

2000

PROSENTTIA

TULPAT POIS JA UUTTA VIRTAA ORGANISAATIOON

DONALD MITCHELL CAROL COLES ROBERT METZ

Alkuteos:

The 2,000 Percent Solution: Free your organisation from “stalled” thinking to achieve exponential success.

Donald Mitchell, Carol Coles, Robert Metz

1999 Donald W. Mitchell

Suomenkielinen käännös:

2000 prosenttia: Tulpat pois ja uutta virtaa organisaatioon

Royal Consulting/Roy Rissanen

© 2021 Coles, Carol; Metz, Robert; Mitchell, Donald

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN: 978-952-80-4508-3

Omistettu puolisoille, vanhemmille ja lapsille, jotka inspiroivat meitä ponnistelemaan yhteisen, toimivamman maailman rakentamiseksi.

Sisällysluettelo

Alkusanat

Tekijöiden kiitokset

Johdanto

Osa I: Tulppia organisaatiossa? Miten poistaa ne?

Luku 1: Istuu kuin täi tervassa
Asennetulppa

Luku 2: Kampea kierretään rystyset verillä
Traditiotulppa

Luku 3: Tuhoon tuomittu ajatus
Epäuskotulppa

Luku 4: Väärä viisaus
Virheoletustulppa

Luku 5: Ruma ankanpoikanen
Aliarviointitulppa

Luku 6: Sanat hukassa
Kommunikaatiotulppa

Luku 7: Kapulaa rattaaseen
Byrokratiatulppa

Luku 8: Asiaan palataan aikanaan
Vitkastelutulppa

Osa II: Tulpanpoistajan 8 askeleen ohjelma

Luku 9: Puuttuvat mittarit

Askel 1: Mittareiden merkitys

Luku 10: Näemmekö metsää puilta?

Askel 2: Päätä mitä haluat mitata

Luku 11: Mitä useampi kokki sitä parempi keitto

Askel 3: Etsi tulevaisuuden paras työtapo ja aseta mittarit

Luku 12: Parhaiden työtapojen kaupunki

Askel 4: Toteuta enemmän kuin tulevaisuuden paras työtapo

Luku 13: Mitä on täydellisyys

Askel 5: Tunnista teoreettisesti paras työtapo

Luku 14: Viisasten kiven jäljillä

Askel 6: Aseta tavoitteeksi teoreettisesti paras työtapo

Luku 15: Pyöreä palikka pyöreään koloon

Askel 7: Oikeat ihmiset ja oikean motivaation luominen

Luku 16: Seuraava kierros

Askel 8: Toista 8 askeleen ohjelma

Epilogi

Tie 2000 prosentin kasvuun

Alkusanat

Mitä tämä kirja tarjoaa

Toisin kuin useimmat muut liiketalouden oppaat, 2000 prosenttia keskittyy siihen, *mitä* tehdä toisin eikä siihen, *miten* jotain voisi tehdä entistä paremmin. Tämän kirjan tarkoitus on herättää pohtimaan avaintehtäviä, joihin organisaation pitäisi olla keskittynyt, mutta joihin se todennäköisesti ei ole.

Kirjan toistuva teema on, että organisaation menestyksestä riippumatta se toimii aliteholla ja pystyisi parempaan. Jos oma organisaatio on samassa tilassa kuin suurin osa organisaatioista, se toimii keskiarvoa alemmalla teholla useimmissa toiminnoissaan. Jos esimerkiksi organisaatio on pörssiosakeyhtiö, yhtenä sen menestymisen arvioinnin kriteerinä on osakkeen markkinahinnan kehitys. Osakkeen hintakehitys on saattanut kasvaa yleistä indeksiä heikommin viimeisen viiden vuoden aikana. Hintakehitykseen olisi kuitenkin helppo vaikuttaa toimenpiteillä, jotka ovat sijoittajien suosimia ja joista on myös etua yhtiölle.

