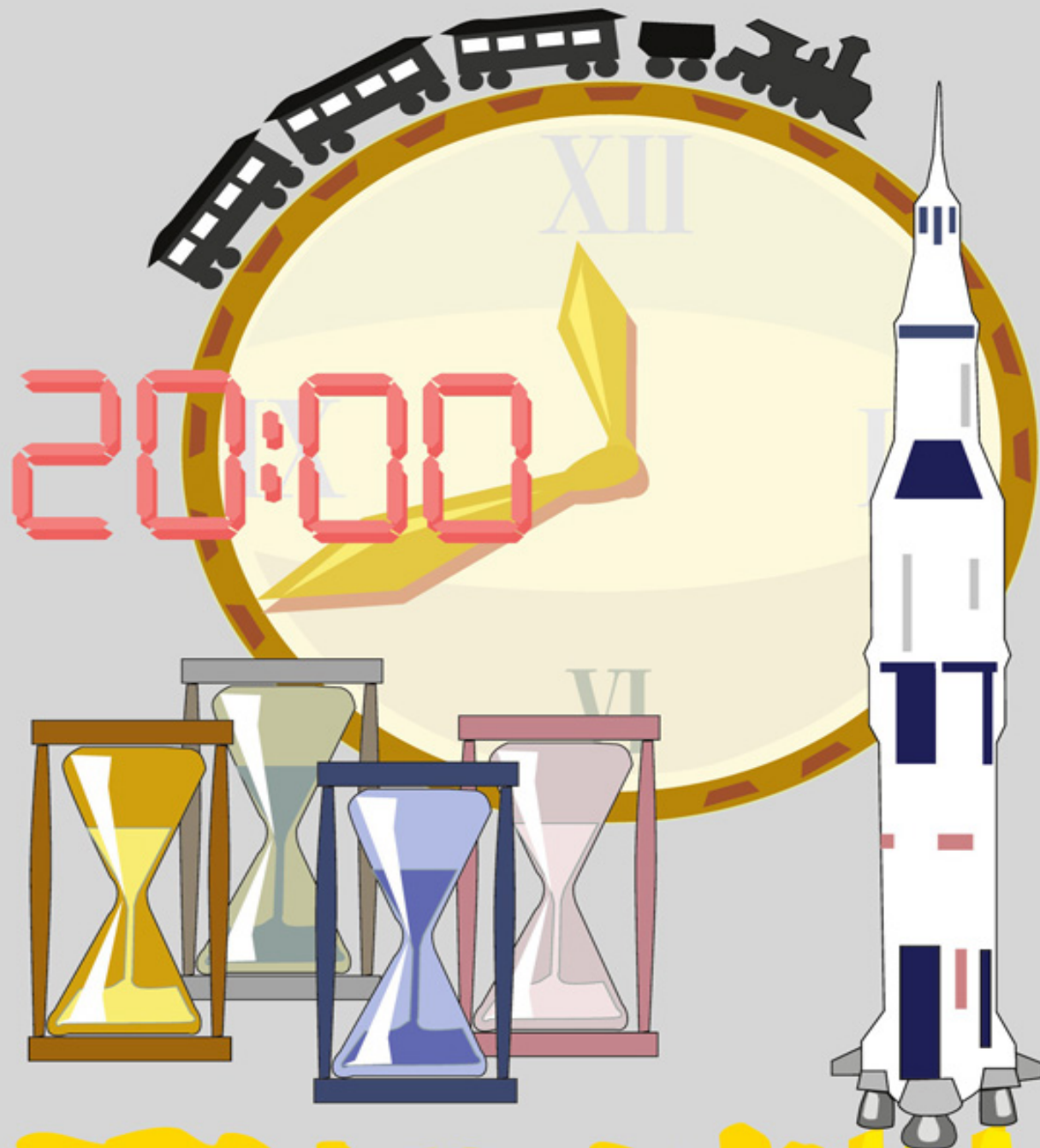




2000

PROSENTTIA

TULPAT POIS JA UUTTA VIRTAA ORGANISAATIOON

DONALD MITCHELL

CAROL COLES

ROBERT METZ

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

Kommunikaatitulppa

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 työtap ja aseta mittarit

Luku 12: Parhaiden työtapojen kaupunki
Askel 4: Toteuta enemmän kuin tulevaisuuden paras työtap

Luku 13: Mitä on täydellisyys
Askel 5: Tunnista teoreettisesti paras työtap

Luku 14: Viisasten kiven jäljillä
Askel 6: Aseta tavoitteeksi teoreettisesti paras työtap

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 parempaankin. 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 ylitsepääsemättömän 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 osallistumistaan ja ovat suuressa kiitollisuudenvelassa heille. Tässä yhteydessä mainitut ansaitsevat erityismaininnan suuresta avusta. Virheiden ja mahdollisten käyttämöman 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.)

