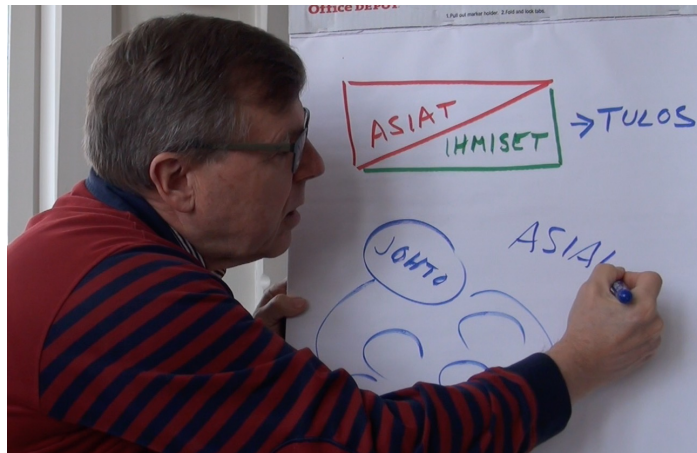


Karl-Magnus Spiik

- Syntynyt yrittäjäperheeseen
- Yrittäjäekonomi, liikkeenjohdon konsultit (LJK) ry:n jäsen
- Toimitusjohtaja 100 hengen yrityksessä 6 vuotta
- Suomen Nuorkauppakamarit ry:n puheenjohtaja 1981
- VIA Groupin aluepäällikkö 1982-1985
- Itsenäinen konsultti ja valmentaja 1986 lähtien



Organisaatio ei opi eikä tee. Ihmiset oppivat ja tekevät.

Tulokset ratkaisevat.

"Hyvä valmentaja" diassa on kuvattu työskentelyni seminaareissa.

"Asiat – ihmiset" diassa on taustalla olevat oppimisen ideat.

Loput diat kertovat onnistuneista projekteista.



HYVÄ VALMENTAJA

Kehittämispäällikkö Virpi Karilahti-Juolan väitöskirjatutkijan Liisa Jurmun yhteenveto tekijöistä, jotka yhdistävät erityisen onnistuneista valmennuksista:

- tilaisuuden viestintä on avointa ja ymmärrettävää
- osallistaminen ei ole näennäistä, vaan vetäjä ja osallistujat kohtaavat toisensa
- pyritään aitoon vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen
- tunnistetaan tärkeimmät aihealueet ja asiat osallistujien kannalta
- tehdään konkreettisia harjoituksia
- tilaisuus on innostava ja aktiivinen
- vetäjä ottaa vastaan palautetta ja kritiikkiä
- asioita kyseenalaistetaan yhdessä
- ajankäyttö on suunnitelmallista ja tehokasta
- keskustelut ja ryhmätyöt ovat järkeviä ja tehokkaita
- huumoria ja jutustelua mahtuu joukkoon
- teoriat ja keinot sovelletaan ryhmän tarpeisiin ja tilanteisiin
- osallistujat tekevät henkilökohtaisia kehittämispäätöksiä

KMS:N VALMENNUKSISSA ON LISÄKSI MUKANA TERVE JÄRKI, JOKA TARKOITTAÄ

- positiivisuutta (iloinen ja innostunut ihminen oppii paremmin)
- ratkaisukeskeisyyttä (valittamisesta ratkaisuihin)
- kerralla oikein -ajattelua (lean)
- yrityksen olemassaolon tarkoitusta
- tuloksen tekemistä (liiketoiminta)

TYÖSKENTELYMENETELMÄT eri aihealueiden kohdalla

1. KMS esittelee asian lyhyesti ja selkeästi (3-5 min)
 2. 2–3 vierekkäin istuvaa osallistujaa keskustelevat esitetystä asiasta (4-8 min)
 3. yleiskeskustelua ja yhdessä ymmärtämistä
 4. johtopäätökset liittyen osallistujan omaan työhön
- harjoitusten ajankäyttö riippuu sovitusta aiheesta ja miten tärkeä se on osallistujien työssä



**Organisaatio ei
opi eikä tee.**

**Ihmiset oppivat
ja tekevät.**



Tulos

Kun haluamme muuttaa organisaatiota, piirrämme siitä uusia kuvia. Kun haluamme muuttaa organisaation toimintaa, pitää meidän muuttaa ihmisten aivoissa olevia mielikuvia, uskomuksia ja työskentelytapoja. Tämä edellyttää aktiivista vuorovaikutusta ja aitoa vaikuttavuutta.