Välinpitämättömyys on suurin syy yleiseen, merkittävän suuruiseen eroon organisaation potentiaalin ja sen olemassa olevan saavutustason välillä. Tähän on ainakin kolme vaikuttavaa syytä:

1. Välinpitämättömyys aiheuttaa organisaation tyytymisen paljon vähempään, kuin mihin sen yksilöt ja organisaatio kokonaisuudessaan pystyisivät. Jos organisaatio ei jatkuvasti ponnistele parempiin tuloksiin pääsemiseksi, se luultavasti lepää laakereillaan. Näin saattaa käydä silloin kun kannustusjärjestelmät ja urakehitys on sidottu liian helposti saavutettavissa oleviin tavoitteisiin.

2. Välinpitämättömyys estää näkemästä ja hyödyntämästä niitä mahdollisuuksia, jotka ovat organisaation vaikutuspiirissä. Yritys saattaa nähdä tekevänsä voittoa mittaamalla kustannuksia ja leikkaamalla niitä. Silloin ei kuitenkaan mitata niitä vaikutuksia, joita merkittävien ja lupaavien investointien käyttämättä jättämisellä on. Lopputuloksena on laiha voitto vertailussa siihen, mitä se voisi olla. Esimerkiksi Walt Disneyn kirjanpidossa oli lueteltu tarkasti huvipuistojen toiminnan kustannukset. Siitä ei kuitenkaan löytynyt laskelmia, paljonko yhtiölle maksoi mahdollisten uusien puistojen avaamatta jättäminen ja sitä kautta menetetyt lipputulot. Välinpitämättömyydellään Disney tuli avanneeksi japanilaiselle kilpailijalle markkinaraon Disneyland-tyyppisen huvipuiston avaamiselle.
3. Pahimmillaan välinpitämättömyys jarruttaa uudistumista organisaatiossa, joka alkaa kulkea menestyksensä vanavedessä. Siitä seuraa ennakoitavissa olevia isoja ongelmia. Sen sijaan että organisaatio tekisi tarpeellisia muutoksia ajoissa, se saattaa tehdä ainoastaan pieniä kosmeettisia muutoksia, jotka ennen pitkää johtavat isonkin yrityksen vakavaan kriisiin. IBM oli aikoinaan markkinajohtaja tietokoneissa. Kun markkina-asema alkoi horjua, yhtiö jatkoi samalla kurssilla tekemättä suuria muutoksia toimintaansa. Ennen pitkää välinpitämättömyys johti vakaviin ongelmiin joka näkyi yhtiön tuloksessa, kassavirrassa ja taseessa. Vasta siinä vaiheessa yritys ryhtyi etsimään uusia ratkaisuja toimintaansa Lou Gerstnerin johdolla.

2000 prosentin ratkaisu on tehty tarkoituksella kevyeksi lukea. Toivottavasti lukija löytää itsensä esimerkeistä. Tarkoituksena ei ole vain esittää historiallisesti, kuinka menestyneet yritykset ovat saavuttaneet tavoitteitaan. Esimerkkien tarkoituksena on

tarjota oivalluksia, kuinka jokainen organisaatio voi toistaa vastaavan menestyksen tekemällä samoja asioita. Tarkoituksena on myös rohkaista kyselemään oikeita kysymyksiä, jotka johtavat tavoitteelliseen lopputulokseen.

Teoksen kunnianhimoisena tavoitteena mahdollistaa oma organisaatio menestymään yli odotusten. Koko prosessi alkaa kyselemällä asioita, joita ei ehkä ole tullut aikaisemmin ajatelleeksi, ja etsimällä niihin vastauksia. Tarkoitus on ravistella jokainen irti välinpitämättömyydestä, saada ajattelemaan ja toimimaan teoksen herättämien ideoiden pohjalta.

Organisaation tulevaisuuden kannalta seuraavat neljä kysymystä ovat hyvin keskeisiä:

1. Kaikessa, missä itse ja oma organisaatio on mukana, mistä tietää, mikä osa toiminnasta johtaa positiivisiin tuloksiin?
2. Missä asioissa välinpitämättömyys saa aikaan suurinta vahinkoa suhteessa siihen, mitä voisi olla saavutettavissa?
3. Mitä pitäisi tietää ja tehdä toisin kuin nyt, niin että siitä seuraisi parempia tuloksia?
4. Huolimatta siitä kuinka menestynyt itse tai oma organisaatio on, missä kohdin voisi parannuksilla saada aikaan tehokkaimmat vaikutukset?

