

Näin johdat yritystä **PALIKOILLA**

Kuinka organisaatio saa toteutettua yhä tiuhemmin kohtamansa muutospaikat menestyksekkäästi? Voiko muutoksia innovoida ja ajaa läpi projektien tapaan – jo ennenkuin edessä on suoranainen pakko?

Organisaatiot suhtautuvat tihenevään tahtiin eteenpäin tulevien muutosten hallitsemiseen ja johtamiseen kuin mihin tahansa suuriin kehityshankkeisiin. Niinpä yrityksissä on ryhdytty puhumaan projektinomaisen johtamisen nopeasta yleistymisestä.

Tarkkaile ympäristöäsi

Midagon Ltd:n toimitusjohtaja **Petri Malme-lin** arvioi kehityksen kulkeneen kiihtyvään tahtiin kohti projektinomaista johtamista ainakin viimeksi kuluneen vuosikymmenen verran. Kehityksen nopeuttajana hän näkee toimintaympäristöjen rivaakat muutokset - siis muun muassa globalisoitumisen, teknologiamurrokset, yrityskaupat sekä tuotantorakenteiden muutokset.

Boardmanin partneri **Esa Matikainen** lisää listaan keskeisinä vaikuttavina tekijöinä nuorten työelämään hiljattain tulleiden ja pian tulevien mukanaan tuoman asennemaailman muutoksen sekä yritysten strategian to-

Onko johtaminen nopeasti muuttuvassa ympäristössä helpompi rakentaa ketteristä palikoista kuin lähteä kääntämään koko laivan kurssia?

PETRI FIILIN KUVAT SUSANNA JUNNOLA

teuttamisen ja firman ohjaamisen entisestään kasvaneen haasteellisuuden.

”Kyse on suuresta työn ja yritystoiminnan luonteen muutoksesta. Työnteon osalta erityisesti nuorilla projektimainen asenne ja suhtautuminen työpaikkaa ja työtä kohtaan on lisääntynyt merkittävästi.”

”Yhä useammassa organisaatiossa joudutaan pohtimaan, onko yritystä parempi ohjata perinteiseen tapaan koko laivan kurssia muuttamalla vaikeasti palikka palikalta. Yhä useammin yritykset päätyvät jälkimmäiseen ratkaisuun, sillä koko laivan kääntäminen uhkaksi loppua törmäykseen jäävuoren kanssa”, Matikainen sanoo.

Uudessa ajattelussa yritys rakentaa suuntauksen hankepalikoista ja hakee reaali- ja vaihtoehtoisia erilaisten hankkeiden avulla.

”Perinteisen esimies-alaisuuden sijaan tässä korostuu yhteinen tarkoitus jonkin asian ym-

pärillä. Tuore esimerkki-ilmiö on satamalakon aikana syntynyt **Aki Kakon** vetämä *Facebook*-ahtaat, josta kehkeytyi jatkeena palveluyritys Kiitos Henkilöstöpalvelut. Erilaiset sosiaalisen median työkalut näyttävät näin luovan uutta ja toisaalta helpottavan muutoksissa merkittävästi.”

Lisää joustavuutta

Perinteinen projektinomaisen johtamisen malli on toimitusprojekti, jonka asiakas maksaa. Tällaisia ovat vaikkapa asiakkaalle suunnitellun tietojärjestelmän tai paperikoneen toimittaminen.

”Uudempi projektinomaisen johtamisen kohde on organisaation sisäinen kehittäminen ja muutokset organisaatiossa. Näiden osuus esimerkiksi meidän parinkymmenvuotisen toimintamme kuluessa on selvästi kasvanut. Arviolta yli puolet asiakastyöstämme keskittyy nykyisin



Esa Matikainen, Petri Malmelin ja Jussi Vähäkylä kehottavat tiimejä hakemaan yhteistä säveltä ketterillä hankepalikoilla.

10 tehotiimin merkkiä

Jokainen projektinomaiseen johtamiseen kykenevä korkean suorituskyvyn tiimi on erilainen. Kuitenkin niillä on selvä joukko yhdistäviä tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi:

Intohimo tuloksiin

Tiimi määrittää hankkeille etukäteen mittarit ja tavoiteltavat muutokset.

Oppimisesta nauttiminen

Huipputiimi syntyy ympäristössä, jossa tehdään jotakin vaikeaa. Äärihaasteista opitaan.

Organisaatioosiilot ylittävä osaaminen

Tiimiin valitaan omat siilonsa, mutta myös naapurinsa ja keskeiset rajapintansa tuntevia.

Avoimuus ja erilaisuus

Tiimin jäsenillä on erilaiset taustat, eri ikä ja yhä useammin eri kansallisuus.

Toisten arvojen tunteminen

Lisäksi yhteisten arvojen - usein parin kymmenen - luominen.

Verkostoituneisuus

Koko tiimillä on oltava luontevat, mutkattomat suhteet ja luottamus ylimmän johdon kanssa. Hyvät verkostot myös muuhun yritykseen ja sen ulkopuolelle.

