

Uudistajat, juontajana Satu Rekonen

Jakso 2: Ole kiinnostunut ihmisten kokemuksista muutoksessa – vieraana Charlotte Guillou, WithSecure

Satu: Tässä jaksossa vieraanani on WithSecure'n Chief People Officer Charlotte Guillou. Charlotte on ollut mukana yritysten uudistamis- ja kehittämishankkeissa jo parinkymmenen vuoden ajan keskittyen integraatioiden, operatiivisten mallien, kulttuurien ja strategioiden uudistamiseen. Hän on myös työskennellyt kansainvälisissä yrityksissä, asuen muun muassa Hongkongissa ja Ruotsissa.

Charlotte pitää keskeisenä henkilöstön osallistamista, motivointia ja arvoilla johtamista, jotka ovat toimineet hänen työssään menestyksekkäinä uudistamisprosessien moottoreina. WithSecurella Charlotte on ollut johtamassa monivuotista uudistamista, jonka yhtenä tavoitteena on ollut yhtenäistää yrityksen arvot johtamisperiaatteet ja kulttuuri tukemaan organisaation kasvutavoitteita ja strategisia muutoksia.

Hänen mukaansa arvojen kytkeminen konkreettisiin päivittäisiin käyttäytymismalleihin sekä systemaattinen yhteistyö esihenkilöiden kanssa ovat esimerkkejä menestystekijöistä muutoksen läpiviennissä. Tervetuloa uudistajat podcastin vieraaksi Charlotte.

Charlotte: Kiitos, tosi mahtavaa päästä tänne sun kanssa juttelemaan.

Satu: Aloitetaan vähän avaamalla sinun matkaa WithSecurella, joka on alkanut reilu kolme vuotta sitten ja reilu kolme vuotta sitten teillä alkoi myös iso muutosmatka. Avaisitko meille vähän, että missä tilanteessa aloitit uraasi WithSecurella?

Charlotte: Me lähdettiin tosiaan reilu kolme vuotta sitten miettimään meidän yhtiön strategiaa ja katsomaan meidän liiketoimintoja, joita meillä oli. Ja siinä vaiheessa kiteytyi ajatus siitä, että meidän kuluttajaliiketoiminta ja meidän B2B-liiketoiminta, niissä on eri bisneslogiikka. Ja ne molemmat olisi hyvä päästä kasvamaan omana itsenään bisneksenä ja niissä on vähän eri dynamiikkaa. Ja silloin me lähdettiin sitten rakentamaan aika isosti sitten niitä suunnitelmia että mitä mahdollisuuksia tässä on, eri vaihtoehtoja, totta kai siinä katsottiin.

Ja sitten matkan päästä todettiin, että me jakaannutetaan nämä yhtiöt, eli meidän kuluttajaliiketoiminta on vakavarainen, niin kuin matuuri bisnes niin omaksi yhtiökseen ja sitten tämä meidän B2B-bisnes WithSecurella omaksi yhtiöksi, joka on sitten taas kasvuyhtiö, jossa on sellainen aika nopea ja vielä ei ehkä kannattava ja miten kasvatetaan ja tehdään siitä kannattava liiketoiminta.

Charlotte: Ja tätä muutosta lähdettiin sitten ajamaan. Sen tueksi me silloin heti alkuun mietittiin, että no okei, että miltä hyvä näyttää johtamisen kannalta, miltä se näyttää arvojen kannalta ja siitä ehkä voidaan puhua muutama sana, mutta se oli niin kuin, että me lähdettiin siitä ajatuslogiikasta, että kaksi bisnestä eri logiikalla toimivaa ja miten me lähdetään niitä rakentaa eteenpäin.

Satu: Tosi kiinnostava ja varmaan haastava asetelma myös. Mitkä on suurimpia eroavuuksia vakavaraisessa yhtiössä ja kasvuyhtiössä? Mitä siinä pitää ottaa huomioon?

Charlotte: No tosi hyvä kysymys ei tähän ole yhtä oikeaa ratkaisua tai yhtä vastausta että näin ne aina on, että kaikki yhtiöthän on yksilöllisiä siinä mielessä. Ehkä yksi asia mikä tulee mieleen varsinkin johtamisessa, että jos sulla on vakavarainen kannattava liiketoiminta, niin se vauhti voi olla välillä erilainen. Kasvuyhtiössä se dynamiikka ja draivi on ehkä nopeampi, tai näin mä koin sen ainakin.

Sitten se tulee semmoisissa asioissa esiin että mitkä on vaikka sun, no esimerkiksi palkitsemisen mallit. Onko sulla semmoista riskinottoa ja muuttuvia palkitsemisen osia vai onko sulla peruspalkitsemisen osat, jotka tavallaan palkitsee siitä jatkuvasta työstä enemmän. Ja sellainen riskinsietokyky voi olla vähän erilaista näissä kahdessa yhtiössä esimerkiksi.

Satu: Miten te lähditte sitten jotenkin mukauttamaan sitä teidän toimintaa, strategiaa ja arvoja niin, että se parhaimmin palvelee sitten tämän tyyppistä uudenlaista tapaa toimia?

Charlotte: No siihenkään ei varmaan yhtä eikä se tapahtunut yhdessä yössä missään nimessä. Mun mielestä tällaiset muutokset on kulttuurista, kun puhutaan toimintatavoista, niin kolmen vuoden hankkeita ainakin että alkaa näkemään, että meidän toimintatavat muuttuu ja se kulttuuri muuttuu.

