

13.6.2011



Strategiaa luottamuksesta ja ikkunoista

Uudistuva johtaminen – uudet johtajat -seminaari

Mikko Viikari

Aiheet:

Näkökulma: kokemukset Futuricella ja lainaukset Leniniltä

- 1) Keitä olemme
- 2) Asiantuntijat ja strategia
- 3) Luottamus ja organisaatio
- 4) Konkreettisia työkaluja ja esimerkkejä
- 5) Ketteryys ja ne ikkunat



Futurice Oy

- › Asiantuntijayritys, palveluliiketoimintaa, verkkopalveluiden ja IT-ratkaisujen kehitys, konsultointia
- › **Kasvuyritys:** vuosittainen lv:n kasvu 30-100% 8 vuoden ajan
- › **Liikevaihto 9,5 M€; tulos +1,5 M€** (2010)
- › **Helsinki, Tampere, Berliini, Lontoo, Silicon Valley**
- › **Henkilöstö, 150 henkeä** (6/2011)
 - › keski-ikä 29,4 vuotta
 - › n. 95% akateemisesti koulutettuja tai korkeakouluopiskelijoita
- › **Henkilöstötyytyväisyys "tydyttävällä" tasolla**
 - › Great Place to Work -tutkimus: Suomen 2., Euroopan 15.
- › Tavoitteena olla "**maailman paras**", jotenka matka on vasta alussa



Asiakkaillemme esimerkiksi

- › Digitalisoituminen muuttaa täydellisesti asiakkaan toimialan lainalaisuudet. Pyrimme auttamaan: strategian luonnissa, palvelumuotoilussa ja ohjelmistokehityksessä
- › **Kiinteistömaailman** uusi verkkopalvelu
- › Mobiiliratkaisu **Itellan** lehtien varhaisjakelijoille
- › **Helsingin Sanomat** Windows Phone 7:aan



Strategiassa olennaisinta?

- › Liiketoimintamme mallintaminen on varsin yksinkertaista, rahoitus triviaalia (malli mahtuisi tälle riville, mutta en kirjoittanut sitä auki)
- › **Mielenkiintoisempia ovat ihmiset, ne asiantuntijat**
 - › "Henkilöstökoneiston" rakentaminen ja ajaminen: motivointi, organisointi, johtaminen ja johdattaminen
 - › Asiantuntijayhteisön kokonaisvaltainen tuki yrityksen päämäärille. Ja toisinpäin.
- › Miten organisaatio voi olla osaava, uskottava, kannattava, haluttu, kestävä?
 - › ...sidosryhmille: työntekijät, nykyiset asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, potentiaaliset työntekijät, omistajat, media, sosiaalinen media.

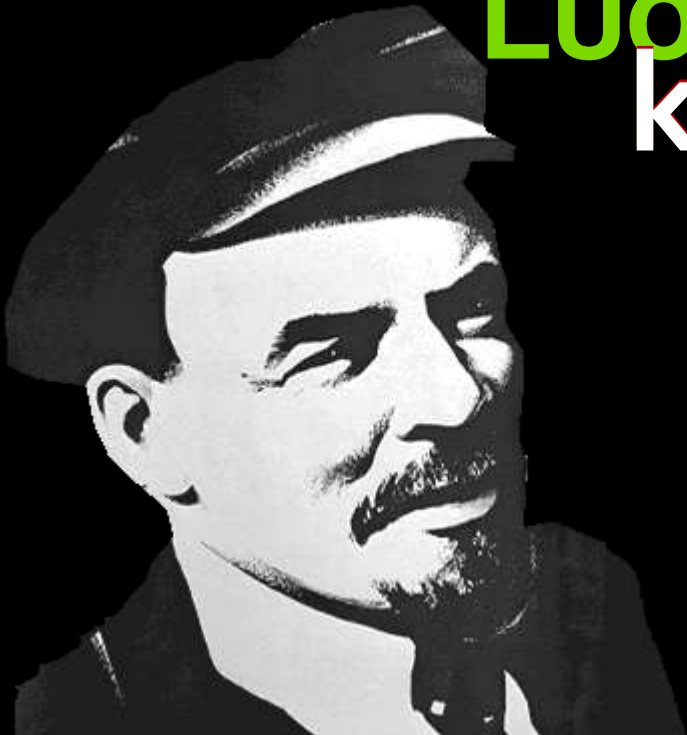


“Ei me olla mitään businessmiehiä,
me tehdään näitä juttuja.”

