

Uudistajat, juontajana Satu Rekonen

Jakso 6: Miksi me haluamme muuttua ja miksi meidän on pakko – vieraana Ilkka Lipasti, ABB

Satu: Tässä jaksossa vieraanani on Ilkka Lipasti, ABB:n Global Business Transformation Leader, joka on johtanut ja konsultoinut muutoshankkeita ympäri maailmaa muun muassa Aasiassa, Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Viimeiset viisi ja puoli vuotta hän ollut keskeisessä roolissa sekä johtajana että tukijana ABB:n globaalin liiketoiminnan muutoksessa.

Ennen ABB:lle siirtymistään hän auttoi teollisuusyrityksiä kuten Samsungia, Nokias ja Dell:ia niiden muutoksessa toimiessaan senior partnerina Accenturen ja TalentVection palveluksessa. Konsulttiuraa edeltävältä ajalta Ilkalla on kokemusta muutosjohtajan ja tukijan rooleissa Nesteellä ja Nokialla. Lisäksi hän on kirjoittanut Harvardin tutkimusohjelmassa Casen Nokian matkapuhelinliiketoiminnasta, joka on julkaistu useissa teoksissa, kuten European Marketing Cases, Global Marketing ja The Impact of Marketing.

Ilkka on myös kirjailija. Vuonna 2007 hän julkaisi teoksen ‘Johda yli rajojen verkostotaloudessa’ ja tällä hetkellä hän viimeistelee uutta kirjaa, joka kulkee työnimellä Jujutsu Transformation.

Tervetuloa Uudistajat-podcastin vieraaksi Ilkka.

Ilkka: Kiitoksia oikein paljon.

Satu: Mahtavaa että olet täällä. Olisi kiinnostavaa kuulla vähän sinun matkastasi ABB:lla. Olet ollut siellä nyt reilu viisi vuotta. Olet ollut samassa roolissa koko ajan, kun reilu viisi vuotta sitten aloitit, niin minkälaiseen organisaatiotilanteeseen tulit ja mitä sen jälkeen ABB:lla on tapahtunut?

Ilkka: ABB:han oli mulle kyllä tuttu. Mä olin ollut siellä kymmenen vuotta konsulttiroolissa. Ja sen takia sitten sinne meninkin koska mä ihastuin konsulttina, kun katsoin ulkopuolelta maailmaa ABB:lla niihin ihmisiin ja siihen no-nonsense-kulttuuriin, mikä vallitsi erityisesti näissä sanotaan paikallisyksiköissä. Keskushallinto oli vähän toinen juttu. Ja oikeastaan tämä oli se syykin, minkä takia minä lähdin sinne muutokseen, koska keskushallinto ja koko se malli lähdettiin muuttamaan. Eli Peter Voser, hallituksen puheenjohtaja,

astui Intel:in toimitusjohtajaksi. Ja yhden näistä liiketoiminta-alueista, Motionin silloinen presidentti Morten Wierod, jonka minä tunsin hyvin tässä konsultointitehtävistä, ehdotti, että mitä jos tulisit tauttamaan tässä muutoksessa, että hän oli sitä mieltä, että nyt kun ei ole keskuskeittiötä enää määräämässä ja hääramässä, niin nyt me voidaan lähteä rakentamaan sellaista ABB Motiona kun me halutaan.

Ja siihen kelkkaan lähdin mukaan eli Motion otti tämmöisen varaslähdön tässä muutoksessa ja tässä ABB Wayssa. Ja itse asiassa hyvin paljon se malli mikä me toteutettiin Motionissa, toteutettiin sitten koko ABBssä.

Satu: Kerro vähän, minkälainen se malli oli, mitä tapahtui?

Ilkka: Jos mä aloitan oikeastaan siitä, että minkälaista ohjenuora me saatiin tuolta ihmisiltä. Eli me lähdettiin tekemään tätä muutosta silleen omituisella tavalla, että me kysyttiin ihmisiltä.

Me tehtiin iso syrvey ja kysyttiin, että mikä ei nykymallissa toimi ja mikä olisi sellainen unelma-asia, että mitä pitäisi tapahtua Ja sieltä tuli hyvin paljon vastauksia, mutta selkeästi ne kaikki kulminoitui kolmeen asiaan. Yksi on se, että hei antakaa meille oikeasti valtuutuksia tehdä asioita, empowermentia kiitos.

Ja toinen, että meidän pitää olla lähempänä asiakkaita ja meidän pitää viedä päätöksenteko ja valtuudet lähemmäksi asiakkaita. Ja kolmanneksi, että meidän pitää olla rohkeampia, me ollaan liian, englanniksi risk aversment en tiedä miten se oikeastaan kääntyy tässä kohtaa suomeksi. Ne oli ne kolme viestiä mikä sieltä tuli hyvin voimakkaasti läpi, joita me sitten käsiteltiin tämän johdon kanssa ja luotiin sitten nämä toimintamallit.

Eli itse asiassa tämä oli se syy minkä takia muutosta tehtiin. Me kyllä arvattiin että tämä on se vastaus mitä sieltä todennäköisesti tulee, mutta me haluttiin, että se tulee ihmisiltä. Ei niin, että nyt johto kertoo ja viisaistelee taas.

Satu: Silloin voisi kuvitella, että sitoutuminenkin on erilaista.

Ilkka: Ihan totta, nimenomaan koska silloin kun me tehtiin näitä muutoksia ja ratkaisuja sadan ylimmän johdon kanssa, ne testattiin, ja sitten kerrottiin kaikille, niin siinä kun me kerrottiin se tarjottiin, että hei niin kuin te kerrotte meille. Nämä on ne kolme asiaa mitä nostitte ylös niin nyt tämä on meidän vastaus tähän näin. Ja meidän henkilöstötyytyväisyys on siitä lähtien vain

noussut. Ja tämä on minusta aika hyvä juttu. Harvoin näin rajuissa muutoksissa henkilöstötyytyväisyys jatkuvasti nousee. Ja heti.

Satu: Niin ja noinkin iso organisaatio, kun teillä on, yli 100 000 työntekijää Aika mahtavaa.

Satu: Eli empowerment tai enemmän valtuutta heille, päätökset lähempänä asiakkaita ja jotenkin että uskalletaan tehdä rohkeammin päätöksiä oliko se kolmas ettei kartoita riskejä.

Ilkka: Me tehtiin monia asioita sitten, muun muassa luotiin tällöinen ‘New Business Factory’, joka sijoittaa rahaa lupaaviin ajatuksiin firman sisällä ja ulkopuolella.

Satu: Kerro vähän siitä, että miten näitä kolmea elementtiä, jotka nousivat siitä kyselystä työntekijöiltä niin miten konkreettisesti tavallaan lähdettiin muotoilemaan tai tekemään sitä toimintaa näiden ympärille?

Ilkka: Lähdettiin tekemään sitä silleen, että me luotiin liiketoimintayksiköt, jotka olivat selkeästi, puhutaan end-to-end-vastuussa, eli alusta loppuun vastuussa asiakkaalle sitä, miten toimitaan.

