

SATA JOHTAMISEN TEKOA

OPAS ARJEN
ESIMIESTYÖHÖN
JA JOHTAMISEEN

SISÄLLYS

- Saatteeksi
- Työn tekemisen murros
- Vinkit arjen esimiestyöhön
- 1 Katso uusin silmin
- 2 Suunnittele vähemmän
- 3 Johda läheltä
- 4 Luota niin että pelottaa
- 5 Kommunikoi
- 6 Osallista joukot
- 7 Rohkaise kasvuun ja oppimiseen
- 8 Saa toiset loistamaan
- 9 Puutu kun pitää puuttua
- 10 Tee jotain toisin
- Lopuksi



SAATTEEKSI

Me Pregossa olemme 12 toimintavuotemme aikana nähneet lukuisia hienoja esimerkkejä hyvästä johtamisesta eri asiakasorganisaatioissamme. Julkinen keskustelu suomalaisesta esimiestyöstä käydään varsin negatiivisessa sävyssä. Suomen 100-vuotisen juhlavuoden kunniaksi, sekä hyvän johtamisen puolestapuhujana, halusimme jakaa kohtaamiamme vinkkejä hyvästä esimiestyöstä ja johtamisesta myös sinulle. Näin syntyi #satajohtamisentekoa -hanke.

Syksyn 2017 aikana keräsimme eri tavoin käytännön esimerkkejä, kokemuksia ja tarinoita hyvästä, arjen tason esimiestyöstä ja johtamisesta. Yhdessä Suomen Ekonomien kanssa järjestimme marraskuussa 2017 Hyvän johtamisen aamupäivä -tilaisuuden, joka käsitteli työn murrosta ja siihen vastaamista johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Syötteenä keskustelulle toimivat sekä kerätyt johtamisenteot, että paikalle kutsuttujen alustajien ja panelistin kokemukset ja näkemykset.

Tähän julkaisuun olemme tiivistäneet sinulle konkreettisia toimintatapoja arjen esimiestyöhön sovellettavaksi ja hyödynnettäväksi. Vinkit ja kokemukset on teemoitettu eri johtamisen osa-alueiden teemoiksi. Toivomme, että saat uusia ajatuksia omaan johtamiseesi ja että herätämme organisaatiossanne laajempaakin keskustelua siitä, mitä esimiestyön ja johtamisen tekoja juuri teillä tulee vahvistaa.

Toivotamme sinulle menestystä vuodelle 2018, sekä inspiroivia hetkiä arjen esimiestyön äärellä!

Espoossa 31.12.2017

D.E. Prego Oy





TYÖN MURROS JA TULEVAISUUDEN ESIMIESTYÖ

Digitalisaation ja globalisaation ajaman muutoksen vaikutukset työelämään näkyvät jo nyt laajasti organisaatioissa. Hierarkioita puretaan, organisaatioita madalletaan ja valtaa ja vastuuta jaetaan. Itseohjautuvuus on päivän sana. Työn muuttuessa yksilölähtöiseksi, myös johtamisen on lähdettävä yksilön tarpeista.

Kun murroksen seurauksena työ irtoaa ajasta ja paikasta, etä- ja projektityöt yleistyvät. Johdettavat eivät välttämättä työskentele fyysisesti samassa paikassa tai edes saman yrityksen palveluksessa. Työtä tehdään myös yhä enemmän erilaisissa osaajaverkostoissa. Mitä tämä edellyttää esimiestyöltä ja johtamiselta?

Ihmiset kiinnittyvät organisaatioon ja työyhteisöön eri syistä kuin ennen. Arvojen ja yrityskulttuurin merkitys kasvaa. Johtaminen on yhä enemmän ilmapiirin ja energian johtamista sekä työn tekemisen ja onnistumisten mahdollistamista. Esimiestyö on vierellä kulkemista, kykyä nähdä laajemmin ja uudella tavalla.

Merkityksellisyys ja motivaatio lähtevät ihmisestä itsestään, mutta niitä voidaan voimistaa osallisuutta ja yhteisöllisyyttä tukevilla toimintatavoilla. Kun tietointensiivisessä työssä arvoa luodaan oppimisen, yhteistyön ja luovuuden kautta, millaisia oppimisen ja ammatillisen kehittymisen areenoja ja yhteisöllisyyttä tukevia foorumeita rakennamme tämän tueksi? Miten johtamisemme tukee oppimista ja yhteisöllisyyttä?

VINKIT ARJEN ESIMIESTYÖHÖN



#1 KATSO UUSIN SILMIN



#1 KATSO UUSIN SILMIN

Uuden ja tuntemattomankin äärellä oleminen vaatii johtamiselta ja esimiestyöltä enemmän, kuin pientä viilausta. Josko aiemminkin on puhuttu helikopteriperspektiivin säilyttämisestä johtamisessa, nyt on aika tarkastella työtä ja tekemistä täysin uusin silmin. Näkymän vaihtamiseksi kannattaa lainata okulaareja ainakin asiakkailta, mutta katse kannattaa rohkeasti kurottaa yli oman toimialan totuttujen reunojen: mitä tieteen, taiteen, koulutuksen ja kasvatuksen maailmassa tehdään juuri nyt? Entä mitä voimme oppia startupeilta?

