



INNOSTAVA ESIMIES

INSPISTÄ! ESIMIEHELLE TYÖKIRJA



Tekijät:

Koskensalmi Saija

Seppälä Piia

Hakanen Jari

Pahkin Krista

Graafinen suunnittelu ja taitto:

Oy Tehtaankatu Ab

Painotalo:

Kopio Niini Oy - Helsinki 2015

Lähteet:

¹⁾ *Hakanen, J. (2011). Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.*

²⁾ *Hakanen, J. J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia.*

³⁾ *van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management, 37, 1228–1261.*

⁴⁾ *van Dierendonck, D., & Nuijten I. (2011). The Servant-Leadership Survey. Development and Validation of a Multidimensional Measure. Journal of Business and Psychology, 26, 249-267.*

© Työterveyslaitos ja kirjoittajat 2015

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa. Myös kuvien kopiointi ja jakelu on ehdottomasti kielletty ilman kustantajan ja kuvittajan lupaa.

”TAVOITTEENA INNOSTAVA ESIMIES” SIKSI TEIMME TÄMÄN TYÖKIRJAN.

Tämä työkirja syntyi Innostuksen spiraali (INSPI) -tutkimus- ja kehittämishankkeen tuotoksena.

Hankkeessa selvitettiin, miten samanaikaisesti voidaan edistää sekä työntekijöiden työhyvinvointia, työn imua, että työpaikan menestymistä. Innostavalla, palvelevalla esimiestyöllä on merkittävä rooli näiden tavoitteiden toteutumisessa.

Innostava esimies ei niinkään mieti, mitä työntekijät tekevät työpaikan ja esimiehen hyväksi, vaan mitä esimies voi tehdä työntekijöidensä hyväksi, jotta he kukoistavat ja pystyvät antamaan parhaansa. Tämä työkirja tukee sinua esimiehenä vahvistamaan innostusta ja menestystä työyhteisössäsi.

Olemme tehneet myös jokaiselle työntekijälle sopivan Työn tuunaajan inspiraatiokirjan.

Suosittellemme näiden työkirjojen käyttämistä rinnakkain työpaikalla!



INSPIstä Sinulle innostava esimies, ole hyvä!

www.ttl.fi/inspi

Tekes



KOSKA OLET VIIMEKSI AJATELLUT TYÖTÄSI ESIMIEHENÄ JA POHTINUT MITEN JOHDAT IHMISIÄ?

Kirjan tavoitteena on edistää innostavaa ja palvelevaa esimiestyötä arjessa ja antaa eväitä ja ideoita oman esimiestyön kehittämiseen. Tämä tapahtuu erilaisten harjoitusten, kuten kysymysten ja tehtävien avulla. Lähdä rohkeasti liikkeelle! Älä kehity yksin, vaan ota mukaan työyhteisösi ja kollegasi. Innostus ja yhdessä oppiminen tarttuu ja hyödyttää jokaista!

HIENOA, ETTÄ HALUAT LISÄTÄ TYÖN IMUA TYÖYHTEISÖSSÄSI! TODENNÄKÖISESTI OLETKIN JO PITKÄLLÄ!

Kirjassa kuvaamme ensin mitä työn imu tarkoittaa ja mitä hyvää siitä seuraa. Tämän jälkeen esittelemme innostavan esimiestyön keskeisimmät ulottuvuudet. Voit valita kehittymiskohteeksesi vain yhden ulottuvuuden tai kehittää niitä kaikkia pitkällä tähtäimellä.

KIRJA TOIMII PARHAITEN, KUN

- pysähdyt hetkeksi arjen kiireiden keskelle pohtimaan tehtäviä
- vastaat kysymyksiin rehellisesti, niihin ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta
- herätät keskustelua työpaikallasi
- kirjaat ajatukset ja uudet ideat kirjaan
- teet muutoksia käytännössä – tutkit niiden myönteisiä vaikutuksia arjessa
- uskot pienienkin muutosten voimaan, kaikissa näissä osa-alueissa on mahdollista kehittyä
- palaat asioihin säännöllisesti ja riittävän pitkän ajan



SISÄLLYSLUETTELO

I Työn imu – mitä se on?	8
II Mitä hyvää työn imusta seuraa?	10

III	Mikä edistää työn imua?.....	12
	Työhön liittyvät voimavarat.....	12
	Yksilölliset voimavarat.....	13
IV	Mitä on innostava esimiestyö?	16
V	Innostavan esimiehen tunnuspiirteet.....	17
	1. Kannusta kehittymään.....	18
	2. Arvosta työntekijöitäsi ja heidän osaamisiaan	22
	3. Ole aito ja rehellinen	26
	4. Salli virheet, anna anteeksi.....	30
	5. Näytä suuntaa, näe tavoite	34
	6. Kanna vastuuta kokonaisuudesta	38
VI	Pelikortit esimiehenä kehittymisen apuna	43

I

TYÖN IMU - MITÄ SE ON?