Eli tällöiset keskittyvät toiminnot ja funktiot, niitä lähdettiin ohjaamaan näiden liiketoimintojen kautta. Sen sijaan että meillä olisi ollut kaksi liiketoimintaa aluetta tämän Motionin alla, meillä olikin nyt seitsemän divisionaa. Nämä divisionat ovat täysin itsenäisiä. Itse asiassa koko ABB:ssä on 21 divisionaa ja kun me mennään kertomaan ABB-tarinaa sijoittajille, sieltä tulee 21 tarinaa

Satu: Joka on lähempänä sitä arkea, missä tehdään sitä päivittäistä työtä.

Ilkka: Juuri näin Ja se on helpommin ymmärrettävää kaikille, että ahaa kun ne on niin selkeästi fokuksituneita johonkin tiettyyn juttuun niin kaikki ymmärtää mitä ne tekee. Sitten kun aiempi maailmassa, niin me oltiin sellainen keskimääräinen kaikkeen. Se tarina oli vaikeasti kerrottava ja ennen kaikkea se oli vaikeasti johdettava.

Satu: Täällä on puhuttu aikaisemmissa jaksoissa paljon siitä, että miten muutos organisaatiossa on usein myös kulttuurillinen muutos. Miten kuvallisesti ABB:n kulttuuria tällä hetkellä ja minkälaisia muutoksia olet ehkä nähnyt sinä aikana, kun olet ollut siellä töissä?

Ilkka: Tässä tietysti haettiin vielä entistä vahvempaa valtuuttamista ja vastuuttamista, että ei ihmisten tarvitse odottaa päätöksiä jostain korkeuksista, vaan heillä on kyky ja rohkeus tehdä itse niitä päätöksiä.

Mutta myöskin siihen päätökseen tarvittava tietämys ja osaaminen. Ja tämä tietysti ei synny heti vaan jossain kyllä mutta ei kaikkialla. Ja tämä vaatii tietysti totta kai tukea. Toinen asia sitten, kun tehdään tällaisia itsenäisempiä yksiköitä, niin se mikä kärsii helposti on tietysti sitten tämä yhteistyö ja tämmöisten yhteisten mittakaava-ajatuksen hyödyntäminen.

Ja sitä varten me ollaan sitten luotu tällaisia yhteistyöfoorumeita. Me puhutaan myöskin tämmöistä kuin communityista. Me ollaan tämmöisiä yhteisöjä sekä foorumeita, joissa... Katsotaan yhteisiä asioita joko asiakkaan markkinan näkökulmasta tai joko sitten yhteisten osaamisten näkökulmasta. Nämä on niin kuin se tavallaan näiden liiketoimintajan ylittävä liima tai yhteys.

Näiden lisäksi on vielä tämmöisiä me puhutaan yhteisöjä, jotka jakaa osaamista vie eteenpäin osaamista yhteisillä alueilla. Yli divisioonien rajojen.

Satu: Että vältetään sillä siiloutumiselta eikä ollaan siellä omissa poteroissa.

Ilkka: Siiloutuminen on totta kai se on haaste. Ja tämmöisissä organisaatiomuutoksissa aina kun kumarat yhteen suuntaan niin pyllistät toiseen suuntaan.

Että täydellistä organisaatiota on mahdoton tehdä tai sitten tulee niin kompleksi että ei sitä kukaan ymmärrä.

Satu: Mikä on ollut sinun mielestäsi sinun kriittisin rooli tämmöisen muutoksen tukemisessa sitten omassa roolissa?

Ilkka: Luulen että kaikkein kriittisin rooli oli miettiä tämä muutosmatka. Miten me tehdään se sillä tavalla, että me saadaan se maksimaalinen sitoutuminen ja myöskin, että me tiedetään että me tehdään oikeita asioita.

Ennen kuin on mitään viestitetty porukalle ja sanottu että tässä on tämä uusi malli, sellainen työkalu, mitä muun muassa käytettiin, oli tällainen sovituskoppi eli fitting room, jossa pystyi sovittamaan vähän niin kuin takkia päällensä. Onko tämä liian pieni vai liian iso. Niinkuin näkyy niin tämä mun on pre-covid-takki eli vähän liian pieni. Ja me käytettiin tätä monella tasolla.

Me käytettiin tasolla, että luotiin kolme eri vaihtoista toimintamalliratkaisua. Ja meillä oli sitten nämä hyvän kriteerit tunnistettu jo. Me testattiin sitten porukalla niitä kolmea eri mallia hyvän kriteeriä vastaan. Se oli ensimmäinen tällöinen korkeamman tasollinen fitting roomi tai sovituskoppi.

Ilkka: Sitten sä pystyt tekemään myöskin sitä ihan roolitasolla. Että avaa rooleissa, että hei tällöinen rooli koska nämä roolihan muuttuu kanssa. Niin miten tämä roolitus toimii? Ja sitä varten meillä oli omat fitting roomit. Esimerkiksi operations-alueella, missä me ennen oltiin keskitytty operations, nyt se pilkottiinkin sitten näihin divisiooniin, mutta kuitenkin niin, että sulla oli tällöisiä double hat-rooleja.

Eli sulla saattoi joku istua divisionassa, mutta hän oli roolissa joka katsoi myös koko sitä yhteistä toimintaa. Ja tällä me haluttiin, että jokaisella on vähän niin kuin kaksi hattua päällä, että se tottakai mä oon tässä siilossa, mutta samaan aikaan mulla on toinen hattu kattomassa tätä yhteisöllistä ja myöskin se tavoitteen asetanta tukee tätä.

Satu: Mainitsit tuossa alussa, että tosiaan ABB Motionilla ennakoon tehtiin jo muutoksia ja sitten puhut nyt tästä fitting roomista. Kerro vähän, mitä te opitte näissä piloteissa ehkä tai kokeilussa?

Ilkka: Niissä nimenomaan opittiin ennen kuin käynnistettiin muutosta, niin opittiin että mitä pitää muuttaa. Liian usein käy niin, että suunnitellaan paperilla muutos. Siinä on ehkä kymmenen ihmistä ja konsultti. Ja sen jälkeen lähdetään toteuttaa ja sitten ne ongelmat nähdään vasta sitten paljon myöhemmin koska ne tapahtuu siellä kaukana jossain kentällä ja se organisaation kyky oppia, mikä ei toimi on hidasta.

Ja näillä fitting roomilla me opittiin saman tien nopeasti, että hei toi pitää muuttaa, toi ei toimi, vaikka me valitaan vaikka yksi näistä kolmesta mallista ei sekään ole oikein vielä. Ja ne fitting roomit on sellaisia, että meillä on oikeita asiakascaseja ja ne kuljetetaan läpi, että hei tällöinen tilanne, tällöinen tilanne tai sisäinen päätöksenteko caset, hei miten tämä toimii.

