

HAKIJA A

ENSIVAIKUTELMA

Puhelimesta A oli lievästi varovainen, mutta muuten selkeä ja suora. Oli helppo puhua ja sopia asiasta. Hän vaikutti henkilöltä, joka tietää mitä tahtoo; kuuntelee myös tarkasti mistä puhutaan. Tapaamisessa vaikutelma vahvistui, vaikka sitäkin leimasi lievä pidättyvyys, joka näkyi koko keskustelumme ajan.

Syitä lienee kolme:

- tapaamisen luonne eli työhaastattelu
- A on asettanut tavoitteensa korkealle ja haluaa tosissaan tämän tehtävän (jännitys)
- alan määrätty muodollisuus ja pidättyvyys

Yhteenvedon totean, että pidättyvyys lienee vain pieni ongelma. Ajatellen yrityksen edustamista on hyvä, että henkilö luo uskottavan, asiallisen ja luo turvallisen mielikuvan. Henkilöstöön tutustuminen vie todennäköisesti enemmän aikaa, mutta kun luottamus kasvaa ja henkilöstö oppii tuntemaan A:n asiallisen, suoran ja omalla tavallaan rennon keskustelutyylin, synnyttää se turvallisen ilmapiirin, jossa on hyvä työskennellä.

HAKEMUS

A:n hakemus on yksi parhaista, joita olen nähnyt. Se on selkeä, lyhyt ja kuitenkin hyvin informatiivinen. Hän on selvästi paneutunut sen tekemiseen huolella. A:lla ei ole tarpeena päteä, vaan kertoa asiallisesti osaamisestaan ja työnsä tuloksista. Hakemus herättää uskottavuutta ja luottamusta.

PERSOONALLISUUS (liite Ihmistyyppi)

Tuloksen mukaan A:n päätyyppi on **päätävä** ja tämä näkyi koko keskustelumme ajan. Hänen parhaita ominaisuuksiaan on listassa mainitut: tarkka, täsmällinen, asiallinen jne. Käsittelimme hänen hallitsevuuttaan eli voiko se joskus olla liian voimakas. Jossain tilanteissa, kun hänelle on selvä oma käsitys asiasta ja joku on eri mieltä, saattaa A jyrätä. Koska hänellä on molempia hallitsevia ihmistyyppiä (päättävä ja idea), voi jääräpäisyys ja kärsimättömyys näkyä. A oli tietoinen tästä ja kertoi, että on tehnyt työtä asian eteen. Hänen mielestä tämä ei ole enää negatiivinen piirre. Suuri ongelma tämä tuskin on ja käsitys vahvistui keskustelumme aikana, kun kysyin hänen toimintatavoistaan erilaisissa vaikeissa johtamistilanteissa.

A on sekä hallitseva että mukautuva; ottaa johtajaroolin tarvittaessa, mutta ei korosta itseään. Hän pystyy myös mukautumaan muihin ja tilanteeseen. Kun ajatellaan yrityksen tulevaisuutta, pidän tätä kokonaisuutta hyvänä piirteenä. Toimitusjohtajan on tarvittaessa uskallettava esittää näkemyksiään ja puolustaa niitä – myös yhteistyökumppanien, Hallituksen ja asiakkaiden suuntaan. Päätävätyypin negatiivisia ominaisuuksia A ei tunnistanut itsessään. Keskustelumme perusteella olen samaa mieltä.

Yksityisprofiilissa (sininen) A:lta löytyy luovuutta. Hänessä on **ideatyyppin** visiointikykyä ja tutkijan analyttisyyttä. Yrityksen kehittämistä ajatellen tämä on hyvä asia. Kun hänen toimintaansa kuitenkin hallitsee tulostietoinen päättäjätyyppi, palvelee luovuus kehittämistä ilman että siihen liittyy liian suuria riskejä.

A tunnisti itsessään myös kaikki ideatyyppin hyvät ominaisuudet – paitsi riskin ottamisen. Innostavuutta ei näkynyt keskustelumme aikana, mutta ehkä se johtui tilanteesta. Työpaikan hakija pyrki antamaan itsestään positiivisen kuvan ja siksi A:n tyyppisen ihmisen käyttäytyminen on usein pidättyvää. A:lla lienee liian positiivinen kuva ulospäin suuntautuvuudesta, mutta sen korvaa todennäköisesti ammattimainen ja rehti olemus. Ideatyyppin negatiivisia piirteitä A ei tunnista itsessään lukuun ottamatta aikaisemmin mainittua lievää kärsimättömyyttä.

