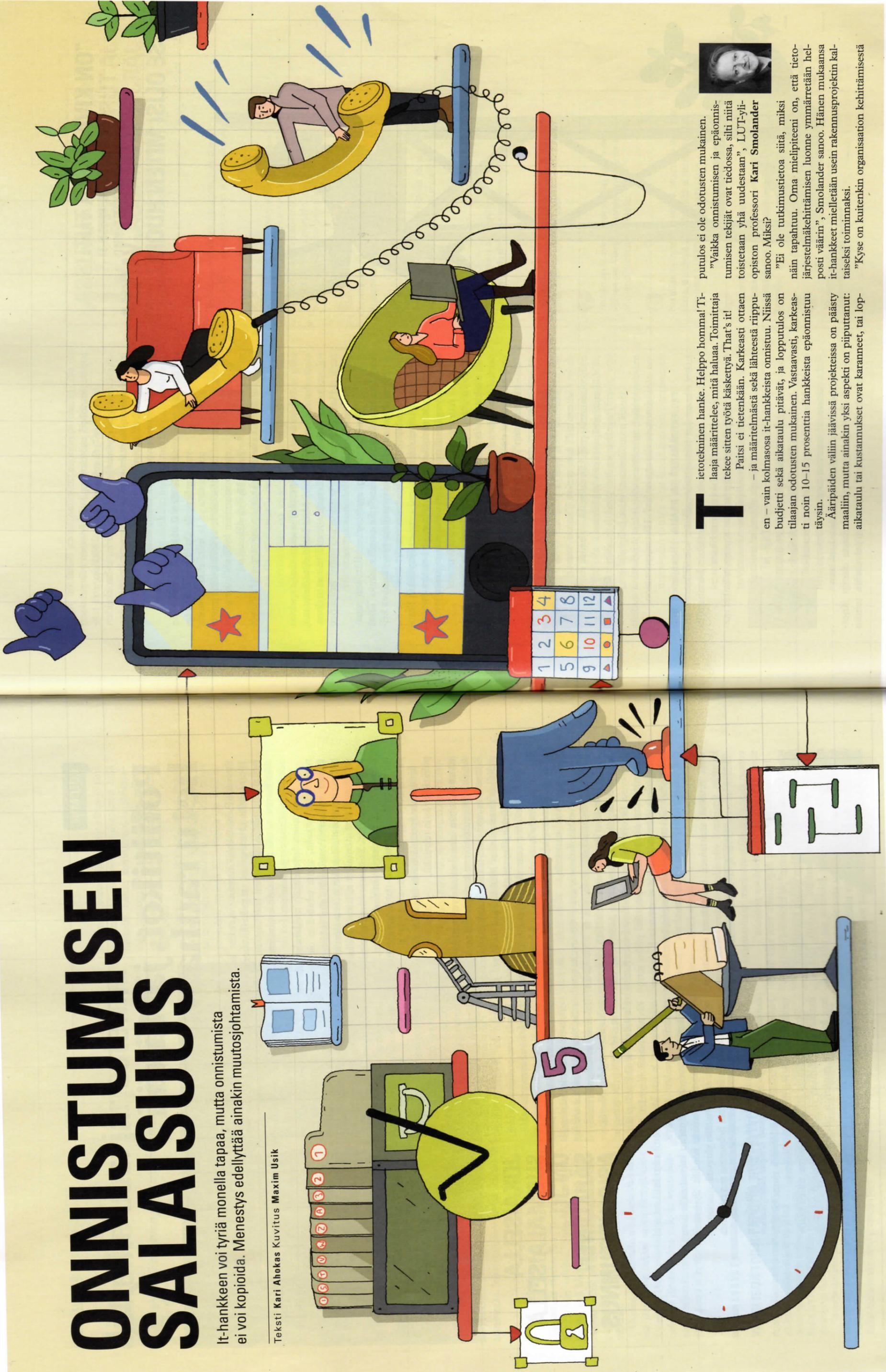


ONNISTUMISEN SALAISUUS

It-hankkeen voi tyriä monella tapaa, mutta onnistumista ei voi kopioida. Menestys edellyttää ainakin muutosjohtamista.

