

Uudistajat, juontajana Satu Rekonen

Jakso 5: Häviäjästä haastajakso – vieraana Juha Äkräs, Hintsa Performance & Aalto-yliopisto

Satu: Tässä jaksossa vieraanani on Juha Äkräs. Juha on Hintsa Performance:n toinen perustaja ja hallituksen jäsen, ja hän johtaa omaa johtamisen konsultointiyritystään, joka tukee organisaatioita kehittämään yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden kollektiivista johtamiskyvykkyyttä, vahvistaen huippusuoriutumista ja hyvinvointia kaikilla tasoilla.

Hän toimii myös Executive in Residence-tehtävässä Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitoksella Organization Design and Leadership-yksikössä. Tämän roolin ohella Juha viimeistelee tohtoriopintojaan syventäen ymmärrystään johtamisen alalla. Osana tätä työtä hän on kehittänyt integroidun johtamismallin ja uskoo että johtaminen on aina sekä systeemistä että kontekstuaalista.

Ennen nykyisiä tehtäviä Juha teki 20-vuotisen uran Nokialla, joka huipentui henkilöstöjohtajan rooliin. Hän kuului Nokian johtoryhmään ja oli Nokia Siemens Networks'in hallituksen jäsen. Nokialla Juha toimi myös useissa strategian, talouden ja myynnin tehtävissä sekä operatiivisena johtajana Core Networks-liiketoiminnassa.

Tässä jaksossa vastataan muun muassa seuraaviin kysymyksiin. Miten johtamisen eri näkökulmat täydentävät toisiaan? Millaisia henkilökohtaisia haasteita johtaja kohtaa irtisanomistilanteissa? Miksi irtisanomiset ovat haastavia myös niille, jotka jäävät organisaatioon? Miten organisaation menestyksen tai epäonnistumisen tilanne vaikuttaa sen identiteettiin ja johtoryhmän mielentilaan sekä miksi pintapuolisia organisaation muutoksia jotka eivät vaikuta tekemisen tasolla, tulisi välttää?

Satu: Tervetuloa Uudistajat-podcastin vieraaksi Juha.

Juha: Kiitokset.

Satu: Olet tosiaan ollut urasi aikana useissa erilaisissa johtotehtävissä eri organisaatioissa ja keväällä myös väittelet Aalto-yliopiston Tuotantotalouden laitokselta. Minua kiinnostaisi tietää, että mikä johtamisessa sinua on kiinnostanut ja motivoinut niin käytännössä kuin tutkimuksenkin saralta?

Juha: Sitä jotenkin vähän niin kuin ajautui johtajaksi ja jos ajattelee sitä, että silloin aikoinaan aloitti Tuotantotalouden laitoksella, opiskellut myöskin siellä niin jotenkin oli vähän sellainen odotusarvo, että jollakin lailla tehdään jotain johtamista. Se minua kiinnosti jo silloin, että toinen syventymiskohde minulla oli johtamispainotteinen työpsykologia.

Oikeastaan siitä lähtien jo se on kiinnostanut. Teininä meidän suunnistus seurassa niin mä olin se nuorten edustaja silloin hallituksessa ja sillä tavalla koko aika on ollut jotenkin se johtaminen läsnä. Se miksi se sitten alkoi akateemisesti kiinnostaa on se, että sitten kun sitä käytännössä teki ja mulla se isoin tiimi 4000 henkeä silloin kun vedettiin Core-verkkoja networkissa ja siellä oli puolentoista miljardia liikevaihto.

Niin sitten alkoi näkemään, että se dynamiikka kun on vetänyt tuota pientä tiimiä ja tämmöistä 4000 henkilön organisaatiota, että miten sä oikein pystyt johtamaan yhdessä näiden sun kollegojen kanssa tämmöistä yksikköä, kun sulla on vaikka kymmenen eri layeria siinä organisaatiossa. Sitten samaan aikaan näki, että johtamisessa alkoi jotenkin tuntua, että kaikki työntekijöiden hyvinvointi ja työntekijöiden engagement, mitä silloin seurattiin ja edelleen seurataan tosi paljon, niin ihan globaalisti alkoi menemään alaspäin.

Sitten oli sellainen olo, että jotain tässä johtamisessa on, mitä me ei oikein ymmärretä. Tässä on hirveästi kaikenlaisia hypejä aina ollut, että joskus se on ollut tilannejohtaminen, sitten tuli tulosjohtaminen. Sitten on ollut, että okei tämä on muutosjohtamista ja tämä on itseohjautuvaa johtamista.

Meillä on aina joku sellainen yksi johtamisteoria, mitä me otetaan ja kaikki innostuu siitä. Meillä on siis tuhansia professoreita, joiden jokaisen pitää kontribuoida jollakin lailla tähän johtamiskirjallisuuteen. Meillä on tuhansia konsultteja, joilla kaikilla pitää olla joku oma IP tästä johtamisesta.

Tämä on semmoinen sekamelska. Mä muistan, kun mä olin tekemässä tätä väitöskirjaa johtamisesta, niin Kristiina Mäkelä meidän provosti Aalossa, sanoi mulle, että Juha, kun tavallaan toinen vaihtoehto olisi ollut enemmän HR-perspektiivin siihenväitöskirjaan, niin Kristiina sanoi, että hei Juha, älä ala tutkia sitä johtamista. Se on niin kaoottista, että siitä ei saa helposti tehtyä järkevää väitöskirjaa. Se oli tavallaan se miten mä sen tulkitsin. No sit mä oon vähän semmoinen persona, että jos siellä on joku haaste, niin sit mä otan sen vastaan. Ja mulle tuli silloinkin, että kun tämä mua inspiroi ja kiinnostaa, että jos tähän pystyisi jonkun kontribuutioon tekemään.

Ja kun mä vielä huomasin, että ei meillä Aallossakaan itse asiassa hirveästi ole ihan semmoista corejohtamistutkijoita, niin tuli semmoinen olo, että vitsit, että kyllä mä tätä haluan tutkia. Ja lähdin sitten tavallaan sille polulle. Että lähdetään katsomaan mitä teorit oikeasti siitä sanoo. Ja pystyykö tähän jotenkin luomaan jotain semmoista systeemistä ymmärrystä ja semmoista yhteistä taksonomiaa

Satu: Joo, väitöskirjassa puhut integroidusta johtamisen mallista, niin haluatko vähän avata, että mitä se käytännössä tarkoittaa?

Juha: Joo, mitä mä oon siinä niin tehnyt, että se integrointi on sitä, että mä oon ottanut, jos mä ajattelen, että on tämmöisiä johtajan paradigmoja, niin sehän kaikki lähti niin kuin siitä, että oli tämä niin kuin tämmöinen tieteellinen siis johtamistutkimus. Sehän on tosi vanhaa muuten että vanhemmat johtamiskirjoituksethan on sieltä Egypti-ajolta kun suurvisiiri on hieroglyfeillä kirjoittanut, että mitäs tämmöistä valtiota johdetaan. Ja tämmöistä administration.

Ja sittenhän meillä on filosofit kreikan filosofit kirjoitti siitä ja Rooman keisarit kirjoitti siitä ja Shakespeare kirjoitti. Mutta tämmöinen tieteellinen johtamistutkimushan on aika tuoretta. Ja se oli ensin lähti siitä, että tutkittiin enemmän persoonaa sitä trait-näkökulmaa. Että sehän oli, kun se ideahan oli siinä se, että hei että johtajaksi synnyttään.

Että se oli se perspektiivi. No sitten tavallaan tajuttiin että hetkinen, että ei se nyt ehkä ole sitten kuitenkaan vaan siitä persoonasta kiinni ja siitä, että onko se mies ja kova ääninen ja pitkä ja mitä kaikkea siinä vaikuttaa että nyt sä oot johtaja siihen aikaan. Että tämä onkin käyttäytymistä.

Eli se ideahan oli se, että sä voit oppia, että johtamista voi oppia. Ja sitten tuli tämmöinen enemmän asioiden johtaminen versus ihmisten johtaminen. Ja molemmat on tärkeitä. Tuli autokraattinen versus demokraattinen johtaminen. Ja sitten haettiin semmoista geneeristä johtamismallia. Että hei että mitä on se hyvä, geneerinen, universaali johtaminen. Ja sitten hetkinen, että ei tämä ole kuitenkaan ehkä niin universaalia, vaan että sillä tilanteella sillä kontekstilla on jotain vaikutusta. Ja sitten nämä itse asiassa samat tutkijat alkoivat rakentaa malleja missä tämä tilanne jotenkin otettaisiin huomioon.

No siitähän tuli sellaisia massiivisia päätöksentekopuita, että jos olet tämmöisessä tilanteessa tai tämmöisessä, sitten otat tämmöisen ja sitten sieltä seuraat tämmöistä ja sitten loppupeleissä, niin sitten käyttäydy näin jos olet tämän polun mennyt läpi. Eihän se tietysti johtaja pysty siinä tilanteessa edes käyttäytymään näin.

Sitten todettiin, että tämäkin on liian kompleksista, mutta se jäi se kontekstualinen johtaminen kuitenkin. Meillähän on siis ne, mitkä on paljon käytetty on nää situational leadership edelleenkin, niitä käytetään niitä malleja. Ja nyt tämä kontekstualinen johtaminen on taas tullut uudestaan. Se kontekstin merkitys kuinka tärkeä se on.

No sitten tuli sen jälkeen, että hetkinen, mutta tämä ei ole staattinen, tämä meidän ympäristö. Että hei tähän kuulostaa tutulta että tämä on niin epävarmaa ja kaikki on muutoksessa, niin tuli tämä transformatiivinen johtaminen. Että hetkinen, nyt onkin muutosjohtamista. Miten me johdetaan sitä muutosta?

On transaktionalista ja transformatiivista muutosta ja organisaatiojohtamista. Silloin huomattiin että tämmöinen sisäisellä motivaatiolla voisi olla joku merkitys. Sitä ennenhän se oli ollut sitä ulkoista motivointia että saadaan ihmiset tekemään, niin sille pitää maksaa jotain tai pitää olla tämmöistä kaupankäyntiä.

Mutta sitten tuli se, että hetkinen, että ihmiset voisi motivoitua siitä työstä ja oppimisesta ja aikaansaamisesta ja tämä työ itsessään voisi olla tosi motivoivaa. Miten me inspiroidaan ihmisiä, autetaan niitä sisäisestikin motivoitumaan. Mutta sekin edelleen oli tämä johtamisen perusajatus, että se on tämmöinen johtamisen, puhutaan trybodista, että sinulla on aina johtaja, sinulla on alainen ja sitten sinulla on tehtävä.

