

Uralla Podcast: Arvoprosessilla muutoskyvykkyyttä ja kilpailuetua

Äänitteen kesto: 34 min 28 sek

Juontaja

Kristi: Kristi Loukusa

Haastateltava

Mika: Mika Rytky

[Musiikkia 00:00:00]

Kristi [00:00:06]: Tervetuloa mukaan Uralla-podcast-sarjaan. Tässä podcastissa keskustellaan Pohjois-Suomen yritysjohtajien kanssa heidän urapoluistaan ja johtajuudesta sekä sukellaan astetta syvemmälle työelämän laadun kehittämiseen. Jos johtajuus, hyvinvointi ja oman ammattitaidon sekä yrityksen kehittäminen kiinnostaa, tämä podcast on juuri sinulle. Podcast-sarja on Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskusten sekä TE-toimiston tuottama ja Työ 2030 -ohjelman rahoittama. Tässä jaksossa keskustellaan Kontion toimitusjohtaja, Mika Rytlyn, kanssa johtajuudesta ja erityisesti Kontion muutosmatkasta. Mika Rytky on valittu vuonna 2020 Kontion uudeksi toimitusjohtajaksi uudistamaan toimintamallia ja kehittämään liiketoimintoja. Kontio työllistää yli 250 henkilöä, ja Kontiolla oli viime vuonna liikevaihto yli 71 miljoonaa euroa. Kehitystä edellisvuoteen oli 16 prosenttia. Mikaa on kuvailtu taitavaksi ja monipuoliseksi johtajaksi, ja tässä jaksossa kuulemme lisää siitä, kuinka hän aikoo viedä Kontiota kohti entistä parempaa menestystä. Tervetuloa, Mika, podcastiin vieraaksi! Oli todella ilo saada teidät mukaan!

Mika [00:01:22]: Kiitoksia. Oli mukava tulla.

Kristi [00:01:26]: Hypätään heti alkuun suoraan syvään päähän ja edetään lyhyellä kyselykierroksella. Tavoitteenaasi on vastata oman näkemyksenne ja kokemuksenne mukaan seuraaviin kysymyksiin yhdellä sanalla tai lauseella. Oletko valmis?

Mika [00:01:40]: Kyllä olen.

Kristi [00:01:42]: Mikä on yrityksen tai organisaation tärkein voimavara?

Mika [00:01:47]: Osaavat ja motivoituneet ihmiset.

Kristi [00:01:50]: Mikä on mielestänne tärkein työmotivaatioon vaikuttava tekijä?

Mika [00:01:56]: Työolosuhteet ja hyvä lähiesimiestyö.

Kristi [00:02:00]: Mikä on teidän mielestänne tärkein taito johtamisessa?

Mika [00:02:06]: Ihmisten johtaminen.

Kristi [00:02:09]: Mikä on mieleenpainuvuin negatiivinen kokemus työelämästä?

Mika [00:02:15]: Aina kun joutuu saneeraamaan tai ihmisiä irtisanomaan. Ne ovat vaikeita paikkoja ja ikäviä kokemuksia.

Kristi [00:02:22]: Mikä on mieleenpainuvuin positiivisin kokemus työelämästä?

Mika [00:02:27]: Tämä Kontion matka vuodesta 2020 tähän päivään, ja se, miltä tulevaisuus näyttää, niin tämä on ollut työurani positiivisin kokemus.

Kristi [00:02:39]: Kerro paras neuvo, jonka olet työelämässäsi saanut?

Mika [00:02:45]: Huomioi ihmiset, ne prosessit ja koneet ja laitteet seuraavat perässä. Keskityy osaaviin ja motivoituneisiin ihmisiin.

Kristi [00:02:52]: Anna paras neuvosi, jonka haluat kuulijoille jakaa.

Mika [00:02:57]: Tuo sama. Huomio ihmisiin. Osaavat ja motivoituneet ihmiset luovat kilpailukyvyt aina uudestaan. Huomio sinne.

Kristi [00:03:08]: Kierroksen viimeinen kysymys. Miten huolehdit omasta työhyvinvoinnistasi ja työssä jaksamisestasi?

Mika [00:03:14]: Sillä tavalla, että on vapaa-aika ja uni on tasapainossa.

Kristi [00:03:23]: Ennen kuin syvennyttään nykyiseen tehtävääsi ja toimikenttääsi, palataan hieman taaksepäin. Olet koulutukseltasi diplomi-insinööri, ja sinulla on kokemusta ylemmän johdon konsultointitehtävistä Lontoossa, ja lisäksi olet toiminut konserninjohtajana PRT Forestissa. Kerrotko tarkemmin koulutustaustastasi ja urapolustasi? Miten kiinnostuit prosessitekniikasta ja miten olet päätenyt lopussa johtamistehtäviin?

