

## HAKIJOIDEN KOKEMUKSIA

KMS: Hei ja kiitos eilisestä. Keskustelumme oli kaikin puolin mukava, rento ja asiallinen. Olet vahva ennakkosuosikki - minun silmin katsottuna. Totesit lopuksi, että haastattelu oli erilainen verrattuna niihin, joissa olet aikaisemmin käynyt. Olisi mukava saada palaute, millä tavalla erilainen.

HAKIJA: Kiitos vain minunkin puolestani! Muutama kerta on tosiaan tullut aiemmin soveltuvuus-haastatteluissa käytyä – hyvällä menestyksellä. Aiemmissa itse haastatteluosuus on ollut melko lyhyt ja lähinnä on keskitytty erilaisten palikka- ja luonnetestien tekemiseen paikan päällä. Nyt testi tehtiin etukäteen ja sen tulokset myös käytiin perusteellisesti läpi haastattelun yhteydessä, jolloin siitä sai enemmän irti kuin vain lukemalla lopputulosta eli kirjallista soveltuvuusarviota. Keskustelumme muistutti jopa coachingia. Itsetuntemukseni lisääntyi ja motivoi johtamistaitojeni kehittämiseen.

\*\*\*

HAKIJA: Testaus ja haastattelu poikkesi aikaisemmista kokemuksistani. Esitehtäviä tekemällä joutui jo ennakkoon miettimään omaa osaamista ja johtamistaitoja. Tämä oli hyvä asia. Egoswot -kaavio käytiin tarkasti läpi ja minulle selvisi mitä ominaisuuksia itsestäni löytyy ja miten ne painottuvat.

Haastattelijan pitkä kokemus näkyi määrätietoisena tilaisuuden eteenpäin viemisenä, silti kiireettömyys leimasi tapaamista. Menimme haastattelussa heti asiaan ja aika kului tosi nopeasti. Lisäksi sain hyvät tarkennukset kysymyksiini itsestäni mistä halusin lisätietoa.

Raportti hämmästytti siinä mielessä, että miten näin lyhyessä ajassa voi saada niin tarkan kuvan haastateltavasta. Raportissa on kuvattu selkeästi mitä ominaisuuksia minulla on ja mitä pitää kehittää.

\*\*\*

## KIRJEENVAIHTO HYLÄTYN HAKIJAN KANSSA

HAKIJA: Tervehdys. Haasteet menivät osaltani ohi. Onko mahdollista saada kopio tekemästäsi arviosta omalta osaltani?

KMS: Hei. Periaatteessa sinun pitäisi pyytää näitä suoraan yritykseltä. Soitin toimitusjohtajalle ja hänen puolestaan voin lähettää arviot suoraan.

HAKIJA: Kiitokset arvokkaasta persoonallisuuden ja johtamisen palautteesta.

KMS: Toivottavasti huomasit, että näin ja koin upean arvomaailmasi, ja tiedostin sinussa olevan paljon potentiaalia, mutta tuntien asiakasyrityksen voimakkaat ja haastavat persoonat ja vaativan tilanteen, en uskaltanut suositella sinua.

HAKIJA: Kyllä kiitos. Palautteesi avasi minulle oven itsetuntemukseen laajemmin kuin osasin odottaa. Asiat, jotka ovat minua askarruttaneet aiemmin työssäni ja muussakin elämässä saivat nyt nimet. Pääsen niihin nyt kiinni ja työstämään niitä. Prosessi ei mennyt hukkaan :)

\*\*\*

## **PUHELINKESKUSTELU IT-YRITYKSEN TOIMITUSJOHTAJAN KANSSA**

Keskustelu käytiin puolen vuoden kuluttua projektipäällikön valinnasta, jossa kuudesta haastattelussa olleesta hakijasta suosittelin kahta. Olivat erilaisia persoonaltaan, mutta tasavertaisia vuorovaikutustaidoiltaan, yhteistyökyvyltään ja asenteiltaan. Molemmat kiinnostivat yritystä niin paljon, että toinen palkattiin projektipäälliköksi ja toinen toiseen tiimiin asiantuntijaksi. Ovat edelleen innostuneita ja onnistuneet hyvin työssään. TJ oli erittäin tyytyväinen. Ottivat heti oikeat roolit tiimeissä ja yhteistyö lähti hyvin käyntiin. Molemmat ”myivät” itsensä tiimeille haastattelussa käytyjen neuvojen perusteella.