Sitten tuli vasta sen jälkeen, että hetkinen, että kuka sit on johtaja tuli enemmän nämä kollektiivisen johtamisen ajatukset. Että hetkinen, me voidaan johtaa yhdessä, me voidaan jakaa sitä johtamisvastuuta, että voi olla, että joku on eka johtajana, mutta sitten toinen joku tiimiläinen hoitaa jonkun asian siitä johtamisesta.

Sitten tuli kaikki nämä eettiset ja moraaliset pohdinnat kun hetkinen nähtiin, että tuli semmoisia hirveitä moraalihasardeja yrityksissä. Hetkinen, että tällä moraalilla ja etiikallakin on joku merkitys ja sitä alettiin pohtimaan. Jos ajattelee, että kaikissa näissä on jotain viisautta, niin se on kaikissa joku semmoinen dimensio joka on tosi tärkeä.

Jos ajatellaan sitä trait-puolta, niin siellä on hetkinen että persoonalla on joku vaikutus. Jotkut meta-analyysit sanovat, että jos 20 prosenttia suunnilleen olisi kuitenkin sitä persoonaa niitä skillejä, mitä sinulla on johtajana. Kaikki se, joka siihen leadership effectivessiin paljon se vaikuttaa.

Sitten se johtajan käyttäytyminen tuli seurausvaiheessa, että hei sun pitää johtaa asioita, sun pitää johtaa ihmisiä niitä molempia. Tämä on siinä mun mallissa, tämä on yksi dimensio, että asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Sitten tuli että se on kontekstuaalista. Kontekstuaalista voidaan ajatella, että se on moderaattori tai sitten voidaan ajatella, että se on antecedentti.

Mun mallissa mä oon lähtenyt siitä, että sulla on joku konteksti eli se määrittää sun johtajan käyttäytymistä ja se on leadership antecedentti. Sitten tuli se, että tämä transformatiivinen johtaminen, niin sä voit ajatella, että se ihmisten, asioiden johtaminen voi olla co-operatiivista tai strategista. Eli se muutosjohtaminen on tämmöistä pitkän tähtäimen strategista johtamista ja enemmän siellä on hyvin pitkälle se asioiden johtamisperspektiivi.

Sitten people development on sitä ihmisten kehittämistä pitkällä tähtäimellä. Sitten siellä kaiken pohjalla mä oon ottanut sen, että sun pitää johtaa itseäsi. Eli se, että sä tunnet itsesi. Että sä pystyt johtamaan itseäsi. Se on lähtökohta. Mä puhun että se on leadership foundation.

Satu: Miten kun oot tehnyt nyt jo joitain vuosia tutkimusta johtamiseen liittyen, niin onko se jotenkin informoinut siitä käytäntöä, kun oot tehnyt myös johtamista käytännössäkin ja tätä konsultointia?

Juha: Kyllä se siis sillä tavalla, että se on tuonut ehkä semmoista balanssia, että johtamiseksi just helposti kun sulla on ne eri tilanteet että jossakin tilanteessa sä kehität niitä ihmisiä, jossakin tilanteessa sun pitää, sä suunnittelet projektiin ja niitä asioita johdetaan siinä, että saadaan se aikaiseksi.

Mutta just siitä ehkä semmoista, että hetkinen, että onko tämä koko kenttä kunnossa, että kun me puhutaan leadership-funktioista, eli ne kaikki on semmoisia tarpeita, mitä sillä tiimillä, esimerkiksi ryhmällä on. Eli ryhmällä on tarve siinä ihmisten johtamisperspektiivissä siin lyhyel tähtäimel, että meillä on hyvä henki, meillä on hyvä se psykologinen turvallisuus meillä on semmoinen hyvä yhteisen tekemisen fiilis siinä, positiivinen fiilis.

Sen päälle on hirveän hyvä rakentaa sitä, mä puhun tulosten johtamista, results management, on hirveän tärkeätä, kun siellä on se roolien ja tavoitteiden kirkkaus on selvä, se, että sä seuraat sitä asiaa, sä mittaat, sä koko aika teet sitten tavallaan iteroit sitä siinä matkan varrella, että ne on molemmat tärkeitä. No sit se muutoksen johtaminen sekin on tärkeätä että ihmiset tarttee sitä merkitystä, sitä, että hetkinen, mikä se suunta on, sitä visiota, joka sit taas ohjaa meitä siinä tulosten johtamisessa ja siinä, että me saadaan aikaiseksi.

Ja sitten on se, että ihmiset kokee kehittyvänsä, eli Maxwell, tämä leadership tutkija, niin hän puhui, että tavallaan leadershipissä on ne outcomit neljällä tasolla. Se ensimmäinen on se, että tulee just semmoinen hyvä, että mä kuulun tähän, että mä saan aikaiseksi sen hyvän suhteen.

Toinen taso on se, että voi ajatella, että startupithan usein alkaa tästä, että meillä on hyvä kulttuuri, hyvä semmoinen pöhinä, kiva tekemisen meininki ja on tosi kivaa yhdessä ja on tämmöisiä määrättyjä, millä se näkyy on, että yhdessä tehdään jotain kivoja juttuja tai meillä on just joku pizzaa illalla ja semmoisia, että meillä on semmoisia kivaa yhteistekemistä.

Mutta se ei riitä ihmisille, että kyllähän se sitten pitäisi jotain saada aikaiseksi. Eli se kakkostaso on se, että me saadaan aikaiseksi yhdessä. Ja sen on nähnyt itsekin näissä omissa organisaatioissa, että ihmisethän on tosi innoissaan jaksaa olla pari vuotta siinä, että me saadaan aikaiseksi niitä samoja asioita.

Mutta kyllä sitten semmoiset yleisesti ottaen hyvät työntekijät, haluavat, että tämä kehittyy. Mun pitää kehittyä ja meidän tekemisenkin pitäisi kehittyä. Niin sitten tulee se, että hetkinen, että se kolmannen tason johtaminen onkin sitten sitä, että me nimenomaan uudistutaan ja me kehitytään.

Ja strategiatermi on, että meillä kilpailukyky paranee ja me pysytään kilpailukykyisinä. Ja sitten tulee se neljäs taso, että sä oot niin kuin respected leader. Mutta sehän ei ole semmoinen, että sä saat sen niin kuin, se ei ole jotain semmoista, että nyt vaan niin kuin kun teet näin niin sit olet respected leader.

Vaan se kun sä teet niin kuin tosi hyvin sitä johtajuustehtävää vuosien yli ja vuosikymmeniä niin sit susta tulee niin kuin, kaikki puhuu Matti Alahuhdasta, joka on valittu Euroopan parhaaksi johtajaksi ja muuta. Että hän on varmasti respected leader. Mutta ei se tapahtunut niin kuin hetkessä, vaan se on tapahtunut siten, että hän on niin kuin systemaattisesti tehnyt hyvin sitä johtamistehtävää.

Hän on suoriutunut hyvin näissä eri organisaatioissa, ja nythän varmaan me voidaan todeta, että hän on respected leader. Että hän on päässyt sinne korkeammalle tasolle.

Satu: Eli kuulostaa, että katsot johtamista aika holistisesti.

Juha: No joo se on ehkä mun persoonakin semmoinen, että mä oon aika konseptuaalinen ja systeeminen.

Johtaminen, se on siis niin systeemistä. Sen takia esimerkiksi meillähän ei ole hirveän hyvää evidenssiä siitä, että se, että me opetetaan johtajalle jotain yksittäisiä skillejä, että sillä seuraa johtamistuloksia. Meidän johtamiskoulutus on hirveän paljon sitä skillejen kouluttamista esimerkiksi. Se johtuu juuri siitä, että kun se yksittäinen skill ei riitä, vaan sinun pitää siinä tilanteessa, sinulla on tavallaan hirveän hyvä työkalupakki.

Sinulla on siellä niitä skillejä ja työkaluja ja mutta kun sinulle tulee tilanne, sinun pitää tajuta, että pitääkö nyt käyttää sitä jakoavainta vai pitäisikö nyt ottaa joku saha käsiin. Tavallaan siinä tilanteessa pitää osata ja sitten kun sitä tarvitaan aina monta työkaluja kerralla, että se ei riitä se yksi työkalu siinä johtamistilanteessa.

Sitten loppupeleissä se miten sinä sovellat sitä sinun kokemuksta ja osaamista, niin tässä tuleekin merkittäväksi relevantilla tavalla siihen kontekstiin. Kontekstihan menee ihan sille tasolle, että me yksilöinäkin tulkitaan tilanteita eri lailla. Jos ajatellaan ihan yksinkertainen asian, että joku henkilö haluaa jutella sinun kanssa joka päivä ja joku toinen on, että älä tule tänne sotkeen. Kyllä minä sitten kysyn kun minä tarvitsen apua. Nämä ovat kaksi ihan eri leadership odotusta Hyvä johtaja osaa lukea tiimiläisiä ja niitä tilanteita, että mitäs mun nyt pitää tehdä.

Satu: Tässä podcastissa me keskitytään nimenomaan organisaation uudistamiseen ja innolla odotan meidän keskustelua siihen liittyen nimenomaan johtamisen näkökulmasta.

Miten Juha näet johtamisen roolin ja mikä siinä ehkä korostuu, kun puhutaan organisaation uudistamisesta?

Juha: Uudistamisessa aina tärkeää on se, että me ymmärretään miksi meidän pitäisi uudistua ja missä kohdassa me ollaan menossa. Jos näen mahdollisuutta, tai itse asiassa pelkohan voi olla myöskin semmoinen driveri että pelätään jotain että me hävitään jos emme tee jotain.

Siellä on ihan semmoinen jopa tunnetason lähtökohta, että hetkinen, että meillä on joku tarve sille uudistumiselle. Ja siksihän se esimerkki muutosjohtamisessa, niin se hankaluus on se, että jos sulle vaan sanotaan. Kaikkihan haluaa muutosta, mutta kukaan ei halua muuttua itse. Se on yksi mitä sanotaan vähän tietysti äärimmäinen, mutta näin me puhutaan.

Ja sitten me tiedetään se, että jos sä vaan sanot, että joku pitää muuttua, niin muutosvastarinta siitä tulee. Että miksi? Se on aina hankalaa, se on ikävää, siinä

on aina riskinsä niin miksi sä haluaisit muuttua, jos et sä tiedä että siellä on jotain parempaa, siellä valo on siellä tunnelin päässä.

Ja sen takia muutoksessa aina puhutaan siitä, että sulla pitää olla joku toivo, joku visio, joku majakka, joku pohjantähti. Ja siihenhän se perustuu, että se lähtökohta on pakko olla se, että sä pystyt perustelemaan itsellesi ja muille, että meillä on tarve sille muutokselle. Ja että me osataan konkretisoida se, että mikä se muutoksen tuoma etu on, ja sitten sieltä lähtee hakea sitä, no mitäs meidän pitäisi tehdä eri lailla, jotta me päästään siihen.

