

Matti Alahuhdan kirjan ”JOHTAJUUS” kokemusten pohjalta laadittuja auditointikysymyksiä

Koonnut: J Moisio, QF / IMS, 12/2015

Koneen pääjohtajana toimineen Matti Alahuhdan kirja ”JOHTAJUUS” sisältää Alahuhdan menestyksekkään liiketoimintajohtamisen 30 vuoden aikana kertyneitä kokemuksia Koneessa ja Nokiassa. Hän tiivistää ja pelkistää kirjassaan johtamisen peruselementtejä teorian ja ennen kaikkea erinomaisten käytännön tulosten kautta opastukseksi ja hyödynnettäväksi. Alahuhdan kohdalla teesit eivät jää vain lausutuiksi sanoiksi vaan hän on pystynyt myös toteuttamaan ne arjessa erinomaisin tuloksin. Hyvin vahvana kirjassa henkii ihmisten innostaminen tekemään ja kehittymään työssään unohtamatta asiakkaiden herkkää kuuntelua.

Ohessa ISO 9001:2015 käyttöönottoa tukemaan muutama auditointikysymys JOHDON AUDITOINTEIHIN ko. kirjaan perustuen.

Miten johdon jäsenenä aidosti kuuntelet henkilöstösi näkemyksiä asioiden tilanteesta?

Miten mahdollistat omalle henkilöstöllesi kasvokkain kohtaamisia?

Miten johtajana olet aidosti läsnä, henkilöstön käytettävissä?

Miten johdon jäsenenä käännyt vaikeat tilanteet mahdollisuuksiksi?

Miten yrityksen vaikeissa tilanteissa näytät selvää suuntaa mitä kohti ponnistellaan?

Miten johtajana saat tietoa ovatko ihmiset oikeissa tehtävissä, sellaisissa joista he ovat aidosti kiinnostuneita ja haluavat henkilökohtaisesti kehittyä työssään intohimoisesti?

MUUTOS

Miten luot muutostilanteissa yhteistä ymmärrystä MUUTOKSEN tarpeellisuudesta?

Miten johtajana priorisoi muutoksen toteuttamisessa tarvittavat kehityshankkeet korkeintaan viiteen hankkeeseen?

Miten kehityshankkeissa määritellään strategian kannalta voitettavat taistelut ”Must Win Battles”?

Miten kehityshankkeista tehdään isoja, näkyviä projekteja yrityksen sisällä?

Miten muutoksesta tehdään iso, yhteinen ja henkilöstöä osallistava koko yrityksen asia?

Miten muutokseen saadaan koko henkilöstö innostuneesti mukaan?

Miten muutoksen aikainen tehokas ja toimiva, muutosta kirkastava viestintä organisoidaan?

Miten johtajana varmistat, että muutos ei katkea keskijohdossa operatiivisen arjen kiireiden takia?

Miten tuet keskijohtoa muutoksessa?

Miten muutoksen vaikutukset yksilön työkuvaan selvitetään jokaisen yksilön kanssa esim. esimiehen ja tiimin kasvotusten keskusteluiden kautta?

Miten henkilöstö saadaan unohtamaan vanhat työtapansa ja oppimaan uusia?

Miten johtajana varmistat, että esimiehet ovat kiinnostuneita henkilöstönsä pärjäämisestä niin muutoksessa kuin operatiivisessa arjessa?

Miten itse toimit muutoksen moottorina tiukasti ja tinkimättömästi?

PROSESSIT

Miten ylin johto on mukana kehittämässä prosessiarkkitehtuuria ja varmistamassa, että eri alueilla tullaan noudattamaan yhdessä sovittuja prosessikäytäntöjä?

Miten varmistetaan, että ydinprosessien omistajiksi nimetään parhaat ihmiset, joilla on konkreettista kokemusta, selkeä kommunikointitaito ja kykyä saada ihmiset innostuneesti systemaattiseen työhön?

ARVOT

Miten johtajana viet ja istutat yrityksen arvot osaksi prosessien arkea?

Miten viestit arvoista toistuvasti ja innostavasti henkilöstölle?

Miten arvot saadaan aidosti elämään?

VISIO, STRATEGIA, KEHITYSHANKKEET

Miten yrityksen visio saadaan konkreettiseksi mutta myös tavoitteelliseksi, jokaisen työlle merkitystä antavaksi ja prosessien toimintaa ohjaavaksi? (*Koneen visio: Kone delivers the best people flow experience*).