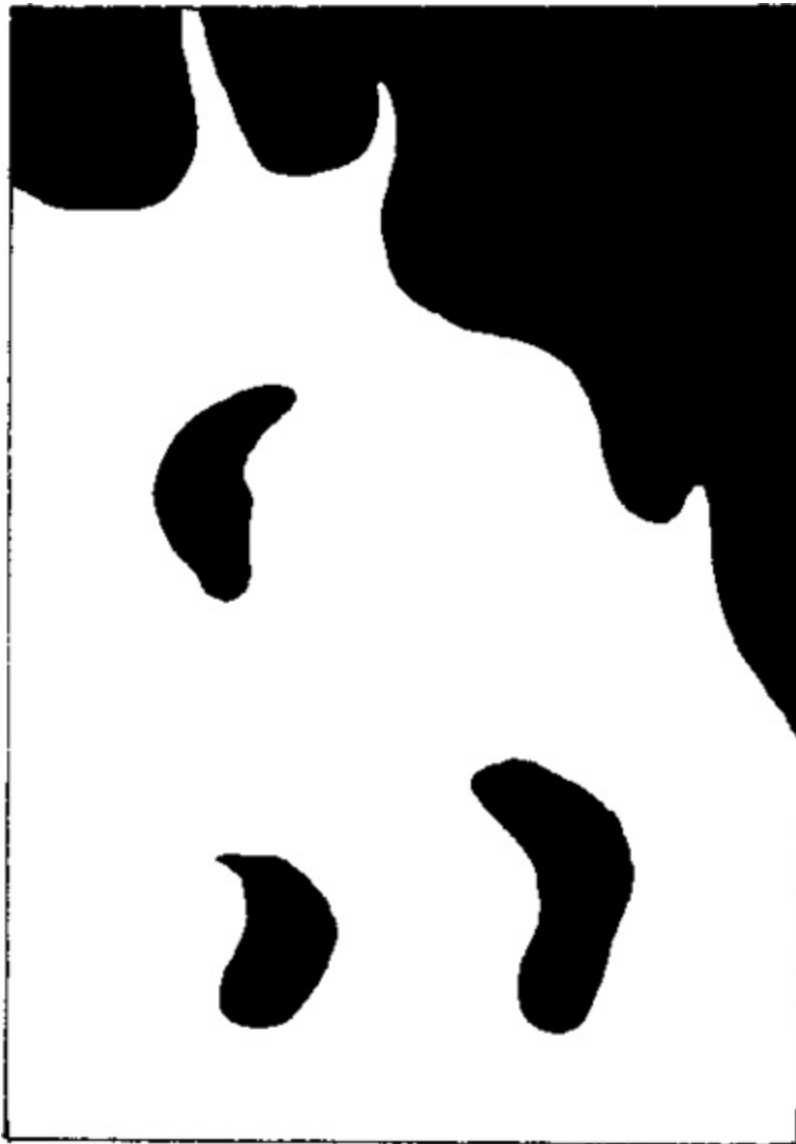
kustantajan, AMACOM books, välillä. Projektin alkuvaiheessa työhön osallistui Jason Breyan tekijöiden kanssa tulppateorian kehittämiseksi. Sarah Christopher, Kim Loomis ja Phyllis Smalls osallistuivat lukuisiin tehtäviin, joita on erikseen mahdoton luetella tässä yhteydessä.

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, ilmakehu 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 ylösalaisin. Mitä enemmän kuvia näkyy, sitä todennäköisempää on että onnistuu näkemään elämässä ympärillä merkityksellisiä asioita, jotka ovat organisaation tulppia. Samalla oppii myös löytämään tapoja tulppien poistamiseksi. Elämässä tulpat ilmenevät asioiden näkemisenä omasta mielestä ilmeisinä.

Samalla jää tiedostamatta, että oma tulpan lukitsema mieli esittää kaiken yksipuolisena, itselle tutusta näkökulmasta käsin, ja estää näkemästä asioiden todellisuuksia muista perspektiiveistä.

Johdanto

"Noissa kukkuloissa on kultaa."

- Mark Twainin hahmo Mulberry Sellers kultakuumevuodelta 1849

Termillä "Tulppa" tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista mieleen jumiutunutta ajatusrakennelmaa, joka aiheuttaa välinpitämättömyyttä ja viivyyttää tuottavan toiminnan edistymistä. "Tulpanpoistaja" etsii edellämainittun ongelmaan ratkaisun päästä tietoisesti ja tehokkaasti eroon välinpitämättömyydestä. 2000 prosentin ratkaisut ovat menetelmiä tuloksen tuottamiseksi 20 kertaa enemmän tai tekemällä samat asiat 20 kertaa nopeammin aikaisempaan verrattuna. Mittavat ja nopeat edistysaskeleet ovat mahdollisia, kunhan tulppien aiheuttamat, turhaan vastukseen kuluvat toiminnot poistetaan. Kirjan myötä selviää, mitä pitäisi tehdä juuri nyt saavuttaakseen parhaat mahdolliset tulokset.

