

CxO Mentor Oy

**Muutostahdon synnyttäminen ja
ylläpitäminen**

25.4.2013 Reino Myllymäki





Reino Myllymäki

Nyt:

Leading Mentor, CxO Mentor Oy
Puheenjohtaja, IT Forum
Päätoimittaja, Tietohallinnon Johtamisen
Käsikirja
Tiedotusvastaava, ICT Leaders Finland ry

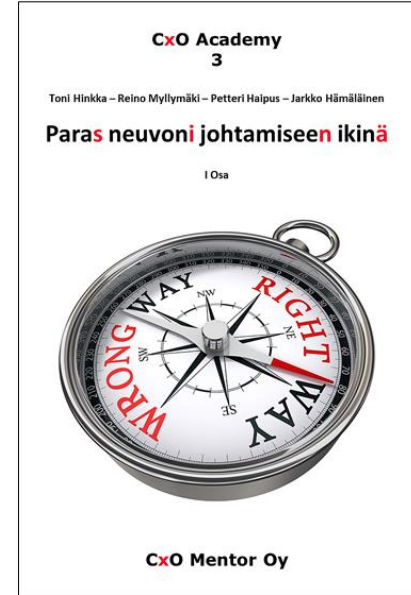
Takana:

Konsulttina 2008-2010
Tietohallinnon johtotehtävissä 1996-2008
Liiketoiminnan kehitystehtävissä 1991-1995

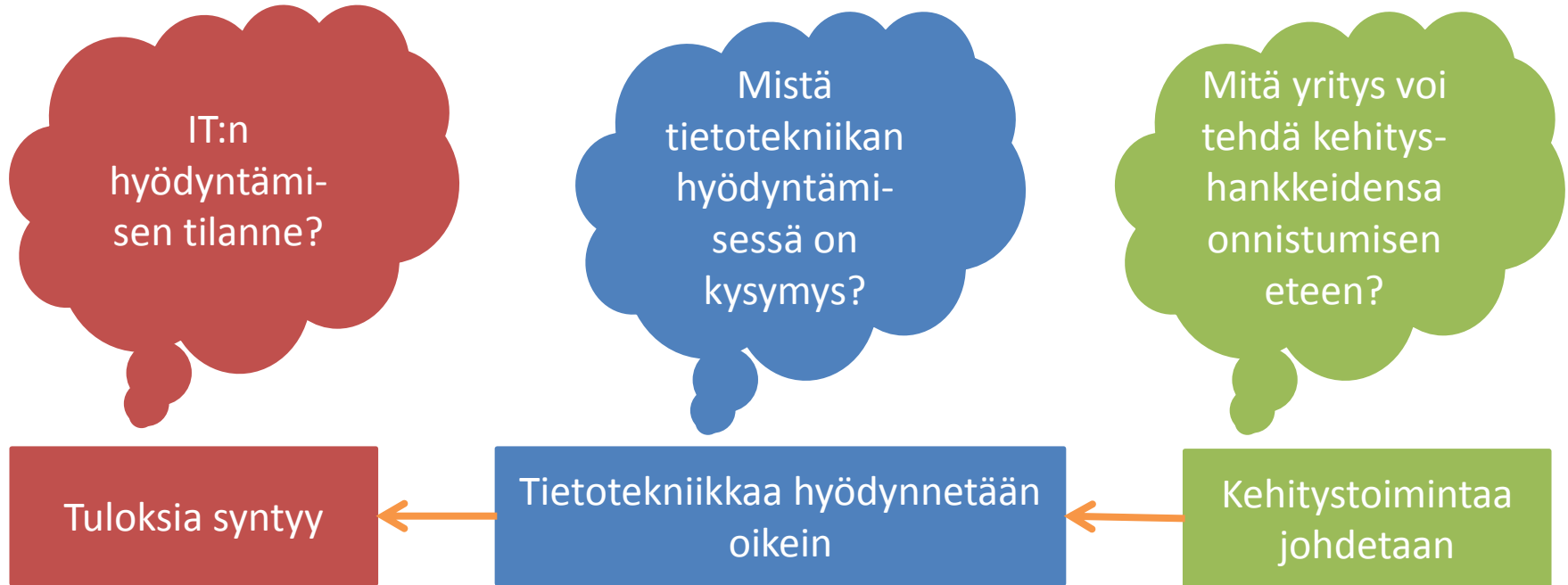
Koulutus:

