

Uudistajat, juontajana Satu Rekonen

Jakso 1: Aina valmiina, ei koskaan valmis – vieraana Tiina Tuulos, Futurice

Satu: Tässä jaksossa vieraanani on Futuricen Strategy Lead Tiina Tuulos, joka on intohimoisesti omistautunut organisaatioiden kehittämiseen ja uudistamiseen. Futurice on konsultointiyritys, joka tukee organisaatioiden digitaalista transformaatiota hyödyntämällä uusinta teknologiaa, dataa, strategista ajattelua ja ihmislähtöistä suunnittelua. Futurice auttaa asiakkaitaan uudistamaan strategioitaan, rakentamaan digitaalisia ratkaisuja sekä kehittämään organisaatiokulttuureja, jotka mahdollistavat jatkuvan kehityksen ja merkittävän muutoksen. Tiina on mukana luomassa Futuricen strategista suuntaa ja tahtotilaa sekä tukee konsulttina organisaatioita niiden muuttuessa digitaalisiksi, datapohjaisiksi, ketteriksi ja ihmiskeskeisiksi.

Johtamisen ja strategian asiantuntijana, yli vuosikymmenen kokemuksella monialaisesta yhteistyöstä sekä tuote- ja palvelukehittämisestä Suomessa, Itävallassa ja Australiassa, Tiina hyödyntää suunnitteluajattelua, liiketoimintaosaamista ja teknologian mahdollisuuksia saavuttaakseen positiivisia liiketoimintatuloksia.

Tässä jaksossa vastataan muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mistä tarve organisaation uudistamiselle voi nousta? Minkälaiset asiat vaikuttavat uudistamisen eteenpäin viemiseen erilaisissa organisaatioissa? Minkälaiset taidot ovat keskeisessä asemassa, kun uudistamista viedään eteenpäin? Ja miltä organisaation uudistaminen tuntuu?

Satu: Tervetuloa uudistajat podcastin vieraaksi, Tiina Tuulos.

Tiina: Kiitos paljon.

Satu: Tiina, olet ollut Futuricella mukana uudistamassa niin useita asiakasorganisaatioita kuin Futuricen omaa sisäistä toimintaa. Mitä organisaation uudistaminen sinulle tarkoittaa ja mitä kaikkea se voi pitää sisällään?

Tiina: No mä ajattelen että se on semmoista tulevaisuuskyvykkyyden varmistamista. Se uudistaminen tekemisenähän on usein aika systeemistä, usein myös aika sotkuista. Se on semmoinen jatkuvasti liikkuva pelikenttä, jossa

haetaan niitä oikeita tekemisen kautta sitä oikeaa suuntaa ja päästään kohti niitä haluttuja lopputuloksia. Sehän on tosi antoisaa ja hyvin merkityksellistä mä oon itse aina niin kokenut, mutta se ei ehdottomasti myöskään ole aina helppoa. Ja mitä se voi pitää sisällään, niin sehän voi olla kaikkea siitä yksilölähtöisestä semmoisesta osaamisen kehittämisestä kohti sitä ison kuvan kirkastamista. Toimintatapamuutoksia tai johtamisen kehittämistä, mittareiden kirkastamista, uudelleenorganisointumista ja riippuen siitä, että mikä sitä uudistusta, uudistamista ajaa että mitä ne oikeat toimenpiteet sitten on.

Satu: Joo, eli hyvin moninaisia asioita. No, jos ne uudistamisen asiat, mitä siellä organisaatioissa tapahtuu voi olla hyvinkin moninaisia ja erinäköisiä, niin mistä se tarve sitten organisaation uudistamiselle voi nousta?

Tiina: No, lähtökohtaisesti kun kyse on siitä, että miten me varmistetaan organisaation onnistuminen ja menestyminen tulevaisuudessa, niin sehän voi lähteä tosi erilaisista lähtökohdista.

Voidaan ehkä nähdä jotain oireita ja sitten niiden taustalla toki on jotain juurisyitä, mutta että nähdään jotain oireilua esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyydessä tai asiakastyytyväisyydessä tai liiketoiminnan mittareissa. Tai sittenhän se voi tietysti myös lähteä tällaisista ulkopuolelta tulevista tekijöistä, jos ajatellaan vaikka muutoksia markkinoissa, geopoliittiset jännitteet tai energiakriisi on varmasti ollut semmoisia nyt tässä viime aikoina.

Tai sitten tällaisia uusia mahdollisuuksia teknologian murrosta tai disruptiota, kuten vaikka nyt tämä generatiivinen tekoäly, jota varmasti moni työyhteisö ja organisaatio ja yksilö pohtii. Sehän voi olla, että tartutaan ja lähdetään joko ratkomaan jotain haastetta mitä nähdään tai sitten halutaan lähteä tarttumaan johonkin mahdollisuuteen.

Ehkä haluaisin sen vielä sanoa, että ne tapaukset missä mä oon ite päässy työskentelemään niin aina ei oo kyse siitä, että on joku tavallaan ongelma, vaan halutaan ehdottomasti myös ylläpitää sitä onnistumista ja kilpailukykyä ja erityisesti ihmisten tyytyväisyyttä jatkossakin ja tavallaan se on sitten se ajuri sille.

Satu: Joo. Eli ymmärränkö oikein että tavallaan halutaan olla edelläkävijöitä silleen ennen kuin tulee se tarve ulkopuolelta uudistua myös?

Tiina: Joo, ehdottomasti. Ja pysyä tavallaan siinä ajan hermolla, pysyä aallonharjalla. Ja sitten totta kai jos ajatellaan vaikka Futuricea itsessään, niin meidän uudistumista ajaa hyvin paljon totta kai asiakkaiden tarpeiden muutos ja

sitten tietysti myös tällöisen digitaalisten kyvykkyyksien maturiteetti. Jos ajatellaan, että Futurice on 20 vuotta sitten perustettu, maailma näytti aika erilaiselta ja sitten totta kai muutokset just markkinassa.

Satu: Aivan, tosi kiinnostavaa. Miten sitten, minkälaiset asiat vaikuttaa uudistamisen eteenpäin viemiseen erilaisissa organisaatioissa? Jos mietitään tällaisia erilaisia organisaatioita, niin mitä kaikkea siinä tulee ottaa huomioon esimerkiksi liittyen organisaation kokoon tai kulttuuriin tai vaikka ihan toimialaan?

Tiina: No kun lähdetään tekemään tällöistä uudistamista niin on erityisen tärkeää ymmärtää se konteksti missä ollaan ja työyhteisön ja organisaation kulttuuria ja toimintatavat.

Ja ehkä yleisesti sanoisin, mitkä asiat vaikuttavat, niin esimerkiksi teknologia mahdollistaa tosi paljon ja sillä voi olla suuri vaikuttavuus mutta ihan oleellisessa roolissa on ihmiset. Yleensä sanotaan, että 20 prosenttia on sitä teknologiaa ja 80 prosenttia on sitä ihmisten käyttäytymistä. Ja sen takia myös uudistaminen on usein aika haastavaa koska me työskennellään ihmisten kanssa ja käyttäytymisen muutos, toimintatapojen muutos ei ole helppoa. Me kaikki tiedetään se esimerkiksi henkilökohtaisestakin elämästä.

Ja sitten toinen sellainen yleinen asia on, että kaikessa uudistamistekemisessä, strategia ja kulttuuri kulkee tosi käsi kädessä. Ne on molemmat niitä eteenpäin vieviä voimia ja tukevat toinen toisiaan. Että tosiaan että miten organisaatioiden erilaiset kulttuurit tai organisoitumisen tavat vaikuttaa niin tosi paljon. Esimerkiksi voidaan ajatella, että onko semmoinen kulttuuri, että voidaan lähteä kokeilemaan tosi ketterästi ja pienesti vai onko esimerkiksi semmoinen tavallaan ajattelumalli organisaatiossa, että jos tehdään jotain niin se pitäisi saada kaikille yhtäaikaaisesti tavallaan ulos.