“You are not here to do your job,
we are here to do our job.”



Luottamus hyvä,
kontrolli poisempi



Vai... miten päin...?

- › Toki, **kontrolli helpottaa** ja on monasti perusteltua
- › Mutta: **onko tämä se kohta missä kannattaa laskea rimaa?**

- › Vai voitko rakentaa tästä strategian ytimen?
 - › Moni asia loksahdaa paikoilleen kuin itsestään, jos luottamuksen kulttuuri saadaan luotua



Luottamus ihmiseen

- › Ihminen on hyvä
- › Osoita luottamusta, saat luottamusta
- › Luodaan kaikin keinoin järjestelmä, joka perustuu näille oletuksille
 - › Luotetaan, että ihmiset toimivat "oikein"
 - › Oletetaan, että kaikki luottavat, että muut toimivat "oikein"
 - › Toimitaan sen mukaan
- › Muista: sisäinen motivaatio voittaa aina ulkoisen!
- › Tuhoaako kontrolli aina luottamuksen?



Ihmiset, sitten strategia

- › **Jim Collins** ryhmineen tutki 1435 yritystä ja erotti joukosta 11, joiden menestys oli 15 vuoden ajan ollut selkeästi muita parempaa
- › **Good to Great**, bestseller-opus
- › Erottavissa tekijöissä korostuu oikeiden ihmisten ensisijaisuus
- › Sekä mm. se, että **tehdään asioita, joista ollaan innostuneita**

7 erottavaa konseptia

1. Level 5 Leadership
2. **First Who... Then What**
 - ...**first right people on the bus, and wrong people off the bus.**
 - **Then figure out where to drive.**
3. Confront the Brutal Facts
4. **Hedgehog Concept**
5. Culture of Discipline
6. Technology Accelerators
7. Flywheel, Not Doomloop



Futuricen strategia

- › **Oletus:** digitaalisten palveluiden kehitykselle on tarvetta
- › **Pitkän tähtäimen menestyksemme** ratkaisee tällöin:
 1. Oikeiden ihmisten löytäminen ja motivointi
 2. **Kulttuuri:** välittäminen, "sense of urgency", nöyryys, "customer focused & business minded", luottamus
 3. **Oppiva organisaatio** ja oikeat toimintatavat
 4. **Strateginen ketteryys**, ohjautuvuus tiimeissä



Päätöksentekoperiaatteet

- › The one who promises, is the one who delivers
- › Always thrive to push decisions towards **business responsibility**
- › Encourage thinking through **3x2 principle**:
 - › 3: People, Customers, Business
 - › 2: Now and in the future
- › Control decisions via **100% transparency**
- › **See the whole**. Big picture before own turf, avoid local optimization



Näin kuuluu toimia.

- › “Oikean firman” tehottomuus on hirmuista
 - › Kysy rohkeasti hyödyttääkö tekeminen asiakasta tai työntekijää
 - › Tarvitaanko tätä palaveria, prosessia, hyväksyntää, sopimusta, henkilöä, ...
- › Funktiot ja roolit ovat pahoja
 - › Vapaus ja liiketoimintavastuu on kaunista
 - › Keskity rohkeasti nopeaan läpivientiin alusta loppuun
- › Liiketoiminta-ajattelu on kaikkien asia
- › Jaa tieto kaikille, yksinkertaista tarvittaessa, opeta
- › Päätöksenteko kentällä tilanteenmukaisesti
 - › Ylhäältä ohjaus ja tuki