Me lähdettiin tosiaan silloin vahvistamaan ja linjaamaan uudelleen meidän arvot ja mietittiin että mitkä on ne arvot jotka tälle tielle meille sopii. Sitten toisaalta mitkä on ne johtamisperiaatteet, jotka vie meitä eteenpäin. Niillä haluttiin tuoda

sitä ajatusta esiin että ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa koko yhtiön elinkaaren aikana vaan pitää aina miettiä mitkä auttaa meitä tällä hetkellä eteenpäin.

Siinä me lähdettiin sitten tekemään yhteistyötä. Johtoryhmä ensinnäkin työsti workshopeissa, että mitkä ne ovat ne meidän havainnot kulttuurista, miten meillä toimitaan, miten sieltä lähdetään miettimään niitä johtamisperiaatteita ja sitten taas toisaalta määriteltiin niitä ajatuksia, että miltä hyvä näyttää vasten tätä meidän strategiaa. Ja sitten myös niitä arvoja alettiin työstää siinä yhteisesti ja meillä oli hyvin osallistava, globaalisti otettiin mukaan meidän ihmisiä kaikista meidän eri maista ja sitten myös kaikista eri liiketoiminnoista. Ja alettiin miettiä niitä, että mitkä arvot ehkä pysyy samana, mutta mitä uutta meidän pitää tuoda.

Satu: Minkälaisia arvoja tai johtamisen periaatteita teille nousi sitten tässä?

Charlotte: No arvoiksi meillä vahvistui osittain jo olleetkin arvot mutta uudelleen mietittynä ja vahvistettuna. Eli meillä luottamuksesta lähtee kaikki. Sitten on integrity, eli rehellisyys varmaan kääntyy suomeksi. Ja excellence, eli miten me tehdään töitä. Ja sitten meillä tuli kahtena uutena arvona: kokeilu, eli experimentation, eli kokeiluhalu ja kokeilukulttuuri ja sitten tuli välittäminen care. Näitä me on sitten lähdetty työstämään sillä koko porukalla, joka oli mukana, mutta sitten sen jälkeen pitkäjänteisesti tiimien kanssa esihenkilötyöhön, että mitä nämä arvot tarkoittaa jokapäiväisinä käyttäytymismalleina? Eli arvot ei saa jäädä seinälle hienoksi tauluksi, missä on nämä neljä tai viisi arvoa, vaan ne pitää miettiä, mitä tämä tarkoittaa jokapäiväisessä käyttäytymisessä ja mitä me halutaan muuttaa käyttäytymisessä. Että me tehtiin ihan sitten tiimien kanssa tällaisia työpajoja, joissa sitten he voi miettiä, että no mikä on arvojenmukaista käyttäytymistä ja mikä on sitten taas meidän toimintatavoissa sellaista, mitä meidän pitäisi muuttaa.

Ja siellä ehkä tämä kokeilukulttuuri on varmaan yksi, joka on noussut tosi isona muutoksena meillä ainakin.

Satu: Olisiko sinulla antaa esimerkkejä, että miten tiimissä tällainen kokeilun arvo näkyy päivittäisessä tekemisessä?

Charlotte: Se on ollut muuten arvona voisi sanoa aika vaikea myös sillä tavalla, että osittain tulee luonnostaan semmoinen kokeiluhalu, jatkuva parantaminen jatkuva oppiminen mutta sitten se, että kuuluuko se kaikille. Se on ollut ehkä se meidän teema, että kaikkiin rooleihin, kaikkien tehtäviin kuuluu semmoinen uteliaisuus ja jatkuva oppiminen ja sitä kautta että kokeillaan ja sitten opitaan nopeasti ja kokeillaan sitten uudestaan jos ei joku asia toiminut.

Arjessa se voi näyttäytyä ihan sellaisina ehdotuksina että kokeillaan uusia tapoja. Se voi näyttäytyä vaikka nyt viime aikoina aika paljon vaikka AI-käyttönä että mä kokeilen miten tämä voisi tukea tai saanko tällä tehtyä. Se voi toimia myös isompana muutoksena. Me ollaan muutettu meidän toimintatapoja enemmän tämmöisiin ketterämpiin toimintatapoihin vaikka meidän tuotepuolella. Ollaan myös mun tiimissä, People & Culturessa, otettu tämmöistä agileja toimintamalleja, jossa pilotoidaan ja kokeillaan ja tehdään nopeasti.

Ne voivat olla isoja juttuja tai pieniä arjen asioita, että kannustetaan kaikkia meidän ihmisiä uskaltamaan kokeilemaan asioita vähän uudella tavalla

Satu: Ja siihen kokeiluun liittyy vahvasti semmoinen tavallaan keskeneräisyys joko siitä, tavasta toimia tai idean tai ajatuksen kanssa. Ja se on ehkä enemmänkin, olen itse ymmärtänyt, semmoista itsensä alttiiksi laittamista, josta voi sitten tulla tunnekokemuksia, että se ei ole niin helppoa kaikille.

