

Uudistajat, juontajana Satu Rekonen

Jakso 9: Ihmisessä tapahtuu muutos – vieraana Niklas Nordling, Mercuri Urval

Satu: Tässä jaksossa vieraanani on pitkän linjan kehittäjä ja muutosjohtaja, henkilöstöjohtamisen ja organisaatioiden kehittämisen asiantuntija Niklas Nordling. Niklas toimii Mercuri Urvalilla seniorikonsulttina ja johdon neuvonantajana. Hän psykologian tohtori, jolla on yli 20 vuoden kokemus strategisesta organisaatioiden kehittämisestä ja uusien kyvykkyyksien rakentamisesta kansainvälisesti toimivien yritysten parissa.

Niklas on toiminut liikkeenjohdon konsulttina, muun muassa PricewaterhouseCoopersilla, vastannut strategiakonsultoinnista IBM:llä ja työskennellyt pitkään Nokialla henkilöstön ja organisaation kehittämisestä vastaavana johtajana. Nokialla hänen vastuullaan olivat HR:n strategiset toiminnot ja yrityksen kulttuuri.

Hänen työnsä keskittyi yrityksen strategian edistämiseen kehittämällä yrityskulttuuria ja johtamista. Toteuttamalla toimintamallimuutoksia, rakentamalla uusia toiminnallisia kyvykkyyksiä sekä integroimalla yritysoston. Niklas on myös mielenterveyspalveluita tuottavan Saas-yrityksen perustajajäsen ja entinen toimitusjohtaja.

Lisäksi hän on toiminut hallitustehtävissä, palveluliiketoiminnassa ja yliopistomaailmassa. Uransa aikana Niklas on johdonmukaisesti pyrkinyt soveltamaan tieteellistä tutkimusta konkreettisiin johtamiskäytäntöihin, joiden avulla luodaan uutta osaamista sekä edistetään ihmisten tuottavuutta ja hyvinvointia.

Tässä jaksossa pureudutaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin. Miten organisaation ihmiskäsitys vaikuttaa siihen, millä tavoin uudistuksia suunnitellaan, viestitään ja toteutetaan käytännössä? Miten organisaation historia ja aiemmat kokemukset muokkaavat uudistamisen tavoitteita ja vaikuttavat sen etenemiseen käytännössä? Miten suorituskeskeisyys ja tuotteliaisuus eroavat toisistaan ja millä tavoin nämä erot ilmenevät käytännön toiminnassa ja ajattelussa? Sekä minkälainen olisi ihmislähtöisesti suunniteltu tietotyöläisen työpäivä?

Tervetuloa Uudistajat-podcastin vieraaksi, Niklas.

Niklas: Kiitos, hauska olla täällä.

Satu: Hei lähdetään tänään liikkeelle suoraan ihmisistä ja pohditaan uudistamista jotenkin ihmislähtöisesti ja ihmisistä käsin.

Haluaisin aluksi kysyä sinulta, että miten jotenkin näet omaan kokemuksesi ja tietämyksesi perustuen, että miten organisaatioiden ihmiskäsitys tai miten ihmisiä ajatellaan vaikuttaa siihen, että miten uudistuksia toteutetaan?

Niklas: Kiitos kysymyksestä. Mä uskon, että toi tosi oleellinen ja keskeinen kysymys ja kysymys jota itse asiassa ei aseteta eikä tehdä kovinkaan usein.

Meillä on monet meistä, kun ajattelee yrityksiä, johtamista ja ihmistä, niin mieleen tulee, mitkä on yrityksen arvot, yrityksen periaatteet ja tällaiset jutut. Mutta niidenkin taustalla on vieläkin se keskeisempi kysymys että miten. yrityksen omistajat ja johto ajattelee ihmisestä, mikä on heidän oma kuvansa, uskomuksensa, että minkälainen ihminen on.

Että onko ihminen luotettava, onko ihminen oppiva, onko ihminen suoriutuva, onko ihminen itsekeskeinen vai onko ihminen altruistinen. Siis kaikki nämä, niitä ei juurikaan oteta puheeksi, että mitä se on, koska niiden valossahan ihmiset lähtee tekemään asioita. Tietyn ihmiskuvan omaava ihminen katsoo sinua ja tulkitsee sinun tekemisiäsi tietyn filterin kautta, että tämä on sinun motiivisi.

Näin nyt Satu toimii koska hän pyrkii nyt maksimoimaan omaa tavoitettaan tai palkintaansa. Kun taas ehkä Satun oikea motiivi, että hän itse asiassa pyrkii tekemään hyvää yhdessä muiden kanssa. Että ihan tämmöisti perusjuttuja. Ainahan me tiedämme, että ihmiskäsitys on... Tai ihmiskuva, se muokkautuu tieteiden mukaan.

Kun tiede kehittyy ja osaaminen kehittyy, niin meidän ymmärrys ihmiskuvasta ja mikä on ihminen kehittyy. Mutta kyllä mä väittäisin, että konsensus tänä päivänä on, että ihminen on psykososiaalinen lauma-eläin, joka on hyvin altruistinen. Ja jos tämä sanotettaisiin, niin jo siitä lähtisi mun mielestä aika terve tämmöinen viitekehysajattelu, josta syntyy hyvät arvot, josta syntyy hyvät toiminnan periaatteet, josta syntyy hyvä ajattelu miten prosesseja ja johtamista pitäisi tehdä ja miten toimintaa pitäisi järjestää.

Satu: Miten jotenkin näet, että miten organisaatio taas voisi paremmin ottaa huomioon tämän tyyppistä, vähän erityyppistä ihmiskäsitystä ja ehkä yksilöiden tarpeitakin?

Niklas: Kyllä mä väitän, että omaan taustani just kuten sanotkin, että lähinnä suuryrityksissä, kansainvälisesti toimivissa suuryrityksissä, johtajat ovat hyvin osaavia, tiedostavia, oppineita, mutta edelleenkin ihmeellisen vähän kyllä mun mielestä käytetään aikaa tutkimukseen.

Ja silloin mä viittaan just ihmistutkimukseen, käyttäytymistutkimukseen ja psykososiaalisten tieteenalojen tutkimukseen. Ja ihan perus ehkä aivotutkimukseen. Koska edelleenkin, kun sä ajattelet yritystä, niin yritykset muodostuu ihmisistä. Ja pitäisi aika hyvin sitten ymmärtää, että mikä on tämän päivän tieteen ymmärrys ihmisestä.

Ihan niin kuin psykofyysisenä organismina että niin kuin noin psykologisesta käsitteestä käsin, että mikä vaikuttaa ajatteluun, mikä vaikuttaa päätöksentekoon, mikä vaikuttaa oppimiseen, kehittymiseen. Eli kaikkea sitä, mitä yritykset yrittävät koko ajan tehdä hyvin, kehittää sitä omaa henkilöstöä, kehittää omaa osaamistaan muuttua, uudistua.

Mutta edelleen hyvin monelta osin tehdään asioita vanhentuneen tiedon valossa. Mielestäni se on päivittämisen paikka koko ajan, koska tämä tutkimus tuottaa niin paljon uutta tietoa koko ajan, että kun itse katselen itseäni taaksepäin, vuodesta 2000 eteenpäin, mä olin ihan hukassa. 2010 rupesi olemaan todella paljon tietoa tällaista FMRI-pohjasta kuvantamisteknologiaa ja siihen sovellettua tutkimusta, miten ihminen toimii normaalissa sosiaalisissa tilanteissa.

Ja siitä syntyi aivan valtava tsunami-tietoa ja ymmärrystä, että mitä se itse asiassa tarkoittaa käytännössä, jokapäiväisessä toiminnoissa ihmisten välillä. Ja se vaan jatkuu tämä tiedon... Ja jos emme käytä siihen aikaa tutustua siihen, miettiä sitä, miten me voitaisiin tätä soveltaa ihmisten opettamiseen, oppimiseen, organisaation kehittämiseen, johdon kehittämiseen, niin se on hukattua. Se on sääli.

