

Uudistajat, juontajana Satu Rekonen

Jakso 7: Pää edellä tilanteisiin – vieraana Tuomas Syrjänen, Futurice

Satu: Tässä jaksossa vieraanani on datan ja tekoälyn hyödyntämisen suunnannäyttäjä sekä Futuricen Chief AI Officer, Tuomas Syrjänen. Tuomas on yksi Futuricen perustajajäsenistä ja toimi yhtiön toimitusjohtajana vuosina 2008–2018. Hänen johdolla Futurice kymmenkertaisti liikevaihtonsa ja kasvoi eurooppalaiseksi toimijaksi.

Faktalehti valitsi hänet vuoden johtajaksi vuonna 2013. Tällä hetkellä Tuomas vastaa Futuricen Data & AI-uudistumisohjelmasta ja toimii myös yhtiön hallituksen puheenjohtajana. Hän on erityisen kiinnostunut datan ja tekoälyn hyödyntämisestä yritysten päätöksenteossa, prosesseissa ja liiketoimintamallien innovoinnissa.

Hän on aiheen suunnannäyttäjä ja luennoi siitä muun muassa St. Gallenin EMBA-kurssilla. Lisäksi Tuomas toimii useiden yritysten hallituksissa, kuten Vaisala Oyj, Withsecure Oyj, Flow Technologies Oy ja Vastuugroup Oy sekä vaikuttaa Kasvuryhmän hallituksessa. Tuomakselle työssä on tärkeää jatkuva oppiminen ja hän pyrkii kehittämään tekoälyn paradigmaa organisaatioiden toiminnassa.

Hänen erityisosaamiseensa kuuluu tekoälyn ja liiketoiminnan yhdistäminen. Tuomaksen työmotto on ”Uudistuminen luo energiaa, energia menestystä.” Tässä jaksossa vastataan muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat yleisimpiä kasvukipuja joita kasvava yritys kohtaa, ja millä keinoilla se voi pyrkiä säilyttämään ketteryuden ja uudistumiskyvyn kasvun keskellä? Millä tavoin minimalistinen johtaminen näkyy organisaation arjessa ja miten se vaikuttaa työntekijöiden toimintaan ja päätöksentekoon? Entä millaisia ajattelu- ja toimintatapojen muutoksia tekoälyn tehokkaampi hyödyntäminen edellyttää, sekä mitkä ovat muutosagentin keskeiset kyvykkyydet?

Tervetuloa Uudistajat-podcastin vieraaksi Tuomas.

Tuomas: Kiitos.

Satu: Futurice on perustettu vuonna 2000 sinun ja kolmen muun silloisen TKK:n opiskelijan toimesta. Minua kiinnostaisi Tuomas tietää, että kuinka

paljon Futuricessa on tänä päivänä jäljellä siitä ajattelutavasta ja niistä periaatteista, joiden pohjalta yritys aikanaan perustettiin.

Tuomas: Kyllä niitä löytyy vielä. Kyllä se lähtötilanne oli se, että haluttiin tehdä asioita eri tavalla, haluttiin tehdä uusia asioita, haluttiin haastaa, miten asioita tehdään, katsoa tulevaisuuteen tehdä eri tavalla. Ne oli silloin läsnä. Totta kai reilussa 20 vuodessa on aika paljon myöskin muokkautunut ja opittu ja ymmärretty, että jos miettii nyt vaikka johtamista ja kulttuuria ja muuta niin eihän sitä nyt älyttömästi silloin pikku firmana joutunut miettimään, että se on totta kai kehittynyt.

Mutta sanoisin, että se arvopohja, ajatusmaailma on hyvinkin läsnä vielä siinä ja jos taas miettii mitä tälläkin hetkellä tehdään ja mihin suuntaan mennään niin kyllä sieltä vahvasti historian lähteeltä ponnistetaan.

Satu: Haluaisin kulkea kanssasi vähän Futuricen kasvumatkaa ja avata sitä myös kuulijoille.

Olet puhunut, että vuonna 2008, kun Futurice rupesi kasvamaan henkilöstömäärältään ja kasvoi reilun 60 työntekijään, niin te kohtasitte ensimmäisiä kasvukipuja. Mitä tämä tarkoitti teille johtamisen näkökulmasta ja sen puolesta, että miten toimintaa tuli organisoida?

Tuomas: Ehkä sen voi ajatella niin, että ekat vuodet niin johtamista ei hirveästi ehditty pohtia, kun enemmän murehdittiin siitä, että mistä saadaan työtä ja mistä saadaan myytyä ja muuta ja siinä meni useampi vuosi, että oli aika vaikeaa. Sitten pikkuhiljaa se lähti helpottumaan että oli maine kiirinyt ja joskus jopa joku asiakas soittikin jo vuonna 2006, että halusi ostaa jotain.

Sitten kasvu jatkui 2007-2008. Itse asiassa ensimmäiset ihan pienet kasvukivut tuli jossain 20-25 hengen kohdalla, mutta ne meni aika nopeasti ohi. Mutta sitten se oikeasti iso ongelma tuli silloin 2008, eli sitten meitä oli 60-70 henkeä ja sellainen vanha toimintamalli, missä ei ihan hirveästi kiinnitetty huomiota siihen johtamiseen.

Koitettiin vain tehdä asioita ja myydä ja toimittaa ja pitää asiakkaat tyytyväisenä. Se ei enää toiminutkaan. Se oli ehkä se herätys silloin. Kyllä me tiedettiin että yritykset kohtaa kasvukipuja 50 hengen jälkeen. Meille se tosiaan tuli siinä 60-70 kohdalla syksyllä 2008 aika vahvasti.

Satu: Miten tämä ilmeni?

Tuomas: No se ilmeni muun muassa semmoisina asioina, että jos aikaisemmin kaikki tapahtui luontaisesti, niin sitten ihmiset rupesi kokemaan, että he ei enää tiedä mitä firmassa tapahtuu.

He rupesi kyselemään. Sitten taas vähän niin kuin ehkä johdon suunnasta näytti siltä, että ihmiset ei enää tehnytkaan fiksua asioita omatoimisesti, vaan tulikin virheitä ja tuli tällaisia että vähän niin kuin itsekin joutui muutaman kerran sitten menemään ihmisten perään sanomaan, että eihän me noin nyt tehdä, tyypisesti.

Ja sitten totta kai ihmisillä rupesi tulemaan paljon tällaisia ajatuksia, että nyt kun me ollaan oikea firma niin nyt meidän ehkä pitäisi tehdä tätä ja tehdä tota ja tämän tyypisiä. Mutta ennen kaikkea ehkä se epätietoisuus semmoinen, että ihmiset ei enää tiennyt, ymmärtänyt, joka sitten johti siihen, että asiat ei enää tapahtunutkaan niin luontaisesti täysin oikein niin se oli ehkä se isoin muutos, mitä tapahtui.

Satu: Mitä te sitten teitte? Miten te päivittitte teidän toimintaa?

Tuomas: No ensinnäkin me tiedettiin, että tulee kasvukipuja, niin kyllä me olimme pyrkineet valmistautumaan siihen, että olimme tutkineet että mitä tarkoittaa tulla oikeaksi yritykseksi ja nauran että ostettiin varmaan kaikki kirjat Amazonista silloin että miten skaalata firma. Ja sinänsä ne kirjat oli ihan hyviä, toinen puoli niistä oli hyvää, ne kuvasi kyllä ongelmat tosi hyvin, mutta lähtökohtaisesti niiden kirjojen ehkä se työkalupakki mitä ne kuvasi oli se, että sitten tällainen pikkufirman toimintamalli ei enää toimii sitten isommassa firmassa, että sitten pitää luoda rakenteita, pitää luoda hyväksymisiä budjetteja, kontrolleja, kaikkea tämän tyypisiä asioita.

Ja ei me nyt silloin aluksi tiedetty paremmasta ja sitten lähdettiin toteuttamaan niitä. Mutta sitten tuli muutaman kuukauden jälkeen, tuli sellainen fiilis että ei tämä nyt ole ehkä ihan niin kuin kauhean kivaa toteuttaa näitä. Energiaa rupesi menemään tällaisen niin kuin kontrollin ja muun tekemiseen ja sitten ehkä tuli se oleellinen, että joku sattui kysymään kysymyksiä, että hei että mikäs tämä nyt homman nimi on, että jos meillä on suunnilleen samat ihmiset kuin vuosi sitten ja ehkä parikymmentä tullut lisää ja nyt me ajatellaan, että ihmiset on tyhmiä ja vastuuttomia ja heitä pitää kontrolloida ja jonkun täytyy päättää heidän puolestaan, että onko tämä ongelma että ihmiset on tullut tyhmiksi ja vastuuttomiksi, kun on samat ihmiset kuitenkin kuin vuosi sitten, vai onko meillä systeemissä tapahtunut jotain ja se oli ehkä sellainen iso herätys. Ja sitten kun tämä herätys tuli, niin sitten lähdettiin katsomaan, että yritettäisiin ymmärtää, että miksi organisaation toimintamalli muuttuu ja sitten lähdettiin

hakemaan muuta tietoa ja ymmärrystä ja pikkuhiljaa rupesi tulemaan ajatus, että hei että ehkä me voidaankin tehdä tämä eri tavalla tämä skaalautuminen kuin se, mitä se perustyökalupakki silloin oli.