Mika [00:03:51]: 80-luvun loppupuolella olin isäni firmassa töissä. Silloin olimme paljon tekemisissä prosessiteollisuuden kanssa. Olin töissä paperitehtaiden korjausurakoissa. Vuonna 1990 kirjoitin ja hain Oulun yliopistoon. Minulla ei ollut oikein tietoa, minne päin lähtisin, ja prosessitekniikka tuntui jollakin tavalla tutulta minulle. Päädyin sitten opiskelemaan sitä, ja 90-luvulla tuli sitten tosi iso lama, että kaikki työt oikeastaan loppuivat, ja sillä perusteella opiskelumotivaatiota tuli enemmän, ja sieltä sitten päädyin lukemaan sääntö- ja systeemitekniikkaa, ja ihan kova insinööri, olen ollut insinööritöitten vaativassa päässä. Sitten samaan aikaan pääsin kuitenkin sitten Pohtoon töihin, ensin teknisiin asioihin tekemään, piirtämään asioita tehdasympäristöön. Kuitenkin nopeasti siellä sitten tuli liiketoimintasimulaatioita niissä ensin avustavaksi, ja sitten päädyin vetämään liiketoimintasimulaatiota, asiakkaina oli pääosin Pohjois-Suomen paperi- ja selluteollisuus, mutta laajeni sitten Suomen laajuiseksi. Niitä liiketoimintasimulaatioita vajaan viiden vuoden aikana tein erittäin suuren määrän, ja siinä minulle tuli sitten yrityksen tuloslaskelma ja tase ja talousasiat tutuksi ja samoin se, miten yritys pyörii, mitä asioita siellä pitää ottaa huomioon ja millä tavalla se muuttuu luvuiksi. Se oli sellainen oppikoulu sitten yritysjohtamiseen. Siellä kävi tehtaiden koko henkilöstö ihan sieltä työtehtävistä ylimpään johtoon. Nykyinen UPM:n toimitusjohtajakin on ollut vetämälläni liiketoimintasimulaatio-kurssilla, ja siellä sain sitten paljon oppia myös asiakkailta, miten yritystä johdetaan. Sieltä sitten kävin pienen mutkan Pääkaupunkiseudulla ja palasin myyntitehtäviin tänne Ouluun

silloin sellaiseen yritykseen kuin PKC Groupiin, ja siellä olin kahdeksan vuotta. Lopussa olin varatoimitusjohtajana. Vastasin johdinsarjan liiketoiminnasta, jossa oli noin 5 000 ihmistä kahdeksassa eri maassa. Sieltä sitten hyppäsin pois vuonna 2008 vetämään Nordic tankki- ja säiliöperävaunuja silloin konserninjohtotehtäviin ja ensimmäistä kertaa toimitusjohtajatehtäviin, ja sitäkin kesti kahdeksan vuotta. Oli sellainen haasteellinen, varsin haastava turn around case, niitä olin tehnyt jo PKC Groupin aikana, mutta tämä Nordic tankki oli hyvin haastava case, ja sitten siellä tuli vielä lainsäädännöllistä muutosta, mitat ja massat siellä raskaassa ajoneuvokalustossa muuttui, ja se toi lisähaastetta yritykseen. Sieltä jäin sitten pois kahdeksan vuoden työpätkän jälkeen ja siirryin konsulttihin, ja silloinkin päädyin Englantiin tekemään pääosan työasioista, mutta se kesti reilun puoli vuotta. PRT Forestin konserninjohtajan paikka tuli auki, ja sen sitten sain. Siitä alkoi sitten PRT Forest -ura, jossa olin kolmisen vuotta. Siitä jäin pois reilut kolme vuotta sitten, ja taas kerran käynnistin oman konsulttitoimintani, ja se päättyi taas uudestaan Lontooseen. Jostakin syystä aina, kun konsulttina olen ollut, Englanti on jollakin tavalla vetänyt puoleensa ja olen päätenyt sinne töihin. Siitä kuitenkin sitten kun korona oli iskenyt, palasin Ouluun, ja etänä töiden hoitaminen Englantiin oli varsin haastavaa. Olisi pitänyt päättää, olisiko korona-ajan kokonaan Englannissa vai täällä Suomessa, ja sitten tuli puhelu PRT Forestin omistajakunnasta ja pyyntöä, olisinko kiinnostunut lähtemään Kontioon mukaan. Silloinen Kontion toimitusjohtaja oli jäänyt pois ja etsivät uutta toimitusjohtajaa. Aika nopean, pari viikkoa aikaa puhelusta, aloitin Kontion toimitusjohtajana ja tekemään taas kerran turn aroundia. Kontiolla oli vuonna 2019 miljoonan miinustulos, ja sitten koronapäällä oli vähän halvaantuneisuuden tila, niin siitä lähdimme tekemään Kontiolle muutosta. Varsin mielenkiintoinen parin vuoden matka on ollut sen jälkeen.

Kristi [00:08:10]: Kerrotko nykyisistä työtehtävistäsi ja miltä Kontion tulevaisuus näyttää?