Jolloin ihmisessä syntyy itsevarmuus siitä, että ennen kuin me ilmoitetaan koko porukalle, että nyt tällöinen mutta he sanovat, että noi jo kokeilee sitä. Hei, näin me toimitaan.

Satu: Ja ehkä voi kuulla myös niitä jotain hyviä kokemuksia niiltä jotka on tavallaan ollut niissä uusissa tavoissa toimia muille. No mitä piti sitten muuttaa jos tavoitteena oli tavallaan oppia, mitä pitää muuttaa ennen kuin viedään

laajemmin muutosta eteenpäin, niin muistatko mitä asioita sitten piti vielä jotenkin muuttaa?

Ilkka: Niin siis totta kai tämä vastuunotto ja vastuun antaminen. Tässä oli tietysti varianssia vähän, että joissain se meni suoraan helposti joissain se vaati pientä tukemista ja muistuttamista ja auttamista ja joskus myös ihan roolin vaihtamisia. Tämähän tarkoittaa, vastuun antaminen sitä, että annat ihmisten tehdä asioita, et pyydä raportteja liikaa.

Että kyllä niin kuin helmasynti aiemmassa ABB:ssa oli, että se oli hyvin raportointilähtöinen kulttuuri. Ja tämä oli yksi mitä piti ehdottomasti muuttaa, että ei täällä raportteja varten olla. Vaan sitä varten että me tehdään oikeita asioita asiakkaille.

Satu: Miten jos miettii nyten ehkä organisaation uudistamista tai isoja muutoksia, sinullakin on eri organisaatioista kokemusta tästä, niin miten sä näet että mikä on se johtajan tai johtajuuden tärkein rooli kun viedään organisaatio läpi muutoksia?

Ilkka: No ehdottomasti toimia esimerkkinä. Että ehkä kaikkein hankalin muutos, missä olen ollut mukana oli tämä Etelä-Koreassa, tämä on Samsung Electronic divisioonan muutos. Jossa mä olin vain yksi tiimiläinen, että en ollut mitenkään edes johtavassa roolissa, siitä on sen verran aikaa. Mutta muun muassa se, mikä siinä oli upeinta, oli se, että siinä saatiin Samsung Divisioonan presidentti miettimään itse, että miten hän tekee eri tavalla.

Miten hän demonstroi omalla käyttäytymisellään ja tekemisellään sitä uutta Samsung Electronic Divisionia, joka siis halusi olla innovaatiojohtaja. Joka tarkoittaa sitä, että sun pitää muuttaa sitä kulttuuria erilaiseksi. Sun pitää muuttaa kulttuuria riskejä ottavaksi ja virheitä sallivaksi. Ja just tämä on se tärkein rooli, että sekä johtajalla ja johtoryhmillä erityisesti johtoryhmäthän on oikeastaan se, mikä pitäisi demonstroida kaikille, että hei nyt me toimitaan tällä tavalla eri tavalla ja kertokaa jos me toimitaan väärin.

Satu: Miten jotenkin näet, että taas sitten, vaikka ABB:n johtoryhmä tässä muutoksessa, niin oliko se heille jotenkin vaikea muuttua tähän uuteen tapaan toimia?

Ilkka: No kyllähän tässä myös tapahtui ihmisvaihdoksia jonkun verran. Ei paljon, mutta jonkun verran. Mutta en mä nähnyt, että se olisi loppujen lopuksi niin vaikeaa ollut, koska ne vetäjät oli niin sitoutuneita tähän muutokseen

Näiden harjoitusten kautta ja ylipäänsäkin sen ajattelun kautta joka oli jo kypsyntä tässä, sanotaan entisen ABB-mallin puristuksessa.

Kyllä tässä oli vähän semmoinen olo että milloin tänne kevätlaitumalle oikein varsat pääsisivät.

Satu: Ollaan puhuttu muiden vieraiden kanssa paljon siitä, että muutoksen eteenpäin vieminen on paljon vuorovaikutusta ihmisten kanssa ja tarinankerrontaa ja vähän sensemakingia, että miksi toimimme, miten toimimme. Miten itse näet, minkälaista vaikuttamista muutoksen tekeminen näinkin isossa organisaatossa kuin ABB, jossa yli 100 000 ihmistä vaatii. Näetkö siinä jotain sellaisia erilaisia lähestymistapoja?

Ilkka: Ilman muuta siis. Me ollaan käytetty esimerkiksi pelillistämistä. Eli tärkeintä, että miten me saadaan ihmiset mukaan silleen, että se on kivaa, että se on kiinnostavaa. Ja yksi tapa tosiaan oli pelillistäminen, joka me tehtiin tuolle meidän myyntiorganisaatiolle, kun siellä on jengiä tosi paljon, että siellä on joku pelkästään myynnissä 3500 ja sitten koitetaan se tukijengi, niin saadaan nimenomaan 5000 hengen porukka helposti. Niin miten saadaan 5000 ihmistä nopeasti omaksuu tämä uusi ajattelutapa ja yhteistyö entistä paremmin? Koska se oli se, mitä me haluttiin, että se tuki back end, joka tulee tehtaista, ja sitten nämä maamyynnit niin nämä tekisivät tiiminä töitä tässä uudessa mallissa paremmin.

Ja me luotiin sitten tällöinen pelillistetty, tai me käytettiin tällöistä pelillistämisalustaa, johon me luotiin sitten näitä erilaisia pelitilanteita, jolloin nämä ihmiset pysty bloggaamaan, vähän niin kuin mun poikani, joka istuu kotona kuulokkeet korvilla ja kattelee näitä online-pelejä, että hei tossa olisi kiva peli ja tommoset kaverit on siellä jo menossa, kello 16.50, meenpä sinne klik.

Ihan samalla lailla tässä alustassa luotiin oikeita asiakastilanteita. Me saatiin asiakkaat mukaan tähän. Meillä oli Koneelta, Sulzerilta, isoista asiakkaista eri puolilta maailmaa. Meillä oli Samsung Etelä-Koreasta, jotka kaikki innoissaan lähtivät mukaan tuomaan omat casensa ja haasteensa näille tiimeille pähkältäväksi.

Ihmiset eri puolta maailmaa sitten että otti sen casen, ja se tuli eteen, siellä tulee niin kuin Samsung-kaveri kertoo että hei tällöinen juttu ja sitten siellä on vähän pilkottu sitä eri vaiheisiin että tässä niin kuin asiakkaan elinkaareissa pienempiä on haasteita, joita sitten tiimi ratkoo, että hei mites me toimitaan tässä.

Satu: Miten tämä on otettu vastaan teille?

Ilkka: Aivan hirveän hyvin. Ihmiset tykkäsivät hullun lailla tästä. Jokaisen session jälkeen pyritään palautearvioon yhdestä viitten asteikolla. Ekat sai vähän huonommin eli noin 4,5. Ja viimeisimmät 4,8. Me myös opittiin matkalla tekemään vielä paremmin näitä totta kai. Me rakennettiin niitä pala kerrallaan näitä caseja.

