



Se on ihan käytännön tekemistä

SustainChange-hankkeen vieraana Jussi Karjula Laptilta.

AUDIO:

Janne Peltoniemi: Tervetuloa taklaamaan esteet menestyksen tieltä. Tämä SustainChange-hankkeen podcast-sarja pureutuu vastuullisuuskysymyksiin yritysten näkökulmasta.

Hanna Tölli: Tämän päivän jaksossa tarkastelemme muutosjohtamista ja kriiseihin reagointia. Mitä ne ovat ja minkälaisia hyviä käytänteitä muutosjohtamiseen yrityksille voisi suositella. Mun nimi on Hanna Tölli.

Janne Peltoniemi: Ja minun nimi on Janne Peltoniemi ja vieraana meillä on tänään Jussi Karjula. Tervetuloa Jussi!

Jussi Karjula: Kiitos!

Janne: Kerrotko aluksi Jussi, kuka olet ja mistä tulet ja mitä teet työksesi?

Jussi: Joo mä olen tällä hetkellä tämmöisen rakennusliikkeen Laptin toimitusjohtaja. Aloitin vuodenvaihteessa eli aika tuore tehtävä minulle. Sitä ennen oli aika pitkään, toistakymmentä vuotta, Hoivatilat nimisen yhtiön toimitusjohtajana sieltä ihan starttivaiheesta listautumiseen. Sitten lopulta kävi niin, että ulkomainen kilpailija tai kumppani osti koko koko yhtiön omistuksen ja yhtiö jatkaa toimintaa sitten osana tämmöistä eurooppalaista konsernia. Jäin sieltä sitten reilu vuosi sitten, puolitoista vuotta sitten pois, toimaritehtävästä ja vuoden päivät olin tuossa erilaisessa hallitustehtävissä. Oulun seudulla Muhoksella asustelen perheeni kanssa. Ja erilaiset liikunnalliset aktiviteetit on sitten tärkeitä vapaa-ajalla ja perheen kanssa.

Hanna: On mielenkiintoinen ura jo takana ja monia mielenkiintoisia vaiheita varmasti edessä. Tää podcast-sarja tosiaan on osa yrityksille suunnattua vastuullisuuskoulutusta. Mitä sinä Jussi ajattelet sanasta vastuullisuus ja mitä se tarkoittaa sinulle?

Jussi: Teema ja termi on viime vuosina nostanut päätään voimakkaasti, mutta itse ollut noin 20 vuotta toimitusjohtajan tehtävissä ja ajattelen, että se on aivan keskeinen osa ollut aina yritysten ja pitää olla yritysten johtamista. Että kaikessa siinä tekemisissä mietitään vastuullisuutta. Toki sitä on varmasti nyt niinku viime vuosina avattu ja sanoitettu. Ymmärrettävästi pilkottu sitä termiä. Ja sitä kautta niin kun itsekin olen tarkastellut niinku omassa työssäni sitä ESG-kirjaimien kautta ympäristöasiat yhteiskuntavastuu, hyvä hallintotapa: corporate governance. Ja sitten edellisessä työssä ja nykyisessä työssäkin niin niin näissä yhtiöissä on keskiössä henkilöstö, henkilöstövastuu. Ja tuota sitten tämmöinen taloudellinen vastuu on myös tärkeä osa niinku vastuullista yrittämistä ja yrityksen johtamista. Mutta että ehkä vielä tähän niin kun isoon kuvaan. Niin elikkä minusta me on tämän teeman ääressä, kun on ollut niin, mua on puhutellut edesmenneen Kirsti Paakkasen business filosofia, joka mielestäni aika hyvin kuvaa semmoista kokonaisvaltaista vastuullisuutta, mikä

pitäisi liiketoimintaan liittyä. Kirsti on sanonut näin liittyen siihen Marimekon johtamiseen, että ”minulla on business filosofia, joka toimii. Kun ei ensimmäisenä ajattele rahaa, vaan sitä, että työ onnistuu ja siinä on sydän mukana. Rahaa alkaa virrata ovista ja ikkunoista”. Eli se järjestys, missä asiat asiat kulkee, että tehdään hyvin asiat ja ihmisiä kunnioittaen ja ympäristöä kunnioittaen ja näin edelleen. Niin yleensä sitten hyvää tekemistä seuraa myös hyvä taloudellinen tulos.

