

INNOSTU, INNOSTA, INNOVOI: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen -kirjaan liittyvä JOHTAJUUSARVIO

© Pentti Sydänmaanlakka

Arvioinnin tarkoitus

Johtajan avainosaamisten arvioinnin tavoitteena on auttaa tiedostamaan omaa johtamiskäyttäytymistä ja siihen liittyviä kehittämistarpeita. Johtamisosaaminen jakaantuu viiteen osa-alueeseen: ammatillinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, johtamisosaaminen, tehokkuusosaaminen ja hyvinvointiosaaminen. Jokaista osaamisaluetta kartoitetaan käyttäytymistä kuvaavilla väittämillä.

Samalla arvioidaan johtajalle tärkeitä voimavaratekijöitä: stressinhallintaa, nöyryyttä, itseluottamusta ja kokonaisuuden hallintaa. Nämä sisäiset voimavarat eivät liity johtajan tekemiseen vaan johtajana olemiseen, ja ne luovat perustaa johtajan käyttäytymiselle.

Arviointi suoritetaan asteikolla 1–6, jossa arvo 1 tarkoittaa, ettei väittämä kuvaa itseä lainkaan, ja arvo 6, että väittämä kuvaa itseä erittäin hyvin:

1 = väittämä ei kuvaa minua lainkaan, 2 = väittämä kuvaa minua vain vähän, 3 = väittämä kuvaa minua jossain määrin, 4 = väittämä kuvaa minua melko hyvin, 5 = väittämä kuvaa minua hyvin, 6 = väittämä kuvaa minua erittäin hyvin

Käytä asteikkoa mahdollisimman laajasti, jotta vahvuutesi ja kehittämiskohteesi erottautuisivat mahdollisimman selkeästi. Kun olet käynyt kaikki väittämät läpi, tee yhteenveto tuloksistasi. Laske pisteesi yhteen kunkin osaamisen kohdalla ja siirrä ne arviointilomakkeen yhteenveto-sivulle. Täällä kunkin osaamisalueen pistemäärät jaetaan aiheita koskevien väittämien määrällä (kaava valmiina lomakkeella). Näin saatu keskiarvo kertoo osaamisen tason tällä alueella. Vertaa lopuksi osaamisiasi: mitkä ovat vahvuutesi ja kehittämiskohteesi. Viimeinen tehtävä on määritellä johtajuusarvion perusteella kolme kehittämisprojektia, jotka aiot toteuttaa käytännössä.

JOHTAJUUSARVIO

© Pentti Sydänmaanlakka

AMMATILLINEN OSAAMINEN

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Pidän nykyisestä työstäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Työni tarjoaa minulle riittävästi haasteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Selviydyn työstäni hyvin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Minulla on hyvä osaaminen työtehtäviini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Kehitän itseäni jatkuvasti ammatillisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Saan muilta riittävästi palautetta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Teen sitä mitä todella haluan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Minulla on selkeät tavoitteet työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Tulen hyvin toimeen kaikkien ihmisten kanssa työpaikallani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Minulla on tunne, että on mukava mennä töihin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

Jämäkkyys

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. Teen päätöksiä ja toimin niiden mukaan vaikka kaikki eivät olisi samaa mieltä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Esitän asiani tarvittaessa voimakkaasti ja vakuuttavalla tavalla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. En pelkää kohdata ja käsitellä ongelmia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. Osaan kantaa vastuun vaikeissa ja yllättävissä tilanteissa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. Puutun avoimesti ja suoraan tilanteisiin, jossa näen ettei suoritustaso ole riittävä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Empaattisuus

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16. Olen hyvä kuuntelija. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. Pystyn eläytymään toisten ajatuksiin ja tunteisiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

18. Ihmiset puhuvat minulle hyvin henkilökohtaisista asioistaan ja tunteistaan. 1 2 3 4 5 6
19. Pysin huomioimaan aina kaikki ryhmän jäsenet. 1 2 3 4 5 6
20. Osaan huomioda ihmisten erilaisuuden ja toimia tilanteen mukaan. 1 2 3 4 5 6

