

## HAKIJA B

### ENSIVAIKUTELMA

Puhelimesta B oli rento, miellyttävä ja ystävällinen. Oli helppo puhua ja sopia asiasta. Tapaamisen alussa hän vaikutti pehmeältä. Kädenpuristus oli jäykkä, mutta olemus oli leppoisuuden tuntuinen, joka synnytti ristiriitaisen vaikutelman.

Tilanne muuttui kuitenkin keskustelumme aikana ja loppuvaikutelmaksi jäi positiivinen, ystävällinen, asiallinen ja tavoitteellinen ehdokas, joka hoitaa tehtävänsä tunnollisesti ja vastuuntuntoisesti.

Henkilöstöön tutustuminen tapahtuu mitä todennäköisimmin helposti ja nopeasti. B on kohtelias ja kiinnostunut ihmisistä. Yrityksen edustamisessa ulospäin B voi ottaa jämsäemmän ja voimakkaamman roolin, jotta herättää heti alusta asti uskottavan ja turvallisen mielikuvan. Asiasta puhuttiin keskustelumme lopussa eli annoin hänelle korjaavaa palautetta.

B:n ystävällinen ja toisia arvostava johtamistyylin, ylläpitää varmasti hyvää ilmapiiriä. Mutta onko riskinä, että B:n ihmiskeskeisyyttä voidaan joskus käyttää hyväksi?

### HAKEMUS

B:n hakemus on asiallinen ja kohtelias. Hakemuksesta huokuu hänen ystävällinen ja avoin lähestymistapansa. Hakemuksessa vedotaan sekä tunteeseen että järkeen.

### PERSOONALLISUUS (liite Ihmistyyppi)

Tuloksen mukaan B:n päätyyppi on **sosiaalinen** ja tämä näkyi koko keskustelumme ajan. Hän on muutenkin hyvin ihmiskeskeinen, avoin ja miellyttävä. Parhaita piirteitä ovat sosiaalisen positiiviset ominaisuudet: arvostaa ihmissuhteita, inhimillinen, avulias... Herkkyys saattaa joissain tilanteissa mennä tunteellisuuden puolelle, mutta B tietää asian eikä se vaikuttane työsuorituksiin. Kuuntelemista B:n pitää omien sanojensa mukaan kehittää edelleen. Hän on hyvä kuuntelija, mutta kun hän innostuu asiasta, saattaa kuunteleminen jäädä heikommalle tasolle.

Sosiaalisen negatiivisia puolia B tunnisti jonkin verran itsessään. Hän saattaa joskus olla liian pehmeä. Passiivinen, arka ja alistuja hän ei ole. Ihmisten väliset ristiriidat ja työyhteisön heikko ilmapiiri vaivaavat häntä tunnetasolla, mutta hän on oppinut, että ”härkää tartutaan sarvista”, vaikka pelottaa. B:n ratkaisut vaikeisiin johtamistilanteisiin, olivat hyviä ja toimivia. Hän on työssään myös joutunut hankaliin tilanteisiin, mm. irtisanomaan ihmisiä. Ne ovat olleet vaikeita, mutta tehtävänsä mukaan hän on ne hoitanut.

Toiseksi voimakkain ihmistyyppi on **idea**, joka näkyi myös keskustelussamme. Yksityisprofiilissa se on suurempi kuin työroolissa. B on selvästi ihmiskeskeinen, koska hänen molemmat päätyyppinsä ovat kuvion yläpäässä.

B tunnisti kaikki ideatyyppin positiiviset piirteet itsessään. Erityisesti hän halusi korostaa aloitteiden tekemistä, soveltamisen taitojaan ja avoimuuttaan. Hän osaa ja uskaltaa ottaa riskejä, mutta tekee sen hallitusti ja harkinnan jälkeen. Hän tiedostaa, että alalla on rajoitteita, joiden puitteissa on toimittava. Arvioin tätä ominaisuutta eri kysymyksillä ja käsitykseksi jäi, että B ei tässä mielessä aiheuta uhkia yritykselle. Hän tunnisti kyllä ilmaisun ”aina roiskuu kun rapataan”, mutta se liittyy pienempiin tehtäviin, jotka pitää nopeasti hoitaa alta pois.

