

PRO
Tammi

Minna Kurttila – Taina Laane
Kirsi Saukkola – Tiina Tranberg

Arvostus

- Valmentava kirja esimiehille

*Opettajamme, alaisemme, kollegamme, asiakkaamme, perheenjäsenemme
– lämmin kiitos jokaisesta oivalluksesta, kohtaamisesta, viisauden
siemenestä, rakkaudesta ja uskosta meihin. Te olette kirjoittaneet
kanssamme tämän teoksen.*

– Minna Kurttila, Taina Laane, Kirsi Saukkola, Tiina Tranberg

SISÄLLYS

Johdanto.....	9
1. Avain: Tunnusta itsellesi, missä olet parhimmillasi.....	18
2. Avain: Näe työsi suurempi merkitys.....	36
3. Avain: Luo arvostusta – luot maailmoita.....	48
4. Avain: Johda jokaista kuin hän olisi tähti.....	68
5. Avain: Kohtaa rauhassa vaikeimmatkin tilanteet.....	88
6. Avain: Viisaus on sinussa.....	104
7. Avain: Rakasta, rakasta ja vielä kerran rakasta!.....	118
Lähdeluettelo.....	137

JOHDANTO

Arvostavaa esimiestä arvostetaan

Esimiehenä tai -naisena toimiminen on monialainen ammatti. Se sisältää yleensä jonkin alan erikoisasantuntemuksen sekä erilaista hallinnollista ja taloudellista osaamista. Todellisen menestyksen ja omassa työssä viihtymisen avain on kuitenkin ihmisten johtamisen taito – se, että viihdyt esimiehen nahassasi. Tämä kirja auttaa hyödyntämään ja löytämään henkilökohtaisia vahvuuksiasi ihmisten johtamisessa. Se kehittää itsetuntemustasi ja houkuttelee esiin oivalluksia erilaisten harjoitusten avulla. Kirja toimii valmentajanasi johtamisen arjessa ja antaa avaimia myös haasteellisten tilanteiden haltuun ottamiseen.

Yksi kirjan perusajatuksista on ihmisyyden kunnioittaminen. Humanistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisellä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan elämäänsä. Jokaista yksilöä tulee kunnioittaa ja kohdella inhimillisesti ja arvostavasti. Esimiestyössä kunnioittaminen on erityisen tärkeää, sillä esimiehen valta tuo vastuuta. Esimiehen tekemät päätökset vaikuttavat hänen alaistensa elämään hyvin monella tavalla. Kun esimies tekee tietoisien valinnan kunnioittaa alaisiaan, heidän persoonaansa, elämäänsä ja taitojansa, hän on matkalla kohti todellisen johtajuuden ydintä. Johdannon alaotsikoista joka toinen alkaa sanaparilla *arvostava esimies*, joka toinen sanoin *arvostettu esimies*. Kumpikin toimii yhtä hyvin, sillä arvostavaa esimiestä arvostetaan.

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

uskaltauvat todella antautua keskusteluun ja työn kehittämiseen. Tämä kaikki tekee johtamisesta kevyempää, päätöksenteosta nopeampaa ja työyhteisöstä kuin itsestään kehittyvän yksikön.

Valitettavasti usein ajatellaan, ettei liike-elämässä ole sijaa ihmisyyden kunnioittamiselle, vaan numerot ja tulokset ratkaisevat ja sanelevat esimiesten päätökset. Silloin kuitenkin heitetään hukkaan työpaikan suurin mahdollinen menestyksen mahdollisuus ja voimavara. Ihmisyys taitoineen, yhteistyökykyineen ja kehittymisen mahdollisuuksineen on luonnonvara, joka kasvaa ja kehittyy ravittaessa ilman mitään rajoja. Haastaminen ja kilpailu auttavat ihmisiä kehittymään vain, jos mukana on luottamusta, keveyttä ja kannustusta.

Yhdysvaltalainen psykologi Barbara Fredrickson on todistanut lukuisissa tieteellisissä tutkimuksissaan, miten myönteiset tunteet auttavat ihmisiä luomaan uutta, löytämään uusia ratkaisuja, yhdistämään voimavaroja ja parantamaan ihmissuhteitaan kuin leikin varjolla tulevaisuutta varten. Myönteiset tunteet ovat taanneet sen, että ihminen on kehittyneet maailman johtavaksi lajiksi yhteisöjen yhteispelin avulla. Vaarasta varoittavat tunteet, kuten stressi, pelko ja viha, ovat varmistaneet eloonjäämisen mutta eivät kehittymistä.

Tutkimukset todistavat, että pelko, viha, ahdistus ja stressi kaventavat näkökenttää ja ajattelua, sulkevat pois vaihtoehtoja. Se on hyvä asia, jos todella täytyy juosta ja paeta, mutta modernissa liiketoimintaympäristössä ahdistuksesta on vain haittaa.

Kunnioittamalla ihmisyyttä ja näkemällä siinä aina mahdollisuuksia esimies luo pohjaa myönteiselle työympäristölle, jota on myöhemmin vaikeaa estää menestymästä.