Janne: Oikein hienoa kuulla. Ja tosiaan tänään puhutaan muutosjohtamisesta ja kriiseihin reagoimisesta, mitkä on toki tärkeitä ja olennaisia vastuiden osa-alueita. Miten Jussi, jos katsot taaksepäin ja kokemustasi, niin minkälaisissa yritysten kohtaamisissa muutoksissa olet ollut vuosien varrella mukana ja mikä on sun rooli ollut niissä?

Jussi: Oma kokemus on aika pitkälle kasvuyhtiöistä. Olen saanut olla monissa semmoisissa yhtiöissä mukana, jotka on ollut voimakkaan kasvuhakuisia. Ja ehkä oma semmoinen luonne ja mindsetkin on sen suuntainen, että haluaa rakentaa sitä kasvua ja kovia tavoitteitakin. Mutta sitten kyllähän aina kaikki ei mene niinku strömsössä, että sitten siihen matkan varrelle on kaikissakin yhtiöissä aina tullut semmoisia haastavia vaiheita. Mutta päällimmäisenä on mielessä tavallaan tähän, jos puhutaan muutosjohtamisesta, niin tämmöisen voimakkaaseen kasvuun liittyvät asiat ensimmäisenä. Että on ollut yritysostoja, listautumisia, pörssilistautumisia, yritysmyyntejä. Ja ihan uusien yhtiöiden aloittamisia, jossa on lähdetty niinku startup-vaiheesta, menty kuolemanlaakson yli ja sitten löydetty ehkä se tapa, kestävä tapa, tehdä sitä liiketoimintaa. Ja on saanut olla sekä operatiivisessa johdossa, toimitusjohtajan roolissa kolmessa eri yhtiössä ja sitten hallituksen jäsenenä. Varmaan tässä parin vuoden vuosikymmenen aikana on toistakymmentä yhtiötä, missä on ollut hallituksessa jäsenenä tai muutamissa puheenjohtajanakin. Ja näkemässä niistä rooleista näitä kasvuvaiheita ja kasvukipujakin, mitä aina yritystoimintaan liittyy.

Hanna: Mitä sitten, jos sä peilaat näitä sun kokemuksia ja tätä työkokemusta, mitä sulle on tullut, niin mitä sä pitäisit muutosjohtamisesta kaikkein tärkeimpänä asiana nostaa esille ja miksi näin? Ja sitten jos ajatellaan, että on näitä kuolemanlaaksoja ja on sitä muutoksessa elämistä, niin pitääkö sen yrityksen päästä siitä yli? Vai onko se enempi semmoista sopeutumista?

Jussi: Jo varmaan aina on se muutos läsnä ja ympäristö muuttuu ja pitää olla ajassa kiinni tekemisessä. Sitten tulee tämmöisiä koronatyyppejä tai sotatyyppejä ankaria shokkeja, jotka vaatii kyllä sitten paljon enemmän vielä semmoista muutosherkkyttä ja kyvykkyyttä. Jos ajattelee sillä tavalla, että tämmöisissä tilanteissa, jos tuo korona on vielä meillä kaikilla hyvin mielessä, niin kyllähän se vaati tosi nopeaa kyvykkyyttä sopeutua siihen uuteen tilanteeseen, rakentaa vaikka myynnin työkalut ihan eri tavalla kun on aiemmin ehkä varsinkin business to business maailmassa tehtiin kohtaamalla kaupat. Niin sitten otettiin etätyökalut käyttöön ja vaikkapa asuntokaupassa siirryttiin siinä vaiheessa siihen, että kaupat saatettiin tehdä etätyökaluilla, kun ne oli aiemmin allekirjoitettu käsin. Ja lainsäätäjät tai säädökset ei vaan mahdollistanut sitä etäkaupan tekemistä aiemmin, niin tavallaan tämmöiset kriisitilanteet on myöskin mahdollisuuksia uudistaa, voi sanoa että jämähtäneitä asioita.

