

K2J5: Uudistajat Live: Tekoälystä, uudistumiskyvystä ja johtamisesta muutoksessa – vieraina Tuomas Syrjänen, Futurice ja Charlotte Guillou, WithSecure

Lämpimästi tervetuloa Uudistajat Live-jaksoon! Tämä jakso on tallennettu Marsiossa, Otaniemessä osana Live-tapahtumaa, jossa keskustelimme kahden asiantuntijan kanssa, jotka molemmat ovat olleet mukana myös Uudistajat-podcastin ensimmäisellä kaudella. Livessä vieraana ovat Tuomas Syrjänen, Futuricen Chied AI Officer ja yksi yrityksen perustajista sekä Charlotte Guillou, With Securen Chief Culture and Performance Officer. Tuomas toimi Futuricen toimitusjohtajana 10 vuoden ajan, jolloin yritys kasvoi nopeasti ja laajeni kansainväliseksi toimijaksi. Nykyään hän johtaa Futuricen data ja tekoälyohjelmaa ja toimii useiden yritysten hallituksissa. Häntä kiinnostaa erityisesti miten dataa ja tekoälyä voidaan hyödyntää päätöksenteossa, prosesseissa ja uusissa liiketoimintamalleissa. Charlotte puolestaan on ollut rakentamassa With Securella uutta kulttuuria, jossa arvot ja johtamisen tavat tukevat kasvua, oppimista ja uudistumiskykyä. Hänellä on yli kahdenkymmenen vuoden kokemus organisaatioiden uudistamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa, niin strategian, kulttuurin kuin johtamismallien tasolla. Charlotten mukaan todellinen muutos syntyy silloin, kun arvot näkyvät arjessa ja johtajat uskaltavat luoda tilaa kokeilulle, oppimiselle ja luottamukselle.

Tässä jaksossa keskustelemme muun muassa siitä, millaista murrosta tekoäly tuo työn tekemiseen, millaista johtamista tämä aikamme tarvitsee, ja miten johtaja voi pitää yllä uudistumiskykyä omassa ajattelussa sekä organisaatiossa.

Satu: Lämpimästi tervetuloa Tuomas ja Charlotte Uudistajat Liveen!

Charlotte: Kiitos.

Tuomas: Kiitos.

Satu: Olenkin saanut keskustella teidän molempien kanssa aikaisemmin jo Uudistajissa ja odotan innolla sitä, että mitä uusia ajatuksia syntyy kun te pääsette rakentamaan toisten näkemysten päälle tänään tässä samojen pöytien ääressä.

Haluaisin lähteä liikkeelle sillä, että jakaisitte vähän, että minkälaista muutosta te olette olleet nyt lähiaikoina viemässä eteenpäin teidän omissa organisaatioissa. Haluatko Charlotte vaikka aloittaa?

Charlotte: Joo, ensinnäkin mahtavaa olla täällä. Varmaan viimeisimpänä meillä on ollut iso niin kuin tuossa sanoitkin introssa kokonaisvaltainen organisaation muutos. Me ollaan jakaannuttu vuosien aikana ja ollaan uudistettu siinä samalla meidän kulttuuria ja toimintatapoja.

Ja nyt ehkä ihan viimeisimpänä sellaista, että miten me sen datan, automaation kautta pystyttäisiin enemmän muuttaa meidän toimintatapaa datalla johtamiseksi ja miten siihen se työ, mitä se vaatii meidän toimintatapojen uudistuksessa päivittäisessä johtamisessa tai sitten jokaisen ihmisen omassa käyttäytymismalleissa, niin sitä me ollaan tässä viimeinen vuosi aika isosti viety eteenpäin.

Satu: Joo, kiinnostavaa. Tuomas.

Tuomas: No varmaan suurimmat muutokset, mitä nyt viime aikoina on ajanut Futurisella, liittyy tekoälyn käyttöön ja siinä on toki eri tasoja, että osassa muutoksissa on lähinnä tsemppaamassa ja seuramassa sivusta, kuin miten vaikka softakehitys muuttuu, mutta sitten on joitain asioita kuten vaikka että miten konsultointiliiketoimintaa voidaan tehdä eri tavalla tai miten myyntiä voidaan tehdä silleen, että se onkin proaktiivista hyvin yksilöllistä versus, että se on geneeristä ja reaktiivista.

Näissä on ihan sitten hands-on mukana ihan tekemässä ja välillä jopa koodaamassakin sitten näitä muutoksia. Mutta sitten ihan viime aikoina minulla on ollut näissä eri hallitusrooleissa, minulla on ollut ehkä sellainen erityisagenda, että kun tyypillisesti hallitukset on se viimeisen paikka mihin muutos tulee, niin on ollut sellainen, että miten me saadaan tekoäly käyttöön näissä kunnolla näissä kaikissa hallituksissa, joka lähtee niinkin yksinkertaista asiasta, että onko hallituksen jäsenillä pääsyä tekoälyyn johon voi esimerkiksi hallitusmateriaaleja laittaa ja muuta.

Että ne on monesti myöskin hyvin yksinkertaisia konkreettisia asioita, mitä joutuu ratkomaan.

Satu: Tosi kiinnostavaa. Jotenkin tuntuu, että tämä tekoäly on ehkä teema mitä ei voi ohittaa, kun puhutaan organisaation uudistamisesta tässä ajassa. Se tulee uudistamaan paljon sitä, miten me tehdään töitä ja suoriututaan päivittäisistä tehtävistä, ja sitten tavallaan sillä on myös mahdollisuus toimia tukena siinä uudistamisessa.

Minua kiinnostaisi tietää, että missä teidän molempien organisaatiot menevät tämän suhteen? Mitä ajatuksia teillä on siitä, että missä te menette? Jos vaikka miettii ensin Futuricea.

Tuomas: Tämä on aina vaikea kysymys jos miettii sitä, että missä pitäisi mennä niin gap on aika iso ja sitten jos taas rupeaa miettimään että miten menee sitten vaikka verrokeihin tai lähellä oleviin, niin voisi sanoa, että ihan ok, mutta ehkä se tuska on aina että se ajatus siitä, että missä pitäisi olla on aina aika paljon isompi kuin se, että missä oikeasti ollaan.

Se käytöksen muutoksen tekeminen on todella haastavaa ja teknologia harvemmin tulee pullonkaallaksi, mutta se käytöksen muutos, toimintamallin muutos ja sitten ehkä vielä sellainen vanhojen konventioiden poisoppiminen on kyllä todella haastavaa, mutta on nyt ollut ihan positiivinen vuosi tässä, miten asiat on pikkuhiljaa edennyt.

Satu: Kiitos.

Charlotte: Joo, no voisin yhtyä kaikkien, mitä Tuomas sanoi että varmaan se tahto on jossain aina aika paljon kauempana, mutta varmasti se, että ollaan liikkeellä niin se on tärkeää ja että sen asian eteen tehdään töitä ja sitä seurataan. Eli miten tekoälyä käytetään päivittäisessä työssä tai on se sitten softan kehityksessä tai muussa ja sitten myös ideoidaan miten sitä voidaan hyödyntää.

Mutta tosiasiaassa se vaatii johtamista, se vaatii aikaa ja se vaatii jokaiselta ihmiseltä sitä uskallusta myös kokeilla ja lähteä siihen ja varmasti toivoisi, että oltaisiin pidemmällä. Mutta sanoisin ehkä myös sen, että tärkeää on että lähdetään sille matkalle, uskalletaan, annetaan tilaa sille kokeilulle, mutta sitten myös se vaikeus tulee siitä, että koska mennään kokeiluista itse asiassa sitten tuotantoon tai laajempaa käyttöön.

Minusta tuntuu, että ollaan siinä pisteessä monesti, tai nyt aletaan olla, että tietyt henkilöt ainakin ovat todella paljonideoineet, kokeilleet, käyttäneet johonkin. Mutta miten siitä saa sitten, jos katsotaan organisaation näkökulmaa se täysi hyöty, niin se on se steppi, johon mä toivon että me päästään sitten seuraavaksi.

Satu: Mä oon pohtinut sitä jotenkin tämän käyttöönottokustannuksen näkökulmasta, että jos miettii, että varmasti kaikki ymmärtää, että sitten kun sitä oppii käyttämään sujuvasti omassa työssään, niin se mitä luultavammin tuo hyötyä ja helpottaa työtä mutta hetihän ei ole välittömästi poistumassa nämä muut työt mitä tällä hetkellä tehdään. Ja sitten se steppi siinä välissä, jotta päästään siihen, että se keventää työtä niin vie aikansa.

Ja mä oon pohtinut, että miten, se vaatii kokeilua se vaatii oppimisen halua, se vaatii toimintavan muutosta. Onko teillä ajatuksia miten tätä voisi tehdä mahdollisimman helpoksi jotenkin tätä siirtymävaihetta? Haluatko Tuomas aloittaa?

Tuomas: Siinä on varmaan myöskin pari eri tasoa. Tietyllä tavalla on tämä henkilökohtainen taso, joka mun mielestä on tosi paljon sitä, että rohkaistaan ja kannustetaan ja jaetaan niitä erilaisia tapoja, millä voidaan muuttaa henkilökohtaista työn tekemistä.

Sitten taas vuorostaan se, että miten muutetaan vaikka tiimien tai koko yksikön tai jonkun koko prosessin tekemistä, niin siinä on varmaan muutama eri näkökulma. Kyllä mä olen ainakin havainnut, että se on tietyllä tavalla johdon tahtotilan kuvaaminen että tätä oikeastaan halutaan. Sitten siihen sisältyy myöskin se, että yleensä kun tehdään isoa muutosta, niin se ei mene ihan kerralla aina putkeen.

Sitten pitää myöskin sietää sitä, että vähän aluksi se saattaa se tuottavuushyöty olla jopa negatiivinen aluksi kuin sitä opetellaan sitä tekemistä. Sitten tarvitaan oikeanlaisia ihmisiä, oikeanlaista esimerkkiä. Yksi parhaata asioita mun mielestä on se, että johto näyttää itse mallia. Ja tämähän on tämmöinen jälleen kerran näihin toisiin rooleihin on se, että aika paljon keskustelua, että miten hallitus voisi toimia esimerkkinä.

Yleensä se menee niin, että hallitus vaatii johdolta, että pitäisi tehdä jotain tekoälyllä, mutta itse ei tee kyllä yhtään mitään asian suhteen, niin se ei ole ehkä välttämättä se paras johtamisen mekanismi tässä ja muut.

Charlotte: No siinäpä tuli aika tyhjentävä vastaus. Itse uskon siihen, että esimerkillä on iso merkitys eli käyttääkö itse ja tuoko niitä esimerkkejä esiin. Ja sitten se hyvien kokemusten jakaminen on aika tärkeää, eli miten viestitään niitä. Niitä voi järjestää omissa tiimeissä tai minkälaisia tapahtumia on, niin miten varmistetaan että tuodaan niitä hyviä kokeiluja, mutta myös niitä, mitkä ei nyt mennyt ihan niin loistavasti, niin miten me jaetaan ja opitaan niistä ja annetaan tilaa just myös silleen, että kaikki ei mene aina ihan putkeen, mutta siitä opitaan.

Niille on varmaan hyvä ihan semmoiseen oman arjen johtamisen käytäntöihin tuoda aikaa, että käytätkö sinun tiimipalvereista hetken siihen, että mihin olet käyttänyt, jos puhutaan nyt tämmöisestä henkilökohtaisesta tekoälyn hyödyntämisestä ja käyttämisestä. Ja sitten taas toisaalta ehkä se, mitä itse olen kohdannut, niin tärkeää myös auttaa löytää aikaa siihen kokeiluun ja

oppimiseen, että välillä sitten se vaatii myös sitä selkeyttämistä, että mitä voi jättää vähemmälle tietyissä asioissa, jotta sinulla jää aikaa sille oppimiselle myös.

Satu: Onko jotain mikä jotenkin tällä hetkellä mielestä eniten haastaa sitä, että sitä AI-tä voisi saada parhaalla mahdollisimman tavalla käyttöön ja hyödyksi. Voitte miettiä eri tasoillakin, mutta mitä pohtii Tuomas?

Tuomas: On varmaan monia, eikä tähän mitään yhtä ratkaisua, mutta kyllä joillain tasoilla olen huomannut, että yksi on mielikuvituksen puute.

Me ollaan niin kiinni vanhoissa ajatuksissa ja vanhoissa rajoitteissa. Jos vaikka ajatellaan, että ihmisen osaaminen on rajattua, niin sehän kaikki prosessitoimintamallit rakentuu sen varaan, että ihmisen osaaminen on aika rajattua. Nyt me nähdään, että me voidaan augmentoida ihmisten osaamista aika hyvin.

