

Tässä esitellään yksi todellinen tapaus. Tunnistamisen estämiseksi on nimet poistettu. Vaiheet:

1. Kirjallinen lausunto johtoryhmän työskentelystä
2. Johtoryhmän oma arvio toiminnastaan
3. Valmennuksen ohjelma
4. Seminaarin palautteiden yhteenveto
5. Johtoryhmän oma arvio toiminnastaan (vanha ja uusi)
6. Seurantapäivän raportti

## LAUSUNTO ABC -JOHTORYHMÄN TOIMINNASTA

### YLEISTÄ

Tämä arvio perustuu johtoryhmäarvio -mittarin tuloksiin. Todellisuus on paljon muutakin ja asiat ovat moniulotteisempia. Yhteenvedosta voi kuitenkin tehdä määrättyjä johtopäätöksiä, jotka perustuvat myös jäsenten kirjallisiin palautteisiin. Koska tavoitteena on työskentelyn kehittäminen, on näkemysten pääpaino kehittämistä edellyttävissä asioissa. Tuon asiat esiin suoraan, koska ongelmia ei voida ratkaista, ellei niitä tiedosteta. Johtoryhmä luonnollisesti päättää itse, mihin se jatkossa panostaa.

Arvioita tuli kuusi kappaletta. Koko mittauksen keskiarvo on 7,36 eli tyydyttävää tasoa. Vertailu muihin johtoryhmiin:

- \* Tulos on samalla tasolla kuin johtoryhmien, joiden työskentelytapa on ehkä aikanaan ollut hyvä, mutta se ei ole kehittynyt vastaamaan nykypäivän dynaamisen työelämän haasteita.
- \* Heikompia tuloksiakin löytyy ja syyt ovat usein jokin tai useampi seuraavista:
  - 1) Liian suuri ryhmä, jossa vuorovaikutus ei toimi eikä yhteistyö tuota lisäarvoa.
  - 2) Johtoryhmä luulee tietävänsä miksi se on olemassa, mutta todellisuudessa punainen lanka ja johtajuus ovat kadoksissa (palkkiovirkoja, seurustelukerho, muoti-ilmiö...).
  - 3) Keskinäiset henkilöristiriidat ja valtataistelut estävät hyvän yhteistyön.
  - 4) Johtoryhmä on olemassa enemmän perinteen takia kuin että se olisi tehokas ja tuloksellinen tiimi, jossa asioita voidaan kyseenalaistaa joutumatta ”hankalan” maineeseen.
  - 5) Johtoryhmä on liian puheenjohtajakeskeinen. Johtaminen on autoritääristä, valikoivaa ja jäseniä kohdellaan eriarvoisesti. Käsiteltäviin asioihin vaikuttavat enemmän henkilösuhteet kuin johtoryhmän tarkoitus ja organisaation päämäärä.
  - 6) Ryhmässä varjellaan omaa reviiiriä ja suhtaudutaan negatiivisesti muilta tulleisiin palautteisiin. Tämän seurauksena kriittisiä palautteita ei anneta ja avoimia keskusteluja ei käydä riittävästi.
  - 7) Liian pieniä asioita tuodaan kokouksiin ja niihin käytetään liikaa aikaa.

- \* Tulos on heikompi kuin nykypäivän toimintaan oikealla tavalla sopeutuneiden johtoryhmien. Näissä ryhmäkoko on usein pieni (4-6) ja se on arvioitu tarkkaan. Kun tiedottamisen ja asioiden käsittelyn kannalta tarvitaan useampia paikalle, kutsutaan välillä kokoon laajennettu johtoryhmä. Vuorovaikutus on avointa, rohkeaa ja kyseenalaistavaa. Keskustelut ovat innostavia ja asioista uskalletaan väitellä, koska ristiriita on luovuuden lähde ja tuottaa uutta. Puheenjohtajan toimintaa voidaan arvostella samalla tavalla kuin muidenkin. Puheenjohtajuus kiertää välillä asiantuntemuksen mukaan. Titteleillä ja muodollisella organisaatiolla on pienempi merkitys kuin johtoryhmän tarkoituksella. Vastuut ovat erilaisia, mutta ryhmän jäsenet ovat kaikki tasa-arvoisia ja jokaisen mielipiteitä kuunnellaan ja kunnioitetaan. Henkilökemia –ristiriitoja on olemassa, mutta ne ovat ryhmän vahvuuksia eivätkä heikkouksia.

## ABC -JOHTORYHMÄNNE TULOKSET

Ryhmän koko lienee hyvä. Ilmeisesti tärkeimmät organisaation tuloksiin vaikuttavat tahot ovat edustettuna (esim. asiakas-, henkilöstö-, kannattavuus- ja kehittämisenäkökulmat).