Sosiaalinen tyyppi on mittauksessa heikoin – lievästi alle keskiarvon. En näe sitä huonona ominaisuutena tai suurena riskinä. Mitkään persoonallisuustestit eivät kerro koko totuutta, ne ovat vain suuntaa antavia. Haastattelussa syntynyt mielikuva on tärkeämpi. A:n vuorovaikutustyyli on positiivinen ja rakentava. Hän ei haasta kumppania siten, että syntyisi ristiriitatilanteita. Yrityksistäni huolimatta en saanut häntä ärsyyntymään enkä ”taistelemaan”. A esitti näkemyksensä suoraan, asiallisesti ja keskustelukumppania arvostavasti. Kun hän ei tiennyt jotain, kertoi hän sen suoraan eli syntyi käsitys, että hän on luotettava ja rehellinen. Esimerkkinä tästä on keskustelumme arvoista. Kun kysyin suoraan mitkä ovat hänen arvonsa, A vastasi: ”En ole miettinyt asiaa tarkemmin.” Tällaisen kysymyksen kohdalla monet ryhtyvät keksimään arvojaan, koska haluavat antaa itsestään positiivisen kuvan. Kysymys paljastaa ”mielistelijät”, joihin A ei kuulu.

Sosiaalisen tyyppin hyvät ominaisuudet A löysi itsestään lukuun ottamatta herkkyyttä. Itseluottamuskin vaikutti olevan kunnossa. A on oppinut huomioimaan toisia ja asiakeskeisten ihmisten on helppo lähestyä häntä; ihmiskeskeiset saattavat jännittää. Voimakkaita A:n tyyppisiä esimiehiä usein pelätään. Ajatellen ihmissuhteiden luomista yrityksen sisällä ja ulospäin, on tämä hyvä tiedostaa. Ainakin siitä on hyvä keskustella, jotta hän on tietoinen persoonansa vaikuttavuudesta. Kun tarpeena on kontaktien synnyttäminen asiakkaisiin, vastasi A että se on mukava tehtävä ”auto alle ja menoksi!” Sosiaalisen negatiiviset piirteet eivät sovi A:han.

Tutkijatyyppin positiiviset piirteet löytyivät myös. Erityisesti A halusi korostaa johdonmukaisuuttaan ja pitkäjänteisyyttään. Yksityiskohtiin hän ei takerru ja pyrkii työssään delegoimaan kaikki pienemmän tehtävät henkilöstölle, jotta hänellä on aikaa katsoa kokonaisuutta, suurempia linjoja ja panostaa toiminnan kehittämiseen. Hän pohtii mielellään eri vaihtoehtoja ja haluaa kuulla muidenkin mielipiteet. Hän tietää, että asioista ei aina löydy vain yhtä totuutta. Niitä on hyvä tarkastella eri puolilta. A ei jää kiinni yksityiskohtiin, koska päättäjä- ja ideatyyppi hänessä haluavat päätöksiä ja tuloksia.

JOHTAMISTAIDON ARVIO (liite)

A:n keskiarvo on korkea; hän on merkinnyt 7:ään kohtaan 10. Kyselyssä korostetaankin, ettei se tarkoita täydellisyyttä, vaan on osaamista tai ominaisuutta, joka edustaa ko. vastaajan vahvuuksia eikä tarvitse kehittämistä tällä hetkellä. Keskustelumme perusteella syntyi käsitys, että nämä ovat A:n vahvuuksia. Käsittelen siksi tässä vain ne kohdat, joissa on 8.

Tiedonkulkuun A totesi, että koskaan ei voi tiedottaa liikaa. Tämä on yleinen pinnallinen käsitys ja keskustelimme asiasta tarkemmin. Liika tiedottaminen synnyttää henkilöstössä ”infoähkyä”. Siksi toimitusjohtajan on harkittava mitä hän tiedottaa, miten, milloin ja kenelle. Keskustelumme

perustella A:lla on kuitenkin oikea käsitys tiedottamisesta. Se on ja tulee aina olemaan haaste. Eikä tämä ole vain tiedon lähettäjän ongelma. Otetaanko tieto vastaan? A korosti hyvän ilmapiirin merkitystä työyhteisössä ja sellainen on omiaan luomaan vastaanottavuutta. Tiedottaminen ei liene ongelma.

Delegointia A on tehnyt jo vuosia ja hän osaa tehdä sen hyvin. Hän pyrkii jatkuvasti delegoimaan aina kun se on mahdollista. Arvion 8 hän antoi siksi, että tiedosti voivansa tehdä sitä enemmän. Ei liene ongelma.

Vuorovaikutukseen A oli pannut 8, mutta ei osannut perustella sitä. Hän oli kiusaantunut, kun kysyin asiaa tarkemmin. Kiusaantuminen johtui ilmeisesti siitä, että häntä harmitti, kun oli antanut vain 8. Oikeasta hän pitää vuorovaikutustaitojaan hyvänä. Olen samaa mieltä. A:n kanssa on helppoa keskustella ja uskon hänen pystyvän siihen erilaisten ihmisten kanssa.

Positiivisen palautteen antamista A on harjoitellut aikaisemmissakin tehtävissään. Hän tietää, että se on ollut puutteena, mutta parannusta on tapahtunut. Tämä on yleinen ongelma suomalaisessa kulttuurissa ja paranee pikku hiljaa. Koska A on tietoinen asiasta ja opettelee kannustamista, tämäkään kohta ei liene ongelma.

