

Uudistajat, juontajana Satu Rekonen

Jakso 3: Kun jokainen alkaa toimia toisin – vieraana Marika Parvinen, OP Ryhmä

Satu: Tässä jaksossa vieraanani on OP Ryhmän uudistamisen johtaja Marika Parvinen. OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiorganisaatio, jolla on yli 14 000 työntekijää ja se tarjoaa pankki- ja vakuutuspalveluja sekä henkilö- että yritysasiakkaille. OP Ryhmän juuret ulottuvat pitkälle, se on toiminut Suomessa jo yli 120 vuoden ajan. OP Ryhmän strategisena tavoitteena on ollut vuodesta 2018 alkaen luoda uudistumiskykyinen organisaatio, jonka työntekijät ovat tyytyväisiä, asiakkaat saavat erinomaista palvelua ja tehokkuus on parantunut.

Työssään Marika tarkastelee yrityksen toimintaa yhdistellen näkökulmia strategisesta johtamisesta, asiakaskeskeisyydestä ja psykologiasta. Hänen ammatillisena intohimona on liiketoiminnan strateginen uudistaminen ja Marika on toiminut aiemmin liikkeenjohdon konsulttina, digitaalisen transformaation johtajana ja väitellyt strategisesta johtamisesta.

Tässä jaksossa keskustelemme Marikan kanssa OP-ryhmän muutosmatkasta kohti agilea toimintatapaa ja ketterän skaalaamista. Marikan kanssa pureudumme muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mitä muutos kohti ketterää toimintatapaa tarkoitti OP:n organisaatiokulttuurin kannalta? Mikä on johtamisen rooli kulttuurin muutoksen edistämisessä? Miten tukea työntekijöiden henkilökohtaista oppimismatkaa ja toiminta- sekä ajattelutapojen muutosta? Sekä mitä OP:lla on opittu autonomian ja yhtenäisen suunnan tasapainoittamisesta?

Tervetuloa uudistajat podcastin vieraaksi, Marika.

Marika: Kiitos paljon. Tosi hienoa olla täällä vieraana ja juttelemassa sun kanssa tärkeistä asioista.

Satu: Mahtavaa että olet täällä. Ennen kuin me lähdetään syvemmin sukeltamaan tähän OP:n muutosmatkaan, niin kertoisitko vähän meidän kuulijoille alkuun, että mitä tämä Agile-toimintatapa ja ketterän skaalaaminen käytännössä tarkoittaa?

Marika: Agile toimintatapa on mun mielestä sellaista hyvin systemaattista, tavoitteellista, toisaalta varsin maalaisjärkistä, hyvin vahvasti arvontuotantoon keskittyvää työtapa.

Eli asiakas on siellä kaiken ajattelun lähtökohtana ja mietitään, että miten pystyttäisiin asiakastarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan. Toki se tarkoittaa myös sellaista työskentelytapaa missä työntekijät vahvasti luottavat toisiinsa ja työskentelee sillä tavalla, että se työn tekeminen on kivaa, mukavaa ja jatkuvasti kehittyvää.

Satu: OP-ryhmä käynnisti oman matkan kohti tätä ketterää uudistamista tammikuussa 2019. Mistä tämä tarve OP:lla tälle muutokselle lähti?

Marika: No tämä onkin hyvä kysymys. Itse asiassa se itse matka alkoi jo vuotta aiemmin eli meillä aloitti uusi pääjohtaja, Timo Ritakallio, ensimmäinen maaliskuuta 2018 ja heti ensimmäisenä työpäivänä hän lähetti sähköpostia koko meidän henkilöstölle eli noin yli 12 000 henkilölle ja hän kysyi meidän ihmisiltä että mikä sujuu erityisen hyvin, mitä tulisi muuttaa, jotta OP-ryhmästä tulisi entistä parempi työpaikka.

Niitä vastauksia tuli yli 1800 ja ne tulokset olivat tosi kiinnostavia ja viitottivat aika paljon tätä tulevaa muutosta. Eli siellä ihmiset nostivat esiin sitä, että vahvuuksia ehdottomasti osaavat ja mukavat, sitoutuneet työkaverit. Tämä on teema joka toistuu OP:laisten mukaan vastauksissa vuodesta toiseen.

Hyväksi koettiin myös OP Ryhmän arvot ja niiden näkyminen aidosti siinä toiminnassa. Mutta sitten tietysti tämän muutoksen kannalta oli kiinnostavaa ne heikkoudet joita ihmiset nosti esiin. Eli siellä nostettiin heikkouksina esiin tällainen toiminnan siilomaisuus ja se, että tuntuu että asiakas hukkuu suuren korporaation rattaisiin.

Sitten nostettiin esiin myös, että toiminta on aika hierarkista ja byrokraattista. Päätöksenteko tuntui vähän epäselvältä ylipäättänsä toiminta tuntui aika hitaalta. Ja sitten oli myös osa henkilöstöstä, joka koki että sitä omaa työtä ei arvosteta. Ja osa koki strategian myös epäselväksi. Eli tämän kaltaisia asioita sieltä henkilöstöltä nousi esiin ja siitä sitten tietysti uusi pääjohtaja veti omat johtopäätökset ja siitä se sitten käynnistyi OP Ryhmän historian laajamittaisin kulttuuri- ja toimintatapojen muutoshanke.

Satu: Kiinnostava tausta ja tavallaan voiko ajatella, että tämä on myös osittain niin kuin työntekijöistä lähtöisin tunnistettu tarve?

Marika: Kyllä ihan varmasti. Varmasti oli tietenkin toimialalla toimineilla pääjohtajalla joitain ennakkoajatuksia itselläänkin, mutta kyllä tähän on vahvasti henkilöstö ihan alusta alkaen vaikuttanut tähän muutokseen.

Satu: Marika, sinä olet ollut tästä OP:n ketterästä uudistamisesta vastaava johtaja jo nyt useamman vuoden ajan. Mitä kaikkea tämä sinun rooli on pitänyt sisällään?

Marika: No tämä onkin vaikea kysymys tai ei vaikea mutta sanotaan laaja kysymys. Jokainen päivä on erilainen, ihan joka ikinen, koska ei tiedä sitä, mitä työpöydälle nousee milloinkin. Mutta jos nyt yrittää vähän summailla sellaisia keskeisimpiä ehkä työmaita niin tämä tehtävä on sisältänyt valtavan paljon ihmisten kanssa keskustelua, ihmisten tapaamista, kuuntelemista, vuorovaikutusta heidän kanssaan, asioiden työstämistä yhdessä ja sitten toki viestintää eri muodoissa.

Eli se vuorovaikutuksen rooli tässä tehtävässä on tosi tärkeä. Mutta sitten sen lisäksi tietysti on tällaisia ehkä vähän perinteisempiä muutosjohtamiseen tai transformaatiojohtamiseen liittyviä tehtäviä kuten esimerkiksi se, että miten tämä muutos etenee, sen hahmottamista, että missä vaiheessa me ollaan nyt tällaista muutosta ja mitä me ollaan saavutettu ja mihin tulisi seuraavaksi kiinnittää huomiota.

Ja luonnollisesti jotta tällaista asiaa voi hahmottaa niin täytyy tosiaan keskustella paljon niin eri liiketoimintasegmenttien kanssa, kuin myös sitten esimerkiksi meidän ihan osaamiskeskusten kanssa. No ehkä kolmas osa-alue vielä, minkä haluan nostaa niin on tietenkin sitten oman organisaation johtaminen. Eli mulla on tällainen muutosta tukeva organisaatio jossa työskentelee tällä hetkellä semmoinen 90 agilecoachia Ja tämän organisaation sitten johtaminen on luonnollisesti yksi iso osa tätä mun tehtävää.