- \* Ryhmän tarkoitus on suurimmalle osalle selkeä. Yksi antaa 7, joten jossain kohtaa kannattaa käydä tarkentava keskustelu. Tärkeintä ei ole se mitä lukee paperilla, vaan miten asia on ymmärretty (sisäistetty).
- \* Kohdissa strategiat (keskiarvo 8,83), budjetti ja suunnitelmat (keskiarvo 9) on koko mittauksen parhaat tulokset, joten asiajohtaminen (management) on hyvässä kunnossa ja luo pohjan hyvälle johtamiselle.
- \* Tulevaisuusnäkökulma on edellisiä heikompi. Mittarin kysymys kuului: ”Onko tulevaisuusnäkökulma riittävästi esillä ja onko tärkeimpien strategioiden kohdalla olemassa vara-suunnitelmia. Käydäänkö johtoryhmän kokouksissa ja jäsenten kesken keskustelua vaihtoehtoista.” Vaikka ko. kohta ei ole mittauksen heikoimpia, lienee se kuitenkin yksi kehittämisen kohteista, koska johtamisen painopiste siirtyy yhä enemmän toiminnan johtamisesta ajattelun johtamiseen. Kaksi antaa 9 ja kolme 6, joten ryhmässä on erilaisia käsityksiä, jotka on syytä yhtenäistää. Perinteisesti johtoryhmissä on keskitytty liikaa menneisyyden arvioimiseen. Mutta peruutuspeiliin katsominen ei auta näkemään riittävästi tulevaisuuden maailmassa tapahtuvia muutoksia ja mahdollisuuksia.
- \* Tulevaisuusnäkökulmaan liittyy myös kohta ”uhat ja mahdollisuudet”, joka saa heikon arvosanan (keskiarvo 6,83). Tämä on yksi mittauksen ristiriitaisimmista kohdista, koska kolme antaa 4-5, kaksi 6-7 ja kaksi 9-10. Onko ryhmässä ”klikkejä” tai ”leirejä”? Miten samasta asiasta voi olla niin eriäviä käsityksiä? Koska olette viimeksi kartoittaneet uhat ja mahdollisuudet?
- \* Nyrkkisääntönä menneisyys/tulevaisuus –ajattelussa voidaan pitää 20/80 –jakoa eli noin 20 % ajasta käytetään historian tarkasteluun, josta voidaan ottaa oppia. Pääpaino eli 80 % on tulevaisuudessa, koska siihen voidaan vaikuttaa. Joku mennyt tulos tai tapahtuma pitää joskus analysoida tarkasti ja käyttää siihen paljon aikaa, mutta tämä ei saa olla yleinen käytäntö.

Avaintehtävät, tavoitteet, työnjaot ja vastuut ovat kohtalaisen selkeitä, mutta niissäkin käsitykset vaihtelevat liikaa ajatellen kuuden hengen kokoista johtoryhmää. Mitä pitää tehdä? Panostus vaatine avointa keskustelua, jotta asia tulee parempaan kuntoon. Vai onko epäselvyyttä tai päällekkäisyyttä, joiden takaa löytyy henkilökemia- tai muita ongelmia? Valmistellaanko johtoryhmässä käsiteltävät asiat riittävästi? Ennakoidaanko tilanteita siten, että kun ryhmä kokoontuu, sillä on tietoa ja jopa ehdotuksia, joiden pohjalta keskustelu käyään?

Ryhmän keskinäisen luottamuksen arvosana on mittauksen toiseksi heikoin (keskiarvo 5,83). Se on aivan liian heikko ajatellen tuloksellisesti toimivaa ryhmää. Asia tuodaan esiin myös kirjallisissa kommentteissa. Suomalaisessa työkuulttuurissa luottamus on yksi avaintekijä, jonka pohjalta rakennetaan vahvaa yhteistyötä. Onko se aina ollut näin heikko? Miksi? Mitä löytyy taustalta? Vielä heikomman arvosanan saa ilmapiiri (5,76). Tämä solmu pitäisi avata, jotta johtoryhmä pystyy tekemään sille kuuluvaa johtamistyötä. Jos luottamus ja ilmapiiri ovat jatkossakin näin heikkoja, joudutaan kyseenalaistamaan koko johtoryhmä olemassaolo tässä muodossaan.