On hyvä muistaa myös vanha viisaus: organisaatiossa on useimmiten enemmän tietoa, näkemystä ja kokemusta vastaantulevien ongelmien ratkaisuun, kuin mitä osaamme sitä hyödyntää. Esimiehenä kannattaa katsoa myös johdettavien silmin – kysyä, kuunnella, tutustua ja kerätä ensikäden tietoa heiltä, joilla sitä on.

Uusin silmin katsominen vaatii esimiehiltä uteliasta mieltä, sekä tutkivaa otetta. Uteliaisuus on alituista kysymistä ja kiinnostumista, nenänsä pistämistä uusiin paikkoihin. Hetkestä kiinni ottamista. Tutkiva ote on aikaisten signaalien tunnistamista, trendien haistelua, pinnalta syvemmälle menemistä.

ARJEN TEOT JA VINKIT

- Kysy alaiseltasi: ”Ihannetyöpaikassasi, mitkä asiat muuttaisit, mitä et missään nimessä muuttaisi?”
- Madalla kynnystä työntekijöiden ideoiden esittämiseen - luo mahdollisuudet tuoda ideoita esille jatkuvasti, arjessa.
- Järjestä säännöllisesti asiakaspaneelleita tai neuvonantajaforumeja. Kutsu opiskelijoita ja vastavalmistuneita mukaan kehittämään tuotteita, palveluita ja työpaikkaa.
- Ota kehittämiseen liittyvissä palaverieissa käyttöön de Bonon Kuusi ajattelun hattua. Saatte uusia näkökulmia ja samalla huomaa kivalla tavalla, miten tärkeää on vaihtaa tapaa ajatella.
- Haasta itsesi ilmoittautumalla seuraavan puolen vuoden aikana oman alan ulkopuolisiin seminaareihin ja tilaisuuksiin. Mene uteliaana paikalle sinne, mihin et normaalisti olisi mennyt. Etukäteen ei useinkaan voi tietää, mistä parhaat ideat saa.
- Hanki sparrauspari toisesta organisaatiosta tai toisen funktion edustajasta. Kuulostelkaa, miten tulkitsette toinen toistenne työtä ja tilannetta. Tavatkaa säännöllisesti ja vaihtakaa mielipiteitä siitä, mitä kumpaisenkin vastuualueella tapahtuu.
- Kehitä osaamista eri kanavien kautta: kasvokkain, digitaalisesti, fasilitoimalla. Ota vastuullesi alustaa tai fasilitoida jonkin sellaisen ryhmän tilaisuus, josta et tiedä juuri mitään. Opit nopeasti ja opit paljon.

#2

SUUNNITTELE VÄHEMMÄN



#2 SUUNNITTELE VÄHEMMÄN

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Tämä toimintamalli on tullut meille jo äidinmaidon mukana. Kannustamme toki edelleen suunnittelemaan tekemisiään, mutta entistä vahvemmin kiinnittämään huomiota siihen, mikä on suunnittelun ja dialogin suhde verrattuna tekemiseen ja aikaansaamiseen.

Ajassa, jossa ketteryys, nopeus ja valmiiksi saattaminen korostuvat, suunnittelusta tulee siirtyä nopeammin tekemiseen ja kokeilemiseen. Tämä haastaa sekä strategisen, että operatiivisen johtamisen. Älä enää julista ensi vuodesta jotain, vaan ota saman tien pieniä, mutta ratkaisevia askeleita tekemisen tasolla. Tekeminen johtaa kokeiluun, tuloksiin ja oppimiseen. Saatte jotain aikaiseksi, syntyy sitä kuuluisaa tekemisen meininkiä joka generoi positiivista energiaa ympärilleen.

Kun kuitenkin esimiehenä suunnittelu ja pidemmälle katsominen on osa työtäsi, varmista että sinulla on systemaattisesti aikaa tällekin tekemiselle. Kuten eräs johtaja omasta tavastaan suunnitella:

"Minulla on muutamia, pysyviä ja etukäteen kalenteroituja hetkiä työviikossani. Yksi niistä on perjantai-aamupäivät, jotka varaan ainoastaan pitkän aikavälin suunnitteluun. Muu aika tuppaa menemään nykyhetken kanssa taiteiluun. Usein teen tätä työtä jossain muualla, kuin toimistolla. Näin vältyn paitsi häiriöiltä, annan itselleni mahdollisuuden myös olla "auki" uudelle ajattelulle."

