

# **Ketterän** Hannu Salmela, Mikko Hallanoro, Seppo Sippa, Tommi Tapanainen, Jari Ylitalo **organisaation IT**

**Talentum — Helsinki 2010**

© Talentum Media Oy ja tekijät

ISBN 978-952-14-1505-0

Kansi: Jarkko Nikkanen

Taitto: Maria Mitrunen

Kariston Kirjapaino Oy 2010

# Tiivistelmä

Verkostoituneessa ja globaalissa liiketoimintaympäristössä yrityksen ylin johto joutuu yhä enemmän pohtimaan yrityksen kykyä uudistaa liiketoimintaansa. Nopeasti muuttuvissa markkinatilanteissa selviytyvät vain nopeaan toimintansa uudistamiseen kykenevät yritykset. Muutoksen nopeus ja oman toiminnan kompleksisuus eivät tee uudistusten läpivientiä johdolle helpoiksi. Liiketoiminnan ketteryys edellyttääkin paitsi terävää strategista päätöksentekoa, myös kyvykkyyttä rakentaa, integroida ja uudelleen yhdistellä sisäisiä ja ulkoisia valmiuksia strategian toteutuksessa.

IT-palvelujen uudistaminen voi onnistuessaan olla erinomainen apu koko liiketoiminnan uudistusten läpiviennille. Vastaavasti huonosti johdetuista IT-palveluista muodostuu lähes väistämättä liiketoiminnan uudistamisen ja ketteryyden este. Kirjassa IT-palvelujohdamisen ketteryyden tarkastelu on lähtökohdiltaan mahdollisimman laaja: tavoitteena on ketteryys koko organisaation liiketoiminnan uudistamisessa. IT-palvelujohtaminen on ketterää, mikäli se pystyy huolehtimaan omasta osuudestaan koko organisaation toiminnan nopeassa uudistamisessa.

IT-palveluiden saaminen liiketoiminnan uudistusten tueksi edellyttää johdolta kyvykkyyttä laatia IT-palvelujen uudistamista koskevia strategioita, päätöksiä ja linjauksia. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa tehtävä ei useinkaan ole helppo. Sekä ylimmältä johdolta, linjajohdolta että IT-johdolta edellytettävien valmiuksien lisäksi päätöksenteon tukena täytyy olla vakiintuneita käytäntöjä. Terävä päätöksenteko ei kuitenkaan ole vielä riittävä edellytys ketteryydelle. Hyväkin päätös muuttuu huonoksi, jos toteutus epäonnistuu.

Tämän kirjan keskeisin viesti on, että ketteryys IT-palvelujen uudistamisessa edellyttää linjajohdon ja IT-palvelujohdon välistä kumppanuutta. Linjajohdon tulee huolehtia siitä, että heidän johtamastaan organisaatiosta löytyy kokeneita liiketoiminnan ammattilaisia, jotka tuntevat hyvin käytössä olevat IT-palvelut ja omaavat valmiudet osallistua niiden uudistamiseen. Nämä ammattilaiset ovat avainasemassa, kun liiketoimintaa ja IT-palveluja uudistetaan. Vastaavasti IT-palveluyksikön johdon tulee organisoida yksikkönsä toiminta siten, että sen toiminta on mahdollisimman läpinäkyvää. Vain täten voidaan varmistaa, että tämä nykypäivän organisaatioille keskeinen toiminto tulee tutuksi kaikille organisaation työntekijöille, ja siihen edelleen liitetty mystiikka pikku hiljaa vähenee ja arkipäiväistyy.

Kumppanuudella luodaan myös edellytykset sille, että uudistusten läpivientiin syntyy aidosti yhteisiä vakiintuneita käytäntöjä, yhteistä kyvykkyyttä. Ketteryyden kannalta on hyvin olennaista, että uudistusten alkaessa liiketoiminnan ja IT-palvelujen ammattilaisilla on olemassa vakiintuneet yhteiset käytännöt IT-palvelujen nopeaan uudistamiseen. Viime kädessä liiketoiminnan ja IT:n ammattilaisten yhteistoiminta muutostilanteissa ratkaisee sen, saadaanko IT-palvelut liiketoiminnan uudistusten tueksi.

Yhteisten käytäntöjen, kyvykkyyden ja kumppanuuden rakentaminen eri johtotasoilla sekä suorittavassa työssä ei ole helppoa. Kaikkien osapuolien on oltava valmis tarkistamaan omia näkökantojaan, keskustelut on syytä suunnata menneisyyden sijasta tulevaisuuteen ja yhteisten käsitteiden rakentamiseen on syytä varata aikaa. Kumppanuuden rakentaminen ei välttämättä vaadi suuria investointeja, mutta sitäkin enemmän kärsivällisyyttä ja pitkäaikaista sitoutumista.

Ketterän organisaation IT -kirjan tarkoituksena on toimia ylimmän johdon, liiketoimintajohdon ja IT-johdon yhteisenä työkaluna. Kirja antaa eri johtajaryhmille yhteisiä käsitteitä, joiden avulla perinteisestä kustannuksiin, sopimuksiin ja palvelutasoihin keskittyvästä IT-palvelujohtamisesta voidaan siirtyä kohti yrityksen strategista uudistumiskykyä tukevaa kumppanuutta ja osaamisen johtamista. IT-

alan terminologia on suurimmaksi osaksi englanninkielistä, eivätkä kaikki suomenkieliset termit vielä ole yleiseen käyttöön vakiintuneet, joten kirjassa olemme paikka paikoin pitäytyneet alkuperäisissä termeissä.

Esittelemme myös kaksi menetelmää, joilla muutosprosessia kohti ketterää IT-palvelujohtamista voidaan tukea. Katselmointimenetelmän avulla yritysjohto voi kriittisesti tarkastella niitä käytäntöjä, joita se on rakentanut IT-palvelujen uudistamista varten. Valmennusmenetelmä taas tukee pitkäjänteisemmin eri johtoryhmien ja asiantuntijoiden välistä keskustelua siitä, millaisia yhteisiä kyvykkyyksiä yrityksellä jo on olemassa, miltä osin niitä tulisi kehittää ja kuinka kehittäminen tulisi toteuttaa.

*Kirja ja siinä esitellyt kaksi kehittämismenetelmää on kehitetty osana kaksivuotista itLEPO-hanketta 2007–2009.*