Satu: Eli ne opit on siirtänyt sitten ihan käytäntöön sieltä.

Ilkka: Itse asiassa tämä elinkaari on jo ohi. Me ei enää käytetä sitä platformia, koska sehän on tällainen kampanjatyökalu. Me pyöritettiin sitä kolme vuotta ja sitten kaikki porukat olivat käyneet sen. läpi Turha enää sitten käyttää sitä.

Satu: Ja tuloksena jotenkin parempaa yhteistyötä näiden toimijoiden välillä.

Niin kuin tuossa alkuintrossa kävi ilmi, että sinulla on paljon kokemusta muutoksen eteenpäin viemisestä konsulttina ja sitten sisäisesti johtajana, niin kerro vähän, että mikä on ollut itselle jotenkin merkittävimpiä hankkeita, missä olet saanut olla mukana, mistä olet vaikka oppinut eniten tai ollut jotenkin haasteellisinta?

Ilkka: Niitä on niin monta mutta mun uran alkuvaiheelta oikeastaan ehkä semmoinen, missä mä olin enemmän oppimassa kuin antamassa. Se oli tämä Nokian iso logistiikkahanke, jota Korhosen Pertti veti. Se oli silloin 1997. Mä pääsin siihen mukaan vaan sen takia että mä olin tämän MIT:n systeemidynamiikan labran kavereiden kanssa tehnyt simulaation nesteelle.

Tämmöistä kuin end-to-end ketjusta että miten me hallitaan sitä ketjua samoilla liikennevaloilla, koska tähän on iso ongelma tässä supply chain ketjussa, että me ei täällä tiedetä mitä oikeasti markkinoilla tapahtuu, koska se ketju on niin hemmetin pitkä. Ja Pertti, jonka tunsin entuudestaan oli kuullut tästä ja mä lähdin sitten tekemään Nokialle omaa.

Tehtiin oma tämmöinen simulaatio prosessimulaattori, jota me pyöritettiin ensiksi johtoryhmän kanssa ja sen jälkeen se pyöritettiin kaikkialla maailmassa. Loppujen lopuksi niin, että siellä oli nämä oikeat kumppanit mukana. Meillä myös DHL oli mukana siellä. Ja se oli silmiä avaava ihmisille. Ja silloin mä taas jo opin tämmöisiä asioita, että hei hemmetti, että jos sä haluat oikeasti muuttaa jotain niin simulointi on aika hyvä keino.

Näyttää, että miten mä aiheutan ne ongelmat ihan meidän oman ajattelun takia. Koska se simulaattori näytti niin, että jos sä et anna mitään kohta reunaehtoja, ihmiset toteuttaa pään sisäistä logiikkaa. Jos sä haluat muuttaa toimintaa, sun pitää muuttaa pään sisäinen logiikkaa. Eli tämä ajattelu muuttaa, jotta tapahtuu.

Ja tämä oli mun iso herätys mulle. Kyllä mä olin tavallaan sen kognitiivisesti ymmärtänyt, mutta sitten tapahtui sellainen, voisi sanoa, emotionaalinen herätys, joka jättäisi pysyvimmän jäljen, että näinhän nämä muutokset toimii.

Satu: Aivan. No onko se jotenkin sit ohjannut sinua, muutosjohtajana sen jälkeen?

Ilkka: On tottakai. Sen takia just nämä Fitting roomit tuonut elementteinä mukaan ja kehittänyt. Niin kuin tää pelillistäminen ja kaikki muut. Oon tämmöisistä erittäin innostunut itse.

Satu: Eli ollain tavalla konkretisoi jotain niin kuin sellaista kosketeltavaa asiaa.

Ilkka: Joo ja jollain tavalla sä pakotat ihmiseen niin kuin kyseenalaistamaan omaa ajattelumalliaan, jonka pitäisi muuttua, jota kautta se vasta käyttäytyminen muuttuu.

Satu: Ja käyttäytymisen muuttaminen ei todella välttämättä ole niin helppoa.

Ilkka: Se on hidas prosessi mutta sä voit joitain asioita käynnistää heti. Ilmiselviä asioita, ja se on jo hyvä, erittäin hyvä asia. Ja yleensä musta hyvä käytön onkin, että esimerkiksi Samsung Electronics-casessa tämän divisional presidentin piti muuttaa vain yksi asia ensiksi, koska muutos on ollut liian vaikeaa.

Yksi asia, että tämä on eri tavalla jatkossa. Sitten ehkä voi tulla toinen ja sitten kolmas.

Satu: Fokusoii eikä levitä liian jotenkin laajalle. Olet LinkedInissä jakanut tällaista uutiskirjettä, omia oivalluksia muutosjohtamiseen liittyen ja olet siellä keskustellut muun muassa tämmöisestä jotenkin, että miten epäonnistumisista voi oppia ja tavallaan sitten ne voi synnyttääkin onnistumisia. Olisi kiva jotenkin kuulla vähän siihen liittyen, minkälaisia on ollut itsellä vaikka jotain epäonnistumisia jotka onkin sitten lopulta vienytkin tavallaan johonkin hyvään paikkaan.

Ilkka: Niitä epäonnistumisia on onneksi ollut tosi paljon. Jos me aloitetaan, kun just tänään lounalla puhuttiin kulttuureista ja silloin kun mä olin siinä Pertin projektissa meillä oli yksi tällöinen työpajaharjoitus tuolla Japanissa. Ja tyhmyksissä niin minä menin sitten kun näin porukkaa siinä pöydässä, niin pöydittäin kysymään sitten nuorimmalta kun oli useassa pöydässä, koska hän osasi parhaiten englantia kysymyksen tähän harjoitukseen liittyen, mikä me tehtiin.

Ja tämä kaveri meni ihan punaiseksi kasvoiltaan. Sitten alkoi hirveä porina japaniksi pöydässä ja sitten se pöydän seniorein sanoi jotain japaniksi sille, nuorelle kaverille, joka sitten ihan tuli sanomaan hyvin nöyrästi, että me olemme tässä pöydässä keskustelleet ja päättäneet, että tämä paras on tämä.

Satu: Juuri näin.

Ilkka: Mä sanoin, että ups, aika paha kulttuurimoka tuli tehtyä.

Satu: Sitä on varmaan vähän varovaisempi näissä.

Ilkka: Kyllä, miettinyt että miten toimitaan eri kulttuureissa. Jotkut on kollektiivisia hierarkisia kulttuureita etkö sä voi niitä muuttaa. Hölmö olisi yrittääkään. Totta kai sä voit yrityksen kautta tuoda sinne aina jonkun lisävärin, niin kuin pitääkin tuoda.

Mutta se olisi idioottimaista yrittää muuttaa sitä kulttuuria. Ja tämä on kanssa oivallus mikä syntyi virheen kautta, että kulttuuri onkin sipuli että se on monikerroksinen ja sä voit muuttaa yhden kerroksen siitä vaan, mutta et enempää.

Satu: Mitä muita kerroksia on sipulissa?