Niin se mahdollistaa vaikka paljon leveämmän roolin, ei välttämättä tarvitse niin paljon erilaisia eri ihmisiä vaikka tekemään jotain asiaa. Tai me lähdetään ajatuksesta, että yksilöllisyys maksaa. No se ei välttämättä tulevaisuudessa maksakaan niin paljon. Mitä kaikkea me ollaan rakennettu jotenkin oletusten varaan, jotka ei ole enää olemassa tai jotka ei enää pidä paikkaansa. Se on yksi. Sitten on varmaan ihan se, että mikä on tällainen, onko growth mindset siitä, että halutaan oppia ja pistää itsensä liikkoon ja myöskin mitä seniorimpia on, niin sitä enemmän pitää myös uskaltaa sanoa, että oho, nyt en ehkä osakaan ja ehkä se on nuoremmilla sukupolvilla helpompi todeta ja muuta. On varmaan hyvin monen eri tasoisia haasteita kyllä.

Satu: Tuleeko sinulla mieleen joku Futulla hyvä käytäntö, joka jotenkin on tukenut näitä haasteita, mitä tässä sanoit?

Tuomas: Kyllä se on varmaan sellaiset parhaat käytännöt, että joku tekee jonkun asian eri tavalla ja näyttää muille, että näinkin voi tehdä.

Yleensä debatoimalla ei hirveän pitkälle päästä, mutta sitten kun joku tekee jonkun jutun, niin yleensä sitten oho, ai noinkin voi siis tehdä, no minäkin teen sitten. Sitten ehkä toinen on tällainen, mitä me ollaan huomattu, että se käytöksen muutos saattaa olla hyvin, hyvin, hyvin pienestä kiinni. Jos puhutaan vaikka last milestä viimeisestä mailista, niin ei pidä puhua siitä vaan se viimeinen tuuma on se, mikä siinä on.

Meillä on esimerkiksi keissi, että uudenlaista myyntitoimintaa. Nähtiin että itse asiassa saadaan hyviä tuloksia, sitten kun puhuttiin eri myyjien kanssa, kaikki oli innoissaan, mutta kukaan ei muuttanut käytöstänsä. Sitten selvisi, että se ainut mikä gap oli, oli se, että ei ollut valmista esimerkkiä miten uudenlainen sähköposti kirjoitetaan.

Ja sitten kun antoi esimerkkejä, että näin sen voisi sen uudenlaisen sähköpostin kirjoittaa, niin sitten alkoi. Ihmiset ei pahuuttansa ollut muuttamatta käytöstä, vaan siinä kognitiivinen loadi oli sen verran kova, että se jäi tekemättä koska ei ollut malliesimerkkiä.

Satu: Hyvä esimerkki, kiitos.

Charlotte: No voisin ehkä tuohon lisätä niistä haasteista. Yksi mikä on tullut kyllä meille esiin, on sitten tämä tietyt politiikat ja just ne vanhat käyttäytymismallit. Ja me tietenkin tietoturvayhtiönä niin sitten on se, että onko se turvallista. Ja se on tärkeää, että asiat tehdään suojatusti ja ei sitten aiheuteta sillä tiettyjä riskejä. Mutta sen, että miten sä mahdollistat tarpeeksi nopean syklin sitten näihin vaikka politiikoihin tai policyihin, että miten jotain otetaan käyttöön.

Että tekoälyn se kehittyminen ja kun ne menee niin vauhdilla eteenpäin monella eri saralla, niin joku mikä ei ole ollut mahdollista kuukausi sitten, niin voi hyvinkin olla mahdollista tänään. Ja miten sä sitten tavallaan saat niitä uusia työkaluja kokeiluun nyt vaikka tuotekehityksessä tai sitten ihan vaikka arjen jossain muussakin työssä, että musta se on ollut meillä yksi semmoinen, että ollaan jouduttu uudelleen miettimään meidän IT ja tietoturva tavalla politiikat, että miten sitä nopeutetaan.

Satu: Joo, varmasti tosi tärkeä tukielementti. Mä pohdin sitä, että Charlotte mainitsit tuossa aikaisemmin, että tavallaan ainakin jotkut henkilöt on hyvin aktiivisestikin kokeillut esimerkiksi tekoälyn kanssa. Ja ehkä on siinä pidemmällä kun jotkut muut. Mä pohdin, että näettekö riskiä siinä, että osa yrityksen henkilöstöstä pystyy jotenkin tässä murroksessa pysymään vauhdissa ja hyödyntää sitä ja kasvattaa omaa tuottavuuttaan ja sitten osa jää kelkasta pois.

Mitä ajatuksia tämä herättää? Haluatko Charlotte jatkaa?

Charlotte: Kyllä se varmaan näin on, että missä tahansa isommassa tämmöisessä murroksessa. Jotkut tulee olemaan niitä edelläkävijöitä ja tulee saamaan siitä nopeammin kiinni. Sitten jotkut tulee vähän niin kuin perässä, että ehkä siinä sitten tulee se yhtiön ja johtamisen vastuu varmistaa, että miten me

tarjotaan niitä mahdollisuuksia kaikille ja kaikkiin tehtäviin sitten kehittää sitä omaa osaamistaan.

Mutta sähän et voi loputtomiin, sä et voi yksilön puolesta tehdä niitä päätöksiä, tarttua ja lähteä kokeilemaan ja tekemään. Mutta ne mahdollisuudet pitää tarjota ja se vastuu on siinä, että me annetaan niitä. Mutta kyllä se varmasti niin on, että osa juoksee ja toisaalta musta sekin on, miten sitten yhtiönä myös tunnistetaan, tai johtaja tunnistaa ne, ketkä on innostuneita ja juoksee, koska heistähän tulee, luultavasti voivat olla hyviä tämmöisiä muutoksen johtajia siellä organisaatiossa sisällä, koska he jakaa niitä hyviä käytäntöjä. Ja sitten sieltä tulee vähän sitä imua, että mitä sä teet tuolla, miksi sä teet noin nopeasti tuon tai jotain. Että miten sieltä hyödyntää sen mahdollisen pienen eron siinä hyödykseen, eikä niin, että se on negatiivinen.

Tuomas: Ja ehkä mä näen tuon kaikilla näillä yksilö, organisaatio, yhteiskunta ja, ehkä se mitä olen itse useamminkin kerran maininnut että jos miettii pientä tämmöistä pelkoa on se, että mä en esimerkiksi ole ihan hirveä fani tämmöisen piilaaksolaisen yhteiskunnan fani missä toiset tienaa miljoonaa toiset on kadulla ja tuntuu, että keskiluokka puuttuu helposti. Niin onhan tässä muun muassa sellaisia riskejä, että kun teknologia, eikä pelkästään tekoäly, vaan kaikki muutkin teknologiat mitä tulee, että jakautuuko voimakkaammin se, että ne, jotka hallitsee ja on todella tuottavia ja arvokkaita ja sitten kenties ne, jotka ei olekaan ehkä niin innokkaasti mukana niin kyllä tässä on muun muassa, mä koen että se on myös kaikenlaisella tasolla se vastuu että yksilöllä on vastuu pitää itsensä mukana kehityksessä, organisaatioiden vastuu on, että tarjotaan mahdollisuuksia, kyllä siinä yhteiskunnallakin on vastuunsa. Mutta onhan tässä riskejä olemassa, että tässä eriarvoistuu ja sitten päästään siihen, että mitä sitten tarkoittaa vaikka palkitsemisen ja muiden suhteen, jos tuottavuusterot kasvaa niin kerrannaisvaikutukset voi tulla aika mielenkiintoisiksi yrityksissä.

Satu: Juuri tuli mieleen, että onko jotain insentiivejä jommalla kummalla organisaatiolla, joka kannustaa siihen jotenkin tekoälyllä kokeilemiseen ja oppimiseen?

Tuomas: Mä itse uskon kovasti tämmöisiin sosiaalisiin insentiiveihin, että saamalla krediittejä, saamalla kollegoiden arvostusta ja saamalla kannustusta siitä, että on tehnyt ja jakamalla ja muuta, niin mä uskon, että se on kaikista paras. Ja semmoinen ympäristö pitäisi rakentaa, missä kaikkia kannustetaan siihen ja muuta.

Charlotte: Meillä on myös toi jakaminen. Nyt myös uutena tuodaan osaksi meidän suorituksen arviointia, niin siinä yhtenä osana me puhutaan arvoista ja

miten toimii ja miten tavoitteet on saavutettu, niin siinä tulee yhtenä myös tämä tekoälyn hyödyntäminen ja miten se on vaikuttanut työtehtävään ja semmoista reflektointia siihen. Että se on nyt meillä yhtenä lisänä mutta enemmän se insentiivi tulee sieltä muiden kanssa jakamisesta ja innostamisesta.

Satu: Mitä käytäntöjä teillä oli, että se on tavallaan näkyvää kaikille, että mitä muut tekevät, oliko teillä jotain, viittasit tähän jakamiseen tavallaan mitä on oppinut ja kokeillut?

Charlotte: Meillä on ainakin käytössä tiimi ja toimintoja yritystasolla, että on ihan tiimeissä käytäntö, että on Teams-kanavilla, että jaetaan semmoisia recognition-kanavia, jossa niitä jaetaan omassa toiminnossa.

Joka kuukausi on tämmöinen innovation lab, jossa aina joku tiimi tulee kertomaan mitä on tehnyt tai minkä parissa on työskennellyt. Sitten meillä on ollut tällaisia AI-hackaton tyyppejä mihin on kutsuttu eri puolilta organisaatiota ihmisiä, sitten näitä meillä on myös koko organisaation kattavia infosessioita mihin sitten tuodaan näitä onnistumisia tai asioita, että vähän eri tyyppejä tapoja tuodaan.

Satu: Joo, mutta aika laajalti kuitenkin

Tuomas: Ihan samantyyppisiä, että varmaan päivittäin on, että Slackissa jaetaan kokemuksia tai joku tekee jossain ja muut seuraa ja sitten on erillisiä jakamisen tilaisuuksia.

Tai vähän isompi oli tuossa sellainen, että yksi tiimi päätti simuloida meidän perusliiketoiminnan hankkeen ja päätti simuloida, että miten se tehtäisiin täysin AI-natiivisesti. Se oli ihan kohtuullisen hyvin onnistunut. Silloin kun on kerran kuukaudessa kaikki paikalla ja toimitusjohtaja puhuu ja kaikkea tämmöistä niin oli yksi osa siitä.

Olisiko se ollut parikymmentä minuuttia siitä koko tilaisuudesta, tunnin tilaisuudesta niin tämä tiimi sitten kävi läpi, että näin me tämän teimme. Oli sekä hirveän opettavainen, mutta kyllähän se myöskin, että jos koko firman tilaisuudesta olisiko se ollut kolmasosa tai jotain käytettiin siihen, niin silloin oli myöskin aika paljon hintaa siihen nähden.

Satu: Varmaan meni viesti läpi että tämä on aika tärkeää. Tätä halutaan lisää ja pitää esillä.

Tuomas: Kyllä, just näin.

Satu: Hyvä. No miten jos pohtii jotenkin niin kuin viittasit Tuomas tähän monitasaisuuteen ja myös yhteiskunnan vastuuseen ja mä pohdin tätä jonkunlaista yrityksen tehokkuusnarratiivia ja sitten sitä, että pyritään aika monesti varmasti tekoälyllä myös säästämään kustannuksia ja tekemään asioita tehokkaammin ja nopeammin.

Ja sitten toisaalta ehkä kansantaloudellinen tavoite on saada pidettyä juuri ihmisiä mahdollisimman paljon töissä, niin näettekö te tässä minkälaista ristiriitaa jotenkin siihen, että mihin tavallaan ehkä yrityksen lyhyemmän tavoitteen suhteen ja sitten kansantaloudellisten vähän pidemmän aikavälin tavoitteiden suhteen?

Tuomas: No se on varmaan tämmöinen tietty maturiteetti että kustannustehokkuudet on aina helpompia, mutta eihän sillä nyt varmaan, kyllä mä esimerkiksi uskon se, että se ei välttämättä totta kai meidän täytyy olla tehokkaampi mutta kyllähän se iso juttu tulee sitten, kun me löydetään myös uutta arvoa ja mietitään, mitä me ei tehdä tällä hetkellä, koska esimerkiksi hinta on liian korkea.