Satu: Sinulla on kokemusta eri tyyppisistä organisaatioista, organisaation muutoksesta ja uudistamisesta ja Nokialla toimit myös henkilöstöjohtajana suurten muutosten aikana. Kertoisitko meille ajastasi Nokialla ja minkälaisissa tavallaan vaiheissa olit siellä mukana ja minkälaisia haasteita kohtasit johtajana isojen muutosten äärellä?

Juha: Joo, mulla oli se tavallaan se ekat kymmenen vuotta oli semmoista jatkuvaa kasvua ja positiivista muutosta. Ja se mun toinen kymmenen vuotta oli sitä semmoista jatkuvaa haastetta. Silloin kun sä kasvat ja kaikki on positiivista niin sehän helppoo.

Kaikilla on paljon mahdollisuuksia. Kaikki nuoret, jotka tulee organisaatioon ne todennäköisesti ylenee aika nopeasti, ne saa vaativampia hommia. Ja koko aika tehdään tavallaan tulosta ja miten sitä sitten mitataankaan. Mutta sitten kun on vaikeaa, niin sehän on se haaste. Jotkut sanoo, että johtajia tarvitaan eniten silloin kun on vaikeaa.

Ja silloin se ei ole aina kauhean kivaa. Kyllä Nokiallakin se viimeinen kymmenen vuotta, niin kyllähän siinä just esimerkiksi se, että kun me irtisanottiin sitten kymmeniä tuhansia ihmisiä, lopetettiin saitteja. Mä puhun, että on semmoisia niin kuin leadership dark nights. Välillä tulee sitten semmoisia tilanteita, että sä oot aika epätoivonen itse. Ja kun esimerkiksi ihan hyvillä syillä me jouduttiin siihen, että pitää irtisanoa kymmeniä tuhansia ihmisiä, niin kyllä silloin mulla oli yksi yö itsellä että mä mietin että haluaks mä tehdä tätä ja oonko mä oikea ihminen tekemään tätä.

Ja mä päädyin, että en mä halua tehdä tätä, mutta kuitenkin aamulla ja sitten pohdittuani sitä, niin sitten kuitenkin totesin, että mut jokuhan tämän tekee. Ja sit mä mietin, että mä oon kuitenkin ollut Nokialla tosi pitkään ja mä koin että mulla on sydän, mä tunnen hirveän monet niistä ihmisistä, kun mä oon kiertänyt niin paljon sitä organisaatiota.

Että ainakin mä koin ne ihmiset siinä, että jos mä teen tämän totaalisesti teknisesti, niin se ei riitä. Ja mä ajattelin, että ehkä sillä mun taustalla, niin se on ihan hyvä, että kyllä mä sen sitten kuitenkin teen, se on tavallaan vähän mun vastuulla, että se pitää vaan tehdä. Mutta sillä on merkitys miten sen tekee.

Ja tämä oli sitten siinä Bridge-ohjelmassa, jonka me toteutimme Nokialla, ja sehän oli kaiken kaikkiaan huima ohjelma. Siinä oli ensinnäkin todella paljon tukea työntekijöille eri polkujen kautta: halusipa työntekijä sitten lähteä opiskelemaan, me tuimme sitä, tai perustaa yrityksen, niin tuimme myös sitä.

Siis tuhat yritystä perustettiin, 400 niistä Suomessa. Niitä tutkittiin vuoden päästä, Aalto itse asiassa tutki, että mitä niille kuuluu. Niistä suurin osa oli edelleen pystyssä. Ja tietysti siellä oli myös ne irtisanomisrahat. Ja yksi oppi muuten oli se, että meillä oli todella runsaat ne irtisanomisrahat. Ja me ajateltiin, että se on sitä vastuullisuutta.

Mutta kyllä mä sitten myöskin näin sen, että kaikista parhaita oli ne aktivoivat toimet. Eli just se, että oli koulutusta ja autettiin työllistymään, etettiin niitä. Meillähän oli siis ihan huimia tarinoita jossakin Tanskassa. Niin ne johtajat itse löysi koko tiimille töitä Kööpenhaminassa.

Ne aktivoivat tekijät oli niitä tärkeitä, koska rahahan, sehän paimillaan passivoi. Eli siellä pystyi laskemaan niin, että jos sä olit ollut pitkään Nokialla, sä sait 15 kuukauden irtisanomiskorvauksen. Niin sillä pystyy kaksi vuotta pärjäämään. Eli sä voit ajatella niin, että hetkinen, että eihän mun tarvitse nyt mitään tehdä tässä eka vuoden aikana.

Ja sit mä pidän tämmöisen vähän niin kuin sapatin. Mutta me tiedetään että se ei välttämättä ole ihmiselle hyväksi, että pidetään se vuoden sapatti, vaan että ne, jotka on aktivoitu heti niin ne sitten yleensä pääsivät aika nopeastikin taas kiinni johonkin uuteen työhön. Että se oli yksi oppi siitä. Mutta se Bridge-ohjelma kaiken kaikkiaan, niin yksi syy miksi se onnistui niin hyvin, oli se, että meillä oli ne meidän omat johtajat ottamassa vastuuta niistä ohjelmista koska nekin irtisanottiin.

Se ei ollut semmoinen taas tekniinen toimenpide, että nyt ulkostetaan tämä jollekin firmalle, joka hoitaa meille tämän ikävän homman, vaan meidän porukat itse pyöritti niitä Bridge-tiimejä siellä erinäisillä siteilla. Meidän johtajat itse haki työpaikkoja näille tiimeille ja ihmisille ja auttoi niitä ihmisiä, jolloin siinähan oli se sydän mukana. Se oli mun mielestä yksi tärkeimpiä oppeja, että vitsit että se, että sitten kun on noita ikäviä juttuja, niin sitten

hoidetaan ne itse ja kun johtajat itse olivat siellä mukana, niin kaikki työntekijätkin ottivat sen tilanteen mun mielestä hyvin eri lailla.

Että nuo eivät ole tällaisia yksittäisiä oppeja, mutta ehkä se geneerinen oppi on just se, että niissä vaikeissa tilanteissa eniten tarvitaan sitä hyvää johtamista.

Satu: Miten noinkin vaikeaan asiaan kuin ihmisten irtisanominen, niin miten sinä esimerkiksi johtajana valmistauduit henkisesti niihin tai miten siihen pystyy valmistamaan?

Juha: Niin kyllä täytyy sanoa, että varmaan se vaikein paikka on ollut silloin kun olin itse ensimmäisen kerran irtisanonut oman alaisen. Että sullahan on henkilökohtainen suhde kaikkien sun tiimiläisten kanssa. Että niiden kanssa tehdään töitä joka päivä ja sitten sulle tulee sellainen tilanne, että syystä tai toisesta joudut irtisanomaan jonkun läheisen kollegan. Ja kyllä mä muistan itse, että se oli itselle tosi hankala tilanne. Mä oon aina ollut semmoinen asioiden johtaja, mutta mulla on myöskin aika vahva ihmisperspektiivi. Mäkin koen kyllä sen tunteen tavallaan, sen ihmissuhteen. Ja se oli oikeastaan vaikein tilanne. Sittenhän sä oot tehnyt sen kerran sitten se on helpompi, sä oot jotain oppinut siitä.

Ja sitten kun on rehellinen ihmisen kanssa ja käy sitä läpi niin kuin semmoinen ihminen ihmiselle, niin yleensä se menee ihan hyvin. Se, että sulla on hyvä sydän, se oikea intentio siinä itselläsi, halu auttaa ja tukea sitten kuitenkin, vaikka se on ikävä asia niin se on sitä helpottanut.

Sitten kun puhuttiin kymmenistä tuhansista ihmisistä, niin sehän on itse asiassa, se on vähän kauempana. Se vaikein on siinäkin että siinä on ne sinun omat tiimiläiset ketä sinä irtisanot, mutta sitten kun olet henkilöstöjohtaja, sinulla on siellä aika kaukana ne ihmiset itse asiassa ja ne linjamanagerit siellä, ne esihenkilöt jotka ottavat sen ison paineen tietenkin.

Siitä muuten yksi missä itsekin koki sen paineen tosi paljon, silloin kun me Saksassa se Bohumin site lopetettiin. Sehän oli semmoinen tehdas, meidän koettiin, että saksalainen koko yhteiskunta hyökkäsi meidän kimppuun ja meistä oli ihan hirveät ne kirjoitukset, meitä syytettiin kaikesta mahdollisesta.

Sitten minä ja pari kollegaa, meidän piti mennä selittämään niille työntekijöille, ja me oltiin vuokrattu jäähalli. Ja siellä oli siis 2000 ihmistä siellä jäähallissa, toinen pääty. Ja sitten siellä oli semmoinen podium, niin kuin semmoinen iso, missä oli kaikki nämä, nämä niin kuin liittojen edustajat ja kaupungin edustajat oli siellä sun takana puolikaarella.

Ja sitten siellä sun edessä oli niin kuin joka puolella 180 astetta oli meidän työntekijät. Ja sitten mä menen pitää puhetta, kertomaan, että miksi me tehdään näin ja se tavallaan vihan tunne ja se semmoinen niin kuin, että miten sä niin kuin koet sen niin kuin 360 astetta sun ympärillä on niin kuin semmoinen, että niin kuin todella nyt on semmoinen, että sä puhut jotain semmoista, mistä ei tykätä ollenkaan. Ja se tilanne oli siis semmoinen, että on ainoa kerta kun mä oon, mä oon joutunut aika usein oli jotkut turvamiehet mukana jossakin latinalais-amerikassa ja muuta. Silloin oli se tilanne ja riskianalyysi oli, että siellä voi tapahtua jotain.

Siksi niin kuin päädyttiin siihen, että siellä oli turvamiehet oli niin kuin turvaamassa siinä tilanteessa. Kun mä olin puhunut sen, ja oli Q&A pidetty, ja sit kaikki lähti sieltä niinku sinne jäähalliin sinne käytäville. Ja sit mua lähetettiin niinku sieltä eskorttaamaan ulos, ja mut vietiin sit takaa ulos sinne niinku sinne käytävälle.

Mut se uloskäynti oli siellä toisella puolella, että mä sit kuljin sen niinku kaikkien niiden läpi, niiden ihmisten läpi. Ja ne turvamiehet odotti mua siellä ulkopuolella, ja sit ne vei mut niinku jollakin varmaan panssaroidulla autolla sinne lentokentälle. Se oli jotenkin niinku ihan vähän niinku korni tilanne kaiken kaikkiaan. Mut tämmöstä niinku tapahtuu välillä, että tää on sitä mitä siellä niinku käytännössä.

Ja silloin niinku kyllä just koki taas sen että okei olen yrityksen edustaja, kerron sen viestin. Mut niinku koki sen hyvin konkreettisesti että, miten ihmisillehän se oli niinku katastrofi henkilökohtaisella tasolla ja sille yhteisölle se oli niinku katastrofi.