Ilkka: Sipulissa siis, jos lähtee ihan sipulin ytimestä, se vahvin, niin kyllä se on perhe tietysti.

Ja se, missä sä oot lapsuuden viettänyt ja kasvanut, se lähiympäristö joka tietysti heijastaa sitä kansallista kulttuuria. Sitten sen päälle tulee monta kertaa koulutuksellinen kulttuuri, eli juristi puhuu eri kieltä juristille kuin insinööri puhuu insinöörille. Sitten sinulla on tällöinen professionaalinen kulttuuri ja sitten sinulla on tämä ohut kerros tämä yrityskulttuuri, joka sitten kytkee näitä alempia kerroksia jollain pienellä langalla toisiinsa mutta sinä et pysty muuttamaan niitä.

Et sä juristia muuta juristikulttuuria yrityskulttuurin takia, sinä tuot sinne jotain lisää. Etkä sä muuta kansallista kulttuuria tai perhekulttuuria, mutta sä tuot sinne jotain lisää.

Satu: Olet Ilkka myös puhunut siitä, että olet havainnut jotenkin, että miten menestys ja ylennykset työelämässä voi tavallaan ajan myötä myös paisuttaa ihmisten egoa. Ja se voi tulla joskus tällaisen nöyryyden oppimisen edelle. Mitä olet jotenkin havainnut tässä? Toisaalta miten tätä pidetään kurissa?

Ilkka: Tuo on hyvin vakava ilmiö, koska meillä on systeemit sellaiset että ne ruokkii tätä. Jos et ole varovainen, että kasvaako sun ego. Mitä korkeammalle organisaatiossa nouset tai suositummaksi somessa, sama ilmiö. Kun saat positiivista palautetta helposti käy niin yhtäkkiä ja sun itsetuntosi on toisten taskussa. Ja sitten sun ego keskittyy suojelemaan sitä, jolloin sun vastaanottavuus uusille ajatuksille ja palautteille heikkenee huomattavasti.

Ja tämä on asia, mistä mä jonkun verran olen valmentamassa myös jossain ohjelmissa nuoria johtajia, että hei että katsokaa, huolehtikaa siitä, että säilytätte kyvyn olla nöyrä itselle. Ja mä oon käyttänyt myöskin tätä Esa Saarisen, pöllin Esalta, tämän titaaninen itsetunto. Eli että kuinka kasvattaa sinun titaaninen itsetunto, että rooli on toissijainen asia sinun elämässä.

Sä oot tuon roolin vanki, mitä korkeammaksi nouset niin sä tiedät että rooli voi häipyä milloin tahansa, mutta sinun pitää rakentaa se itsetuntemus ja tunto sisältä päin eikä ulkopuolelta roolista käsin. Ja tämä on se, mitä minä nuorille managerille olen sanonut että hei kun menette eteenpäin, niin rakentekaa sisältä päin, eikä ulkoa käsin.

Se on ihan sama, mikä rooli teillä on, se voi häipyä huomenna. Mutta tärkeintä, että te koette itse, että mikä teille on tärkeää, missä te haluatte olla hyviä ja miten te kehitytte koko ajan.

Satu: Todella tärkeä havainto ja varmaan just saattaa olla asia johon helposti lipsahtaa uran alkuvaiheessa.

Ilkka: Mä oon nähnyt niin paljon niitä onnettomia ihmisiä, jotka on jäänyt sen roolin vangiksi. Ja sitten kun se rooli poistuu, ne on tämmöisiä tyhjiä kuoria, että on vähän hukassa, että onko mulla mitään arvoa enää. Ja se on tosi sääli.

Satu: Mikä näet jotenkin, että on riski sitten taas jos tavallaan ego tulee liian isoksi esimerkiksi organisaation näkökulmasta?

Ilkka: Sehän on iso riski just siinä, että oppiminen loppuu. Ja jos sä oot korkeassa asemassa, niin sehän tarkoittaa koko organisaation kannalta sitä, koska susta tulee isä aurinkoinen, joka tietää vastaukset. Kukaan ei enää kyseenalaista mitään sulle, huonoja uutisia ei kerrota ja se on tappavaa mille tahansa organisaatiolle.

Satu: Oletko jotenkin nähnyt tai kokenut semmoista muutosta, että voiko siihen tehdä jotain muuta kuin vaihtaa ihmistä tai miten tällaista voi lähestyä?

Ilkka: Jos se on liian kauan jatkunut, niin voi olla, että ei enää voi tehdä muuta kuin vaihtaa ihmistä. Mutta jos se on vasta tulossa, niin totta kai voi vaikuttaa siihen, että saadaan herätys aikaiseksi, että hei mitä sä haluat oikeasti elämältä?

Onko tämä ainoa tavoite olla tässä tärkeässä roolissa? Olisiko jotain syvällisempääkin ideaa sulla olla ihmisenä?

Satu: Ja olet kirjoittanut jotenkin mentoroinnin ja valmennuksen tärkeydestä myös johtajille. Niin onko siinä yksi tavallaan tämä reflektiopinta-ajatus

Ilkka: Ehdottomasti. Johtajana, vaikka olet toimitusjohtaja, niin se on maailman yksinäisin ammatti. Niin he jos kukaan tarvitsee ehdottomasti luotetun mentorin tai valmentajan, jonka kanssa voi käydä tämän tason ajattelun ajattelua, niin kuin Esa Saarinen sanoo.

Satu: Olet varmaan Ilkka urallasi myös kokenut muutokseen liittyviä haasteita ja muutosvastarintaa. Miten jotenkin näet, että mitä olet oppinut siitä ja miten koet että sellaista tulisi lähestyä?

Ilkka: No oikeastaan, mä oon luonut tällaisen nelikentän jota en ole löytänyt missään muualla, jossa mä oon yrittänyt hahmottaa organisaation ihmisiä neljään tällaiseen laatikkoon ja sitä kautta ymmärtää muutosvastarintaa, joka ei ole huono asia.

Muutosvastarintaa yleensä vaan kertoo, että jotain merkittävää tapahtumassa. Mutta muutosvastarinnan sitkeydellä on eroja, jotka on tärkeää ymmärtää. Ja tässä nelikentässä on kaksi dimensiota. Yksi on se, että kuinka hyvä ihminen ja halukas on vaikuttaa toisiin ihmisiin, ajaa toisten ihmisten agenda.

Eli johtaa käytännössä asioita ja vaikuttaa asioihin. Sitten toinen akseli on se, että kuinka altis ihminen on ja halukas ja kykenevä hahmottaa tätä maailmaa ja sen muuttumista ja tarpeita, mitä tehdään. Tällainen kyky nähdä visioita ja hakea suuntaa. Ja näillä kahdella akselilla sä saat neljä kenttää, josta alinkenttä

on sellainen, että ihmiset, jotka en mä halua käyttää koko työaikaani siihen, että miettisi koko ajan, minne me ollaan menossa.