Nämä ovat mielenkiintoisia harjoituksia, että mitä me jätetään tällä hetkellä tekemättä koska jonkun tekemisen hinta on liian korkea. Niitä löytyy kyllä, jolloin sieltä syntyy myöskin uutta työtä ja muuta. Yksi lempiteema tähän liittyen on esimerkiksi ammatti-identiteetti. Miten se vaikuttaa kaikkien ihmisten ammatti-identiteettiin ne uudet tavat.

Ja koska tällä hetkellä on hirveä ammatti-identiteetti on vaikka tarkka että on juristi, on jotain ja tämän tyyppisiä. Mutta uskon että tulevaisuudessa on paljon häilyvämpi se raja, koska teknologia mahdollistaa erilaiset roolit siinä. Joo, se on tehokkuutta, mutta se myöskin pistää ammattirajat aika lailla uusiksi. Ja siitähän päästään mielenkiintoisiin keskusteluihin.

Satu: Kyllä ja tavallaan osa syy varmaan myös, miksi se muutos voi olla myös hidasta ja vaikeaa, koska siihen liittyy myös tällaisia ammatti-identiteettikysymyksiä. Niin rakentaa niitä uudestaan.

Tuomas: Kyllä, just näin.

Charlotte: Joo, siis mun mielestä työ muuttuu, ja näin se varmaan on, ja varmasti jotkut tehtävät loppujen lopuksi vaikka päättyvät mutta sitten just tämä, että kyllä mäkin uskon siihen, että uutta työtä syntyy, tehtävät muuttuvat nimenomaan laajemmiksi, jos miettii vaan ihan omaakin tekemistä niin kuinka

paljon laajemmin pystyy kontribuoimaan tai ottamaan kantaa tai testailemaan, kun sä hyödynnät työkaluja itse, että työ muuttuu.

Tuomas: Ehkä tähän esimerkiksi nyt vaikka softa niin esimerkiksi softakehittäjällä on iso ammatti-identiteettikriisi, koska he ei enää kirjoita koodia, he tarkastaa AI:n kirjoittamaa koodia, joku tietysti haastaa mut tästä kommentista, mutta sitten mitä se tarkoittaa? Teknologian hinta tulee alas me käytetään teknologiaa huomattavasti enemmän, kymmenen-sata kertaa enemmän käytetään softaa varmaan tulevaisuudessa, koska hinta tulee alas. Ja yksi on ihan henk'koht puolelta tullut muutos, minkä mä oon huomannut nyt syntyneen tässä tänä syksynä, niin mä teen kertakäyttöpelejä lapsille, jotta he voi opiskella kokeisiin paljon motivoituneemmin kuin vain lukemalla kirjaa, koska pienen pelin tekemiseen menee noin puoli tuntia tällä hetkellä tekoälyllä siitä kirjamateriaalista, niin se kuvastaa sitä muutosta.

Olisiko tullut mieleen kaksi vuotta sitten tehdä kertakäyttöpeli johonkin ympäristöopin kokeeseen? No ei todellakaan. Mutta nyt se on puolen tunnin homma.

Satu: Hyvä, konkreettinen esimerkki. Kiitos. Jos jotenkin summaa tätä edellistä keskustelua, onko jotain teidän ajatuksia, että miten tätä voisi mahdollisimman vastuullisesti viedä eteenpäin kussakin organisaatiossa?

Mitä siinä olisi hyvä huomioida, että se olisi jotenkin myös ihmislähtöistä ja inhimillistä tämä iso teknologinen mullistus mikä meitä kaikkia nyt odottaa?

Charlotte: Se on hyvä kysymys. Varmaan minulle tulee mieleen ensinnäkin se, että sitä pitää johtaa, että sitä pitää systemaattisesti suunnitella, johtaa, asettaa tavoitteita. Se, mistä puhuttiin, mahdollistaa ihmisten mukaan tulo ja tehdä sen eteen myös töitä ja viedä muutosta ja sitä toimintatavan uudistusta ja siinä samassa sitä kulttuuria eteenpäin.

Siihen uskon, että sitä pitää johtaa.

Tuomas: Ehkä semmoinen yksi oppi, mikä syntyi jo melkein kymmenen vuotta sitten eri toimialoilla, eikä ollut AI-murros vielä silloin mutta aloitettiin tällainen toimialamurros siitä, että tehtiin työkalu, jolla johto saa paremman kontrollin työntekemiseen ja pyysi työntekijöitä raportoimaan enemmän, että kontrolli olisi parempi, niin voit kuvitella, kuinka hyvin onnistui.

Ei ihan hirveän hyvin. Mutta sen jälkeen, kun käännettiin ympäri, että miten autetaan työntekijää onnistumaan työssä, niin johan alkoi asiat onnistumaan.

Sen jälkeen olen muistanut aina sen, että pitää tehdä sovelluksia ja ratkaisuja, jotka auttavat ihmisiä onnistumaan työsssänsä. Sen jälkeen, kakkoskäyttötapauskuna, voidaan johtamisen prosessiin kytkeä niitä tai muuta, mutta ei ikinä pidä aloittaa ensimmäisenä, että pyytää ihmisiä tekemään lisää, jotta johdolla olisi parempi kontrolli.

Siitä ei yleensä hyvä heilu.

Satu: Tämä ehkä vähän, Tuomas, viittaa seuraavaan kysymykseen. Jos vielä puhutaan hetki tästä AI-myllerryksestä ja jotenkin tästä kovasta uudistamisen vauhdista, mitä se tuo mukanaan, niin onko jotain sellaista, mitä pysyvää, vanhaa, jotain viisautta mistä meidän pitää ehdottomasti pitää kiinni, vaikka moni asia muuttuu

Charlotte: No aika laaja kysymys. No mulla tulee ylipäätään tuohon mieleen, että mistä pitää kiinni on inhimillisuus ja ihmiset. Ihmiset asioiden keskiössä kuitenkin. Ei me ihmisinä olla kuitenkaan vielä muututtu siitä, mitä me ollaan psykofyysisesti sosiaalisia kokonaisuuksia. Ja siihen sitten se, että miten sä johdat ihmistä. Ihmisen käyttäytyminen on kuitenkin aika strukturoitua tietyllä tavalla.

Ja sillä tavoin sä saat muutosta aikaiseksi myös, kun sä otat ne ihmiset huomioon. Ehkä se on mulla mielestä.

Satu: Oikein hyvä, kiitos.

Tuomas: Ehkä mä rakentaisin sen aikaisempaan keskustelun, että mä sanoisin, että organisaation suunnasta meidän pitää auttaa ihmisiä onnistumaan työsssänsä. Sitten taas toisesta suunnasta, niin mikä se on suomeksi tämä growth mindset, että kyllä tässä varmaan aika paljon saa useamman ammatin itse kukin tulevina vuosina uudelleen itselleen keksiä, niin miten se on jokaisella ihmisellä.

Se voisi olla myöskin ihan kuinka paljon sitä, en tiedä opetetaanko sitä tai miten sitä voisi opettaa ihmisille, että se on varmaan yksi isoimpia taitoja tulevaisuudessa, että osata uudelleen määritellä sekä yksilö- että organisaatiotasolla koko ajan eri tavalla se, että mitä tekee tai mikä on rooli tai mikä on identiteetti tai muuta.

Charlotte: Ja tuohon on pakko sanoa, että kun jotenkin itse koen, että uteliaisuus on yksi ominaisuus joka vie aika pitkälle tai on jotenkin havainnut, että sellainen utelias ja just se on vähän tätä growth mindsettiä, mutta sitä, että sä oot kiinnostunut ja muuten, niin miten sitä voi viedä ihmisille? Se on

aika...haastava asia, mutta sitä tarvitaan mun mielestä tällaisessa murroksessa.

Satu: Varmasti. Hyvä. Siirrytään hei seuraavaan teemaan.

Tosiaan toi äskeinenkin keskustelu jotenkin valottaa ja näyttää sitä, että miten paljon meillä on vielä asioita, mitä ei vielä tiedetä. Mitä kaikkea tulee muuttumaan tekoälyn myötä ja paljon on epävarmuutta. Mielestäni Charlotte sanoit hyvin sinun Uudistajat-haastattelussa aiemmin että se on rajallista kuinka paljon me voidaan tavallaan käsitellä muutosta.

Se on rajallista että paljon me voidaan kerralla jotenkin sietää epävarmuutta. Haluaisin kuulla teiltä ajatuksia siihen, että kun on nyt tällainen murros menossa ja sen lisäksi meillä on myös paljon muuta epävarmuutta maailmassa, jota ei ehkä voi täysin erottaa myöskään siitä meidän työminästä. Miten te näette, että minkälaista johtamista tämä aika erityisesti kaipaa? Haluatko Charlotte aloittaa?

Charlotte: Joo, tämä aika kaipaa johtajilta myös aika paljon. Ei ole myöskään helppoa johtajuutta tällaisen muutoksen keskellä mun mielestä. Ja mitä se vaatii, niin semmoista aitoa läsnäoloa, sitä uteliaisuutta ihmisiä kohtaan myös, jotta sä pystyt heitä tukemaan siinä heidän muutosmatkallaan. Ja sitä kautta myös sitä tukea ja sitä rohkeutta näyttää esimerkillä myös.

Jos mä nyt tähän tekoälyyn viittaen, niin ihan se, että itse kokeilet, itse teet itse jaat onnistumisia ja epäonnistumisia. Miten sillä voi itse näyttää sitä mallia, että tällainen on ok ja tähän saa käyttää aikaa. Näen että osallistavaa johtajaa, joka kuitenkin näyttää sitä suuntaa, että ei sekään ole välttämättä muuttunut mikä murros on, niin kuin johtajuudelle, mutta vaatii semmoista.

Ja kiinnostusta ihmisiin ja ihmisten tämänhetkisen tilaan koska sun pitää osata, vielä ehkä sen sanon, että mä näen että johtajana sun pitää osata nähdä, milloin sun pitää mennä lähemmäksi ja milloin sun pitää antaa tilaa ja just ymmärtää se, että mikä kuormittaa tällä hetkellä, kun se ei välttämättä ole se työ, se voi olla se geopolitiikka tai se voi olla ihan joku muu asia, niin miten sä pystyt saamaan ja luomaan sen tilan, että niitä voi käsitellä, jotta voidaan keskittyä töissä sitten siihen työhön tai muuhun että vaatii semmoista reflektiota ja tuen muuttamista eri tilanteissa.

Satu: Joo, varmasti. Kiitos.

Tuomas: No, muutama asia, mitä tulee mieleen, niin yksi on tietysti kyllä se mikä tahansa kyllähän se energian kautta positiivisuuden kautta se, että luodaan uskoa, luodaan positiivisuutta ja muuta. Sitten taas toisaalta pitää olla myös realisti. Kyllähän niiden haasteiden ja muiden käyminen läpi. Ehkä se myös, että käsitellään ihmisiä kuin aikuisia. Tämä on ehkä semmoinen, mikä itsellä on ollut aina lähellä sydäntä, että puhutaan kuin aikuisille ja muuta. Mutta sitten ehkä kolmas on semmoinen, että jos on hyhmänen, vähän pelottavakin muutos, niin kyllähän johdolla sitten on myöskin vastuu koittaa löytää, että miten sen voisi konkretisoida tai miten sen voisi tehdä lähestyttävämmäksi tai analogioiden kautta.

Mä oon esimerkiksi käyttänyt viime aikoina aika paljon sellaista, että kun mietitään vaikka johtajienkin roolin muutosta, niin jos me katsotaan historiaa niin vastaavahan muutosta kävi esimerkiksi markkinointijohtajien suhteen, kävi tuossa varmaan mitä, 15 vuotta sitten, 10-15 vuotta. Rooli muuttui aika radikaalisiin teknologian datan jopa AI:in myötä.

Mehän voidaan tämmöisten kautta vaikka hakea, että hei jos tämä sama muutos tulee nyt vaikka muihinkin rooleihin, niin mitä se tarkoittaa? Ehkä sitä kautta ihmiset saisivat otetta siihen erilaisiin asioihin, että mitä tämä mulle tarkoittaa ja voi mennä sitä kohti. Ehkä sellainen maadottaminen on myöskin varmaan aika tärkeä johtajan ominaisuus jatkossa.

Maailma on aika lailla täynnä ympäripyöreitä, isoja termiä sitä, että miten maailma muuttuu, mutta se ei paljon auta sitten eteenpäin, jos ei kukaan kerro, että mitä ihmettä se oikeasti on.