Teksti Kari Ahokas Kuvitus Maxim Usik



Tietotekninen hanke. Helppo homma! Tilaaja määrittelee, mitä haluaa. Toimittaja tekee sitten työtä käskettyä. That's it!

Paitsi ei tietenkään. Karkeasti ottaen – ja määritelmästä sekä lähteestä riippuen – vain kolmasosa it-hankkeista onnistuu. Niissä budjetti sekä aikataulu pitävät, ja lopputulos on tilaajan odotusten mukainen. Vastaavasti, karkeasti noin 10–15 prosenttia hankkeista epäonnistuu täysin.

Ääripäiden väliin jäävissä projekteissa on päästy maaliin, mutta ainakin yksi aspekti on pöyryttanut: aikataulu tai kustannukset ovat karanneet, tai lop-

punulos ei ole odotusten mukainen.

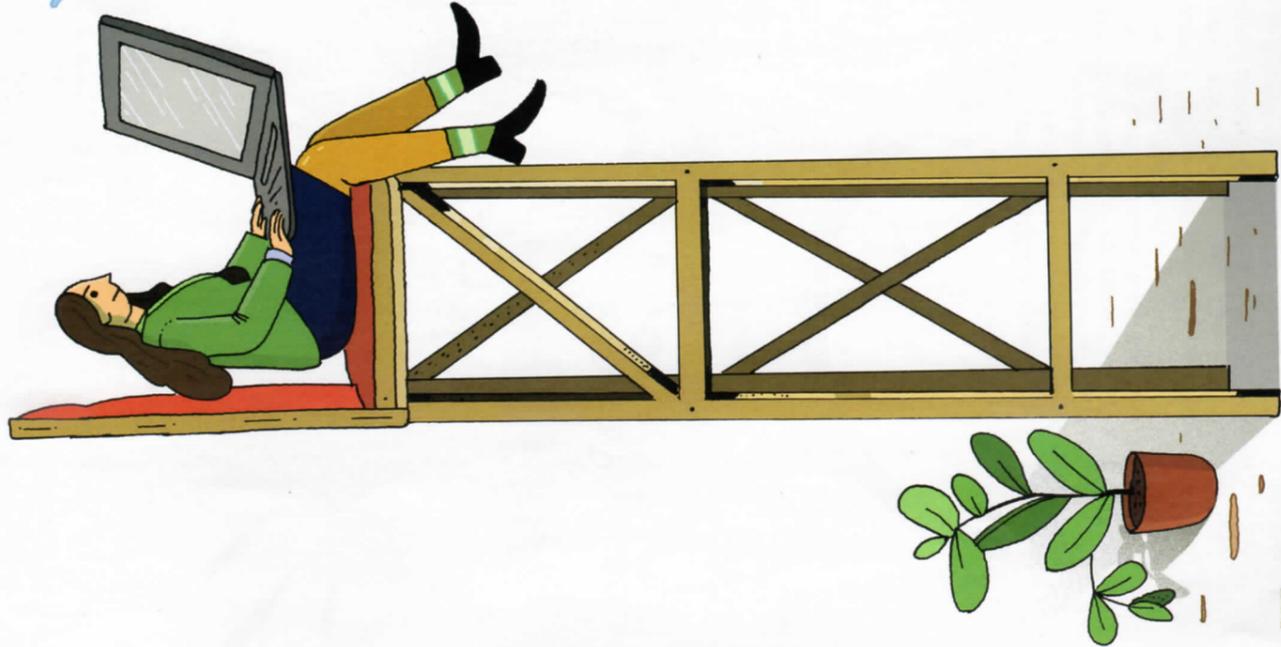
”Vaikka onnistumisen ja epäonnistumisen tekijät ovat tiedossa, silti niitä toistetaan yhä uudestaan”, LUT-yliopiston professori **Kari Smolander** sanoo. Miksi?

”Ei ole tutkimustietoa siitä, miksi näin tapahtuu. Oma mielipiteeni on, että tietojärjestelmäkehittämisen luonne ymmärretään helposti väärin”, Smolander sanoo. Hänen mukaansa it-hankkeet mietellään usein rakennusprojektin kaltaiseksi toiminnaksi.

