



This is
Tukifunktioista
tilannehuoneeksi
Loppuraportti



Lähtötila

- Vuonna 2018 Woolmanissa yrityksen kasvussa oli saavutettu tietty kasvun tila, joka kiteytyi mm. näissä indikaattoreissa
 - ensimmäinen yritysosto kotimaassa tehty
 - ensimmäinen yritysosto ulkomailla tehty
 - Pääomasijoittaja tullut mukaan
 - organisaation kasvu noin 50 henkilöön, ja henkilöstöä Suomen lisäksi Ruotsissa ja Hollannissa
- Tyypillisesti yrityksen kasvaessa perustetaan hallinnollisia funktiota ja prosesseja yrityksen ohjattavuuden ja kontrollin säilyttämiseen. Samalla ne hidastavat viestintää, muuttavat sisäisiä prosesseja sekä päätöksentekoa.
 - Nopean kasvun yritys tarvitsee dynaamisen ja tilannesidonnaisen päätöksenteko- ja hallintakulttuurin, joka pystyy tukemaan organisaatiota vaikka henkilöstömäärä kasvaa koko ajan.
- Tämän paradoksin Woolman halusi ratkaista uudella, omia kasvun liiketoimintatavoitteita tukevalla tavalla.
 - Tavoitteena on kehittää toimintamalli, joka mahdollistaa samaan aikaan nopean kasvun sekä kehittyvään osaamiseen ja dynaamiseen itseohjautuvuuteen pohjautuvan organisaation hallinnoinnin

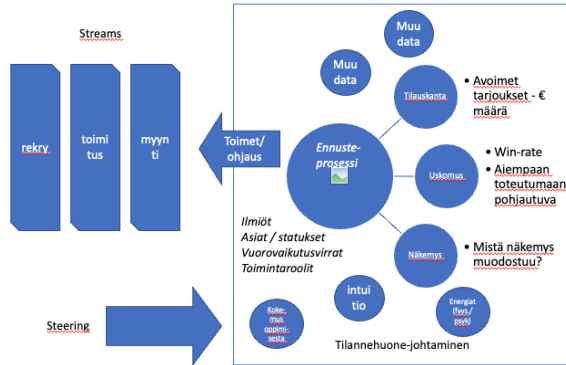


Tavoitteet hankkeelle

**Projektilla on kaksi päätavoitetta:
Rakentaa ja pilotoida nopean kasvun
yritykselle sopiva johtamismalli -
“Tilannehuone-konsepti” sekä kehittää
organisaatio toimimaan
yhdessäohjautuvaksi em. toimintamallin
avulla.**



Matkan varrella mm.



Jatkuva sparraus ja keskustelu välillä johto-valmentaja johti siihen, että organisaatiomuotoilua tapahtui koko ajan. Ajatukset visualisoitiin, koestettiin arjessa ja tarvittaessa palautettiin suunnittelupöydälle. Jokainen interventio vei organisaatiota sekä ymmärrystä siitä eteenpäin.

Sosiokratia 3.0 päätöksenteko

- **Driver** = motivaatio
 - **Consent** = ei pyritä yksimielisyyteen vaan vähentämään erimielisyyttä
 - **Jännite** = nykyinen toimintatapa vs. mihin pyritään
- repeksi hyvä nyt
1. Driverin esittäminen
 2. Ehdotuksen esittäminen
 3. Selventävät kysymykset
 4. Nopeat reaktiot
 5. Huolet ja vastalauseet
 6. Vastalauseiden hyväksyminen
 7. Huolten ja vastalauseiden ratkaisu

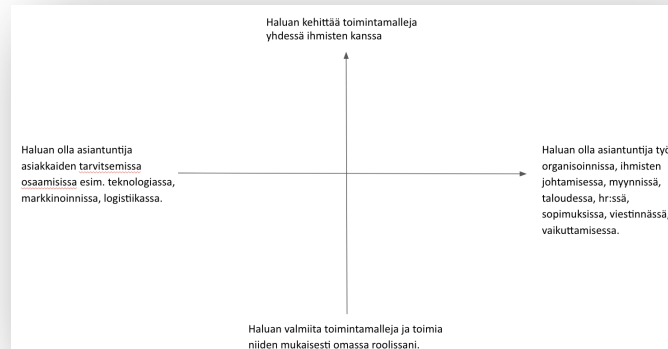


“

Teams & cross-team work. Working as individual team organization. Care about Woolmans success customers colleagues. Make decisions as a team.