Kommunikointi

21. Esitän viestini selkeästi ja riittävän usein. 1 2 3 4 5 6
22. Pysin aina varmistamaan onko viestini mennyt perille. 1 2 3 4 5 6
23. Olen hyvä ja vakuuttava esiintyjä myös isolle joukolle. 1 2 3 4 5 6
24. Pysin aina kun mahdollista dialogiin eli avoimeen ajatusten vaihtoon. 1 2 3 4 5 6
25. Käytän yleensä paljon aikaa asioiden kommunikointiin. 1 2 3 4 5 6

Vaikuttaminen

26. Saan ryhmän hyväksymään helposti ajatukseni kun olen todella innostunut asiasta. 1 2 3 4 5 6
27. Jos ryhmä tarvitsee puolestapuhujan, minut yleensä valitaan tehtävään. 1 2 3 4 5 6
28. Minulla on kyky tehdä voimakas ja myönteinen vaikutus suurimpaan osaan ihmisistä. 1 2 3 4 5 6
29. Pystyn ottamaan tilanteen kuin tilanteen hallintaani silloin kun täytyy. 1 2 3 4 5 6
30. Pystyn sovitteluun ihmisten välisiä erimielisyyksiä niin että ongelmat ratkeavat. 1 2 3 4 5 6

Avoimuus

31. Pyydän usein palautetta muilta ja käytän sen hyväkseni. 1 2 3 4 5 6
32. Jaan vapaasti ajatukseni, mielipiteeni ja odotukseni muiden kanssa. 1 2 3 4 5 6

33. Annan myös itse jatkuvasti palautetta ympäristölleni. 1 2 3 4 5 6
34. Olen aina innostunut uusille ideoille, aloitteille ja innovaatiolle. 1 2 3 4 5 6
35. Pystyn olemaan välitön kaiken tyyppisten ihmisten kanssa. 1 2 3 4 5 6

Verkoston rakentaminen

36. Minulla on laaja verkosto kollegoja organisaation sisällä ja ulkopuolella. 1 2 3 4 5 6
37. Olen arvostettu asiantuntija myös oman organisaation ulkopuolella. 1 2 3 4 5 6
38. Tunnen riittävästi ”tärkeitä” ihmisiä. 1 2 3 4 5 6
39. Käytän luottamustoimia ja asiantuntijatehtäviä oman verkostoni rakentamiseen. 1 2 3 4 5 6
40. Käyn esiintymässä kotimaisissa ja kansainvälisissä seminaareissa. 1 2 3 4 5 6

JOHTAMISOSAAMINEN

Visiointi

41. Minulla on alalla tarvittavaa näkemystä ja rohkeutta. 1 2 3 4 5 6
42. Osaan luoda vaikuttavan ja voimakkaan vision. 1 2 3 4 5 6
43. Osaan kommunikoida visioni ja saan muut innostumaan. 1 2 3 4 5 6
44. Minulla on kyky hahmottaa laajoja vuorovaikutussuhteita ja nähdä kokonaisvaltaisesti. 1 2 3 4 5 6
45. Osaan konkretisoida strategian mitattaviksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. 1 2 3 4 5 6

Tuloksellisuus

46. Olen sitoutunut tehtäviini ja vien asiat aina päätökseen. 1 2 3 4 5 6
47. Johdan parhaiten omalla esimerkilläni. 1 2 3 4 5 6
48. Asetan itselleni selkeät suoritustavoitteet, joita seuraan. 1 2 3 4 5 6

49. Yritän aina etsiä parempia, nopeampia ja tehokkaampia tapoja tehdä asiat. 1 2 3 4 5 6
50. Minulla on voimakas halu onnistua kaikessa, mihin ryhdyn. 1 2 3 4 5 6

Valtuuttaminen

51. Osaan delegoida haastavia tehtäviä alaisteni kykyjen mukaan. 1 2 3 4 5 6
52. Tehtävänäni on motivoida ja organisoida onnistumisia lähiympäristössäni. 1 2 3 4 5 6
53. Luon yrityskulttuurin, jossa ihmiset pystyvät nauttimaan työstään. 1 2 3 4 5 6
54. Pyrin kohtaamaan jokaisen yksilönä ja huomioimaan hänen tarpeensa ja tunteensa. 1 2 3 4 5 6
55. Luotan ihmisiin antamalla heille vapauksia, valtaa, resursseja ja tietoja. 1 2 3 4 5 6