Satu: Joo, just näin Kiitos. Mä oon Charlotte, että seurannut sun LinkedIn-postauksia tässä viime aikoina. Siellä on ollut kiinnostavia teemoja liittyen just johtamiseen ja liittyen energiatasoihin tai energiaan johtamisessa ja niihin jälkiin, varjoon, minkä johtaja jättää, se joku näkymätön mikä jää huoneeseen kun johtaja lähtee huoneesta.

Ja sä oot puhunutkin, että miten iso vaikutus sillä esimerkiksi on psykologiseen turvallisuuteen ja osallistumiseen, mitkä on tosi keskiössä, kun viedään muutosta eteenpäin. Miten näet, minkälainen on jotenkin hyvän muutosjohtajan jälki mikä jää kun hän lähtee huoneesta?

Charlotte: Se olisi mahtavaa kun se olisi energisoiva, energiaa tuova ja inspiroiva, mutta lähinnä se, että se jälki olisi sellainen, että se luo sitä turvaa siihen muutokseen.

Vähän varmaan tuohon Tuomaksen kommenttiin viitaten, että sä maadotat, sä tuot niitä ratkaisuja, etkä vaan vaadi ja vaadi ja vaadi enemmän. Mutta ehkä se semmoinen, kun mä siitä varjosta puhun niin jokainen meistä jättää jäljen, kun sä kävelet käytävällä, kun sä meet kokoukseen tai kun sä lähdet sieltä kokouksesta, niin luotko sä sitä ilmapiiriä, missä ihmiset itse asiassa uskaltaa sinua haastaa tai kysyä kysymyksiä tai myöntää, että on tehnyt virheen ja jos sä lähdet siitä huoneesta pois itse, niin jääkö ne muut supisemaan sinne, vai onko ne energisia, että hei jes vaikka välillä on vaikeita asioita.

Ja sitten semmoinen itse reflektio on ollut, mä oon itse miettinyt sitä paljon, että millä energialla mä lähdän pois, olenko mä kokenut saavani energiaa, se on aika hyvä mittari, että jos sulla itsellä on vähän semmoinen puhti pois, niin sä et ole ehkä ollut ihan parhaimmillaan myöskään sen energian jättäjänä siihen huoneeseen.

Että musta semmoista reflektiota, että mitä tuot mukanas, ja ehkä se, että kun paljon on käynnissä ja paljon on ympärillä, mihin me ei voida vaikuttaa ja sitten on niitä asioita, mihin me voidaan vaikuttaa, niin miten sä kun sä tuut tilanteeseen johtajana, niin sä tuut siihen huoneeseen ja sä jätät sen kaiken muun ulkopuolelle.

Et kannä sitä omaa taakkaasi siihen huoneeseen, vaan olet läsnä siinä ja yrität selkeyttää sitä tilannetta, niin se on aika tärkeää.

Satu: Joo, ihan varmasti. Heräskö Tuomas ajatuksia?

Tuomas: No se, mitä mä ehkä mietin että sitten ehkä se kysymys, että joo me totta kai viralliset johtajat ja muut, mutta myöskin sitten se, että miten tästä tulisi kollektiivinen, että kaikki johtaisi.

Ja parhaitahan ne on, mun kokemus on se, että kun ikään kuin työntekijä rupeekin johtamaan johtajia ja rupeaa potkimaan nilkoille, että tehkää nyt jotain. Että ehkä sekin on myös semmoinen, mitä toivoisi enemmän että olisi kollektiivisempi vastuu siitä, että hei nyt muututaan.

Eikä myöskään ehkä ladattaisi ihan niin paljon aina odotuksia sille yhdelle ikään kuin viralliselle johtajalle. Mutta en tiedä ehkä tämän tyyppisiä, mutta varmaan tämä, en tiedä mikä se on, onko muutoskyky tai muutosjohto niin kyllä sen merkitys varmaan korostuu.

Satu: Ihan varmasti. Joo, mä pohdin jotenkin johtajien tällaista yhtenäistä tai yhteistä ymmärrystä.

Ja ainakin sen yhtenäisen viestin viemistä ihmisille, kun on muutos menossa, jota pitää johtaa ja viedä eteenpäin. Mutta miten usein sitten johtajilla oikeasti on jotenkin se yhtenäinen näkemys vaikka jostain muutoksesta ja, mitäs sille olisi hyvä tehdä jos ei ole?

Charlotte: No sekin on just ehkä noin, mitä mä oon itse reflektoinut tässä, että varmaan se yksi isoin muutoksen hidastaja on sitten se, kun ei ollakaan yhtenäistä linjaa tai luullaan, että ollaan. Sitäkin on aika paljon, että oletetaan ja nyökätään huoneessa, että joo, näin mennään.

Ja sitten itse asiassa me lähdetään toteuttamaan jotain ihan eri asiaa sen huoneen ulkopuolella. Ja sen mä näen sitten semmoisena muutoksen hidastajana kyllä, jos lähdetäänkin vähän eri suuntiin. Tai toinen isoin haaste joka on, on sitten semmoinen, että ettei teekään mitään. Että tavallaan ollaan samaa mieltä, mutta mä en ihan oo, niin sitten mä en teekään mitään.

Ja se antaa tosi ristiriitaista mun mielestä viestiä sitten koko muulle porukalle. Ja niissä sitten taas, no miten sitä voi tehdä niin summaroinnit ja semmoiset viimeiset ennen kuin lähdetään, niin onko tämä selvää, mitä me tehdään. Ihan pienillä jutuilla itse asiassa voikin varmistaa sitä yhtenäistä linjaa.

Se vaan vaatii sen, että olisi se aika. Että ei aina kiirehditä sieltä kokouksesta. Meillä tuppaa olemaan aina kauhean kiire, tuntuu siltä ja sitten kokoukset lopetetaan nopeasti. Ja vaikka ehkä se tärkein olisi pitää siinä lopussa kymmenen minuuttia että hei oltiin me nyt samaa mieltä, mitä me sanotaan tästä, kun me lähdetään ulos?

Charlotte: Tai viestitäänkö me tästä jotain? Se voisi olla aika tärkeää.

Satu: Mä tykkäsin, kun sä olit kirjoittanut just siihen liittyen, että yksi hyvä käytäntö on, että pyytää jokaista johtajaa omin sanoin kuvailemaan se, että minkälainen päätös me ollaan tehty. Niin sekin on aika paljastavaa, että no hei, ollaanko me oikeasti ymmärretty tämä samalla tavalla.

Tuomas: Mä itse tykkään paljon siitä, että käytetään aikaa dialogiin, jotta syntyy yhteinen käsitys. Mä uskon, että sitä kautta johtamisjärjestelmä on efektiivisempi, ei välttämättä aina efficient, miten ne onkaan suomeksi. Ja tähän on tämä perusvitsi, että johto käyttää kuusi kuukautta strategian miettimiseen ja keskusteleen, ja sitten pitää yhden puolen tunnin palaverin ja ihmettelee, että miksei muut ole messissä tässä strategiassa. Sitten toki pitäisi miettiä, että mitkä ovat ne keinot saada ahaa-elämyksiä nopeasti.

Eihän se nyt ole itse tarkoitus että pitää käydä pitkä debatti tai dialogi. Miten voi saada? Onko jotain keinoja? Monesti ollut hyviä kokemuksia, että on nähnyt jonkun esimerkin tai jonkun toisen, yhtäkkiä kaikki hiffaa, että oho, nythän me yhdessä ymmärretään, että mistä tässä on kyse. Tuossa oli yksi tilanne että oli käytetty tunteja ja ties, mitä oli käytetty yhden tällöisen ilmiön tai toimintamallin ymmärtämiseen.

Sitten kun tulikin vastaan, että se onkin esimerkki miten se toimii, niin kaikki sanoivat, että nyt me ymmärretään. Siinä täytyy myöskin aika lailla oppia, että mikä olisi ne tavat luoda yhteistä ymmärrystä nopeammin kuin ehkä vain puhumalla, tai muuta.

Satu: Niin just. Onko jotain esimerkkejä?

Tuomas: Kyllä näkeminen usein on. Sitten on mielenkiintoisia tällöisiä, jos menee vähän, palaan sen tekoälyn puolellekin, niin yksi mitä täytyy myöntää, että ei nyt ihan hirveän hyvin olla saatu onnistumaan, toteutettua, mutta olen miettinyt paljon. Nyt on tullut esimerkiksi näitä, että kirjoitetaan tällöisiä Amazon, kirjoitetaan Sixpacer tai on RSC-tyyppisiä, niin nämähän on mielenkiintoisia, koska sitten jos me saadaan enemmän organisaatiosta, esimerkiksi teksti tai muussa muodossa olevaa dataa, niin voidaan tekoälyä käyttää saman tien analysoimaan, että onko ne linjassa tai miltä osin ne ei linjassa.

Me voidaan sekin tehdä näkyväksi. Tähän mä uskon, että tämä organisaation yhteisen agendan näkeminen helpottuu ihan hirveästi tekoälyaikakaudella ja meillä on ihan hyviä kokemuksiakin jo siitä. Nähdään suoraan, onko organisaatioissa vaikka alignmentti, onko organisaation eri yksiköt tekemässä samaa asiaa vai ei?

Satu: No hei te olette molemmat ylemmän tason johdossa organisaatioissa ja teette sellaisia päätöksiä, jotka koskee varmasti laajalti siis koko organisaatiota. Pohdin, että onko teille tullut kokemusta semmoisesta että olette tehneet päätöstä, joka on itse asiassa sitten päätyntä hidastamaan jotain muutosta, mitä on haluttu viedä eteenpäin?

Tuomas: No joo ja vielä ehkä pakko sanoa, että kun on vähän eri hattuja ja olen siis välillä myyjä ja välillä koodaajakin, niin näiden johtoroolien lisäksi, niin minä tuossa juuri mietin, että itse asiassa on jotain päätöksiä, missä olen eri roolissa päättänyt jotain ja toisessa roolissa tuskastellut, että tämä hidastaa asiaa mutta kyllähän tietynlaiset esimerkiksi, tällöiset, että nyt kun on hirveä määrä erilaisia agentteja ja kaikkea muita asioita tai jotain muuta, että mitkä saa

esimerkiksi kytkeä firman järjestelmiin, niin kyllähän näissä tietyllä tavalla tekijänä olisi kiva että voisi vain laittaa kiinni ja saisi tehtyä ja muuta, mutta kyllähän sitten taas toisesta päästä organisaatioita kun katsoo, niin eihän sitä voi antaa, koska sitten meillä on aika äkkiä jotain isompaa ongelmaa ja tämän tyyppisten politiikoiden tekeminen että ei nyt ihan elellä miten sattuu ja luoda riskejä, joita ei pitäisi ottaa tyyppisesti.

Charlotte: Mä oon ihan varma että oon. Olisi varmaan liian suuresti sanoa, että ei ole. Tuskin ikinä kukaan tahallaan sitä tekee ja tulee ehkä mieleen semmoinen, että varmasti on ollut tilanteessa joissa tekee päätöksiä, että edistetään jotain asiaa ymmärtämättä itse asiassa, kuinka paljon se vaatii aikaa, keneltä kaikilta.

Ja luultavasti useasti niissä saattaa olla samat henkilöt, jotka tekee jotain toista isoa prioriteettia. Ja aiheuttaa sitten sitä, että miten me saadaan mitään aikaiseksi, jos me yritetään kaikkea tehdä vähän.

Että useasti se priorisointikyky ja uskallus sanoa, että me tehdään ensin tämä, sitten me tehdään tämä.

Ja jotenkin sellaisessa ainakin tunnistan, että pitää edelleen yrittää aina vaan olla parempi siinä. Sitä helposti voi tehdä päätöksiä, joista ei ymmärrä ihan niitä vaikutuksia ja mitä kaikkea se vaatii. Ja silloin sä voit vahingossa myös pysäyttää jotakin.

Satu: Onko siihen jotain keinoa jotenkin pystyä ymmärtämään sitä kokonaiskuvaa paremmin lähempänä ehkä siellä, missä sitä konkretiaa tapahtuu sen työn tekemisen suhteen?

Charlotte: Mulla tulee mieleen sellaisista isoista, niin hyvähän olisi olla sellainen puhutaanko me transformatoroadmapista tai jostain, mutta että olisi koottuna ne isot, ja ketä siellä tavallaan työskentelee. Se isossa kuvassa, niin se auttaisi aina, että no hei aina on samat ihmiset, että tässä on varmaan joku haaste, niin kuin että.