ARJEN TEOT JA VINKIT

- Jotta muutoksen suunnittelu etenee konkretiaan, anna porukallesi täytettäväksi nelikenttä: Mitä lisää, mitä uutta, mitä vähemmän, mitä pois. Se auttaa huomaamaan, pysyykö suunnitelma konkretian äärellä.
- Aikatauluta suunnittelupalaverit lähtökohtaisesti esim. 30 minuuttia kestäväksi. Tämä pakottaa organisaation pikkuhiljaa tulemaan valmiimpien ehdotusten kanssa paikan päälle.
- Hyväksy puolivalmis riittävän hyvänä etenemiselle ja edetkää nopeasti kokeiluun. Kokeilun kautta sitten hylkääte toimimattoman ja etenette kehittämään toimivaa.
- Vietä yhteisiä, lyhyitä sparrailuhetkiä kollegoiden kanssa. 15 minuuttia riittää yksittäisen idean tai asian suunnitteluun ja kahdestaan moni asia on yksinkertaisempaa.
- Perusasiat: kuka tekee, mitä tekee, mihin mennessä tekee. Johda tekemistä, älä tekemisen suunnittelua.
- Opeta ja vaadi aloitteellisuutta: kannusta johdettaviasi tekemään ja tue itsenäistä ajattelua hyvillä kysymyksillä. Älä tee tai anna valmista vastausta, vaan vaadi ratkaisuja.
- Huolehdi, että tiimiläisesi saavat keskittyä yhdessä tärkeiksi päätettyjen asioiden tekoon ja raivaa sitä häiritseviä asioita pois heidän arjestaan.

#3
JOHDA
LÄHELTÄ



#3 JOHDA LÄHELTÄ

Jos vielä tovi sitten esimiesasema oli palkkio parhaalle osajalle, joka näytti mallisuorituksen ja korjasi suoritusta työn edetessä, niin jatkossa tarvitaan enemmän ihmistä kehittävää otetta esimiestyölle: aito läsnäolo, kiinnostus ja läheltä johtaminen korostuvat.

Läheltä johtaminen merkitsee fokuksen siirtämistä ihmiseen itseensä suorituksen lisäksi. Tulevaisuudessa työntekijäkokemus tulee entistä merkityksellisemmäksi koko työntekijän elinkaaren aikaisena tekijänä. Työntekijäkokemukseen liittyy myös yrityksen kyky vastata työntekijän tarpeisiin sekä tarjota merkityksellisyyttä työhön. Tästä näkökulmasta myös johtamisessa ja esimiestyössä tulee korostumaan ihmis-keskeisyys, yksilön tarpeet ja kokemus.

Maantieteellisesti hajallaan olevat tiimit ja ajasta sekä paikasta riippumaton työskentely haastavat esimiestyötä. Miten johdan, kun ihmiseni eivät enää ole samassa paikassa kuin itse olen? Enää ei kerran vuoteen toteutettu kehityskeskustelu vaikuta toimivalta keinolta olla kartalla työntekijän tarpeista ja elämästä. On siirryttävä hyödyntämään arjessa niitä hetkiä ja työkaluja, jotka mahdollistavat aktiivisen dialogin. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii seuraava johtamisen teko:

”Aikataulutan kahden viikon välein kalenteriini muutaman tunnin, joista työntekijät voivat halutessaan varata keskustelu-aikaa kanssani. Agenda on täysin ihmisen itsensä valittavissa. Tietysti käyn erinäisiä keskusteluja ihmiseni kanssa muutenkin, mutta tämän kaikki tietävät meillä.”

ARJEN TEOT JA VINKIT

- Tarjoa itseäsi tueksi ja osoita olevasi aidosti kiinnostunut tekemisestä, tekemisen etenemisestä ja lopputuloksesta.
- Johtaminen on kontaktilaji - mieluiten jopa liikaa viestintää kuin liian vähän. Luottamus kasvaa, kun aktiivisesti kuuntelee ja näyttää suuntaa.
- Esimies päätti tavoitekeskusteluiden yhteydessä, että jokaisen työntekijän hyvinvointia tuetaan organisaation toimesta henkilökohtaisesti, sen mukaan minkä työntekijä kertoo tukevan hyvinvointia parhaiten.
- Hyvä johtaja on esimies, joka osaa tarvittaessa astua esimiesroolistaan pois ja kohdata minut vertaisena ja lähimmäisenä. Etenkin vaikeissa tilanteissa esimiehen ymmärrys on äärimmäisen tärkeää.
- Huomioi yksilöllisesti, kuinka kutakin työntekijää on valmennettava ja tuettava. Kannusta omatoimisuuteen.
- Istu välillä eri tiimien kanssa ja vaihda ajatuksia. Opit ymmärtämään asioita paremmin myös toisen tiimin näkökulmasta.
- Hyvä johtaja osaa ottaa huomioon työntekijöiden jaksamisen rajat. Pidä huolta työntekijöiden hyvinvoinnista.
- Läsnäoloa. Pysähdy kuulumisia kysyessäsi kuuntelemaan myös vastauksia.