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä työhön liittyvää tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imua kuvaavat:

- tarmokkuus, kuten kokemukset energisyydestä ja halusta panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös kohdatessa vastoinkäymisiä.
- omistautuminen, kuten kokemukset työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta ja ammattiylpeydestä.
- uppoutuminen, kuten työhön keskittyminen ja paneutuminen ja näistä koettu nautinto.

"Työn imuinen on siis energinen, innostunut ja ylpeä työstään. Työn imuinen keskittyy ja nauttii työhön syventymisestä."



"Innostun uudesta ja kotiin menee energisenä"



"Työ haastaa ja ongelmat ratkeaa"

KUINKA TYÖN IMUINEN OLET JUURI NYT?

HARJOITUS ITSENÄISESTI

Pohdi tuntemuksiasi ja ajatuksiasi suhteessa työhösi. Millaisia tuntemuksia työn tekeminen sinussa herättää?
Kuinka työn imuinen olet tällä hetkellä?

Testaa oma työn imun tasosi Työterveyslaitoksen internet-sivuilla www.ttl.fi/tyonimu. Testin palautteena saat tiedon työn imun tasostasi. Tee testi uudelleen puolen vuoden kuluttua, näet edistymisesi!

LAITA
MUISTUTUS
KALENTERIIN!

HARJOITUS YHDESSÄ

Kuinka työn imuinen työyhteisösi on? Pyydä myös työntekijöitäsi tekemään työn imu -testi. Testin tekemisen jälkeen kokemuksia ja ajatuksia kannattaa jakaa yhdessä. Järjestä keskusteluhetki työn imusta työyhteisöllesi esim. kehittämisspäivässä, osana tavallista tiimikokousta tai vaikka kahvilla arjen keskellä. Onko innostavan esimiestyön vahvistamisella ollut vaikutuksia?

UUSIKAA
TESTI PUOLEN
VUODEN
KULUTTUA!

II MITÄ HYVÄÄ TYÖN IMUSTA SEURAA?

Työn imulla on monia myönteisiä seurauksia sekä työntekijälle että esimiehelle kuin myös koko työpaikalle.

TUTKITUSTI TYÖN IMU ON YHTEYDESSÄ:

- vahvempaan työhön ja organisaatioon sitoutumiseen
- haluun jatkaa työssä ja työelämässä pidempään
- parempaan työssä suoriutumiseen (esim. aloitteellisuus työssä, työn tuottavuus)
- uudistushakuiseen, kokeilevaan toimintaan mm. työn tuunaamiseen
- hyviin työyhteisötaitoihin, ystävällisyyteen työpaikalla
- tyytyväisyyteen muuhun elämään, työn ja perheen myönteiseen vuorovaikutukseen
- palautumiseen työpäivän jälkeen
- psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen

HARJOITUS ITSENÄISESTI

PALAUTA MIELEEN,

- milloin, millaisissa tilanteissa olet kokenut paljon työn imua
- millaista työn tekeminen silloin oli, miltä se tuntui
- mitkä asiat vahvistivat työn imuasi



MUISTELE,

- milloin työyhteisössäsi on ollut paljon työn imua
- miltä työyhteisö ja työn tekeminen on näyttänyt ja tuntunut silloin
- miten olet itse toiminut esimiehenä silloin



III

MIKÄ EDISTÄÄ TYÖN IMUA?

TYÖHÖN LIITTYVÄT VOIMAVARAT

Erilaiset työhön liittyvät voimavaratekijät edistävät työn imua. Työn voimavarat ovat myönteisiä psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia työolotekijöitä, jotka sekä puskuroivat työn vaatimuksia että auttavat työtehtävien menestyksellisessä suorittamisessa. Ne myös synnyttävät työntekijöissä sisäistä halua tehdä työt hyvin.