DI 1992, JOKO 2003, Coaching Diplomi 2011

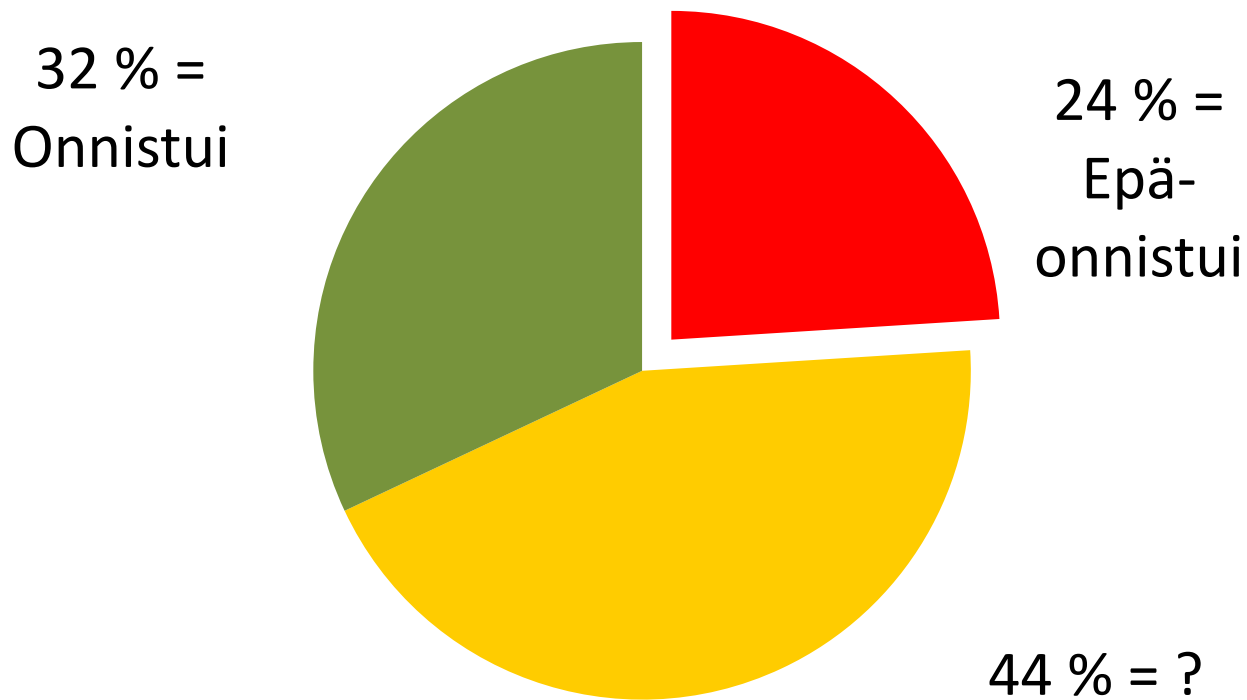
Kiinnostuksen aiheet: projektien onnistuminen, yhteistyö, johtaminen



Esityksen kolme lähtökohtaa



Epäonnistuuko tietojärjestelmä-projekti aina?



IT:n hyödyntämisessä vaikeuksia...

40 %

liiketoiminnan vastaajista oli sitä mieltä, että IT-projektit pysyvät aikataulussa (2011: 39 %)*

51 %

liiketoiminnan vastaajista oli sitä mieltä, että projektit pysyvät budjetissaan (2011: 43 %)*

62 %

liiketoiminnan vastaajista oli sitä mieltä, että projektit pysyvät aikataulussa ja budjetissa aina tai melko usein**

80 %

liiketoiminnan vastaajista oli sitä mieltä, että projektit toteutuvat suunnitellusti (2011: 72 %)*

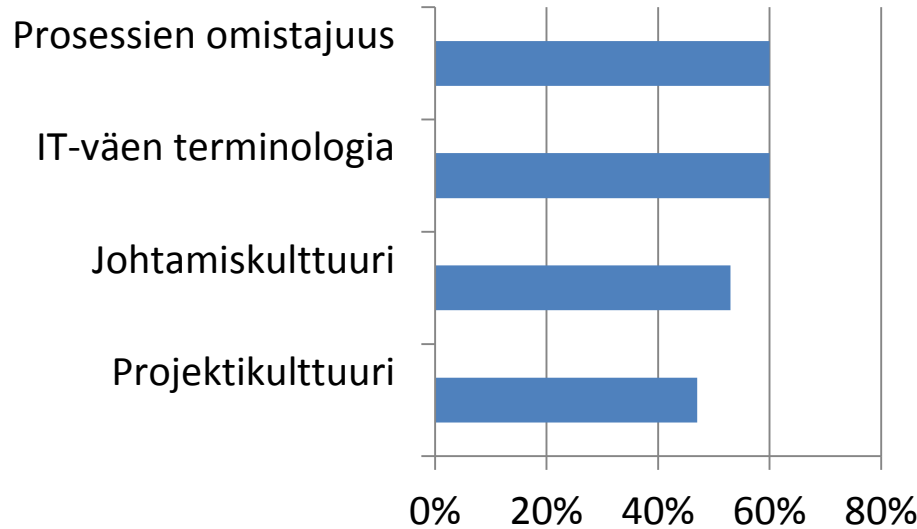
Yleisesti ottaen noin...

