

Uudistajat - juontajana Satu Rekonen

Kausi 2, jakso 1: Päästäksesi oikealle, joskus on käännäyttävä vasemmalle – vieraana Timo Rinne, Sanoma Media

Satu: Tässä jaksossa asiantuntijavieraanani on Timo Rinne, Sanoma Media Finlandin tuotteesta vastaava johtaja. Hän on ollut digitransformaation eturintamassa siitä lähtien, kun internet alkoi 2010-luvun alussa merkittävästi muuttaa uutismedioiden toimintaa ja kilpailukentälle astuivat kansainväliset internetjätit.

Timolla on ollut keskeinen rooli Ilta-Sanomien, Sanoman digitaalisen mainosmyynnin sekä koko Sanoma Media Finlandin uutistoiminnan viemisessä digiaikaan. Tämä on vaatinut sekä strategista ajattelua että uudenlaista johtamista. Timo valittiin Tivin toimesta vuoden digijohtajaksi vuonna 2022.

Koulutukseltaan hän on tuotantotalouden diplomi-insinööri Otaniemestä. Tässä jaksossa pureudutaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin. Minkälaista uskallusta uutismedian digimurros on vaatinut Sanomamedia Finlandilla? Millaisia toimintamallien johtamisen ja organisaatiokulttuurin muutoksia digimuutos on edellyttänyt?

Miten tuotelähtöinen tekeminen eroaa projektilähtöisestä tekemisestä organisaatiossa? Minkälaista asennetta valmentava johtaminen vaatii? Sekä miltä uutismedian rooli näyttää generatiivisen tekoälyn kasvun myötä?

Tervetuloa uudistajat podcastin vieraaksi, Timo.

Timo: Kiitos.

Satu: Olet, Timo ollut keskeisessä roolissa uutismedian digimurroksessa. Minua kiinnostaisi kuulla alkuun, että miltä se jotenkin matka on näyttänyt ja minkälaisia keskeisiä käännekohtia siinä on sinun mielestä ollut? Se on ollut aika pitkä matka kun sitä ajattelee.

Timo: Mä itse 2011 aloitin Ilta-Sanomien verkosta vastaavana johtajana. Sitä ei ehkä enää muistakaan mutta hetki milloin puhuttiin yleisesti että mediat kuolee että digi tulee ja syö meidät. Silloin ei ollut ansaintaa ja tulevaisuus oli tosi tumma ja pilvinen. Sitä toivoa ei kauheasti ollut, niin se, että mihin ollaan päästy nyt, että digi on kumminkin business as usual ja niitä uusia murroksia

tulee ehkä paljon useammin ja nopeammalla frekvenssillä kuin aikaisemmin mutta ollaan menty sen pahimman kuilun yli tiettyssä mielessä, että jos silloin nähtiin vaan uhkia kauheasti, niin nyt nähdään ehkä luontaisemmin enemmän mahdollisuuksia kumminkin.

Satu: No tavallaan tämä on ollut niin suuri muutos uutismediakentällä ja Sanomalla varmasti niin mitä olet jotenkin nähnyt että mitä siinä johtamisessa tai organisaatiokulttuurissa on täytynyt muuttua, että tällainen tavallaan uusi toimintatapa ja markkina on saatu haltuun?

Timo: Varmaan se isoin juttu on päästä irti pelosta tiettyssä mielessä, että jos mä oon tykännyt Clayton Christensenin Innovators Dilemmasta tavallaan kuvaa hyvin sitä, että miten on niin helppo jäädä disruptoiduksi ja miten se on tavallaan että teet kaikki asiat oikein hoidat niitä niin kuin olemassa olevia asiakkaita ja optimoit kaikkea ja sitten tulee humps yhtäkkiä joku asia mikä kehittyy siellä tavallaan vähän näin Se alapuolelta nousee että ei ole ihan yhtä hyvä kuin mitä te olette ja pikkuhiljaa nousee sieltä.

Kulttuurissa iso muutos on se nähdä mahdollisuuksia ja tavallaan olla positiivinen ja toisaalta olla aidosti digi first tiettyssä mielessä, että antaa sille digille. Digille, jos katsoo pitkällä tähtäimellä niin antaa sille mahdollisuus kehittyä ja ihmiset jotka ajaa sitä eteenpäin ja sitten tietenkin jo kauan kauan sitten integroida se kaikkeen tekemiseen ja olla aidosti koko firmana digi first.

Tiettyssä mielessä nuo on pelottavia asioita, että jos katsoo uutistoimialaa, että miten paljon siellä tulee rahaa printistä ja sitä Printtimainonnasta, niin se vaatii sitä uskallusta sitten alkaa katsoa. Itse olen havainnut, kun olen ollut kolmessa eri Eri kontekstissa, että siinä on sellainen tietty maaginen hetki milloin tulee se imu asioihin ja se on yleensä se, että kun näkee että käyrät alkaa kohtaamaan tyyliä ensi vuonna tai hetken päästä, että milloin digimainosmyynti nähdään että tämä ylittää printin mainosmyynnin ja muuta, niin silloin tulee se viimeinen, että viimeisetkin päästään irti tavallaan siitä ylenmääräisestä suojelusta.

Tiettyssä mielessä ymmärrän sen suojelun, että tämä vaatii oikeaa ajoitusta ja oikeaa rytmiä, että ei voi hypätä täysillä, että ollaan vähän niin kuin autoteollisuus tiettyssä mielessä. Ennen tehtiin bensa-autoja tulevaisuus on varmaan sähköinen, mutta tosi monelle se menee hybridien kautta ja jossain määrin tämä hybridi on vaikea ajanjakso.

Satu: Kuulostaa siltä että tämä varmasti vaatii aikaisemman mindsetin muutosta myös organisaation sisällä tavallaan liittyen niihin tuotteisiin. Minkälaisia haasteita te olette kohdanneet tässä matkan varrella, mitä on täytynyt ylittää?

Timo: Jos katsoo Innovators-dilemaa niin siellä on nämä resurssit, allokaatiot tulonmuodostus ja seuraava Tämän olemassa olevien asiakkaiden tarpeet niin kyllähän siinä on täytynyt keskittyä just siihen kohti sitä uutta ja tuoda ne uudet rohkeasti mittareiksi ja valita sitä kautta ottaa vähän etunojaa ja sitä kautta kun ne on mittareita ja niistä aidosti puhutaan ja aidosti osoitetaan että tähän suuntaan mihin halutaan mennä niin se kulttuuri toimii Lähtee muuttumaan ja loppujen lopuksi jos miettii vaikka toimittajan digitransformaatiota, niin kyllähän siellä nostaa niitä, kun ihmiset hiffaa niitä hyviä juttuja, että vaikka eihän paperilehdestä sä saat palautetta, mutta aika vähän, mutta digistä sä saat tosi paljon palautetta ja ymmärrät täysin että täysin miten Mikä se engagement on sen sun tuotoksen kanssa, niin se on aivan tosi nopeasti ihmisten mindset muuttuu että hei mä pystyn tekemään vaikuttavampaa tekemistä tällä että mä oon tässä uudessa versus vanhassa, niin se relevanssi henkilökohtaisuus on tärkeää.