Ja totta kai, jos ajatellaan tällöistä niin kuin usein uudistamisessa, me ei tiedetä sitä lopputulosta. Eli silloin tällöiset ketterät iteratiiviset toimintatavat on parempia: on hyvä kokeilla pienesti ja oppia. Oppia jatkuvasti ja sitä kautta kehittää. Joten esimerkiksi tällöinen kulttuurinen tilanne voi olla haasteellinen tällöiselle uudistustekemiselle, koska me ei välttämättä voida tehdä asioita, jotka samanaikaisesti viedään kaikille.

Ei välttämättä aina, tietysti ole tilanteita, missä varmaan näinkin voi tehdä. Sitten toinen semmoinen, mitä mä oon itse paljon pohtinut, on että onko semmoinen kulttuuri, että voidaan jakaa keskeneräisiä asioita. Kuten mä sanoin niin usein uudistamistyössä me opitaan jatkuvasti, me kehitetään, iteroidaan

jatkuvasti, niin tavallaan tällöinen ajatus, mistä mä oon tykännyt jo vuosikymmeniä, että “always ready, never finished”, eli ollaan aina valmiudessa mutta ei koskaan valmiita.

Mutta tämä ei ole semmoinen ajattelumalli mikä ehkä kaikkialla toimii. Itse olen huomannut ihan konkreettisesti, mikä siinä voi auttaa on, että ei tehdä liian siloteltuja asioita. Jos me esimerkiksi viestitään jotain, niin on aika hyvä myös muistaa, että keskeneräinen saa näyttää myös keskeneräiseltä ja silloin ihmisillä on semmoinen tunne että hei että mä voin vielä itse asiassa vaikuttaa tähän tai että jos multa kysytään jotain niin tämä selvästi ei ole vielä valmis. Mutta tämä ei ole aina helppoa, eikä kaikissa organisaatioissa ehkä semmoinen totuttu toimintatapa.

Ehkä kaksi asiaa vielä on, toinen liittyy tällöiseen hierarkkiseen versus autonomian ympäristöön. Tämä totta kai on aika fundamentti toimintatapaero, ajattelumalliero työyhteisöissä ja organisaatioissa. Ja se vaikuttaa tosi paljon siihen uudistamiseen. Eli onko ajatus tavallaan se, että jos jotain päätetään, niin sitten se tavallaan valuu organisaatiossa alaspäin. Ja meillä on tällöiset toimintamallit miten eri esihenkilöt tai johtajat vie sen eteenpäin, tai että meillä on tällöinen itseohjautuvuuden ja autonomian ympäristö missä tavallaan sitä vaikuttamistyötä ja sitä motivaatiota sille muutokselle täytyy tehdä sitten joka organisaation tasolla. Tämähän on esimerkiksi se tilanne meillä Futuricella hyvin paljon. Ja tosiaan viimeisenä tietysti, eikä suurinkaan vähäisimpänä, niin uudistamiseen aina vaikuttaa tietysti yrityksen tavallaan se liiketoimintalogiikka että millä toimialalla toimitaan ja miten se firma toimii. Uudistaminen ei ole koskaan irrallista siitä.

Satu: Tuo herätti minussa sellaisenkin ajatuksen juuri näihin organisaation dynamiikkoihin liittyen, että ollaanko esimerkiksi softan kehitysalalla tai valmistavassa teollisuudessa jossa ne kehityssyklit on hyvin erilaisia. Eli onko se iteratiivinen kehittäminen tapa jo siinä itse kehittämisessä tavallaan luonnollista muutoin niin silloin sitä voi olla helpompi ehkä siirtää myös tähän toisenlaiseen toimintapakehittämiseen siitä tuotekehityksestä, mitä olet mieltä?

Tiina: Ehdottomasti, ja itse asiassa olen saanut työskennelläkin tällöisten organisaatioiden kanssa, jossa esimerkiksi yksikin missä kaikki teki tietotyötä mutta silti organisaatiossa oli aika paljon eroja just siitä, että toisille tietynlaiset toimintatavat on luontaisesti ja ehkä siitä omasta taustasta lähtöisin hyvin tuttuja ja toisille paljon vieraampia.

Sitten taas toinen organisaatio, missä meillä oli tavallaan eroavaisuuksia toimialasta johtuen, että iso osa ihmisistä teki tavallaan tällöistä tietotyötä ja

sitten osa ihmisistä teki valmistavaa työtä. Ja uudistamisessa on ehdottoman tärkeää, että ymmärretään ja saadaan inputtia kaikilta, mutta ymmärretään myös, millaisissa konteksteissa ihmiset toimii.

Satu: Toi mihin viittasit aikaisemmin, että tavallaan se keskeneräisyys siinä uudistamisen eteenpäin viemisessä organisaatiossa, niin se on tavallaan myös... lempeä ajatus ja ehkä alleviivaa sitä, että sitä tehdään yhdessä niiden ihmisten kanssa siinä organisaatiossa, että ei jotkut ihmiset jostain ohjausryhmästä tai tule viemään läpi jotain valmiiksi mietittyä. Että tämä on nyt näin ja tässä mennään vaan että se vaatii just sitä, että se tehdään yhdessä ihmisten kanssa ja se muotoutuu tavallaan se uudistaminen siinä yhdessä tietyt näköiseksi myös.

Tiina: Ehdottomasti. Tavallaan se olisi aika helppoa, jos voitaisiin ajatella näin että tietty porukka päättää uudistaa ja nyt uudistutaan mutta kuten mä aiemmin sanoin että se kompleksisuus tulee siitä, että me tehdään ihmisten kanssa ja halutaan auttaa ihmisiä onnistumaan. Se on avainasia. Mua ainakin motivoi työssäni se, että mä ajattelen että miten se tekeminen se uudistaminen mitä me tehdään niin itse asiassa auttaa meidän ihmisiä auttaa asiakkaan ihmisiä. Ja siinä juurikin täytyy todella paljon tehdä töitä sen eteen, että ihmiset löytää sen omakseen.

Ja tähän keskeneräisyyteen liittyen meidän strategiajohtaja, Eeva Raita, on hyvin sanonut, muhun resonoi tosi paljon, kun hän tavallaan puhui siitä, että tämä uudistamistyö on siinä mielessä välillä vähän epäpalkitsevaa, koska sä odotat sitä hetkeä kun voisi juhlia ja nostaa sen lasin ja kilistellä onnistumista.

Tavallaan sitä hetkeä ei koskaan tule, koska sä oot jatkuvasti siinä uudistuksen pyönteissä ja aika oleellista on löytää just ne keinot juhlia niitä pienempiä onnistumisia, myös katsoa taaksepäin, että hetkonen mistäs me nyt tultiinkaan. Kun sä teet sitä työtä niin helposti sokeutuu, että edelleen on aika paljon työtä tehtävänä mutta on hyvä muistuttaa itselle katsoa taaksepäin, että me ollaan itseasiassa tultu jo aika pitkä matka ja nämä on niitä onnistumisia mitä me ollaan jo saatu aikaan.

Satu: Jatketaan näitä teemoja konkreettisen esimerkin kanssa ja siirrytään seuraavaksi keskustelemaan yhdestä asiakasorganisaatiosta, WithSecuresta, jossa Tiina olit mukana määrittelemässä menestystä tukevaa kulttuuria ja kehittämässä toimintaa johtamisen kautta. Kerrotko, mistä tarve kulttuurin ja toiminnan uudistamiselle tässä tapauksessa nousi?

