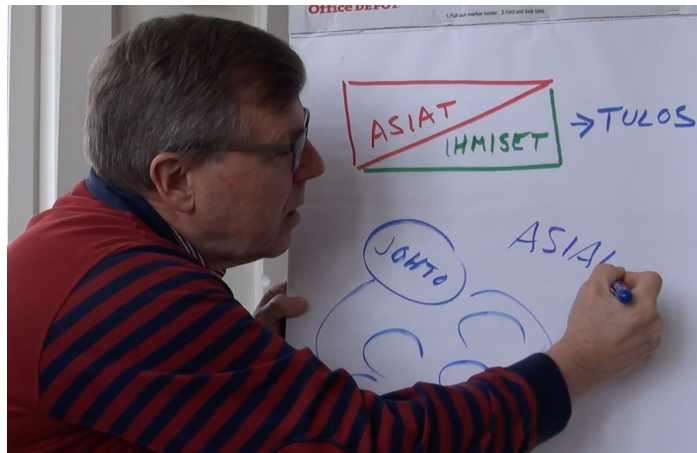


Karl-Magnus Spiik

- 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 aktioiva
- 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
- teorat ja keinot sovelletaan ryhmän tarpeisiin ja tilanteisiin
- osallistujat tekevät henkilökohtaisia kehittämispäätöksiä

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

- 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**

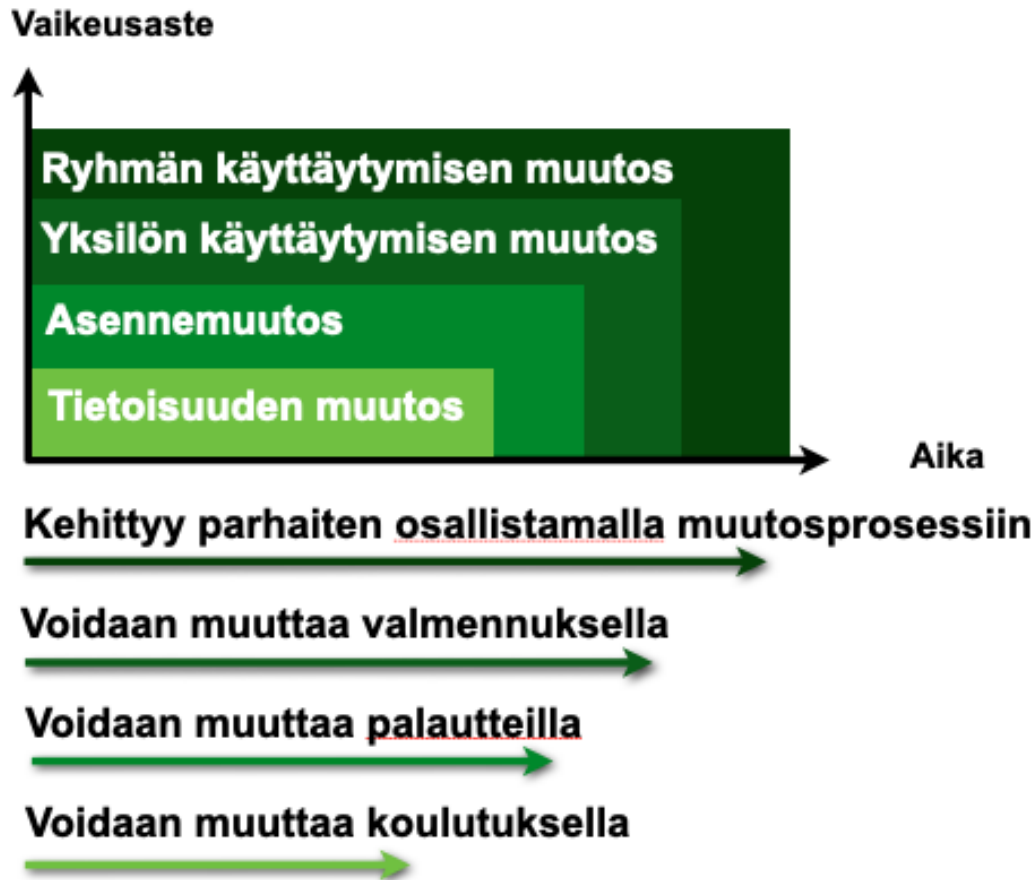
Kaksisuuntainen viestintä



**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 osallistujat 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 ole tehneet.
- Yksi onnistumisen tekijöistä on ohjelmien tarkka räätälöinti asiakkaan asettamien tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta.

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

Oyj Viking Line Abp (yhteistyötä 3 v)

Kaikkein laivojen esihenkilöiden valmennus, joissa tavoitteena oli kilpailukyvyn, johtamisen ja toiminnan kehittäminen.