70 %

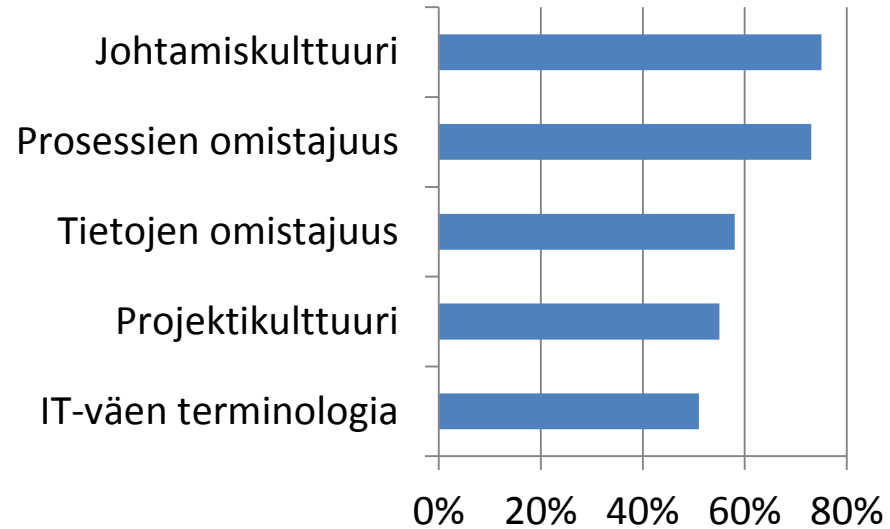
tietojärjestelmäprojekteista
keskeytetään tai joutuu
vakaviin vaikeuksiin – tai
tuloksia ei oteta käyttöön

Yhteistoiminnan esteet

Liiketoiminta



Tietohallinto



Johtopäätös:

Prosessien omistajuus ja IT-väen käyttämä terminologia koetaan yhteistoiminnan esteeksi sekä liiketoiminnassa että tietohallinnossa.

Tiedämmekö edes mistä puhumme?

IT ei ymmärrä bisnestä

IT ei pelastanut talouskurimuksesta

Harvardissa tutkittua: **IT** ei auta terveydenhuoltoa säästämään

IT:llä ei ole itseisarvoa. Sen tehtävä on saada liiketoiminta kukoistamaan.

Kenen syy, kun **IT** ei hyödytä?

Näpäytys kirkolle: **IT**-apu ei ole hengellinen toimitus

”Pattitilanne – liiketoiminta ei ymmärrä **IT**:tä ja **IT** ei ymmärrä liiketoimintaa.”

Pelastakaa potilas Apotti - Kuinka julkinen **IT** uudistetaan?

IT ei pelannut, mutta palvelu pelasi

Paperijätin **IT** ei tyydytä bisnestarpeita - SAPia kehiin

IT

Tietotekniikka, informaatioteknologia (vanh. automaattinen tietojenkäsittely tai ATK) tarkoittaa tietokoneiden ja digitaalisen tietoliikenteen avulla tehtävää tietojen muokkaamista, siirtoa, tallennusta ja hakua. Myös nimitystä IT (informaatioteknologia tai information technology) käytetään... [Wikipedia]

