

Uudistajat, juontajana Satu Rekonen

Jakso 4: Kokonaisvaltainen muutos ilman hopealuoteja – vieraana Olli Salo, McKinsey & Company

Satu: Tässä jaksossa vieraanani on Olli Salo, joka toimii McKinsey & Company:lla organisaatioiden kehitykseen erikoistuneena osakkaana. Pian 18 vuotta McKinsey:lla työskennelleenä Olli on johtanut lukuisia suurten yritysten transformaatioita eri puolella maailmaa Euroopan Yhdysvaltojen ja Aasian lisäksi myös eksoottisemmissa paikoissa, kuten Uudessa-Seelannissa ja Nigeriassa.

Ollilla on laajaa kokemusta transformaatioiden eteenpäin viemisestä eri toimialoilta teleoperaattoreista pankkitoimintaan ja vähittäiskaupasta kaivosteollisuuteen. Hän on tehnyt myös useita julkaisuja yritysten ketteryyteen liittyen. Ollin tausta on Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella.

Tässä jaksossa vastaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Miten Agilen skaalaamisessa onnistuneet organisaatiot eroavat toiminnassaan muista? Mitkä ovat yleisimmät esteet, joita organisaatiot kohtaavat pyrkiessään kohti ketterää toimintatapaa? Sopiiko Agile-toimintatapa joihinkin toimialoihin paremmin kuin toisiin? Entä minkälaisia lainalaisuuksia tulee ottaa huomioon eri toimialoilla, kun ketterää muutosta viedään eteenpäin?

Satu: Tervetuloa uudistajat podcastin vieraaksi.

Olli: Kiitoksia, mukava olla täällä.

Satu: Haluaisin alkuun kysyä sinulta, että mitä ketterä yritystoiminta tarkoittaa sinulle ja miksi se on yhä tärkeämpää yrityksille kilpailukyvyn säilyttämiseksi?

Olli: Jos aloittaa kuvaamalla mikä ei ole ketterää ja mikä on ketterää. Tässä monta vuotta uran alussa koitin sitä selittää erilaisilla kaavioilla ja käppyröillä ja sitten yhden asiakkaan toimitusjohtaja sanoi, että noi on tosi hyviä nuo käppyrät ja kiinnostavia, mutta että anna kun hän kertoo, mikä on hänen tällainen mentaalimalli tai kuva tästä asiasta.

Se näytti sitä rakennusta, jossa oltiin tällainen viisikerroksinen matkapuhelinoperaattorin pääkonttori ja näytti, että se vanha tapa organisoida ennen kuin tehtiin yhdessä tämän muutos oli se, että joka kerroksessa oli oma

funktionsa, oma osasto. Että ylimmässä kerroksessa oli kaupallinen osasto ja sitten mentiin tuoteosastolle ja sitten yhtä kerrosta alemmas dataosastolle ja sitten oli tämmöinen PMO tai projektiosasto ja sitten maakerroksessa oli IT-kehitys ja jossakin kellarissa oli sitten IT-operaatiot.

Sanoi tavallaan, että vanha malli olisi, että jokainen kerros toimi sinänsä ihan hyvin, että jokaisella on omat mittarit ja omat tavat toimia ja saatiin palkintoja kuinka erinomaiset oli markkinointi tai tuotekehitys ja muut. Jos hän johtajana halusi sitten saada jotain muutosta aikaan tai vaikka asiakaskeisyyttä lisätä niin se osoittautui tosi hitaaksi ja joskus ihan mahdottomaksi.

Hän sanoi, että hän kuvitti tätä organisaatioita tavallaan tämmöisenä isona flipperinä tai pajatsona, että sinne ylös saattoi laittaa jonkun tavoitteen ja sitten hän näki, kuinka se yksi kerrallaan meni näiden eri kerrosten läpi vähän niin kuin joku rikkinäinen puhelin, että tuli joku PowerPoint-esitys sieltä yläkerroksesta yhtä kerrosta alemmas ja tuli jotakin user storeja ja requesteja ja muita alemmas.

Tavallaan hirveän hitaasti tapahtui mikään muutos tai muu siellä kerroksessa. Oikeastaan nämä kaikki kerrokset vaan keskittyivät siihen omaan toimintaan. Sitten miten se muutettiin oli se, että vaan käännettiin sitä 90 astetta ympäri.

Ketterässä yrityksessä niin on tiimejä ja yksiköitä, millä on joku selkeä end-to-end-tavoite. End-to-end on ehkä vaikea kääntää suomeksi, mutta tavallaan joku kokonaisvastuussa jostain. Tästä matkapuolen operattorin kohdalla saattaa olla vaikka joku asiakaskokemus. Jotkut UX-ihmiset jossakin kerroksessa ja devaajat toisessa ja kaupallinen puoli jossakin, niin oli tämmöisiä pieniä tiimejä, jotka vastasi jostakin tietystä asiakaspolusta tai tietystä tuotteesta tai tietystä asiakkaalle ja yritykselle arvoa tuottavasta kokonaisuudesta.

Ja sitten näiden tiimien sisällä käytetään erilaisia menetelmiä, että pystytään tekemään muutosta nopeammin. Mitataan sitä ja saadaan tuloksia paremmin aikaiseksi. Tavallaan se, että käännetään sen arvon ympärille. Ehkä se on se avainsana, että käännetään arvon ympärille.

Ja sitten matkapuhelin puolella on tuotteita ja asiakaskokemuksia ja muita, kun taas samaa tehtiin vaikka kaivoksella. Yhtä lailla siirryttiin siitä, että sulla ei ole eri parakki kylissä, ei ole huoltoihmiset ja operaattorit ja insinöörit ja hankintatoimi vaan ne kaikki laitettiin tiimeihin, mitkä sitten keskittyivät sen tietyn prosessin ympärille vaikka että miten joku murskausprosessi toimii. Ja yhtälaiset tavoitteet, tehdäänkö yhdessä töitä niiden eri osastojen läpi koska kuitenkin kaikkien tavoitteena on se sama murskausprosessin kehittäminen. Tai

vähittäiskaupan puolella samalla lailla, että eri tuotekategorioiden ympärille organisoidaan, että miten saadaan vaikka niin kuin paras valikoima ja parhaat sisäostohinnat ja paras esillepano ja ja parhaat kampanjat ja muut.

Että siirrytäänkin semmoisista niin kuin siiloista osastoittain siihen, että on tiimi mikä omistaa sen koko tuotekategorian kannattavuuden ja volyymin. Ja tavallaan aina se arvon metsästäminen. Ehkä se on se ketterä että mikä on se arvo ja miten organisoidaan se arvon ympärille.

Satu: Olet toiminut tosiaan eri toimialoilla näiden vuosien aikana, niin mitä arvo on eri toimialoilla?

Olli: Siitä se oikeastaan alkaa se transformaatio että mitä tämä organisaatio oikeastaan tekee. Ja se on niin kuin että monilla toiminnoilla tavallaan se, näitä on sen verran monta jo tehty vaikka niin kuin pankkipuolella ja matkapuhelin ja vakuutuspuolella, että tavallaan se resepti alkaa olla aika tunnettu. Että vaikka pankkeissa niin kyllä se, jos ajattelee, että miksi ihmiset menee pankkiin, niin kyllä se on ne niin kuin eri tuotteet ne tuotekokemukset, että tavallaan ihmiset haluaa sieltä asuntolainaa tai päivittäispankkiasiointiin tai muuhun sitä palvelua.

Tässä tapauksessa nimenomaan se organisaatio yleensä on näiden eri tuotteiden ja asiakassegmenttien ympärille. Näin kun taas ehkä matkapuhelin puolella vielä korostuu tavallaan se tuotteen jatkuva käyttö tai se laatu, että miten hyvin puhelut toimii miten hyvin jos tarvitsee apua, niin mitkä ovat ne asiakaspolut siinä sen tuotteen käytössä.

Sitten kun mennään kaivostoimintaan niin se asiakas onkin se metalliatomi joka menee sen putken läpi tai eri prosessit läpi, niin sitten miten organisoidaan sen tuoteprosessin ympärille, että jokainen steppi on turvallinen ja tehokas ja tulee tonnit täyteen. Toimialasta toimialaan, tein lentoyhtiöiden kanssa töitä muutama vuosi sitten ensimmäistä kertaa ikinä. Lentoyhtiö halusi kokonaan organisoitua ketterästi ja siirtyä seitsemän tai kahdeksan portaisesta organisaatorakenteesta tämmöiseen kolmiportaiseen, radikaalisti erilaisen malliin. Ja sielläkin se alkoi just sillä, että mitä lentoyhtiöt oikeastaan tekee, että mikä se arvo on. Ja jotenkin ulkoapäin tietenkin paljon lentävänä ajattelee, että kyllähän se varmaan se asiakaskokemus tärkein on ja näin mutta itse asiassa se on hyvin pienessä roolissa. Se on enemmän lentoyhtiöilläkin se, että miten saadaan parhaatreitit, paras hinnoittelu, paras operointi, tavallaan se putki pysymään siellä ilmassa.