Ja kyllä mä ajattelen niin päin, että yrityksen pitäisi olla koko ajan semmoisessa valmiudessa sopeutua muutokseen. Puhutaan tämmöisestä strategiaelastisuudesta, että kun on innostunut strategiastyöstä ja on nähnyt sen, että kun on selkeä strategia, se on niinku tärkeä osa sitä yrityksen johtamista normioloissa ja muutoksessa. Että on selkeä strategia, joka on kirkas. Se pitäisi olla uniikki, ettei aivan samanlainen kuin kaikilla muilla, vaan siellä oikeasti pitäisi olla tunnistettuna ne meidän erinomaisuustekijät. Sen avulla johdetaan sitä yhtiötä niin, että ihmisten pitää ymmärtää, että mikä se meidän tekemisen tarkoitus on. Mikä on se merkityksellinen tehtävä, mikä meillä on, juuri meillä on tässä yhteiskunnassa ja täällä yhtiön sisällä sitten taas yksittäisillä työntekijöillä. Mutta sitten kyllähän se strategia todella testataan ja semmoinen kyvykkyys. Mika Sutinen puhui tästä strategiaelastisuudesta. Hyvä kirja muuten tuo "Pelastetaan strategia", jonka Mika ja hänen kollega Antti Haapakorva on kirjoittanut. Niin sillä tavalla niin kun elastinen pitää olla kuitenkin, ettei jääräpäisesti hakata päätä seinään. Jos menee maailma tukkoon, että pitää sitten osata luovia, mutta se ei tarkoita sitä, että meidän yrityksen arvot tai visio tai se missio tai elämäntehtävä muuttuisi, mutta pitää sitten luovia vähän eri reittejä. Rakentaa sitä tiekarttaa osin uusiksi.

Ja paljon lukenut bisneskirjoja. Nyt tulee mieleen Matti Alahuhta ja toinen hyvä kirja. Johtajuus-kirjasta semmoinenkin näkökulma, että kriisiajat ja vaikeat ajat ovat erinomaisia mahdollisuuksia pyrkiä irtiottoon kilpailijoista. Ja se on mindset kysymys, että näetkö mahdollisuudet, että nyt on mahdollisuus, kun tulee vähän tummia pilviä ottaa irtiotto kilpailijasta. Vai siirrytkö kilpikonnapuolustukseen ja peräännytkö. Ne yritykset, jotka kykenee näkemään ne mahdollisuudet, aktivoi myyntiä, panostaa henkilöstöön, koulutukseen, osaamiseen, panostaa tuottavuuteen siinä tiukassa hetkessä, niin siinä vaiheessa, kun markkinaympäristö lähtee selkiytymään ja avautuu mahdollisuuksia, niin nämä yhtiöt on huomattavasti valmiimpia ja saattaa ottaa urheilutermein pitkän etumatkan sitten nopeasti muihin. Kun ne ovat eivät ole jääneet makaamaan sinne myrskyyn, vaan ovat aktiivisesti pyrkineet vaikuttamaan siihen, että säilytetään hyvä valmius ja toimintakyky yhtiössä.

Janne: Kiitos, hienoja ajatuksia ja pohdintoja. Ja tuossa tosiaan mainitsit vastauksessa jo näitä kriisejä ja sitten pandemiaa ja sotaa ja sitten tätä erottautumista ja kilpailuetua, niin näetkö jopa niin pitkälle, että näihin kriiseihin reagoiminen ja sitten muutosjohtaminen, kun puhuit valmiudesta, niin olisiko se jopa niin pitkälle, että sen pitäisi olla osa sitä normaalia toimintaa siellä yrityksen arjessa? Vai tulisiko olla niin, että yritys on hyvin tehnyt asioita ennakkoon, jolloin pystyy tarvittaessa sitten repäisemään tavallaan siihen kilpailuedun. Niin jos nämä kaksi laittaa vähän vastakkain: normaali toiminta tai sitten ennakkoon tehdyt hyvät valmistelut, että siellä on ikään kuin hyllyllä valmiina: nyt lähdetään ja sitten se lähtee kehittymään kovalla vauhdilla tää etumatka, niin miten näet vielä tällaista asetelmaa?