Laadukas kommunikointi

Riittävän kommunikaation tulee keskittyä olennaisiin, selkokielisiin viesteihin ja mitattaviin kiistämättömiin faktoihin.

Hyvä riskinsietokyky

Riskejä hyvin sietävä tiimi tekee ris-

kiympäristössä asiat uudella tavalla. Mahdolliset epäonnistumiset myönnetään ja niistä otetaan opiksi.

Erinomaiset leadership-taidot

Useimmilla huipputiimin jäsenellä on keskimääräistä paremmat leadership-taidot. Kaikkien taitoja kehitetään edelleen.

Kompakti koko

Huipputiimin maksimikoko 10 henkeä, optimi 6-8. Muutoksen kenttää tuntemaan tarvitaan kuitenkin jäseniä riittävästi.

Lähde: Petri Malmelin

tälle puolelle”, Suomen Projekti-Instituutin toimitusjohtaja **Jussi Vähäkylä** sanoo.

Perinteistä toimitusprojektia tarvitaan Vähäkylän mukaan esimerkiksi silloin, kun yritys toimittaa ulkoisille asiakkaille laajoja kokonaisuuksia, joiden menestyksekkääseen läpiviintiin tarvitaan projektijohtamisen oppija. Toiminnan sisäistä kehittämistä tarvitaan taas useimmiten silloin kun uudenaikaisessa tilanteessa muutoksien omassa organisaatiossa katsotaan auttavan eniten.

”Esimerkiksi moni lääketeollisuusyritys kärsii parhaillaan alan suuresta murroksesta, omien vahvuuksien yllättävästä ehtymisestä ja toimitusketjun merkittävästä rakennemuutoksesta. Toiminnan sisäinen kehittäminen auttaa näihin vaikeisiin tapauksissa parhaiten. Sillä voidaan myös lisätä yrityksen nopeutta ja joustavuutta.”

”On kuitenkin hyvä muistaa, että kukaan ei varsinaisesti halua projektia vaan muutoksen - aivan kuten useimmat eivät halua lomamatkaltaan matkustamista vaan pikemminkin haluavat olla perillä lomakohteessaan”, Vähäkylä vertaa.

Kehitä projektikulttuuria

Vähäkylän mukaan keskeinen kysymys suurissa muutoshankkeissa kuuluu, onko yrityksellä olemassa selkeä johtamiseen kytketty päätöksentekomalli.

Kyse on usein varsin täsmällisten pelisääntöjen luomisesta sen suhteen kuinka projekteja tulisi organisoida. Tyypilliset pienet arkiongelmien ovat projektipäällikön leipää - hänen tehtävänsä on viedä hanke onnistuneesti maaliin.

”Suuremmissa organisaatioissa on kuitenkin syytä pohtia, kuinka muutoshankkeet saadaan kytkettyä olemassa olevan organisaation johtamiseen ja rakenteisiin. Tämä edellyttää useimmiten erityisen päätöksenteko-organisaation perustamista.”

Useimmissa suurissa organisaatioissa muutoshankkeiden ylimpänä toimijana on projektin omistaja eli sponsori. Jos muutoshanke pitää sisällään esimerkiksi tuotantolaitoksen siirtämisen, projektin omistaja haluaa lopputuloksen, ja projektipäällikkö junailee asiat matkan aikana. Myös projektinomaisen johtamisen kannalta keskeisten tiimien muodostaminen on projektipäällikön aluetta.

Muista menetelmät, sisältö ja johtaminen

Yrityksen projektikulttuuri koostuu Vähäkylän



Jussi Vähäkylä

visioissa projektijohtamisen osaamisesta, toimintaympäristöstä ja -edellytyksistä sekä projektijohtamisen prosesseista ja toimintatavoista.

Projektinomaisen johtamisen osaamista voidaan Vähäkylän mukaan lähestyä kolmelta näkökulmalta: projektihallinnon menetelmistä ja sisällöstä sekä ihmisten johtamisesta.

Projektijohtamisen menetelmät pitävät sisällään esimerkiksi muutostavoitteiden pilkkomisen työko-

naisuuksiksi, aikataulutuksen ja kustannusten hallinnan. Tämän kaiken pystyy periaatteessa opiskelemaan alan kirjallisuudesta.

Sisältöosuus koostuu etupäässä yrityksen alan substanssin hallinnasta - vaikkapa lääketutkimuksesta tai tietojärjestelmäosaamisesta.

Ihmisten johtaminen taas pitää sisällään kaikkea mahdollista motivoinnista ja sitouttamisesta tiimin muodostamiseen, eikä sen oppiminen pelkästään oppikirjoista onnistu.

”Mitä suurempi muutoshanke sen tärkeämmäksi ihmisten johtaminen nousee. Sen merkitys muutoinkin on selvästi kasvava”, Vähä-

kylä sanoo.

Mainitut kolme ulottuvuutta muodostavat Vähäkylän mukaan kolmijalan, jossa heikoin jalka määrittää kokonaisuuden vahvuuden - ja tiukassa tilanteessa koko rakennelman pysymisen pystyssä.

