



# Peili-johtajuusarvio

# Tausta

- Peili™-johtajuusarvion pohjana ovat IPMA:n (International Project Management Association) määrittelemät projektijohtamisen käyttäytymispätevyydet (IPMA Competence Baseline ICB 3,0)
- Käyttäytymispätevyyksiä on määritelty yhteensä 15 (Johtajuus, Sitoutuminen ja motivaatio, Itsehillintä, Itsevarmuus, Rentous, Avoimuus, Luovuus, Tulossuuntautuneisuus, Tehokkuus, Konsultointi, Neuvottelu, Ristiriidat ja kriisit, Luotettavuus, Arvojen kunnioitus ja Eettisyys)
- Käyttäytymiskompetenssit ovat hyvin yleisiä, ihmisyyteen liittyviä ulottuvuuksia, joita vaaditaan kaikissa johtotehtävissä. Käyttäytymiskompetenssit soveltuvat näin ollen myös yleisen johtamispalautetyökalun pohjaksi.

# Mittarin kuvaus

- Johtajuusarvio on 360:n asteen arviointimittari, jonka on laatinut johtajuuden kehittämisasiantuntija Tiia Arjanne yhteistyössä Integro Oy:n kanssa. Arvio pyydetään arvioitavan lisäksi esimieheltä ja vähintään kolmelta alaiselta sekä kolmelta kollegalta
- Myös vastaajakategoria "Muut" sisällytetään kyselyyn, jotta arvioitava voi saada palautetta myös esimerkiksi muiden sidosryhmien kuten asiakkaiden edustajilta kokonaiskuvan saamiseksi.
- Mittari on mahdollista toteuttaa suomen-, ruotsin- englannin- ja kiinankielisenä

# Mittari

- Käyttäytymispätevyyksiä on 15 ja niitä kutakin mitataan viidellä kysymyksellä, joissa on viisiportainen skaala (yhteensä 75 kysymystä).

Olen havainnut seuraavaa käyttäytymistä:	hyvin harvoin	harvoin	aika usein	usein	hyvin usein	en osaa sanoa
1. Ymmärtää kokonaisuuden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. On sitoutunut tehtäväänsä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työskentelee systemaattisesti paineenkin alla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Esittää ajatuksensa vakuuttavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sovittelee erimielisyydet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kuuntelee aktiivisesti muita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tukee luovia ratkaisumalleja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Määrittelee vaadittavat tavoitteet selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Suunnittelee työn hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Kunnioittaa toisten mielipiteitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Johtajuusarvion laatimisprosessi

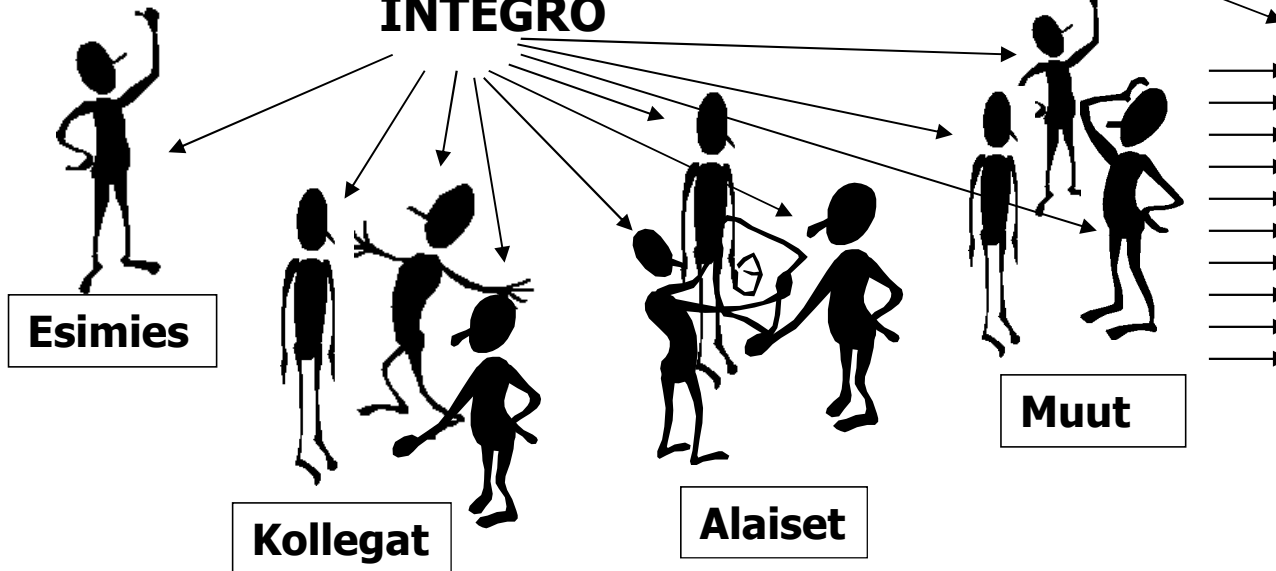
1. Henkilö valitsee yhdessä esimiehensä kanssa häntä arvioivat henkilöt (esimies, min. 3 alaista, min. 3 kollegaa ja mahdollisesti min. 3 muuta yhteistyökumppania) ja ilmoittaa heidän tietonsa Integroon.