Onko johtoryhmälle selvät pelisäännöt ja koskeeko ne kaikkia? Toimivatko kaikki pelisääntöjen mukaan, vai löytyykö eriarvoisuutta, joka synnyttää luottamuspulaa. Arvostetaanko toisten vastuualueita, osaamista ja persoonaa oikealla tavalla? Kokevatko kaikki olevansa tasavertaisia johtoryhmän jäseniä? Tiedotetaanko riittävästi omista tekemisistä ja asioista toisille, jotta kaikilla on selkeä kokonaisnäkemys ja muut voivat ottaa toisten tekemiset huomioon omassa toiminnassaan?

Tiiminä toimiminen saa tuloksen 6,6. Johtuuko sekin luottamuksen heikosta tasosta, vai eikö ryhmä osaa toimia tiiminä? Kummasta on enemmän kysymys; osaamisen puutteesta vai vääristä asenteista? Onko ryhmä valmennettu tiimitoimintaan? Omin voimin aidon yhteistyön oppiminen tapahtuu usein liian hitaasti johtuen vanhasta johtamiskulttuurista ja perinteisistä valtarakenteista. ”Työ tekijäänsä opettaa” on hyvä lause, mutta ihmisten johtamisessa ja ryhmätyöskentelyssä se on usein huono ratkaisu. Oppimisvaiheessa voidaan tehdä erehdyksiä ja virheitä, joiden korjaamiseen voi mennä vuosia.

Ryhmän tasapaino saa keskiarvon 7. Olennaisten asioiden käsittelemisen keskiarvo on 7,17; yksi antaa 9 ja toinen 5. Suunnitelmallisuus, tuloksellisuus ja ajankäytön hallinta saavat 6,67. Näissäkin näkemykset poikkeavat 4:n ja 9:n välillä. Taas herää sama kysymys eli miten näin pienessä johtoryhmässä jäsenten käsitykset voivat olla niin erilaisia? Se ei selviä tästä mittauksesta.

Yleinen johtoryhmien ”perisynti” on tuoda kokouksiin liian pieniä asioita ja hukata aikaa niiden käsittelemiseen. Tästäkin oli kirjallisissa palautteissa mainintoja. Ryhmän tarkoitus on tiedossa, mutta toisinaan se unohtuu ja uppoudutaan käsittelemään asioita, jonka jäsen voisi itse ratkaista ja vain tiedottaa ryhmälle. Kun ajaudutaan tällaiseen tilanteeseen, onko kaikilla rohkeutta ehdottaa puheenjohtajalle työjärjestykseen palaamista? Vastuu järkevistä ja tavoitteellisesta johtoryhmätyöskentelystä on luonnollisesti puheenjohtajalla, mutta nykyään myös jokaisella jäsenellä. Todellinen tiimityöskentely tarkoittaa, että kuka tahansa voi puuttua ryhmän työskentelyyn, jotta johtoryhmä tekee sitä työtä mitä varten se on olemassa.

Kaikesta huolimatta päätöksentekoon on tehokasta (8,33). Perustuuko tämä siihen, että jäsenet keskittyvät ammattilaisina työtehtäväänsä ja pystyvät tekemään yhdessä päätöksiä, vaikka mm. luottamuspuola häiritsee keskinäistä yhteistyötä? Tieto poikkeamistakin saadaan hyvin (8,00). Nämä kaksi kohtaa ovat usein hyvällä eli samalla tasolla muissakin organisaatioissa. Kysymys on asioiden johtamisesta, joka perinteisesti on Suomessa hyvä.

Henkilöstönäkökulma on kehittämispuolella, kuten monessa muussakin johtoryhmässä. Ns. asiakasajattelu on viime vuosina ja erityisesti 90-luvun laman jälkeen saanut yrityksiä kaikilla tasoilla enemmän jalansijaa (keskiarvonne on kiitettävä eli 9,00). Asiakkaiden tarpeet ratkaisevat organisaation olemassaolon. Asiakkailta tulevat kaikki rahat, joilla yritys menestyy. Mutta henkilöstö pidetään liian usein vielä välttämättömänä pahana ja kustannuseränä. Kuitenkin henkilöstö tekee ne työt, jotka tuottavat asiakastyytyvyyttä ja taloudellisia tuloksia.

Ehdotus. Johtoryhmästä valitaan vuorollaan yksi jäsen, jonka tehtävänä on tuoda esiin henkilöstönäkökulma. Jos ryhmässä on passiivisia jäseniä, voidaan heidät aktivoida mm. tämän tehtävän avulla. Käytännössä se tarkoittaa, että kun ollaan tekemässä päätöstä, joutuu johtoryhmä vielä miettimään miten se vaikuttaa henkilöstön toimintaan, motivaatioon ja sitoutumiseen. Muistuttajavuoro voi kiertää esim. kahden kuukauden välein, jotta jokainen oppii vähitellen näkemään päätösten vaikutukset henkilöstöön.

