

JOHTAMISTAITO (360), kysymykset

Johtaminen / esimiestyö on yksi vaikeimmista tehtävistä, kun tavoitteena on fyysisten ja henkisten resurssien tehokas käyttö, hyvien tulosten tekeminen ja jatkuva kehittäminen. Kukaan ihminen ei ole valmis. Tämän arvioinnin tavoitteena on hankkia palautetta, jotta esimies saa tarkemman käsityksen siitä mihin suuntaan kehittymistä on ohjattava.

Tehtäväsi on antaa mahdollisimman rehellinen palaute ko. henkilöstä. Käy kaikki kohdat läpi ja arvioi ne asteikolla **4:stä (-) 10:een (+)**. Merkitse 4:llä ne ominaisuudet, jotka edellyttävät eniten kehittämistä. Arvio 10 tarkoittaa, että ko. kohdan taidot ovat kunnossa. Huomaa, että kysymys on kyseisen henkilön johtamistaidoista (ei yleisestä tilanteesta yrityksessä tai organisaatiossa).

ASIOIDEN JOHTAMINEN

1. **Työn määrä.** Hän saa aikaan todellisia tuloksia tehtävässään ja esimiestyössään. Tämä liittyy koko vastuualueeseen ja kaikkiin tehtäviin. On aktiivinen ja ahkera.
2. Työskentely on **laadukasta.** Hän ennakoii tilanteita, suunnittelee ne huolella ja pyrkii hoitamaan asiat kerralla kuntoon. Hän toimii järkevästi ja suunnitelmallisesti siten, että se helpottaa muidenkin työskentelyä.
3. Hän hallitsee alan, ammattinsa ja johtamisen. **Osaaminen** on hyvällä tasolla ja vastaa tehtävän sisältöä ja vaatimuksia. Osaaminen kasvaa jatkuvasti kokemusten ja oppimisen myötä.
4. Hän ymmärtää miten tärkeä **tiedonkulku** on yleisesti ja erityisesti esimiestyössä. Hän pitää huolta, että tiedonkulku on nopeaa ja tehokasta. Hän varmistaa, että jokaisella on riittävästi tietoa työn tekemistä ja tilanteiden ennakoimista varten. Hän osaa myös käyttää tiedonkulun teknisiä välineitä ja ohjelmia. Hän kirjaa ja tallentaa tiedot siten, että ne löytyvät tarvittaessa nopeasti.
5. Hän toimii **tavoitteellisesti**; tietää mitä ollaan tekemässä ja minne ollaan menossa. Hän korostaa johtamisessaan tavoitteiden merkitystä ja selkeyttää niitä jatkuvasti.
6. Hän on sisäistänyt organisaation **strategian** (strategiat); on tiedottanut ja keskustellut siitä siten, että johdettavat ymmärtävät mitä ne tarkoittavat heidän työssään.
7. Hän hallitsee **ajankäyttönsä** ja toimii rennon tehokkaasti. Pysyy sovituisissa aikatauluissa. Hän varaa riittävästi aikaa tärkeimpien tehtäviensä hoitamiseen ja käyttää riittävästi aikaa esimiestyöhön.
8. Hän toimii tehokkaasti uusissa ja muuttuvissa **tilanteissa.** Hän ennakoii tilanteita, tekee tarpeellisia muutospäätöksiä, toimii joustavasti ja jakaa aktiivisesti tietoa.
9. Hän osaa ja uskaltaa tehdä **päätöksiä**; osaa myös ottaa hallittuja riskejä. Hän pysyy päätöksensä takana eikä muuta niitä harkitsemattomasti. Hän pyrkii tukemaan johdettaviensa päätöksiä.
10. Hän tunnistaa ongelmat, tarttuu niihin ripeästi ja ratkaisee ne harkitusti. Hän tiedostaa syyt ja seuraukset sekä pyrkii löytämään asioiden ytimen. Johtamistyössään hän ohjaa ja kannustaa muitakin **ratkaisukeskeisyyteen.**