#4

LUOTA NIIN,
ETTÄ PELOTTAA



#4 LUOTA NIIN, ETTÄ PELOTTAA

Ihmiset tekevät töitä jollekin henkilölle, jota he kunnioittavat, eivät yritykselle. Mietipä: takana on lopulta aina ihminen, joku johon olemme sitoutuneita, ja joka ansaitsee parhaan meistä. Yrityksetkään eivät osta yrityksiltä ja asiakkuudet henkilöityvät. Johtajat saavat organisaation, jonka he ansaitsevat.

Toimivan suhteen perusta on vankka luottamus. Esimiehenä sinun tehtäväsi on luottaa ihmisiin. Luottamuksen synnyttämisessä ja kasvattamisessa tekijöinä ovat avoimuus, suoruus, uskottavuus ja hyväksyminen. Nämä kaikki tekijät myös haastavat luottamuksen syntymistä tai olemassa oloa. Esimiestyössä, josko kaikkien muiden kohdalla, sanojen tulee vastata tekoja. Tiedon käyttäminen vallan välineenä vähentää luottamusta. Rehellisyys palautteessa on parempi kuin kiertely, vaikkakin tulee muistaa vastaanottajan kyky ja tilanne palautteen kohtaamiselle. Erilaisten mielipiteiden ja ideoiden hyväksyminen, vaikka oma olisikin se hyväksi havaittu, lisää ihmisten arvostuksen kokemusta ja sitä kautta luottamusta.

Lopulta, esimiestyön tulokset tulevat johdettavien halusta tehdä parhaansa. Virheitäkin saa tehdä, jos yhteinen maaperä on rakentunut luottamuksellisuudelle:

”Kerron itse virheistäni avoimesti muille. Auttaa siinä, että kaikki saavat mokata.”

ARJEN TEOT JA VINKIT

- Hyvää johtajuutta on rohkeus päästää irti totutusta ylhäältä alas johtamismallista, ja vastuun antaminen ja vapaus työn todellisille asiantuntijoille ja osaajille.
- Inhimillisyys on hyvää johtamista. Hyvä esimies sallii aidosti erilaisuutta ja antaa tilaa ihmisten olla oma itsensä.
- Aseta tavoitteet, ja anna sen jälkeen vapaat kädet toteuttaa.
- Usko alaisiisi ja luo uskoa.
- Ole avoin. Avoimuudella on positiivinen vaikutus työyhteisön jäsenten sitoutuneisuuteen, niin työpaikkaa kuin työtehtäviä kohtaan.
- Hyvää johtamista on jatkuvasti muistaa, millä tavalla työntekijät pidetään sitoutuneina yritykseen ja toisaalta, millä tavalla heidän sitoutumisensa voi murtaa.
- Pattitilanteessa anna työntekijöille vapaat kädet keksiä itse ratkaisut, ja aseta aika tulosten tarkastelulle.
- Luo luottamuksen ilmapiiri - kannusta työntekijöitä ilmaisemaan oma mielipiteensä asioista. Älä teila tai rankaise eriävistä mielipiteistä.

A man with a beard and a woman are sitting at a wooden table outdoors. The man is on the left, looking at a laptop. The woman is on the right, looking towards the man. There is a smartphone on the table. The background is a blurred outdoor setting with greenery and a path.

#5 KOMMUNIKOI

#5 KOMMUNIKOI

Johtaminen on viestintää ja viestintä on johtamista. Periaatteellisella tasolla ymmärrämme kaikki viestinnän merkityksen työstä suoriutumiselle. Samaan aikaan työtyytyväisyystutkimusten kestohitti alimpien arvioiden kohdalla on viestinnässä epäonnistuminen. Missä mättää?

Kokemusperäisen tiedon ja tulkinnan perusteella organisaatioita vaivaa laajasti sähköpostiviestinnän oireyhtymä. Kulttuuri, jossa lähes kaikki liiketoimintaan liittyvä viestintä yritetään hoitaa sähköpostilla, ei ole toimiva. Hiljattain törmäsimme kuuden hengen organisaatioon, jossa alkavista YT-neuvotteluista ilmoitettiin sähköpostilla. Mitähän ajateltiin?

Esimiestyön näkökulmasta kommunikointiin liittyy muutamia peruskysymyksiä: Mitä viestin, kenelle viestin, koska viestin ja miten viestin? Tämä toimii hyvin sekä omassa viestinnässäsi organisaatiollesi, että sieltä tulevien viestien kuljettamiseen niille, joita se koskettaa.

Koska viestintä on kaikkiaan sekä hankala että laaja tema, kannattaa yksinkertaistaa: kommunikoi enemmän ja useammin. Pidä kanava auki. Osallista kuuntelemalla mielipiteitä ja kyseenalaistamalla omia näkemyksiäsi.