Omassa organisaatiossa ehkä ihmetellään, miksi kilpailijat tuntuvat jatkuvasti pärjäävät niin paljon paremmin. Miksi parhaita tilaisuuksia ei osata käyttää hyväksi? Tarvittaisiin uutta potkua organisaatioon, mutta jotenkin se ei vain tunnu onnistuvan. Joidenkin turhauttavien ongelmien kanssa on ehkä jouduttu painimaan vuosikymmeniä. Jos näistä väittämistä jokin on totta, tästä kirjasta on apua. Huonoja tapoja kutsutaan yhteisnimityksellä "tulpat". Ne ovat syypäinä edellämainittuihin ongelmiin. Kirjassa esitellään tulpat ja opastetaan miten niistä pääsee eroon. Olipa lukija johtaja, ongelmanratkaisija, kouluttaja tai konsultti, tämä teos tarjoaa 2000 prosentin ratkaisun ongelmiin.

Tulppa on pavlovilainen, ehdollistava itsesabotaasin muoto

Hyvät ja pahat tavat muodostuvat kun aivot kehittävät automaattiset, toistuvat reaktiot vähitellen vakiokäyttäytymiseksi. Pavlovin kuuluisa koira oppi yhdistämään ruoan ja kellon kilinän toisiinsa. Tämän kehityksen seurauksena on mahdollista oppia tekemään monenlaisia asioita niitä varsinaisesti ajattelematta. Valitettavasti nämä opitut toiminnot ovat usein rajoittuneita.

Jokaisella on tiedostamattomia toimintatapoja, jotka estävät toimimasta täydellä kapasiteetilla niin töissä kuin kotona.

Henkilökohtaisella tasolla kaikilla on omat vakiorutiininsa, joiden tehtävänä on toimia eräänlaisena psykologisena turvavyönä. Jollekin saattaa muodostua vakiotavaksi tarkistaa aina ennen kotoa lähtöä, että liesi on varmasti pois päältä. Vara ei tietysti venettä kaada, mutta joku saattaa tehdä sen varmuuden vuoksi kolme tai neljä kertaa. Kun tällaisesta käytöksestä tulee tapa ilman järkeviä perusteita, se on muodostunut tulpaksi, joka alkaa viivästyttää muiden asioiden etenemistä. Liike-elämässä vastaavat perusteettomat ajatusmallit ja niitä seuraava käytös alkavat jarruttaa edistymistä. Osa omasta kapasiteetista jää käyttämättä.

Tulpat ovat tapojen kangistamia ja kehitystä estäviä käyttäytymismuotoja, jotka estävät yksilöitä, organisaatioita, liikeyrityksiä ja jopa kokonaisia sivilisaatioita käyttämästä koko kapasiteettiaan. Vajaalla kapasiteetillakin eletty elämä voi tuntua mielekkäältä. Eliminoimalla käyttäytymisestään elämää jumiuttavat tavat elämästä tulee vielä mielekkäämpää.

Leonardo da Vinci suunnitteli monia upeita keksintöjä, joista kuitenkin monia ei saatu toteutetuksi hänen elinaikanaan.

Monet niistäkin keksinnöistä, joiden parissa hän työskenteli, hylättiin jo ennen kuin hän ehti saada niitä valmiiksi. Hän suunnitteli kymmeniä keksintöjä, joista olisi ollut merkittävää etua hänen kuninkaallisille työnantajilleen. Nämä pitivät kuitenkin tärkeämpinä hänen musiikillisia ja vitsinkertojan avujaan. Jos prioriteettina olisi ollut keksintöjen saaminen valmiiksi, paljon nykyisestä teknologiasta olisi ollut mahdollista saada käyttöön jo yli sata vuotta sitten.

Organisaatiossa ei yleensä tiedosteta, kuinka kokonaisvaltaisesti erilaiset tulpat lamaannuttavat sen kehityspotentiaalia. Tämän seurauksena kehitys jää minimaaliseksi siihen nähden, mitä se voisi olla. Joka kerta kun tulppa toistetaan käyttäytymisessä, sillä on taipumus jumiuttaa organisaatio entistä lujemmin vanhoille raiteilleen ja estää mahdollisuus muutokseen.

Tarve kohottaa omaa egoa saattaa johtaa siihen, että yksilöt löytävät tulppana olosta mukavan ympäristön, josta ei tee mieli lähteä minnekään. Oman etunsa palvelemiseen ja itsensä pyörittämiseen keskittyvä yritys alkaa ennen pitkää näivettyä, vaikka työntekijöille saattaakin olla syntynyt tunne, että yritys osaa käyttää vahvuuksiaan tehokkaasti hyödyksi.

Tulpanpoistajan vaikutus

Oppiminen tulppien syntymisen estämiseksi alkaa jo automaattisesti viedä asioita oikeaan suuntaan. Organisaation ja yksilötason kehityspotentiaali saadaan kasvuun omaksumalla uudet ja paremmat ajattelutavat. Asettamalla vanhat ajatusmallit kyseenalaiseksi on mahdollista alkaa poistamaan tulppia.

Organisaation virta saadaan käyntiin alkamalla käyttää hyväksi niitä ympärillä olevia mahdollisuuksia, jotka

tarjoavat lupaavia tuloksia. Vanhat ajatusmallit ovat luontaisesti onnistuneet pitämään organisaation loitolla näistä mahdollisuuksista.

