

Organisaation kehittämisestä — harjoitusesimerkki n:o 1

Raimo Etelävuori

Olipa kerran nakkikioski, jossa oli kaksi nakinmyyjää.

Kerran yömyöhällä kioskille sattui asiakkaaksi konsultti. Ja kuinka ollakaan, konsultti ryhtyi keskustelemaan nakinmyyjien kanssa. Ja eipä konsultti voinut olla tietenkään kertomatta omasta työstäänkään. Kun jonkin aikaa oli keskusteltu, konsultti ehdotti, että myyjien kannattaisi kyllä käynnistää nakinmyyntihallinta-projekti, johon hän mielellään kyllä tulisi konsultiksi.

Ja kuinka taas ollakaan, nakinmyyjät päättivät, he olivat toki aikaansa seuraavia, edistyksellisiä nakinmyyjä, jotka jo olivat jonkin verran perehtyneetkin kirjallisuuden avulla uudenlaisiin hallinto- ja markkinointistrategioihin, käynnistää tämän projektin. Kehittämishalukkuutta motivoi erityisesti se, että nakinmyyjät halusivat ehdottomasti olla naapurinakkikioskia edellä. Nakinmyyjät ajattelivat mielessään: »Näytetään sille vanhalle jäärälle, miten nykyaikana toimitaan! Kohta katsotaan, kenelle myyt niitä vanhoja lenkkejäsi!» Päättiin, että toinen nakinmyyjistä, tämä hieman enemmän kirjoja lukenut, ryhtyisi projektiin koulutettavaksi, tämän toisen jäädessä myymään edelleen vanhan hallintamallin mukaan nakkeja. Ja näin tehtiin...

Kului muutamia kuukausia ja se toinen nakinmyyjä palasi takaisin nakkikioskille. Mukanaan hänellä oli monenlaista kansiota. Toinen nakinmyyjä katsoi ihmeissään näitä kansioita, joiden kansissa oli hänen mielestään melkoisen monimutkaisia sanoja: »Nakinmyynnin hallinnan strategiset tavoitteet», »Nakinmyynnin tulosohjauksen indikaattorit», »Nakinmyynnin informaatiojärjestelmien integrointisuunnitelma», »Nakinmyynnin integroitujen ja koordinoitujen suunnitteluja ja valvontajärjestelmien perustamissuunnitelma n:o 1», »Nakinmyynnin ohjaus-, suunnittelu- ja valvontayksikön perustamissuunnitelma», »Nakinmyynnin tulosohjauksjärjestelmä», »Nakinmyyntitoiminnan evaluaation kehittämissuunnitelma», »Nakinmyynnin tulosjohtamisjärjestelmä», »Nakinmyyntitoiminnan raportointijärjestelmän perustamissuunnitelma», »Nakinmyyntitoiminnan laadunvalvontajärjestelmän osatekijät ja laadun-

valvontasystematiikka» ja »Nakinmyyntitoiminnan pitkän- ja keskipitkän ajan tavoiteohjelma». Myöhemmin oli tulossa kuulemma vielä lisäksi viisi kansiota.

Alkuhämmennyksestä selvittyään nakinmyyjä katseli ja selaili näitä kansioita kunnioituksesta mykkänä. Mutta kyllä nyt nakinmyynnin pitäisi varmaankin sujua, hän ajatteli mielessään. Nakinmyyjä oli asiasta varma siitäkin huolimatta, ettei hän mielestään oikein ymmärtänyt edes kansioiden otsikoita — puhumattakaan kansioiden sisällöistä. Kansiothan olivat täynnä erilaisia, monimutkaisilta näyttäviä kuvioita ja vierasperäiseltä vaikuttavia sanoja. Mutta eiköhän se siitä... nakinmyyjä ajatteli valistuneen myönteisesti.

Ja sitten tartuttiin riuskasti ja välittömästi asioihin. Ei ollut siis aikaa odotella.

Ensiksi rakennettiin nakkikioskin taakse ohjausyksikkö, 50 neliometriä suuri huone, jonka keskelle sijoitettiin tälle toiselle, koulutetulle nakinmyyjälle työasema mikroineen, matkapuhelimeen ja muine valvontalaitteineen. Täältä ohjausyksiköstä oli helppo siis ohjata, seurata ja valvoa nakinmyyntiä.