ARJEN TEOT JA VINKIT

- Hyvää johtamista on kertoa avoimesti yrityksen tilanteesta, joka tuo työntekijöille tunteen, että heiltä ei pidetä salassa heidän omaan työhönsä liittyvää tärkeää tietoa.
- Aloita viikko viikkokirjeellä. Palauta mieliin tärkeimmät tekemiset tulevalle viikolle ja nosta esiin edellisen viikon onnistumiset.
- Muistele yhteisiä hyviä kokemuksia ääneen ja liimaa ihmiset sitä kautta yhteen.
- Huolehdi itse siitä, että oma esimiesviestintäni on linjassa tavoitellun kulttuurinmuutoksen kanssa: vältän käyttämästä enää sanoja, jotka assosioivat vanhaan toimintamalliin ja lisään puheessani me-muodon käyttöä
- Kerron senkin, etten voi kertoa asiasta tässä kohtaa enempää asioiden keskeneräisyyden vuoksi. Parempi niin kuin väistellä kysymystä.
- Viestin visiotamme, strategiaamme ja asiakaslupaustamme aktiivisesti joka käännteessä.
- Palautteen antamisessa, yhdistän strategian mukaisen tekemisen ja suorituksen toisiinsa. Näin syntyy oivalluksia.
- Kommunikoin, mikä on hyvää työtä ja määrittelen onnistumista yhdessä ihmisten kanssa. Huolehdi kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta.

The image is a vertical collage. The top half shows two pairs of hands clasped together in a supportive grip. The hand on the left is adorned with several beaded bracelets. The hand on the right wears a black leather watch. The bottom half of the collage shows a desk setup with a glass jar filled with granola, a ceramic pen holder with various pens and markers, and a small potted cactus. A water bottle with a black and white striped sleeve is also visible on the left side of the bottom half.

#6 OSALLISTA JOUKOT

#6 OSALLISTA JOUKOT

Ennen valta oli johtajilla ja esimiehillä. Nyt ja tulevaisuudessa liikutaan entistä enemmän työn merkityksellisyyden kentällä. Osana merkityksellisyyden kokemuksen tuottamista on yksilön mahdollisuus vaikuttaa sekä työhönsä, että tulevaisuuteensa.

Osallista yksilöä ja tiimiä yhteiseen työn kehittämiseen. Se on keskustelua työn tavoitteista, tekemisen tavoista, uusista ideoista, näkemyksistä ja vaihtoehdoista. Osallista kysymyksiin, fasilitoimalla lopputuloksia (huom. ketään ei motivoi tehdä asioita joilla ei ole merkitystä), jakamalla vastuuta, kysymällä mielipidettä tai neuvoa. Osallista laajasti, mutta huolehdi samalla, että kunkin työn tekeminen ei häiriinny liiallisesti: siihen asti, kun kullakin on oma perustehtävänsä josta häntä lopulta vastaa, siitä suoriutuminen on aina ensisijaista. Toistuvat, laajat kyselyt, organisaation laajuiset kehittämishankkeet ilman kriittistä tarkastelua osallistamisen syvyydestä eivät palvele työtä tai sen tekijöitä.

Varsin usein vastaus, toimiva ratkaisu tai idea syntyy parviällyn lopputuotteena. Useampi näkökulma tuottaa todennäköisemmin toimivamman vastauksen. Myös itse keskustelulla on arvonsa: vaikka itse toteutustapaan ei voisi enää vaikuttaa, on ajatuksen myymisen vuoksi tärkeää osallistaa ihmiset keskusteluun.

Sen sijaan, että vastaat itse palaverissa kaikesta sisällöstä, jaa yksittäisiä osa-alueita muiden valmisteltavaksi. Erityisesti oppimisen ja vastuunoton kannalta tämä on hyväksi havaittu toimintatapa.

ARJEN TEOT JA VINKIT

- Aloitteellisuus työntekijöille: kannusta tekemään ja kommentoi. Älä tee tai anna valmista vastausta vaan vaadi ratkaisuja.
- Vie organisaation tavoitteet tekemisen tasolle: Kysy "mitä minun pitää tehdä toteuttaakseni yrityksen tavoitteita?"
- Saata eri puolilta organisaatiota ihmisiä yhteisen asian äärelle.
- Huomioi myös ne, jotka ovat hiljaisempia. Hiljaisuus ei tarkoita sitä, ettei heillä olisi mielipiteitä. Usein tilanne vaan ei ole luonteva ilmaisulle suuremmassa porukassa. Samaan aikaan kunnioita erilaisuutta, mutta totuta pikkuhiljaa siihen, että kaikkien osallistuminen on tärkeää.
- Herätä keskustelua myös avoimilla kysymyksillä - tutkaile tunnelmia kysymällä ajatuksista ja huolista.
- Kysy riittävän usein: "Voisimmeko parantaa nykyistä jotenkin?"
- Ota työntekijät mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukaan asioiden pohdintaan ja päätöksentekoon.
- Käy joskus avointa keskustelua fiiliksistä ja työtilanteesta myös ilman agenda.
- Muutostilanteissa, osallista etunenässä muutoslähettiläät. Tunnista mielipidejohtajat ja ota heidät mukaan muutoksen suunnitteluun.