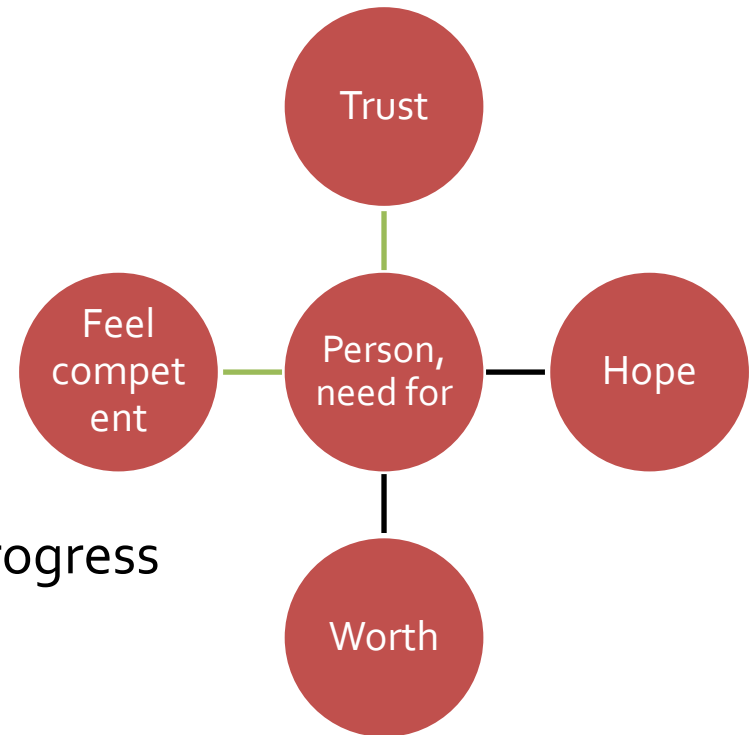


Organisaation perusteet



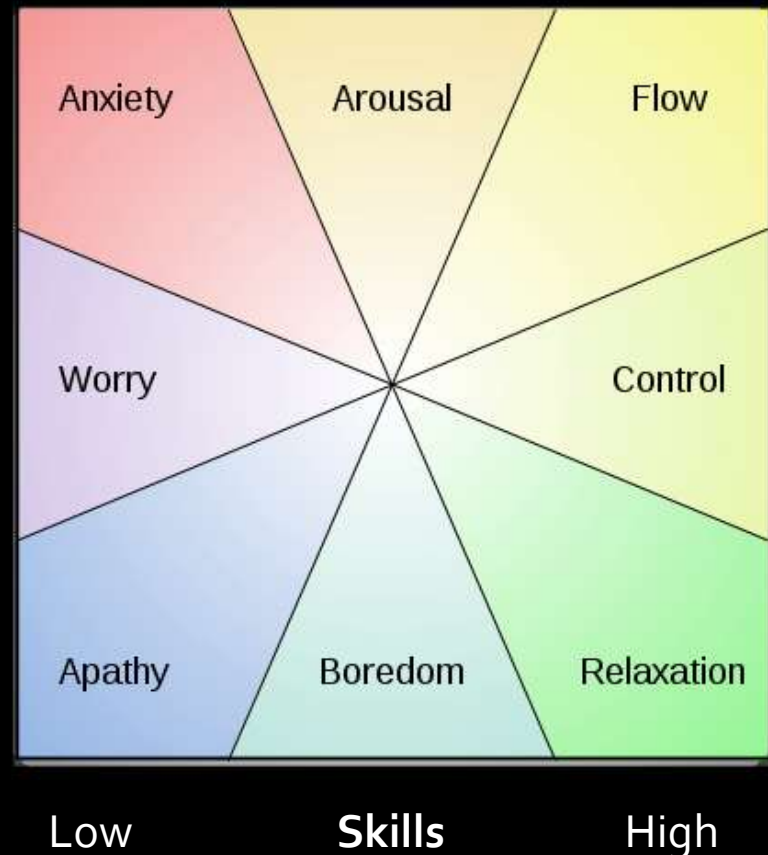
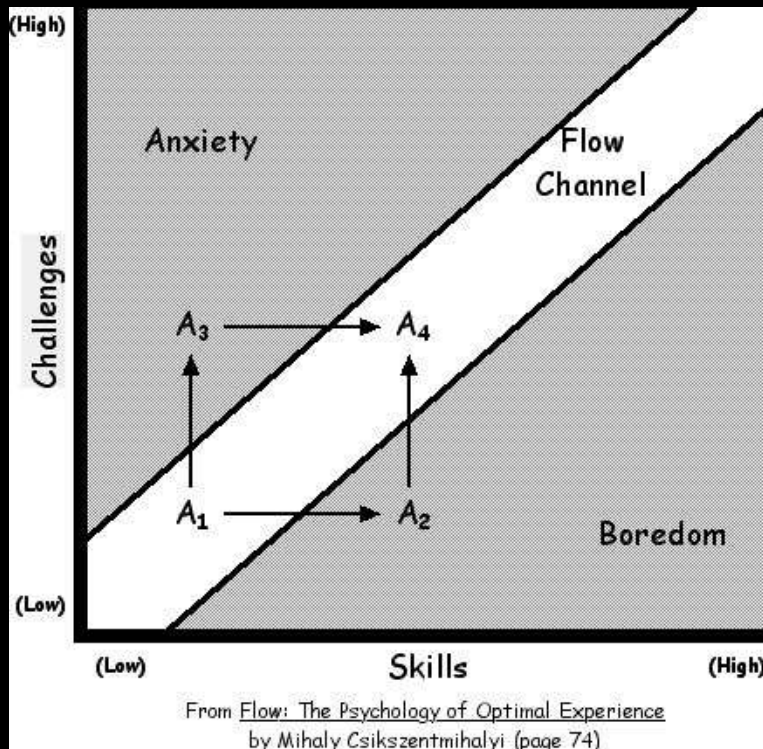
Motivaatiomalli