Tulos

IHMINEN OPPII

William Glasserin tutkimus



Yksisuuntainen viestintä



**Käskevä ja ohjaava
Tuodaan ulkoa**

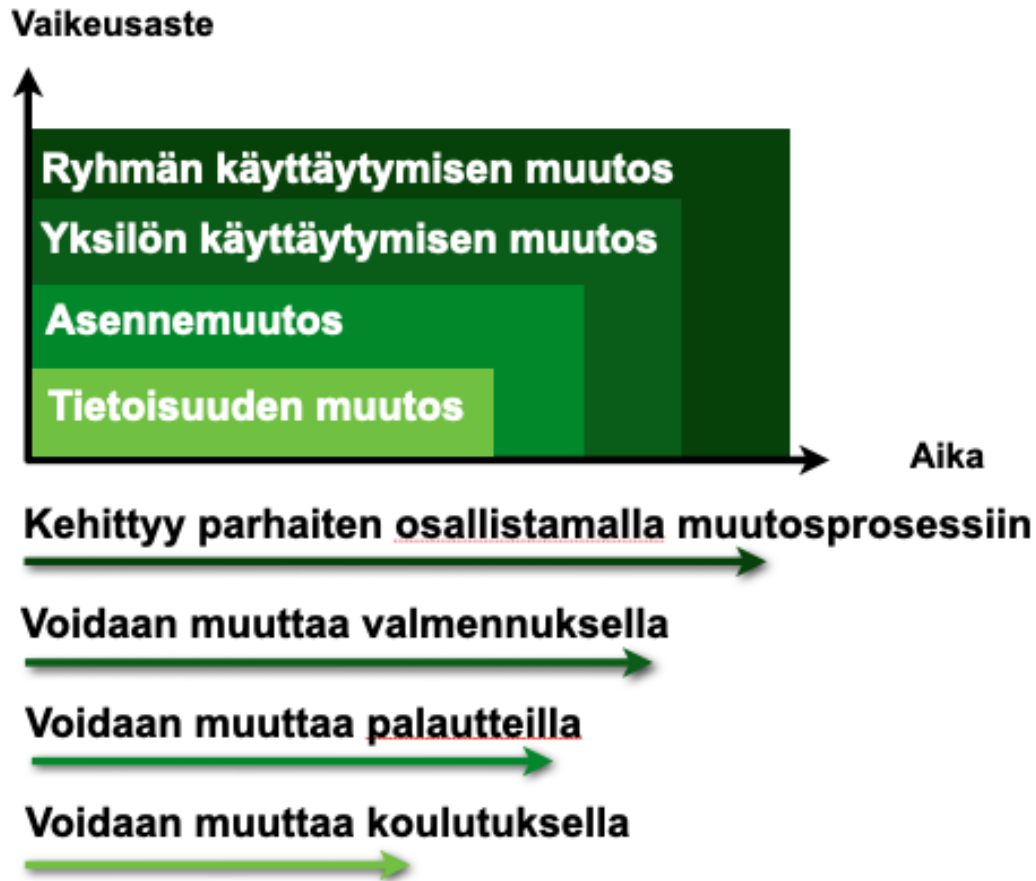
Kaksisuuntainen viestintä



**Osallistava ja sitouttava
Kytetään olemassa olevaan**

Uuden tiedon / ohjeen jakamisen jälkeen varmistetaan perillemeno ja ymmärtäminen keskustelemalla.

Seurannalla ja aktiivisella palautejohtamisella varmistetaan sitoutuminen.



Valmennusten päätavoite on kaikkien osallistaminen.

Jos tehtävänä on tiedon jakaminen, sekin tehdään usein siten, että ensin kysytään mitä mieltä osallistajat ovat aiheesta: synnytetään kiinnostusta ennen asian esittämistä.