Satu: Tosi moninainen rooli kyllä. No ennen kuin näin laajaa toiminnan ja kulttuurin muutosta lähdetään viemään organisaatiossa eteenpäin niin varmasti tämä ylimmän johdon tulee olla kovin sitoutunut ja sanoitkin jo, että tämä on alkanut tavallaan siellä suunnassa jo vuotta aikaisemmin tämä muutoksen valmistautuminen. Mitä kaikkea siellä OP Ryhmän johdossa piti tapahtua ennen sitä tammikuuta 2019, jotta tällaista voidaan lähteä viemään eteenpäin?

Marika: Ylimmän johdon sitoutuminen näin merkittävään muutokseen on ihan ensisijaisen tärkeää. Se aina todetaan kaikissa johtamiskirjoissa ja se todella pitää paikkansa. Ja mitä nyt OP:lla tehtiin niin oikeastaan silloin vuoden 2018 aikana, niin silloin meidän johtotiimi, koko OP Ryhmän johtotiimi, niin he

vahvasti työskenteli tämän uuden toimintatavan eteen ja käytännössä se tarkoitti sen kaltaisia asioita, että he vieraili muissa pankeissa, jotka ovat tehneet tällaisen ketterän muutoksen niin Euroopassa kuin Euroopan ulkopuolellakin.

Sitä kautta he lähtivät hahmottelemaan sitä, että mitä tällainen ketterä toimintatapa ja ketterä organisaatio voisi OP:lla olla? Ja miten tällaiseen muutokseen, miten voitaisiin lähteä ja miten sitä tulisi edistää? Totta kai he pohtivat myös sitten riskejä. Tämä on suuri suuri muutos. Mitä riskejä mahdollisesti ilmenee ja kuinka niihin sitten reagoidaan?

Loppujen lopuksi tästä heidän ylimmän johdon työskentelystä sitten syntyi sellainen MVP-versio siitä meidän tämänhetkisestä toimintamallista. Ja heille itselle tuli myös sellainen ymmärrys siitä, että kuinka mun täytyy alkaa nyt muuttamaan omaa johtamistani jo ihan tässä muutoksen alkuvaiheessa ja mitä minulta odotetaan, jotta tämä muutos voi lähteä liikkeelle.

Eli siellä oli tällainen aika intensiivinen itse asiassa muuten ketterin käytännön toteutettu suunnittelu ja ehkä omaksumisjakso ylimmällä johdolla.

Satu: Eli he pääsivät kokemaan tätä ketterää toimintatapaa jo heti itse suunnitteluvaiheessa.

Marika: Kyllä, just näin

Satu: Johtamisen, kulttuurin ja käyttäytymisen on todettu olevan ketterän skaalamisessa keskeisempiä mahdollistajia, mutta samalla usein nämä koetaan asioiksi, joiden suhteen on myös paljon haasteita. Puhutaan vähän näistä kolmesta teemasta seuraavaksi syvemmin. Ja ihan ensimmäisenä haluaisin kysyä, että miten näet että kuinka keskeinen rooli johtamisella on tällaisen ketterän uudistamisen ohjaamisessa ja ylläpitämisessä organisaatiossa?

Marika: Mun mielestä se johtaminen on ihan yksi ydinelementeistä ja asioista tällaisessa muutoksessa.

Ja mun mielestä siinä on ehkä kaksi ulottuvuutta. Eli tätä muutosta täytyy sitkeästi johtaa, vähän niin kuin jokaisen johtavassa roolissa toimivan. Ja sitten toisaalta se johtamistyö on muutoksen kohteena. Eli sen johtamisen täytyy myös muuttua. Eli siinä on nämä kaksi ulottuvuutta. Ehkä meillä OP:lla, jos ajatellaan sitä toista puolta, eli sitä, että kuinka sen johtamisen täytyy muuttua, niin meillä oli perustavaa laatua oleva ehkä filosofinenkin ajattelumuutos, joka ollaan tehty. Eli se, että aiemminhan johtaminen on yleensä ollut keskittynyttä tietyille henkilöille, ja nämä henkilöt on sitten johtanut ihmisiä tehnyt sitä niin kuin

esihenkilö tai ihmisjohtamistyötä mutta he on myös johtanut sitä asiaa mitä ollaan tekemässä.

Me ollaan nyt hajautettu tämä johtaminen usealle eri henkilölle, eli voisi ajatella, että jos aiemmin johtamista on tehnyt yksi henkilö niin meillä itse asiassa on ajateltu että sitä tekeekin neljä henkilöä. Jos ihan lyhyesti käyn nämä läpi, niin meillä on yksi henkilö joka keskittyy tai no jos ajatellaan yhtä ihmistä, ajatellaan yhtä OP:laista, niin hänellä on tavallaan neljä henkilöä ympärillä, jotka häntä johtaa.

Sen lisäksi hänellä on siellä hänen osaamisen kehittymistä tukeva tällainen chapter lead ja sen lisäksi hän yleensä aina kuuluu johonkin tiimiin. Ja tiimin sitten sitä sisältöä mitä tiimin tulisikaan saada aikaiseksi, niin sitä työtä johtaa sitten product owner. Ja sitten siellä on se kaikista tärkein mun mielestä neljäs johtamisrooli ja se on sitten tämä OP-lainen itse.

Eli me ajatellaan näin että jokainen johtaa ja jos ei muita, niin vähintään itseään. Ja siitä se on itse asiassa ihan ytimessä tässä ketterässä työtavassa.

Satu: Kiinnostavaa. Minkälaisia kokemuksia jotenkin työntekijöillä on ollut sitten tästä hajautetummasta johtamisesta? Mitä on noussut esiin?

Marika: Se, mikä tästä on ollut se alkuperäinen yksi tavoite, niin se on myös lähtenyt toteutumaan tosi hyvin, on se, että ihmisten osaamisen kehittämiseen tuntuu olevan enemmän aikaa, koska meillä on se yksi johtamisrooli, joka keskittyy pelkästään siihen. Ei välttämättä siis sataprosenttisella työpanoksella, mutta joka tapauksessa keskittyy siihen osaamisen kehittämiseen.

Tämä on ollut todella hieno muutos, koska tämmöinen ketteryyshän edellyttää ja ylipäättään tämä jatkuva maailmanmuutos edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittymistä. Se on ollut tosi keskeistä ja tärkeää, että ihmisillä on ollut toinen ihminen siinä tukena miettimässä, että mihin suuntaan mun kannattaisi osaamistani kehittää ja kuinka mä sitä tekisin.

Se on ollut sellainen tosi hyvä asia. No sitten, jos taas miettii kahta ehkä semmoista haastetta, mikä me ollaan kohdattu, niin toinen on ollut se, että kun yhtäkkiä tämä johtaminen hajautuu useammalle henkilölle. Toki sitten, jos mietit sen yhden OP:laisen näkökulmasta, minä tässä nyt Marika olen ja minua johtaakin nyt sitten neljä henkilöä sen yhden sijaan niin eihän se aina sormia napsauttamalla se muutos tapahdu. Eli se vie aikaa. Minä ja Marika itse ymmärrämme, että miten tämän nyt pitäisi toimia ja kaikki ne mua johtavat

ihmiset ymmärtävät, että miten tämän pitäisi toimia. Eli tämä on muutos, joka vie aikaa.

Monesti monilla alueilla on käyty sitä keskustelua, että miten tämän nyt pitäisikään toimia tämän jaetun johtajuuden. Se vie aikaa sen omaksuminen. Sitten ehkä toinen sellainen haasteellinen paikka on se, että me ihmiset ollaan jänniä. Me monesti halutaan sitä, että mä haluaisin itse sanoa miten toimitaan ja mä haluaisin itse näyttää suuntaan, mihin päin me mennään, mutta sitten kun sulla annetaan se mahdollisuus ja oikeastaan aletaan odottaakin sitä, että nyt sä tässä näytät meille sitten, kerrot, että mihin meidän pitäisi mennä, johto odottaa sitä sulta niin se onkin aika vaikea tehtävä.