Satu: Tosiaan oletkin haastattelussa maininnut jotenkin että tämä digitaaliseen liiketoimintaan siirtyminen vaatii organisaatiota uskallusta kun tavallaan ei vielä tiedetä mitä se kaikkea se uusi pitää sisällään ja nyt mainitsit jotenkin, että mittarit on ollut siinä tukemassa ehkä tätä siihen siirtymistä. Tuleeko sinulle mieleen jotakin muuta semmoista, että minkälaista uskallusta on käytännössä vaatinut vaikka sitten ihan niiltä johtajilta, jotka on vienyt tätä eteenpäin?

Timo: Tulee mieleen yksi esimerkki tämäkin menee sinne miekka- ja kirvesaikakaudelle, mutta aika milloin mobiili ei ollut vielä niin... Oli samanlaisessa roolissa meidän elämässä kuin ennen ja Suomessa oli Sympian puhelimet mitkä kieltämättä antoi meille vähän, tai itselle ja meille organisaationa etumatkaa koska me nähtiin mitä muualla Euroopassa tapahtuu ja se tuli Suomen pienellä viiveellä.

Me oltiin vielä symppariaikakaudessa mutta tämä, että kun käyttö alkoi siirtyä mobiiliin niin tämä vanha median lainalaisuushan on ollut se, että mainoseurat seuraa silmäpareja. Niin sitten oltiin näkemässä silloin että käyttö alkaa siirtyä mobiiliin mutta sitä ansainta oli nolla. Niin sitten tämä, että lähdetäänkö tässä kohtaa vastustamaan tai hidastamaan vai lähdetäänkö mukaan ja uskotaan ja luotetaan siihen, että tämä toinen puoli tulee sieltä niin tuon tyyppisiä isoja kysymyksiä.

Tulee vastaan ja tuossa se, että me löydettiin yksi markkina, Norja, missä silloin ihmisillä oli jo iPhone, että koska se on hyvin toimeentuleva maa niin siellä nähtiin että muistan sen luvun hyvin, että tuntui silloin niin fantastiselta, että he tekee miljoona kruunua kuukaudessa mainosmyynnillä mobiilista ja se tuntui että vau, mutta se oli kumminkin pientä silloin mutta osoitti, että tämän pystyy

tekemään ja sitten kun tiedettiin, että yleisö menee tähän, niin sitten se tavallaan perustelimme itsellemme silloin meidän johdossa, että tämä on fiksu asia.

Väistämätön asia mihin lähtee ja jos eurot seuraa silmäpareja, mikä on tällainen vanha luonnonlaki, niin silloin myös tämä pitäisi olla tehtävissä. Aloitettiin tietenkin se kaupallistaminen myös, että myytiin ensimmäiset kampanjat samantien ja lähtiin vaan edistämään asiaa. Siitä lähti iso kehityskulkukäynti ja se tuntuu tosi itsestäänselvältä kun kaikki on mobiilia nyt, mutta on tyyppisiä hetkiä ajassa tulee, missä pitää vaan uskoa ja lähteä edistämään.

Satu: Tämä oli hyvä rohkea päätös, mikä tarvittiin, että päästään jotenkin eteenpäin uuteen suuntaan. Onko teillä ollut jotain kokeiluja, mitä te olette tehneet muita matkan varrella ja mitä olette oppineet niistä?

Timo: Hirveän paljon kokeiluja erityyppisissä asioissa. Meillä on hieno toimiala että pystytään katsomaan mitä muut tekee ja oppimaan muiden kokeiluista ja ymmärtämään se konteksti että millä markkinalla, missä olosuhteissa mikäkin kokeilu toimii, millä lailla jolloin välttämättä kaikkea ei tarvitse tehdä itse vaan voi oppia. Oppii muilta, mutta sitten mobiilikin oli jossain määrin tykännyt tästä. Käytetään tuhat euroa ennen kymmentä tuhatta ennen sataa tuhatta ennen miljoonaa. Miten tavallaan vaihteittain tehdään panostuksia ja katsotaan mihin tällä päästään. Osassa jos muistelee miltä meidän wap-palvelu näytti aikoinaan niin se on päätynyt aika isoon rooliin se kokeilu vuosien saatossa. Sitten taas vaikka meidän älykello-sovellus mikä tehtiin toista kymmentä vuotta sitten se jäi ensimmäiseksi ja viimeiseksi kokeiluksi sillä rintamalla, että sitten ekosysteemit kehittyivät eri lailla. Kyllähän tuo on yhtä kokeilua jossain määrin. Kaikki mikrokuluttajamaksullisuushan internetissä on tosi tuoretta.

Sulla on kaikki mikromaksaminen ja miten tilauspalveluita pitäisi paketoita jotta se on... Kannattavaa ja järkevää, niin siellä on paljon kokeiluja ja paljon kokeiluja, mitä ei ehkä sitten taas jos on saanut oppeja, niin välttämättä kannata toistaa ellei fundamentit muutu mutta kumminkin tosi oppiva tie tietyissä mielessä ja vielä koko tämä internet ja maksullisuus siellä hyvin nuori tieteenala.

Satu: Eli media-alan digimurros on vaatinut myös kokeilukulttuurin synnyttämistä tai vahvistamista Sanomalla?

Timo: Ehdottomasti ja sitten miettiä sitä, että missä bisneksessä me ollaan ja mitkä meidän ansaintamallit on. Jos katsoo meidän kahta isoa brändiä Ilta-Sanomien teki aikaisemmin rahansa irtonumeroista kioskeilla, eli kuluttajamaksu

tällä hetkellä on pääosin mainosrahoitteinen ja digissä. Jos katsoo Helsingin Sanomia, niin siellä oli sekä printissä mainos että kuluttajatuotot, mutta jotta sä voit olla kuluttajamaksullinen niin sun koko on pienempi ja mainosansainta on pienempää, jolloin siellä tämä kuluttajamaksullisuus tulee olemaan primääri elementti niin nuo ansaintamallit ja kaikki. Kaikki elää vahvasti.