Summary of "Consolidating Min Specs workshop outcomes" - discussion

Havahduttettiin, törmäytettiin ja luotiin yhteiskehittäen ymmärrystä toimintakulttuurista. Tuotiin henkistä tilaa ja synnytettiin tilausta tilannehuone-mallille arkeen.



Interior perspective	Exterior perspective
People's beliefs and mindsets	People's behaviour
Organisational culture	Organisational systems (structures, processes, practices)

Culture affects us and we affect culture.

Actually, we are the culture.

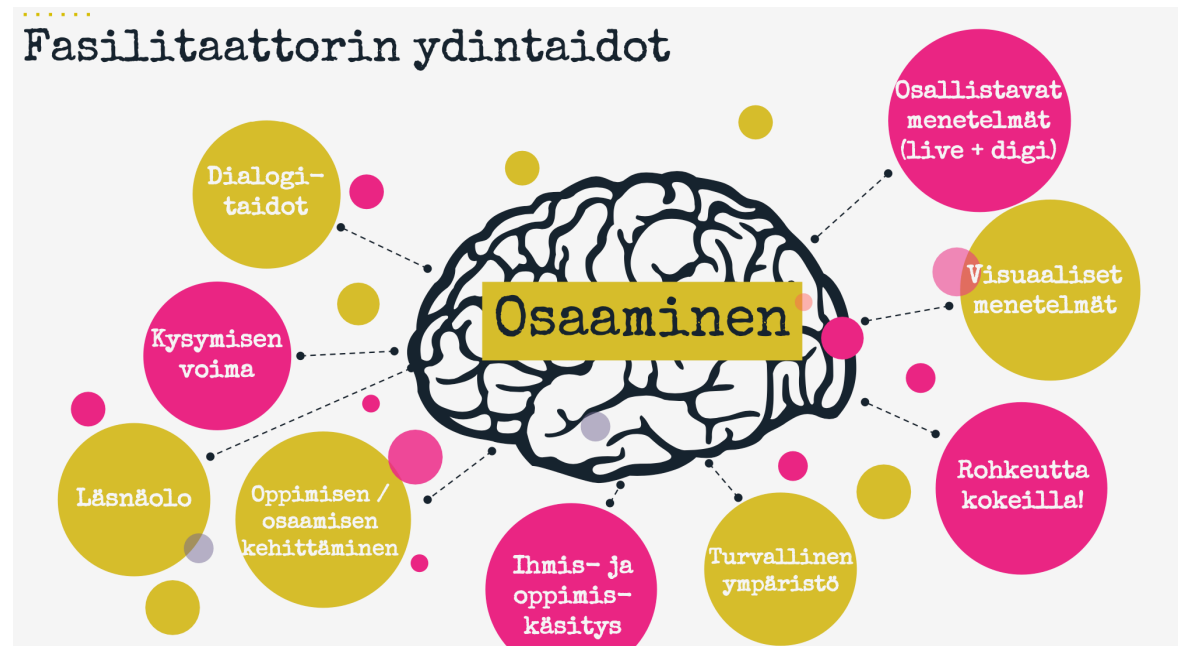
Harjoiteltiin luopumista, mm. toimimattomista rakenteista

Tulokset



Fasilitointiosaaminen

- Koko organisaatiolle herättelyä aiheeseen ja halukkaille syventävä valmennus, painopiste digitaalisessa fasilitoinnissa
- Johtamisessa ja yhteisissä tilaisuuksissa fasilitointi muodostunut käytännöksi
- Tiimien arjessa perustietämys fasilitoinnista luotu, ensimmäiset käytännöt saatu liikkeelle
- Etätyöskelyn edelleen jatkuessa lisää panosta ja fokusta tarvitaan, jotta juurtuu arkeen



Päätöksenteko-osaaminen

- Cynefin-viitekehyksen yhteisellä opettelulla ja harjoittamisella luotiin yhteistä kieltä ja käsitteistöä päätöksenteko-osaamiseen.
- Kaaoksen ja kompleksisuuden erottamisella saatiin omaan työkuormaan sekä työtehtäviin uutta perspektiiviä. Tämä koettiin tärkeäksi omaa jaksamista edistäväksi tekijäksi.



