

AIVOJEN KÄYTTÖASTE

Ollessani koulutuksessa Toyotan tehtailla Japanissa meille esitettiin kysymys: Mikä on Teidän organisaationne aivojen käyttöaste, ja mikä on teidän tavoitteenne. Katselimme toisiamme hiukan ihmetellen. Kukaan osallistujista ei kyennyt vastaamaan tähän kysymykseen. Sensei kysyi, onko se 100 %, 80 %, 50 % tai jotain muuta. Leikillisesti hän jatkoi, jos se on 50 %, niin maksetaanko Teille kuitenkin palkkaa 100 %!

Vieraillessamme Toyotan tehtailla havaitsemme heidän näkyviä toimintatapojaan, kuten Andon, Kanban ja Gemba-palaverit. Saamme kuulla ja lukea heidän arvoistaan, kuten ihmisten kunnioitus ja jatkuva parantaminen sekä läsnä oleva johtajuus. Se mitä me emme useinkaan näe, emmekä aina kykene tunnistamaan on heidän syvimmät uskomuksensa. Kuten; esimiehet ovat opettajia ja valmentajia, kasvokkain tapahtuva kommunikaatio, yritys ja tiimin jäsenet ovat sitoutuneita työskentelemään kumppanuus periaatteella sekä työ on työntekijöille paikka kehittyä, keskinäinen sitoutuminen tiimissä ja yrityksessä.

Kysymyksessä on Toyotan luoma ainutlaatuinen kulttuuri. Emme pysty kopioimaan heidän syvintä ajatteluaan, mikäli me emme ymmärrä sitä. Usein otamme käyttöön näkyviä toimintamalleja. Organisaatiomme pohjimmaiset perusoletukset ovat niitä, jotka ohjaavat ajatteluaamme ja päivittäistä käyttäytymistämme. Ajan kuluessa perusoletukset ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi ja niiden alkuperää ja lähtökohtaa voi olla jopa mahdotonta paikantaa. Perusoletuksia on vaikeaa kuvailla ja erityisen vaikeaa muuttaa niiden itsestäänselvyys luonteen takia. Jos olet ollut mukana tuomassa organisaatioon uudenlaista ajattelua ja uudenlaisia käyttäytymismalleja, olet varmasti huomannut, miten vaikeata on saada ihmiset poisoppimaan nykyisistä ajattelu- ja käyttäytymismalleista. Olet ehkä kuullut sanottavan Lean ei toimi meillä.

Kulttuuri on pysyvää ja sitä on vaikea muuttaa, koska se edustaa ryhmälle kertynyttä oppimista, niitä tapoja ajatella, tuntea ja havaita maailmaa, jotka ovat tehneet ryhmän menestyväksi. On syntynyt meidän tapa, kirjoittaa Edgar H. Schein.

Pyrkiessämme muuttamaan organisaatiomme nykyisiä ajattelu- ja käyttäytymismallejamme meidän tulee tunnistaa, että kaikki mahdolliset kulttuurimuutokset laukaisevat siten mittavan määrän ahdistusta ja vastarintaa.

Jos haluamme muuttaa kulttuurin elementtejä, täytyy ymmärtää, että on kysymys hyökkäyksestä organisaation pisyvimpien osien kimppuun. Puolustusreaktiot käynnistyvät. Voimme ottaa käyttöön uuden työkalun, mutta ilman syvällistä ymmärrystä ihmisten nykyisistä ajattelutavoista ja uskomuksista, saatamme epäonnistua.

Tuntuu ehkä oudolta, mutta meidän tulee hidastaa, eikä painaa päälle. On hyvä ymmärtää ihmisten erilaisuutta, erilaista tapaa ajatella ja toimia. Luoja on varustanut meistä jokaisen erilaisilla luontaisilla taipumuksilla, jotka esimiesten ja muutosjohtajien tulisi tunnistaa ja yhdessä hyödyntää.

Ottaessamme käyttöön uusia ajattelu- ja käyttäytymismalleja on viisasta rakentaa ihmisille psykologista turvallisuutta. Tästä Toyota käyttää sanaa kunnioitus. Meidän tulee kuunnella ja keskustella ihmisten kanssa, näin meille syntyy yhteinen ymmärrys ja rupeamme näkemään samaan suuntaan. Sitoudumme yhteiselle matkalle. Kaikki Leanin menetelmät sisältävät tämän elementin.

Aivojen käyttöaste tarkoittaa, että otamme kaikkien organisaatiossa työskentelevien aivot ja luontaiset taipumukset käyttöön, ei pelkästään jalkoja ja käsiä. Emme yritä juosta nopaammin, vaan kävellä lyhyemmän matkan.