Satu: Onko sinulla jotain esimerkkejä jotenkin, että missä tavallaan tätä olisi jotenkin hyvin hyödynnetty tai miten sitä voisi ihan käytännön tekemisessä hyödyntää?

Niklas: No yksi yritys joka nousee mun mielestä joka on niin kuin kaikki, ei ehkä tiedä Microsoft. Se on siis tehnyt todella pätevää organisaation kehittämistä oikein skaalautuvasti simppelien soveltamisteknikan.

Eli he tekivät päätöksen tässä, onko siitä nyt kymmenisen vuotta, vähän enemmän, että ruvetaan soveltamaan tutkittua tietoa eli just tätä soveltavaa

neurotieteitä ja aivotutkimusta. Mitä se tarkoittaa oppimiseen, uudistumiseen, muokkautumiseen? Ja mitä sitä pitää sitten olla Microsoftin johtamisen periaatteissa, kehittämisessä?

Tavoiteasetannassa ja näin pois. Ne on tehnyt siis aivan todella hienoa työtä. Eikä siitä ole tullut mikään tämmöinen ihme niin kuin ihmiset aina pelkää et siitä tulee jotenkin semmoinen kauhean akateeminen laboratorio, missä on niin kuin montaa vaikeaa asiaa. Ei. No siis se soveltaminen on yksinkertaista, mutta kuitenkin pitäytyä siinä tutkimuksen ytimessä kiinni.

Että kuinka psykososiaalinen ihminen on, kuinka sosiaalinen aivot on, kuinka suuri osa aivojen toiminnasta on tunneperäistä, et cetera, et cetera. Niin kun sellaista näppärää pientä soveltamista, no mitä se sitten tarkoittaa johtamisen periaatteessa? Mitä se tarkoittaa tavoiteasetannassa? Kuinka paljon siitä pitää olla oppimisen tukevaa versus esimerkiksi ihan puhtaasti vaan suorittavaa tavoitteeseen pääsemistä ja et cetera et cetera.

Ja kyllä mä itse käytin sitä silloin paljon myöskin semmoisella mentaalisella mallilla, kun mä Nokialla olin. Että kyllä nämä samat jutut nämä sovelletut neurotieteiden tutkimustulokset ja hyvä käyttäytymistiede pitää olla siellä arjessa. Ja sitä me tehtiin. Me lähdettiin sitä tekemään paljon just silloin vuosina 2011-2012, kun meillä oli semmoinen tilanne silloin NSN-piirissä, että oli pakko tehdä jotain uutta.

Meillä oli rahaa tehdä sitä vanhaa klassista muutosjohtamista ja tämä vaan piti soveltaa jotain uutta. Ja silloin me tehtiin paljon tämmöisiä neurotieteisiin pohjautuvaa tukemista johtajille, henkilöille, kun meillä oli iso restrukturointi siellä, ja se toimi. Se antoi ihmisille resursseja, se antoi ihmisille uutta kyvykkyyttä se opetti ihmisille kohtaamaan sekä työtä että arkea.

Satu: NSN eli Nokia Siemens Networks. Vielä tähän liittyen niin miten näät, oot puhunut aiemmin jotenkin suorituskeskeisyydestä versus tuotteliaisuudesta tai tuottavuudesta. Miten jotenkin näät, että tämä ihmiskäsitys voi linkittyä siihen.

Niklas: Kiitos, tosi hyvä kysymys. Nyt mä jälleen jotenkin otaksun, että kuulijat tietää, jotka toimivat varsinkin yrityksissä, että yksi keskeinen asia yrityksissä on tämä suoriutumisen seuraaminen. Se on tietenkin tosi tärkeää, koska mitä me muuten tietäisimme miten yritys toimii ja miten yritys suoriutuu tehtävästä ja miten se saavuttaa tavoitteensa.

Mutta siinä on jotenkin mennyt, sitä ei oo päivitettyä sitä ajattelua. Tämähän rupesi joskus 60-luvulla enemmän, tämä palkitsemisen uusi ajattelu, ja sitten piti palkitsemisen jakoperusteita tarkastelka js syntyi tämä suoriutumiskeskeisyys, että okei jos sä suoriudut hyvin, saat enemmän ja näin poispäin.

Mutta tämä monikymmenvuotinen perinne aika harvoilta osin on oikeasti tutkittu ja kriittisesti revidoitu. Tämän päivän jälleen kerran tietoon perustuen, että mikä olisi parempi ehkä keino. Ja poistamatta tavoitetta yrityksen pitää olla tuottava. Se on se mun mielestä pää, et jos sä oot toimitusjohtaja niin kun sä katot yritystä varsinkin suulta, niin sun keskeinen ajatus on, että miten voin tehdä sitä vieläkin tuottavamman.

Ja mä korostan tuottoa koska silloin se palvelee omistajia, se palvelee johtoja, se palvelee henkilöstä, palvelee asiakkaita. Ei voi toimii ilman tuottoa. Tämän päivän ydinajatuksen ihmisestä, miten ihminen toimii ja milloin ihminen toimii optimaalisesti parhaiten, niin hän ei ole suoritusmoodissa.

Paitsi ehkä jos kyse on tämmöisestä hyvin harjoitetusta, toistuvasta toiminnasta, ehkä palomies on tämmöisessä moodissa, kun hän suorittaa sitä pelastustehtävää. Hän suorittaa sitä hyvin harjoiteltua toistuvaa tekemistä millin tarkasti. Mutta kun ajatellaan meitä, tietotyöntekijöitä. Meidän suorituminen ei ole pusertamista.

Meidän suorituminen on luovaa ajattelua, ongelmanratkaisua, hyvää vuorovaikutusta. Ja silloin aivot ei ole tässä suorittamiskeskeisessä toiminnassa, vaan on enemmän tämmöisessä narratiivisessa pohdiskelevassa, joka on ihan toista koska silloin meillä voi olla hyvin tuottava keskustelu. Mutta ei me suoriuduta siinä.

Meidän aivot ei ole suorittamassa tätä keskustelua, vaan me olemme pohdiskelemassa, ihmettelemässä, avaamassa. Ja silloin tämä keskustelu voi olla hyvin tuottava voi synnyttää uusia ideoita, uusia ratkaisuja, what have you. Eli jos saat kiinni tästä koko ajattelusta, että tuottavuus versus suorittaminen on aivojen tasolla hyvin kaksi eri toimintaa.

Vaikka se ehkä kielenkäytössä, kun ihmiset menevät semantiikkaan. Mutta jos sen ajattelun vie esimerkiksi tähän suoritusjohtamiseen, niin silloin siinä itse asiassa pitäisi olla keskiössä oppiminen, tutkiminen, pohdiskelu, riskinotto, kokeileminen. Ei. Saitko X kappaletta kyniä myytyä nyt?

Satu: Kyllä. Silloin kysymys siirtyy siihen, että miten luoda ympäristö, joka tavallaan tukee sitä tuottelijasta toimintaa organisaatiossa.

Niklas: Sekin vielä. Ei pelkästään se, että sä viilaat sitä prosessia, vaan se pitää myöskin istua siihen johtamistapaan. Sen pitää istua siihen tapaan toimia muutenkin. Jos laajentaa tätä tuottelijaisuus tuottavuus versus suoriutuminen, jos sä rupeat miettimään, tällaista perustuksen tekemistä tietovaltaisissa yrityksissä, sitä johdetaan edelleen pitkälti prosessien kautta.

Tietetyt tietovirrat tai toiminnan virrat määrittelee miten asioita tehdään missäkin kohtaa ja miten sitten tieto siirtyy jonnekin muualle ja siitä sitten dadada. Nämähän ei myöskään koskaan ainakaan historiallisesti ole tehty ihminen mielessä. Ihminen keskiössä, joka toimii siinä, vaan ne on tehty tuotantotaloudellisista lähtökohdista tai järjestelmälähtökohdista tai organisatorisista teoreettisista lähtökohdista.