Nakinmyynnin ohjausyksiköstä rakennettiin taas reaaliaikainen yhteys nakinmyyjään, joka aina myytyään nakin täytti kuusi erilaista lomaketta, joista tiedot siirrettiin sitten ohjausyksikköön. Tietojen siirtoa varten myyjä tarvitsi myös atk-laitteet. Hieman nakinmyyjä kyllä vastusti hanketta, koska tehtävät veivät häneltä muka »melko paljon aikaa» ja väittipähän hän jopa tämän hallintotehtävän vaikeuttavan myyntitoimintaa. Asiakkaat eivät kuulemma jaksaneet odottaa nakinmyyntitapahtumaan liittyvää kymmenen minuutin lomaketäyttövaihetta, vaan siirtyivät viidensadan metrin päässä sijaitsevan toisen, siis tämän vanhan jäärän nakkikioskin asiakkaaksi. Toisaalta nakinmyyjä väitti, että ohjekansioiden lukemiseenkin kyllä meni melkoisesti aikaa. Mutta toisen nakinmyyjän, siis tämän koulutetun ohjaajan sanat — »tämä sinun asenteesi on aivan luonnollista muutosvastarintaa, kyllä se siitä vähitellen menee» — saivat kuitenkin nakinmyyjän uskomaan uudistuksen merkitykseen ja tärkeyteen.

Uskoa kasvatti erityisesti se, että nakkikioskin katolle päätettiin ripustaa kyltti »JUUDENAJAN HALLITTUA NAKINMYYNTIÄ».

Informaatiota alkoikin sitten todella tulla. Ja tämän toisen nakinmyyjän, ohjaavan nakinmyyjän aika kuluihin sitten kokonaisuudessaan paperien lukemiseen. Hyvä, että ehti yössä viisi tuntia nukkua. Varsinaiseen nakinmyyntitoimintaan ei tältä ohjaavalta nakinmyyjältä luonnollisestiikaan enää riittänyt siis aikaa. Eikä tietenkään mihinkään keskusteluun nakinmyyjän kanssa. Ja eipä tämä ollut enää tarpeellistakaan, koska käytössä oli sähköposti.

Aikaa myöten paperia alkoi sitten erilaisten raporttien muodossa aina vain kasautua enemmän ja enemmän. Tämä toinen, entinen nakinmyyjä ei sitten enää ehtinytkään lukea kaikkia raportteja — ei vaikka olisi valvonut koko yön. Eli täytyi palkata apulainen, jota varten nakkikioskia oli taas laajennettava. Eli oli taas käytävä pankissa.

Kun ohjauksessa ja seurannassa esiintyi ongelmia eli tämä entinen vanha nakinmyyjä, nyttemmin jo nakkimyyntitoiminnan johtaja, ei oikein tahtonut saada omasta mielestään osittain hieman jo monimutkaisiltakin näyttävistä raporteista enää selvää, oli paikalle kutsuttava konsultti — siis tämä vanha tuttu konsultti —, joka antoi ohjeen palkata nakkikioskille suunnittelijan tai erikoistutkijan, joka voisi toimia samalla järjestelmäkonsulttina sekä samalla myös toteuttaa tarpeellisia kehittämistehtäviä. Samalla hän voisi kouluttaa myös nakinmyyjää, koska uudenlainen informaatioteknologia vaatii aina vain enemmän myös työntekijöiltä — näin konsultti myös perusteli asiaa.

Ja näin tämä nakkikioskin oma konsultti sitten palkattiinkin. Eli nakkikioskia oli edelleen laajennettava. Ja pankissakin oli taas kerran käytävä (tämä oli siis sitä aikaa, kun rahaa vielä sai). Nyt varsinainen nakinmyyntipiste, josta vielä puolet oli jo otettu raporttien varastopaikaksi, olikin suuruudeltaan enää vain kahdeskymmenesosa koko nakkimyyntikompleksista.