Satu: No miten tällaisissa ei-positiivisissa uudistamisissa tai muutoksissa, niin miten sitä toivoa ja motivaatiota pidetään yllä sitten niiden ihmisten kesken ketkä siellä vielä on töissä?

Juha: Tämä olis hirveän hyvä pointti, minkä sanot koska itse asiassa sanon siis irtisanomissakin, että silloin kun ne, jotka lähtee, niin nehän lähtee johonkin uuteen. Jos ne vain tunnetasolla pääsee siitä yli mahdollisimman nopeasti, niin siellähän on jotain uutta edessä. Niin ne just lähtee kouluttautumaan ja siis mulla on todella monet henkilöt ketkä on irtisanottu Nokialtakin näiden prosessien kautta, niin tullut puhumaan jälkikäteen, että Juha, se oli paras asia mun elämässä. Mä olin jo vähän sinne juurtunut ja muuta ja nyt se oli semmoinen uudistuminen, se henkilökohtainen uudistuminen itse asiassa. Tämä oli siihen semmoinen sysäys. Itse asiassa ne, jotka sitten jäi, niin sehän oli niille

traumaattinen kokemus. Että hetkinen, että mua ei valittu lähtemään, mutta mun kollegat joutu lähtemään.

Kollega oli ehkä jo ottanut askeleen jonnekin uuteen, näki siellä jotain uutta toivoa. Niin sitten ne, jotka jäi, niin siellä voikin olla, että siellä on semmoinen vähän häpeän tunne ja muuta, että hetkinen, että kollegat joutui lähtemään ja mä jäin tänne vielä. Siksi oikeastaan se, että miten sä saat tavallaan sen uudelleen tunnetasolla käyntiin tiimeissä, että nyt hei mennään eteenpäin että tämä on se, mitä me haetaan.

Ja siinä menee just, että sun pitää käydä keskusteluja siellä tiimeissä ja miten esihenkilöt osaa sen siellä tiimeissä käsitellä sen asian ja auttaa sitten, tukea ihmisiä siinä, niin on tosi tärkeää. Mutta sehän on hyvin henkilökohtainen, miten siellä on jotkut saman tien vaan eteenpäin ja jotkut jää sitten semmoiseen, että on surullinen olo tai kokee sen tosi negatiivisesti.

Ja siinäkin taas näkee just sen, että miten esihenkilö sitten ja läheiset siinä auttaisi, pystyy auttamaan tai HR. Niin kuin niitä tiimejä sitten menemään eteenpäin ja yksilöitä.

Satu: Miten itse näit jotenkin tämän jälkeen, että miten Nokialla lähti sit jotenkin rakentumaan tavallaan varmaan aika uudenlainenkin kulttuuri ehkä?

Juha: Tässähän oli vähän eri vaiheita ja näin jälkikäteen analysoituna, että tähän sitten ehkä paras analyysi on tämä Ringtone, jonka Doz on kirjoittanut, jolla oli access ihan Nokian johtajiin ja kaikkea mitä me oltiin tehty, niin hän on kirjoittanut kirjan siitä koko tästä Nokian tilanteesta ja hän on aika hyvin analysoinut siellä mitkä oli tavallaan ne syyt mitkä johti siihen.

Mutta siellähän oli niin kuin, että siitä voi jo niin kuin nähdä että kaikki se analyysi mitä siitä on tehty, että tavallaan se oli jo se niin kuin menetetty se peli jo siellä 2008, 2007-2008, että se oli niin kuin selvää, että niin kuin Apple, nyt puhutaan koko devices puolesta ja kännykkäpuolesta, niin siellähän niin kuin oli tullut Apple ja sitä ei olisi pystynyt mitenkään estämään, mutta tavallaan se Androidin niin kuin voittokulku, niin siihen Nokialla olisi ollut ihan mahdollisuudet vielä silloin.

Mutta sitten 2010 esimerkiksi kun taas tehtiin seuraava uusi strategia, niin sitten oli jo tavallaan vähän liian myöhäistä. Mutta me tehtiin siis, sehän oli todella iso strategiahanke ja semmoinen muutoksen suunnitteluhanke. Että mehän, se oli ihan huimia juttuja, mitä me tehtiin. Meillä oli siis tavoitteet just kulttuurimuutokselle, johtamiselle.

Meillä oli sitten strategiset tavoitteet. Ja kun me mitattiin niitä, niin ihmisten siis, vaikka meidän finanssi-performanssi meni alaspäin, niin itse asiassa meidän ihmisten tyytyväisyys kasvoi. Meidän johtaminen sai parempia scoreja, meidän kulttuuri sai parempia scoreja ja tähän yleensä aina kulkee käsi kädessä, että ihmisten tyytyväisyys seuraa itse asiassa taloudellista, sitä, kuinka hyvin menee firmalla taloudellisesti ja miten tyytyväisiä asiakkaat on.

Ne kulkee vähän käsi kädessä ja korreloi toisiinsa erilaisten metanalyysienkin mukaan. Mutta siinä ne lähti ihan eri suuntiin. Me saatiin muutettua se henki, se kulttuurijohtaminen parantui. Me olimme siinä, kun me oltiin jaettu esimerkiksi kvartaaleittain meidän johtajat, niin ne johtajat, jotka oli tavallaan siinä kakkoskvartaalissa, jos nelonen on se heikoin. Jos ei ne olisi parantanut, niin ne olisi tippunut siihen neloskvartaaliin sen prosessin aikana, siihen alimpaan kvartaaliin mittausten perusteella.

Me onnistuttiin tekemään siihen hyvin juttuja. Mehän siis kehitettiin tiimejä. Meillä oli 160 ylintä johtoryhmää Nokian Devices puolella. Niille tehtiin jokaiselle sellainen oma prosessi missä sitä kollektiivista johtamista käytiin läpi. Mikä sinun tiimin tehtävä on, tämä muutos, mitä sinä nimenomaan, meillä on tämä strategia, mitä se tarkoittaa meidän tiimille ja mitkä ovat meidän eri roolit siinä.

Tavallaan se oli ihan perusjuttu, käytiin läpi kaikkia niiden tiimien kanssa. Sitten siellä myöskin puhuttiin tästä kulttuurista, johtamisesta. Se oli hyvin tällainen kollektiivisen johtamisen harjoitus. Se ei ole niin, että vain niitä johtajia koulutettiin, vaan me itse asiassa työskenneltiin niissä tiimeissä.

Se on ehkä jäänyt yhtenä oppina, minkä näen nyt. Tälläkin hetkellä kun työskentelee eri organisaatioiden kanssa. Että se, että pelkästään koulutetaan johtajia niin johtajille eri skillejä ja sitten vielä, niin kuin aika usein me tehdään se niin, että me otetaan niitä vähän eri paikoista, jossa on hyvä se ristiinpölytys, mutta se ongelma on sitten se, että kun ne menee takaisin sinne organisaatioon, niin organisaatio ei ole ollenkaan valmis mihinkään muutokseen ja sitten sinä tuut sinne takaisin, sinä haluat vaikka yrittää jotain muuta, mutta kollegat ei ole mukana siinä, sinun alaiset ei ole mukana siinä, ei edes ymmärrä mitä sinä puhut kun sinulla on vähän eri terminologia.

Mutta sen sijaan ne harjoitukset missä sinulla on se koko johtoryhmä mukana ja ne yhdessä puhuu siitä tilanteesta ja yhdessä päättyy että näitä me tehdään näitä asioita, niin sitten se lähteekin saman tien käyntiin. Että just tällaisessa muutoshankkeessa olisi tärkeämpää kuin se, että me johtamisen näkökulmasta

siis, että me koulutetaan johtajia mutta se, että me koulutetaan niitä tiimejä yhdessä.

Satu: Juuri näin. Ja sitten se yhteisen ymmärryksen luominen.

Juha: Juuri näin. Että se on niin kuin vuorovaikutusta, yhteistä sanotusta, semmoista sensemakingia, yhteinen tavoitetilä. Mikäs meidän kunkin rooli on, semmoista alignmentin hakemista, koheesion hakemista ja sitten semmoista tavallaan myös yhteistä rally cry, että hei että mikä on se meidän tiimin, meidän porukan se osuus tässä visiossa.

Ja se cascadeissahan on hirveän tärkeä, ettei se jää sinne ylätasoon, varsinkin isossa organisaatioissa, että jos siellä ylätasoon kolme ylintä tasoa ymmärtää hyvin, niin se ei vielä ollenkaan kerro, että siellä kymmenennellä tasolle porukat ymmärtää. Ja osaa konkretisoida sen, että meillähän tämä tarkoittaisi, että meidän pitää tehdä tällaisia asioita erilailla.

Ja pahimmat esimerkit on ollut semmoisia, mä oon nähnyt osia organisaatiosta, semmoisia, joissa on tuhansia henkilöitä organisaatiossa, niin on viisi vuotta putkeen tehnyt joka vuosi jonkun tällaisen organisaation muutosharjoituksen. Ja tavoitteena on, että parannetaan sitä kyvykkyyttä ja on jotain mittareita siellä.

Ja viiden vuoden jälkeen nähdään, että periaatteessa mikään ei ole muuttunut siellä tekemisen tasolla. Mutta organisaatioboksit on kyllä liikkunut viisi kertaa ympäriinsä ja johtajia on vaihdettu ja uudelleen pohdittu, miten sitä pitää raportoida ja johtoryhmät pistetty uusiksi. Mutta siellä ruohonjuuritasolla kaikki jatkuu niin kuin ennenkin ja sanotaan, näitähän he heittää siellä sitten nämä irtileuat, että joo että karavani kulkee ja koirat haukkuu, mutta kaikki jatkuu niin kuin aina ennenkin.

Että sitten johtajat taas keksii jonkun uuden jutun taas ensi vuonna että ei tästä kannata hirveästi huolestua. Tämä kyyninen perspektiivi, mitä välillä kuulee.

Satu: Hei, mainitsit tuossa aikaisemmin että kymmenen vuotta sinun Nokia-ajasta oli kasvua ja tavallaan menestystä ja sitten se kääntyi toiseen, se suunta. Olet ollut Nokian johtoryhmässä myös, niin miten tällaiset asiat ja muutokset vaikuttavat siihen johtoryhmät työskentelyyn, tunnelmaan ja ihan identiteettiin?

Juha: No siis tällaiset vaikuttaa tosi paljon, että silloin kun sulla on menestystä, että olihan se silloinkin kun me menestyttiin, niin silloin mä olin Networksin johtoryhmässä ja muissa rooleissa siellä. Niin silloin kun menestytään, niin siellähän on hirveästi ongelmia silloinkin, että olihan meillä

tuoteongelmia ja asiakkaat piti meitä tiukilla ja muuta, mutta siinä oli kuitenkin aina sellainen positiivinen spinni.

