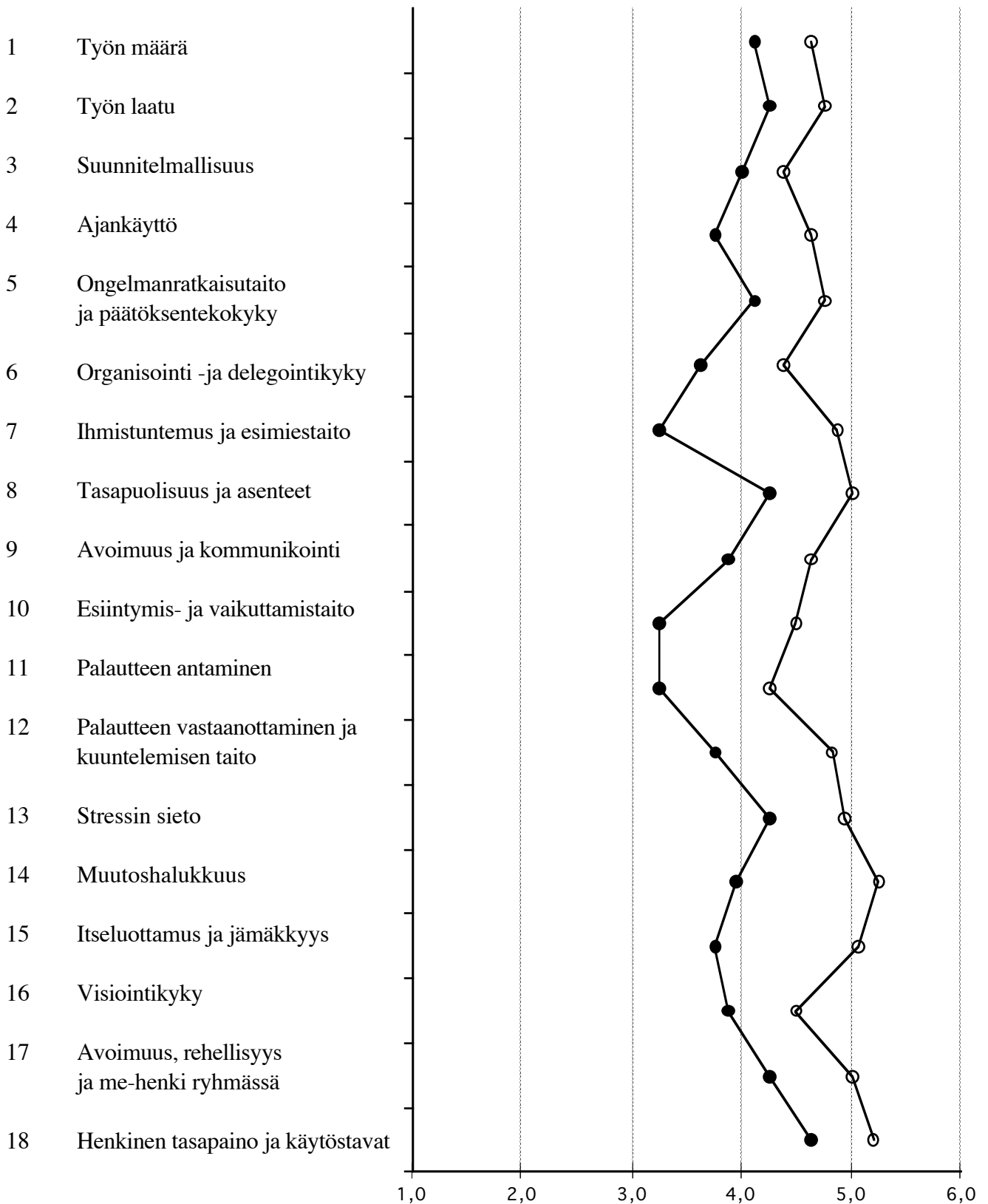


## JOHTAMISTAIDON ARVIOINTI

Ryhmä teki arvion itsestään ennen valmennusta (●) ja saman arvion lopussa. 1 = alhainen, 6 = korkea. Kyseessä oli 3 x 2 pv:n esimiestaitovalmennus.