#7
ROHKAISE
KASVUUN JA
OPPIMISEEN



#7 ROHKASE KASVUUN JA OPPIMISEEN

Oppiminen, kasvu ja kehittyminen. Niistä on tulevaisuuden kilpailuetu tehty. Eilen opittu on kohta vanhentunutta ja toisaalta, olemassa olevan siirtäminen uusille tekijöille on monessa organisaatiossa konkreettinen haaste, jota henkilöstönhallinto ei voi, eikä pidäkään taklata yksin.

Joskus kasvu tekee hieman kipeää. Oppimistakin edeltää usein turhautuminen. Kehittyminen ei ole lineaarista, vaan syklistä. Tästä syystä kasvun tukeminen on esimiehen jatkuvaa tekemistä. Ja koska oppiminen tapahtuu tehokkaimmin työn äärellä, tulee esimiehen nähdä työ myös kehittymisen, ei ainoastaan tuloksen tekemisen näkökulmasta.

Ihmisytyteen kuuluu olennaisena osana eteenpäin meneminen. On toki totta, että eri ihmisillä sen tarve ja taajuus ilmenevät eri tavoin. Jos perusasiat eivät ole hallussa tai elämän muilla osa-alueilla on keskeneräisyyttä, ei uuden oppiminen saa sille kuuluvaa huomiota ihmisen tarvehierarkiassa. Tunnustele ja tunnista myös yksilöllisyyttä oppimisessa ja sen tavoissa.

ARJEN TEOT JA VINKIT

- Vahvista oman tiimin palveluosaamista ja asiakastuntemusta eri keinoin, esimerkiksi aktiivisella ohjauksella keskusteluyhteyteen asiakkaiden kanssa
- Aseta tavoitteita, jotka haastavat grittämään parhaansa. Huolehdi kuitenkin tavoitteiden saavuttamisen realistisuudesta. Tavoitteiden tulee liittyä myös henkilön omaan kasvuun, ei pelkästään aikaansaannoksiin.
- Kannusta ihmisiä ottamaan lisää vastuuta, vaikeampia haasteita ja tue aina kun näet jonkun grittävän laajentaa omaa mukavuusaluettaan.
- Kannusta aktiivisesti omalla esimerkillä jakamaan hyväksi havaittuja toimintatapoja eteenpäin, sekä kokeilemaan rohkeasti uusia käytäntöjä ilman virheiden tekemisen pelkoa
- Hyvä johtaja saa työntekijät tuntemaan työnsä merkitykselliseksi. Muista kirkastaa, miksi juuri hänen työpanoksensa on tärkeää. Hyvä johtaja myös tukee työntekijän kehittymistä - vaikka sitten uuteen rooliin.
- Nostata, vala uskoa omaan osaamiseen ja rohkaise ylittämään itsensä.
- Oivalluta hyvillä kysymyksillä. Näytä omalla toiminnalla esimerkkiä.
- Älä vaadi alaisiltasi enempää kuin vaadit itseltäsi, mutta älä vähempääkään!

#8
SAA TOISET
LOISTAMAAN



#8 SAA TOISET LOISTAMAAN

Esimiestyön tehtävä on mahdollistaa, että kukin voi loistaa omalla pelipaikallaan. Vaikka kaikki eivät haluakaan olla tähtiä, jokainen haluaa kuitenkin onnistua työssään. Kun työntekijä pääsee toimimaan omien vahvuuksiensa, mielenkiinnon kohteiden ja luontaisten kyvykkyyksiensä pohjalta, syntyy pieniä ihmeitä.

Voidaanko jokaiselle työntekijälle sitten mahdollistaa otolliset olosuhteet onnistumiselle? Uskomme, että useimmiten voidaan, sillä vieläkin liian harvoin organisaatiota tai toimintaa rakennetaan aidosti huomioiden yksilöiden vahvuudet. Tähän syynä ovat taipumus pysyä vanhoissa rooleissa, malleissa ja rakenteissa, riskien karttaminen ja puhdas tietämättömyys. Myös perinteinen kehittämisen malli on lähtenyt siitä, että kaikkien osaaminen nostetaan samalle tasolle. Rinnalle on puskenut suuntaus, jossa kehittäminen lähtee yksilön luontaisten vahvuuksien edelleen kehittämisestä, hyvästä parhaaksi. Mielenkiintoinen ajatus, eikö totta?