Sellainen visualisointi ja konkretisointi on varmasti yksi keino. Meillä on myös käytössä OKR, jotka ovat läpinäkyviä koko organisaatiolle, jossa meillä on organisaation ylätasen tavoitteet ja siihen kuuluvat avaintulokset ja jokainen toiminto niihin linkkaa omaa tekemistä. Sekin työ kehittyy ja siihen linkataan just että kuka tätä tekee, mitä muita yksiköitä tähän tarvitaan ja tuommoiset missä me luodaan sitä läpinäkyvyyttä mitä projekteja tehdään ja mitä itse asiassa jonkun isomman tavoitteen saavuttamiseen vaatii kaikilta yksiköiltä.

Harvoin se on vain yhden, vaikka myynnin yksikön tai tuotekehityksen, vaan se täytyy olla läpi sen arvoketjun se työ tehdä, kun puhutaan isommista transformaatioista. Mun mielestä sellaiset on tehokkaita en sano, että ne aina toimii tai on täydellisesti, mutta on pyrkimystä siihen suuntaan ainakin.

Tuomas: Pari ajatusta tulee mieleen, että jos miettii omia kokemuksiaan ehkä muutaman esimerkin kautta, niin kyllä yksi sellainen harmillinen asia, mikä usein tuntuu olevan, että on aina kiire jättää ne jotkut asiat tekemättä, mutta aina löytyy aikaa niiden ongelmien, sen kohinaan ja kaiken säädön hoitamiseen.

Sitten vaikka minusta ihan organisaatiomuutos joskus aikoja sitten, niin mielestäni me hoidettiin kommunikaatio hyvin, no mutta eihän se nyt sielläkään mennyt niin hyvin. Ja sitten me jossain vaiheessa totesimme, että olisi ollut parempi, että olisi soittanut jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti, että olisi päässyt helpommalla, nopeammin kuin sitten se kaikki säätö jälkikäteen siitä, että just tuossa tälläkin viikolla juteltiin, että aina on aikaa, että ei ole aikaa setviä siinä hetkessä mutta aina on aikaa sitten niiden seuraamusten hanksaamiseen ja se menee ehkä siihen, että kiireellä aina pois.

Mutta sitten ehkä taas jos hyppää tähän AI-agendaan, niin mä uskon, että kun johtamisessa on aika paljon tällä hetkellä ongelmia, että aika pimeydessähän me joudutaan johtamaan, niin mä uskon, että tekoälyllä on iso mahdollisuus tehdä tämän näkyväksi. Yksi just tuossa haastateltiin useampaa kymmentä erilaista johtajaa ja strategia-ihmistä, niin riippuvuuksien hallitseminen nousi strategian toteutuksen yhdeksi suurimmaksi ongelmiksi.

Ei nähdä vaan, että kun tehdään kolme hyvää hanketta ja ne on kaikki riippuvuudessa toisiinsa, ja sitten ei mikään mene eteenpäin, niin näiden tekeminen näkyväksi. Ja tätä nyt itse asiassa tutkitaankin tässä ihan lähiaikoina, että miten me voitaisiin riippuvuuksia saada esimerkiksi esille, jotta me voitaisiin tehdä fiksumpia päätöksiä.

Juuri niin. Saa sitä kokonaiskuvaa näkyvämmäksi kaikille.

Satu: Joo, tosi hyvä. Hei Tuomas, sä puhuit aikaisemmassa Uudistajat-haastattelussa siitä, että miten keskeisenä näet muutosagentit, kun viedään muutosta eteenpäin, ja mainitsit jotenkin, että vaikka organisaatio ympärillä ei välttämättä olisi vielä jotenkin ymmärtänyt, tai olisi sen muutoksen puolella, niin jos on hyviä muutosagentteja, niin usein saadaan silti vietyä muutosta eteenpäin.

Minua kiinnostaisi ymmärtää sitä, että miten organisaatio voi tunnistaa ja valjastaa tällaisia muutosagentteja hyödyksi?

Tuomas: Se onkin hyvä kysymys. Joo, ehkä vielä tuohon alkuun. Tällainen, kun olen koettanut kiteyttää niin nähnyt, että yleensä hyvään muutokseen tarvitaan ylemmän johdon tuki, sitten tarvitaan ne muutosagentit tekemään se.

Mutta jos pitää valita, niin hyvä muutosagentti tekee muutoksen, vaikka ei ylijohdo tuekaan.

Charlotte: Kyllä just näin.

Tuomas: Mutta jos on taas hyvä ylijohdo mutta ei muutosagentteja, niin mitään ei tule tapahtumaan, ellei se johdo rupea itse muutosagentiksi. Mutta miten ne tunnistaa niin sanoisin, että mä mieluisin näkisin ehkä niin, että kyllä ne näkee niin pitäisi vaan pitää huoli siitä, ettei heitä estetä tekemästä sitä juttua, että napataan kiinni, koska usein ne muutosagentit on myöskin vähän sellaisia, jotka aiheuttaa sitten vähän närää organisaatiossa, aiheuttaa vähän jännitteitä, koska jos me aloitetaan muutosta, vaikka tehdään toimintaa eri tavalla, niin voi olla, että joudutaan hyppimään vähän eri roolien yli tai yksiköiden yli ja muuten. Yleensä organisaatiossa tällaiset aiheuttaa kitkaa ja jotenkin ehkä se iso juttu, että miten me tunnistetaan mikä on hyvää muutosagenttikäyttäytymistä, vaikka se aiheuttaakin vähän loiskeita jossain ja sen tukeminen, koska ei sitä aina ole mukavaa ottaa sitä purnausta vastaan.

Satu: Kyllä. No mitkä on jotenkin keskeisiä kykyjä, mitä muutosagentilla on, mitä olet tunnistanut?

Tuomas: No mä näen ainakin tässä omassa kontekstissani, että liiketoimintaymmärrys. Usein parhaat muutosagentit tulee jollain tasolla sieltä liiketoiminnan suunnasta. Heillä on teknologiasta ymmärrys, ei välttämättä tarvitse olla teknologia-ihminen. Sitten kyky nähdä iso kuva, mutta yleensä myöskin detajji, ja sitten on kyky ajatella vähän eri tavalla, uskaltaa haastaa konventiota.

Ei ole ihan helppo kombo löytää tämän tyyppisiä ihmisiä, mutta sitten niitä tarvitaan se kourallinen, johan rupeaa tapahtumaan.

Satu: Sitten kun löytyy, niin kannattaa pitää kiinni niistä.

Charlotte: Kyllä. Mä kyllä lisäisin tavallaan tuohon, että mistä niitä tunnistaa, niin se on myös sitä tärkeää sitten taas johtamisen työtä että sä opit tuntemaan ihmisiä.

Eli, koska muutosagentit eivät ole hierarkiassa, niin kuin jossain raportoi jollekin, mutta miten sä varmistat, että sä sitten omassa tehtävässäsi mikä ikinä on niin opit tuntemaan ihmisiä, käyt juttelemassa keskustele, pysähdyt juttelemaan. Kahville tai jos matkustat tapaamaan, jos on eri saiteilla, niin se on tosi tärkeää.

Ja kuulla niitä kommentteja, kun jotkut nimet aina nousee esiin, niin sieltä se myös tulee. Ei voi johtaa yhdestä huoneesta, vaan datalla. Pitää tuntea myös se ihminen, niin kuin ihmiset.

Satu: Kyllä. Tosi hyvä lisäys. Kiitos. Siirrytään meidän viimeiseen teemaan.

Puhutaan vähän vielä lopuksi uudistumiskyvystä ja sen ylläpitämisestä, kun yritys jotenkin kasvaa ja vakiintuu. Itse asiassa te molemmat aiemmissa Uudistajat-haasteluissa, toittekin tätä esiin ja muistan, että Tuomas viittasit siihen, että miten te olette Futuricen perustajan kanssa puhunut, että “big and boring is not an option” ja tavallaan sitä vastaan pitää taistella joka päivä, mutta sitten samaan aikaan se tavallaan saattaa tulla vaikeammaksi uskaltaa tehdä asioita eri tavalla, kun kasvaa.

Ja Charlotte, sä toit itse esiin sitä jotenkin, että miten te olette, WhitSecurella tuonut kokeilemisen yhdeksi teidän keskeiseksi arvoksi ja miten se asiantuntijaorganisaatiossa voi itse asiassa olla tosi haastavaa, kun se vaatii keskeneräisen työn näyttämistä ja se vaatii jotenkin niistä oppimista.

Niin mikä teidän ajatus on, että miten sitä sellaista uudistumiskykyä voi pitää yllä ja miten sitä sellaista jotenkin jymähtämistä vastaan voi sitten taistella? Haluatko sinä Tuomas vaikka aloittaa?

Tuomas: Voi kun tietäisikin vastauksen.

Charlotte: Kerro niin me voidaan kopioida.

Tuomas: Mutta kyllähän siinä, kun yleisesti ottaen niin ongelmahan on se, että organisaatio kasvun ja kaiken muun myötä, niin kyllähän se tuppaa pikkuhiljaa niin kuin voisiko sanoa, ei nyt ehkä jymähtämään, mutta stabiloitumaan, stabiloitumisesta jymähtämiseen.

Ja se vaatii kovaa duunia, että koko ajan pidetään herkkänä, ollaan koko ajan pienessä muutoksessa. Että itse jos miettii toivetilaa, niin mun mielestä organisaation pitäisi olla vähän siinä kaaoksen ja järjestyksen rajapinnassa koko ajan, koska siellä on korkein energia, siellä sattuu ja tapahtuu, mutta se pysyy kuitenkin kasassa.

Tuomas: Sitten me ollaan aina jommalla kummalla puolella, ei ikinä siinä tasapainossa, me ollaan joko liian kaaoksessa tai sitten me ollaan liian jämähtäneitä. Ja mä sanoisin, että jämähtyneisyys on vaarallisempi, kuin se pieni ekstrakaaos, koska se tarkoittaa, että siihen kaaokseen on helpompi tuoda vähän järjestystä, mutta sitten jos ei ole energiaa organisaatiossa, niin se onkin sitten vaikeampi tuoda se uudestaan. Mutta sitten on tietynlaisia yksittäisiä konkreettisia juttuja, niin kyllähän se nyt aina kun näkee muita, näkee kilpailijoita, näkee asiakkaita näkee sen, niin kyllä se yleensä pitää mielen paljon virkeämpänä kuin se, että on vain itsekseen tai muuta tämän tyyppisiä. Se vaatii oikeanlaisia ihmisiä, se vaatii vähän rebeleitä organisaatioon ja monessa organisaatiossa ne on niitä, jotka aiheuttaa eniten sitten loiskeita ja harmitusta, mutta niitä pitää sietää vähän niin kuin high maintenance ihmisiä, kaikkea tämän tyyppisiä, mutta en mä tiedä, onko mulla nyt oikeasti niin kuin lopullista ratkaisua, ehkä Charlotte osaa ratkaista tämän.

Charlotte: Hyviä ajatuksia. Joo, voi kun osaisikin. Mutta ehkä noiden lisäksi kyllä mulla tulee mieleen, on siis tällaiset, että puhe sanoiksi vaikka kokeilukulttuuri, mitä se tarkoittaa jokaisessa työssä ja käyttäytymisenä ja miten sitten taas sitä johdetaan, että jaetaan niitä kokemuksia ja muita ja niitä onnistumisia.

Ja se kun sä saat semmoisia onnistumisen iloja ja tsemppiä, ja kollegat näkee, ystävät näkee, että hei toi menee hyvin, niin siitä tulee sitä semmoista uskallusta kokeilla. Mutta sitten toinen on ehkä se tasapaino ihmisistä, että tuoda myös uusia ihmisiä, ja se, miksi pitää olla tarpeeksi hyvää.

Eli jos tehdään isoa uudistusta, jos on, niin kuin nyt vaikka puhutaan tästä AI-transformaatiosta, niin miten varmistatte, että tulee ihmisiä, jotka ovat myös pelanneet jo useamman vuoden ja rakentaneet sillä tekoälyllä kaikkea, tuo niitä ratkaisuja ja se yhdistetään niiden, jotka on kiinnostuneita oppimaan ja muuten niin saadaan sitä tasapainoa.

Sitten toinen, tai kolmasko se jo on, mutta ajatus on, että moniosaajatiimit on mun mielestä yksi ratkaisu sellaiseen innostukseen ja uudelleen näkymiseen, eli miten tuot tuotekehityksen, myynnin ja siihen väliin muita funktioita tuotejohtamisen yhteen. Ja kun sä tuot vaikka tuotepäälliköitä tapaamaan

asiakkaita ja myyntiä katsomaan sitä tuotekehitystä ja muuta, niin siellä herää semmoisia, että aah, tällaisia kysymyksiä tulee tai muuta. Liian useasti me pidetään myynti asiakasrajapinnassa ja tuotekehitys erillään ja sitten se viestintä ei välttämättä ole niin vahvaa siinä välissä.

