

OVATKO KEHITTÄMIS- MENETELMÄSI VANHAA ROMUA?



Monella kehittämismenetelmällä on nykyisissä, jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa lähinnä nostalgia-arvoa – aivan kuten vanhoilla romuautoilla.

TEKSTI MARKUS PASTINEN KUVA DREAMSTIME

KEHITTÄMISEN ARVONJALOSTUSKETJU MUODOSTUU KAHDESTA YHTEENKYTKETYSTÄ PROSESSISTA: DIAGNOOSISTA JA IMPLEMENTOINNISTA. ENSIMMÄISEN TAVOITTEENA ON VARMISTAA KEHITTÄMISEN TEHOKKUUS JA TOISEN KEHITTÄMISEN TUOTTAVUUS.

Diagnoosiosioon kuuluvat tarvittavat analyysit ja synteetit, joiden tavoitteena on varmistaa oikeiden asioiden kehittäminen valitussa kehittämissympäristössä. Implementointiin luetaan puolestaan kehittämisen koulutus, perehdyttäminen, tunnistetun kehittämispotentiaalin käytännön realisointi ja seuranta.

Implementoinnin tavoitteena on varmistaa asioiden oikea kehittäminen. Siihen kuuluu myös analyysi- ja synteetivaiheita, joiden avulla hienosäädetään suunnittelua ja toimeenpanoa. Kehittämistoimintojen kokonaisvaltainen hallinta ja kehittäminen alati muuttuvissa olosuhteissa, niukoilla aika- ja raharesursseilla, asettavat uudentyyppisiä suorituskykyvaatimuksia käytettäville kehittämismenetelmille ja itse menetelmäkehitykselle.



TUURILLA ISOTKIN LAIVAT SEILAAVAT

Kehittämisen arvonjalostusketjuun osallistuu erityisesti suurissa tai hieman tavallista kunniahimoisemmissa kehittämishankkeissa lukuisia eri tahoja. Niiden todellisessa suorituskyvyyssä, johon kuuluu osaaminen, omaksumis- ja keskittymiskyky sekä motivaatio, esiintyy monesti suuriakin vaihteluita. Tätä seikkaa ei useinkaan tunnusteta tai oteta huomioon riittävän hyvin kehittämisen eri vaiheissa.

Oletetun ja todellisen kehittämissuorituskyvyn väliin muodostuu helposti jo kehitystyön alkumetreillä johtamista sumentava pahaenteinen illuusio, joka huomaamatta irrottaa kehittämistoimenpiteet reaali maailmasta. Jos illuusio kasvaa riittävästi, se poksahaa ikävin seurauksin, aivan kuten **H.C. ANDERSENIN** sadussa *Keisarin uudet vaatteet*.

Tämän välttämiseksi on oleellista määrittää etukäteen, edes karkealla tasolla, odotettavissa oleva prosessi- tai jopa hankekohtainen kehittämissaantotaso.

Tämä taso ratkaisee käytännössä hankkeen onnistumisen. Sen avulla saadaan nopeasti, tarvittaessa jopa etukäteen, vahva indikaatio mahdollisesta illuusiosta ja sen luonteesta. Hanketta ei tulisi toteuttaa sellaisenaan, mikäli jo (esi)suunnitteluvaiheessa voidaan todeta, että kehittämisen tehokkuus ei ole riittävän korkealla tasolla (> 85 prosenttia).

Jos saaristoristeilijän reittisuunnitelman laatutaso on ainoastaan 85-prosenttisesti oikein, laivan turvallinen ja taloudellinen navigointi oikeaan möljään vaatii jo ylimääräisiä ponnisteluja ja onnea. Yrityksissä kehittämisen tehokkuus ylittää harvoin 20 prosentin tason. Sanonta ”tuurilla ne isotkin laivat seilaavat” on sangen osuva.

OSAAMISEN TASO ONGELMANA

Kehittämiseen tulisi panostaa vuositasolla noin neljä prosenttia työajasta eli suuruusluokkaa 10 työpäivää per henkilö per vuosi. Ei enempää, eikä juurikaan vähempää. Tästä ajasta tulisi allokoida 10 prosenttia diagnoosiin ja loput implementointiin.