Omassa organisaatiossa on luultavasti kymmenittäin toimivia ideoita tai tiedonjyväsiä, joista olisi mahdollista rakentaa eksponentiaalinen menestystarina. Monet ideoista jäävät kokeilematta siitä yksinkertaisesta syystä, että ihmisillä ei ole aikaa. Kuvitellaanpa mitä itse ja organisaatio voisivat saada aikaan, jos olisi valta pysäyttää kello! Erään suuryrityksen talousjohtaja suunnitteli entisen monimutkaisen budjetointijärjestelmän kokonaan uudestaan, niin että sen työstämiseen kului kolmen viikon sijasta vain kolme päivää. Sen myötä poistui jokavuotinen piinallinen vääntö eri yksiköiden johtajien välillä. Säästetty aika ja parantunut ilmapiiri mahdollistivat uusien operatiivisten menetelmien kehittämisen, joilla yritys sai aikaan tulosparannusta kymmenien miljoonien dollarien edestä vuodessa. Tämä on yksi esimerkki 2000 prosentin ratkaisusta.

Mikä on 2000 prosentin ratkaisu?

Usein ihmisellä on taipumus toimia, niinkuin on aina ennenkin toiminut, vaikka käytössä olisi moninvertaisesti parempi tapa.

Usein tuo parempi tapa on juuri 2000 prosentin ratkaisu.

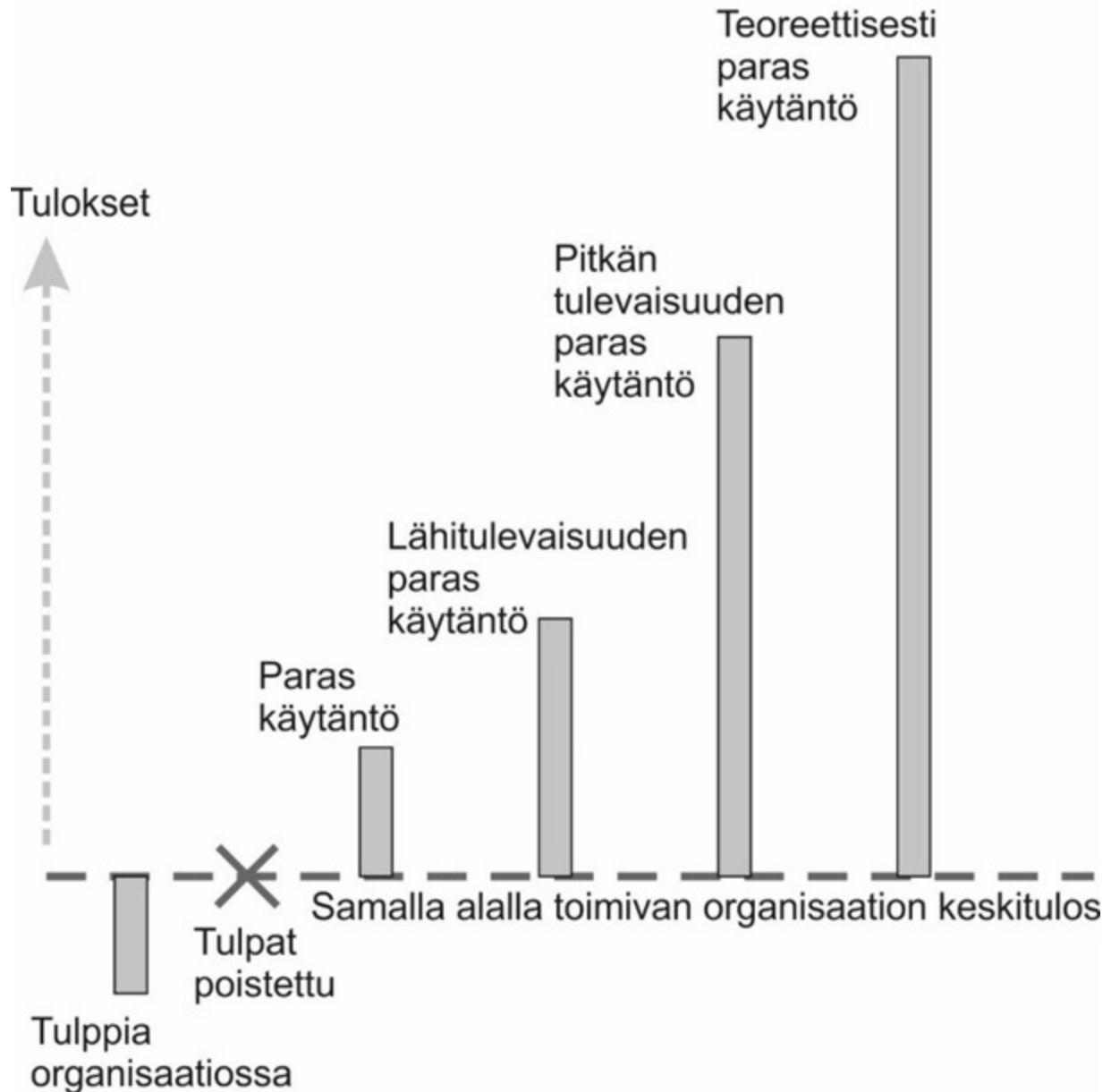
Eräs puolijohdevalmistaja käytti seitsemän kuukautta piilastujensa suunnittelemiseen. Alihankkija olisi suoriutunut samasta työstä yli kaksikymmentä kertaa nopeammin, alle kymmenessä päivässä. Tämä olisi ollut valtava etu valmistajalle, mahdollistaen uusien tuotteiden saamisen markkinoille nopeammin ja sitä kautta miljoonien dollarien ylimääräiset myynnit ja voitot. Tässä tapauksessa alihankkijan palvelujen käyttäminen olisi ollut 2000