- Laivojen johtoryhmien työskentelytavan uusiminen (ajankäyttö ennen 80 % menneisyyttä ja 20 % tulevaisuutta, valmennuksen jälkeen mennyt 20 % ja tuleva 80 %).
- Aikaisemmin laivojen johtoryhmät kokivat olevansa maaorganisaation ”kumileimasimia”, valmennuksen jälkeen johtoryhmät johtivat tavoitteellisesti 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.

Cloetta Fazer Makeiset Oy (yhteistyötä 3 v)

- Yrityskulttuurin muutos, kehityskeskustelu, vastuullisuus, sitouttaminen
- Asiakkaan kanssa rakennettiin yhdessä uusi kannustava ja osallistava johtamisjärjestelmä.
- Esihenkilöt valmennettiin sen käyttämiseen.
- Yritys voitti Suomen parhaan yrityksen palkinnon 2003 ja oli Euroopassa 10:n parhaan joukossa. Projekti esiteltiin Finlandia talossa, jonne Liikkeenjohtoon 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 Laatupalkinnon**
- Luumäen Palvelukeskus oli tuloksellisesti Lindströmin heikoin yksikkö 1995, valmennukset esihenkilöille ja henkilöstölle (tiimityö, asiakaspalvelu) 1996-1997
- Valittiin 1997 yhtiön parhaaksi palvelukeskukseksi

Lassila&Tikanoja (yhteistyötä 5 v)

- Esihenkilötaito, ajan ja energian hallinta
- Yhteyskeskuksen henkilöstön esihenkilötaitojen ja uusien toimintatapojen uudistaminen, 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.

Jyväskylän Maalaiskunta (yhteistyötä 2 v)

- 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 oli suuri otsikko: ”Yhteistyö syrjäyttää pakkoliitospuheet”.

Lahden kaupunki (yhteistyötä 2 v)

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

Mehiläinen Oy (yhteistyötä 11 v)

- 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 (yhteistyötä 2 v)

- 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

Lounet Oy, nykyinen Lounea (yhteistyötä 10 v)

- 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 virallisesti käyttöön kärkimiesajattelun, johon työnjohto ja asentajat valmennettiin.

Cramo Oyj (yhteistyötä 2 v)

- Koko henkilöstön asiakaspalvelu, myyntitaito ja yhteistyö
- Vaihtuvuus väheni, henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen paranivat, joka
- näkyi vuokraamojen vastuullisuuden, asiakaspalvelun ja tuloksellisuuden kasvuna

Konserniverokeskus (yhteistyötä 3 v)

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

Sol Siivouspalvelu (yhteistyötä 4 v)

- Yrityskulttuurin nykyaikaistaminen ensimmäisenä Suomessa perinteisestä linjaorganisaatiosta palvelukulttuuriksi
- Toiminnan vapauden ja itseohjautuvuuden aste nostettiin uudelle tasolle, josta silloin uutisoitiin laajasti TV:ssä ja mediassa.
- Kaikki esihenkilöt osallistuivat 20 hengen ryhmissä 4 x 2 pv:n valmennukseen.
- **Voitti Suomen Laaturpalkinnon kahtena vuotena peräkkäin**

Stockmann Oyj (yhteistyötä 17 v)

- 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 yli 20 v)

- 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 8 v)

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

Liedon terveyskeskus (yhteistyötä 2 v)

- Keskukselle räätälöity työhyvinvointikysely, jonka perusteella
- johtaminen uudistettiin: aikaisemmin johtaminen oli yksisuuntaista ja keskuksen johtaja veti kaikki palaverit
- Henkilöstön valmennuksen jälkeen keskukseen perustettiin työryhmiä, jotka saivat tehtäväkseen ratkaista kyselyssä esiin nousseita ongelmia. [Työn ilo, yhteistyö ja sitoutuminen uudistuksiin nousivat merkittävästi.](#)
- Kaikissa valmennuksissa oli mukana asiakkaiden ystävällinen kohtaaminen ja oikean tiedon antaminen, joista terveyskeskuksen asiakkaat olivat vuosien mittaan eniten valittaneet [\(asiakastyytyväisyys parani selvästi\)](#)

Sairaala NEO (nykyinen Mehiläinen NEO) (yhteistyötä 3 v)

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

Fazer Group (yhteistyötä 12 v)

- Fazer Ravintolat
 - Useita laajoja valmennuksia: johtoryhmä, esihenkilötaito, muutoshalukkuus, tiimityö, asiakaspalvelu, myyntitaito
 - Sisäisten kouluttajien valmennus + PowerPoint -dioiden ja koulutusmateriaalin tuottaminen omaan käyttöön
- Amica: johtoryhmä, esihenkilötaito
- Candyking: johtoryhmä, asiakaspalvelu, myyntitaito, tiimityö
- Messukeskus: esihenkilötaito, tiimityö, asiakaspalvelu