”Kyse on kuitenkin organisaation kehittämisestä



"ON KIVA PYSYÄ TUTUSSA JA TURVALLISESSA JARJESTELMÄSSÄ, VAIKKA SE OLISI MITEN HUONO."



ja sen toiminnan muuttamisesta. Tämä on merkittävästi vaikeampaa kuin fyysisen rakennuksen tekeminen", Smolander sanoo. "Näkisin, että teknologiaongelmat eivät ole suurin it-hankkeiden epäonnistumisen syy. Vaan pikemminkin vastuuky-symykset, omistusoikeudet ja kommunikointi epäonnistuvat tyypillisesti", Smolander sanoo.



ONNISTUNEEN IT-HANKEEN kaavaa on vaikea määrittellä. On lukemattomia tapoja mokata se. Ja, mikä ehkä ikävinä: "Omnistumista ei voi kopioida mutta epäonnistumisen kyllä voi", konsultti **Reino Myllymäki** sanoo.

Miten vaikeaa projektissa onnistuminen sitten voi olla? Katsotaan.

TYÖ ALKAA MÄÄRITTELYSTÄ. Projektin tilaaja speksaa onnistumisen kriteerit. Mitä hankkeelta halutaan, miten kauan se saa kestää ja minkä verran maksaa. Hanke toteutetaan, ja katsotaan sitten kriteerien perusteella, miten siinä onnistuttiin.

"Tämä on yleinen tapa toimia. Mutta sen staattisuus on ongelmallista", Smolander sanoo. Tässä mallissa oletetaan, että maailma pysyy samana kri-terientekohetkestä tuotantoon asti.

It-hankkeiden epäonnistumiset liittyvätkin Smolanderin mukaan usein siihen, että vaikka toimintataympäristö muuttuu, projekti etenee junaan tavoin – niin kuin oli alun perin suunniteltu.

Fiksumpaa olisi siirtää jatkuvan kehityksen malliin. Siinä maailma järjestyy suurien projektien sijaan päivittäiseksi kehitystyöksi. "Projektinhallinta on tässä mallissa siten tärkeämpää kuin etukäteis-suunnittelu", Smolander sanoo.

Goforen projektipäällikkö **Jari Hietaniemi** on samoilla linjoilla "Ei kannata lukit-tautua siihen, mitä on projektin aluksi sovittu", hän sanoo. Tilanne kun muuttuu projektin edetessä – yleensä ensimmäisestä päivästä lähtien.

"Projektin johdon pitää jatkuvasti viestiä muutoksista nöyrästi ja läpinä-kyvästi, muutettava aikatauluja ja jatkettava uudella suunnitelmalla eteenpäin", Hietaniemi sanoo.

PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ ON PILALLA Hietaniemen mu-kaan, jos hän ajattelee pitkän kokemuksensa an-siosta voitavansa suunnitella projektin kertahetvillä niin, että mikään ei voi mennä vikaan.

"Höpön loppo. Sitteen tulee korona, ja kaikki me-nee uusiksi", Hietaniemi sanoo.

Jatkuvan, aktiivisen tilanteen seu-rannan nimeen vannonoo myös Digi- ja väestötietoviraston kehitys- ja tietohal-lintojohtaja **Mira Holmroos-Kolari**. Hän maimitsee esimerkiksi omakoh-taisesta onnistumisestaan Digi- ja väestötietoviraston käynnistämishankkeen.

Yhdistyvien virastojen olemassa oleviin järjes-telmiin ja Valtornin tarjoamiin palveluihin tehtiin



kahden vuoden aikana paljon muutoksia, joilla oli paljon keskinäisiä riippuvuuksia. Epäonnistumisen mahdollisuuksia oli siis ilmassa. Mutta:

"Panostimme yhteistyöhön todella paljon. Hank-keen etenemisen seuranta oli tiivistä, ja yhteistyö eri organisaatioiden ja osapuolten välillä lisääntyi hank-keen aikana", Holmroos-Kolari sanoo. "Harjoitus ei ollut tosiaanakaan helppo, mutta onnistuimme te-kemisessä. Kaikki toimi suunnitellusti alkuperäisen aikataulun mukaan."

