



VARSINAIS-SUOMEN PELASTUSLAITOS

**STRATEGIA TOIMEKSI – MUUTOSVOIMANA
IHMISET**

TYÖKIRJA

**ESIMIESTYÖN JA YHTEISEN ESIMIES-
KULTTUURIN KEHITTÄMINEN**



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bioalat ja liiketalous
Lemminkäisenkatu 30, 20520 Turku

Tämä työkirja on tarkoitettu kannustukseksi sinulle, jotta saisit esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja palautteen antamisessa ja saamisessa käyttöön kaiken taitosi ja koko sydämesi. Lisäksi työkirjan tarkoitus on kannustaa sinua kehityskeskustelujen, vuorovaikutuksen ja palautekulttuurin laadun jatkuvaan parantamiseen. Johtamisessa on aina kaksi elementtiä: päämäärätietoinen strategiaa ja tuloksia kohti kulkeminen sekä ihmisten sitouttaminen, tukeminen ja sparraaminen. Työkirja tarjoaa käytännönläheistä tietoa, menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla esimiehenä / asiantuntijana voit kehittää ihmisten johtamista ja Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen yhtenäistä esimieskulttuuria.

Toivon, että työkirja tuottaa lisäarvoa ja tukee sinua arjessa työhön soveltamisen tukena sekä edistää hyvän johtamisen ja esimiestyön toteutumista.

Antoisia, oivalluksia herättäviä työhön soveltamisen hetkiä!

Sinikka Leino
Projektipäällikkö
Puh 050 5985 822
Sinikka.leino@turkuamk.fi

LUOTTAMUS

Luottamus ansaitaan ja kun sen menettää, sitä on vaikea saavuttaa uudelleen. Luottamus ei ole sokeaa, kuten usko on. Luottamus vaatii aina harkintaa, koska luottaminen sisältää riskin. Kun luotamme jotakin jollekin, saatamme tulla hänestä riippuvaiseksi tai tulemme haavoittuvaiseksi. Jos asia ei ole meille tärkeä, sitä vähemmän siihen liittyy riskejä ja sitä valmiimpia olemme luottamaan. Jos taas asia on meille erityisen tärkeä, sitä varovaisempia olemme.

Luottamus helpottaa ihmisten kohtaamista, kommunikaatiota ja auttaa sietämään ristiriitoja. Esimiehen tulisikin rakentaa luottamusta kaikkien kanssa ja omalla toiminnallaan auttaa avoimen työyhteisön syntymistä, koska avoimuus on edellytys luottamukselle. Luottavaisessa työyhteisössä uskalletaan tehdä päätöksiä ja virheitä. Silloin ei tarvita valvontaa ja jatkuvaa neuvottelua asioista. Jos esimies käyttäytyy huonosti, hän menettää luottamuksen. On hyvä muistaa, että lunastetut lupaukset rakentavat luottamusta.

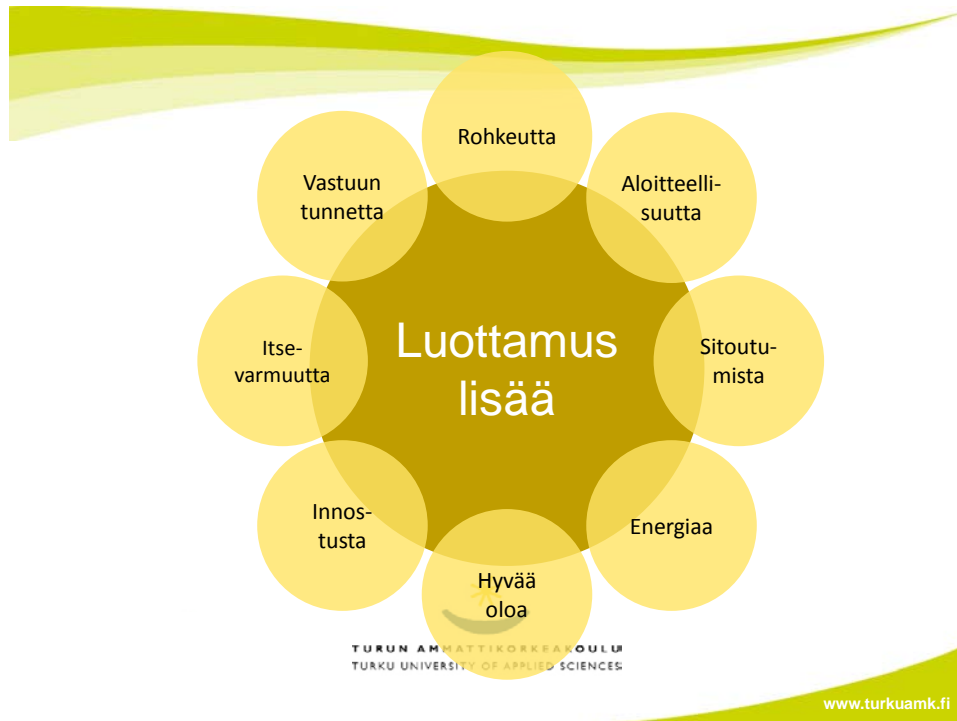
Mistä luottamus syntyy?

- tavoitteet ja suunta ovat selvillä – näistä keskustellaan säännöllisesti niin, että ne ovat kaikille selvät
- aitous ja rehellisyys synnyttävät avoimuutta, asioista puhutaan avoimesti ja asiallisesti
- työpaikalla on aito pyrkimys oikeudenmukaisuuteen, arvot näkyvät toiminnassa
- pelisäännöt on sovittu yhdessä ja ne ovat kaikkien tiedossa
- työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan
- lupaukset pidetään, toimitaan niin kuin puhutaan
- esimies ja työntekijät myöntävät omat virheensä ja ottavat niistä vastuuta
- työpaikalla osataan ja uskalletaan antaa myös rakentavaa kriittistä palautetta
- tunnustusta jaetaan niille, keille se kuuluu, ja toisaalta alisuoriutumiseen puututaan
- esimies kuuntelee työntekijöitään
- kaikki voivat pyytää, saada ja antaa tukea
- erilaisuus ja erilaiset mielipiteet hyväksytään ja niitä arvostetaan
- esimies ei puhu pahaa tiimistään muille, tiimi itsekin välttää pahansuopaa juoruilua

Luottamukseen perustuva johtaminen tuo organisaatioihin monia vaikutuksia ja hyötyjä:

- vähentää organisaation kustannuksia
- edistää spontaania sosiaalisuutta ja hyviä sosiaalisia suhteita
 - lisää esimiesten ja henkilöstön keskinäistä kunnioitusta
 - helpottaa yllättävien ongelmien ratkaisemista
 - nopeuttaa palvelukehitystä ja varmistaa imagon sekä yrityskuvan kehittymistä
 - edistää avointa ja tasa-arvoista keskustelua
 - lyhentää päätöksiin käytettävää aikaa
 - parantaa epävarmuuden sietoa
 - vähentää itsekkyyttä
 - parantaa yksilöiden suoritustasoa
 - edistää muutosta
 - nopeuttaa ristiriitojen ratkaisemista
 - lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta
 - rakentaa ja ylläpitää viihtyvyyttä

- edesauttaa oppimista
- mahdollistaa viisaiden riskien ottamisen
- toimii puskurina pettymyksissä
- sitouttaa työntekijöitä
- edistää yrityksen sisäisten ja ulkoisten innovaatioiden syntymistä
- vähentää sairaspäiviä parantuneen työhyvinvoinnin vuoksi