- › Autonomy
- › Mastery
- › Challenge
- › Purpose
- › Relatedness
- › Immediate feedback / perceived progress
- › Perceived Control
- › Respect
- › Why



Csikszentmihályi : "Flow"

Flow = Clear goals & rules + Challenge level + immediate feedback



Kulttuurimme mukaisia käytäntöjä



Raportointi

- › “Powerhead”
 - › Tuloennusteiden **raportointi suullisesti** yhteisessä tilaisuudessa
 - › Ainakin tiiminvetäjät ja johtoryhmä paikalla, avoimet ovet
 - › Sitouttava ennenkaikkea kolleegoiden suuntaan
- › Yksityiskohtaiset tulo- ja menoennusteet seinällä
- › **Pelimäisyys**, kts. myös Futubonus



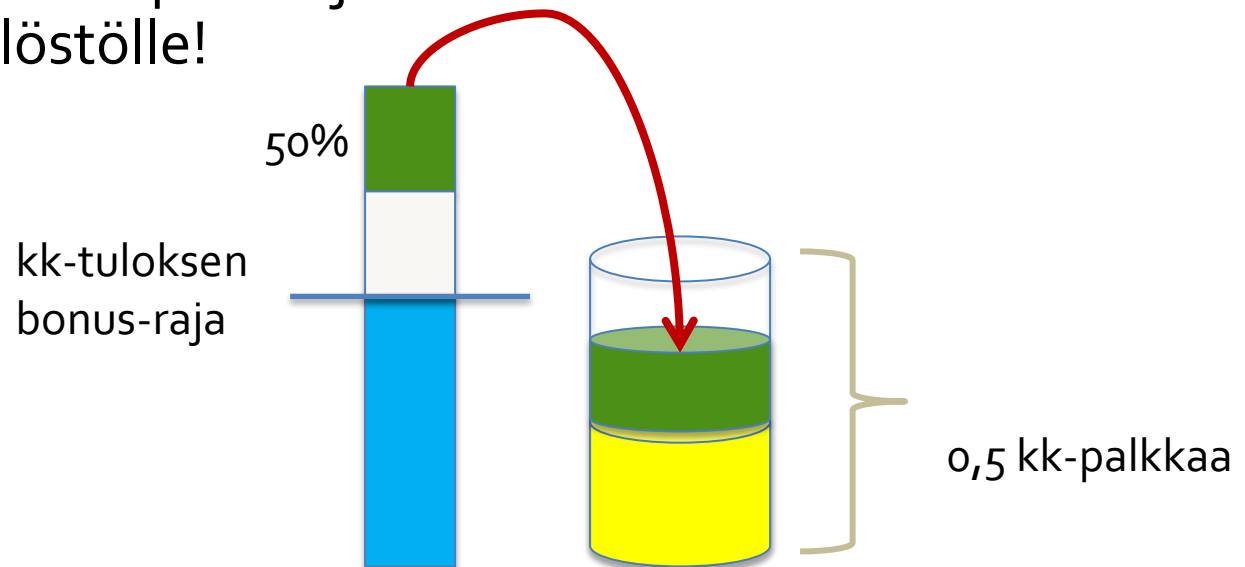
Kommunikaatio(työkalut)