Satu: Sanoman digitaalinen murros ei varmaan ollut pelkästään teknologinen muutos, vaan varmasti vaatii jotenkin organisaation toimintamallien muutosta myös. Miten Timo näet mitkä ovat keskeisempiä toiminnallisia muutoksia mitä tämä on vaatinut teiltä?

Timo: Hirveän paljon, jos miettii iso kaarta niin muutoksia. Jos miettii tekniikkaa niin sitä aikaisemmin tehtiin projekteina ja tekniikka on perinteisesti ajateltu vähän tilaustoimittajamallin kautta että on IT-yksikkö joka tekee Me ollaan jo pitkään toimittu että on tiimi joka omistaa tavallaan moniosaajatiimi, joka omistaa asian ja edistää sitä. Ja se, että miten tähän tiimiin kasataan resursseja, niin ollaan opittu myös, että asiat kuten design on hyvin keskeisiä pitää tuoda osaksi sitä tiimiä ja sidosryhmiä on hyvä ottaa mukaan siihen tiimiin, että toimitaan moniosaajatiimeen kautta jotka ovat arvonmuodostuksen ja kautta asiakkaan mukaan järjestäytyneitä. Mutta primääristi sieltä asiakkaan näkökulmasta kumminkin että toinen tapahan voisi olla ajatella tekniikan kautta että miten tekniikka menee, mutta koetetaan olla enemmän siinä arvon tuotantonäkökulmassa.

Ja sitten yksi jos miettii pitkää aikakaarta niin ison murros on kanssa se, että aikaisemmin käytettiin paljon konsultteja ja jossain kohtaa puhuttiin kaikista near shore-malleista ja muusta niin uskotaan kumminkin siihen yhdessä tekemiseen ja pitkäjänteisyyteen, jolla halutaan pikemminkin, että ihmiset olisivat meidän palkkalistoilla ja sitoutuneita pitkällä tähtäimellä. Meihin ja sitten olisi tämä kaikki kompetenssit siinä, mitä tarvitaan. Me ollaan hirveän paljon lisätty ja halutaan lisätä jatkossakin design- asiakasymmärrystä tähän tekemiseen.

Iso, en tiedä onko tämä nyt kolmas varmaan iso puutos mutta on tämä mittakaavan tarve tietyssä mielessä, että mitä pidemmälle ollaan menty internetistä sovelluksiin ja sovelluksista tekoälyyn ja persoonointiin ja mennään Gen AI suuntaan niin tuntuu että se mittakaavan tarve kasvaa, että jotta sä saat tarpeeksi pystyt A panostamaan ja B saat oppeja tarpeeksi nopeasti, niin sun pitää olla riittävän kokonen, mikä meille taas on johtanut siihen, että meillä on viitisentoista brändiä mistä osa on paikallisia, mutta kumminkin neljä suurta brändiä niin palvellaan heitä samasta tiimistä, jotta saadaan rakennettu vaikka tällä hetkellä tehty paljon audiokyvykkyyksiä, niin mahdollisimman hyvät ratkaisut kaikille.

Näkee kokonaisvaltaisemmin sen. Kokonaisvaltaisemmin että on kyky puhtaasti vaan. Panostaa kun maailma menee moniulotteisesti. Tavallaan asiat menevät helpommaksi, on pilvien ratkaisuja ja muuta, helpompi rakentaa niitä perusjuttuja, mutta sitten taas tämä kompleksisuuden määrä, jotta tämä on relevantti että pitää olla tosi hyvin personoitu ja tosi hyvin toimiva palvelu ja sitten jos mietitään gennaa, ja tavallaan kaikkea mitä on edessä, niin tämä vaade olla tosi top-notch varmasti kasvaa.

Satu: Viittasitkin tuohon generatiiviseen tekoälyyn ja neljä vuotta sitten kirjoitit, että uutismedia voi paremmin kuin koskaan. Minua kiinnostaisi tavallaan tietää kun nyt ymmärretään että se digitaalinen transformaatio ei tavallaan päättynyt siihen, että digitaalinen liiketoiminta yleistyy ja nyt data- ja tekoälyn rooli kasvaa koko ajan huimaa vauhtia, niin miten sä näet että tämä jotenkin vaikuttaa teidän toimialaan ja seuraaviin jotenkin uudistuspyrkimyksiin mahdollisesti?

Timo: Mä en näe enää digiä niin kuin ollenkaan tällaisena, että hei hups, nyt me ollaan menty tämän transformaation läpi vaan kyllä meillä on ollut tällaisia asioita, mitkä voi, mitä tappaa on ehkä vähän laaja, mutta tällaisia niin kuin isoja disruptioita koko ajan, että privacy-asiat online-mainontaan liittyen isot KV-kilpailijat adblockerit, tosi paljon asioita, mitkä voisivat muuttaa meitä, että sellaisia mini-digin sisällä transitioita tapahtuu kauhean paljon, että se on enemmän se uusi asia, uusi normaalia. Osasta niistä kannattaa huolestua enemmän ja osaa kannattaa seurata jotenkin joka päivästä, mutta sitten tämä Gen AI on tällainen jossain määrin uusi internetti, että jos miettii, että mitä alusta saakka se niillä työkalulla pystyi löytämään uutisia ja pystyi tekemään uutisia pystyi versioimaan ja jakelemaan ja kuluttamaan niin on tosi paljon asioita mitä se on. Se muuttaa niin meillä tulee varmaan tosi kiinnostavat seuraavat kymmenen vuotta myöskin, missä joutuu koko ajan miettimään sitä, että mikä on se oma positio ja tavallaan puolustettava, järkevä skenaario, millä pelataan.

Ja aikaisemmin kommentoin, että kiva että voi oppia kollegoilta muissa maissa, mutta jos miettii, niin myös me ollaan hyvin pienessä maassa, mikä on jossain määrin kirous, että jotkut asiat vaikka ansanitamalli-mielessä, että ei välttämättä kannata alkaa vertikaaliksi, joka tekee e-comia media pohjalta ellei sitä ajattele jotenkin globaalisti saman tien. Mutta Suomi on pieni mutta sitten sä voit olla taas tosi suuri Suomessa, että missään muussa maassa ei ole samanlaista mediasuhdetta ja käytön määrää, jolloin asioita voi miettiä strategisesti hyvin eri lailla, että tykkään, jos niin kuin Clayton Christensen oli yksi niin tuo Blue Ocean-ajattelusta tavallaan että mitä strategisesti sä voit, millä asioilla kilpailla, millä ei ja mitä uutta voi tuoda, niin tämä Suomi on kiva kun kohtuu pieni markkina, niin täällä voi olla aidosti vaikka mainos mielessään relevantti

Googlea ja Facebookia vastaan ja rakentaa omia kyvykkyyksiä ja omaa tarinaa, koska meillä on taas monimediaalinen tuotteistus että voidaan samalla tiimillä palvella kaikkia asiakkaan tarpeita, niin tämä uniikin kulman etsiminen on keskeistä.