Panosta ydintiimiin

Petri Malmelin on Esa Matikaisen ja Jussi Vähäkylän kanssa samaa mieltä siitä, että ylivoimaisesti merkittävin tekijä muutoshankkeen onnistumisen kannalta on toteuttava tiimi.

Mittava muutoshanke onnistuu Malmelinin mukaan varmimmin, kun ydintiimi on – tai kun siitä kasvaa – niin sanottu korkean suorituskyvyn tiimi (*High Performance Team, HPT*).

Malmelin sanoo kokemusten osoittavan, että vain kolmasosa suurista muutoshankkeista onnistuu, ja ainoastaan seitsemän prosenttia ylittää todellisen menestyksen tasolle. Kaksi kolmasosaa vastaavasti epäonnistuu.

”Epäonnistunut muutosohjelma on yritykselle kallein mahdollinen investointi. Siksi korkean suorituskyvyn tiimin valintaan, syntymiseen ja kehittymiseen kannattaa panostaa.”

Paitsi muutoksen toteuttamisessa, korkean suorituskyvyn tiimiä voi Malmelinin mukaan käyttää myös potentiaalisen muutoskohteen etsimisessä. Yrityksissä on päästy hyvin innovatiivisiin tuloksiin, kun johto on koonnut tällaisen tiimin, antanut sen tehtäväksi muutosaihioiden innovoimisen ja valinnut lopuksi parhaat tiimin esittämistä ehdotuksista.

Älä unohda salkunhallintaa

Kun johtaminen yrityksessä muuttuu projektinomaiseksi, kokonaisuuden sijasta johdetaan palikkamaisesti pienempiä osuuksia.

”Voidaan ajatella, että organisaatiossa useimmat asiat ovat muutosta ja projekteja. Organisaation kokonaisuus keskittyy strategian, ihmisten ja hankesalkun johtamiseen. Hankesalkun kokoa, sisältöä ja tuoreutta on valvottava uudella vireydellä ja kriittisyydellä. Suurehköllä yrityksellä voi olla hankesalkussaan esimerkiksi kymmenen hanketta, joista 7–8 sisäisiä kehittämishankkeita. Monille syntyy ongelmia juuri siksi, että liian suuri osa hankkeista on sisäisiä. Yritys ei enää katso mark-



Esa Matikainen



Petri Malmeli

kinoille vaan tuijottaa omaan napaansa”, Esa Matilainen arvioi.

Projekti-Instituutin Jussi Vähäkylä sanoo, että yrityksen projektisalkkua tulisi tarkastella kriittisesti strategian näkökulmasta ainakin pari kertaa vuodessa, ja turhat hankkeet hylättävä samaan tahtiin uusien tieltä.

”Epäonnistunut muutosohjelma on yritykselle kallis investointi. Siksi korkean suorituskyvyn tiimin valintaan, syntymiseen ja kehittymiseen kannattaa panostaa.”

”Yhtenä hyvänä sääntönä voi pitää jonkin vuoden takaisen kurssimme sanomaa. Sen keskeinen tavoite oli yritysten kehitysprojektien määrän puolittaminen. Puolittaminen kannattaa siksi, että ellei yritys tarkastele kokonaisuuttaan kriittisesti, mukana kulkee jo pilaantuneita hankeideoita tai turhia päällekkäisyyksiä. Niistä luopuminen selkiyttää tavoit-

teita ja tuo lisää voimavaroja parhaisiin kehityskohteisiin”, Vähäkylä sanoo.

Lähes mikä tahansa kehittämishanke voidaan Vähäkylän mukaan jakaa tukiin vaiheeseen, joiden pitäisi pyrkiä vastaamaan ainakin kysymyksiin mitä, miksi, miten, toteutiko mitä piti, mitä opimme ja mitä hyötyä saimme.

Linkitä strategiseen johtamiseen

Boardman 2020 -ryhmän runsaan vuoden takainen yritysselvitys osoitti, että kysymyspatterin heikoimman yksittäisen arvosanan sai kyky tunnistaa ja lopettaa ajoissa kannattamattomat hankkeet.

”Usein hankkeiden käynnistäjän henkinen sitoutuminen on perin vahva ja lopettamis- tai vetäytymispäätökset siksi hankalia. Sisu puskee läpi vaikka harmaan kiven. Kuitenkin myös epäonnistumiset joissakin hankkeissa tulisi pystyä hyväksymään”, Esa Matikainen tiivistää.

Kun kannattamattomat tai muuten epäonnistuneet hankkeet on tunnistettu ja lopetettu, tärkeää on myös luoda linkki takaisin strategiaan.

”Yritysjohdon tulee pohdita, onko hanke alunperinkin perustunut väärin oletta-

muksiin ja onko strategia ollut väärä, vai onko ongelma ollut strategian toteuttamisessa? Oppimisen ja toiminnan ohjaamisen kannalta tulee merkittävän hankkeen epäonnistuksessa löytää todellinen vastaus kysymykseen, oliko strategia väärä vai ontuiko toteutus. Tämä pätee kaikessa projektimaisessa johtamisessa.” ■