

Matti Vuori

Miten torjutaan kehittämisehdotusten tyrmääminen?

Kehittämisehdotusten kohtalo on usein karu niiden kohtaaman vastustuksen vuoksi. Vastustus voi johtua asiasyiden lisäksi monenlaisista organisaation ilmiöistä, mm. politikoinnista ja sisäisestä valtataistelusta. Muutosjohtamisen guru John P. Kotter on pohtinut vastaväitteitä kehittämisehdotuksiin kirjassa Buy-in – saving your good idea from getting shot down. Tässä tekstissä on niiden reflektiota ICT-alan näkökulmasta.

Organisaatioelämä ei ole rationaalista

Meidät on kasvatettu rationaaliseen ideoiden myymiseen, jossa ymmärretään, että ehdotukset saavat vastaväitteitä. Niihin vastataan lisäperusteluilla, kunnes kaikki tarvittavat faktat on esitetty.

Perinteinen käsitys tuotteen tai ajatuksen ostajan ajattelumallistakin lähtee tästä. Vaihtoehtoja arvioidaan kokonaisvaltaisesti, kunnes pudotuspeli tehdään puutteiden pohjalta. Myyjä taas yrittää ennakoita ja vähentää potentiaalisia koettuja puutteita.

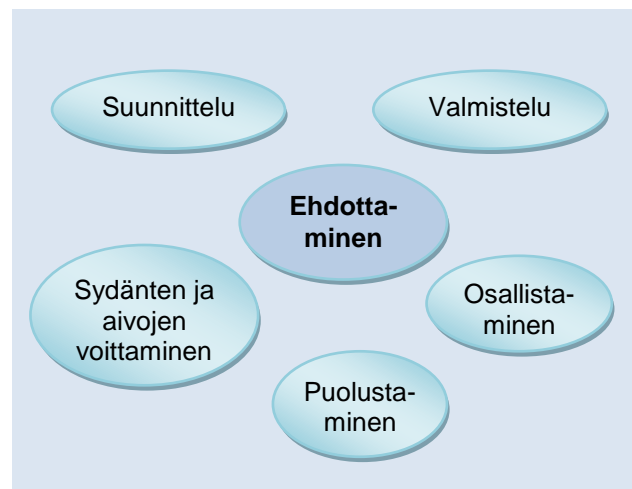
Osallistava paradigma oivaltaa idean tunnetasolla tapahtuvan omaksumisen tärkeyttä. Kun ihmiset osallistuvat ideoiden tuottamiseen, he sitoutuvat niihin eikä ideoita tarvitse "myydä".

Muutosjohtamisen kantavia käsityksiä on aina ollutkin se, että kaikki tulevat "sairaudentuntoon", eli oivalletaan nykyisen tilanteen riittämättömyys ja aletaan toivoa ja tehdä tekoja tilanteen muuttamiseksi.

...ja organisaatioelämä on taistelua

Mutta kaikki eivät ole samalla kannalla kuin enemmistö, vaan jotkut ovat muutosehdotuksia vastaan. Yksi osa tätä on positiivista pyrkimystä stabiiliin tilanteeseen – muutoksia on nähty ennenkin ja harvoin niistä on hyvää seurannut, on monen kokemus. Toinen puoli asiaa on negatiivinen inertia, joka voi johtua monenlaisista seikoista. Jokaisessa organisaatiossahan käydään piestä sotaa ja politikointia jatkuvasti. Ja siihen kuuluu muiden hyvienkin ehdotusten torjuminen. Joskus on kyse vain itsesuojeluvaikeudesta, koska hyväksytyt ideat lisäävät aina kiireitä ja paineita lyhyellä aikavälillä - ehkä vain huomenna. Useinkaan vastarinta ei ole "järkevää" ihmisten dialogia, vaan selkeitä hyökkäyksiä.