Satu: No tällä hetkellä Futuricella on noin 800 työntekijää.

Tuomas: Jotain sellaista varmaan jotain 700-800 työntekijää.

Satu: Mitä tähän matkan varrelle, jos nyt äsken viitattiin vuoteen 2008, niin minkälaisia käännekohtia on tullut kasvun tiimoilta jotenkin tähän väliin?

Tuomas: Siinä on varmaan kaksi eri puolta. Toinen on se, mikä on meidän lähestyminen markkinaan ja toinen on, miten se näyttäytyy sisäisesti.

Jos mä lähden sitä, miten se näyttäytyy markkinaan, niin me olemme tällä hetkellä rakentamassa kolmatta, voisko sanoa, onko menestysresepti nyt oikea termi, mutta kolmatta. Eli ensimmäinen kymmenen vuotta suunnilleen me lähtökohtaisesti olimme teknologiatalo, puhdas teknologiatalo. Tehtiin erilaisia Symbian-juttuja, mobiilipuhelinjuttuja, tämän tyyppisiä. 2008-2009 nähtiin sitten, että hei, että tämä ei enää riitä vaan että siihen pitää tuoda designia, ja nähtiin, että tuli tämä Agile-vallankumous silloin vahvasti läpi ja lähdettiin sitten rakentamaan.

Sitten tuli tämä myöskin meidän oman murros. Kulttuurista tuli tosi keskeinen osa siihen ohjelmistokehitykseen, ja siitä syntyi tämä toinen tämmöinen voittava resepti, joka oli nää niinku Agile-toimintamallit, tämmöset moniosajatiimit, joissa on designia ja teknologiaa ja muuta ja myöskin sit sen kulttuurin luominen samalla. Ja sillä mentiin, tai mennään yhä, mutta siinä tietyllä tavalla se on ihan hyvin relevanttia markkinaa, mutta siinä ehkä se differoituminen, kun sekä asiakkaiden että markkinan maturiteetti on kasvanut, niin sillä erottautuminen ei ehkä olekaan niin enää helppoa. Ja sen takia rakennetaan sitä kolmatta menestysreseptiä ja se on tällä hetkellä työn alla.

Se on ehkä se ulospäin näkyvä. Ainahan näihin myöskin on sisältynyt omat haasteensa näihin murroskohtiin, niin markkinaan liittyen ja meilläkin ne omat ongelmamme on ollut sisäisesti.

2008 oli iso käännekohta. Silloin ymmärrettiin että organisaatio pitäisi skaalata läpinäkyvyyden, ajattelun sääntöjen kautta enemmän. Sen sijaan, että me annetaan tarkkoja sääntöjä, mitä tehdä ja ei tehdä, niin enemmänkin pyydetään ihmisiä ajattelemaan. Läpinäkyvyys tuo tosi paljon hyviä asioita. Niin kuin tietoa, ymmärrystä, kollaboraatiota, koordinaatiota, jopa sitä kontrollia, mitä

kaivataan. Ja sitten myöskin se, että liiketoimintavastuun tekeminen selväksi, niin että ihmiset ymmärtää oman roolinsa osana liiketoimintaa.

Näillä mentiin aika monta vuotta. Silloin kun meitä oli se vajaa sata tai jopa sata, kaksataa, kolmesataakin. Kun ymmärsi periaatteet, sen toteuttaminen oli kohtuullisen suoraan viivasta. Sitten kun rupesi tulemaan 400 ihmistä, 500 ihmistä, niin sitten rupesi tulemaan se vastaan, että periaatteet kyllä oli yhä validit mutta niiden toteuttaminen oli aika paljon haastavampaa.

No sitten lähdettiin olisiko ollut 2016, niin yksi tapa myöskin toteuttaa samaa, ruvettiin perustamaan näitä family-yhtiöitä. Eli tietyllä tavalla sen sijaan, että kaikki on Futuricen alla, niin silloin tuli Columbia Road ja mitähän meillä niitä nyt on, jotka tietyllä tavalla toteuttaa sitä samaa, että miten skaalataan toimintaa.

Se on yksi mutta sitten sisäisesti on sitten, mitä itsekkin on tässä ollut työstämässä, niin miten hyödytään dataa ja AI:ta sisäisessä toimintamallissa. Että periaatteet on kyllä yhä validit, mutta sanoisin, että tässä kokoluokassa jo niiden toteuttaminen on aika haastavaa ja sitä tässä koko ajan tehdään.

Onko tilanne hyvä tällä hetkellä? Mä sanoisin, että ei. Ehkä kouluarvosanalla mennään jossain seiskassa, mutta on se huonompikin ollut tuossa muutama vuosi sitten, että parempaa suuntaan menossa.

Satu: Niin just. Mainitsit, että on ollut huonompi muutama vuosi sitten, niin miten se tavallaan, miten se on nytkähtänyt parempaan suuntaan, mitä siinä on tehty?

Tuomas: No sitten on erilaisia tapoja, on ollut luoda läpinäkyvyyttä on ne sitten vaikka organisaation osaamiseen tai mitä asioita tapahtuu sisällä tai ulkona tai niin kuin finansseihin, tai muuta. Että se läpinäkyvyyden tekeminen, se on ehkä yksi isompia haasteita kun organisaatio kasvaa. Koska se esimerkiksi ihan siitä lähtien, että silloin kun me oltiin pienempi firma, 100-200 henkeä, niin se oli aika helppoa. Mehän jaettiin vaan se suunnilleen se tieto mikä nyt olikaan, se oli itsestäänselvää sen jälkeen, mutta tässä koko luokassa niin sen tiedon jäsentäminen ymmärrettäväksi on jo oma taiteenlajinsa ja kompleksisuus on kasvanut. Siinä on paljon tämmöisiä asioita. Mutta niin kuin mä sanoin, että jos koulu arvosana on 7, niin on siinä aika paljon vielä tekemistä, mutta olemme onnistuneetkin jotain edistämään.

Ja totta kai rima pitää olla tosi korkealla.

Satu: Joo, voisi jotenkin kuvitella, että kun organisaatio kasvaa niin semmoinen ketteryys ja uudistumiskyky ja tietyn kulttuurin vaaliminen voi olla aika haastavaa.

Tuomas: Kyllä. Sitä vastaan pitää taistella joka päivä. Kyllähän se oma kokemus on, mitä on perustajien puolella sanottu ihmisillekin, että big and boring is not an option, joka pyrkii myöskin kuvaamaan sitä. Mutta kyllähän se ympärillä oleva maailma ajaa siihen semmoiseen, että tehdään samalla tavalla tai helposti ajaa siihen, että ei tehdä uudistumista tai ei uskalla tehdä eri tavalla.

Jos mä otan vaikka esimerkkinä, että mitä isompi firma, sitä enemmän tulee esimerkiksi vaikka tilintarkastuksessa kommentteja, että pitäisi olla tällainenkin ja tällainenkin kontrolli joka on täysin validi huomio, mutta kysymys on, että miten se kontrolli tehdään? Tehdäänkö se perinteisellä, ihminen hyväksyy sen vai onko siinä muita tapoja tehdä se?

Ja nämä on sitten niitä asioita, missä pitää olla aika vahva agenda, että miten me halutaan asioita tehdä eri tavalla.

Satu: Teillä oli muistaakseni vuoden alussa, olisko ollut helmikuussa, Helsingin Sanomissa haastatteluartikkeli sinusta ja Frank Martelasta liittyen minimalistiseen johtamiseen. Olit tosiaan vuoteen 2018 asti Futuricella myös toimitusjohtajana, niin kerro vähän mikä on sinun ymmärrys minimalistisesta johtamisesta ja miten se näkyy ihan arkipäivässä esimerkiksi Futuricella?

Tuomas: Tämä on hyvä aihe ja tässä ehkä sellainen väärinkäsitys on... Minä olen aina sanonut, että tämä ei ole mitenkään ilmainen päätös tehdä tällaista minimalistista johtamista. Se ei tarkoita sitä, että lopetetaan johtaminen tai etteikö tehtäisi asioita, vaan se enemmänkin tarkoittaa sitä, että rakennetaan systeemiä.

