

# CxO Mentor Oy

A man in a dark suit stands on the left, holding a white container from which a vibrant blue liquid splash erupts, trailing across the sky. The background features a city skyline under a cloudy sky.

**IT:n mahdollistamat  
toimintatapojen muutokset  
eivät synny itsestään!**

*7.11.2013 Reino Myllymäki*



# Reino Myllymäki

## **Nyt:**

Leading Mentor, CxO Mentor Oy  
Puheenjohtaja, IT Forum

Päätoimittaja, Tietohallinnon johtamisen Käsikirja  
Tiedotusvastaava, ICT Leaders Finland ry  
Projektitiedottaja, VL Myrsky II -projekti  
Tietoviikon 100 tivi-vaikuttajan listalla 2008-

## **Takana:**

Konsulttina 2008-2010

Tietohallinnon johtotehtävissä 1996-2008  
Liiketoiminnan kehitystehtävissä 1991-1995

## **Koulutus:**

DI 1992, JOKO 2003, Coaching Diplomi 2011

**”Työpanoksen vähetessä  
talouskasvu jää yksinomaan työn  
tuottavuuden kasvun varaan.”**

*Matti Pohjola*

”Tuottavuuteen voidaan  
kuitenkin vaikuttaa.  
Tuottavuuden kasvun seuraava  
vaihe on tieto- ja  
viestintäteknologian osalta  
vielä kokematta.”

*Matti Pohjola*

”Uuden teknologian mahdollistama toimintatapojen muutos on tuottavuuden lähteenä tärkeämpi kuin valmistus tai hyödyntäminen pääomapanoksena. Nämä hyödyt eivät kuitenkaan toteudu automaattisesti, ja niiden saavuttaminen saattaa kestää kauan aikaa.”

*Matti Pohjola*

”Taloushistoriasta tiedämme, että edellisen yleiskäyttöisen teknologian – sähkön – kontribuutio talouskasvuun oli suurimmillaan vasta 1930-luvulla, vaikka ensimmäiset sähkölaitokset otettiin käyttöön jo 1890-luvulla. Kesti kauan oppia järjestämään teollinen työ uudella, käyttövoiman lähteestä riippumattomalla tavalla.”

*Matti Pohjola*



**Tietotekniikan idea on sen tuottavuutta  
parantavissa mahdollisuuksissa**

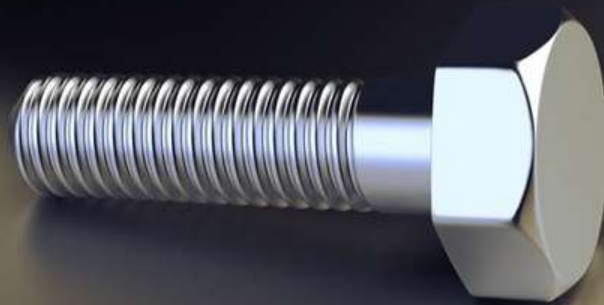
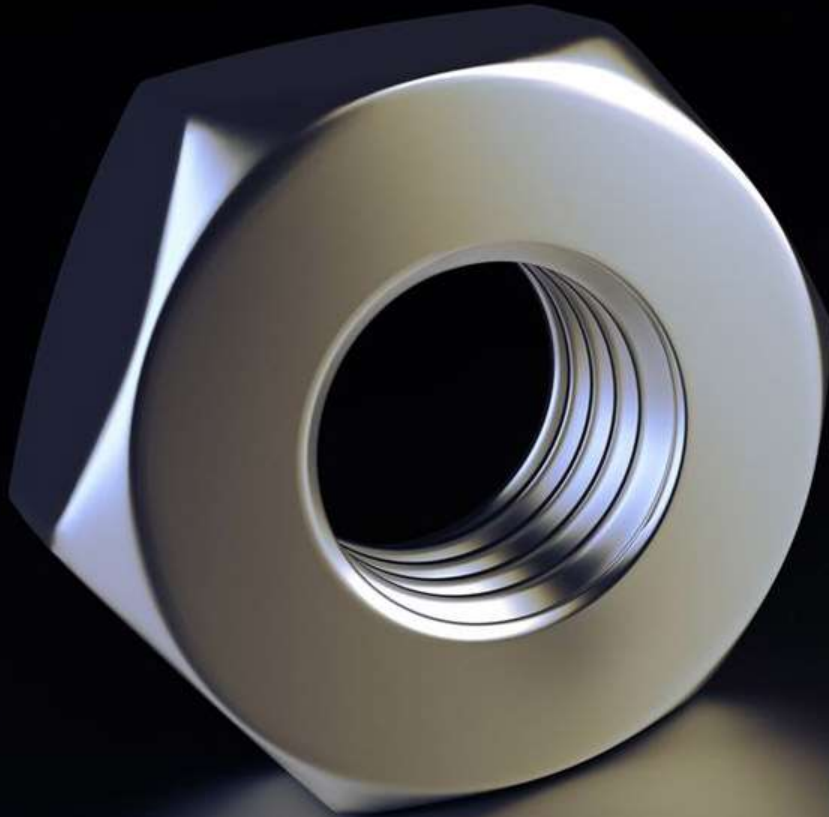
# Johdon kolme tapaa suhtautua liiketoiminnan ja IT:n yhteistyöhön

