliseen oppimiseen ja sen keskeinen menetelmä on keskustelu. Työnohjaus auttaa työntekijää prosessoimaan työtään, oppimaan työstään ja jaksamaan työssään.

Työnohjaukset ovat säännöllisesti toistuvia ja niiden kestosta sovitaan ohjattavien kanssa. Työnohjaus on aina luottamuksellista.

Esimiesryhmän työnohjaus

Esimiesryhmän työnohjaus on yhdistelmä yhteisö- ja ryhmätyönohjauksesta.

Yhteisötyönohjaus

Yhteisötyönohjauksen kohteena on koko työyhteisö. Yhteisötyönohjaaja auttaa yhteisöjä perustehtävänsä toteuttamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa.

Yhteisötyönohjaajan keskeinen tehtävä on tukea työyhteisöä tehokkaassa kommunikaatiossa, ongelmien ratkaisemisessa, konfliktien käsittelyssä ja päätöksenteossa. Yhteisötyönohjauksen menetelmät perustuvat kognitiivisiin oppimisteorioihin ja ratkaisukeskeisiin työskentelymenetelmiin.

Yhteisötyönohjauksen kohteita voivat olla:

- Työn sujumisen kehittäminen
- Päätöksenteon tehostaminen
- Esimiehen ja henkilöstön yhteistyön kehittäminen
- Työssä jaksamisen tukeminen
- Työssä esiintyvien ongelmien ratkaisemisen oppiminen
- Ristiriitojen ja konfliktien käsittely
- Kriisiytyneen yhteisön auttaminen

Ryhmätyönohjaus

Ryhmätyönohjaukseen osallistuvat lähinnä samoissa työtehtävissä toimivat henkilöt. He voivat tulla myös useista eri yhteisöistä.

Tavoitteena on auttaa ryhmän jäseniä oppimaan tehokkaita kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja niin jokapäiväisessä työssään kuin ongelmatilanteissakin.

Oppiminen tapahtuu jäsenten työkokemuksia sekä ryhmän vuorovaikutusprosesseja tutkimalla. Läheisesti yhteistyössä toimivien henkilöiden muodostamien ryhmien työnohjauksen tavoitteena voi olla myös yhteistyön ja työskentelyprosessien toimivuuden kehittäminen.

Esimiesvalmennuksessa työnohjauksen kolme painopistealuetta ovat:

- Yhteistoimintamallin vahvistaminen sekä yhteistyön kehittäminen.
- Osallistujien yhteistyötaitojen, itsetunnon ja itseluottamuksen vahvistaminen. Esimiesten valmiuksien kehittäminen työssä esiintyvien vaikeiden tehtävien ja tilanteiden käsittelemiseksi - esimerkiksi ristiriita- ja ongelmanratkaisutilanteet.
- Esimiehenä toimimisen valmiuksien kehittäminen arkipäivän toiminnassa ja toimintatapojen ja -ratkaisumallien suhteuttaminen perustehtävään.

Työnohjaus voidaan suunnata osallistujien tarpeen mukaan:

- Työyhteisön sisäisten prosessien tutkimiseen ja kehittämiseen
- Työn sisältöjen kehittämiseen
- Osallistujien persoonallisten työskentelytapojen tutkimiseen sekä työssä jaksamisen tukemiseen.

Työnohjauksen toteutus

Esimiesryhmän työnohjaus tapahtuu pienryhmässä. Työnohjauksen toteutustapa sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa.

TYÖYHTEISÖVALMENNUS

Työyhteisövalmennuksemme koostuu kahdesta tuotepaketista:

1. Työyhteisötaidot

- yhteistyö työpaikalla
- puheeksi ottaminen
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- ongelmien ja ristiriitojen käsitteleminen

2. Työyhteisön kehittäminen

- Työyhteisön arkipäivän toiminnan tutkiminen, johon työyhteisön jäsenet sekä esimiehet osallistuvat säännöllisesti
- Yhteinen arviointi, suunnittelu ja toteutus on jatkuva osa kehittämisprosessia
- Tavoitteena yhteinen rakentaminen ja sopimukseen sitoutuminen koko yhteisön voimin.

Työyhteisövalmennuksen ajallinen kesto sovitaan tapaus- ja tilannekohtaisesti.

ORGANISAATION JA TYÖYHTEISÖN MUUTOSVALMENNUS

Miten valmistautua muutokseen riittävän ajoissa?

Muutoksen toteutustavasta sopiminen:

- Keitä muutos koskettaa?
- Miten luodaan vaikutusmahdollisuuksia heille, joita muutos koskettaa?
- Miten tukea sisäistä sitoutumista muutokseen?
- Miten käsitellä muutosvastarintaa?
- Miten toteuttaa muutosprosessin jatkuva arviointi sekä arviointi sovitun muutosprosessin tuloksista?

Tarjoamme valmennusta yli 30 vuoden kokemuksella organisaatorakenteen muutoshankkeissa:

- Organisaatioiden ja yksiköiden fuusiohankkeissa
- Esimiesten tukemisessa muutosten johtamisessa

Valmennuksen ajallinen kesto ja laajuus sovitaan tapaus- ja tilannekohtaisesti.

TYÖYHTEISÖJEN KRIISIKONSULTAATIOT

Työyhteisöt ajautuvat konflikteihin silloin, kun ongelmien ja ristiriitojen käsittelyssä epäonnistutaan. Jatkuessaan konfliktit johtavat epäluottamukseen, yhteisön klikkiytymiseen ja kriisiytymiseen. Konfliktit voivat olla johdon tai esimiehen ja henkilöstön välisiä, johdon keskinäisiä tai henkilöstön keskinäisiä yksilöiden tai ryhmien välisiin suhteisiin liittyviä ilmiöitä.

Kriisiytyneen yhteisön henkilöstö on epäyhtenäinen, yhteisöstä puuttuu todellinen asioiden käsittelyn avoimuus eikä ole yhtenäisiä, selkeitä toimintamalleja ja -tavoitteita. Mitä suljetumpi yhteisö on, sitä vaikeampi ongelmien paljastaminen ja käsittely on. Entisin toimintatavoin ei enää päästä haluttuun lopputulokseen, vaan niiden käyttäminen pahentaa tilannetta entisestään.

Asiantuntijan rooli on auttaa yhteisöä ristiriitojen tunnistamisessa, analysoinnissa ja ratkaisemisessa. Mitä varhaisemmassa vaiheessa ongelmiin, ristiriitoihin ja konflikteihin tartutaan, sitä tehokkaammin ne voidaan ratkaista.

Konsultaation avulla yhteisö voi luoda omat pelisääntönsä ja toimintatapansa, joiden avulla kriisit voidaan ehkäistä ennakolta. Samalla autetaan yhteisöä saamaan käyttöön siellä olevat resurssit ja suuntaamaan ne organisaation perustehtävän toteuttamiseen.

Konsultaatio on selkeätavoitteinen ja muutamia kertoja käsittävä yhteistyösuhde. Konsultaation tarkempi ajallinen kesto sovitaan tapaus- ja tilannekohtaisesti.

Ota yhteyttä!

Jyväskylän Koulutuskeskus Oy

Puutarhakatu 10 C 4

40200 Jyväskylä

p. 014-215 217

f. 014-614 979

www.jkk.fi

toimisto@jkk.fi