Mutta kun sä pistät ihmisen siihen jälleen miettimään, että milloin hän on parhaimmillaan, miten hänelle pitäisi syöttää tietoa, missä muodossa, milloin, miten hänelle pitäisi antaa tilaa käsitellä sitä tietoa, työstää sitä tietoa, tehdä päätöksiä, soveltaa, niin prosessit olisivat hyvin erilaisia. Työpäivätkin ehkä olisivat hirveän erilaisia.

Johtaminen olisi hyvin erilaista. Ryhmätyöskentely olisi hyvin erilaista. Tässä aika hurjasti voisi työtä uudelleen määritellä, uudelleen suunnitella, jos lähtisi pistämään oikeasti ihmisen keskiöön.

Satu: Kiinnostava ajatus. Mikä olisi hypoteesi, että miten olisi vaikka työpäivä erilainen jos ihminen olisi keskiössä, jos miettii, että nykyään on paljon se monimutkaista ongelmien ratkomista.

Niklas: Jokaisella on tietenkin yksilöllinen tapa, miten hänen biokellonsa ja muutkin toimivat. Ei mennä yksin, mutta tehdään vähän sellainen simplifiointi. Mä luulisin, että työpäivä olisi hyvin erilainen koska jos olisi optimaalinen suunnitellut, niin mä varmaan saisin itse suunnitella, että minkälainen mun aamu on.

Onko silloin paljon vuorovaikutusta? Onko silloin paljon... Tämmöisiä rutiinihommia mun pöydällä vai onko siinä joku tämmöinen juttu joka vaatii luovuutta. Sitten mun päivä varmaan olisi pilkottu että tietty osa tätä, jonka jälkeen mä voisin tehdä jotain muuta. Sitten mulla olisi palautumista, sitten mä taas tekisin ehkä jotain muuta.

Aivothan on siinä mielessä, että se on pelkkä lihas. Jos mä joudun pohdiskelemaan abstrakteja tulevaisuudessa olevia, ei ikinä ennen tehtyjä asioita, se syö huimasti energiaa minulta. Minä itse asiassa väsyn. Mutta sitten taas jos teen rutiininomaisia juttuja, joita ei tarvitse ajatella, käytän hyvin paljon vähemmän energiaa.

Tästä jälleen jokainen lähtisi varmaan määrittelemään oman päivänsä hiukan eri lailla. Ja sitten jos on ryhmä jotka tekee samanlaisia juttuja, ne varmaan määrittäisi oman ryhmän toimintansa eri lailla. Ja ne varmaan rupeaisi miettimään, että missä muodossa heille olisi hyvä saada työkaluja, järjestelmiä, prosesseja, jotka palvelee tätä.

Jos se työn luonne on paljon just tällamoista abstraktien, isojen konseptuaalisten ongelmien ratkomista vai onko se enemmän rutiinia? Mitkä työkalut olisi mulle parhaita? Minkälaisia järjestelmiä? Tästä rupeaa muodostumaan aika, jos sä oot kiinni tästä periaatteesta, miten työtä voisi jäsentää ja järjestää huimasti eri lailla.

Enkä mä nyt lähde, mä en usko että tarvitsee mennä niin kuin jokaisen yksilön räätälöimiseen, mutta pelkästään niin kuin, että koodarit on koodareita, niiden työ perustuu tällamoisista asioista, myyjät on tällaisia, niiden työ perustuu näistä asioista, projektijohtajien duuni on tällaista, niistä ne suurimmat energiasyöpöt on tällaisia, tällaisia, suunnittelu, ongelmanratkaisun hahmottaminen, organisointi, niin kyllä siinä löytyisi niin kuin aika paljon tällaista miten voisi olla työpäivää suunnitella, työviikkoa siihen liittyvät tukevat toiminnat, palautumisen kohdat, mitä johtamista vois siinä tehdä parhaiten.

Satu: Hei tästä päästään hyvin jotenkin etenemään tähän johtamisen teemaan. Mä pohdin että miten Niklas itse näet kokemuksesi mukaan, että minkälainen johtaminen jotenkin tukee sitten uudistamista, jossa on paljon just tuota epävarmuutta ja tavallaan käyttäytymisen muutosta ja oppimista ja vielä ehkä abstraktillakin tavalla tasolla miettimistä siitä, mitä tulemaan pitää.

Minkälainen johtaminen tätä tukee sinusta parhaiten?

Niklas: Jos mennään niin kun lähdetään siitä, nythän me joudutaan vähän yleistämään tässä, että jokaisella ihmisellä on varmaan omat tarpeensa ja omat niin kuin, jos mennään siitä, että ottaen huomioon, että ihminen on keskimääräisesti ollakseen tuottavimmillaan pitää olla niin sanotusti aika turvallisessa tilassa ja luottavaisessa tilassa.

on niin kuin kaiken keskiössä, sen ympäriltä rakentuu kaikki muu, koska jos näin ei ole, niin meidän autonomiset prosessit rupeaa ottamaan ylivallan ja silloin me taas ruvetaan turvaamaan itsemme. Me ruvetaan katsomaan ja havainnoimaan uhkia koko ajan. Ja jos me havainnoimme uhkia tai turvattomuutta, me suojaudumme.

Ja kun me suojaudumme me keskitämme voimavaramme kognitiiviset, toiminnalliset voimavarat, johonkin tiettyyn juttuun. Elikkä meiltä häviää kaikki se... mitä yritys, työnantajat johtajat haluaisivat. Luovuutta, ongelmanratkaisukykyä, kognitiivista kapasiteettia, emotionaalista kapasiteettia. Kaikki tämä häviää.

Eli tämä on niin perusjuttu joka onneksi tänä päivänä on aika laajalti levinnyt, psykologinen turvallisuus ja turvan tunne, koska ilman sitä me emme ole eduksemme, emmekä ole tuottavia. No jos siitä lähtee, että tämä on se perusjuttu, että pystyykö johtajat ja esimiehet luomaan tällaisen tilan. Ja eikä se mun mielestä vaadi niin hirveästi rohkeutta, koska meille tulee aika nopeasti semmoinen tunne, jos meillä on suhde. Jos sulle mulla on hyvä, avoin suhde ja mun kuva siitä suhteesta, että mä voin luottaa suhun. Ja mulla on semmoinen kuva, että sulla on hyvät aikomukset ja sä näet mut, sä kohtaat mut ja sä näet mut ihmisenä. Niin se on, ei se sen kummempaa ole. Siinä suhteessa mä rupeen niin kuin olemaan aika turvallinen, mä rupeen ehkä avautumaan, mä rupeen miettimään sun kanssa, mä rupeen pohdiskelemaan mä rupeen olemaan tuottava.

Tällä mä pyrin vain että ei se ole mitään ihmeellistä. Se on niin kuin se on ehkä investointia niin kuin ajallisesti ihmisiin tai siihen yhteisöön. Miettiä niin kuin, että mitä tämä yhteisö nyt tuntee, mitä se tarvitsee jotta se voisi niin kuin tuntea. Olevansa arvostettu, tärkeä, osaava. Ehkä se ei aina kaikille tule hirveän luontaisesti, mutta kyllä mä väitän että kun sä vähän tätä mietit, niin sä voit jo oman elämän kokemuksen kautta aika nopeasti lähteä tunnistamaan, että nyt tässä on tällainen juttu menossa tai nyt nämä on huolissaan tästä tai nyt mun ehkä pitäisi tarttua tähän ja ehkä nyt mun pitäisi antaa aikaa noille ja nyt noi kyllä tarvitsee jonkun näköisen kanavan puhua noista asioista.