Tehtävätason voimavarat: Työn 'ydin' -> työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus, työn tulokset nähtävillä, asiakastyön riemut

Työn järjestelyihin liittyvä voimavarat: Työn organisointi -> vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, työroolien ja -tavoitteiden selkeys, työaikojen joustavuus

Sosiaaliset voimavarat: Työyhteisön myönteinen vuorovaikutus ja esimiehen toiminta -> esimiehen ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja johtamisen selkeät käytännöt, arkinen huomaavaisuus, työryhmän ystävällisyys, palaute ja arvostus, muiden kokema työn imu

Organisatoriset voimavarat: Organisaatiokulttuuri -> työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt

YKSILÖLLISET VOIMAVARAT

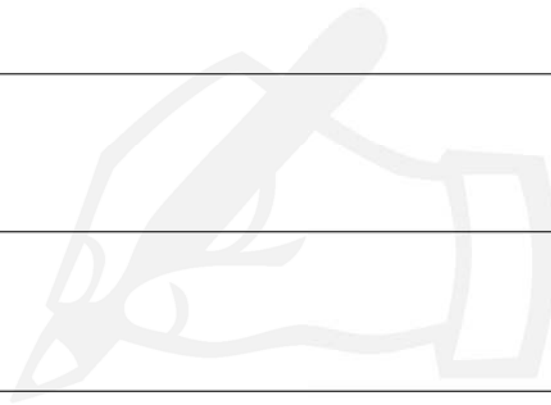
Työn imuun vaikuttavat myös henkilökohtaiset voimavarat joko suoraan tai sitten välillisesti siihen, kuinka työolot koetaan ja miten työn voimavaroja osataan hyödyntää.

Yksilölliset voimavarat: Yksilö -> kuten optimismi, sinnikkyys ja joustavuus, luottamus omaan ammatilliseen pystyvyyteen, hyvä itsetunto



HARJOITUS ITSENÄISESTI

Mieti, mitkä asiat antavat sinulle energiaa ja innostavat työssäsi, mistä sinä saat työn imua?



HARJOITUS YHDESSÄ

Järjestä yhteinen hetki työyhteisösi kanssa, jossa keskustellaan työyhteisön yhteisistä voimavaroista. Miettikää myös, miten niitä voidaan paremmin hyödyntää ja vahvistaa.

TOIMIKAA NÄIN:

Jaa osallistujat 4 – 5 hengen ryhmiiin sattumanvaraisesti.

- 1) Yksilötyövaihe: jokainen miettii mitkä asiat omassa työssä antavat energiaa ja tuovat työn imua.
- 2) Kuuntelukierros pienryhmässä: jokainen ryhmän jäsen kertoo vuorotellen omista voimavaroistaan muiden kuunnellessa aktiivisesti.
- 3) Yhteinen keskustelu pienryhmässä kierroksen jälkeen: kootaan yhteen ryhmän jäsenten yhteiset voimavarat.
- 4) Koko työyhteisön yhteinen keskustelu siitä, mitkä ovat työyhteisönne tärkeimmät voimavarat.

Yhteiset voimavaramme: _____



IV MITÄ ON INNOSTAVA ESIMIESTYÖ?

”Työntekijöiden voimavarojen tukemista ja työntekijän parhaan mahdollistamista”

Innostava esimiestyö on voimaannuttavaa ja kehittävää, inhimillistä johtamista, jossa työorganisaation menestys ja työntekijän työn imu saavutetaan huomioimalla työntekijöiden tarpeet ja voimavarat. Innostava johtaminen sekä mahdollistaa uutta luovan työntekeksen että innostaa siihen. Ajatus innostava esimiestyöstä pohjautuu INSPI-hankkeessa tutkittuun palvelevan johtamisen käsitteeseen. Palvelevan johtamisen ydinajatus on se, että esimiehellä on ensisijaisesti halu palvella, auttaa ja mahdollistaa työntekijöiden paras. Vasta toissijaisesti syntyy tietoinen halu johtaa, koska esimiehenä oman työporukan palveleminen onnistuu parhaiten.

Käytännössä innostava ja palveleva esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Hän haluaa edistää työntekijöiden kehittymistä ja samalla vahvistaa työntekijöiden työn imua. Tavoitteena on auttaa työntekijää onnistumaan työssään parhaalla mahdollisella tavalla jolloin myös työpaikka menestyy.