11. Hän osaa **organisoida** tehtävät ja ihmisten tekemiset siten, että resurssit ovat oikeassa käytössä tulosten, motivaation ja kokonaisuuden kannalta. Hän käyttää ja ohjailee resursseja taitavasti myös uusissa tilanteissa.
12. **Delegointi** on tehtävän, vastuun ja valtuuksien antaminen. Hän osaa delegoida ja antaa tekijän hoitaa työt itsenäisesti. Delegointikyky synnyttää johdettavissa motivaatiota ja sitoutumista.

IHMISTEN JOHTAMINEN

13. Hän ymmärtää ja arvostaa **ihmisten erilaisuutta**, erilaista osaamista, erilaisia näkemyksiä ja erilaisia toimintatapoja. Hän osaa johtaa ja kannustaa erilaisia ihmisiä. Hän osaa asettua toisen asemaan ja nähdä asiat muidenkin kannalta. Hän osaa käyttää persoonaansa ja kommunikoida siten, että erilaiset ihmiset ymmärtävät häntä.
14. Hän osaa tehdä **yhteistyötä** siten, että kaikki kokevat kuuluvansa samaan ryhmään. Hän on joukkuepelaaja, jolle joukkueen menestyminen on vähintään yhtä tärkeä kuin oma onnistuminen. Hän osaa innostaa ja aktivoida muita ryhmässä.
15. Hän suhtautuu reilusti organisaatioon, henkilöstöön, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Hän toimii **oikeudenmukaisesti**, rakentavasti ja myönteisesti. Hän osaa olla hyvä erotuomari ristiriitatilanteissa.
16. Hän kommunikoi avoimesti ja selkeästi; tuo aktiivisesti esiin ajatuksiaan ja ideoitaan. Hän osaa myös kuunnella muita ja vastaa kysymyksiin. **Vuorovaikutustaito** synnyttää muissa keskusteluhaluja.
17. Hänen **esiintymisensä** on luonteva ja uskottava. Kehon kieli tukee sanomaa. Hän kykenee vaikuttamaan muihin omalla persoonallaan ja saa muut asiansa taakse.
18. Hän osaa ja antaa **positiivista palautetta**. Hän kiittää ihmisiä oikeassa paikassa ja oikealla tavalla. Hän vaikuttaa ympäristöön, huomioi onnistumiset ja antaa palautteita riittävästi. Hän kannustaa hyviin suorituksiin ja jatkuvaan oppimiseen.
19. Hän reagoi aktiivisesti epäkohtiin ja ongelmiin. Hän osaa opastaa ja antaa **korjaavaa palautetta** rakentavasti, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikeassa tilanteessa ja oikealle henkilölle.
20. Hän rohkaisee muita palautteiden antamiseen ja osaa **ottaa ne vastaan** oikealla tavalla. Positiivinen palaute innostaa häntä ja korjaava palaute menee perille tai jos hän on eri mieltä, hän perustelee kantansa asiallisesti.
21. Hän ymmärtää **motivaation** merkityksen ja toimii tavalla, joka ylläpitää ryhmän ja yhteistyökumppanien työn iloa. Hän pyrkii rakentamaan ja ylläpitämään kaikkien työhyvinvointia. Hän on hyvä esimerkki kannustavasta työkaverista.

ITSENSÄ JOHTAMINEN

22. Hän kestää **paineita** ja osaa työskennellä tehokkaasti hermostumatta. Hän hallitsee itsensä, viestintänsä ja ympäristöään vaikeissakin tilanteissa. Hän kykenee myös rentoutumaan ja osaa tarvittaessa tauottaa työpäivän.
23. Hän haluaa ymmärtää **muutosten** tarpeellisuudet ja suhtautuu ulkoapäin tuleviin muutoksiin asiallisesti ja rakentavasti. On halukas kehittämään ja kehittymään. Hän kyseenalaistaa asioita rakentavalla tavalla.