Tiina: Ehkä lyhyesti jos ei ole tuttu niin WithSecure on tietoturvayritys ja itse asiassa tuossa pari vuotta sitten ehkä monelle tunnetummasta F-Securesta

irtautunut oma liiketoimintansa tai oma yrityksensä Eli F-Secure, joka on tarjonnut sekä kuluttajille että yritykselle tietoturvapalveluja ja tuotteita, niin tuossa pari vuotta sitten heillä erottautui tämä kuluttajaliiketoiminta ja sitten tämä yrityspuolen liiketoiminta ja hehän on vahvasti tässä digitaalisen maailman hyvien puolella, eli taistelevat niitä cyber securityn näitä roistoja vastaan. Ja se, miksi se tarve sille uudistumiselle nousi, niin just itse asiassa tästä uudelleenorganisoinnista tai tästä uudesta yrityслиiketoiminnasta, ja oli tarve tunnistaa tälle uudelle organisaatiolle, uudelle muotoutuvalle yritykselle toimintaa ohjaavat ja menestystä ja sitä niiden strategiaa tukevat arvot. Ja ihan siis arvot ei pelkästään sanoina, vaan tekemisenä, käytänteinä, vahvat tällöiset toimintaa ja johtamista ohjaavat käyttäytymismallit ja johtajuusperiaatteet.

Satu: Millä tavalla te lähditte viemään sitten tätä kyseistä uudistamista eteenpäin?

Tiina: No tämä oli useamman vuoden yhteistyö, mitä saatiin tehdä. Ehkä tässä kohdassa on hyvä sanoa että uudistaminen on usein aika pitkäjänteistä tekemistä. Se ei usein niin kuin mä sanoin ei tule tavallaan valmiiksi. Siinä täytyy olla aika paljon kärsivällisyyttä ja uskoa siihen tekemiseen Eli tässäkin, kun puhuttiin tavallaan siitä strategiaa tukevan kulttuurin tunnistamisesta, haluan ehkä korostaa, että ei ollut kyse siitä, että nyt keksitään joku kulttuuri tai että me ei voida ulkopuolelta koskaan tulla ja sehän elää ja on jo olemassa organisaatiossa.

Eli mitä tehtiin yhteistyössä tosi läheisesti siis asiakkaan oman tiimin kanssa oli, että miten me tunnistetaan ja tuodaan esille sieltä organisaatiosta ne tekemiset jotka on jo olemassa ja tavallaan vielä kasvatetaan niitä aihioita, joita on jo olemassa jotka auttavat meitä kohti sitä suuntaa minne ollaan menossa.

Eli miten lähdettiin viemään eteenpäin niin täytyy ehkä sanoa nämä ilmeiset asiat: hyvin osallistavasti ja yhteiskehittäin ja tosiaan ketterästi iteroiden. Sellainen perusresepti ehkä usein on, että tunnistetaan se visio, että mikä on se, miltä hyvä näyttää, minne halutaan olla menossa. Löydetään tapoja tunnistaa se nykytila, eli missä ollaan nyt ja näistähän sitten voidaan tunnistaa tavallaan se gap, eli mitä puuttuu tämän meidän vision ja nykytilan välistä ja sitten lähteä priorisoimaan ja miettimään että okei miten me päästään tänne mitkä on ne erilaiset keinot ja millä tavalla me mitataan. Tässä on tosi tärkeää myös uudistamistyössä, että me löydetään ne oikeanlaiset tavat mitata sitä, että ollaan menossa oikeaan suuntaan ja myöskin kärsivällisyyttä siinä, että mittarit ei välttämättä heilahda ihan hirveän nopeasti tyypillisesti jos vaikka puhutaan työntekijätyytyväisyydestä tai asiakastyytyväisyydestä tai muista tällöisistä mittareista.

Ja tässä yhteydessä itse asiassa tehtiin hyvin tiiviisti yhteistyötä tällaisen strategisen tavoitejohtamisen mallin kanssa. Eli tämä toimintamallien ja johtamisperiaatteiden kehittäminen oli hyvinkin linkissä sitten tällaisen strategisen tavoitejohtamisen mallin sisääntuomiseen.

Satu: Mitä jos mietit sitä, mainitsit nyt sitä alkutilaa, mistä lähdettiin liikkeelle, minkälaisia konkreettisia askelia teillä oli, mitä kohti te etenitte ja miten sitä polkua voi jotenkin suunnitella?

Tiina: Ihan alussa lähdettiin asiakkaan avaintiimin kanssa. Tässä yhteydessä meidän pääsidosryhmät oli koko johtoryhmä ja erityisesti henkilöstöjohtaja. Heidän kanssa ensin keskusteltiin tavoitteista ja liiketoiminnan mittareista ja miltä se hyvä näyttää, mistä tiedetään että ollaan onnistuttu kun lähdetään tällaisista uudistamista tekemään.

Ja sitten, ihan lähdettiin konkreettisesti tiivistä yhteistyössä tosiaan tämän WhitSecuren tiimin kanssa miettimään että okei, millä keinoilla me ymmärretään sitä kulttuurista nykytilaa ja muodostetaan tavallaan tällainen perusta eli tällainen cultural foundation. Ja tähän me osallistettiin ihmisiä, keskusteltiin, juteltiin ihmisten kanssa heidän organisaatiostaan kaikista eri liiketoimintayksiköistä ympäri maailmaa. Keskusteltiin siis asiasta sillä tavalla tässäkin, kun halutaan ymmärtää esimerkiksi, että miltä ihmisten se päivittäinen tekeminen näyttää ja tunnistaa tavallaan niitä asioita, jotka heitä auttaa menemään eteenpäin, niin on tosi oleellista miettiä, että millaisia kysymyksiä esitetään ja miten siitä puhutaan.

Me esimerkiksi kysyttiin sellaisia asioita, että miten tyypillisesti jos halutaan ymmärtää, niin mikä tällä hetkellä omassa työssä on semmoista joka auttaa eteenpäin, mitkä on semmoisia voimavaratekijöitä, mitkä ehkä itse näkee omassa työssään, että estää meidän etenemistä tai kasvua, onnistumista.

Erityyppisiä kysymyksiä ja haluttiin ymmärtää sitä nykytilaa. Ja sitten tosissaan arvioitiin suhteessa siihen strategiaan ja mitä he ovat sanoneet että minne päin haluavat mennä ja fokusoitua. Eli monia, monia sessioita etänä, livenä eri aikavyöhykkeillä ja työstettiin tätä tavallaan semmoista yhteistä sensemakingiä, eli muodostettiin sitä yhteistä ymmärrystä.

Ja sitten linjattiin yhteen tosiaan tämän strategian ja myös heidän brändin, eli sen ymmärryksen ja viestin kanssa, mitä he olivat itse jo muotoilleet. Tosiaan semmoinen systeeminen ajattelu tässä. Ja sitten muodostettiin tällainen kulttuurinen tosiaan pohja elementtejä, jotka nousi sieltä organisaatiosta, jotka koettiin hyvin vahvana onnistumista edistävinä mutta myös pari semmoista

elementtiä, jotka oli ehkä vähän semmoisia missä nähtiin että hei, tässä on mahdollisuuksia vahvistaa elementtejä, jotka oli siellä jo olemassa.

Ja viestintä ja tarinankerronta, meidän viestintäjohtaja, heidän viestintäjohtaja oli tässä tiiviisti mukana ja kaikessa tämmöisessä uudistamisessa, niin se tarinankerronta on tosi oleellisessa roolissa, eli sitä työstettiin. Ja sitten erilaisia työkaluja millä vietiin tämmöistä arvolähtöistä keskustelua koko organisaatioihin ja tiimitasolla ihan konkreettisesti, että miltä se omassa työskentelyssä ja työskentelytavoissa näyttää ja sitten myös tosiaan kehitettiin tämmöinen arvolähtöisen johtajuuden ohjelma, jota itse asiassa sitten useammat johtajat heidän organisaatiostaan kävi läpi.