prosentin ratkaisu - 20-kertainen tulos aikaisempaan verrattuna tai sama tulos 20 kertaa nopeammin. Tässä tapauksessa tulos olisi ollut sekä rahassa että ajallisesti 20 kertaa parempi kuin aikaisemmin.

Organisaation normaali 100 prosentin tulos saattaa jäädä paljon alle sen mihin nykyinen paras käytäntö pystyisi. Alan johtava organisaatio edustaa parhaan käytännön suorittajaa.

Lähitulevaisuuden paras käytäntö tarkoittaa sitä, mihin joku alan johtava toimija kykenee siinä vaiheessa, kun organisaatiossa on saatu uudistettua kaikki tärkeät prosessit. Esimerkin puolijohdevalmistaja saisi lähitulevaisuuden parhaalla käytännöllä alihankkijalta uuden piilastun tilattua kolmessa päivässä. Pitkän tulevaisuuden käytäntö edustaa tästä pidemmälle vietyä ajattelua, johon on otettava mukaan laajasti muidenkin alojen vaikuttavat trendit ja kehitys. Teoreettisesti paras käytäntö on tehokkain mahdollinen aikaansaataavissa oleva menetelmä. Sen luomisessa olisi tarpeen käyttää tekoälyä - jota ei tosin ole toistaiseksi onnistuttu kehittämään käyttökelpoiseksi resurssiksi. Sen avulla piilastu syntyisi muutamassa minuutissa.

TULPPIEN JA PARHAIDEN KÄYTÄNTÖJEN VAIKUTUS ORGANISAATION TULOKSEEN



(Suom. lisäys teokseen) Kaavio havainnollistaa, mistä 2000 prosentin ratkaisussa on kysymys. Vaakasuora katkoviiva kuvaa omalla alalla toimivan keskimääräisen organisaation toiminnan tulosta. Kuusi eri tasoa voisivat esittää kuutta eri organisaatiota samalla alalla. Vaihtoehtoisesti ne voisivat

esittää yhden organisaation tulosta sen eri vaiheissa, ennen ja jälkeen 2000 prosentin ratkaisun. Kaaviossa näkyy, kuinka organisaation tulpat aiheuttavat sen toimimisen aliteholla ja pienentävät tuloksia. Kun tulpat on poistettu, organisaatio pystyy toimimaan normitehollaan kilpailukykyisesti muiden kanssa samalla viivalla. Etsimällä käyttöön paras nykyinen ja tulevaisuuden potentiaali saadaan organisaation tulokset nostettua uusille tasoille eksponentiaaliseen menestykseen.

Esimerkin puolijohdevalmistaja on keskittänyt koko suunnittelun ja tuotannon prosessit itselleen. Näin tekemällä se on samalla sulkenut itsensä niiden tuottavien näkymien ulkopuolelle, jotka avautuisivat yhteistyön kehittämisellä alihankkijoihin. Vapautuvien resurssien myötä yrityksellä olisi enemmän aikaa keskittyä trendien seuraamiseen, uuden teknologian kehittämiseen, johtamismenetelmien parantamiseen tai asiakastarpeiden palvelemiseen. Keskittyminen yksinomaan yrityksen sisäisiin toimintatapoihin rajoittaa puolijohdevalmistajan edistymistä merkittävästi.

Jokaisen on hyödyllistä jo oman edun tähden etsiä 2000 prosentin ratkaisuja omaan organisaatioonsa. Kaikissa tapauksissa tulos ei ehkä ole 2000 prosenttia, mutta parannukset voivat silti olla eksponentiaalisia.

Mikä on eksponentiaalisen menestyksen salaisuus? Täsmätoimenpiteet laserin tarkkuudella

Miten tunnistaa helposti saavutettavissa olevat mahdollisuudet saada aikaan eksponentiaalista menestystä? Vastaus on yleisellä tasolla hyvin yksinkertainen. Usein johtajat ja organisaatiot eivät näe mahdollisuuksia, koska kaikki aika kuluu toisarvoisten ja heikosti tuottavien tekemisten pyörittämiseen. Talousjohtaja saattaa käyttää kolme kuukautta työhön, josta hän selviäisi kolmessa

päivässä delegoimalla pääosan rutiinistyöstä kirjanpitäjilleen. Itsellä voi olla vastaava harhaluulo, että suurinta osaa omista töistä eivät pystyisi muut tekemään. Tästä kirjasta löytyy ohjeet päästä eroon tästä virheoletuksesta nopeasti.