**PUHTAUSALAN YRITYS, esimiesvalmennuksen III osa****YLEISARVIO SEMINAARISTA**

Erinomainen. Hyvä ja kiinnostava. Mainio, hyvä fiilis. Mielenkiintoinen, tämä oli paras kurssi. Ilmapiiri ja sisältö erittäin mielenkiintoista. Hyvä, antoisa, paljon uusia asioita. Hyvä. Paras kolmesta. Oikein hyvä. Asiallinen. Rento ote, asiat käsiteltiin - olennainen tuli esiin. Hyvä, paras kolmesta.

**TÄRKEIMMÄT JA PARHAAT ASIAT OLIVAT**

Ryhmätyöskentely, ryhmän koko, sai paljon palautetta ”polttaviin” asioihin. Tiimityöskentelymallit, jämäkkyuden arviointi ja heikkoudet (omat). Keskustelut yhteisten pelisääntöjen roolista sekä kehittämiskeskusteluosuus. Pienryhmäharjoitukset, jokainen sai konkreettista harjoittelua, silmät avautuvat, oppii tuntemaan uusia mielenkiintoisia ihmisiä. Löytää ja vahvistaa luonteestani erilaisia piirteitä ja näin ollen kun tiedostan tilanteen, voin oppia toimimaan jämäkästi, tiimityöskentelyyn lisätietoa, kehittämiskeskustelun harjoittelu ja syventäminen. Pienet ryhmätyöskentelyt, jämäkkyystesti antoi enemmän itseluottamusta, kehittämiskeskustelun pohjan luominen tulevaisuutta varten. Kehittämiskeskusteluharjoitukset, hyvä osallistuva porukka, rento ja iloinen meininki, kuuntelemalla oppii. Kurssilla oli hyvä yhteishenki ja ryhmätyöt onnistuivat hyvin, kaikki innolla mukana, merimatka yhdisti ja kevensi mukavasti. Sain paljon uutta tietoa tiimistä -> asia selkeni paljon, pelisäännöt ovat tärkeitä. Teorioiden siirtäminen käytäntöön = harjoitukset. Jämäkkyys-asia, keskustelut tuottavuudesta ja tiimeistä. Ohjaus tiimityöskentelykoulutukseen, jämäkkyyskoulutus.

**HUONOINTA OLI**

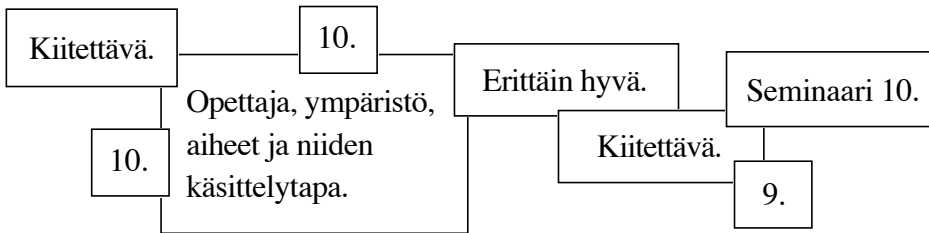
Harjoituksia voisi edelleen lisätä. Paikoin verkkainen eteneminen.