Jussi: Joo tuossa on varmasti monta oikeaa tapaa. Eikä ole yhtä oikeaa tapaa toimia, että kyllähän se niinku se hyvä sanonta on, että onni suosii valmistautunutta, että siinä mielessä voisi sanoa, että itsellekin on aina ollut työelämässä haaste ja yritysjohtamisen haaste tehdä niitä riskiluetteloita. Että mä tunnistan itsessäni semmoisen vähän myyntimiehen luonteen, että aina on positiivinen ajatus, että kyllä joku ostaa meiltä, että mennään vaan eteenpäin ja

painetaan täysillä. Niin kyllä me tästä selvittää, mutta kyllä se fiksu on varautua tulevaan ja tehdään niitä riskiskenaarioita myöskin.

Me on nähty nähty tässä viime vuosina, että niin monenlaisia yllättäviä asioita voi tulla ja siinä mielessä mä uskon, että tavallaan semmoinen riskitietoisuus on varmasti meillä kaikilla ja yhtiöissä kasvanut. Ehkä on liian voimakasta sanoa, että semmoinen turvallisuushakuisuus on lisääntynyt, mutta semmoinen terve varautuminen. Että meillä on kassa kunnossa, että on mietitty asiat, että jos ei menekään ihan meidän budjetin tai business planin mukaan, niin me ei olla ensimmäisessä kriisissä kontallaan, niin tämän tyyppistä varautumista kyllä varmasti on hyvä harjoittaa. Ja käyttää siihen aikaa ja johtamisessa ohjataan, että varaudutaan. Mutta kuitenkin ajattelen niin, että liikkeenjohtamisessa tärkeintä on pitää valoisa vire. Semmoinen tulevaisuuteen uskova ote siinä kaikessa tekemisessä ja se ettei nää ole toisiaan poissulkevia asioita. Ollaan niinku herkällä korvalla, mutta hiihdetään sitä omaa omaa hiihtoa ja luotetaan siihen omaan tekemiseen. Jotenkin näin sitä ajattelin, että se on semmoinen toimiva tapa päästä eteenpäin.

Hanna: Itse ajattelin, että se vaatii myös tämmöinen yritystoiminta, menestyvä yritystoiminta, niin kyllähän se sellaista riskinottoa vaatii. Ei se muuten menesty. Sinä Jussi oot toiminut myös hallitusammattilaisena ainakin viimeisen vuoden aikana. Mikä on yrityksen hallituksen rooli vastuullisuuskysymyksissä ja ehkä myös näissä kriisitilanteissa ja niihin varautumisessa?

Jussi: Kyllä hallituksen on tärkeää olla sillä tavalla siinä yrityksen tekemisessä kiinni. Joskus tuntuu, että pienemmissä yrityksissä varsinkin hallitus on enemmän semmoinen muodollinen kumileimasin, mutta silloin kun hallitus on osaava ja toimii, niin se on loistava johdon tuki ja sparraaja. Jos ajatellaan näitä meidän tämän päivän teemoja, niin kyllä se on hirmu tärkeää, että jokaisella yrityksellä olisi hyvä ainakin jossakin mittakaavassa olla tämmöinen vastuullisuusstrategia tai ohjelma tai yritysvaluuohjelma, millä nimellä nyt sitten sitä halutaan kutsua. Mutta kyllä tässä ajassa sitä odotetaan, että yritykset on miettineet näitä asioita eri näkökulmista, oli se sitten ympäristöteema tai yhteiskunta tai henkilöstö eli sosiaalinen puoli. Niin suunnitelma, että tässäkin toimitaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Ja siinä hallitus voi auttaa ja tuoda kokemusta.