Läpinäkyvyys on yksi. Jos mietitään perinteisesti johtamisessa, niin... Kaikki ne asiat luonnollisesti ladataan esimiehille tai johtajille ja muuta, niin minimaalisessa johtamisessa enemmänkin luodaan ympäristö, joka on läpinäkyvä, ymmärrettävä. Autetaan ihmisiä ajattelemaan, käydään jatkuvaa dialogia ihmisten kanssa, jotta se oma ajattelu kehittyy.

Sen sijaan että mennään sanomaan ihmisille, että tee tota tai tätä, niin käydään sitä dialogia. Esimerkiksi tämä dialogin käyminen on asia joka vaatii aika paljon aikaa. Onko investointi nyt oikea termi, mutta aika paljon aikaa, aika paljon kärsivällisyyttä. Sehän on aina tämä sama, että kun itse hahmottaa jonkun ja ihmettelee, että miten voi olla niin, että toinen ei hahmota heti.

Minun lempiesimerkki, en muista kuka se oli, joku tunnettu suomalainen johtaja sanoi sitä, että on se nyt kummaa, kun johto käyttää kuusi kuukautta aikaa strategian tekemiseen, sitten saa yhteisen ajatuksen ja pitää yhden tällaisen puolen tunnin kommunikaation henkilöstölle ja ihmettelee sen jälkeen kun henkilöstö ei ole messissä.

Niin, tämä on ehkä se haaste, että se vaatii sitä dialogia ja sen takia olen monesti sanonut, että tällainen minimalistinen johtajaorganisaatio ei ole välttämättä, englanninkielinen termi, ”efficient”, vaan se on enemmänkin, sanotaan ”effective”, jotta syntyisi sitä uudistumista, jotta syntyisi niitä uusia juttuja, ihmiset voisivat toteuttaa omia agendojaan, omia motivaatiotaan, koska mun mielestä se ihmisten motivaation ja energian valjastaminen on yksi organisaatioiden päätehtävä.

Ja valitettavasti liian monesti organisaatiot onnistuu kyllä hukkaamaan sen ihmisten energian.

Satu: Tosiaan tässä samassa artikkelissa puhutkin jotenkin siitä, että ihmisiä pitäisi johtaa enemmän energiatasojen kautta. Miten oot sitten toteuttanut semmoista?

Tuomas: Se lähtee muun muassa ihan siitä, kun ihmisillä on vähän erilaisia motivaatioita, erilaisia toiveita, niin sanellaanko me ikään kuin ylhäältä alaspäin ihan tarkkaan mitä tehdään vai kuvataanko me enemmänkin, että tämä on se yleinen suunta ja sitten ihmiset voi siellä toteuttaa omia juttujansa.

Tämä on ehkä vähän huono esimerkki mutta ehkä konkretisoi, että miksi vaikka nyt monet vaikeat jutut, vaikka nyt uuden toimipisteen avaaminen uuteen maahan, niin kyllä se niin vaikeata ja haastavaa puuhaa, niin kyllä ihmiset tahtovat haluta tehdä sitä. Sitten tulee tällainen, että jotkut ihmiset haluaa asua toisessa kaupungissa, jotkut toisessa kaupungissa.

Jos vaikka organisaatio haluaisi, että mennään johonkin kaupunkiin, mutta kukaan ei halua mennä sinne, niin ei ole mitään järkeä, koska silloin ei valjasta sitä energiaa. Sitten enemmänkin voi olla se, että joku haluaa mennä vaikka Saksassa johonkin kaupunkiin. Silloin on kysymys, että onko se järkevä kaupunki liiketoiminnan kannalta.

Jos se on, niin se saattaa olla ihan fiksukin päätös. Totta kai ei pidä lähteä siitä, että ihmiset saa tehdä mitä sattuu tai muuta. Se on vaikea koko ajan se tasapaino, missä haetaan sitä, missä valjastaa se ihmisten motivaatio tai sitten tarjoomien osalta ihan sama juttu. Monesti se on vähän semmoista kaaoksen ja

järjestyksen rajapinnassa olemista, koska siinä on se paras energia, siinä syntyy innovaatiot, mutta se on myöskin koko ajan vähän semmoista nuoralla tanssimista, että ollaanko liian kaaoksessa.

Satu: Ja voi olla aika kuluttavaakin.

Tuomas: On ja sitten myöskin kyllä se vaatii myös ihmisiltä, että pitää sietää ja kyetä hallitsemaan epävarmuutta ja myöskin sitä, että välttämättä kukaan ei hyväksy asioita, vaan että pitää itse kantaa se vastuu asioista, koska se on tietysti nyt yksi ihmisluonnon tällainen piirre, että ehkä pyritään saamaan joku sanomaan kyllä tai ei, jotta ei tarvitse välttämättä itse kantaa niin paljon vastuuta.

Kyllä tässä minimalistisessa johtamisessa myöskin ajatellaan sitä, että vaaditaan ihmisiä kantamaan sitä omaa vastuuta. Sitten totta kai pitää ymmärtää, että virheitä sattuu ja kaikki ei aina onnistu, se on ihan ok. Mutta se, että kannetaanko itse vastuu siitä tekemisestä.

Satu: Tuosta energiatasojen johtamisesta, kuulosti siltä että siinäkin tavallaan se dialogin käyminen on keskeistä.

Onko teillä Futuricella jotain rakenteita tavallaan tällaisen dialogin ylläpitämiselle?

Tuomas: No niitä on erilaisia toki. Digitaaliset kanavat on aika aktiivisessa käytössä. Viime aikoina olen myöskin jutellut siitä, että vaikka se on välillä vähän raskasta niin se, että mitä enemmän ihmiset esimerkiksi käy dialogia Slackissa tai muuta, niin se vaan kuvastaa sitä, että ihmiset välittää ja se on hyvä paikka, vaikka se välillä onkin aika raskasta käydä sitä koko ajan sitä dialogia.

Sitten on erilaisia, meillä on kuukausitilaisuuksia missä on tällaisia All Hands Futu Friday -nimellä ja sitten on erilaisia, erilaisilla ihmisillä on erilaisia menetelmiä, mulla oli aikanaan itselläni että mä pyrin juttelemaan vuosittain kaikkien ihmisten kanssa. En nyt ihanloppuun asti jaksanut tehdä sitä, kun väkimäärä kasvoi tosi paljon, mutta ihan siis one-to-one-dialogit on tosi oleellisia, että erilaisia tällaisia ja kyllä se varmaan iso kysymys onkin, että miten tällaisia rakenteita voisi rakentaa joka tekisi siitä sekä tehokasta että myöskin vaikuttavaa.

Mutta ehkä se vielä oma, niin vaikka se oli tosi raskasta ja vei aikaa, niin kyllä mä koin että tällaiset, kutsun niitä speed dateilla, niin ne oli tosi antoisia ainakin itselle ja ymmärsin myöskin, että työntekijöille, koska se oma kuva,

missä yritys meni ja mitkä on yrityksen tilanne muuttuu aika radikaalisti siitä. Ekan keskustelun ja vikan keskustelun välissä ja oppi myöskin sen, että monesti ei kannata kuunnella ihan niin tarkkaan kaikkia äänekkäimpiä ihmisiä, koska sitten ehkä se hiljaisempi porukka, niin siellä on ehkä vähän eri ajatus ja sieltä tuli todella briljantteja ajatuksia kautta huomioita kun vaan jaksoi kuunnella ja kysellä.

Satu: Tosi tärkeä huomio ja jotenkin siinä ne oivallukset usein syntyy, kun vähän eri näkemykset pääsee kohtaamaan toisensa.

Tosiaan Tuomas, tällä hetkellä toimit Chief AI Officerina Futuricella. Hieno titteli. Mitä kaikkea tämä pitää sisällä?

Tuomas: Siinä on semmoinen tausta, että silloin 2018 pyysin pois toimarihommista.

Siinä oli muutama eri syy ihan se, että oli kymmenen vuotta jo tullut tehtyä ja koen että ehkä omat energiatasot siihen rooliin ei ole enää ihan niin kuin parhaat, joten koen että on sekä omien että organisaation kannalta parempi tehdä rotaatiota. Yksi syy niistä oli se, että silloin tuli jo semmoinen vahva näkemys että tietotyössä on ihan merkittäviä haasteita.

Ihan lähtien vaikka semmoiset kysymykset, että mitä me osataan organisaationa. Me myymme osaamista asiakkaille, meillä ei ollut kuvan palaa oikeastaan silloin 2018, että mitä me osataan organisaationa. Saada ihmiset nyt täyttämään jotain osaamistietokantoja, oltiin me saatu 40 pinnaa ihmistä täyttämään sinne jotain ja tämän tyyppisiä asioita.