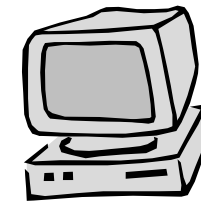
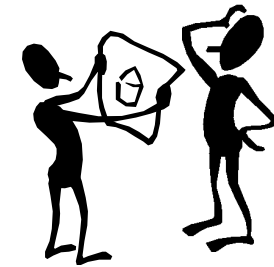
5. Johtajuusarvion tulokset puretaan arvioidun henkilön ja sertifioidun valmentajan/ konsultin välisessä luottamuksellisessa kahdenkeskisessä keskustelussa (n. 1,5 h).

2. Henkilö saa Integrosta sähköpostitse ohjeet itsearvion täyttämiseksi ja arvioijien informoimiseksi

**INTEGRO**



4. Vastaukset tallentuvat tietokantaan. Esimiestä lukuun ottamatta mikään yksittäinen arviointi tai sen täyttävä ei ole tunnistettavissa lopullisista tuloksista.


















3. Kaikille arvioijille lähetetään Integrosta ohjeistus arvion täyttämiseksi.

# Johtajuusarvion tulostukset

## Johtajuusarvion tulostuksesta näkyvät seuraavat asiat:


1. Johtajuuspätevyyksien vahvuusjärjestys keskiarvoin
2. Vastaukset ryhmittäin sekä käyttäytymispätevyyksien että yksittäisten kysymysten osalta
3. Vastausten hajonnat
4. "10 parasta, 10 heikointa" yksittäisten kysymysten tasolla.
5. Listaus suurimmista eroista itsearviossa ja muiden arvioissa ryhmittäin
6. Avoimet kommentit: kommentit, vahvuudet, kehitettävää, kiitokset

## KÄYTTÄYTYMISPÄTEVYYDET VAHVUUSJÄRJESTYKSESSÄ







1. Tulossuuntautuneisuus		4.0	0.47
2. Itsevarmuus		3.9	0.48
3. Luotettavuus		3.9	0.61
4. Eettisyys		3.9	0.32
5. Tehokkuus		3.9	0.45
6. Johtajuus		3.8	0.36
7. Neuvottelu		3.8	0.63
8. Luovuus		3.8	0.30
9. Sitoutuminen ja motivaatio		3.7	0.40
10. Ristiriidat ja kriisit		3.7	0.40
11. Itsehillintä		3.7	0.45
12. Avoimuus		3.7	0.41
13. Konsultointi		3.7	0.32
14. Rentous		3.6	0.33
15. Arvojen kunnioitus		3.5	0.31

## KÄYTTÄYTYMISPÄTEVYYDET VAHVUUSJÄRJESTYKSESSÄ RYHMITTÄIN 1/3






### 1. Tulossuuntauneisuus

KA		4.0	0.47
Oma		4.2	0.00
Esimies		4.4	0.00
Kollegat		3.4	0.28
Alaiset		4.3	0.09
Muut		4.1	0.34

### 2. Itsevarmuus

KA		3.9	0.48
Oma		4.2	0.00
Esimies		4.8	0.00
Kollegat		3.5	0.19
Alaiset		4.2	0.16
Muut		3.9	0.41

### 3. Luotettavuus

KA		3.9	0.61
Oma		3.6	0.00
Esimies		4.8	0.00
Kollegat		3.3	0.19
Alaiset		4.3	0.34
Muut		3.9	0.47