Ideatyyppin negatiivista piirteistä B tunnisti itsessään joskus huolimattomuuden ja suurpiirteisyyden. Kuten edellä jo mainittiinkin, kuuntelemista pitää parantaa. Tosin haastattelussa B kuunteli tarkasti. Pinnallinen ja itsekeskeinen B ei ole; ei omasta eikä allekirjoittaneen mielestä. Joskus hänellä saattaa olla voimakkaita mielipiteitä, mutta hänen sosiaalinen puolensa pitää huolta, että se ei muodosta ongelmia. Hänen pehmeä puolensa ehkä tulkitsee oman ilmaisun voimakkaaksi mielipiteeksi, vaikka muiden mielestä se on vain hyvää kannanottoa.

Mikään persoonallisuudesta ei kerro koko totuutta. Ne ovat suuntaa antavia. Persoonallisuus on hyvin moniulotteinen käsite eikä maailmassa ole yhtenäistä määritelmää sille. Siksi sitä ei voi myöskään mitata absoluuttisesti. Asiantuntijat väittävät, että ihmisen persoonallisuudessa on 5000 erilaista luonteenpiirrettä.

B:n profiilissa **päättäjätyyppiä** on vähän – erityisen vähän yksityisprofiilissa. Jos tulos pitäisi täysin paikkansa, näkisin suurimpana riskinä tavoitteellisuuden, jämäkkyuden, hallitsevuuden ja määrätietoisuuden puutteen. Keskustelussa kävi kuitenkin ilmi, että vaikka B on luonteeltaan ”pehmeä”, löytyy pinnan alta päättäjätyyppin piirteitä ja siksi johtaminen tuottaa hyviä tuloksia. Hän koki olevansa määrätietoinen, kurinalainen ja tehokas. B osaa työskennellä itsenäisesti, kun pelisäännöt ovat selkeitä ja hän tietää mitä häneltä odotetaan. Päättäjän negatiivisia piirteitä B:sta ei löydy.

**Tutkijatyyppin** positiivisia piirteitä löytyi B:stä paljon. Ne ovatkin sopivasti jarruttamassa liian innokasta ideatyyppiä. Erikseen B halusi vielä mainita johdonmukaisuuden ja pitkäjänteisyyden, jota esim. hän tarvitsee paljon nykyisessä työssään. B haluaa selvittää taustat, mutta yksityiskohtiin hän ei uppoudu liikaa. Tutkijan negatiivisia piirteitä B ei tunnista itsessään. Niitä ei näkynyt myöskään haastattelussa. B ajatteli, että muut pitävät hänen päätöksentekoaan joskus huonona tai hitaana. Se on tietoinen valinta, koska hän on ymmärtänyt, että ihmisten sitouttamisen tärkein keino on ottaa heidät mukaan päättämään / sopimaan asioista, jotka heidän tulee tehdä. Tämä kuluttaa aikaa, mutta lopputulos on parempi kuin käskemällä.

Hallitseva/mukautuva –akselilla B ”tunnusti” olevansa enemmän mukautuva. Tämä perustuu hänen luonteeseen, mutta myös omakohtaisiin kokemuksiin. Hän on havainnut, että ihmiset saa paremmin mukaan, motivaatio on korkeampi ja ilmapiiri parempi, kun johtaja ei korosta itseään, vaan keskustelee asioista henkilöstön kanssa.

Edellä oleva on tulevaisuuden johtamista, kun tavoitteena on esim. saada nykynuoret paremmin kiinnittymään työelämään. Pieni riski kuitenkin on olemassa, että tämän ajattelun takana on mukavuudenhalu vaikeissa tilanteissa. Haastattelussa en saanut täyttä selkeyttä miten suuri tämä riski on. B varmaankin uskoo, että riski on hyvin pieni, mutta en ole siitä varma. Tunnepitoisilla ihmisillä on taipumuksena kaunistella asioita itsensä kannalta edullisemmaksi kuin mitä ne ovat varsinkin epämieluisissa tilanteissa.