POHDINTATEHTÄVIÄ

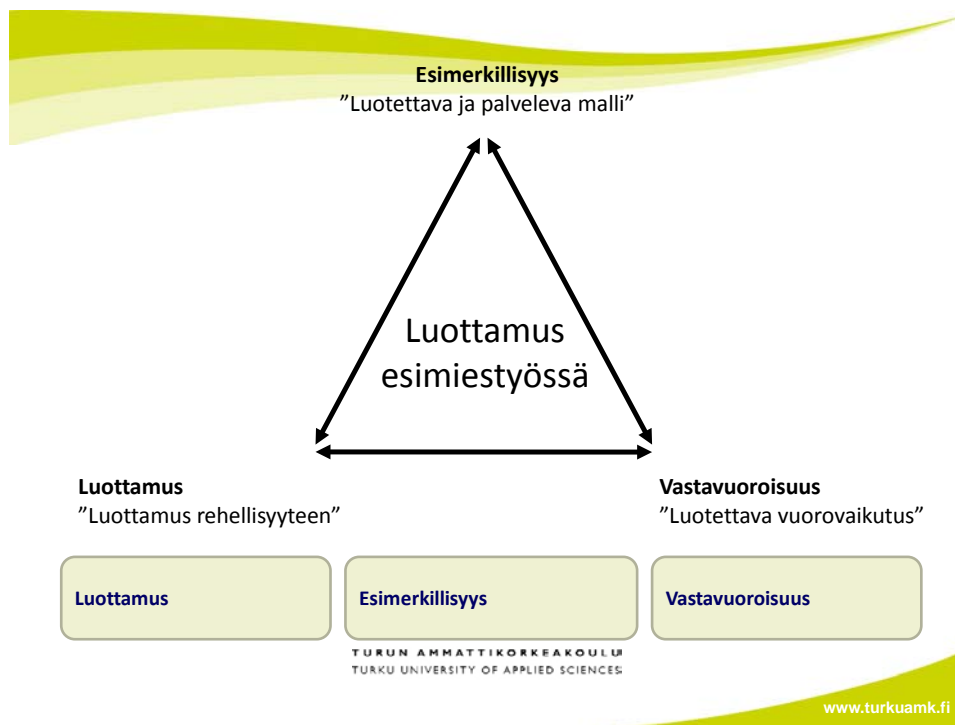
1. Luottamustesti

Mieti seuraavalla sivulla olevia asioita ja anna itsellesi kouluarvosana –asteikolla (4-10) nykytilan arvosana. Määrittele sen jälkeen, mikä olisi hyvä ja toivottava tavoitearvosana tehtäväsi kannalta.

	Nyt	Tavoite
1. Keskustelen säännöllisesti työntekijöiden kanssa tavoitteista ja suunnasta.		
2. Olen aito ja rehellinen.		
3. Minulla on aito pyrkimys oikeudenmukaisuuteen		
4. Alaiseni tietävät, mitä arvostan, sillä se näkyy konkreettisesti toiminnassani		
5. Olen sopinut pelisäännöistä yhdessä työntekijöiden kanssa.		
6. Haluan tietää, mitä työntekijät odottavat ja toivovat.		
7. Pidän lupaukseni.		
8. Myönnän, jos olen tehnyt virheen.		
9. Osaan antaa rakentavaa palautetta.		
10. Annan tunnustusta ja positiivista palautetta niille, jotka ovat sen ansainneet.		
11. Puutun alisuoriutumiseen työssä.		
12. Kuuntelen työntekijöitä ja olen kiinnostunut heidän mielipiteistään.		
13. Tuen työntekijöitä tarvittaessa.		
14. Arvostan muita, vaikka he ovat erilaisia kuin minä.		
15. Kiinnitän huomiota siihen, että puhun yhteisöni jäsenistä myönteiseen sävyyn haastavissakin tilanteissa myös silloin, kun he eivät ole paikalla.		

Nyt kun olet antanut itsellesi nyky- ja tavoitetilan arvosanat, pohdi vielä, millaisin keinoin pääset tavoitearvosanaan. Millaista tukea tarvitset? Mitä Sinun olisi hyvä tehdä konkreettisesti? Keneltä voit kysyä neuvoa? Miten itse neuvoisit itseäsi?

2. Luottamus esimiestyössä / tiimityössä
oheinen kuvio sisältää keskeiset luottamusta rakentavat tekijät. Millaisia ”toimintaohjeita” esimerkillisyydestä, luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta tekisit, joiden varassa luottamusta voit rakentaa ja kehittää omassa työyhteisössäsi.



3. Määrittele seuraavat käsitteet
- o luottamus
 - o luotettavuus
 - o luottavaisuus

KEHITYSKESKUSTELUT JOHTAMISEN APUNA

Kehityskeskustelut helpottavat esimiehen johtamistyötä, koska niissä hän voi hyvillä kysymyksillä saada kokonaiskuvan oman osastonsa tai ryhmänsä tilanteesta. Toisin kuin yleensä luullaan, esimies on harvoin tarkalleen ajan tasalla siitä, mitä hänen vastuuyksikössään tapahtuu. Kaikkia yksityiskohtia hänen ei toki tarvitsekaan tietää, kunhan asiat hoituvat. Ongelmaa syntyy, kun mustia pisteitä alkaa olla liikaa.

Kahdenkeskiset keskustelut antavat erinomaisen tilaisuuden koota kattavaa tietoa osaston tai ryhmän nykyisistä tehtävistä, niiden vaatimuksista ja jakautumisesta, työntekijöiden potentiaalista ja mahdollisesta piilo-osaamisesta, urasuunnitelmista ja koetusta koulutustarpeesta. Tästä on hyötyä kun esimies hahmottaa tulevaisuuden vaatimuksia ja suunnittelee toimia sen varalle.

Kahdenkeskisissä keskusteluissa esimies voi tarkistaa, että jokainen työntekijä on selvillä organisaation missiosta, visiosta, tulevaisuuden näkymistä, strategiasta vision saavuttamiseksi ja myös organisaation arvoista, joiden toivotaan näkyvän jokaisen arkisessa työssä. Tarvittaessa esimiehellä on mahdollisuus kirkastaa näitä seikkoja. Toisaalta työntekijällä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada selvyttä mieltään askarruttaviin epäselvyyksiin.

Jokaisen työhön kuuluu sellaisiakin tehtäviä, jotka eivät välttämättä käy ilmi tehtävän kuvauksesta. Keskustelussa työntekijä voi oma-aloitteisesti ottaa asian esille tai esimies voi kysyä tehtävistä tarkemmin. Näin esimies pystyy tarkistamaan, onko tehtäväjako järkevä ja oikeudenmukainen ja tehdäänkö hänen ryhmässään kenties tarpeettomia töitä.

Keskustelut antavat esimiehelle myös mahdollisuuden arvioida työntekijän tehtäviä niiden vaativuuden kannalta sekä selvittää, onko työntekijä tyytyväinen työhönsä vaativuustasoon. Jos työntekijä haluaa vaativampia töitä, voidaan yhdessä miettiä, minkälaisia työtehtäviä työyhteisössä on hänelle tarjolla.