Satu: Muistan, että joku on joskus sanonut, että organisaatio voi olla vaan niin hyvä, kun se uskaltaa ajatella olevansa ja tämä kuulosti mun mielestä ihanalta jotenkin se, että käy keskustelua ja yhteistä sellaista ymmärrystä luo siitä, että mistä me tiedostetaan että me ollaan jotenkin onnistuttu tässä uudistamisessa.

Ja sä Tiina hienosti jotenkin nostit esiin sen tärkeyttä, että tekee näkyväksi sitä, että mikä on jo hyvin ja miten sitä voi vielä vahvistaa tämän uudistamisen keskellä. Olisiko sinulla tähän joku semmoinen konkreettinen esimerkki, että mikä tässä kyseisessä tapauksessa oli tällainen?

Tiina: Joo, ehdottomasti, kun se tosiaan uudistamisessa helposti voi mennä siihen, että meillä on semmoinen mindsetti, että innostutaan löytämään niitä ratkaistavan arvoisia ongelmia ja ongelmakohtia. Se on tärkeää, mutta ihan yhtä tärkeää on tunnistaa ne, mitkä on jo hyvin, mitkä on meidän voimavaroja, mitä on hyvä ylläpitää ja vahvistaa ja kommunikoida niistä, koska se on usein myös ihmisille se muistutus siitä, että tässä ei tarvitse tehdä mitään täyskäännöstä tai valtavaa muutosta, koska muutos ihan itsessään usein on vähän pelottavaa. Eli esimerkiksi tässä tapauksessa oli aivan siis ihailtavaa mä muistan, kun pääsi keskustelemaan heidän organisaatiossa ihmisten kanssa ja sieltä aivan jokaiselta nousi semmoinen valtava ylpeys siitä heidän olemassaolon tarkoituksesta. Ja se oli niin vahvana siellä kaikilla, että he ovat niitä hyviä, hyviä taistelijoita, taistelevat tämän digitaalisen maailman roistoja vastaan ja ovat sillä hyvien puolella.

Ja esimerkiksi tämmöinen asiahan oli valtavan iso voimavara tässä työskentelyssä ja miten sen tarinan voi rakentaa sen päälle. Ja sitten nämä toimintaa ohjaavat periaatteet ja työskentelytavat sitten siihen yhdistettynä, että se oli merkittävä asia tunnistaa sieltä.

Satu: Me ollaan nyt puhuttu jotenkin sen tärkeydestä, että sen nykytilan ja tahtotilan ymmärtämisestä jotenkin siitä yhteisestä yhteistyöstä, sense makingissa, yhteisen ymmärryksen luomisesta.

Mitä tapahtuu sitten, kun on ollut näitä keskusteluja ja työpajoja näihin liittyen? Mitä uudistaminen sitten on?

Tiina: Jatkuvaa päivittäistä, tekemistä sitä, että kytketään sitä tarinaa, että jokainen löytää sen oman tavan puhua siitä. Ja sen takia tarinat meidän ollaan ihmisinä, tarinat jää mieleen. Me ollaan lapsista asti kuultu erilaisia tarinoita, niin löytää tavallaan semmoisen tavan joka resonoi.

Nyt täytyy sanoa, että esimerkiksi Futuricen tapauksessa tätä uudistusta, mitä itse tehdään niin paljon mietitään sitä, että millä eri tavoin eri meidän ihmisille puhutaan tästä meidän uudistamisesta ja esimerkiksi meidän tapauksessa siis uudesta strategisesta suunnasta, niin se on aika tärkeätä mutta myös haastavaa ja sitä ei voi kukaan tavallaan taas jälleen yksittäinen ihminen tehdä vaan, että miten sä autat niitä ihmisiä eri toiminnoissa, vaikka myynnissä tai markkinoinnissa, tai siellä liiketoiminnan kehittämisessä tai tuotekehityksessä niin löytämään ja sitomaan sen oman tarinan siihen uudistamiseen, siihen visioon mitä kohti ollaan menossa. Ja tosissaan niin kuin sanoin, se on sitä päivittäistä tekemistä kohti sitä, se on jatkuvaa priorisointia, se on valintojen tekemistä ja sitten myös matkan varrella siis tosi tärkeää on tosiaan muistaa se, että meillä on dataa ja mittareita, jolla me voidaan seurata sitä, että ollaanko me menossa sinne haluttuun suuntaan.

Satu: Miten tässä WithSecuren tapauksessa, niin miten näet että mitkä ovat olleet onnistumisen edellytyksiä tälle organisaation uudistamiselle?

Tiina: Ollaan puhuttu tässä, että kuinka tärkeitä ne ihmiset ja ehdottomasti ne on koko organisaatio, niin ihmisten täytyy olla motivoituneita ja meidän täytyy löytää tapoja puhua siitä, että ihmiset on motivoituneita kohti sitä muutosta ja uudistamista mitä tehdään. Mutta sitten samalla meidän perustaja, Hanno Nevanlinna, on hyvin kuvannut tavallaan sitä, että usein muutos on vähän semmoinen niin kuin sampanja-lasitorni, että se valuu sieltä ylhäältä alaspäin niin kyllä iso tekijä tässä onnistumisessa oli siis johdon ja toimitusjohtajan tuki ja usko siihen, siis aito usko siihen, että tämä on niin kuin se tapa, millä he menestyy. Ja he haluaa tuoda arvolähtöisempää tekemisen ja toiminnan tapaa ja ihan jo sinne johtoryhmätasolle.

Se oli yksi semmoinen tekijä. Sitten toinen, että tässä tapauksessa oltiin avoimia ja tehtiin esimerkiksi, kun puhutaan tästä arjen johtajuuden kehittämisen

ohjelmasta, niin tehtiin pilotti. Eli meillä oli porukka johtajia kaikkialta eri liiketoiminnan osa-alueilta ja heidän kanssaan tavallaan, toki mallia oltiin kehitetty, siihen liittyy erilaisia face-to-face-sessioita mutta myös sitten onlinea ja erilaisia tavallaan tämmöistä arjen käyttäytymisen muutosta tukevia toimenpiteitä, niin heidän kanssaan kehitettiin sitä eteenpäin. Elikkä tämän pilotin jälkeen niin hyvin paljon vielä sitten iteroitiin ja opittiin. Ja tämä oli semmoinen mistä tuli myös heiltä paljon palautetta, että olipa ihanaa, että kerrankin tehtiin pilottia sitten aidosti kehitettiin eteenpäin ja opittiin siitä yhdestä. Koska tavallaan sehän usein tämmöisessä uudistamisessa niin sä opit vasta kun sä laitat sen minkä tahansa asian sinne niin kuin taas todelliseen testiin ja sinne ihmisille ja sen takia se onkin niin tärkeää tuoda se nopeasti sieltä omalta piirustuspöydältä todelliseen maailmaan, mitä ikinä onkaan tekemässä.

Ja sitten ehdottomasti siis tämä, kun ollaan puhuttukin, että uudistamista ei tee jotkut yksittäiset ihmiset, mutta usein meillä on tämmöinen uudistustiimi tai meillä on joku porukka, joka ajaa sitä ja tämän tiimin ja tässäkin tapauksessa se yhteinen luottamus, motivaatio ja usko siihen tekemiseen oli ihan ensiarvoisen tärkeää.