Diagnoosin osalta kehittämisen tehokkuus on suoraan verrannollinen sen lopputuloksena syntyvän synteessin (kehittämissuunnitelman) mitattavissa olevaan laatutasoon (0–100 prosenttia) ja kattavuuteen (0–100 prosenttia). Laajamittaista hyötyä voidaan käytännössä realisoida vasta, kun noin 40 prosenttia henkilökunnasta ymmärtää todellisuudessa kehittämisen filosofian, lähestymistavat ja käytännön työkalut.

Harvassa organisaatiossa tämä luku ylittää paria prosenttia, vaan luku on ennemminkin laskettavissa prosentin kymmenyksissä. Suurehkoissakaan yrityksissä tällaista henkilöä ei usein ole käytännössä lainkaan. Kehittämiseen liittyvä titteli ei takaa riittävää osaamistasoa. Pelkästään kehittämistyökaluja opiskelemalla ja soveltamalla ei pitkälle pötkitä, koska tämä ei juurikaan anna eväitä nostaa toiminta seuraavalle ambitiotasolle, jossa entistä vaativammat haasteet ja vaatimukset odottavat ratkaisuaan.

Miten sitten hallita tätä osaamiseen liittyvää, sangen dynaamista asiaa ottaen huomioon myös ajalliset reunaehdot?

Tämän haaste on vaativuudeltaan kehittämisen K2-vuori, koska perinteisesti kouluttamalla ja perehdyttämällä asia jää parhaimmillaankin puolitiehen. Perille pääseminen edellyttää omaksettavan substanssin tarkkaa tunnistamista ja hallintaa, riittävän suorituskäytännön, henkilökohtaiseen omaksumiseen liittyvän menetelmän

hyödyntämistä, ja omaksutun osaamisen tason laadukasta mittaamista ja varmistusta. Osaamisen todellinen laatutaso punnitaan viime kädessä siinä, miten hyvin kehittämispotentiaalin käytännön realisoiminen onnistuu.

PERUSMANTRA 3.0

Asiakaskeskeisyys sekä laatu- ja viikkokokousten, variaation ja hukan vähentäminen ovat vain osa modernia toiminnan kehittämistä. Se, että tehdään kerralla valmiiksi, mitä asiakas vaatii, on perusmantra (versio 1.0), joka asettaa ambitiotason jo valmiiksi liian matalalle tasolle.

Tämän perinteisen laatujohtamisen perusajatuksen ehkä hieman kehittyneempi muoto on, että ”tehdään oikeat asiat oikein”, mitä voidaan pitää perusmantran versiona 2.0. Se tarkoittaa, että ollaan sekä tehokkaita että tuottavia, ja pyritään tyydyttämään asiakkaiden lisäksi myös muita sidosryhmiä kuten henkilökuntaa ja omistajia.

Alati muuttuvissa olosuhteissa on keskeistä tehdä oikeat asiat oikein, nopeasti ja kustannustehokkaasti.

Perusmantran 2.0 hallinta vaatii jo käytettäviltä kehittämismenetelmiltä merkittävästi parempaa suorituskäytännön kuin mihin perinteiset kehittämismenetelmät antavat myöten. Tähän kehittämisen suohon on moni organisaatio uponnut ja uppoaa edelleen, koska sovellettavat kehittämismenetelmät eivät ole muuttuneet muuttuneista olosuhteista ja haasteista huolimatta.

Ei riitä, että prosessit ovat suorituskäytännön juuri nyt, vaan modernissa kehittämisessä kyse on siitä, miten hyvin suorituskäytännön voidaan jatkuvasti ylläpitää ja kehittää muuttuvista olosuhteista ja tarpeista huolimatta.

Miten esimerkiksi varmistetaan kehittämisen tehokkuus, ja sitä kautta toiminnan tehokkuus, jos todellisuudessa ei ole mitään verifioitua ja suorituskäytännön logiikkaa, joka varmistaa, että ylipäättensä hääritään oikeiden asioiden ympärillä? Päätösten laadun takeena onkin usein varsin suosittu ja laajasti sovellettu mutu-tuntuma. Koska paremmastakaan ei ole tietoa, mutustelu jatkuu vuodesta toiseen siitäkin huolimatta, että parhaat voimat on valjastettu kehittämistoimintaan. Organi-

saatiomuutokset, prosessimallit, tuloskortit, kartoitukset, selvitykset sekä ulkoistus ja IT-järjestelmähankkeet kuluttavat aikaa, rahaa ja usein myös hermoja, monesti ilman kunnollista vastinetta ja vaikuttavuutta sidosryhmien tyytyväisyydessä.