Kahdenkeskisessä keskustelussa on hyvä käsitellä työntekijän henkilökohtaista työpanosta; miten hän selviää tehtävistään, erottaako hän eri tehtävien tärkeysasteen ja toimii kiireisinä aikoina sen mukaan, onko hän oma-aloitteisesti toimeen tarttuva ja vastuuta kantava. Tähän liittyy läheisesti se, kuinka hän toimii ja onnistuu vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa.

Keskustelut antavat tilaisuuden kiittää työntekijää tehdystä työstä, onnistuneesta suorituksesta ja toisaalta ottaa esille mahdollisesti puutteellinen suoritus tai epätoivottu kehitys; lisäksi keskustelu on tilaisuus opastaa henkilökohtaisesti ja luottamuksellisesti, kuinka henkilö voisi menetellä onnistuakseen vieläkin paremmin.

Lisää mielekkyyttä työhön

Kun johtamista sovelletaan tarkoituksenmukaisesti, myös työntekijälle kehityskeskusteluilla on huomattava merkitys. Ensiksikin hän saa omaa aikaa keskustellakseen rauhassa, ilman keskeytyksiä ja luottamuksellisesti esimiehensä kanssa, paitsi organisaatiota koskevista asioista myös muista itselleen tärkeistä asioista. Hän voi myös tehdä kysymyksiä ja ehdotuksia, joita ei halua tehdä muiden kuullen. Kahdenkeskinen keskustelu antaa hänelle tilaisuuden oman roolin, aseman ja mahdollisuuksien selkiyttämiseen sekä omien näkemysten esille tuomiseen. Jokaiselle on hyväksi kokea itsensä yhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi, jolla on väliä.

Työntekijä kokee työnsä mielekkäämmäksi, kun Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen tavoitteiden ja omien tehtävien suhde tulee hänelle selväksi. Kun lisäksi oma tehtävä, omat vapaudet, oikeudet ja vastuut on määritelty, hän voi hahmottaa työnsä järkeväksi, hallittavaksi kokonaisuudeksi. Tehtävät ja työtilanteet muuttuvat, ja keskusteluissa työntekijällä on tilaisuus päivittää, mikä hänen roolinsa kokonaisuudessa on.

Hyvänä työntekijät pitävät myös sitä, että kehityskeskusteluissa voi kysyä tarkennuksia niihin kysymyksiin, jotka ovat jääneet epäselviksi ja joita halutaan käsitellä rauhassa. Näin vältetään väärinymmärryksiä, virhetoimintoja ja joskus myös kiistelyä siitä, kuka on oikeassa. Keskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus kertoa niistä tehtävistään, joista esimies ei ehkä ole tietoinen ja jotka vievät kuitenkin aikaa ja energiaa ja vaikuttavat siihen, kuinka paljon hän ehtii tehdä varsinaisia töitään. Kun työntekijä tuo keskustelussa esille omia odotuksiaan tehtäviensä suhteen, esimerkiksi toivetta käyttää voimavaroja aikaisempaa monipuolisemmin työyhteisön vastuullisena jäsenenä, häntä kuunnellaan herkemällä korvalla, kuin jos hän esittäisi odotuksiaan tavanomaisessa palaveritilanteessa. Erityisen tärkeää on, että työntekijällä on mahdollisuus keskustelun aikana tehdä ehdotuksia toivomastaan koulutuksesta ja henkilökohtaisen kehittymisensä suunnasta. Samoin hän voi haarukoida sitä, onko organisaatiossa tehtäviä, jotka sopivat hänen urasuunnitelmiinsa.

INNOSTAVIA JA TEHOKKAITA KYSYMYKSIÄ JA PERIAATTEITA KEHITYSKESKUSTELUUN

1. On hyvä aloittaa kysymyksillä, jotka koskevat työntekijän onnistumisia hänen perustehtävässään. Ne varmistavat myönteisen vuorovaikutuksen sekä hyvien käytäntöjen mallintamisen tulevaisuudessa.
 - mikä meni erityisen hyvin viime vuonna?
Hienoa, kerro lisää!
 - mistä olet erityisen tyytyväinen?
 - mikä mahdollisti tämän onnistumisen?
 - mitä taitoja käytit? Kuka / mikä auttoi?
2. Seuraavaksi voi puhua siitä, missä työntekijän mielestä on perustehtävässä parantamisen varaa ja mitä asialle voitaisiin tehdä.
3. Työntekijä kaipaakin myös esimiehen näkemystä siitä, missä hän on onnistunut ja missä hänellä on kehitettävää. Kehut ja kehittämisen paikat on hyvä sanoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja pitää mielessä ihmisten oma tapa suhtautua kii-

- tokseen – toisia liika hehkutus voi hämmentää. Konkreettinen, asiassa pysyvä palaute on yleensä aina vastaanotettavissa.
- Mitä sinussa todella ihailen....
 - Minuun tekevät vaikutuksen sinun taitosi.....
 - Erityisesti on hienoa, että....
4. Työntekijän aiemmin mainitsemia vahvuuksia ja taitoja voi hyödyntää, kun pohditaan, miten työntekijä voi tähdätä uuden kauden tavoitteisiin.
 5. Kysymällä saa enemmän aikaan kuin sanelemalla – kun saat työntekijän itsensä määrittelemään tavoitteita sekä keinoja niihin pääsemiseksi, sitoutuminen on heti jo eri tasolla.
 6. Tavoitteisiin tähtäämisessä kannattaa miettiä myös pienempiä välitavoitteita
 - Mikä olisi seuraava askel kohti tätä tavoitetta?
 - Mistä huomaamme, että olemme jo vähän lähempänä tavoitetta?
 7. On hyvä käydä läpi, mitä taitoja, tietoja ja resursseja työntekijä tarvitsee tavoitteen saavuttamisessa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Miten hän haluaisi laajentaa osaamistaan?
 8. Kehityskeskusteluun kuuluvat myös ideat ja unelmat
 - Miten haluaisit kehittää tämänhetkistä työtäsi?
 - Missä haluaisit nähdä itsesi muutaman vuoden kuluttua / viiden vuoden kuluttua?
 9. Jos suuret muutokset tehtävässä tai työssä eivät ole mahdollisia, voidaan keskustella, mistä muusta voi löytyä intoa, oppimista ja merkitystä työhön.
 10. On hyvä puhua myös jaksamisesta, pitkänajan suunnitelmista (esim. eläkkeellelähtö) sekä henkilökohtaisen elämän tilanteesta, jos se vaikuttaa työhön.
 - Onko vielä jotain, josta haluat kertoa tai joka minun olisi hyvä tietää?
 11. Myös palaute esimiehelle kuuluu kehityskeskusteluun.
 - Miten olen auttanut sinua työssäsi?
 - Mitä toivoisit minun parantavan tai tekevän toisin?
 12. Lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto kehityskeskustelusta. Muistiin kirjoitettuun yhteenvetoon on helpompi palata
 - Mistä erityisesti sovimme? (pää tavoitteet, osaamisen ja työn kehittäminen)
 - Mitkä ideat viemme eteenpäin muille työyhteisössä?
 - Milloin on seuraava keskustelu?