Usein uudistamisessa täytyy itsekkin muistuttaa sitä omaa motivaatiota, kun se ei aina ole helppoa ja me ei nähdä välttämättä niitä tuloksia niin nopeasti. Täytyy olla uskoa siihen ja siinä sä tarvit ihmisiä sun puolelle, jotka uskoo siihen myös. Ja välillä totta kai tulee tilanteita, että saattaa tulla olo, että tuleekohan tästä mitään ja onnistuuko tämä ja näin mutta itse asiassa on tosi tärkeää, että pitää itsellä sen uskon siihen.

Ei tietenkään tarvitse olla naivi, mutta tämä oli avainasemassa kyllä tässä. Ja sitten semmoinen onnistumisen tekijä tässä oli ehdottomasti, että meillä oli koko ajan vahva linkki ja keskusteluyhteys liiketoimintaan. Eli sanoin, että tämä lähti sieltä henkilöstöhallinnosta, HR-johtajasta, mutta hänellä oli valtavan hyvä näkemys siitä, että mikä vaikuttavuus tällä tekemisellä on meidän liiketoimintaan.

Satu: Teitte WithSecuren johdon kanssa pilotin tämän uudistamisen aikana. Minkälaisia oivalluksia teillä tuli sieltä?

Tiina: No ehkä semmoinen tärkein asia on, että kun päästiin kuulemaan ja keskustelemaan ja sparraamaan näiden johtajien siis arkisia tilanteita ja ihan konkreettisesti, että mitkä on ehkä semmoisia haastavia asioita tai mitä haluaisi itse kehittää. Niistähän sai rikastuttua itsekkin koko ajan sen noin puolentoista vuoden aikana mitä itse olin tässä organisaatiossa ja yhteistyössä, niin tavallaan

jatkuvastihan sä sait parempaa ymmärrystä siitä heidän todellisuudestaan mikä on tosi tärkeää siinä tietysti että voi tukea sitä uudistamista parhaalla mahdollisella tavalla sen lisäksi että koko ajan tehtiin tosi tiiviisti yhteistyötä heidän ihmisten kanssa, jotka toi tietysti sitä heidän kontekstiaan. Mutta ehdottomasti mä koen että se oli sen pilotin suurin arvo sen lisäksi, että totta kai ihan se, että saatiin esimerkiksi ideoita, että minkälaiset harjoitukset tai kysymykset resonoi paremmin tai mitkä asiat vois tukea oikeasti niiden johtajien sitä oman käyttäytymisen muutosta arjessa paremmin.

Satu: Minkälaisia haasteita te toisaalta kohtasitte tämän uudistamismatkan aikana?

Tiina: Ehkä enemmän semmoinen oppi oli sellainen, että muistetaan aina kommunikoida se, että mistä tämä työ, mitä ollaan tällä hetkellä tekemässä on lähtenyt ja minkälaisia vaiheita siinä on ollut. Ja koska siinä vaiheessa kun ollaan jo jonkin matkaan menty eteenpäin ja asioita on tapahtunut niin me ei tavallaan koskaan tiedetä, että kun me kommunikoidaan siitä ja voi olla joku ihminen joka kohtaa sen ensimmäistä kertaa tai ei ole ehkä ihan sisäistänyt aiemmin, että niin tämän tyypistä ollaan tekemässä. Eli tässäkin tapauksessa opittiin, että oli tosi tärkeää, että jokaisessa yhteydessä me muistutettiin että niin, että se syy miksi me ollaan esimerkiksi tässä ja se tarve tälle uudistamiselle lähti tämmöisestä tilanteesta.

Sitten mitä ollaan tehty eli minkälaisia vaiheita jo tähän asti on toteutettu, ketä on ollut mukana. Sillä saadaan semmoista uskottavuutta, että tosissaan niin, että tässähän tämä missä ollaan jo nyt perustuu tämmöiseen työhön. Ja totta kai sitten tärkeää aina muistaa kertoa, että mitä tavallaan tapahtuu seuraavaksi. Tämän tyypiset asiat.

Sen lisäksi mä mainitsin jo aiemmin, että nämä mittarit voi olla semmoinen tekijä, eli miten löydetään ne oikeat mittarit, jotka auttaa meitä tunnistamaan ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Ja se ei aina ole helppoa tämmöisessä uudistamisessa. Ne mittarit ei välttämättä niin nopeasti sitten heilahda. Ehkä tämän tyypisiä oppeja.

Satu: Siirrytään keskustelemaan sitten Futuricesta. Tiina, olet hiljattain ollut mukana Futuricella uudistamassa organisaation strategista suuntausta ja tahtotilaa. Minkälaista on ollut viedä uudistamista eteenpäin Futuricen kaltaisessa organisaatiossa ja mitä siinä on täytynyt ottaa huomioon?

Tiina: No työyhteisönä ja organisaationa kuten moni muukin niin emme ole immuuneja samoille haasteille, eli ihan sille, miten saadaan kaikki ihmiset mukaan ja miten löydetään se resonoiva tarina.

Meillä se on ollut henkilökohtaisesti valtavan kiinnostavaa mutta myös aika haastavaa. Välillä tulee ehkä sellainen tunne että hetkonen, osaanko mä mitään ja onnistuuko tämä juttu, koska kuten sanoin niin niitä hetkiä, kun voi tavallaan juhlia onnistumista ei välttämättä ole niin selvä löytää. Eli se on ollut ehdottomasti sellaista meidän kulttuurin mukaista, eli me ollaan hyvin vahvasti autonominen organisaatio, ketterä, hyvin arvolähtöinen ja tosiaan tämmöinen niin kuin käytänteitä haastava, niin miten me ollaan pystytty itsellämme tätä uudistamista ja uutta strategista suuntaa sitomaan siihen, mitkä on meidän vahvuuksia ja on ollut ja pysyy, niin se on ollut sellainen asia mitä on pitänyt pitää mielessä. Ja miltä se päivittäin näyttää, niin sitten se on kyllä sellaista jatkuvaa just nauraskelin tässä aiemmin viikolla, että sellaista jatkuvaa backlogin ja prioriteettien muotoilua, eli se liikkuva pelikenttä. Totta kai on tärkeää, että me ollaan suunniteltu että mitä ehkä asioita ollaan tekemässä ja uskotaan, että vie meitä kohti sitä haluttua suuntaa, mutta siinä saa olla kyllä nöyränä, että ihan jatkuvasti saa sitten uudelleen priorisoida kun asioita tulee.

Satu: Jos miettii tätä Futuricen strategista uudistumista, niin minkälaisia uusia konkreettisia käytäntöjä tai tapoja teillä on ollut tai tarvittu, jotta sitä halottua muutosta ja tahtotilaa on saatu aikaan?

Tiina: Tässäkin tapauksessa yksi elementti, missä itse olen paljon ollut tekemisissä, liittyy meidän johtoryhmään käytänteisiin ja toimintatapoihin. Eli kuten sanoin että se, että miten vaikka ollaan vahvasti automaattinen organisaatio, niin sehän ei tarkoita sitä, etteikö meillä olisi jotain suuntaa ja annetaan jotain yhteistä ajatusta ja visiota siitä, minne ollaan menossa.

Että se ei tarkoita sitä, että jokaiselle kerrotaan, että miten sinne päästään vaan juurikin se on sitten meidän fiksujen ihmisten itse tunnistettavissa ja päätettävissä. Me puhutaan paljon tämmöisestä highly aligned, loosely coupled, eli isossa kuvassa linjassa ja sitten löytää sitä autonomiaa kulkea, sen oikean tavan kulkea kohti sitä yhteistä suuntaa.