Eli se on itse asiassa ihmiselle aika vaikea ottaa se rooli. Tai osalle, ei kaikille, mutta osalle ihmisistä on tosi vaikea tavallaan kasvaa siihen rooliin, että mulla ei nyt itse asiassa kukaan sanokkaan sitä, että mitä mun pitää tehdä tai mihin mun pitää keskittyä vaikka seuraavan kahden viikon tai kvartaalin aikana, vaan mun pitäisi itse tässä kaikista maailman mahdollisuuksista, mahdollisuuksien avaruudesta pystyä ymmärtämään, että mihin mä ja mun tiimi, mihin me keskitytään, niin se on iso sellainen mun mielestä kyvykkyysloikka, joka liittyy tähän ketteröitymiseen.

Eli kyky luoda sitä näkemystä, että mihin tulisi keskittyä niin se on semmoinen haastava paikka, mutta sellainen asia joka toisaalta myös monia ihmisiä ihan hirveästi inspiroi.

Satu: Varmasti vie aikaa ja sitten toisaalta vaatii juurikin sitä itsensä johtamista, mihin aikaisemmin viittasit. Aiemmin mainitsit myös, että tavallaan tämä esityö mitä teidän ylinjohto teki silloin vuonna 2018, niin he myös ymmärsivät, että sitä omaa johtamistyyliä täytyy päivittää tai muuttaa.

Niin minkälaisia asioita sitten johtamisessa täytyy jotenkin mukauttaa kun siirrytään tällaiseen ketterämpään toimintaan?

Marika: No se mun mielestä tiivistyy siihen, että täytyy pystyä astumaan sivuun. Eli pitää pystyä antaa ihmisille tilaa alkaa toimivaa itseohjautuvasti. Se niinku tarkoittaa ihan käytännön arjessa sitä, että jos mä oon tottunut vaikka niinku johtajana siihen, että olkoon se sitten mikä vaan aikayksikkö, mutta mä niinku esitän sen ihmisille, että nyt me tehdään tällaisia tehtäviä, asioita seuraavaksi. Jos sen jälkeen ihmiset lähtee niitä sitten kivasti tekemään, niin mun pitää pystyä johtajana ottaa sellainen askel että mä itse asiassa kerron ihmisille, että tuo on se suunta, mihin me pyritään. Nämä on ne asiat joita me pyritään pitkällä aikavälillä saamaan aikaiseksi mutta kertokaa te mulle, että

miten me sinne päästään, mitä meidän pitäisi tehdä, mihin meidän pitäisi keskittyä, mitä meidän pitäisi tavoitella. Se tavallaan se siirtyminen siitä ehkä kuljettajan paikalta sinne takapenkille. Näyttämään, kertomaan, että mihin päin ollaan menossa ja sitten toisaalta valmius siihen, että nyt mä oon johtajana täällä valmiina, että jos se mun jengi kohtaa jonkun haasteen esteen, mitä he ei pysty itse ratkaisemaan niin sitten mä tuun apuun.

Eli mä luon niitä onnistumisen mahdollisuuksia. Tämä on mun mielestä ehkä silleen pähkinäankuossa se johtamisen muutos, mitä edellytetään. Toisaalta, yksi asia täytyy lisätä. Tämän lisäksi sitten, kun johtajalla tällainen muutos tapahtuu, että hän alkaa irtaantua niistä päivittäisistä asioista, niin sitten hänellä itse asiassa vapautuu aikaa energiaa ja näkemystä tai luoda sitä näkemystä, että mihin me ollaan itse asiassa isommassa kuvassa menossa. Eli tämä edellyttää myös johtajalta kasvua ja kykyä alkaa katsomaan vähän isompia asioita katsomaan organisaation rajojen yli, miettimään koko esimerkiksi OP Ryhmän kannalta asioita sen sijaan, että katsoisi sen oman organisatorisen siilot.

Satu: Eli kuulostaa jotenkin että se johtaminen on sitten enemmän niin kuin fasilitoivassa roolissa siihen tiimiin tai työntekijöihin nähden.

Marika: No joo. Meillä on itse asiassa tehty tätä, ymmärrettiin silloin tämän ketterän muutoksen alkuvaiheessa jo, että tämä on iso muutos johtamiselle ja meillä siinä vaiheessa tehtiin tällaiset OP:n johtamisen periaatteet koska myös johto tarvitsi selvästi tukea siihen, että miten ihmeessä minun pitää johtaa.

Meillä on neljä tällaista johtamisen periaatetta, eli ajatellaan että johtajan tulee näyttää suuntaa omille ihmisilleen. Yksi keskeinen tehtävä on mahdollistaa menestys, poistaa niitä esteitä, nimenomaan luoda sellaisia edellytyksiä sille periaatteelle, onnistumiselle. Eli toisin sanoen esimerkiksi arjessa voi tarkoittaa vaikeiden keskustelujen käymistä, esimerkiksi joidenkin vaikkapa investointien tai muiden resurssien hankkimista tämän kaltaisia asioita.

Kolmas johtamisen periaate on sitten, että kannustan oppimaan, eli me todella panostetaan siihen oppimiseen. Se ei välttämättä ole mitään pelkästään kursseja se itse asiassa on sitä aika vähä. Se on pääasiassa työssä oppimista. Eli kun aletaan tekemään uusia asioita uudella tavalla, niin siinähan joutuu oppimaan valtavasti tai saa oppia.

Ja sitten tietysti neljäs johtamisen periaatteista on se, että varmistan tulokset. Kuitenkin ei se sieltä johtajalta se vastuu poistu mihinkään. Nämä neljä periaatetta on tosi tärkeitä ja auttanut meillä sitä johtamisen muutoksen ymmärtämistä.

Satu: Onko siinä jotenkin, että johtaja siirtyy vähän sivummalle siitä päivittäisestä tekemisestä, niin onko tässä koettu jonkinlaisia haasteita tämän muutoksen äärellä?

Marika: No on varmasti siis, ja on, tiedän että on. Eli sehän on henkilökohtainen muutos, jos ajatellaan sen johtajan kannalta, eli voi olla, että johtaja on tehnyt pitkää johtamistyötä, hän on saavuttanut hyviä tuloksia sillä, että hän on hyvin tarkasti työtä tavoitteellistanut, seurannut, ohjannut. Eli hänen tavallaan koko se työidentiteetti perustuu näihin tämän kaltaisiin tehtäviin ja niissä onnistumiseen.

Ja sitten yhtäkkiä hänen pitääkin uskaltaa ottaa se, että hetkinen, että mä en puutukaan näihin asioihin nyt, että mä vaan luotan että nuo ihmiset... tietää, mitä pitää tehdä ja he kertoo mulle sit, jos he tarvitsee apua. Se on valtavan iso muutos ja jotkut onnistuu siinä paremmin, jotkut on hirveän helpottuneita, että mahtavaa mulle jää aikaa nyt isomman kuvan asioihin.

Sitten on totta kai henkilöitä, jotka kokee tämän hurjan hankalaksi ja he pyrkii paljon opiskelemaan, lukemaan, käyttää omia koutseja tai näin että yrittää ymmärtää, mitä se muutos on. Sitten jos mietitään tiimien kannalta, niin osa tiimeistä taas pahimmoillaan, sitä on onneksi hyvin vähän, mutta pahimmoillaan olen kuullut sellaista että tiimi kokee, että me ei nyt pystytä toimimaan itseohjautuvasti kun se esihenkilö koko ajan kuitenkin tulee kertomaan meille, mitä pitäisi tehdä ja me ollaan vähän eri mieltä. Eli se itseohjautuvuus ei pääse tapahtumaan. Ja syntymään ja vahvistumaan.