POHDINTATEHTÄVIÄ

1. Onnistumiset esiin
 - Mieti työntekijöitäsi / kollegoitasi ja pohdi, miten antaisit palautteen kullekin sopivalla tavalla. Mikä on sinulle luontevin tapa antaa palautetta?
 - Minkä ehkä pienenkin myönteisen asian olet kuullut tiimistäsi joltakin ulkopuoliselta viime aikoina? Miten voisit välittää tämän positiivisen juorun?
 - Mikä auttaisi sinua esimiehenä / kollegana näkemään pieniä päivittäisiä onnistumisia ja viestimään niistä?
 - Miten voisit tukea työntekijöittesi yritteliäisyyttä, jossa on mielestäsi oikea suunta, ja saada heidät näin jatkamaan sinnikkäästi eteenpäin?

2. Miten käyn seuraavat kehityskeskustelut alaisteni / esimieheni kanssa?
 1. Mitkä ovat seuraavien kehityskeskustelujen tarkoitus ja tavoitteet?
 - Mihin haluan erityisesti vaikuttaa seuraavien kehityskeskustelujen avulla?
 - Mitkä ovat seuraavien kehityskeskustelujen tärkeimmät välittömät tulostavoitteet?
 - Mitkä ovat seuraavien kehityskeskustelujen toteutustapaa koskevat tavoitteet?
 2. Mitä asioita keskusteluissa käsitellään (keskustelun pääteemat)? Mistä lähdetään liikkeelle ja miten keskustelu etenee? Miten asioita käsitellään ja miten keskustelua ohjataan niin, että edellisessä kohdassa määritellyt tavoitteet saavutetaan?
 3. Miten kehityskeskustelut sovitetaan yhteen Varsinais-Suomen suunnittelu-, budjetointi ja strategiaseurantamenettelyn kanssa?
 4. Kuinka monta kertaa vuodessa keskustelut käydään? Milloin? Jos käydään useampia keskusteluja, niin ovatko ne sisällöltään samanlaisia vai erilaisia? Käydäänkö kehityskeskustelut joiltakin osin ryhmäkeskusteluna? Jos ryhmäkeskustelua käytetään, niin miltä osin ja miten?
 5. Mitä tietoja ryhmän, yksikön ja organisaation tavoitteista, suunnitelmista ja tilanteesta on hyvä antaa alaisille valmistautumisen pohjaksi? Miten tämä hoidetaan?
 6. Miten keskusteluihin valmistaudutaan?
 - Miten keskustelumenettelystä sovitaan ja miten alaiset valmennetaan ja sitoutetaan keskusteluihin?
 - Miten esimies valmistautuu kahdenkeskisiin keskusteluihin?
 - Miten alaiset valmistautuvat?
 7. Minkälaista lomaketta tai asialistaa käytetään valmistautumiseen ja keskustelun läpiviennin tukena? Miten lomakkeesta saadaan omaan tilanteeseen sopiva? Miten keskusteluissa sovitut asiat kirjataan muistiin ja miten sovitujen asioiden toteutumista seurataan?
 8. Miten luodaan hyvät puitteet keskusteluille? (Häiriöttömyyden varmistaminen, ajankäyttö ja muut huomioonotettavat tekijät?)
 9. Miten ihmisten ja heidän tilanteidensa erilaisuus, vuorovaikutustaidot sekä esimiehen ja alaisen yhteistyösuhde otetaan huomioon?

ESIMIEHEN TYÖKALUT

Esimiestyön tärkein tavoite on vaikuttaa. On tärkeää tuntea ne työvälineet, joilla porukka saadaan työskentelemään toivottuun suuntaan.

Oma esimerkki

Omalla esimerkillä johtaminen on tehokkainta johtamista. Jokainen esimies on päätöksineen ja tekemisineen kaiken aikaa seurannan kohteena. Jos kerrotut peli-säännöt ja todellinen elämä eivät kohtaa, niin toimitaan todellisen elämän mukaan.

Esimiehen näkyminen

Esimiehen näkyminen omiensa parissa on tärkeää. Sähköposteilla ja tekstiviesteillä johtaminen on hyvin vaillinaista verrattuna siihen, että esimies kulkee ja on näkyvissä. Se antaa viestiä, että esimies on kiinnostunut porukan töistä ja tekemisistä. Kiire ei aseta rajoituksia näkymiselle, vaan ainoastaan omat valinnat ja arvostukset rajoittavat sitä. Esimies on myös henkilöjohtaja.

Palkitseminen ja kannustaminen

Palkitseminen yhdistetään useimmiten rahaan. Palkitsemiseen ja kannustamiseen on käytettävissä runsaasti muitakin menetelmiä, jotka ovat esimiehen oman päätöksenteon piirissä. Työn sisältöön vaikuttaminen on yleensä hyvin tehokas ja toimiva tapa. Siinä ratkaisut voivat olla yksilö- tai ryhmäkohtaisia. Aloitteellisuudesta ei rangaista.

Johtamisfilosofia

Jokaisella oikealla esimiehellä tulee olla mielessään oma johtamisfilosofia. Oman esimiehisyyden tulee perustua harkittuun linjaan ja toimintatapaan, josta johdetaan käytännön arkijohtaminen. Jokaisen esimiehen oma ihmiskuva ja käsitys ryhmän toiminnasta määräävät hyvin pitkälle sen, millaiseksi oma johtamisfilosofia muodostuu. Hyvä testi oman filosofian toimivuuteen on miettiä tilanteita, joissa on tullut huudahdettua: tämä ei voi olla oikein! Johtamisfilosofiassa tulee määritellä ne pysyvät periaatteet, joista ei aio luopua missään tilanteessa. Esimerkiksi petätkö oman porukkani saavuttaakseni itse enemmän etuja? Miten paljon haluan toimia hyvän yhteishengen ylläpitämiseksi? Mitkä ovat minulle keskeisemmät arvot työssä ja elämässä?

Yhteisvoimin johtajuutta etsimässä

Ennen esimiehen tärkein tehtävä oli järjestää alaisilleen edellytyksiä, jotta esimiehen vastuulla oleva tehtävä tulisi hoidetuksi. Henkilöstö auttoi esimiestä. Nykyisin esimiehen tehtäväksi nähdään henkilöstön tukeminen, jotta yksikön perustehtävä tulisi hoidettua. Esimies auttaa henkilöstöä.

Esimiehen haasteet ovat muuttuneet aiemmista toiminnan sujuvuuden ja henkilöstön ammattitaidon painottamisesta henkilöstön aktiivisuuden ja jaksamisen tukemiseen. Esimiehet voivat vapautua keinotekoisesta vallan haarniskastaan. Silloin myös henkilöstön luovuus voi vapautua yhä enemmän työn kehittämiseen ja uuden oppimiseen.

Johtaminen on esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, josta esimies toki edelleen kantaa suurimman vastuun. On alettu puhua alaistaidoista ja lähes joka tehtävässä vaaditaan yhteistyökykyä. Niin muutosjohtamisessakin. Kyse on paitsi johtamiskyvystä myös kyvystä olla johdettavana ja kyvystä johtaa itseään ja tunnistaa sitä, miten rakentavasti tai hajottavasti meistä itse kukin käyttää niitä henkilökohtaisia voimavarojaan ja vuorovaikutusmahdollisuuksiaan, jotka ovat meidän omassa hallinnassamme.

Yhteisöissä, joissa osataan ottaa yhteistä vastuuta oman yksikön johtamistehtävän laadusta, saadaan aikaan aikuismaista vastuullista käyttäytymistä. Esimies määrittelee, millaiset valmiudet hyödyttävät yhteisöä eniten. Hänestä tulee ryhmän henkisen kasvun tukija ja ammattitaidon arvostaja. Hän muuttuu valvoijasta sopivan kokoonpanon omaavien työ-

ryhmien muodostajaksi ja kannustajaksi, joka on luopunut itseriittoisuudestaan työyhteisönsä innovatiivisuuden ja sitoutumisen esille saamiseksi.