Perinteinen muutosjohtaminen lähtee ajatuksesta, että vastarinnan kiisket pyritään jättämään



muutoksesta syrjään. Mutta se ei a) ole mahdollista ja b) ajatus on vaarallinen, sillä kun ihmisten poistamisen tielle lähdetään, se on polku jolla ei ole loppua (muistakaa tämä argumenttini jutun loppupuolella!).

John P. Kotter on muutosjohtamisen guru ja kirjoittanut useita kirjoja aiheesta. Tuoreessa Lorne A. Whiteheadin kanssa kirjoittamassaan kirjassa "Buy-in - saving your good idea from getting shot down" (2010) hän käsittelee sitä, miten jokainen uusi idea saa vastaansa useita henkilöitä, jotka kaikin keinoin pyrkivät torppaamaan idean. Kotter lähtee siitä ajatuksesta, että vastarinnan kiisket voidaan voittaa ja heidän voittamisellaan hyvä ehdotus saa lisää voimaa – kun ajatuksia kunnolla koetellaan ja ne pärjäävät, ne ovat hyviä sekä oikeasti että ihmisten silmissä. Kotterin periaatteet ovat:

- Hanki ihmisten huomio ottamalla hyökkääjät mukaan prosessiin ja antamalla heidän hyökätä. Annetaan heille tilaa ja aikaa puhua. Ei siis missään nimessä suljeta heitä pois prosessista.



- Valloita sitten relevanttin yleisön rationaaliset mielet yksinkertaisilla, selkeillä ja tervejärkisillä vastineilla. Puhu lyhyesti!
- Valloita ihmisten sydämet osoittamalla kunnioitusta – hyökkääjiä ja kaikkia muita kohtaan. Hyökkääjiä ei siis nolata, dissata tai mitään muutakaan.
- Seuraa koko ajan kohdepopulaation reaktioita, joiden sydämet aiot valloittaa, äläkä huolehdi niinkään hyökkääjistä.
- Suunnittele toimintasi etukäteen. Iso osa hyökkäyksistäkin voidaan ennustaa. Ja ennenkaikkea se, millaisia ne ovat.

Kotter kokee, että tämä on aivan päinvastainen periaate kuin mihin meidät kaikki on opetettu, ja niin se onkin! Ja siksi se kannattaakin ottaa vakavasti.

Tapoja hyökätä ehdotuksia vastaan

Kotter jakaa hyökkäykset neljään perustapaan: 1) pelon levittäminen – mitä kaikkea kamalaa ideasta seuraisikaan, 2) viivyttäminen – nyt ei ole aikaa, mutta ehkä ensi vuonna, 3) hämmennyksen lisääminen – keskustelun siirtäminen muihin asioihin, 4) ehdottajan tekeminen naurunalaiseksi – "etkö sinä poika/tyttö nyt tajua..."

Kotter esittää 24 tyyppillistä hyökkäystä ideoita vastaan. On mielenkiintoista käydä niitä lyhyesti läpi ja pohtia, miten niitä esiintyy ohjelmistotyössä, tuotekehityksessä ja vastaavissa ICT-maailman asioissa. (Hyökkäykset on käännetty suhteellisen vapaasti kontekstiimme lokalisoitua.)

Ennen sitä on toki muistettava, että ehdotuksen pitää olla hyvä ja siihen pitää luottaa itse. En halua edes pohtia huonojen neuvojen edistämistä.

Ohessa siis ne Kotterin tyyppihyökkäykset osin lokalisoitua muodossa ja ICT-maailmaan sovitetuilla vastauksilla ja selityksillä. (Lisätietoja kysymyksistä löytyy viitatusta kirjasta hyökkäyksen numeron perusteella.)

1. "Olemme olleet menestyksekkäitä tähänkin asti – miksi pitäisi muuttua?"

Ei sitä ideaa ole enenkään tarvittu! Tämä on usein ajatus, kun suhtaudutaan nihkeästi uuteen toimintamalliin, testaustapaan tai käyttäjäkokemuksuunnitteluun.

