



Harri Niemi toimii johtavana TH-arkkitehtinä TietoEnator Government Oy:n arkkitehtuuriyksikössä. Tällä hetkellä toimet liittyvät pääasiassa tietohallinnon, tiedon hallinnan arkkitehtuureihin, tietoturvan toteuttamiseen ja liiketoiminnan kokonaistalouden ja sen mittaamisen luomiseen.

Tietohallintoagility eloonjäämisen ehtonako? Onko tietohallinnon muutos laatua vai laadutonta?

Tietohallintoa on pidetty taantumuksen kehtona ja tietohallintopäälliköt (johtajat) ovat joutuneet seuraamaan johtoryhmän hype-villityksiä, operatiivisen toiminnan propellihattujen toimintaa sekä toimittajien luomia virityksiä. Eloonjäämistalustelussa ollaan oltu välillä niskanpäällä ja välillä puolustuskanalla. Aina tuntuu tilanteet menevän joko perässä tai edessä. Stressi kasvaa ja kahvinjuonti närästää.

Mihaly Csikszentmihalyi tuo kirjassaan FLOW -elämän virta uuden ajatuksen yksilön ja organisaation ratkaisuksi. Onnistuminen jakaantuu osatekijöihin, jotka kuvattu ohessa:

- **organisaation toimintakyky pitää vastata tavoitteisiin: kuun tavoittelu ilman rakettia on ehkä vaikeaa...**

- **onnistumiseen pitää olla edellytykset eli mahdollisuus keskittyä: tulipalojen sammuttaminen ei lisää onnistumisen mahdollisuuksia johdon silmissä**

- **tavoite pitää kyetä jakamaan sopiviin haasteisiin: norsu syödään paloina**

- **haasteissa onnistuminen antaa tukea operatiiviseen elämään: tulipalojen sammuttaminen on helpompaa hyväkuntoisena**

- **tavoite pitää ymmärtää ja pitää olla tunne johonkin menemisestä: cruisailulla saa poliisit niskaan**

- **muiden ajankäsitys hämärtyy kun haasteita on voitettu: elintilaa voi saada muullakin tavoin mutta tämä on varmaan helpointa**

Hän on myös lausunut palautteesta ja mittaamisesta seuraavaa:

Mittarit ovat johdettu ympäristöstä ja kulttuuriperimästä, palautteella ei ole merkitystä prosessille vaan tekijälle

Joten olisi ehkä syytä miettiä mitä strategisia eloonjäämisoppeja sekä muuttumistarvetta on tietohallinnolla edessä.

Tietohallinnon kyky vastata tavoitteisiin

Tietohallinnon katoavaisuutta on jo viimeiset kymmenen vuotta ennustettu mutta aina se jossakin

muodossa on tullut takaisin ja tavallaan entistä voimakkaampana. Vaikka tietohallinto ja organisaation/busineksen johtaminen on yhdistynyt, on tarvittu entistä kovempaa tietohallinto-osaamista. Kykyä muuttua tähän on toki tarvittu mutta senhän pitäisi olla jo sisäänrakennettu tietohallinnon rakenteisiin.

Kuusikymmenluvulla tietohallinto edusti uutta aikakautta ja se aloitti prosessiautomaation. Tällöin tarvittiin erikoisosaamista, joka mahdollisti olemassa olevien prosessien tietokoneellistamisen. Seitsemänkymmenluvulla muutettiin prosesseja enemmän konemaisiksi. Kahdeksankymmenluvulla kirittiin koneanarkiasta takaisin käyttäjäänarkiaan. Pöytien harmaat pöntöt (oli siellä muutama DAVAn punainenkin, muistaakseni) jakoivat prosessin takaisin käyttäjille. Tietotekniikassa saimme kaikki inhimillisen elämän 60-luvun ihmeet vapauksineen, kukkineen ja tauteineen. Yhdeksänkymmenluku loi meille tiukat businessprosessit ja niitä toteuttavat ohjelmistot. ERPit oli kova sana. Koneanarkia kukoisti. Olemme nyt vuosituhanteen toisella puolen. Jos historiaa seuraa niin olemme siirtymässä taas käyttäjäänarkiaan.

Jokaisella vuosikymmenellä on tietotekniikka on vaatinut hallintatapansa. Aikaisemmin se oli omakohtaista tietotekniikka osaamista, sitten se oli automaatio-osaamista ja nyt se on mahdollisuuksien osaamista. Jos tietohallinto aikoo olla mukana liiketoiminnan kaverina, niin silloin sen tavoitehallinta tapahtuu systemaattisesti, keinot, menettelyt ja ratkaisut ovat erittäin liikkuvia.

Tietohallinnon edellytykset vastata ja lunastaa paikkansa

Moni tietohallintoa johtava lunastaa tietohallintopäällikön paikkansa sammuttamalla paikallispaloja. No, joskus roihuaa isommin ja silloin ei paikallinen ensivaste tahdo riittää. Jokainen voi katsoa peiliin ja miettiä haluaako sitä.

Edellytys nopeaan muuttumiseen syntyy selkeydestä ja jokaisen osasen tuntemisesta. Tarvitaan ymmärrystä siitä mikä on pienin muuttumaton olio tässä kokonaisrakenteessa, se minkä kanssa voidaan elää vaikka johto muuttaa kaikki liiketoiminnan edellytykset. Usein muutoksen hidaste on tarvittavan tietohallinnon kyvykyys tukea tätä operatiivisen johdon uutta yrittämistä. Aika ja sen kuluminen on suoraan verrannollinen tietohallinnon uskottavuuteen ja strategisen johdon onnis-

tumiseen. Jatkuva itku resurssien vähydestä ei aina ole totta. On vaan opittava olemaan uskottavampi omien ratkaisujen kanssa ja on oltava kyvykäs tuoda onnistumiset esille organisaation strategisten mittareiden kautta.