Esimies ei anna valmiita reseptejä vaan auttaa ryhmänsä jäseniä eteenpäin vievin kysymyksin löytämään juuri heille sopivia vastauksia ja tunnustaa jokaisen ihmisen oman todellisuuden merkityksen aikaansaannosten kannalta. Hän etsii yhdessä ryhmänsä kanssa realistiset tavoitteet ja pitää huolta, että niihin myös pyritään.

Kolmas muutosjohtajan perustehtävä on olla henkisesti koko ajan läsnä työyhteisössään. Muutostilanteissa läsnäolo on erilaista kuin vakaan kehityksen vaiheissa. Esimiesten läsnäolovaikeus johtuu usein siitä kokemuksesta, ettei hänellä mielestään ole mitään erityistä annettavaa, ei erityistä kerrottavaa, ei helpottavia uutisia jne. Esimiehen on hyvä tietää, että hän itse riittää, että hänen läsnäolonsa on tärkeää. Keskeistä ei sittenkään ole se, mitä hän ehtii sanoa ja selittää, vaan se, mitkä ehtii kuulla hermostumatta, ahdistumatta, hohsumatta, väsymättä. Kuulla sellaisella tavalla, ettei kiiruhda selittämään pois tai antamaan hyviä neuvoja. Puhujan tunne siitä, että esimies kestää ja jaksaa kuunnella, että tulen nähdyksi ja kuulluksi on arvokas. Arvokasta on myös se, että näin menetellen ryhmässä piilevä viisaus ja ryhmän jäsenten kyky tukea ja ymmärtää toinen toisiaan (ja esimiestään) pääsee esiin.

PALAUTEKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

Esimiehen tehtäviin kuuluu mahdollistaa ja aikaansaada menestystä, jonka tuottajina ovat omat työntekijät. Ei riitä, että esimies kertoo, mitä pitää saada aikaan ja miten työ on tehtävä. Ei riitä, että luottaa työntekijään ja jättää tämän rauhaan. Työn edellytykset ja vaatimukset muuttuvat koko ajan. Ne pakottavat toimintatapojen tarkastamiseen ja uudelleen määrittämiseen. On käytävä jatkuvaa keskustelua työntekijöiden kanssa. Tässä vuorovaikutuksessa käydään läpi sekä onnistumisia että epäonnistumisia, sekä vahvuuksia että kehittämiskohteita, puolin ja toisin. Kysymys on palautteesta.

Palautetta viljelevä toimintakulttuuri parantaa työilmapiiriä. Erityisesti kannustus ja muu positiivinen palaute tukevat tätä. Hyvät vuorovaikutussuhteet rakentuvat avoimelle keskustelulle ja rehellisyydelle. Vaikeatkin asiat on helpompi ottaa puheeksi. Toimiva palautekulttuuri edistää oppimista ja kehittämistä. Palaute on osa työpaikan vuorovaikutusta, oppimista ja kehittämistä. Sen kohteena on ahtaasti ajateltuna työ ja sen suorittaminen, laajemmin ajateltuna koko työyhteisön, työn ja työntekijän kehittäminen.

Hyvän palautekulttuurin lahja työyhteisölle on työntekijöiden parantunut itsetuntemus, hyvä työilmapiiri, kehittyvät työsuoritukset, oppiminen ja oikeanlainen tekeminen. Myönteinen palautekulttuuri voi vaikuttaa työyhteisön jäseniin myös seuraavilla tavoilla:

- olo tuntuu turvalliselta, tyytyväiseltä, arvostetulta ja hyväksytyltä
- itsestä ja muista on helppo ajatella myönteisesti
- työnteko on kitkatonta ja suoritukset paranevat
- yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu
- itsetunto vahvistuu
- tuntuu vaivattomalta käyttäytyä vakuuttavasti ja tuntea, että itsellä ja muilla menee hyvin

- vastuuntunto kasvaa ja työmotivaatio vahvistuu
- työskentely tuntuu entistä kiinnostavammalta
- työssä voi osoittaa innostuneisuutta ja vahvaa moraalista otetta
- keskinäinen kunnioitus ja yhteistyön tunne lisääntyy
- luottamus toisia kohtaan lisääntyy ja näkyy parantuneina suorituksina
- tiimityöskentely tehostuu
- työntekijöiden vaihtuvuus, toistuvat poissaolot ja sairaudet vähenevät
- tuottavuus lisääntyy

Eri kehittämisprosesseissa olen paljon miettinyt esimiesten kehittymistä palautteen antajina ja päättynyt hahmottamaan kymmenen askelta, joiden avulla palautetaitojaan voi kehittää. Toivon, että löydät itsesi joltakin portaalta ja saat suuntaviivoja siihen, mihin seuraavaksi olisi hyvä panostaa. oman työyhteisön palautekulttuurin kehittämisessä:

1. Anna ja vastaanota palautetta

Hyödynnä kaikki palautemahdollisuudet. Panosta suunnitelmallisiin keskustelumahdollisuuksiin, esim. kehityskeskustelut ja anna arkipalautetta aina kuin mahdollista. Hanki kokemuksia ja harjoittele. Vain harjoitus tekee mestarin. Mieti palautetilanteiden jälkeen, mikä sujui hyvin ja missä olisi vielä kehitettävää.

2. Valmistaudu huolella palautetilanteisiin

Varmistu, että palaute perustuu havaintoihin ja tosiasioihin eikä uskomuksiin. Puhu mahdollisimman konkreettisista asioista – älä vihjaile. Puhu omasta puolestasi, älä muiden puolesta. Varmista, että palaute kohdistuu työhön ja käyttäytymiseen eikä persoonallisuuteen. Auta työntekijää onnistumaan – sovi seurannasta.

3. Sovella hampurilaispalautteen tai puskuroinnin periaatetta

Yritä aina tuoda esiin myös myönteisiä ja vahvistavia näkökulmia henkilön toiminnasta, kun annat korjaavaa tai vahvistavaa palautetta. Korjaavaa palautetta on yleensä helpompi vastaanottaa, kun se annetaan vahvistavan palautteen yhteydessä.

4. Mieti, kenelle olet antamassa palautetta

Rääätälöi palaute vastaanottajan mukaan. Toiset henkilöt tarvitsevat enemmän vahvistavaa palautetta suhteessa korjaavaan palautteeseen kuin toiset. Jos työntekijällä on taipumus masentua korjaavasta palautteesta, älä kuitenkaan välttä sitä, jos se on tarpeen, vaan lisää myös vahvistavan palautteen määrää. Samoin lisää vahvistavan palautteen määrää, jos henkilö on hetkellisesti uupunut tai opettelemassa uutta. Tarkkaile palautetilanteen aikana palautteen vastaanottajan reaktioita ja säättele puskurointia sen mukaan

5. Kytke antamasi palaute yrityksen strategiaan

Anna palaute aina suhteessa yrityksen strategiaan ja henkilön työn tavoitteisiin. Jos kytkeä näihin ei ole, tavoitteenkin kannalta saatetaan olla epäasiallisilla tai epätarkoituksenmukaisilla vesillä. Palautteen kytkeä strategiaan voi olla hyvin suora tai epäsuorempi, mutta jos kytkeä ei ole lainkaan, palaute kannattaa unohtaa – varsinkin, jos se on korjaavaa

6. Pyydä palautetta omasta toiminnastasi

Ole esimerkkinä hyvästä palautteen vastaanottajasta ja palautteen hyödyntäjästä. Kaikkea palautetta ei sellaisenaan tarvitse niellä. Palaute on annettu tutkittavaksi ja siitä oppittavaksi – ei välttämättä sokeasti uskottavaksi.