- › **Julisteet** seinillä!
- › **Instant Messaging** -tyyppiset työkalut ovat tehokkaita: Skype (chat), Yammer (enterprise micro blogging), Irc
- › **Wiki-tyyppiset työkalut:** Confluence (wiki-intranet), Basecamp (projektihallintaa)
- › **Käytäväkeskustelut!**
- › **Tiimihuoneet:** Kaikki tekijät samaan fyysiseen tilaan, visuaalinen kommunikaatio
- › Videointi ja live-video: <http://vimeo.com/futurice>
- › **Voitko välttää etänä työskentelyä ja hajauttamista?**



Futubonus-malli

- › Yksinkertainen bonus-malli, sama kaikille työntekijöille
- › 50% bonusrajan ylittävästä tuloksesta bonus-koriin.
- › Korin koko = $\frac{1}{2}$ kk-palkkaa kaikille.
- › Marginaalisesti siis puolet jokaisesta eurosta henkilöstölle!
- › Oikea kori!

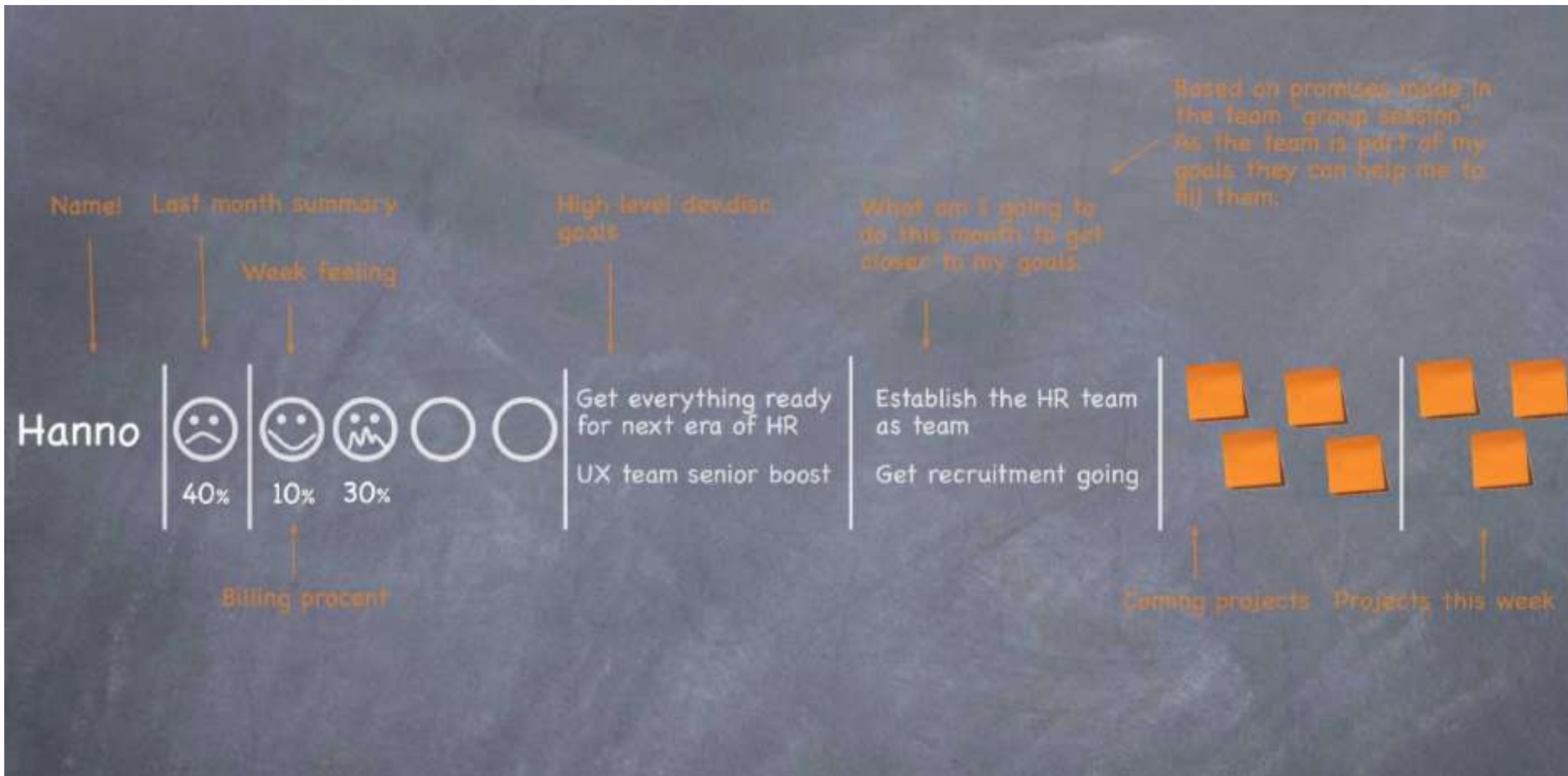


Yhteiset tapahtumat

- › **Futufriday**, joka kuun ensimmäinen perjantai. Kaikki koolla. Videoyhteys Helsinki-Tampere-Berliini.
 - › Virallista ohjelmaa
 - › Yhteinen lounas
 - › Koulutuksia, esityksiä ajankohtaisista aiheista, vierailevia puhujia
- › **”Toimarin kyselytunti”** kerran kuussa
- › **Aamiainen** joka keskiviikko klo 09:00, hyvää ruokaa
- › **”Action day”** yhteistä urheilua/kulttuuria/syömistä/juomista
- › **”Futubileet”**: kerran vuodessa toimistolla, 400+ henkeä
- › **Demo evening**



Weekly smileys



