

2. Johtoryhmätyöskentelyn käynnistäminen ja vastuiden jakaminen

Äänitteen kesto: 36 min

Litterointimerkinnät

Mikko:	Juontaja 1, Mikko Seppälä
Kirsi:	Juontaja 2, Kirsi Kemell
Paavo:	Vierailija, Paavo Elomaa
sa-	sana jää kesken
(sana)	epävarmasti kuultu jakso puheessa tai epävarmasti tunnistettu puhuja
(-)	sana, josta ei ole saatu selvää
(--)	useampia sanoja, joista ei ole saatu selvää
, . ? :	kieliopin mukainen välimerkki tai alle 10 sekunnin tauko puheessa

[Musiikkia]

Mikko: Kuuntelet Systeeminen johtaminen -podcast-sarjaa. Sarjan tarkoituksena on selvittää, mitä systeeminen johtaminen on ja miten sitä on mahdollista edistää yritysten arjessa. Pysähdy aiheen äärellä. [Musiikkia] Tässä jaksossa aiheena pk-yrityksen johtoryhmätyöskentelyn käynnistäminen ja arjen vastuiden jakaminen. Minä olen Mikko Seppälä Jyväskylän ammattikorkeakoulusta.

Kirsi: Ja minä olen Kirsi Kemell Jyväskylän ammattikorkeakoulusta.

Mikko: Ja aiheesta on kanssamme keskustelemassa Laukaan Betonin toimitusjohtaja Paavo Elomaa. Tervetuloa Paavo.

Paavo: Kiitoksia paljon.

Mikko: Teidän yritys lähti mukaan Systeeminen johtaminen teollisuudessa -hankkeeseen ja sen myötä on johtoryhmätyöskentelyä monella tapaa viety eteenpäin. Mitä sä Paavo kertosit siitä, että mitä se käytännössä siellä yrityksessä tarkoitti, kun johtoryhmätyöskentelyä lähdettiin tehostamaan ja kehittämään?

Paavo: Joo. Täytyy aluks sanoa, että kun tähän projektiin lähdettiin silloin 2021 alkupuolella, niin meillähän ei ollu ollenkaan johtoryhmää. Sitten kun oli ensimmäinen kick off oikeastaan tästä asiasta ja käytiin sitä systeemistä johtamista läpi, niin siinä ensimmäisenä kävi ajatuksena, että oli puhetta ollu johtoryhmästä ja johtoryhmän luomisesta aikasemmin ja tässä kyllä tuli jotenki ensimmäisenä se ajatus mieleen, että kyllähän tämä totta kai vaatii sen, että johtoryhmä pitää luoda. Noh, sitten sitä lähetettiin rakentaa sen myötä. Kaikkinensa tästähän tuli paljon kyllä

tukea siihen tekemiseen. Aluksihan se oli tosi haastavaa lähtee miettimään, mitä johtoryhmä on yleisesti ja ketä siihen yleensäkin valitaan ja niin pois päin. Semmosta.

Mikko: Siitä se lähti etenemään. Kuitenkin oli jotenkin mukava, kun tultiin ensimmäistä kertaa, kun oltiin sparraushetki yritykseen sovittu ja tultiin siinä käymään. Sanoit silloin meille, että tämä onkin sitten ensimmäinen kerta, kun tällä kokoonpanolla kokoonnutaan. Siitä lähdettiin sitten eteenpäin ja mukavastihan se lähti heti soljumaan. Hyvä, että teillä alettiin sitä toimintaa viemään eteenpäin.

Paavo: Joo, kyllä vain. Tämä projekti on mahtava ollu siinä, et on saanut kaikki mukaan ja kaikkia kehitettyä tohon koko hommaan. Siinä se on.

Kirsi: Mites sitten, kun lähtee johtoryhmää rakentamaan, sanoit ettei teillä aikasemmin ollu sitä, se on ollu ajatuksissa, mutta ku ihan konkreettisesti lähitte sitä johtoryhmätyöskentelyä aloittelemaan, niin minkälaisia neuvoja sä antaisit nyt jollekin, joka tätä asiaa miettii? Mitä siinä ois hyvä ottaa huomioon?

Paavo: No, meidän tapauksessa tietysti, kun kokemusta johtoryhmästä ei ollut kellään eikä itellä. Tavallaan kun syvään päähän on hypänny muutenkin johtamisessa ja suoraan koulun penkiltä, kun et oikeestaan voi johtamista osatakkaan, vaikka koulusta asioita saat. Mut eihän se koulu opeta muuta ku ajattelemaan. Sit tämmönen yritys elämä muutenkin ja sitten hyppäät tämmöseen, missä meilläkin vanha johto oli tavallaan semmonen hyvin omistus pohjainen johtaja. Ite tulinkin palkallisena johtajana tähän. Se on hyvin erilainen. Se omistus pohjainen johto on jotenkin semmonen voimakkaampi. Kaikki mitä sanot, niin tavallaan kaikki valmiiks uskoo sen, kun ne tietää, että tää on omistajien näkemys siitä asiasta. No yleisesti kun me lähettiin rakentaa, just lähdin miettiä sitä aluks, että ketä tähän valitaan tähän johtoryhmään. Kaikki oli jotenki uutta eikä uskaltanu tavallaan valittai että mitähän kaikki ajattelee, että eihän tämmönen meidän yhtiössä voi toimia. Kyllähän siinä kauan kesti, että ku lähettiin miettiä. Lähinnä ite lähin ensin valitsee niitä, ketä tulee tähän ryhmään ja kyllähän se aikamoista takertelua oli. Aluks sitä sitte lähetti vähän laajentaa sitä porukkaa. Otettiin tuotanto mukaan siihen. Ajattelin, että saadaan kaikki mukaan. Hyvin nopeasti kyllä tuotannon porukan kanssa tuli yhteinen näkemys siitä, että he kokivat, että aikaa menee aika paljon turhaa, tää ei oo heidän homma. Sitte itekki ajatteli vähän, että ehkä (--) [0:04:14] puolin ja toisin (--) kyllä nopeesti siihen, että ei siinä oo kumminkaan päin järkeä. Kyllä johtoryhmä meillä ainaki toimii paljon paremmin sillä tavalla, että me kerrotaan tuotannolle sitä, että mitä johtoryhmä itsessään ajaa. Näin se toimii jotenki meidän yhtiössä paremmin. Kyllä varmaan on erilaisia malleja, mutta tällee se oli. Sittenhän sitä kavennettiin sitä johtoryhmää siitä ja sen jälkeen on saatu semmonen sopivan kokoinen porukka. Siinä oli vain yksinkertaisesti liikaa porukkaa. Kyllähän jokuhan sitä on joskus sanonutkin, että johtoryhmän pitää yhteen autoon mahtua ja kyllä se varmaan lähtökohtaisesti on totta. Jos porukkaa on enemmän, niin se jotenkin