7. Kehitä yksikkösi palautekulttuuria

Huomaa yksikössäsi vallalla olevia uskomuksia hyvästä palautteesta. Ota asia puheeksi työntekijöidesi kanssa. Haasta heidät ajattelemaan, tukeeko vallitseva tapa yrityksen strategista linjaa. Saadaanko nykyisellä tavalla aikaan tarvittavaa oppimista ja kehittymistä?

8. Pyri aidosti dialogiseen palautteeseen

Malta kuunnella, mitä työntekijälläsi on sanottavaa ja mitä hän asioista ajattelee. Pyri ymmärtävään kuunteluun ja arvostavaan vuorovaikutukseen, vaikka et olisi-kaan hänen kanssaan samaa mieltä. Tuo omat näkemyksesi rehellisesti esille, mutta varo ”jyräämästä” työntekijääsi. Tähtää siihen, että asiat sujuvat jatkossa parhaalla mahdollisella tavalla ja työntekijäsi saa oivalluksia itsensä ja työnsä kehittämiseen. Älä pyri olemaan oikeassa, vaan tunnusta reilusti, kun huomaat toisen näkökulmien paremmuuden. Ota kiinni toisen ajatuksista ja ole valmis kehittämään niitä yhdessä.

9. Ole selvillä oman ajattelusi rajoituksista ja mahdollisuuksista

Tiedosta, miten omat ”pitämisesi” ja ”ei-pitämisesi” vaikuttavat palautteeseesi. Pidä omat henkilökohtaiset mieltymyksesi kurissa, kun annat yrityksen strategian mukaista palautetta.

10. Reflektoi ja opi

Seuraa palautetilanteessa koko ajan sekä omia että työntekijän reaktioita ja säätele omaa toimintaasi sen mukaan. Pidä koko ajan mielessäsi palautteen strategian mukainen tavoite, vastaanottajan yksilölliset tarpeet ja näkökulmat, omat taust oletuksesi sekä luottamuksen rakentaminen.

Palautteen tarkoitus

1. Saada aikaan muutos

2. Kertoa missä mennään

3. Kannustaa

4. Rakentaa yhteistä kieltä



Palautetta käytetään moniin tarkoituksiin. Sen avulla voidaan:

- suunnata toimintaa ja ohjata suoritusta
- auttaa palautteen vastaanottajaa kehittymään työssään
- motivoida ja sparrata palautteen vastaanottajaa ja lisätä hänen työtyytyväisyyttään

Anna rakentavaa palautetta esimerkiksi kun:

- on parempi(kin) tapa tehdä, nopeampi, helpompi, laadukkaampi
- tulokset eivät ole tavoitteiden mukaiset
- toiminta ei vastaa sovittua
- näet että toinen ei osaa
- laatu ei vastaa standardianne
- johtamisessa on selkeä parantamisen kohde
- toinen ei pidä kiinni sovitusta toimintatavasta
- toisen käyttäytyminen ei ole sopivaa
- toisen työ ei tuota tulosta
- toinen ei ole korjannut toimintaansa sen mukaiseksi, mistä olette aiemmassa palautteessa sopineet
- yhteistyössä on parantamisen paikka
- vuorovaikutus kollegan kanssa ei toimi riittävän hyvin

Anna myönteistä palautetta vaikkapa:

- kun mikä tahansa rakentavan palautteen listassa kuvatuista toimii hyvin!
- ihmisestä itsestään
- toisen loistavasta asenteesta ja työotteesta
- avusta, jonka sinä tai joku muu sai palautteen vastaanottajalta
- luotettavuudesta, luottamuksesta
- aina siitä, että toinen on muuttanut rakentavan palautteen jälkeen toimintaansa palautteen mukaisesti
- ideasta
- luovuudesta

TOIMIVA VUOROVAIKUTUS

Esimiehen on käytettävä valtaansa ja oikeuksiaan viisaasti. Esimies, joka haluaa työntekijän muuttavan toimintaansa syvemmin ja pitkäkestoisemmin, hakee ensisijaisesti sellaisia vuorovaikutuskeinoja, joilla se on saavutettavissa. Vuorovaikutukseltaan määräävä ja käskevä esimies saavuttaa ehkä nopeasti jotain näkyvää. Riskinä on kuitenkin lopullisen sitoutumisen vähäisyys tai keskinäisen luottamuksen heikentyminen.

Eri tilanteissa palautteella voi olla monenlaisia tavoitteita ja esimiehen on tarkoituksenmukaista säädellä myös palautetyyliään yrityksen strategian, palautteen tavoitteen, henkilön ja tilanteen mukaan. Jotain yhteistä kaikissa näissä tilanteissa kuitenkin on. Onnistunut palaute vaatii arvostavaa ja kuuntelevaa otetta. Palautteen pitää myös olla punnittua ja oikeudenmukaista. Hyvä arjen luottamus esimiehen ja työntekijän välillä luo vankan pohjan erilaisille palautetilanteille.

Onnistuneen palautetilanteen edellytykset



Onnistuneen tai epäonnistuneen palautteen pohja luodaan päivittäiseen työhön liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. Luottamus esimiehen ja alaisen välillä rakentuu vähitellen arjen erilaisissa kohtaamisissa. Vaikka esimies puhuisi kukkaiskieltä, mutta alainen ei luota häneen, palautekin menee hyvin todennäköisesti ohi korvien. Palautetilanne on erityinen kohtamistilanne ja samalla yksi mahdollisuus vahvistaa tai rapauttaa luottamusta entisestään. Yksi luottamuksen elementeistä on hyvät aikomukset toista kohtaan. Jos työntekijälle syntyy käsitys, että esimies haluaa myös palautteella hänen parastaan, se lisää luottamusta ja myönteistä suhtautumista palautteeseen.

Tunne oikeudenmukaisuudesta rakentuu työelämässä auki puhutuista asioista. Mitä paremmin on käyty läpi, mitä työntekijältä odotetaan eli mitkä ovat hänen työnsä ja toimintansa tavoitteet ja pelisäännöt, sitä selkeämpää palautetta on antaa ja vastaanottaa. Jos esimiehellä ja työntekijällä on tavoitteista ja pelisäännöistä eri käsitykset, ollaan helposti tilanteessa, jossa palaute koetaan epäoikeudenmukaiseksi ja epäreiluksi. Palautteen olisi-kin hyvä sisältää viittauksia tavoitteisiin. Hyvä palaute kirkastaa aina myös toiminnan tavoitteita.