V

INNOSTAVAN ESIMIEHEN TUNNUSPIIRTEET

1. Kannusta kehittymään
2. Arvosta työntekijöitäsi ja heidän osaamisiaan
3. Ole aito ja rehellinen
4. Salli virheet, anna anteeksi
5. Näytä suuntaa, näe tavoite
6. Kanna vastuuta kokonaisuudesta

1. KANNUSTA KEHITTYMÄÄN

“MAHDOLLISTA JA KANNUSTA”

Innostava esimiestyö on motivoivaa, mahdollistavaa ja kannustavaa johtamista, mitä leimaa jokaisen työntekijän rohkaiseminen aloitteellisuuteen ja uudistushakuisuuteen ja työntekijöiden työssä kehittymisen tukeminen.

Tavoitteena on vahvistaa työntekijän uskoa ja luottamusta omiin kykyihinsä, vahvistaa työntekijän itsearvostusta ja ammatillista pystyvyyttä, kannustaa itsensä johtamiseen, esimerkiksi työn yksilölliseen muokkaamiseen, työn tuunaamiseen. (www.ttl.fi/inspi)



HARJOITUS ITSENÄISESTI

POHDI HETKI JA ARVIOI OMAA TOIMINTAASI ESIMIEHENÄ

Miten hyvin olet onnistunut kannustamaan työntekijöitä kehittymään?

Kuinka hyvin olet perillä jokaisen työntekijäsi vahvuuksista?

HYVIN HUONOSTI			ERITTÄIN HYVIN	
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Palauta mieleen tilanne, jossa olet onnistunut erityisen hyvin työntekijän työmotivaation tai ammatillisen kehittymisen edistämässä.

Mitkä asiat mahdollistivat onnistumisen?



Miten toimit silloin?



HARJOITUS YHDESSÄ

Anna jokaiselle työntekijälle hänen omaa kehittymistä tukevaa myönteistä palautetta esim. viikon aikana.

Huomaa jokaisen työntekijän pyrkimys kehittää työtään.

Anna palaute aidosta työhön liittyvästä asiasta.

PALAUTEHARJOITUKSEN JÄLKEEN MIETI:

missä onnistuit hyvin?

miltä tietoinen myönteisen palautteen lisääminen tuntui?

muuttuiko työyhteisössä jotain?



KEHITTYMISSUUNNITELMA PAREMPAAN KANNUSTAMISEEN

Näin kannustan henkilöstöäni paremmin ja innostavammin kehittymään ja löytämään vahvuutensa.

TAVOITE, MISSÄ HALUAN KEHITTYÄ	MITÄ TEEN - TOIMENPITEET	KOSKA - AIKATAULU	MIKÄ MUUTTUI TYÖYHTEISÖSSÄ, MITÄ ITSE OPIN
1.			
2.			
3.			

2. ARVOSTA TYÖNTEKIJÖITÄSI JA HEIDÄN OSAAMISIAAN

”KESKITY MYÖS TOISTEN INTRESSEIHIN”

Innostava esimies tukee työntekijöiden ja työryhmän työtä, mutta kun työ on valmis, hän pystyy antamaan kunnian työstä omalle porukalleen, eli niille joille se aidosti kuuluu. Innostavan esimiehen ei tarvitse patsastella itse parrasvaloissa, vaan hän toimii työntekijöiden hyväksi, myös kulissien takana. Innostava esimies ymmärtää, että työryhmän menestyminen on kunnian ja ilon aihe myös esimiehelle itselleen.



”OSAA JOHTAA ITSEÄSI TAITAVAMPIA”

Koska innostava esimies tuntee vahvuutensa ja heikkoutensa, hän ymmärtää, että työryhmässä on häntä itseään tietävämpiä ja taitavampia työntekijöitä. Innostava esimies osaa arvostaa itseään taitavampia ja etsii aktiivisesti parasta osaamista työryhmästään. Innostava esimies osaa suhteuttaa saavutuksensa ja aikaansaannoksensa ja on tarvittaessa valmis uudelleenarviointiin ja kritiikistä oppimiseen.

HARJOITUS ITSENÄISESTI

POHDI HETKI JA ARVIOI OMAA TOIMINTAASI ESIMIEHENÄ

Miten hyvin mielestäsi osoitat työntekijöillesi, että arvostat heidän työtään?

