

# ”Ilman ulkopuolista emme olisi lähteneet muutosprosessiin”

Ilmailulaitoksen tavoitteena on yhdistää kolme IT-yksikköä uudenkiiltäväksi tieto- ja viestintätekniikan palveluyksiköksi. Muutoshanke on nyt aluillaan ja apuna on käytetty ulkopuolisia konsultteja.

Ilmailulaitoksella oli jo vuosia haaveiltu eri IT-yksiköiden yhdistämisestä palveluyksiköksi. Nyt haavetta on alettu toteuttaa, sillä Ilmailulaitoksella organisoidaan uutta yhtenäistä tieto- ja viestintätekniikan palveluyksikköä.

Muutosprosessin on sovittu kestävän vuoteen 2008, nyt ollaan ensimmäisessä vaiheessa. Uutta palveluyksikköä on organisoitu ja palveluja on tuoteistettu: ensimmäisen ryhmän palvelukuvaukset alkavat olla valmiina. Tavoitteena on, että uudesta palveluyksiköstä tulee sisäisen asiakkaansa strateginen kumppani.

”Mutta ennen kuin olemme strateginen kumppani niin se vaatii kyllä vielä paljon veden virtaamista Vantaajoessa”, muutoshankkeesta vastaava ATK-päällikkö Eeva Björklund hymyilee.

Osaavien IT-alan työntekijöiden keskittämisestä yhtiön sisällä on Björklundin mielestä paljon hyötyä. Työn-

tekijän läheltä löytyy silloin toinen alan osaaja, jota voi käyttää keskustelu- ja sparrauskumppanina. Samalla koko tiimin tietämystaso kohoaa. Yhdistämällä poistetaan myös turha päällekkäinen työ, kun samoihin ongelmiin ei tarvitse etsiä ratkaisua useaan kertaan. ”Tästä tulee osaamiskeskittymä: isommassa porukassa voi keskittyä tiettyihin asioihin paremmin, ei tarvitse osata kaikkea”, Björklund toteaa.

Muutosprojektilla on ohjausryhmä, joka varmistaa, että yksikkö toimii Ilmailulaitoksen strategioiden mukaisesti.

## Yhtenäisistä toimintatavoista on hyötyä

Kun kolme yksikköä ja arviolta 20 työntekijää yhdistetään, kyseessä on suuri muutosprosessi. Ilmailulaitoksella tarvittiin YT-neuvottelujakin, sillä yhdistämisestä aiheutuu myös muutoksia työsuhteisiin.

Muutosvastarintaakin liikelaitok-



IT Value Barometer –mittauksesta järjestetyt ryhmäkeskustelut olivat Björklundin mielestä erittäin antoisia.

sesta löytyy: ”IT-alan ihmiset toimivat usein erillään muusta organisaatiosta, heille muodostuu oma kieli ja kulttuuri organisaation sisällä. Onhan se haaste muuttaa nämä alakulttuurit yhdeksi palveluasenteeksi”, Eeva Björklund myöntää.

Joskus vanhoilla IT-osastoilla on vaikeuksia visioida itsensä palveluntarjoajina. Björklundin mukaan tämä ei kuitenkaan ole ollut ongelma Ilmailulaitoksen IT-osaajille: ”Palveluasenne

on ollut yleensä hyvä. Meidän yksikössämme palvelutapahtumien kirjaus on ollut tapana jo pitkään, mutta joillekin se, että siirrytään tiettyyn yhtenäiseen toimintatapaan, on kova pala.”

Yhtenäiset toimintatavat ovat välttämättömiä, sillä uusi tieto- ja viestintätekniikan yksikkö haluaa päästä eroon henkilöriippuvuudesta. ”Kyllähän palvelupyynnöiden kirjaamisesta täytyy vieläkin muistuttaa. Niiden täytyy olla sellaisia, että kaikki ymmärtävät”,



”Ulkoapuolisen konsultin avulla IT-yksikkö voi ylittää tietyn sisäisen maineen”, Ilmailulaitoksen ATK-päällikkö Eeva Björklund toteaa.

Björklund huokaa. ”Veikkaan, että se tulee olemaan muutosprosessin vaikein asia.”