Mika [00:08:17]: Toimitusjohtajan tehtävät ovat hyvin moninaisia. Välillä katsotaan hyvin pieniä asioita ja pitää mennä syvälle tekemiseen. Sitten taas välillä erittäin isoja ja laajoja asioita. Tänäpäin olen olen keskustelut aamulla Ruotsin toimitusjohtajan kanssa Ruotsin liiketoiminnasta ja siitä kehittämisestä, mitä projekteja siellä on. Loppuviikosta katsoin, Hollantiin teemme yhtä koulua, minkälainen koulu sieltä tulee, mutta sitten taas ihan hirren teknologiaakin perjantai-iltapäivänä vielä selvittelimme. Toimitusjohtajan tehtävät ovat erittäin mielenkiintoisia ja erittäin monipuolisia. Tärkein on kuitenkin se, että muistaa huolehtia Kontion tulevaisuudesta, strategiasta ja siitä, että strategiaa toimeenpannaan, ja sitten meidän ihmisistämme. Iso kuva pitää olla aina mielessä, mutta sitten on ehkä taustankin puolesta mielenkiintoista katsoa välillä hyvin teknisiä asioita. Hyvin laaja ja monipuolinen kenttä. Tahtoo olla, että kaikki ne asiat, joita kukaan muu ei hoida, lopulta päätyy toimitusjohtajan pöydälle, ja sitten ne pitää joko hoitaa itse tai sitten miettiä, miten organisaatiota kehitetään niin, että joku muu jatkossa hoitaa tämän tyyppiset tehtävät.

Kristi [00:09:38]: Puhutaan paljon, että yrityksen strategia sekä arvot johtavat toimintoja ja edesauttavat toimintamallien rakentumista. Kerrotko Kontion keskeisistä arvoista sekä toimintastrategiasta?

Mika [00:09:51]: Jos lähtisi siitä, että kaksi vuotta sitten, kun tulin, yksi asia oli ensinnäkin, miten selviämme koronan ja pandemian aiheuttamasta kriisistä eteenpäin. Se oli tärkein. Toinen oli sitten, miten palautamme Kontion kilpailukyvyn, että pystymme tekemään voitollista tulosta ja siten sitten satsaamaan ja panostamaan tulevaisuuteen. Yksi niistä viidestä asiasta, joita silloin otin esille, oli Kontion arvot. Luodaan Kontion arvot uudestaan yhdessä, ja sitten kaikki johtaminen ja tekeminen tulevaisuudessa perustuu arvoihin. Lähdimme ensin kysymään henkilöstöltämme, mitkä ovat tärkeitä asioita Kontiolle. Muutamilla kysymyksillä haimme tärkeimpiä asioita. Mitkä vaikuttavat Kontion asiakastyytyvyyteen? Mitkä asiat vaikuttavat henkilöstömme tyytyväisyyteen? Mikä mahdollistaa Kontion kilpailukyvyn tulevaisuuteen? Meidän ihmistemme vastasivat yhdellä sanalla kysymyksiin, ja niistä muodostettiin sanapilvet, joissa aina se eniten käytetty sana nousi isoimmaksi. Näiden pohjalta loimme Kontion arvot arvolauseiksi. Tärkein sana on "me", eli jokainen Kontion arvoista alkaa sanalla "me". "Me" tarkoitetaan sitä, että Kontiolaiset sitoutuvat niihin, mutta myös niin, että meidän yhteistyökumppanimme sitoutuvat näihin samoihin arvoihin, mutta myös niin, että meidän asiakkaamme sitoutuisivat näihin meidän arvoihimme. Arvoissa ei ole mitään sellaista, mitä normaali suomalainen ihminen ei voisi allekirjoittaa. Siellä on, että luomme asiakkaillemme kestäviä hirsiuunelmia ja rakennetaan vastuullista tulevaisuutta. Me toimimme ammattimaisesti positiivisella asenteella, toimimme avoimesti ja luotettavasti ja me arvostamme toisiamme. Hyvin tällaisia perinteisiä asioita. Kun nämä arvolauseet oli muodostettu ja hallituksen kanssa läpikäyty, sen jälkeen nämä lähdettiin kouluttamaan myös toisinpäin, eli käytiin kaikkien meidän esimiehien kanssa läpi, miten meidän esimiestyössämme, miten meidän jokapäiväisessä johtamisessamme arvojen pitäisi näkyä, miten meidän pitää toimia, että toteutamme Kontion arvoja johtamisessa. Sitten ne käytiin myös meidän kaikkien henkilöiden kanssa läpi tehtaalla ja pidettiin ryhmäistuntoja, joissa käytiin läpi, miten meidän jokaisen pitää toimia joka päivä, että me noudatamme Kontion arvoja. Aika iso arvoprosessi käytiin läpi. Täällä on sitten asia, muun muassa se, että me luomme asiakkaillemme kestäviä hirsiuunelmia, eli meidän pitää pystyä luomaan sellaisia tuotteita, sellaisia taloja, jossa asiakkaat saavat sellaisen vau-elementin, että tuollaisen minäkin haluaisin, että on tunne siitä, että tämä on hieno ja tuollainen koti olisi minulle juuri sopiva. Sitten siellä on esimerkiksi, että rakennamme, että me menemme vahvemmin rakentamisliiketoimintaan mukaan, eli me otamme vastuuta rakentamisesta. Takavuosina siellä on ollut haasteita, että meillä on ollut rakentamisessa sellaisia toimijoita, jotka eivät ole toteuttaneet ihan tätä Kontion ajatusmallia, vaikka he ovat hirsitaloja rakentaneetkin, ja asiakkaat ovat tehneet heidän kanssaan sopimuksia. Aina asiat eivät ole menneet niin kuin olisi pitänyt. Jatkossa Kontio ainakin kasvukeskuksissa ottaa isomman vastuun rakentamisesta muuttovalmiiksi asti. Sitä kautta me annamme vastuun koko projektista ja asiakaskokemuksesta.