Tämä on sitä perusjuttua. Sen jälkeen kun sulla on tämä kutakuinkin about-hoidossa, niin sen jälkeen sä voit lähteä itse asiassa tekemään niitä, haastavia tarkoittaa, ne haastaa ihmisiä ja haastaa yhteisöä parempaan, tehokkaampaan, makeampaan tavoitteeseen. Koska silloin se on mahdollista.

Koska silloin se tuntuu siltä että me teemme jotain se base on kondiksessa, nyt me voidaan suoriutua, olla tuottavia ja jopa ylittää omat odotuksemme. Ja

sitähän sitten se, niin kuin voisi sanoa näin että tämän päivän johtaja on, urheilusta voisi ottaa aika hyvin tällaisia analogioita, että se on eräänlainen tekniikkavalmentaja, eli miten pitäisi sitten homma tehdä, riippuu sitten mistä on kyse, että onko myynnistä, vaikka tuotannosta, vaikka suunnittelusta, tekniikkavalmentaja, mutta enemmän määrin myöskin henkinen valmentaja Että onko se paketti kasassa koko ajan? Onko kaikki hyvin? Ja jos ei ole, niin mikä tässä nyt on ja mistä meidän pitäisi puhua nyt? Tekniikkaa ja henkistä tukemista käsi kädessä.

Satu: Mä teen tästä pienen linkin tähän podcastin tekoon ja tavallaan tuohon psykologisiin turvallisuuteen, mikä on mun mielestä hyvin kanssa keskeinen asia ja tavallaan asia mitä paljon myös tutkimuksessa luovan ongelmanratkaisun liittyen on tutkittu ja todettu, että miten keskeistä se onkaan.

Mutta mä oon pohtinut näitä tilanteita aina kun tulee uusi asiantuntija tänne haastateltavaksi, niin sehän on hirveän jännittävää että tapaavat asiantuntijan ekaa kertaa ja sitten tavallaan pitäisi nopeasti luoda semmoinen tila, jossa on molempien tavallaan turvallista päästä mahdollisimman syvälle siitä aiheesta, mistä puhutaan.

Ja sitten mä oon pohtinut, että miten pienistä eleistä se tavallaan tulee siitä, että miten me tervehdetään, katsotaan toisia silmiin, miten me aloitetaan, tutustutaan vähän ennen tätä keskustelua toisiin ja luodaan semmoinen luottamus. Ja tänään mun mielestä me sinun kanssa sitä tässä alussa tehtiin ja se oli kiva, että sinäkin kysyit multa kysymyksiä ja se tavallaan niin kuin se oli molemmin puolta se.

Niklas: Juuri näin. Kiitos. Tuo oli oikein niin kuin mä. Ja kun sä viet tuon] ajatuksen, niin kuinka usein esimerkiksi johtajat just varsinkin menee tilaisuuksiin ja ne näkee vaan semmoisen ryhmän, massan ihmisiä. Siellä ei ollut mitään tilaisuutta tehdä luoda sitä, joka meille biologisesti on tärkeää. Jonkun näköinen, että olenko turvassa tässä tilanteessa ja onko tämä ryhmä minulle turvallinen.

Näitä menee ohi niin monesti, joka sitten niin kuin on, että sitten se on semmoista vähän töksähtelevää se koko heillä homma ja sama juttu niin kuin työtiimeissä niin kuin, että onko siellä semmoisia rutineja, jotka niin kuin jurruttaa ihmisen turvallisesti siihen niin kuin arkeen ja siihen tähän päivään ja siitä sitten lähdetään.

Satu: Ja silti tavallaan mulla on myös kokemusta tuommoisesta, vaikka että on ollut joku, onko sitten ollut johtaja tai kouluttaja puhumassa isommalle ryhmälle ihmisiä, että jotkut onnistuu siinä tavallaan yhteyden luomisessa. Ja

sehän on hirveän pienistä asiasta jotenkin katsekontakti miten reagoit toisen sanomisiin onko tyyli puhua enemmän pohtiva, kysymyksiä herättävä vai jotenkin toteava. Ja kaikki, että jollain kehon liikkeelläkin on tosi paljon siihen vaikutusta. Iso asia pienistä asioista tavallaan

Niklas: Kyllä

Satu: Kiinnostaisi puhua vähän uudistamisesta ja sen monitasoisuudesta organisaatiossa. Jotenkin, että mitä se uudistaminen eri tasoilla organisaatiota tarkoittaa tai miten se näyttäytyy, jos pohditaan vaikka strategista, operatiivista ja yksilön näkökulmaa?

Niklas: Yksi, joka on ollut aika keskeistä omassa urassa koko ajan kyvykkyys. Se on myös sellainen hyvin keskeinen sana ollut koko urassa. Mä oon ollut tehtävissäni sen takia että mä oon palvellut yritystä uudistumisessa, muutoksessa, joka aina tarkoittaa, että jotakin pitää luoda uutta. Uusi kyvykkyys. Tehdä jotakin paremmin, tehokkaammin, nopeammin. Mä avaan tätä vaan sen takia koska se monelle ehkä jotkut ei sitä mieti että mikä on siis kyvykäs organisaatio.

Jos vaikka puhutaan uudistumiskyvykkäistä tai muutuskvykykkäistä organisaatiosta. Kyvykkyys tarkoittaa sitä, että sulla on jonkunnäköinen jaettu malli ajattelu, konsepti, frame, mitä sä sillä tarkotat. Miten me teemme uudistumista tai muutoksia? Tai esimerkiksi kun puhuttiin silloin joskus aikana ratkaisukeskeinen bisnes.

Mikä on ratkaisu? Miten se määritellään? Sun pitää olla, koska muuten sä et voi jakaa sitä toisten kanssa. Sulla ei ole jaettu ymmärrys siitä, että mikä on uudistuminen tai ratkaisu. Sitten sulla pitää olla osaamista eli kompetensseja. Ihmisten pitää osata tehdä sitä sen mallin mukaisesti. Eli tietynlainen uudistaminen, strateginen tai operatiivinen uudistaminen tai henkilölähtöinen uudistaminen, niin pitää osata ne asiat miten se tehdään.

Ja sitten sinulla pitää olla kolmas kapasiteetti. Eli tarpeeksi sitä osaamista suhteessa tämän mallin, silloin sinulla on kyvykkyyttä. Ja tämä mä vaan avaan, koska kun ihmiset kysyy, no mitä se tarkoittaa, kyvykkyys organisaatiossa. Ja kun sinä tätä rupeat miettimään, että milloin sinä voit sanoa, että joku organisaatio on uudistumiskyvykäs, niin eka tulee tarkastella nämä asiat, onko niitä näitä: pystyykö he itse määrittelemään, miten he haluaa uudistua suhteessa omaan liiketoimintaansa tai tekemistään?

Ja sitten sä voit just tämän, se on jännä katsoa, että mun mielestä uudistumiskyvykäs, kansainvälisesti toimiva iso yritys, se on kolmella tasolla kyvykäs. Se on strategisesti kyvykäs joka tarkoittaa, että se on kyvykäs tunnistamaan ne asiat, jotka se joutuu tekemään jotta se pärjää ja on kilpailukykyinen ja jopa voittava omassa markkinassaan, joka tarkoittaa sitä, että se tietää milloin tehdään esimerkiksi yritysostoja, milloin tehdään divestointeja, milloin tehdään liittymiä ja näitä isoja strategisia tai liiketoimintamallin muutoksia.

Se osaa tehdä ne, koska se koko ajan tunnistaa ne signaalit, ne tiedot että nyt on tehtävä tämä, koska muuten me ollaan riskillä menossa väärään suuntaan. Ja sitten ne on operatiivisesti kyvykkäitä. Eli tarkoittaa sitä, että ne pystyy tekemään organisaatiossa, toimintamallissa, järjestelmissä oikeita hyviä ratkaisuja suhteessa tämän strategiaan ja suhteessa, miten he nyt voisivat niin sanotusti kohentaa omaa tuottavuuttaan ja toimintaa.