Charlotte: Just näin. Ja tämä oli yksi kun me lähdettiin tätä työstä, niin me ollaan erittäin vahva asiantuntijaorganisaatio ja meillä on aivan huippuosaajia ja meille on tärkeää tietenkin myös ihan jos ajatellaan kyberturvallisuutta ja mitä me tehdään että asiat on oikein niin siinä tulee semmoinen tietynlainen täydellisyyden tavoittelu kaikessa, että pitää vasta valmiina viedä eteenpäin. Ja se semmoinen kokeilukulttuurihan on tietty just haavoittuvuutta ja muuta, että sä uskallat tavallaan vähän avata ja valottaa sitä asiaa jo silloin kun sä työstät eteenpäin.

Tämä on ihan vaikka omassakin tiimissä ollut, että hei, että jaa se työ, kun sä aloitat sitä. Vaikka on ihan blankko pari lausetta, niin työstetään yhdessä. Tämä on ollut tosi vaikeaa. Sittenhän tullaan palautekulttuuriin ja tullaan siihen turvalliseen työympäristöön. Puhutaan paljon psykologisesta turvallisuudesta, mutta siinähan siitä on kyse, että sä uskallat näyttää ei-valmista. Sitten sitä päästään kehittämään yhdessä eteenpäin.

Se yhteistyö on toinen, että kukaan ei pärjää yksin ja kehitä niitä asioita eteenpäin yksin. Jos mietitään yritysmaailmaa niin miten me edistetään sitä yhteistyötä ja yhdessä tekemistä eri toimintojen läpi myös.

Satu: Itse tykkään semmoisesta yhdestä tutkimuksesta, Hargadon ja Bechky on tutkinut organisaatioita, joissa tehdään kompleksista ongelmanratkaisua.

He ovat tutkineet vuorovaikutuksia, mitkä tukee luovaa ongelmanratkaisua yhdessä, kollektiivista luovaa ongelmanratkaisua ja he on löytänyt kolme keskeistä tällaista vuorovaikutustapaa. Yksi niistä on se, että mikä siis toistuu

näissä organisaatioissa, joissa pystyttiin ratkomaan monimutkaisia ongelmia ja tekemään luovaa ongelmanratkaisua, että ollaan alhaisella kynnyksellä haetaan apua. Eli pyydetään apua muilta ja siihen ei tavallaan liity sellaista stigmaa, että mä en tiedä tai asiantuntijana minun pitäisi tietää ja pidän tätä ja yritän selvittää tämän kanssa yksin. Ja sitten toisaalta annetaan hyvin nopeasti ja ajankohtaisesti sitä apua toiselle ja usein ne tavallaan sellaiset uudelleen asian ja ongelman freimaus tapahtuu siinä hetkessä kun saat sitä siinä hetkessä apua ja sitten pääsetkin eteenpäin sen sun oman työn kanssa.

Charlotte: Joo, siis tosi mielenkiintoista. Pitää itsekkin lukea ja perehtyä. No mulla tulee tosta mieleen myös, että me myös tänä muutoksen aikana päätettiin, että osallistaminen ja läpinäkyvyys on ollut niitä tärkeitä teemoja, mun mielestä minkä vaan tämmöisen uudistamisen teemana tärkeitä. Me myös otettiin meidän strategian jalkautukseen OKR eli Objectives and Key Results ja työkalu siihen, jolla varmistettiin että meillä on läpinäkyvyys kaikkeen mitä meidän yhtiössä tapahtuu.

Yhtiön ylätasolta lähtee tavallaan vuoden tavoitteet ja niihin avaintulokset kvartaaleittain ja sitten jokainen tiimi rakentaa että okei, mikä se meidän linkki tuohon ylätasoon on, mikä mun tekeminen tai meidän tiimin tekeminen on siihen, jos ajatellaan yhtiön ylätasoon tavoitteita tai strategiaa, ja mikä on se, mitä me annetaan.

Se on myös pitkä muutos, että tuodaan näkyväksi, mutta siellä yksi esimerkki just tästä, että pitäisi uskaltaa aina laittaa, että onko kaikki hyvin, kun sä teet päivityksiä kuukausittain, tai onko sulla pieniä haasteita, some hick ups, -apua tarvitaan tai onko, että nyt oikeasti tämä ei etene, että me tarvitaan apua.

Ja huomataan, että siinäkin on semmoinen tavallaan kulttuurillinen haaste, että on tosi vaikea sanoa että hei oranssilla ollaan että mä tarviin apua. Mutta itse asiassa se on uudistumisen ja nopeuden edellytys, että nostetaan nopeasti että tähän tarvitaan apua, jotta me saadaan se sieltä muualta päin ehkä organisaatiota, se tuki joka me tarvitaan ja sitten se taas ratkea menee eteenpäin.

Tämä on oikeasti vieläkin varmasti oppimismatkaa, ja eihän tässä olla valmiita, mutta se on ollut yksi elementti meillä, se läpinäkyvyyden tuominen, ja uusien toimintatapojen oppiminen sen osana.

Satu: Joo, ja se ei ole helppoa. Mä itsekkin tunnistan ton, esimerkkinä, mä kehitän nyt uutta maisterikurssia ja sitten tunnistin että olisi hyvä pyytää kollegoilta apua ja heidän näkemyksiä, että miten tässä tulisi mahdollisimman

hyvä kurssi mutta sitten se tunne että kyllähän mun nyt pitäisi lehtorina tietää mitä kurssillani opetan.