Mutta silloin kun ei ole, silloinhan on tavallaan... Sulla on ollut tällöinen ihan voittajan ja liiderin... identiteetti tai haastajan. Meillä oli Networksissa, meillä oli ehkä enemmän se haastajan identiteetti ja sitten Devices-puolella tuli ihan semmoinen, että ollaan se maailman ykkönen. Networks on ehkä aina ollut sil taval, että siellä on ollut Ericsson ja sitten tuli Huawei ja muuta, että siellä on niin kuin, ennen oli siis Motorolat ja Nortelit ja Lucentit ja Alcatelit, jotka kaikki on nyt osa Nokias, mutta se niin kuin, että ehkä Networksissa oli se haastajan mentaliteetti koko ajan, mutta Devices-puolella niin siihen pääs tulee semmoinen, että me ollaan se johtaja, me ollaan se voittaja. Ja silloin, kun alkaa menee huonommin, se ongelmahan se identiteettimielessä johtoryhmällekkin se, että sulla tuleekin semmoinen häviäjän identiteetti.

Sä et puhu siitä niin, mutta sulla alkaa tulemaan semmoinen olo, että mehän tässä hävitään. Se on niin kuin loserin identiteetti. Ja se oli se, mitä mä käytin semmoisena vähän niin kuin metaforana, että hei me ollaan oltu niin kuin johtaja ja voittaja. Ja nyt meillä on tällöinen ihan selvästi semmoinen, että me ollaan vähän tällöinen, että joo kyllä me yritetään parhaamme, mutta me hävitään tässä.

Niin pitää äkkiä päästä ihan haastajan mentaliteettiin. Että miten se mentaalisesti ja identiteettimielessä muutetaan se, että johtoryhmä energisoituu että hei vitsit me näytetään, me ollaan haastajia. Ja meillä on energiaa tehdä tämän muutos. Että kyllä me Nokiassakin, niin se oli ihan selvää, että johtoryhmä oli tosi kovilla.

Ja silloin sulla on energiat joskus vähän alhaalla. Ja meilläkin oli, me tehtiin hyvin systemaattisesti työtä sen eteen, että miten se johtoryhmän se oma kollektiivinen henkinen identiteetti ja se energia ja muu olisi semmoinen, että hei hetkinen, nyt me haastetaan ja me pystytään tähän.

Satu: Ollaankin Juha aikaisemmin puhuttu sinun kanssa, että Aki Hintsalla oli myös rooli tässä johtoryhmän coachaamisessa, niin avaisitko vähän, että miten se lähti se yhteistyöhö?

Juha: Se oli itse asiassa juurikin tämä, kun näki sen, että meillä alkaa vähän energiat olemaan alhaalla ja semmoinen sen tyyppinen just, että mentaliteetti että hei me yritetään parhaamme, mutta eipä tiedä, miten tässä käy.

Niin mä mietin sitä, että kuka voisi olla johtoryhmälle semmoinen, jonka kanssa tätä voisi sparrata ja rakentaa sitä semmoista identiteettiä ja sitä voittamisen identiteettiä että meillä ei saada sitä energiaa. Sitten mä mietin, mä kävin läpi ihan näitä globaalisti kaikkia.

Ja tietysti sulla tulee mieleen nämä määrätty konsultit ja muuta, mutta sitten mulla oli semmoisena mustana hevosena, että mä en tuntenut Aki Hintsaa silloin mutta mä olin lukenut Akista aika paljon. Ja mulle tuli se mieleen, että hetkinen, että meillä oli aika urheilullista porukkaa johtoryhmässä ja muuta, että tämä voisi resonoida, että Aki tulee tuolta Formula 1 maailmasta, tällöinen lääkäri, että tulisi meidän kanssa juttelemaan tästä asiasta.

Ja sitten mä tapasin Akin sitten ja me päädyttiin sitten siihen, yhdessä siinä oli tietysti muitakin johtoryhmäläisiä mukana, että joo otetaan Aki meidän ja Aki suostui lähteä meidän valmentajaksi. Ja Akin kanssa sitten käytiin läpi näitä asioita ja Aki myöskin sitten yksilöinä sparrasi meitä.

Ja se oli semmoinen, että me saatiin jotenkin ensinnäkin sitä omaa balanssia, sitä semmoista energiaa rakennettua, että käytiin aika näitä perusasioita läpi, että, miten sä oikein pidät huolta siitä sun omasta energiasta, mutta sitten myöskin kollektiivisesti sitä sense makingia ja muuta ja mikä se meidän identiteetti oikein on ja että ollaanko me täällä voittamassa vai mitä me ollaan täällä tekemässä.

Ja se auttoi ja siitä meillä Akin kanssa alkoikin sitten se suhde rakentua, että me huomattiin, että meillä on aika samanlaiset missiot. Akilla oli tietysti se vahva yksilöperspektiivi lääkärinä ja muuta, että se yksilön hyvinvointi se fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi ja mulla taas oli se organisaation hyvinvointi että mä olin paljon pohtinut näitä psykologisia mekanismeja. Että miten se kulttuuri mitä se oikein on ja hyvä kulttuuri ja johtaminen ja työskentelytavat, että se on niitä semmoisia, että sitä organisaation hyvinvointia, että hyvä kulttuuri, hyvä johtaminen, hyvät työskentelytavat ja sitten se yksilön hyvinvointi oli Akilla. Ja siitä me itse asiassa päädyttiinkin siihen yhdessä, että perustetaan Hints Performance ja yhdistetään nämä. Ja mä sanoin, että se on kertolaskua että se ei auta, että sulla on yksilöt hyvässä hapessa, jos sulla organisaatio ei ole. Tai toisinpäin, että jos organisaatio on vaikka sellainen, että on vaikka kuinka hyvä henki on ja hyvä johtaminen, mutta jos yksilöt voi huonosti niin ei sekään riitä. Että se on kertolasku kun on molemmat hyvin, niin sitten se kumuloit.

Satu: Hitsa performance on tosiaan aika erilainen organisaatio, mitä Nokia taas on ja Akin kanssa te lähditte tosissaan perustamaan startupia.

Mua kiinnostaisi tietää, että mitä oot jotenkin oppinut sitten näin eri kokoisten ja erilaisten organisaatioiden johtamisesta, mitä kaikkea siinä pitää ottaa huomioon?

Juha: Joo, toi on hyvä pointti nimenomaan, että se on hyvin erilaista. Sitä voisi ajatella niin, että nyt oon tietysti tehnyt aika paljon erilaisten kokonaisien viimeiset kymmenen vuotta eri kokoisten yritysten kanssa töitä.

Tämä on myös psykologinenkin tuntuu olevan, että jos sä oot alle 60-100 henkeä, niin se on eri dynamiikka. Hintsahan on ollut siinä dynamiikassa. Sitten jos sulla on tällainen 60-100-600-1000, niin se on taas vähän eri dynamiikkaa. Sä tartet siihen jo aika paljon erilaisia johtamiskäytänteitä, semmoisia yhteisiä.

Sitten kun sä oot yli 600-1000, niin sitten taas se muuttuu. Siinä on ehkä se semmoinen oma kokemus että siinä voi käydä se, että sä menetät sen sun erittäin hyvän kulttuurin siinä, kun siinä tulee niinku, aletaan niitä määrättyjä johtamisprosesseja, HR-prosesseja tekemään vähän yli. Sitten sulla jää se joku semmoinen hyvä kulttuuri, se semmoinen myöskin semmoinen vapaus tehdä määrättyjä asioita ja itse käyttää omaa järkeä, niin ne joskus vähän katoaa sitten siinä vaiheessa.

Sitten voi tulla aika hierarkkinen kulttuuri. Että organisaatiossa kontrolloidaan ja koordinoidaan mitä on se perinteinen johtaminen. Niin Hintsahan oli, kun silloin me lähdettiin, niin eihän meitä ollut montaa henkilöä. Ja mä lähdin siinä tosiaan toimitusjohtajaksi, että siihenhän lähdettiin rakentamaan sitä Hintsaa.

Niin sehän on helppoa. Sulla on selkeä missio, mitä sä oot tekemässä. Sulla on aika selkeä tuote, se on hyvin yksinkertainen siinä mielessä, että sulla on tuolla yksi palvelutuote ja siitä sä lähdet hakemaan asiakkaita. Mutta sitten kun sä lähdet skaalaamaan sitä, useimhan se vielä menee niin, että startuppi keskittyy hyvin vahvasti siihen tuotteeseen.

Meillä on ainakin jo hirveästi hyviä teknologiastartuppeja ja muita. Mutta sitten sen jälkeenhän sulle tulee se, että okei, sun pitäisi päästä markkinoille, se go-to-market, ja miten sä löydät ne asiakkaat. Ja se onkin sitten vähän erilainen dynamiikka siinä, vähän eri henkilöt tarvitaan. Eli sun pitää kasvaa tuoteyhtiöstä semmoiseksi markkinointi-myyntiyhtiöksi myöskin.

Ja sittenhän tulee se skaalaaminen, että sitten jos se lähtee lentämään, niin sitten yhtäkkiä sun pitääkin skaalata. Ja kaikki nämä operations management-jutut ja muut tulevatkin ihan hirveän tärkeään rooliin. Ja miten sä pitäisit että ei se mene

niin, että sä muutut siitä hienosta tuoteyhtiöstä yhtäkkiä sitten vaan tämmöiseksi markkinointiyhtiöksi.

Ja sitten siitä sä vaan tämmöiseksi aika konemaiseksi Operations-yhtiöksi, vaan että sä saisit pidettyä ne hyvät dimensiot näistä kaikista. Ja sä tavallaan vaan kehittyisit lisää organisaationa niin se on myös semmoinen mielikysymys ja dynamiikka. Ja jotenkin se oma kokemus on nyt se, että se on se 600 - 1000 henkeä.

Se on se, missä me niin kuin usein sitten. Siinä on tavallaan nuo isot yhtiöt joissa on kymmeniä tuhansia työntekijöitä, ne ei halua olla niin kuin startuppi, mutta ne haluaisi olla vähän niin kuin se semmoinen joku 600-1000 hengen organisaatio. Ja jossa on ehkä just enemmän itseohjautuvuutta tämmöistä valtuuttamista ja ihmiset on innoissaan motivoituneita ja siellä on hirveästi inspiraatiota ja tämmöistä toivoa. Ja ei niin hirveästi semmoista red tapea ja prosessia ja muuta.

Ja sitten taas nämä jotka on nyt semmoisia muutaman sadan hengen tai sitten tulee siihen 600-1000, niin niiden taas pitäisi jotain vielä systeemiä tuoda pikkusen enemmän, jotta ne saa sen skaalautumisen tapahtumaan ja saa jotenkin pidettyä hanskassa sen koko operaation ettei tule hirveästi yllätyksiä.