1. Johto voi kannustaa liiketoimintaa kehittämään asioita ilman tietohallintoa
2. Johto voi kannustaa liiketoimintaa delegoimaan IT-asiat tietohallinnolle
3. Johto voi kannustaa liiketoimintaa tekemään yhteistyötä tietohallinnon kanssa - ja päinvastoin.



Eteneminen ilman  
tietohallintoa. Väärin!

Syntyy yhteensopimattomia  
erillISRatkaisuja, vastakkain-  
asettelua ja luottamuspulaa.



Delegointi tietohallinnolle. Väärin!  
Tietohallinnon mandaatti tehdä  
liiketoimintamuutoksia  
on olematon!



Yhteistyö. Oikein!

Yhteistyö edellyttää molemminpuolista luottamusta. Luottamus pohjautuu kokemukseen ja todisteisiin. Mittarit luovat todisteita. Tehokas ja asiakaspalvelukykyinen tietohallinto on liiketoiminnalle mieleinen yhteistyökumppani.



”IT:n pitää sopeutua liiketoiminnan  
vaatimukseen!”

Reino kysyy: Tuttu mantra; missäs näin on  
päätetty?

”Osta SAP!”

Toimitusjohtajan ohjeet tietohallintojohtajalle kuultuaan klubilla, miten kaverin yritys oli parantanut toimintaansa... Saattaa olla legenda.

”Hankittaisiinpa meille kerrankin järjestelmä, joka pakottaa johonkin järjelliseen prosessiin.”

Entisen esimieheni lausahdus hänen

Menestyksellinen tietojärjestelmäprojekti alkaa mm. sillä, että päätetään, missä (tuotteissa, toimintatavoissa) on yrityksen kilpailuetu. Niiden säilyminen varmistetaan. Muut prosessit voi hoitaa valmisjärjestelmien ”parhailla toimintatavoilla”.

ntatapojen  
en

## Ohjelmistojen räätälöinti on usein turhaa

MIKKO TORIKKA  
mikko.torikka@italentum.fi



Suomalaisyritysten tietojärjestel-

mien hankinnassa on edelleen opittavaa. Aikataulut tai budjetti paukkuvat ylärajojen eikä hyöty ole väliarvoista.

Ohjelmistotalo Digian johtaja Roy Nurmi siteeraa tutkimuksia, joiden mukaan 90 prosenttia yritysten toiminnanohjausjärjes-

telmien toimituksista menee joko budjetin tai aikataulun yli.

”Järjestelmien uusiminen ei ole ikinä helppoa”.

Roy Nurmi muistuttaa. Alalla myönnetään, että ongelmia on ollut, ja pahimmista kerrotaan myös lehtien sivuilla.

**Merkittävä syy** kustannusten kasvuun on Nurmen mielestä standardiohjelmistojen tarpeeton räätälöinti. Toiminnanohjausjärjestelmiä räätälöidään monesti pelkästään siksi, että niin on tehty ennenkin. Liiketoiminnan hyötyjen kannalta räätälöinnistä ei välttämättä ole merkittävää hyötyä.