Se on tärkeintä sen tunnistaminen ja silti sitä kohti meneminen ja sitten kun on ne rakenteet jotka sitä tukevat ja mahdollistavat, niin varmasti päästään eteenpäin. Minulta tuli mieleen vielä kokeilemisesta sen verran, että puhutaan että onnistunut kokeileminen on semmoinen, josta opitaan. Eli voi mennä pieleen, mutta kunhan siitä opitaan, niin onko teillä minkälaisia areenoita niiden oppimisten jakamiselle? Tai mitkä rakenteet sitä yhteistä oppimista tukevat?

Charlotte: Meillä ei ihan semmoisia yhtiötasoisia vielä ole. Se on yksi meillä tämmöinen kehittämisen alue, mitä vielä pitää parantaa. Meillä on sitten meidän eri toiminnoissa, missä me ollaan otettu enemmän näitä toimintatapoja, niin meillä on siellä tämmöisiä retroja tai käydään läpi niissä meidän tiimeissä. Tuon OKRn kautta meillä tulee retrot eli retrospektiivit, jossa katsotaan aina taaksepäin niitä asetettuja avaintuloksia ja mikä meni hyvin, mikä ei mennyt ja miten opitaan tästä seuraavaan ja siinä useasti nimenomaan mietitään sitä, että no mitä me opittiin ja miten me parannetaan. Se on semmoinen hyvä kokeilu ja oppimisen kautta tehtävä toi OKR mutta että meillä olisi koko yhtiön yhteisiä, niin semmoista ei ehkä vielä ole. Mutta toi on ainakin semmoinen selkeä, missä tehdään enemmän tämmöisellä SAFE-mallilla tai muulla, niin siihen sitten kuuluu siihen toimintatapaan myös semmoiset, on demoja ja on sen tyyppisiä tekemisiä sitten niissä toiminnoissa.

Satu: Miten Charlotte näet, että sinun ja sinun tiimin tärkein tehtävä on tällaisten isojen muutosten aikana? Että se olisi jotenkin ihmislähtöistä se muutos?

Charlotte: Onpa hyvä kysymys. Kyllä meidän tärkein tehtävä on olla no ensinnäkin läsnä ja sitten osata nähdä niitä tavallaan ehkä välillä piilossa olevia pelkoja tai epävarmuuksia tai tunteita ja olla se, joka tuo niitä esiin, että näistä täytyy keskustella, varmistaa se osallistaminen ja sitten myös olla näiden arvojen kautta se, joka varmistaa että pysytään uskollisena tai on niiden mukaista toimintaa.

Tukea esihenkilöitä siinä, mitä se toiminta on ja toisaalta olla auttamassa, jos on tilanteita, missä se kaipaa tukea. Koska-muutos tulee vain siitä, että oikeasti teet asioita toisin. Tuommoiset asiat mulle nyt ensimmäisenä tulee mieleen. Sitten on tietenkin kaikki prosessit ja muut mutta kyllä se asioiden esiin tuominen on aika iso osa sitä.

Satu: Mainitsit tämän läsnäolon ja kohtaamiset ihmisten kanssa. Minua kiinnostaisi tietää, te olette kansainvälinen yritys ja teillä on ympäri maailmaa henkilöstöä, niin millä tavalla ja miten kohtaatte arjessa täällä, kun näette ihmisiä ihan fyysisesti ja miten sitä pystyy tekemään sitten taas etänä?

Charlotte: Joo, tullaan hybridityön ja kansainvälisen työn varmaan ihan ytimeen, että mitkä on ne haasteet ja tälle muutosmatkallekin kun lähdettiin, niin mehän oltiin vielä vähän niin kuin koronapandemia-ajan jälkimaininkeja, että silloin päästiin sitten ekan puolen vuoden jälkeen matkustamaan vasta.

Kyllä niin kuin alkuun se on ollut tärkeää, että meillä on myös johto kiertänyt ihan tapaamassa ihmisiä ja ottanut aikaa siihen, ihan kasvotusten olemiseen kahvilla ja juttelee ja oppii tuntee ihmisiä että se on se lähtökohta aloittaa siitä. Mutta sitten myös ihan se, että sulla on huomioituna erilaiset aikavyöhykkeet kun sä pidät on ne sitten koko henkilöstölle infosessioita tai on ne sitten esihenkilöille.

Meillä on säännölliset kuukausittaiset vaikka mun tiimiltä että mitä uutta, mitä pitäisi tietää, miten voidaan tukea. Me vähän vaihdellaan niitä aikatauluja, että kun meidän pitäisi Jenkeistä Aasiaan katsoa, että aina ihmiset pääsee mukaan niin miten sä sitten varmistat että sulla on aamupäivästä, suomen aikaa ja iltapäivästä, jotta sä et pyydä kohtuuttomasti aina yhtä vaikka maan osaa olemaan keskellä yötä paikalla. Sitten toinen on se, että kun on kansainväliset tiimit niin mun mielestä on tosi tärkeää, että me ei tehdä niitä päätöksiä myöskään siellä käytävillä, että jätetään joku toinen pois siitä päätöksenteosta.

Se on myös osallistamisessa tärkeää, että me tiedostetaan, että me ei voida olla kaikki läsnä koko ajan. Silloin meillä on ne foorumit ne tapaamiset tai muut, missä me sitten keskustellaan ja tehdään yhteiset päätökset, että muuten ihmiset kokevat jäävänsä ulkopuolelle.