Kristi [00:13:26]: Haluan tarttua tähän "me"-arvoon. Voisitko avata hieman sitä, millä tavalla se näkyy toimintaprosessissa tai yleisesti työyhteisön keskuudessa?

Mika [00:13:41]: Ainahan me-hengen luomisessa on parantamisen varaa. Meillä ei ole ollut omaa henkilöstöresurssia. Meillä on ollut ulkopuolinen konsultti, Kristiina Määttä, ja konsernista on ollut Uusitalon Jukka, henkilöstöjohtaja, meillä apuna. Meillä ensimmäinen oma henkilöstöresurssi aloittaa 1. elokuuta. Me-henki ei ole yksi yksittäinen asia, miten meistä tulee kontiolaisia, miten me toteutamme. Siihen vaikuttavat todella monet asiat. Ensinnäkin se, että me jokainen viihdymme omassa työssämme. Siihen tärkeimpiä elementtejä ovat ne, että tiedän, mitä teen, mitä minulta odotetaan, ja pystyn tekemään sen suoritteen. Siihen on paljon vaikutusta lähiesimiestyöllä, minkälainen esimies minulla on, miten hyvin hän johtaa meitä, pystyykö hän järjestämään asiat niin, että aamulla, kun menen töihin, minulla on selkeää tekemistä, tiedän, mitä teen päivän, ja sitten iltapäivällä lähdän kotiin, voin olla hyvällä omallatunnolla, että nyt päivän suorite tuli tehtyä. Tämä koskee kaikkia meitä, ja se on lähtökohta hyvälle työntekijäkokemukselle. Sitten me-henki on kaikkea muutakin. Se lähtee siitäkin, että Kontio menestyy, mutta myös siitä, että pystymme toimimaan eettisesti korkealla tasolla. Rakentaminen aiheuttaa seitsemän prosenttia globaaleista hiilidioksidipäästöistä ja on ilmastonmuutoksen kannalta erittäin iso ongelma. Lentoliikenne esimerkiksi vastaavasti tuottaa noin kaksi prosenttia globaaleista hiilidioksidipäästöistä, eli rakentaminen on iso ongelma. Hirsirakentaminen on ratkaisu siihen ongelmaan. Hirsirakennus on aina hiilidioksidivarasto, ja me olemme siinä mielessä rakentamisessa hyvien puolella, eli me pystymme toimimaan sellaisessa rakentamisympäristössä, joka vaikuttaa positiivisesti ympäristöömme ja ihmisiimme, ja tämä on tietenkin yksi sellainen, on kiva olla mukana tekemässä sellaista asiaa, jolla on positiivinen, hyvä vaikutus. Sitten on myös kaikki se, miten me huolehdimme henkilöstöstämme, minkälaisia etuja meillä on, miten me huolehdimme ihmisten jaksamisesta inhimillisellä tasolla. Sitten yksi asia on se, että tiedetään, missä mennään. Olen aika aika aktiivisesti tiedottanut, ottanut digitaalisia tiedotuskanavia, aluksi YouTubea, mutta sitten myöhemmin Teamsia käyttöön, ja kerrotaan ihmisille, missä mennään, mitä on tapahtumassa, miten meillä on mennyt ja mitä meillä on tapahtumassa, avoimesti ja luotettavasti, niin siitä syntyy hyvä pohja me-hengen luomiselle ja me-kokemukselle. Ei ole mitään hokkustemppeja eikä taikatemppeja. Ihan perus tekemistä.

Kristi [00:16:30]: Kyllä. Tässä jaksossa on tarkoituskin käsitellä työelämän laatua ja sen kehittämistä yritysjohtajien näkökulmasta. Työelämän laatu viittaakin yleisimmin työntekijöiden kokemuksiin työssä viihtymisestä. Sehän edistää työpaikkojen tuottavuutta, kilpailukykyä ja työmotivaatiota, työorganisaatioiden julkista kuvaa sekä palveluiden ja tuotteiden laatua. Tässähän te olettekin onnistuneet viime vuosien aikana. Kysyn sinulta, millaisia käsityksiä sinulla on työelämän laadun kehittämisestä ja miten te sitä Kontiolla edistätte?