Ja sitten rakennettiin se arvo oikeastaan niiden eri reittien ympärille, että miten maksimoidaan se arvo mitä tulee kahden eri kaupungin välisestä etäisyydestä tavallaan tai sen etäisyyden ja nopeuden hyödyntämisestä. Mutta

riippuu toimialasta, ehkä näin ja se on hyvä kysymys aina alussa just se, että mitä te oikeastaan teette.

Ja se niin kuin naivisti suhtautuminenkin siihen, että mitä täällä pääkonttorissa oikeasti tapahtuu. Sitten ei hyväksy sitä, että täällä kerroksessa meillä on markkinointi ja täällä meillä on devaajat, vaan mitä te oikeasti teette? Mikä on se teidän arvo mitä te luotte asiakkaalle? Sitä lankaa keritään aina auki se ensimmäistä pari kuukautta asiakkaalle.

Satu: Miten, ymmärretäänkö siellä itse organisaation sisällä mitä se arvo oikeastaan on?

Olli: Se on usein sellainen kysymys mikä aluksi varsinkin ravistelee tavallaan sitä organisaatiota. Varsinkin kun pyritään tekemään se hyvin käytännönläheisesti. Joskus on tämmöisiä arvovirta-ajatteluita ja jotakin vuokaavioita ja muita, mutta ne jättää yleensä vähän kylmiksi niiltä työntekijöiltä.

Tavallaan kun käytännönläheisesti lähestyy, niin se usein vaatii sen, että kokoaa sieltä vähän niistä eri kerroksista sitten semmoisen kymmenen... 15-20 ihmistä yhteen ja niiden kanssa käy läpi ihan esimerkkejä muilta toimialoilta, että tätä se on täällä ja tätä se on täällä ja näin organisoituu pankki ja lentoyhtiö ja kauppa ja kaivos ja muut. Ja sitten sitä kautta että okei no mitäs me oikeastaan tehdään mutta se vaatii sen, että tuodaan tosiaan ihmisiä yhteen, jotka tuntee tavallaan sen oman soppensa. Ainoastaan tätä kautta voidaan rakentaa se kokonaiskuva, että mitä täällä pitää tehdä nopeammin. Se on ehkä tämmöisen transformaation mukavimpia vaiheita se alun arvon löytäminen sieltä organisaatiosta.

Satu: Miten, oletko näiden vuosien aikana jotenkin kohdannut yleisiä väärinkäsityksiä liittyen siihen, että mitä tämä ketterä uudistaminen on?

Olli: On hyvin paljon. Kyllä jos nyt voisi mennä ajassa taaksepäin eri termin tälle, niin kyllä vaihtaisin. Se varsinkin englanniksi, kun sanotaan agile tai muu niin se herättää ehkä tosi paljon semmoisia mielikuvia siitä, että ehkä se liittyy vaan IT-kehitykseen, siinä on paljon post-it lappuja tai nykyään ne post-it laput on piilossa jossakin Jirassa tai jossakin Adossa. Ja sitten tavallaan semmoinen ajatus siitä, että ei ole sääntöjä ja ehkä tämmöinen itseohjautuvuuden ylenpalttinen korostaminen ja semmoinen tiettyjen niin kuin tavallaan sen autonomian korostaminen unohtaen sitten sen että todellisuudessa niin kuin yllä ketterä on hyvin sellainen kurinalainen tapa toimia. Siinä on tiimeillä paljon vapautta ja paljon vastuuta, mutta se on tiettyjen rajojen puitteissa.

Johtajilta oletetaan paljon rajoja, pehmeää johtamista ja kulttuurin rakentamista ja muuta, mutta samaan aikaan siinä pitää olla selkeät tavoitteet ja selkeät suunnat ja visioja ja muuta. Ehkä tavallaan se, että jos on tällainen dualismi, että se on sekä pehmeätä että kovaa yhtä aikaa tai sekä vapautta että rajoja, niin tavallaan monesti unohdetaan sitten se rajat ja se selkeys, kun puhutaan siitä

Satu: Olet julkaissut papereita kollegojesi kanssa liittyen tähän agilen skaalaamiseen ja erotellut onnistuneiden organisaatioiden tapoja toimia tässä muutoksessa. Mikä erottaa onnistuneet organisaatiot sitten toisista?

Olli: Joo, se oli mielenkiintoinen tutkimus. Se tausta oli se, että aina asiakkaat kysyvät, että mitä pitää tehdä ja mitä ei saa tehdä. Myös onko siitä hyötyä ja eikö ole hyötyä sitten aina tietenkin vastaukset ovat olleet valmiina, mutta ne ehkä perustuvat enemmän semmoisiin case-tutkimuksiin tai anekdootteihin tai semmoisiin mikä tuntuu oikealta.

Ja sitten tehtiin tällainen, 2021 taisin julkaista, semmoisen, missä meillä oli noin 2000 yritystä, joista 800 oli tehnyt ison toimintamallimuutoksen. Sitten ensin selvitettiin, että okei että no miksi teitte sen, mitä mittareita teillä oli. No oli vaikka asiakastytyväisyys tai tehokkuus tai nopeus tai joku muu, no hyvä, no saitteko niissä minkälaisia tuloksia, että ihan semmoinen tavallaan skaala, että kuinka paljon tuli tehokkuutta lisää tai kuinka paljon tuli asiakastytyvyyttä lisää ja sitten sen perusteella tunnistettiin, että okei no ketkä on oikeasti niissä valitsemisessaan tavoitteissa tehnyt tällaisen askelmuutoksen. Tai jossain selkeästi tehostaneet toimintaansa ja joilla on myös näkynyt se sitten ihan tuloksessa.

Katsottiin myös, että onko ne sitten toimialallaan sitten parhaimpaan kvartaaliin päässeitä yrityksiä. Sitten ruvettiin niitä katsomaan, mitä eroa siellä on ja me annettiin joku 60 tai 70 eri tällaista vaihtoehtoa. Teitkö tätä, teitkö tätä, teitkö tätä, teitkö tätä, kuinka nopeasti teit ja niin poispäin.

Sieltä sitten karsittiin Aallosta opituilla tekniikoilla mitä oli opiskeluaikana oppinut, tällainen logistinen regressio. Se, mikä oikeastaan tuli, niin neljä tekijää selittää että onnistuuko tällainen muutos vai ei. Ja se ihan ensimmäinen on se, että sen ylimmän johdon pitää käyttää tarpeeksi aikaa siihen, että ne oikeasti ymmärtää mistä on kyse.

Tämä tarkoittaa usein, että vaikka vieraillaan muissa yrityksissä, jotka on tehnyt jo onnistuneen muutoksen tai semmoisisissa, jotka on tehnyt vähemmän onnistuneen muutoksen opitaan erottamaan, että mitä täällä on tehty ja mitä se

tarkoittaa johtajille. Ja mitä se tarkoittaa kaikille muillekin ja miten vaikka joku budjetointi muuttuu tai rakenteet muuttuu.

Ymmärtää laajasti se muutos sen sijaan, että kun mennään vaan siihen, että kuulostaa hyvältä että luin kirjan aiheesta, mennäänpä tähän tai kuuntelin podcastin ja mennäänpä tähän malliin. Että ymmärretään tarpeeksi hyvin. Se on se ensimmäinen selittävä ero. No toinen on sitten se, että miten tätä johdetaan.

Siinä me annettiin tavallaan sellaisia eri johtamisvaihtoehtoja ja se oikeastaan niin kuin ne, jotka onnistuu niin johtaa tätä. Niin kuin ylhäältä alas ja nimenomaan niin kuin arvon ja tavoitteiden ja tiekarttojen ja hyvinkin kurinalaisesti. Jos vaikka sen sijaan johtaa sitä enemmän sillä, että okei että ketteryys on tällainen joku liike tai tällainen ajattelumalli tai filosofia, että tuodaan jostain jotakin guruja puhumaan organisaatiolle tai koulutetaan jotakin valmentajia tai muita, niin niille yleensä tuolla menetelmällä ei päästy merkittävään tulospaarannukseen.