HAAVEET ONNISTUMISESTA voi haudata käytännössä, jos yhteinen tilannekuva ja seuranta unohtuu.

"Jos ostajan liiketoimintapuolen tuoteomistaja häipyy kuvioista puoleksi vuodeksi, teknologiatii-mi jää tuulilajolle", Jari Hietaniemi sanoo. "Tuo-teomistajalla on visio siitä, miten hanke uudistaa liiketoimintaa. Ohjelmistokehittäjät taas ovat ehkä lähtökohtaisesti insinöörejä, jotka vievät toteutusta mielellään vähempiriskiseen, tuttuun suuntaan. Jos se propellihattuinen tuoteomistaja siis ei ole läsnä vaatimassa, että tehdään jotain ennennäkemätön-tä", Hietaniemi kuvalle.

Hankkeen jämähä omistaja tilaajan päädyssä estää myös keisarin uudet vaatteet -tyyppisen ti-lanteen syntymistä. Kun omistajalla on selkeästi määritelty vastuu hankkeen kohtalosta ja erityisesti sen myötä saatavista hyödyistä, hänen mielenkiin-tonsa seurata tilanteen kehitystä realistisesti kasvaa kummasti.

"Ei ole lainkaan tavatonta, että projektiorgani-saatiosta syntyy valheellinen konsensus. Vaikka joka ikinen näkee, että hanke ei voi onnistua, kukaan ei uskalla ottaa asiaa esille. Ikään kuin kissan pöy-dälle nostaneesta tulisi syyppää epäonnistumiselle", Myllymäki sanoo. Myös Hietaniemi tunnistaa tä-män tilanteen.

"Usein hierarkinen paine ja valta-asetelmat pa-kottavat olemaan jotain muuta kuin avoin ja rebel-linen projektin tilanteesta", Hietaniemi muotoilee. "Voi olla suuren korporaation projektipäällikölle ammatillinen itsemurha mennä toteamaan, että projekti on kehnossa jammassa."

Avoimen ja keskustelevan ilmapiirin syntyminen auttaa, jos projektin osapuolet ovat toisilleen en-tuudesta tuntuja – tai tutustumiseen panostetaan erityisesti hankkeen alkuvaiheessa.

"Tilaa- ja toimittaja-mallissa voi tosiaan olla joskus vaikeata jakaa tilannekuva tiiviisti. Mutta pitkä-kestoissa kumppanuuksissa vaikeidenkin asioiden nostaminen keskusteluun ja yhteisten päätösten sekä tarvittaessa isompienkin suunnanmuutosten teke-minen on helpompaa", Holmroos-Kolari sanoo.

TEKNOLOGIAN OSAAMISEN MERKITYSTÄ projektin on-nistumiselle ei voi tulla vähätellä.

"Sellainenkin muutos on menellään, että erilaist-tietojärjestelmät liittyvät toisiinsa yhä monimutkai-semmin ja kiinteämmin. Ja tämä järjestelmäinte-graatio tapahtuu yhä enemmän muualla kuin yri-tyksen sisällä", LUT:n Kari Smolander sanoo.

10 AVAINTA IT-HANKEEN ONNISTUMISEEN

It-hankkeen onnistumista ei voi monistaa. Reino Myllymäen mukaan seuraavat tekijät kuitenkin usein yhdistävät onnistuneita projekteja.