Arvostava esimies pitää kiinni säännöistä

Ihmisyyden 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 keskittyä hyvillä mielillä työn tekemiseen. Epävarmuus on suuri stressin aiheuttaja. Jos säännöt ja odotukset muuttuvat päivittäin, tunne jatkuvuudesta ja turvallisuudesta kärsii.

Jokaiselle esimiehelle tulee eteen vaativia aikoja, eivätkä kaikki ratkaisut aina ole alaisten kannalta vain myönteisiä. Epätoivotut muutokset ja irtisanomiset ovat näistä haastavimpia. Johtajan luottamus alaisten keskuudessa ratkaistaan niissä hetkissä. Inhimillinen ja ihmisarvoa kunnioittava toiminta vaikeina hetkinä on karisman kasvattaja vailla vertaa. Suoraselkäiset päätökset perusteluineen yhdistettynä ihmisarvoa kunnioittavaan toteutukseen voivat kuulostaa liki mahdottomuudelta, mutta tämä kirja antaa avaimia, miten tehdä niistä totta.

Arvostettu esimies on valmentaja, ei käskijä

Moderni esimies ei ole enää käskijä vaan työntekijöiden työn mahdollistaja. Vanhat käskyttämisen johtamistavat ovat peräisin ajalta, jolloin taistelimme jokapäiväisestä leivästä ja hyvinvoinnista. Yksi uuden ajan esimiehen perustaidoista on tunnistaa ja osata hyödyntää työntekijöidensä vahvuudet. Toimivassa työyhteisössä johtaja 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.

Monesti johtamista käsittelevissä teorioissa ja kirjallisuudessa puhutaan asiajohtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Ihmisasioita ja asiaasioita on kuitenkin todella vaikea erottaa toisistaan. Ei ole olemassa asioita ja tulosta ilman ihmisiä.

Tämän kirjan näkökulmaa johtamiseen voidaan kuvata seuraavan metaforan avulla. Konsultti kertoo teoriassa, miten rullaluistellaan ja mentori näyttää, miten rullaluistellaan. Valmentava esimies juoksee vierellä ja kannustaa luistelua, antaa ohjeita ja neuvoja, kysyy, pohtii, ihmettelee, haastaa. Valmentava johtaminen on siis toisen taitojen ja mahdollisuuksien vapauttamista heidän suorituskykynsä parantamiseksi.

Johtamalla itseäsi ja tunteitasi voit vaikuttaa toisiin ihmisiin paljon enemmän kuin ehkä uskoitkaan. Toivottavasti tämä kirja antaa sinulle intoa ja uskoa vaativassa työssäsi!

Muutama vinkki kirjan käyttämiseen

Tämä kirja antaa sinulle kolmenlaista ajateltavaa: 1) Psykologiseen tutkimukseen pohjautuvaa tietoa sekä neljän kokeneen ammattilaisen kokemuksia ja näkemyksiä onnistuneesta, arvostavasta johtamisesta. 2) Harjoituksia, joita voit pohtia itsaksesi tai yhdessä alaisten kanssa. 3) Käytännönläheisiä työkaluja esimiestyön haasteellisiin tilanteisiin.

Työkalut pohjautuvat ratkaisukeskeiseen, myönteiseen ja tulevaisuuteen suuntautuvaan ajattelumalliin. Ne ovat lukuisien työhyvinvoinnin ammattilaisten sekä johtajien testaamia ja toimiviksi toteamia.

Tätä kirjaa voit myös käyttää usealla eri tavalla. Se voi toimia käsi-kirjana, josta etsit tilanteiden tullen uusia ratkaisumalleja tai johtamisen kehittämisen välineenä, johon palaat useaan kertaan. Kirjan tieto on tiivistä ja kiteytynyttä, joten sen lukeminen kertaheittolla voi olla vaativaa. Kirjoittajat suosittelevat, että parhaan hyödyn kirjasta saat, kun luet esimerkiksi yhden askeleen viikossa ja teet siihen liittyvät tehtävät paneutuen ja sovellat niitä seuraavan viikon ajan työssäsi. Näin kirja toimii, kuten sen on tarkoitettu toimivan – henkilökohtaisena valmentajanasi ja kannustajanasi 7 viikon ajan. Tämän jakson jälkeen voit aina palata tarkastamaan ohjeita eri tilanteisiin sekä tehdä tehtäviä uudelleen. Ne on suunniteltu huolella niin, että voit löytää ratkaisuja, oivalluksia ja ymmärtää paremmin itseäsi, työyhteisöäsi sekä kummankin vahvuuksia. Mitä enemmän käytät tehtäviin aikaa, sitä enemmän opit ja kehityt.

Mistä kirjan tieto on lähtöisin?

Tämän kirjan tieto on neljän esimiestyön ja valmennuksen ammattilaisen kiteytynyttä tietoa, joka on kertynyt sekä erilaisista peruskoulutuksista ja kursseista, myös yhteensä noin sadan työelämävuoden aikana

hankitusta kokemuksesta. Erityisesti olemme kokeneet toimivaksi ratkaisukeskeisyyden ja positiivisen psykologian näkökulmat – niitä tämä kirja painottaa. Jotta lukijan olisi helpompi perehtyä kirjan maailmaan, tässä perustietoa näistä näkökulmista lyhyesti.