Ernest Hemingwayn kuuluisa kirja Vanhus ja meri tarjoaa useita erilaisia näkökulmia. Joillekin tarina on seikkailu ison kalan pyydystämisestä. Toisille se symbolisoi ihmisen kamppailua luontoa vastaan tai kertoo ihmisen peräänantamattomasta sisusta.

2000 prosentin ratkaisu tarjoaa erilaisia, oman tarkoituksensa täyttäviä näkökulmia. Seuraavasta viidestä näkökulmasta voi olla hyötyä itselle ja organisaatiolle:

1. Kertomuksia ongelmista joita monet aluksi pitivät ylittämättömän vaikeina.
2. Onnistuneet ratkaisut ja käytännön työkalut edellämainittuihin ongelmiin. Näistä kerrotaan jokaisen kappaleen myöhemmässä osassa nimellä 'Tulpanpoistajat'.
3. Tavoitteiden ja suunnitelmien laatiminen sen ylittämiseksi, mihin tulevaisuuden parhaat käytännöt pystyvät.
4. Tähtääminen maksimaalisiin tuloksiin, jotka ovat mahdollisia keskittymällä olennaisimpiin toimintoihin. Tämän saavuttaminen on mahdollista ilman kohtuuttomia riskejä tai resursseja. Tähtäin ylittää helposti sen, mihin lähitulevaisuuden parhaat organisaatiot pystyvät.
5. Yhteisiin taloudellisiin intresseihin perustuvien verkostojen luominen organisaation ja sen sidosryhmien välillä, mukaanlukien asiakkaat, työntekijät, alihankkijat, kumppanuusorganisaatiot, osakkeenomistajat ja ne yhteisöt, joiden keskellä organisaatio toimii. Verkostoon panostaminen luo lisäarvoa kaikille sidosryhmille.

2000 prosentin ratkaisu sisältää uudenlaisia ajatusmalleja isoihin tavoitteisiin ja tuloksiin pääsemisessä. Mallit soveltuvat yhtä hyvin ison organisaation kuin yksityisen ihmisen tarpeisiin. Uuden ajattelumallin omaksumisesta on hyötyä kaikissa arkielämän toimissa. Kysymyksessä ei kuitenkaan ole organisaatiota pirstova, sen muusta toiminnasta eristämistä vaativa ajattelumalli. 2000 prosentin ratkaisu tuo perinteiseen

ajatteluun lisäarvoa yhdistämällä, ohjaamalla ja tehostamalla kaikkia organisaation ennestään käytössä olevia toimintoja.

Kääntäjän huomautukset

Suomenkielisessä käännöksessä on muokattu teoksen joitakin lähihistoriallisia esimerkkejä tarkoituksen mukaan tämän päivän todellisuutta heijastaviksi ja paremmin vastaaviksi, alkuperäistä kirjan tarkoitusta ja sen sanomaa kuitenkin muuttamatta.

Alkuperäisen teoksen esimerkeistä on osa jätetty pois, koska varsinkin nopeasti muuttuvien teknologioiden kohdalla jotkut ratkaisut eivät välttämättä ole kovin puhuttelevia tänä päivänä. Jotkut alkuperäiset esimerkit jätetty pois, koska ne eivät ole oleellisia suomalaisessa kontekstissa.

Käytännön esimerkkien tarkoituksena on auttaa lukijaa paremmin ymmärtämään 2000 prosentin ratkaisu. Monilta eri aloilta esiintyvien esimerkkien yhteydessä ammattilaiset saattavat todeta, että asiat olisi voinut ilmaista tarkemmin tai paremmilla termeillä. Kirjan tarkoitus ei ole kuitenkaan toimia opetuksen välineenä minkään erityisalan ammatillisen tiedon välittämiseen. Tarkoituksena on valaista kirjan keskeisen sanoman soveltaminen menestyksen välineenä missä tahansa ympäristössä.

