

Jos raaputtaa takaikkunaa, se ei juurikaan vaikuta näkyvyyteen tuulilasista. Vääriin asioihin keskittyminen hukkaa valtavasti mahdollisuuksia ja resursseja.

TEKSTI MARKUS PASTINEN KUVA DREAMSTIME

## SUUNNITELMALLISUUDEN TASOA JA DYNAMIIKkaa

MONISSA ORGANISAATIOISSA VOI VERRATA AUTOON, JONKA LASIT OVAT LÄHES KOKONAAN JÄÄSSÄ JA PIENEHKÖ NÄKYVYYSSALUE SIJAITSEE TAKANA VASEMMALLA. JO DATANKERUUMENETELMÄN VALINTA VAIKUTTAA SIIHEN, MIKÄ ALUE IKKUNOISTA VOI OLLA VAPAA.

# AJAAKO ORGANISAATIOSI LASIT JÄÄSSÄ?

**K**ehittämisessä keskeistä ei ole enää laatu- ja kustannusten tunnistaminen ja vähentäminen, vaan mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntämisen kolmen, toisistaan läheisesti riippuvan kokonaisuuden osalta. Ne ovat kehittämistoiminta, kehitettävä toiminta ja suoritteet.

Laatukustannuksia ovat kaikki kustannukset, jotka syntyvät, kun ei tehdä kerralla valmista. Laatukustannusten lajeja on neljä: sisäiset ja ulkoiset virhekustannukset, tarkastuskustannukset ja ennaltaehkäisevät kustannukset.

Todelliset laatukustannukset edustavat rahallisesti arviolta 15–75 prosenttia liikevaihdosta organisaatiosta ja alasta riippuen. Raportoidut tai mielletyt laatukustannukset ovat tyypillisesti vain murto-osa tästä, koska ne kattavat vain osan kaikista laatukustannuksista. Laatukustannuksiin liittyvien konseptien kautta päästään käsiksi tuottavuuteen liittyviin ongelmakohtiin. Tämä on kuitenkin vasta kolikon toinen puoli. Lisäksi pitää vaalia tehokkuutta.

Mahdollisuuksien tarkastelussa lähdetään suorituskykyisessä kehittämisessä siitä, mikä on nykyisen ja tavoiteltavan ambitiotason välinen ero kehittämistyössä, kehitettävässä toiminnassa ja suoritteissa. Ambitiotasoerot, joiden kantavat pilarit ovat aika, laatu ja raha, muodostavat yhdessä kerrannaisvaikutuksineen merkittävästikin suuremman arvohävikin kuin laatukustannukset.

Menetetystä mahdollisuudesta organisaatioissa koitua arvohävikki on laskettavissa kansallisella tasolla miljardeissa euroissa. Hävikki vaikuttaa osaltaan kielteisesti kaikkien sidosryhmien tyytyväisyyteen sekä yleisellä tasolla myös työllisyyteen, verotuloihin ja hyvinvointiin. Arvohävikki jää monesti pimentoon, koska organisaatioissa käytettävät perinteiset kehittämismenetelmät ja -järjestelmät eivät yksinkertaisesti tunnista tätä asiaa. Ei voi tietää, mitä ei tiedä.

## KEHITTÄMISEN VIISIKKO

Suorituskykyinen kehittäminen edellyttää hukan, laatu- ja kustannusten vähentämisen lisäksi monen muun asian samanaikaista hallintaa, vieläpä niukoilla aika- ja raharesursseilla. Viiden keskeisen kokonaisuuden prosessimainen hallinta tarjoaa ratkaisun tähän haasteeseen:

1. Kehittämisen tehokkuuden ja tuottavuuden varmistaminen.
2. Itse kehittäminen suorituskyvyn kokonaisvaltainen hallinta ja kehittäminen eri ambitiotasoilla – kohdeprosessien suorituskyvyn kehittämisen lisäksi.

3. Prosessien suorituskyvyn ja suoritteiden saumaton kehittäminen yhä korkeammilla ambitiotasoilla – prosessin tai suoritteen irrallisen kehittämisen lisäksi.

4. Laajojen ja monimutkaisten kokonaisuuksien, verkostojen, kehittäminen – paikallisesti toimivien prosessien tai funktioiden kehittämisen lisäksi.

5. Mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen – laatukustannusten tunnistaminen ja vähentämisen lisäksi.

Päästä päähän -näkökulma (engl. end-to-end) kehittämisen arvonjalostusketjuun tarjoaa käytännön tasolla hyvän tavan hallita ja kehittää muuten monimutkaista asiaa. Kun esimerkiksi niin sanotun Kanon-mallin konseptit suoritteiden kehittämiseksi kytketään saumattomasti kehittämistoimintaan ja niihin tarpeellisiin prosesseihin, jotka tutkivat, kehittävät, markkinoivat, myyvät, tuottavat, toimittavat ja ylläpitävät suoritteita, saadaan merkittäviä synergiaetuja ja hyötyjä siihen verrattuna, että mallin opit sovellettaisiin irrallaan.

## DATA, TIETO JA TIETÄMYS

Kehittämisen tehokkuuden varmistaminen tarkoittaa sitä, että organisaatio tai verkosto kehittää oikeita asioita. Oleellista on kehittämis-kohteiden riittävän laadukas tunnistaminen ja valinta siten, että asiaan vaikuttavat olosuhteet ja reunaehdot otetaan riittävän hyvin huomioon. Tähän tarvitaan aina tietämystä, joka on päätöksenteon perusedellytys. Tämä puolestaan edellyttää riittävän suorituskykyistä datan keruuta, datan jalostamista tiedoksi eli analyysiä sekä tiedon jalostamista tietämykseksi eli synteesiä.

Kehittämisen arvonjalostusketjussa käytetyn tietoprosessin suorituskyky ratkaisee pitkälti, miten laadukasta kehittäminen tosiasiallisesti on. Perusongelma organisaatioissa on puuttuva tai puutteellinen tietoprosessi, jolloin esimerkiksi kerätään ja hyödynnetään sellaista dataa, joka on helposti saatavilla, eikä sellaista, jota oikeasti tarvittaisiin. Myös epärelevantin tai peräti virheellisen datan jalostaminen tiedoksi on yleistä.

Lisäongelmia syntyy, kun tietoa tai tunteita pidetään päätöksenteon perustana. Tiedosta puuttuu lähtökohtaisesti yksi ratkaiseva jalostusaste, joka tarjoaa ymmärryksen toimenpiteiden vaatimuksista ja kokonaisvaikutuksista. Datasta puuttuu peräti kaksi jalostusastetta. Ilman laadukasta synteesiä (tietämystä) on mahdotonta tehdä laadukkaita päätöksiä. Hyppy datasta päätöksentekoon on hyvin pitkä. Harva, jos kukaan, pystyy trivialisoidaan asioita tuottamaan riittävän laadukkaan analyysin ja synteessin pelkästään mit-

tausjärjestelmän tarjoaman datan perusteella.

Analyyysin tarkoitus kehittämisessä ei ole tuottaa ”kiva tietää”-tietoa, vaan tiedon on palveltava relevantilla tavalla synteesiä, päätöksentekoa ja toimeenpanoa. Tästä syystä esimerkiksi tulokortit, tyytyväisyyssmittaukset sekä kypsyy- ja laatu- ja laatupalkintomallit tarjoavat petollisen alustan toiminnan ohjamiseen. Ne voivat viedä ajattelua väärille urille. Ne eivät tarjoa synteesiä, vaan ainoastaan osittaisen analyysin.

Yksinkertainen ”Entäs sitten?” -kysymys kehittämisen eri vaiheissa auttaa monesti jäsentämään ajatuksia.

---

## Pienehkökin parannus päätösten laadussa nostaa kehittämisestä saatavaa hyötyä merkittävästi.

---

### GARBAGE IN, GARBAGE OUT

Tietämys on päätöksenteon perusta. Kehittämisen tehokkuuden varmistamisessa kyse on päätösten laadun varmistamisesta. Pienehkökin parannus päätösten laadussa nostaa kehittämistä saatavaa hyötyä merkittävästi. Suhteellisen yksinkertaisessakin kehittämistyössä tehdään jo alkutaipaleella kymmeniä keskeisiä päätöksiä alkaen kerättävän datan laadusta (ajoitus, oikeellisuus, tarpeellisuus, määrä, muoto, paikka, hinta) ja päättyen analyysin ja synteessin kautta kehittämiskohteen valintaan ja toimeenpanoon.

Asiakas- tai henkilöstöntyytyväisyystutkimukset edustavat ainoastaan osaa tarvittavasta datasta, eikä niitä tästä syystä aina voi tai ole edes syytä hyödyntää sellaisinaan kehittämistyössä.