### **JOHTAMISTAIDON ARVIO (liite)**

B: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 myös ovat B:n vahvuuksia. Käsittelen siksi tässä vain ne kohdat, joissa on 7 tai 8.

Työn laadusta on edellä esitetty näkemyksiä; se voi joskus olla heikko. Kun ihmettelin osaamisen 8, kertoi B, että nykyinen tehtäväkenttä on niin laaja, ettei hän voi tietää ja osata kaikkea. Sanoin ettei se ole edes johtajan tehtävä. Arvostusta saa varmasti, kun osaa vastata kaikkiin henkilöstön kysymyksiin, mutta joka tehtävässä pitää määritellä osaamisen tarve, johon ko. henkilö keskittyy ja sitten hänellä on varahenkilö. Tätä B:n tulee kehittää eli irtaantua käytännön asioista ja keskittyä kokonaisuuksiin. Hän tietää toimitusjohtajan tehtävän painopisteet, mutta taustalla on todennäköisesti halu uppoutua mielenkiintoisiin asioihin ja toisaalta miellyttää ja saada arvostusta.

B tietää, että tiedottaminen on ja tulee aina olemaan haaste. Hän ymmärtää myös, että pelkkä tiedottaminen ei aina riitä, se pitää muuttua ymmärrykseksi.

Strategia on 7 ja visiointikyky 8. B suhtautuu kriittisesti valtionhallinnossa ja muillakin aloilla olevaan toimintatapaan, jossa strategia on kiveen hakattu käsky. Nykypäivän johtamisessa ymmärretään, että visiot ja strategiat ovat suuntaa antavia tahtotiloja, joiden mukaan toimitaan. Mutta mukana pitää myös olla reagoitiherkkyttä ja joustavuutta, koska olosuhteet muuttuvat. Tämä oli B:n ja myös allekirjoittaneen näkemys, joten 7 ja 8 merkitsevätkin tässä oikeaa suhtautumista asiaan.

Ajankäyttö on 8, koska B:n työkuorma vaihtelee tällä hetkellä paljon johtuen hänen koko vastuualueestaan ja olosuhdetekijöistä. Hän ei koe itsellään olevan suurempia ajankäytön ongelmia. Hän osaa priorisoida asioita.

Päätöksentekoa 8 on käsitelty edellä. Ratkaisukeskeisyyttä B on vuosien mittaan oppinut. Hän on tiedostanut, että monesti päätös on parempi kuin ei päätöstä ollenkaan. B:n persoonan luovat tyypit (idea ja tutkija) varmistanevat, että hankaliin johtamis- ja muihinkin tilanteisiin löytyy aina jokin ratkaisu. B pitää erilaisten vaihtoehtojen vertailemisesta.

B:n persoonallisuuden pohjalta olisin kuvitellut hänen panneen oikeudenmukaisuuteen 10, mutta siinä onkin 8. Miksi? Tässä kohtaa B on vastannut tunteiden eikä järjen pohjalta. Hän haluaisi olla erittäin oikeudenmukainen, mutta ympäristö, lainsäädäntö ja olosuhteet eivät anna siihen aina mahdollisuutta. B:n arvot ovat luottamus, ihmiskeskeisyys, avoimuus ja rehellisyys, joten hän on varmasti oikeudenmukainen johtaja.

Vuorovaikutuksen 8 liittyy haluun viedä kaikki tieto ymmärryksen tasolle. Olisin itse antanut 10.

Korjaavan palautteen kohdalla (8) B korosti, että hän ei ”hauku” ihmistä. Hän ei halua loukata ja miettii siksi tarkkaan miten antaa kielteisen palautteen. Näissä tilanteissa B korostaa ratkaisukeskeisyyttä: mikä on tilanne, mistä se johtuu, mitä tehdään seuraavaksi ja mitä tästä opittiin. Tämä ”malli” on laadukasta ihmisten johtamista. Epämieluisat tilanteet ovat B:lle vaikeita, mutta hän puuttuu niihin ja vie ne rakentavasti ratkaisuihin.