Vastine: Paras vastine on selittää rauhallisesti, miten ajat ovat muuttuneet ja se, mikä vastasi entisajan haasteisiin, ei vastaa nykypäivän ja tulevaisuuden haasteisiin. Se selittäminen on helppoa – esimerkiksi 1990-luvulla eivät tietoturvallisuuden haasteet olleet läheskään nykyisen kaltaisia tai tuotteiden laatuvaatimukset muutenkaan niin korkeat.

2. "Raha (tai jokin muu asia, mitä ehdotus ei mainitse) on ainoa todellinen ongelma"

Softatöissä ei raha ole se, joka mainitaan, paitsi palvelualalla. Joskus se voi olla asiakkaat, päämies, kilpailu, Kiina tai mikä tahansa.

Vastine: Tämä on hämmäntämistä. Vastineena selitämme, että ongelmista keskustellaan muualla, mutta nyt käsitellään tätä yhtä ehdotusta. Se ei ole hopealuoti, vaan yksi ainoa ehdotus, joka ei ratkaisi kaikkea.

On yleensä hyvä asia kuvailla koko ongelmakenttää, kun ehdotuksesta viestitään, sillä moni voi kuvitella, että ehdottaja ei lainkaan tunne ongelmakentän kokonaisuutta.

3. "Nyt sinä liioittelet ongelmaa"

Vastine: Asia voi kuulostaa liioittelulta, mutta a) työntekijöiden mielestä asia on iso (ja mitä firman arvoissa sanotaan siitä) ja innostus tärkeään asiaan merkitsee, että siitä pitää puhua voimakkaasti, mutta ei "liikaa liioitellen".

Ja aina, kun on kyse prosesseista, voidaan esittää näyttöä. ICT-kulttuurissa on monia muita aloja enemmän totuttu siihen, että asioita jäsennetään ja analysoidaan. Kuitenkin, Kotter korostaa, että kyse on ihmisten sydämistä ja ne voitetaan lyhyemmällä perusteluilla.

4. "Sinä annat ymmärtää, että olemme epäonnistuneet!"

Katset kohdistuvat ehdottajaan... epäkunnioittava ihminen...

Vastine: Ei suinkaan! Jokaisessa firmassa, joka on vuosia toiminut, tehdään asioita paljon oikein. Tarkoituksena on auttaa ihmisiä onnistumaan jatkossakin, kun olosuhteet muuttuvat ja onnistuminen ei ole mahdollista vanhoilla menettelyillä.

Ja tämä on totta. Esimerkiksi jokainen ohjelmistokehitysyksikkö, joka on viiden vuoden jälkeen toiminnassa, on väistämättä onnistunut ja siinä on töissä monia päteviä ihmisiä, joita pitää auttaa, jotta he pärjäävät ympäristön haasteissa ja karioissa. On kunnia ihmisiä, että he tekevät hyvää työtä, vaikka menettelytavat ja välineet eivät vastaa ajan vaatimuksia. Mutta joskus tulee raja vastaan.

5. "Mikä teillä on todellinen, piilotettu tavoitteenne? Mitä te oikeasti tavoittelette tällä ehdotuksella?"

Annetaan ymmärtää, että ehdotus onkin jonkinlainen keppihevonen. Pyritäänkö vaikka ulkoistusta ehdottamalla alasajamaan toimintoja.

Vastine: Kotterin mukaan voi suoraan sanoa vastaan, että tuollainen ajatus ei ole reilu. Ehdotusta

on ollut tekemässä ja katselmoimassa joukko luotettavia ihmisiä. Ette kai ajattele, että heillä olisi jokin salajuoni.

Tässä näkyy katselmoinnin merkitys – kun viedään asioita johdolle tai henkilöstön eteen, on hyvä, että se on käyty porukalla läpi ennen sitä. Samoin kaikenlainen avoimuus tehtyjen selvitysten yms. suhteen.