lähtee, se on hajanaista se keskustelu. (Se ei ois) ainakaan meillä toiminu kovin ytimenä se porukka. Nyt siinä on sopivasti porukkaa ja mahutaan autoon ja siinä pystytään sitä yhteistä näkemystä lähtee kyllä rakentaa.

Mikko: Tohon on pakko sillain tarttua, että mitä haasteita siitä siis tuli? Oliko niin, että päätöksentekoa ei saanut tehtyä kokouksessa? Venykö kokoukset vai minkäläistä vaikutusta sillä oli, kun siinä oli enemmän porukkaa?

Paavo: Jotenki tuntu vähän siltä, että ku tää on meidän yhtiössä ollu hyvin semmosta johtaja-orientoitunutta. Johtaja käskee, mitä tehään ja sit tehään silleen. Tää on tavallaan tämmönen yhdessä johtaminen tässä systeemisessä johtamisessa haettu. Kyllähän tää on ollu vierasta ja kaikille opettelua, että miten se homma toimii. Johtoryhmässä tavallaan se, että se ongelma oli siinä, että jos tavallaan iteki vei sitä eteenpäin, niin se meni siihen, että se säily semmosena samanlaisena. Ite sanoo asioita ja sitten muut ootti, että mä sanon niitä asioita. Tämä sama malli, sama ongelma on ollu koko oman johtamisen aluks, et ei oo tavallaan saanu semmosta perintöä eikä oo nähny mistään eikä oo oppinu sitä, että aika täydellistä johtamisosaamisen vajetta siinä, että ei oo tavallaan ymmärtäny sitä, miten sitä yhtiöitä johdetaan. Paljon sitä, että liikaa itsessään ku on alkutaipaleella johtamassa ollu, niin tavallaan tekee semmosia tiettyjä asioita, mitkä on jonkun muun tehtävänä. Että mikä sen johtajan tehtävä on yleisesti, siinä on saanut oppia tosi paljon. Tää on kyllä tämä systeeminen johtaminen auttanu tosi paljon siinä, että mikä se johtajan rooli on.

Mikko: Sä sanoitkin, että teit itse ja sitten siinä odotettiin johdolta, että johtaja sanoo ja sitten tehdään. Alussa sanoitkin tätä projektin alkua, että oli vähän hankalaakin sinulle se vastuun jakaminen muille, niin nythän teillä on kertomasi mukaan väkisinkin tullut sitä vastuunjako. Kertoisitko vähän, että miksi se tuntui sinullekin hankalalta jakaa sitä vastuuta ja mikä nyt on tilanne, ku oot alkanu jakamaan sitä vastuuta?

Paavo: No joo. Se hankaluus varmaan perustuu aika paljon nimenomaan tohon johtamisosaamisvajeeseen. Ei ymmärtänyt johtajaroolia enkä sitä varmasti ymmärrä vieläkään, mutta onneks on vasta kahdeksan vuotta takana. Joku on sanonut, että 10 vuotta tulee täyteen, niin sit ehkä jotain osaa. Kyllähän se ymmärrys siitä johtamisen kokemuksesta, et kuinka tärkeä osa on johtamista se kokemus. Kyllä se on ihan järkyttävä iso ja arvostus kokemukselle on kasvanut valtavasti. Kyllähän sitä varmasti, jos ois ollu jo 10 vuotta johtajana, niin varmaan ois osannu. Ihan turhaa sitä tavallaan ite... Tai jos sä osaat. Totta kai sun pitää ite oppia ja käydä koulutuksensa ja saada se ymmärrys siitä, et sun pitää osata kouluttaa. Ja miten se yhtiö menestyy riippuu siitä, minkälainen ryhmä sulla siinä yhtiössä on. Sillä omalla osaamisella, tai nimenomaan se oma osaaminen kun siihen johtamiseen kasvaa, niin sitten. Kyllähän voi olla ihan hyvä ihminen ja osata asioita. Itekin koen, että osaisin asioita, mut en mä kyllä johtamista oo osannu. Se on tullu

kyllä selväks. Se vaje oli siinä. Nyt, kun on tullu sitä kokemusta ja ymmärrystä, mikä se oma rooli. Kyl mä oon monta vuotta miettiny sitä, et mikä se rooli on siinä johtamisessa. Sitten kun on saanu enemmän ymmärrystä siitä, niin kyllä tavallaan siinä on tullu sitä, että on vaan alkanu osaamaan ja kun ymmärtää sen, että kun se sun tiimi osaa ja menestyy, niin sit se menestyy se yhtiö. Siinähän on paljon. Nyt se ymmärrys on vasta tullu ja ollaan alkutaipaleella siitä, että osataan saada koulutusta kaikille, ketkä vaikuttaa siihen yhtiöön ja osataan saada koulutusta kaikille koko yhtiössä. Kyllä sitten alkaa se yhtiö menestyä.