Arvostavan vuorovaikutuksen peruslähtökohta on, että tunnustamme ihmisten olevan erilaisia ja voivan katsoa asioita eri näkökulmista. Yksi ei ole ainoa oikea ja oma näkökulmakin on aina aika ajoin otettava tarkasteluun sekä oltava valmis rikastamaan sitä oppimalla muiden katsantokannoista

Palaute osana yrityskulttuuria

Organisaatiossa saattaa olla hyvin vahva yhteinen käsitys, millaista palautetta niissä pidetään hyvänä ja millaista huonona. Yrityskulttuuri tukee tietynlaisia palautteeseen liittyviä arvostuksia ja toimintatapoja. Samalla tavalla kun yksittäisen ihmisen ajatukset ja toimintamallit muokkautuvat ajan kuluessa kokemusten kautta, niin käy myös yrityskulttuurille. Kulttuuri muovautuu sen perusteella, miten organisaatio on tottunut toimimaan ja menestymään toimintaympäristössään.

Ajan myötä organisaatioon kertyy kollektiivista tietoa, osaamista, tunnetta ja rakenteita, jotka ovat sekä tietoisia ja näkyviä, että näkymättömiä ja suurelta osin tiedostamattomia. Näkyvä ja tietoinen osa kulttuurista kiinnittyy erilaisiin dokumentteihin, järjestelmiin ja toimintamalleihin ja rakennuksiin. Näkymätön ja suurelta osin tiedostamaton osa yrityskulttuuria liittyy arvoihin, normeihin ja uskomuksiin. Yrityskulttuuriin kuuluukin kaikkea, miten organisaatiossa on aikojen kuluessa totuttu toimimaan sekä sisäisesti että suhteessa ympäristöön.

Palautekulttuuri osana yrityskulttuuria käsittää sen, miten organisaatiossa on totuttu antamaan, vastaanottamaan ja pyytämään palautetta ja millaista palautetta pidetään hyvänä. Esimies toimii palautekulttuurin keskellä. Kulttuuri säätelee ja asettaa rajoja toiminnalle, mutta esimiehellä on myös mahdollisuus omalta osaltaan vaikuttaa sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Esimiehen onkin hyvä ymmärtää organisaationsa palautekulttuuria ”pin-taa syvemmältä”, jotta hän oivaltaisi, miksi jonkun toimintamallin käyttöönotto ei aina tuota haluttua lopputulosta. Peruskysymykset ovat seuraavanlaisia:

- miten tässä organisaatiossa saa pyytää tai antaa palautetta? Ketkä saavat antaa sitä?
- millainen johdon aktiivisuus palautteenannossa on hyväksyttyä?
- saako asioista puhua ääneen vai lakaistaanko ne maton alle?
- miten on sopivaa kiittää ja kannustaa työntekijöitä?
- miten antaa kriittistä palautetta?
- mitä palaute ylipäätään tarkoittaa?

Työpaikan erilaiset kokoontumiset ovat hyviä foorumeita palautekulttuurin tarkastelulle. Tällöin on tarkasteltava niitä yhtenäisiä piirteitä, jotka liittyvät näihin tilanteisiin. Voi olla, että kokouksissa ei ole sopivaa kehua ketään tai toiminnan arviointiin liittyvät keskustelut eivät saa ketään mukaansa. Vahvat totutut toimintatavat tukevat eri osapuolia toimimaan johdonmukaisesti.

POHDINTATEHTÄVIÄ

1. paremmaksi palautteenantajaksi
Itselfreflektio (=pohdinta) ennen palautetilannetta

Palautetilanteen ennakkopohdinta auttaa saavuttamaan parempia tuloksia. Esimiehen on syytä pysähtyä ja reflektoida erityisesti ennen sellaisia keskusteluja, joihin liittyy korjaavaa palautteenantoa. Pohdintaa voi jäsentää seuraavin kysymyksin:

- mitä aion ottaa esille?
 - o miten palaute liittyy työntekijän perustyöhön?
 - o mistä saamani palautetieto on peräisin? Mikä on sen luotettavuus?
- miten aion ottaa asian esille?
 - o Millainen palaute on nyt paikallaan?
 - o millaista puskurointia tarvitaan?
- miksi aion ottaa asian esille?
 - o mitkä ovat omat motiivini antaa tälle henkilölle palautetta juuri tällä tavalla, tällä hetkellä ja tästä asiasta?
 - o mikä tekee palautteen erityisen tärkeäksi?
 - o mitä haluan saavuttaa palautteella?
 - o mitä haluan työntekijän tuntevan palautteenannon jälkeen?
- miksi aion antaa palautetta?
- mitä huomioita tein omista lähtökohdistani ja miten tämä vaikuttaa palautetilanteeseen?

2. Palautekulttuurin kehittäminen – kysymykset ja pohdinnat
 Esimiehellä on merkittävä rooli yrityskulttuurin kehittämistyössä. Tilannetta on tärkeää jäsentää seuraavilla kysymyksillä:
- Millä tavalla palautetta nyt jaetaan?
 - Millaista palautekulttuuria nykyinen toiminta heijastelee?
 - Millaisia uskomuksia toiminnan taustalla mahdollisesti on?
 - Mitä palautteella halutaan saavuttaa tai saada aikaan?
 - Millainen palautekulttuuri veisi Varsinais-Suomen pelastuslaitosta eteenpäin valittuun suuntaan?
 - Miten toivottava palautekulttuuri näkyy, kuuluu tai ilmenee?
 - Miten ihmiset saadaan purkamaan myyttejä ja uskomuksia?
 - Miten ihmiset saadaan vahvistamaan toivottavaa palautekulttuuria?
 - Mistä ja miten aloitetaan?

3. Palaute työyhteisön kokouksissa

Työyhteisön vuorovaikutustilanteet on tärkeää läpivalaista. Yhteiset kokoukset ovat erityisen tärkeitä, koska niissä luodaan voimakkaimmin yhteistä todellisuutta ja merkityksiä.

Miten toimii nykyinen kokous- tai palaverikäytäntö? Vastaa alla oleviin kysymyksiin joko myönteisesti tai kielteisesti:

- Kaikki tietävät, miksi ja milloin kokoonnutaan yhteen
- Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen arvot, visio, strategia, tavoitteet ovat konkreettisesti esillä ja niihin viitataan
- Palavereihin osallistutaan mielellään
- Osallistujat kertovat avoimesti mielipiteitään käydyssä keskustelussa
- Tehty yhteenveto ja päätökset välitetään sekä osallistujille että poissaolijoille
- Onnistumisista ja virheistä puhutaan ja niistä pyritään aidosti oppimaan
- Esimies ei ole koko aikaa äänessä
- Asioita otetaan esille ja pulmiin haetaan ratkaisuja.

Runsas myönteisten vastausten määrä luo hyvät edellytykset myös aktiiviselle ja Varsinais-Suomen pelastuslaitosta kehittäväälle palautteenannolle. Kielteiset vastaukset kielivät organisaation rakenteessa olevasta kitkasta. Mitä nykyisessä tavassa voisi kehittää?

ARVOSTAVA JOHTAMINEN

Arvostettu esimies on tehokas esimies

Todellisessa johtajuudessa esimiestä itseään kunnioitetaan – ei siksi, että hänellä on valtaa, vaan siksi, että hänellä on harkintakykyä, inhimillisyyttä ja sydäntä. Hän arvostaa ihmisiä ympärillään. Tällainen arvostamisen kautta saatu karisma ja arvovalta tekee johtamisesta hyvin tehokasta. Kun työntekijät voivat luottaa pomon harkintakykyyn, he ovat valmiita seuraamaan tämän päätöksiä ja linjauksia ja toisaalta uskaltavat todella antautua keskusteluun ja työn kehittämiseen. Kunnioittamalla ihmisyyttä ja näkemällä siinä aina mahdollisuuksia esimies luo pohjaa myönteiselle työympäristölle, jota on myöhemmin vaikeaa estää menestymästä.