IT = informaatioteknologia

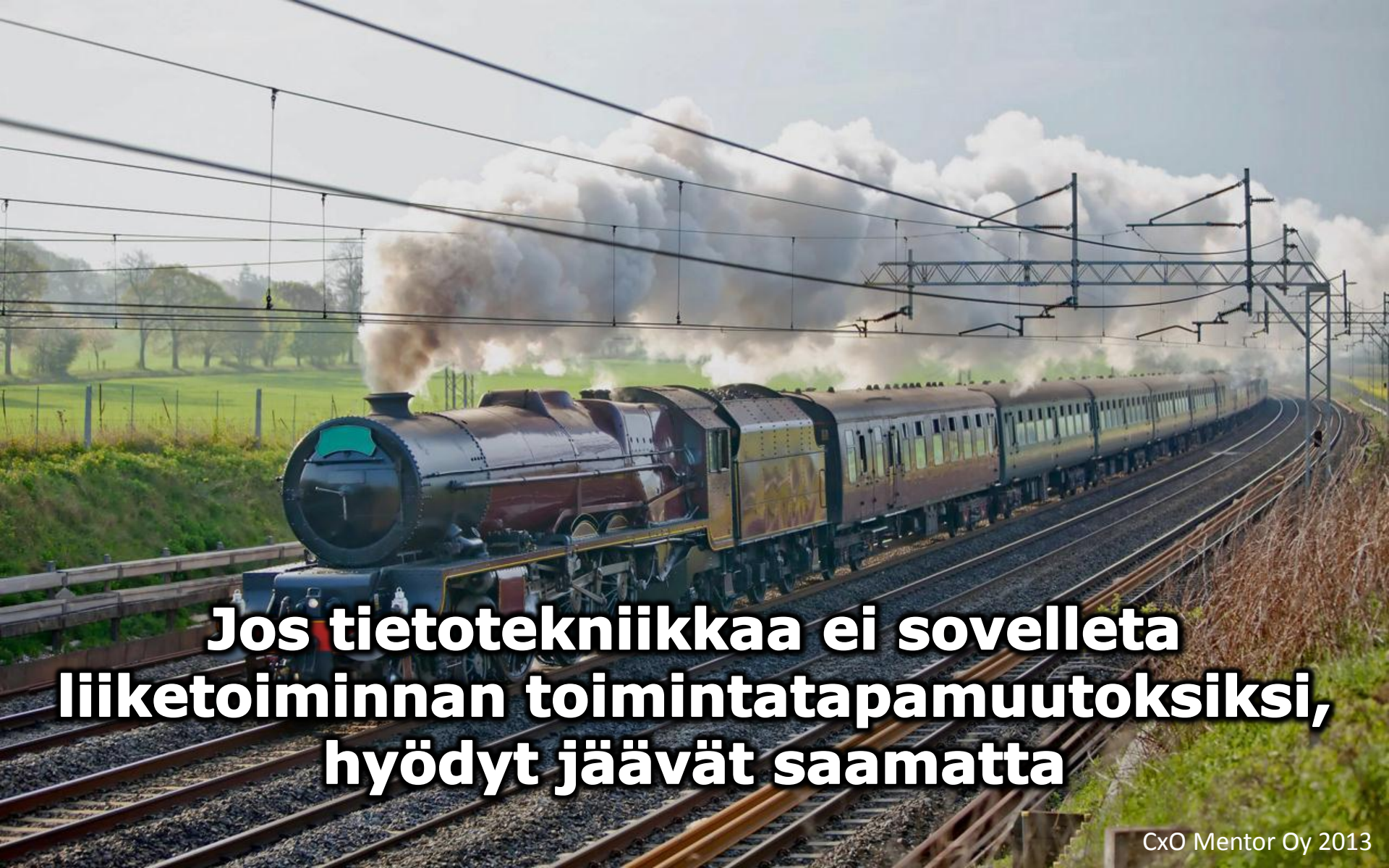
IT = tietojärjestelmä

IT = tietohallinto, IT-palvelut

IT-jätit lupaavat tehdä asiat paremmin ja halvemmalla: "tämä yhtälö ei yksinkertaisesti ole mahdollinen"



**Tietotekniikan idea on sen tuottavuutta
parantavissa mahdollisuuksissa**

A steam locomotive, painted in a dark blue and red livery, is pulling a long passenger train through a green landscape. The train is emitting a large plume of white steam from its smokestack. Overhead power lines and support structures are visible above the tracks. The train is moving along a set of tracks that curve into the distance.

**Jos tietotekniikkaa ei sovelleta
liiketoiminnan toimintatapamuutoksiksi,
hyödyt jäävät saamatta**

IT-projekti on usein tietohallinnolle säilytetty liiketoiminnan kehitysprojekti



**Tietohallinnon mandaatti tehdä
liiketoimintamuutoksia on heikko**



Miksi tyytyväisyys on vaarallista?