Mutta viimeinen, ja ehkä tärkein että ne osaa myöskin kohdata ihmisen Ja nyt mä haluan toistaa kaikkia, mitä me ollaan tässä toistettu, tai mistä on puhuttu tässä, niin kuin kyvykäs johtamaan ihmistä siinä tiedon vallossa, mitä tiedetään ihmisestä oppivana, ongelmanratkaisijana, luovana. Ja sillä on niin kuin siis sekä prosesseja että resursseja tehdä tätä.

Silloin sulla on aika makeasti niin kuin uudistamiskyvykäs organisaatio.

Satu: No olit ite aika keskeisessä roolissa uudistamassa Nokian kulttuuria ja olet tehnyt pitkää uraa Nokialla ja ollut siellä erilaisissa rooleissa. Kerro vähän sinun urapolusta siellä Nokialla ja sitten sukelletaan vähän syvemmälle.

Niklas: Mä menin aikoinaan Nokialle 2004 ja aloitin aika tämmöisessä perinteisessä niin sanottu HRD, Human Resources Development, tehtävissä, jossa paljon keskiössä oli silloin johtaminen ja kompetenssit, elikkä osaaminen ja toimintamallit ja se yksikkö mitä mä silloin tuin siellä, voisi olla palvelukeskeinen.

Mut sit mä aika nopeesti sitten lähdin tohon NS:n matkaan elikkä Nokia Siemens Networks 2007. Nokia päätti tehdä tämmösen yhteisyrityksen joint venture, Siemens Comin kanssa, josta luotiin uusi yritys Nokia Siemens Networks. Ihan scratchista lähtenyt globaali toimija. Mä sain tehtäväkseni vastata muutoshallinnasta, muutosjohtamisesta kaupan jälkeisenä ajana.

Se oli jännää koska siis uuden yrityksen pystyttäminen scratchista, ja siihen liittyvät kaikki palvelut tuotteet toimintamallit, organisaatiot, rakenteet

johtamisjärjestelmät, ne oli kaikki rakennettiin. Ja siinä mylläkässä tehdä sitten tätä hyvää muutosjohtamista suhteessa se, noin 25 000 ihmistä, että ne tuntee olevansa osa tätä, ne ymmärtää miten tämä toimintamalli täällä on, miten johtamista tehdään, minkä arvoja ja minkä periaatteiden pohjalta asioita tehdään.

Se oli minun keskiössä tämä homma. Sitä me tehtiin aika monta vuotta ja se meni tosi hyvin. Tietenkin NSN oli myöskin sitten talouskriisin jälkeisiä aikoja aika kovia ja oli semmoinen tietty kriisiaika siinä 2011 joka piti hoitaa ja silloin tehtiin täydellinen strategiamuutos. Keskityttiin pelkästään mobiiliin laajakaistana, poistuttiin monesta asiakkuudesta, ja valitettavasti hyvin suuri osa henkilöstöstä sai lähteä.

Mutta se oli meille ehkä sellainen valtava oppimisen tilaisuus, koska silloin me saatiin ensimmäisen kerran kokeilla oikeasti näitä sovellettuja neurotieteitä. Me tehtiin aika menestyksekkäitä ohjelmia johtajille, tiimeille, yksilöille, missä ihan... suurin piirtein kädestä pitäen kerrottiin heille tällaisia asioita, miten ihminen käsittelee tietoa, miten ihminen kohtaa muutoksia, mitä ihmisessä tapahtuu kun me kohtaamme tällaisen valtavan negatiivisen muutoksen.

Miten me sitä käsitellään, miten sitä voi käsitellä paremmin et cetera. Me annettiin kyvykkyyksiä ihmisille, resursseja käsitellä tietoa, tapahtumia niin työssä kuin omassa arjessaan. Joka näyttäytyi siten, että me oltiin tosi menestyksekkäitä siinä itse muutoksessa noin niin kuin liiketoiminnallisesti, mutta myöskin meidän henkilöstön nämä engagement-luvut pomppas todella merkittävästi positiivisesti, koska heille syntyi semmoinen käsitys että me huolehdimme heistä ja me olimme aidosti kiinnostuneita heistä ja heidän kyvykkyydestään kohdata tämä asia ja oppia uutta.

Satu: Kerrotko jonkun esimerkin, millä tavalla te näitä kyvykkyyksiä annoitte ja resursseja?

Niklas: Erinäköisiä yhteen tulemisia eri puolilla maailmaa, jossa opetettiin pitkälti asioita. Mutta opetettiin sen vuorovaikutuksellisesti kokeilemalla, et cetera. Me annettiin uutta tietoa, jota he saivat sitten kokeilla. Ja siellä elettiin semmoista aikaa kun itse asiassa monet näistä asioista oli niin kuin ihmisillä, ne ei tiennyt näistä.

Ja se oli niin kuin, kun sä oot tällaisessa insinöörivetoisessa ympäristössä, he arvostavat tutkimustietoa. He arvostavat ihan faktuaalista, observoitua tietoa, jotka voidaan todentaa. Niin se oli heille hirveän arvokasta. Siinä oli itse asiassa, me oltiin mun mielestä vain pragmaattisia niillä pikkurahoilla, mitkä

meillä oli käytössä siihen, koska siihen tilanteeseen nähden meillä ei ollut penniäkään rahaa.

Mutta me tehtiin skaalautuvia ratkaisuja, jotka puhutteli ihmisiä ja antoi heille itse asiassa uutta tietoa. Eli jälleen kerran keskiössä oli oppiminen, oppiminen, oppiminen. Me tuettiin oppimista ja ihmisten omaa kykyä ratkaista ongelmia. Ei sen kummempaa Ja se toimi.

Satu: Tosi kiinnostavaa. Ja tosiaan 2014 Nokia osti Nokia Siemens Networksin taas osaksi omaa toimintaansa. Ja mikä rooli sinulla silloin oli?

Niklas: Pakko sanoa näin, että silloin mä olin aika pettynyt. Mä en halunnut takaisin Nokialle henkilökohtaisesti. Mä olin oppinut rakastamaan NSN ja sitä uutta yritystä. Mutta okei, emo tuli ja otti takaisin omistajuuden NSNstä ja silloin syntyi tämä silloinen Nokia, joka oli siis Networks Here, eli navigointijärjestelmät ja tekki.

Koska silloinhan Nokia siis myi device-liiketoiminnan Microsoftille ja tapahtui tämä luontainen järjestely tässä. No, meistä tuli taas osa Nokiaa Nokia-brändi ja silloin toimitussa Rajeev Suri oli siis tätä NSN-matkasta nähnyt ja oivaltanut että kulttuuri on aika keskeinen asia menestyvälle yritykselle.

Kaikki se, mitä oli opittu sitä NSN-matkasta joka oli ollut tosi myrskyisä ja menestyksekkäs kohdiltaan, mutta hän oli siitä ottanut oppia, että tämä on pakko siis yhtä lailla kuin yrityksellä pitää olla selvä strategia, jonka puitteissa johdetaan ja toimitaan niin pitää olla kulttuuri joka antaa ihmisille yhteenkuuluvuutta, suuntaa ja myöskin tarkoitusta sille roolille siellä yrityksessä.

Ja siitä alkoi sellainen hyvin johdonmukainen kulttuurijohtamisen aikakausi joka, ainakin jo siihen pisteeseen, kun minä sitten 2021 lähdin Nokialta.

Satu: Mitä kun me puhutaan yrityksen kulttuurista niin mihin kaikkeen sinusta viitataan?

Niklas: Se onkin hyvä, koska anekdoottisesti kun aloitettiin sitä, niin tänä päivänä minä luulen, että monet ymmärtää että yrityskulttuuri on merkittävä asia.