**Joskus** muokkaustakin tarvitaan. Jos it-puolella tehdään joku asia selvästi paremmin kuin muut, niin se kannattaa tehdä eritavalla.

”Mutta jos ero ei tuo kilpailuetua, ei sitä kannata tehdä vain tekemisen vuoksi.”

Palvelimet jotka



# Aliarvioitu muutostahto



# Muutostahto = eloonjäämisahdistus

- Vallitsevan olotilan kyseenalaistamisen (eli eloonjäämisahdistuksen luomisen) keinoja:
  - Tyytymättömyys tai uhka: markkinaosuus, jääminen teknologisesti jälkeen, itsekkääksi leimautuminen, omien tavoitteiden ja ihanteiden saavuttamattomuus
  - Yrityskaupat ja -järjestelyt
  - Karismaattisen johtajan esiintyminen
  - Henkilökunnan tietoisuus paremmista toimintatavoista esim. ulkoisen koulutuksen kautta

# 4 tapaa muutostahdon luomiseksi

1. Ulkopuolisen todellisuuden tuominen sisäänpäin kääntyneen ryhmän tietoisuuteen dramaattisella tavalla
  2. Toimiminen itse joka päivä oikeanlaisen muutostahdon elähdyttämänä
  3. Myönteisten asioiden nostaminen esiin kriisitilanteista
  4. Jarruttajien raivaaminen pois
- = Ihmisten sydänten ja järjen voittaminen



# Väärinymmärretty muutosvastarinta



# Muutosvastarinta = oppimisahdistus

- ”**Muutosvastarinta** tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia... Muutosvastarinta liittyy ihmismielen taipumukseen puolustaa vanhoja tottumuksiaan. Muutosvastarinta on luonnollinen osa mitä tahansa muutosprosessia. Ihmiset eivät välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sen vaikutusta yhteisöön ja sen yksilöiden asemaan.” (Wikipedia)
- Muutosvastarinta johtuu **oppimisahdistuksesta**, joka liittyy pelkoon omasta asemasta muutoksen jälkeen: tarvitaanko minua enää, opinko muuttuneet tehtävät, tuntuuko rooli tai työyhteisö minulle mukavalta? (Schein)

# Kriittiset kysymykset

## Muutosvastarintaa...

Muutosvastarinta synnyttää kommentteja ja kysymyksiä, jotka voivat olla joko vaikeita tai naurettavia – tai molempia. On ihmisiä, jotka vastustavat aina kaikkea.

## ...vai ei?

Muutokseen pitää sisällyttää keskustelua. Joskus johdon ajamat hankkeet ovat niin kaukana realismista, että kriittisissä kommentteissa ja kysymyksissä kuuluu ”järjen ääni”.

Käyttökelpoinen keino kokeilla, kummasta on kysymys: kriittiseltä henkilöltä kysytään hänen ratkaisuehdotustaan esittämänsä ongelmaan.

# Muistilista oppimisahdistukseen

- Psykologisen turvallisuuden luomisen askeleet:
  1. Vastustamaton, positiivinen visio
  2. Organisaation järjestämä koulutus
  3. Oppijan osallistuminen oppimisprosessinsa suunnitteluun
  4. Tiimien epävirallinen koulutus
  5. Harjoitustilanteet, ohjaajat ja palaute
  6. Positiiviset roolimallit: on nähtävä, miltä uusi rooli näyttää, ennen kuin voi kuvitella itsensä siihen
  7. Tukiryhmät
  8. Yhdenmukaiset järjestelmät ja rakenteet (ohjeet, nimikkeistöt, prosessit)

**Kuinka pitää vauhtipyörä liikkeessä -  
muutos käynnissä?**



”Täytyy muistaa, että ei ole mitään vaikeampaa suunnitella, ei epävarmempaa aikaansaada, ei vaarallisempaa johtaa kuin asioiden uuden järjestyksen luominen.