Ja se on semmoinen, että me ollaan mietitty kollegoidenkin kanssa just sitä, että mikä on se tavallaan se kypsyysmalli, että mitä uusia käytänteitä sun pitää tuoda, mutta miten sä teet sen fiksusti. Ja ei me ainakaan vielä olla löydetty sitä, mikä se on se kraalin malja, mutta jotain siinä on nyt semmoista, joka meitä kiehtoo, että pystyisi löytämään sen mallin jossa yhdistyisi ne semmoisen vähän pienemmän, agiilimman, tosi hyvähenkisen organisaation hyvät puolet ja sitten semmoisen kuitenkin ison organisaation globaalin organisaation hyvät puolet.

Satu: Siirrytään keskustelemaan vielä hyvinvoinnista organisaatiossa. Sinulla on Tuotantotalouden laitoksen apulaisprofessori Niina Nurmen kanssa tämmöinen Exponential Work-tutkimushanke. Ja te olette katsonut siinä työhyvinvointia ja organisaation suorituskykyä. Kiinnostaisi kuulla, että minkälaisia jotenkin oivalluksia ja oppeja tästä on tullut ja noussut ja olisiko jotain mitä johtajat voisivat ottaa opikseen ja soveltaa omassa työssään?

Juha: Joo, siinä lähtökohtana tosiaan oli tämä exponential work, että future of work on se konteksti. Ja sitten me pohdittiin, että mikä se on se, että me saataisiin se exponential, semmoinen massakukoistus ja muut aikaiseksi organisaatiossa. Me lähdettiin siihen aika laajalla mittaristolla, että me otettiin just hyvinvointiin liittyviä asioita, yksilön hyvinvointi.

Me otettiin siihen organisaation tehokkuuteen liittyviä asioita, siihen organisaation tuloksiin liittyviä johtamismittarit, kulttuurimittarit, ihmisten orientaatioita. Meillä oli yli 50 validoitua mittaria, joka on ihan massiivinen setti kun tiedetään, että yksi validoitu mittari, siinä on aina minimissään kolme kysymystä.

Eli se oli sillä tavalla aika iso harjoitus. Mutta se ajatus oli meille se, että kun me oikein tiedetään, että mitkä näistä on ne oleelliset mittarit ja konseptit, niin meidän pitää vähän kysyä niitä kaikkia. Sitten me löydetään sieltä. Sitten me mietimme, että miten me saataisiin porukka vastaamaan näihin, kun on näin paljon.

Me tehtiin sitten semmoinen, että kun meillä on Python-skriptit, mitkä tekee semmoiset yksilöille oman raportin siitä sun omasta tilanteesta, jolloin se saa, että okei jos mä vastaan näihin, niin saan jonkun raportin, koska useinhan, kun me kerätään dataa yliopistoon tai joku tutkimustiimi niin ei me mitään anneta takaisin, ennen kuin meillä on tuloksia.

Mutta tosta ne sai heti. Ja sitten me tehtiin se, että me tehtiin organisaatioraportti, koska meillä on niin massiivinen määrä siinä niitä eri mittareita, niin siitä saa hirveän hyvän käsityksen, että miten meidän yksilöt voi, miten me ollaan verrattuna muihin organisaatioihin, miten meidän tämä johtaminen, kulttuuri, työskentelytavat, siinä on vahvasti tämä hybridityö etätyöperspektiiviä myöskin.

Niinahan erityisesti tutkii tätä virtuaalityötä ja hybridityötä ja meillä on siihen tosi monta mittaria. Ja se antokin semmoisen aika hyvän kuvan näille organisaatioille, että hetkinen, että täällä me ollaan ehkä ne on täällä meidän ne mahdollisuudet, missä me voitaisiin parantaa ja nämä on meidän vahvuuksia.

Meillä oli hirveän hyviä workshoppeja sitten näiden organisaatioiden kanssa. Mutta siellä tuli sitten semmoisia, että kyllähän sen näki, että organisaatioita oli hyvin eri taustalla. Meillä on siis julkista organisaatioita, siellä on sitten hyvin eri sektoreilta organisaatioita. Sieltä näki sen, että esimerkiksi jos me otetaan terveyspalveluorganisaatio kyllähän se merkityksellisyyden kokemus on huima siellä, että ne kokee sitä merkityksellisyyttä todella paljon, se on siellä vahvuus.

Sitten me otetaan joku tällainen vähän perinteisempi sektorin teollinen yritys niin se näyttäytyy erilaiselta. Ja se, mitä me löydettiin oli se, että jos me ajatellaan kulttuuri ensin niin kulttuurissa se, että sulla on tällainen master climate on se, mitä me käytetään, eli tällainen kehityskulttuuri, että kaikki

haluaa kehittyä ja meillä on semmoinen kehitysorientaatio, niin se itse asiassa korreloi positiivisesti oikeastaan kaikkien hyvien asioiden kanssa.

Sitten johtamisessa, mitkä korreloi aina hyvin. Me nähtiin johtamisfunktiot, eli johtamisfunktiot on asioita, mitä aina pitäisi tehdä. Me nähtiin, niin kuin siitä datasta, että se ihmissuhteiden johtaminen se relationship, se tulosten johtaminen, results management, change leadership, muutoksen johtaminen ja ihmisten kehittäminen, people development, niin ne on kaikki aina positiivisia asioita.

Ne korreloi kaikkien positiivisten asioiden kanssa, tulosten kanssa ja mediaattoreiden kanssa. Ja mä erotan johtamistyyliä ja johtamisfunktiot. Ja tämä on yksi asia, mikä on hyvin sekavaa, että me puhutaan kaikista johtamistyyleinä, mutta mulle tyyli on jotain semmoista, missä sä valitset sen tyylin. Että se ei tule annettuna, että pitääkö sun nyt olla enemmän valtuuttava vai direktiiviä, ne mulle tyyli.

Ootko sä enemmän tällöinen demokraattinen, autoritäärinen, nämä on kysymyksiä, ootko sä valtuuttava, niin nämä on semmoisia mulle tyylikysymyksiä. Ja mä oon jakanutkin sen niin, että tyylejä on siis valtuuttava johtaminen, enemmän tällöinen direktiivinen johtaminen ilman mitään tällöistä autoritääristä, minä olen aina oikeassa ja minä aina päätän johtajana.

Vai enemmän semmoinen, nyt tarvitaan enemmän semmoista ohjaamista, tiimiläinen voi olla vaikka uusi roolissaan, ei ole osaamista, motivaatio voi puuttua, niin sä tarvitset enemmän ohjaamista. Ja nämä on molemmat positiivisia tyylejä, että meidän data kertoo, että se valtuuttava johtaminen on aina parempi, jos sä pystyt sitä antamaan, mutta se direktiivinen johtaminen on myöskin positiivinen tyyli.

Mutta sitten, mitkä oli negatiivisia tyylejä, oli passiivinen johtaminen, eli se, että sä itse asiassa oot hyvin hands off siitä johtamista että sä jätät vähän niin kuin ne, yksinään sen sun tiimissä. Sitten meillä oli autoritäärinen johtaminen myöskin, joka on sitten tavallaan sen direktiivisen johtamisen se perspektiivi, että minä tiedän, minä kontrolloin että sinun on tämän tyyppinen.

Ja sitten abusive, kiusaaminen johtaminen niin se on negatiivinen. Mielenkiintoista oli se, että sekä passiivinen johtaminen että abusive leadership, ne oli ihan tasa-arvoisia. Eli voisin ajatella, että se abusive leadership on se dramaattisesti heikompi mutta itse asiassa se passiivinen johtamistyyli koettiin tosi negatiivisena.

Ja nyt tämä on mielenkiintoinen dynamiikka Pohjoismaissa. Vaikuttaisi siltä ja tämä on nyt sitten meidän data ei nyt tähän ihan yksiselitteisesti vastaa, mutta kun me kysytään alaiselta tai sitten me kysytään sieltä johtajalta, että kun johtaja itse ajattelee omasta johtamisestaan niin se voi sanoa että hei olen valtuuttava johtaja.

Mutta alainen sanoo että ei kun sinä olet passiivinen. Eli meilläkin tämä Pohjoismainen, meidän tammoinen aika kollektiivinen johtaminen, valtuuttava johtamistyyli, niin itse asiassa voikin olla semmoista heittelle jättöä. Ja se on tärkeä se, että jos sä oot valtuuttava johtaja, niin sun pitää edelleen olla vähän tammoinen palveleva johtaja. Sä oot siellä mukana, sä autat, sä varmistat että jokainen ymmärtää omat tavoitteensa, roolinsa.

Sä varmistat, että on ne osaamiset siihen, työkalut, että ne saa aikaiseksi sä autat heitä kehittymään. Se on aktiivista johtamista. Eli johtamisessa me löydettiin tammöisiä. Sitten me katsottiin niitä mediaattoreita, niitä ihmisten tarpeita. Se oli ihan selvää että... Tässä on tavallaan kaksi semmoista polkua.

Eli jos me ajatellaan asioiden johtamista, niin se results management, niin siitä seuraa ja itse asiassa se muutoksen johtamisenkin, että kun tulee se suunta, sitten sä alat, että sulla on selvä, mitä sä teet sitten sä johdat sitä asioiden johtamista. Niin sitten, jotta se toimisi hyvin, niin sulla pitää olla ne roolit ja tavoitteet selvät. Eli jos se oli selkeä mediaattori, että jos se oli selvä, niin siitä seuraa hyviä tammöisiä organisatorisia tuloksia, että saadaan sitä performanssia.

Sitten oma tiensä on se, että jos sulla on hyvä tammöinen henki, sä johdat hyvin niitä ihmisiä, siellä on positiivisia ihmissuhteita, niin siitä seuraa sitten taas tammöistä toisenlaista motivaatiota, sitä need satisfaction, mistä Deci ja Ryan puhuu. Kokemusta autonomiasta, kokemusta siitä kompetenssista, siitä relatednessa, että yhdessä tehdään asioita. Ja siitä seuraa taas näitä tammöisiä hyvinvointiposiivisia outcomeja.

Eli johtamisessa sulla on tavallaan nämä kaksi polkua, niin molemmathan pitäisi tapahtua, mutta aika harvassa tutkimuksessa tutkitaan niitä molempia. Siksi me saadaan niitä otsikoita, että no jotta ihmiset, ne olis sitoutuneita eikä olisi burnoutteja, niin sitten sun pitää tehdä tammöisiä asioita, vaikkapa psykologinen turvallisuus on ihan oleellista silloin.