Ja semmoisten yhteen tuominen on mun mielestä tuonut sitä innostusta ja uuden oppimista, kun tavallaan ihmiset puhuu keskenään.

Tuomas: Ja on sitten ehkä tämmöisiä joitain yksittäisiäkin, niin tuossa tapasin vaan aikanaan yhden ison perinteisen organisaation, joka oli siis pyytännyt toimistollensa erilaisia startuppeja, ei siis tekemään yhteistyötä vaan tulemaan tarjosi siis työtilat heille, jotta pystyy näyttämään konkreettisesti omille työntekijöille, että miltä ehkä erilainen tapa tai uusi tapa toimia on, ja miltä se näyttää, mikä se on.

Ja nämä varmaan menevät myöskin siihen, että näkeminen on parempi kuin se vaan puhuminen jostain asioista. Sitten ehkä tämmöisiä myöskin, kyllä minä koen että olen ehkä oppinut, ja olen toivottavasti oppinut, mutta jos yritysjohtossa tulee semmoinen fiilis, että nyt on aika stabiili ja nyt menee aika kivasti, ei tässä mitään - ihan varmasti ollaan ongelmissa kohta.

Kyllä tykkäsin aikanaan, kun rupesin tutustumaan tähän Toyotan ja leanin ajatusmaailmaan, että jos asiat on liian hyvin, niin meillä on ongelma, koska se tarkoittaa, että sitten alkaa jymähtyneisyys ja muuta. Että vaatii myöskin itsekuria johdolta, tai en tiedä, onko itsekuri oikea termi, mutta vaatii myös johdolta koko ajan sitä, että ollaan herkällä korvalla, että stabiili ja hyvä tilanne ei ole hyvä.

Ja kyllä meidän omalla toimialalla nähtiin, että tuossa oli liian monta vuotta, jotka oli niin sanotusti liian helppoja.

Charlotte: Niin just.

Tuomas: Niin ehkä pieni terävyys katosi.

Charlotte: Aivan. No toihan voi olla vähän niin kuin, että jos itse johtoryhmässä ollaan kaikki koko ajan samaa mieltä ja kaikki on tosi hyvin, niin sekin herätti just niin kuin, se on myös viitteitä näistä, että ei ole ehkä niin hyvin.

Tuomas: Tai kuten yksi kollega joskus sanoi hyvin, että mikään ei pelasta menestyvää yritystä.

Satu: Tämä on hyvin sanottu.

Tuomas: Jos organisaatiossa on liian paljon pelkoa tai kaaosta, niin pitää tuoda järjestystä. Jos organisaatio rupeaa olemaan liian tyytyväinen tai kylläinen tai jymähtänyt, niin johdon pitää ruveta tuomaan sinne toisenlaista tekemistä. Se on varmaan yksi johdon keskeinen, että haistaa aina missä me mennään, ja mennään aina vähän vastavirtaan sen suhteen.

Charlotte: Me puhuttiin jossakin vaiheessa siitä, että uskaltaa myös sanoa, milloin joku ei ole tarpeeksi hyvä, että pitää nostaa sitä rimaa, tai sun pitää nähdä ne koko ajan ja uskaltaa myös tavallaan vaatia sitten, kun tuntuu että tämä ei riitä, tämä ei vie meitä vielä eteenpäin tai näin että vaikka nyt tässä tekoälyn käytössä, niin itsekkin on omalle, että tämä ei riitä, pitää tehdä enemmän, pitää tavallaan päästä pidemmälle.

Tuomas: Ja ihan jos miettii omaakin uraa, niin mä yhä muistan ne kolme neljä tilannetta ihan täysin kirkkaana viimeiseltä 20 vuodelta, kun on tullut se ahaa-elämys, kun joku on pystynyt näyttämään, että mulla on ollut vaikka dekadivirhe mun, että miltä hyvä näyttää. Niin näitä on siis tapahtunut ja ne on vieläkin tosi kirkkaana mielessä, että oho, olipas hyvä hetki havaita että itse olin tyytyväinen kun menin johonkin ja sitten yhtäkkiä olin, että oho, taidanpa lähteä vähän tekemään töitä, että eipä ollutkaan lähelläkään sitä, miltä hyvä näyttää.

Satu: Miten se tulee ilmi, mistä sinä saat sen feedbackin?

Tuomas: Se tulee hyvin erityyppisistä tilanteista. En tiedä, melkein 20 vuotta kohta, mutta aikanaan jotkut ehkä saattaa muistaa, oli teknologiakonferenssi Ranskassa. Menin käymään sinne ja uskoin että on seitsemän miljoonan liikevaihtoa, meillähän on ihan firma, joka toimii. Sitten siellä oli jenkkejä ja muita. Ensimmäinen oli esitys, jossa tehtiin tutkimus että kun 25 milliini pääsee, niin siitä on 70 prosentin todennäköisyys päästä 100 milliini. Heidän mittakaavassaan oikea firma oli vasta 100 millin kokonen. Sitten totesin, että selvä, ei kai siinä mitään. Täytyy varmaan mennä tekemään vähän töitä.

Jos ajattelet että on oikea yritys, tai joskus johtajauralla olin juuri jotain palkintoja saanut ja tuntui, ihan kiva, mutta minun mentori tuli, ootko sinä Tuomas miettinyt, että teetkö sinä tätä ollenkaan? Silloin tuli, että oho, se avasi kokonaan uuden suunnan ja totesi, että taas tuli sellainen fiilis, että ei auta muuta kuin mennä nöyrästi taas opettelemaan lisää.

Niin nämä on ollut, eihän ne silloin kivoja ole, mutta on ne jälkikäteen tosi kivoja.

Satu: Arvostaa sitten, kun on mennyt sen vaiheen ohi. Niin, mitkä ovat sellaisia asioita, mistä organisaatio voi tunnistaa, että se jotenkin pysyy siinä uudistumiskykyisenä? Tavallaan yksi on varmaan tämä, että menee liian hyvin ja on liian helppoa ja mukavaa olla, mutta tuleeko organisaatio sokeaksi sitten sille?

Charlotte: Niin varmaan semmoinen on, että kun muutoshan on jatkuvaa, eihän sellaista aikaa tule, että ei ole jossain jotain muutosta, mutta ehkä itsellä ainakin se mittari muutoskyvykkyydestä, jos miettii, että tuntuu että sitä ollaan kasvatettu tässä viimeiset vuodet, kun meilläkin on ollut aika iso muutos nyt nykyisessä, mutta muissakin yhtiöissä aiemmin niin miten, että lamaannutaanko?

Eli tavallaan kun tulee joku muutos, niin näkyykö organisaatiossa tietty lamaannus vai onko se sillä, että okei mä vähän aikaa mietin ja sitten aletaanko toimia ja se onkin ihan mielenkiintoista miten sitä voisi mitata, miten sitä voisi katsoa mutta tavallaan se, että pitäisi olla koko ajan jotenkin anturit siinä, että ollaanko me sillä matkalla eteenpäin vai jämähdetäänkö me johonkin paikalle.

Se on vähän semmoista sen strategian sen vision seuraamista, että miten se muuttuu ja miten me mitataan koko ajan sitä matkaa. Se voisi olla semmoinen joku mittari sitten, että ne voi olla organisaatiossa vähän erinäköisiä, mutta se on minusta tärkeää. Että sitä aktiivisesti seurataan ettei olla paikoillaan.

Tuomas: Uskon vahvasti, siis mittarointi kyllä, mutta se iso ongelmahan tähän asti on ollut se, että näitä tosi tärkeitä asioita kuten organisaation energian mittaaminen niin aika hiljaista on ollut. Mutta nyt huomannut itsekin tässä viimeisen vuosien aikana, että datalla ja AI:lla me päästään tosi mielenkiintoisiin asioihin.

Ja jos me saadaan ne näkyviksi, niin kun asiat on näkyviä, niin on paljon helpompi myöskin sitten, voisiko sanoa, tietää missä mennään ja johtaa asioita ja muita. Mä uskon, että tässä on iso johtamisenkin murros tulossa siitä, että me saadaan perinteisesti näkymättömiä asioita näkyväksi, vaikka organisaation osaaminen, virtaustehokkuus, energiatasot, kaikki tämän tyyppiset asiat.

Satu: Varmasti. Te olette molemmat tietenkin nostaneet useamman kerran tämän energia-asian eri yhteydessä esille. Mä pohdin nyt, kun meiltä kaikilta vaaditaan jotenkin sitä oppimisen halua ja puhuit jotenkin, että on tavallaan yksilön vastuu myös. Nyt ei ole kysymys siitä, että haluatko mennä mukaan vai et vaan mene mukaan koska nyt ei ole vaihtoehtoa.

Puhutaan AI:n tuomasta muutoksesta, niin miten sitä voisi säilyttää kuitenkin sitä oppimisen iloa ja sitä uteliaisuutta ja sitä jotenkin semmoistakin tutkimisen puolta versus, että tuntuu uuvuttavalta. Kun koko ajan pitää oppia jotain uutta ja pysyä mukana kun kaikki menee niin nopeasti eteenpäin. Onko ajatuksia?

Tuleeko Tuomaksille jotain mieleen?

Tuomas: Ehkä se jotenkin, jos mä palaan siihen, kyllä mä olin varmaan ehkä jollain tavalla tiedostanut, mutta kyllä esimerkiksi, se growth mindset, niin kuitenkin tietyllä tavalla se, että jaksaa aina muistuttaa itseensä, että oppiminen on tärkeää, epäonnistumisista oppiminen, että vaikka nyt on kuinka hankala tilanne niin mä opin tästä ainakin jotain.

Ehkä se itsensä psyykkaaminenkin siihen. Ja sitten semmoinen... Kyllä se on hirveän palkitsevaakin, kun uutta lähtöä tutkii, ja sitten saa jotain aikaiseksi eri tavalla, ja ehkä ne pienet onnistumiset ruokkii sitten itseään. Ehkä se suuri mitä mä huomaan, että miten me saadaan ihminen liikkeelle, että ehkä ensimmäisiä onnistumisia pitää jotenkin auttaa, ja sitten pikkuhiljaa pääsee eteenpäin.

Ehkä se on yksi kysymys, että miten me voitaisiin säilyttää, enemmän on kysymyksiä kuin vastauksia, mutta miten me voitaisiin säilyttää semmoinen halu ja tahto ja jano siihen oppimiseen voimakkaana. Ehkä se on myös tänne yhteiskunnallinen teema.

Satu: Kyllä, varmasti. Kiitos.

Charlotte: Joo se on tosi haastavaa kun paljonhan se lähtee ihmisestä itsestään, ja sä et voi pakottaa ketään haluaa oppimaan. Mä oon itse koettanut miettiä niitä keinoja, kun tuntuu että tosi paljon on... Puhuttiin sitten kiireestä, mutta myös kun puhuit, mitä olisi tehtävä, että kokeilisit vaikka siinä henkilökohtaisessa käytössä tekoälyä tai jotain, niin en mä ehdi. En mä ehdi, kun mulla on niin kiire ja mulla on päivä niin täynnä.

Se on tosi tyypillinen vastaus. Ja mä oon viime aikoina haastanut aika paljon sitä silleen, että ootko ihan tosissaan se, että voit käyttää tänään tuntia tai puolta tuntia, joka ehkä auttaa sua ensi viikolla, jos sä panostat siihen. Mutta sitten mä oon miettinyt sitä, että no mitä se johtamiselle tarkoittaa.

Niin ihan sitä työn suunnittelun apua, että voidaanko me saada sitä aikaa ilman että se tuntuu ahdistavalta. Mutta kun se, että sä lokeroit aikaa jollekin asialle, niin yleensä itse asiassa vapauttaa energiaa. Eli jos sä ajattelet että mä hoidan tämän asian keskiviikkona, noi kolme tuntia, niin mä käytän tähän. Niin sit mun

ei tarvitse ajatella koko loppuviikkona sitä asiaa, koska mä oon säilyttänyt sen kolme tuntia silloin ja mä teen sitä.

Ja voisiko joku tämän tyyppinen vaan, että me autetaan omia kollegoja tai tiimiläisiä myös siinä, että ei kuluteta sitä aikaa, kun häly on ihan kauhea nyt, että sulla koko ajan piippaa joku ja muu. Mut sit semmosia selkeitä vähän tiimeissä pelisääntöjä, että tähän asiaan keskitytään. Ei se kaikkeen toimi mut se vois niinku vapauttaa energiaa jolloin sä sit myös saat sitä aikaa nyt vaikka sen uuden kokeiluun, koska se ensimmäinen steppi on useasti se vaikein tai muu. Ja mitä kun sä opitkin sieltä ekalta kerralla ja sit sä saat seuraavan, se menee vähän nopeemmin jo.