- 1** Tavoite on realistinen, perusteitu ja rajattu. Taustalla on aito muutostahti ja henki on hyvä.
- 2** On mietitty, mistä voidaan joustaa ja mistä ei. Mikä on kilpailukyvyyn kannalta tärkeää, mitä voidaan toteuttaa standardioiminnallisuuksilla? Mitkä kaksi näistä pidetään, jos pitää tinkiä: budjetti, aikataulu vai ominaisuudet?
- 3** Resursointi on riittävä ja tasapainoista. Kustannusarvio on realistinen.
- 4** Projektiin ja sen tuloksiin liittyviä odotuksia hallitaan. Ymmärretään, ettei projekti voi ratkaista kaikkia ongelmia.
- 5** Projektitoiminta on läpinäkyvää. Liturgiat ja mystifioinnit on siivottu pois.
- 6** Lopputulosten hyödyntämiseen liittyvä muutos-johtaminen on tehty kunnolla.
- 7** Ymmärretään nyky- ja tavoitetilat sekä niiden välinen ero. Viesitään asioiden ymmärtämiseksi erityisesti ruohonjuuritasolla.
- 8** Päätöksentekomalli on selkeä. Muutospyynnöt hal-litaan, päätöksiä tehdään, niitä ei jätetä pöydälle. Yhteisten päätösten takana seisotaan.
- 9** Ohjausryhmä mieltää roolinsa. Sen tehtävä ei ole haastaa tehtäviä ratkaisuja vaan tukea projektia ja varmistaa, että muutosjohtaminen tehdään kunnolla.
- 10** Kokonaisuutta hallitaan, yllätyksineen ja vastoinikäymisineen.

It-projektien kolme vaarallista porrasta



1. LIKETOIMINTA

Ensimmäinen mahdollisuus it-projektin ongelmille koittaa, kun sopimus solmitaan. Jos tilaaja ostaa älyttömyyksiä, eikä myyjä puutu tähän tai myyjä lupaa projektin liian halvalla, syntyy projektipommi.

Projektin käynnistyminen jälkeen, mutta vaaranpaikkoja riittää yhä. Jos projektille hyväksytään epärealistiset aikataulu-/budjetitavoitteet tai tilaajan tuoteomistaja ei ole läsnä, pommi tikittää ja valu seuraavalle tasolle.

2. PROJEKTINHALLINTA

Syntyy aivan uudenlaisia omistusoikeuksiin ja vastuisiin liittyviä ongelmia, joiden tutkimus- ja kehitystyötä tarvitaan.

”Nykyisissä kompleksisissa ympäristöissä on paljon rajapintoja ja sisäistä tietoliikennettä. Nimenomaan järjestelmien väliset integraatiot ovat usein se kompastuskivi”, Reino Myllymäki sanoo.

LUT:ssa onkin menellään alhetta koskeva tutkimushanke, jonka ensimmäisiä tuloksia on lähiaikoina saatavilla.

Selvää on kuitenkin se, että paraskaan teknologien osaaminen ei enää tänään riitä viemään projektia menestyksellisesti maaliin.

”It-hanke ei ole vuosikausiin ollut pelkkä it-hanke”, Myllymäki sanoo.

Vielä takavuosisikymmeninä hankkeiden epäonnistumisen syyinä oli hänen mukaansa tyypillisesti kyvyttömyys saada järjestelmää kasaan ja toimimaan halutuksi. Nyttämmin epäonnistumisissa on taustalla yhä useammin liikkeenjohdon muutosjohtamisen puute.

”Olin erään erp-hankkeen johtoryhmässä ulkopuolisena. Toimitusjohtaja pyysi minua selvittämään, miksi yksi käyttäjäryhmä ei pidä uudesta järjestelmästä. Selvisi, että he yrittivät sovittaa uutta järjestelmää vanhaan prosessiinsa, ilman toimintatapamuutosta”, Myllymäki kertoo.

Muutosjohtamista tarvitaan alusta alkaen selvittämään ihmisille, että sekä järjestelmä että toimintatapa muuttuvat samanaikaisesti.

”Ja rauhoittelemaan, että tulette kyllä oppimaan molemmat. Ihminen on peloissaan väliaikaisen osaamattomuuden edessä. On kiva pysyä tutussa ja turvallisuudessa järjestelmässä, vaikka se olisi miten huono”, Myllymäki päättelee.

YKSI TAPA TORPATA ongelmat on estää niiden syntymisen kokonaan. Vaikka sekin voi olla vaikeaa.

”Meillekin tulee tarjouspyyntöjä, joihin vastaanotamme, että ei kiitos, emme pysty esittämään tarjoutta”, Goforen Hietaniemi sanoo. Vaatimuksissa voi olla jotain, joka ei kuulu toimittajan valikoimiin – tai tarjouspyyntö on aseteltu sellaisilla parametreilla, joihin toimittaja ei halua sitoutua.