Mika [00:17:09]: Ensimmäinen peruslähtökohta on työturvallisuus. Kaikilla meillä on oikeus olla työpäivän jälkeen terveenä sekä henkisesti että fyysisesti. Se on kaiken lähtökohta. Työturvallisuus on se asia, mistä kaikkien meidän pitää huolehtia myös niin, että meidän pitää huolehtia myös vieruskaverin työturvallisuudesta. Meillä on velvoite, että jos huomaa jonkin työvaiheen, joka ei ole turvallinen, sitten työ pitää keskeyttää, tai jos huomaa, että kaveri ei toimi turvallisella tavalla, niihin asioihin pitää puuttua. Työturvallisuus on ensimmäinen asia, josta pitää huolehtia. Sitten on kaikki siihen ympärille liittyvä. Miten me pidämme ihmisistämme huolta? Miten saamme työsuoritteemme tehtyä? Mikä on kokemus siitä, miten onnistun työssäni? Kaikki haluamme onnistua työssämme, ja silloin siitä tulee hyvä fiilis, kun tietää, että tätä minulta odotetaan ja nyt onnistuin siinä.

Kristi [00:18:16]: Mitkä ovat liiketoiminnan henkilöstöjohtamisessa keskeisiä haasteita?

Mika [00:18:24]: Osa on työvoiman saatavuus. Se on nykyään se suurin haaste. Meidänkin tehtaamme on Pudasjärvellä, ja haemme koko ajan sinne osaavia ja motivoituneita ihmisiä. Ajatus strategian taustalla on, että mitkään koneet, seinät, laitteet eivät koskaan muodosta pysyvää kilpailuetua. Ainoastaan osaavat ja motivoituneet ihmiset muodostavat pysyvän kilpailuedun, koska he luovat pysyvät kilpailuedut aina uudestaan. Osaava ja motivoitunut työntekijä on suurin haaste, mistä löydämme heitä, jotka sitoutuvat Kontion tekemiseen ja tapan tehdä ja toimia.

Kristi [00:19:05]: Millä tavalla se heijastuu toiminnassa? Millä tavalla edistätte osaamista henkilöstön keskuudessa tai saatte houkuteltua uusia osaajia?

Mika [00:19:18]: Siihenkään ei ole yksinkertaista keinoja. Niin kuin sanoin, että meillä on nyt ensimmäinen oma henkilöstöihminen palkattu. Tietenkin hänen työsarkansa tulee olemaan paljon työnantajamielikuvan kehittäminen. Se lähtee siitä, että meidän omat ihmisemme ovat sitä mieltä, että tämä on hyvä paikka olla töissä ja tätä kannattaa suositella kavereille. Me esimerkiksi joka vuosi mittaamme, Juuri meillä Kontio-pulsin tuloksen valmistuivat, ja kävimme läpi niitä henkilöstön kanssa, ja nyt sitten mietimme niitä toimenpiteitä tiimeittäin, miten kehitämme työilmapiiriämme. Toimitusjohtaja ei ole se, joka sanelee tai sanoo, että näillä konsteilla se menee eteenpäin. Enemmän se on, että me mittaamme, kysymme ihmisiltä, ja sitten sen pohjalta lähdemme luomaan toimenpidesuunnitelmaa. Meillä jokaisella itsellämme on vastuu työilmapiirin kehittämisestä. Jos se jää johdon vastuulle ainoastaan, se ei toimi. Johdon pitää mahdollistaa työilmapiiri ja hyvän työympäristön kehittäminen, mutta jokaisella meillä on vastuu omalta osaltamme vielä asiaa eteenpäin. Jos joku asia ei ole hyvin, se pitää kertoa. Aina parempi, jos siihen on jonkinlainen ratkaisuehdotuskin.

Kristi [00:20:36]: Mistä elementeistä, sinun mielestäsi, työhyvinvointi rakentuu?

Mika [00:20:42]: Tuossa kävimmekin jo läpi, että hyvä esimiestyö on tutkimustenkin mukaan yksi tärkeimpiä asioita, minkälainen lähityöntekijäni ovat, työkaverini vieressä ja minkälainen esimies miellä on. Pystyykö esimies vahvistamaan työni sujuvuuden? Kuitenkin esimiestyön tärkein elementti on se, että mahdollistetaan työntekijälle se, että työ sujuu ja siellä on selkeät, tätä pitäisi saada tehtyä ja tänään se saatiin tehtyä, niin siitä muodostuu onnistumisen kokemus kaikille. Sitten siihen liittyy monia muita seikkoja, miltä tuntuu aamulla tulla töihin. Onko siinä hyvät työkaverit? Onko meillä sellaiset työolot, että tässä on kiva olla töissä. Töihinhan sinne mennään. Ei meillä Kontiollakaan ole sellaista, että siellä olisi vain ilmapalloja ja täytekakkua, mutta myös ne ovat tärkeitä asioita. Sitten kun onnistutaan, se kerrotaan, että nyt onnistuttiin. Esimerkiksi meillä uusi työstölinja lähti käyntiin viime viikolla tai lähti useampi viikko sitten käyntiin, mutta varsinaisesti tuotantokapasiteetit saatiin viime viikolla, niin siellä oli kakkua tarjolla ja tutustumiskäynti Pudasjärvellä koko henkilöstölle uuteen linjaan, mutta Oulun toimistollekin oli huolehdittu kakkua sen kunniaksi, että uusi linja lähti käyntiin. Myös pienten onnistumisten huomioiminen ja muistaminen ja kiittäminen ovat tosi tärkeitä asioita.