Sitten on tietysti olen kuullut myös siitä toisesta puolesta että tiimille tulee fiilis että hetkinen, että heidät on jätetty nyt, niin kuin he haluaisivat vähän enemmän sitä suuntaa ja he haluaisivat niihin vaikeisiin esteisiin, mitä he kohtaa niin he haluaisivat niihin vielä vähän enemmän sitä ratkaisua.

Eli kun on tällainen tosi iso organisaatio yli 13 000 henkeä, satoja satoja tiimejä niin kyllä sinne kaikenlaista kokemuksia sitten mahtuu.

Satu: Aivan varmasti. Eli tämä itseohjautuvuus vaatii myös luottamuksen antamista tiimille esihenkilöitä.

Marika: Joo, tosi hyvä kun nostit tämän esiin.

Siis tämä luottamus ja sen aikaa saaminen on yksi ihan semmoisista ehkä mun mielestä, jos pitäisi ketterän toiminnan ja ketterän muutoksen tällaisia arvoja luetella, niin tämä luottamus on yksi siellä. Eli kaikkihan lähtee siitä, että me

luotetaan toisiimme sillä lailla että meillä on avoin keskusteluyhteys. Me kunnioitetaan toisiamme, käyttäydytään fiksusti toisia kohtaa ja se on valtavan tärkeä ihan sellainen edellytys tämän toimintatavan syntymiselle.

Meillä itse asiassa on käytetty paljon tästä luottamuksesta ihan sitä psykologinen turvallisuustermiä. Me ollaan koettu tämä psykologinen turvallisuus tosi tärkeäksi. Me puolivuositain aina kysytään meidän ihmisiltä, tehdään tällaista pulssimittausta, että miltä tämä meidän toimintatapa tuntuu ja ylipäättään työnteko, niin me ollaan sinne nyt sisällytetty itse asiassa tämä psykologinen turvallisuus yhdeksi mitattavaksi asiaksi eli se on meille niin tärkeä edellytys tämän toimintatavan onnistumiselle, että me halutaan sitä ihan mitata.

Ja tulokset on ollut, jos katsotaan isossa kuvassa, niin ihan erinomaisen hyviä, että oikeastaan me ollaan oltu isossa kuvassa yllättyneitäkin siitä, miten hyväksi meidän ihmiset kokee sen psykologisen turvallisuuden. Se on todella hieno asia. Luonnollisesti on joitain alueita tiimejä, tiimien muodostamia heimoja, jossa se ei ole niin hyvä se psykologinen turvallisuus mutta sitten me tavallaan ymmärretään, että missä meidän pitää sitten enemmän antaa tukea tälle muutokselle.

Mutta tämä psykologinen turvallisuus on yksi ihan ehdoton edellytys tälle toimintatavalle.

Satu: Tämä on minusta hirvittävän tärkeä ja kiinnostava aihe tämä psykologinen turvallisuus, joka viittaa tosiaan työympäristöön, jossa ihmiset kokevat jotenkin turvalliseksi ilmaista mielipiteitä ja myös eriäviä mielipiteitä ja esittää kysymyksiä ja tuoda erilaisia huolenaihteita esiin ilman, että on sellainen pelko että siitä rangaistaan tai kokee että pitäisi päteä toisten edessä.

Pohdin sitä, mainitsit, että teillä on tuo mittaria sitten, jos siellä on jotain hälyttäviä lukemia joidenkin tiimien kohdalla tähän liittyen, niin minkä tyyppistä tukitoimia olette sitten näille tiimeille tarjonneet?

Marika: Ylipäättään tämä mittaus mistä minä kerroin, niin tämä on semmoinen että se on läpäissyt meidän organisaation, eli tämän mittauksen nimi on ketterä pulssi, ja kun me se toteutetaan itse asiassa meidän erilaisissa johtamisen rooleissa, toimivat ihmiset ja myös tiimiläiset he oikein odottaa sitä, että milloin ne tulokset tulee.

Eli tavallaan monestihan tämän kaltaisissa löydöksissä on, että kun löydetään sieltä tiimin toiminnasta joku haaste, tässä tapauksessa, että se psykologinen

turvallisuus ei ole niin vahvaa kuin ehkä voisi olla, niin tyypillisestihan se eka ongelma muutoksissa on että no miten me tuodaan se tietoisuus nyt sitten sinne tiimeihin.

Mutta meillä ei ole sitä haastetta, koska ihmiset itse odottaa näitä tuloksia ja he kyllä sitten tietää usein näistä tuloksista. Ihan sinä päivänä kun ne vaan julkaistaan. Ja se mitä tukea me ollaan sitten annettu, niin meillähän on siis OP Ryhmässä luonnollisesti tällaisia HR-bisnespartnereita, jotka toimii siellä arjessa johtamisen tukena ja sen lisäksi meillä on Agile-coacheja, jotka toimii myös siellä arjessa.

Tiimien johtamisen heimojen tukena. Ja kyllä nämä tahot on sitten semmoisia, että he on ihan ammattilaisia käymään läpi esimerkiksi tähän psykologiseen turvallisuuteen liittyviä teemoja ja yleensä ne asiat käsitellään silleen, että jos huomataan joku tietty alue, missä haasteita on, niin siellä järjestetään tällaisia työpajoja, missä siitä asiasta puhutaan ihan suoraan.

Että tällainen tulos, mistä tämä voisi kertoa eli keskustellaan ihan niin kuin fasilitoidusti ja ohjatusti siitä, että millaisia asioita ihmisillä tulee mieleen mitkä voisi vaikuttaa siihen psykologiseen turvallisuuteen tai siihen kokemukseen. Välillä ne lähtee ne tilanteet aukeaa helposti ja välillä ei.

Välillä ne tällaiset tai siis sanotaan valtaosassa tapauksissa tällaiset tiimikohtaiset työpajat jo saattaa nytkäyttää asioita ihan valtavasti eteenpäin. Se yleensä että jos ihmiset saa sanottua sen, että mikä aiheuttaa minulle sitä tunnetta että mulle ei ole tavallaan turvallista olla oma itseni tässä tiimissä ja mä en jotenkin pysty sanomaan omia ajatuksiani tai ne ei tule kuulluksi.

Jos sen niin kuin saa sanottua niin se yleensä jo auttaa. Mutta sitten totta kai välillä on semmoisia joitakin tilanteita, jotka sitten vaatii syvällisempää työstämistä ja sitten siinä totta kai järjestetään erilaisia one-to-one keskusteluja ja kolmikanta-nelikanta keskusteluita. Yleensä ne keskustellen kyllä aina lähtee sitten ratkomaan. Jotkut nopeammin ja jotkut sitten voi olla vaikkapa vuodenkin vaativaa työstöä.

Satu: Itse kanssa näen että tämä psykologinen turvallisuus on semmoinen joka muodostuu ihan siinä arkikohtaamisissa ihmisten välillä. Amy Edmondson, joka on Harvardin yliopiston professori, joka on konseptoinut tämän kyseisen tai tehnyt sitä alkuperäistä tutkimusta liittyen psykologiseen turvallisuuteen, niin hän puhuu etenkin siitä, että siinä on kaksi tärkeää ulottuvuutta. On se käyttäytymisen ulottuvuus eli tavallaan miten me kohdataan muita ja miten me esimerkiksi johtajina toimimme, toimitaan roolimalleina siitä, että voidaan

vaikka puhua niistä erehdyksistä tai virheistä ja sitten toisaalta se struktuuri, joka luo niitä mahdollisuuksia puhua avoimesti asioista ja tavallaan antaa sellaista vilpittöntä palautetta ja mitä kuvasit tuossa aikaisemmin että tavallaan ne luo myös niitä struktuureja tai niitä areenoja puhua ihmisille näistä asioista.