Eli tässä tapauksessa meidän oman johtoryhmän kanssa niitä toimintatapoja, miten sitä suuntaa kirkastetaan, miten siitä viestitään. Sitten esimerkiksi tämmöinen koko organisaation osallistavia meillä oli tämmöinen massiivinen työpaja, hybridisessio, missä kaikki meidän ihmiset kutsuttiin keskustelemaan meidän asiakkaita ja niistä haasteista, mitä me nähdään meidän asiakkailta ja minkälaisia ongelmia me voidaan auttaa heitä ratkomaan. Tämä tapahtui

tämmöisessä, meillä on joka kuukausi tällöinen Futu Friday, niin esimerkiksi tämän tyyppinen.

Mutta sen lisäksi mikä on ollut tosi oleellista, on että se keskustelu ollaan tosiaan viety pienempien tiimien tasolle. Eli erilaisia sessioita tai kytketty siihen heidän arkiseen tekemiseen ja käyty sitä keskustelua, että okei mitä tämä nyt sitten konkreettisesti tarkoittaa teille.

Satu: Olet Tiina muutaman kerran viitannut mittareihin ja sen tärkeyteen, että mitataan sitä, että miten muutosta on saatu tai uudistamista saatu aikaan organisaatiossa, niin onko teillä jotain tapoja, millä te mittaatte tätä?

Tiina: Joo, esimerkiksi ollaan kokeiltu vähän erilaisia tapoja, koska kuten ollaan puhuttu, niin tällöinen muutos tapahtuu siinä ihmisten käyttäytymisessä. Ja meidän kaltaisessa organisaatiossa esimerkiksi yksi meidän tavoite tai se meidän visio siitä, että voidaan auttaa asiakkaita laajoissa digitaalisissa transformaatioissa ja heidän muutosmatkallaan. Ja jotta me voidaan tehdä tätä, niin meillä pitää olla aika syvä ymmärrys siitä asiakkaan liiketoiminnasta ja niistä vaikuttavista asioista, joita he tavoittelee ja vie heitä eteenpäin.

Ja usein meidän kaltaisessa organisaatiossa, miten tämä tapahtuu, on, että esimerkiksi tehdään asiakkaalle tarjouksia, kun ollaan keskusteltu tai ymmärretään sitä heidän tilannetta ja ongelmaa ja sitten vastataan siihen, että no minkälaisia asioita me nähdään. Nämä tarjoukset on esimerkiksi yksi semmoinen konkreettinen tapa, missä se näyttäytyy.

Jos me halutaan nähdä muutosta siinä tavassa miten me puhutaan asiakkaan tilanteesta, ymmärretään asiakkaan liiketoimintaa ja niitä mittareita ja tavoitteita, mitä he tavoittelee, niin me lähdettiin seuraamaan ihan tällöisen narratiivisen analyysin perusteella, että muuttuuko meidän tarjoukset, muuttuuko kielenkäyttö miten me tarjouksissa puhutaan asiakkaan tavoitteista, bisnestavoitteista, ongelmista.

Me määritettiin tavallaan lista tällöisiä sanoja, jotka kuvastaa kohti sitä meidän haluttua tilaa, että miten me haluttaisiin että puhutaan niistä. Ja tavallaan pystyttiin sitten ajamaan tällöistä analyysiä eli kaikki tarjoukset sisään ja narratiivinen analyysi siitä ja pystyttiin seuraamaan viikkotasolla, että millaista muutosta nähdään.

Ja ennen kaikkea jälleen kerran pystyttiin tunnistamaan sieltä ne hyvät esimerkit. Eli mitkä tarjoukset on ollut esimerkiksi tosi hyvin muotoiltuja ja

nostaa niitä esimerkiksi muille, että miltä se hyvä näyttää. Ja tietysti tähän liittyy vahvasti tämmöisessä uudistamisessa asia mitä mä oon miettinyt paljon on, että pidetään kirkkaana mielessä se hypoteesi, että mitä ollaan sitten tavoittelemassa.

Eli tämmöisessäkin asiassa voidaan mitata tuommoista käyttäytymisen muutosta tämmöisen esimerkiksi nyt tämän narratiivisen analyysin kautta. Mutta loppujen lopuksihan me halutaan että tietysti se vaikuttaa siihen, että esimerkiksi saadaanko me, resenoiko se asiakkaalle ja niinkuin siirtyykö tämä sitten toteutuneisiin uusiin projekteihin asiakkaiden kanssa. Niin sitä ei saa tavallaan unohtaa siitä kuvioista, että ei kato tästä mittaria vaan yksittäisenä datapisteenä vaan osana sitä kokonaisuutta.

Satu: Tosi kiinnostavaa Entä mikä on ollut tämän uudistamisen edellytyksiä Futuricella? Millä keinoilla te olette sinun mielestä onnistunut siinä?

Tiina: Muutos- ja uudistamismatkalla ollaan edelleen ja ollaan varmasti jatkuvasti. Semmoisia tapoja, mitkä on auttanut onnistumaan on se, että ollaan huolehdittu siitä, että keskustellaan tarpeeksi ihmisten kanssa.

Saadaan sitä ymmärrystä, että miten he näkevät asiat, käydään sitä keskustelua, ja jotta voidaan auttaa heitä myös sitomaan sitä tarinaa siihen heidän omaan kontekstiinsa. Sen lisäksi, että on varmasti tärkeää, että kerrotaan tämmöistä yleistä tarinaa ja yhteisesti totta kai, mutta kuten mä sanoin niin pienemmissä tiimeissä, että se pääsee lähemmäs sitä ihmisten arkea ja konkretiaa.

Semmoinen toinen asia minkä henkilökohtaisesti olen huomannut, kun tekee tämmöistä uudistamistyötä ja tosiaan meillä on tämmöinen kahden hengen tiimi, kun puhutaan tästä tavallaan strategian tukemisesta, niin olen muistutellut itseäni, että kaikkea ei tarvitse yksin tehdä eikä osata ja itse asiassa se ei ole järkevääkään koska myös uudistamisessa, ja myös tunnetaan tämmöisestä yhteiskehittämisestä, niin on hirveän arvokasta tuoda ihmisiä aikaisessa vaiheessa mukaan. Ja kun sä tuot ihmisiä mukaan niin he on jo tavallaan päässyt sisään siihen asiaan paremmin. Eli itsekin olen miettinyt usein, että jos mä pohdin jotain asiaa esimerkiksi meidän vaikka tavoitejohtamisen mallia tai mä pohdin meidän strategisen suunnittelun ja toimeenpanon tämmöistä suhdetta ja erilaisia rituaaleja siihen liittyen, mä sparrailen, mä mietin, että ketkäs meidän organisaatiossa, koska on onnellisessa asemassa, että meillä on ihmisiä jotka tätä tekee asiakkaille, jotka tukee meidän asiakkaita jotka on tosi kiinnostuneita ja osaavia tässä, niin miettinyt itse että ketkäs meillä tekee tätä, ketkä on kiinnostuneita tästä aiheesta ja sitten sparraillut heidän kanssaan. Eli saa samalla sen parhaan tiedon heiltä mutta itse asiassa samalla myös jaettua sitten sinne

päin että niin, että mehän tavallaan tavoitellaan nyt tätä tai haetaan tällaista suuntaa.

Tässä on ehkä semmoinen ajatus siitä, että oma ego tulee siihen peliin että ei tarvitse olla semmoinen olo, että nyt mun pitää olla jotenkin kaikkietävä, ei missään nimessä vaan itse asiassa juuri enemmänkin semmoinen nöyryys siitä, että keneltä mä tarvisin apua, kenen kanssa mä voisin parraila

Satu: Eli just tässäkin kohdin se yhdessä tekeminen korostuu ja jotenkin se oman keskeneräisyyden tai sen, että ei tarvitse tietää kaikkea, sen salliminen on tosi tärkeää.