## **ERILLISIÄ ASIOITA**

B on pyydetty muutaman kerran mukaan politiikkaan, mutta ei ole lähtenyt. Hän seuraa sitä aktiivisesti, mutta ei ole minkään puolueen jäsen. Usko on B:lle tärkeä asia. Hänen uskonsa näkyy töissä henkilökohtaisten arvojen mukaisena käyttäytymisenä ja toimintana. Tämä on arvokas ja hieno asia. B:n terveys on hyvä. Hän harrastaa liikuntaa säännöllisesti.

Käsittelimme myös myyntiosaamista. B uskoo tavoitteelliseen työskentelyyn ja haluaa toimia ja johtaa sen mukaan. On tärkeä, että ihminen tietää

- omat tehtävänsä, vastuunsa ja mitä häneltä odotetaan,
- mitkä ovat työn tavoitteet,
- miten ne saavutetaan ja
- että saa rehellistä palautetta.
- 

Tämä ajattelu on erittäin hyvä. Se sekä motivoi henkilöstöä että varmistaa tuloksellisen toiminnan. B pitää myyntityöstä ja ko. yrityksessä se tarkoittaa hänen mielestään hyvää asiakaspalvelua, hyvien asiakassuhteiden ylläpitoa, suhteiden luomista ympäristöön ja uusasiakashankintaa. B:n mielestä on mukavaa kontaktoida ihmisiä ja käydä tapaamassa heitä. Myyntityössään hän kartoittaa huolella asiakkaan tarpeet ja kertoo sen jälkeen miten hänen edustamansa organisaatio voi ne täyttää. Hänellä on myynnillistä kokemusta.

## **SUOSITUS**

Haastattelun perusteella voin suositella B:tä toimitusjohtajan tehtävään. Hän edustaa nykypäivän ihmisjohtamista, jossa asiakaskunta ja henkilöstö ovat yrityksen arvokas pääoma ja niitä pitää kohdella sen mukaan. B:n onnistuminen nykyisessä työssään tukee tätä näkemystä.

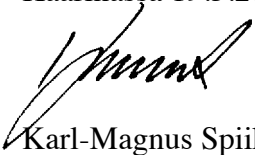
## **KEHITTYMINEN JA TUKI**

B tunnisti hyvin persoonallisuutensa, itsensä ja osaamisensa. Hän totesi monessa yhteydessä, että ”kyllä mä myönnän, että olen...”. Tämä viittaa itsensä vähättelemiseen. Jos B valitaan, pitää hänen heti alusta asti ottaa selkeä johtajan rooli, vaikka tekee sen ihmiskeskeisesti. Hänen pitää olemuksellaan herättää uskottavuutta ja luottamusta.

Edeltäjän kanssa on luonnollisesti kuljettava jonkun matkaa, jotta tieto, kontaktit ja yrityksen / alan erityispiirteet siirtyvät. Persoonallisuusprofiililtaan B on melko samanlainen kuin nykyinen toimitusjohtaja, joten keskinäinen ymmärrys syntyy helposti. Todennäköisesti henkilöstön johtaminen on samankaltaista, joten henkilöstö tuskin kokee henkisesti suuria muutoksia.

Tutustuminen henkilöstöön tapahtunee omalla painollaan – keskustellen. Sitä voidaan vauhdittaa esim. päivän valmennuksella, jonka tavoitteena on parempi tutustuminen, avoin vuorovaikutus ja ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen. Lisäksi kumpikin saisi kertoa omat odotuksensa: minkälainen on B:n johtamistyyli ja mitä hän odottaa henkilöstöltä, miten henkilöstö on tottunut toimimaan ja mitä he odottavat B:ltä. Noin puolen vuoden kuluttua voisi tehdä johtamistaidon arvion uudestaan, jossa on henkilöstön ja Hallituksen näkemykset mukana.

Kaarinassa 19.5.20...



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