Satu: Minkälainen rooli GenAI:lla on tällä hetkellä jotenkin teidän jokapäiväisessä toiminnassa? Onko se jotenkin käytössä?

Timo: On käytössä ja hirveästi opetellaan sitä eri tasoilla. Jossain määrin eka taso on tämä henkilökohtainen taso että miten se on mun assistentti. Siitä ajattelee jo toista tasoa tässä tiimin toimimisen tasossa, tai organisaation toimimisen että miten kaikki tietämys mitä meillä on, saadaan saavutettavaksi ja löydettäväksi, että nämä perinteiset metin organisaation tekemistä, niin ainahan tekee jonkun valinnan niin yllistää toiseen suuntaan, ja tieto ei kulje ja muuta, niin miten nämä työkalut tuovat sen tiedon saataville ja helposti löydettäväksi Tällainen hyvä universaali haku on ollut.

Tämä on varmaan pyritty tekemään pitkään, mutta jos nyt olisi tällainen haku aidosti tehtävissä, että tavallaan miten tämä homma toimii mitä minun pitää ymmärtää kun teen tätä. Olisi tosi hienoa. Ja kolmas taso on sitten ydinprosessit, mitä tehdään. Ja meillähän ydinprosessi on journalistinen prosessi että meillä on kuutisen sataa toimittajaa kumminkin niin miettii, että miten tekoäly jo nyt heitä auttaa ja miten se voisi auttaa ja siinä eri stepeissä arvoketjua, mutta sitten samaan aikaan joudutaan miettimään sitä, että mikä on meille uniikkia. Jos hyvin kärjistäen voi sanoa että huonoja uutisia tekisi ilman toimitustakin, niin sitten tämä, että miten me tehdään parempia ja laadukkaampia ja uskottavampia. Että se luottamus mediaan on täysin keskeistä, niin sen takia sitä ei voi, pitää olla varovainen ja harkitsevainen, että miten tekoälyä käyttää.

Satu: Se on kiinnostavaa jotenkin kun mainitsit tästä oman assistentin tai sparrikaverina hyödyntämisestä ja siitä tutkimuskin näyttää että se on tavallaan vähentänyt tarvetta sparrailla kollegojen kanssa, mikä on sitten ihan kiinnostavaa, että miten se vaikuttaa sitten ajan myötä organisaatiossa ja niiden kulttuuriin esimerkiksi jotenkin tiedon siirtymisessä tai leviämisessä tai luovassa ongelmanratkaisussa tai näin, että tuleeko tarve organisaatioiden enemmän vaalia tiettyjä käytänteitä, jotka tuovat ihmisiä yhteen jakamaan omia päivittäisiä aatteitaan ja pulmiaan jotta se tavallaan saadaan se kollektiivisen ajattelun ja luovuuden hyöty.

Timo: Iso teema mistä olen ollut tosi huolissaan oikeastaan koronan jälkeen, että ihmiset menivät sinne Teamsin päähän ja muuta ja jotenkin siitäkin selvittiin mutta sitten mitä tapahtui luovuudelle ja me ollaan nyt aktiivisesti palattu toimistoille ja tavallaan haluttu, että ihmiset törmää kahviautomaatilla ja

pallottelee ajatuksia, mitkä ei ole niitä juuri nyt välttämättömiä, mutta taas johtaa siihen uuteen.

Mä toivoisin että tekoäly tuo ihmiset paremmin yhteen kuin vie heitä erikseen, mutta toi on relevantti riskikuva.

Satu: Toivotaan että sitä osataan hyödyntää niin, että me ei jouduta kauemmaksi toisistaan organisaatiossa.

Satu: Viittasit aiemmin, että työskentelette tuotealueella moniammatillisissa tiimeissä ja että Sanomalla on viime syksystä lähtien toteutettu laajempaa organisaatiouudistusta, jossa olette siirtyneet kohti ketterämpää toimintatapaa. Miten tätä muutos on käytännössä toteutettu ja miten tähän toimintatapaan on siirrytty?

Timo: Me ollaan siirrytty oikeastaan vaiheittain että nyt tultiin tavallaan top down tietyissä mielessä viime syksynä mutta sitten tällä tuotealueella me ollaan vuodesta 2021 itse asiassa toimittu Marty Caganin ja Product Thinking, mikä on hassusti Product eikä Customer Thinking, huonosti nimetty, mutta kumminkin sen mukaan moniosaaja-tiimeissä ja OKR-tavoitteilla ja sesonkisuunnitelmilla ja muuta ja moniosaajat ja sitten kompetenssit missä kehitetään ihmisiä ja moniosaajatiimit, missä tapahtuu tekeminen ja nyt sitten kun koko firmana lähdettiin hakemaan kovempaa digikasvua ja myös paremmin haluttiin meidän johtamislupauksia, missä tämä tavallaan luotto tiimeihin ja ihmisiin on keskiöstä, niin paremmin toteuttaa sitä, niin lähdettiin tähän moniosaaja tiimisuuntaan meidän kuluttajamyynnissä ja tässä tuotealueella yhdessä ja sitten meidän B2B-myynti on siirtymässä siihen kanssa, eli käytännössä meidän kaupalliset toiminnot alkaa olla agiileja.

Satu: Juuri näin. Eli te olette nelisen vuotta tuotepuolella ehtineet toimia näin.

Timo: Nelisen vuotta ollaan harjoiteltu.

Satu: Kerro vähän, mistä tavallaan se alku tähän Marty Caganin tuotejohtamismalliin tai sysäyksen?

Timo: Siihen on pari triggeriä oikeastaan. Yksi on se, että törmäsin Caganin ajatuksiin ja ne resonoi. Kaikki ne ongelmakohdat ja ratkaisut niin tosi hyvin omassa päässä. Toinen oli, että meidän henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa, niin meillä on tämä historia, että oltiin brändikohtaisia tiimejä ja menttiin osaksi isompaa yhteistä työtä. Yhteistä tiimiä, niin sitten työntekijäkokemus oli mennyt siihen, että hei ollaanko me vähemmän innovatiivisia nykyään ja tuli fiilis että jos miettii sitä waterfall-metodologiaa että se kumminkin menee niin,

että Timo tai johto toivoo jotain ja product manager speksaa jotain ja piirretään jotain ja devataan, että se on tavallaan ketju ja keskitytään täydellisesti Jira-tikettien tekemiseen sen sijaan, että mietittäisiin, että mitä meidän pitäisi tehdä. Tehdään yhdessä ja että olisi dialogi.