Johtamistaidon valmennuksissa tavoite on sama, eli mitä enemmän tiiminvetäjät tai esihenkilöt osallistavat tekijöitään, sitä enemmän itseohjautuvuus lisääntyy, ja sitä helpommaksi ihmisten johtamistehtävä tulee.

URAN AIKANA TOTEUTUNEET VALMENNUKSET, joissa

- kaikki asiakasprojektit on toteutettu edellä esitettyjen perusideoiden pohjalta
- ja muutamissa oltu jopa aikaa edellä eli tehty sellaista mitä muut eivät vielä tehneet.

Projektit liittyivät erityisesti yritysten, kuntien ja valtionhallinnon johtamis- ja yhteistyö- ja palvelukulttuurien luomiseen ja kehittämiseen.

Punaisella on merkitty julkisesti palkitut tehtävät

Sinisellä on merkitty todettuja tuloksia

Mehiläinen Oy (yhteistyötä 10 vuotta)

- Koko Suomen henkilöstölle 1 + 1 pv:n asiakaspalveluvalmennus 20 hengen ryhmissä
- Asiakaspalvelun palautetutkimuksen tulokset 2010: Mehiläinen TOP 10:ssä ja oman toimialansa paras
- Yksikkökohtaisia vertikaalivalmennuksia (asiakaspalvelu, muutoshalukkuus, yhteistyö...): Lahti, Hyvinkää, Riihimäki, Jyväskylä, Kuopio, Turussa lisäksi: erillinen esihenkilötaito ja ilmapiirimittaus
- Sairaalat Töölö ja Turku: esihenkilötaito, osastojen välinen yhteistyö

Vaasan Keskussairaala

- Valmennusta sairaalan koko palveluorganisaatiolle
- Ihmisten erilaisuus, esihenkilötaito, muutosjohtaminen, tiimityöskentely, ajan ja energian hallinta, sisäinen palvelu
- Tärkein aihealue oli siirtyminen käskemisestä edellytysten luomiseen ja sisäisen asiakkaan eli hoitohenkilöstön aitoon kohtaamiseen: parempaan palveluun
- Onnistuminen ja tuloksellisuus laajensi kysyntää kaikkiin yksikköihin

Cloetta Fazer Makeiset Oy (yhteistyötä 5 vuotta)

- Yrityskulttuurin muutos, kehityskeskustelu, vastuullisuus, sitouttaminen
- Asiakkaan kanssa rakennettiin yhdessä uusi johtamisjärjestelmä.
- Esihenkilöt valmennettiin sen käyttämiseen.
- Yritys voitti Suomen parhaan yrityksen palkinnon 2003 ja oli Euroopassa 10:n parhaan joukossa. Projekti esiteltiin Finlandia talossa, jonne Liikkeenjohton konsultit (LJK ry) valitsi Suomen parhaat asiakkaan ja konsultin yhteistyöprojektit.

Lindström Oy (yhteistyötä yli 20 v)

- Johtoryhmät, tiimitaito, tehdaskohtaiset valmennukset
- Koko asiakaspalvelu- ja myyntiorganisaatiolle asiakaspalvelu- myyntitaitovalmennuksia
- Esihenkilötaitovalmennukset samalla ohjelmalla, jolla **Sol Siivouspalvelu Oy voitti kaksi kertaa Suomen Laaturipalkinnon**
- Luumäen Palvelukeskus oli tuloksellisesti Lindströmin heikoin yksikkö 1995, valmennukset esihenkilöille ja henkilöstölle (tiimityö, asiakaspalvelu) 1996-1997
- Valittiin 1997 yhtiön parhaaksi palvelukeskukseksi

Lassila&Tikanoja (yhteistyötä 3 vuotta)

- Esihenkilötaito, ajan ja energian hallinta
- Yhteyskeskuksen henkilöstön esihenkilötaitojen ja uusien toimintatapojen valmentaminen, jossa tavoitteena oli kannustava johtaminen, ammatillinen asiakaspalvelu ja joustava tiimityö.
- Koko Suomen yksiköiden asiakaspalvelun henkilöstö siirrettiin pääkaupunkiseudulle. Projekti onnistu ajallisesti, taloudellisesti ja henkisesti kuten oli suunniteltu.
- Asiakaspuheluihin vastaaminen nopeutui minuuteista sekunteihin.
- Asiakaspalvelu hoiti suurimman osan valituksista, jotka aikaisemmin ohjattiin tuotantoon.