Tiina: Ehdottomasti Me ollaan monesti puhuttu Eevan, meidän strategiajohtajan kanssa, että oikeastaan meidän tavoite on tehdä itsemme turhaksi. Eli se, että tietysti idea on se, että jos jotain laitetaan liikkeelle tai aletaan kehittää, tuomaan ajatusta, että meillä on tällainen uusi suunta, minne me halutaan mennä, että ihmiset kokee sen niin omakseen, että ei meitä oikeastaan enää sitten tarvita. Toki sitten mietitään varmaan jo seuraavia askelia eli uudistaminen jatkuu koko ajan.

Satu: Entä millaisia haasteita te olette sitten Futuricella tämän strategisen uudistamisen kohdalla kohdanneet?

Tiina: Haastavaa ja ihanaa on se meidän itseohjautuvuus ja autonomia. Haastavaa siitä just tekee se, että täytyy löytää keinoja motivoida kaikkia ja puhua asioista sillä tavalla, että jokainen löytää sieltä itsensä ja sen itselle resonoivan näkökulman.

Tässä on semmoinen konkreettinen asia ja sitten... Siinä monesti tulee vaan aika vastaan, että mekin ollaan 800 hengen organisaatio, niin mitkä ne on ne keinot, että millä tavoin me ollaan menty eteenpäin, eli miten me löydetään ne avainhenkilöt ketä me voidaan tukea. Ja he voivat sitten olla niitä viestinviejiä omille ihmisilleen ja auttaa löytämään sitä motivaatiota. Huomaan, että usein mietitään että pitäisi jotenkin kertoa taas jotain uutta tarinaa tai keksiä sitä pyörää uudestaan mutta itse asiassa kaikkein voimakkainta ja toimivinta on ollut se, että muistetaan toistaa sitä samaa tarinaa. Vahvistetaan, koko ajan opitaan tavallaan puhumaan sitä tarinaa itsekin paremmin ja se visio ja suunta kirkastuu. Mutta tässä helposti ehkä tulee semmoinen, hämääntyy itsekin sille, kun on siinä sen asian kanssa tekemisissä joka päivä ja tuntuu että puhuu siitä samasta asiasta mutta itse asiassa se on just se oleellinen asia koska sitten organisaatiossa ja työyhteisössä on paljon ihmisiä jotka saattaa kohdata sen asian vasta ensimmäistä kertaa. Niin muistaa sen.

Satu: Mainitsit aikaisemmin siitä, miten Futurice on kovin itseohjautuva organisaatio. Minua kiinnostaisi tietää, että millä tavalla tätä asiaa täytyy jotenkin ottaa huomioon siinä, kun viedään tällaisessa organisaatiossa jotain uudistusta eteenpäin.

Tiina: Joo, ehkä on hyvä kertoa sellaisia ääriesimerkkejä, niin sitten siitä löytyy se meidän tapa.

Eli ehkä sellaisessa perinteisessä organisaatiossa on helppo ajatella, että joku suunta annetaan ylhäältä ja se on aika fiksattu ja määritellään että miten toimitaan ja millaisia asioita mitä nyt sitten tehdään vaikka seuraavassa kvartaalissa. Ja taas sitten toinen ääripää voi olla se, että meillä ei ehkä ihan hirveän selkeänä ole sitä yhteistä suuntaa ja sitten niin kuin fiksut ihmiset menee vähän sinne suuntaan vähän eri suuntiin, koska ei ole ehkä sitä yhteistä näkyvyyttä.

No se, että mitä tällaisessa meidän kaltaisessa itseohjautuvassa organisaatiossa halutaan löytää, on tosiaan tämä balanssi siitä, että meillä voi olla semmoinen ylätasoinen yhteinen suunta, visio, näkemys siitä, minne päin ollaan menossa, mutta se antaa tarpeeksi tilaa jokaiselle siitä omasta kontekstista, esimerkiksi omasta markkinasta, meilläkin kuitenkin on toimintaa eri maissa, tunnistaa ne oikeat tavat ja parhaat tavat päästä sinne päin.

Tähän liittyy tosi vahvasti läpinäkyvyys eli miten esimerkiksi ihmiset pystyy tekemään hyviä päätöksiä. Mistä mä tiedän että tavallaan onko tämä viemässä meitä kohti sitä haluttua tavoitetta ja meillä on esimerkiksi tosi vahva läpinäkyvyyden arvo ja periaate. Kaikki data on kaikkien nähtävissä ja saatavilla, mutta tietenkin on hyvä muistaa että se, että kaikki data on vain saatavilla ei välttämättä tarkoita läpinäkyvyyttä, koska se voi tarkoittaa myös kaaosta.

Sä et oikeasti löydä sieltä sitä informaatiota, mitä sä tarviit tai pysty kysymään niitä oikeita kysymyksiä ja tähän me tehdään jatkuvasti työtä. Meillä on esimerkiksi semmoinen aivan loistava alusta itsellä kehitetty mistä kuka tahansa pystyy katsomaan meidän avainmittareita, avainlukuja, strategisia mittareita sitä suuntaa miten me ollaan menossa sinne päin.

Ja tämähän on se oleellinen, että se auttaa heidän omaa päätöksentekoa. Lisäksi, mikä auttaa niin meillä on muotoiltu tämän itseohjautuvuuden tukemiseksi meidän tällainen neljä kertaa kaksi päätöksentekomalli eli ajatus siitä, että meillä on vahva uskomus, että ihmiset on fiksua ja osaavat tehdä varmasti niitä hyviä päätöksiä. Mutta siihen tarvitaan apua ja jokainen siinä omassa

kontekstissa pienemmissä ja suuremmissa päätöksissä miettii, että no onko tämä nyt se oikea päätös. Ja meillä on tällainen päätöksenteon malli jossa ohjenuorana on, että aina jokaisessa päätöksessä sä mietit meidän ihmisiä, meidän asiakkaita, meidän numeroita ja maailmaa meidän ympärillä nyt ja tulevaisuudessa.

Tästä tulee tämä neljä kertaa kaksi. Ja totta kai joskus on, että pitää miettiä, että millaista sparrailua tai informaatiota sinä tarvitset tämän parhaan päätöksen tekemiseksi. Ja siksi esimerkiksi meillä on tällaisia alustoja, missä sinä pääset vaikka sitä dataa katsomaan että okei no miltä tämä näyttää meidän lukujen valossa.

Eli tämän tyyppisiä asioita siinä itseohjautuvuuden ympäristössä. Ja lisäksi itseohjautuvuushan ei tarkoita sitä, että meillä ei olisi johtajuutta. Ja johtajuus on sitten erinäköistä siinä, eli miten tavallaan johtajana, esihenkilönä esimerkiksi autat sun tiimiläisiä onnistumaan, pidät huolen siitä, että heillä on se tarvittava tieto ja tavallaan konteksti siihen, että he pystyvät tekemään työnsä parhaiten ja auttaa heitä onnistumaan ja tietysti sitten tuetaan meidän johtajia tässä.

Satu: Nyt sinua kuunnellena niin kuulostaa jotenkin siltä, että tämä organisaation uudistaminen ei ole kovin suoraviivasta tai helppoa. Olisi kiva kuulla sun omasta kokemuksesta organisaation uudistamisen eteenpäinviejänä, niin minkälaista se on ja miltä se tuntuu?

Tiina: Kuten taisin aiemminkin mainita, niin välillä tulee semmoisia tunteita että osaanko, koska ollaan aika kompleksien asioiden kanssa tekemisissä ja välttämättä aina ei olla ihan sillä mukavuusalueella. Joutuu ja pääsee työskentelemään ja keskustelemaan tosi erilaisissa konteksteissa, mitä me tiedämme tavallaan kun omakin tausta on tuolta poikkitieteellisestä ja monitieteellisestä yhteistyöstä, niin me saatamme puhua samanlaisista asioista, mutta aika eri sanoin ja sen yhteisen ymmärryksen löytäminen on tosi tärkeää.