Organisaatioissa on kymmeniä vastaavia tulppia. Jotta ne saisi poistettua ja virtausta vahvistettua, oma ajankäyttö ja mielenkiinto on syytä siirtää tuottamattomista toimista tuottaviin. Yhtenä hyvänä lähtökohtana on omaksua perspektiivi katsoa potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta omaa yritystä ja verrata sitä kilpailijoihin. Toinen mahdollisuus on analysoida oma bonusjärjestelmä ja pohtia sen järkevöittämistä niin, että työntekijöiden keskinäinen kilpailu ei pääsisi vahingoittamaan yrityksen ilmapiiriä. Uusien näköalojen avartumisen myötä alkaa löytyä useita helposti hyödynnettäviä mahdollisuuksia.

Perusongelma kaikissa organisaatioissa on tehdä valintoja ja päätöksiä, mihin olisi hyödyllistä keskittyä ja mihin ei.

Informaatioajan myötä on noussut uudenlaiseksi ongelmaksi informaatiotulva. Tietoa tulee niin paljon ja monelta suunnalta, että yksilöt ja organisaatiot sivuuttavat 99% kaikesta saatavilla olevasta tiedosta automaattisesti. Samanaikaisesti kaikki eksponentiaaliseen menestykseen tarvittava tieto on ulottuvilla kaikkialla joka hetki. Se sijaitsee jossakin osassa tuota 100% tietomassaa. Omaan käyttöön koko tietomäärästä jää ainoastaan yksi prosentti. Mielessä oleva tulppa tekee ihmisen kykenemättömäksi erotella oleellinen tieto epäolennaisesta.

Oleellinen tieto - juuri ehkä se kriittinen pala informaatiota 2000 prosentin ratkaisun syntymiseksi - hukkuu muun tietotulvan sekaan tai tulee arkistoitua luettavaksi siihen saakka kun löytyy parempaa aikaa. 2000 prosentin ratkaisun myötä lukijasta tulee tulpanpoistaja oikeiden ratkaisujen löytämiseksi erilaisiin ympäristöihin.

Oivaltamalla tulpanpoistajan roolin merkityksen löytää ensimmäisen avaimen eksponentiaaliseen menestykseen.

Jokainen uusi 2000 prosentin ratkaisu luo uusia taitoja, ylimääräistä aikaa, vapautuvia resursseja ja tehokkuutta, jotka mahdollistavat taas uusien 2000 prosentin ratkaisujen löytämisen. Jokainen 2000 prosentin ratkaisu on yksi uusi edistysaskel kohti alati laajenevaa mahdollisuuksien kenttää, josta alkaa avautua näkymät organisaation eksponentiaaliseen menestykseen.

Miten saa irti eniten kirjasta: Toteuttamalla eksponentiaalisen menestyksen kaavaa ja jakamalla sen eteenpäin

2000 prosentin ratkaisu esittelee jumiutuneet ajatusrakennelmat ja tavallisimmat organisaation tulpat kirjan ensimmäisessä osassa. Luvuissa käydään läpi erilaisia tulppia, kuten taipumus jumiutua samoille raiteille sukupolvesta toiseen (Traditiotulppa), kokemuksen puute (Epäuskotulppa), tosiasioiden vääristymisen seuraus (Virheoletustulppa), ulkokuoreen pettymisen salliminen (Aliarviointitulppa), kuuntelemisen ja viestinnän puute (Kommunikaatiotulppa), monimutkainen hallinto (Byrokratiatulppa) ja asioiden tarpeeton viivyttäminen (Vitkastelutulppa). Maailmasta löytyy vuosisatojen ajan jumissa olleita isoja tulppia. Kiina vastusti pitkään ajatusta kaupankäynnistä länsimaiden kanssa. Tämän tulpan vaikutuksesta molemmat kulttuurit jaivät paitsi hedelmällisestä keskinäisestä vuorovaikutuksesta, joka on yleisesti hyvin tehokas tapa lisätä ajattelun laatua. Monet yritykset ovat jättäytyneet vastaavalla tavalla paitsioon.

Kirjan ensimmäiset kahdeksan lukua käsittelevät organisaatioiden ja yksilöiden esimerkkien ja ratkaisujen kautta, miten ongelmat voi tunnistaa ja ratkaista. Jokaisen

luvun voi opiskella omana kokonaisuutenaan. Tulpanpoistajien ohjeet opastavat, miten opitun asian voi parhaiten soveltaa omaan organisaatioon. Ensin voi tutustua niihin lukuihin, jotka koskettavat parhaiten omaa tilannetta. Sen jälkeen voi keskittyä muihin kappaleisiin ja tutustua sellaisiin tulppiin, joiden olemassaolosta ei ehkä ole aikaisemmin tiennytkään.