**ARVIO KOULUTTAJASTA**

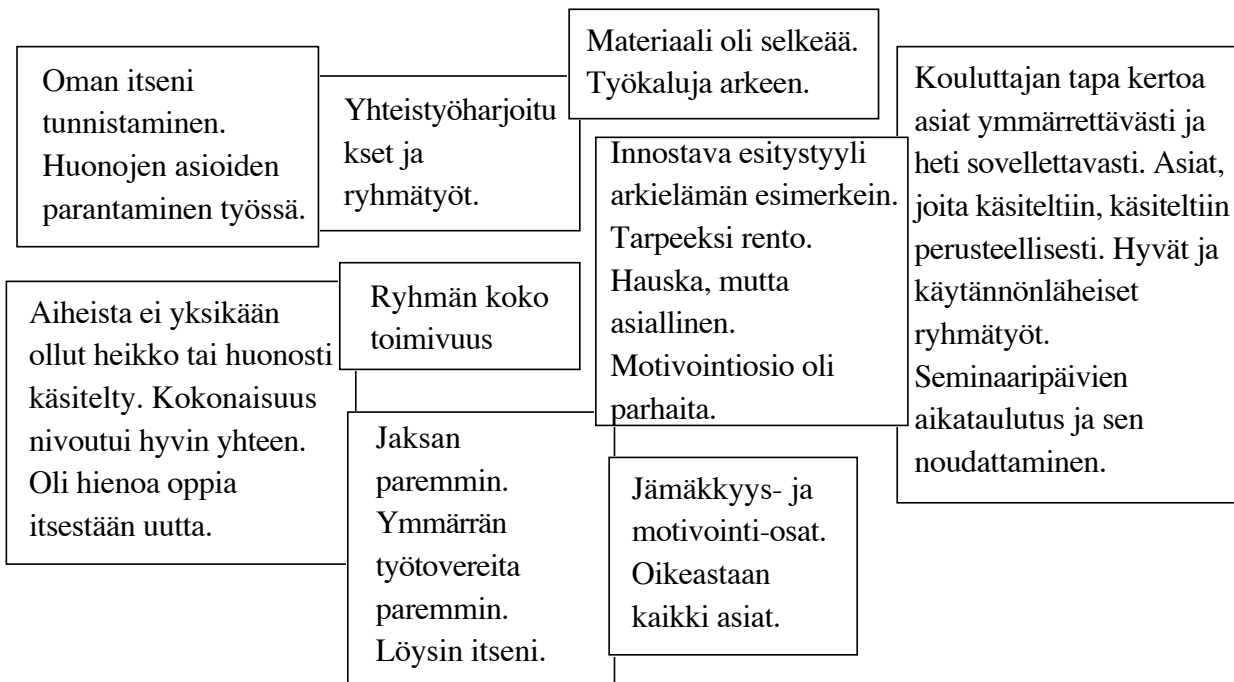
Hyvä ulosanti, vitsit väliin, käytännön esimerkit. Veti tilaisuuden läpi erittäin hyvin. Luonnollinen, vapautunut. Osaa asiansa. Hyvä ulosanti, sopiva etenemistahti. Hyvä, mukaansatempaava. 9. Asiansa osaava ammattilainen. Todella hyvä ja ammattilainen. Osaa asiansa, rautainen kokemus. OK. Kallehan parantaa koko ajan.

**TERVEYSKYLPYLÄ, Kannustava johtaminen**

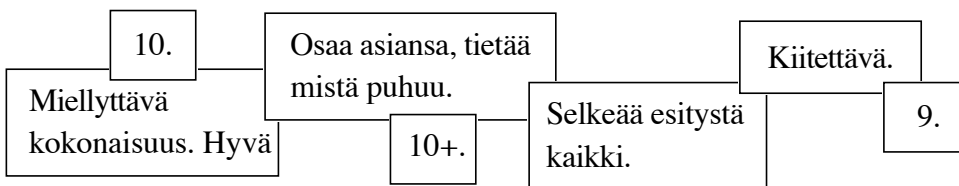
**YLEISARVIO SEMINAARISTA**



**PARHAAT ASIAT OLIVAT**



**ARVIO KOULUTTAJASTA**



## HENKILÖKOHTAISET KEHITYSPROJEKTIT JA UUDET PÄÄTÖKSET

Raporttiin on koottu tavaratalon osastopäälliköiden omat käsitykset kehittymisestään ensimmäisen jakson jälkeen.