Siihen kannattaa panostaa, siitä saa hyötyjä. Mutta silloin 2014, niin se oli aika uutta. Me käytimme eräästä hyvin tunnettua konsulttitoimistoa avuksemme koska meillä oli tarpeellista tehdä selväksi, mitä se on, sanottaa se asia ja tehdä

siitä niin sanotusti ymmärrettävää jälleen kerran näille rakkaille insinööreille ja muille kaupallis-tieteellisille ihmisille.

Me ruvettiin käsittämään sitä asiaa, että se on tapa johtaa. Se on tapa olla vuorovaikutuksessa, se on tapa millä sä asetat tavoitteita, se on tapa millä sä viestit asioita, se on tapa millä sä organisaatioita, eli ne on käytänteitä. Se on yksi mun mielestä keskeinen komponentti siinä, että ne on käytänteitä, yrityksessä on käytänteitä, joiden ympäriltä se toimii.

Kaikki ei ole aina kuvattu prosesseissa, kaikki ei ole aina kuvattu, mutta on käytänteitä, joskus ne tulee niin kuin aikojen saatossa ja joskus ne oikein tietoisesti tehdään. Mutta kulttuurihan on, jos käsitteellisesti ajatellaan, ihminen koska on tällainen psykososiaalinen laumanisäkäs, luo aina itsellensä oman tapansa ymmärtää, mikä täällä on arvostettu, mikä täällä on hyvää, ja miten täällä toimitaan sen suhteessa.

Koska muuten lauma ei pysy koossa, ja me emme voisi toimia, jos me ei tiedettäisi näitä asioita. Eli kulttuuri syntyy halusimme me... Tai ei, se tapahtui. Nyt on vaan kyse siitä, että miten siihen vaikutetaan ja miten sitä voisi ehkä johtaa. Ja kuten sanottu, me annettiin tällaista kyvykkyys suhteessa liiketoiminta, suhteessa Nokian positiointimarkkinoilla, suhteessa mitä se haluaa olla.

Ja siitä syntyi meille tämä ensimmäinen käsitys siitä, että minkälainen kulttuuri meillä pitäisi olla, jotta me voisimme toteuttaa tätä strategiaa, yrityksen tavoitetta, missiota ja tehdä hyvää johtamista ja työskentelyä. Siitä se alkoi ja sitten se muuttui ja sitä sovellettiin kautta vuosia, mutta tässä se ydin on käytänteet, tavat tehdä jotka kohtaa ihmisen.

Ja sen kohtaaminen tässä tarkoittaa että ihminen kohtaa johtamista, ihminen kohtaa prosesseja, ihminen kohtaa rakenteita, ihminen kohtaa eri tapoja yrityksen tekemistä, tehdä asioita. Silloin kun me aloitettiin, me tehtiin hyvin tällainen perusteellinen analyysi siitä, mitä kaikkea meidän pitää uudistaa, parantaa, tehostaa.

Siinä oli paljon asioita. Siinä oli johtamisen, johtamisen kehittämiseen, johtamisen opettamiseen, innovointiin, tuotekehitykseen, henkilöstön kehittämiseen, oppivan järjestelmän pystyttäminen. You name it. Se oli huima lista asiaa, jotka meni, että jos sä haluat tästä todella tehokkaan tuottavan yrityksen, jossa on hyvä kulttuuri, niin sitä juttua oli paljon.

Mutta niitä ruvettiin sitten tietenkin katsomaan ja käytännönläheisesti sitten karsimaan ja tekemään oleellisia asioita enemmän. Ja tämä strategia sitten muuttui semmoisten asioiden ympärillä, kuten esimerkiksi sitten 2015, niin yritys päätti ostaa Alcatel Lucent, joka oli yhtä suuri toimija kummassakin.

Sata vuotta historiaa, Nobel-palkintoja, et cetera, liiketoiminta kummassakin, mitä, 15 miljardia. Niiden yhteen saattaminen jälleen kerran jouduttiin tarkastelemaan näitä asioita uudelleen, koska kun sä tämmöisen kaupan teet niin sä saat jotain ja sä annat jotain. Ja jälleen kerran me jouduttiin tarkastelemaan omaa identiteettiämme, omaa tapamme toimia, mitä me olemme nyt ostaneet.

Ja siinä oli makeeta just huomata, että kummatkin oli kuitenkin toiminut samalla toimialalla, käynyt samoja kriisejä läpi, samat niin sanotusti haavat ja ehkä paljon oppeja ollut samanlaisia. Saman tapaisuutta oli paljon, mutta myöskin merkittäviä erilaisuuksia. Nokia oli esimerkiksi huomattavasti enemmän prosenssiorientoitunut, järjestelmällinen.

Alcatelissa se oli paljon enemmän verkostoituva, eli ihmiset verkostoituu ihmisiin ja sitä kautta toteuttaa. Innovointi ja luovuus oli erilaista. Meillä se on hyvin järjestettyä, järjestelmästä ohjattua. Siellä se on ehkä enemmän dynaamista ja ainakin verkostojen kautta. Kummatkin olivat menestyviä, mutta hyvin eri lailla.

Tämä oli se makea, että jälleen saatiin uusia kyvykkyyksiä, erilaisia kyvykkyyksiä, mutta piti kuitenkin saattaa nämä kaikki yhteen.

Satu: Miten tuo vaikutti Nokian kulttuuriin?

Niklas: Kaikki tämmöiset isot asiat vaikuttavat, koska jos lähtee siitä, että isolla yrityksellä on ehkä halu, halu, että meillä olisi joku semmoinen jaettu ymmärrys siitä, että mikä on hyvää ja arvostettua.

Mistä täällä palkitaan ja miten täällä menestytään. Ja jollakin tietyllä tasolla sen voi toteuttaa, just kun mennään takaisin ihan esimerkiksi tavoiteasetantaan ja palkintaan ja tämmöiseen. Voit yhdenmukaistaa asiaa. Mutta kyllä mun pitää myöskin sanoa, että pitää myöskin olla aika nöyrä sille asialle, että kun puhutaan kymmenistä tuhansista jopa sadasta tuhannesta ihmisistä, ei siellä ole yhtä tapaa niin kuin ihmisen käsittää että tämä on se meidän kulttuuri.

Kaikki sanottaa sen vähän erilailla. Ja siihen vaikuttaa jokaisen yksilön kansalliset, niin kuin viitekehykset, ehkä uskonnolliset viitekehykset, kaiken näköiset asiat. Mutta anyway, niin kuin strateginen, sun pitää olla jonkun

näköinen kyllä niin kuin semmoinen johtava ajatus siitä, että missä meidän pitää olla hyvä.

Elikkä jälkeen tämä kyvykkyyssajattelu. Minkälaisissa kyvykkyyksissä meidän pitää olla todella hyvä, jotka aika hyvin resonnoi sitä bisnestä. Jos bisnes vaatii, että meillä on oltava hyvää innovointia, niin silloin se tarkoittaa että meidän kulttuurissa pitää olla arvostusta oppimiseen, kokeiluun riskinottoon.

Ja sitä pitää tukea. Eli pitää olla tarjontaa myöskin oppimiseen ja opiskeluun. Ja jos bisnes vaatii, että me olemme ratkaisuvetoinen suhteessa tuotevetoinen. Jälleen kerran miten se rakentuu yhdessä asiakkaan kanssa, onko meillä oikeat roolit, toiminnot, tavat tehdä resurssoida. Näin vain esimerkinomaisesti että tietyt kyvykkyykset nousee sieltä kuitenkin, mitä sä ajat läpileikkaavasti noinkin isossa yrityksessä.

Ja niihin me keskityttiin sitten, että vaikka me tehtiin se alku oli hyvin perusteellinen, se oli valtavasti asioita, mitä me haluttiin lähteä kohentamaan, tekemään paremmaksi. Kyllä se sitten löysi uomansa siinä suhteessa strategiaan ja just nämä yrityskaupat ja liiketoiminnan kehittäminen ja markkinoinnin ja teknologian jatkuva kehittyminen.