[Musiikkia]

Kirsi: Suhun Paavo kun on saanut tutustua tässä projektin aikana, niin sustahan on kuoriutunu esiin oikein semmosia filosofin piirteitä. Tiedän, että paljon mietit näitä asioita. Vaikka vähän vähättelit sitä omaa johtamisosaamista tossa, niin minkä sä koet olevas itsellesi haastavinta siinä vastuun jakamisessa? Oliko se joku tietty semmonen kontrollista luopumisen ajatus vai oliko se vaan niin uutta siinä teidän organisaatiokulttuurissa, että ihmiset ite niitä vastuutehtäviä veis eteenpäin vai mikä oli se juttu siinä, mikä oli haastavinta?

Paavo: Joo. Se on kyllä hyvä kysymys. Jotenki itehä on ollu tästä nuorempana ja alkutaipaleella johtajana varmasti tietysti semmonen täydellisyyden tavoittelija ja ymmärtäny tietysti siinä jossain vaiheessa hyvin nopeesti, että se ei tietysti johda ku hautaan, jos näin tulee toimimaan. Ehkä siinä varmaan oli sitä, että kyllä mä kaikki nää, mä oon huippu kaikessa. Se siinä varmaan oli ja sitten se, että kyllähän mullekin tosiaan vanhemmat, kokeneet henkilöt meidän organisaatioissa sitä tosiaan sanoi, että Paavo kysy, kyllä me sulle annetaan vastaukset, mutta ei osannu kysyä. Kyllä mullekin tietysti, kun alkutaipaleella kävin koulutuksia ja tämmöstä, niin kyllähän jäänyt jälleen jälkeinpäin miettimään, et kyllä siellä sanottiin, mikä johtamisen tärkeimmät elementit on. Verkostoidu ja osaa käyttää. Johtajan osaaminen riippuu siitä, kuinka hyvin osaat käyttää tukea, konsulttia ja kysyä. Kyllä se vaan on se johtamisen totuus, että eipä sitä... Jotenkin tuntuu vaan hassulta, että miten sitä voi suoraan koulunpenkiltä tulla ja ajatella, että osaat kaiken ja homma hoituu ja näin. Noh, ei se mitään. Tämä on oppimisen polku ja sitä pitää viedä eteenpäin. Onneks tässä elämää on vielä toivottavasti jäljellä.

Mikko: Ja kyllä tuo varmasti siihen myös semmosen oman jaksamisenkin aika tärkeä havainto. Vois kuvitella, jos 10 vuotta harjottelis ja polttais kynttilää molemmista päistä ja koittais pitää kaikki langat käsissään ja olla kaikessa mukana, niin kyllähän se varmaan aika kuluttavaakin olis.

Paavo: No joo, kyllähän sen huomaa aluks. Monta vuottahan mulla meni sillee, et mä yöllä heräsin ja nakuttelin aina itelleni muistutussähköposteja joku 50 kappaletta per yö. Siihen hetkeen se auttoi hirveesti. Mut kyllähän sitä nimenomaan sitte, ku on tullut tämmönen yhtenäinen johtaminen ja on saanu jakaa sitä. Totta kai tietysti

osaaminenkin kasvaa eikä tarvii muistaa ihan kaikkea, niin kyllähän se helpottaa ihan kauheesti. Tietysti vielä, kun tosiaan tän projektin myötä viimein tuli se ihan todellinen ymmärrys siitä, että ymmärsi sen oman roolin. Jaetaan se johtajuus sitten sillä tavalla, miten se jaetaan ja sit on mahdollisuudet menestyä. Yksin kun touhuat, niin siinä hyvin nopeasti käy vaan niin, että yhtiö ei menesty ja mies sammuu. Näin siinä varmaan käy.

[Musiikkia]

Kirsi: Monesti sitä itseohjautuvuutta peräänkuuluttaa johtajat yrityksissä ja sit toisaalta pitää miettiä, että tarjoaako niitä itseohjautuvuuden mahdollisuuksia. Eli onko se johtajuus sellasta, joka kannustaa siihen itseohjautuvuuteen. Sit kun siitä vastuusta luopuu, niin se itseohjautuvuus tuleekin automaattisesti. Varsinkin silloin, jos se yhteinen suunta tietenkin on selvä. Senhän pitää olla selvä, että pystyy sen vastuun omasta vastuualueesta kantamaan. Miten sä näet Paavo, että miten te ootte saanu semmosen selkeen yhteisen suunnan? Miks on tärkeätä, että johtoryhmä tietää, mihin mennään, mitä kohti mennään, mitä tavoitellaan?