Nämä kaksi asiaa tapahtui yhtä aikaa, niin tilasin sitten laatikollisen Martyn kirjoja ja me luettiin niitä yhdessä ja sitten workshopattiin eri roolien kanssa, vaan simppelellä, että mitä asioita, mitä meidän kannattaa jatkaa nykytekemisessä, mitä kannattaa lopettaa ja mitä aloitettaisiin tuolla polulla.

En tiedä, onko tämä tyypillisin tapa päätyä käyttämään OKR ja muuta, mutta tämä oli meidän tämä tavallaan, mistä tämä syntyä lähti.

Satu: Miten se muutos tähän suuntaan meni?

Timo: Jotenkin tuntuu että muutos on edelleen kesken. Itse fiilis että mitä pidemmälle pääsee niin sitä epätäydellisempi olo tulee. Just tämä, että miten... Jos perinteisesti meidän insinöörit ollaan hyviä siinä delivery-osassa, että miten rakennetaan asioita mutta sitten tämä asiakasymmärrys discovery-osa, että mitä ongelmaa meidän kannattaisi ylipäättään ratkaista ja miten me ymmärrämme asioita, asiakasta yhdessä ja ymmärretään ne tarpeet että lähdetään speksaamaan oikeata ongelmaa tehdään siihen oikea ratkaisu ja sitten deliveroidaan. Itse näen että meillä on vielä paljon kehitettävää tuolla puolella, koko ajan opitaan paremmaksi, ollaan kasvatettu just kyvykkyyksiä ja osaamista. Mutta itselle pistää aina nöyräksi, kun tajuu että missä me voitaisiin olla parempia ja miten me tehtäisiin meistä parempia ja miten johdon suunnasta tarjotaan parempi työ, rauha ja fokus.

Monesti jos meillä on joku ongelma että jokin asia ei etene, niin monesti siinä kohtaa joutuu katsoa peiliä ja miettiä, että mitäs kaikkea mä oon noilta ihmisiltä pyytänyt, mikä on realistista, miten fokusoida on. Vähempiin asioihin, mutta toki jotta saadaan tuloksia aikaan niin mieluiten oikeisiin asioihin.

Satu: Onko sinulla jotain esimerkkiä, mitä voit jakaa tuosta?

Timo: Iso muutos nyt, kun tämä bottom-up ei ehkä ole tavallaan tai yksi funktio niin Agile-malli on ehkä se tyypillisin ainakaan isossa mittakaavassa. Nyt kun ollaan siirrytty kaikki siihen, niin se on ollut kiva kun me sitoudutaan ylintäjohtoa saakka niihin sesonkitavoitteisiin ja OKRiin joilla on tällaisia välistä tulevia pyyntöjä. Että hei me lähdettiin tekemään asiaa A, mutta sitten kun ollaan kuukausi tehty ja on kolme kuukautta jäljellä niin tuleekin asia B, joka on yhtäkkiä maailman tärkein.

Niin tietenkin aina joskus tulee viranomaisasioita tai yrityskauppoja tai muuta mutta niitä pitäisi tulla paljon harvemmin. Niin tämä työrauha on ollut yksi iso mikä on korjaantunut ja tavallaan tällainen oppi, että jos ollaan systeemissä, niin sitten ollaan systeemissä. Toinen liittyy johtamiseen enemmän tällainen henkilökohtainen ja muutenkin meidän johdossa, että jos ja kun tiimit ovat se, missä on tavallaan valta ja vastuu, niin miten tuodaan tiimeille kontekstia riittävästi ja tietenkin se strategia ja visio ja suunta, mutta sitten ei mennä tavallaan sen pidemmälle, vaan annetaan tilaa ja annetaan tiimin oppia ja keksii ja tehdä virheitä. Tämä on ollut iso oppimispolku ja vaatinut sellaista, jossain määrin mielenlujuutta tiettyssä mielessä, että parempi antaa tiimin keksii ratkaisut itse.

Satu: Joo, täällä aiemmassa nelosjaksossa, kun Olli Salo oli McKinseyltä vieraana, niin hän just painotti kanssa sitä, että miten se johtamisen filosofia myös muuttuu paljon, kun siirrytään kohti agilempaa ja kuulostaa juuri siltä että olet tämän kokenut itsekkin ihan käytännössä. Ja voisi kuvitella, että tällaisessa itseohjautuvissa tiimeissä tavallaan sen pintaymmärrys ei enää riitä, vaan että täytyy olla aika syvää se ymmärrys jotta se tiimi voi itseohjautuvasti toimia.

Timo: Tuo on yksi tavallaan iso haaste, jos miettii meillä ei ole kysymys että kuka on asiakas niin ei ole täysin itsestään selvää, että meillä on tietenkin se lukija olemassa, mutta meillä on myös mainostoimisto ja asiakas ja joudumme tasapainottelemaan näiden kahden tarpeiden välissä. Ja sitten toimitus on jossain määrin, kun siellä on kumminkin journalistisia periaatteita takana, että aina asiakkaan mielipide versus journalistinen mielipide ne monesti on synkassa, mutta aina välttämättä ei, niin meillä tulee keskusteluja jo ton tyyppisistä ja sitten se että miten varsinkin toimialalla missä on kaikki privacy-jutut ja kilpaillaan isoja toimialoja, toimijoita vastaan ja muuta on niin kuin tosi paljon muuttujia ja muuttujat elää koko ajan että kun joku ilmoittaa jotakin, niin sillä voi olla vaikutus meidän tavallaan, mikä skenaario meillä on toteutumassa todennäköisemmin niin miten tämän tavallaan tilanne kuvan jakaa koko ajan.

Kaikille se on haastavaa, että me ollaan tehty periaatteita, että kaikki tieto on lähtökohtaisesti kaikille avointa ja ollut jo pitkään ja ollaan itse asiassa konsulttejakin kohdeltu kuin omiamme. Tossa mielessä, että ollaan haluttu jakaa kaikki, kaataa se kaikki tieto sinne mahdollisimman paljon, että se ymmärrys tulee sinne jotta sitten ymmärretään että miksi jokin asia on keskeistä ja mihin suuntaan sitä peliä pitäisi viedä.

Satu: Kuulostaa siltä, että vaatii paljon jotenkin dialogia ihmisten kesken.