### 1 Miten olen kehittänyt itseäni

### 2 Miten ryhmäni on kehittynyt

### 3 Mitä päätän tehdä

- Christel B**
- 1 Ajankäytön parantaminen onnistui pari viikko, mutta sitten lipsui, tällä hetkellä kaikki mahdollinen delegointi auttaa tilannetta.
  - 2 Positiivisuus huomataan ja sen on lisääntynyt selvästi.
  - 3 Erilaisten henkilöiden (ihmistyypien) huomaamiseen, kaikkia ei voi lähestyä ja käsitellä samalla tavalla: tämä tarkoittaa suhteessa osaston henkilökuntaan, kollegoihin ja esimiehiin/-naisiin. Tämä opettaa myös aktiiviseen kuuntelemiseen ja samalla opin käyttäytymään rauhallisemmin (teemana: älä hosu, senkin hösö).
- Pia B**
- 1 Ajankäyttö on tehostunut: kirjaan kaikki asiat ylös, ei liikaa hommia yhdelle päivälle. Tartun heti ”ikäviin hommiin” -> pois päiväjärjestyksestä ja useasti nopeammin kuin olin ajatellut, osaan jaotella työt paremmin kiireisiin ja ei-niin-kiireisiin asioihin, nykyään saan tehtyä työt usein heti loppuun asti.
  - 2 Yhteishenki osaston sisällä on parantunut, ihmiset puhaltavat yhteen hiileen. Tänä syksynä kovasta kiireestä huolimatta ”sopu” on säilynyt osastolla, ihmiset jaksavat paremmin, huumorilla ja positiivisuudella on asioista selvitty.
  - 3 Keskityn jatkossa palautteen antamiseen (sekä positiivisen että negatiivisen), rutiinitehtävien delegoimiseen. Kiinnitän huomiota enemmän erilaisiin ihmistyyppeihin ja heihin vaikuttamiseen.
- Riitta H**
- 1 Ajankäytön tehostaminen on onnistunut pitämällä päivittäistä työkirjaa, tärkeät, aikataululliset työt ensin pois, yliviivaus on selkeyttänyt ja antanut positiivista palautetta tehdyistä töistä, on jäänyt enemmän aikaa henkilöstöasioiden hoitamiseen. Toimintatavoissani olen pyrkinyt antamaan enemmän palautetta: kiitoksia, pieniä huomionosoituksia ja keskustelua osastolaisten kanssa.
  - 2 Olen saanut palautetta omasta osastolaisten huomaamisesta, työmotivaatio on entisestään parantunut, asiakaspalautteissa on pikkuhiljaa tapahtunut käänös; negatiivisia palautteita palvelusta on tullut vähemmän, positiivisia palautteita on tullut tasaisemmin.
  - 3 Opettelen vielä paremmin tuntemaan osastolaiset ”tyypeittäin” ja käyttämään tätä tietoa työssäni. Panostan edelleen \*\*\*\*\*osaston toimivuuden parantamiseen.
- Eila H**
- 1 Ajankäyttöni on tehostunut (sekä työssä että kotona), delegointia olen lisännyt. Forssan kurssilta jäi myönteinen yleisvire ja olen hyödyntänyt toisten kurssilaisien tieto-taitoa ja kokemuksia asioista (kuuluminen ryhmään on vahvistunut).
  - 2 Työyhteisöni on vaihtunut pariinkin kertaan Forssan jälkeen. Yleisesti sanoen asiat etenevät ehkä rauhallisemmin huomattuani, ettei kukaan ole täydellinen - kaikilla on opittavaa.
  - 3 Keskityn jatkossa kiirettömään toisten kuuntelemiseen, annan suunvuoron toisillekin. Parempi motivointi työhön, kehitän valvojan piiriteitäni, koska niitä tarvitaan työssäni, muista sanoa asioita ääneen.