Paavo: Kyllä se ymmärrys on tullu siitä, että jos ei oo suuntaa, niin ei oo kyllä toimintaakaan. Voit, jos talous hakkaa hyviä rumpuja ja hinnat on kohallaan ja kaikki on jees, niin rahaahan tulee. Riippumatta siitä, että osaako se yhtiö toimia ja osaako se johto toimia. Sitten, kun kuitenkin vuodet ei oo samanlaisia ja vaaditaan sitä osaamista, niin sit se alkaa näkymään, että se homma ei rullaa, jos ei oo selkeitä säveliä. Nyt me ollaan saatu tässä viimeisen kahden vuoden aikana selkeä strategia kaikille, et mitä se on. Sit ollaan saatu johtoryhmään selkeät tavoitteet jokaiselle. Mitä ne on. Ollaan nyt rakennettu ja saatu tuo johtoryhmä yleensä pyörimään ja sen kautta, mikä sen johtoryhmän rooli on ja yleisesti lähtökohtaisesti siitä, mikä on strategia. Se on tullu kaikille selväks. Kyllähän meillä silleen on ollu monta vuotta selvä se, et mitä me tavoitellaan, mut ei oo kirjattu sitä sillä tavalla. Monta vuotta mietin, että mikä se strategia oikeasti on. Nyt on tässä selkeytyny meille, että mitä me halutaan ja mikä on strategia. Mikä on strategian tehtävä, mikä on johtoryhmän tehtävä siinä strategiassa. Johtoryhmän tehtävähän on itsessään kuitenkin se tärkein elin strategian viemisessä eteenpäin. Mutta kyllähän totta on, että kyllä tavallaan tämmönen johtoryhmän toiminta pohjautuu paljon siihen, että mitä hallituksessa päätetään ja mitä hallitus ohjaa. Hallitus ja omistajat. Me ei tämmösessä pienemmässä pk-yrityksessä, kun nyt ei oo meillä omistajuutta operatiivisessa toiminnassa, niin tässä nyt on aika paljon tietysti harjoiteltu sitäkin, että mikä on se hallituksen rooli. Minkälaisia ohjausviivoja saadaan siltä hallitukselta ja mikä on meidän johtoryhmän tehtävä viedä asioita hallitukseen. Sitä on nyt tässä harjoiteltu ja on paljon päästy eteenpäin ja uskon kyllä voimakkaasti siihen, että nyt kun nää asiat on saatu pyörimään ja tietään ja ymmärretään sitä, että meillä johtoryhmässä ja johtoryhmä on saanut vietyä asioita eteenpäin. Nyt mä uskon siihen, että koko henkilöstö tietää, mikä meidän strategia ja visio on. Nyt kun se on kaikilla tiedossa ja osataan asiat, niin kyllähän se on näkyny. Oikeestaan viime

vuoden lopusta tämän vuoden alkuun, niin kyllähän asiat on menny hirveetä vauhtia eteenpäin. Vaikka se nyt ei vielä tuloksissa kauheesti näy, niin mä uskon sen, että riippumatta siitä, minkälainen henkilöstö tässä nyt on koko yhtiössä, niin kyllä se auttaa tämmösen tekeminen. Se auttaa siihen, että on edellytykset menestykseen.

Mikko: Mitä sä tosta, kun sanoitkin, että nyt varmasti kaikki tietää, mikä yhtiön visio ja strategia on ja johtoryhmässä on tästä paljon käyty keskustelua. Siitä ilmeisesti on nyt ihan viestittykin aktiivisemmin henkilöstönkin suuntaan. Mitä kommentoisit tuohon, että kun johtoryhmätyöskentely on aktivoitunut, niin miten se on näkyny siinä sisäisessä viestinnässä yhtiön sisälläkin?

Paavo: No joo. Tosta oikeestaan tosta johtoryhmän viestinnästä. Se on oikeestaan hyvä asia, koska meillä aluksi oli (--) [0:15:28], että uskaltaako ees kertoo koko yhtiölle, et meillä on johtoryhmä. Ketä siihen johtoryhmään yleensä kuuluu. Nauraaks ne meidät pihalle täältä, että mikä tämä on. Sitten kun (se on tehty) ja meillä on se pyörimässä ja kaikki ymmärtää, ketä siihen kuuluu ja mikä on meidän rooli ja sit meillä infotaan sitä ja pyritään joka johtoryhmän kokouksessa saada se viesti aina eteenpäin. Kerran kuukaudessa on se, että mitä me siellä halutaan viestiä siitä meidän strategianmukaisesta toiminnasta ja miten ollaan kehitytty. Kyllähän sitä jotenkin nyt naureskelee, että miten se voi olla mahdollista, että yhtiö toimii ilman johtoryhmää. Sen verran voi just se, että kyllä tässäkin on kahdeksan vuotta harjoiteltu, niin kyllä kahdeksan vuotta on kokemusta. Sen verran on kehitystä tullut, kun on ainakin halua mennä eteenpäin. Kyllä sillä halullakin tietysti ja ku aikaa vaan tulee, niin kyllä mä ainakin koen sen, että kyllä ne mahdollisuudet menestykseen koko ajan kasvaa kun vuosia tulee lisää.

Mikko: Kyllähän se oma motivaatio on todella tärkeää ihan sama missä roolissa yhtiössä on. Jos ei sitä omaa motivaatiota löydy, niin kyllä silloin on hankala kehittää toimintaa. Kyllähän se on se kehittymisen kulmakivi.