HYVIN HUONOSTI

ERITTÄIN HYVIN

1

2

3

4

5

Miten osoitat käytännössä arvostusta työntekijöille?

Tiedätkö itse, millaista toimintaa ja osaamista arvostat? Mitä muita puolia voisit työntekijöissasi arvostaa?

Palaute mieleesi tilanne, jossa työntekijäsi on onnistunut hienosti, ehkä sinuakin paremmin työtehtävässä.

Miten toimit innostavana esimiehenä siinä tilanteessa? Entä miten toimit työntekijäsi epäonnistuessa tai tehdessä virheen?

HARJOITUS YHDESSÄ

A) KIINNITÄ TIETOISESTI HUOMIO VAHVUUKSIIN JA INNOSTUKSEN LÄHTEISIIN

-> Tunnetko työntekijöiden potentiaalit, vahvuudet ja osaamisen? Miten hyvin hyödynnätte niitä työssänne?

-> Tiedätkö, mitkä asiat innostavat työntekijöitäsä? Voisiko näitä innostuksen lähteitä lisätä työssä? Miten voit tukea sitä, että työntekijäsi saa itsestään parhaan irti?

-> Keskustele näistä teemoista jokaisen työntekijäsi kanssa vähintään kehityskeskustelujen yhteydessä, mutta mieluummin useammin.

B) KIINNITÄ TIETOISESTI HUOMIO ONNISTUMISIIN: VIRKISTÄ OMAA JA TYÖYHTEISÖN KYKYÄ NÄHDÄ ONNISTUMISET JA OSAAMISET

-> Aloita kokous tai palaveri onnistumiskierroksella niin, että jokainen kertoo vuorollaan, missä on onnistunut viime aikoina.

KEHITTYMISSUUNNITELMA ARVOSTAMISEN OSOITTAMISEN VAHVISTAMISEEN

TAVOITE, MISSÄ HALUAN KEHITTYÄ	MITÄ TEEN - TOIMENPITEET	KOSKA - AIKATAULU	MIKÄ MUUTTUI TYÖYHTEISÖSSÄ, MITÄ ITSE OPIN
1.			
2.			
3.			

3. OLE AITO JA REHELLINEN

”OLE OMA ITSESI”

Jokaisella esimiehellä on sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja toimintatapoja, jotka tukevat johtamista ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Innostavan esimiehen aito minä on mukana ammatillisessa roolissa. Esimiesrooli ei peitä alleen sitä, millainen ihminen muuten on ja esimies on esimiehenä aitona itsenä. Hyvä esimies tuntee ja on sinut omien vahvuuksiensa ja heikkouksiensa kanssa eikä hän käytä valta-asemaansa väärin piilottaakseen heikkouksiaan. Innostava esimies tietää, mikä on oikein ja hän haluaa toimia oikeudenmukaisesti erilaisissa työtilanteissa. Hän ei käytä valta-asemaansa väärin. Innostava esimies tekee, minkä lupaa.

”OLE REHELLINEN”

Innostava esimies on rehellinen sekä itselleen että työyhteisölleen. Hän myös tietää, mikä on oikein ja oikeudenmukaista ja toimii moraalisesti sen mukaan erilaisissa työtilanteissa. Innostava esimies ei käytä valta-asemaansa väärin.

HARJOITUS ITSENÄISESTI

POHDI HETKI JA ARVIOI OMAA TOIMINTAASI ESIMIEHENÄ

Millaisissa tilanteissa toimit / voit toimia aitona itsenäsi? Miten koet aitoina itsenään käyttäytyvät ihmiset työpaikallasi?



Missä tilanteissa tuntuu hankalalta tai mahdottomalta olla aito?



Entä kun olet toiminut aitona itsenäsi, mitä hyvää aitoudestasi on seurannut?



AITONA ITSENÄ OLEMINEN ON MM. AITOJEN
TUNTEIDEN JA OMAN KOKEMUKSEN SAATTAMISTA
MUIDEN TIEToon, OMIEN HEIKKOUKSIEN
TUNNISTAMISTA JA VIRHEIDEN TUNNUSTAMISTA,
TYÖN ARJESSA OLOA OMANA ITSENÄ JA
TYÖNTEKIJÖIDEN AITOA KOHTAAMISTA.