Miten strategiatyössä otetaan toimialamurrokset huomioon ja luodaan niiden kautta liiketoimintamahdollisuuksia?

Miten strategia saadaan muutettua teoiksi ja asiakaskokemuksiksi jokaisessa prosessissa?

Miten strategiassa tuodaan esille 3...5 vuoden tavoitteet ja n 10v päässä oleva tahtotila?

Miten strategian toteuttamiseen liittyviin kehityshankkeisiin valitaan hankkeiden omistajat? Miten heille taataan täydet valtuudet tehtävien kehitystoimien toteuttamiseen? Miten seurataan, että kehityshankkeiden omistajilla on hehkuva palo viedä hanketta eteenpäin?

Miten johtajana mahdollistat, että esimiehet keskustelevat koko henkilöstön kanssa kehityshankkeiden merkityksestä niin, että he saavat koko henkilöstön voiman mukaan strategian määrittelemään liikesuuntaan omassa työssään visiota kohti?

Miten strategian toteuttamiseen liittyviä kehityshankkeita seurataan johtoryhmässä ja miten puututaan tilanteisiin, joissa jokin kehityshanke polkee paikoillaan?

Miten arvot, visio, strategia visualisoidaan henkilöstölle ja sidosryhmille hahmotettavaan muotoon?

IHMISTEN JOHTAMINEN

Miten johtajana annat ihmisille vastuuta ja sitä kautta mahdollisuuksia kehittää itseään?

Miten vaikeissa markkina- ja kilpailutilanteissa johtajana käännyt vaikeudet mahdollisuuksiksi ja osoitat energisoivaa asennetta henkilöstölle?

Miten vaikeina aikoina osoitetaan henkilöstölle, että heihin panostetaan ja saadaan heitä panostamaan itse omaan työhönsä ja motivaatioonsa?

Miten omassa johtamisen roolissasi olet hahmottanut johtamisen avainperiaatteet? (Esim. MA: 1) Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet, 2) Avoimuus ja suoruus, 3) Fokus, 4) Yksinkertaisuus ja 5) Oikea-aikaisuus).

Miten pidät johtamisessa ja henkilöstölle viestinnässä asiat aina yksinkertaisina ja selkeinä? (MA: jos asioita ei ole mietitty loppuun asti, asiat pysyvät sekavina ja monimutkaisina eikä niistä viestintä silloin selkeytä asioita henkilöstöllekään, viestit eivät mene perille).

Miten vältät johtajana linnoittautumisen omaan viiteryhmäsi ja papereihisi?

Miten pidät jatkuvaa tuntumaa missä mennään niin markkinoilla asiakkaissa kuin omassa henkilöstössä?

Miten olet henkilöstöllesi läsnä?

Miten pidät itse jatkuvasti huolta itsesi kehittämisestä? Miten toimialan teknologia kehittyy, miten asiakkaiden tarpeet muuttuvat, miten henkilöstön osaaminen, asenne, innostuneisuus kehittyy ja miten niitä voisi edistää?

Mitkä itsellesi ovat suuren kv-yrityksen johtamisen kulmakiviä? (MA; 1) Jatkuva oppiminen, 2) Kyvykkyyden rakentaminen, 3) Monimuotoisuudesta huolehtiminen, 4) Yhteistyön turvaaminen ja 5) Etenemisen varmistaminen).

Mitä itse pidät hyvinä ihmisten johtamisen periaatteina? (MA: 1) Luottamuksen rakentaminen, 2) Positiivinen asenne, 3) Kiinnostus ihmisten kehittämiseen, 4) Kyky nähdä olennainen ja 5) Aikaansaamisen halu).

Miten johtajana huolehdit, että esimiehet pitävät kiinni siitä mitä on sovittu, välttävät poukkoilua, estävät politikointia, kuuntelevat henkilöstöään, ovat suoria ja ovat henkilöstölleen läsnä?

Miten huolehdit, että esimiesportaililla on myös empaattisuutta, kykyä välittää omista henkilöistään?

Johtaessasi henkilöstöäsi miten sinusta huokuu ulos halu saada aikaan ja palo siihen mitä teet?

Miten henkilöstön johtamisessa pyrit kiteyttämään viestisi heille? Ei liikaa yksityiskohtia, selkeästi mitä yritys tai liiketoiminta-alue tavoittelee, mitkä ovat nyt tärkeitä asioita?