Paavo: Joo. Tuohon täytyy vielä sanoa se. Nimenomaan tossa, jos on eri... Minkälainen roolitus meilläkin on siinä johtoryhmissä, niin kyllähän haasteena on ollu vähän se, että ku halutaan, jos kaikki, ketkä siinä osallistuu johtoryhmään ja on siinä johtoryhmässä, et jokaiselle saadaan se valta ja vastuu siitä omasta roolista siinä johtoryhmässä. Tavallaan siinä on, kun lähdetään ihan nolliasta rakentaa, niin kyllä siinä on paljon kehittämistä edelleenkin. Tavallaan se, että osaa saada ne ihmiset, ketkä siinä johtoryhmässä on, niin oikeanlaiseen koulutukseen siitä, että saa kasvatettua nimenomaan sitä motivaatiota siihen omaan rooliin siinä johtoryhmässä ja ymmärrystä siitä omasta roolista siinä johtoryhmässä. Ei voi syyttää ketään, ketä siellä on tai ketä yhtiössä on. Kyllähän se totta on, että jos johtaja osaa, niin kyllä se johtaja osaa myös kouluttaa henkilöstönsä silleen, että se motivaatio sieltä löytyy. Voihan jossain äärimmäisessä tapauksessa varmaan olla niin, että jotkut henkilöt ei yksinkertaisesti vaan sovellu siihen, mutta kyllä tässä on aika paljon joutunu itellensä anteeks antaa siitä, että nolliasta lähdetään rakentaa niin ei voi olettaakaan,

että se tapahtuu hetkessä se oppiminen. Kyllä mä nyt tietysti oon muiltakin kuullu, että ei välttämättä kaikilla se johtoryhmä, ei kovin monellakaan se johtoryhmä välttämättä toimi ihan sillä tavalla, miten johtaja sen haluais toimivan, mutta kyllä mä jotenkin näkisin sen, että... No ite ainakin ymmärrän sen, että kyllä voit omalla toiminnallasi auttaa siihen mahdollisimman paljon, että kaikille tulee se halu viedä yhtiötä eteenpäin.

[Musiikkia]

Kirsi: Alussa sanoit, ettei teillä ollu ollenkaan johtoryhmää ja kyllähän se pitää olla ja toisaalta myös se todellisuus, et monessa organisaatiossa on johtoryhmä, joka ei toimi niin hyvin kuin sen pitäis toimia. Eli teillä on tavallaan kuitenkin päästy lähtee sieltä puhtaalta pöydältä ja rakentamaan nimenomaan, opettelemaan sitä toimintamallia. Vähän yritysten ja erehdysten kautta. Sit ainakin, mitä ite oon aistinut sitä teidän ilmapiiriä, niin se on kuitenkin semmonen hyvin avoin ja luottamuksellinen ja siellä semmosta keskinäistä huumoriakin löytyy. Sehän on oikeestaan se avainkin siihen semmoseen jokaisen omaan motivoitumiseen ja toisaalta siihen sinun kanssa keskustelemiseen siitä, et minkälaista koulutusta, minkälaista osaamisen kehittämistä ne johtoryhmäläiset itsessään tarvii.

Paavo: Joo, kyllä. Tuossahan nimenomaan meilläkin johtoryhmässä, ku vähän tuolla... No meillä johtoryhmä on tämmönen vähän, me ollaan aika maalaisia. Kaikki on varmaan kaivanu perunoita maasta. Se on vähän siinä hankaluus, että kaikki voi olla vähän samasta puusta veistettyjä. (Jossa tietysti on paljon nimenomaan) [0:19:25] hakee sitä, että mikä se oikeanlainen bisnes sitten on. Paljon tuttuja tuolla pääkaupunkiseudulla, niin kyllä jotenkin tuntuu, että siellä pääkaupunkiseudulla kaikilla jotenkin, siellä ne yhtiöt, ni jotenki tuntuu, et niille on hyvin paljon selvempää se, minkä takia ne yhtiöt on luotu. Ne yhtiöt on luotu tekemään omistajille tuottoa. Täällä meillä ainakin tässä, kyllä siinä ainakin oon joutunut ihan henkilökohtaisesti harjoittelee paljon sitä. Kyllä se talous on kuitenkin kaiken edellytys siellä yhtiössä toimia. Kyllähän kaikki voi olla jees ja on kivaa. Kyllähän edellytys on se, että porukka viihtyy töissä, mutta kyllä siihen samalla pitää saada se, että miten tästä tehdään se tuotto. Kyllä kaikinensa, varsinkin meillä johtoryhmässä vielä suurin kehitys on se, että saadaan nimenomaan jokaiselle jäsenelle se halu tehdä siitä yhtiöistä kannattavampi oikealla tavalla. Kyllähän meillä nimenomaan ku ollaan tämmösiä perunankaivajia kaikki, niin kyllä meillä tavallaan se semmonen ihmisen arvostus on hyvällä tasolla ja osataan ihmisten kanssa toimia, mutta karu totuus on vaan se, että numeroiden kautta tätä pelataan. Sitä, että miten ne numerot saadaan näyttämään hyvältä vuosi toisensa jälkeen riippumatta talouden suhdanteista, niin siinä sitä yhdessä tekemistä riittää.

Mikko: Joo ei ole helppo rasti, mutta kyllähän siitäkin taas on paljon tutkimustuloksia, että kun se henkilöstö on hyvinvoivaa ja viihtyy ja huumorinkukkakin vähän kukkii, niin kyllä silloin on parempi motivaatio myös

työskennelläkin. Ja se näkyis myös sitten näitten lukujen valossakin. Kyllähän yleensä on myös niin, että jos yhtiö menestyy hyvin, niin silloin siellä on mahdollisuus kehittää itseään, kehittää toimintoja. Nehän on vähän semmosia toinen toisiaan ruokkivia juttuja, että jos taas menee heikosti, niin hankalaa on laittaa porukkaa koulutukseen ja ottaa pois sieltä arjesta ja saattaa siellä sitte alkaa takahampaitakin kiristyttämään johtoryhmäläisiä, mutta myös tuotannon henkilöitä.