Se vaatii sellaisen kurinalaisen linjaorganisaation johtaman transformaation, joka oli selkeästi epäintuitiivinen tulos, koska tästä on molempia näkemyksiä, mutta se top-down datan valossa valitettavasti voitti. Tai onneksi voitti riippuu kumpaan mieltä olet. Sitten kolmantena tekijänä me etsittiin näistä, että olisiko tällaisia jotakin tiettyä hopealuoteja, että onko kyse siitä, että muuttaa vaikka rakennetta tällaisien ketterien tiimien ympärille, tai onko siinä kyse siitä, että muuttaa prosesseja, vaikka rahoitusmallia tai mittareita tai muita, vai onko se kulttuurista tai palkitsemisesta, tai onko semmoisia teknologian muutoksia tai muuta, onko semmoisia yksittäisiä hopealuoteja.

Ja tulos oli, että ei, että nämä onnistuneet nimenomaan erottu sillä, että ne oli tehnyt sekä strategiaan, rakenteeseen, prosesseihin, kulttuuriin ja teknologiaan liittyviin muutoksiin yhtä aikaa. Tavallaan se koko resepti pitää käydä läpi. Jos tekee vain yksittäisiä asioita. Vaikka tehdään joku ketterän kulttuurin muutos, niin sillä oikeastaan ei ole vaikutusta yrityksen menestykseen.

Se on pakko tehdä laaja, kokonaisvaltainen muutos. Mikä on tuolla tavalla ymmärrettävää, jos hän sanoo, että jos sinulla on hevonen ja haluat vähän nopeuttaa sitä, niin ei riitä, että vaihtaa jalat renkaisiin tai harjaksen rattiin tai laittaa pakoputki sinne perään että se pitää kokonaan vaihtaa se hevonen sitten johonkin ralliautoon tai muuten joka ikinen osa vaihtaa kerrallaan.

Sitten neljäs ja viimeinen selittävä tekijä oli, että kuinka nopeasti tämä muutoksen varsinainen vaihe tehdään. Ja tietenkin muutos on jatkuvaa ja näin, mutta siitä milloin se tavallaan on päätetty tehdä siihen, että suurin osa ihmisistä

työskenteli jollain lailla uudessa mallissa. Ja siinä jos käytti yli 18 kuukautta tähän muutokseen, niin onnistumisen todennäköisyys romahti.

Eli kyllä tavallaan ne semmoiset alle vuoteen tehdyt muutokset on tehokkaampia ja niidenkin sisällä kannattaa tehdä sitten tietyillä pilottialueilla vielä paljon nopeammin sitä. Voin puhua kohta mikä on se paras tapa tehdä näitä, mutta että nopeudesta on valttia.

Siinä, kun sitä joskus kuvasin niin sanoinkin että se on vähän niin kuin, että menee hammaslääkärille. Sä haluat mennä semmoiseen hammaslääkärille, joka silloin, kun on päätetty ottaa joku viisaudenhammas pois, niin se ei silloin hiljalleen sitä nitkuttelee, että joo käydään ensin tätä muutosta läpi ja coachataan teitä ja turvallisesti otetaan tämä hammas pikkuhiljaa. Kyllä se ennemmin on sillä tavalla, että hampaasta kiinni ja irti sitten kotiin sieltä. Tavallaan sama noissakin, että se muutoksen aikana kuitenkin on, että se pitää olla kokonaisvaltainen muutos. Se aiheuttaa tavallaan paljon kysymyksiä ja paljon epävarmuutta, että sen takia se on hyvä pitää mahdollisimman lyhyenä se muutosvaihe, jotta saadaan niistä hyödyistä kiinni pian ja jotta päästään oppimaan, että mitä siinä mallissa toimiminen on. Eihän se valmis ole silloin, vaikka puolen vuoden kohdalla laitetaan kaikki uusiin tiimeihin, missä onkin niitä kavereita eri kerroksista, niin eihän se heti ole mikään kymmenen kautta kymmenen mahtava ketterä tiimi, mutta ainakin se pääsee aloittamaan sen harjoittelun.

Tavallaan se muutos vie siihen sen jatkuvan kehityksen alkuvaiheelle, ja mitä nopeammin sinne pääsee, niin sitä nopeammista on näitä hyötyjä. Mutta nämä neljä tosiaan, että ymmärtää mistä on kyse, johtaa top down, kokonaisvaltaisesti ja nopeasti.

Satu: Tosi kiinnostavaa tämä kokonaisvaltainen jotenkin freimi siihen muutokseen.

Miten itse olet kokenut miten ihmiset pysyvät, jos puhutaan että mitä nopeammin tekee sen parempi ja miten laaja-alaisempaa tai että tämä vaatii laaja-alaista muutosta organisaatiossa, niin miten ihmiset pysyvät tällaisessa muutoksessa parhaiten mukana?

Olli: Nyt jos mennään taas siihen, mitä oli organisaatio muuttaminen ennen vanhaa, ja mitä se on nyt, mutta tavallaan ensimmäisissä projekteissa

niin kyllä se organisaation muuttaminen usein oli sitä, että lukitaututtiin sinne jonnekin Norsunluutorniin. Ehkä silloin vielä sai rakentaa torneja Norsunluusta,

mutta jonnekin torniin tavallaan ylimmän johdon kanssa. Ja sitä suunniteltiin pitkään ja hartaasti, vaikka kolme kuukautta tai kuusi kuukautta jotenkin uutta mallia.

Ja sitten tavallaan edellisenä iltana sitten, ja aina salassa, että ei vahingossakaan kukaan tiedä että pitäisi muuttua. Ja sitten edellisenä iltana aina lähetetään joku sähköposti sieltä johdon osoitteesta, että nyt organisaatio muuttuu ja näin. Ehkä se oli ennen ajateltiin tavallaan, että ihmisiä pitää suojella siltä ja tavallaan aikuiset menee tänne salassa tekemään ja sitten kerrotaan lapsille tyyppinen.

Ketteräs muutoksessa se on just toisinpäin. Siinä vaiheessa kun on tehty päätös että nyt siirrytään johonkin uuteen malliin, niin se kommunikaatio pitää alkaa siitä. Ja sen pitää olla tosi avointa ja vähän niin kuin aikuinen aikuiselle kommunikaatiota. Eli että ei sanota sillä tavalla, että okei nyt, jos vaikka olisi muuttamassa täältä pääkaupunkiseudulta vaikka ainakin Rovaniemelle, niin lapsillehan kommunikoisit sillä tavalla että okei että nyt ollaan päätetty mennä Rovaniemelle, mutta ei se mitään, sieltä löytyy kavereita ja välillä voidaan tulla tänne pääkaupunkiseudulle käymään ja kaikki on hyvin ja siellä on lunta ja joulupukki on siellä. Kun taas puolisollehan kävisit ihan erilailla keskustelua, että okei, tuo on mahdollisuus mennä tänne Rovaniemelle ja nämä on haasteet siinä ja nämä on ne positiiviset ja miten tämä saadaan sovitettua ja muuta.

Ja tavallaan se sama siinä organisaatioviestinnässäkin, että ottaa ne ihmiset mukaan aikuisina, koska nehän on aikuisia siellä työpaikalla, että miten voidaan yhdessä suunnitella ja miettiä. Kuitenkin ne tavoitteet on silloin aika yhtenäisiä kaikille, että miten saadaan parempi työpaikka ja parempia asiakastuloksia ja tehokkuutta ja muuten että miten niitä voi yhdessä sitten miettiä. Että jos tämä on se suunta, niin miten sen rakenteen sisällä vaikka pitäisi näyttää ja muuten.

Tavallaan semmoinen avoimuus ja aikuisilta aikuisille viestintä ja sitten samaan aikaan just mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sitten ruveta jo tavallaan vähentää sitä yksilöiden epävarmuutta, että okei nämä on näiden tulevien vaikka poikkifunktionaalisten yksiköiden vetäjät ja nämä ovat ne tiimit.

Ja ruvetaan hyvin nopeasti rakentamaan sitä, että kaikki tietävät mahdollisimman pian, että mihin he päätyvät uudessa organisaatiossa. Siinä on varmasti epäselvyyttä. Joku sanoi, että Olli, että kyllä sanotaan että on paljon kommunikaatiota, mutta olisi sanonut, että se on viisi kertaa enemmän kommunikaatiota kuin missään muussa muutoksessa. Se on se oikea mittari. Mä olin, että selvä. Nyt mä sanon kaikille, että se on viisi kertaa enemmän viestintää kuin mitä olettaisiin. Nimenomaan sitä tarinankerrontaan ja videoita ja selkeyttämistä ja semmoista aikuiselta aikuiselta että ei sitä semmoista ketterä

on kivaa ja kaikilla on hauskaa vaan että tämän takia sitä tehdään ja tätä se tarkoittaa ja nämä on ne pelottavat asiat siinä muutoksessa.

Satu: Mikä on sitten jotenkin paras tapa lähteä lähestymään tällaista muutosta tai viemään sitä eteenpäin?