Marika: Kyllä.

Satu: Toinen mihin tämä linkittyy varmasti vahvasti, on tämä oppiminen mikä on tässä ketterässä toiminnassa keskiössä, että tavallaan kun annetaan jotenkin semmoinen mandaatti ihmisille tai kannustetaan oppimaan, niin se vaatii myös eri asioiden kokeilua ja sen löytämistä, että mikä on vaikka paras tapa tehdä asioita ja sitten siinä varmaan matkan varrella voi tulla erehtymisiä ja jotta se oppiminen nopeutuu, niin on tärkeää, että niitä uskaltaa jakaa sitten siellä tiimissä.

Marika: Kyllä. Meillä on, jos ajatellaan tiimien toimintaa tai tätä meidän ketterää toimintatapaa niin siellä on ihan ytimessä tämä jatkuva oppiminen. Mun mielestä se oppiminen käsitetään aika laajasti, että se voi olla siihen omaa, vaikkapa se voi olla omaa tai tiimin vuorovaikutukseen liittyvää asiaa, nimenomaan tähän psykologiseen turvallisuuteen liittyvää asiaa.

Se voi toisaalta olla siihen tuotokseen, mitä se tiimi tekee, niin se voi olla siihen liittyvää asiaa. Tai meidän omiin tiimeissä tehtäviin työtapoihin liittyvä asia. Meillä on ihan semmoinen oikeastaan runko tälle ketterälle työtavan tekemiselle. Sen muodostaa tämä tämmöinen sprinttimäinen työskentely, jossa aina sitten niin kuin sprintin päätteeksi, jotka tyypillisesti on pari viikkoa niin meillä on retro, missä puhutaan nimenomaan sellaisella kysymyksen asettelulla, että mikä meni hyvin, mikä ei mennyt niin hyvin.

Ja musta se kysymyksen asettelu on hirveän tärkeä, koska se ei niin kuin rajaa mitään näkökulmaa pois. Eli sieltä voi tulla esiin se, että no me ei nyt itse asiassa...pystytty tuohon asiakkaan tarpeeseen vastaamaan koska me tehtiin jotain vähän hölmösti. Mutta sieltä voi nousta esiin myös se, että me ei nyt onnistuttu sen takia että vaikkapa meidän siinä oman tiimin vuorovaikutuksessa oli joku klikki, joku ongelma että me vaikkapa luultiin että me oltiin samaa mieltä mitä me ollaan tekemässä, mutta ei me oikein oltu.

Ja sitä kautta voi aueta just vaikka tämän kaltaiset asiat että joku kokee että ei tullut kuulluksi tai koki että nyt se on tehty, joitain tällaisia just ihan psykologiseen turvallisuuteen liittyviä teemoja. Eli tavallaan musta se jatkuvan kehittämisen, jatkuvan oppimisen sykli luo mahdollisuuden tosi tällaiselle laajalaiselle kehittymiselle. Se on tosi tärkeää.

Satu: Mainitsit keskustelun alussa jotenkin niitä siihen omaan rooliin liittyviä keskeisiä tehtäviä ja tämä vuorovaikutus ja keskustelu erilaisten tai eri ihmisten ja sidosryhmien kanssa oli yksi keskeinen näistä. Niin mitä jos miettii vähän tällaisella aikajanalla tätä muutosta ja sinun roolia, niin mitä näkisit, minkälaiset jotenkin asiat korostuu alkuvaiheessa kun lähdetään viemään tämän tyyppistä muutosta organisaatiossa? Ketä esimerkiksi pitää silloin enemmän osallistaa tai kenen kanssa pitää käydä keskusteluja versus sitten, kun ollaan jo vähän pidemmällä?

Marika: No tämä on kyllä hyvä kysymys. Jollain tavalla musta tuntuu, että ne on kyllä ne samat tahot alkuvaiheessa ja sitten vielä vuosienkin päästä. Ja ne tahot on 360. Ne on organisaation ylin johto mutta ihan yhtä tärkeästi ne on kaikki organisaation jäsenet. Eli jonkunlainen keskusteluyhteys täytyy ylläpitää ihan kaikkiin organisaation jäseniä.

Mä näen että tavallaan ne tahot ei muutu mutta itse asiassa sitten ne asiat luultavasti muuttuu aika paljonkin, että mistä puhutaan. Mutta näen siis sitä, että siinä muutoksen alusta, kun sitten jatkossakin on tärkeä laaja-alaisesti siitä keskustella ja ihan kaikkia tarvitaan sen muutoksen edistämiseen.

Että missään vaiheessa musta mikään ryhmä ei voi jäädä katveeseen tai jos se jää katveeseen, niin sitten siitä yleensä seuraa jonkunlainen haaste.

Satu: Ollaankin tässä jo monta kertaa puhuttu tai liipattu läheltä tähän kulttuuriseen muutokseen ja sen tarpeeseen tämän tyyppisessä uudistamisessa, niin miten näet, jos miettii, että tämä muutos kohti tätä ketterää toimintatapaa esimerkiksi OP:n kaltaisessa isossa organisaatiossa on varmaan ollut ennen kaikkea myös kulttuurinen muutos.

Niin miten näet sen jotenkin kulttuurin muutoksen roolin tällaisessa uudistamisessa ja miten sitä tulee tukea?

Marika: No mä itse edustan sitä koulukuntaa, että kulttuuri syntyy arjen kautta mitä ihminen kokee. Eli se kaikki se, mitä ihminen kokee, millaista arkea hän näkee, se muodostaa hänen mielikuvansa siitä kulttuurista.

Mä jotenkin ajattelen, että kulttuuri on se asia mikä syntyy. Ja tietyllä tavalla me voidaan pyrkiä vaikuttaa siihen, että erinäköisillä arjen ilmentymillä, kuten vaikka tietyt käytännöt, käyttäytyminen, tämän kaltaiset asiat että millainen se on se ihmisen mielikuva siitä kulttuurista, mutta kulttuuri tosiaan on semmoinen asia joka syntyy.

Sillä organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, että ylipäättään mikään muutos voi onnistua ja myös sitten tällainen toimintatapoihin ja mindsettiin vahvasti liittyvä muutos voi onnistua. Että kyllä varmasti mitä tavallaan ehkä sellainen perinteisempi jähmeämpi hierarkisuuteen ja byrokraattisuuteen uskova, kontrolliin uskova organisaatio on, niin sitä ehkä hitaampaa ja hankalampaa kaikki muutos on. Koska silloin muutos yleensä tehdään tällaisten erilaisten joku tekee jonkun esityksen ja joku sen sitten hyväksyy ja sitten aletaan mukamas toimimaan sormia napsauttamalla eri lailla. En usko että se on kauhean hedelmällinen kulttuuri.

En usko että muutos tapahtuu sillä lailla ihan oikeasti. Uskon että sellainen kulttuuri, missä tehdään asioita yhdessä ihan aidosti ihmisten kanssa, että kaikki organisaation jäsenet osallistuvat aidosti siihen, mitä ollaan tekemässä ja millaista muutosta ollaan tavoittelemassa, niin sitä kautta sen on mahdollisuus tapahtua.

Luonnollisesti se tapahtuu hitaammin koska puhutaan siitä, että halutaan kaikki mukaan mutta sillä tavallahan oikeasti muutos vasta tapahtuu, kun joka ikinen alkaa toimia eri tavalla kuin aiemmin toiminut. Sen takia ajattelen, että tällainen hyvin mukaansa ottava kulttuuri on hyvin tärkeä mahdollistaja.