Tiimin johtaminen

56. Osaan johtaa luontevasti ja tehokkaasti tiimin toimintaa. 1 2 3 4 5 6
57. Luon ja ylläpidän positiivista ilmapiiriä tiimissä. 1 2 3 4 5 6
58. Tunnistan ja käytän tiimin jäsenten erilaista osaamista. 1 2 3 4 5 6
59. Varmistan aina, että tiimi saavuttaa sille asetetut tavoitteet tehokkaasti. 1 2 3 4 5 6
60. Asetan tiimin tavoitteet henkilökohtaisten tavoitteiden edelle. 1 2 3 4 5 6

Valmentaminen

61. Yksi tärkeimmistä tehtävistäni on johtamisen opettaminen muille esimiehille. 1 2 3 4 5 6
62. Käyn säännöllisesti suunnittelu- ja kehityskeskustelut kaikkien alaisteni kanssa 1 2 3 4 5 6
63. Annan jatkuvasti palautetta muille. 1 2 3 4 5 6
64. Motivoin muita ja saan heidät yrittämään parastaan. 1 2 3 4 5 6

65. Käytän omaa aikaani muun johdon kehittämiseen. 1 2 3 4 5 6

Muutoksen johtaminen

66. Sitoutan ihmiset muutoksiin jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. 1 2 3 4 5 6

67. Tunnistan ja pyrin poistamaan esteitä muutoksen tieltä. 1 2 3 4 5 6

68. Kommunikoin saavutuksista, tuloksista ja muutoksen edistymisestä. 1 2 3 4 5 6

69. Olen aina valmis muutoksiin ja muuttamaan myös itseäni. 1 2 3 4 5 6

70. Osaan joustavasti ja tehokkaasti toimia uusissa tilanteissa ja ryhmissä. 1 2 3 4 5 6

TEHOKKUUSOSAAMINEN

Havaitseminen

71. Minua arvostetaan alani asiantuntijana. 1 2 3 4 5 6

72. Pyrin aktiivisesti tarkastelemaan asioita uudennlaisista näkökulmista. 1 2 3 4 5 6

73. Ennakoin tilanteita eli mietin vaihtoehtoisia skenaarioita. 1 2 3 4 5 6

74. Arvioin asioita objektiivisesti, jottei omat henkilökohtaiset arvostukseni vääristä havaintojani. 1 2 3 4 5 6

75. Suhtaudun toisten esittämiin mielipiteisiin ja ehdotuksiin avoimesti ja ennakkoluulottomasti. 1 2 3 4 5 6

Analysointi

76. Pystyn käsittelemään mutkikkaita kokonaisuuksia ja moniselitteisiä ongelmia. 1 2 3 4 5 6

77. Osaan asettaa asiat nopeasti laajempiin yhteyksiin eli nähdä kokonaisuuksia. 1 2 3 4 5 6

78. Erittelen ongelmat helpommin käsiteltäviin osiin. 1 2 3 4 5 6

79. Käsittelen asioita johdonmukaisesti ja selkeästi. 1 2 3 4 5 6

80. Paneudun asioihin syvällisesti ja perusteellisesti. 1 2 3 4 5 6

Päätöksenteko

81. Olen hyvä ja nopea päätöksentekijä. 1 2 3 4 5 6
82. Minulla on vakiintunut tapa tai menetelmä, jota käytän tehdessäni tärkeitä päätöksiä. 1 2 3 4 5 6
83. Pystyn olemaan päättäväinen kun painetilanne edellyttää välitöntä päätöstä ja toimintaa. 1 2 3 4 5 6
84. Pystyn ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä tehokkaasti. 1 2 3 4 5 6
85. Pystyn yhdistelemään erilaisia näkemyksiä ja edistämään yhteispäätösten syntymistä ristiriitatilanteissa. 1 2 3 4 5 6