Olli: Jos tämä kuvaa sitä semmoista onnistuneen muutosmatkan anatomiaa, niin kyllä se alkaa mun mielestä aina siitä, että jollain lailla johtoryhmänä käytetään tarpeeksi aikaa siihen, että ensin ymmärretään mikä tämä voisi olla ja miksi tämä voisi auttaa sitä yritystä menestymään.

Onko kyseessä vaikka muutosnopeuden kasvattaminen vai asiakaskeskeisyyden kasvattaminen vai tehostaminen vai mitkä on ne mahdollisuudet tai mitkä on ongelmat mitä ratkotaan ja mitä tämä voisi tarkoittaa. Ymmärretään sitä. Käydään niissä muissa yrityksissä tai luetaan siitä tai jutellaan asiantuntijoiden kanssa tai muuta, että ymmärretään tarpeeksi. Tehdään semmoisia isoja linjapäätöksiä, vaikka just se että okei että tässä uudessa mallissa tarvitaan hyvin erilaista johtajuutta vaikka.

Ja jos katsotaan vaikka nykyisiä johtajia, niin niistä ehkä kaikki ei tule selviämään että ollaanko valmiit tekemään tämmöinen muutos missä todella kokeneita, hyviä nykymallin johtajia sitten korvataan erityyppisillä johtajilla. Ollaanko valmiit tekemään niitä tavallaan vaikeita päätöksiä.

Ja sitten sen vaiheen lopuksi niin tämmöinen sitoutuminen siihen, että yhdelläkin asiakkaalla niin oli noin kolmen päivän tämmöinen johdonkokous jonka lopuksi sitten sanotaan, että kiitos Olli, että nyt olet palvellut tarpeeksi, menepäs pois. Ja sitten johtoryhmänä päivällisellä, mitä myöhemmin kuulin, toimitusjohtaja kiersi tavallaan ringissä ja sanoi jokaiselle, katso silmiin, että oletko tässä mukana vai et.

Ajatusmallilla, että jos mitään tehdään niin plan B tai tämä varasuunnitelma on se, että ei epäonnistuta varsinaisessa suunnitelmassa. Että ei ole mitään että poltetaan nämä veneet tai muuta, että oikeasti sitoudutaan siihen. Ja jokainen joutuu vuorollaan sanomaan, että miksi sitoutuu siihen, mitä on valmis tekemään. Ja sitten tuosta neljä viikkoa myöhemmin yksi johtoryhmän jäsen sitten lähti pois, koska hän oli siellä sanonut kyllä mutta ymmärtänyt, että hän on mennyt väärään bussiin ja parempi hypätä bussista pois siinä vaiheessa. Tuo aito sitoutuminen siihen ja se syy siihen on se, että tavallaan sitoutumisen jälkeen kun alkaa se viestintä ja sen organisaation kanssa tämän asian läpikäynti, niin siinä vaiheessa tulee paljon houkutusta sitten vähän pehmentää niitä päätöksiä tai vähän hidastaa tahtia. Ja kaikkia yksityiskohtia kysytään, että

onko se nyt näin ja ehkä joku niistä kerroksista sanoo, että hei että kyllä kaikki muut voi olla näissä alusta loppuun poikki tieteellisissä tiimeissä, mutta ei varmasti tämä meidän kerros ei voi, että kyllä datan pitää olla erikseen kun se on niin tärkeä olla täällä, tai IT:n pitää olla omissa tiimeissään, tai markkinointihan niin oma juttu. Jos niihin antaa periksi, että teidän kerros voi pysyä siellä omassa kerroksessa, ja muut menee näihin ketterin tiimeihin, niin sitten pala kerrallaan se murenee se malli ja yhtäkkiä sitten ollaan takaisin siinä hevosessa, että ei olekaan se ralliauto, kun joka ikinen osa ajateltiin, että kyllä täytyy olla vanhassa vara parempi.

Se vaatii sen sitoutumisen siihen, että ollaan oikeasti rakentamassa autoa ja tehdään sen mukaisesti. Mutta okei, se on se ensimmäinen vaihe, että on oikeasti päätetty, ymmärretään, mistä on kyse ja päätetty, miten se tehdään. Sen jälkeen yleensä alkaa kaksi sellaista omaa polkua. Toinen on se, että ruvetaan miettimään, että miten saisi osan siitä mallista mahdollisimman nopeasti toteutettua eli vaikka ensimmäiset 100 tai 200 työntekijää työskentelemään tämmöisissä uuden tyyppisissä yksiköissä.

Että vaikka yhdellä asiakkaalla vaikka digitaalisiin kanaviin liittyvät tiimit sitten organisoitiin tällä lailla ja toisella asiakkaalla se oli lentoyhtiön tämmöisen reittisuunnitteluun mikä on äärettömän poikkifunktionaalinen ongelma koska kaikkien eri funktioiden pitää olla samaa meitä, että kone lähtee kello kahdeksan. Tavallaan mahdollisimman tämmöisiä niinku tärkeitä aitoja, merkityksellisiä osa-alueita tästä yrityksestä, niin ne siirretään ekana siihen malliin.

Ne ei ole semmoisia harmittomia kokeiluja jossakin HR-osastolla tyyppisiä, vaan ne on aidosti sitä liiketoiminnan ydintä, sitä arvontuotannon ydintä. Niin niissä siirrytään tämmöisiin uusiin tapoihin toimia ja uusiin prosesseihin. Ruvetaan kirjoittamaan vaikka kvartaaliprosessia, tavoitteet OKR:in muotoon, tai otetaan vaan se uuden mallin tärkeimmät osa-alueet käyttöön, ja yleensä ihan jonkun kuuden, kahdeksan viikon kuluttuu siitä päätöksiä, että mahdollisimman nopeasti mennään siihen. Että se ei ole täydellistä, se ei ole hienoa, mutta se on toimiva yksittäinen kokonaisuus koska se tavallaan osoittaa sille organisaatiolle, että nyt ollaan tosissaan ja sitä kautta myös tulee tosi paljon käytännön oppeja. Ja nähdään että se ei ole mitään outoja videoita, kalvoja, teorioita ja kirjoja, vaan että hei tässä on Pekka, joka oli ennen ystäväni tällä osastolla ja nyt on ystäväni mutta työskenteleekin tässä uudessa tiimissä ja Pekka hymyilee. Niin tavallaan se on konkreettinen semmoinen muutoksen osoitus sinne muille tämmöisiltä pilottialueilta.

Ja sitten samaan aikaan kun noi tosiaan siinä joskus kahden kuukauden kohdalla pitäisi olla pystyssä, niin samaan aikaan sitten tehdään se kokonaisvaltaisen muutoksen suunnittelu joka aluksi suunnitellaan, että okei mitä nämä on nämä meidän arvon ympärillä rakentuvat yksiköt, miten huolehditaan siitä, että jos kaikki menee niihin uusiin yksiköihin, niin kuitenkin säilyy tämä funktionaalinen osaaminen, että kaikkien kerrosten se osaaminen pitää edelleenkin säilyttää, vaikka ne ihmiset onkin niissä eri tiimeissä. Että miten toimii vaikka joku hajautettu markkinointi että miten huolehditaan, että kaikki kuitenkin vaikka on niissä eri tiimeissä, niin kuitenkin kuuluu siihen markkinoinnin kompetenssialueeseen ja tavallaan sen rakenteen suunnitteluun ja uusien prosessien suunnitteluun, vaikka miten joku budjetointi näyttää tilanteessa, missä onkin siirretty täysin eri rytmiin ja miten silti voidaan tehdä se kunnolla, että se tavallaan budjetointi ei häivy, eikä tulosvastuu, eikä muu. Palkitsemismalleja joudutaan miettimään ja kaikkea ihan palkkamalleja. Perinteinen organisaatiopalkitseminenhan on sitä, että on tavallaan kaikilla on, oma tällainen joku työn vaativuuden määrittelynumero, joka sitten mitä korkeammalla organisaatiossa on aina jos on pomo, niin se paranee se numero ja se on sidottu palkkaan.