- Hanna H**
- 1 Olen delegoinut juoksevia asioita, en kerää itselleni rutiinitöitä, vaan ne hoitaa aina myyjä, jonka kohdalle työ osuu (esim. asiakkaiden valitukset, soitot ostoihin), myönteinen ajattelu on lisääntynyt huomasti, energiaa ei kulu voivotteluun.
  - 2 Osastolaiset ovat ottaneet motivoituneita töitä vastaan, ei ole enää vedottu kiireeseen, itsenäinen työskentely ja aktiivisuus ovat lisääntyneet.
  - 3 Keskityn jatkossa palautteen antamiseen ylös- ja alaspäin, tiedottamiseen osastolle, osastopalaverit uusiksi -> tietoa myös osastolta, ei aina ylhäältä alas. Enemmän keskustelua osastomme asioista / toiveista / ongelmista / ratkaisuksista.
- Tiina H**
- 3 Olen aloittanut \*\*\*\*\* 2.5.1995. Keskityn käyttäytymisprofiilien hyödyntämiseen \*\*\*\*\*-tiimin kanssa työskenneltäessä ja mahdollisuuksien mukaan koko osaston kanssa. Aion ottaa käyttöön ja sisäistää palaute/moitetilanteissa + - + - kaavan. Kommunikoitessani muiden kuin ideatyyppien kanssa hidastan vauhtia ja keskityn kuuntelemaan muita.
- Jorma K**
- Paperia ei löytynyt.
- Hannele L**
- 1 Positiivinen ajattelu ja ihmisten huomioon ottaminen on lisääntynyt -> lähestyttävyyden parantunut entisestään ja koen, että luokseni on helppo tulla asiassa kuin asiassa, ovi on ”auki”. Koen kivaksi sen, että voin olla mahdollisimman monelle avuksi -> \*\*\*\*\* on kiva olla töissä.
  - 2 Yhteistyöhön on tullut parannusta (ei tosin kaikkiin suuntiin) -> ”huumorilla” tästä selviää, vaikka olisi kiirekin.
  - 3 Keskityn jatkossa lähimpien työtovereiden ihmistyyppisiin tutustumiseen ja tätä kautta asioiden viestimiseen oikein. Tartun hankaliin tilanteisiin jämäkästi, ei perääntyvästi = tilanteiden hallinta.
- Leena L-L**
- 1 Positiivisen ajattelun soveltaminen käytännön työssä on parantunut, se on ollut helppoa ja selvästi lisännyt työskentelymotivaatiota. Uskoisin, että jopa asiakkaat palaavat takaisin saamaan siitä osansa. Ajankäytön suunnittelu on tehostunut. Oli tärkeää tuntea kuuluvansa ryhmään ja oppia tuntemaan työtovereitaan.
  - 3 Sovellan tyyppi-määrittäystä asiakkaisiin (vrt. päätöksenteko). Tehostan edelleen ajankäyttöäni. Sisäisen palvelun yhteydessä sovellan saatuja tietoja käytännön kanssakäymiseen osastoilla.”
- Kirsi L**
- 1 Vaihdoin työpaikkaa \*\*\*\*\*:n, jossa alkoi uusi vaihe: omien ajatusten ja ideoiden julkaisu työryhmässä, aktiivinen ote ryhmän työn kehittämisessä, aikaisemmin oli asenne: ”tämä on minun työni, muut hoitavat omansa”.
  - 3 Jatkossa enemmän ”ulos työhön otosta, sisälle \*\*\*\*\*:n”. Haluan nähdä, mitä kaikkea talossa tapahtuu (pelkkien pöytäkirjojen lukeminen ei anna riittävästi tietoa eikä tyydytä). Kontaktit osastopäälliköihin muutenkin kuin rekrytoinnin yhteydessä. Omalla osastolla yhteistyön kehittäminen - mutta myös jämäkkä päälle painaminen, jos jokin asia sitä vaatii (esim. \*\*\*\*\*).
- Martti M**
- 1 Aloin välittömästi soveltaa positiivista ajattelua työssäni, varsinkin suhtautumisessa asiakkaisiin = henkilökunta (HT). Tuloksen oli, että oman työn mielekkyys kasvoi tuntuvasti ja huomasin myös muiden huomanneen muutoksenvälillä, jolla he keskustelivat kanssani -> tulokset paranivat.
  - 2 Sovelsin samaa käytäntöä myös alaisiini ja hupsista - homma alkoi sujua eri tasolla kuin aikaisemmin -> sain myös suoraa positiivista palautetta alaisiltani.

- 3 Kehitän itseäni TS:stä TI:in päin (VT): asioiden jämäkämpi hoitaminen, korjaan epäkohdat välittömästi, alan käyttää enemmän päätösvaltaa - sitä samaa, joka minulla on jo ollut, mutta en ole käyttänyt.

**Tuula P**

- 1 Positiivinen ajattelu ja asioiden laajempi näkemys on avartunut. Ajankäytön ja töiden suunnittelua parannettu (yritetty enemmän, aina ei onnistuttu). Työskentelyä tehostettu.
- 2 Positiivinen ajattelu, toisten huomioon ottaminen ja ymmärtäminen eteenpäin.
- 3 Keskityn jatkossa ihmistuntemuksen kehittämiseen, oman itseni tuntemiseen, kasvamiseen oikeampaan suuntaan.

**Ari R**

- 1 Työssäni on nykyään helpompi asettua toisen rooliin, ottaa huomioon hänen tilanteensa. Ajankäyttö on muuttunut suunnitelmallisemmaksi - tärkeät ensin, muut myöhemmin tai mahdollisesti delegoin muille, mitä en itse ehdi. Tervehtiminen on tullut itsestäänselvyydeksi.
- 2 Ryhmä luottaa minuun, ennen riitelivät ihmiset, nyt asiat.
- 3 Keskityn jatkossa palautteen antamiseen ja motivoimiseen, oikeaan moittimiseen ihmistyyppit huomioonottaen.

**Eija S**

- 1 Mieleni ja ajatukseni avautui positiivisille asioille sekä vaikeissakin asioissa positiivisuuden löytämiseen. Työasioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen. Päätin olla olematta ”ongelmien” likakaivo, pyydän niitä esitettäessä myös ratkaisuehdotuksia.  
Käytin tehokkaampaa delegointia. Poistin turhaa byrokratiaa.
- 2 Ryhmä huomasi minussa enemmän avoimuutta ja seurasi perässä, oli helpompi kommunikoida. Me-henkiä (yhdessäolo) parannettu, joka lisää viihtyvyyttä.
- 3 Huomioin ihmistyyppit johtamisessani (tehtävän antamisessa ja seurannassa), annan pelkästään motivoivia moitteita, tavoitteena on ihmisten hyvinvointi työpaikalla, parempiin tuloksiin pääseminen ja kehittyminen.

