

Tieto, Aamiaisseminaari Disruptive HR 14.2.2018

Osallistuin ystävänpäivänä Tiedon aamiaisseminaariin, jossa pääpuhujana esiintyi britti Lucy Adams. Hänellä on vuosikymmenien kokemus HR:n johtamisesta globaaleissa yrityksissä, mm. BBC:llä. Hän kertoi kyllästyneensä turhanpäiväiseen HR:ään, joka ei tuota aitoa lisäarvoa bisnekseen tai henkilöstölle ja jopa harkinneensa koko ammatin hylkäämistä. Sen sijaan hän perusti yrityksen, jonka tavoitteena on uudistaa koko HR ammattina – syntyi Disruptive HR.

Lucyn toiminnan johtotähtenä on henkilöstökokemus muutamasta näkökulmasta: **aikuinen, kuluttaja, ihminen**. Avataan näitä vähän myöhemmin.

Lucy pohjaa näkemyksensä futuristi Jacob Morganin malliin ja VUCA-ilmiöön (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), jonka esittelin tarkemmin pari vuotta sitten Taito Akatemian Tulevaisuuden työ -valmennuksessa. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä työskenteleminen edellyttää mm. ketteriä tiimejä sekä monimuotoisia tapoja pitää yhteyttä ja tehdä yhteistyötä. Tarvitaan avoimen lähteen toimintakulttuuria (**Open Source Culture**). Mitä siis voitaisiin tehdä aivan eri tavalla kuin ennen HR:ssä?

Työntekijöiden luottamus johtoon on vähentynyt samaan aikaan, kun yhä suurempi osa työntekijöistä on enemmän tai vähemmän pakotettu elämään keikkataloudessa. Yritykset ovat taloudellisten näkökulmien puristuksessa ja teknologinen kehitys murtaa toimialojen perinteisiä rakenteita ja toimintatapoja. **On selvää, ettei HR voi muuttuvassa toimintaympäristössä jatkaa tarjoamalla samanlaista palvelua kuin aina ennenkin.**



Aikuinen

Lucyn vastaus uuden ajan HR:ään on nimeltään **EACH**, joka tulee ajatuksesta "Treating your Employees as Adults, Consumers and Human Beings is critical to thriving in a disrupted world." Oman organisaation tilan aikuismaisessa toimintatavassa voi testata saman tien: <https://disruptivehr.com/each-hr-diagnostic/>

Siis mitä ihmettä? Lucyn näkemyksen mukaan HR käyttää hyvin paljon aikaa rakentamalla sääntöjä, ohjekirjoja ja käytäntöjä, joiden tehtävä on joko kontrolloida tai suojella työntekijöitä. Sen sijaan, että heitä kohdeltaisiin täysipäisinä aikuisina, suhteesta muodostuu vanhempi-lapsi-suhde.

Asenne johtaa passiiviseen kulttuuriin ja asenteeseen, kyvyttömyyteen innovoida tai ottaa harkittuja riskejä toiminnan kehittämiseksi tai asiakkaan palvelemiseksi. Netflixin kaltaiset edistykselliset yritykset noudattavatkin "raamien sisäistä vapautta" tai "punastumisindeksiä": nolostuisitko, jos tekosi tulisi julkiseen tietoon?

Esimerkiksi Dobey luottaa taas siihen, että aikuiset ihmiset ovat kiinnostuneita omasta suorituksestaan ja haluavat keskustella siitä esimiehensä kanssa. Jos eivät, niin vasta sitten Dobey haluaa selvittää, miksi ei kiinnosta. Luottamus esimiehiin ja johtoon vähenee tutkimusten mukaan joka vuosi. Kehen sitten luotetaan? Vertaisiin – miten siis hyödynnät tätä rekrytoinnissa löytääksesi parhaat osaajat? Mm. Fordin somesäännöt ovat ytimekkäät ja aikuiseen vastuunotto-kykyyn perustuvat: play nice, use common sense. If you make a mess, apologize.

Kuluttaja

Yritykset toittavat, kuinka ihmiset ovat heidän paras voimavaransa. Ja kohtelevat heitä kuin tuoleja tai muuta omaisuutta, massana. Kuluttajabisneksessä personointi on hottia. Ei ole mitään järkeä globaaleissa palkitsemisjärjestelmissä, kun ihmisten arvostukset vaihtelevat. Yksi koko ei todellakaan sovi kaikille HR-palveluissa!