Kun taas kun mennään tällaisiin tosi litteisiin malleihin, niin se missä suuri osa ihmisistä on tiimiläisen roolissa, niin sitten se palkitseminen pitää ottaa pois siitä roolista ja enemmän ruveta miettimään sitä, että mikä sen ihmisen kontribuutio on. Vaikka esimerkkinä se, että jalkapallossa vaikka Ronaldo on hyökkäjä ja Olli on hyökkäjä mutta miksi Ronaldo saa miljoonia ja Olli ei saa mitään siitä, vaikka meillä on sama rooli. Tavallaan se kyseenalaistaa sitä HR:n sitä, että miten se palkitseminen toimii. Että miten voi olla niin kuin sama rooli mutta hyvin eri palkka. Ja sen rakentaminen ja teknologiapuolella yleensä niiden niin kuin se arkkitehtuurin miettiminen, miten voi hajauttaa sen kehityksen eri yksiköihin ja silti tehdä sitä niin kuin yhtäläisesti ja miten vaikka joku viikonloppupäivystys ja kaikki tämä. On hyvin paljon niin kuin kysymyksiä ratkottavana, vaatii niin kuin laajalla rintamalla tavallaan niiden ratkaisemista, mutta sitten mahdollisimman nopeasti valita, okei tässä on nämä uudet vetäjät näille uusille eri yksiköille ja tässä on tiimien vetäjät ja sitten käydään neuvottelut ja keskustelut, että kuka siirtyy mihinkin siinä organisaatiossa.

Sitten jossain 6-9 kuukauden kohdalla siitä päätöksentekemisestä siirtyy tähän uuteen malliin. Ja se siirtyminen yleensä kannattaa tehdä. Sen lisäksi on viestitty koko ajan ja on tosiaan käyty niitä HR-keskusteluita. Mutta myös se kouluttaminen ja tavallaan se muutospäivä on se, että kaikki ihmiset menee näihin uusiin tiimeihin ja niissä käydään vaikka kahden päivän joku bootcamp tai muu koulutus, että missä mennään, mitkä tämän tiimin tavoitteet on, mikä on tämän tiimin kulttuuri mikä halutaan rakentaa, miten tämä tiimi toimii ja sitten

myös mitkä ovat nämä uudet tavat toimia ja muuta. Mutta erityisesti tiimiytyminen ja sen tavoitteen kirkastaminen niille niinku sadoille tiimeille, mitä siihen on syntynyt. Ja sitten alkaa tavallaan se lähtöviiva et sen jälkeen se vaatii semmoista jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. Että jos sulla on firma missä on tuhat ihmistä, vaikka pääkonttorissa, et on niinku sata tiimiä, niin miten jokainen niistä sadasta tiimistä sitten niinku joka päivä muuttuu vähän tehokkaammaksi ja paranee. Ja välillä niinku muokataan mitä tiimejä on ja sit tavallaan se hauska niinku alkaa, se organisaation johtaminen. Mut et maailma nopeesti siirtyy tämmöseen uuteen malliin kokonaisvaltaisesti.

Satu: Mainitsit, että tämä johtoryhmän sitoutuminen on se ensimmäinen tavallaan steppi tässä muutoksen aloittamisessa. Minkälaisia kysymyksiä tai kyseenalaistamisiakin sieltä nousee johtoryhmällä tämmöisessä uudistamisessa?

Olli: Ehkä tuntuu, että ihmiset oppii ja sisäistää tosi eri tavoilla. Aika monelle se on itse asiassa vaan, että okei että uskon tähän, jos näytät mulle viisi muuta yritystä, jotka on tehnyt tämän ja joiden toimitusjohtaja sanoo, että tämä oli hyvä juttu.

Jollekin se, että okei, että ei tarvitse ymmärtää mitään sitä teoriaa, että jos se räjähtää niin se on toimiva räjähdde, että ei tarvitse ymmärtää kemiaa eikä mitään muutakaan että tavallaan että jos se toimii niin se toimii. Toiset haluaa ymmärtää tavallaan sen arvonluontilogiikan tosi tarkkaan, että miksi tämä on nopeampi, mistä tämä säästää, millaisia rooleja tarvitaan ehkä vähemmän miksi työajan tuottavuus kasvaa ja tavallaan sen hyvinkin tarkan business casen kautta että okei, että mistä tämä tulee.

Ja taas kolmannet haluaa ymmärtää ehkä enemmän sitä teoriaa ja filosofiaa ja sitä, että okei miten tämä toimii eri osa-alueilla ja mikä se syy. Ja oikeastaan näitä eri tyyppisiä ihmisiä löytyy yleensä johtoryhmästä. Sun pitää käydä ennen kaikkea tavallaan oppimisen, tapojen hahmottamisen, tapojen kautta se muutos.

Pitää olla selkeitä miksi tehdään ja pitää olla selkeitä esimerkkejä ja sitten selkeitä, mitä tehdään. Ja sitten oikeastaan vasta kun kaikkia näitä on puhuteltu ja sitten käyty läpi nämä monesta osa-alueesta tulevat tavallaan ne perimmäiset kysymykset, niin sitten vasta voidaan yhdessä tehdä se päätös, että okei, näin tehdään.

Monesti siihen liittyy myös, että okei, mitä tämä merkitsee meille johtoryhmänä ja joskus se tarkoittaa rakenteellisia asioita. Että me ollaan toimialalla vaikka huomattu, että itse asiassa meidän johtoryhmä niin kuin itsessään ei rakennu ollenkaan arvon ympärille. Että jos ollaan ihan rehellisiä, niin ainoastaan

toimitusjohtajalla on niin kuin kokonaisvastuu, että kaikki muut voidaan ajatella, että vaikka joku tuote epäonnistuu niin itse voi sanoa, että no joo, kyllä me koodattiin se ihan oikein mutta se markkinointi oli tehty väärin ja markkinointi voi sanoa, että joo joo mutta kyllä se asiakkuusjohtajassa on se millä tavalla, että aina löytyy semmoinen ketä osoittaa sormella. Kukaan ei omista sitä vaikka sitä tuotetta tai asiakaskokemusta oikeasti.

Ja sitten kun tämä huomataan, niin sitten me näemme että pitää varmaan itse järjestäytyä eri lailla. Ja onko meillä kaikille roolia onko minulle roolia. Tavallaan ne on myös aika herkkiä kysymyksiä jo johtoryhmässä. Myös toimintamalleja toki, että jos me olemme mahtavia johtajia tämmöisessä hierarkkisessa pyramidiorganisaatiossa, koska me nousimme huipulle, että sen me ainakin osaamme, että kymmeniä vuosia olemme selvästi osanneet miten toi malli toimii, miten tämmöinen organisaatio mikä on täysin erilainen, että miten me siinä pärjätään.

Että jos olemme hevoskuskeja, niin onko meistä rallikuskeiksi tavallaan ajatus siitä, joka on ihan ymmärrettävä. Ja senkin sitten tavallaan, läpikäynti-esimerkkeillä ja kouluttamalla ja muuta, on tosi iso osa sitä muutosta. Ja se yleensä aluksi riittää että me ymmärretään, että pitää muuttaa, mutta sitten siinä vaiheessa, kun sitä organisaatiota ollaan muokkaamassa, niin kyllä aina pari kolme kuukautta ennen sitä uuden organisaation käynnistystä, niin huomio aika paljon siirtyy siihen, että okei miten tätä autoa ajetaan, että mitä se vaatii johtajilta.

Ja se on siinä vaiheessa tavallaan se kouluttaminen mahdollista että usein näkee semmoisia ehkä vähemmän onnistuneita muutoksia, mitkä alkaa sillä ketterän johtamisen kouluttamisella. Se yleensä ehkä ei onnistu, koska jos sä et ole vielä rakentunut itselle sitä autoa niin turha sitä on koittaa ohjata hevosta kuin autoa.

Että tavallaan johtamisen malli toimii sillä uudella organisaatiolla. Jos hevosen selässä etsii kaasupolinta, niin ei sitä ole siellä. Että tavallaan se vaatii erilaista tapaa johtaa.

Satu: Millä tavalla se vaatii erilaista johtajuutta? Mikä on suurimpia eroavaisuuksia sen kohdalla?

Olli: Yleensä se ensimmäinen on tavallaan sen johtoryhmäläisen roolin muuttuminen. Perinteisessä organisaatiossa johtoryhmässä yleensä edustat sitä sun omaa kerrosta tai omaa yksikköä tai sitä omaa siiloa. Ja tosiaan ainoastaan toimitusjohtajalla on kokonaisvastuu ja muut on tavallaan sanotaanko

johtoryhmä tai johtotiimi, mutta ei se oikeastaan ole tiimi, vaan se on kasa yksilöitä.

Kun taas kun mennään tuommoiseen ketterään firmaan, niin siitä johtoryhmästä... Pitää niin kuin aidosti syntyä tiimi tai niin kuin moniosaaja tiimi, joka tarkoittaa sitä, että tiimillä on tavoitteita ja tiimi käyttää niiden eri ihmisten kyvykkyyksiä niiden ratkaisemiseen. Yksikin asiakas sanoi, että tavallaan johtoryhmäläisen pitää ajatellaan, että sulla on kaksi passia.