Organisaatiomalli -> Toimintamalli -> Woolman Operating System syntyi

"the business"

"the how-to"

"the outcomes"

Goals from our Strategic Landscapes

WOS

Ways of Working

Business Plan

Grow Invoicing

Grow Talent

Grow Market

Company business idea

Sales playbook

Projects playbook

Services playbook

**Product development
playbook**

Culture handbook

Leadership handbook

Team handbook

Business instructions

Learning paths & badges

Continuous Learning

Interaction and
Communication

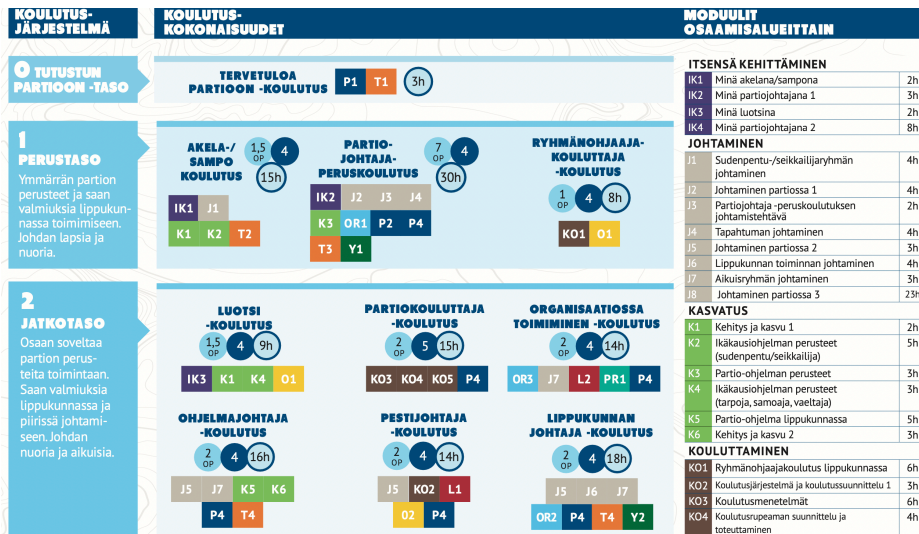
Routines

Rituals

Appreciation

Continuous feedback loop

Oppimissuunnitelmat ja -polut tiimeissä



- UX tiimi valikoitui pilotointiin, tuloksena muotoiltiin ja kehitettiin:

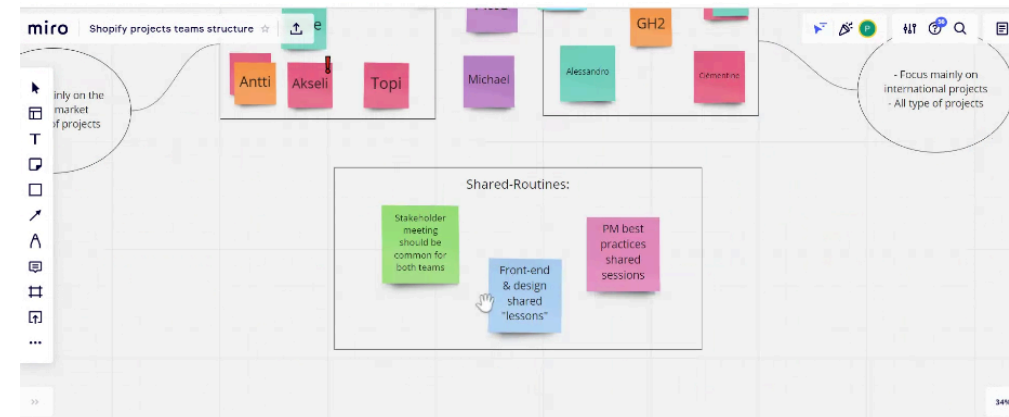
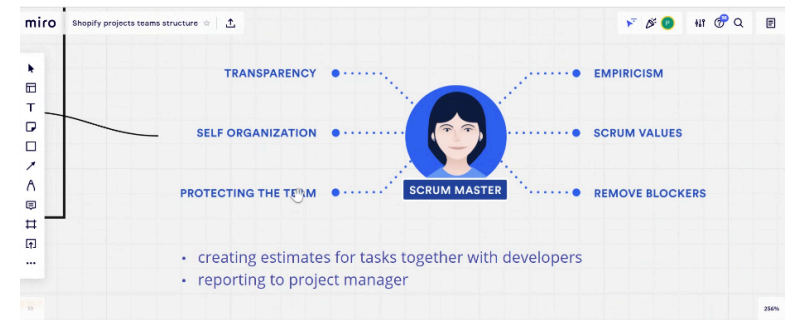
- Arjen toistuvat oppimisrutiinit viikkotasolle ja kuukausitasolle
- Woolmanin UX oppimismoduulien rakenne osaamiseen skaalaamiseen = oppimispolku hahmottui
- Jatkossa kehitetään edelleen oppimispolkuja sekä oppimismerkkejä
- Seuraava tavoite skaalata tämän tiimin opit muihin tiimeihin
- Haasteena osaamisen kehittämisen jatkuvuus: prosessin pito aktiivisena ja kehittyvänä itseohjautuvasti tiimeissä