Silloin syntyi sellainen vahva ajatus että datan ja AI-avulla me pystyisimme varmaan tekemään tietotyössä aika lailla eri tavalla asioita. Tässä sellainen hauska anekdootti, on myöskin se, että olin pari vuotta aikaisemmin mennyt rakennusteollisuuden hallitukseen ja oppinut näkemään minkälaisia haasteita on rakennusteollisuudessa – mutta kyllä pari vuotta myöhemmin mä jouduin toteamaan, että turha mun on tietotyöläisenä kommentoida rakennusteollisuuden haasteita koska tietotyössä on vähintään saman verran, ellei enemmänkin ongelmia, ne ei vaan oikein tahdo näkyä missään. Että rakentamisessa ne näkyy ja pintaautuu, mutta tietotyössä on tosi paljon haasteita.

Ja se oikeastaan sitten lähti, sitä tehtiin siinä oli sekä sisäistä että sitten toki asiakkaiden kanssa, se oli ehkä vähän tämmöistä, miten nyt voisi sanoa, onko kuriositeetti nyt väärä sana, mutta tämmöistä tekemistä useamman vuoden. Toki

siinä koko ajan tehtiin asiakkaiden kanssa sisäisesti, mutta sitten tietysti kun tuli generatiivinen tekoäly, niin yön yli siitä tulikin voisiko sanoa mainstreamia.

Ja nyt sitten tulee tehtyä samaa asioita asiakkaiden kanssa erilaisia prosesseja, miten me voidaan vaikka määritellä kompleksia B2B-prosessia uusiksi niin, että vaikka läpimenoaika lyhenee 80 prosenttia tai miten me voidaan kääntää asiakaspalveluyksikkö kustannusyksiköstä arvoon luovaksi yksiköksi ja samalla tehostaa asiakaspalvelua, parantaa ihmisten tyytyväisyyttä, tämän tyyppisiä tai muuttaa kokonaan johtamiskäytäntöjä.

Sitä tulee tehtyä sekä asiakkaiden kanssa ja sitten pyrimme myöskin siihen, että niin sanottu walk the talk, että myös työstämme koko ajan itse omia toimintamalleja. Ja myöskin mä uskon tosi vahvasti itse että konsultointi, tämä meidän oma liiketoiminta, tulee näyttämään aika erilaiselta 5-10 vuoden kuluttua, kuin mitä se nyt tällä hetkellä on.

Satu: Minkälainen hypoteesi sinulla on sitten konsultointibisneksestä? Mitkä on suurimmat elementit mitkä tulee muuttumaan?

Tuomas: No tällä hetkellähän se, miten se menee, niin jos mietitään sitä arvonluontia asiakkaalle, niin siinä on tietty osuus organisaation kulttuurilla, prosesseilla, brändillä, tämän tyyppisellä asialla. Mutta kyllähän se varmaan epätieteellisesti 80 prosenttia tulee niistä yksittäisistä ihmisistä, jotka tekee sitä työtä. Mä uskon että siihen tulee teknologia-datakomponentti mukaan eli että jokaisen ihmisen työtä augmentoidaan, organisaation rooli kasvaa. Eli jos konsulttiorganisaatio pystyy tarjoamaan tukityökaluja, tämän tyyppisiä asioita, siihen tekemiseen, niin silloin asiakkaat eivät enää osta tunteja, vaan he ostaa paketin, jossa on sekä erittäin päteviä ihmisiä mutta myöskin teknologiaa dataa ja muuta, joka auttaa siinä työn onnistumisessa.

Ja myöskin luultavasti liiketoimintamallit tulee muuttumaan. Yksi tämmöinen ehkä vähän korkealentoinen hypoteesi on se, että jos katsoo eri toimialoja, niin tuntuu että aina toimiala kerrallaan kokee tällaisen muutoksen projektiliiketoiminnasta tuotekehitysvetoiseen liiketoimintaan. Mä uskon, että konsulttiliiketoiminnassa se hetki on myös tässä nyt käsillä, että se liiketoimintamalli maksaako asiakas tulevaisuudessa tunneista, niin en ole ihan varma vaan se on ehkä enemmänkin kombinaatio ihmisistä, teknologiasta, prosesseista, toimintamalleista.

Tämähän me nähdään jo muun muassa tietoturvapuolella. Tietoturvapuolella tämmöinen managed detection and response on yksi iso kasvava liiketoimintahalue, tarjooma-alue, joka yhdistää ihmisten osaamista, teknologiaa

dataa, toimintamalleja yhdeksi paketiksi asiakkaille. Mä uskon, että tätä samaa tulee näkymään muuallakin.

Satu: Mitä tämä tavallaan vaatii sitten yritysten organisoitumisen ja kaiken tämän kannalta? Se on varmasti iso kysymys.

Tuomas: On, on. Ja osaltaahan tässä taustalla on kaksi, että mitä se tarkoittaa meidän asiakkaiden kannalta. Tällähän ehkä pyritään vähentämään sitä meidän asiakkaiden... Voisiko sanoa haastetta hyödyntää teknologiaa, koska teknologian hyödyntäminen, teknologia itse asiassa harvoin tuo mitään suoria hyötyjä, vaan se pitää pystyä valjastamaan se toimintamalli. Esimerkiksi me ollaan opittu jo ja käytetty ja työstetty, että miten me voidaan vaikka strategian etenemistä seurata datan ja AI avulla viikoittain.

Sehän muuttaa sitä ajatusta siitä, että miten strategia-prosessia, toteutusprosessia tehdään. Sen sijaan että kerran puolesta vuodessa katsotaan missä mennään ja muuta, niin me voidaan joka viikko katsoa ja työstää. Mutta tämänhän haaste on se, että tämä myöskin vaatii toimintamalliprosessin muutoksen, tämä vaatii luultavasti roolimutoksia.

Ja sitten taas siinä on aika paljon kitkaa, tämmöistä lepokitkaa että saadaan muutettua jolloin niin kuin... Meidän hypoteesi on, että vaikka asiakkaalla olisi se teknologia, niin heillä on haasteita muuttaa ne toimintamallit. Meidän ajatus on sitten taas vuorostaan se, että ihan sama tai itse asiassa siinä tietoturvan MDR:ssä, niin luodaan tämmöinen paketti, voisiko sanoa, mikä on managed service, mikä nyt onkaan suomeksi, jossa tämä asiakas ostaa sen palveluna, mutta se sisältää tosiaan sen asiantuntemuksen toimintamallin ja sen teknologian jolloin se on paljon helpompaa ottaa käyttöön.

Mutta tämänhän vaatii taas sitten meidän puolelta ihan merkittäviä muutoksia. Ja tota, siinä on vielä pitkä matka ja sehän vaatii myöskin sitten, että siitä tulee tuotekehitysvetoisempaa, tämän tyyppisiä asioita ja muuta, että mä sanoisin, että tämä on niin kuin sillain mielenkiintoinen että me pyrimme paketoimaan asioita niin, että asiakkaan on helpompi niitä ostaa, mutta se tarkoittaa, että meidän sisäisesti siinä on isompi muutos tulossa. Toinen vaihtoehto että me jatkettaisiin samalla tavalla ja vaadittaisiin asiakalta sitä muutosta, niin kyllä mä uskon että meidän kannattaa muuttaa omaa toimintaa.

Satu: Niin kuin mainitsit tuossa aikaisemmin että tavallaan tämä generatiivinen tekoäly teki tekoälystä mainstreamia ja tavallaan kaikki vähän ymmärtää mitä se on ja okei, tähän varmaan olisi hyvä jotenkin reagoida, mutta tekoälyhän on paljon muutakin kuin generatiivista tekoälyä niin minua kiinnostaisi tietää että

miten näet että mitkä ovat tällä hetkellä ehkä tekoälyn tärkeimmät eri muodot ja mikä niistä on missäkin tällä hetkellä erityisen hyvä.

Tuomas: Tämä on erittäin hyvä pointti ja ehkä nyt aloitan siitä, että vaikka generaattien tekoäly tekisi tämän asian mainstreamiksi, sitten esimerkiksi silloin kun meitä pyydetään sitä aina välillä katsomaan läpi, että mitä kaikkea voitaisiin tehdä niin helposti 60-70 prosenttia kaikista käyttötapauksista hyödyntäisi jotain muuta kuin generaattista tekoälyä, ehkä sitä perinperinteisempää tekoälyä.

Ja pakko itse asiassa palata omassa historiassa 90-luvulla, että silloin kun opiskelin, Otaniemessä, niin itse asiassa opiskelin koneoppimista ja kärjistetysti osa niistä algoritmeista, ei nyt edes kärjistetysti osa niistä algoritmeista, mitä silloin käytettiin, on yhä tänäkin päivänä täysin relevantteja vaikka Bayesilainen päättely ja tämän tyypisiä.

Ja monesti sitten myöskin vähän aina välillä naureskellaan sitä, että monesti oikea tekoäly, mikä on niin kuin puhutaan tekoälystä, mutta sitten oikeasti mitä siellä saattaa olla, se algoritmi saattaa olla lineaarinen regressio, millä tehdään asioita. Eli kyllähän tässä niin kuin täytyy aina miettiä, mikä on se työkalu.