Sulla on se pieni passi sun oman funktion tai oman organisaation osan passi mutta se iso passi on sitten se johtoryhmäläisyys. Meidän pitää tiiminä asettaa vaikka tavoitteet seuraavalle 90 päivälle ja ne ei ole mun tavoitteet plus sun tavoitteet plus hänen tavoitteet, vaan ne on sen organisaation tavoitteet. Tämä on tuo ajattelumallin muutos, josta sitten tullaan siihen, että sen tiimin toiminta yleensä tiivistyy, että sulla pitää olla se rytmi. Että jos koko organisaatio toimii vaikka kymmenen kertaa nopeammin kuin ennen niin myös se johtoryhmän pitää pystyä toimimaan kymmenen kertaa nopeammin kuin ennen. Mikä tarkoittaa vaikka, että vietetään enemmän aikaa tiiminä, otetaan käyttöön itse jotakin työkaluja siihen, vaikka joku ihan Kanban tai Scrum tai muita menetelmiä, mitä ihan ne muutkin tiimit käyttää, niin miksei johtoryhmäkin voi käyttää semmoisia tiimin työskentelyn opettamisen keinoja. Tai kokousrytmiä monesti muutetaan ja tavallaan siitä organisaation kellotaajuudesta rakennetaan semmoinen, että se johtoryhmä saa tarpeeksi aikaa tehdä järkeviä isoja päätöksiä sillä nopeudella, mitä se organisaatio vaatii.

Sitten mennään siihen henkilökohtaiseen johtamiseen. Mitä itse monesti tykkään käydä läpi on se, että johtajuuteen kuuluu tavallaan tämä, että pitää yhtä aikaa, tällainen paradoksien johtaminen on ehkä se yläkäsite, mutta pitää yhtä aikaa pystyä johtamaan sekä tavoitteiden ja tulosten ja vähän sitten tuollaisen kovan johtamisen kuin performance-johtamisen kautta ja rakentaa kulttuuria ja johtaa sitä sen organisaation, englanniksi health, mutta organisaation, ei hyvinvointia, vaan sitä organisaation kuntoa tai sellaista kulttuuria ja muuta. Näitä kahta täytyy pystyä yhtä aikaa johtamaan ja kaikilla on tietty luontainen vahvuusalue ja miten rakentaa sitä toista lihasta ja miten tunnistaa että miten eri tilanteissa toimia. Ja nimenomaan se tietoinen johtaminen eli se, että pystyy siirtymään semmoisesta sen oman oletustoimintamallin reaktiivisesta johtamisesta siihen, että eri tilanteissa tunnistaa, että millaista on se tasapainoinen johtajuus tässä, mitä minun pitää tehdä, ollakseni proaktiivinen tai johtaa tietoisesti eikä vain reagoimaan tilanteisiin.

Ehkä näiden kahden käsiteparin kautta yleensä käydään läpi. Joissakin tapauksissa se jää hyvin pinnalliseksi, joskus aidosti löytyy se uskallus ja halu

mennä vähän syvemmälle. Silloin yleensä päästään paljon parempiin tuloksiinkin, kun käytetään siihen aikaa. Siihen aidosti sen kuoren alle menemiseen.

Se ongelma on monesti varmaan kaikille, jotka on kouluttanut johtajia, niin se isoin haaste on sen ihmisen kuoren alle pääseminen. Nämä on ihmisiä, mitkä on kymmeniä vuosia ollut menestyneitä johtajia ja ne on kuullut varmasti satoja tunteja jotakin johtamisjuttuja ja ajattelee varmasti olevansa keskimääräistä parempia johtajia, mitä ne onkaan, niin miten tavallaan herättää ihmiset siinä tilanteessa siihen, että mitä pitäisi oikeasti muuttaa omassa käytöksessä ja mikä on se seuraava taso, niin se on aina se vaikein. Yleensä se auttaa vaikka jos palaute muilta johtoryhmäläistä anonyymisti tai jotakin harjoituksia, missä se tiimi epäonnistuu. Ja tavallaan sitä, että oikeasti herätetään siihen, että pitäisi muuttua myös johtoryhmänä.

Satu: Onko sulla jotain esimerkkejä jotenkin siitä, että missä ja miten on päästy sitten jotenkin pintaan syvemmälle ja miten se käytännössä on näkynyt?

Olli: No ne on aika paljon hyvin henkilökohtaisia juttuja, mutta tällainen vähän kevyempi tarina just siitä. Yhdessä paikassa oltiin, tästä on jo aikaa, mutta tällomaisia ketteriä itseohjautuvia kotihoitajatiimejä tuomassa tällomaiseen uuteen organisaatioon. Että on selkeät tavoitteet vaikka mikä on asiakastyytyväisyys, mikä on tiimin tyytyväisyys mikä on laskutusaste ja niiden tavoitteiden sisällä pystyy itse tekemään päätöksiä. Hyvin tällomainen perinteinen itseohjautuva ketterä tiimi. Sitten oltiin toimitusjohtajan kanssa tämän tiimin luona se oli ollut pari viikkoa pystyssä Ja sitten tiimin jäsen tulee kysymään, että okei, että nämä talvirenkaat, kun käydään paljon ihmisten luona kotona, että on paljon talvirenkaita. Mihin nämä pitäisi laittaa täällä?

Ja sitten toimitusjohtaja heti tavallaan kääntyi ja katsoi ympärilleen ja etsi tietysti varastot ja hyvää paikkaa. Ja siinä vaiheessa pysäytin tämän ihmisen ja sanoin, että mitä tässä nyt tapahtuu? Että jos sä vastaat tuohon kysymykseen mitä vaan, niin kahden vuoden päästä ne on väärässä paikassa. Ja kaikki kiroaa, että kun se toimitusjohtaja käski laittaa ne tähän kulkureitin viereen ja tässä ne haisee versus se että tavallaan, että vaikka sä koet olevasi avulias ja tekeväsi oikean asian niin sun pitää sanoa siinäkin, että mitä te itse ajattelette, mitä te harkitsitte.

Tavallaan tämä, että miten pienissä asioissa se on se, että kellä on se vastuu ja tavallaan miten herkästi organisaatiossa tätä vastuuta pyritään siirtämään ylöspäin mikä sitten romahduttaa tavallaan sen performance health-ajattelun

siellä alempana. Tämän tyyppisiä juttuja, mutta se tosiaan vaihtelee, että kuinka paljon sitä pääsee tekemään kädet savessa ja kuinka valmiita siihen ollaan.

Se on vaikeaa johtaa ketterää yritystä ja tuntuu, että johtaminen ehkä ylipäättään on vaikeaa, mutta erityisesti tavallaan se, että jos on ralliauton kuski, niin sillä voi saada paljon enemmän vahinkoa aikaan kuin hevosohjaajana.

Satu: Tosi hyvä esimerkki ja kuulostaa jotenkin siltä että se kaipaa vähän jatkuvaa reflektiota, kun muutetaan tapaa niin fundamentisti toimia ja täytyy tavallaan tunnistaa myös niitä omia muutoksen tarpeita paremmin.

Entä minkälaisia jotenkin yleisiä haasteita olet oppinut ymmärtämään ja näkemään kun olet vienyt tämän tyyppistä muutosta organisaatioissa eteenpäin? Mitä usein tulee vastaan?

Olli: Suurin osa haasteista ehkä liittyy siihen, että tavallaan se sitoutuminen ei ole ollut ihan kohillaan tai se ymmärtäminen, että mitä se malli vaatii. Aika monesti itse tulee sellaisen tilanteeseen, missä on vaikka pari-kolme vuotta sitten tehty tällaista transformaatiota. Ehkä siellä on ollut jotakin ulkopuolisia konsultteja tai omin voimin tai muuten tehty sitä. Mutta sitten jotenkin joka ikisessä mahdollisessa tavallaan valintakohdassa onkin ajateltu että hei otetaan tämä oikotie, että ei kai nyt ihan kaikkien pidä mennä näihin tiimeihin, että kyllähän tämä osasto voi jäädä omiin tiimeihin tai antaa just vaikka markkinointi jäädä omiin tiimeihin, aarkkinointiheimoihin ja IT:n IT-heimoihin ja tuotteet-tuoteheimoihin ja tavallaan otetaan paljon sitä jotakin sanastoa käyttöön. Paljon semmoista tavallaan lukemisen kautta ymmärrettyä, mutta sitten oikeasti ei tehdä niitä kivuliaita päätöksiä tai tavallaan mennä siihen kokonaisen malliin. Tai vaikka jätetään kaikkia ihan ihme jotakin business manager-rooleja jonnekin organisaatioon, jossa kukaan ei oikein sano, että mitä ne oikeastaan tekee. Koska on ollut ennen johtajia tämän verran niin sitten kaikille on joku uusi rooli. Tällaisia oikoteitä otettu joka kohdassa ja sitten valitettavasti kun nämä kaikki oikotiet on kuljettu loppuun, niin ollaan takaisin siellä lähtöpaikassa.