Kristi [00:22:10]: Kyllä. Te olette kokeneet melkoisen muutoksen. Sinut onkin sitten valittu uudistamaan toimintamalleja. Mitä mielestäsi muutosjohtajuudessa on tärkeää ja miten olette onnistuneet tekemään tässä lyhyessä ajassa niitä muutoksia?

Mika [00:22:33]: Niihin muutoksiin, mitä olen ollut tekemässä, tällaisia haastavia turn around -caseja, joissa on tilanne ollut jo vähän siinä kulmassa, että hallituksella on mietinnässä, mitä tälle pitäisi tehdä, ja kenties omistajatkin ovat vähän huolissaan asiasta, ja myös yrityksen sisällä on ollut haasteita, ettei ole ollut sellaista, että tätä lähdetään tekemään, ja niihin minulla on useamman kerran jo soinnut puhelin ja pyydetty, tuletko kaveriksi. Ensimmäiseksi on tärkeää, että tiedetään, missä ollaan, ja tunnustetaan rumat tosiasiat, että tässä ollaan. Sitten mietitään porukassa, mitä lähdetään tekemään tälle asialle, ja sitä kautta purkamaan tilannetta pieniin palasiin, mitä tehdään ensi viikolla, mitä tehdään seuraavalla viikolla, ja niitä asioita lähdetään tekemään heti, että saadaan liike aikaiseksi, ja sitten lähdetään miettimään, mihin suuntaan liikettä ohjataan. Se lähtee sieltä. Tärkeää on, että ihmiset saadaan mukaan muutokseen, ymmärtämään muutoksen tarpeellisuuden, ja sitten pitää löytää yhdessä se suunta, mihin sitä viedään. Sitten pitää katsoa, että me myös teemme jäntevästi niitä toimenpiteitä, jotka vievät meitä oikeaan suuntaan. Pitää olla rohkeutta kävellä, ja sitten pitää olla osaaminen kävellä, ja sen jälkeen lähdetään katsomaan, mihin suuntaan menemme.

Kristi [00:23:56]: Onko pandemia ja sitten jälleen uusi kriisi Ukrainassa vaikuttaneet jollain tavalla Kontion liiketoimintaan tai näihin toimintaprosesseihin?

Mika [00:24:06]: Varsinaisesti toimintaprosesseihin ne eivät niinkään paljoa ole vaikuttaneet. Etätyö on tullut jäädäkseen, ja sitä kautta on tullut, mutta varsinaisesti meidän toimintaprosessimme toimivat aika lailla samalla tavalla kuin ennen pandemiaa. Sinne on tullut suojauskäytäntöjä paljon, ja niissä on kehitytty paljon. Toimihenkilöpuolella etätyö on varmaan suurin ja näkyvin muutos. Pandemia vaikutti paljon Kontion toimintaan. Silloin kun aloitin tässä toiminnassa, oli todella hiljaista, myynti ei käynyt, ja ihmiset olivat omissa huoneissaan ovet kiinni tai kotikonttoreilla ja hyvin halvaantunut tila. Ensimmäisenä piti saada ihmiset uskomaan, että tästä tulee hyvä. Lähdetään vain positiivisesti tekemään ja viemään asioita eteenpäin, ja saada siitä tietyllä tavalla poteroissa olo pois ja ihmiset keskustelemaan ja ymmärtämään, että meidän täytyy tehdä tähän muutos ja viedä tätä yritystä eteenpäin. Siitä kun mentiin hetki eteenpäin, ei varmaan kukaan osannut arvata, että lomarakentamiseen aletaan panostamaan niin paljon. Ei päästy matkustamaan, sitten alettiin toteuttaa haaveita kakkoskodeista, ja sitten toisaalta taas hirren asema omakotitalorakentamisessa, kaupunkimaisessa omakotitalorakentamisessa on noussut merkittävästi. Kun tulin ensimmäistä kertaa rakennusalalle, Suomessa tehtiin noin 800 hirsiomakotitaloa ja nyt niitä tehdään noin 1 500, eli 25 prosenttia omakotitaloista rakennetaan nykyään hirrestä. Siinä on tullut todella iso markkinamuutos. Nämä sitten loivat todella vahvan kysyntätilanteen Kontiolle ja muillekin hirsirakentajille, ja kauppa alkoi käydä paljon. Sitten taas tuli enemmän kapasiteettiongelmia, miten saamme lisää kapasiteettia ja projekteja menemään läpi. Aika hurjalla kasvun tiellä olemme olleen sen jälkeen. Sitten tänä vuonna iski Venäjän hyökkäys Ukrainaan, ja sota alkoi muistaakseni torstaina, niin sunnuntaina me teimme, tai esitin hallitukselle, että tehdään päätös, että vetäydytään Venäjän markkinasta, ja sitten sunnuntaina sain vastaukset meidän hallituksemme jäseniltä, ja varmaan olimme ensimmäisiä suomalaisia yrityksiä, joka julkisesti ilmoitti vetäytyvänsä täysin Venäjän markkinasta. Näin me olemme toimineen. Me emme toimita emmekä tee uusia kauppoja emmekä ole tehneet sen jälkeen Venäjälle emmekä Valko-Venäjälle. Ukrainaan tietenkin katsotaan, että sinne me jonkin verran olemme tehneet kauppaa. Siellä on kova usko ja toiveikkuus tulevaisuuteen. Näyttää, että Ukrainassa tullaan rakentamaan, kunhan tämä kriisi ja sota siellä on ohi. Molemmat ovat vaikuttaneet meille. Venäjän hyökkäys Ukrainaan ehkä vähemmän kuin mitä pandemia, mutta tällä on negatiivinen vaikutus kaikkiin toimiin.

