

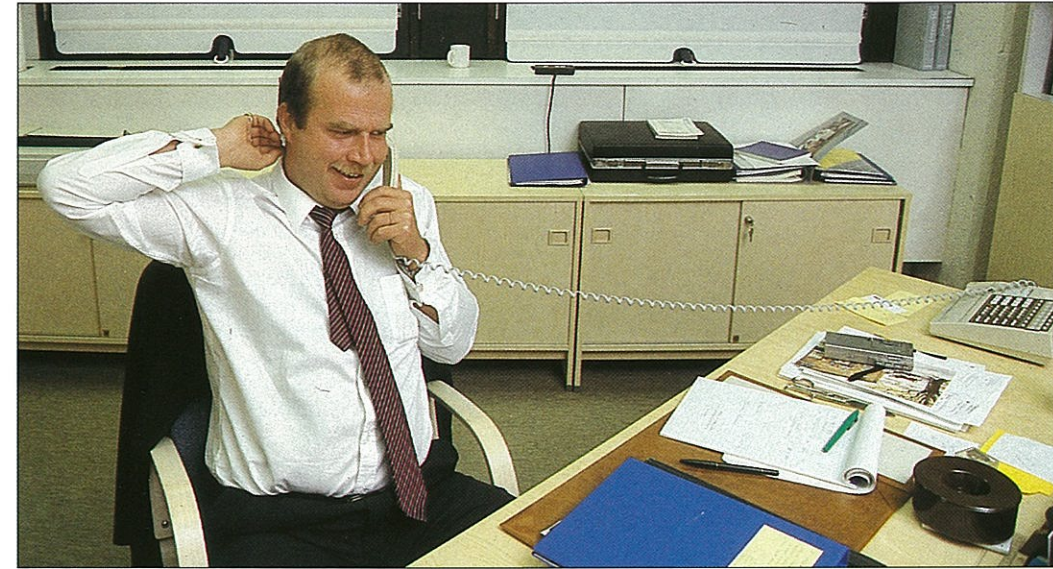
Informaatiojärjestelmissä ponnistellaan fiksuille vapaammat kädet

Teksti: Terhi Ogbeide
Kuvat: Risto Laine



"Raamattu on ehkä paras yrityskulttuurikirja. Se määrää toimintaetiikkaamme enemmän kuin mitkään muut opit."

"Juhlallisempaa tavoitetta meillä ei ole kuin tehdä rahaa, saavuttaa arvoa. Se käy niin, että ihmisille sanotaan: ruvetaan ajattelemaan, ymmärretään liiketoimintaa ja käyttäytyään vastuuntuntoisesti. Kukin tehköön tyylillään, kunhan tulee tulosta", sanoo Kalle Isokallio. Hän on nyt veivannut IJ:n ruoria puolitoista vuotta. Tuona aikana Informaatiojärjestelmissä on tapahtunut.



"En mielelläni näe organisaatiossa ihmisiä, jotka eivät ole valmiita asettamaan ajatuksiaan kritiikille alttiiksi. Jos ajatus on oikein, se kestää kritiikin. Jos se on likimain oikein, se paranee kritiikillä. Jos se on väärin, niin se paljastuu."

Isokallio sanoo pyrkivänsä joustavaan organisaatioon. "Että kiinnitettäisiin huomiota enemmänkin siihen, mitä pitää saada aikaan, kuin siihen, minkälainen hierarkia meillä on."

"Toitotan koko ajan vastualuejohtamista. Yksilö tai ryhmä ottaa vastatakseen jonkun alueen, mutta pitää ymmärtää myös seuraavan isomman vastualueen tavoitteet."

Kun ihmiset ymmärtävät vastuunsa, heitä ei tarvitse valvoa niin paljon. Poistuu paljon perinteisiä esimiestehtäviä.

Varmemmaksi vakuudeksi kellokorttitelineitä on kannettu pois. Yksi niistä muistomerkiksi Isokallion huoneeseen. Mutta hän muistuttaa, että huomio on pidettävä tehtävässä. "Monissa töissä on oltava paikalla virastoaikana eikä siitä päästä mihinkään."

Montako alaista?

"Tarjoamme sellaista tietotekniikkaa, jonka avulla asiakas voi parantaa kilpailukykyään. Se pitää saavuttaa siten, että myös Nokian kaksi toivetta tulee täytettyä: pitkäaikainen arvo nousee ja lyhytaikainen tavoite, että pystymme tuottamaan voittoa, jolloin voidaan maksaa osinkoa. Bisneksemme on oltava kannattavaa. Toistaiseksi on ollut. Siksi se on myös hauskaa."

"On asiakkaiden ja henkilökunnan etu, että toimimme näin. Ei henkilökunnalle eikä asiakkaille ole mitään iloa yrityksestä, joka tuottaa tappiota. Semmoinen yritys ei ole kauan olemassa."

"Tämän takia organisaation on palveltava asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin, oltava mukautuva, koska teknologia, palvelut ja asiakkaat ovat muuttuvia."