Toimintatarmo

86. Asetan täsmällisiä tavoitteita uralleni ja elämälleni. 1 2 3 4 5 6
87. Pystyn viemään päätökseen aloittamani asiat. 1 2 3 4 5 6
88. Pidän enemmän haasteellisista tehtävistä, joihin sisältyy hieman epäonnistumisen riskiäkin. 1 2 3 4 5 6
89. Minulla on taipumus olla sitkeä, kun edessäni on vaikea ongelma. 1 2 3 4 5 6
90. Minulla on voimakas halu onnistua kaikessa mihin ryhdyn. 1 2 3 4 5 6

Ajanhallinta

91. Minulla on kyky priorisoida tehtäväni tehokkaasti 1 2 3 4 5 6
92. Minulla on hyvä kyky suunnitella ja suoriutua työstäni aikataulun mukaisesti. 1 2 3 4 5 6
93. Olen tehokas ja hyvin järjestelmällinen ihminen. 1 2 3 4 5 6
94. Pystyn työskentelemään tehokkaasti usean tehtävän parissa samanaikaisesti hyvin tuloksin. 1 2 3 4 5 6
95. Hallitsen tehtäväni ja velvollisuuteni pikemminkin kuin ne minua. 1 2 3 4 5 6

Uudistuminen

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 96. Minun on helppo keksiä uusia ideoita ja omaperäisiä ratkaisuja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 97. Hakeudun tilanteisiin, jotka antavat mahdollisuuden kokeilla uutta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 98. Näen ongelmat mahdollisuuksina ja haasteina. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 99. En ole tosikko vaan näen myös asioiden humoristiset puolet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 100. Taistelen tietoisesti urautumistani vastaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

HYVINVOINTIOSAAMINEN

Fyysinen kunto

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 101. Fyysinen kuntoni on erinomainen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 102. Syön terveellisesti ja säännöllisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 103. Harrastan riittävästi liikuntaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 104. Nukun riittävästi ja hyvin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 105. Minulla on terveelliset elämäntavat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Psyykkinen kunto

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 106. Tunnen itseni vireäksi ja energiseksi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 107. Minun on helppoa oppia uusia asioita. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 108. Oloni on yleensä vapautunut, eivätkä asiat ahdistu minua. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 109. Minun on helppo tehdä päätöksiä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 110. Olen hyvässä tasapainossa itseni ja ympäristöni kanssa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Emotionaalinen kunto

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 111. Osaan kuunnella omia tunteitani ja olen niistä tietoinen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 112. Osaan käsitellä myös negatiivisia tunteitani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 113. Saan myös muut innostumaan helposti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 114. Osaan eläytyä toisten tunteisiin ja ymmärrän niitä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 115. Pyrin aina näkemään asioiden positiiviset puolet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Henkinen kunto

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 116. Olen sopusoinnussa arvojeni kanssa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 117. Koen, että elämälläni on tarkoitus. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 118. Minulla on selkeät tavoitteet elämässä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 119. Kehitän itseäni jatkuvasti ja opiskelen uusia asioita. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 120. Osaan pysähtyä ja rauhoittua säännöllisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Sosiaalinen kunto

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 121. Tulen hyvin toimeen muiden kanssa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 122. Pidän hyvää huolta ihmissuhteistani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 123. Osaan arvioida sosiaalisia tilanteita luontevasti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 124. Minulla on riittävästi mielenkiintoisia harrastuksia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 125. Osaan esiintyä vakuuttavasti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

SISÄISET VOIMAVARAT

Stressinhallinta

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 126. Hallitsen hyvin jännittyneisyyteni ja olen oppinut terveellisiä rentoutumiskeinoja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 127. Pystyn rentoutumaan kovan päivän jälkeen ja nukahtamaan helposti illalla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 128. Työmääräni on kohtuullinen ja pystyn hallitsemaan sen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 129. Vaikka teen paljon töitä minulla on tunne, että saan siitä enemmän energiaa kun se vie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 130. Olen oppinut hyvin tasapainottamaan työn ja muut elämäni osa-alueet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Nöyryys