Tekijöiden kiitokset

2000 prosenttia parani kirjoittamisen aikana palauteprosessin myötä. Siihen osallistui satoja ihmisiä, joiden nimien mainitsemiseksi teokseen olisi pitänyt lisätä useita ylimääräisiä sivuja. Tekijät arvostavat suuresti heidän osallistumisestaan ja ovat suuressa kiitollisuudenvellassa heille. Tässä yhteydessä mainitut ansaitsevat erityismaininnan suuresta avusta. Virheiden ja mahdollisten käyttämömmän hyödyllisen palautteen osalta tekijät kantavat vastuun asiasta.

Mitchell and Company –yrityksen asiakkaat ansaitsevat kiitokset kahdenkymmenen vuoden ajalta. Heidän ansiostaan oli mahdollisuudet kehittää eheä kokonaisuus. Teoksen monet esimerkit ovat suoraan asiakkailta, vaikka niitä ei yleensä mainita nimeltä. Asiakkaat ansaitsevat kiitokset yrityksen menestyksen mahdollistamisesta, niin että löytyi tilaisuus varata aikaa tämän teoksen kirjoittamiseen. Kymmenet asiakasyritysten johtajat ovat osallistuneet tämän teoksen tekemiseen tarjoamalla palautetta ja uusia näkökulmia. Ilman heidän apuaan teos ei olisi tässä asussaan.

Osa alkuperäisistä kirjantekoa ohjaavan komitean jäsenistä osallistui aktiivisesti palautteen antamiseen ja heidän panoksensa oli ratkaiseva teoksen menestykselle. Näistä henkilöistä erityismaininnan ansaitsevat Robert L. Guyett, Robert P. Kanee, Richard E. Koch ja Michael A. Sharp.

Kirjan vedosvaiheessa tuhannet yritysjohtajat ja monet akateemikot antoivat aikaansa ajatusten jalostamiselle. Seuraavilta henkilöiltä saadut kommentit ja ideat havaittiin erityisen arvokkaiksi: C. Michael Armstrong, hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja, AT&T; Norman R. Augustine, entinen hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja, Lockheed Martin; Robert B. Catell, hallituksen puheenjohtaja ja

toimitusjohtaja; KeySpan Energy; Tri Peter F. Drucker; Brian D. Frenzel, presidentti ja toimitusjohtaja, Centaur Pharmaceuticals; James M. Kilts, presidentti ja toimitusjohtaja, Nabisco Brands; Tri Kenneth L. Lay, hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja, Enron; Ronald Y. Oberlander, operatiivinen puheenjohtaja, Abitibi Consolidated; Robert Rock, hallituksen puheenjohtaja ja julkaisujohtaja, Directors & Boards; Gerald E. Schultz, entinen hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja, Bell & Howell; Glenn Schaeffer, presidentti, Circus Circus Enterprises; Orin R. Smith, hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja, Engelhard; sekä James A. Sutton, entinen hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja, UGI.

Joseph McClendon, Anthony Robbins Companies, antoi kallisarvoisia neuvoja käsikirjoituksen ymmärrettävyyden parantamiseksi ja tunnelatauksen aikaansaamiseksi.

Tobi Kahn työskenteli useita kuukausia sopivan kuvituksen tuottamiseksi. Ne syntyivät kirjan sisällön huolellisen tutkimisen seurauksena. Hänen kaksitoista piirrostaan auttavat paremmin ymmärtämään kirjan sanomaa. Suomenkielisessä käännöksessä osa käytetystä kuvitusmateriaalista on suomalaisen kustantajan omaa tuotantoa.