Satu: Puhuitkin tuossa aikaisemmin, aika moni asia teidänkin organisaatiokulttuurissa nivoutuu sen psykologisen turvallisuuden ympärille. Mitä itse näet että millä tavoin sitä pystyy luomaan ja itse jotenkin vaalimaan työyhteisössä?

Charlotte: Semmoisella konsistentilla ja systemaattisella johtamisella, että sä teet mitä sanot mutta myös että sä – pysyt ihmisten takana ja tuet heitä. Otetaan nyt vaikka tämä kokeilukulttuuri, niin kokeilukulttuuriin kuuluu niin kuin puhuttiin aiemmin myös se, että välillä ei onnistu mutta siitä opitaan ja mennään eteenpäin, niin mikä on sun reaktio johtajana, jos joku ei menekään ihan just niin kuin sä olit itse ajatellut. Että alatko sä tekemään tarkempaa seurantaa vai

ootko sä tukena ja mietit että hei mites me voitaisiin tuoda jotain uutta näkökulmaa tähän tai voinko auttaa jotenkin? Ja se on musta semmoinen hyvä esimerkki, että sä ainakin varmistat, että sä et ala siitä kontrolloimaan, jos toinen on toteuttanut sitä kokeilua ja oppinut siitä ja lähtenyt viemään asioita eteenpäin että tuet.

Mun mielestä tosi tärkeä toinen on se henkilökohtainen kohtaaminen, että työpaikalla joo työasioita, mutta se, että sä kohtaat ihmisen ihmisenä ja oot kiinnostunut heistä. Se ei vaadi paljon aikaa kysyä, että miten menee kokousten alussa, tai jos sulla on one-to-one, niin hetki siihen, että miten toinen voi.

Se luo mun mielestä ihmiselle sen läheisyyden, ja että hei tota kiinnostaa. Totta kai se ei voi olla päälle liimattua vaan oikeasti kiinnostusta, ja sitä kautta sitä alkaa rakentua sitä henkilökohtaista sitoutumista ja luottamusta. Sitten ehkä vielä kolmantena, jos vielä lisää, ajatuksena htiötasolla ja johtotasolla on se yhdenmukaisuus johtona, että pysytään päätöksissä, tuetaan toisiamme niissä päätöksissä.

Me voidaan olla eri mieltä siellä huoneessa, kun niistä asioista keskustellaan ja käydään niitä läpi erilaisia asioita. Mutta sitten me kun tehdään joku päätös, niin sitten me puhutaan yhdellä äänellä ja sä et saa eri tarinaa kertoa Ja se luo sitten taas luottamusta siihen koko yhtiön eteenpäin menemiseen, ja mitä ollaan tekemässä.

Satu: Ja tosiaan jos miettii tiimejä, jotka toimii yhdessä niin juurikin, että siellä voi olla hyvin erilaisia näkemyksiä. Tärkeintä on, että jokainen kokee että ne saa tulla sanotuksi ja kuulluksi, mutta sitten kun tehdään yhdessä joku päätös, niin se tiimin päätös tai etu menee sen yksilön edelle.

Charlotte: Kyllä.

Satu: Psykologista urvallisuutta on tutkittu toki tiimeissäkin paljon ja mun mielestä oli ihan kiinnostava tutkimus, jossa löydettiin, että semmoiset tiimit jossa havaittiin että psykologinen turvallisuus oli korkea, niin siinä tiimin jäsenet osallistuivat keskusteluun keskimäärin lähes yhtä paljon. Eli tavallaan koettiin, että on mahdollista ja oli ilmapiiri, jossa kaikki pystyivät osallistumaan ja tuomaan omia näkemyksiään. Myös oli kiinnostavaa, että nämä tiimit olivat herkempiä aistimaan non-verbaaleja kommunikaatioita toisistaan. Ne havaitsivat, että nyt tämä meidän tiimiläinen ei ole ihan itsensä ilman että hän on sanottanut sen, heräsi kiinnostus siihen ja sitten ne kysyivät ja sitä avattiin, puhuttiin siinä tiimissä ja sitten pystyttiin pääsemään eteenpäin siinä

työskentelyssä. Eli se voi olla hyvinkin pienistä asioista, mistä se muodostuu juurikin niissä kohtaamisissa.

Teillä on ollut jo pitkään muutosta menossa WithSecurella ja niin kuin mainitsitkin, niin on vielä jatkumassa, mutta oletteko kokenut jonkunlaisia haasteita tässä matkan varrella tai ihan muutosvastarintaa ihmisten kesken?

Charlotte: Kyllä varmasti kaikissa muutoksissa haasteita riittää ja muutosvastarintaakin, että ei varmaan sellaista muutosta tai uudistamista-ole, missä näitä kahta ei ole.

Ja se on osa johtamisen arkipäivää. Mä itse olen yleensä miettinyt, että ensinnäkin kun puhuttiin ihmisten kohtaamisesta ja että läsnäololla ja sillä tuntemisella sä rakennat sitä luottamusta ja pääset eteenpäin. Mutta toinenhan on se, että on tosi hyvä ymmärtää, että minkä takia on muutosvastarintaa ja mikä on sen takana se syy.

Itse olen niin meillä, mutta siis aiemminkin rakentanut, että sulla on muutosvastarinnan tyyppejä, jotka voisi vaikka jakaa ehkä neljään ja yksi voi olla sellainen henkilö tai profiili, jossa ajatellaan että voi uskoa siihen muutokseen, mutta kokee että me tehdään liian nopeasti tai itse asiassa liian hitaasti. Uskotaan, että me ei pystytä tätä tekemään niin nopealla tahdilla tai sitten kokee että me ei tehdä tarpeeksi nopeita muutoksia.