Kristi [00:27:00]: Millaisia valmiuksia kriisien ja niiden tuomien muutosten johtaminen esimiehiltä edellyttävät?

Mika [00:27:09]: Sellaista kylmäpäisyyttä, että käy faktat läpi, mitä on, ja lähtee tekemään asioita nopeasti sen jälkeen, eli tällaista akiliteettia Kontiolla on kehitetty. Päätöksiä tehdään, päätöksenteko on hajautettu ihmisille, eli valta- ja vastuusuhteita on purettu, eli

lähellekään kaikkia päätöksiä en tee, vaan ne tehdään organisaatiossa. Se on yksi johtamisen tärkeitä asioita, että valta ja vastuu koetaan, että kun minulla on vastuu tästä asiasta, minulla on myös valtaa tehdä tästä asiasta päätöksiä, ja siihen olen todella tyytyväinen, miten Kontiolla nykyään pystytään tekemään päätöksiä ja ottamaan vastuuta, ja sitä kautta saatu ketteryttä, että ollaan reagoitu nopeasti muuttuviin tilanteisiin, eikä ole jääty miettimään, mitä pitäisi tehdä, ja analysoimaan liikaa. Huolellisuus on aina tärkeä asia. Päätösten pitää perustua mielellään laskelmiin ja tosiasioihin, mutta sitten pitää uskaltaa päättää ja viedä päätöksiä eteenpäin.

Kristi [00:28:12]: Mikä on ollut pandemian suurin oppi?

Mika [00:28:19]: Se on se, että asioihin pitää reagoida. Se, että liian pitkään miettii ja analysoi eikä saa päätöstä aikaiseksi, on tuhoisaa. Nopea päätöksentekokulttuuri on tärkeää. Sitten jos on tehty väärä päätös, se analysoidaan ja huomataan, että tehtiin väärä päätös, mutta jos meillä on nopea päätöksentekokulttuuri, niin mehän voimme korvata väärän päätöksen uudella oikeammalla päätöksellä. Hidas päätöksentekokulttuuri johtaa siihen, että koska päätöksentekohetkellä ei tiedetä, onko päätös oikea vai väärä, niin voidaan aika pitkään mennä väärään suuntaan ennen kuin pystytään tekemään uusi päätös, että korjataan väärin tehty päätös tai väärä päätös, niin kyllä päätöksentekokulttuurin nopeutuminen on ollut tärkeää meille ja on tärkeä asia.

Kristi [00:29:10]: Lopussa siirrytään vielä keskustelemaan näistä megatrendeistä. Mitkä megatrendit näkemyksesi mukaan tulevat vaikuttamaan tapaamme työskennellä tulevaisuudessa?

Mika [00:29:23]: Kaupungistuminen tulee jatkumaan. Niin maailmalla kuin Suomessakin tullaan edelleen muuttamaan kaupunkeihin, mutta siellä sitten pienemmissä määrin vaikuttaa se, että kaupungeissa ei välttämättä enää muuteta pieneen kerrostaloasuntoon vaan haetaan väljempää asumista. Nyt kehyskunnilla on avainpaikka kaavoittaa ja tehdä hyviä tontteja, missä pystyy rakentamaan hieman väljempää ja viihtyisämpää asumista, koska etätö on tullut jäädäkseen, ja ne, joilla on siihen mahdollisuus, haluavat tehdä myös etätöitä, ja sitten vaatii siltä asunnolta jonkin verran enemmän. Ei voi olla kestävä, että jossakin keittiöpöydän ääressä tai sohvan nurkassa tehdään töitä, jos kotoakin töitä aikoo tehdä, siellä pitää olla asialliset työtilat. Tämä on myös yritysten ehdoton etu, että pitää olla asialliset työtilat. Kaupungistuminen jatkuu, mutta sitten kaupungissa ehkä tullaan sieltä keskustan pienistä asunnoista vähän sinne reuna-alueille tai jopa kehyskuntiin. Työ myös monipuolistuu. Sitten on paljon ihmisiä, jotka päättävät muuttaa kokonaan. Esimerkiksi meillä Kontiolla on Pudasjärvelle muuttanut toimihenkilöitä. Nyt taitaa olla kolme toimihenkilöä, jotka ovat muuttaneet Pudasjärvelle ihan muualta. He eivät siis ole asuneet Pudasjärvelle, mutta ovat sinne nyt muuttaneet, eli etsivät ihan toisenlaista elämistä. Vähän