Kirjan toisessa osassa esitellään tulpanpoistajan 8 askeleen ohjelma, jonka hyöty syntyy kysymällä uudenlaisia ja tarkennettuja kysymyksiä. Tästä lähtökohdasta kehittyvien uusien ajattelumallien ja -tapojen avulla päästään tulppien jumittamasta tilanteesta 2000 prosentin ratkaisuun. Helpoin tapa kehittää tehokkaampia ajattelumalleja on haastaa itsensä kysymään oikeita kysymyksiä oikeassa järjestyksessä ja oikeissa tilanteissa. Toiston myötä niihin pitää oppia löytämään vastaukset kerta toisensa jälkeen paranevalla tarkkuudella.

Harjoitus muistuttaa urheilijan päivittäistä valmentautumista suoritukseensa. Säännöllinen toisto auttaa kehittämään organisaation kykyä estää tulppien muodostuminen.

Kirjan toisen osan lukuja on mahdollista opiskella omina kokonaisuuksinaan. Paremman hyödyn tosin saa lukemalla koko osan kerralla kokonaan. Kaikki ideat yhdessä rakentavat toinen toisiaan, kuten kerrostalon eri kerrokset täydentävät toisiaan ja kohottavat rakennuksen muun ympäristön yläpuolelle.

Jokaisessa luvussa on mukana tulpanpoistajat eli käytännön toimintaohjeet.

Epilogissa mainitaan esimerkki yrityksen onnistuneesta 2000 prosentin ratkaisusta leikkaamalla kustannuksia, tuplaamaan markkinaosuus ja vaurastuttamaan osakeomistajansa.

Kirja on täynnä esimerkkejä eri kulttuurien, maiden, organisaatioiden ja yksilöiden mahdollisuuksista jakamiseen toisilleen. Tarkoituksena on stimuloida mielikuvitusta havaitsemaan uusia mahdollisuuksia toimia omassa ympäristössä. Esimerkkien tarkoituksena ei ole kritisoida ketään tai nostaa jotain ryhmää toisten yläpuolelle. Tulppia on aina ja kaikilla suunnilla. Joissakin tapauksissa niiden tulppien säilymistä saattaa edesauttaa esimerkiksi syrjäinen sijainti, kun taas toisissa tapauksissa tulpat voivat johtua vääränlaisesta ylpeydestä, joka johtaa muiden aliarvostamiseen. Jälkimmäinen on usein seurausta nojautumisesta kyseenalaistamattomaan ja todistamattomaan mielipiteeseen toisen osapuolen huonommuudesta.

Jokaisella on kaikki mahdollisuudet kirjoittaa menestystarina itselleen ja organisaatiolleen. Tämä alkaa tunnistamalla tulpat ja ryhtymällä tulpanpoistajaksi. Tämän teoksen avut kannattaa ottaa hyödylliseen käyttöön tunnistamalla omassa vaikutuspiirissä olevat mahdollisuudet ja käynnistämällä niiden avulla 2000 prosentin eksponentiaalinen menestys.

Osa I

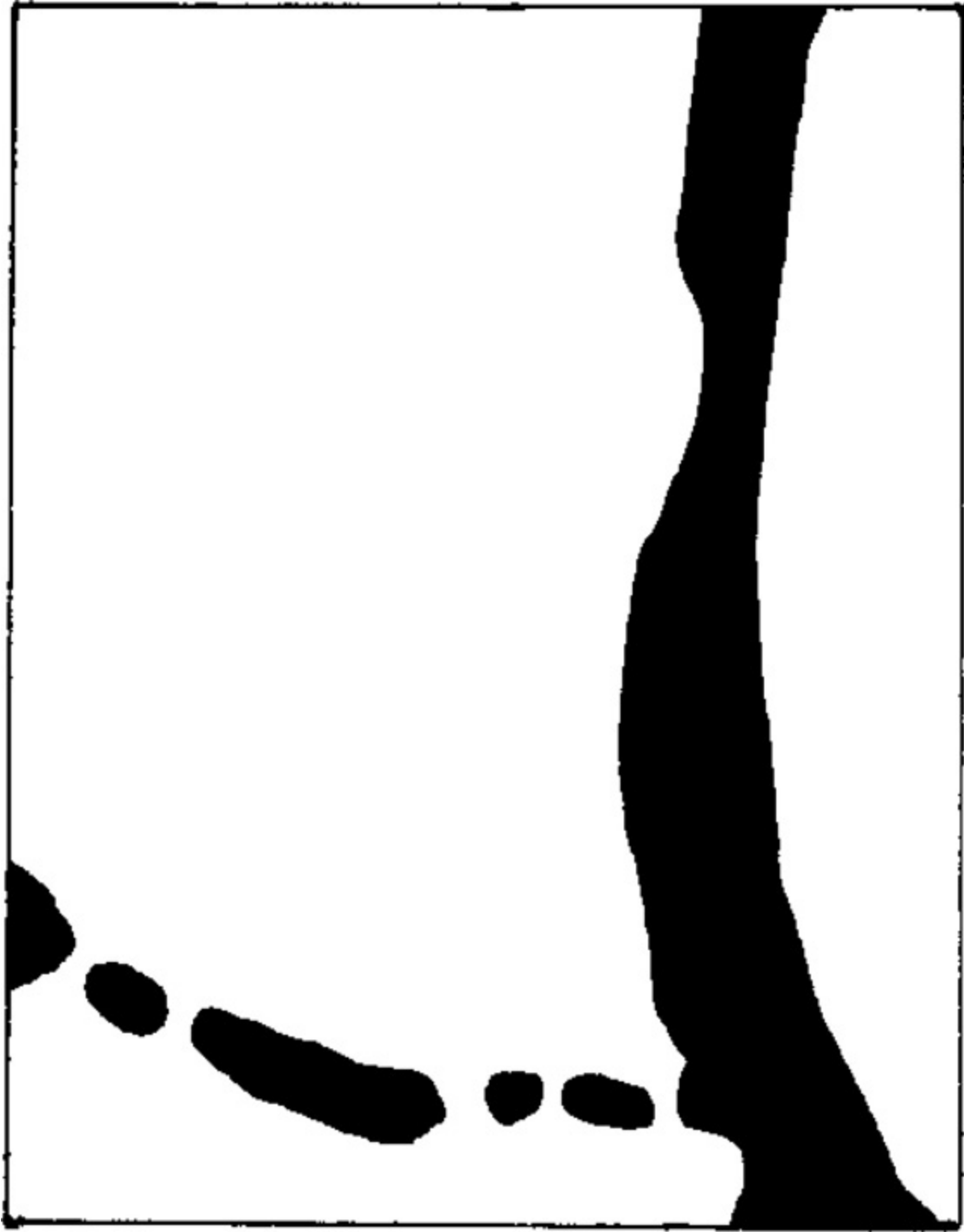
Tulppia organisaatiossa? Miten poistaa ne?