Olen itse pohtinut juuri tästä tuote- ja palvelukehitysmaailmasta, itse asiassa tällaisen uudistamisen maailman, että mitä me voimme hyödyntää prototyyppejä, mitä prototyypit tarkoittavat tässä uudistamisen kontekstissa. Ja niiden voima siinä, että ne voi ohjata meidän keskustelun tavallaan siihen, me nähdään yhdessä sitä samaa asiaa ja voidaan itse asiassa kehittää ja keskustella siitä, eikä tavallaan hypoteettisesti jolloin me lähdetään helposti vähän eri käsityksiin siitä aiheesta.

Usein myös, koska se on niin haastavaa, olen itse huomannut, että on tosi tärkeää muistuttaa itselleen siitä motivaatiosta, siitä, että miksi teen tätä työtä.

Uskon vahvasti siihen, että voimme auttaa ihmisiä paremmin onnistumaan, tehdä parempaa ja kivempaa työelämää meille kaikille. Se ei ole ihan niin vakavaa. Se on tosi tärkeää, mutta se ei vakavaa.

Satu: Minkälaisia keskeisiä taitoja ja minkälaista asennetta tarvitaan organisaation uudistamisessa ja sen uudistamisen johtamisessa?

Tiina: Ehkä asia mitä en osannut itse tunnistaa aiemmin että on niin tärkeä osaaminen ja kompetenssi on fasilitoinnin ja yhteiskehittämisen taito. Itse asiassa se, että sä osaat miettiä, että ketä sä tarviit tiettyihin sessioihin tai jonkun tiedon tai asian eteenpäin viemiseksi. Miten sä saat ihmisiä keskustelemaan yhdessä tietyistä aiheesta, tekemään päätöksiä, ihan tämän tyyppisiä asioita.

Se on ollut itse asiassa semmoinen kompetenssi ja taito, joka on ihan äärimmäisen tärkeä että osaa valita niitä oikeita metodeja keskustelujen eteenpäin viemiseen. Ja sitten itse asiassa asia, mikä täytyy ehdottomasti mainita tässä kontekstissa on, että miten tavallaan voi luoda sellaista ympäristöä, missä luodaan psykologista turvallisuutta. Koska siis psykologinen turvallisuushan tarkoittaa sitä, että kukaan ei koe että häntä halveksutaan tai pidetään naurunalaisena, jos puhuu tai sanoo tiettyjä asioita, eli miten me luodaan semmoista ympäristöä, missä jokainen uskaltaa kertoa niitä omia ideoita ja ajatuksia. Koska kuten sanottua uudistaminen, me ei tiedetä aina sitä lopputulosta ennalta, joten se on tämmöinen aika sotkuinen ja eteen ja taakse ja sivulle päin menevä prosessi mikä on usein ehkä tämmöisestä uudesta tuote- ja palvelukehityksestäkin tuttu malli.

Nämä on ehkä semmoisia asioita, mitä itse olen huomannut. Sen lisäksi totta kai että pitää olla kyky muokkautua erilaisiin tilanteisiin ja olla utelias erilaiseen informaatioon. Esimerkiksi itsekkin tässä tietysti leikin joka päivä näille generatiivisen tekoälyn työkaluilla ja mietin, että millä tavalla voin itse hyödyntää niitä mutta mitä hyötyy niistä, vaikka voisi olla tässä meidän uudistamisessa ja organisaatiolle.

Satu: Tämä herätti minussa ajatuksen siitä, että organisaation uudistamisessa ei ole jotenkin yhtä oikeaa tapaa tai yhtä oikeaa vastausta. Silloin vaatii jotenkin meitä ihmisiltä tällaista heittäytymistä, uteliaisuutta, niin kuin sanoit ja myös ehkä sille haavoittuvuudelle alttiiksi tekemistä, joka vaatii sitten taas sitä psykologista turvallisuutta ympärilleen

Tiina: Ehdottomasti. Eikä yhtä oikeeta taustaa tavallaan mistä voi tulla uudistajaksi. Että itsekään en ehkä osannut tunnistaa aiemmin että tämä on itse asiassa se asia mikä mua sytyttää ja en olisi osannut arvata, että millaisella

koulutuksella tai polulla tämmöiseen asiaan päästään. Ehkä se tärkein havainto itsellä on se, että on tärkeää opiskella niitä semmoisia perusasioita koska siitä saa sitä itseluottamusta ja totta kai ymmärrystä, että miten asioita voidaan tehdä ja ollaan tehty.

Mutta sitten on tosi tärkeää kyllä, että kuuntelee sitä omaa intohimoa. Itsekin esimerkiksi Helsingin kauppakorkeakoulussa siis nykyisessä Aalto-yliopistossa aikoinaan opiskelleena, se, että jotenkin löysin itseni Otaniemeen ja tuonne tuotekehityksen pariin ja jätin laskentatoimen sivuaineen. Se olisi varmasti ollut myös tosi tärkeä ja hyödyllinen, mutta siinä hetkessä joku mua vei sinne ja nyt ehkä palaset loksahtelevat kohdalleen.

Satu: Tähän loppuun haluaisin vielä kysyä, että mikä olisi yksi oppi tai oivallus Tiina sun uralta, jonka haluaisit muiden näiltä samalla alalla toimivien kanssa jakaa ja saavan omaan tietoonsa?

Tiina: Tämä on iso kysymys. Tietenkin tulee heti semmoinen olo, että pitäisi olla semmoinen valtavan tyhjentävä ja hieno vastaus tähän.

Mä ehkä koen edelleen itse olen tässä prosessissa ja matkalla, että just se muistuttelu itselle siitä, että ei tarvitse osata kaikkea ja on jatkuvasti oppimassa. Se, että on semmoinen sopiva uskallus kyseenalaistaa.

Nimittäin esimerkiksi semmoinen konkreettinen asia mikä meillä itsellä kävi, on että aloitettiin esimerkiksi tämä strategian levittäminen ja jakaminen organisaatiossa. Tultiin sisään semmoisessa vaiheessa, missä kerrottiin että nyt strategia on yhteiskehittäin ja osallistain tehty ja nyt tavallaan mietitään niitä konkreettisia tehtäviä, actioneita ja toimeenpanon suunnitelmia. Mutta kävikin ilmi, että ehkä se ei ollutkaan niin laajasti ymmärretty ja tavallaan ei oltukaan ihan samalla sivulla tässä asiassa. Jälkeenpäin semmoinen aika iso oppi on, että hei että miten mä voin mitkä on ne tavat tarkistaa se ympäristö, että mistäs mä nyt lähdenkään tekemään. Mä saan tiettyjä informaatioita tiettyjä datapointteja, mutta tavallaan kerätä semmoinen kokonaiskuva, jotta sitten siinä vaiheessa kun sä lähdet miettimään niitä omia toimenpiteitä ja actioneita, niin on ehkä paremmin kartalla siitä.

Ja tapojahan tietysti on tavallaan tämmöisiä hyviä tutkimusmenetelmiä ja haastatteluja ja vähän uteliaisuutta ensin siinä vaiheessa ennen kuin lähtee juoksemaan eteenpäin. Niin se on ehkä semmoinen asia mikä on jäänyt mieleen.

Satu: Kiitos paljon, Tiina, kun tulit vieraaksi tähän mun podcastiin. Sain tästä tosi paljon kattavaa näkemystä siitä, että mitä kaikkea organisaation

uudistaminen voi olla, miten erilaiselta se voi erilaisissa organisaatioissa näyttää, mutta miten sitten kuitenkin me ihmiset ja meidän ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen on siinä ihan keskiössä. Kiitos.

Tiina: Kiitos paljon.