Paavo: No joo. Varsinkin nyt, kun rakentaminen on vähän hiipunu, niin nytkin vähän semmosia aikoja, että ei tietysti oo mitään talouden onnenaikoja sinänsä. Mutta oon ollu kyllä tosi tyytyväinen ja mikä tässä nyt on varmasti näkyny, niin henkilöstön kanssa on pärjätty tosi hyvin tää aika. Ollaan pystytty yhdessä sopimaan asiat ja miten ne menee ja kaikki ymmärtää sen tilanteen. Kyllähän yhteishengellä on hirveä rooli siinä jatkuvuuden kannalta. Kyllä mä näen, että meillä on erittäin iso potentiaali nimenomaan menestykseen, kun nimenomaan vaan ite johtajana ja johtoryhmässä ymmärretään se, että kuinka tärkeä rooli sillä on, että me pystytään ite kaikinensa kouluttautuu siihen, että saadaan tuo talouden pylväätkin näyttämään vielä vuosi toisensa jälkeen hyvältä.

[Musiikkia]

Mikko: Tässä on paljon puhuttu tästä johtoryhmätyöskentelystä ja tästäkin, että miten nämä henkilöt sinne ovat uineet mukaan ja niin pois päin. Mutta ootko kuullut toisilta johtoryhmäläisiltä nyt kommenttia, kun tätä toimintaa teillä on jonku aikaa jo pyöritetty? Mitä he ovat olleet siitä mieltä?

Paavo: Sitä pitäis nyt lähtee joo selvittää. Kyllähän sitä ainakin jotenkin tuntuu, että kun se nyt on tässä viimeisempänä kehittynyt koko ajan, niin kyllä jotenkin tuntuu siltä, että selkeesti sitä valmistautumista johtoryhmän kokouksiin tulee koko ajan paremmin. Se on varmaan kehittyny siinä samassa kaikilla, että pikkuhiljaa koko ajan on ymmärretty siitä, että mitä se on. Jos ensimmäinen kokous tosiaan pidettiin kaksi vuotta sitten, niin monta kokousta oli semmosta, että jaahas, herra johtaja tulee ja näyttää, miten lappu on tehty. Miten me täällä toimitaan. Eihän siinä ollu mitään keskustelua oikeasti. Miten se yhdessä johtamista. Se oli sitä samaa hommaa. Mä aina menin sinne ja kerroin, että tämmösiä hyviä ideoita ja näin. Nythän se lähtökohta on jo siinä, että jokaisella on ne omat alueensa ja jokainen vastaa omista alueistaan. Kyllä siinä on tullu se, että ku ite tavallaan... Vähän niinku joku joskus sanoi, että ethän sä Paavo oikeasti voi toimia johtoryhmän sihteerinä. Sit mä mietin, että no miten tämä voi olla mahdollista, että mulla sormet on näppärät, hyvinhän mä nämä kirjoitan. Sit mä aloin miettiä sitä tilannetta, että kyllähän se totta on, että kyllä se minun tehtävä on nimenomaan ajatella ja kuunnella sitä, mitä muut sanoo ja tehdä sitten niitten kautta ne päätökset. Jonkun muun tehtävä on sitten... Tavallaan vähän liian semmonen, et ei oo uskaltanu ottaa sitä johtajan roolia. Ajatellu, että jos mä en ite näitä kirjota, niin tää on tosi vanhanaikasta, jos joku meillä kirjottaa ja mä kuuntelen. Eihän tää näin voi mennä.

Mutta on siinä oma peränsäkin, että jos sä kirjoitat, niin vaikee sun on... Kyllä on huomattavan paljon helpompi ajatella, ku sä et tee niitä duuneja, mitä joku sanoo ja sit sä kirjoitat sen sinne. Kyllä paljon on tässä opittavaa, mutta on tässä sinänsä ollu ihan onnellista, että tosiaan kahdeksan vuotta on asioita viety kuitenkin eteenpäin. On siinä monta vuotta. Jotenkin tuntuu, että mitä useampi vuosi tässä on, sitä enemmän tietysti ymmärtää sitä vajavaisuutta, mutta turha tässä mihinkään vajavaisuuteen on vajota. Kuitenki se, että sä oot kahdeksan vuotta kokeneempi kuin lähtiessä, niin kyllä siinä, kun haluaa koko ajan mennä eteenpäin, niin ihan varmasti sitä oppimista on tullu matkalle.

Kirsi: Kyllä, ja eteenpäinhän sitä pitää tietysti kattoa. Kaikki me arjessa opitaan omilla tahoillamme. Meillä on tässä projektissa ollu valmentavan johtamisen viitekehys, eli ollaan myös sparrattu meidän toimareita ja johtoryhmiä valmentavassa johtajuudessa. Tossa kun tosta sihteerin roolista mainitsit ja se, että sä oot aatellu sen palveluksena, ettei kenenkään muun tarvitse sitä tehdä, vaan sä saat kaikkien ajatukset koottua siellä johtoryhmässä, ni sit tää onki hyvä miettiä, että mikä itse asiassa on se johtajan tärkein tehtävä siellä johtoryhmässä. Jos mietitään valmentavan johtajuuden näkökulmasta, ni tosi tärkeetä ois pystyä havainnoimaan sitä, että miten ne vastuuhenkilöt esittää niitä asioita. Mitkä asioista on sellasia, missä selkeesti huomaa, että joku on epämukavuusalueella ja mikä asia on sellanen, et se innostaa jotain ihmistä ihan valtavasti. Tämönehän jää kaikki huomioimatta, jos keskittyy vaan muistiinpanojen tekemiseen. Vaikka niitä pystyis itsekseen lueskella ja vetää niistä johtopäätöksiä, mutta ehkä siitä semmosesta yhteisestä tarinasta ja ihmisten vahvuuksien käyttämisestä ja löytämisestä saattaakin jäädä puuttumaan jotain, jos ei ole läsnä siinä hetkessä täysin.