HARJOITUS YHDESSÄ

KESKUSTELU KOLLEGOIDEN, MUIDEN ESIMIESTEN KANSSA

TYÖPAIKKANNE KÄYTÄNNÖT

Mitä aitona itsenä toimiminen tarkoittaa teidän työpaikalla?



Missä tilanteissa se näkyy?



Miten aitoutta voisi vahvistaa?



4. SALLI VIRHEET, ANNA ANTEEKSI

”ÄLÄ KANNA KAUNAA”

Innostava esimies pystyy olemaan lämminhenkinen ja myötätuntoinen. Hän kykenee ymmärtämään muiden näkökantoja, olematta silti työyhteisön terapeutti tai hoivaaja. Innostava esimies sallii epäonnistumisia ja virheitä. Innostava esimies osaa käsitellä virheitä oikeassa yhteydessä, eikä yleistä niitä koskemaan jokaista tilannetta. Innostava esimies pystyy antamaan anteeksi, eikä kannaa kaunaa. Hän ymmärtää, että anteeksiantaminen mahdollistaa luottamuksen, jonka turvin työntekijät uskaltavat ottaa riskejä ja mennä mukavuusalueidensa ulkopuolelle.



HARJOITUS ITSENÄISESTI

POHDI HETKI JA ARVIOI OMAA TOIMINTAASI ESIMIEHENÄ

Miten hyvin olet onnistunut osoittamaan luottamusta työyhteisön toimintaan?

Kuunteletko mielelläsi työntekijöitäsi?

Rohkaisetko heitä puhumaan ja kertomaan ajatuksistaan?

Kuunteletko aidosti, mitä toinen sanoo?

Tarkistatko välillä, oletko ymmärtänyt oikein?

Esitätkö lisäkysymyksiä, jotta hän selittäisi asian perusteellisemmin?

Kysytkö lisätietoa, jos et ymmärrät?

HYVIN HUONOSTI			ERITTÄIN HYVIN	
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Pohdi, miksi luottamuksen osoittaminen on juuri sinun työpaikallasi tärkeää?

Miltä luottamuksen ilmapiiri tuntuu? Missä se näkyy?

INSPI-HANKKEESSA MUKANA OLLEEN
HUIPPUPISTEET TYÖN IMUSTA SAANEEN
ORGANISAATION JOHTAJA: ”EPÄONNISTUMINEN
EI OLE AINOASTAAN HYVÄKSYTTÄVÄÄ, VAAN
JOPA SUOTAVAA, KUNHAN EPÄONNISTUMINEN EI
AIHEUDU SIITÄ, ETTEI TEHDÄ ASIOITA.
EPÄONNISTUMISET KERTOIVAT SIITÄ, ETTÄ
TEHDÄÄN RIITTÄVÄN VAIKEITA ASIOITA”.

HARJOITUS YHDESSÄ

KESKUSTELU KOLLEGOIDEN, MUIDEN ESIMIESTEN KANSSA

TYÖPAIKKANNE KÄYTÄNNÖT JA MAHDOLLISUUDET

Miten työpaikallanne sallitaan epäonnistumisia ja virheitä? Millaisia virheitä voidaan sallia? Miten toimitaan kun virheitä tapahtuu?



Miten virheistä voisi oppia entistä paremmin?



Miten luodaan entistä sallivampi ilmapiiri?



5. NÄYTÄ SUUNTA, NÄE TAVOITE

”NÄYTÄ OIKEA SUUNTA JA LUOTA”

Innostavalla esimiehellä on selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan organisaation ja työntekijöiden tulee kulkea. Esimies ymmärtää, että työntekijän tulee tietää, mitä häneltä kulloinkin odotetaan, jotta hän voi työskennellä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Hän käy säännöllisesti keskustelua työntekijöiden kanssa siitä, mitä heiltä odotetaan suhteessa kunkin työntekijän kykyihin ja mahdollisuuksiin.



Innostava esimies antaa työntekijälle mahdollisuuden itse päättää, mitkä ovat parhaat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla esimies antaa työntekijöille itselleen vastuun tavoitteiden saavuttamisesta. Vastuuttaminen perustuu luottamukseen, mutta samalla se myös edelleen vahvistaa luottamusta.