Välillähan tulee myöskin sellainen, että asiakas ehkä haluaa tai mekin haluttaisiin tehdä hienoa tekoälyä mutta ongelma ratkaistaan ihan pelkästään vain pienellä data-analyysillä. Ja sen takia tässä täytyy koko ajan olla tarkkana, että olemmeko me ratkaisemassa sitä liiketoimintaongelmaa vai olemmeko me, niin kuin voisiko sanoa toteuttamassa teknologiaa Ja nämä on helposti kaksi eri asiaa.

Ja sitten tulee vielä tämä, että jotta saadaan tehot irti teknologiasta ja meidän täytyy tyypillisesti muuttaa myös prosessia ja toimintamalleja. Mutta alkuperäiseen kysymykseen, niin näitähän on, no generatiivinen tekoäly on yksi. Sitten on tietysti isossa numerisessa datamäärässä käytetään monesti syväoppivia neuroverkkoja ja tämän tyypisiä asioita.

Mutta sitten on monessa niin kun on just ihan vaikka se lineaarinen regressio tai jossain Bayesilaista päättelyä tai erilaisia hyvin erilaisia menetelmiä käytetään. Ehkä enemmänkin se on avannut nyt ihmisille silmät että siitä, että nyt oikeasti voidaan miettiä asioita aika lailla eri tavalla

Satu: Mietin jotenkin Futuricen roolia tässä niin kuin eri tekoälyjen eteenpäin viemisessä. Miten itse jotenkin näet että miten tämä AI-trendi, miten Futurice haluaa jotenkin olla mukana muuttamassa yritysten tapaa toimia ja sitä kautta ehkä laajemmin myös, mitä meidän yhteiskunta toimii?

Tuomas: No tuossa on niin kuin muutama eri näkökulma. Aina puhutaan paljon etiikasta ja kaikesta tämmöisestä, niin mun näkökulmasta se tärkein ajava voimapito on että autetaanko me ihmisiä onnistumaan on se sitten työsssänsä tai muualla. Ja se on se, niin kauan kun me autetaan ihmisiä onnistumaan on se sitten työssä tai elämässä, niin ne asiat on suht. hyvin.

Sitten totta kai meidän täytyy pitää huoli että asiat tehdään hyvin ja säädöstä ja muiden mukaisesti, mutta se on semmoinen niin kuin merkittävä. Tähän liittyy myöskin, että jos miettii yritysmaailmaa, niin mun tämmöiset lempiesimerkit on sitä, että kuinka moni tietojärjestelmä tällä hetkellä on rakennettu auttamaan ihmisiä onnistumaan työsssänsä—ei välttämättä ihan kauhean moni. Lempiesimerkki on CRM-järjestelmät—aina yritykset tuskaillee CRMien kanssa.

Sitten mietitään että mihin CRM on tällä hetkellä tehty. Se on kaksi päätarkoituksia. Yksi on pakottamaan ihmiset prosessiin ja konsolidoimaan tietoa johdolle. Sitten herää kysymys että onko se enää yllätys että me tuskastellaan sen kanssa. Nythän on esimerkiksi tulossa uusi sukupolvi CRM-järjestelmiä joiden päätavoite on auttaa sitä myyjää onnistumaan työsssänsä.

Ja mun oma tämmöinen, että voimmeko ajaa paradigma-muutoksen siitä läpi että lähtökohtaisesti me autamme ihmisiä onnistumaan on se sitten työsssänsä tai mitä ikinä ovatkaan tekemässä. Sitten toinen näkökulma on se, että pelkkä teknologia ei tuo hyötyjä. Että se, että me tuodaan teknologiaa nykyiseen toimintamalliin, me saadaan marginaalisia hyötyjä—jos niitäkään.

Ne isot hyödyt tulee siitä, kun me lähdetään miettimään kokonaan uudella tavalla. Vaikka nyt olen ollut itse rakennusteollisuudessa tässä kohta kymmenisen vuotta ja siellä on ajettu sitä, että muutetaan projektiparadigma teollisen kokoonpanon paradigmaan ja siinä sitten hyödytetään dataa ja siinä hyödytetään teknologiaa.

Mutta me huomattiin kyllä aika nopeasti silloin kymmenen vuotta sitten, että tuomalla pelkästään teknologiaa siihen toimialaan emme saa tuloksia, vaan se tulokset syntyy muuttamalla se paradigma. Se paradigma-muutos on paljon laajempi. Se tarkoittaa, että me muutetaan sitä, että miten me ajatellaan asioista, ihmisten rooleja, ihmisten työidentiteettejä, monia monia asioita.

Mutta se teknologia on siellä pohjalla mahdollistamassa sitä. Ihan sama näkyy sitten tosi monessa muussakin asiassa. Vaikka tämmöisiä asioita että jos meille on kymmeniä vuosia opetettu, että meidän pitää organisaatioina valita vaikka

että olemmeko me asiakaskeskeisyysjohtaja vai kustannustehokkuusjohtaja, koska asiakaskeskeisyys maksaa.

Nyt esimerkiksi tekoälyn myötä niin mä uskon, että yksilöllisyyden hinta menee kohti nollaa, jolloin voikin olla se, että ei tarvitse enää valita, jolloin meidän ajatus on, että me voidaan olla sekä asiakaskeskeisyysjohtaja että kustannustehokkuusjohtaja. Ja nämä rupeaa pistämään sitten tällaisia ajatuksia, rupeaa työstämään että mitä kaikkea rajoitteita teknologia poistaa, joka kenties avaa meille uuden mahdollisuuden miettiä meidän toimialaa meidän tekemistä 40 vuoden jälkeen vaikka uudella tavalla.

Niin se on se mitä me halutaan tuoda. Ja sitten totta kai halutaan tuoda sitä laadukasta hyvää. Teknologiatoteutusta, mitä sitten nämä hankkeet vaatii onnistuakseen.

Satu: Aikaisemmin viittasit siihen, että tavallaan teknologia ei itsessään tuo arvoa, mutta se vaatii sitä toimintatapojen ja ajattelutapojen muutosta. Mitä olet oppinut tähän liittyen, mitkä jotenkin ehkä edesauttaa semmoista organisaatioissa?

Tuomas: Ehkä se kysymys on, että no ensinnäkin mitkä on ne erilaiset niin kuin ehkä yksi tällainen, että mikä on se ajatusmaailman pohjantähti mitä kohti mennään? Ja esimerkiksi vaikka prosesseissa niin huomattua että Lean on kokenut tietyn renessanssin, että sehän tarjoaa esimerkiksi prosesseihin tosi hyvän tällaisen frameworkin, että mihin suuntaan mennään. Ja jos vaikka ihan yksittäisen esimerkin kautta niin aika paljonhan esimerkiksi tietotyössä on erilaisia tällaisia, nyt tulee vähän englanniksi hand-overeitä, että työ siirtyy ja muuta. Yksi pääteemoja mitä esimerkiksi on ollut, että miten me vähennetään näitä hand-overeitä ja miten me voidaan auttaa yksittäiselle ihmiselle paljon laajempi osaamisetti itselle, jolloin vähenee ne hand-overit. Joka sitten tarkoittaa, että se prosessi menee paljon jouhevammin asiakkaalle, nopeammin, tehokkaammin, kaikkea tämän tyyppisiä.

Sitten on tämä toinen, että mitä sen ihmisten osalta just autetaan ihmisiä onnistumaan työssängsä. Sitten täytyy olla kyky uskaltaa vähän haastaa konventioita tai vähän kysyä, että miksi me tehdään näin tai mikä tässä on taustalla. Voisiko tätä tehdä eri tavalla? Tarvitaanko tätä ollenkaan Voisiko tämän miettiä?

Tällainen tyyppinen tulee vastaan, että vaikka organisaatiot pelkää, että myynnissä kun myydään kompleksisia B2B-tuotteita, niin tulee esimerkiksi paljon lakitekniisiä riskejä. Sen takia kaikki tarjoukset pitää hyväksyttää legalilla

tai lakiyksiköllä. Ja se johtaa siihen, että prosessissa tulee usein odotuksia koska yleensä juristit on hirveän ylityöllistettyjä ja muuta.

Niin sen sijaan että se tarjous lähtee sinne lakiyksikölle, niin me voidaankin teknologialla tarkistaa, että onko se vaikka yrityksen politiikoiden mukainen tai muuta jolloin kokonainen prosessisteppi voi pudota pois siitä. Ja tämän tyyppisen sijaan, että tehostettaisiin niitä juristien toimintaa, niin me siirretäänkin se juristien toiminta vaikka 95 prosenttia tapauksista, niin teknologian hoidettavaksi siinä yksittäisessä myynnin tapauksessa.