### ”Saimme konsulteilta käyttökelpoisia työkaluja”

Konsulttiyhtiö Thinking Busineksen kaksi konsulttia, Esa Toivonen ja Aarni Heiskanen ovat olleet mukana Ilmailulaitoksen muutosprojektissa. Eeva Björklundin mielestä konsulteista on muutosprosessissa hyötyä. ”Ulkoapuolinen voi kertoa, miten asioita on tehty muualla.”

Konsulttien avulla Ilmailulaitoksessa toteutettiin tietotekniikan hyötyjä ja kypsyyttä mittaava IT Value Barometer, otettiin käyttöön hankkeiden salkutus (Portfolio Management), organisoitiin palveluyksiköitä ja aloitettiin palvelu-

tuotteiden kuvaus. Myös business case -ajattelu oli Ilmailulaitoksen IT-ihmisille uutta.

Lähes kaikki Ilmailulaitoksen johtoryhmän jäsenet osallistuivat IT Value Barometer -arviointiin. Mittauksen valmistuttua konsultit järjestivät yhteisen strategiapäivän, jossa tuloksista keskusteltiin. Björklundin mielestä arviointitilaisuudet olivat antoisia: ”Johdolle tuollainen ryhmäkeskustelu on oikea tapa, huomattavasti antoisampaa kuin vain täyttää arviointi yksin verkossa”, hän kiittelee. ”Siinä on sekin hyöty, että ihmiset ovat miettineet omaa arvioitaan ensin yksin; yhdessä sitten selvennetään, mitä kukin tarkoittaa. Se lisää tietämystä yksiköiden välillä, sillä eihän johto mieti IT-asioita omissa kokouksissaan.”

Barometrin avulla Ilmailulaitoksen IT-yksikkö ja johtoryhmä löysivät ne tavoitteet, joihin tietoteknisillä ratkaisuilla pyritään. ”Tiesimme, että tarvitsemme mittariston, mutta ilman konsultteja emme olisi osanneet etsiä sitä”, Björklund toteaa.

Hankesalkku-menettelyssä ICT-hankkeet kuvataan investointeina ja ne kootaan salkkuun, joka on hyödyllinen työväline esimerkiksi johtoryhmälle. Uudesta tieto- ja viestintätekniiikan palveluyksiköstäkin on tehty business case -kuvaus, jota voitiin käyttää myös YT-neuvottelujen oheismateriaalina.

”Kyllähän nämä kaksi, IT Value Barometer ja business case -ajattelu jäävät meille työkaluiksi. Lisäksi meillä on nyt palvelukuvausten runko, josta on helppo jatkaa”, Eeva Björklund kertoo. ”On myös näiden konsulttien ansiota, että ITIL-viitekehys otetaan meillä käyttöön, olemme koulutautumassa siihen.”

### Ulkoapuolisesta keskusteluvasta on hyötyä

Thinking Busineksen konsulttien kanssa paljon työskennellyt Eeva Björklund on tyytyväinen yhteistyöhön: ”Aarni ja Esa ovat olleet aika hyviä näissä hankkeissa: he esittävät asiat selkeästi ja löytävät asioiden punaisen langan. He löytävät ratkaisuja, ja jos jokin ratkaisu ei toimi, se voidaan tehdä toisella

tavalla!”

Eevan mielestä konsultin kanssa keskustelussa on tiettyjä etuja: ”Ulkoapuolisen kanssa saan vaihtaa mielipidettä! Hänen tehtävänsähän on löytää paras ratkaisu tälle organisaatiolle.” Ulkoapuolinen keskustelukumppani toimii myös valmentajana. ”Esasta on ollut paljon apua kokouksiin valmistautuessa. Hän voi väittää jotain, mihin minun sitten pitää löytää perustelut”, Eeva selittää.

**”Ulkoapuolisesta konsultista on hyötyä: hän voi tuoda uutta näkemystä ja laittaa miettimään luutuneita käsityksiä.”**

Björklund ajattelee, että konsulttiyhteistyöstä on ollut suuressa muutoshankkeessa hyötyä, vaikkei kaikkia tavoitteita saavutettaisikaan. ”Tästä on ollut paljon hyötyä, koska olemme miettineet omia toimintatapojamme tarkkaan. Onhan oman toiminnan kehittämisen jatkuvaa, mutta joskus se kaippaa hiukan rutistusta.”

Teksti: Meri Martikainen

Kuvat: Ilmailulaitos

© 2005 Thinking Business Group