Arvostava esimies pitää kiinni säännöistä

Ihmisyiden kunnioittaminen työpaikalla merkitsee myös rajojen ja sääntöjen asettamista ja seuraamista. Esimiehen tehtävänä on auttaa työyhteisöä luomaan yhdessä säännöt ja seurata, että ne ovat kaikille samat ja että ne toteutuvat työpaikan arkipäivässä. Kun työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat toiminnan rajat ja että ne ovat kaikille samat, he voivat hyvillä mielillä keskittyä työn tekemiseen. Epävarmuus on suuri stressin aiheuttaja. Jos säännöt ja odotukset muuttuvat päivittäin, tunne jatkuvuudesta ja turvallisuudesta kärsii.

Arvostettu esimies on valmentaja, ei käskijä

Moderni esimies ei ole enää käskijä vaan työntekijöiden työn mahdollistaja. Yksi uuden ajan esimiehen perustaidoista on tunnistaa ja osata hyödyntää työntekijöidensä vahvuudet. Toimivassa työyhteisössä esimies ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet, heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työhön läheisesti liittyviin asioihin. Esimiehen oma käsitys siitä, millaisia ihmiset ovat, vaikuttaa siihen, mitä esimies arvostaa ja miten hän käyttäytyy erilaisissa tilanteissa. Valmentavalla johtajalla yksi pääajatuksista on usko ihmisen kehittymismahdollisuuksiin.

Esimies-työntekijäsuhde voi olla myös valmennussuhde. Valmentaminen vaatii aikaa ja valmennussuhde edellyttää luottamusta ja avoimuutta. Valmennussuhde on erilainen kuin esimies-alaisuhde. Se on enemmän työntekijää tukeva ja tasavertaisuuteen pyrkivä. Kun esimies käyttää osan työajastaan toisten työtehon lisäämiseen, koko organisaatio hyötyy. Esimies on mahdollistaja, joka luo omalla toiminnallaan onnistumisen edellytyksiä.

Arvostava esimies pitää ensin huolta itsestään

Kyetäkseen huolehtimaan työntekijöistään esimiehen tulee pitää huolta ensin itsestään. Monet esimiehet ovat kovia työntekijöitä eivätkä hevin salli itselleen lepoa ja virkistystä. Usko tai älä, alaiset lukevat sinua kuin lämpömittaria, kun astut aamulla ovesta sisään. He katsovat olemustasi ja lukevat siitä erilaisia viestejä, usein huomaamattaan. Olemuksesi kertoo alaisillesi, tuleeko tästä päivästä hyvä, millainen energia meillä tänään on, onko meillä aikaa ja arvostusta kuunnella toistemme ideoita ja auttaa toisiamme menestymään?

Arvostettu esimies saa mokata ja olla epätäydellinen

Täytyykö esimiehen olla pyhimys, täydellinen? Ei tarvitse. Alaisesi ovat valmiita hyväksymään arkiset virheesi, jotkut huonot tapasi ja kenties epävarmuutesi suuremmissakin asioissa, jos välilläsi vallitsee perusluottamus ja arvostus. Silloin sinulle ominaiset epätäydelliset piirteet saattavat tiimisi mielestä olla inhimillisiä.

Luottamus rakentuu jokapäiväisessä viestinnässä, rinta rinnan työskentelyssä sekä erityisesti siinä, että kaikkein vaikeimmat tilanteet on hoidettu arvostavasti. Toisaalta, jos luottamusta on horjutettu ja ihmisiä kohdeltu heidän ihmisarvoaan tai kunniaansa alentaen, pienistäkin asioista kasvaa helposti suuria ja esimiehen on vaikea luoda hyvää yhteistyötä ja ilmapiiriä, vaikka hän tekisi mitä. Ihmiset ovat tarkkanäköisiä ja huomaavat aidon pyrkimyksen toimia oikein ja suoraselkäisesti. Luottamusta ei voi ostaa.

Arvostava esimies muistetaan

Arvostavana ja arvostettuna pomona oleminen on tavoittelemisen arvoinen asia. Vaikka et ehkä uskoisi, niin ihmiset muistavat hyvän pomon lopun ikänsä. He muistavat henkilön, jolta saivat kannustusta ja tukea ja jota he pystyvät arvostamaan, sillä hän hoiti tiukatkin tilanteet tiimiään kunnioittavasti ja suoraselkäisen rehellisesti. He muistavat ajat, jolloin aamulla oli mukavaa ja innostavaa tulla töihin.

Kun pyrit olemaan hyvä esimies, joudut myös haastamaan itseäsi ja saat kasvaa enemmän kuin monella muulla uralla. Kun olet toisten katseiden edessä ja tilivelvollinen, saat joka päivä tehdä parhaasi. Johtamalla itseäsi ja tunteitasi voit vaikuttaa toisiin ihmisiin paljon enemmän kuin ehkä uskoitkaan.

Monesti ajatellaan, että liike-elämässä numerot ja tulokset ratkaisevat. Tällöin unohdetaan se, että ihmiset viime kädessä kuitenkin tekevät työt. Ihmisyys taitoineen, yhteistyökykyineen ja kehittymismahdollisuuksineen on luonnonvara, joka voi kasvaa ja kehittyä.

Arvostava johtaminen lähtee ihmisyyden kunnioittamisesta ja siitä ajatuksesta, että työntekijöillä on taitoja ja osaamista päästä asetettuihin tavoitteisiin. Kun esimies tekee tietoisin valinnan kunnioittaa alaistaan, heidän persoonaansa, elämäänsä ja taitojansa, hän on matkalla kohti todellista johtajuuden ydintä. Arvostettu esimies on valmentaja ja työntekijöiden työn mahdollistaja. Arvostavan johtamisen perustaidot ovat suurelta osin tavanomaisia hyvän johtamisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen taitoja, kuten kuunteleminen, kysyminen ja palautteen antaminen ja saaminen.

POHDINTATEHTÄVIÄ

1. Minkälainen esimiehen käyttäytyminen ja toiminta saa alaiset kokemaan, että esimies arvostaa heitä?
2. Miten arvostuksen kokeminen vaikuttaa ihmiseen työssä?
3. Missä tilanteissa arvostamisen kokemuksen säilyttäminen ja aikaansaaminen on vaikeaa?
4. Mitä hyötyä siitä on, että ihmiset kokevat, että esimies arvostaa heitä? Mitä hyötyä ihmiselle itselleen, esimiehelle, työyhteisölle ja koko Varsinais-Suomen pelastuslaitokselle?

LÄHTEET:

- Päivi Kupias, Raija Peltola, Paula Saloranta: Onnistu palautteessa
- Risto Ahonen, Sirke Lohtaja-Ahonen: Palaute kuuluu kaikille
- Henrietta Aarnikoivu: Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu
- Anneli Valpola: Onnistu kehityskeskustelussa
- Irma Meretniemi: Esimiehen opas kehityskeskusteluihin
- Minna Kurttila – Taina Laane – Kirsti Saukkola – Tiina Trandberg: Arvostus – valmentava kirja esimiehille
- Tapio Aaltonen – Mikko Luoma – Raija Rautiainen: Vastuullinen johtaminen – Inhimillistä tuloksentekeä