Jos haluat tietää, miltä ihmisistä tuntuu, kysy viikkopulssilla äläkä vuosittaisella henkilöstötyytyväisyystutkimuksella! Esimerkiksi Vibe käyttää ainoastaan kuvia eikä lainkaan sanoja pulsseissaan.

HR:n pitää oppia segmentoimaan henkilöstö aivan samoin kuin markkinoinnissa: mitä ihmiset oikeasti haluavat ja tarvitsevat palveluilta. Starbucks tunnisti omasta henkilöstöstään eri heimoja: uraohjukset, artistit, hiihtäjät. Näillä kaikilla heimoilla on aivan eri tarpeet ja motivaatiot, esim. hiihtäjät ovat kiinnostuneita ansaitsemaan juuri sen seuraavan hiihtoreissun verran eli fokus on jossain ihan muualla kuin työssä. Virgin Trains otti avukseen markkinointitiiminsä ja tunnisti sen avulla peräti 12 erilaista persoonallisuustyyppiä henkilöstöstä. Sisäinen viestintä, suorituksen johtaminen jne. muokattiin näiden tunnistettujen ryhmien preferenssien mukaisesti.

HR:n pitää siis kyetä segmentoimaan, räätälöimään ja muokkaamaan palvelujaan & toimintakulttuuria eikä kohdella henkilöstöä yhtenäisenä ihmismassana, vaan yksilöinä. Intialainen iso ulkoistusyritys vei käytännön niin pitkälle, että tunnistettujen yksilöllisten tarpeiden mukaisesti linjaesimiesten tuli muuttaa omaa johtamistapaansa näiden uniikkien osajien tarpeiden mukaisesti – tai luopua esimiestehtävästään.

Ihminen

Jokapäiväisen työn pyörre johtaa siihen, ettei ole aikaa eikä voimia sen enempää innovoida kuin oikeastaan ajatellakaan. Kuitenkin iso osa päivittäisestä työstä on sellaista, ettei se tuo ihmisten luontaista käyttäytymistä tai tarpeita.

Luomme organisaatioissa erityisesti toimintatapoja, jotka perustuvat vasempaan aivopuoliskoon eli sen, jonka sanotaan olevan loogisen, analyyttisen ja objektiivisen ajattelun koti. Ja jätämme huomiotta oikean aivopuoliskon asioita eli niitä, jotka mahdollistavat oppimisen ja sitouttavat ihmisiä: tunteet, intuitio, luovuus.

Siksi vuosittainen palkitseminen ei ole motivoivaa, tarvitaan tilannekohtaista palkitsemista. Yllätyksiä, ilahduttamisia, jotka ovat merkittäviä ja merkityksellisiä vastaanottajalleen. Toisaalta erityisesti tarinat edesauttavat oppimista, ja niitä tulisikin hyödyntää paljon enemmän.

Suorituksen johtamisen perinteellä oli hyvät tavoitteet ja tarkoitus, kun se aloitettiin 1970-luvulla: vuorovaikutus ja dialogi. Ihminen tarvitsee säännöllistä palautetta usean viikon ajan ennen kuin käyttäytymisen muutos näkyy. Keket ovat kuitenkin keskittyneet numeroihin ja inhimillisyyden, keskustelu on unohtunut. Työntekijät omistavat keket, eivät esimiehet ja työntekijöiden tulisikin saada enemmän palautetta tiimiltään ja kollegoiltaan eikä esimiehiltään.

Tutkimusten mukaan 90 % yrityksistä tekee vielä vuosittaisia kehityskeskusteluja, vain 8 % pitää niitä toimivina ja 80 % on etsimässä muita vaihtoehtoja. HR on vastuussa luovuuden, joustavan ja innovoivan kulttuurin mahdollistavista toimintatavoista. Olisi syytä myös miettiä, miten esimiehet valitaan tehtäviinsä: kenen puoleen kääntynyt, kun tarvitset neuvoa arjessa? Kenen puoleen kääntynyt inspiraatiota varten? Nämä ihmiset ovat niitä, joiden tulisi toimia esimiehenä. Mm. EasyJet muutti esimieskäytäntöjään siten, että siellä työntekijät valitsevat esimiehet.

Lucy Adamsin puheenvuoro johtajille (noin 8 min) on katsottavissa YouTubesta, siinä on joitakin samoja elementtejä kuin tässä HR-ammattilaisille suunnatussa Tiedossa pidetyssä puheenvuorossa: <https://www.youtube.com/watch?v=ylqO9cLVid4>

Ja Disruptive HR -yrityksen ajatuksiin voit tutustua täällä: <https://disruptivehr.com>