

Yksilön ja tiimien suorituskyvyn johtaminen

25.4.2023

Ihmisellä on ollut aina intoa vertailla itsenään muihin ja kilpailevia lajitovereitaan toisiinsa. Yritysmaailmassa erilaiset vertailut ovat arkea. Usein vertailujen avulla saadut tulokset ovat toimineet, ainakin jossain määrin, palkkauksen perustana. Jokaisessa yrityksessä pyritään lisäämään tehokkuutta hallitsemalla resurssejaan ja minimoimalla kustannuksia, jotta yritys tuottaisi enemmän. Työntekijän rooli on merkityksellinen yrityksen kannattavuuden, tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisessa ja siksi onkin helppo ymmärtää pyrkimys sovittaa yhteen työntekijöiden taidot ja osaaminen yrityksen suorituskyvyn kanssa. (Udhayanan, Mishra & Rao, 2021, i.a.)

Tässä kirjoituksessa tarkastellaan muun muassa Jack Welchin 20–70–10-sääntöä, joka on yksi työkalu, jolla voidaan vertailla työntekijöitä toisiinsa. Tavoitteena on sen avulla selvittää ketkä työntekijät ovat huippuja ja ketkä heikkoja. Se on ehkä tunnetuin vastaavanlaisista ”elinvoimakäyristä” (vitality curve), joita käytetään työntekijävertailuissa. Welchin systeemissä 20 % työntekijöistä rankataan huipuiksi, 70 % on elintärkeää keskikastia ja 10 % ovat niitä, joiden työpanos on heikoin. (Walsh, Fiesseler, Biggs, Riley, & Chirstian, 2019, s. 55.)

Jack Welch teki uransa General Eletricin (GE) johtotehtävissä ja hänellä oli huomattavan visionäärinen ote johtamiseen ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseen (Slater, 2003). Slater esittelee Welchin johtajuutta teoksessa, joka on otsikoitu 29 Leadership secrets from Jack Welch. Painavimmaksi ohjeeksi nostetaan ajatus muutoksessa. Käytännössä se kuuluu näin: muutu, ennen kuin se on liian myöhäistä (Slater, 2003, s. 4.) Muutos lieneekin asia, jonka kanssa yrityksissä työskennellään tavalla tai toisella eniten. Muutoksiin tulee reagoida aina jollakin tavalla, eikä vain kuvitella, että aika hoitaa ne itsekseen.

Muutoksen hyväksyminen ei ole ainoastaan yhden, yksittäisen, työntekijän harteilla. Täytyy käsittää, että

yrityksen ympäristö on alati muutoksessa. Käytännössä aivan jokaisen työntekijän tukee omaksua muutos osaksi omaa toimintaansa. Welchin ajatus oli, että työpäivä tulisi aloittaa aivan kuin se olisi joka kerta ensimmäinen työpäivä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että jokaisena päivänä tulisi ajatella uudella tavalla. Laakereilla lepääminen ei kuulu yritystoimintaan. (Slater, 2003, s. 5.) Lienee kuitenkin niin, että uudenlaisen ajattelun toteuttaminen on helpompaa silloin, kun henkilö on johtavassa asemassa kuin, jos hän ei ole. Tämä saattaa vääristää tilannetta ja pakottaa tekijät suoriutumaan heikommin, mitä heidän kyvykkyytensä ja kapasiteettinsa antaisi myöten.

Suorituskyvyn johtamista ovat tarkastelleet muun muassa Cardy & Leonard (2015, i.a.). Heidän mallissaan pohjana on tilanteen tunnistaminen, jonka jälkeen kokonaisuutta arvioidaan. Palautteenannon rooli ja palautteen jakaminen ovat heidän mallissaan keskiössä. Kun prosessi on loppupuolella, asetetaan tulevalle toiminnalle tavoitteet. Tavoitteena on kehittää tulevaisuuden suorituskykyä, toivottuun suuntaan. Tässä ollaan oikeilla jäljillä. Vai ollaanko? Palautteenannon rooli on keskeistä ja erityisesti se, kuinka palautetta kyetään ottamaan organisaatiossa vastaan.

Tiimien suorituskyky

Welchin 20–70–10-sääntöä on sovellettu myös muissa yhteyksissä kuin työntekijävertailussa. Esimerkiksi van de Pll & Kroese (2022, s. 2007–2008) ovat pohdiskelleet tiimien jakamista korkean, keskitason ja huonon suorituskyvyn tiimeille. Heidän työssään tavoitellaan elinvoimakäyrä säännön luomista tiimille. Heidän aineistonsa koostui 1671 tiimistä. Työntekijöiden määrä tutkimuksessa oli 113 454 henkilöä. Tässä tutkimuksessa työntekijä luokiteltiin siten, että heille annettiin ryhmänimet Green employees, Amber employees ja Red employees. Korkean tason tiimit ovat tärkeä, joskin niukka voimavara yrityksessä. Keskitason tiimejä on eniten ja niistä yritysten tulisi pitää kiinni. Huonon suorituskyvyn tiimit saattavat puolestaan jopa vahingoittaa yritystä.