6. ”Entäs sitten tämä laskutus, tämä seuranta, tuntikirjaukset ja tämä ja tämä...”

Nostetaan esille monia asioita, jotka ovat auki.

Vastine: Hyvä, että kerroit. Monia asioita on auki ja tietoa sellaisista kerätään. Toivottavasti ehdit myös auttaa työstämisessä.

Olisi kovin surullista, jos asiat olisikin suunniteltu liian valmiiksi silloin, kun niitä ollaan ehdottamassa, koska silloin olisi tehty liikaa yksilösuunnittelua. Ja johtokaan ei halua istua liian valmiiseen pöytään. Lista avoimena olevista asioista on luottamusta herättävä ja sellaista kannattaakin ylläpitää mahdollisimman aikaisesta vaiheesta lähtien.

7. ”Ehdotus menee liian pitkälle / ei mene kyllin pitkälle”

Esimerkiksi automatisoinnista on helppo sanoa, että ehdotus ei ole oikean kokoinen.

Vastine: Tärkeintä on se, että mennään oikeaan suuntaan (ja onnitellut sen toteamisesta kriitikolle!). Jos mennään liian pitkälle, jarrutetaan. Jos taas pitää mennä pidemmälle, jatketaan, kun saadaan ensin kokemuksia. Vaiheittainen kehittäminen on ylipäättään järkevää – niin tietojärjestelmissä kuin ihmisten toiminnassa.

8. ”Tässä on kana ja muna -ongelma”

Jotta saataisiin aikaan A, pitäisi kehittää B. Mutta B:n kehittäminen edellyttää A:ta. Ei siis voida tehdä mitään!

Vastine: Kyllä se siitä... kehitetään kumpaakin pikkuisen kerrallaan. Nörttejä voi muistuttaa, että C-kielen kääntäjät on usein ohjelmoitu C-kielellä! Suomessa on tuttua ajatus siitä, että toiminta onkin kokonaisuus, jossa täytyy muuttaa kaikkia sen elementtejä, jotta asiat onnistuvat. Ei voida esimerkiksi tuoda uutta teknistä tietojärjestelmää miettimättä mitä se merkitsee ihmisten tehtäville ja yhteistyölle.

9. ”Kuulostaa ihan [joltain, jota useimmat inhoavat] minun korvissani”

Nykypäivän softamaailmassa se jokin on usein vaikkapa ”vesiputousmalli” tai tietäntyyppisten alihankkijoiden toimintatyyli, mutta Kotter ajattelee holokaustiin ja vastaaviinkin vertaamisen olevan mahdollista – kuten onkin.

Vastine: Vastineessa vedotaan kriitikon suhteellisuudentajuun. Ei tarvita tarkkaa asioiden vertailua.

10. ”Olet hylkäämässä perusarvomme”

Viekö vaikka prosessien automatisointi asiakaslähtöisyyden? Tai toimintojen siirto ulkomaille läheisyyden asiakkaaseen?

Vastine: Nykyiset toimintavat olivat vastine perusarvoihin vuosia sitten. Mutta maailma muuttuu ja jos jämähtää kiinni vanhaan, rikkoo arvoja vastaan kaikkein pahimmin – koska seurauksena voi olla konkurssi.

11. ”Ehdotettu ratkaisu on liian simplistinen onnistuakseen”

Onko se vain kokoelma yksinkertaisia kikkoja?

Vastine: Ei. Sen ytimessä on ihmisten osaaminen.

Yksinkertaisuus lisää ketteryyttä toiminnassa ja mukautumista uusiin olosuhteisiin. Yksinkertaisuudella on paljon etuja, mutta kaikkien pitää ymmärtää, että rajatussakaan uudistuksessa ei ole kyse hopealuodista, vaan hyvän toiminnan yhdestä elementistä.