Alati muuttuvissa olosuhteissa on keskeistä tehdä ”oikeat asiat oikein, nopeasti ja kustannustehokkaasti”. Tämä pätee kaikkiin toimintoihin, kehittäminen mukaan lukien. Yhä useampi organisaatio on joko siirtynyt tai on siirtymässä tämän perusmantran 3.0 mukaiseen toimintaympäristöön. Monella kehittämismenetelmällä on tässä ympäristössä lähinnä nostalgia-arvoa – aivan kuten vanhoilla romuautoilla.

Kehittämisessä tulee hyödyntää parhaita käytäntöjä varoen, koska vaarana on, ettei organisaatio koskaan opi kehittämisen todellista olemusta.

RISTIRIITAINEN YHTÄLÖ HALTUUN

Korkea mitattavissa oleva kehittämissuorituskyky pitää organisaation jatkuvasti iskussa. Yritysmaailmassa tämän strategian käytännön implementointi tarkoittaa ristiriitaisen kehittämissyhtälön konkreettista ratkaisemista: miten alentaa kustannuksia, nostaa suoritteiden hintaa ja lisää myyntiä ilman, että yksikään sidosryhmä on tyytymätön. Yhtälön nykyinen ratkaisuaste (0–100 prosenttia) on määriteltävissä kohdeyrityksen osalta määrittelemällä yrityksen kehittämissaantotasoa. Tämä tarjoaa näkökulman myös siihen, miten paljon mahdollisuuksia valuu hukkaan nykyisellä menolla.

Julkishallinnossa voidaan määrittää vastaavantyyppinen yhtälö, joka antaa kehittämissuoriteille suunnan ja merkityksen. Tämän perusteella voidaan valjastaa riittävän suorituskykyisiä kehittämismenetelmiä ratkaisemaan yhtälö mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Siltä osin kuin sopivia kehittämismenetelmiä ei ole saatavilla, ne voidaan luoda käyttäen hyväksi reverse engineering -ajattelumallia ja konstruktivistista tutkimusotetta. Yhtäkään perinteisistä kehittämismenetelmistä ei ole suunniteltu hyödyntäen näitä lähestymistapoja. Tä-

mä selittää osaltaan niiden heikkoa kokonais-suorituskykyä ja soveltuvuutta nykyaikaisien ratkaisemiseksi. Hyvä tapa varmistaa kehittämismenetelmän suorituskyky onkin tutkia, miten se on kehitetty ja mistä lähtökohdista.

KEHITTÄMISKULTTUURIA EI VOI KOPIOIDA

Suurin laadullinen heikkous autonvalmistaja Toyotan käyttämissä kehittämismenetelmissä (katso Proviisori 3/2011) on, ettei niiden avulla voida varmistaa kehittämisen tehokkuutta eli sitä, että todellakin kehitetään oikeita asioita kokonaisuutta ajatellen.

Toyotan menetelmäkokonaisuuden suurin laadullinen vahvuus on puolestaan se, että siihen kuuluvalla PDCA-logiikalla (engl. plan, do, check, act) voidaan osaltaan varmistaa kehittämisen tuottavuus eli se, että kehitetään asiat oikein. Hyödyntämällä mittaria, joka kertoo, miten hyvin PDCA-logiikkaa sovelletaan käytännön kehittämistyössä, voidaan helposti mitata toimeenpanon laatu. Sen tulisi olla vähintään 85 prosenttia, jotta organisaation toiminta kehittyisi kestäväällä tavalla. PDCA-logiikan ydin on hypoteesien asettaminen ja testaaminen, mikä on myös tieteellisen tutkimuksen selkäranka.