Timo: Vaatii ja meillä on tämä kaikilla saman verran aikaa loppujen lopuksi, että miten fokusoida ja nyt kun ollaan siirrytty isommin tähän agile-malliin, niin kyllähän tämä on tasapainoilua tavallaan että miten kouluttaa tarpeeksi, mutta sitten miten välttää se, että ihmisten kaikki aika ei mene koulutuksessa ja muuta, että miten luovia jossain määrin arjen kanssa.

Satu: Mainitsit tuosta asiakaskeksisyydestä teidän uutismedia-alalla ja siinä on kiinnostavia näkökulmia, mitä nostitkin, mutta miten sä jotenkin näkisit tällä hetkellä, miten se asiakaskeksisyys näkyy teidän tiimien arjessa?

Timo: Sitä mietitään ihan hirveän paljon, että ollaan saatu siitä tavallaan herätettyä porukoita ja tehdään paljon tutkimusta tuolla puolella ja mennään sinne, pyritään valitsemaan kysymyksiä missä mennään sinne syvällisempään osaamiseen.

Meillä on ihan hirveästi dataa kaikesta käytöstä ja AB-testit on tosi helppoja, niillähän voi testata, että tyyliin punainen nappi on parempi kuin vihreä nappi. Eli testataan eri versioita vaikka ostoputkesta tai etusivusta ja muuta, mutta niistä me ymmärretään ehkä se, että mitä tapahtui, mutta ei ymmärretä sitä, miksi se asia tapahtui ja mitkä ne tarpeet on siellä taustalla, niin noi on asioita, missä haluttaisiin oppia paljon paremmaksi. Sitten kun meillä on ympärillä paljon näitä eri sidosryhmiä itse olen halunnut ajatella, kun puhuin aikaisemmin, että se asiakas on epäselvä, että meillä on vain yksi asiakas se on se lukija, mutta se tarkoittaa, että meillä on paljon sidosryhmiä jonka kanssa yhdessä palvellaan lukijaa, niin se, että ymmärrettäisiin sitä asiakasta mahdollisimman paljon yhdessä että tulisi se tavallaan jaettu tilannekuva ja jaettu tilannekuva, ymmärrys siitä asiasta.

Ja sitten tekemisen osalta tämä tavallaan just jako tähän discoveryyn ja siihen, että ymmärretään se, että mikä tämä ongelma on ja miten tätä kannattaisi ratkaista ja sitten se delivery. Perinteisestihän organisaatiot ovat olleet tosi delivery-orientoituneita että tehdään featureja ja muita. Itse olen ehkä iloinen niistä asioista, mitä ollaan tavallaan discoverissa todettu, että tämä idea, mikä meillä oli, niin ei meidän asiakkaat sitä oikeasti tarvitse tai halua. Se ei auta heitä että jätetään se tekemättä että aidosti kyseenalaistetaan asioita. Ja haastaisi ehkä organisaatioita miettimään että miten monesti kun tehdään roadmappeja tai on ideoita, niin miten monesti tiimit palaa että tämä idea oli ihan huono.

Että ei syystä tämä tämä ja tämä, niin meidän kannattaa tehdä jotain ihan muuta. Niin mä toivoisin ainakin meillä, että tätä tapahtuisi vielä paljon useammin että löydettäisiin niitä aidosti fiksumpia ratkaisuja, että eihän ne featuret ja kehittäminen ja tekeminen tee meistä parempia vaan se, että me luodaan arvoa meidän asiakkaille ja tehdään oikeita asioita.

Satu: Teillä sitä ilmeisesti myös kannustetaan, että tavallaan tuodaan takaisin jotain mitä on ajateltu että voisi olla hyvä idea, mutta osoittautuukin, että ei olekaan.

Timo: Saisi tulla vielä enemmänkin. Tuo on kiinnostava jotenkin tuo discovery-vaihe, että... Että miten organisaatio malttaisi olla siinä tarpeeksi pitkään, että tavallaan saadaan se varmuus että onko tämä nyt ongelma mitä kannattaa rupea lähteä ratkaisemaan.

Satu: Ja siinä varmaan ne monialaiset tiimit ja tavallaan designerit ja design-ajattelu joka on nimenomaan tuohon liittyviä ajatuksia ja menetelmiä niin auttaa.

Timo: Ja tuossakin tulee jossain määrin huomannut, että se ei ole tavallaan discovery ja hyppy, hyppy deliveryyn, vaan meillä on kumminkin tämä, jos OKR on se suunnittelumekanismi että mikä on meidän seuraavan jakson tavoitteet ja ydinmittarit mihin sitten on hypoteesi tai ajatuksia, että miten tätä voisi edistää, niin kyllähän se vaatii jo sitä discoverya tavallaan että kannattaako tätä, onko tämän teeman edistämisellä arvoa. Sen jälkeen tavallaan tulee vaihteittain ja kyllähän se toteutuskin on vielä discoverya että silloin ehkä tullaan AB-testeihin ja muuhun, mutta toimiko tämä kuten tämä toimii mutta se tavallaan ei ole tietysti mielessä sekään yksittäinen juttu vaan tällainen niin kuin aalto asioita ja sitä mietintää että tehdäänkö oikeita asioita. Ja hirveän usein perinteisesti asioita on ajateltu jostain yhdestä lähtökohdasta, että on ajateltu vaikka liiketoiminnallisesti että olisi kiva, jos tällainen juttu tehtäisiin ja se pystytään jollain vaikka on joint-tutkimuksella osoittamaan että tämä on hyvä juttu, mutta sitten me monesti unohdetaan kaksi muuta näkökulmaa, että on se tekniikan näkökulma. Salliiko meidän nykyinen tekninen arkkitehtuuri tämän jutun tekemistä ja tämän jutun tekemistä järkevästi ja kestävällä tavalla ja sitten on se asiakkaan näkökulma että tuottaako tämä myös sille asiakkaalle arvoa ja saadaanko me luotua kokemus mitä se asiakas pystyy käyttämään, niin näiden kolmen näkökulman pohtiminen alusta saakka yhdessä, että on se liiketoiminta, asiakas ja tekniikka, niin se, että jos niitä pohdittaisiin kaikissa asioissa alusta saakka ja myös loppuun saakka käytännössä, että kun on sitten lopulta shipattu asiat niin toimiiks se miten ajateltiin ja miten me saataisiin toimimaan se vielä paremmin että tämä tavallaan definition of done myös tietyssä mielessä menee pidemmälle, ja jossain määrin tämä koko product-ajattelu on tosi erilaista kuin perinteinen projektiajattelu kun projektissa on alku ja loppu niin mä näen, että asioita, mitä me kehitetään niin niiden pitäisi olla enemmän... Mieluummin jatkumoit. Tietenkin joskus on kiihkeämpiä kehitysvaiheita, mutta pitäisi olla tiimi joka omistaa sen tuotteen koko ajan ja varmistaa että se on hyvässä hapessa ja kehittyy eteenpäin.