Monesti hallituksen jäsenet on semmoiset, että ne on useammassa yhtiössä mukana, voi jakaa yli toimialarajojen näitä kokemuksia ja sillä tavalla jalostaa sitä yhtiön tekemistä ja ajattelua. Mutta sitten ehkä sanoisin vielä tähän ajatukseen, että tärkeää on kuitenkin, että hallituksessakin tuetaan sitä, että tehdään oma hiihto. Tässä vastuullisuusteemassa näkee semmoista, että aika paljon on matkimista ja seurailua, mitä kilpailijat tekee ja näin edelleen. No hyviä tapoja kannattaa kopioida, mutta kyllä huono strategia on, jos sun liiketoiminta perustuu toisten matkimiseen tai seurailuun, kopiointiin.

Huomattavasti kestävämpi ja älykkäämpi strategia on se, että mietitään itse missä me ollaan hyviä, minkä asioiden päälle me rakennetaan meidän tulevaisuus ja mitkä on ne vahvuudet, mitä me halutaan vahvistaa. Niin siinä hallitus varmasti on tärkeässä roolissa, että haastaa

sopivalla tavalla johtoa ja vie eteenpäin sitä prosessia, että tehdään kestäväää tulevaisuutta yhtiölle.

Janne: Tehdäänpä tähän loppuun vielä yks syväsukellus tähän vastuullisuuteen. Me ollaan oltu jo hyvissä hyvissä syvyyksissä. Oikein hyvä pohdintaa ollut. Kokeillaan vielä kerran palata näihin kriiseihin, joista jo keskusteltiin. Voisiko sanoa, että nämä kriisit on pakottaneet yritykset huomioimaan taloudellista, sosiaalista ja myöskin ympäristövastuuta. Näistä näkökulmista, miten tämä muutosjohtaminen on näkynyt ja näkyy työssäsi vihreän siirtymän näkökulmasta?

Jussi: Kyllä se näkyy vahvasti eri yhtiöissä. Mä muistelen vähän menneitä. Viime vuonna mä olin tämmöisen startupyhtiön kuin Aito Energia hallituksen puheenjohtajana ja jättäydyn pois nyt tän uuden työn myötä siitä. Kun tuli tää sähkön hinnan moninkertaistuminen ja tää yhtiö on tämmöinen maalämpöä palveluna yhtiö, niin kyllä se haastoi sen meidän voi sanoa, että bisneslogiikan ihan täysin ja se oli yksi yksi hyvä opettava malli. Me jouduttiin miettimään hinnoittelumallit ja toimintatavat niin, että me ollaan asiakkaille kiinnostava ja pystytään tekemään kestävästi sitä liiketoimintaa. Siinä on yksi hyvä esimerkki.

No nyt tässä Laptin maailmassa niin kyllä me jokainen rakennushanke, mikä käynnistetään, niin me tehdään se tarkastelu. Erityisesti siellä on nää ympäristöasiat nyt keskiössä, että A-energialuokkatavoitteet on täällä rakentamisen puolella semmoinen, mihin me pyritään jokainen meidän rakennushanke viemään. Se tarkoittaa, että siellä käytetään näitä uusiutuvia energiamuotoja: maalämpöä, aurinkopaneeleita ja näin edelleen. Kiertotalous huomioidaan sekä rakentamisen aikana että sitten valmistellaan niin, että tulevat asukkaat voi siinä talossa huomioida nää ympäristöasiat kuten kierrätysaste ja sähköautopaikat. Talotekniikassa monenlaisia niin kuin lämmöntalteenotto liittyviä asioita. Tämän tyyppisiä asioita siinä arjessa.