”Tällaiset casehan eivät koskaan epäonnistu, kun niistä uskaltaa kieltäytyä jo tässä vaiheessa”, Hietaniemi sanoo.

Epäonnisia projekteja niistä tulee nopeimmin silloin, jos myyjää kinnostaa vain päästä proviokolle jättiprojektista. Hän tekee miljoonakaupat ja valuttaa hankkeen eteenpäin projektipommi viimein riesaksi. Kun mahdollon projektipommi viimein räjähtää tekijöiden käsiin, myyjä on jo vierailut nauraen pankissa.

”Ongelmat ovat usein seurausta edellisessä vaiheessa tehdyistä virheistä tai tekemättömyyksistä. Käyttöönottovaihe kärsii huonosta toteutuksesta, toteutus huonosta suunnittelusta ja suunnittelu huonosta valmistelusta”, Myllymäki sanoo.

OLISIKO KETTERYDESTÄ APUA? Kyllä – johonkin mitään asti. Ketterän kehittämisen menetelmät parantavat Standish Groupin mukaan onnistumisen todennäköisyyttä vesiputouksella verrattuna. Kari Smolander tuumii samoin:

”Ketterät menetelmät ovat jossain määrin parempia vastaamaan muutoksiin ja muutostarpeisiin. Hanke kannattaa pilkkoa mahdollisimman pieniin yksikköihin, mikä lisää myös joustavuutta ja mahdollisuuksia seurata projektin onnistumista.”

Mikään hopealuoti ei ketteryysskään kuitenkaan

ole. Projektioorganisaatio voi toimia fiksumi, vaikka ohjelmistokehityksen menetelmä noudattaisi perinteisempää vesiputouksmallia.

”Tiedän, että moni sanoo, että projekti voi onnistua vain ketterää menetelmää käyttämällä. Mutta jos tavoite on kirjas koko hankkeeseen osallistuvalla kaartilille, siitä pidetään kiinni ja tehdään yhteistyötä, niin kyllähän se on tärkeämpää onnistumisen kannalta kuin käytetty menetelmä”, Holmroos-Kolari sanoo.

Lopputulokset ratkaisee. Digi- ja väestötietoviraston onnistuneessa käynnistys-hankkeessa sovellettiin ketterää kehitystä, mutta osa osallisista käytti perinteistä kehitysmallia.

”Jos organisaatio haluaa siirtyä kokonaisketterään malliin, se ei onnistu yhden hankkeen aikana. Voi olla järkevää miettiä, mikä on oman organisaation parasta osaamista, ja keskittyä siihen”, Holmroos-Kolari sanoo.

Ja jos ollaan korvaamassa vanhaa järjestelmää uudella, jokaisen ketterän kehitysjakson jälkeen ei ole edes mahdollista tehdä todellista käyttöönottoa, Myllymäki muistuttaa. ”Vesiputouksmallin ja ketterän kehittämisen välillä ei ole suurta ristiriitaa, jos projekti pidetään suppeana ja varsinkin sen pituus lyhyenä. Kukaan ei muista, mitä on speksannut kaksi vuotta sitten”, hän sanoo.

Goforen Hietaniemi muistuttaa, että ketterästikin voi mokata.

”En näkisi ketteryyttä ja vesiputouksmallia janan äripäin. Kummassakin mallissa voidaan epäonnistua täydellisesti. Ketterässä mallissa voidaan ajaa täysin metsään, jos jatkuvan kehityksen tulokset hyväksytään löperästi joojoo, ihan hyvä -tyyliin”, Hietaniemi sanoo.

VALMISRATKAISUN HYÖDYNTÄMINEN on yksi tapa vähentää kehitystyötä ja siihen liittyviä epäonnistumisen riskejä. Siis jos sopiva sellainen markkinoilta löytyy. Holmroos-Kolari suosittellee valmiiden ratkaisujen huolellista markkinakartoitusta ennen kilpailutusta.

