

MITEN SAADA HENKILÖSTÖ MUKAAN KEHITTÄMISEEN JA SITÄ KAUTTA TUOTTAVUUDEN PARANTAMISEEN?

J Moisio, QF/IMS , 02/2016

Paljon puhutun kilpailukyvyyn kehittämisen merkittävä edellytys on siinä, kuinka kattavasti koko henkilöstö saadaan mukaan kehittämään niin tuotteita, palveluja kuin toimintatapoja pienissä ja suurissa asioissa. Suomalaisen vertailukohdan antaa Kone Oyj:n toiminnasta muihin mielenkiinnon kohteisiin siirtyneen Matti Alahuhdan viime vuonna ilmestynyt kirja Johtajuus; Kirkas suunta ja ihmisten voima Docendo 2015. Alahuhta nostaa esille omien kokemustensa kautta millaisilla käytännön tason selkeillä ja jopa yksinkertaisilla periaatteilla koko henkilöstö saadaan innostumaan ja kehittämään kukin omalla työpisteellään toimintaa ja omaa osaamistaan.

Alahuhta korostaa ihmisten johtamisessa ja mukaan saamisessa kehityshankkeisiin ja muutoksiin mm seuraavia seikkoja:

- Näytä henkilöstölle kirkas suunta, joka energisoi ihmisiä,
- Kuuntele huolellisesti henkilöstöäsi, mutta ota johtajana kuitenkin vastuu,
- Älä jää vaikertamaan vaikeuksia vaan yritä kääntää vaikeudet mahdollisuuksiksi
- Oman tiimin johtamisessa mikään ei korvaa kasvokkain tapaamisia, läsnäolemisessä on aktivoivaa voimaa,
- Pidä johtamisessa asiat yksinkertaisina, selkeinä ja johdonmukaisina,
- Omasta työstään kiinnostunut ihminen oppii eniten,
- Isoissa kehittämishankkeissa tai muutoksissa muutokseen tarvitaan koko henkilöstö, ensin on saatava avainhenkilöt sisäistämään muutoksen tarve ja sitoutumaan valittuun suuntaan,
- Kehitysohjelmien vetäjillä täytyy olla kommunikointikykyisyyttä ja energisoivaa otetta, ”hehkuva palo viedä asiaa eteenpäin”,
- Kehityshankkeissa johdon tulee varmistaa, että jokainen esimies keskustelee tiimensä jäsenten kanssa muutoksesta ja miten ne liittyvät kunkin omaan työhön,
- Kehityshankkeiden edistymisestä pitää viestiä säännöllisesti, Alahuhta itse laati 2...3 kuukauden välein toimitusjohtajan kirjeen jokaiselle konelaiselle siitä miten kukin kehityshanke oli etenemässä,
- Muutosten läpivienti vaatii toistuvaa tiedonjakoa yksinkertaisen selkeää kieltä käyttäen,
- Suurin muutos on tehtävä oman henkilöstön kanssa, heidät on osallistettava muutostyöhön, vain sitä kautta voi syntyä sitoutumista,
- Isojen muutosten alkuvaiheessa toimitusjohtajan on itse oltava näkyvä ja tasapuolisesti kaikille tahoille tiukka ja tinkimätön muutoksen moottori, varmistettava omalla henkilökohtaisella läsnäolollaan muutoksen liikkeelle saanti,
- Kehittämisessä pitää välttää ns ahneen tautia, kehityshankkeita ei pidä olla kuin muutama, jotta ne saadaan myös läpivietyä tehokkaasti ja siten rohkaistaan henkilöstöä vastaisuuden varalle,
- Innostavalla, kirkkaalla ja merkityksellisellä visiolla on Alahuhdan mukaan merkittävä oikeaan suuntaava ohjaava vaikutus kehittämishankkeille ja muutoksille.

Johtamisen avainperiaatteiksi Alahuhta nostaa:

- Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet
- Avoimuus ja suoruus
- Fokus
- Yksinkertaisuus ja

- Oikea-aikaisuus.

Koko henkilöstön on tiedettävä yrityksen suunta ja muistettava se! Kun suunta ja tavoitteet tunnetaan, se auttaa toimimaan myös vaikeissa tilanteissa. Kirkas ja kaikkien tietämä suunta ehkäisee poukkoilevia päätöksiä ja hätäisiä reaktioita. Mitä monimutkaisempi strategia ja viestintä, sen heikompi omaksuminen, mikään ei mene tietoisuuteen ja muutu ohjaavaksi toiminnaksi. Ihmisten johtamisessa Alahuhta korostaa arvojen roolia. Arvot voivat olla aika samoja eri yrityksissä, mutta ero syntyy siitä miten arvot saadaan todella elämään arjen toiminnassa.