### **ESIMERKKI RAPORTISTA 29.1.2020**

**M... T...**

#### **ENSIVAIKUTELMA**

Sekä puhelimesta että tapaamisesta ensivaikutelma oli miellyttävä ja positiivinen. MT kohtaa ihmiset aidosti omana itsenään, joka synnyttää luottamusta ja luo avoimen ilmapiirin. Tässä suhteessa esimerkiksi kunnan edustaminen eri tilaisuuksissa onnistunee hyvin.

MT:lle luontaista vuorovaikutustilanteissa on avoimuus ja aktiivisuus. Hän kertoo mielellään asioita ja ottaa niihin kantaa, mutta samalla myös kuuntelee huolella. Vuorovaikutus etenee rennosti ja asioista on helppo puhua. Jossain kohtaa hän saattaa perustella omaa näkemystään turhaan pitkään ja monisanaisesti, mutta keskeyttäminen on aiheuta tunnereaktioita. Hänellä ei ole tarvetta päteä ja osoittaa olevansa oikeassa. Hän arvostaa kumppanin ajatuksia ja mielipiteitä yhtä paljon kuin omiaan.

MT pyrkii lähestymään asioita ja ottamaan niitä esiin tavoite kirkkaana mielessä ja positiivisesta näkökulmasta.

#### **MT:N HAKEMUKSEN VAPAAMUOTOINEN OSA**

on erittäin hyvä ja osuva ajatellen nykypäivän johtamista, tavoitteellista työskentelyä, ihmisen osallistamista ja sitouttamista. MT:n johtajuus edustaa samoja ajatuksia, tekemisiä ja arvoja, joita nykypäivän johtamisvalmennuksessa korostetaan.

Hänen ajatuksensa rekrytoinnista, tehtävien organisoimisesta ja vastuuttamisesta tuli esiin myöhemmässä keskustelussa. Hänen tähän liittyvä ajatus edustaa nykyaikaa ja tulevaisuutta, jossa asiat -osaamisen lisäksi otetaan huomioon ihmisen persoonallisuus.

#### **PERSOONALLISUUS (sivut 4 ja 5)**

MT on päätyypiltään asiakaskeinen eli yhdistelmä päättäjää ja tutkijaa, joka on hyvä teknistä osaamista vaativissa tehtävissä. Yksityisprofiilissa ihmiskeskeisyyden osuus on suurempi, joka on hyvä asia.

MT arvioi itseään myös kahden eri teoriasivun avulla (tyyppien perusteoria ja motivaatiotekijät). Nämä vahvistivat sen, että vaikka tuloksessa asiakaskeisyys painottuu, on ihmiskeskeisyys yhtä vahva piirre. Käytännössä tämä tarkoittaa, että MT kykenee toimimaan hyvin kaikenlaisten

ihmisten kanssa ja hänen persoonansa toimii laajalla alueella, jota nykypäivän esimiehiltä edellytetään entistä enemmän.

MT:n taustalla ei ole ns. ihmissuhteisiin liittyvää koulutusta, mutta hän on käytännössä ja itsetutkiskelun kautta oppinut ymmärtämään ihmisten erilaisuutta. Esitin jokaisen tyypin kohdalla vaikean johtamistilanteen ja kysyin miten hän ne ratkaisisi (täydellisyyden tavoittelija, jääräpäinen, liian kiltti, itsekeskeinen, työkaverit moittivat toisiaan selän takana). Ratkaisut olivat hyviä, niissä oli mukana paljon tervettä järkeä ja lähestymiskulmat olivat erilaisia – eli juuri sellaisia kuin pitääkin.