Satu: Mitä oli niitä isompia kulttuurillisia muutoksia OP:lla tämän muutoksen aikana?

Marika: No henkilötason tällaiset ihan mindset-muutokset on mun mielestä ollut valtavan tärkeitä ja uskon tosiaan, että niitä on tarvittu ihan niin kuin kaikilla. Mutta sitten ehkä sellainen niin kuin aloitin siitä, että mun mielestä kulttuuri on tällainen joka niin kuin syntyy ja se ilmentyy, niin kyllä mä niin kuin itse koen aika suurta sellaista yleisen tunnelman muutosta.

Että jos mä mietin erilaisia esimerkiksi tilaisuuksia jos meillä on vaikka joku jonkun tietyn vaikka liiketoiminnan tai tietyn heimon tai tiimin tilaisuus niin semmoinen välitön tunnelma on mun mielestä vahvistunut tosi paljon. Eli ihmiset uskaltaa jutella, ne uskaltaa olla rennosti ettei ole sellaista perinteistä pelkoa, että nyt täytyy olla selkä suorana. Parempi että on hiljaa, ettei vaan sano mitään hölmöä. Tämän kaltaista käyttäytymistä ei enää juurikaan näy. Itse sen tunnelmanmuutos on ollut kyllä ihan selkeä.

Satu: Kuulostaa siltä, että siellä on myös se psykologinen turvallisuus kohdallaan, jos siellä pystyy olemaan itsenään helposti. Ollaan viitattu tähän itseohjautuvuuteen muutamaan kertaan tässä meidän keskustelun aikana ja tavallaan tämä on varmaan ollut yksi iso muutos just, että tätä itseohjautuvuutta

ja tavallaan sitä vapautta niin kuin sanoit aikaisemmin jotenkin määritellä sitä suuntaa, niin on yhtäkkiä enemmän.

Jotenkin voisi ajatella että tällainen muutos on myös asia joka voisi tuottaa työntekijöissä vähän hämmennystä ja epävarmuutta aluksi, niin minkälaisia kokemuksia tästä teillä on?

Marika: Kyllä se on herättänyt hämmennystä ja sen takia erityisesti tässä muutoksen alkuvaiheessa oli tärkeää, että tavallaan konkreettisesti autettiin ihmisiä eteenpäin.

Sehän tarkoitti sitä, että meidän tehtiin paljon rakenteellisia muutoksia, eli meidän organisaatiohan muutettiin tällaisen ketterän toimintatavan mukaiseksi eli me muodostettiin tällaisia tiimejä. Perinteisestihän tiimit muodostetaan sen mukaisesti että on joku tietty toiminto, vaikkapa markkinointi ja myynti ja sitten vaikka joku kehitys että on tällaisia toimintokohtaisia organisaatioita, mutta me muutettiin tiimirakenteet ja sitten isommatkin kokonaisuudet sellaisiksi, että tietty kokonaisuus aina vastaa tietystä asiakkaalle tarjottavasta kokonaisuudesta.

Se, että me luotiin tavallaan sellainen niin kuin parempi mahdollisuus toimia kokonaisuutena. Eli ihan käytännön esimerkkinä tästä on esimerkiksi se, että meillä on niin kuin moniosaavat tiimit. Meillä voi olla joku tiimi, missä on esimerkiksi tällainen niin kuin analyytikko, joka tiettyyn palveluun liittyen miettii, että on jatkuvasti niin kuin ajantasalla, että kuinka tyytyväisiä asiakkaat on vaikkapa meidän palveluun.

Tämä on nyt ihan hatusta heitetty esimerkki sen toimivuuteen. Sitten siinä samassa tiimissä on designereita, jotka kehittää niitä erilaisia kortteihin liittyviä palveluita. Sitten siinä voi olla vaikkapa markkinoinnin ammattilaisia, jotka koko ajan miettii, että millä viesteillä me ollaan siihen asiakkaaseen yhteydessä.

Ja sitten voi vielä olla vaikkapa joku teknologinen kehittäjä, joka miettii sitä, että miten niinku kortteihin liittyvät tiedot sä pystyt näkemään sun mobiiliapista. Eli meillä on niinku yhteen tiimiin koottu sellainen porukka että ne pystyy niinku ihan aidosti ottamaan, luomaan sitä näkemystä, että miten me nyt meidän asiakkaita näissä korttiasioissa palvellaan.

Eli se, että me luotiin tällainen ympäristö ihmisille, missä sitä itseohjautuvuutta voi toteuttaa niin se oli hirveän tärkeää. Sitten tietysti se, että autettiin alkuun just coachtyön avulla, että no mikä sitten on tällaisen itseohjautuvan tiimin semmoinen rutiini. Eli harjoiteltiin yhdessä että miten sitä työtä suunnitellaan,

toteutetaan ja sitten jälkikäteen retrotaan, eli arvioidaan tällaisessa ketterässä toimintatavassa.

Nämähän vei siis ihan yksittäisiä tiimiä jos ajattelee niin se, että tehtiin tällainen rakenteellinen muutos ja harjoiteltiin uusi tapa tehdä työtä, niin sehän on ihan jo vuosien muutos. Mutta tällä tavalla sitä autettiin eteenpäin.

Satu: Joo, todellakin tuollaisessa poikki-funktionaalisessa tiimissä myös vastuu sen oman asiantuntijuuden niin kuin kaikille hyödyksi tuomiseksi kasvaa koska siellä ei ole muita, jotka sitä siihen niin kuin toisi. Vastuu ja sitten taas vapaus toimia tiiminä. Onko tullut eteen jotain haasteita tämän tyyppisten tiimien toiminnassa?

Marika: On tullut monenlaisia. Siis tuota parhaimmillaanhan ne on sellaisia niin kuin aivan ihania kertomuksia siitä, että ihmisten silmät syttyy ja ne voimaantuu ja ne on silleen, että tämä on parasta ikinä, että me pystytään oikeasti tekemään itse tällaisia juttuja. Meillä on kivaa tehdä yhdessä töitä ja asiakkaalle syntyy arvoa.

Me ollaan paljon tehokkaampia ja nopeampia kuin aikaisemmin. Nämä on niitä ihania tarinoita ja näitä on paljon. Mutta sitten voi syntyä siis ihan mitä vaan haasteitahan arjessa voi syntyä. Eli voi olla, että se tiimin kokoonpano ei jotenkin ole sitten toimiva. Eli voi olla, että sieltä puuttuu, vaikka siellä roolinimikkeinä on tarvittavat henkilöt niin voi olla, että sieltä puuttuu kuitenkin jotain osaamista, näkemystä.

Voi olla, että siellä on just tällaisia vuorovaikutusklikkejä ja se sitten luonnollisesti aiheuttaa sitä, että se ei lähde toimimaan se työskentely. Sitten on myös sellaista, kun meillä on tosiaan tässä ketterässä toimintatavassa siihen työn suunnitteluun, toteuttamiseen ja sitten siihen jälkikäteiseen arviointiin, retroiluun, niin kuin tietyt käytännöt.

Sitten tällaista pintaui jossain vaiheessa paljon, että oikeastaan niiden käytäntöjen sitä syvintä tarkoitusta ei oltu vielä omaksuttu, vaan sitten tuli tällaisia kommentteja, että miksi meidän tarvitsee tehdä tällaisia palaverreja näin paljon, että nämä vie vaan aikaa. Eli ei oltu vielä yhdessä ymmärretty sitä, että itse asiassa jokaisessa palaverissa on joku syy tai että siellä on tarkoitus keskustella siitä, että miten tämä meidän homma nyt etenee, onko jotain mihin meidän pitäisi reagoida ja toisaalta ei oltu ymmärretty ehkä välttämättä sitä omaa niin kuin sitä, että mä voin itse asiassa tiimin kanssa päättää että jos meillä ei ole tänään mitään puhuttavaa, niin me ei pidetä tätä palaveria, vaan todetaan että palataan seuraavan kerran asiaan.