**Raija S**

- 1 Ajankäytön hallinta on parantunut. Olen oppinut ajattelutavan: jos ei tänään ehdi, niin onhan se päivä huomennakin. ASIoiden tärkeysjärjestyksen huomioiminen. Tarvittaessa osaan sanoa paremmin ”ei”.
- 2 Ryhmä on sisäistänyt selvästi positiivisen ajattelun, tiimin henkilöt tulevat paremmin toimeen keskenään, myös ryhmän ajankäyttö on parantunut, osataan organisoida asiat / pv. / työ paremmin.
- 3 Kurssilta saamani oheismateriaalin pohjalta jokainen tiimissä saa tehdä itsestään ihmistuntemustestin, samoin minä teen heistä jokaisesta ja seuraan miten se käytännössä eri tilanteissa toimii, tavoite vuoden 1996 kevääseen / seuranta.

**Jaana T-A**

- 1 Kiinnitin huomiota ajankäyttööni. Asioille tärkeysjärjestys, huomio siitä, että suurin osa ongelmista oli yhteisiä koko porukalle.
- 2 Tietoinen positiivisuuden ja avoimemman työilmapiirin luominen.
- 3 Keskityn jatkossa palautteen antamiseen sekä kiitoksiin että moitteisiin. Eri ihmistyyppijä käsitellään eri tavalla, nyt otan tämän asian huomioni kohteeksi.

## **YHTEENVETO SEMINAARIPALAUTTEISTA**

Lääkealan yritys, osallistujina 10 esimiestä. Asteikolla 0 - 6 osallistujien odotusten keskiarvo oli 4,4 ja toteutuminen 5,6.

### **YLEISARVIO SEMINAARISTA**

Harvinaisen käytännönläheinen, toi työkaluja jokapäiväiseen toimintaan, Kalle sai kaikki mukaan keskusteluun, joka yhdisti porukkaa mukavasti. Hyvin järjestetty, herätti uusia ajatuksia / ajattelutapoja. Innostava. Erinomainen. Innostava kurssi. Erinomainen. Hyvä vuorovaikutus, tärkeitä asioita käsiteltiin käytännönläheisesti.

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

Ihmiset / asiat -tasapainon analyysi, aikataulujen pitämisen painotus. Käytännön harjoittelu. Käytännönläheisyys, esimerkit, ”hampurilaismenetelmä”. Avoin keskustelu, harjoitukset, elävän elämän kautta opettelu. Palautteen (+/-) antamisen harjoittelu, elävät esimerkit erilaisista tilanteista. Asiallinen, keskittyi oleelliseen, hyviä esimerkkejä tilanteenomaisesti, kiva esitystyyli, mukavasti harjoituksia. Asiasisältö, harjoitukset, hyvä ilmapiiri keskustelulle, vuorovaikutus osallistujien ja kouluttajan kesken, aikataulut pitivät, tärkeintä oli, että käytössä olevat koulutusmenetelmät pistivät koulutettavat miettimään, vietiin asiantuntevasti läpi, paikka hyvä.

### **HUONOINTA OLI**

Positiivisen palautteen antaminen / saaminen lopussa. Etten ottanut esiintymisharjoituksen ohjeistusta vakavasti, vaan toin oman asiani ja ylitin aikani. Menikö kouluttaja ehkä liikaa toimitusjohtajan ajatuksien taakse? Ei tule mieleen.

### **MITEN SEMINAARIA VOITAIISIIN KEHITTÄÄ EDELLEEN**

Ei tule mieleen.

### **ARVIO KOULUTTAJASTA**

Loistava kyky hallita ryhmää ja viedä asiaa aikataulussa eteenpäin. Asiantunteva, helposti kontaktin saava. Sopivan jämäkkä. Erittäin ammattitaitoinen. Hauskat jutut ja elävä esiintyminen, hyvä asiantuntemus, omaa kokemuspohjaa. Asiantunteva, kokenut, osaa esimerkein ja esiintymisin viedä juttua eteenpäin. Asiantunteva, kokemus näkyi, erinomainen, kaikki palaset (sisältö, aikataulu, materiaali ja ohjaus) kunnossa.