Satu: Palaan hetkeksi vielä siihen discovery-delivery-vaiheisiin, jotka nyt ei nekään niin yksijakoisia ole, mutta miten näet johtajan näkökulmasta, minkälaista erilaista johtamislähestymistapaa nämä sinusta vaatii? Varmaan kysymykset ainakin muuttuu tietyssä mielessä, että siinä alussa pitäisi olla tosi avoin mieli niille ymmärtää ongelma ja mahdolliset ratkaisut ja miettiä sitä eri näkökulmista, mutta sitten siinä delivery-vaiheessa tulee paljon teknisiä kysymyksiä tavallaan, että mitä on hyvä softakehitys ja tehdään automaattitestaukset ja kaikki fiksulla tavalla. Ja se iso ongelma että miten siirtää sitä tekemistä sinne aikaisemmista, puhuttiin siitä tiimeistä ja yhdessä tekemisestä, niin myös tämä, että miten saa sen devaajan siinä alkuvaiheessahan ei ole mitään devattavaa vaan halutaan ymmärtää asiakasta niin miten motivoi sen koko tiimin tekemään siitä alusta saakka yhdessä ettei siihen tule sitä kapulan vaihtoa, että tämä ei ole viestikilpailu missä kapula vaihtuu, vaan pikemminkin ryhmälenkki, missä pitäisi jutella samaan aikaan ja ratkaisun muodostus siinä yhdessä ja ymmärrettäisiin ne kolme näkökulmaan asiakkaan tekniikan ja liiketoiminnan yhtä aikaa.

Satu: Onko se nyt käytännössä just nämä kolme näkökulmaa ja tämä tavallaan tämä jatkuva tavallaan yhteisen ymmärryksen luominen koko sen matkan aikana niin mitä käytäntöjä teillä on, jotka sitä konkreettisesti vaikka viikkotasolla tukee?

Timo: Tuossa on useampia aikatasoja, että me aloitetaan meidän OKR tällä hetkellä briefin kirjoittamisesta, lyhyt parin sivun kuvaus ongelma-alueesta ja näistä millaisia aspekteja näihin kolmeen näkökulmaan liittyy, tavallaan dokkari siitä, että miksi tämä on asia, jota kannattaa tutkia ylipäättään ja se pyritään tekemään jo relevantin porukan kanssa. Mutta sitten kun ollaan edetty OKR ja yli niin sitten toimitaan tällä hetkellä kahden viikon sykleissä. Eli suunnitellaan seuraavat kaksi viikkoa, että miten parhaiten pääsemme kohti tavoitteita ja sitten sen jälkeen käydään demotaan mitä ollaan saatu aikaan, oli se sitten tavallaan prototyyppejä tai...tai tuotantoon vietyjä asioita tai vaan asiakasymmärrystä, ja retroillaan suunnitellaan taas seuraava sykli että ollaan hyvin iteratiivisessa vaiheessa tuossa mielessä. Mutta tämä just, että miten sen, yksi näitä discoveryn vaikeuksia on, että miten sen plänää tuohon että jos meidän sesonki on neljä kuukautta niin discovery ei välttämättä ole neljän kuukauden juttu vaan pikemminkin ehkä pitäisi tehdä siellä riittävän valmiiksi edellisen sesongin aikana, koska se delivery on se helpommin suunniteltava osa ja discovery kumminkin voi johtaa siihen, että tätä ei kannattaisi tehdä ylipäättään niin tuossa tulee tällaisia haasteita vielä, että miten sen rakenteen suunnittelee.

Mutta siinä päivittäisessä ja viikoittaisessa niin dailyt ja tämä kahden viikon sykli on se mekanismi.

Satu: Sinut Timo valittiin vuonna 2022 vuoden IT ja digijohtajaksi. Silloin haastatteluissa nostit esiin sitä, että johtajana niin kiireessäkin on tärkeää löytää se oikea vauhti tavallaan muutokselle. Miten jotenkin olet oppinut tähän liittyen vaikka nyt näistä, no digimurroksesta jo puhuttiin, mutta tavallaan että onko ollut kokemuksia, että olisi jotenkin pitänyt vaikka edetä joidenkin asioiden kanssa nopeammin tai sitten taas hidastaa? Mitä sä olet tästä oppinut?

Timo: Varmaan lähinnä hidastaa, jos katsoo peiliin, että silloin reilut kymmenen vuotta sitten, kun meidän piti kaikkien kuolla hyvin pian toimialana, niin oli tietysti meille sense of urgency ja oijottiin ja tehtiin ja silloin ehkä ei oltu jos miettii yritystä, niin yhtenäinen yritys vaan liiketoiminnat oli vähän erilaisia ja osa niistä kulki vähän kovempaa vauhtia kuin muut, että siitä tuli niin kuin kitkaa, mutta sitten tähän, että saa muutoksia aikaan niin itse oppinut että se prosessi on aika paljon tai vähintään yhtä tärkeä kuin se tavallaan muutos itsessään ja on parasta, että ihmiset itse alkavat haluta sitä muutosta, että se ei välttämättä edesauta että käy kahden viikon välein pyytämässä sitä varsinaisesti. Tietenkin tämä, on pieniä lapsia, niin katsoin Autot-leffaa jossain vaiheessa aika paljon ja siinä Doug Hudson opettaa ajamaan vastaohjauksella hiekkatiellä, että tavallaan jotta voit mennä vasemmalle, niin joskus täytyy kääntää oikealle, niin tämä oppi siitä, että pitää olla kärsivällinen ja ajatella pidemmän kautta ja sitten ehkä...Ehkä myös jossain kohtaa tehdä isoa fokusointia siitä, että mitkä nyt on aidosti juuri nyt niitä keskeisimpiä juttuja, että ei niitä ole liian paljon samaan aikaan. Joskus hitaampi on parempi. Tämä on kauhean vaikea tavallaan, että jos haluaa edetä nopeasti, niin ei haluaisi myöskään, että päädytään liian hitaaksi. Tämä on oikein nopeuden löytäminen.

Satu: Miten, jos mietit omaa johtamista, johtamistyyliä tai lähestymistapaa, niin miten näet että se on jotenkin kehittynyt? Miten sitä on pitänyt päivittää matkan varrella?

Timo: Mielenkiintoinen kysymys. Nyt kun ollaan täällä Otaniemessä, niin mietin omaa opintoaikaa. En tiedä, onko Times-kilpailu toivottavasti se on edelleen olemassa, tämä case-kilpailu.