Enkä mä oikeastaan halua käyttää koko työaikaani siihen, että mä vaan vaikutan koko ajan muihin. Mä haluan tehdä näitä mun duuneja hyvin. Mä oon hyvä ammattilainen, mä haluan tehdä sitä. Mä haluan, että mulla on selkeä suunta ja mä saan tukea siihen, mitä mä teen. That's it. Ja 72 prosenttia porukasta yleensä menee tuohon laatikkoon.

Mutta jos niitä kohdallaan huonosti jos nämä ihmiset, jotka pystyvät vaikuttaa, rupeavat vaikuttaa negatiivisesti, että asiat on huonosti niin näistä ihmisistä, jotka ovat niitä tuottavuuden lähteitä, tuleekin helposti tällaisia valittavia Dilberttejä, jos tiedät tämän sarjakuvan Dilbert. Ja sen takia tämä porukka on tärkeä, mutta ei taas se, johon sinun pitäisi kohdentaa ne muutostoimet ensimmäisenä.

Ilkka: Totta kai nämä pitää pysyä mukana ja pitää nähdä että tämä on hyvä juttu mitä tehdään ja ymmärtää miksi tehdään. Mutta se, johon sinun pitää vaikuttaa, on ne ihmiset, jotka ovat niitä, jotka haluavat ja saavat asioita aikaiseksi. Jotka siis haluavat käyttää paljon ajastaan siihen, että ne vaikuttavat ja muuta.

Ja tämä porukka on se, jonka haluaa saada ylös sinne visiopuolelle, että ne näkee että hei tämä on hyvä juttu, ja mä vien näitä eteenpäin. Ne on niitä sales championeita tai myyntichampioneita. Mutta tässä porukassa on, niin kuin voisi sanoa, kahdenlaista jengiä. On niitä ns. aidallaistujia, joilla on muutosvastarinta oikeasta syystä, eli ne ei ymmärrä miksi, ne ei ymmärrä miten.

Jolloin niiden pitää olla mukana suunnittelemassa, mukana ymmärtämässä, että miksi tätä tehdään, miten tämä tulee toimimaan. Jolloin sitten kun ne ymmärtää, ne näkee, että okei hei tämä on hyvä juttu, musta tulee championi. Ja ne on just niitä tärkeimpiä ihmisiä. Mutta aina joukossa on hyvin pieni prosentti ihmisiä tässä joukossa, joilla on liikaa historian painolastia.

Tai liian paljon omasta mielestään menetettävää. Eli ne on jäänyt roolinsa vankiksi. Niile on käynyt just tämä ongelma, josta puhuttiin aiemmin. Ja nämä ihmiset on monta kertaa sellaisia, että vaikka päällään seisoisit niin niistä ei tule ikinä tämän muutoksen kannattajia. Ja jos nämä on just niitä ihmisiä jotka vaikuttaa muihin, niin nämä ihmiset pitää tunnistaa aika nopeasti.

Kaikille pitää antaa mahdollisuus totta kai, mutta sinun pitää tunnistaa sen mahdollisuusajan aikaikkunan sisällä, että hei onko nämä tulossa mukaan

oikeasti vai ei. Jos ei, niin sinun pitää tehdä oikeat toimenpiteet eli ohjata ne uusiin rooleihin, monta kertaa myös talosta ulos, koska jos sä et sitä tee, näistä tulee ne irtonaiset tykit kannella jotka upottaa koko laivan.

Ja mä oon näitä nähnyt liian monta kertaa tapahtuvan. Me ei olla tätä ongelmaa ratkottu ja sitten nämä ihmiset on tuhonneet muutoksen. Uskoen itse toimivansa oikein. Tämähän se on, että kun eihän me monta kertaa olla itsellemme rehellisiä. He sanovat, että minä ajattelen vain yrityksen parasta. Vaikka oikeasti olen vain huolissani mun omasta egosta.

Ja mun roolista. Ja nyt huomaa, että mulla ei ole enää sitä samaa valta-asemaa tässä uudessa mallissa, koska nythän tämä perustuukin yhteistyöhön.

Satu: Siellä voi olla usein joku pelko taustalla.

Ilkka: Aina on pelko. Aina muutokseen on pelko. Se voi liittyä siihen statukseen ja egoon. Tai se voi liittyä osaamiseen. Osaanko minä? Ja ymmärrätkö minä? Miksi ihmeessä tätä tehdään?

Satu: Ja sitten varmaan just, että on jotenkin niitä areenoja myös sanallistaa sitä pelkoa. On tärkeää.

Ilkka: Nimenomaan. Kyllä. Ja kyllä tällainen resilienssin lisääminen organisaatioissa on myös hyvä asia jota mekin yritetään tehdä Eli juuri se Esosaarisen titanisen itsetunnon kasvattaminen.

Eli se, että ihmiset ei olisi vaan roolivankia, vaan näkisi, että mulla on joku muu tarkoitus tässä firmassa, kuin vaan, että oonko mä nyt tässä roolissa tai jos nyt. Sitten myöskin tämä kyky nähdä maailma positiivisemmin ja itsensä positiivisemmin ja kyky olla myöskin hieman joustavampi. Eli nämä näitä resilienssien alueita ja kyky tarttua, toimia ja organisoida.

Satu: Miten itse näet olevan keskeisiä taitoja tai asennetta kun viedään muutosta eteenpäin johtajan roolista käsin organisaatiossa?

Ilkka: Kyllähän se taas menee siihen, että pitää olla vastaus kysymykseen siihen, että miksi.

Siitä se kaikki pitää lähteä. Ja mitä enemmän se vastaus miksi ei tule vain pelkästään sinulta tai joltain ulkopuolisilta konsultilta vaan se tulee niin, että organisaatiokin voi sanoa että hei mä ymmärrän ton, koska sulla on tällönen mun elämäni, työhön liittyvä konkreettinen esimerkki miksi.

Niin se on se lähtökohta, että sun pitää pystyä maalaamaan tää, ja siinä pitää olla sekä monta kertaa sanoin, että pitää olla tää negatiivinen ja positiivinen visio. Molemmat. Negatiivinen visio, jollain tavalla se porukka heräämään. Montahan kertaa käy niin, että me ollaan vähän niin kuin se sammakko siinä pikkuhiljaa lämpenemässä vedessä.

Kun se on 60 astetta niin mä ajattelen, että täähän on kivaa, että otetaan rennosti ennen kuin me pökerrytään ja seuraavaksi kuollaan. Niin se on johtajan tehtävä myöskin näyttää tämä, että mikä on tämä veden lämpötila, missä me nyt ollaan. Ja sen jälkeen sulla pitää olla se positiivinen visio eli se, miksi meidän on pakko. Ja miksi me halutaan.

Eli pitää olla molemmat. Monta kertaa mä näen muutoksia, joissa on vain tämä negatiivinen visio. Mutta se ongelma on, että se aiheuttaa tunnelinäköä, se aiheuttaa pelkoa se aiheuttaa just sitä, mitä ei haluttaisi muutoksessa.