Ja tähän ei sinänsä tule poistamaan välttämättä kenenkään rooleja tai työtä, se vaan muokkaa tosi paljon sitä, että miten pitää ajatella. Lakiyksikkö, sen sijaan että he tarkastaa jokaisen tarjouksen niin heidän tulee ajatella, että heidän tulee luoda teknologiaa, jolla se asiakasrajapinta pystyy onnistumaan itse siinä työsssänsä.

Satu: Joo, ja se hitaus varmaan siihen niin kuin tavallaan tulee ehkä siitä ihmisen mielestä...

Tuomas: Kyllä. Se kognitiivinen vaatimus että muutetaan jotain niin se on kyllä. Sitä ei pidä ali-arvioida ja ihmisen mielestä ja se, että halutaan ajatella eri tavalla. Tai myöskin ammatti-identiteetti. Yksi tämmöinen tyyppillinen vaikka ammatti-identiteettimuutos, mikä tulee, aika moni tietotyö ja moni muukin niin syntyy että on tämmöinen kaaoksen hallinta.

Onko tämä hyvä ammatti-identiteetti? No se on tällä hetkellä pakollinen, koska se on vähän kaaoksen hallintaa, mutta kyllä me nähdään monesti tulevaisuudessa tietyissä prosesseissa, niin se ammatti-identiteetti pitää kääntää siihen, että sä oot systemaattinen vaikka prosessin kehittäjä, koska me teknologian avulla vähennetään sitä kaaoksen hallinnan tarvetta.

Satu: Ja sitten se siirtymä tavallaan siihen voi olla aika pelottavaakin, kun sä et vielä tiedä mihin sä ripustat sun ammatti-identiteetin.

Tuomas: Kyllä. Ja monissa toiminnoissa esimerkiksi ne kaikki arvostetuimmat tyypit on niitä, jotka hallitsee ja korjaa suurimmat sotkut tai hallitsee pahimman kaaoksen, tai jolla on paras organisaatiomuisti että miten tää nyt menee näissä, niin onko tämä identiteetti tulevina vuosina enää se kaikkein paras, niin mä en ole ihan varma. Mä uskon että pitää ripustaa se identiteetti johonkin muuhun kiinni. Ja sen takia sitten lähtee tosi paljon ihmisistä tämä muutos, että miten me rakennetaan ihmisille uusia ammatti-identiteettejä. Ja tästä ehkä, jos palataan

alkuperäiseen kysymykseen, on tietysti iso kysymys että miten me pidetään kaikki ihmiset mukana tässä murroksessa.

Koska se, mitä mä en halua on se, että syntyy yhteiskunta tai yritys jossa on yrityksen sisällä toinen osa ihmisistä on hyvin mukana murroksessa ja uudistaa toimintamallinsa ja on supertuottavia, ja sitten on ihmisiä, jotka eivät ole mukana tässä murroksessa. Se on sekä yritystasolla että yhteiskuntatasolla haastava tilanne.

Tuomas: Tämä ei ehkä ole maailman paras analogia, mutta kyllä olen todennut, että en minä nyt ihan hirveän innoissani katso piilaaksolaista yhteiskuntaa, missä toiset tienaa miljoonia ja toiset on kadulla ja tuntuu että siinä välissä ei hirveästi ole.

Satu: Miten näet Futuricen sisällä? Miten siellä on tavallaan pysytty kaikki mukana?

Tuomas: Omat tuskamme meilläkin. Mutta esimerkiksi se mitä me hyödynnetään, me kapturoidaan organisaation osaaminen automaattisesti, ei tartte enää kysyä ihmisiltä mitä he on tehny, ne tehdään automaattisesti teknologian, tekoälyn avulla. Me hyödynnetään tekoälyä paljon ymmärtämään meidän asiakkaita, markkinaa. Joko puoliautomaattisesti tai automaattisesti, sitä tullaan automatisoimaan. Ollaan tehty strategian seuranta automaattisesti, digitaalisesta jalanjäljestä. Sitten on erilaisia yksittäisiä juttuja siellä sun täällä. Jälleen kerran olenko tyytyväinen siihen, kuinka pitkälle me olemme päässeet?

No en todellakaan, mutta ainakin pyrimme siihen, että sovellamme itse.

Satu: Miten taas ihmisten jotenkin ajattelun muutos ja toiminnan muutos, niin onko siinä minkä verran tekemistä Futuricella?

Tuomas: Kyllä meillä on ihan samat, mä oon sinänsä tässä hymyillyt sitä, että me olemme myyneet erilaisia transformaatioita muille toimialoille tässä parikymmentä vuotta tai ehkä transformaatioita kymmenen vuotta ja kyllähän se koskee nyt meitä itseämme ja ihan samat ongelmat meillä on. Että on muutosvastarintaa, on ajatukset, ei koske minua, miten.

Ja samalla se, että miten me tehdään sitä käytöksenmuutosta, sehän ei välttämättä ole kiinni siitä, etteikö ihmiset haluaisi, vaan se ehkä saattaa olla ihan yksittäisistä pienistä asioista että ymmärretään. Me esimerkiksi huomattiin tiettyssä myyntitoiminnassa käytöksenmuutoksen suurin este oli se, että ihmisille oli liian suuri kognitiivinen load miettiä vaikka se sähköposti, miten lähestytään

asiakasta eri tavalla, niin se kaikessa kiireessä ja tarkoitti sitä, että ei tehty sitä uutta toimintamallia, mutta sitten kun annettiin esimerkkiä, että voi vaikka lähettää tällaisen sähköpostin, niin sitten ihmiset mielellään copypasteili ja muuta, että kun kuitenkin miettii, että organisaatiossa on niin paljon erilaisia asioita työn alla, niin se, että miten tehdä se käytöksenmuutos tosi helpoksi ja ihan samanlaista havaittu myös muualla.

Satu: No miten kun olet ollut monen muutoksessa mukana, sen johtamisessa mukana ja viitottamisessa mukana ja tehnyt erilaisia projekteja asiakkaille, onko se tullut yhtään helpommaksi vuosien aikana?

Tuomas: Ei. Ja sitten, niin kuin mä tässä aina hymyilen, että ihmisjohtaminenhan on välillä vähän raskasta. Ja yksi syy miksi pyysin pois toimarihomista, oli osaltaan se, että tosiaan vähän on ehkä energiatasot alhaalla ja toivoin muutosta, että vähän aikaa enemmän teknisempi rooli, mutta nyt mä oon huomannut, että viime vuodet niin käytännössä suurin energia menee ihmisten kanssa, koska se ihmisten rooli siinä murroksen tekemisessä on niin keskeinen. Että sit mä koodailen iltaisin, viikonloppuisin, niin kuin teen niitä teknisiä taistoja sit silloin mutta kyllähän aina palataan siihen, että ihmiset on tekemisen keskiössä.

Satu: Niinpä se on se tärkein vaikuttamisen paikka varmasti jos sitä muutosta halutaan aikaan. Toukokuussa olit Futuricen omassa podcastissa Tiennäyttäjissä vieraana ja jotenkin korostit siellä muutosagettien tärkeyttä kun puhuttiin nyt tämän tekoälyn hyödyntämisestä organisaatiossa. Mua kiinnostaisi tietää jotenkin, että minkälaiset on hyvän muutosagentin osaamiset tai piirteet. Mitä ajattelet siitä?

Tuomas: Ensinnäkin varmaan siitäkin hetkestä vaan on tullut vielä vahvemmin se, että varsinkin kun me puhutaan prosessitasomuutoksista, toki sitten kun puhutaan organisaatio-muutoksista, niin ehkä se toimari on se muutosagentti, mutta se muutosagentin rooli vaan korostuu. Eli on siis tilanteita, jossa nähdään että on todella hyvä muutosagentti, ehkä organisaatio ympärillä ei ole niin messissä siinä muutoksessa, mutta hyvä tyyppi saa asioita aikaiseksi ja pystyy ajaa läpi.

Sitten on toisinpäin näkynyt myös, että vähän niin kuin johto ja kaikki haluaisivat että tapahtuu, mutta ei oo oikeeta muutosagenttia. Niin ei tapahdu kyllä niin kuin helposti yhtään mitään. No mitkä ne hyvät kyvykkyydet ovat? Tällä viikolla olen sitä muutaman tunnin tässä keskustellut aiheesta, niin sitä tuli mietittyä tässä enemmänkin.

Mutta kyllähän siinä on muutamia tällaisia piirteitä. Yksi on tietyllä tavalla kyky käydä dialogia joka suuntaan. Eli kyky käydä dialogia sen varsinaisen tekijöiden kanssa siitä, että miten se muuttuu. Mutta sitten on myöskin kyky käydä dialogia johdon kanssa. Ne on monesti hyvin erityyppiset dialogit että mitä sinne käydään.

Ja toinen, mä laitan sitten, että halu käydä dialogia. Eli mä oon käyttänyt termiä, että ihminen, joka haluaa mennä pää edellä joka tilanteeseen. Ja parhaat ne, mitä mä oon nähnyt, niin on se, että heti kun ne näkee tai kuulee minkäkin semmoisen että hei että nyt pitäisi varmaan jutella, niin ne on saman tien keskustelemassa.