Organisaation ja toimintatapojen kehittäminen saa keskiarvon 8. Huonosta ilmapiiristä huolimatta asioita viedään eteenpäin – ilmeisesti vähän hammasta purren.

Heikot tulokset kohdissa ilmapiiri, palautteet, henkilösuhteet ja osittain ristiriitojen käsitteleminen kertonee, että ryhmä on liian pidetty ja muodollinen. Mielipiteitä jätetään sanomatta. Ryhmässä ei tuuleteta ajatuksia vapaasti, palautteita ei anneta riittävän suoraan, innostavia väittelyitä ei harrasteta. Mahdollisesti kokoukset ovat muodollisia, pitkiä, kuivahkoja ja innottomia. Vaikeita asioita vältellään, erityisesti jos ne liittyvät henkilöihin. Ilmeisesti asiaristiriitoja osataan käsitellä kohtalaisesti (keskiarvo 7,17) ja vallankäyttö perustuu organisaation vastuualueisiin ja pelisääntöihin. Parannettavaa kuitenkin löytyy.

Kirjallisten palautteiden mukaan johtoryhmässänne käydään liikaa tunteenomaisia keskusteluja ja valtapelejä. Toimiiko linjaorganisaatio kuten sen pitäisi? Pääsääntöisesti asiat pitäisi hoitaa ja ratkaista sovitun organisaation ja pelisääntöjen puitteissa. Jos se ei onnistu, tuodaan asiat johtoryhmään, joka toimii linjaorganisaatiolle lisäarvona. Johtoryhmän olemassaolo ja ryhmään kuuluminen ei saa olla itsetarkoitus.

Yleisarvio tyytyväisyydestä johtoryhmän työskentelyyn on 7,17. Tavoitteenne saisi olla 8,5. Yli 9 tuskin päästään missään johtoryhmässä, kun tiedostetaan johtoryhmän tarkoitus. Sen tulee olla tehokas ja dynaaminen johtamisen työkalu, jossa asioiden ja ihmisten väliset ristiriidat pakottavat arvioimaan toimintaa eri puolilta. Johtoryhmässä pitää myös olla yhteinen vahva tahto ja me-henki sekä sitoutuminen yhteisiin päätöksiin.

Johtoryhmänne oppinee kohtaamaan tulevaisuuden haasteet ”kantapään kautta” ja toivottavasti myös tämän palautteen avulla. Mutta tapahtuuko se riittävän nopeasti? Päätös tämän mittauksen tekemisestä on jo hyvä askel oikeaan suuntaan.

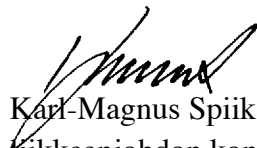
Koska johtoryhmänne puutteet ovat eniten luottamuksen, ilmapiirin ja henkilösuhteiden alueella, suosittelen - näkisin jopa välttämättömänä - suunnitelmallista johtoryhmävalmennusta; minimi ajankäyttö kokemusteni mukaan on 2 + 1 pv. Näiden asioiden käsitteleminen omin voimin voi johtaa huonompaan lopputulokseen. Valmennus tulisi rakentaa johtoryhmänne tarpeista ja yrityksenne tarkoituksesta käsin. Valmiiksi suunnitellut yleiset koulutusohjelmat ovat hyviä, mutta niihin saattaa mennä paljon aikaa ja mukana voi olla teorioita / asioita, joita ette tarvitse.

Johtoryhmien valmennuksesta on markkinoilla paljon tarjontaa. Kaikella koulutuksella saadaan lähes aina aikaan jotain hyvää. Pelkkä pysähtyminen hetkeksi pohtimaan näitä asioita vie jo oikeaan suuntaan. Mutta tarkemmalla räätälöinnillä saavutetaan pienemmällä aika- ja rahapanostuksella parempia ja laadukkaampia tuloksia nopeammin.

Johtoryhmätyöskentelyn ja johtajuuden valmennusta tukee myös kaikissa muissakin organisaatioissa tapahtuva henkilöstön nuorentuminen. Uudet sukupolvet odottavat johtajilta ja johtajuudelta eri asioita ja paljon enemmän kuin vanhat sukupolvet. Myös johtoryhmän ja sen jäsenten johtajuuden tulee siirtyä nykyaikaan ja vastata tulevaisuuden haasteisiin. Luonnollisesti tilannettanne ei voi sen alasta johtuen sellaisenaan verrata muihin yrityksiin. Mutta tarve kehittämiseen on tämän mittauksen perusteella ilmeinen.