Eli tällaista kaikkea niin kuin opetteluun liittyvää haastetta on matkan varrella ollut.

Satu: Resonoi nämä mitä puhuit tällaisesta monialaisesta tiimistä. Mä oon itse huomannut kanssa, kun oon coachannut sitten monialaisia opiskelijatiimejä että parhaimmillaan ne on hirveän voimaannuttavia kokemuksia koetaan, että tavallaan sen tyyppisissä tiimeissä, kun tullaan eri taustoilta, niin ei ole sitä tarvetta yrittää kilpailla tai päteä muiden samantaustaisten kanssa ja voidaan oppia muilta ja tietenkin rakentaa toisten päälle ja rikastuttaa sitä omaa ymmärrystä, mutta sitten joskus taas huomataankin, että puhutaanko me edes ollenkaan samasta asiasta.

Ja tavallaan se vaatii vielä enemmän sitä omaa sellaista uteliaisuutta ja älyllistä nöyryyttä jotenkin olla avoinna muiden näkemyksille ja halua ymmärtää, mitä he tarkoittavat. Ja myös halua jotenkin löytää niitä linkkejä ja siltoja niihin toisten ehkä erilaisiin näkemyksiin.

Marika: Ja sekin on välillä itse asiassa tiimeillä, se vie aikaa että ymmärretään, että mitä ollaan tekemässä, just jos on tällainen aito tilanne, että ihmiset on ollut aikaisemmin toimintakohtaisessa organisaatiossa ja heidät tuodaan yhteen niin meillä on ihan tällainen normaali käytäntö että kun tiimi aloittaa toimintaa, niin siinä käytetään aikaa siihen, että ketä me ollaan mitä me ollaan tekemässä mitä me yritetään saada aikaan ja mitä me sovitaan että miten me toimitaan yhdessä. Eli ihan tällaiset niin kuin team canvas työskentely tehdään niin kuin kyllä aina siinä alkuun ja se on niin kuin tosi tärkeitä.

Satu: Joo, se on jotenkin, huomasin itse jossain vaiheessa, kun coachasin näitä opiskelijatiimejä, heillä oli myös tällaisia moninaisia, ei kovin rajattuja ongelmia mitä he yrittivät ratkoa, niin kuin aloitti nämä coachaussessiot sillä, että kysy jokaiselta erikseen, että mitä te olette tekemässä ja mikä on se ongelma jota te olette ratkaisemassa, niin se itse asiassa avasi heille tosi näkyväksi sen, että ai, me ymmärrätäänkin tämä hieman eri tavalla.

Marika: Just näin.

Satu: Tosiaan Marika tossa aiemmin viittasit tähän itseohjautuvuuteen ja sen keskeisyyteen tässä ketterässä toimintatavassa. Kun kyseessä on näinkin suuri organisaatio kuin OP, niin miten näet, sen tasapainon tän itseohjautuvuuden ja yhteisen suunnan välillä?

Marika: No tämä on erinomainen kysymys ja tähän asiaan todella tulee kiinnittää huomiota. Eli jos me mietitään tällaista ketterää tavallaan ideologiaa

niin sehän lähtee usein aika pienistä organisaatioista. Tällaisista hyvin startup-henkisistä. Jos ajatellaan OP Ryhmää niin me ollaan suuryritys, joka toimii vahvasti säädellyllä toimialalla. Me ei olla ihan sen prototyypin mukainen.

Tämän pohjustuksen haluaisin kertoa sen takia, että meidän lähdettiin tähän ketterään muutokseen siitä kulmasta että me sitä itseohjautuvuutta haluttiin lähteä ruokkimaan ja rakentamaan ja synnyttämään. Ja muutaman vuoden aikana sitä aika paljon syntyi ja on syntynyt ja se vahvistuu koko ajan ja se on hienoa. Me halutaan vaalia sitä, se on meidän periaate. Menestystekijä.

Mutta sitten me ollaan huomattu myös se ihan jo tuossa muutama vuosi sitten, että paikoitellen ja joissain asioissa me lähdettiin vähän niin kuin itseohjautumaan eri suuntiin. Eli se, että tiimit yhteensä ja heimot yhteensä synnyttäisi sille meidän yhteiselle asiakkaalle, vaikka Martille jotain enemmän kuin aiemmin niin siinä me huomattiin, että me ei ehkä onnistuttakaan niin hyvin kuin me oltiin ajateltu että me onnistuttaisiin. Tämän jälkeen me alettiin kiinnittää sitten entistä enemmän huomiota siihen, että miten me rakennetaan se yhteinen suunta eri tiimeille ja eri heimoille, eri liiketoiminnoille jopa.

Siihen liittyen sitten niin me ollaan entistä enemmän alettu kiinnittää huomiota siihen, no toki varmaan meidän ihan strategiaprosessiin miten se toimii, mutta sitten toisaalta siihen, että miten se strategiaprosessi jossa koko OP Ryhmälle määritellään sitä tulevaisuuden suuntaa, että kuinka me se sitten toteutetaan, että mikä on se linkki sen yksittäisen tiimin arjesta siihen meidän koko OP Ryhmään liittyvään strategiaan tai yksittäisen liiketoiminnan omaan strategiaa ja tavoitteisiin.

Tätä tavallaan linkkiä me ollaan paljon tutkiskeltu ja löydetty sieltä erilaisia muutostarpeita meidän näihin johtamiskäytäntöihin, johtamistapaan. Ekaksi lisättiin vahvasti tätä autonomiaa, ja nyt me ollaan tällä vahvasti sitten siinä kulmassa, että miten me saataisiin rakennettua sitä alignmenttia niin, että itseohjautuvuus oikeasti synnyttäisi isossa kuvassa sitä, mitä ollaan tavoiteltu.

Satu: No missä vaiheessa te tällä hetkellä olette tässä OP:n muutosmatkassa?

Marika: Sanoisin, että me ollaan tosi hyvässä vaiheessa, eli jos me katsotaan mitä meille alun perin asetettiin tavoitteeksi tälle muutokselle, että meidän työntekijäkokemus kehittyy positiivisesti, meidän asiakaskokemus kehittyy positiivisesti ja meidän tehokkuus kehittyy positiivisesti.

Nämä on ne kolme meidän strategista mittaria tälle muutokselle. Me ollaan näissä kaikissa mittareissa kehitytty positiivisesti. Työntekijäkokemuksen osalta

me ollaan otettu hurja loikka eli alunperin meidän työntekijäkokemus oli siellä tasolla neljä ja nyt se on erinomaisen rajalla yli nelkyt eli tämä on ihan huikea muutos.

Asiakaskokemuksen osalta meillä on ollut niin kuin tasainen, mutta paljon maltillisempi se kehityskulku, se liittyy isoksi osaksi siitä, että meidän asiakaskokemus on ollut aiemminkin jo tosi tosi hyvällä tasolla, eli sitä ei tule ottaa negatiivisena viestinä, eli meidän asiakaskokemus on ihan erinomainen.

Ja tehokkuus on kehittynyt myös positiivisesti. Meitä haastaa se, että meillä on monta isoa transformaatiota yhtä aikaa päällä, joten työtä on paljon ja se luonnollisesti tehokkuutta ja sitä meidän arvontuotantoa hiukan hidastaa, mutta ollaan positiivisella linjalla myös siinä. Ehkä sitten taas jos miettii näiden muutoksen vaiheiden kautta niin ajatellaan niin, että nyt tämä meidän perustyön tekemisen tapa täällä meidän keskusyhteisössä on hyvin ymmärretty, että mikä sen tulisi olla ja nyt me vaan edelleen kehitetään sitä systemaattisesti systemaattisesti systemaattisesti.