Satu: Sitten kun näkee niitä mahdollisuuksia, niin sitten voi nähdä niin kuin...

Ilkka: Kyllä sitten vasta ihminen voi oikeasti ottaa riskiä ja uskaltaa sitoutua. Ja puhutaan paljon tästä kuolemankäyrästä.

Ja tämä kuolemankäyrä itse asiassa johtuu hyvin paljon siitä, että me ei käsitellä niitä pelkoja, tai käsitellään ne liian myöhään. Ja idea on se, että miten sä saat tämän niin ohuiksi ja pieneksi kuin mahdollista, ja sitä tässä on yritetty tehdä.

Satu: Kerro vähän siitä kuolemankäyrästä, mihin sä viittaat.

Ilkka: Kuolemankäyrällä viitaan tähän näin kun puhutaan tästä muutoksen käyrästä, että monta kertaa siinä on yksi vaihe, mitä ei monta kertaa tajuta, että sulla on tämmöinen katteeton optimismi ihan alussa yleensä kun puhutaan jotain kauniita hienoja, tulee katteeton optimismi ja sitten tulee tämä katteeton pessimismi eli pelot tulee tähän näin.

Sitten kun opitaan tarkemmin että ai tätäkö tämä tarkoittaa mulle, tulee tämä niin kuin realistinen pessimismi, ai hitto tätähän tämä tarkoittikin, enkä ollut yhtään varautunut. Ja sitten tulee tämä, kun menet eteenpäin, opit vähän tekee niitä hommia ja alkaa tulla, että hei, täähän voisikin toimia. Ja sitten tulee se lopuksi se optimismi. Ja ei tämä ole luonnonlaki, että sen pitää näin mennä Tämä menee näin koska me johdataan muutosta väliin.

Mutta tämä on ollut viimeiset 40 vuotta ainakin muutosjohtamisen klassikko tämä käyrä. Ja mä aina, että tämä ei ole totta ei se oikeasti tarvitsisi noin mennä. Ja mä olen itse tuonut, että ei se meekään. Jos teet asiat oikein.

Satu: Ja yksi siihen tavallaan lääke on alussa juuri se, että on se pessimistinen ja optimistinen visio siinä alussa.

Ilkka: Kyllä. Silloin on joku toivo mihin sä tartut.

Satu: No hei teillä on työntekijöitä joka puolella maailmaa. Joo. Miten jotenkin sitä pystyy varmistamaan että ollaan linjassa ja motivoituneita menemään samaan suuntaan muutoksessa?

Ilkka: Siis nykyään nämä välineet mahdollistavat tämän mukaan ottamisen tosi helposti. Me käytetään näitä kollaboraatioalustia niin kuin hienosti sanotaan.

Ja tämä pelijuttu oli yksi sellainen. Sehän saa 4000-5000 ihmistä nopeasti mukaan. Ja sitten meillä on näitä muita yhteistyöalustoja joita käytetään tosi paljon. Jolla testataan ajatuksia ja sitten toinen on nämä puhutaan yhteisöt eli nämä communityt. Esimerkiksi vaikka tekoäly, joka nyt on iso muutos.

Ollaan me tehty tekoälyä kauan tuolla tuotannossa mutta tämä generatiivinen kielitekoäly menee ihan uusille alueille ja sitä varten meillä on tekoälycommunityä, jossa me keskustellaan ja viedään eteenpäin ja kokeillaan ja jaetaan kokemuksia tekoälyn käytöstä. Ja nämä on yksi niitä keinoja, joilla me tavoitetaan kaikki ihmiset maailmassa, jotka on kiinnostuneita tästä.

Satu: Eli poikki maan rajojen olevia yhteisöitä.

Ilkka: Just, nämä on nimenomaan globaaleja yhteisöjä ja eihän niillä ole mitään tekemistä organisaation rakenteen kanssa näillä yhteisöillä. Ne rikkovat kaikki rajat.

Satu: Sinulla on Ilkka tulossa tai on työn alla nyt tämä Jiu-Jitsu Transformation -työnimellä oleva kirja. Kerro vähän sen ajatuksista, mitä sun oppeja se kokoaa yhteen?

Ilkka: Se on oikeastaan yhteenvedän kaiken mitä olen tässä vuosien varrella oppinut ja oivaltanut ja tajunnut, että muutoksen johtaminen on vähän samanlaista kuin tämä jiu-jitsu-tekniikka, jossa vastustajan liikettä ja voimaa käytetään hyväksi, ohjataan sitä vaan hellävaraisesti toiseen suuntaan.

Samalla lailla organisaatioissa on liike ja voima toimintatavoissa, kulttuurissa ja ajattelussa. Turhaan sitä on lähteä vastustamaan, vaan käytät sitä nykyisyyttä hyväksi, vaan hellävaraisesti muutat pienin osin sitä uuteen suuntaan.

Satu: Olisiko sinulla jotain esimerkkiä tällaisesta sinun toimintatavasta?

Ilkka: Esimerkkinä nyt on just tämä ABB-muutos. Lähdettiin sitä, että hei tähän on valtavan hieno yhtiö. Tällaisia hyviä juttuja ja toimintatapoja meillä on. Me tehdään asioita todella oikein ja hyvin. Nyt muutama asia kun lähdetään vähän viemään toiseen suuntaan niin sitten tää olis vielä parempi. Eli ei kyseenalaisteta ihmisten historiaa, että miten te olette voineet tehdä näin väärin koko ajan, että maailma tämä on ihan pielessä. Keskustelu Suomen taloudesta on masentavaa tällä hetkellä, että me ruoskitaan itseämme oikein. Eihän tämä tälleen käänny mihinkään vaan sanotaan, että hei täällä on perhanan hyviä asioita. Täällä näin pieniä juttuja kun lähdetään pikkusen vähän muuttaa niin kyllä tämä tästä.

Satu: Joo, se on aika erilainen mindsetti. Huomataan hyvä ja rakennetaan sen päälle.

Ilkka: Just näin se on se Jiu-jutsu.

Satu: No, miten jos katsoo vähän ABB:n tulevaisuutta, niin mitä näet että missä siellä mennään tällaisen muutoksen tai uudistamisen osalta ja näetkö jotain suurimpia haasteita tai mahdollisuuksia?

Ilkka: Mä en usko että tämä perusajatus, mikä me nyt tehtiin kovin helpolla tästä lähtee muuttumaan mutta me ollaan aika oikeassa. Se, mitä tapahtuukin, on me lisätään näitä mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä. Koska tämä siiloutuminen väistämättä aiheuttaa putkinäköä ja muuta niin me ollaan jo tehty näitä rakenteita, mutta aletaan vahvistaa joitain näistä rakenteista, mitkä kuvattiin. Esimerkiksi tämä yhteisön voimat.

Meillä on käynnistynyt Group-tasolla Mortenilta tämä meidän pääjohtaja uuden ohjelman, jossa mä oon mukana jossa tätä tehdään nimenomaan yhteisön voimaa aiotaan vahvistaa.