Ennen tyydyttiin johtamisessa vähempään ja riitti, kunhan esimies oli ”sisäsiisti”: oli läsnä, johti toimintaa, vastasi kysymyksiin ja antoi joskus palautetta. Tulevaisuudessa työmarkkinoille tulevat nuoret vaativat enemmän. He odottavat esimieheltä henkilökohtaista sparrausta ja kiinnostusta. He haluavat organisoida työnsä itse ja sopia selkeistä tavoitteista, joihin pääsyä esimies ohjaa ja samalla valmentaa tuleviin tehtäviin. Kysymys on johtamis-, yhteistyö- ja palvelukulttuurin kehittämisestä ja johtoryhmän tulee tässä asiassa toimia esimerkkinä.

Kaarinassa xxxxx



Karl-Magnus Spiik

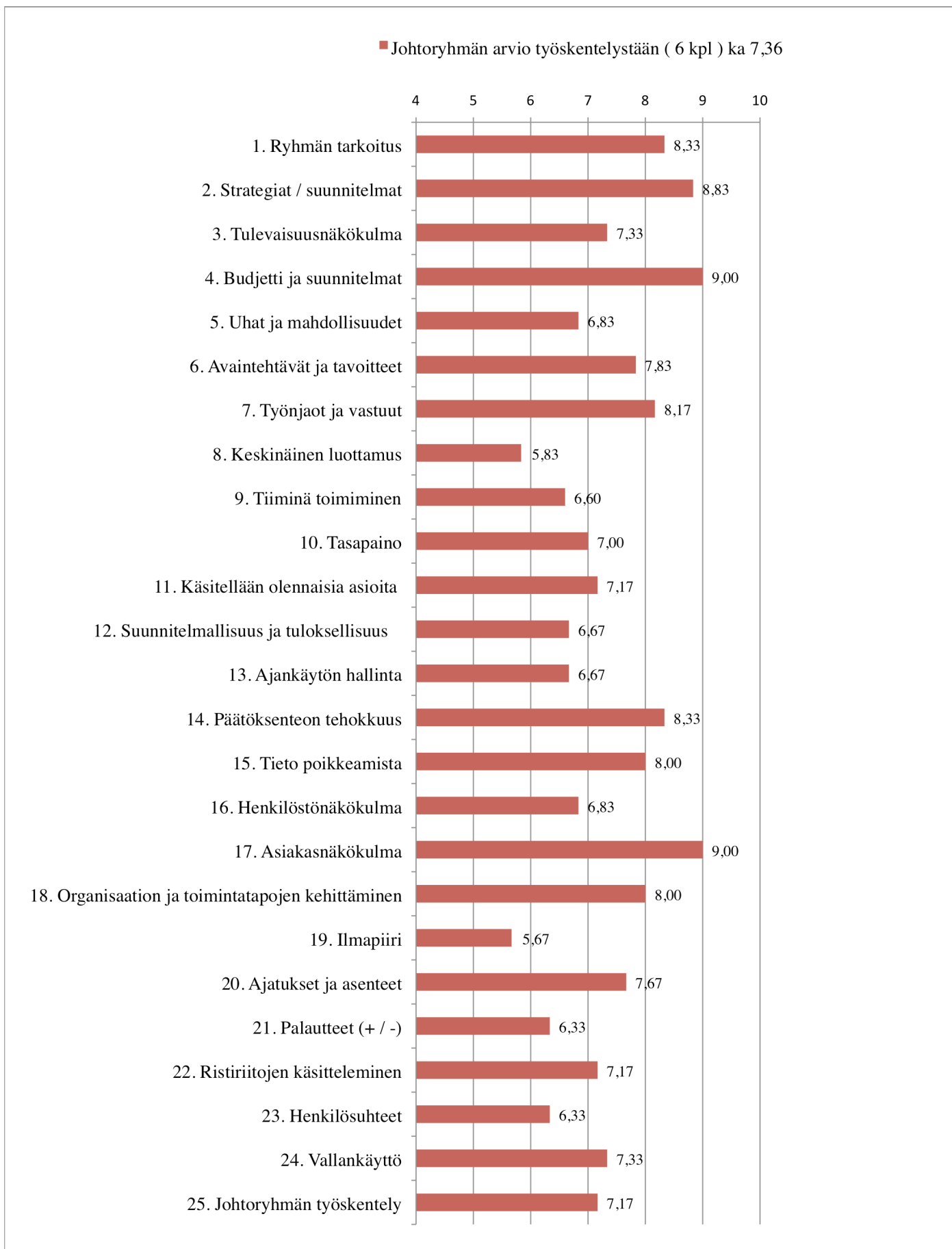
Liikkeenjohdon konsultti (LJK), ekonomi

Lemuntie 355, 20760 Piispanristi, telefax 02-2424 323

puhelin 02-2421 345, 050-2333

sähköposti: spiik@spiik.fi

internet: <http://www.spiik.fi>



## **YHTEISTYÖLLÄ TULEVAISUUTEEN ( 2 pv )**

on ABC johtoryhmän käytännönläheinen valmennus innostavaa ja tuloksellista yhteistyötä varten. Päivät ohjataan motivoivan johtamisen periaatteilla, joten ne aktivoivat ja innostavat osallistujia. Pääpaino on aihealueiden soveltamisessa käytäntöön ja ryhmän todellisiin johtamis- ja yhteistyötilanteisiin.

### **TAVOITTEET**

- \* Johtamiskulttuuri nyt ja tulevaisuudessa
- \* Ryhmän avoimuuden lisääminen, ilmapiirin ja keskinäisen luottamuksen parantaminen
- \* Erilaisuuden selkeämpi tiedostaminen ja arvostaminen
- \* Yhteistyön ja vuorovaikutustaidon kehittäminen
- \* Sitoutuminen henkilökohtaisiin ja yhdessä sovittaviin kehittämistoimenpiteisiin

### **OHJELMA**

#### **AVAUS JA VIRITTÄYTYMINEN**

- valmennuksen tavoitteet ja työskentelytapa
- odotusten tarkentaminen
- miten ihminen oppii ja miten johtamis- ja yrityskulttuurit syntyvät

#### **TULOKSET RATKAISEVAT**

- johtamisen teoriat ja niiden toimivuus
- missä kokonaisuudessa toimimme: asiat (management), ihmiset (leadership) ja erilaiset johtamistilanteet