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 131. Olen tietoinen omista rajoituksistani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 132. Opin systemaattisesti omista virheistäni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 133. Tunnustan avoimesti muiden merkityksen omille | | | | | | |

onnistumisilleni.	1	2	3	4	5	6
134. Osaan nauttia onnistumisistani säilyttäen samalla nöyryyden.	1	2	3	4	5	6
135. Kohtelen ihmisiä oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti.	1	2	3	4	5	6

Itseluottamus

136. Luotan itseeni ja tulen hyvin toimeen itseni kanssa.	1	2	3	4	5	6
137. Minun on helppo luoda hyviä ihmissuhteita.	1	2	3	4	5	6
138. Pystyn hyväksymään itseni ja toiset sellaisina kuin he ovat.	1	2	3	4	5	6
139. Arvostan itseäni ja pidän itsestäni sellaisena kuin olen.	1	2	3	4	5	6
140. Olen utelias ja avoin kaikelle uudelle omassa työssäni.	1	2	3	4	5	6

Kokonaisuuden hallinta

141. Minulla on tunne, että pystyn hallitsemaan elämäni.	1	2	3	4	5	6
142. Olen määritellyt oman elämäni vision ja tavoitteet.	1	2	3	4	5	6
143. Osaan ottaa etäisyyttä Oy Minä Ab:n eri osastoihin.	1	2	3	4	5	6
144. Osaa irrallaan olevan sitoutumisen taidon.	1	2	3	4	5	6
145. Minulla on kokonaisvaltainen kehityssuunnitelma itselleni.	1	2	3	4	5	6
146. Osaan olla murehtimatta asioita, joihin en voi vaikuttaa.	1	2	3	4	5	6
147. Teen elämässäni mitä todella haluan.	1	2	3	4	5	6
148. Minulla on konkreettisia unelmia, jotka energisoivat minut.	1	2	3	4	5	6
149. Jatkuva uudistuminen on minulle tärkeä periaate.	1	2	3	4	5	6
150. Osaan ihmetellä ja katsoa asioita aina uusista näkökulmista.	1	2	3	4	5	6

JOHTAJUUSARVION TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

AMMATILLINEN OSAAMINEN _____:10 = _____

VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

JÄMÄKKYYS _____: 5 = _____

EMPAATTISUUS _____: 5 = _____

KOMMUNIKOINTI _____: 5 = _____

VAIKUTTAMINEN _____: 5 = _____

AVOIMUUS _____: 5 = _____

VERKOSTON RAKENTAMINEN _____: 5 = _____

JOHTAMISOSAAMINEN

VISIOINTI _____: 5 = _____

TULOKSELLISUUS _____: 5 = _____

VALTUUTTAMINEN _____: 5 = _____

TIIMIN JOHTAMINEN _____: 5 = _____

OPETTAMINEN / VALMENTAMINEN _____: 5 = _____

MUUTOKSEN JOHTAMINEN _____: 5 = _____

TEHOKKUUSOSAAMINEN

HAVAITSEMINEN _____: 5 = _____

ANALYSOINTI _____: 5 = _____

PÄÄTÖKSENTEKO _____: 5 = _____

TOIMINTATARMO _____: 5 = _____

AJANHALLINTA _____: 5 = _____

UUDISTUMINEN _____: 5 = _____

HYVINVOINTIOSAAMINEN

FYYSINEN KUNTO _____: 5 = _____

PSYKKINEN KUNTO _____: 5 = _____

EMOTIONAALINEN KUNTO _____: 5 = _____

HENKINEN KUNTO _____: 5 = _____

SOSIAALINEN KUNTO _____: 5 = _____

SISÄISET VOIMAVARAT

STRESSINHALLINTA

___: 5 = ___

NÖYRYYS

___: 5 = ___

ITSELUOTTAMUS

___: 5 = ___

KOKONAISUUDEN HALLINTA

___: 10 = ___

KEHITYSSUUNNITELMA

Mitkä ovat kolme suurinta vahvuuttasi?

1.

2.

3.

Mitkä ovat kolme suurinta kehittämiskohdettasi?

1.

2.

3.

Mitkä ovat kolme kehittämisprojektiasi, joiden toteuttamisen aloitat välittömästi?

1.

2.

3.