Eli onko meillä tietoteknisen tuotannon suunnitelmallisuus, tarvittava tietotekninen toiminta määritelty tarpeeksi tarkasti ja onko meillä osaaminen nähdä muutoksen tulo ja laajuus? Onko meillä toimiva tekninen arkkitehtuuri, looginen arkkitehtuuri, hallinta-arkkitehtuuri sekä vahva osaaminen strategisesta johtamisesta? Jos on, niin meillä on edellytykset paistatella johdon suosiossa.

Norsun syöminen paloina

Jokaisen tietohallinnolla pitää olla suunnitelma kokonaisuuden toteuttamisesta. Ei aina riitä siihen että oma tietohallintostrategia ja sen suunnitelmat ovat viimeisen päälle liiketoimintastrategian tulkintaa. Tietohallinto tarvitsee toimiakseen pitkäjännitteisyyttä palveluedellytyksien luomisessa. Mahdollisuudet syntyvät kokonaisuuden ymmärtämisenä ja luovana toimintana. Tietohallintostrategia toimii muutaman vuoden, noin kolme vuotta. Organisaation tietohallintoarkkitehtuurit toimivat vuosikymmeniä vanhojen varusohjelmien, tietokantojen ja ratkaisujen muodossa. Ei ole vain yhdessä yrityksessä havaittu että tekniikka ei ole ainoa sisäinen arkkitehtuuri, joka vaikuttaa operatiiviseen tulokseen.

Tarvitaan siis uusi hallinnollinen työkalu, joka ottaa esille sisäisen osaamisen, parhaat käytännöt ja toteutuneet erikoisratkaisut.

Maratonista jää henkiin jos on hyvä kunto

Se jolla on parhaat käytännöt ja parhaiten viritetty koneisto, on aina ensimmäinen. Parhaat käytännöt liittyvät ajatukseen kokonaisuuden ymmärtämisestä ja siitä miten osaset toimivat yhteen. Kun on toimintamalleja, niin muutos on helpompi, kun osataan mitata, niin tavoitteetkin ovat lähempänä. Oman porukan aktiivinen kouluttaminen ja sitouttaminen auttavat tavoitteisiin pääsemisessä. Lupaukset ja toteutumat ovat vahvempia sitouttajia kun korporaatiomanuaalit. Lupaukset täytyy olla uskottavia ja ne täytyy pitää.

Operatiivinen johto sitoutuu tietohallinnon kehittämiseen jos sillä on käsitys sen hyvästä kunnosta ja mahdollisuuksista suorittaa se yhteisesti ymmärretty tavoite. Tämä on vaikeampaa, jos tietohallinnolla ei ole vakiintuneita toimintamalleja ja sisäistä ymmärrystä, omia parhaita toimintamalleja toimittaa sille määriteltyjä töitään.

Tietohallinnon kuntoon liittyy taidot tehdä tavoitteista totta. Tietohallinnon täytyy kyetä antamaan

uskottavat viitteet taidoistaan jotta uskottavuus säilyy. Uskottavuus vaatii myös sisäisen halun toimittaa

Kova tietohallinto kunto voidaan toteuttaa prosessijohtamisella tai sitouttamisella. Kummallakohan saavutetaan parempi agility?

Odysseyyn harharetket jäisivät nykyään tekemättä

Nykyään ei tietohallinnolle anneta mahdollisuutta harhailuun. Innovatiivinen kehittäminen vaatii systemaattisia työkaluja, jotta hyötyjä voidaan mitata mahdollisimman nopeasti. Projektien toteuttaminen on kovaa työtä ja se onnistuu paremmin, jos se toteutetaan tehdasmaisesti ja yksinkertaisella toimintamallilla. Tehtaasta perityt tehokkuusmallit; systemaattinen jatkuva kehittäminen, protoilu, ei vaihtoehtojen poistaminen ja tuotteistaminen ovat näistä tunnetuimmat. Tietty ”yli ampuminen” luo varmemmin innovatiivista toimintaa kun niukkuus. Ja on muistettava että vaativa projektijohtaminen on kovaa ammattitaitoa vaativaa työtä.

Harhaan voidaan mennä useilla eri tavoilla. Virheitä tehdään uusien välineiden ja tekniikan kanssa. Näiden toiminta ei aina ole selkeästi etukäteen ymmärrettävissä omassa toimintaympäristössä ja omilla resursseilla. Melkein aina on parempi tehdä useampi rajapinta ja rakenteellisempi ratkaisu kun ajateltiin. Tällä varmistetaan se että mahdolliset virheet minimoituu vain tiettyyn osakokonaisuuteen.

Usein välineet vaihtuvat mutta ei ihmisten tapa toimia tai ymmärtää.

Maaliin päässeellä ei enää ole niin kiire

Usein on helpompaa käsitellä tietohallintoasioita koreissa. Näiden avulla tietohallintoinvestoinnit ja resurssitarpeet muuttuvat strategisesti käsitteellisemmiksi kuin teknisempi tai yksityiskohtaisempi tapa.

Peter Weill ja Sinan Aral (SLOAN 2006) käsittelevät tätä kokonaisuutta neljän korin kautta: infrastruktuuri, kuljetus-, tieto- ja strateginen taso. Näitä tarkastellaan osaamisen ja käytännön kautta. Osaamisen tärkeimmät tekijät ovat kyvykkyys mahdollistaa liiketoimintamuutosta tietoteknisin keinoin ja pitää ylin johto aktiivisesti tietotekniikkaprojekteissa mukana. Tässä on yksi mahdollinen malli, muitakin on.

Oletko sinä jo maalissa?