Ehkä otan vielä kolmannen yhtiön esimerkin. Olen tuossa Lapwall Oyj:n hallituksessa, joka on listattu puuelementtitoimija, Euroopan markkinajohtaja. Siellä tää puurakentaminen ja hiilidioksidin vähentäminen rakentamisessa tulee lähelle ja rakentamisen teollistuminen niin, että syntyy vähemmän hukkaa, enemmän tehoja siihen tekemiseen ja se tuo myös kustannussäästöjä, säästöjä rakentamiseen Lapwall on hyvä esimerkki, jos jotakin yritystä haluaa katsoa, miten siellä on oltu edelläkävijöitä tässä ympäristöasioissa, että siellä on mun mielestä tämmöiset EPD-ympäristöselosteet kaikilla tuotteilla ja näin edelleen. Rakentajat tietää, että mitä se elementti on syönyt ja minkä verran se vähentää ympäristökuormaa, että tuossa muutama käytännön esimerkki.

Mutta kyllä kaikkien yhtiöiden tänä päivänä pitää miettiä näitä asioita ja se ei ole mitään hörhöilyä vaikka välissä tuntuu, että tää helposti lähtee hörhöilyksikin ja ja tehdään asioita sen takia että voidaan tuulettaa, että me ollaan tässä mukana. Mutta se on ihan käytännön tekemistä ja fiksuja järkiperusteisia liikkeenjohdon päätöksiä, mitä tähän vastuullisuuteen liittyy. Sanoin alussa, että vuosikymmenien ajan tää vastuullisuus eri muodoissa on ollut keskeinen osa sitä hyvää johtamista.

Hanna: Semmoinen lyhyt kysymys vielä loppuun, että oletko kohdannut muutosvastarintaa näissä asioissa, joko yhtiön sisältä tai ulkopuolelta tulevista, rakennusosalakin on aika perinteinen ala, niin kohtaako siellä muutosvastarintaa?

Jussi: No varmaan on selevää, että kaikissa asioissa on edelläkävijät ja sitten on ne vähän rauhallisemmin perässätulijat. Aina löytyy varmasti sitä muutosvastarintaakin. Vielä otan yhden esimerkin Hoivatilat-maailmasta. Kun oli iso omistajien joukko, niin esimerkiksi tämä, että rahoittajat suosii vihreitä ratkaisuja ja suosii vastuullisia ratkaisuja. Sitten asuntokaupassa asunnonostajat suosii, niin näähän semmoisia asioita, että ne on hyvin niinku pragmaattisia ja sitä työtä ohjaavia asioita, että sivistyneet yritykset haluaa tehdä semmoisia asioita, jotka on hyviä kuluttajille, jotka on hyviä ympäristölle, yhteiskunnalle, rahoittajille, työntekijöille. Eli kyllä se kuitenkin on semmoisen hyvin pragmaattisen päätöksenteon tulosta. Meidän kannattaa olla aika etulinjassa vastuullisuusasioissa ja hoitaa se oma oma rooli niin hyvin kuin osataan ja sitä kautta mä en semmoista suurta muutosvastarintaa ole tunnistanut. Mutta varmaan semmoista tiettyä varovaisuutta ja ehkä vähän pelkoakin, tehdäänkö me vääriä asioita, jos me kovin innokkaasti lähdetään jotakin uutta tekemään. Se on sinänsä luonnollista.

Hanna: Se on hyvinkin luonnollista ja hyvä kuulla näin. No niin, tässä podcastissa vieraanamme oli:

Jussi: Jussi Karjula.

Hanna: Kiitos paljon sinulle mielenkiintoisesta keskustelusta ja minä olen Hanna Tölli.

Janne: Ja minä olen Janne Peltoniemi ja kiitos Jussi, kun saatiin sinut vieraaksi.

Jussi: Kiitos. Oli mukava olla vieraana.

Janne: Tämä podcast on tuotettu SustainChange-hankkeen aikana, jonka rahoittajana toimivat Euroopan sosiaalirahasto, Keski-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ja Kokkolan kaupunki. Reach EU-hankkeet rahoitetaan osana Euroopan Unionin covid19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

Hanna: Yrittäjä, liity edelläkävijöiden joukkoon!