Lean-ajatteluun perustuva toiminnan kehittäminen keskittyy lähtökohtaisesti hukan ja laatu-epäselvyyden (variaation) vähentämiseen erityisesti tuotannosta. Tämä suppea näkökulma on nykypäivänä riittämätön. Paradoksaalista on, että moni organisaatio on panostanut, usein tietämättään, Toyotan käyttämän PDCA-logiikan lopputuloksiin osana lean-ajattelun soveltamista. Kehittämiskohteena ei ole ollut PDCA-logiikan syvälinen ymmärtäminen ja soveltaminen, mikä loisi käytännön tasolla oikean kehittämiskulttuurin. Asiaa ei paranna, että lopputulosta tutkitaan järjestelmällisesti ja tuloksellisesti esikuva-analyysin avulla (engl. benchmarking).

Soveltamalla tai peräti kopioimalla muiden organisaatioiden käyttämien kehittämismenetelmien lopputuloksia ei juurikaan voi kehittää sitoutuneisuutta, ymmärrystä ja toimintaa yleensä. Siinä jää suorittamatta moni ratkaiseva asia, kuten oikeiden kehittämiskohdeiden tunnistaminen sekä hypoteesien määrittäminen ja testaus. Myös organisatorinen ja poikkifunktionaalinen oppiminen jäävät uupumaan. Kehittämisessä tulee hyödyntää parhaita käytäntöjä varoen, koska vaarana on, ettei organisaatio koskaan opi kehittämisen todellista dynamiikkaa ja olemusta.

NELJÄ KESKEISTÄ MUUTTUJAA

Monessa organisaatiossa kehittäminen tarkoittaa käytännössä prosessimallin ja laatuikäkir-

jan luomista. Parhaimmillaan nämä asiat tukevat organisaation laadunvarmistuspyrkimyksiä. Pahimmassa tapauksessa ne luovat mukavuusalueen, jossa johtajat ja muu henkilökunta viihtyvät organisaation tuhoon saakka.

Prosessi on määritelmän mukaan ihmisten, teknologian, tiedon ja materiaalin (aineen) vuorovaikutusta halutun suorituksen tuottamiseksi. Näin ollen on selvää, että ilman aktiivisia kehittämissuorituskeinoja näiden neljän keskeisen muuttujan laatu ei pysy samana, vaan heikkenee jatkuvasti. Hyvätkään laadunvarmistuspyrkimykset eivät pysty tätä trendiä katkaisemaan, koska ne vaikuttavat ainoastaan absoluuttiseen laatuun, eivät suhteelliseen laatuun, jossa otetaan huomioon muutuneet olosuhteet.

KESKIARVOAJATELUSTA

Jokaisella prosessilla on ainutlaatuisia reunaehdot, rajapintoja ja painotuksia. Kehittämisessä tulee tästä syystä aina suhtautua harkiten keskiarvoajatteluun, vaikka se tarjoaisi tietysti näkökulmasta houkuttelevan hyödyn. Jalkapallojoukkueelle ei voi hankkia lenkkareita pelaajien jalkojen keskimääräisen koon mukaan, vaikka tällainen hankinta tarjoaisi paremman määrälennuksen ja helpomman ostobyrokratian. Jokaisen kehittämistoiminnan kehittämisen arvonalostusketjussa tulee olla räätälöity, verifioitu, priorisoitu ja implementoitu kokonaisuutta ajatellen optimaalisella tavalla, rajallisista aikaresursseista huolimatta.

Siirtyminen keskiarvoajattelusta täsmäkehittelemiseen vaatii johtamisnäkökulmasta uusien näkökulmien omaksumista ja asenteiden terävöittämistä, jotta huomio säilyisi tärkeissä yksityiskohtissa kehittämisen eri vaiheissa.

Jatkuvan kehittämisen periaate tarkoittaa, että organisaation kehittämissaantotasoa on jatkuvasti korkealla tasolla. Tason pitkäkestoinen ylläpito resurssiniukalla tavalla ja yhä korkeammalla ambitiotasolla on merkki siitä, että organisaatio on päässyt varsin pitkälle sidosryhmiensä tarpeiden entistä paremmassa tyydyttämisessä.

Mikään ei ilahduta niin kuin se, että asiat paranevat todellisuudessa vuosi vuodelta. Hyvästä voidaan aina tehdä parempi, ja parhaasta vieläkin parempi! ■

Kirjoittaja on tekniikan tohtori ja Vitalize Oy:n toimitusjohtaja. Kolmiosainen artikkelisarja perustuu hänen vuonna 2010 julkaistuun kirjaansa High-Performance Process Improvement (Springer).