Johtajan kykyyn tehdä kokonaisuutta ajatellen laadukkaita päätöksiä vaikuttavat muun muassa hänen stressi- ja viireystasonsa, kiinnostuksensa, osaamisensa ja näkemyksensä sekä tilanteen paine. Toinen johtaja tai toinen johtoryhmä voisi päätyä tyystin toiseen ratkaisuun. Kuka on oikeassa, vai onko kumpikaan? Jos datassa, analyysissä tai synteessissä on ongelmakohtia, riski on ilmeinen että ”garbage in, garbage out”-periaate toteutuu myös päätöksissä. Usein ongelmakohtia ei edes tunnisteta, jolloin niihin on vaikeaa puuttua.

Kehittämisenäkökulmasta päätösten huono laatu ja päätösten laatuason suuret vaihtelut ovat ensimmäisiä kehittämiskohteita, joihin organisaatiossa tulee panostaa. Väärien asioiden toteuttaminen hukkaa valtavasti mahdollisuuksia ja resursseja. Usein on myös syytä mitata ja kehittää strategiatyöskentelyn ja sen tuloksena syntyvän strategian laatua. Suurissa organisaatioissa voi myös olla perusteltua arvioida ja kehittää kehittämissuunnitelman ja projektien hyväksyttämisen prosessin laatua.

---

## Tiedon on palveltava relevantilla tavalla synteisiä, päätöksentekoa ja toimeenpanoa.

---

### LAATUA KEHITTÄMISSUUNNITELMIIN

Sitä, miten hyvin organisaatio pystyy ottamaan huomioon kaikki kehittämisen kannalta keskeiset asiat, voidaan riittävän hyvin arvioida organisaation kirjallisen kehittämissuunnitelman kautta. Mikäli arvioidaan kehittämissuunnitelmien laatua alhaisimmalla ambitiotasolla, voidaan todeta, että keskimäärin yrityksissä kehittämissuunnitelmien laatu on 16 prosenttia. Luku perustuu 30:n elektroniikka-alalla toimivan yrityksen mitattuun keskiarvoon. Käytännössä tällainen laatu ei tue juurikaan laadukasta päätöksentekoa, vaikkakin tällainen kehittämissuunnitelma kelpaa sängen hyvin käytännön todisteena esimerkiksi sertifiointiin.

Tosielämässä hyvin harva meistä ajaisi autolla metriäkään, jos tuulilasien, sivulasien ja takalasin näkyvyys olisi ainoastaan osaksi vapaa ja tämä pienehkö vapaa alue sijaitisi takana vasemmalla. Jo datankeruun menetelmän tai -lähestymistavan valinta määrää, mikä alue ikkunoista voi parhaassakaan tapauksessa olla vapaa, mikä vääjäämättä vaikuttaa analyysin ja synteessin laatuun. Jos raaputtaa takaikkunaa, se ei juurikaan vaikuta näkyvyyteen tuulilasista. Jos pelkästään takaikkunan raaputtaminen kestää pari tuntia tai koko päivän, niin on selvää, ettei tämä palvele enää juuri ketään. Tarve ja motivaatio lähteä liikenteeseen saattaa jo siinä vaiheessa olla ohi, eikä peruuttamalla ole hyvä edetä ainakaan pitkiä matkoja. Tämä kuitenkin

kuvastaa suunnitelmallisuuden tasoa ja dynamiikkaa monessa organisaatiossa.

Autoilussa, kuten kehittämissessäkin, on lisäksi ongelmallista keskittyä ainoastaan yhteen asiaan, koska kokonaisuus ratkaisee, ja eritilanteissa tulee ottaa huomioon ja priorisoida asiat oikein. Ilman riittävän laadukasta logiikkaa laadukkaiden kehittämissuunnitelmien laatimiseksi organisaatio tekee sitä, mitä osaa, ei sitä, mitä oikeasti tarvittaisiin. Suunnitelmista puhuttaessa on myös keskeistä huomioida, että mikäli ainoastaan osa toiminnasta on suunnitelmallisuuden piirissä, suunnitelmallisuuden heikko kattavuus, esimerkiksi ainoastaan yksi prosessi viidestä, johtaa siihen, ettei riittävä momenttia saavuteta vaikuttavuudessa.

Riittävän kehittämistehokkuuden saavuttaminen ja ylläpitäminen on varsin haasteellista. Ongelma ei ole ratkaistavissa ilman laadukasta ja suorituskykyistä logiikkaa kehittämissuunnitelmien luomisessa. Nykymenetelmillä sataprosenttisen laadukkaan prosessin kehittämissuunnitelman laatimiseen kuluu aikaa noin 14 kalenteripäivää ja kohdeprosessin avainhenkilöiden tehollista työaikaa alle yksi työpäivä.

