

Heikki Wiik

Vastuualuejohtaja

OYS Operatiivinen tulosalue



Keräsin palautteen esimiestyöstäni muutaman vuoden tauon jälkeen. Palautteen kokoaminen toteutettiin ns. 360 asteen menetelmällä, jossa nimettömänä annettu palaute koottiin omalta esimieheltä, vertaisryhmältä sekä alaisilta, tässä tapauksessa yliopistosairaalan kirurgeilta.

Noin kaksi kolmasosaa kyselyn saaneista vastasi. Vastaukset tuottivat numeraalisen palautteen tietyistä vuorovaikutuskäyttäytymisen perusasioista: luottamuksen rakentamisesta työyhteisössä, arvostuksesta eli käytännössä pitkälti muiden kuuntelemisesta ja huomioon ottamisesta, oppimaan kannustavan ilmapiirin rakentamisesta sekä innostuksen luomisesta työpaikalla. Lisäksi tuli runsaasti sanallista palautetta, joka oli valmiiksi jaoteltu puhtaasti positiivisiin kommentteihin ja havaittuihin kehittämiskohteisiin.

Seuraavaksi ohjelmassa on palautteen perusteella tehtävä oma kehittymissuunnitelma. Hyvin jäsennellyn palauteaineiston perusteella tiedän, että suunnitelman laatiminen tulee olemaan jokseenkin helppoa. Ja mikäli lipeän suunnitelmasta, näkyy se vääjäämättä seuraavassa palautteessa.

Niin meidän kuin useamman muunkin sairaanhoitopiirin strategiassa todetaan yksiselitteisesti, että esimiesten tulee

360 astetta itsetuntemukseen

kerätä palautetta työstään. Teknisesti se on suhteellisen helposti järjestettävissä. Minkä takia järjestelmällinen palautteenkeruu on tosielämässä sitten enemmänkin poikkeus kuin sääntö?

Yksi syy lienee koko palauteasiaan liittyvä syvä inhimillinen ristiriita. Meille kun on tyypillistä toisaalta se, että haluamme ihmisinä kasvaa ja kehittyä koko ajan paremmiksi, ja toisaalta taas päinvastaisesti se, että haluaisimme tulla hyväksytyiksi juuri sellaisina kuin olemme.

Tämä asetelma saa meidät alitajuisesti välttämään kriittisen palautteen järjestelmällistä hankkimista ja voi toisaalta myös psykologisesti estää rakentavan palautteen perille menon silloinkin, kun sellaista on saatavilla,

Mutta miksi vain esimiesten eikä kaikkien työntekijöiden on kerättävä systemaattisesti palautetta?

Ensimmäinen oletus tässä lienee se, että etteivät alaiset helposti anna etenkin kriittistä palautetta johtajille. Toinen peruste taas on se, että suorittajaportaan työntekijät saavat joka tapauksessa palautetta omilta esimiehiltään, joten sitä ei tarvitse erikseen kerätä.

Oman käsitykseni mukaan ensimmäinen oletus on oikea ja toinen väärä. Edes helposti lähestyttävät johtajat eivät saa suoraa, rakentavaa palautetta alaisiltaan, ja riittävästi palautetta omille alaisilleen antava esimies taas on terveydenhuollon työyhteisöissä virkistävä poikkeus.

Esimiehet voidaan kouluttaa paitsi kiinnittämään huomiota palautteen

antamisen tärkeyteen, myös oikeisiin tapoihin antaa sitä alaisilleen. Nämä taidot kuuluvat esimiestyön alkeisiin.

Alaisilta ei kuitenkaan voi vaatia, että he alkaisivat antaa suoranaista kritiikkiä tai edes kiitosta esimiehilleen avoimesti. Jälkimmäinenkin voi tuntua hankalalta, koska se voidaan helposti mieltää imarteluksi ja lobbaukseksi.

Jokaisella työntekijällä on oikeus saada palautetta työstään. Palautteen antaminen on yksi vaikuttavimmista, myös kustannusvaikuttavimmista välineistä esimiehen työkalupakissa. Huomioimalla hyvät työsuoritukset ja kiittämällä onnistumisista esimies luo yhteisöön innostusta ja yrittämisen halua. Antamalla rakentavaa, ohjaavaa palautetta esimies taas suuntaa toimintaa laadukkaammaksi. Viime kädessä toiminnan parantumisesta hyötyy tietysti potilas.

Paitsi palautteen antaminen alaisilleen, on jokaisen esimiehen velvollisuus myös kerätä palautetta omasta johtamisestaan. Esimiesaseman erityispiirteistä johtuen se on syytä tehdä anonyymiteettiin perustuvalla järjestelmällä. Saamalla palautteen perusteella esimies voi toisaalta keskittyä havaittujen vahvuuksien ylläpitoon ja edelleen parantamiseen ja toisaalta suunnitellusti poistua mukavuusalueeltaan ja kehittää myös johtamisensa heikompia osa-alueita.

Esimiesten palautteenkeruun tulee jatkossakin sisältyä sairaanhoitopiirien strategioihin. Lisäksi se olisi syytä viedä myös käytäntöön.