Lounet Oy (nykyinen Lounea, yhteistyötä 6 vuotta)

- Johtoryhmä, esihenkilötaito, tiimityö, asiakaspalvelu, myyntitaito, muutoshalukkuus
- Koko henkilöstön osallistaminen toimintatapojen uudistamiseen, uusi organisaatioajattelu ja toteutus, asiantuntijatiimin perustaminen
- Elisa osti ja yhdisti itseensä useita Lounetin kilpailijoita Suomessa, mutta ei Louneaa, koska yritys oli uudenaikainen, tehokas ja kannattava

Amplit Oy (sähköurakointiliike, yhteistyötä 12 v)

- Johtamistaito, muutosjohtaminen, tiimityöskentely, asiakaspalvelu, myyntitaito, itseohjautuvuus
- Johtamisen ja toimintatapamuutoksilla yrityksen kannattavuus ja kilpailukyky kasvoi: voittivat useita suuria tarjouskilpailuja (mm. Lasten Sairaala, joka valmistus 2018).
- Otti ensimmäisenä Suomessa käyttöön kärkimiesajattelun, johon työnjohto ja asentajat oli valmennettu.

Cramo Oyj

- Koko henkilöstön asiakaspalvelu, myyntitaito ja yhteistyö
- Vaihtuvuus väheni, henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen sekä vuokraamojen tulokset paranivat

Konserniverokeskus

- Johtoryhmä, esihenkilötaito, ajan ja energian hallinta, matriisiorganisaation sisäänajo
- Verotarkastajille: miten virkamiehestä tulee konsultti ja asiakaspalvelija
- Asiakkaat hämmästyneitä, alussa eivät uskoneet roolin muutokseen.

Oyj Viking Line Abp (yhteistyötä 3 vuotta)

- Kaikkein laivojen esihenkilöiden valmennus, joissa tavoitteena oli kilpailukyvyn, johtamisen ja toiminnan kehittäminen.
- Laivojen johtoryhmien johtamiskulttuurin uusiminen (ajankäytöstä ennen 80 % menneisyyttä ja 20 % tulevaisuutta, valmennuksen jälkeen mennyt 20 % ja tuleva 80 %).
- Aikaisemmin laivojen johtoryhmät olivat maaorganisaation ”kumileimasimia”, valmennuksen jälkeen johtoryhmät johtivat laivojen toimintaa.
- Keskijohdon valmennus keskittyi ihmisten johtamiseen, osastojen väliseen yhteistyöhön ja laivojen asiakaspalvelun ja myynnin tavoitteellisempaan johtamiseen.
- **Viking Line voitti suurten yritysten Suomen Laatupalkinnon 2009, jossa kriteerinä oli samat kuin valmennuksella eli kilpailukyky, johtamisen ja toiminnan kehittäminen.**

Jyväskylän Maalaiskunta

- Esihenkilötaito, johtoryhmätyöskentely, strategiavalmennus, valtuutettujen ja virkamiesten yhteistyö
- Sivistyslautakunnan ja sivistystoimen yhteistyö
- **Jyväskylän Maalaiskunnan ja Kaupungin valtuutettujen ja virkamiesjohdon kahden päivän yhteistyövalmennus: seuraavan päivän Keski-suomalaisessa suuri otsikko: ”Yhteistyö syrjäyttää pakkoliitospuheet”.**

Lahden kaupunki

- Strategiavalmennus, esihenkilötaito, johtoryhmätyö, valtuutettujen ja virkamiesten yhteistyö
- **Sosiaalipalvelun henkilöstö osallistui kahden päivän valmennukseen, jossa organisaatiomuutoksesta päästiin yhteisymmärrykseen (asiasta oli kiistelty kolme vuotta).**

