

JOHTAMISTAIDON ARVIOINTI (360-mittaus, lomake A)

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 nimetty 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. **Henkilökohtaisen työn määrä.** Hän saa aikaan todellisia tuloksia tehtävässään ja esimiestyössään; koskee koko vastuualuetta ja kaikkia tehtäviä. On aktiivinen ja ahkera.
2. Työskentely on **laadukasta**. Hän ennakoii tilanteita, suunnittelee ne huolella ja pyrkii hoitamaan asiat kerralla oikein. Hän toimii järkevästi ja suunnitelmallisesti siten, että se helpottaa muidenkin työskentelyä.
3. **Osaaminen.** Hän hallitsee alan, ammatin ja johtamisen. Osaaminen on hyvällä tasolla ja vastaa tehtävän sisältöä. Osaaminen kasvaa jatkuvasti kokemusten ja oppimisen myötä.
4. **Tiedonkulku.** Hän ymmärtää miten tärkeä tiedonkulku on yleisesti ja erityisesti johtamisessa. Hän pitää huolta, että tiedonkulku on nopeaa ja tehokasta. Hän varmistaa, että jokaisella on riittävästi tietoa työn tekemistä ja tilanteiden ennakoimista varten. Osaa myös käyttää tiedonkulun välineitä. 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 yrityksen/organisaation **strategian**; on tiedottanut ja keskustellut strategiasta / strategioista siten, että johdettavat ymmärtävät mitä ne tarkoittavat heidän työssään.
7. Hän hallitsee **ajankäyttönsä**: toimii rennon tehokkaasti. Pysyy sovituisissa aikatauluissa. Varaa riittävästi aikaa tärkeimpien tehtävien hoitamiseen, myös johtamis- ja valmentamistyöhön.
8. Hyvä **tilannehallinta**. Hän toimii tehokkaasti uusissa ja muuttuvissa tilanteissa. Hän ennakoii tilanteita, tekee tarpeellisia muutospäätöksiä, toimii joustavasti ja jakaa aktiivisesti tietoa.
9. **Päätöksenteko.** Hän osaa ja uskaltaa tehdä päätöksiä; osaa myös ottaa hallittuja riskejä. Pysyy päätöksensä takana eikä muuta niitä harkitsemattomasti. Tukee johdettaviensa päätöksiä.
10. **Ratkaisukeskeisyys.** 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. **Organisointi.** Hän osaa organisoida tehtäviä ja ihmisiä siten, että resurssit ovat oikeassa käytössä tulosten, motivaation ja kokonaisuuden kannalta. Hän käyttää ja ohjailee resursseja taitavasti myös uusissa tilanteissa.
12. **Delegointi** = tehtävän, vastuun ja valtuuksien antaminen. Hän osaa delegoida ja antaa tehtävän suorittajan hoitaa työt itsenäisesti. Delegointikyky synnyttää motivaatiota ja sitoutumista.

IHMISTEN JOHTAMINEN

13. **Ihmistuntemus.** Hän ymmärtää ja arvostaa erilaisuutta. 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. **Yhteistyökyky.** Hän osaa toimia ryhmässä. On joukkuepelaaja, jolle joukkueen menestyminen on tärkeämpi kuin oma arvo ja päteminen. Hän osaa innostaa ja aktivoida ihmisiä ja ryhmiä.
15. **Oikeudenmukaisuus.** Hän suhtautuu reilusti organisaatioon, henkilöstöön, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Hän toimii oikeudenmukaisesti, rakentavasti ja myönteisesti. Hän osaa olla hyvä erotuomari ristiriitatilanteissa.
16. **Vuorovaikutustaito.** Hän kommunikoi avoimesti ja selkeästi; tuo esiin ajatuksiaan ja ideoitaan. Osaa kuunnella ja vastaa kysymyksiin. Kommunikointi synnyttää muissa keskusteluhaluja.
17. Hänen **esiintymisensä** on luontevaa ja uskottavaa. Kehon kieli tukee sanomaa. Hän kykenee vaikuttamaan muihin omalla persoonallaan ja saa muut asiansa taakse.
18. Hän antaa palautteita riittävästi. Hän kannustaa hyviin suorituksiin ja jatkuvaan oppimiseen. Hän osaa antaa **positiivista palautetta** ja kiittää ihmisiä oikeassa paikassa ja oikealla tavalla.
19. **Korjaava palaute.** Hän reagoi aktiivisesti epäkohtiin ja ongelmiin. Hän osaa opastaa ja antaa kielteistä palautetta rakentavasti, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikeassa tilanteessa.
20. **Palautteen vastaanottaminen.** Hän rohkaisee palautteiden antamiseen ja osaa ottaa ne vastaan. Palaute menee perille ja se vaikuttaa johtamiseen ja toimintaan.
21. **Me-henki ja motivaatio.** Hän ymmärtää motivaation merkityksen työelämässä. Hän rakentaa ryhmän me-henkeä ja hyvää ilmapiiriä. Hän arvostaa työn iloa ja on siitä itse hyvä esimerkki.

ITSENSÄ JOHTAMINEN

22. **Stressin sieto.** Hän kestää paineita ja osaa työskennellä tehokkaasti hermostumatta. Hän hallitsee itsensä ja ryhmiä vaikeissakin tilanteissa. Hän kykenee myös rentoutumaan.
23. **Muutoshalukkuus.** Hän suhtautuu ulkoapäin tuleviin muutoksiin asiallisesti ja rakentavasti. On halukas kehittämään ja kehittymään. Hän kyseenalaistaa itsekkin asioita rakentavalla tavalla.
24. **Positiivinen ajattelu.** Hän tuo esiin onnistumisia ja kannustaa myönteiseen ajatteluun. Hän katsoo asioita reaalisesti ja löytää ongelmassakin 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. **Luottamus.** Hän on uskottava. Hän rakentaa luottamusta olemuksellaan ja toiminnallaan. Hän toimii rehdisti ja sanaan voi luottaa.
28. **Käytöstavat.** Hän hallitsee hyvät käytöstavat ja näyttää käyttäytymisellään esimerkkiä kanssaihmiesten arvostamisesta. Hän on henkisesti tasapainossa ja tartuttaa sitä myös muihin.