Tämä on yksi ja se on ehkä semmoisena tunnistamisena helppo työstää ja käydä keskustelua, mutta se on hyvä ymmärtää, että onko tämä syy. Sitten toinen muutosvastarinnan ryhmä on sellainen, jolla on huoli siitä, että ei ole varma, että haluaisi olla tällä matkalla mukana.

Useassa yhtiössä, kun katsotaan niin voi olla taustalla erilaisia yritysostoja tai eri kulttuureita, joita on tuotu yhteen ja sitten ei olekaan ihan varmaa, että onko se uuden suunnan mukana, joka on ihan inhimillistä ja normaalia miettiä sitä, mutta se muutosvastarinta voi johtua siitä.

Sitten kolmantena kategoriana itse mietin ehkä sellaista, että muutos voi kohdistua tavallaan sellaiseen sulle tyypilliseen suoriutumisen malliin, että jos mä oon edennyt mun uralla tietyllä toimintatavalla. Sanotaan vaikka, että on yksilöä suosiva kulttuuri tai että palkitaan yksilösuoritusta – ja nyt panostetaan enemmän tiimisuoritukseen ja tiimit ja yhteistyö, niin sulla voi olla ihan pelko siitä, että mitä jos mä en – enää pärjääkään ja se muutosvastarinta sitten näyttäytyy niin kuin siinä, että sä et itseasiassa vastustatvälttämättä niitä muutoksia, mutta sinulla on ihan inhimillinen huoli siitä omasta pärjäämisestä.

Ehkä vielä yksi ryhmä joka voi olla välillä vaikea tunnistaa, on, että me ihmiset mielestäni-pystytään hallitsemaan tietty määrä muutosta kerralla tai epävarmuuden sietokyky on rajallista. Niin meillä voi olla taustalla myös asioita, mitä me ei työpaikalla ehkä näytetä ja henkilökohtaisessa elämässä ollut isoja muutoksia tai muita ja tuntuu että ei vaan esimerkiksi jaksa ja silloin se näyttäytyy vastarintana, vaikka kyseessä onkin oma inhimillinen väsymys, joka johtuu jostain muusta kuin siitä työssä tapahtuvasta muutoksesta.

Nämä nyt oli neljä tällaista tyyppiä mutta se on musta tärkeää, kun uudistaa ja johtaa uudistumista miettiä aina, että ei olla vaan, että miksi tätä vastustetaan vaan yrittää ymmärtää, että mikä siellä on taustalla. Ja sitten, koska siitä sä saat taas keinoja viestiä ja kommunikoida ja osallistaa ihmisiä eri tavalla.

Jos otetaan vielä se eka kategoria, jotka kokee, että tehdään liian hitaasti tai mennään liian nopeasti, niin voit saada tosi arvokasta tietoa, mitä me voitaisiin tehdä toisin jotta tämä ei tuntuisi tältä. Tai toiselle ryhmälle rakentaa niitä siltoja siitä vanhasta toimintatavasta uuteen tai kannustaa, että kyllähän sinä tähän pystyt.

Satu: Ihan todella tärkeä ja kiinnostava näkökulma. Mietin tässä, kun toit nämä neljä eri esimerkkiä, niin näetkö, että se vaatii erilaista lähestymistapaa johtajalta, jotta näitä voi tukea?

Charlotte: Kyllä mun mielestä ja se on ehkä se johtamisen yksi aina haaste on se mukautuminen siihen tilanteeseen ja siihen ihmiseen, kenen kanssa sä teet tai tiimiin, jonka kanssa sä teet töitä. Suunta pitää olla selvä, mutta ne keinot voi olla monet, millä sä saat sitoutettua ja innostettua ihmiset mukaan. Me ollaan kuitenkin yksilöitä ja meidän pitäisi osata ottaa huomioon. Harvoin se yksi tyyli sopii kaikille.

Satu: Viittasitkin tuossa aikaisemmin siihen, että nyt jotenkin on tapahtunut ja tapahtuu paljon muutoksia varmasti niin kuin teidänkin organisaation sisällä mutta myös maailmassa. On ollut koronavuodet ,on sota Euroopassa, on generatiivinen AI, joka vauhdilla muuttaa asioita, tosi isoja maailmanlaisia asioita. Miten näet että minkälaista johtamista tämä aika sitten ehkä näidenkin takia kaipaa?

Charlotte: No jotenkin just sitä läsnäolevaa ja huomioivaa, ymmärtävää johtajuutta ja toisaalta suuntaa antavaa, että muutos on jatkuvaa ja muutosta tapahtuu työelämässä ja niin kuin sanoit ympärillä, mutta ehkä se, että sä pysyt itse antaa sen suunnan, olemaan se tuki ja turva jollakin tavalla, vaikka

muutoksia tulee, se auttaa. Se on kohtaamista ja kuuntelemista. Pitää kyllä kuunnella.

Satu: Mitä olet kokenut että omassa roolissa on ollut haastavinta WithSecuren taipaleella?