Paavo: Joo. Kyllähän tuolla ihan jo yliopistossa huomas sen, että aina kun jotain yritit kirjoittaa sinne niin ei sulla jääny mitään päähän siitä koko luennosta. Mutta se, että sä kuuntelet sen, mitä siellä ihminen sanoo, niin kyllä se jää ja sä huomaat sen, miten se ihminen, minkälaisella ilmeellä ne asiat tulee. Kyllä se juuri niin on, että sitä johtajaroolia... Siinä se näkyy varmaan parhaiten nimenomaan siinä johtoryhmän kokouksessa, että mikä se johtajan rooli on. Kyllähän mulle on varmaan naureskellu tuolla itse kukin meidän yhteisön sisällä, että Paavo nakuttelee taas Exceliä. Se, että mitä sieltä Excelistä, että Paavo on kyllä hyvä käyttää Exceliä, niin ei siinä kyllä hirveästi johtamisen kanssa olla tekemisissä. Hyvä johtaja varmaan pystyy automatisoimaan ne Excelit, että mitä sieltä tulee, mutta onneks toivottavasti me kaikki ollaan vajavaisia. Harjoitus tekee mestarin. Vuodesta toiseen mennään eteenpäin.

Mikko: Kaikki meistä on vajavaisia, se on faktaa kyllä, mutta kyllähän tossa varmasti se on, että jos on läsnä, niin kyllähän sillä on varmasti vaikutusta siihen, että jos vaikuttaa siltä, että sä nakuttelet Exceliä tai sä täytät pöytäkirjaa johtoryhmän kokouksessa, ni voiko silloin olla oikeasti läsnä, jos joku tulee jotain kysymään tai jotain keskustellaan. Se on varmaan kuitenkin se tärkeä asia.

Paavo: No joo. Kyllähän sitä tässä on joutunu harjoittelee, että millä tavalla sua arvostellaan johtajana. Tässä korona-aikana ku oli sitä, että vähän jouduttiin ole kotikonttorissa välissä pakon sanelemana, sitten sitä jotenki ite ajatteli, että ku teki etänä ensimmäistä kertaa johtamistyötä, niin mielti, että tässähän valaistuu aika paljon. Tästähän näkee koko yhtiön aika paljon helpommin, kun kotikonttorista teet tätä hommaa. Sitten hyvin nopeasti, ku siinä liian monta päivää tuli jouduttua olemaan kotona, niin hyvin nopeasti huomasi sen, että sä näet sen hienosti, saat tosi paljon aikaan. Ja kaikkea sitä, mitä sä teet, hoituu tosi nopeesti. Oot tosi efektiivinen siinä hommassa. Sit se, että millä henkilöstö arvostelee sua. Ne arvostelee sinua kun ne näkee sut, että mitä sä teet. Vaikka sä ite ajattelet, että sä pystyt tekee yhtiön eteen ihan järkyttävästi positiivisia asioita, ku sä istut kotona, mut sitte se henkilöstö arvostelee kuinka hyvä sä oot, nii ne ajattelee, että sehän istuu vaan kotona. Sit mä mietinkin sitä, et mikä se kaikista paras kombo ois. Oot tuolla tehtaalla tuon päivän ja tuolla tehtaalla tuon päivän ja sitten tuon päivän kotona, niin se varmaan ois semmonen paras kombo siihen systeemiin. Sä olet läsnä joka paikassa ja pystyt myös tekee efektiivisesti niitä asioita, missä sun ei tarvi olla läsnä. Kyllähän semmonen moninaisuus. Kyllähän tolla koronallakin oli tosi paljon positiivisia vaikutuksia, vähän niinku vanhanaikaseen malliin. Varmaan monessa yhtiössä on sitä, et miten se... Pyritään vaan siihen tai katotaan vaan se, että sä oot kahdeksalta paikalla ja neljältä lähdet kotiin, ni sä oot hoitanu hommas. Sit on kaikki tehty, mitä vaaditaan.

Mikko: Palkka on ansaittu.

Paavo: Sehän se hurja tässä on aika monessa yhtiössä. Ainaki mitä itekin tiiän ja oon kuullu, ni kyllä se edelleen aika voimallisesti on olemassa. Porukka tulee töihin ja on töissä sääntillisesti, niin ollaan tyytyväisiä siihen eikä katota paljon niitä tuloksia, että mitä sieltä tulee. Meneekö asiat eteenpäin ja se seuranta ja raportointi on aika vaillinaista varmaan. En tiiä, kuinka monessa pk-yrityksessä tämmöstä on, mutta kyllä ite ainakin tiiän täältä päin näitä pk-yrityksiä, kenellä se on selkeä semmonen toimintamalli, että näin toimitaan. Isoissa yhtiöissä, mitä tietää tuttuja, ketä siellä on, niin kyllä siellä huomattavasti ollaan avoimia siihen, että kunhan vaan saat työt tehtyä. Siinä varmaan ollaan, eletään vielä varmaan ainaki täällä Keski-Suomen alueella jotenki pikkusen semmosessa murroksessa sen suhteen, että miten me saadaan se seuranta ja raportointi niin hyväks, että riittää. Teet työtä sitte tuolta tai täältä, ni tulosta tulee. Tietysti vähän riippuu, mikä sun rooli on siinä, mutta niissä rooleissa, missä se onnistuu.

Mikko: Kyllä. Varmasti hakee vähän sitä malliansa, että mikä on se kaikkein paras tapa toteuttaa. Mutta nyt jos aletaan vetämään vähän yhteen tätä meidän keskustelua tässä ja projektiakin, kun projekti on päättymisvaiheessa, niin mitäs tässä vaiheessa Paavo sanoisit, että mitä se systeeminen johtaminen on?