Kyllä se sitten tuli ne, ne oli pitkälti sitten kuitenkin johtamiseen, tiettyyn keskeisiin uudistumiseen henkilöstössä ja organisaatiossa suhteessa nämä uudet teknologiat, suhteessa uudet palvelut ja tämmöistä innovointia ja joustavuutta. Ehkä siihen vielä lisäisin tämmöinen peruspalan mistä aloitettiin.

Jokaisella henkilöllä pitäisi olla ymmärrys näistä ajatusvinoumista, vuorovaikutuksesta. Hyvästä kohtaamisesta. Näiden asioiden ympärillisestä kuitenkin se kulttuurin niin sanotusti muokkaaminen perustuu.

Satu: Olet Niklas nyt puhunut, että 2014-2015 teillä alkoi Nokialla tämmöinen jotenkin vahva kulttuurin rakentaminen, niin kerro vielä, että minkälaista kulttuureita pystyt tai pyritte jotenkin pystyttämään?

Niklas: Hyvä kysymys ja kyllä se kulttuuri perustui siihen, että johto oli sitä mieltä, että Nokia on aina ollut ihmiskeskeinen yritys, arvopohjainenkin.

Eli siitä lähti kyllä se dna on aina ollut siellä, että ihmiskeskeinen, arvokeskeinen, hyvä yritys ihmiselle. Eli tämä arvostus ihmistä, yksilöä, yksilön kyvykkyyttä, ihmisen oikeuksiin. Siitä se lähti, että hyvä ihmiselle, yksilölle oppia, kasvaa ja kehittyä. Ja siihen sitten lisäksi, no minkä takia... Mikä sitten

on, mitkä antaa edellytykset olla menestyksellinen asiakaskeskeisyys ja sen pitää olla myöskin suoriutuva, tuottava.

Ehkä näiden, näissä suurin piirtein on ne perusperspektiivit siihen kulttuuriin, niin kuin hyvin ja eri lailla ja että siihen sitten tulee niin kuin tätä niin kuin logiikkaa, jonka takia sitten ruvettiin tekemään kyvykkyyksiä innovointiin tai kehittämiseen tai johtamiseen tai asiakaslähtöisyyteen.

Mutta tässä se oli ihmiskeskeinen, asiakaslähtöinen, suoriutuva, tehokas. Vuosien myötä sitä sitten niin kuin testattiin ja haastettiin just tämän niin kuin uuden niin kuin ajatuksen että kuinka paljon tässä pitäisi olla itse asiassa oppivuutta. Koska se ei ollut silloin alussa hirveän korostunutta, mutta se tuli sitten mukaan enemmän oppivan organisaation, uudistuvan organisaation ajattelu tuli siihen rinnalle.

Johtaminen sai koko ajan sellaista viilausta, että mitä se on, kuinka paljon se siinä tulee just nämä uudet ajattelut kuten psykologin turvallisuus, kun sitä rupesi tulemaan enemmän ja tämmöinen growth mindset, eli jälleen uudistuva ja oppiva ihminen. Kaikki nämä muokkasi sitä koko ajan, että just nämä...

Uudistuvan tiedon valossa myöskin ajattelu, miten me voimme kulttuuria ohjata, kehittää ja mitä se pitää olla. Siinä on koko ajan sellaista vuoropuhelua, joka mun mielestä on hyvä. Näin se pitääkin olla. Koska kulttuuri on vähän semmoinen juttu, että sä et ole ikinä valmis. Sä et ikinä voi sanoa, että now we're done.

Koska se ei ole. Kehitys kehittyy, ihminen kehittyy, organisaatio kehittyy. Se koko ajan siinä on jatkuva evoluutio päällä. Ja silloin se tarkoittaa myöskin, että tämä jatkuva oppiminen, jatkuva itsensä tarkastelu, teemmekö nyt edelleen niitä oikeita juttuja. Ja tärkeintä tässä oli myöskin, että me panostettiin paljon siihen tiedonkeruuseen.

Eri kanavissa, eri ratkaisulla, kyselyt, webinaarit, tilaisuudet, digitaaliset keinot, tietoa, tietoa tietoa. Silloin kun me tehtiin ne ensimmäiset... Strategiset agendat kulttuurille. Meillä on yli satatuhatta datapistettä henkilöstöltä. Mikä toimii, mikä ei, mikä voisi olla paremmin. Jälleen kerran, kun sä oot jossain semmoisessa roolissa kuin minä silloin siellä, ja sä niin sanotusti kannat vastuun kulttuurista, niin sun on pakko olla hyvinkin tietolähtöinen, datalähtöinen.

Koska kaikki muu on anekdoottista. Vaikka mä muistan, kun mulla oli aika haastelleista, kun tuli nmä isot johtajat sanomaan, että tää on nyt näin. Ja näin tämä menee. Piti yrittää pitää pää kylmään ja sanoa, että ikävä kyllä, tuo on

anekdoottinen tieto. Sitten kun mä saan ehkä sata samanlaista datapistettä, se jo rupeaa olemaan informaatiota.

Tuhat on jo merkittävää tietoa. Sinun on vaikea sanoa, ottaa se positio että nyt mä puhun meidän suulla, että tämä on meidän. Jos et sä osaa... tai pysty tiedon valossa niin kuin antamaan referenssipisteitä, että miksi sanon näin tai miksi me uskomme näin.

Satu: Tuleeko mieleen jotain esimerkkiä, jolloin joutui tavallaan haastaa sen vaikka ylemmän johdon näkemyksen perustuen sitten taas siihen dataan mitä itsellä oli?

Niklas: Kyllähän sitä käytiin koko ajan. Ja merkittävin aikakausi tässä haastamisessa ja toistemme opettamisessa oli just sen Alcatel-kaupan jälkeen, joka oli niin merkittävä. Eli yritys tuplantui koossa, liikevaihdossa, offeringissaan yhdessä päivässä, jos sanotaan näin, että day one. Niin meillä oli tapa sitten, että mä tapasin johtoryhmän, joka toinen kuukausi käytiin läpi että mitä ollaan opittu yrityksestä, ihmisiltä, just näiden eri tiedonkeruun valossa, miten asiat on edistynyt meidän omassa plänissä, että miten pitäisi asioita jalkauttaa ja miten se pitäisi olla ymmärrettävä.

Ja tätä haastamista käytiin koko ajan, koska tietenkin johto on johto. Ja he haluaa tehdä asioita nopeasti ja tehokkaasti. Ja joskus tämä heidän ihmiskäsityksensä, ihmiskuva, Se, mistä itse asiassa puhuttiin eniten, että mihin tämä nyt perustuu, että me haluamme tehdä näin ja uskomme näin ja onko meillä tietoa, joka myöskin edesauttaa tai siis tukee meidän ajattelua, että näin pitäisi tehdä ja nyt meillä on tällainen kysymys tai tällainen haaste tai tällainen ongelma.

Jatkuvasti me käytiin tällaista vuoropuhelua, että vuosi 2016, koko vuosi 2017 jatkettiin mutta siirtyi enemmän tällaiseen kvartaalipohjaiseen ja vasta 2019, me NS niin sanotusti julistimme, että nyt tämä kulttuurimatka on käyty. Eli sen kaupan luoma uusi Nokia. Kyllä siinä on monta vuotta mennyt, että voi sanoa, että...

Ja edelleenkin siellä varmaan on ihmiset, jotka sanovat, että ei se nyt ihan pitänyt paikkaansa. Kyllä siellä oli edelleenkin kulmia ja nurkkia, joissa ei oltu sisäistetty tätä. Kuten sanottu, ei se ikinä tule olemaan samanlaista, samankaltaista, yhdenmukaista, kun sä puhut maailmanlaajuisesta toimivasta isosta yrityksestä.

Mutta merkittävin osin oltiin päästy niihin toimintamalleihin, tapoihin tehdä työtä organisoitumiseen, johtamiseen.