Charlotte: Joo, haastavinta tai haasteita on ollut paljon ylipäättään. Se muutoksen paljous tietenkin ja kun ymmärtää, että ihmisillä on paljon: on ollut koronavuodet, sota Euroopassa ja paljon niin kuin puhuttiin, niin paljon on ollut muutosta, niin sitten kun meillä muuttuu myös työelämässä ja meidän töissä paljon, niin ensinnäkin, että pystyy aina perustelemaan, että nämä ovat tarpeellisia.

Meillä on ollut haasteita ja vaikeita päätöksiä jouduttu tekemään kustannusrakenteista, joka on tarkoittanut että me ollaan jouduttu uudelleen organisoimaan. Ikävä kyllä osa työtehtävistä on lakannut meillä myös tässä vuosien aikana, joka on aina todella haastava ja sen pitääkin tuntua haastavalta, että sen ei pidä olla helppoa.

Ne on ehdottomasti niin kuin ne aina kun joutuu tekemään sen tyyppisiä ratkaisuja, niin mun mielestä ne on uudistamisessa yksiä vaikeimpia. Sitten kyllä nämä maailmantilanteet on viime vuosien aikana tuonut ihan oman twistin mun työhön. Esimerkkinä miten vaikka, kun Ukrainan sota alkoi niin samana päivänä mun oli tarkoitus aloittaa muutosneuvottelut ja sitten se päivä muuttukin siihen, että mä puhun meidän työntekijöille ja soitan meidän ukrainalaisille työntekijöille, jotka etsii perhettään. Se pistää kaiken sekaisin ja se on tuonut taas haastetta siihen, että miten me kuitenkin pidetään tämä suunta ja miten tämä vaikuttaa meihin. Ja ihan oikeasti se ihmisten huoli.

Sitten on se, niin kuin sanoit toi generatiivinen AI, meillä sitä halutaan ehdottomasti hyödyntää. Ollaan varmaan aika edelläkin monessa asioissa siinä, mutta sehän tuo ihan perustellut huolen ihmisille kun se on taas uusi asia. Viekö tämä multa jotain pois, kun ehkä voisi ajatella, että antaako tämä jotain. Niin miten sä manageeraat ja johdat tuon kaiken keskellä. Ja sitten kuitenkin tärkeää, että me kaikki löydetään sieltä työstä se ilo ja hauskuus ja siellä onkin hyvä olla. Ne on varmaan niitä isoimpia haasteita, mutta ne tekee siitä työstä itselle koskettavaa, merkityksellistä ja aitoa. Että sä kohtaat näitä asioita ja löydät niihin ratkaisuja yhdessä ihmisten kanssa. Sehän tekee tästä toisaalta mielenkiintoista olla yhdessä ihmisten kanssa näissä muutoksissa.

Satu: Tosi hyvin sanottu ja jotenkin kuulostaa että paljon on asioita, mihin ei vaan voi edes valmistautua. Tulee ja tapahtuu muutoksia, mihin ei voi itse

vaikuttaa mutta on tärkeää tietenkin elää työntekijöiden mukana siinä muutoksessa ja juuri sitä läsnäoloa ja kohtaamista.

Tosi kiinnostavaa. Haluaisin jutella vielä hetken tuosta AI ja sen vaikuttuksesta johtamiseen ja sinun näkemyksiin siihen liittyen. Miten itse näet tekoälyn roolin johtamistyössä tällä?

Charlotte: Oi tämä on yksi mun lempiaiheista tällä hetkellä. Mä näen sen isona mahdollistajana mutta näen myös, että me ei vieläkään tiedetä miten se tulee meidän työtä muuttamaan ja miten se tulee johtamista muuttamaan. Mutta mä itse olen erittäin utelias aina oppimaan kaikkea uutta ja oppimaan katsoa, että miten se voisi meitä auttaa. Ja kyllä mä näen että johtamisessa, se tulee antaa meille lisätukea.

Toki vielä vaatii varmasti kehittymistä, mutta jo nyt näen, mä käytän itse ihan päivittäin omaan työhöni tekoälyä, neän miten se auttaa hahmottaa, sparraamaan ideoita, ajatuksia, sit tietenkin sulla pitää kattoo, et onks tää relevanttii, onks tää oikein ja tehdä omat tsekit siihen, mutta se toimii mulla jo päivittäisenä sparrailupartnerina niinku asioiden kanssa ja sit mä pystyn nopeuttaa tiedonkeruuta ja tavallaan, että millaistakohan tällaisessa vaikka ympäristössä voisi olla.

Ja mä saan heti jotain vastauksia enkä joudu lähtemään hakemaan kaukaa. Uskon että se tuo nopeutta, se tuo laaja-alaisuutta, mutta sitten onhan siinä isot riskit myös ja se on sitten taas se miten me opitaan hyödyntämään sitä oikealla tavalla en usko, että se tulee kuitenkaan poistamaan sitä läheisyyttä ja inhimillistä kosketusta johtamisesta, mutta se voi tukea sitä.

Satu: Puhdin juuri, että kun tekoälyn käyttö lisääntyy, niin tuleeko se jotenkin muuttamaan sitä, minkälaisia taitoja johtajilta vaaditaan?

Charlotte: Varmasti tulee jollakin aikajänteellä muuttaa niitäkin. Varmaan jo nyt on se, että osaatko jo hyödyntää sitä jollakin tavalla työssäsi. On varmaan jo osittain muuttanutkin. Mutta miten, niin en vielä osaa jotenkin sanoa. Ehkä se tulee sen kokeilun kautta sitten. Toisaalta mä haluaisin miettiä sen just sellaisena, että siitähän me voidaan saada, voidaan kehittää henkilökohtainen sparraaja jokaiselle esihenkilölle. Kuin mahtavaa tietyllä tavalla.