Ensimmäisessä osassa tarkastellaan ajattelutapojen vaikutusta yrityksen tulppien syntymisessä. Lukujen loppuissa kuvaillaan menetelmiä, joilla yritykset ovat saaneet toimintansa jälleen liikkeelle ja esitellään keinoja, joita voi soveltaa omaan organisaatioon. Parhaan hyödyn saa irti kuvitellessaan oman organisaation painiskelevan juuri näiden tulppien kanssa ja että ne ovat keskeisimmissä toiminnoissa. Johdannossa mainittiin kuusi erilaista perspektiiviä. Tässä osassa uppoudutaan syvällisesti kolmeen ensimmäiseen perspektiiviin.

Vaikein asia tulpanpoistajan tehtävässä on oppia tunnistamaan tulpat. Ne ovat kätkeytyneinä omiin tuttuihin työtapoihin ja organisaatiokulttuuriin. Tavat piintyvät ajan myötä lujasti ja ne alkavat ennen pitkää todennäköisesti muokata käyttäytymistä niin, ettei enää ole ymmärrystä, miten olisi parasta käyttää hyötyaikansa tuottavasti. Haitalliset tavat pesiytyvät organisaation perinteisiin. Ne alkavat kaventaa omia näköaloja omiin tulevaisuuden mahdollisuuksiin.

Väärinkäsitykset, luja pitäytyminen totutussa ja uusien mallien välttäminen sekä matala rima tavoitteiden asettelussa rajoittavat omaa kehittymistä. Mahdollisesti tulppina ovat myös heikko kommunikaatio, byrokratia ja viivyttely asioiden toimeenpanossa. Tästä luvusta löytyy käytännölliseen muotoon puettu selvitys siitä, kuinka niin hyödylliset kuin haitalliset tavat ovat alun perin syntyneet.

Tämä ymmärrys auttaa johtamaan yritystä niin, että hyödylliset tavat saavat vahvistua ja pääsevät oikeuksiinsa. Lisäksi tästä luvusta löytyy käytännön ohjeet poistaa tulpat, jotka tähän asti ovat estäneet löytämästä 2000 prosentin ratkaisuja ja niiden mukana seuraavaa eksponentiaalista menestystä.



Harjoitus ensimmäisen kuvan kanssa on mahdollisesti auttanut kehittämään taitoja nähdä kuva useasta näkökulmasta. Sen kautta pitäisi olla myös kyky nähdä missä tahansa elämäntilanteessa useita eri mahdollisuuksia. Tämä kuva on haasteellisempi kuin ensimmäinen. Siinä on

enemmän abstrakteja ulottuvuuksia. Tässä joitakin vihjeitä avuksi tulkintaan: Yksi näkokulma voisi olla ilmakuva saaristosta.

Pystysuora musta leveä juova on Havaijin hiekkaranta. Sen oikealla puolella on osa laguunia. Vasemmalla alhaalla on merestä kohoavia vulkaanisia kivimuodostelmia. Toinen tulkinta voisi olla voimakkaan kaukoputken näkymä aurinkoon. Oikealla oleva valkoinen osa on aurinko. Musta reunus sen ympärillä on korona. Muut mustat irralliset elementit ovat auringonpilkuista lähteviä purkauksia. Mitä muita tulkintoja löytyy kuvasta?