Palautteen vastaanottaminen ei aina ole helppoa. Kenelle on? A on tietoinen asiasta ja on oppinut erottamaan asiat ja tunteet. En usko tämän olevan ongelma, kun hän on tutustunut uusiin kumppaneihin ja riittävä avoimuus on saavutettu.

Tein useita kysymyksiä vaikeista johtamistilanteista. A osoitti niissä hyvää tilannehallintaa. Ja kun vaikeutin tehtävää, hän ei mennyt ”lukkoon”, vaan esitti uuden ratkaisun. Tämän perustella syntyi käsitys, että tilannehallinta on hyvä. Hän tietää, että ongelmat kasvavat, jos niihin ei puututa. Rohkeutta ja itseluottamusta löytyy, kun asioihin pitää puuttua.

Käsittelimme myös ajan hallintaa, johon A vastasi, että työt tehdään työpäivän aikana. Jos aika ei riitä, hän priorisoi tehtävät ja/tai delegoi enemmän. Joustavuutta löytyy ajankäytön suhteen, mutta elämä on kokonaisuus; hyvä perhe-elämäänkin edellyttää fyysistä ja henkistä läsnäoloa. Oikea tasapaino työn ja vapaa-ajan suhteen pitää huolta, että ihminen on virkeä, pysyy terveenä, osaa ladata itseään ja on haluaa oppia uutta. Hyvän esimerkin tavoitteellisuudesta, suunnitelmallisuudesta ja ajan hallinnasta oli, että hän saapui tapaamiseen 10 min. etuajassa todeten, että koska paikka oli vieras, oli hän varannut enemmän aikaa, jotta on ajoissa perillä.

ERILLISIÄ ASIOITA

A:n mielestä politiikka ei kuulu yrityselämään. Hän maksaa kirkollisveron, mutta suurempaa merkitystä uskolla/uskonnolla ei ole hänen elämässään. Terveys on kunnossa, vaikka tällä hetkellä hän ei harrasta säännöllisesti liikuntaa.

A kertoi, että keskustelussa Hallituksen kanssa ei käsitelty palkkaa. A:n käsitys oli, että aika loppui kesken, koska seuraava hakija oli odottamassa. Sanoin, että ehkä Hallitus ei siinä vaiheessa halunnutkaan vielä puhua asiasta, vaan ensin tutustutaan henkilöön ja tutustutaan arvioihini.

A toivoo kuitenkin, että hän pääsee vielä keskusteluun ja silloin otetaan palkka-asia esiin. Hänellä on tällä hetkellä peruspalkan lisäksi kannuste eli tulospalkkio ja pitää sitä hyvänä motivaattorina. A on kuitenkin ymmärtänyt, että oma etu ei saa mennä yrityksen etujen edelle.

Kannusteet saattavat nimittäin joskus ohjata ajankäyttöä ja päätöksentekoa yrityksen kannalta epäedulliseen suuntaan. Keskustelussa syntyi käsitys, että A ei toimi näin, koska hän haluaa tehdä pitkäjänteistä työtä ja luottamus on tärkeä. Tällaista ”pelaamista” ei yleensä ole havaittavissa päättäjätyyppien kohdalla. Suositelen tulospalkkausta, koska A:n tyyppiselle ihmiselle se toimii vauhdittajana.

SUOSITUS


Haastattelun perusteella voin suositella A:ta toimitusjohtajan tehtävään. Hän edustaa määrätietoista uuden sukupolven johtamista, jossa henkilöstö otetaan mukaan ilmapiiriin rakentamiseen, ongelmien ratkaisemiseen ja tuloksen tekemiseen. A:n aikaisemmat näytöt tukevat tätä näkemystä.

KEHITTYMINEN JA TUKI

A tunnisti persoonallisuutensa, itsensä ja osaamisensa siten, että alussa hän tuskin tarvitsee erityistä tukea tehtävän vastaanottamisessa. Edeltäjän kanssa on luonnollisesti kuljettava jonkun matkaa, jotta tieto, kontaktit ja alan erityispiirteet siirtyvät. A:n mielestä kuukausi voisi olla riittävä aika.

Tutustumista henkilöstöön voisi vauhdittaa esim. päivän valmennuksella, jonka tavoitteena on syvempi tutustuminen, avoin vuorovaikutus ja ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen. Lisäksi kumpikin saisi kertoa omat odotuksensa: minkälainen on A:n johtamistyyli, mitä hän odottaa henkilöstöltä, miten henkilöstö on aikaisemmin tottunut toimimaan ja mitä he odottavat A:lta. Noin puolen vuoden kuluttua voisi tehdä johtamistaidon arvion uudestaan, jossa on henkilöstön ja Hallituksen näkemykset mukana.

Kaarinassa 19.5.20...



Karl-Magnus Spiik
liikkeenjohtajan konsultti (LJK), ekonomi
spiik@spiik.fi
050-2333