Aloitteentekijä saa kokea vihamielisyyden niiden taholta, jotka hyötyvät vanhojen instituutioiden säilyttämisestä, ja vain haaleita puolustajia niiden joukosta, jotka hyötyvät uusista instituutioista.”

*Niccolò Machiavelli kirjassaan ”Ruhtinas” (1532)*

Muutostahto  
=  
Eloonjäämisahdistus

>

Muutosvastarinta  
=  
Oppimisahdistus

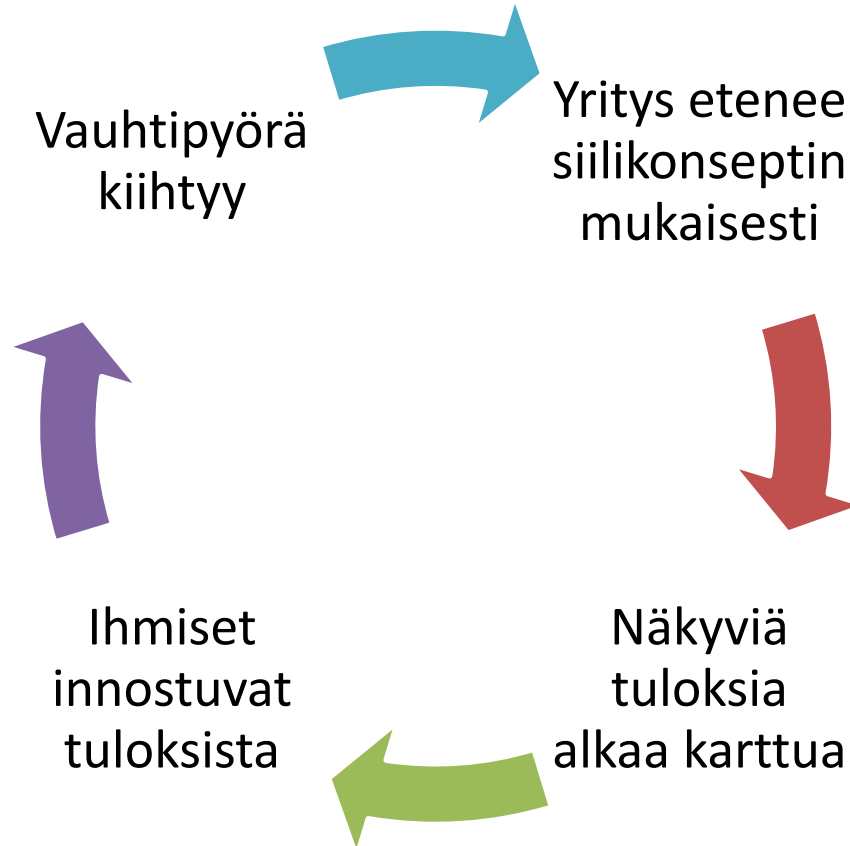
Pienennä oppimisahdistusta aina kun voit!

# Collinsin teesit muutoksen toteuttamiseen

- Kurinalaiset ihmiset
  - 5. tason johtajat: voimakastahtoisia ammatti-ihmisinä, mutta vaatimattomia ihmisinä...
  - Valitse ensin oikeat ihmiset, päätä sitten minne haluat heidän kanssaan mennä...
- Kurinalainen ajattelu
  - Suhtaudutaan nykytilanteeseen realistisesti, onnistumiseen optimistisesti
  - Siilikonsepti: Missä voimme olla parhaita, mikä vaikuttaa tulokseemme, mistä olemme innostuneita?
- Kurinalainen toiminta
  - Pysyvä kulttuurinmuutos: kurinalaisuuden kulttuuri
  - Tekniikka kehityksen vauhdittajana