### SIDOSRYHMÄT ERITTÄIN TYYTYVÄISIKSI

Kehittämisen tuloksissa ei ole oleellista ainoastaan suorituskyvyn ja sidosryhmätyytyväisyyden absoluuttinen parantaminen, vaan myös suhteellinen parantaminen suhteessa kilpailijoihin tai muihin organisaatioihin. Verrokiryhmää korkeampi kehittämissaantotaso kehittää sekä absoluuttista että suhteellista kilpailukykyä.

Kilpailukyvyn parannusta ei lasketa pelkästään euroissa, sekunneissa ja laatuopikkeamisissa. Oleellisempaa on, miten paljon paremmin organisaatio kykenee tyydyttämään sidosryhmiensä eli ensisijaisesti asiakkaidensa, henkilökuntansa ja omistajiensa usein vastakkaisia ja alati muuttuvia tarpeita ja vaatimuksia. Näiden kolmen sidosryhmän kokonaistyytyväisyys on pyhä ydin, jota kehittämisessä tulee vaalia.

Mikäli nämä sidosryhmät eivät ole kokonaisuutta ajatellen tyytyväisiä, ei ole juurikaan perusteita tyydyttää muidenkaan sidosryhmien tarpeita. Pelkästään paikallaan pysyminen edellyttää, että kehittäminen tapahtuu samalla vauhdilla kuin tarpeet ja suorituskykyvaatimukset kiristyvät tai muuttuvat.

### SUO SIELLÄ, VETELÄ TÄÄLLÄ

Se, että muutkin kehittävät toimintaa samalla matalla suoritusasteella kuin oma organisaatio, tarjoaa ainoastaan kalliin illuusion oman organisaation tai jopa kokonaisen toimialan kehittämisen tasosta. Tässä kehittämissuossa ke-

hittämissuunnitelman nostaminen ei ole mahdollista ilman, että kustannukset nousisivat tai laatu kärsisi merkittävästi.

Juokseminen suossa on taitolaji, jossa kompurointi ja voimien hupeneminen syövät motivaatiota paatuneemmaltakin juoksijalta. Kun voimat ovat hupenneet, ollaan usein vielä pidemmällä jängällä – ja vieläpä eksyksissä. Tämä tarjoaa suospesialisteille uusia mahdollisuuksia ”auttaa” asiakastaan pois letosta. Tätä ei tietenkään koskaan tule tapahtumaan, vaan panostuksen jälkeen avautuu uusi, hieman toisenlainen hetteikkö kangastuksineen.

Rämpiminen kehittämissuossa kohti uusia kangastuksia on yllättävänkin suosittua. Vuodesta toiseen kamppaillaan kädet savessa samanlaisten ongelmien kanssa, kuten esimerkiksi tiedon laatu ja IT-järjestelmän ongelmat. Tässä ei voi juurikaan havaita hyviä puolia.

Kun organisaation suorituskyky on riittävän retuperällä tai ei kehity riittävästi, helppointa on madaltaa ambitiotasoa tai viitata huonoon johtajuuteen. Ongelmien syyt eivät kuitenkaan poistu seurauksia kehittämällä. Kehittämismenetelmien rakenteellisia ongelmia ei voi parantaa hyvälläkään johtamisella.

### TARVITAAN AHA-ELÄMYS

Oikeille raiteille siirtyminen edellyttää uuden kehittämissuunnitelman omaksumista ja usein myös aha-elämyksen. Tyytyväiset asiakkaat, henkilökunta tai omistajat eivät yksinään osoita, että organisaatio olisi suorituskykyinen. Vasta kun asiakkaat, henkilökunta ja omistajat ovat erittäin tyytyväisiä, ollaan päästy oikeille jäljille. Lisäksi on panostettava muidenkin sidosryhmien tyytyväisyyteen, ja siihen, että mainitut kolme keskeisintä sidosryhmää ovat erittäin tyytyväisiä myös tulevaisuudessa.

Maailma, organisaatioihin kohdistuvat vaatimukset ja kehittämistarpeet ovat muuttuneet paljon viime vuosina, puhumattakaan laatugurujen ajoista. Muutosvauhdissa ei ole havaittavissa hidastumisen merkkejä. Kehittämisen suorituskyvystä on pidettävä erityistä huolta niin hyvinä, kohtalaisina kuin huonoina aikoina. Korkea kehittämissaanto varmistaa organisaation koosta riippumatta, että näin todella tapahtuu. Tämä yksinkertainen periaate kantaa pitkälle. Suorituskykyisen kehittämisen aika on aina. ■

---

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