tällaista monimuotisuutta. Tällainen arvaamattomuus tulee varmaankin jatkumaan. Mihin tämä maailma menee? Mitä tapahtuu seuraavaksi? Budjetoinnin rooli on aika mielenkiintoinen. Kaksi edellistä vuotta budjetit on saanut jo heti alkuvuodesta repiä, kun tuli koronapandemia ja sitten Ukrainan hyökkäyssota. Sellainen taktiikka korostuu strategian yli, mutta sitten pitää olla skenaarioita. Yrityksellä täytyy olla visio ja missio, mihin ollaan menossa, ja skenaariot niiden pohjana, mutta ehkä budjetti putoaa vähän väliin. Sitten korostuu taktiikka, miten asioihin reagoidaan.

Kristi [00:31:29]: Vastasit tosiaan seuraavaan kysymykseen. Onko jotain vielä, mitä haluaisitte kertoa tai nostaa esille?

Mika [00:31:38]: Noista megatrendeistä, jos vielä yritysmaailmaan tiivistää sen, niin tämä ESG eli siis ympäristöasiat, sosiaalinen vastuu ja hyvä hallintotapa korostuvat tulevaisuudessa. Ne ovat todella iso yritysmaailmaa muuttava tekijä. Tuolta maailmalta tulossa hyökyaallon lailla. ESG:hen tulee kaikkien yritysten panostaa ja sieltä löytää vastuullisuus ja kestävä kehitys. Onneksi Kontio on näiden, tai esimerkiksi rakentamisen kestävä kehityksen ytimessä. Se oli yksi pääsivistä, miksi tulin tähän, vaikka PRT Forsetin konsernijohtajan paikalta olin lähtenyt vuotta aikaisemmin, niin se, mikä sai palaamaan konsernin ja tytäryhtiön palvelukseen, oli nimenomaan se, että Kontiolla ja hirsirakentamisella voi aidosti vaikuttaa rakentamisen hiilijalanjälkeen, rakentamiseen vastuullisuuteen, ja sitä kautta olla tekemässä hyvää. ESG-maailma ja sitä kautta vastuullisuus rakentamisessa, siinä meillä on paljon tekemistä. Se on varmaan yksi sellainen, mihin toivoisin, että kaikki suomalaiset yritykset heräisivät, mikä meidän vastuullisuus, mitkä meidän ESG-asiat ovat, miten me voimme kestävä kehityksen kautta luoda vastuullista huomista.

Kristi [00:32:56]: Kiitos tuhannesti tästä haastattelusta ja siitä, että tulit meille vieraaksi. Kerrataan lopussa vielä, mistä teidät voi tavoittaa ja missä kanavissa työtänne voi seurata.

Mika [00:33:09]: Olen aika aktiivisesti LinkedInissä, erilaisia teemoja nostanut esille. Se on varmaan kaikista helpoin tapa laittaa tili seurantaan. Siellä olen käynyt sekä Kontioon liittyviä asioita että myös yleisesti yrityksen johtamiseen ja mitä maailmalta on tulossa yritysjohtamiseen liittyviä asioita. Se on varmaan se helpoin tapa. Kontion sähköpostista tai Kontion puhelimestakin löytyy, jos on jotakin, sieltäkin saa kiinni, mutta jos yleisesti haluaa seurata, LinkedIn on varmaan helpoin tapa.

Kristi [00:33:45]: Jos hirsirakentaminen kiinnostaa, kontio.fi mahtaa olla.

Mika [00:33:50]: Kontio.fi ja sitten meidän paikalliset edustajamme. Sieltä saa lisätietoja hirsirakentamisesta. Minunkin sähköpostiin aina voi laittaa, eli mika.rytky@kontio.fi, niin sinne kuin laittaa, niin sitten joku aina meiltä on yhteydessä. Sähköpostia tulee sen verran paljon, että ihan välttämättä joka postiin en itse ehdi vastata, mutta joku meiltä aina on yhteydessä.

Kristi [00:34:10]: Hyvä. Kiitoksia, Mika!

Mika [00:34:12]: Kiitoksia!

[Musiikkia 00:34:12]

Kristi [00:34:16]: Kiitos, kun kuuntelit. Minä olen Kristi Loukusa, ja tämä oli Uralla-podcast.

[recording ends]