Sitäkin joskus harrastimme silloin opiskeluaikana, mutta se oli tosi case-vetosta se opetus tietyssä mielessä. Silloinhan sinä opit siihen, että tosi nopeasti purat ongelman ytimiin ja rakennat ratkaisun ja esität sen ja tavallaan mielellään olet oikealla jäljellä. Jossain määrinhan tämä valmentava johtaminen on täysin vastakohta, että johtajana sinun ei tarvitse tietää välttämättä sitä ratkaisua vaan sinun pitää kasvattaa se tiimi niin, että tiimi löytää ratkaisun ja se on kestävämpi ja skaalautuvampi ja fiksumpi. Tuo on isossa mittakaavassa se iso muutos mikä tavallaan kun on kompleksisuus ja tiimien määrä kasvanut, että miten saa ne tiimit hoitamaan se ongelma ja miten itse vaan poistaa esteitä tiimeiltä ja

tietenkin varmistaa että heillä on kaikki myös tietämys ja tiedot, resurssit käytettävissä, mitä he tarvitsevat siihen ongelman ratkaisemiseen, niin tuo on iso oppi.

Satu: Minkälaisia jotenkin skenaarioita näet uutismedian tuleville vuosille tässä vaiheessa, missä olemme nyt?

Timo: Ollaan tosi jännän äärellä tämän GenAI:n kanssa isommassa mittakaavassa, jos katsoo myös, oli vaalit Saksassa nyt, kun tätä nauhoitetaan ja muuta mutta tämä maailma alkaa näyttää aika hullulta eri puolella, niin mä näen, että medialla on myös merkittävä rooli siinä, että yhteiskunta säilyy järkevänä eli asioilla kuten totuus on väliä.

Tuntuu että välillä popularisointi on keskeisempää kuin se, että onko asia totta. Että näin, että ollaan tärkeiden asioiden äärellä, mutta jos katsoo skenaarioita, niin kyllähän GenAI on sellainen iso muutos mikä on edessä ja tosi monella tasolla, että mulla on valitettavasti ikä toi mulle lasit viime keväänä mutta mulla on Metan lasit missä on heidän LLaMa-malli yhdistettynä.

Ja tämä, että katsoo mihin GenAI ei mene ja miten sitä käytetään niin olen nähnyt niitä prototyyppejä niistä henkilökohtaisista assistenteista ja muuta niin en mä usko että ihmiset kävelee tuolla puhelin kädessä ja osoittelee asioita vaan pikemminkin luultavasti se on lasit ja äänityyppinen käyttöliittymä niin ylipäätään se, että miten ihmiset käyttävät, käyttävät palveluita mitä kautta jatkossa, että tuleeko nämä wearable-jutut mitä kymmenen vuotta sitten oli tulossa ja mitkä on näissä meidän kokeilulistalla asioita mitkä ei toiminut niin tuleeko ne isosti ihmisten arkeen kumminkin. Iso kysymysmerkki ja ymmärrettävä asia ja toinen on tietenkin tämä, että miten uutisten kuluttaminen, a) mä toivon että ihmiset edelleen välittää totuudesta ja uutiset kattavat Suomihan on Reutersin listoilla maailman uutisista pitävin maa uutisia arvostavin maa niin toivon että tämä pysyy, mutta sitten se, että kulutetaanko niitä artikkelimuotoisesti vai keskusteleeko ne uutisten kanssa ja tietenkin meidän kannalta se, että mikä on meidän rooli mediana siinä, että miten meillä olisi se suora asiakassuhde edelleen jatkossa niin tuon tyyppiset asiat. Tosi paljon asioita tapahtuu ja sitten samaan aikaan, että miten me käytämme fiksusti näitä työkaluja kaikessa. kaikilla tasoilla henkilökohtaisella, organisaation ja sitten prosessi tai työtasolla fiksusti hyväksi, niin tulee olemaan tosi mielenkiintoiset seuraavat vuodet meidän toimialalla, mutta varmasti myös vähän kaikkialla.

Satu: Isoja kysymyksiä ja kiinnostavia ja tärkeitä kysymyksiä eritoten jotenkin tässä uutismedia-alalla.

Satu: Niin kuin on tullut nyt hyvin selväksi tässä sinun kanssa keskustellessa, että sinulla on monenlaista kokemusta organisaation uudistamisesta vuosien varrelta, niin minkälaisia oppeja haluaisit jakaa meidän kuulijoille siitä, mitä ottaa huomioon kun haluaa viedä uudistamista eteenpäin?

Timo: Ensimmäinen on varmaan se, että kaikki asiat kumminkin loppujen lopuksi on ihmisasioita eikä asia-asioita, että pitää saada ihmiset mukaan siihen. Ja välillä jos on tekemässä isoa uudistusta, niin voi olla, että joutuu olemaan kauhean luova siinä ja miettii eri tapoja, mutta sitten toisaalta kärsivällinen ja tavallaan tärkeintä että kaikki tulee mukana. Ja sitten iso kumminkin tulevaisuuteen liittyy aina epävarmuutta, niin sitten miettiä, että tekemällä mitä me ollaan parhaimmassa mahdollisessa asemassa, eli miten rakentaa kyvykkyyksiä mitkä vie meitä oikeaan suuntaan, jolloin niitä sitten voidaan tavallaan, jos maailma kehittyy vähän eri suuntaan niin sitten pivotoida, mutta ne on kumminkin kyvykkyyksiä mitkä auttaa meitä siinä tulevaisuudessa, mitä me halutaan. Ja kolmas oppi on jatkuvan oppimisen ja jatkuvan reflektoinnin ja miten tätä tekisi paremmin oppi. Muuttuminen ei koskaan lopu, vaan pikemminkin on iso kivi, joka lähtee pyörimään ja saa vauhtia ja on jatkuvaa. Jatkovaa ja kun sen kiven on saanut liikkeelle, niin se on ehkä myös helpompi pyörittää sitä kovempaa ja tavallaan on nöyrempi katsomaan asioita ja miettimään asioita uudestaan, että se ei ole niin big deal tiettyssä mielessä, että pitää oppia ja kehittää.

Satu: Kiitos tosi paljon hyvin mielenkiintoisesta keskustelusta ja kaikesta niistä oivalluksista, mitä annoit tämän keskustelun aikana. Mä jään mielenkiinnolla seuraamaan, että miten sanoma sitten saa ja joutuu kehittymään nyt tulevaisuudessa kaiken näiden uusien teknologioiden myötä. Kiitos.

Timo: Kiitos.