Ja sitten on taas ihmisiä, jotka enemmänkin ehkä, on tällaisia analyttisiä ajattelijoita jotka ehkä mieluummin ratkaisevat omalla työpöydällä, mielessä niitä asioita. Sitten kun me puhutaan muutosagentista, niin kyllä mä sanoisin niin, että se pää edellä ihmisten kanssa tilanteisiin meneminen on todella tärkeä ominaisuus. Sitten pitää olla agenda, pitää olla ajatus siinä, mitä ollaan tekemässä, mutta sitten myöskin pitää olla, että se maadottuu se ymmärrys siihen, että ei voi vain yläpilveä ja sitten toivoa, että joku tekisi sen muutoksen, vaan pitää kyetä linkkaamaan se reaaliaikaisen päivittäinen tekeminen siihen uuteen ajatukseen, miten toimitaan. Ja tää on jälleen kerran yks haastava.

Ja sitten mä sanoisin, että yksi ehkä keskeisimpiä on myöskin ihan vaan siis sinnikkyys. Että kyllä se on aika tuskasta se isomman toimintamallin muutoksen tekeminen—sitten vaan pitää olla sinnikkyys, eikä ottaa sitä takaiskuja, miten voisi sanoa, liian masentavasti vastaan.

Satu: Mua kiinnostaisi tietää, että onko muutosagentit hyvin erilaisissa rooleissa yleensä organisaatiossa, vai onko ne jotenkin tietyn tyyppisissä?

Tuomas: Se on hyvä kysymys. Mä sanoisin niin, että ehkä tähän mennessä enemmänkin niin, että tärkeintä on tunnistaa, niitä saattaa olla hyvin erityyppisissä rooleissa, erityyppisiä, pitää vaan tunnistaa ne ihmiset ja sitten valjastaa niitä.

Tämä menee vähän semmoiseenkin, ehkä tähän palataan siihen alun kysymyksiin näistä minimaalisesta johtamisesta ja energiatasoista ja muuta, niin jälleen kerran että jos meillä on vaikka firmassa kolme tällaista keskeistä osaa, vaikka kompleksinen B2B-myynti, asiakaspalvelu, ja mikä nyt vaikka olisikaan, ja sitten pitäisi valita, että mitäs lähdetään työstämään, niin voi olla, että otetaan se, mikä näyttäisi parhaalta vaikka Excelissä business casena, mutta jos siellä ei ole muutosagenttia, niin en lähtisi tekemään.

Mä valitsisin sen, jos on vaikka kolme tai neljä relevanttia, riippumatta mikä niistä on nyt paras, mä valitsisin sen, missä on paras muutosagentti joka haluaa tehdä sen muutoksen. Koska se, että jälleen kerran niin ei synny mitään jos ei ole oikeanlaista muutosagenttia, joka haluaa tehdä sen. Tuommoista hommaa ei voi vaan mennä sanomaan jollekin, että teepä se. Pitää olla sisäinen motivaatio siihen.

Satu: Miten se sitten tavallaan saadaan leviämään? Varmaan muutosagentti auttaa johonkin pisteeseen asti mutta...

Tuomas: Sitten on tietyllä tavalla kyllä kun ihmiset rupeaa näkemään sitä, että se toimii. Sitten siihen rupeaa tulemaan ehkä kertymään kiinnostuneita ympärille. Sitten pitää keksii erilaisia tapoja, on erilaisia tämmöisiä champion networkkeja ja muita.

Ehkä semmoisen ehkä mä oon kokenut, että usein on kaksi. Toisaalta mennään tietystä alueesta syvyyteen, ne on aika kapeita, siitä syntyy esimerkki ja sitten se rupeaa keräämään innostuneita mukaansa. Sitten voi olla toinen, että vaikka käytetään yksittäisiä työkaluja hyvin leveästi, vaikka nyt näitä co-pilotteja tai muuta, mutta ei siitä pitäisi olettaa, että syntyy maaginen kokonaisuusmuutos, mutta ehkä sitten mennään tietynlailla syvyyteen, siellä tulee onnistumisia, niin pikkuhiljaa sitten siihen rupeaa tulee kiinnostuneita. Valjastetaan niiden innostus, tulee uusia innokkaita muutosagentteja ja sitten skaalataan sitä kautta sitä tekemistä.

Jossain vaiheessa rupeaa olemaan organisaatiokyvykyys niin korkea ja ymmärrys siitä, että sitten voidaan ehkä tehdä vielä laajemmin ja ehkä enemmän semmoisella niin kuin analyyttisellä top-down lähestymisellä että näin.

Satu: Mua kiinnostaa jotenkin nyt tota, kun ollaan puhuttu, että tää ihmisen käytöksen muutos ja ajatultava muutos on niin keskeistä siinä, että saadaan nyt valjastettua uusimmat teknologiat niin miten näet että tarviiko jotenkin kaikkien omaksua jollain tasolla, uudistaa heidän identiteettiä, että me saadaan tiettyjä muutoksia läpi?

Tuomas: Kyllä mä sanoisin niin, että palataan siihen keskusteluun että miltä tämä näyttää yritysten sisällä tai yhteiskunnassa tulevaisuudessa.

Kyllä mä sanoisin, että kaikkien pitäisi löytää se ilo siitä, että lähtee oppimaan, opiskelemaan haastamaan niitä omia toimintamalleja, haastamaan omia ehkä ajatuksia, että mikä minun työni on ja sen pitäisi löytyä ilon kautta ei niinkään

pelon kautta. Jos nyt vaikka ottaa sellasen esimerkki mitä me ollaan huomattu jo asiakaspalvelussa, että perinteisesti asiakaspalvelussa on muutamia haasteita.

Yksi on se, että ne tehtävät on aika kapeita, kun ajatellaan, että ihmisillä on aika paljon vaihtuvuutta ja että ihmisten osaaminen on rajattua, niin me ollaan jo huomattu, että me pystytään teknologian avulla auttamaan ihmisiä lennossa, niin että he voivat hoitaa paljon leveämmän tontin. Silloin kun hoitaa leveämmän tontin, niin sehän on yleensä aika paljon mielenkiintoisempaa se työ ja tämän tyyppisiä asioita.

Tai toinen on tämmöinen, että monessa työssä on tämmöinen hallinnan tunteen ongelma että ei ole hallinnan tunnetta. Niin me ollaan huomattu, että me pystytään teknologialla parantamaan hallinnan tunnetta. Ja kyllä tämmöisten kautta meidän pitäisi pystyä saamaan ihmiselle tahto ja halu ja ilo lähteä kohti muutosta, eikä tietyllä tavalla pelon tai tuskan kautta.

Satu: No miten sitten taas jos miettii jotenkin tällaista niin kuin organisaatioissa muutoksen tekemistä, uudistamisen tekemistä ja miten sen saisi jotenkin systeemisemmälle tasolle, että se jäisi niin sellaiseksi paikalliseksi, mitä mieltä olet?

Tuomas: Kyllä mä sanon, että minun näkemys ja kokemus on ollut se, että kyllä ylimmällä johdolla on ihan merkittävä rooli.

Jos minä nyt palaan tähän rakentamiseen, niin kyllä yksi keskeisimpiä muutoksia, en nyt muista jälleen kerran ihan tarkkaan, mikä se vuosi oli, mutta jossain kohtaa toimitusjohtaja totesi että hänen pitää henkilökohtaisesti johtaa se muutos läpi. Ja se muun muassa tarkoittaa sitä, että kun oli ollut vähän semmoista tilannetta, että digiporukka oli tehnyt itsekseen ja todennut, että ei noi rakentajat ole ehkä ihan messissä tässä digimaailman tulevaisuudessa.

No voit kuvitella mitä rakentajat ajatteli vastaavasti digijengistä. Ja tämä on myöskin ehkä ollut oppi aina, että aina jos miettii, että asiakas on tyhmä tai joku toinen on tyhmä, niin tietää, että se toinen miettii ihan samalla tavalla. Ja silloin se ongelma on se, että on dialogin puutetta. Esimerkiksi tässä tapauksessa Jussi päätti että aina kun hän kuulee tällaisen niin hän ottaa porukan samaan huoneeseen ja sitten ollaan vaikka kaksi tuntia ja keskustellaan että löytyy se yhteinen agenda.

Tämä kuulostaa helpolta, mutta on itse asiassa aika haastavaa, koska sehän pakottaa siihen, että me joudutaan ymmärtämään toista, joudutaan katsomaan maailmaa usein hyvin eri tavalla. Toiset ihmiset katsovat sieltä prosessilinssin

läpi, toiset teknologialinssin läpi, kolmas katsoo jostain. Se on se yhteisen dialogin löytäminen on aika tuskasta ja se myös vaatii sitoutumista siihen ja kaikkien pitää ehkä vähän antaa periksi niissä omissa näkökulmissaan tai haluta ymmärtää toista ja muuta.