Lajittelu hyviin, keskitason ja huonoihin tiimeihin on oikeastaan aika yksiviivaista. Se perustuu ajatukseen, että jokin tiimi tai sen yksilöt ovat lähtökohtaisesti ominaisuuksiltaan ja taidoiltaan huonoja. Näin ei välttämättä ole. Ehkä siksi yrityksissä pitäisi uskaltaa tarkastella enemmän sitä, mikä tekee tiimistä huonon.

Johtuuko huonous siitä, että tiimissä olevat ihmiset tosiaankin ovat huonoja vai onko heille esimerkiksi annettu hoidettavaksi epämääräinen tehtävä. Yksi mahdollinen syy, heikkoon suoritukseen, voi olla myös se, että tehtävään annetut resurssit eivät realistisesti riitä tehtävän suorittamiseen. Ja aina lopuksi tarkastelu päätyy mitä todennäköisimmin johtajaan ja johtajuuteen. Tukeeko johto tiimin ehdotuksia vai pitääkö asiat tehdä niin kuin ne on aina ennenkin tehty. Toki tiimin haasteena voi olla myös se, että sillä on liian samankaltaisia tekijöitä. Motivaatiota tai paremminkin sen puutetta, annetun tehtävän suorittamiseen ei välttämättä ole, koska tehtävän merkitystä ei ole avattu tarpeeksi. Samankaltaisia tekijöitä löytyy esimerkiksi Finnien & Earlyn (2002, i.a.) tutkimuksesta. He nimeävät mallin VOI^2C^2E. Sanat kirjainten takana ovat: V (visio), O (opportunity), I (incentives ja impact), C (community ja communication) ja E (entrepreneurship).

Hyvänkin yksittäisen tekijän potentiaali jää vajaaksi, jos mahdollisuudet toteuttaa asioita ovat rajalliset. Finnie & Early (2002, i.a.) suosittelevatkin, että johtajat miettisivät parhaiten suoriutuvia ihmisiään ja kysyisivät heiltä, mikä on se heidän VOI2C2E, jonka he voisivat tarjota näille hyvin suoriutuneille ihmisille ja mitkä keinot

pitäisivät heidät jatkossakin sitoutuneina. Käytännössä on johtajien tehtävä löytää ne asiat, jotka motivoivat korkean suorituskyvyn ihmisiä, saavat heidät sitoutumaan ja antamaan parastaan kerta toisensa jälkeen.

Margit Mannila
lehtori, KTT
SeAMK

Margit Mannila on lehtori ja KTT SeAMKissa, joka innostuu erityisesti yrittäjyydestä ja ympäristöoikeudesta. Mannilan intohimona on uusien asioiden oppiminen ja hän jäsentää asioita mielellään kirjoittamalla.

Lähteet

Cardy, R.OL. & Lenonard, B. (2015). Performance management. Consempts, skills, and exercises. 2. painos. Library of Congress Cataloging-in- Publication Data. Routledge. Oxon. Viitattu 20.3.2023.

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=YUDfBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=jack+welch+20-70-10&ots=pkSxOLBKDf&sig=EAQljEK7Tq0V-aTqmlq4Vi0Pz4o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Finnie, W. & Early, S. (2002), “Results-based leadership: an interview with Dave Ulrich”, *Strategy & Leadership*, Vol. 30 No. 6, pp. 23-29. Viitattu 13.4.2023. https://doi.org/10.1108/10878570210451597

van de Poll, J. & Kroese, T. (2022). A new approach in extending the vitality curve to teams. International Journal of Business Management and Economic Research, 13(1), 2005–2012. Viitattu 20.3.2022. https://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol13issue1/ijbmer2022130103.pdf

Slater, R. (2003). 29 leadership Secrets from Jack Welch. Abridged from get better or get beaten. Second edition. McGraw-Hill. Viitattu 17.3.2023. https://askmm.net/wp-content/uploads/2021/04/29-Leadership-Secrets-by-Jack-Welch.pdf

Udhayanan, P., Mishra, S.S. & Rao, S. (2021). Firm dynamics and employee performance management in duopoly markets. Physica A: Statistical Mechanics and its Applications. Vol. 583. Viitattu 20.4.2023.

https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378437121005719

Walsh, B., Fiesseler, F., Biggs, D., Riley, N. & Chirstian, W. (2019). 139 The use of vitality curve to summarize milestone evaluation. Research forum abstract. Annals of Emergency Medicine.74(4), 55. Viitattu 16.3.2023. https://www.annemergmed.com/article/S0196-0644(19)30817-0/fulltext