12. ”Kukaan muu ei tee sellaista”

Vastine: On hyvä olla eturintamassa! Aika on saattanut juuri kypsyä asialle. Jonkun pitää olla ensimmäinen.

Myöhemmin tulee esille oman erityisyyden liioittelu. Mutta jossain asioissa, aivan toiminnan ytimessä, pitää olla erilaisuutta toisiin, sillä miten muuten voimme voittaa toiset kilpailussa? Ja sen eron pitää heijastua jonkin verran kaikkeen toimintaan.

Joissakin tapauksissa hyökkäys voikin kuulua, että kilpailijat tekevät juuri tällaista. Silloin pitää perustella, miksi tämä asia kannattaa tehdä samoin – usein sille on perustelunsa niin prosesseissa kuin tekniikassa.

13. ”Pitää valita joko X tai Y, emme voi saada kumpaakin”

Tämä on pelottelutaktiikkaa – että pitäisi luopua jommastakummasta kriittisen tärkeästä asiasta. Pelottelussa esitetään sellaiset kärjistetyt ääripäät, jotka eivät ole mitenkään realistiset. Esim. ulkomaistamisen tuloksena olemisen ulkomailla tai kotimaassa – mutta Suomikin on maa muiden joukossa. Tai että tietojärjestelmien kehittäminen merkitsisi henkilökohtaisen palvelun loppumista.

Vastine: Emme ole edes puhuneet X:stä tai Y:stä, vaan ihan muista asioita. Ne asiat, joista on ollut puhe, eivät ole olleet toisensa poissulkevia.

14. "Ahaa! Tätä ette voi kiistää!"

Jokin yksittäinen asia, josta ehdottajalla ei ole mitään tietoa; hyökkääjät pitävät sen piilossa viime hetkeen asti.

Vastine: Esittämäsi asia on tärkeä. Tähän mennessä ei kuitenkaan ole tullut esille mitään isompia ongelmia; kaikki asiat on selvitetty ja uskomme tämänkin kanssa käyvän niin.

ICT-maailman hyveisiin kuuluu riskianalyysien tekeminen. Jo tehdyistä karkean tason sellaisista on hyvä kertoa ja siitä, miten asia jatkuu. Se lisää luottamusta. Se taas ei lisää luottamusta, jos on jo tehty detaljitason riskianalyysijä ja jokin asia on lipsahtanut sen verkon läpi.

15. "Ehdotuksessa pitää olla jotain vikaa, kun se herättää näin paljon kysymyksiä ja huolestumista"

Vastine: Päinvastoin! Se kertoo, että asia on oikea ja tärkeä, koska se herättää kiinnostusta.

Samalla voi olla tyytyväinen prosessiin, joka on saanut ihmisten suut auki. Johdon pitäisi siis olla tyytyväinen, että syntyy dialogia!

16. "Yritimme sitä jo kerran – ei toiminut"

Vastine: Ennen oli ennen ja nyt on nyt. Silloin oli erilainen aika ja erilaiset olosuhteet.

Organisaatiot muistavat vanhat pettymykset liiankin pitkään... Joku organisaatio on esimerkiksi saattanut kokeilla ketteriä toimintamalleja tai testauksen automatisointia vuosia sitten, mutta organisaation tai teknologian epäkypsyyden vuoksi se on epäonnistunut.

Vuosia myöhemmin tilanne voi olla aivan toinen - nyt on hedelmät poimittavissa.

17. "Muuten hyvä, mutta se on ihan liian vaikea ymmärtää meidän henkilökunnalle"

Vastine: Hienoa, asia on siis muuten hyvä! Sitten pitää vain panostaa sen viestimiseen ja perehdyttämiseen!

Hyvät järjestelmät eivät saa olla monimutkaisia, mutta jos väite siitä on hyökkäys, se voidaan yleensä argumentoida pois ja päästä eteenpäin. Huomatkaa kuitenkin koko ajan, että joidenkin hyökkäysten faktat voivat olla totta!