Niin kuin tämän tyyppinen on iso ja kyllä mä sanon, että sitten tämmöisessä konfliktihallinta tulee ihan merkittäväksi organisaatiokyvykkyudeksi. Eli jos me lähdetään tekemään isoa systeemistä muutosta, niin sanotaan, että silloin me mennään vastaan sitä ajatusta miten toimialalla on vaikka toimittu 40 vuotta niin pakkohan siellä on konfliktia. Muutenhan se olisi tapahtunut jo se muutos.

Ja sitten miten me reagoidaan siihen konfliktiin. Helppohan ihmisen on ignorata se. Ja sehän monesti tapahtuu, että todetaan että noi ei tajua. Mutta se oleellinen on se, että miten me valjastetaan se konflikti osaksi sitä muutosta. No se onkin taas helppo sanoa, ei ole niin helppoa kuitenkaan tehdä.

Satu: Erittäin hyvä esimerkki ja kuulostaa siltä tavallaan sen lisäksi että on kykyä käydä dialogia niin itse asiassa tällainen keskustelun fasilitointitaito, johon on viitattu aikaisemminkin itse asiassa näissä haastattelussa, on aika keskeistä.

Tuomas: Kyllä. Esimerkiksi siitä on nyt vuosia, mutta yhdessä vaiheessa tehtiin niin, että rakennuslalla koodaajat menivät työmaakoppiin koodaamaan.

Koska helposti tulee tämmöinen fyysinenkin etäisyys jos on työmaa jossain ja pääkonttorilla koodataan, niin siinä on jo tämmöinen tietynlainen henkinen eri maailma. Sitten tehtiin että työmaakoopissa, tarkoitti, että keskustelua oli, joka päivä monta kertaa, opittiin ymmärtämään puolin ja toisin paljon enemmän.

Ja loppupeleissä ymmärsin, että osa tykkäsi todella paljon, koska näki myöskin oman työnsä merkityksen ihan eri tavalla ja puolin ja toisin ymmärrys parani. Tämmöisiäkin pitäisi aina miettiä, mitkä on ne näppärät keinot luoda yhteistä keskustelupintaa.

Satu: Tavallaan se voi olla aika lähelläkin se ratkaisu. Ei välttämättä vaadi mitään isoa organisaatiota, organisointia. Ei välttämättä vaadi mitään isoa organisointia.

Loppuun haluaisin kysyä vielä muutaman kysymyksen sinulta: Ensinnäkin, että miltä näyttää nyt Futuricen tulevat vuodet?

Tuomas: Ei meilläkään ihan helpointa ole ollut tässä viimeisen kahden vuoden aikana ja siinä on sekä tietyllä tavalla, meillä on ollut kolme juttua: Yksi on ollut se, että on tämä murros siitä meidän toisesta menestysreseptistä kolmanteen. Se etenee tällä hetkellä. Eteneekö se riittävän nopeasti? No, ainahan totta kai haluaisi että asiat tapahtuisi nopeammin.

Toinen on sitten, meillä on ollut ihan omat peiliin katsomisen asiat. Ja kolmas, markkinahan ei ollut kaikkein helpoin. Mutta kyllä nyt tällä hetkellä ollaan viimeiset kuukaudet menty hyvään suuntaan.

Tämä muutos etenee, mistä on puhuttu. Operatiivinenkin toiminta kehittyi, mutta kyllä tässä vielä seuraavat pari vuotta on varmaan, tai sanotaan, että ensi vuosi varmasti on vielä aika työntäyteinen, eikä niin helppo sekä meidän sisäisesti muutoksen tekemisessä, mutta myöskin sitten markkinan suhteen. Mutta kyllä tässä ehkä semmoinen toinen on, että nyt itse asiassa tuli tuossa jos vähän mietittyäkin, niin kyllähän se muutoksen ajaminen läpi hyvässä markkinassa on paljon vaikeampaa kun muutoksen ajaminen läpi vaikeassa markkinassa.

Että nyt huomaa kun on ollut vaikeaa, niin on muutostakin saatu ajettua läpi aika paljon paremmin. Ihan sama tulee myös muille toimialoille joilla olen nähnyt ja kuullut, että muutoshalukkuus lisääntyy, kun vaikeudet lisääntyvät.

Satu: No mitkä on sun tulkinnan mukaan energiatasot nyt Futuricella tällä hetkellä?

Tuomas: Aika hyvä kysymys.

Paremmat kuin mitä ne oli tuossa jossain vaiheessa. Ehkä semmoinen miten mä sen tulkitSEN, ja nyt tietysti kun en ole niin vahvasti kaikessa operatiivisessa johtamisessa mukana niin mä ehkä näenkin. Mutta mä sanoisin niin, että ehkä se haaste on se, että on varianssia tai että on eroja.

On alueita, joissa on tosi hyvät energiat, ja sitten on alueita, joissa on huonot energiat. On tiettyjä alueita, joissa ei tarvita yhtään enemmän energiaa, se on täysin hyvä. Mutta se että onko tasaisesti hyvät energiat kaikkella, niin ei ehkä ihan vielä.

Satu: Hei vielä viimeiseksi haluaisin kysyä, että miten näet että meidän opiskelijoiden kannattaisi käyttää tai opetella käyttämään tekoälyä, jotta he voisivat olla jopa etunenässä ja AI-natiiveja, tullessaan työmarkkinoille?

Tuomas: No tää on itse asiassa hyvä, olen muutenkin jutellut täkäläisten ihmisten kanssa aiheesta, ja itse asiassa vähän muutenkin, niin tämä on itse asiassa ihan hyvä ajattelu. Nyt on jälleen kerran valinnan paikka, sininen tai punainen pilleri. Me voidaan käyttää tekoälyä vähentämään omaa ajattelua, että tietyllä tavalla me ei ajatella enää ollenkaan, vaan pyydetään, se on huono polku.

Sitten toinen polku että me voidaan hyödyntää tekoälyä kehittämään, parantaa meidän omaa ajattelua. Ja se on mun mielestä se oleellinen. Nyt se ehkä tämmöinen mitä on huomannut, että tekoälyn myötä meidän on pakko ajatella vielä enemmän kuin meidän on pakko ajatella, mitä meidän pitäisi tehdä eri tavalla tai mitä me voitaisiin muuta.

Mutta nyt on olemassa riski, että me vähennetään sitä omaa ajattelua ja ulkoistetaan se ajattelu tekoälyllä. Se ei ole mun mielestä hyvä. Tämä on yksi osa mun mielestä sitä, että opiskelijoiden tulisi pakottaa itsensä yhä ajattelemaan. Kaikkia vastauksia ei tule hyllyltä valmiina, kaikkia vastauksia ei tule, vaan joudutaan taistelemaan, joudutaan käymään vaikeitakin pohdintoja läpi. Se kehittää ja sitten yhdessä tekoälyn kanssa tulee vielä parempi. Tämä on ehkä sellainen, joka varmaan polarisoituu.

Ne, jotka eivät halua ajatella, ajattelevat vielä vähemmän. Ne, jotka haluavat ajatella, pystyvät ajattelemaan vielä syvällisemmin, oppimaan. Tämä on sama asia oppimisen suhteen. Jos haluat oppia jotain tekoälyn avulla se oppiminen on paljon nopeampaa. Tai haluaa ulkoistaa se tekoälylle, niin sekin on varmaan mahdollista.

Että tämä on ehkä sellainen iso.

Satu: Aivan. Eli oppii valjastaa sen tekoälyn mahdollisimman hyvin omaan käyttöön. Viemään omaa ajattelua eteenpäin.

Tuomas: Kyllä.

Satu: Kiitos Tuomas todella kiinnostavasta keskustelusta. Minä olen saanut tästä tosi paljon uutta näkökulmaa siihen, että miten muutosta voidaan viedään eteenpäin organisaatiossa, ja samalla siihen miten haastavaa sen muutoksen tekeminen voi olla siellä omassa organisaatiossa ja omassa toiminnassa. Tätä keskustelu avasi myös ajatuksia siitä, että miten tekoäly tulee muuttamaan tekemisen tapoja tulevaisuudessa ja miten tärkeää on valmistautua hyödyntämään sen tarjoamia mahdollisuuksia. Kiitos ajatuksistasi ja ajastasi.

Tuomas: Kiitos, oli hauskaa.

Tuomas: Tämä oli Uudistajat, Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksen podcast. Kaikki jaksot ovat kuunneltavissa Spotifyssa sekä Apple Podcasts-palvelussa. Sarjan editoinnin ja äänisuunnittelun olen tehnyt minä Tuomas Ahva. Kiitos että kuuntelit.