24. Hän osaa **ajatella positiivisesti**, tuo riittävästi esiin onnistumisia ja kannustaa myönteiseen ajatteluun. Toisaalta hän katsoo asioita myös reaalisesti ja löytää ongelmissakin positiivisia puolia. Hän luo uskoa huomiseen.
25. **Itseluottamus** on hyvä. Hän uskoo itseensä ja osaa toimia asiallisesti erilaisissa tilanteissa. Hän pystyy myöntämään omat virheensä itselleen ja muille. Hän osoittaa esimiestyössään voimakasta tahtoa (hallitsevuutta), mutta tarvittaessa myös nöyryyttä (mukautuvuutta).
26. **Visiointikyky**. Hän ymmärtää ja näkee tulevaisuuden mahdollisuuksia. Hän osaa innostaa muita mielikuvillaan. Hän pyrkii näkemään kehityksen suunnat ja keskustelee niistä. Hän on sisäistänyt organisaation tarkoituksen ja arvot; ne näkyvät ajattelussa, puheissa ja teoissa.
27. Hän on uskottava. Hän rakentaa **luottamusta** olemuksellaan ja toiminnallaan. Hän toimii rehdisti ja sanaan voi luottaa.
28. Hän hallitsee hyvät **käytöstavat** ja näyttää käyttäytymisellään esimerkkiä kanssaihminen arvostamisesta. Hän on henkisesti tasapainossa ja tartuttaa sitä myös muihin.

JOHTAMISTAITO (360), lomake

Arvioitavan henkilön nimi: _____ Pvm: _____

Rastita oikea ympyrä

- Annat arvion yllä mainitusta henkilöstä, joka on esimiehesi (tai kollegasi, tai kumppanisi...)
- Olet yllä mainittu henkilö eli arvioit itse itseäsi
- Olet yllä mainitun arvioitavan henkilön esimies

Käy läpi kaikki kohdat **ohjeiden avulla** ja arvioi ne perinteisellä kouluasteikolla **4:stä (-) 10:een (+)**. Rastita joka kohdasta se "O", joka vastaa käsitystäsi tilanteesta. Vastaa reilusti ja käytä koko skaalaa, jotta tuloksissa näkyy selvästi parhaat piirteet ja kehittymistä edellyttävät ominaisuudet.

	4	5	6	7	8	9	10
1. Henkilökohtaisen työn määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Henkilökohtaisen työn laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tiedonkulku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tavoitteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ajankäyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tilannehallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Päätöksenteko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ratkaisukeskeisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Delegointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ASIOIDEN johtamiseen liittyvät kirjalliset kommentit

	4	5	6	7	8	9	10
13. Ihmistuntemus	0	0	0	0	0	0	0
14. Yhteistyökyky	0	0	0	0	0	0	0
15. Oikeudenmukaisuus	0	0	0	0	0	0	0
16. Vuorovaikutustaito	0	0	0	0	0	0	0
17. Esiintyminen	0	0	0	0	0	0	0
18. Positiivinen palaute	0	0	0	0	0	0	0
19. Korjaava palaute	0	0	0	0	0	0	0
20. Palautteen vastaanottaminen	0	0	0	0	0	0	0
21. Me-henki ja motivaatio	0	0	0	0	0	0	0

IHMISTEN johtamiseen liittyvät kirjalliset kommentit

22. Stressin sieto	0	0	0	0	0	0	0
23. Muutoshalukkuus	0	0	0	0	0	0	0
24. Positiivinen ajattelu	0	0	0	0	0	0	0
25. Itseluottamus	0	0	0	0	0	0	0
26. Visiointikyky	0	0	0	0	0	0	0
27. Luottamus	0	0	0	0	0	0	0
28. Käytöstavat	0	0	0	0	0	0	0

ITSENSÄ johtamiseen liittyvät kirjalliset kommentit