18. "Hyvä idea, mutta nyt on sille ihan väärä aika"

Muutosprojekteja yritetään aina siirtää seuraavalle vuodelle, jolloin ei ole yhtään parempi aika. Nousukautena ei ole aikaa ja laskukautena ei ole rahaa ja energiaa...

Vastine: Paras aika on yleensä aina silloin, kun ihmiset ovat innokkaita ja asia on akuutti. Se aika on nyt!

Silloin, kun idea torjutaan viivytystaktiikalla "siirtämällä seuraavalle hallitukselle", pitää muistaa, että tulevaisuudessa on myöhäistä: idean edut ovat vähäisemmät, koska aikaa on kulunut. Ehkä sen edut jäävät kokonaan saamatta, koska aikaa kuluu ja tilanteet muuttuvat! Vuoden päästä on pakko jättää tämä askel väliin ja miettiä jo seuraavaa.

19. "Se vaatii liikaa työtä. Meillä on muutenkin liikaa kehitysprojekteja."

Suomalaisetkin toiminnan kehittäjät ovat sitä mieltä, että organisaatio ei kestä kuin muutaman toiminnan kehitysprojektin samaan aikaan.

Vastine: Kotter ehdottaa, että ok, lopetetaan sitten jotain turhempia projekteja, niin tämä saadaan käyntiin!

Ehdotus on ihan ok, mutta... Suomessa ei ole vastaavaa projektien lopettamisen kulttuuria. Ne halutaan tehdä niin hyvin, ettei tarvitse keskeyttää! Siispä Suomessa pitää oikeasti olla tässä varovainen.

20. "Ei tule onnistumaan meillä – me olemme niin erilaisia"

Vastine: Totta, mutta olemme myös hyvin paljon samanlaisia

Organisaatiot aina liioittelevat omaa yksilöllisyyttään. Onneksi tästä on jo opittu ja esimerkiksi jokaisen tietojärjestelmän ei tarvitse olla täysin räätälöity. Kaikki tekninen infrastruktuuri on hyvin samanlaista, samoin prosessien peruspiirteet ja projektinhallinta.

21. "Se laittaa meidät hallitsemattomaan liukumäkeen, josta seuraa vain huonoa"

Esimerkiksi ulkoistamisen aloittaminen, jolle ei sitten loppua näy...

Vastine: Meillä on pätevää porukkaa, jotka kyllä pitävät hommat kurissa.

Kun organisaatiokulttuuri on kypsä ja johtaminen hyvää, asiat osataan kyllä hallita. Muutoksilla on aina symbolisia merkityksiä ja osa ihmisistä voi pohtia tilanteen hallintaa. Juuri siksi onkin hienoa, että joku ottaa asian kiivaasti esille!

22. "Ei meillä ole varaa siihen"

Vastine: Hyvät asiat eivät ole kiinni rahasta, vaan tahdosta. Jos tämä on hyvä juttu, tingitään jostain muusta

Useinhan muutokset ovat sellaisia, että niiden pitäisi kannattaa ainakin pitkällä tähtäimellä, mutta se vie aina aikaa. Mutta tämäkin voi olla ihan totta. Takaisinmaksuaikakaan ei helpota, jos yksikön rahatilanne tai liiketoimintamalli eivät sopeudu investointiin.

23. "Et koskaan saa idean taakse riittävästi porukkaa"

Kaikki eivät koskaan ole idean takana.

Vastine: Se on ihan ok, sellainen on tämä maailmamme. Riittää, että selkeä enemmistö on asian takana.

Ja niin pitää ollakin! Mitä firmoista tulisi, jos kaikki ajattelisivat samalla tavalla? Pieni enemmistö on organisaatioelämässä kuitenkin aina liian vähän.

Ja ennen kaikkea pitää selvittää ihmisten näkemyksiä, eikä luottaa hyökkääjän mielipiteeseen.