- mikä merkitys on sillä, että kaikki ymmärtävät mitä varten Linnanmäki on olemassa ja niin johtoryhmässä kuin henkilöstössäkkin vuorovaikutus on avointa, ihmiset ovat innostuneita ja tekevät joustavasti yhteistyötä (käytännön esimerkkejä)
- minkälainen on johtoryhmän käsitys omasta toiminnastaan, aikaisemman mittauksen tuloksien tarkastelua

#### **MINÄKUVA JA JOHTAMISPROFIILI**

- oman toiminnan analyysi, testi
- miten ihmiset voidaan karkeasti jakaa luonteenpiirteidensä mukaan erilaisiin ryhmiin (ihmiskeskeiset / asiakkeskeiset, hallitsevat / mukautuvat)
- oman vastuualueen arviointi ja vertaaminen testin tulokseen
- johtopäätökset eli miten minun on syytä kehittää itseäni parantaakseni johtamistaitojani ja yhteistyökykyäni
- miltä johtoryhmän yhteistyö näyttää ihmistuntemuskartalla: ketkä ovat hallitsevia ja ketkä mukautuvia, miten kokonaisuus toimii eli onko yhteistyössä  $1+1 = 3$

## **IHMISTEN ERILAISUUS JOHTAMISESSA JA YHTEISTYÖSSÄ**

- miksi kaikkiin ihmisiin kannattaa suhtautua positiivisesti, mikä merkitys sillä on ihmisten kehittymiseen, yhteistyöhaluun ja motivaatioon
- miten positiivinen ja negatiivinen palaute annetaan erilaisille ihmistypeille siten, että se menee oikealla tavalla perille ja saa aikaan toivottuja tuloksia
- tehokkaiden ja yhteistyökykyisten työparien ja ryhmien muodostaminen: minkälaiset ihmiset työskentelevät tehokkaasti yhdessä, tyypit joiden kesken syntyy helposti ristiriitoja (ns. henkilökemia)

## **JOHTORYHMÄN YHTEISTYÖ**

- kun tavoitteena on avoin, innostava ja tuloksellinen yhteistyö, niin
  - 1 Mitkä asiat sujuvat hyvin
  - 2 Missä on ongelmia tai puutteita
  - 3 Minkälaisia käytännön kehittämistoimenpiteitä ehdotamme
  - 4 Minkälaisia pelisääntöjä tarvitsemme, jotta  $1 + 1 = 3$
  - 5 Miten varmistamme jokaisen sitoutumisen keskinäisen yhteistyön ja luottamuksen parantamiseen