Satu: Jos puhutaan vielä hetki tavallaan organisaation historiasta ja sen linkistä tavallaan ehkä nykytilaan ja tavoitteeseen niin jos miettii organisaation historiaa ja aiempia kokemuksia, niin miten ne voi vaikuttaa uudistamisen tavoitteeseen ja sen etenemiseen?

Niklas: Siis me voidaan istua tuosta viisi tuntia lisää. Tuo on niin makee. Siis tuo on hyvä, koska siis kun näistä asioista puhuu, ja just mä oon niin kuin otan vaan tämmöisen pienen anekdootin tähän, että kun lähtee perustamaan yrittystä kun mä perustin oman yrityksen. Kaikki oli uutta. Kaikki lähti samasta lähtöpisteestä.

Mutta me ei ole johonkin tämmöisen Nokian kaltaiseen, jolla on sata vuotta historiaa. Siellä on aika paljon tasoja, tiedollisia tasoja, jopa arkeologisia tasoja, miten asioita on tehty. Ja ne kaikki elää siellä jotain omaa elämänsä ja edelleen vaikuttaa siihen, että ei ole semmoista niin kuin ground zero, päivä nolla.

Vaan kaikella on historiansa kaikella on nykytilansa ja kaikella on tulevansa. Ja se vaikuttaa hurjasti tämä niin sanotusti kerrostumien, kerrostumien kerrostumien, jotka on niin kuin, ne on arvokerrostumia, ne on ihan käytännön kerrostumia. Näin on aina tehty asiat ja näin me ollaan aina jaoteltu resursseja, näin me ollaan aina allokoitu rahaa, sitä vaan on niin paljon.

Ja sanon näin vuonna 2021. Loppuvuodesta, kun Pekka Lundmark oli tullut Nokialle. Niin me silloin sen johtoryhmän kanssa päätettiin, että nyt tehdään tämmöinen siivoaminen tässä. Että meillä oli ollut paljon tämmöistä niin kuin oli yrityksen arvoja, oli erinäköisen johtamisen periaatteita, oli erinäköisiä tämmöisiä kuin guidance ja turnaroundeihin ja daa daa daa ja sitä oli hirveästi kamaa.

Mutta sitten päätettiin siellä loppupuolella, että nämä saivat nyt kaikki käydä hautaan. Ja luodaan se uusi Nokia-platform, jossa oli yrityksen missio, strategia ja nää ways of workingit, niin sanotut Nokia Essentialsit. Ja tästä lähdettiin. Eli mitä mä sulle sanon, historia on hirveen oleellinen, se vaikuttaa siihen koko ajan.

Joskus auttavasti, joskus kuormittavasti. Varsinkin kun halutaan tehdä uudistumista, niin ihminen ja aivot eivät voi poisoppia. Me ei yhtäkkiä voida pyyhkiä jotain pois sieltä. Me voidaan vain replace, mikä se on korvata, uudella

tiedolla. Ja kun sulla on siellä hirveästi kamaa, ja sitten sulla on vielä paljon kamaa, jotka on tärkeitä nykytiedot, se on aika in English cluttered, sotkunen.

Ja välillä pitää ihan tämmöisestä tietoisesti siivota pois ja yrittää avata ihmiselle tilaa, keskittyä, antaa huomiota siihen oleelliseen. Se on aika tärkeää koska muuten just tämä historia ja historian kerrostumat jatkaa eloansa siellä. Sotkee ja hämmentää ja tekee vedestä mörkkiä.

Satu: Jotenkin täällä on tullut aiemmissakin haastatteluissa esiin että mitä helpommaksi sen tekee sen muutoksen ihmiselle tai käyttäytymisen muutoksen esimerkiksi konkreettisilla esimerkeillä, niin sitä vähemmän se myös kognitiivisesti rasittaa koska siis muutos on kuitenkin myös väsyttävää, energiaa vievää ja kognitiivisesti kuormittavaa.

Niklas: Sä oot ihan oikeassa... Ja mä uskon, että niin kuin ajattelen just ihmisten aivoja, että 99,9999 prosenttia kaikesta tiedon käsittelystä ja ns. ajattelusta ja päätöksenteosta ei ikinä tule tietoisuuteen. Meillä on hyvin pieni osa, mitä me itse asiassa tietoisesti teemme ja niitäkin päätöksiä, mitä me teemme, niin sehän on vain, että me voimme inhiboida tai antaa aivojemme toteuttaa sitä ajattelua, mitä se on tehnyt.

Sehän on vain tämä, just kun se on ihana tila, kun on muutama selkeä asia. Silloin me tiedämme meillä on sellainen kirkas olo. Me tiedämme mitä pitää tehdä, miksi se pitää tehdä ja meillä on sellainen varma tunne, koska tämä on jaettu. Tämä on just tämä että meillä oli muutama hetki jälleen kerran siellä rakkaassa vanhassa Nokiassa, kun piti oikeasti ihan oikeasti järjestäytyä muutaman asian ympäriltä.

Just niinä NSN kriisiaikoina. Ja se tehtiin niin selväksi että suurin piirtein tämmöisenä käskyttämällä, että te keskitytte nyt vain tähän asiaan ja te palveluliiketoiminta tuohon ja te myyjät tuohon ja te tuohon. Vaikka se oli kaikki ihmeellistä käskyttämistä, mutta se teki sen niin selväksi ja kaikki tiesi, että tämä on nyt, voi jättää ne muut asiat ihan noin niin kuin luvan kanssa voi jättää. Ei tarvitse huolehtia kaikista siitä. Keskitytään tähän. Se tuo kirkkautta. Mutta eihän sillä sitä uutta tehdä ja ei sillä synny uusia Nobel-palkintoja, mutta se antaa sen tehokkaan toimenpiteen.

Satu: Rauhoittaa kriisivaihetta, selkeyttää.

Satu: Me ollaan nyt, Niklas, puhuttu uudistamisesta ja jotenkin sen tukemisesta, eteenpäin viemisestä aika eri tasoilla organisaatiossa ja tässä lopuksi haluaisin kysyäkin sinulta, että minkälaisen jotenkin oman oivalluksen tai opin haluaisit

jakaa kuulijoille, että mitä itse kokemukseesi perustuen näet, että on ihan keskeistä, kun viedään uudistamista eteenpäin organisaatiossa?

Niklas: Ehkä mä pyrkisin sitä kaikkea tästä, mitä ollaan puhuttu ja lisääkin voitaisiin puhua ja avata näitä ulottuvuuksia, mutta ehkä se on keskeinen punainen lanka itse niin kuin oikein tämä oppiminen, oppiminen oppiminen oppiminen. Se lähtee ihan perusteista, että uudistuminen ja muutos tarkoittaa että ihmisessä tapahtuu muutos.

Minussa tapahtuu muutos joka tarkoittaa sitä, että minun pitää saada tila, jossa voin antaa huomiota ja kiinnostusta asialle. Koska silloin minussa rupeaa tapahtumaan neurotransmittarien erityisyys, kun rakentaa hermoverkkoja ja tapahtuu pysyvää muutosta Opin jotain uutta. Jos miettii yrityksen tasolla, miten me voidaan edesauttaa pysyvän muutoksen ja oppimisen tapahtumista laajemmin yrityksessä.

Onko meillä sellainen ympäristö, onko meillä sellaiset keinot ja käytäntö, jotka edesauttaa ihmisten oppimista, opiskelua, tutkivaa, pohdiskelevaa tekemistä? Oppiminen, oppiminen oppiminen.

Satu: Kiitos paljon tästä keskustelusta. Olen saanut paljon ajatuksia siihen, mikä korostuu kun tehdään uudistamista organisaatiossa ja tavallaan siihen ihmislähtöiseen näkökulmaan ja miten tärkeää myös se on, että minkälainen ihmiskäsitys organisaatiolla on.

Satu: Kiitos paljon.

Niklas: Kiitos itsellesi.