Ratkaisukeskeisyys (Solution Focused Approach) on alun perin amerikkalaisten terapeuttien kehittämä menetelmä, joka painottaa myönteisyyttä, asiakkaan voimavaroja ja tulevaisuuteen suuntautumista ongelmien vattomisen sijasta. Ratkaisukeskeisyys on vuosikymmenten aikana levinnyt lähes joka puolelle maailmaa ja on terapeuttisen työn lisäksi laajentunut sekä valmentamiseen että työyhteisöjen ja johtamisen kehittämiseen. Ratkaisukeskeisyyttä on myös tutkittu tieteellisesti. Sekä tieteellinen tutkimus että tuhansien ihmistyön ammattilaisten kokemus on osoittanut, että ratkaisukeskeinen lähestymistapa on käytännönläheinen, osallistava ja myönteisessä hengessä etenevä työskentelytapa, joka tuottaa nopeasti tuloksia. Sen avulla päästään välittömästi ongelmista ratkaisuihin.

Positiivinen psykologia on psykologian suuntaus, joka tutkii onnellisuutta, menestystä ja suorituskykyä ja taitoja sekä sitä, miten niitä voi edistää. Myös positiivinen psykologia on lukuisissa tieteellisissä tutkimuksissa todistanut, että vahvuuksiin keskittyminen on tehokas tapa kehittää työtä ja työssä menestymistä ja viihtymistä. Vahvuuksia tutkimalla, analysoimalla, mallintamalla ja jalostamalla voidaan kehittää myös yritysstrategioita ja liiketoimintaa. Tämä kirja ammentaa tietoa myös monista muista positiivisen psykologian alan tutkimuksista. Tarkemmat tiedot tutkimuksista ja kirjallisuudesta löydät halutessasi perehtymällä kirjan lopussa olevaan lähdeluetteloon.

Seuraavat ratkaisukeskeisyyden peruslähtökohdat seuraavat matkasasi läpi koko tämän kirjan. Jokainen niistä sisältää uudenlaista ajattelutapaa ja filosofiaa ja niiden sisäistäminen muuttaa omaa ajattelua ja sitä kautta toimintaa myönteisemmäksi ja menestyksekkäämmäksi. Kutsumme sinua tutkimaan ja kokeilemaan näitä joskus jopa radikaaleja ajatuksia avoimesti – ne luovat perustan askeleillesi arvostetuksi esimieheksi.

Ratkaisukeskeisen lähestymistavan periaatteet käyttöösi

1. Tavoitteita luomalla pääsee pidemmälle kuin ongelmia analysoimalla

- Ongelmia ei tarvitse sivuuttaa, mutta on hyödyllistä suunnata huomiota siihen, mitä toivotaan ongelman sijasta. Jos käytämme energiamme ongelmien vatvomiseen, meillä ei usein riitä energia tulevaisuuteen katsomiseen.
- Tavoitteet löytyvät ideoista, unelmista, haaveista, suunnitelmista – siitä, mitä halutaan saavuttaa ongelman sijasta.

2. Kannattaa keskittyä siihen mitä on ja mikä toimii, ei siihen mitä puuttuu ja mikä ei toimi

- Yksilöillä ja työyhteisöillä on energiaa, kykyjä, taitoja, tietoa, onnistumisia ja suhteita, joita vahvistamalla ja hyödyntämällä päästään hyvinvointiin ja menestykseen.
- Parhaat vastaukset, ratkaisut ja ehdotukset löytyvät yksilöistä ja työyhteisöistä itsestään.

3. Pieni askel on merkittävä, kun vain huomaat sen

- Pienikin edistys kertoo, että suunta on kääntynyt oikeaksi ja muutos on alkanut.
- Huomioimalla pieniäkin askelia mahdollistat muutoksen. Jos pieni muutos otetaan tosissaan, sitä voi seurata iso loikka.

4. Arvostamalla muita saavutat enemmän

- Arvostus näkyy haluna tehdä yhteistyötä, kuunnella, rohkaista ja hyväksyä erilaisetkin ihmiset ja mielipiteet. Tällainen käytös kasvaa ja kumuloituu työyhteisössä.
- Arvostava esimies haluaa nähdä muissa hyvää ja oivaltaa, että jokaiselta voi oppia.

5. Myönteisyys, keveys ja luovuus tuovat tuloksia

- Kaikkea voi tehdä, mikä toimii. Myönteisyyden, luovuuden ja keveyden avulla vapautetaan energiaa, joka helpottaa yhteistyötä ja uusien ratkaisujen löytymistä. Liika vakavuus kangistaa ja tuo virheiden pelkoa.

6. On olemassa monia erilaisia ratkaisuja

- Jokaisella meillä on oma tapamme nähdä asiat. Hyväksymällä erilaisia vaihtoehtoisia näkemyksiä meille avautuu mahdollisuus päästä tavoitteeseen monia erilaisia polkuja pitkin. Monesti yhteen ongelmaan voi olla monia vaihtoehtoisia ratkaisuja.