Satu: Tämä on menossa oleva nyt?

Ilkka: On. Tämä on ihan uusi hanke, joka just on alkanut.

Satu: Kerro vähän, mitä kaikkea se pitää sisällään?

Ilkka: Ne pitää nimenomaan sisällään sitä, että tämä yhteisömalli mikä meillä on jo toiminnassa monessa paikassa, me halutaan entisestään legitimoida se.

Satu: Tulee osaksi tavallaan prosesseja ja muita

Ilkka: Kyllä just näin. Se on niin kuin ABB Wayn yksi osa.

Satu: Sulla on itselläkin taustaa Tuotantotalouden laitokselta ja tätä podcastia tullaan käyttää tämän laitoksen yhdellä maisterikurssilla opetusmateriaalina myös, niin mitä jotenkin vaikka kolme keskeisintä oppia liittyen mitä olet oppinut omassa urassa liittyen vaikka muutoksen tekemiseen ja eteenpäin viemiseen, niin haluaisit jakaa meidän opiskelijoille?

Ilkka: Sanoisin, että ensimmäinen ja tärkein asia mun elämässä on ollut tämä Tutalainen asenne, että mitään en osaa mutta oon tosi nopea oppimaan. Ja mä uskon siihen edelleenkin, että pitää mielessä, että en mä oikeasti osaa vielä mitään, mutta pitää olla nopea oppimaan. Musta se on ollut tärkein menestystekijä mun uralla ja elämässä.

Ja sitä asennetta kannattaa vaalia koko ajan, että se nöyryys pysyy. Että tähän kaksiosainen lause tarkoittaa, että okei mitään en osaa, okei, mutta hei mä oon hyvä oppimaan.

Ilkka: Eli se on just tämä mun mielestä Esa Saarisen Titaanisen itsetunnon elementti vaikka ei ehkä Esa sitä ole oivaltanut vielä. Toistaiseksi, että nähän on sama asia.

Satu: Kyllä, joo.

Ilkka: Ja tämä on ehkä se tärkein. Ja sitten toinen ehkä on se, että kun mahdollisuuksia tulee, niin ei kannata niitä pelätä. Että kannattaa tarttua. Ja se on myös, jos mietitään omaa elämää ja uraa, niin kyllä se on ollut hieno juttu, että olen lähtenyt jonkinlaisesta uhkarohkeastikin tekemään asioita.

Sitten ehkä kolmas vielä on se, että kukaan ei tee mitään yksin. Eli mitä tai mihin tahansa hommaan lähtee tekemään vaikka olisi kuinka pientä, niin kyl siel on aina joku toinen ihminen, jonka sä tarttet, edes peilataksesi omia ajatuksiasi. Vaikka sä olisit yksinyrittäjä. Että kukaan ei tee mitään yksin niin on ehkä toinen tärkeä.

Helposti voi käydä niin, että jos olet käynyt eliittikoulua ja elittipaikkaan tulee sellainen olo että nyt olen aika fiksu, että nämä muut ovat vähän hitaita. Mitäs minä noilla teen, että pärjään yksin ja se on aika tuhoisa tapa ajatella.

Satu: Jotenkin tämä nostaa sen ajatuksen myös, että tavallaan huomioi tai se kiitollisuus myös muita kohtaan tavallaan.

Ilkka: Kyllä juuri näin. Ja semmoinen filosofia, jota mä itselleni aina melkein aloitan päivän sillä, että jokainen ihminen on sinua viisaampi.

Saattaa kuulostaa hölmöntä, mutta mulla ei koskaan ole sitä kokemusta ja näköalaa mitä toisella ihmisellä on. Ei ikinä. Eli tavallaan aina kun mä oon tekemisissä muiden ihmisten kanssa, mä oon itseäni paremmassa seurassa. Tämä on se mitä mä oon itselleni takonut päähän, koska niin kuin mä sanoin mä oon toipuva tomppeli. Mä oon ollut aikamoinen tomppeli jossain vaiheessa mun alku-uraa.

Satu: Missä vaiheessa sä tajusit että olet tomppeli ja täytyy muuttua?

Ilkka: Kyllä mä sen tajusin silloin, kun mä menin Nesteellä töihin ja mulla oli aika nuorena miehenä saanut tosi paljon, tehnyt isoja asioita. Ja menin sitten Nestelle ja sitten huomasin, että ihmiset eivät oikein viihtyneet minun seurassa. Yllättäen. Sitten olin, että okei nyt on peiliin katsomisen paikka.

Satu: Otit siitä opiksesi.

Ilkka: Joo, tai joka päivä otan siitä opikseni

Satu: Tuo on hyvä muistutus millä aloittaa päivä. Haluaisin vielä, Ilkka kysyä sinulta että mikä olisi...jotenkin sun neuvo vastavalmistuneille, jotka on lähdössä kohti työelämää.

Ilkka: Joo. Teillähän on kolme vaihtoehtoa käytännössä, että mennään startupperiin tai tehdään oma startuppi joka on aika suosittu ilmeisesti nykyään. Mennään sitten olemassa olevaan valmistavaan tai muuhun palveluyritykseen töihin tai mennään konsultiksi, konsulttifirmaan. Nämä on kaikki hyviä vaihtoehtoja.

Konsulttifirman etu on toki se, että siinä nopeassa tahdessa oppii erilaisia työkaluja ajattelun kehittämiseen, mutta se vaara on, että jos te menette suoraan korkeakoulusta konsulttifirmaan ja jäätte sinne pitkäksi aikaa ja sen jälkeen

menette sitten yritykseen, niin tajutaan, että yritysmaailma on loppujen lopuksi hirveän erilaista.

Ja voikin helposti käydä niin, jos olet vain konsulttina suoraan korkeakoulusta mennyt ja ollut siellä riittävän kauan, että sinulla ei ole oikeasti ymmärrystä siitä, miten tällaiset yritykset toimii käytännössä, jolloin sinulla on hirveän iso kynnyksen jälkeen, kun sinä olet jo liian kauan ollut siellä konsulttifirmassa saada asioita aikaiseksi eli oppia uudelleen ajatus siitä, miten toimitaan tällaisessa organisaatiossa, joka on erilainen ja mitä asioita muutetaan oikeasti. Tämä on se ainoa vaara, mikä on tässä konsulttiurassa.

Mikä on minusta hyvä valinta, jos sen tekee niin kuin silleen järjellä että joko niin, että tämä on minun juttuni lopun elämäni hyvä, hieno juttu, se on ihan hyvä juttu tai että minä menen tänne nyt opettelemaan tällaisia käytännön työkaluja, joita minä osaan sitten nopeasti soveltaa jossain yrityksessä.

Ilkka: Nämä on ne kaksi hyvää tapaa mun mielestä valita konsulttiura.

Satu: Kiitos. Piste, se oli hyvä painava sana. Kiitos Ilkka paljon kun tulit tänne jakamaan ajatuksia ja oppiasi muutoksen johtamisesta erilaisissa organisaatioissa.