Ei päästykään sinne minne haluttiin. Se on jotenkin se yleinen. Tai sitten, että on vitkuteltu ja viivästeltä siinä ja tavallaan sitä aikaa on mennyt ja ihmiset on tosi epävarmoja ja tavallaan semmoinen jatkuva muutoksen tilanne. Kerran oltiin vierailemassa UK:ssa yhden maskapuhelinoperaattorin luona ja sieltä yksi kaveri sitten esittäytyi, että hän on täällä niin kuin Head of Agile Transformation tittelille, ja mä sitten että okei siistiä. Ja hän sanoi, että hän on ollut nyt kolme vuotta tässä roolissaan ja sitten ensi vuonna on tarkoitus aloittaa

jotakin pilotteja ja sitten ehkä viiden vuoden päästä jotakin muutoksen suunnittelua.

Ja mä sitten, että hetki että on niin kuin kahdeksan vuoden muutosmatka, että eihän tämä niin kuin, että jos on tarkoitus tehdä nopeampi organisaatio, niin se ei voi alkaa sillä, että se muutos itsessään vie kahdeksan vuotta. Se jotenkin kieli just siitä, että ei ole ollut sitä sitoutumista tehdä sitä, eikä sitä niin kuin johtoryhmän mandaattia, vaan se on ehkä koitettu niin kuin sitten ulkoistaa jollekin muutama taso alemmas organisaatioon titteliksi, että tees meistä ketterä mutta älä vaivaa johtoryhmää enää ja ei tarvitse pitää kiirettä enää. Ehkä nuo on semmoisia tapoja. Tai sitten ehkä semmoinenkin joskus näkee että tavallaan tässä muutoksessa on nimenomaan se, että ihmisillä on enemmän vapautta enemmän vastuuta enemmän autonomiaa ja enemmän jotakin alignmenttia ja muuta.

Ja monet ihmiset ehkä kuulee vaan sen toisen puolen niistä, ne kuulee vaan, että hei tässä on enemmän vapautta tai tässä on enemmän jotakin. Uusi mukava, pehmeä tapa toimia. Ehkä on vaikka palkattu joitakin ketterävalmentajia kanssa, mitkä kanssa puhuu siitä jostakin tiimin autonomiasta enemmän kuin siitä tavoitteista ja enemmän menetelmästä kuin tuloksista.

Ja sitä kautta että jos yrityksestä häipyä tällainen, taas loppuu suomenkielen sanat, mutta performance culture, jos se lähtee pois, että ei enää välitetäkään tuloksista, niin sitten ollaan yleensä vaarallisilla vesillä. Jos niissä rupeaa tavallaan tulemaan, se käännetään sisäänpäin, jos enemmän menetelmistä kiinni ja enemmän semmoista kaikki tehkööt, mitä haluaa, niin sitten se organisaation tulos saattaa tosi nopeastikin lähteä romahtamaan.

Voi vaan muistaa että se on sekä sitä pehmeää että kovaa. Tämän paradoksin hanksaaminen on se tapa menestyä eikä siirtyminen siihen pehmeeseen maailmaan.

Satu: Ollaan tässä keskustelussa useamman kerran viitattu siihen, että sinulla on kokemusta hyvin eri toimialoilla toimimisesta agilen transformaation läpiviemisessä. Mitä olet oppinut tästä, että kun toimitaan eri toimialoilla, niin mitä asioita tulee ottaa huomioon?

Olli: Lempivastaukseni, kun joku uuden toimialan ihminen sanoi, että joo Olli mutta me ollaan niin erilaisia, että eihän tällainen tapa organisoitua voi toimia meillä. Sitten mä sanoin sillä lailla, että toi on kyllä varmasti ihan totta. Onko teillä sattumalta tavallaan johtajia johdettavana? Joo. Ja onko näillä johtajilla

yleensä viidestä, kahteentoista alaista? Joo, kyllä on. Ja teettekö te budjetin vuosittain Joo, tehdään vuosittain. Ja onko teillä joku KPI-käytössä? Kyllä on.

Ja siis tavallaan nykyinen organisaatio on täsmälleen samanlainen kuin millä tahansa muulla toimialalla on se klassinen tapa organisoitua, niin minkä takia tavallaan tämä uusi tapa toimia ei myös voisi muistuttaa niitä mitä kaikilla muilla toimialalla on, tämä uusi tapa toimia. Johtaminen, organisaatiot ja muut on hyvin paljon samaa ja ehkä se on se lähtökohta, että kyllä se tavallaan mallina toimii ainakin oman kokemuksen mukaan aika hyvin eri toimialoilla.

Tietenkin siinä on ero ja nimenomaan se ero on just se, että mitä se arvo oikeastaan on ja minkä ympärille organisoitua. Että semmoisia monesti näkee vaikka että väärää mallia koittaa väärälle toimialalle. Että yhteen lentoyhtiöön vaikka oli koitettu tuoda tällaisista tuoteajattelua, kun varmaan oli joku konsultti nähnyt jossakin, että okei että tuote on tämä tapa organisoitua vaikka pankkipuolella ja sitten tuli, että okei lentoyhtiö, mitä teidän tuotteet on ja oli niin kuin 60 eri tuotetta. Niin kuin tunnistanee ja joku ateria lennolla ja meillä tämä kantaasiakasohjelma on tuote ja se joku istuimessa oleva läpyskä, mikä, joku prosyyri sekin on tuote.

Ja sitten niin kuin tuotetuotetuote ja sitten kun itse menin niiden kanssa juttelemaan ja sanoin, että mites korona-aikana, että käyttikö ihmiset näitä tuotteita. Että maksaako joku siitä, että pääsee syömään sitä ruokaa ja istumaan siihen istuimeen ja näin. No ei oikeastaan. Kyllä se tuote itse asiassa on vaan se kahden kaupungin välisen etäisyyden taittaminen mahdollisimman nopeasti. Se on se miksi ihmiset lentää. Totta kai sen päälle sitiä voi tehdä mukavaa mutta se on tuotteen ominaisuuksia, eikä tuotteita. Jos te oikeasti organisoitte arvon ympärille, niin kyllähän se pitää liittyä siihen lentämiseen, aikatauluihin ja hinnoitteluun ja tavallaan siihen, niin kuin lentäminen on se tuote. Ja sitä kautta se rakennekin oli täysin erilainen kuin nämä 60 tuotetiimiä.

Niin kuin se oikean arvon ymmärtäminen on tosi tärkeää. Ja sitten myös eri asiat tietenkin korostuu. Että vaikka teen paljon töitä öljy- ja kaasu- ja kaivospuolella, niin siellä totta kai se turvallisuus ja se tietty standardin noudattaminen on täysin kyseenalaistamaton. että siellä tämä epäonnistuu usein ja nopeasti tyypinen ei oikein sovi sinne.

Jos se parin miljardin dollarin rakennelma siellä jotenkin kärsii niin sitä ei voi millään kokeilukulttuurilla korvata. Se on tiettyä, että se piirre korostuu. Mutta edelleenkin on tosiaan öljy-, kaasu-, kaivuopuolellakin paljon asioita, missä voi taas mennä paljon nopeammin. Ja ainakin niitä tavallaan piirroksia ja suunnitelmia voi iteroida nopeammin, jotta saadaan niihin palautetta.

Satu: Miten näet, että miten uniikkeja nämä uudistamisprosessit on sitten organisaatiojen väleillä?

Olli: Kyllä se vaatii aina sen uutosprosessin tekemisen sen organisaation näköiseksi. Että yksi asiakas kuvasi sitä, että okei niin kuin Olli ja McKinsey voi tuoda tämmöistä niin kuin tosi hyvänlaatusta vaniljajäätelöä. Että se on kylmää ja se siinä on just oikea määrä jotakin kermaa ja muuta, mutta sitten sen asiakkaan tehtävä on lisätä siihen mansikkaa tai pistaasipähkinöitä tai suklaata tai mitä ikinä, jotta se on sen organisaation näköistä ja makuusta.

Mutta tavallaan, että ei kannata aloittaa tyhjästä tekemään sitä, eikä miettiä jotakin, mitä on olevaisuus ja mitä on ketterä, mitä on maailma ja mitä on muutos. Ihan siitä ei kannatta lähteä vaan katsoa just, että miten nämä muut onnistuneet. Se muutosmatka että mikä on ollut se resepti tai se jäätelö, mitä siellä on ollut pohjalla, ja sitten huolehtia siitä. Että se ei ole semmoinen että tavallaan copy-pastata sitä, että muilta ei käytetä vaan suoraan käyttöön, vaan tehdään se just oman näköiseksi ja varmistetaan että omat johtajat on sitä johtamassa. Että mikään semmoinen muutos, mikä tuntuu että se on ulkoapäin tuotu niin semmoinen ei voi toimia ikinä. Sen organisaation pitää olla selvästi sen muutoksen johtajina ja tehdä siitä muutoksesta sen näköinen, mitä se on.