Hyvään ihmisten johtamiseen Alahuhta liittyy ainakin seuraavat viisi asiaa:

- Luottamuksen rakentaminen
- Positiivinen asenne
- Kiinnostus ihmisten kehittämiseen
- Kyky nähdä olennainen
- Aikaansaamisen halu.

Johtamiseen olennaisesti kuuluvassa viestinnässä Alahuhta korostaa viestien kiteyttämisen taitoa. Tavoitteita ei olla liikaa eikä yksityiskohtiin pidä hukkoa. On ilmaistava mahdollisimman selkeästi, mikä on ollut ja on yrityksen kilpailukyvyyn perusta, ja mitkä asiat ovat tärkeitä juuri nyt. Tämä pitää jakaa koko henkilöstölle ymmärrettävällä ja kiinnostavalla tavalla ilmaistuna.

Yksilön kehittämisessä hän näkee tärkeäksi, että rekrytoinnin jälkeen jokaiselle osataan löytää se tehtäväalue, mistä hän itsekkin on kiinnostunut, mihin hänellä on palavin halu. Se tukee ihmisen kasvua ja osaamisen kehittymistä ja sitä kautta uudistumista, tuottavuuden kehittymistä. Tärkeä seikka kokonaisuuden kehittämisen kannalta on hänen mielestään se, että esimiehet osaisivat antaa alisuoriutujille tarpeeksi aikaa ja tukea. Henkilöstön mukaansaamisessa tärkeää on Alahuhtan mukaan se, että mitä innostavampi ja kirkkaampi visio yrityksellä on, mitä merkityksellisemmäksi ihmiset kokevat oman työnsä ja mitä enemmän ja osuvammin yrityksessä kerrotaan pienistäkin edistysaskeleista. Henkilöstön hyvinvoinnin turvaamisessa on aina kaksi osapuolta, henkilö itse ja esimies!

Kilpailukykyisen laadun turvaamisessa Alahuhta korostaa:

- Asiakkaan ilahduttaminen
- Tavoitteisiin johtaminen
- Laatumarkkinat ja
- Osaaminen.

Kilpailukykyisen edistämisen tavoitteet pitää asettaa riittävän kunnianhimoisesti, jotta se pakottaa ryhmän uudenlaiseen ajatteluun ja uusien läpimurtojen tavoitteluun. Tavoitteet tulee asettaa liiketoimintaprosesseille ja jalkauttaa osaprosesseille niin, että ne tukevat toisiaan. Kilpailukykyisen laadun tavoittelussa tulisi olla hänen mukaansa mittareita, mutta ei paljoa. Mittareiden tulee olla helposti ymmärrettäviä ja henkilöiden tulisi nähdä syy-yhteys oman toimintansa ja mittareiden tulosten välillä. Mittareiden tulisi päivittyä mahdollisimman reaaliaikaisesti. Yksittäisen mittarin absoluuttiarvoa tärkeämpää on kehityksen suunnan seuranta ja muutosten tunnistaminen. Kilpailukykyä tukevan laatumarkkinan perustana Alahuhta pitää avainhenkilöiden intohimoa laatuun. Laadun kehittämisessä esimerkillisellä käyttäytymisellä on hänen mielestään tavallista suurempi merkitys. Koko henkilöstön pitää olla mukana ratkomassa esille nousevia laatuongelmia siellä missä ne syntyvät. Laatuun pitää suhtautua koko yrityksessä tinkimättömästi! Tärkeää on, että yritys itse näkee ja ymmärtää oman toimintansa heikkoudet ja osaamisen puutteet avoimesti, se mahdollistaa jatkuvan oikeaan suuntaan ohjaavan kehittämisen.

Matti Alahuhdan kirja olisi hyvä jokaisen niin laadun kanssa työskentelevän kuin ihmisten johtamisen kanssa toimivan lukea. Hänen kokemustensa perusteella voi jopa kysellä hallituksen 2015 linjausta lisätä tuottavuutta lisäämällä päivittäistä työaika 22 minuuttia, onko se paras tapa lisätä tuottavuutta vaiko ne koetellut menetelmät, joista Alahuhdan kirja ja kokemus kertoo.