Että miten ite on vaikka ihan peruskäytössä, perus chat-gbt:tä käyttänyt, kun sittenhän sä pääset vaan syvemmällä ja se ideoi ja hei tähän toimiikin näin, kun sä opit paremmin niin kuin promptaamaan tai käsittelemään jotain asioita, niin sä innostut siitä, kun se auttaakin sua. Mutta tollaisia mä oon ajatellut, että mitä työkaluja vois antaa ja oon oman tiimin kaa paljon puhunut siitä, että miten voitais saada tukea siihen hälyyn.

Ehkä ne on ihan pieniä juttuja, konkreettisia asioita, että ottaa aikaa asioille.

Satu: Varmasti, tosi hyvä. Haluatko Tuomas vielä jatkaa?

Tuomas: Niin ehkä ihan alkuperäisenä siihen energiaan ja muuhun niin kyllä mä koen että johtamisessa on aika paljon tasapainolua sen kontrollin ja energian välillä. Ja sitten jos miettii, niin kun on myöskin pörssiyhtiöiden hallituksessa ja muuta niin jotenkin ymmärtää myöskin, että mistä se juontaa että helposti yritykset valahtaa sinne kontrollin puolelle, että jotenkin aina mitä isompia ja stabiloituneita on, niin sitä enemmän on menetettävää, niin aina tulee tämmöinen kontrollijuttu.

Jos miettii startupeja, niin ei ole mitään hävittävää, tuskin sitä tarvitsee kontrollia siihen, kun ei ole mitään hävittävää. Ja sama ehkä liittyy ihmistasolla, että tuoreimpana tieteenharjoittajana ei ole paljon hävittävää vapaus kokeilla. Sitten onkin, mitä olen nyt ymmärtänyt esimerkiksi, että monella hallituksella on vaikeuksia ottaa palautetta vastaan, koska voisiko, että siinä on, varmaan se lähtee myöskin siitä, että on jo saavuttanut jotain ja on enemmän menetettävää.

Ehkä näidenkin tiedostaminen koko ajan, että mennäänkö energian kautta vai mennäänkö kontrollin kautta. Siitä puhuminen, keskustellaan, onko meidän tasapaino oikea ja muuta. Ja itselläni on myöskin finanssisektorikokemusta, niin

sitten kun vielä tulee regulaatio ja viranomaiset mukaan, niin siinä on sitten vielä vähän seuraava taso siitä kontrolli versus energia.

Satu: Todella kiinnostavia nostoja monemmilta. Me Aallossa luvataan kouluttaa muutoksen tekijöitä, mikä on aika iso lupaus mielestäni.

Tuomas: Hyvä sellainen.

Satu: Hyvä sellainen. Ja haluaisin kysyä teiltä vielä tässä lopussa, että minkälaisia taitoja ja asenteita te näette, että tulevaisuuden työelämä jotenkin vaatii? Ja miten me voitaisiin ottaa sitä huomioon täällä, kun opetetaan niitä tulevaisuuden muutoksen tekijöitä. Haluatko Charlotte aloittaa?

Charlotte: Todella hyvä kysymys. Mä sanoisin, että se mitä voi, niin on se tietty kokeilu ja uskallus laaja-alaisesti hakea tietoa, yhdistellä tietoa ja sitten kokeilla, että miten voi jotenkin sen tyypeistä osaamista tuoda. Ja sitten se verkostoituminen ja avun tiedon hakeminen. No se tulee mun mielestä ylipäättään sieltä varmaan opiskeluista, mutta jotenkin tässä aikakaudessa se, että miten oppii hyödyntämään niitä olemassa olevia työkaluja ja oppii niitä käyttämään siihen omaksi hyödykseen, niin on varmaan yksi, koska enää ei tule just ole, puhuttiin aiemmin siitä ammatillisuuden uudistumisesta, niin se on aika laaja sitten se kenttä, mitä voi tulla olemaan. Ehkä Tuomaksella tulee jotain muuta, mä voin vielä vähän aikaa miettiä, jos tulee muuta.

Tuomas: No muutamia laajasti lainaan. Aikaisempi niin kyllä se jatkuva uteliaisuus on ihan keskeinen asia, sinnikkyyttä tämän tyyppisiä asioita. Mitäs muuta?

Charlotte: Kriittinen ajattelukyky ja päättelykyky, se on ehkä yksi.

Tuomas: On, ja tuohon mä lisäsin sen, että nyt mä näen semmoisen vaaran, että menee siihen polarisoituneeseen, että tekoäly mahdollistaa sen, että jos haluaa lopettaa ajattelun sen voi lopettaa lopullisesti.

Jos haluaa kehittää ajattelua, niin se on aivan maaginen työkalu. Ja kyllä mä jo kuulen tietyllä tavalla tällaisia kommentteja, että joillain on vaikeuksia ajatella itsenäisesti, kun on ruvettu tottumaan jo Googlenkin aikakaudella, että kyllä se vastaus jostain löytyy versus itse ajatellaan. Niin kyllä mä sanoisin, että yksi semmoinen oleellinen on, että vähän sen aivolihasenkin treenaaminen eikä vaan sen ulkoistaminen jonnekin tekoälylle, niin on varmaan todella oleellinen taito.

Satu: Kyllä, ihan varmasti. Oikein hyviä. Hei, tiedätkö te mitä? Mun tekisi meille ottaa nyt yleisön kysymyksiä, sopiiks teille? Katsotaan mitä tänne on tullut meidän keskustelun aikana. Näitähän on tullut oikein mukavasti. Mahtavaa. Okei, no ensimmäinen kysymys olisi tällainen, että jos te katsoisitte muutaman vuoden päähän tulevaisuuteen niin minkälaiset organisaatiot jotenkin pärjää tässä AI-aikakaudella? Mikä on teidän näkemys?

Tuomas : Tämä on ehkä vähän liian ylätasolla, mutta kyllä me ollaan paljon pohdittu, että mikä on tulevaisuuden kilpailuetu. Ja yksi ehkä tämmöinen lopputulema on se, että se on varmaan kyky muuntautua jatkuvasti uuden teknologian myötä. Ja no mitä se sitten tarkoittaa, onkin paljon vaikeampi kysymys.

Mutta jos mietitään nyt, että vaikka nyt on tekoälyä, mutta sitten puhutaan kvanttilaskennasta, mutta katsotaan nyt, koska se sitten oikeasti breikkaa läpi. Tämä on mitä, parikymmentä vuotta odoteltu tekoälyäkin. Sitten materiaalitieteet, biotieteet ja kaikki. Mitä kaikkea se, että miten se sitten oikeasti muuttaa asioita, niin se varmaan jatkuva muuntautumiskyky tulee olemaan ihan keskeinen pysyvä kilpailu organisaatioille.

Satu: Ihan varmasti.

Charlotte: Ja sitten mä luulen että yhtiöt jotka pystyy tavallaan, on se oma missio tai se, minkä takia ne on olemassa ja se koskettaa ihmisiä. Eli saa sen tarkoituksen minkä takia tätä työtä tehdään ja ihmiset innostumaan, koska ne saa ne parhaat tekijät sitten mukaansa. Jotenkin se semmoinen suunta ja miksi tehdään asioita on varmaan tärkeää.

Tuntuu olevan jo nyt ja varmaan kasvaa vaan merkityksellisyys siinä, mitä tehdään.

Satu: No niin, seuraava kysymys. AI voi nopeuttaa siihen lopulliseen ratkaisuun pääsemistä ja joskus voidaan hypätä prosessin yli ja silloin oppiminen voi jäädä tapahtumatta. Miten organisaatio voi tunnistaa niitä kohtia, jolloin sen AI:n käytössä pitäisi olla jotenkin kriittinen tai varovaisempi ettei se oppiminen jää tapahtumatta ja hypätä jotenkin väärin prosessien yli?

Tuomas: Hyvä kysymys Mä jään miettimään, että paljon on puhuttu tästä hitaasta ja nopeasta ajattelusta, niin pitäisikö sitä soveltaa vähän laajemminkin, että meillä on joskus niin kuin mä huomaan itsekin, että kun esimerkiksi nyt käytän koodia, niin koodailen sitä tekoälyllä, niin monesti pidän vain huolen

siitä, että ne tulokset on validoitu ja kaikkea tällöisiä, mutta en mä keskity siihen, että mitä.

Mutta sitten aina pitäisi varmaan pysähtyä syvemmin miettimään sitä ja nostaisi omaakin ajattelua ja kykyä siitä. Ehkä semmoisia hetkiä menee siihen, että vaikka yhdeksän kertaa kymmenestä mennään nopeasti ja sitten se kymmenes kerta pitää pysähtyä vähän miettimään kehittämään omaa ajattelua ja muuta.

Ehkä tämän tyyppisiä voisi olla myöskin jotkut käytännöt.

Charlotte: Samoin ajattelen ja vähän toi mihin Tuomas sanoi aiemmin, että kunhan ei lopeteta itse ajattelemasta. Eli se tekoäly ei tee kuitenkaan vielä niitä, että siellä pitää olla ne jotkut tarkistuspisteet tai muut, että ainakin nyt vielä tässä vaiheessa.

Satu: No seuraava, mennään vähän eri teemaan, mutta mikä rooli on psykologisella turvallisuudessa muutoksen tukemisessa ja miten sitä voi päivittäisessä kohtaamisessa luoda ihmisten välillä? Haluatko sä Charlotte aloittaa?

Charlotte: No se on mun mielestä aivan erittäin merkityksellinen ja tärkeä osa muutosta. Muutosta on vaikeaa ajaa ja todentaa ilman sitä psykologista turvallisuutta.

Ja varmaan tuohon, niin kuin nyt se mistä jo vähän puhuttiinkin, ainakin jokainen ihminen voi miettiä sitä johtajaa totta kai mutta myös jokainen niin on juuri se jälki ja energia jota tuot huoneeseen. Luotko ilmapiiriin, jossa on helppo tehdä virheitä, on helppo kokeilla asioita, vai luotko ilmapiiriä ympärille, missä pitää olla aina oikeassa tai on tosi vaikeaa olla eri mieltä vaikka sinun kanssa.

Mun mielestä sellaiset on sitä, että arjessa ihan joka hetki jokainen meistä luo sitä turvallisempaa ympäristöä.

Tuomas: Uskon, että ne ovat monesti hyvin pieniä ja konkreettisia sanotuksia, millä sitä luodaan. Jos mä nyt ihan tällöisiä muutamia, mitä tässä on huomannut ja muistaa vieläkin, että esimerkiksi yhden firman puitteissa, niin yhdellä henkilöllä oli hirveän hyvä tapa sanoa, että ainahan on ongelmia.

Ei se ole ongelma, mutta isompi ongelma, että jos se on sama ongelma on liian kauan. Tai sitten mä tykkään paljon tässä feed-forward-ajattelusta, että ei vaan todeta, että mikä on mennyt historiassa pieleen, vaan että hei miltä hyvä näyttäisi vaikka puolen vuoden kuluttua.

Se on paljon helpompi siihen suhtautua kuin että korjataan historiaa. Sitten palataan tähän. Ehkä mun parhaita johtamisen ahaa-elämyksiä oli aikanaan, kun mentori vain kysyi minulta, että Tuomas, että yritätkö sinä korjata asioita vai auttaa ihmisiä onnistumaan työssänsä? Se oli aika retorinen kysymys häneltä, mutta ymmärsin kyllä aika nopeasti, mitä hän tarkoitti sillä, että minä olin ja varmaan vieläkin olen asioiden korjaaja, mutta sitten aina pakottaa itsensä muistelemaan, että minun tehtäväni on auttaa ihmisiä onnistumaan.

Mutta sitten hänellä oli hirveän hyvä pointti että sitten kun auttaa ihmisiä onnistumaan, niin voi antaa kovaakin kritiikkiä, koska se tulee silloin oikealla kulmalla. Ja hän vain viittasi urheiluun että urheilussa valmentajan rooli on kovankin kritiikin kautta auttaa urheilija onnistumaan siinä suorituksessa.

Tämän tyyppisiä asioita, aika pienistä asioista semmoinen psykologinen turvallisuus kyllä syntyy mun nähdäkseni.