Rohkaisemme sinua joka tapauksessa antamaan kaikkiesi sille, että omat ihmisesi pääsevät loistamaan työssään.

ARJEN TEOT JA VINKIT

- Ole kiinnostunut johdettaviesi haaveista. Jos kaikki olisi mahdollista, minkä asioiden kanssa he mieluiten työskentelisivät? Jos tämä ei aina olekaan mahdollista, voi työtä useimmiten kehittää kuitenkin enemmän tähän suuntaan.
- Nosta onnistumiset esiin monipuolisesti ja tarpeeksi usein, rohkaise ja kannusta jos ryhmässä mukana luonnostaan taka-alalle jääviä.
- Hyvä esimies antaa taitavalla tavalla vastuuta sopivissa tilanteissa työsuhteen edetessä.
- Hyvää esimiestyötä on olla aidosti kiinnostunut siitä, mitä työntekijöille kuuluu, millainen työtilanne heillä on ja selvittää, mitä tukea he tarvitsevat onnistuakseen.
- Osoita kiinnostusta toisesta kokonaisvaltaisena ihmisenä.
- Kehu onnistumisia, kiitä hyvästä asenteesta.
- Kannusta kollegiaaliseen kiitokseen - tarjoa mahdollisuus ja välineet spontaaniin kiitokseen ja tee se näkyväksi.
- Tarjoa yksilöllistä tukea alaisillesi työntekijän tarpeiden mukaisesti.
- Esimiehenä, nostan tiimini asiantuntijoita ja heidän osaamistaan esille muualla organisaatiossa, jotta en ole jatkossa ainoat osastomme kasvot ja resurssiemme hyödynnettävyyden tulppa.

#9

PUUTU, KUN
PITÄÄ PUUTTUA



#9 PUUTU, KUN PITÄÄ PUUTTUA

Esimiestyön ja johtamisen tähtihetket eivät koostu tilanteista, jolloin joudut puuttumaan asioiden kulkuun. Olisi mukavampaa, kun kaikki sujuisi suunnitelmien mukaan. Mutta aina ei suju, ja silloin esimiestä tarvitaan ratkaisun aikaan saamiseksi.

Puuttumista alisuoriutumiseen tai epäsopevaan käytökseen pelätään liian usein. Millaisen reaktion kohtaan, miten huominen sujuu, tai mitä jos minusta ei enää pidetä? Yllättävän monen epämiellyttävän asian tekemättä jättämisen taustalla on pelko. Samalla tavoin, moni puuttumisen vaativa tilanne on ilmentymä jostain, jonka juurisyy on selvittämisen arvoista molemmille osapuolille.

Puuttumattomuus taas johtaa takuulla suurempiin ongelmiin. Se, mikä näyttää ensin olevan vain harmitonta tai kertaluontoista, on hetkessä rapistuttamassa koko porukan fiiliksen ja yrittäjän toimintakulttuurin.

Puuttumattomuuden korjaamiseen käytetyt työkalutkin ovat tuolloin järeämpiä, kuin alussa olisi tarvittu. Selkärangaa omaava esimies on myös luotettavampi ja parempi auktoriteetti, kuin selkärangaton. Puutu siis ajoissa, kun puuttua pitää.

ARJEN TEOT JA VINKIT

- Huolehdi siitä, että olet kommunikoinut yhteiset pelisäännöt ja sitouttanut ihmiset niiden noudattamiseen. On helpompi perustella puuttumista, kun pelisäännöt antavat tukea.
- Mitä näkyy, kun katsomme sormiemme läpi? Juuri nämä asiat aiheuttavat useimmiten epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja ylimääräistä kitkaa organisaatiossa. Tunnista omat heikot kohtasi.
- Hyvä esimies on luja, mutta lämmin, vaativa ja samalla ymmärtävä.
- Pidä huolta siitä, että pelisääntöjä noudatetaan.
- Uskalla puuttua, mikäli palvelun laatu ei vastaa yhteisesti sovittua ja tavoiteltua. Mieti myös roolituksia ja työnkuvien muokkausta, jotta laatu voidaan varmistaa.
- Kun joudut puuttumaan, varmista että sinulla on ensikäden tietoa asiasta. Vältä huhupuheiden perusteella tehtyä reagointia.
- Alisuorituksen kohdalla pyri selvittämään sen juurisyyt.
- Aseta selkeä tavoite toiminnan kehittymiselle ja sovi, miten ja koska kehittymistä seurataan.
- Älä pelkää epäsuosiota. Kunnioitus syntyy johdonmukaisesta toiminnasta ja työnantajan roolin vastuullisesta kantamisesta.