HARJOITUS ITSENÄISESTI

POHDI HETKI JA ARVIOI OMAA TOIMINTAASI ESIMIEHENÄ

Minulla on näkemys organisaatiomme suunnasta ja

tuon sitä säännöllisesti työpaikallani esille

Työntekijät tuntevat hyvin organisaatiomme suunnan ja tavoitteet

Sovin jokaisen työntekijän kanssa selkeästi, mitä häneltä odotetaan

Rohkaisen aktiivisesti työntekijöitä ideoimaan ja kehittämään

omaa työtään yhteisen tavoitteemme suuntaan

Tuen jatkuvasti työntekijöiden itsenäistä päätöksentekoa

HYVIN HUONOSTI			ERITTÄIN HYVIN		
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

HARJOITUS YHDESSÄ

TYÖRYHMÄSI KANSSA

Toteuta keskusteluhetki (vaikka osana tavanomaista palaveria) ja pohtikaa yhdessä:

Mikä on perustehtävänne?

Mihin suuntaan olette menossa? Mikä on visionne ja mikä siinä innostaa?

Ideoikaa yhdessä, miten teidän kannattaa toimia, jotta onnistutte paremmin.

-> Ottakaa käyttöön työntekijöiden ideat!

-> Palatkaa näihin asioihin myöhemmin!



KEHITTYMISSUUNNITELMA

INNOSTAVA YHTEINEN VISIO

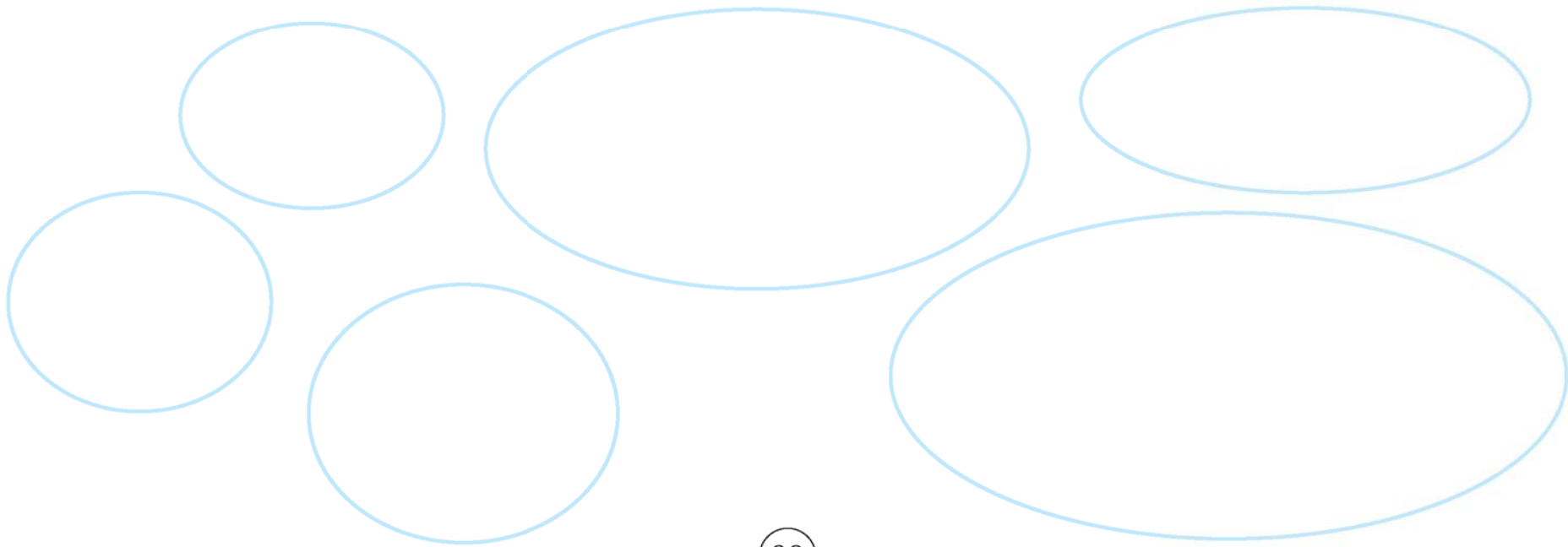


INNOSTAVA YHTEINEN TAVOITE - MIHIN PYRIMME	MITEN TOIMIMME PAREMMIN TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI	UUSIA TOIMINTATAPOJA

6. KANNA VASTUUTA KOKONAISUUDESTA

Innostava esimies ottaa vastuuta ja palvelee ensisijaisesti koko organisaation etua. Innostavalla esimiehellä on pitkántähtäimen näkemys organisaation tavoitteista, joita hän edistää sosiaalisesti vastuullisella, luotettavalla ja kestäväällä esimiestyöllä. Siten innostava esimies toimii tässäkin suhteessa työryhmänsä roolimallina.