Satu: Kyllä just näin. Sama kokemus kyllä. Seuraavaan suunnattu ainakin aluksi Tuomakselle, eli palaten Tuomaksen alussa mainitsemaan AI-koodaamisen, niin miten AI voi muuttaa tai miten se muuttaa IT-palveluyritysten bisnesmalleja ja arvolupausta, kun ohjelmistotuotannon kustannukset laskevat ja asiakkailta on aiempaa matalampi kynnys kehittää softaa itse?

Tuomas: Joo. No, se miten se näyttäytyy sitten siinä softan tekemisessä, niin mä uskon, että softan tekemisestä tulee kaikkien osa. Se ei ole enää vaan koodaajien työkalu, vaan se on kaikkien työkalu. Sitä näkyy enemmän ja enemmän. Sitten tietyllä tavalla monia muitakin asioita. Mä itse uskon vahvasti, että tulee paljon tällaisia konsultoinnissa tulee tällaisia palvelullistetaan jatkuviksi palveluiksi, vaikka meillä on tekoälytyökaluja vaikka strategian seuraamiseen reaaliajassa, niin siitä tulee strategian seurantapalvelu.

Palveluna asiakkaille, joka on sekä ihmistyötä että teknologiaa että dataa. Mä uskon vahvasti siihen, että konsulttiliiketoiminta näyttää kohtuu erilaiselta muutaman vuoden päästä ja sieltä tiettyjä ensimmäisiä validaatioita onkin jo. Ja sehän tekee siitä tosi hauskaa, koska tässä on tullut päivätyönä myytyä erilaisia transformaatiota vuosikausia ja nyt on sitten itsellä vähän semmoinen, että tämä meidän oma liiketoiminta muuttuu aika radikaalisti. Se on itse asiassa paljon hauskenpaa taistella sitä, koska ei voikaan viisastella ulkopuolisena, vaan kokee kaikki itse samat haastet.

Satu: Niinpä. Sitten on ehkä parempi myös neuvomaan muita. No seuraava. Miten varmistaa että hiljaisempiakin ääniä saadaan kuuluviin vaikka tällaisten kaikkia koskevien muutosten aikana?

Paljon ollaan puhuttu ehkä siitä, että muutosagentit voi olla sellaisia aika ääniä pitäviä ja sellaisia high maintenance ihmisiä.

Charlotte: Tosi tärkeä kysymys ja tosi tärkeä tehtävä, että varmistetaan, koska ensinnäkin meidän tarvitaan kaiken tyyppisiä ihmisiä. Tiimit ja organisaatiot toimivat parhaiten, kuten aiemmin puhuin, siitä oikeasta miksistä, uutta, vanhaa, mutta kaikenlaisia työntekijöitä ja erilaisuutta.

Se on mun mielestä vahvuus organisaatiossa. Ne on pieniä tekoja, miten varmistetaan. Jos ollaan jossain kokouksessa, tilaisuudessa, miten voi varmistaa että sä käyt kaikki läpi ja annat kaikille tilan. Sitten on hyvä huomioda myös, että toiset eivät anna parastaan, jos sä yllättäen kysyt heiltä. Että miten voidaan ihan käytännön asioilla, että etukäteen agendan valmistelu, että valmistelet näitä asioita, kaikki lukee materiaalit, saa kommentoida etukäteen, tehdään erilaisia tehtäviä, missä haetaan työpajassa vaikka, että jokainen saa itse eka miettiä ja sitten tehdään yhdessä ja sitten vasta jaetaan, koska kaikki ei toimi siinä ääneen ajatellessa ryhmässä parhaalla tavalla.

Että on tarpeeksi monipuolinen niissä omissa keinoissa, millä johtaa sitä ideointityötä tai muuta ja sitten ihan tärkeitä mulle ainakin on johtamisessa ihan tämmöiset one-to-one:t ihmisten kanssa, jossa on aikaa vaan kuunnella ja keskustella ja kuulla ajatuksia ilman mitään sen suurempaa agenda. Ja mä uskon, että sellaisilla keinoilla sitten niitä ajatuksia saadaan esiin.

Satu: Just näin tosi hyvä. Haluaako Tuomas vielä sanoa jotain?

Tuomas: No ehkä semmoinen yksi vähän niin kuin historiallinen, niin kuin silloin, kun oli toimarina, niin sitten synty tämmöinen tapa jutella jokaisen työntekijän kanssa kerran vuodessa. Aluksi oli puoli tuntia, sitten se lyheni sitä vauhtia kun väkimäärä kasvoi, mutta se oli kyllä todella antoisa ja sitä kautta oppi kyllä, että jos kuuntelee vain äänekkäitä ihmisiä, niin saa aika väärän kuvan siitä, missä organisaatio menee.

Usein kaikki parhaat ideat tuli niiltä hiljaisilta, kaikki parhaat havainnot siitä, missä organisaatio menee, piti vaan olla malttia kuunnella. Ja mä muistan, joka kerta se tuntui tosi raskalta aloittaa se prosessi, koska kun jutteli satojen ihmisten kanssa, niin kyllä se vähän vei energiaa. Mutta sitten joka kerta mä

totesin, että jos en olisi tätä tehnyt, niin kyllä mä olisin aika kujalla siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu.

Ja se on yksi mun mielestä johdon suurimpia haasteita, että aika helposti ollaan aika kujalla, mitä oikeasti organisaatiossa tapahtuu ja ajatellaan.

Charlotte: Siihen pitää käyttää aikaa, niin kuin jokaisen ei vaan toimitusjohtajan tai mun, että jokaisen esihenkilötyötä tekevän niin käyttää aikaa sitten laajemmin kuuntelemaan.

Satu: Joo, varmasti. Otan vielä täältä kaksi kysymystä. Miten AI:n käyttö on muuttanut ihmisten välistä vuorovaikutusta organisaatiossanne ja onko? Tai jos on, niin miten?

Tuomas: Mä en ole vielä havainnut mitään fundamentaaleja. Ja ehkä tämmöisen totki mä tiedän, että ihmiset sparrailee, minäkin sparrailen, esimerkiksi “miten mä hoidan tämän tilanteen” -tyyppisesti. Aina välillä mietin, että saanko sitä rakennettua itselleen agentin, joka vastailee WhatsApp-viesteihin.

Tai summaroisi päivän päätteeksi, mitkä ne kaikki viestit on ja tuliko mulle jotain tekemistä -tyyppisesti. Mutta olenko mä oikeasti nähnyt vielä, että miten se olisi oikeasti muuttanut sitä ihmisten välistä kommunikointia, niin ei nyt tule heti mieleen.

Charlotte: Ei mullakaan, miten se olisi muuttanut. Mä ehkä itse mietin, mitä se on mulle tuonut. Mä koen, että mä pystyn sparraamaan paremmin vaikka kollegoja joistakin teemoista, mitä vaikka käsitellään kokouksissa.

Tai kun mä meen jollekin alueelle, joka ei ole mulle niin tuttu, kun mä valmistaudun vaikka tapaamiseen. Mä just nimenomaan käytän sitä omaan sparrailuun ja väitän että se on ehkä välillä parantanut sitä tapaa, jolla voin esittää kysymyksiä, jotka vievät sitten taas sitä henkilöä eteenpäin. Sen se on tuonut, mutta varmaan sillä on jotain haasteitakin. En nyt osaa heti sanoa sanoiksi.

Satu: Otetaan viimeinen kysymys. Voiko johtaja olla muutoksen esteenä ja miten?

Tuomas: Kyllä, siis ilman muuta. En tiedä onko nyt kukaan tarkoituksella tai muuta, mutta ei se johtajankaan rooli, jos miettii vaikka ihan ydintäkin johtoa, niin on aika erilaista tehdä päätöksiä sillä, että sinulla on vastuu vaikka koko

liiketoiminnasta, kaikista työpaikoista ja muista versus, että on jossain, että hei nyt minä näen että tässä on mahdollisuus meidän tulevaisuudelle.

Kyllä siinä aika lailla myöskin täytyy ymmärtää, että missä kontekstissa johtaja sitten joutuu katsomaan asiaa tai sitten ymmärtää, että onko siellä jotain vaikka viranomaisasioita, kaikkea tämän tyyppisiä asioita.

Mutta sitten on tietyllä tavalla kyllä ihan sekin, että jos miettii, niin yleensä johtajat on vähän seniorempia.

Sitten ehkä voi olla, että jotkut nuoremmat, jos näkee ja ymmärtää teknologian tai tarpeen voimakkaammin, on ehkä itse paljon syvemmällä siinä, ehkä tämmöisiäkin eroja tulee. Ja se on mun mielestä se, mitä pitäisi johtajan pitää huolta, että pitää itsensä tietoisena, mitä tapahtuu ja muuta. Ja nyt itse asiassa tämmöisiä käänteismentoreita tulee enemmän ja enemmän näyttää tulevan, missä nuoremmat pitää johtajat ajantasalla, mitä teknologia tarkoittaa ja muuta.

Mun mielestä hyviä ideoita.

Charlotte: Niitä oli jo silloin vuosia sitten. Ehdottomasti voi olla, ja varmaan näin tuskin kukaan on tahallaan mutta varmasti voi olla just sillä, jos ei pysty luomaan semmoista psykologista turvallisuutta tai on vähän semmoista pelolla johtamista, varmasti voi olla.

Silloin yleensä siellä taustalla on joku muu pelko, joka voi olla siitä liiketoiminnasta tai jatkuvuudesta ja sitten se näkyy. Mutta sitten myös, joo mä sanoisin tuohon uusiin teknologioihin ja muihin, että useathan, varsinkin jos katsotaan ylemmissä johtajatehtävissä, niin on tietyllä kaavalla päässeet siihen tehtävään.

Ja se on aika, useasti se voi olla funktionaalinen osaaminen ja se on syvä osaamista jollakin alueella jos sä oot todistanut sen osaamisessa. Ja yhtäkkiä sun pitää muuttaa sitä toimintatapaa. Me ollaan muututtu, työ on kehittynyt ja ei olla enää läheskään suurimmassa osassa paikkoja hirveän hierarkkisia ja muuta, että ollaan mennyt paljon ketterämpiin toimintatapoihin.

Silloin se johtaja joutuu muuttua ja välillä se voi olla myös vaikeaa päästää irti ja sillä sä hidastat sitä muutosta myös. Kyllä se johtaminen on kehittynyt ja kehittyy koko ajan myös tosi paljon.

Satu: No just näin. Hei mä huijasin teitä. Mä haluankin esittää yhden kysymyksen vielä, koska nyt tämä ympyrä sulkeutuu ja kysymys lukeutuu teemaan, josta aloittimmekin.

Eli jos AI:n käyttöä ei ole tuttua tai siihen ei ole rutiineja, niin miten voi tunnistaa niitä tehtäviä jossa AI:n käyöstä voisi olla hyötyä, on sitten johto tai-työntekijätason ihminen?

Charlotte: Mä en tiedä onko tehtävää, missä siitä ei voisi olla hyötyä. Se on ehkä mun haaste. Mä uskon että jokaisessa tehtävässä jotain tämän hetken markkinoilla olevaa tekoälytuotetta pystyy käyttämään ja hyödyntämään omassa työssään, sen jossakin osa-alueessa. Ja mä kannustaisin miettimään ihan sellaisia, että ei välttämättä se koko työ, mutta mitkä on osia tästä työstä, on se sitten jonkun politiikan valmistelu, on se yhden sähköpostin kirjoittaminen, on se datan läpikäynti, mitä sellaisia pieniä asioita, tai sitten mennään isompiin, missä sä voit kokonaista prosessia tehdä tai kehittää sen avulla.

Mutta ehkä se rohkaistus, että jokaisessa tehtävässä löytyy jotakin ja sitten rohkeasti sparrailee ja kysyy muilta. Paljon on ideoita ja paljon löytyy ihan netistä tai muualta, jos hakee että mitä tällä puolella on tehty, niin sillä pääsee jo aika pitkälle, saa ideoita.

Tuomas: Mä sanoisin, että mä katselisin tuntitolkulla YouTube-videoita. Sieltä löytyy älytön määrä. Niin kuin aika simppeleiltäkin henkilökohtaiseen tuottavuuteen liittyviä tällaisien kanavien kautta ihmisiä, jotka tekee näitä, niin se on varmaan hyvä paikka aloittaa. Sitten siitä rupeaa oppimaan, näkemään mitä ne mahdollistaa. Sitten pitää hypätä myös kokeilemiseen. Ei vaan riitä, että kattelee, vaan sitten pitäisi myöskin kokeilla.

Satu: Hei, kiitos kovasti Ihan loistavia vastauksia ja loistavia kysymyksiä yleisöltä.

Tuomas: Kiitos.

Charlotte: Kiitos.