#10
TEE JOTAIN
TOISIN



#10 TEE JOTAIN TOISIN

Saman tavan toistaminen tuottaa samankaltaisia tuloksia. Tämä aika kutsuu esimiehiä ja johtajia kyseenalaistamaan, rikkomaan rajoja, hylkäämään yleisesti totuutena pidetyn, ja kurkottamaan kohti tuntematonta. Helppoa? Ei suinkaan, muttei ehkä niin vaikeaa, kuin miltä ensituntumalta vaikuttaa.

Mistä sitten aloittaa? Mikä on merkityksellistä purkaa osiin ja kasata uudestaan? Ilma on vinkkejä täynnä, kun vaan asetat taajuuden oikealle kohdalle. Asiakkaat antavat palautteissaan meille toiveita siitä, miten toisin tekemällä heidän lojaliteettinsa ja tyytyväisyytensä säilytetään. Organisaatio on myös vastausvalmiina, mikäli sille annetaan mahdollisuus ilmaista itseään. Lopulta uuden edessä on tärkeämpää tehdä jotain eri tavoin, kuin varmistua, että se tuottaa etukäteen varmistetun tuloksen. Ensimmäinen ylitettävä kynnyks on vanhasta irti päästäminen.

Epäröinnin hetkellä auttaa kysymys: Mikä on pahinta, mitä voi tapahtua, jos yritän? Useimmiten ei mitään kovin kammottavaa tai peruuttamatonta. Mutta tulet antaneeksi mahdollisuuden jollekin, joka ei muuten todennäköisesti toteutuisi.

Aloita vaikkapa seuraavasta:

*”Aikatauluta itsellesi johtamisaikaa kalenteriin, jotta kiireet-
tömästi tärkeät asiat, kuten suunnittelu ja kehittäminen
mahdollistuisivat.”*

ARJEN TEOT JA VINKIT

- Riko muutostilanteissa myös perinteikkäät kokouskäytännöt. Ravistele totuttuja päätöksentekomalleja, ja anna tilaa keskustelulle valmiiden ratkaisujen sijaan.
- Ota säännöllisesti esille kysymys siitä, voimmeko lopettaa jonkin asian tekemisen tai tehdä jotain vähemmän kuin nykyisin.
- Henkilöstöllä on oma sähköinen lomake kehittämisideoille, jotka käydään jokaisessa esimiestiimin palaverissa läpi. Palaverissa kirjataan ylös tehtävät toimenpiteet tai perustelut, miksi ideaa ei voida toteuttaa.
- Vie palaveri välillä pois toimistolta. Esimerkiksi kehityskeskustelut sujuvat varsin hyvin kävellen ulkona. Samalla tulee hoidettua myös fyysistä hyvinvointia.
- Hylkää suuret kalvomäärät ja pidä esityksesi korkeintaan vain muutaman dian turvin, niissäkin enemmän kuvia ja avainsanoja, kuin täynnä tekstiä. Keskity sen sijaan vuorovaikutukseen yleisösi kanssa.

LOPUKSI

Tämä kokoelma arjen johtamisen tekoja ja vinkkejä ei olisi syntynyt ilman asiakkaitamme, sekä esimiehiä ja johdettavia eri organisaatioista jakaen kokemuksiaan toimivista esimiestyön tavoista. Kiitos kuuluu kaikille teille!

Me Pregossa kiitämme kuluneista vuosista satojen ja taas satojen hyvän johtamisen äärellä vietettyjen hetkien parissa. Vuoden 2018 alussa Pregon liiketoiminta yhdistyy osaksi Azets Insight Oy:tä. Kahdentoista vuoden menestyksekkäs taipaleemme organisaatioiden tuloksentehtävyyden vauhdittajana jatkuu, mutta uudessa muodossa ja uusien kollegoiden kanssa. Kykenemme jatkossa palvelemaan asiakkaitamme entistä laajemmin ja asiantuntevammin mm. rekrytoinnin, palkitsemisen ja ansaintalogiikan kehittämisen saralla.

D.E. Prego Oy
(1.1.2018 alkaen osa Azets Insight Oy:tä)

PALVELUITAMME

Johtoryhmän toiminnan kehittäminen
Strategian toiminallistaminen
Yrityskulttuurin kehittäminen
Tiimityön kehittäminen
Palkitsemisen kehittäminen
Esimiesvalmennukset
Osaamisen johtaminen
Työyhteisösovittelu

Sparraamme asiakkaitamme löytämään uusia tapoja menestyä sekä viemään uudistukset arjen toimintaan. Rakennamme asiakkaidemme kanssa organisaatioon muutoskykyä sekä johtamis- ja toimintakulttuuria tukemaan liiketoimintaa. Tuemme tiimejä ja yksilöitä yltämään parhaimpaansa ja onnistumaan yhdessä. Vauhditamme uuden omaksumista työelämän ja tarpeiden muuttuessa.

Ota yhteyttä:

D.E. Prego Oy (osa Azetsia)
Elielinaukio 5 B
00100 Helsinki
info@prego.fi
www.prego.fi www.azets.fi
+358 10 75640