Ikkunat, ketteryys, vallankumo uksellinen harhapolku



Mustako vai valkea joutsen?



- › Nassim Nicholas Taleb (2007, 2010)
- › Normaalijakauma on "väärässä", **80:20** on "oikein"
- › Normaalijakauman mukaan "**mahdottomat tapahtumat hallitsevat maailmaa**". Vaikka ne ovat (melko) harvinaisia, niiden vaikutus voi olla huikea!
- › Et voi ennustaa, mutta voit varautua:
 - › Mustiin: ole robusti tai ota riski, että kuolet...
 - › Valkoisiin: ole valmiina hyödyntämään mahdollisuus (ikkuna)
- › Luota siihen, että ikkunoita aukeaa
- › Kuuntele, tutki, ole avoin, monipuolinen
- › Ole valmiina iskemään, kun tilaisuus koittaa

$$\Pr[X > x] \sim x^{-\alpha} \text{ as } x \rightarrow \infty, \quad \alpha > 0.$$

Google



Minusta tuntuu että...

- › Organisaatiot säännönmukaisesti eivät ole valmiita, koska...
 - › kaikilla on kädet täynnä nykyisiä töitä
 - › ei haluta kannibalisoida omaa liiketoimintaa
 - › ilmennyt mahdollisuus ei ole omaa ydinliiketoimintaa
 - › "aidon vallankumouksellisen" mind-set puuttuu, ei olla selkä seinää vasten
- › Start-up -toimintamalli ja riskirahoitus elää tästä ilmiöstä
- › Ideoita ja mahdollisuuksia on yllinkyllin, implementaatio ratkaisee!
 - › Mahdollisuuksia tulee aina uusia, ei haittaa vaikka missasit edellisen.
- › Miten vakiintunut organisaatio voisi toimia "normaalijakauman jälkeisessä" maailmassa?