Mutta sitten jos sä haluat että me saadaan aikaiseksi niitä ihan semmoisia jotain tammöisiä tuloksia, lukuja ja muuta, niin itse asiassa se onkin se enemmän se polku että kuinka selvät on roolit, tavoitteet seurataanko me niitä, onko ne

mittarit selvät, pystytäänkö me oppimaan siitä prosessista, muuttamaan ja pääsemään ja niitä molempia tarvitaan.

Sitten kun mennään sinne yksilötasoon, niin se oli mielenkiintoista, että mikä siitä ennustaa tällaisia positiivisia asioita, niin sieltä löytyi tällainen learning-orientaatio, se on hyvä asia. Se on aika luonnollista ajatella, että jos meillä on sellainen kehitysorientaatio mulla itselläni, niin silloin siitä seuraa todennäköisesti jotain, että mä haluan kehittää.

Mutta sitten me löydettiin, että siellä on semmoinenkin korrelaatio, joka löytyy meidän datassa, että sun burnout-riski kasvaa sitten myöskin. Koska tietysti learning-orientoituneet henkilöt niin niillähän on se, että he näkee niitä epäkohtia, näkee mahdollisuuksia parantaa ja sitten ne mietityttää ja haluaa kehittää.

Sitten tulee vähän tällaista lisäkuormitusta ja silloin se burnout-riski ja sen itse näkeekin, että ne, jotka on kaikista, ja siitähän työterveyslaitoksetutkimustakin puhuu. Että jos sulla on se työn flow, niin sit sä oot itseasiassa, sulla on riski että sä kuormitut liikaa.

Satu: Tavallaan se positiivinenkin tunne ja innostus on väsyttävää myös.

Juha: Niin ja se pitää osata hallita, että miten sä sitten yksilönä ja miten... Ne sun kollegat ja esihenkilöt ja muut auttaa sua hallitsemaan sitä. Mehän itse organisaatiotutkijoina, meidän puhutaan siitä job demands and resources mallista. Miten me niitä balansoidaan. Mä itse puhun siitä ja Hintsu puhuu siitä, että se on niinku life demands and requirements.

Koska sehän on niinku demands and resources, eli se niinku... Sehän on koko elämä. Meidän koko yksityiselämä, tuleehan sieltäkin jotain jotka tukee meitä, toisaalta resursseja, mutta sieltä tulee myöskin vaatimuksia. Joskus voi olla niin, että meillä on vaikka yksityiselämän puolella vain sellainen tilanne, että meillä on hirveästi kuormitusta siellä.

Sitten sehän on... Tämä nyt ei meidän tutkimuksesta tule, mutta se on selvä, että silloin jos esihenkilöt osaa tavallaan ymmärtää sen ja tietää sen tilanteen, niin sittenhän sä yleensä suhtaudut siihen positiivisesti. Eikä se ole semmoinen, että hei miksi nyt yhtäkkiä Juhan performanssi heikenty, vaan sitten kun tietää, että hei mulla onkin joku tilanne päällä, niin sitten siitä tuleekin semmoinen, että hei miten mä tuen sua siinä.

Satu: Aiemmassa jaksossa Charlotte, WhitSecurelta samaa esiin, että tavallaan että jos nähdään organisaatiossa muutosvastarintaa, niin miten oleellista on ymmärtää, mitä siellä taustalla on. Että siellä voi taustalla olla joku ihan muusta kuin työn liitännäisistä asioista oleva väsymys, joka näyttäytyykin sitten tavallaan sellaisena vastarintana.

Juha: Kyllä se on tärkeää. Sehän on jännä sitten, mehän mitattiin itse asiassa kaikkia näitä nukkumista ja me mitattiin kuinka paljon liikkuu. Tämmöinen liikkuminen sitä mitattiin tosi monipuolisesti. Siellä oli mielenkiintoisia havaintoja, että ne jotka, tämä on nyt taas vain meidän data, että ei minulla ole mitään sellaista, että voisin sanoa, että koko tiedeyhteisö on tätä mieltä. Meidän datassa ne, jotka kävi esimerkiksi todella paljon salilla, niin ne ei voinut yhtä hyvin kuin ne, jotka kävi siellä vähän vähemmän.

Ja sitten kävi kävelemässä ja teki tämmöistä kestävyysharjoittelua ehkä enemmän. Ja sitten sieltä löytyi semmoinen anomalia, että nukkuminen, nukuttiin viikolla paremmin kuin viikonloppuna. Ja itse lomalla nukuttiin huonoiten. Ja tämä oli siis, me mitattiin me kysyttiin, ja henkilö siis itse vastaa montako tuntia sinä nukut. Kuinka monta tuntia sä ajattelet, että sun pitäisi nukkua? Saatko sä unesta kiinni helposti? Herääkö sä yöllä? Kun sä heräät aamulla, niin koetko sä, että sä oot väsynyt? Tämmöisiä asioita mitattiin ja se data sanoi, että me nukutaan viikonloppuisin huonommin kuin viikolla, joka meille oli vähän anomali. Sitten muistakin löydettiin, kun nämä kaikki oli tietotyöläisiä siinä meidän datassa, oli se, että mentaalipalautuminen oli tärkeämpää kuin se fyysinen palautuminen.

Eli mentaalipalautuminen, että me osataan irrottautua siitä työstä, me osataan rentoutua, me koetaan että me ollaan kontrollissa meidän elämästä. Ja me esimerkiksi jonkun uuden oppiminen oli myöskin mentaalisesti palauttavaa.

Satu: Varmasti tässä jotenkin jatkuvassa online-tilassa niin jotenkin se etäisyyden saaminen siihen työhön ja siihen online-tilaan on tosi tärkeää palautumisen kannalta.

Miten Juha näet sitten näitä... Olet puhunut jonkun verran näistä työhyvinvoinnin merkityksestä tai työhyvinvoinnista organisaatiossa, niin miten näet jotenkin sen merkityksen tai linkin sitten taas, kun puhutaan muutoshalukkuudesta tai uudistumispyrkimyksistä organisaatiossa?

Juha: Työhyvinvointi on, sehän on, kun me tiedetään että datasta se on mennyt koko ajan huonompaan suuntaan ja erityisesti se mentaalipuoli se on mennyt huonompaan suuntaan.

Me tiedetään, että hyvinvointi draivaa sitten kuitenkin parhaimmillaan sitä tuottavuuttakin. Mutta siinä on semmoisia määrättyjä vähän niin kuin sudenkuoppia. Yksi on esimerkiksi se, että työhyvinvointi mielletään, se on hyvin lähellä sitä self-help-tyyppistä ajattelua. Eli siinä on semmoisia määrättyjä uskomuksia on just se, että kaikki on vaan musta kiinni.

Eli jos katsotaan self-help-kirjallisuutta, työhyvinvointia, puhutaan just helposti siitä, että no nukuksä, liikuksä, miten sun jutut ovat työssä, miten sun suhteet on siellä ja muuta. Mutta sittenhän se on aina yhteisöllinen kokemus myöskin. Eli se, mitä sun kollegat voi, niin se vaikuttaa suhun. Eli se pitäisi olla, sitä pitää mieltää myöskin tällöisenä kollektiivisena kokemuksena.

Ja työhyvinvointi kun mä puhun nyt just näistä kahdesta, me tiedetään se, että työhyvinvointi kun sanoin, että on tavallaan ne kaksi eri tietä, että sulla on se hyvinvointi ja sun tarpeet tulee täytettyä, niin se on myöskin sitten mediaattori niille yrityksille. Kun se on aivan eri polku vähän osittain se, että miten sä saat niitä sun tehtäviä suoritettua, sen organisaation sun yksilön tehtävää niitä tavoitteita sä autat.

Mutta sillä positiivinen korrelaatio sitten, että jos sun tarpeet on täytetty ja sä koet tällöistä että sulla on positiivinen tila, niin silloin tietysti silloin sä oot aika usein motivointunut, kun sulla on semmoinen oma, se ambitio on positiivinen ja muuta, niin silloin tietysti sillä on myöskin vaikutusta siihen ihan niiden tulosten aikaansaamiseenkin.

Mut sitten se organisaatiossahan sitä ajatellaan niin kuin että sulla on vielä niin kuin molemmat. Se ei ole hyvinvointi, että sinä et voi puhua siitä yksinään, sinä et voi puhua suoriutumisesta yksinään, vaan se on yksi tämän päivän johtamisen paradokseista. Minä puhun aika paljon siitä, että johtaminen on tänä päivänä tosi paljon paradokseja.

Yksi paradoksi on se, että siinä on sekä hyvinvointia että suoriutumista. Ei vain yksilötasolla, vaan tiimitasolla ja organisaatiotasolla myöskin. Johtaminen on sen takia hirveän kompleksista. Jos olet johtaja jollakin siellä keskitasolla niin sinähän johdat itseäsi ensinnäkin. Sitten sä johdat siitä sun tiimiä, sitten sulla voi olla joku organisaatio, sä johdat sitten vähän jotain laajempaa organisaatiota siinä, että sulla voi olla vaikka joku funktionaalinen tai bisnesvastuu ja sitten sulla on kuitenkin yläpuolella, jotka ohjaa sua ja sieltä tulee tosi paljon odotuksia sieltä yläpuolelta myöskin ja sivusta.

Sitten tässä sun pitäisi jotenkin osata priorisoida fiksusti ja käyttää sen sun aikas fiksusti koska johtajallahan ei ole koskaan liikaa aikaa. Johtajahan voisi vaan

ihan käyttää kymmenen tuntia päivässä lukemalla sähköposteja tai kymmenen tuntia voi istua kokouksissa, voi matkustaa. Eli sä voit käyttää tavallaan ihan epäolennaisiin asioihin koko sun työpäiväs, koko sun työvuotes.

Satu: Eli itsensä johtaminen on varmaan aika tärkeä.

Juha: Se on tosi tärkeä joo.

Satu: Tuli mieleen vielä tästä, kun aikaisemmin mainitsit tämän mentaalisen palautumisen ja kun on puhuttu muutoksesta ja uudistamisesta organisaatiossa, niin siihen liittyy paljon jotenkin epävarmuutta ja epätietoisuutta, että mitä sitten voi vaikka tuleman pitää. Joka voi olla taas kognitiivisesti varmaan aika rasittavaa, toisille enemmän kuin toisille, ja senkin takia just se, että jos on kuitenkin mentaalista palautumista niin jaksaa ehkä ottaa niitä muutoksia myös työpaikalla enemmän vastaan.

Juha: Joo, kyllä se ihan selvää, että meidän kognitiohan toimii siis sillä tavalla, että jos me ollaan tosi stressaantuneita niin sitten me mennään, tai se on meidän elämässä yleensäkin tietysti niin, että me mennään tavallaan niihin perustoimintoihin, me keskitytään niihin, jos meillä ei ole energiaa. Eli uudistuminen, niin sehän on aina niin, että muistat ehkä sen Eisenhower-matriisin, että onko joku asia tärkeä tai kiireellinen, niin se kiireellinen aina jyrää sen tärkeän.