"Suomessa, jossa ihmisillä on hierarkkinen arvomaailma ja sosiaalista arvostusta mitataan alaisten lukumäärällä, aiheuttavat organisaatiomuutokset yleensä ongelmia. Joten meidän on helpompi luoda joustava organisaatio siten, että puhumme vastualueista emmekä hierarkioista. Voimme määritellä vastuualueita koko ajan uudestaan."

Millä keinoin?

Miten organisaatiota sitten on muutettu joustavaksi? "Muutetaan. Perfekti on vähän ennenaikainen", Isokallio korjaa.

"Yrityskulttuurinkin määrää protestanttinen arvomaailmamme. Kaikki oppi, mitä tehdään, perustuu suomalaiseen arvomaailmaan ja terveeseen suomalaiseen maalaisjärkeen", Isokallio opettaa.

"Olemme yrittäneet ottaa selvää, miten ihmiset haluaisivat toimia. Vastauksista päätellen siten, että heille kerrotaan pelikentän reunat ja kerrotaan mitä pitää saada aikaan. Ja annetaan pelata."

"Ihmiset eivät motivoitu pajaillusta vaan siitä, että heille annetaan vastuullisia tehtäviä ja vapautta suoritua niistä. Lisäksi jokainen ihmisen haluaa tietää, onko työ suoritettu hyvin vai huonosti. Koska esimiehillä on taipumus kertoa ainoastaan silloin, kun se on tehty huonosti, niin meillä kai hiljaisuus pitää käsittää

kiitokseksi."

Käytännön muutoskeinoina on käytetty sisäistä koulutusta. Tiedonkulun yhdeksi kanavaksi on lisätty sähköinen posti. Ovia on auottu. Hommia vaihdettu. Yhteydenpito talossa on vilkastunut. Jotkut kuvaavat organisaatiokaavion muuttuneen pystyviivan näköisestä vaakaviivaksi.

Toimintaa on tehnyt joustavammaksi myös se ahkerasti sovellettu Isokallion periaate, että helpompaa pyytää anteeksi jälkikäteen kuin lupaa etukäteen.

Isokallio itsekin myöntää, että jotain on tapahtunut. "On saatu aikaiseksi kyselevämpi ilmapiiri. Se on myönteistä."

"Mutta en minä muuten näe yrityskulttuurin muutoksia, koska ne ovat niin pieniä. Enhän huomaa esimerkiksi tukkani kasvuaan. Näin isossa organisaatiossa ei tapahdu vallankumousta", hän toteaa.

Esimies on valmentaja

Suunnitelmissa on myös uudistaa esimieskoulutusta. Esimiehiä opetetaan järjestämään alaisilleen optimaalinen stressi. Heitä kasvatetaan siihen, että he ovat vastuussa kaikkien resurssien käytöstä. Esimies ei ole yksilösuorittaja, vaan häntä mitataan ryhmänsä suoriutumisen avulla. "Minua ei kiinnosta, miten esimiehet tekevät yksilöinä työtä, vaan miten he käyttävät yhtiön resursseja."

"Ei ole mitään mallia, johon yrittäisimme ihmisiä ajaa", Isokallio huomauttaa. "Ihmiset hakevat minulta koko ajan jotain mallia ja ihmettelevät, kun en anna mitään muuta

kuin suuntaviivoja. En voi antaa, koska ei ole mitään oikeata käyttäytymismallia. En halua organisaatiota, jossa kaikki toimivat samalla tavalla. Falski käyttäytyminen näkyy aina. Jos yritetään saada ihmiset käyttäytymään eri tavalla kuin heidän luonteensa mukaisesti, ei saavuteta toivottua lopputulosta."

Kaikki eivät ole samaa mieltä

Entä jos tulee vastarintaa? Ainakin voisi kuvitella muutosten aiheuttavan pakoa.

"Emme ole havainneet. Sitä paitsi millaiset ihmiset vastustavat omaa kehittämistään", Isokallio heittää kuivasti.

"Meidän tehtävämme on ponnistella eteenpäin. Jos ei tapahdu mitään, mennään kotiin miettimään, missä vika ja ponnistellaan lisää. Ponnistellaan, on ponnisteltu, tullaan ponnistelemaan." Isokallio kelee aikamuotoja.

"Minun aivoni toimivat siten, että minua täytyy kritisoida koko ajan, koska muuten saatan ihastua johonkin hölmöön ajatukseen. Siksi minulla onkin ammattimaisia kriitikoita, joiden vastuualuekuvaukseen kuuluu koko ajan analysoida, onko toimintamme järkevää."

"Kauppalehdessä oli joskus aforismi jossa sanottiin, että jos kaksi tyyppiä on aina samaa mieltä, toinen heistä on turha organisaatiossa. Jos he ovat aina eri mieltä, kummatkin ovat turhia organisaatiossa. Jos he ovat silloin tällöin samaa mieltä ja silloin tällöin eri mieltä, heidät kannattaa pitää. Niin on."