## **PALAVERIKÄYTÄNNÖN TEHOSTAMINEN JA KEHITTÄMINEN**

- 1 Mitkä palaverikäytäntömme asiat ovat kunnossa: teemme oikeita asioita, emmekä vain asioita oikein
- 2 Missä on ongelmia, mikä ei toimi (kuluttaa aikaa, on turhaa, laskee motivaatiota, on itsestään selvää...)
- 3 Voidaanko esityslistan sisältöä ja valmistautumista parantaa, miten
- 4 Sovittujen asioiden, vastuuhenkilöiden ja aikataulun kirjaaminen sekä seuranta
- 5 Mitkä nykyiset asiat kannattaa tiedottaa eri tavalla ja miten
- 6 Mitä/minkälaisia asioita pitäisi tuoda enemmän kokouksiin
- 7 Mitä/minkälaisia asioita ei tuoda enää palavereihin
- 8 Millä muulla tavalla voimme tehostaa palaverikäytäntöämme

## **HENKILÖKOHTAISET PALAUTTEET**

- osaammeko antaa riittävän selkeitä ja suoria palautteita johtoryhmän sisällä
- harjoituksen tavoitteena on parantaa ryhmän henkisuhteita, lisätä avoimuutta ja keskinäistä luottamusta sekä vahvistaa me-henkeä
- palautteen antamisen harjoitus: omien ajatusten jämäkkä esittäminen
- palautteen vastaanottamisen harjoitus: miten minut koetaan ryhmässä

## **PÄÄTÖKSET**

- miten aion hyödyntää seminaarin virikkeitä itseni / työskentelyni kehittämisessä: tavoite, suunnitelma, aikataulu ja sitoutuminen
- koko johtoryhmää koskevat päätökset
- seurannasta sopiminen



## **YHTEENVETO SEMINAARIPALAUTTEISTA**

ABC johtoryhmän valmennus ”yhteistyöllä tulevaisuuteen”. Asteikolla 0 - 6 osallistujien odotusten keskiarvo oli 4,33 ja toteutuminen 5,33.

### **YLEISARVIO SEMINAARISTA**

Kiitettävä. Seminaari onnistui yli odotusten. Seminaari ylitti etukäteen asettamani tavoitteet. Seminaari oli tasokas ja tehokas (yleisen esimies-/ihmistuntemuksen sijaan, joka sekkin on toki tärkeää). Painopistettä ehkä hiukan lisää jory -työskentelyn puolelle. Hyvä. Hyvä.

### **TÄRKEIMMÄT JA PARHAAT ASIAT OLIVAT**

Ajatteluun pysäyttäminen, ei ole yhtä ainoaa totuutta, minäkuva ei ole sama kuin muiden kuva sinusta, antoi avaimia onnistumiseen. Kokonaisuudessaan anti oli hyvä (1. erilaisuus 2. johtoryhmän työskentely tulee parantumaan, koska olemme pystyneet avoimesti keskustelemaan asioista 3. keskustelu on ollut myös rehellistä). Oppi tuntemaan paremmin muita tiimin jäseniä, ymmärtämään erilaisuutta, ehkä ymmärtämään myös itseään paremmin. Joryn yhteiseen tekemiseen aktivointi + jäsenten palautteet. Ilmapiiiri saatiin (= kouluttaja sai) avoimeksi; kritiikkiäkin uskallettiin sanoa, ymmärrys, että kaikki samassa lähtötilanteessa, omien kehittämisalueiden varmentuminen (itsellä piilotietous, jonka perusteella ei ryhdy toimiin).

### **HUONOINTA OLI**

En osaa mainita mitään. Inhoan pienryhmä- ja parityöskentelyä.