Kunhan se kehitetään oikeaan suuntaan ja kunhan me kehitetään myös meidän johtamisen kriittistä ajattelua sillä tavalla, että sä et ota kaikkea annettuna. Siihenhän ei voi ainakaan vielä luottaa että tekoäly antaisi sulle kaikkein oikeat vastaukset.

Satu: Juuri näin. Joo, mä oon pohtinut omaakin suhdettani tähän tekoälyyn, kun mä huomaan toivottavani sillä aina hyvää huomenta ja kysyn mitä sille kuuluu. Tarve inhimillistä tätä meidän avunantajaa.

Olisi mukava loppuun kuulla sinun kokemuksista ja opeista liittyen uudistamisen tekemiseen organisaatiossa ja nimenomaan tähän ihmisenäkökulmaan ja sen tukemiseen. Mitä näet että on kriittisintä sinun roolissa henkilöstöjohtajan työssä kun organisaatio käy läpi merkittäviä muutoksia?

Charlotte: Kyllä mä lähtisin siitä osallistamisesta ja että ottaa mukaan ihmiset, huomioi eri näkökulmat, eri yksilöt, eri tulokulmat. Ja sitten se inhimillisyys. Ne on varmaan ne tärkeimmät. Ja sitten se avoimuus. Joo, mä kertaan vielä. Eli tavallaan se osallistaminen, inhimillisyys olla läsnä, ymmärtää ihmisten tarpeita siinä muutoksessa ja sitten kolmantena avoimuus ja läpinäkyvyys.

Eli ei mennä minkään asian taakse piiloon, vaan kerrotaan avoimesti, että miksi me tehdään joitakin muutoksia, mitä sillä tavoitellaan ja miten sinne päästään. Mutta yleensä se miten tapahtuu ihmisten kanssa, että miten sinne mennään. Ne on varmaan ne tärkeät että sä avoimesti kerrot että missä mennään.

Satu: Mitkä on taas siellä keskeisiä taitoja tai asennetta, jota sinusta tarvitaan kun viedään uudistamista eteenpäin organisaatiossa?

Charlotte: Uskallus ja uteliaisuus. Siis uteliaisuus on mun mielestä kaikessa semmoinen aika tärkeä, että ole kiinnostunut ympärillä olevasta. Ole kiinnostunut ihmisten reaktioista, että miksi he reagoivat, miten he reagoivat, koska sit sä osaat mukauttaa sitä sun toimintaa. Yksilönä et tiedä kaikkea todellakaan.

Satu: Joo, tosi hyvä. Jos sinun pitäisi jakaa vaikka kolme keskeisintä oppia uudistamisen eteenpäin viemisestä tai muutoksen tekemisestä organisaatiosta vaikka ihmisille, jotka tekevät sitä toisaalla, niin mitä sinä haluaisit jakaa?

Charlotte: No jos kolme asiaa pitäisi kiteyttää, niin mä varmaan ensimmäisenä sanoisin se, että ole selkeä siitä, että miksi muutosta tehdään ja mitä sillä tavoitellaan.

Sitten toisena olisi se, että osallista ihmiset muutosmatkaan. Varmista, että sä teet yhteistyössä sitä muutosta ja sitä, miten sinne päästään jotta saat niitä parhaita tuloksia. Ja sitten kolmas on kyllä pitkäjänteisyys Ja systemaattinen eteneminen että uudistaminen kun puhutaan vaikka kulttuurin uudistamisesta

niin kuin aiemmin jo sanoin niin se on pitkä tie, se on useamman vuoden projekti. Ja sitten kun tulee kiireitä, kun tulee haasteita, meidän ihmisten luonnollinen tapa on mennä takaisin siihen meille jo tuttuun toimintatapaan, mutta niistä sitten vaan läpi ja eteenpäin eikä saa lannistua niistä. Se on ihan normaalia ja sitten vaan jatkaa pitkäjänteisesti eteenpäin, niin sieltä ne muutokset tavallaan alkaa sitten tapahtua.

Satu: Juuri näin. Ja siinä varmasti helpottaa se tuki ja kohtaaminen siellä organisaatiossa muiden kanssa. Haluan viimeiseksi vielä kysyä, että missä kohdin WithSecure nyt menee organisaation uudistamisen suhteen ja miltä näyttää tulevat vuodet?

Charlotte: Tulevat vuodet näyttää todella mielenkiintoisilta Muutos ja uudistaminenhan jatkuu, se on jatkuva tie ja ollaan tässä just työstetty strategiauudistusta ja jatketaan sillä suunnalla. Meillä ehkä seuraavina edistetään entisestään yli toimintojen tehtävää yhteistyötä ja nopeutta että miten me edetään, niin ne on nyt meillä tässä semmoisessa fokuksessa. Innolla odottaa tulevia vuosia ja kuukausia tässä uudistamisen matkassa.

Satu: Kuulostaa tosi kiinnostavalta. Kiitos paljon Charlotte, kun olit vieraana tässä podcastissa. Mä sain ihan hirveän arvokasta näkemystä siihen, miten muutos ja sen johtaminen on organisaatiossa niin kokonaisvaltaista. Kiitos.

Charlotte: Kiitos kun sain olla.