Ja näin tämä kompleksi sitten vähitellen aina vain laajeni. Ja hallinto, ohjaus, suunnittelu ja valvonta alkoikin sitten muutamien vuosien kehittämisen tuloksena todella toimia — kuin kone. Ja kaikki kymmenen nakinmyyntitoiminnassa mukana ollutta henkilöäkin oppivat loppujen lopuksi sitten monipuolisen koulutuksen ja kehittämisen sekä osittain myös yrityksen ja erehdyksen kautta hallitsemaan kaikki tähän toimintaan liittyvät prosessit.

Aluköhinästä oltiin siis päästy eroon. Eli homma näytti sujuvan kuin rasvattuna! Mutta eräs

ongelma, tämä on myönnettävä, kuitenkin oli. Nakinmyyjältä oltiin nimittäin kuulevinaan aina silloin tällöin pientä jurnutusta. Aluksi asiaa pidettiin aivan luonnollisena muutosvastarinnan osoituksena. Mutta siinä vaiheessa, kun johtaja, konsultit, suunnittelijat ja erikoistutkijat olivat tunnistavinaan itsensä eräästä »NAKKIMAAILMA»-lehden yleisönosastokirjoituksesta, päätettiin ongelma lopullisesti kuitenkin ratkaista. Kun tarkastuspäälliköksi palkattiin eräs entinen poliisi ja kun ohjeistusta ja sisäistä valvontaa ja -tarkastusta tehostettiin ja lisättiin, jurnutus poistuikin. Eli ongelma saatiin siis näillä keinoilla pois päiväjärjestyksestä. Koska tämän tyyppisiin ongelmiin ei yksinkertaisesti, tästä oltiin täysin yhtä mieltä, ollut kuitenkaan enää tulevaisuudessa varaa, konsultit kehittivät vastaisen varalle vielä erityisen häiriönhallinta -mallin. Ongelma nähtiin siis toimintaa ja menestystä uhkaavana tekijänä, josta koulutuksessa ja kehittämässä oli toki jo paljonkin puhuttu ja kirjoitettu.

Mutta miten näitä innokkaita kehittäjiä ja asiantuntevia nakinmyyntitoiminnan hallintamallin taitajia sitten loppujen lopuksi palkittiin. Nakinmyyntiinhan olisi nyt pitänyt jo siirtyä uusiin ulottuvuuksiin: repäistä itsensä irti vanhoista huonoista ajoista kohti kunniaa ja menestystä.

Niin... päällisin puolin asiaa tarkasteltaessa tilanne kyllä näyttikin tältä. Mutta asialla on, valitettavasti aina myös toinenkin puoli. Asiakkaat, asiakkaat olivat pettäneet nakinmyyntitoiminnan modernin hallintamallin harjoittajat! Yht'äkkiä nimittäin havaittiin, ettei nakkikioskilla käynytäkään kukaan. Havainnon teki muuten nakkimyynti -toiminnantarkastaja. Tilintarkastajat eivät olleet tätä seikkaa huomanneet, vaikka he toki olivat huomanneet raporteissa paljon, lähinnä nakinmyyjän huolimattomuudesta seuranneita muodollisia puutteita. Nakinmyyjä ei nimittäin ollut riittävän asiantuntevasti ja huolellisesti täyttänyt lomakkeita. Ja pikku hiljaa selvisi sitten raporteistakin — tähän meni muutama kuukausi —, ettei nakkikioskilla todellakaan käynyt asiakkaita.

Vähän aikaa kitkuteltiin, mutta sitten kuitenkin päätettiin, että toiminta oli pakko lopettaa. Asiakkaat olivat nimittäin lopullisesti kaikonneet naapurikioskille. Ja vanhaankaan ei ollut enää paluuta, kun velkaa vuosien varrelta oli kertynyt jo useita miljoonia markkoja.

Eli taas kerran siirtyi siis iso joukko taitavia ja asiansa hallitsevia ammatti-ihmisiä työttömyyskortiston asiakkaiksi. Arvaa harmittiko. Ja kun nakkikioskillakin täytyi vielä jonottaa...

Hieman lohdutusta tilanteeseen kuitenkin toi se tieto, että tämä kaverien vanha tuttu, tämä konsulttikin oli nähty jonossa täällä vanhalla naapurikioskilla.