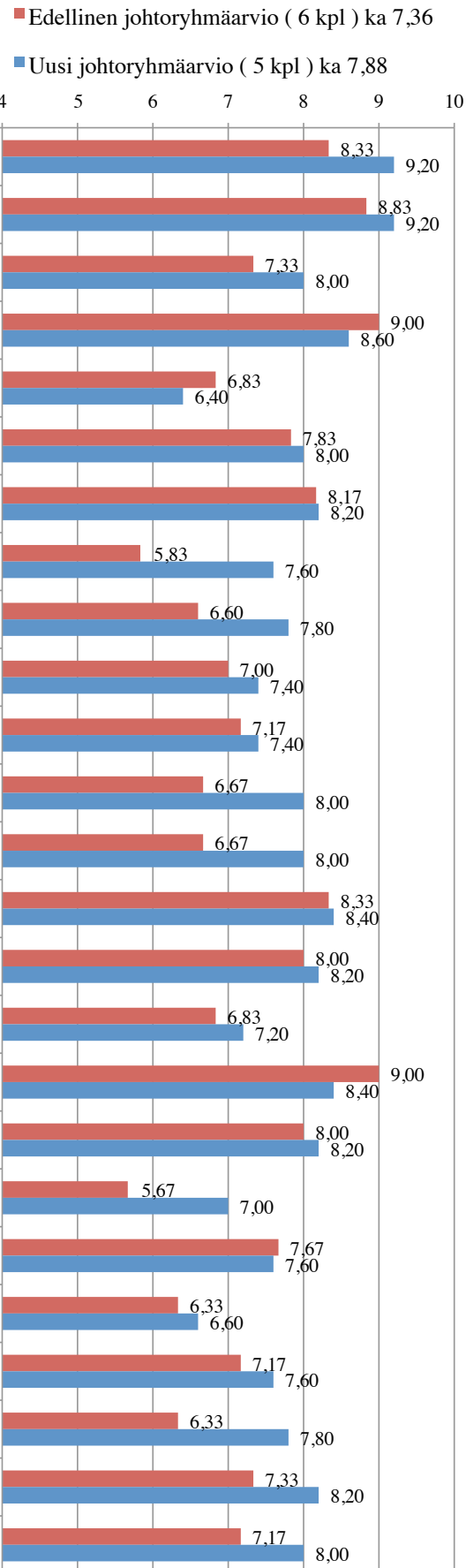
### **MITEN SEMINAARIA VOITAISIN KEHITTÄÄ EDELLEEN**

Vielä enemmän asioiden kohtaamistilanteita. Tarvitsemme myös seurantaa siitä, että asiat / joryn työskentely oikeasti kehittyy. En osaa antaa kehittämisohjeita.

### **ARVIO KOULUTTAJASTA**

Asiantuntija, looginen ja tavoitteellinen. Hyvä, sait meidät keskustelemaan hyvässä ilmapiirissä. Kouluttaja oli selkeäsanainen, osaava ja laittoi itsensä likoon. Erittäin sitoutunut ja osaava. Hyvä, sopiva persoona, tilanteeseen ja ryhmään mukautuva asenne -> ei herätä kielteisiä tunteita seminaarin etenemisen haitaksi. Hyvä. Olet riittävän iso, et siis mikään ”poikanen”, tämä on ratkaiseva tekijä uskottavuuden kannalta, joka taas on tärkein tekijä tällaisessa vaikeassa tilanteessa.

Uusi johtoryhmätyöskentelyn arvio tehtiin noin  
vuosi A-osan jälkeen sekä pidettiin seurantapäivä.



## RAPORTTI B-JAKSOSTA

Ensimmäisen jakson raportin käsittelyä.

### JOHTORYHMÄN YHTEISTYÖ

**Parantunut** (kaikki raportissa mainitut asiat ovat parantuneet)

- mielipiteitä kerrotaan aktiivisemmin
- keskinäinen viestintä parantunut, myös kokousten välissä
- valmistautuminen kokouksiin parantunut (asioitten käsittelytapa on muuttunut)
- erilaisuuden hyväksyminen sisäistetty paremmin

### Ehdotuksia / päätöksiä

- avoimuuden kehittämistä edelleen
- muutos lähtee jokaisesta itsestään (katso peiliin)
- kyseenalaistetaan kokouksessa liian pienet asiat; kuuluuko johtoryhmälle
- enemmän ehdotuksia käsiteltäviin asioihin; jatkossa asian esittäjä tekee myös päätösehdotuksen (muut muistuttavat tarvittaessa)
- toisen työn arvostamista ja luottamusta lisää keskinäiseen yhteistyöhön
- epävirallisten tilaisuuksien järjestäminen unohtunut  
-> jokainen järjestää kerran vuodessa ja kutsuu muut, R... aloittaa.

### KOKOUSKÄYTÄNTÖ

**Parantunut** (kaikki raportissa mainitut asiat ovat parantuneet)

- asioiden käsittelyprosessi on tuonut paljon parannusta kokoustyöskentelyyn
- puheenjohtajan hallitseva rooli vähentynyt; nyt enemmän coaching -tyyppistä
- kokouksen aikataulu on hallinnassa
- ilmapiiri on parantunut
- valmistautumiseen saadaan enemmän aineistoa tutustumista varten
- sitoutuminen johtoryhmän päätöksiin parantunut (on ollut hyvä aikaisemminkin)

### Ei kehittynyt

- oleelliset / epäoleelliset, epäselvyyttä edelleen olemassa

### Ehdotuksia / päätöksiä

- epäoleellisten asioiden kohdalla vain info johtoryhmälle, ei käsittelyä
- päätösehdotukset selkeästi esiin