Satu: Hei tähän loppuun haluaisin vielä kysyä vähän sinun omia kokemuksia organisaation uudistajana. Olet jo vuosia tehnyt näitä eri puolilla maailmaa erilaisissa organisaatioissa.

Mikä on ollut itsellesi jotenkin haasteellisempia vaiheita ja toisaalta sitten taas inspiroivimpia caseja mitä olet saanut tehdä?

Olli: Jos ajatellaan haasteellisimmista niin kyllä se itseä aina eniten haastaa tai harmittaa tai ärsyttää jopa semmoiset yritykset, missä sitä ambitiota ja rohkeutta tavallaan ei sitten olekaan. Muutamankin kerran vaikka on tavallaan sanottu, että okei joo, tehdään tämä muutos ja kuulostaa hyvältä ja tavoitteet on selkeät ja sitten aletaan suunnittelemaan sitä. Mutta aina kun on mahdollisuus vähän viivästyttää sitä tai vähän vähentää sitä viestinvaimakkuutta tai vähän, että ei tehdäkään tätä, niin tavallaan että on aina johtoryhmänä menty siitä, että okei, otetaan tämä yksi oikotie ja otetaan tässä, tehdään vähän myöhemmin tätä. Tavallaan semmoinen niin kuin että ei ehkä uskalleta johtaa johtoryhmänä, että jos tavallaan ymmärretään vaikka että okei tämä olisi kyllä oikeasti tapa vaikka tuplata meidän myyntiä.

Että älyllisesti ollaan sitä mieltä, että kyllä, mutta sitten kuitenkin, että no ei kai me nyt, kyllähän tässä pärjätään näinkin ja voimme vähän säästää

kustannuksissa. Ja tavallaan semmoinen ambition puute johtoryhmiltä yrityksissä niin se on ehkä jotenkin semmoinen mikä aina jotenkin tuntuu, että miksi nämä ihmiset johtaa tätä organisaatiota, jos ne ei pysty asettaan korkeita tavoitteita. Koska huonoin asia on se, että jos johto asettaa liian matalat tavoitteet, niin vaikka koko organisaatio tekisi aivan kaikkensa ja pääsisi niihin, niin se ei silti ole mahtava organisaatio, vaan se on päässyt vain keskinkertaisiin tavoitteisiin.

Tavallaan se johdon tavoitteiden mataluus aiheuttaa niin paljon menestyksen puutetta kaikkialla muualla, että se on ehkä näissä monessa ollut se yhteinen tekijä tälle ärsyttävälle kokemukselle.

Parhaita kokemuksia on ehkä just, kun uuden toimialan toimitusjohtaja toteaa vaikka, että onko kukaan toinen lentoyhtiö tehnyt tätä vaikka koskaan maailmassa ja vastaa että no ei kyllä ole. Ja ne vastaavat siihen, että mahtavaa, me ollaan eka. Niin ne on aina semmoisia, se on aina semmoinen hyvä merkki koska siitä tulee just semmoinen, että okei tässä on sitä ambitiota ja on sitä rohkeutta uudistaa. Ja sitten niin kuin siinä pääsee ikään kuin just miettimään sitä aina uudella toimialalla vaikka ensimmäinen kaivos tai ensimmäinen kaasuyhtiö, ensimmäinen lentoyhtiö, aika paljon pääsee tekemään semmoisia toimialan ensimmäisiä esimerkiksi vähittäiskauppoja. Siitä aina alkaa se, että mikä tässä oikeasti on se arvo ja ei ole mitään semmoista mallivastausta katsoa sitä, vaan pitää aidosti mennä koputtelemaan niitä eri huoneita ja kysyä, mitä te oikeastaan teette, niin ne on kaikista kivoimpia ehkä.

Ja tosiaan niiden perässä on muuttanut usein perheen kanssa ympäri maailmaa aina ulkomaille asumaan, että jos jostakin löytyy tällainen johtoryhmä, joka haluaa olla se kovin uudistaja ja tehdä sen kunnolla, niin kyllä siinä vaiheessa hyppään koneeseen ja menen vaikka Uuteen-Seelantiin sitä tekemään.

Satu: Entäs minkälaisia jotenkin keskeisiä taitoja tai asennetta näet, että tarvitaan kun viedään tällaista muutosta eteenpäin organisaatiossa?

Olli: Oma taustani, niin tuotantotaloutta pääaineena, sivuaineena systeemidynamiikkaa ja ohjelmointia. Sitten luin kanssa lukiossa paljon psykologiaa ja puoli vuotta ehdin lukea sosiologiaa ja sitten jotenkin ajattelin itse että eihän tällainen ohjelmointi yritysjohtaminen, sosiologia, psykologia, eihän tätä ole mitään yhteistä nimittäjää. Mutta itse asiassa nämä on ne taidot, mitä sitten on tässä työssä joutunut käyttämään. Tavallaan siinä auttaa se, että ymmärtää sekä sitä liiketoimintapuolta miten yrityksiä johdetaan, mitä vaaditaan vaikka joltakin budjetoitiprosessilta. Ja tavallaan se kova liiketalousosaaminen auttaa, koska se lähtee sieltä, että yritysten

muuttaminenhan on siksi että ne tekisi paremmin niiden tehtäväänsä. Yritysten tehtävänä on tuottaa arvoja ja palveluita asiakkaille.

Tavallaan liiketoiminta-alueen ymmärrys on se kaiken alku. Mutta sen lisäksi auttaa se, että ymmärtää teknologiaa ja tavallaan sitä, kun aika monessa yrityksessä on kuitenkin, ei kaikissa, mutta monessa siellä on insinöörityötä pohjalla. Että oli se sitten vaikka jotakin öljy- ja kaasuinfrastruktuurin suunnittelua tai jotakin softan koodaamista tai muuta. Niin että ymmärtää mitä se työ itsessään on, niin siitä on tosi paljon apua, koska vaikea tehostaa asiaa, mitä ei niinku ollenkaan ymmärrä.

Mutta sitten se, että kaikki sosiologia ja psykologia ja se johtamisen ja muu niin ne on tavallaan kanssa tärkeitä koska niinku suurin osa muutoksista kuitenkin on sitä ihmisten käytöksen muuttamista. Tavallaan toi kolmio on hyvä hanskata. Monesti ehkä näkee, että jos liikaa tulee joltakin kulmalta pelkästään niin sitten on tosi vaikea saada sellaista kokonaisvaltaista muutosta. Jos tulee puhtaasti vaikka devaus ja joku Scrum, Safe-menetelmillä. Tavallaan se ei auta koska taas liiketoiminta-ihmiset on sillain, että hetkinen, että mikä tämä on ja miten tämä vaikuttaa meidän EBITDA:han (yrityksen tulos ennen korkoja, veroja, poistoja ja arvonalentumisia) ja taas puhdas kulttuurilinjakaan ei toimi jos se ei liity siihen arvonluontiin ja se työn sisältöön. Että sellainen monipuolinen, tarpeeksi syvä näkemys ehkä eri kulmilta on oleellista. Ja sitten jos niitä ei ole, niin ehkä kannattaisi rakentaa sellainen ymmärrys siitä noilta kolmelta osa-alueelta.

Satu: Kuulostaa oikein hyvältä combolta. Hei kiitos paljon Olli keskustelusta – jälleen. Voidaan ehkä tässä paljastaa kuulijoille, että oli nyt toinen kerta kun päästiin keskustelemaan yhdessä sillä teknologia teki meille ensimmäisen kerran tepposet. Mutta mä jäin vahvasti plussan puolelle, kun sain taas keskustella näistä tärkeistä asioista sun kanssa ja kuunnella sun tosi laajasta kokemuksesta, niin hienoja nostoja ja oivalluksia.

Olli: Joo, voin myös paljastaa että tunsin suurta sympatiaa, kun sanoit että muistikortti hajosi. Itse kauan kauan sitten kuvasin häitä ja sitten näiden häitten jälkeen totesin, että kolmososa kuvista löytyy, kaksi kolmososa ei... mutta saat seuraavat häät sitten puoleen hintaan. Nauratti paljon vähemmän sulhasta ja morsianta, mutta näin pääsi käymään. Tekniikka joskus pettää.

Satu: Joo, häitä ei yleensä otetakaan uusiksi niin helposti. Kiitos.