Esimerkkinä muotoilussa käytettiin mm. Suomen partiolaisten osaamisen kehittämisen mallia, ks. yllä



Playbookit ohjaamassa toimintaa

- Yhteisorganisoituminen on käynnissä
- Tiimit tunnistavat rutiineja ja rooleja sekä kehittävät niitä yhdessä
- Playbookien ääreen kokoonnutaan; sinne kootaan yhteisesti sovittua toimintaa
- Playbookit keskeisessä roolissa tulokkaiden perehtymisessä



Ohjaavat periaatteet kirkastuivat



- Respect your own and others time.
- Make a whole run, not just running from base to base (unbroken working)
- Make decisions in distributed way (distributed and role based decision making)
- Create good processes, not bad processes
- Identify and understand the situation, before making a decision and taking action. Use Cynefin framework in example.
- Hurry and rush is a self-created state and mindset. Don't blame others. You own your own urgency and time
- We do according to the plan, not always come up with something new
- *Luottamuksen merkitys keskeisenä toimintaa ohjaavana tekijänä kirkastunut*



Kerätty palaute ja koetut hyödyt hankkeen aikana

- Seuraava työhyvinvointikysely toteutetaan syksyllä 2021
 - Laadullisesti koettu tyytyväisyys hyvällä tasolla
- Kriisiytyneiden asiakasprojektien määrä alhaisimmillaan koskaan

- Tällä hetkellä Woolmanin liikevaihdon kasvu viime vuoteen on 82%
- Henkilöstön määrä lähes tuplaantunut hankkeen aikana
- Merkittäviä uusia asiakkuuksia hankittu

“

Uudet asiat ja niiden oppiminen. Pysähtyä hetkeksi miettimään omaa tekemistä omia taitoja ja puutteita. Oman aiemman osaamisen ja taustan aktivointi.

Yhteenveto: "Ertiyisen hienoa tällä matkalla oli..." - keskustelu

“

Osaan käyttää opittuja asioita palavereissa. Osaan soveltaa kaikkia opittua. Fasilitoin ihan luonnostaa.

Yhteenveto: "Joku päivä minä vielä..." - keskustelu



Mitä opimme?

Kasvuyrityksen kehittäminen samalla kovaa kasvua tehden

- Tämähän on mahdollista!
- Arkeen vienti on valoa, vaatimista ja luottamusta
- Ihmiset ovat epäsynkassa ja se pitää hyväksyä: jokaisen kokemus tästä kontekstista on erilainen jatkuvasti
- Poisoppimista tarvitaan tässäkin kontekstissa
- Aika ajoin tarvitsee muuttaa (omaa) perspektiiviä
 - Kuinka usein pitäisikin pysähtyä ja katsoa perspektiiviä sekä mitä ollaan jo saavutettu!?
- Ongelmakeskeisyydestä kasvettu hyvän viljelemiseen

One word: *influence*. Not *control*. We agree. Leaders, and importantly our enterprise principals—chief executive officers—who focus on the absolute ability to control situations are relying on the Achilles' heel of leadership communication. Jim Collins (Collins and Hansen 2011) was



”

Se vaatii oma-aloitteista tutkimista, lukemista, perehtymistä ja yhdessä työskentelyä. Vaatii yhteisen ymmärryksen, joka syntyy hyvällä fasilitoinnilla kun työskennellään yhdessä sen eteen. Lopputuloksena voi syntyä kuvauksia, ohjeita etc, mutta ennenkaikkea tapa toimia. Onnistuneen lopputuloksen määrittää miten hyvin saamme luotua rutiinin ja ihmiset toimimaan sovitusti.



Jatkokehittämistarpeet

- Jatkuvan kehittämisen intohimoa!
- Ohjaavan informaation edelleenkehittäminen, datan relevanttiuden säilyminen jatkossa