Liedon terveystakeskus

- Keskukselle räätälöity työhyvinvointikysely, jonka perusteella
- Johtaminen uudistettiin: aikaisemmin johtaminen oli yksisuuntaista ja keskuksen johtaja veti kaikki palaverit
- Henkilöstön valmennuksen jälkeen keskukseseen perustettiin työryhmiä, jotka saivat tehtäväkseen ratkaista kyselyssä esiin nousseita ongelmia. [Työn ilo, yhteistyö ja sitoutuminen uudistuksiin nousivat merkittävästi.](#)
- Kaikissa valmennuksissa oli mukana asiakkaiden kohtaaminen, ja oikean tiedon antaminen (joista eniten valitettiin)

Sairaala NEO (nykyinen Mehiläinen NEO)

- Asiakaspalveluhenkilöstön valmennus
- Asiakaslupauksen määrittelemine ja sitouttaminen henkilöstölle
- Koko henkilöstölle palautteiden antamisen ja vastaanottamisen valmennus
- Kirurgeille ajan ja energian hallinnan valmennus

Naantalın hammaslääkärikeskus

- Koko henkilöstölle valmennus, jonka aihealueena oli ulkoinen ja sisäinen palvelu

Fazer Group

- Fazer Ravintolat (yhteistyötä 12 v)
 - Useita laajoja valmennuksia: johtoryhmä, esihenkilötaito, muutoshalukkuus, tiimityö, asiakaspalvelu, myyntitaito
 - Sisäisten kouluttajien valmennus + PowerPoint -dioiden ja koulutusmateriaalin tuottaminen
- Amica: johtoryhmä, esihenkilötaito
- Candyking: johtoryhmä, asiakaspalvelu, myyntitaito, tiimityö
- Messukeskus: esihenkilötaito, tiimityö, asiakaspalvelu

Sol Siivouspalvelu (yhteistyötä 4 vuotta)

- Yrityskulttuurin nykyaikaistaminen ensimmäisenä Suomessa perinteisestä linjaorganisaatiosta palvelukulttuuriksi, jossa vapauden ja itseohjautuvuuden aste nostettiin uudelle tasolle ja josta uutisoitiin laajasti TV:ssä ja mediassa.
- Kaikki esihenkilöt osallistuivat 20 hengen ryhmissä neljän vuoden aikana 4 x 2 pv:n valmennukseen.
- **Voitti Suomen Laaturpalkinnon vuonna 1992 ja uudestaan vuonna 1993.**

Stockmann Oyj (yhteistyötä 18 vuotta)

- Eri ostoryhmien valmentaminen parempaan yhteistyöhön ja asiakaspalveluun
- Tavaratalojen henkilöstöille asiakaspalvelu- ja myyntitaitovalmennus (ryhmät koottiin Helsinkiin eri tavarataloista)
- **Kaikkien tavaratalojen johtoryhmätyöskentelyn käynnistäminen ja kehittäminen.**

Sunborn Oy, Naantalin Kylpylä (yhteistyötä 14 vuotta)

- Esihenkilötaito, asiakaspalvelu, myyntitaito, osastojen välinen yhteistyö
- Ruissalon kylpylä: osastojen välinen yhteistyö, asiakaspalvelu
- **Yhteistyö jatkui useita vuosia, koska yrityksen johto oli tyytyväinen tuloksiin.**

Kuntec Oy (Turun Viherliike- ja Kunnallistekniikkalaitokset yhdistettiin, yhteistyötä 3 vuotta eli muutoprosessin ajan)

- Yrityskulttuurin muutos liikelaitoksesta kilpailukykyiseksi tiimiorganisaatioksi
- Henkilöstön asennemuutokset, yhteistyö, positiivisuus
- Johtoryhmä, esihenkilötaito
- Tiivis yhteistyö toimitusjohtajan kanssa nonpeutti työyhteisön kulttuurin muutosta
- **Turun kaupunki oli budjetoanut viisi ensimmäistä vuotta tappiollisiksi, mutta tulos oli voitollinen jo toisena vuonna.**