”Jos valmISRATKAISU halutaan käyttää, on ymmärrettävä, että ratkaisu tulee sellaisenaan, niine karvoineen. Kaikista pahin tilanne syntyy, jos valmISRATKAISU lähdetään muokkaamaan räätälöidyn kehittämisen mindsetillä”, Holmroos-Kolari sanoo. Hän neuvoo vaatimaan kilpailutuksessa toimittajilta käytännön esitystä siitä, miten valmISRATKAISU tuottaa halutun toiminnallisuuden. ”Näin ratkaisuun mahdolliset rajoitteet tulevat konkreettisesti ilmi, ja toimittajat joutuivat osoittamaan, että ominaisuus ylipäänsä on olemassa ja toimii.”

ValmISRATKAISUUN räätälöinti on myös kompastuskivi. ValmISRATKAISUUN pitäisi ottaa käyttöön mahdollisimman vähin räätälöinnin ja punnita tarkkaan, milloin toimintaa voidaan muuttaa järjestelmän standarditoiminnallisuuden mukaiseksi

PROJEKTIN LOPETTAMINEN voi olla paras – tai vähiten huono – ratkaisu, jos näyttää siltä, että lopputuloksesta ei ole tulossa toivotun kaltainen, ja realistisia

MITEN ONNISTUMINEN MÄÄRITELLÄÄN?

Jos sekä tilaaja, toimittaja että loppukäyttäjät ovat it-hankkeeseen tyytyväisiä, sitä ei voi pitää epäonnistuneena.

Onnistumisen ytimessä ovat kuitenkin projektin vaikutukset tilaajan liiketoimintaan.

Hanke voi valmistua kriteerien mukaisesti – ja osoittautua käyttämässä sudeksi. Tilajajan speksit voivat olla typeriä. Se voi haluta verkkokaupan, jollaista kukaan ei halua käyttää. Niinpä toimittajan olisi katkaistava peli alkuunsa, jos ostaja on tilaamassa älyttömyyksiä.

Myös ulkoiset olosuhteet voivat viedä perikatoon. Jos koronapandemia vie liiketoiminnalta katoon, ei valmistuvaa it-hanketta voi pitää liiketoiminnallisesti onnistuneena, vaikka kaikki olisi mennyt muuten suunnitelmien mukaan. Yksi onnistumisen kriteeri onkin, miten hyvin hanke sopeutuu ympäristön yllättäviinkin muutoksiin. Toisaalta, vaikka aikataulu tai budjetti olisi ylittynyt tai loppukäyttäjiltä kuuluisi jupinaa, hanke on riittävän onnistunut, jos liiketoiminnan johto on siihen tyytyväinen.

Onnistunut it-projekti voi myös epäsuorasti poikaa uutta liikevaihtoa, kun aikaa ei enää pala vanhan, huonon järjestelmän kanssa taistelemiseen. Liiketoiminnan johto voi keskittyä paremmin ydintekemiseensä ja pyöryttää vaikka uuden hitti tuotteen markkinoille.

korjauksia ei ole olemassa.

”Miettimistauon ottaminen on parempi ratkaisu kuin edetä kenties väärään suuntaan”, Holmroos-Kolari sanoo.

”Projektin keskeyttämisen jälkeen on päätettävä, voiko projekti jatkua, vai tarvitaanko kokonaan uusi alk”, Myllymäki sanoo.

”Jos esimerkiksi aika on yksinkertaisesti ajanut hankkeen ohi, kyllä sen voi lopettaa”, Holmroos-Kolari sanoo. Luopumisen tuska vain on melkoinen.

Projektin keskeyttämistä pelätään, koska keskeyttäminen ei ole onnistumista, vaikka keskeyttäminen olisi projektin paras päätös. ”Ajatellaan, että projektia on jatkettava, koska siihen on laitettu niin paljon rahaa. Ajaututaan tilanteeseen, jota si joittajat kutsuvat hyvän rahan heittämiseksi huonon perään”, Myllymäki sanoo.

”On päivitettävä business case ja pohdittava, voidaanko jatkaa. Jos projektin jäljellä olevat kustannukset ovat suuremmat kuin projektin nähtävissä olevat hyödyt, projekti on keskeytettävä heti. Tämä perustuu ajatteluun, että kulutettuja rahoja on lähes mahdotonta saada takaisin, jolloin niiden arvo on nolla”, Myllymäki sanoo.