Meillä pankeissa on tällä hetkellä iso rakennemuutos päällä, eli jos mietitään ihan meidän osuuspankkeja niin meillä on siellä sellainen fuusioaalto käynnissä, eli pankit yhdistyvät. Jatkossa meillä tulee olemaan paljon vähempi määrä pankkeja, mutta ne tulee olemaan koolta ja henkilöstön määrältä ja ehkä tehtäviltäänkin laajempia kuin aiemmin.

Nyt meillä on tietenkin hyvin keskeistä miettiä sitä pankkien toimintatapaa vielä entistä tarkemmin että millainen se tulee olemaan ja kuinka sitten se meidän pankkien toimintatapa ja tämä meidän suuren keskusyhteisön toimintatapa, että ei meillä ole kahta erillistä toimintatapaa, meillä on yksi yhteinen toimintatapa, meillä on yksi yhteinen asiakas niin tämä on sellainen keskeinen asia tällä hetkellä. Ja toinen keskeinen asia on just tämä, mistä äsken puhuttiin tästä alignmentista, eli tämän yhden suuntaisuuden aikaan saaminen ja sen kehittäminen sitten ihan kaikilla tasoilla ja kaikissa asioissa. Niin tällaisessa vaiheessa me tässä nyt ollaan.

Satu: Paljon on saavutettu, mutta niin kuin ollaan tämän keskusteluaikan ymmärretty, niin isot muutokset vievät myös aikaa.

Tähän loppuun kuulisin mielellään, Marika, sinun omia kokemuksia organisaation uudistajana. Minkälaista se on ollut ja miltä tuntuu viedä näitä isoja muutoksia eteenpäin?

Marika: Tämä on ollut ihan ainutkertainen työtehtävä, missä olen ikinä saanut olla. Jos ajatellaan tällaista organisaation uudistajaa, roolia tai jos on ihminen joka joka paikassa aina näkee sitä kehittämispotentiaalia, on sen kaltainen tyyppi niin tähän on ollut siis aivan voisiko sanoa karkkikauppa.

Se ei tarkoita sitä, että päivät olisi ollut helppoja tai nämä asiat ja keskustelut olisi ollut helppoja. Tämä on ollut myöskin mun työuran ehdottomasti vaativin tehtävä ja haastavin tehtävä, mutta myöskin tämä on antanut ihan hurjasti.

Satu: Kiinnostava kuulla. Miten näet sitten taas että minkälaisia keskeisiä taitoja, toisaalta minkälaista asennetta tarvitaan kun viedään eteenpäin uudistamista organisaatiossa ja johdetaan sitä?

Marika: No kyllä mä itse mietin sitä, että ne viestintätaidot ja vuorovaikutustaidot on kyllä ihan siinä ytimessä, että joka päivä tulee keskusteluja ja tilanteita, missä minua tämän muutoksen tällaisena driverina haastetaan ja tätä muutosta haastetaan ja niissä keskusteluissa aina täytyy sitten pystyä aidosti kuuntelemaan, että miksi se toinen nyt sanoo noin ja kokee noin. Kyllä ihmisillä on yleensä joku ihan hyvä syy ja yleensä vasta kun ymmärtää sen syyn niin siihen pystyy sitten artikuloimaan tai keskustelemaan eteenpäin, että no miksi nyt ehkä kuitenkin kannattaisi ajatella, että tämä muutos on ihan hyvä asia ja se on mahdollisuus.

Eli se vuorovaikutuksen taito ja pysähtymisen taito, kuuntelun taito, ne on ollut mulle henkilökohtaisesti sellaisia taitoja, joita tämä tehtävä on valtavasti kehittänyt ja niitä on ollut pakko kehittää. Ehkä sitten, kun mietin sitä asennetta, niin kyllä tässä täytyy olla aika sinnikäs. Ei tämä mene sillä lailla nyt kun me ollaan puhuttu tästä, että miten hyvin tämä on edennyt ja miten hienoja askeleita on otettu niin täytyy muistaa, että tässä on aika monta vuotta mennyt ja aika monta päivää mennyt.

Ja siellä on ollut hyviä päiviä, huonoja päiviä ja semmoisia päiviä että tuntuu, että tästä ei tule yhtään mitään ja me ei päästä yhtään eteenpäin, mutta sitä vaan täytyy sinnikkäästi jatkaa ja luottaa siihen, että kohta tulee taas hyvä päivä milloin me huomataan jostain indikaattorista tai jossain tilanteessa, että vitsi me ollaan menty valtavasti eteenpäin.

Että se semmoinen luottamus tähän hommaan täytyy vaan pystyä jostain kaivamaan aina eteenpäin. Ehkä mä tämän vuorovaikutustaidon erityisesti nostaisin ja sitten tällaisen sitkeyden ja optimismin niin ne on musta sellaiset tärkeät taidot ja asenteet.

Satu: Miten nyt kun näiden vuosien kokemusten jälkeen niin onko jotain mitä tekisit toisin jos saisit uuden mahdollisuuden lähteä alusta ja toisaalta että mitä on sellaisia vaikka kolme keskeistä oppia tai oivellusta, tähän liittyen, joita voisit jakaa muille.

Marika: No tota, jos mä nyt ehkä mietin just näitten oppien kautta tai siitä, mikä on mun mielestä ollut tärkeintä niin mun mielestä tämän kaltaisessa muutoksessa, kun uudistetaan toimintaa vahvasti, niin tarvitaan sellaista avointa suhtautumista koko organisaationa ja myös oikeastaan kaikilta ihmisiltä siinä organisaatiossa.

Tämän kaltaisessa muutoksessa kukaan ei pysty etukäteen detaljisti määrittämään eikä ylipäättään määrittämään että mikä se on se lopputulema. Me vaan mennään jatkuvasti kehittäen eteenpäin ja sitten tilanteessa me oivalletaan että mitä meidän pitäisi seuraavaksi kehittää, mikä voisi toimia paremmin.

Tämä tarvitsee tosi sellaista avointa suhtautumista tämän kaltainen muutos. Se on semmoinen iso oppi. Ja ehkä sitten, no tähän mä äsken viittasinkin, että sitä sellaista sitkeyttä ja johdon sitoutumista, ylimmän johdon sitoutumista ja tukea, niin sitä kyllä ehdottomasti tarvitaan. Ja ehkä kolmas asia, minkä nostaisin esiin on se, että kun puhutaan tällaisista muutoksista, jotka sitten näkyy ihan kulttuurin muutoksena, nämä on valtavan pitkiä prosesseja, semmoinen sanotaan niin kuin vuodet ovat vielä niin kuin pieniä yksiköitä, niin tällaisessa muutoksessa on hirveän vaikea aina, ei vaikea vaan tärkeä tuoda esiin sitä, että miten me ollaan edistytty, mitä me ollaan saatu aikaan. Ihminen ei sitä huomaa itse asiassa arjessaan koska ihminen ajattelee aika lyhyttä jaksoa itse asiassa. Onnistumisten pintauttaminen ja niistä keskustelu, niin se on tosi tärkeä. Nämä minä ehkä nyt nostaisin tällaisina tärkeinä oppeina tästä meidän muutosmatkasta, että täytyy olla avoin suhtautuminen, täytyy olla sitkeä ja sitten pitää muistaa juhlia ja nostaa esiin ne voitot ja onnistumiset.

Satu: Kuulostaa oikein hyvältä ja sellaisilta että ne pätee monessa eri kontekstissa. Kiitos Marika paljon, kun tulit vieraaksi. Tämä on ollut tosi kiinnostava ja opettavainen keskustelu. Kiitos.

Marika: Kiva, että sain tulla.