Miten johtajana kannusta henkilöstöäsi vai keskitytkö valittamaan markkinoiden heikkoutta tai toimintaympäristön vaikeuksia?

Miten johtajana pystyt olemaan nöyrä, mutta vaativa ja ihmisistä huolehtiva, ei ylivoimasta nauttiva?

OSAAMINEN

Miten varmistat, että yrityksesi oppii koko ajan edistyksellisimmiltä ja vaativimmilta asiakkailtanne, markkinoilta ja kumppaneiltanne?

Miten turvataan opitun siirtäminen ison yrityksen sisällä kaikkialle missä uudesta opitusta voisi olla hyötyä?

Miten vältät tilanteen, jossa yrityksellä on määräävä markkina-asema ja leppoisa tuloksentekeä jotta se johtaisi herpaantumiseen ja näivettäisi kehittymisen kellotaajuutta? (Viitanneeko MA Nokian tilanteeseen kovan nousun jälkeen??).

Miten menestyksen päivinä huolehditaan, että ei sorruta ylimielisyyteen ja tuudittauduta nykytilanteeseen, ei menetä todellisuuden tajua?

Miten johtoryhmässä pidetään huolta riittävästi monimuotoisuudesta, jotta keskustelu ja rakentava kritiikki olisivat mahdollista?

YRITYSKULTTUURI

Miten yrityskulttuuria kehitetään niin, että se liimaa kv toimipisteet yhteiseen kieleen, ymmärrykseen ja yhteenkuuluvuuteen?

Miten huolehditaan, että yrityskulttuuri toimii suurena mahdollistajana ja mahdollistaa innovointia?

Miten yrityskulttuurilla luodaan henkilöstön keskelle luottamusta ja välittämisen tunnetta, jotta he jatkuvasti haluavat heittäytyä uusiin haasteisiin?

Miten avainhenkilöitä valittaessa arvioidaan heidän panostaan yrityskulttuurin kehittämiseen ja vahvistamiseen?

Miten johtajana huolehdit, että henkilöstö pysyy hyvässä tekemisen vireessä, energisoituneena ja että ihmiset haluavat saada tuloksia aikaan?

Miten henkilöstön rekrytoinnissa huolehditaan siitä, että hakijalla on oikea motivaatio, asenne, energiataso kyseessä olevaan työhön, miten selvitetään, että hänen arvonsa ovat linjassa yrityksen arvojen kanssa ja että valittavalla on parasta mahdollista osaamista ko. tehtävän kannalta?

Miten henkilöstön osaamisen kehittymistä mahdollistetaan? (MA; 70 % omassa työssä, 20 % muilta oppimista, 10 % koulutusohjelmissa).

Miten johdon kouluttamisessa parannetaan johtajien omaa itsetuntemusta, ymmärtämistä millainen johtaja kukin itse on ja miten hän pystyy motivoimaan ihmisiä ja saamaan heidät mukaan?

Miten johtamisessa kehitetään valmentavaa johtamista, mentorointia, kokemusten jakamista, vertaisvalmennusta?

LAATU

Mitä itse pidät johtajana laadun kehittämisessä kulmakivinä? (MA: 1) Asiakkaan ilahduttaminen, 2) Tavoitteisiin johtaminen, 3) Laatukulttuuri ja 4) Osaaminen).

Miten johtajana saat tietoa mikä on asiakkaillesi riittävää laatua ja onko laatu se tekijä joka erottaa meidät kilpailijoista?

Miten laatutavoitteet asetetaan niin, että ne haastavat henkilöstön ylittämään itsensä?

Miten tavoitteet asetetaan yrityksen prosesseille niin, että ne ovat linjassa toistensa kanssa?

Miten nykymittarit tukevat asiakaslaadun kehittämistä?

Miten mittarit ennen kaikkea osoittavat kehityksen suuntaa?

Miten avainhenkilöiden toiminnasta heijastuu intohimo laatuun?

Miten palavereissa mahdollistetaan, että osallistujat pääsevät kertomaan miten itse kukin vie omassa työssään laatua eteenpäin?

Miten itse varmistat, että laatua kehitetään tinkimättömästi, johdonmukaisesti ja kurinalaisesti?

Miten laadunkehittämisessä yritetään tunnistaa laadun esteenä olevat oman osaamisen puutteet?