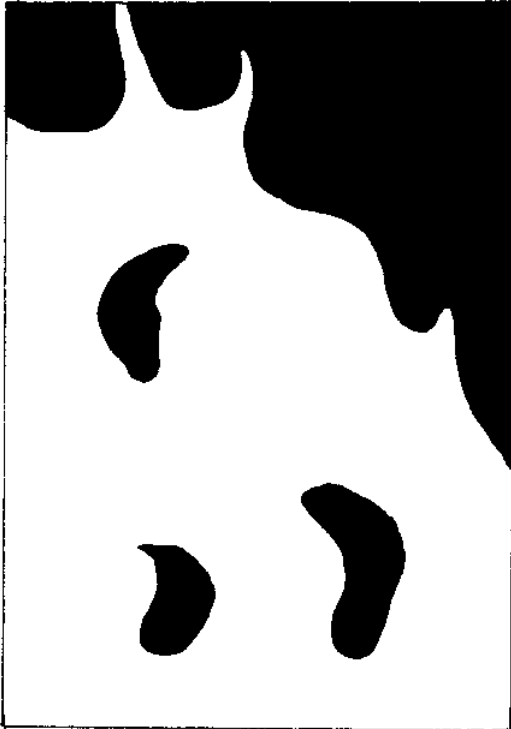
Joan Hanson, Mitchell and Company, oli yksi avainresurssi faktojen etsinnässä, editoinnissa ja kommunikaatiossa tekijöiden ja (alkuperäisen englanninkielisen suom. huom.) kustantajan, AMACOM books, välillä. Projektin alkuvaiheessa työhön osallistui Jason Breyan tekijöiden kanssa tulppateorian kehittämiseksi. Sarah Christopher, Kim Loomis ja Phyllis Smalls osallistuivat lukuisiin tehtäviin, joita on erikseen mahdoton luetella tässä yhteydessä.

Pam Ellsworth auttoi kommentein, kysymyksin, tutkimuksin, varmistaen faktoja ja hakemalla lupia kuvituksille.

Tekijöistä Don Mitchell haluaa erityisesti mainita edesmenneen yläasteen opettajansa Verna L. Reynoldsin San Bernandinosta, Kaliforniasta. Hänen rohkaisunsa oli ensimmäinen askel tämän kirjan tekemiselle.

Tekijät haluavat lausua kiitokset myös toisilleen hyvästä yhteistyöstä, tuesta ja kaikista hyvistä ideoista.

2000 prosenttia



Tulpanpoistaja eliminoi organisaatiosta sen kasvua ja edistymistä jarruttavat tekijät. Tulpanpoistajalla tulee olla laaja näkemys useasta eri perspektiivistä samaan tilanteeseen. Piirros auttaa hahmottamaan asetelmaa. Useimmat ihmiset näkevät kuvan vain yhdestä näkökulmasta. Kuva voi olla jalanjälkiä hiekassa rannalla, ilmakehän saaristosta osana rantaviivaa tai mystillinen sarvekas olion, jossa on kolme reikää. Piirroksen tarkoituksena on stimuloida havainnoija näkemään kymmeniä erilaisia kuvia. Montako kuvaa löytyy? Yksi hyödyllinen keino keksiä lisää merkityksiä on kääntää kuva sivuttain tai

Tulpat ovat mielen asettamia jarruja, jotka hidastavat organisaation kehittymistä. Monet organisaation kulttuuriin jumiutuneet vahingolliset asenteet ja prosessit, joiden oletetaan tuovan tehokkuutta toimintaan, rajoittavat ja pilaavat mahdollisuuksia luovaan uudistumiseen, muutokseen ja kasvuun.

2000 prosenttia tarjoaa yksityiskohtaisia ohjeita ja esimerkkejä, miten tunnistaa tulpat omassa organisaatiossa tai omassa elämässä, ja miten päästä niistä eroon.

Uutta virtaa alkaa löytyä, kun opitaan keskittämään huomio niihin mittareihin, jotka vaikuttavat tuloksiin eniten. Parhaisiin tuloksiin pääsemiseksi on aika alkaa määrätietoisesti etsiä uudenlaisia, luovia ratkaisuja muista toimintaympäristöistä. 2000 prosenttia opastaa löytämään ratkaisuja, joiden myötä on mahdollista saada aikaan nykyisillä resursseilla 20 kertaa enemmän tuloksia, tai nykyisiä tuloksia 20 kertaa lyhyemmässä ajassa.

Donald Mitchell on konsulttiyrityksen Mitchell and Company hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja. Monet asiakkaista ovat USA:n 200 suurimman yrityksen joukossa.

Hän on kirjoittanut useita prosessijohtamisen, liiketalouden ja organisaation kehittämisen opaskirjoja, sekä toiminut liiketalouden johtamisen opiskelijoiden ohjaajana.