# Collinsin vauhtipyörä

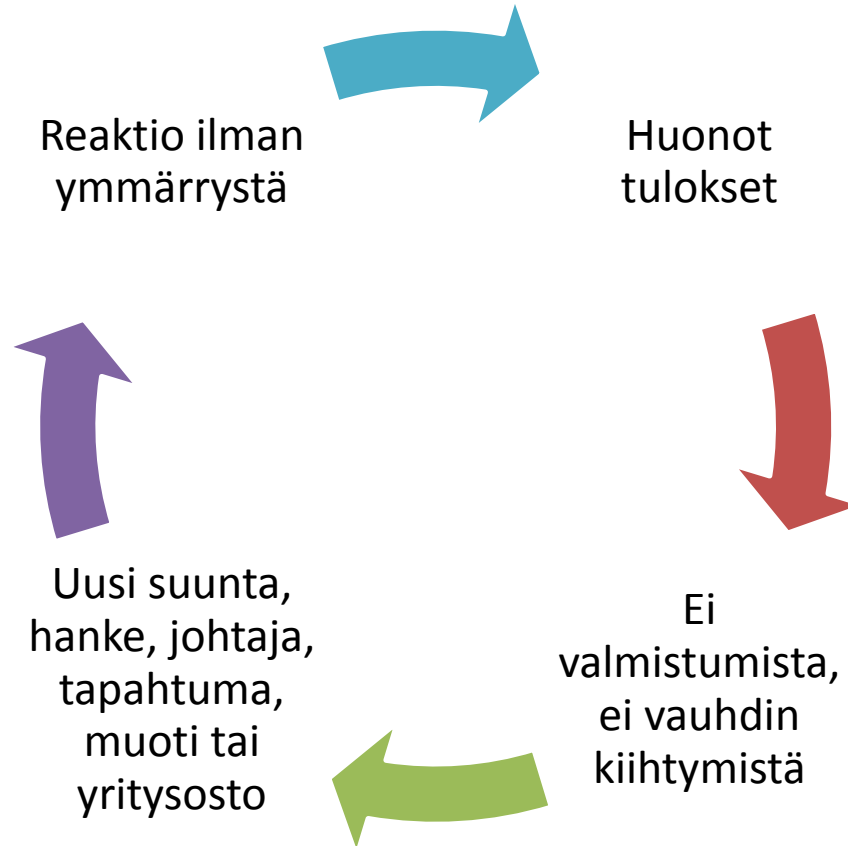


”Kun antaa vauhtipyörän puhua puolestaan, tavoitteista ei tarvitse viestiä tulisieluisesti.

Työntekijät katsovat vauhtipyörän kulkua ja toteavat: ’Jos jatkamme samaa rataa, mehän voimme päästä vaikka mihin!’

Kun työntekijät päättävät muuntaa mahdollisuudet tuloksiksi, tavoitetta ei oikeastaan tarvitse edes asettaa.”