Ja miten me löydetään aika niihin ei-kiireellisiin, tärkeisiin asioihin, koska ne on yleensä just sitä uudistamista kehittymistä, innovointia. Ja jos sulla on vaan niitä kiireellisiä asioita, sä täytät sun agendan niillä semmoisilla reaktiivisilla tulipaloilla ja kaikella, niin silloin sulla ei ole vaan kapasiteettia siihen uudistumiseen ja pohtimiseen ja reflektointiin.

Sehän me nähdään. Reflektointi ja fokusointi on ihan isoja juttuja. Sekä yksilö-että tiimiorganisaatiossa, että on kyky reflektoida, kyky fokusoida, priorisoida. Niin tässä tämän päivän hyvin reaktiivisessa maailmassa, missä sulle syötetään koko ajan kaikkea, niin se on vaikeaa.

Satu: Kuulostaa siltä, että kiireisen johtajankin tulee raivaa kalenterista aikaa sille, että on aikaa ajatella myös asioita.

Juha: No kyllä. Kollega Hertta sanoi, että pitää ajatella sun ajattelua.

Satu: No just näin.

Juha: Joo.

Satu: Hei, haluaisin tähän loppuun kuulla vielä sinulta vinkkejä jotenkin tällä hetkellä organisaatioissa johtoasemissa oleville henkilöille. Miten näet, että minkälaisia, jos miettisi vaikka keskeisiä kolmea oppia tai oivallusta, mitä olet oman urasi aikana saanut organisaatioiden uudistamiseen ja johtamiseen liittyen, mitä haluaisit jakaa?

Juha: Mielestäni se lähtökohta on se, että kuten tuossa aikaisemmin puhuttiin, että kyseessä pitää olla se syy. Se why-kysymys on aina se eka kysymys eikä se what tai who. Mikä on se meidän visio ja miksi se olisi minulle tärkeää ja niille minun tiimiläisille tärkeää. Se pitää löytää, koska kun saat motivaation sinne ihmisille aikaiseksi, niin se on niin paljon helpompaa.

Jos väkisin yrität tyrkyttää jotain muutosta, niin saat paljon muutosvastarintaa. Se pitäisi sen tyypistä keskustelua käydä. Minusta tuntuu, välillä puhutaan vaikka ruotsalaisesta johtamista ja muuta, niin ne on kyllä ehkä parempi just siinä yhteisessä sensemakingissä ja yhteisessä keskustelussa. Että se on oleellinen asia.

No sitten se toinen oleellinen, että näistä tämmöisistä muutoshankkeista on sitten kuitenkin kaksi kolmasosaa, joidenkin datojen mukaan epäonnistuu tai 50-70 prosenttia. Niin miten sä sitten konkretisoit sen? Eli muutoksessa kuitenkin aina puhutaan siitä, että siellä on jotain semmoisiin uskomuksiin, semmoisia kulttuurillisia juttuja, missä pitää tapahtua jotain muutosta?

Se ei ole vain sen tyypistä konkreettista tekemistä, vaan se on hetkinen, että miten meidän omat uskomukset meidän kulttuuri, miten sen pitäisi muuttua. Ja siitä pitäisi tehdä hirveän konkreettista. Sitten on tämmöiset käytänteet, että mitäs on meidän prosessit, meidän työkalut. Meidän tämmöiset käytänteet.

Mitä hyvin konkreettista viehän muuttaa siellä? Ja sitten tulee se, että no, jos me ajatellaan sitten tästä johtajien roolia niin johtajat roolimallintaako ne sitä muutosta. Että jos johtajat puhuu jotain ja tekee jotain ihan muuta, niin sehän on samantien että okei miksi mekään muututtaisiin sitten. Että tämän tyypiset asiat tulee siitä, että miten se cascade saadaan oikeasti muutoksessa aikaan.

Sitten ehkä semmoinen kolmas havainto on, että me yleensä ollaan liian kärsimättömiä. Eli muutos, varsinkin jos siinä on jotain kulttuurielementtejä, että jos sä katsot jotain McKinseyn, PCG-dataa, niin nehän puhuu siis, kun nehän on ollut mukana tämmöisissä muutoshankkeissa, niin puhuu että pitäisikö sitä neljä vuotta vähän isommassa organisaatiossa.

Niin kuin neljä vuotta, että kuinka monet muutoshankkeet ajatellaan niin, että me neljä vuotta tätä pyöritetään ennen kuin me saadaan se oikeasti tapahtumaan, se turnaround tai tipping point. Ja sit me ajatellaan niin, että hetkinen, jos se kestää neljä vuotta, niin pitäisi investoida se neljä vuotta tähän.

Että hirveän usein on hirveä semmoinen myyminen siinä alussa ja sit me laitetaan kymmenen miljoonaa johonkin muutoshankkeeseen ja kakkosvuodelle me ei budjeta ole mitään. Että se pitäisi ajatella niin, että no okei että meidän pitää sitten oikeasti tätä, että kauan se kestää, että jos se on kulttuuri, se kestää tosi pitkään.

Jos se on joku prosessinmuutos, se on helpompi mutta kauan se kestää siihen pitäisi investoida. Sitten me tiedetään, että mittarit on tosi tärkeitä, että jos ei sulla ole niin kuin konkreettisia, että tavallaan siinä strategisessa muutoksessahan sulla yhdistyy kolme perspektiiviä. Se strategian perspektiivi on se, että mikä se muutos on, mitkä on ne aktiviteetit mitkä pitää niin kuin muuttua.

Sitten se fina-perspektiivi on se, että mitä se näkyy luvuissa. Ja näidenhän pitää olla synkassa. Että mikä siellä niin kuin draivaa niitä lukuja. Että se ei luvut ole vain joku Excelit, joka aina saadaan näyttää kyllä, miksi me halutaan, vaan siellä on ihan oikeaa evidenssiä, että näillä aktiviteeteilla, näillä me saadaan se aikaiseksi.

Ja sitten tulee se organisaation kyvykkyyshänkekulma. Eli onko meillä oikeat ihmiset siihen muutokseen, onko niillä oikeasti kyvykkyyttä tehdä sitä, investoidaanko me niihin uusiin työkaluihin, mitkä on tavallaan ne ihan konkreettiset tavallaan vähän niin HR-perspektiivi sitten siihen tai joku IT-perspektiivi.

Ja nämä kaikkihan pitää olla synkassa. Ja tämä on usein, että organisaatioissa meillä on usein aika niin kuin siiloutunut se, että siellä on joku talousjohto joka tekee jotain Exceleitä ja sitten siellä on strategiatiimi, joka tekee tällaisia erilaisia action-matriiseja ja OKRia. Ehkä yhdessä sitten joskus parhaimmillaan, jos nämä kaikki kolme tulee siinä OKR-assa just niin kuin sitten yhteen.

Ja sitten joku HR miettii, no mites paljon me tarvitaan resursseja ja mitä kompetensseja. Ja sitten me ollaan usein aika niin kuin optimistisia. Että sen, mitä mä itse opin niin kuin... Esimerkiksi kun oli jotain semmoisia tuotekehityshankkeita, niin mä opin aina tuplaamaan tarvittavien resurssien määrää, ja kauan se kestää siellä ajallisesti.

Jos se vielä sitten lentää se bisnescase, niin sitten tämä on ehkä tosi hyvä case. Semmoiset marginaaliset caset, ne on yleensä aika optimistisia, liian, että siinä uskotaan aika nopeasti että kaikki tapahtuu. Mun kokemus on, että kaikki bisnescaset on ne startupeja, tai että ne on harvinaisia esimerkkejä, missä asiat tapahtuu nopeammin ja pienemmällä resursseilla.

Niitä ei ole montaa. Yleensä ne vievät vähän enemmän aikaa, sun pitää pistää siihen vähän enemmän resursseja, enemmän rahaa, kuin mitä sä aluksi ajattelet, että ne menee ihan oikeasti läpi. Eli jos se on kärsivällisyys, se kestää vähän pidempään. Ja nyt johtajat usein on kärsimättömiä. Johtajahan pitää tehdä expectation managementia.

Eli johtajan sekä alaisten suuntaan, tiimiläisten suuntaan, että ylöspäin. Ja se koskee ihan johtoryhmää, että miten hallitaan odotuksia. Että mehän voidaan samalla tuloksella, me voidaan joko aiheuttaa pettymys tai mieletön onnistumisen kokemus. Ja miten sä tämän balansoit, että sä olisit että sulla on ambitiotaso hyvä, mutta se ei ole liian kova, jotta ihmisiltä tulee epäonnistumisen kokemus.

Että miten sä saat sen, ja sehän on semmoista johtajan omaa insightia ja ymmärrystä, että se osaa virittää sen niin, että kaikki tulevat, että koko ajan me ylitetään odotukset me mennään eteenpäin, me saadaan onnistumisen kokemuksia porukalle. Eikä niin, että vaikka asiat menee hyvin, niin itse asiassa koko ajan tulee semmoinen olo, että me jäädään jälkeen niistä meidän tavoitteista.

Tämä on sitä, että muutosprosessi itse asiassa on ihan hirveästi tunnetilan johtamista. Siellä on tosi konkreettista tekemisen suunnittelua semmoista cascadea, mutta siellä on tosi paljon semmoista, että miten sä manageeraat semmoista positiivista, toivoa, uskoa. Semmoista, että hei onnistumisen kokemuksia, että saadaan sitten tarpeet täytettyä, että vitsit mä teen jotain merkityksellistä mun työ on merkityksellistä, se mitä me tehdään yhdessä on merkityksellistä, me saadaan aikaiseksi, me voitetaan yhdessä niin sitähän se, että jos sä johtajana saat näitä tunnetiloja aikaiseksi siellä organisaatiossa, sieltä konkreettisten oikeiden asioiden kautta eikä semmoista vaan puheen, koska jos se on vaan puhetta, mutta siellä ei tuu niitä konkreettisia saavutuksia, niin sitähän se ei kauaksi kanna, että kyllähän sä saat tunteen, sä saat sen buffattua ylös mutta se, että se pysyy pitkään positiivisena, niin se on ihan oma taitonsa.

Satu: Kiitos. Tämä on ollut ihan hirvittävän kiinnostavaa kuunnella sinun pitkää kokemusta johtamisen ja uudistamisen saralla ja jotenkin ymmärtänyt sen moninaisuuden ja monitasoisuuden siinä johtamisessa, miten se ei välttämättä

ole kovin helppoa se uudistamisen johtaminen, mutta miten se kuitenkin voi sitten olla palkitsevaa kun pystyy tekemään ihmisten kanssa yhdessä sitä muutosta. Kiitos Juha.

Juha: Kiitos. Kiitos.