24. "Meillä ei ole riittävä osaamista tähän"

Vastine: Osaaminenkaan ei ole kriittinen asia, jos vain tahtotila on kunnossa. Pätevät porukka oppii kyllä

Osaaminen on keskeinen ongelma silloin, jos muutoksessa ei laiteta ihmisiä parhaisiin paikkoihin muutoksen aikana tai sen jälkeen, vaan muutosprosessi tyritään. Muutosprosessin läpivienti on ihan oma asiansa. Kotterilla on siihen kirjoissaan kiva prosessi, mutta asiasta on pohjoismaisiin olosuhteisiin sovitettua tietoa.

Osaamisongelma kulminoituu johtamistapaan, jossa ihmisiä käsitellään resursseina ja resursseina, miettimättä, missä he ovat parhaimmillaan. Vastentahtoinen ei omaksu uusia asioita, mutta innokas oppii nopeasti uudet menetelmät ja teknologiat.

Oman kontekstin hyökkäystavat

Edellä oleviin esimerkkeihin ei pidä jämähtää. Jokaisessa ympäristössä on omanlaisiaan tyrmäystapoja, joita siis kannattaa pohtia ennakoita – kannattaa olla valmiina kaikkeen... Ja vastineiden on hyvä olla totta ja pitää voida itse seistä niiden takana. Vastauksten hieno piirre on se, että vastineet ja niiden antamisen tapa on aivan sama, olipa hyökkäys vihamielinen tai vain analyttisen kriittinen. Tällöin ei koskaan tapahdu pahoja vahinkoja suhteissa ihmisiin.

Tällaiset asiat riippuvat tietenkin kulttuurista, mutta Kotterin korrekti dialogitapa on varsin universaalisti kelvollinen – enemmän eroa kulttuurien välillä on hyökkäystavoissa.

Tärkeät asialliset kysymykset

Ylläoleva koskee siis vain hyökkäysten torjuntaa. Yhtä paljon on keskityttävä siihen, että osataan antaa hyviä vastauksia todellisiin realistisiin huolenaiheisiin, eli esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi ehdotus on tehty, minkä koetun ongelman se poistaa?
- Keitä sitä on ollut työstämässä tähän asti?
- Mille yksikölle asia ensisijaisesti kuuluu?
- Miten ehdotus vaikuttaa?
 - Kilpailukykyyn
 - Asiakastyytyväisyyteen
 - Päämiehen tyytyväisyyteen
 - Tulokseen
 - Ketteryyteen ja mukautumiskykyyn
 - Henkilöstön tyytyväisyyteen
- Tukeeko se arvojamme ja strategiaamme?
- Paljonko se maksaa?
- Miten pian se maksaa itsensä takaisin?
- Miten kiire asialla on? Millainen on sen prioriteetti?
- Miten muutos saadaan aikaan? Millainen projekti tarvitaan ja ketkä sen hoitaisivat?
- Miten se saadaan aikaan *nopeasti*?
- Hiten henkilöstö ja eri yksiköt osallistuvat muutosprosessiin?
- Paljonko tarvitaan osallistumisresursseja?
- Mitä ongelmia ja riskejä ehdotukseen liittyy?
- Mitä avoimia asioita on?
- Jne...

Näihinkin pitää löytää perusteluja ja tärkeimpiin asioihin liittyvien perustelujen pitää läpäistä "hissitesti": ajattele, että sinun pitää esitellä asia toimitusjohtajalle hississä matkalla ensimmäisestä kuudenteen kerrokseen siten, että hän innostuu asiasta!

Lopuksi...

2000-luvun organisaatioilmastoissa kaikenlaiset odottamattomat hyökkäykset ovat todennäköisempiä kuin aikaisemmin. Niinpä asioiden kehittäjiä pitää hioa taitojaan ja hieman uusia näkökantojaan.

Menestystä kehittämiseen, uudistumiseen ja ehdotusten läpimenoon!