# Collinsin noidankehä



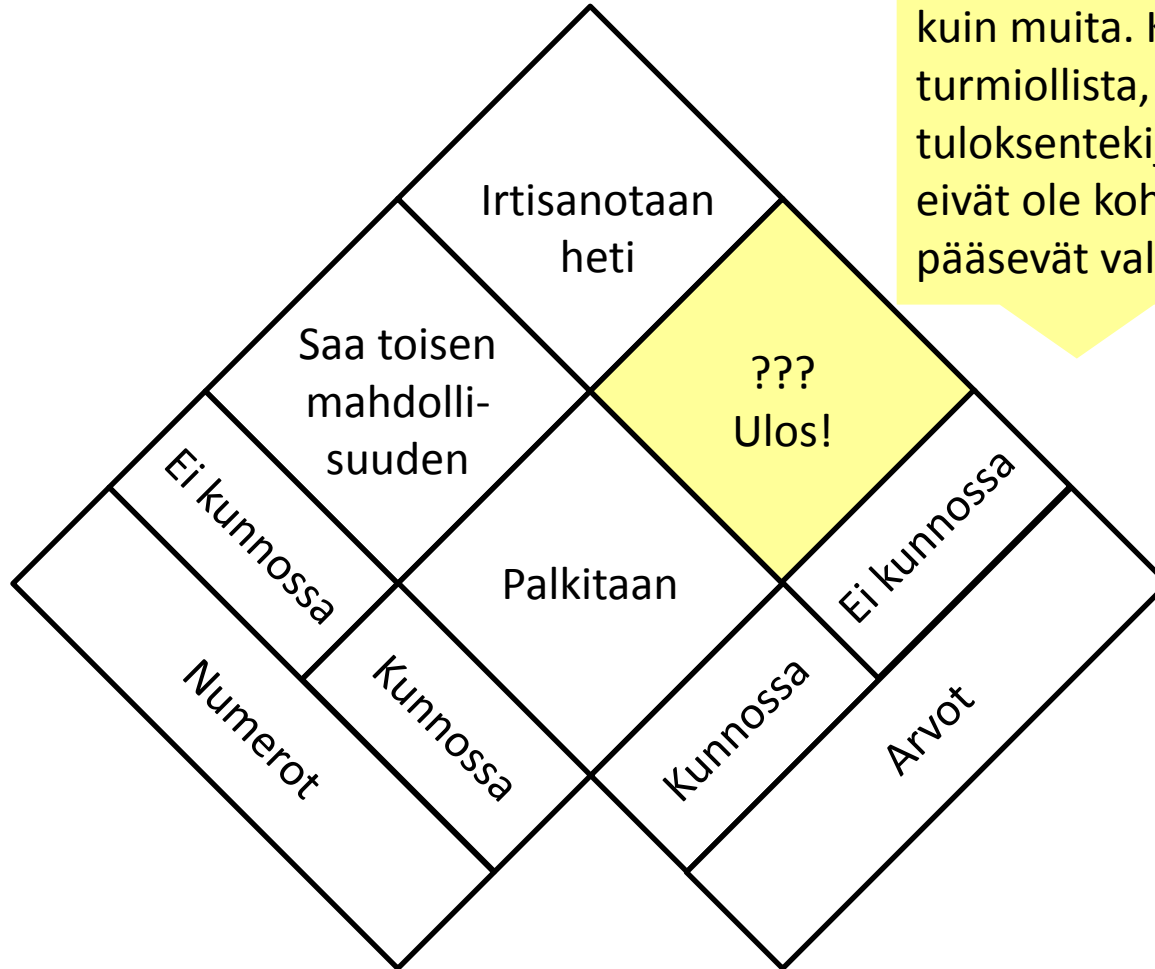
”Sen sijaan verrokkiyritykset käynnistivät usein uusia hankkeita - kovaäänisesti ja suurella tohinalla, jonka tarkoituksena oli ’motivoida joukot’.

Hankkeilla ei kuitenkaan saavutettu pysyviä tuloksia.

Nämä yritykset etsivät yksittäistä ratkaisevaa toimenpidettä, kaikki ongelmat poistavaa hanketta, yhtä huippuinnovaatiota, taianomaista hetkeä, joka antaisi niille mahdollisuuden sivuuttaa työläs valmisteluvaihe ja edetä suoraan läpimurtoon.”

# Welchin nelikenttä

Johto joutuu kuuntelemaan tuloksentekijöitä enemmän kuin muita. Kehitykselle on turmiollista, jos sellaiset tuloksentekijät, joilla arvot eivät ole kohdallaan, pääsevät valtaan.



# 5 tapaa raivata jarruttajat pois

Ei-ei -miehet ja -naiset ovat muutakin kuin jarruttajia

- Kaksi tapaa, jotka eivät toimi
  - Jarruttajien taivuttaminen mukaan muutosprojektiin
  - Jarruttajien sivuuttaminen
- Kolme tapaa, jotka voivat toimia
  - Jarruttajan huomion ohjaaminen muualle
  - Jarruttajien pihalle heittäminen
  - Ota käyttöön ryhmän paine jarruttajia kohtaan

# Laiminlyöntiharha

- Toiminta on aina näkyvämpää kuin toiminnasta pidättäytyminen, vaikka kummallakin olisi saman suuruinen vaikutus.
- Vallankumouksistakin on opittu lause: **”Jos et ole osa ratkaisua, olet osa ongelmaa”**.
- Vaikka tuo lause sinänsä on argumentointivirhe (ns. väärä vastakkainasettelu), sitä voi käyttää kriisitilanteissa.



**CxO Mentor Oy**

*parannamme suomalaista johtamista*

*[www.cxomentor.fi](http://www.cxomentor.fi)*