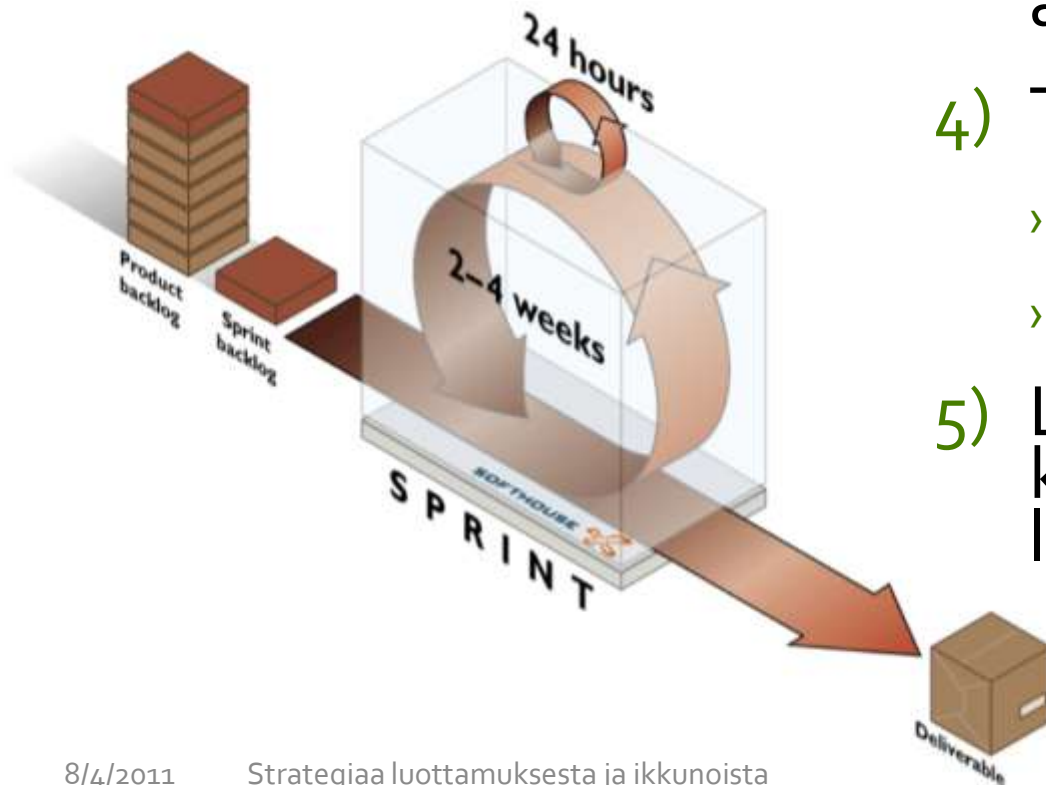


- › “Vallankumous on mahdoton ilman vallankumouksellista tilannetta, kuitenkin jokainen vallankumouksellinen tilanne ei johda vallankumoukseen.”



Ketterä kehitysmalli

- 1) Yhteinen visio, ei “5-vuotissuunnitelmaa”
- 2) Askel kerrallaan, oikeaan suuntaan
- 3) Priorisointi: tärkein askel ensin
- 4) Tekijät vastuussa
 - › Tiimi lupaa, tiimi toimittaa
 - › Tiimi itseorganisoituu
- 5) Läpinäkyvyys, kommunikaatio, luottamus



Yhteenveto

- › Voiko yrityksen toimintalogiikan rakentaa luottamuksen oletukselle?
- › Oman firman DNA:han sopivat innovatiiviset työkalut ja käytännöt, jotka tukevat strategisia tavoitteita.
- › Miksi pelit ovat niin suosittuja? Miten soveltaa?
- › Muuttuuko maailma yhä "ei-Gaussisemmaksi"? Miten reagoit siihen?
- › Ketterä ohjelmistokehitys on mullistanut alan toimintatavat. Onko vastaavaa tapahtunut muilla aloilla?