Hienosäätöä tarvitaan joskus voimakkaiden mielipiteiden esittämisessä, ”ei:n” sanomisessa, pienessä tosikkomaisuudessa ja täydellisyyteen pyrkimisessä. Haastattelutilanteessa mikään näistä ei näkynyt. MT myös tunnisti piirteet hyvin ja on tietoinen milloin näin on joskus tapahtunut. Arvioni mukaan ainoastaan ”ei” ja täydellisyys voivat joskus vielä esiintyä.

Yhteenvetona MT on sekä hallitseva että mukautuva, sekä asiakaskeinen että ihmiskeskeinen. Pätemisen tarvetta tuskin esiintyy. Tämä on hyvä ajatellen toimialajohtajan tehtävää ja sen haltuun ottamista.

#### JOHTAMISTAIDON ARVIO (sivu 6-7)

Marko arvio omaa johtamistaan lomakkeen avulla, jossa on 28 eri kohtaa. Ensimmäinen vaikutelma oli, että hän on perehtynyt huolella kysymyksiin ja vastannut rehellisesti. Rehellisyys on myös yksi hänen arvoistaan selvisi keskustelussa. Arviointiasteikko on 4 – 10. Keskustelussa pureuduimme kohtiin, jossa arvio oli heikompi.

**Asioiden johtamisessa** kymmenen kohtaa sai arvion 8 tai 9. Päätöksenteolle hän antoi arvion 9 ja on omasta mielestään hyvä päättäjä. Hän myös tiedostaa milloin päätös on tehtävä ja milloin on syytä harkita tarkemmin.

- Tiedonkulku 7. MT pohti onko hän aina tiedottanut riittävän laajasti ja jatkossa pitää tarkemmin huolta, että näin tapahtuu. Hän on aikaisemmin delegoinut ja antanut pienempiä tehtäviä suullisesti ja joutunut huomamaan, että vastaanottaja on unohtanut tehtävän. Jatkossa hän keskustelee edelleen tehtävistä ymmärryksen saavuttamiseksi, mutta varmistaa ne kirjallisesti tai sähköisesti.
- Delegointi 5. MT tarkasteli omaa toimintaansa kriittisesti ja kertoi, että hän on kova tekemään itse. Hän on ahkera ja haluaa saavuttaa nopeasti tavoitteet. Lisäksi monenlaiset tehtävät kiinnostavat ja motivoivat. Hän on hyvin tietoinen mitä johtamistehtävään kuuluu ja se tarkoittaa kaikkien pienempien ja osittain myös suurempien tehtävien delegoimista. Hän on toteuttanut sitä jo nykyisessä työssään.

**Ihmisten johtamisessa** viisi kohtaa sai arvion 8 tai 9. Tulosten perusteella hän tarvitsee tällä alueella lisää koulutusta.

- Ihmistuntemus 7. Vaikeat johtamistilanteiden käsittelyn perusteella olisin antanut paremman arvion. Tulkintani on, että MT osaa toimia ihmisten kanssa, mutta kun tieto ja koulutus aihealueesta on niin vähäinen, hän on epävarma osaamisestaan eikä tiedosta sitä.
- Positiivinen palaute 6. MT keskustelee positiiviseen sävyyn, mutta palautteiden antaminen on vähäistä. Hän on tästä tietoinen ja harjoittelee. Positiivista palautetta voi antaa myös keskitason suorituksen onnistuneista kohdista, jotta ko. palautteen saaja motivoituu tekemään heikommin onnistuneet kohdat paremmin.
- Korjaava palaute 5. Tämä on MT:n yksi tärkeimmistä kehittämisen kohteista ja sekin on jo työn alla. Tässä kohtaa sosiaalinen puoli vaikuttaa liikaa, joka liittyy myös ”ei:n” sanomiseen.

Vaikeissa johtamistilanteissa hän voi olla liian kiltti ja se on hänen epämukavuusalueitaan. Tämä käsitys tuli monesti esiin keskustelussamme. Riskinä on, että hän väistää jotkut epämieluisat tilanteet tai tekee ne liian pehmeästi. Esimerkiksi päättäjättyypit eivät arvosta esimiestä, joka joustaa liikaa ja antaa palautteet vain kannustavalla ja ymmärtävällä tavalla. Joskus on tiukasti kerrottava mistä on kysymys ja mitä tehdään. Arkikielessä tämä tarkoittaa, että tarvitaan enemmän ”munaa”. Tämä on alue, jossa MT joutuu käymään syvällisempää itsetutkiskelua, miksi hän haluaa hoitaa kaikki asiat positiivisesti ja loukkaamatta toisia. Maailma on raaka ja joskus johtajankin on oltava raaka, jotta asiat tapahtuvat kuten pitää tai kuten on sovittu.