## KÄYTTÄYTYMISPÄTEVYYDET JA KYSYMYKSET VAHVUUSJÄRJESTYKSESSÄ 1/3

<b>1. Tulossuuntautuneisuus</b>	KA	Oma	Esimies	Kollegat	Alaiset	Muut
Otaa huomioon eri sidosryhmien vaatimukset.	4.4	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0
Määrittelee vaadittavat tavoitteet selkeästi.	4.3	4.0	4.0	3.7	5.0	4.3
Erotaa oleellisen epäoleellisesta.	4.2	5.0	4.0	3.0	5.0	4.7
Hyödyntää ryhmän erilaisia vahvuuksia.	3.8	4.0	5.0	3.3	3.7	4.0
Tukee ryhmää tulosten toteuttamisessa.	3.3	3.0	4.0	3.0	3.0	3.7

<b>2. Itsevarmuus</b>	KA	Oma	Esimies	Kollegat	Alaiset	Muut
Tekee tavoitteita edistäviä päätöksiä.	4.3	5.0	5.0	3.3	5.0	4.3
Osallistuu aktiivisesti keskusteluihin.	4.2	5.0	5.0	3.7	4.3	4.3
Esittää ajatuksensa vakuuttavasti.	4.0	5.0	5.0	3.7	4.3	3.7
Tarttuu epäkohtiin rohkeasti.	3.6	3.0	5.0	3.3	3.7	3.3
Saa ihmiset sitoutumaan.	3.6	3.0	4.0	3.3	3.7	3.7

## KYSYMYKSET KESKIARVOJEN MUKAAN






### 10 KORKEINTA

On sitoutunut tehtäväänsä.		4.7
Ymmärtää erilaisia ihmisiä.		4.5
Ymmärtää kokonaisuuden.		4.4
Pitää kiinni ammattieettisistä normeista.		4.4
Kunnioittaa ihmisten erilaisia arvoja.		4.3
Erotaa oleellisen epäoleellisesta.		4.3
Osoittaa asioiden tärkeysjärjestykseen.		4.3
Osoittaa avarakatseisuutta.		4.2
Perustelee kantansa.		4.2
Tarttuu epäkohtiin rohkeasti.		4.2






### 10 ALINTA

Toimii nopeasti ongelmien minimoimiseksi.		3.3
Ohjaa ja opastaa ryhmänsä jäseniä saavuttamaan tavoitteet.		3.3
Motivoi ihmiset tavoitteiden saavuttamiseen.		3.3
Luo innostuneen ilmapiirin.		3.2
Käyttää tehokkaasti tarjolla olevia menetelmiä.		3.2
Antaa palautetta.		3.2
Arvostaa toisten ideoita.		3.2
Vastaanottaa palautetta avoimesti.		3.1
Uskaltaa luottaa intuitioon.		2.8
Pyrkii poistamaan tehokkaan toiminnan esteet.		2.8
Ottaa vastuun johtamistaitojensa kehittämisestä.		2.6

### 5 SUURINTA EROA, OMA JA KOLLEGAT

Tukee luovia ratkaisumalleja.		5.0 (oma) 3.0 (kollegat)
Pitää kokouksia tarkoituksenmukaisesti.		5.0 (oma) 4.0 (kollegat)
Analysoi tarkkanäköisesti kriisien syitä.		5.0 (oma) 3.8 (kollegat)
Ymmärtää erilaisia ihmisiä.		5.0 (oma) 4.0 (kollegat)
Tekee tavoitteita edistäviä päätöksiä.		5.0 (oma) 3.8 (kollegat)

### 5 SUURINTA EROA, OMA JA ALAISET

Pitää kokouksia tarkoituksenmukaisesti.		5.0 (oma) 3.0 (alaiset)
Sovittelee erimielisyydet.		3.0 (oma) 4.0 (alaiset)
Tukee luovia ratkaisumalleja.		5.0 (oma) 4.0 (alaiset)
Määrittelee vaadittavat tavoitteet selkeästi.		5.0 (oma) 3.7 (alaiset)
Muuntaa johtamistyyliään erilaisten tilanteiden vaatimusten mukaan.		4.0 (oma) 3.0 (alaiset)

# Avoimet kommentit

## **KOMMENTIT**

Monipuolista osaamista.

Osa tarttua oikeisiin asioihin oikeassa kohdassa.