Tyytyväisyyden vaarat

- Tyytyväisellä yrityksellä menee (vielä) hyvin
- Tarvetta muutokseen ei ole: onhan vanhoilla tuotteilla, palveluilla ja toimintatavoilla pärjätty tähänkin asti...
- Tyytyväisen yrityksen henkilökunta ei ole valmis muutokseen. Muutos vaatii aina ylimääräistä ajattelua ja tekemistä.
- Kun tappiota tai epäonnistumisia alkaa tulla, tyytyväisen yrityksen toiminta saattaa muuttua tyhjämpäiväiseksi sähläämiseksi, säntäilyksi ja mukatekemiseksi!

Nokian virheet tehtiin vuosia sitten

Nokian alamäen myötä toimitusjohtaja Stephen Elop on joutunut kovan arvostelun kohteeksi. Taloussanomien **haastattelussa** nimettömäksi jäänyt operaattorijohtaja sanoi, että Nokian olisi pitänyt valita Android: "Elop saattoi löydä vetoa vain kerran ja hän teki sen väärin".

Toisen **jutun** mukaan jokaista Elopin ansaitsemaa euroa kohden on sijoittajien omaisuudesta kadonnut noin 1800 euroa. Kyse on tietenkin vain pörssiarvosta, joka on lähinnä virtuaalista omaisuutta. Television uutisissa haastateltu piensijoittaja kaipasi jo entistä johtoa takaisin.

Elopiä suomalaisen lehdistön kritiikki tuskin heilauttaa. Vain kansainvälisen median kommenteilla on merkitystä. Elop tiesi jo tehtävään tullessaan, ettei ison yrityksen suunnan muuttaminen tule olemaan helppoa. Ja miljoonien eurojen palkkiot lieventävät kummasti terävintäkin kritiikkiä.

On kohtuutonta syyttää Elopiä Nokian kurssiromahduksesta. Hänet palkattiin nimenomaisesti korjaamaan ~~niitä virheitä, joita vanha johto ja yhtiön hallitus tekivät 2000-luvun lihavana~~ vuosina. Nokia sortui samaan ylimielisyyteen kuin lukuisat muut yhtiöt sitä ennen. Kun markkinat muuttuvat, iso yritys ei havaitse muutosta eikä pysty sopeutumaan siihen ajoissa.

Nokian virhe oli roikkua sinnikkäästi vanhassa Symbian-maailmassa, vaikka markkinat ajoivat niiden ohi. Nokian vanha johto vähätteli iPhonea eikä pitänyt Applean edes kilpailijana. Se oli kardinaalivirhe ja tapahtui paljon ennen Elopiä.

Muutostahdon synnyttäminen



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 koulutus

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

Järki ja tunteet

- Tosiasioiden kertominen
 - Ihmisten vakuuttaminen ajatusten tasolla
- Sydänten ja järjen voittaminen
 - Vaikuttaminen tunteisiin ja ajatuksiin niin, että syntyy vahva muutostahto

Case: YIT Tietotekniikka Oy

- YIT Tietotekniikka 1990-luvulla
 - Asiakas: ”ei ehdi eikä välitä”
 - Sisäinen ilmapiiri: konsernin huonoin 1997
 - Kriisiavusta vain hyvin vähän hyötyä
- Yhtiöittäminen ja kehittäminen 2000-luvulla
 - Perustehtävän kirkastus
 - Asiakaspalvelukoulutus
 - Asiakastyytyväisyystutkimukset: tyytyväisten osuus 88-92 % (Compass 2004: 98,6 %)
 - Suomen parhaat työpaikat kilpailussa vuonna 2004: 21. sija, 2006: 13. sija



Muutosvastarinnan poistaminen



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)

Muutostahto
=
Eloonjäämisahdistus

>

Muutosvastarinta
=
Oppimisahdistus

Pienennä oppimisahdistusta aina kun voit!

Strategian toteutumisen ohjaaminen

Usko

"Ongelma onkin siinä, että meidät pakotetaan huonolla palkalla tekemään asioita, joihin itse emme usko."

HUS:n terveydenhuollon johdon strategiavalmennukseen osallistunut

Pakko

Palkkio

Muistilista oppimisahtdistukseen

- 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)

Vastaanhangoitteijoiden käsittely



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

Muutostahdon ylläpitäminen



Jatkuvan parantamisen ylläpitäminen

- Kuunnellaan asiakasta ja sen toiveita ja tarpeita - muistaen kuitenkin, ettei asiakas välttämättä osaa tarvita tuotetta, jota ei vielä ole olemassa.
- Ei tyydytä olotilaan, jatkuvasti ylläpidetään henkeä, että ”voimme olla parempia”.
- Vain muutos on pysyvää

Kiitos!





CxO Mentor Oy

parannamme suomalaista johtamista

www.cxomentor.fi

CxO Mentor Oy 2013