- Palautteen vastaanottaminen 7. Palautteet menevät perille ja vaikuttavat MT:n toimintaan. Hän antoi heikomman arvosanan siksi, että on huomannut tilanteissa selittävänsä liikaa.

**Itsensä johtamisessa** viisi kohtaa sai arvion 8 tai 9.

- Stressin sieto 9. Tämä oli aikaisemmin ongelma, mutta ei enää. Töitä tuli vietyä kotiin ja ne pyöivät mielessä siten, että välillä unen laatu oli heikko. Mutta MT on tiedostanut ongelman ja se on nykyään hyvin hallussa.
- Positiivinen ajattelu 7. MT kytki kohdan liikaa positiivisten palautteiden antamiseen. Keskustelumme perusteella olisin antanut 9. Välillä hän vaikutti katsovan asioita jopa liian positiivisesti.

## SUOSITUS JA EDELLYTYKSET

Haastattelun perusteella voin suositella MT:tä toimialajohtajan tehtävään. Hänellä ei ole tarvetta päteä ja määrätä, vaan arvostaa ja korostaa tiimipelaamista, jossa johtajalla kuitenkin on riittävästi arvovaltaa ja valtaa, jota käytetään tarvittaessa.

Henkilöstöpäällikön kanssa keskustelimme, että noin puolen vuoden kuluttua tehdään valitulle johtamistaidon arvio (360 –mittaus), johon vastaavat hän itse, hänen esimiehensä, kaikki johdettavat ja kollegat. Sen jälkeen tulokset puretaan tarvittaessa päivän valmennuksessa, jos varmistetaan että odotukset puolin ja toisin ovat reaalisia ja ne on ymmärretty samalla tavalla.

MT tulee onnistumiaan tehtävän haltuun ottamisessa, mutta valmennus voisi olla ennakkoon toimialan johtoryhmälle. Perustelut:

- MT saa paremman käsityksen ja varmuuden itsestään asioitten ja ihmisten johtajana.
- Hän oppii tuntemaan erilaisia ihmisiä ja tutustuu johtoryhmänsä jäseniin syvemmillä tasolla. Ryhmässä on esimerkiksi viisi jäsentä, jotka eivät puhu kokouksissa. Kun MT tunnistaa näiden tyyppit, osaa hän vaikuttaa heihin paremmin ja saada aikaan aktiivisuutta.
- MT:n kanssa keskustelimme, että johtoryhmän koko on ainakin teoriassa liian suuri. Operatiivisen toiminnan pyörittämisessä se toimii, mutta kehittämisessä ryhmän koko pitää olla pienempi, jotta kehitystyö ei junnaa paikallaan liian monen näkökulman ja mielipiteen takia. Jäsenten tunnistaminen ihmistyyppikartalla voi antaa vinkkejä, minkälainen johtoryhmä toimii parhaiten.
- MT oppii miten korjaavat palautteet annetaan eri ihmisille: ihmiskeskeisille pehmeämmin kuten hän nykyään tekee, mutta asiakaskeisille suoremmin faktapohjalta.
- MT aikoo tehdä johtoryhmässä uudelleenjärjestelyjä, jotta osaaminen on paremmin käytössä. Tässä suunnittelussa on tärkeä tunnistaa myös eri persoonallisuudet ja henkilökemian sudenkuopat.

Johtamistaidon arvio tehtäisiin vasta puolen vuoden kuluttua. Valmennuspäivä tarvitaan sen jälkeen vain, jos tulokset ovat hälyttäviä. Rohkenen ennustaa, ettei tarvita, mikäli yhteistyön kehittämiseen panostetaan alussa.