Paavo: Systeeminen johtaminen. Kyllä se on sitä, että on selkeät tavoitteet. On selkeä strategia, on selkeä visio. On selkeät roolit jaettu, vastuut, vallat tehdä ne asiat ja se, että viesti on yhteinen. Eletään samassa yhtiössä, yhteinen viesti sisäisesti, yhteinen viesti ulkoisesti. Kaikki se, mitä me harjotellaan tässä. Kyllähän tämä... Se oli oikeastaan, kun siitä joskus laitoitte sen, että lähettekö tämmöseen mukaan. Silloin heti (-) [0:31:04], että tämä on se, mitä meillä on vaje. Tää on iso vaje. Sitten kun tuli se ensimmäinen kick off ja ymmärsin sen... Tässä matkan aikana oon ymmärtänyt sen, että ei sitä aluksi ymmärtänyt, että vaikka kuinka hyvältä se tuntuu, että miten tää nimenomaa on vienyt meidän yhtiöitä eteenpäin. Tämmönen mahdollisuus ku pk-yrityksellä on varmaan aina hankaluuksia siitä, että jos lähet tekee koulutuksia, niin voi olla joku sitä meiltä vaikka omistuksesta ja hallituksesta, ettei me näin paljon voi rahaa käyttää koulutuksiin tai muuta. Kyllä mä sanon, että tämmönen on järjettömän kullanarvoinen. Ihan sama kuka yhtiö, niin voin suositella lämpimästi, että tämmöseen kannattaa tarttua. Mietti, että kulut nolla ja hirveä työ teidän puolelta ja se, että mikä se etu meillä on ollut. Nimenomaan se, että te väkisin otitte meidän ryhmänä kouluttautumaan. Ku se, että ite on ainut käynyt, ite käynyt jotain konsultaatiohommia, niin sä meet ite sinne, niin kyllähän sä opit ite. Mutta jos on johtamisessa vajetta, niin ethän sä osaa johtaa niitä eteenpäin. Ja muutenkin kun oon huomannut sen, että kyllä jokainen henkilö vaatii sen, et se ite ottaa vastaan sen. Paljon helpompi on ottaa ulkopuolisilta vastaan se koulutus. Esimerksi tässä ku tehtiin se diskimalli joskus isolle porukalle, ni aivan valtava. Se näky oikein se kaikkien kasvaminen siitä. Porukka oikeasti varmasti oppi tuntemaan itseään ja oppi tuntemaan toisia. Se vei mejän sitä johtoryhmää ja laajemmalti koko toimihenkilöryhmää, kelle tämä kokonaisuus tehtiin, ni kyllähän se vei porukkaa eteenpäin ja sitte se, että oppii ajattelemaan sitä, että ei kaikki ihmiset oikeasti ole samanlaisia. Jotkut sen tietysti totta kai tietää ja vähän riippuu, kun eri tasoilla ihmiset menee, että kuinka innokkaita on. Innokkuus ja halu siihen, että oppia sitä johtamista esimerkiksi tai näin. Toiset osaa hakea tietoa ja toiset ei osaa hakea tietoa, mutta kyllä kaikilla kuitenkin halu oppia on. Tämä, että tässä sai kaikki nämäkin, ketkä ei tavallaan itseohjautuvasti halua, tai haluaa oppii, mutta ei oo mennyt oppimaan, niin kenelle tämäki oli uutena asiana kaikki, ni kyllähän tuli semmonen valtava edistyminen siitä. Ja se, että se näkyy henkilöstölle, että ihmiset ja esihenkilöt ymmärtää niitä alaisia paljon huomattavasti paremmin. Kyllähän tämä kokonaisuudessaan meidän yhtiössä tullu se, että tässä nyt on pienentynyt ne gapit ihan todella voimakkaasti. Me ollaan kohta päästy siihen, et me ollaan kaikki Laukaan Betonin työntekijöitä. Ei ole eri portaita vaan se, että... Kyllähän iteki halunnu alusta asti toitottaa sitä, että me ollaan kaikki Laukaan Betonin työntekijät. Ei meillä ole täällä erilaisia ryhmiä tai muuta. Mut se on tosi hankala ollu ja sitte ku se on vähän niinku ollu semmonen sisään kasvettu siihen, että meillä täytyy olla. On toimihenkilöt ja on työntekijät. Kyllähän se näkyy kaikissa ja toivottavasti näkyy myös näissä tulevaisuissa. Näitä henkilöstökyselyitä tehdään. Toivottavasti näkyy myös siellä. Jos se ei näy siellä, niin sit tää meni vähän huonosti.

Mikko: Kyllä. Loppukartoitus on käynnissä. Katsotaan, millaiset tulokset tulee, mutta varmasti hyviä tuloksia tulossa. Mutta nyt vedetään tämä podcast päätökseen tässä vaiheessa. Iso kiitos Paavo sinulle ja yhtiölle, että olitte mukana tässä projektissa ja iso kiitos, että osallistuit meidän podcastiin. Kaikkea hyvää jatkossa teille päin.

Paavo: Jes.

Kirsi: Kiitos paljon.

Paavo: Mahtavaa, kiitos paljon teille.

[Musiikkia]

Mikko: Kuuntelit Systeminen johtaminen -podcastia. Se on tuotettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun Systeminen johtaminen teollisuudessa -projektissa, joka on saanut rahoitusta Euroopan sosiaalirahastosta. Tutustu projektiin verkkosivulta jamk.fi/systeminenjohtaminen.

[Musiikkia]