MISTÄ OLET VASTUUSSA TYÖSSÄSI? Kirjaa näihin pallukoihin keskeisimmät vastuusi.



HARJOITUS ITSENÄISESTI

POHDI HETKI JA ARVIOI OMAA TOIMINTAASI ESIMIEHENÄ

Miten hyvin olet onnistunut koko työyhteisön palvelijana?

HYVIN HUONOSTI			ERITTÄIN HYVIN	
1	2	3	4	5

Missä olet onnistunut hyvin? Mitkä ovat olleet tähtihetkiä? Miksi?



Mitkä asiat ovat tukeneet onnistumista?



HARJOITUS YHDESSÄ

KESKUSTELU KOLLEGOIDEN, MUIDEN ESIMIESTEN KANSSA

Millaisena roolimallina organisaationne esimiesten tulisi toimia? Miten esimiehet osoittavat, että he toimivat vastuullisesti ja koko organisaationne laajempaa yhteistä hyvää tavoitellen?

HUONEEN TAULU - ESIMIES ROOLIMALLINA

KEHITTYMISSUUNNITELMA

Mieti ajankohtainen tilanne, jossa haluat toimia paremmin vastuuta kantavana, innostavana roolimallina.

HALUAN KEHITTYÄ - TAVOITTEENI ON	TOIMENPITEET, JOILLA KEHITYN	AIKATAULU	SEURANTA: A) MITÄ TYÖYHTEISÖSSÄ TAPAHTUI	SEURANTA: B) MITÄ ITSE OPIT
1.				
2.				
3.				

INNOSTUKSEN
INSPISTÄ!
SPIRAALI

36.13

ISBN 978-952-261-614-9





VI PELIKORTIT ESIMIEHENÄ KEHITTÄMISEN APUNA

Olet nyt hyödyntänyt INSPIstä esimiehelle työkirjaa.

Toivottavasti olet päässyt eteenpäin ja oikeaan suuntaan kirjan tehtävien avulla.




MATKA INNOSTAVANA ESIMIEHENÄ JATKUU EDELLEEN.

Teimme sinulle pelikortit. Hyödynnä näitä kortteja yhdessä muiden esimiesten kanssa.

Pelin tavoitteena on saada ideoita innostavan esimiestyön lisäämiseen. Jokainen pelaaja voittaa!

PELIN SÄÄNNÖT:

- Jokainen osallistuja ottaa vuorotellen yhden kortin
 - Lukee sen ääneen ryhmälle ja vastaa kysymykseen, miten itse voisi toimia asian eteen sen kehittämiseksi
 - Tämän jälkeen muut täydentävät keskustelua
 - Seuraava pelaaja ottaa kortin, lukee sen ja aloittaa keskustelun asiasta
- 

MITEN OSOITAT
RYHMÄSSÄSI, ETTÄ
KANNAT VASTUUTA?

MITEN TOIMIT
TIETÄVÄMPIEN
JA OSAAVAMPIEN TYÖN-
TEKIJÖIDEN ESIMIEHENÄ?
MILTÄ SE TUNTUU?

MITEN TOIMIT
ESIMIEHENÄ, KUN
TYÖNTEKIJÄ TEKEE
VIRHEEN?

MITEN SYNNYTÄT
RAKENTAVAA
KESKUSTELUA
VAIKEISTA ASIOISTA?

MITEN LUOTTAMUSTA
KANNATTAO OSOITTAO?
MIKÄ TOIMII HYVIN?
MITÄ SIITÄ ON
SEURANNUT?

MITEN OSOITAT
ARVOSTUSTA?
MISSÄ TILANTEISSA?

MITEN VOIT LISÄTÄ
TYÖN IMUA
TYÖPAIKALLASI?

ILMAPIIRI KEHITTYY
MYÖNTEISESTI, KUN ...?

MITEN VOIT TUKEA
UUDISTUSHAKUISUUTTA
TYÖPAIKALLASI?