## **VAHVUUDET**

Hyvä priorisoimaan.

Vahva asiantuntijuus!

## **KEHITETTÄVÄÄ**

Muiden kuuntelu.

Projektiryhmän saaminen puhaltamaan yhteen hiileen.

## **KIITOKSET**

Vastuun kantamisesta.

Huumorintajusta

## Johtajuusarvion käyttö

- Johtajuusarvio puretaan kahdenkeskisessä, noin puolentoista tunnin keskustelussa arvioitavan kanssa.
- Palaute on luottamuksellinen ja tarkoitettu palautteen saajan johtajuuden kehittämisen käyttöön.
- Yhteisestä sopimuksesta voidaan arviota käyttää yleisellä tasolla myös organisaation kehittämiseen (esim. johtamiskulttuuri, koulutuksen suunnittelu), mutta arvion yksityiskohdat jäävät aina ainoastaan palautteen saajan tietoon.

# Palautekeskustelun tavoitteet

1. Mikä on tämänhetkinen tilanne (Status)?
2. Miksi johtajuutta tulisi kehittää (Motiivi/Hyöty)?
3. Mitä tulisi kehittää (Oleellinen/Seuraava askel)?
4. Miten tulisi kehittää (Menetelmät/Neuvot/ehdotukset)?

# Johtajuusarvion hyödyt

- Lisää arvioitavan itsetuntemusta
- Antaa selkeää ja käytännöllistä tietoa arvioitavan vahvuuksista ja kehitysalueista johtamistehtävissä
- Edesauttaa jatkuvan kehittämisen strategian luomista konsultin/valmentajan kanssa
- Edesauttaa valitsemaan johtamistaidoiltaan pätevimmit henkilöt johtotehtäviin

# Peili™-johtajuusarvio vai käyttäytymisprofiili?

**Peili-johtajuusarvio** sopii tilanteisiin, joissa asiakkaan tarve on kehittää **johtajuutta**

- Yksilöllinen valmennus
- Johtajuuden kehittäminen yksilöllisen palautteen kautta
- Kahdenkeskisen coachingin tarjoaminen johtajille
- Työkalu "tilanteen kartoittamiseen"
- Johtajuuden kulttuurin kehittäminen esim. johtoryhmässä yksilöpalautteiden kautta
- Tieto yrityksen käyttöön: sisäinen rekrytointi, potentiaalikartoitukset (edellyttävät arvioitavien suullista tai kirjallista suostumusta EU-direktiivien tietoturva-asetusten mukaisesti)



# Peili™-johtajuusarvio vai käyttäytymisprofiili?

**Peili-käyttäytymisprofiili** sopii tilanteisiin, joissa asiakkaan tarve on kehittää **vuorovaikutustaitoja ja yhteistyötä**

- Muiden ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen ja ihmisten erilaisuuden näkeminen, hyväksyminen ja käyttäminen rikkautena
- Yhteistyön parantaminen ja syventäminen
- Sosiaalisten taitojen lisääminen ja kehittäminen
- Ryhmä- ja tiimityön kehittäminen
- Yrityksen ja/tai organisaation yhteistyökulttuurin kehittäminen
- Kriisitilanteiden laukaiseminen

# Peili™-johtajuusarvio ja käyttäytymisprofiili

**Peili-johtajuusarvio ja Peili-käyttäytymisprofiili yhdessä käytettyinä** sopivat silloin, kun asiakkaan tarve on

- Pitkäjänteinen kehittäminen
- Sekä yksilöllinen että ryhmään liittyvä kehittämistarve samanaikaisesti

**Riippuu asiakkaan tarpeesta, kumpi tehdään ensin**

- Jos halutaan lähteä yksilöstä, aloitetaan johtajuusarviolla ja edetään käyttäytymisprofiilikoulutukseen, joka antaa uusia eväitä kehittymiseen
- **Tai** aloitetaan käyttäytymisprofiilikoulutuksella, josta voidaan siirtyä henkilökohtaiseen, yksilölliseen palautteeseen ja mahdolliseen kahdenkeskiseen konsultaatioon.



# Yhteystiedot

## **Oy Integro Finland Ab**

Läkkisepänkuja 2 A

02650 Espoo

puh. 010 666 5690

**[www.peiliconsulting.fi](http://www.peiliconsulting.fi)**