

***Tekstitys: Kasvetaan yhdessä. Resilientti organisaatio menestyy muita paremmin kriiseissä. Webinaari 11.5.2021.***

*Heiniö:* Tervetuloa Kasvetaan yhdessä -hankkeen ensimmäiseen webinaariin. Meillä on teemana resilientti organisaatio ja resilientti yritys, miten sellainen menestyy tässä koronan jälkeisessä ajassa. Ihana kiitos Kati, että olet lupautunut meidän yrittäjävieraksi tähän aamuun niin päästään kuulemaan, millä kaikilla nerokkaalla keinoilla te olette tästä vuodesta selviytyneet. Vähän hauskaa juttelua oli tuossa ennen tätä alkua jo siitä, että miltä sitten ensi syksy näyttää, niin kiva kuulla siitäkin.

*Dian vaihto*

*Heiniö:* Sanotaan ensin pari sanaa tästä meidän Kasvetaan yhdessä -hankkeesta.

*Niemi:* Mervi Niemi täällä työterveyslaitokselta ja olen Kasvetaan yhdessä -hankkeessa mukana yhtenä erityisasiantuntijana. Meillä on hankkeessa tällä hetkellä semmoinen tilanne, että etsimme yrityksiä mukaan ja tarkoituksena on kehittää resilienttejä toimintatapoja yrityksiin. Osallistuminen on maksutonta. Ja nimenomaan Uudeltamaalta etsitään yrityksiä. Kuuntele tästä webinaarin aikana, että kiinnostaisiko sinua ja sinun yritystäsi ehkä osallistua meidän hankkeeseen. Mutta nyt lähdemme eteenpäin kertomaan resilienteistä toimintatavoista.

*Dian vaihto*

*Heiniö:* Edetään sillä tavalla, että kerron aluksi muutaman sanan resilienssistä ylipäätään ja sitten päästetään Kati kertomaan esimerkin siitä että, mitä se tarkoittaa käytännössä. Sitten puhutaan resilienssin vahvistamisesta nyt koronasta toipumiseen aikana sen verran kun ennätetään. Nyt sitten tällaisia perusasioita resilienssistä, joka on muotiasana. Organisaation resilienssi on tämän päivän aihe, mutta termi on lainattu luonnontieteestä. Fysiikassa resilienssi tarkoittaa kappaleen kykyä säilyttää ominaisuutensa, vaikka siihen kohdistuu ulkopuolinen voima. Eli keilapallo on resilientti, kun se osuu niihin keiloihin, se säilyttää muotonsa. Sitten resilientti kappale on toisaalta sellainen joka palauttaa muotonsa, vaikka se olisi hetkellisesti menettänyt sen. Vaikka jos jousi venytetään oikean leveäksi, jos ei se mene ihan rikki, niin se palautuu alkuperäiseen muotoonsa. Jousi on melko resilientti. Psykologia on lainannut tätä resilienssin määritelmää, että resilientti ihminen on sellainen joka vastoinkäymisiä kohdatessaan saa säilytettyä toimintakykynsä, palauttaa itsekunnioituksensa ja elämänmyönteisyytensä ja säilyy toimintakykyisenä. Luonnontieteessä on myöskin ekologiassa käytetty resilienssin termiä ja silloin puhutaan että, resilientti ekosysteemi on sellainen joka palauttaa tehtävänsä kokonaisekosysteemissä. Jos vaikka metsä palaa, niin jonkin ajan kuluttua sinne se alkuperäinen eliöstö palautuu ja ne on saman tyyppinen eliöstö kuin mitä siellä oli ennen sitä metsäpaloa. Sellainen on resilientti ekosysteemi. Tätä ajatusta on lainattu organisaatiotutkimukseen. Resilientti organisaatio on sellainen, joka säilyttää perustehtävänsä vaikka jotain yllättävää tapahtuisi. Resilienssiä käytetään tällä hetkellä tosi monissa paikoissa ja yhtenä esimerkkinä kansakunnan tai alueen resilienssi. Puolustusvoimat esimerkiksi puhuu tästä siten, että sillä

säilyy kansakunnan puolustustahto. Tai että korona-aikana resilientti hyvinvointiyhteiskunta jotenkin onnistuu huolehtimaan vielä kaikkein huono-osaisimmista. Ajattelen, ehkä pientä kritiikkiäkin valtakunnan hallitusta kohtaan, että kansakunnan resilienssiä ajatellen urheilulla ja kulttuurilla, yhteenkuulumista ja toivoa vahvistavilla tapahtumilla olisi resilienssiä vahvistavaa vaikutusta, joka tällä hetkellä on ehkä vähän hyödyntämättä. Mutta se politikoinnista. Me keskitytään organisaatiotutkimukseen ja resilientteihin organisaatioihin.

#### *Dian vaihto*

*Heiniö:* Tämä hahmotelma perustuu vahvasti Uudessa-Seelannissa kehitettyyn resilienssin malliin. Ylipäättään organisaatioresilienssiä on paljon tutkittu esimerkiksi hankintaketjujen resilienssinä, toimitusvarmuutena. Myöskin sellaisena, että miten erilaisten katastrofien jälkeen saadaan liiketoiminta ja toisaalta koko yhteiskunta takaisin toimimaan. Tämä Uuden-Seelannin esimerkki, jota minä käytän, on erityisen hyvin tutkittu. Paikallinen Uuden-Seelannin eteläisen saaren Canterburyn yliopisto on tehnyt pitkään yhteistyötä paikallisten yritysten ja työpaikkojen kanssa, organisaatiopsykologista tutkimusta. Siellä 2010 alkoi maanjäristysten sarja. 2010 syyskuussa oli sellainen maanjäristys joka oli aika voimakas, 7. 3. Se tapahtui öiseen aikaan, paljon rakennuksia ja teitä tuhoutui, mutta siinä ei menetetty ihmishenkiä. Silloin paikallinen Canterburyn yliopisto selvitti, että mitkä on niitä yrityksiä, jotka eivät pelkästään selviytyneet ja pystyneet jatkamaan toimintaansa, vaan suorastaan kukoistivat. Ne ikään kuin hyötyivät tästä paikallisesta kriisistä. He keräsivät aika kattavan aineiston siitä, että minkälaisia toimintatapoja niissä yrityksissä on jotka tällaisesta tilanteesta selviytyvät hyvin.

*Heiniö:* Tämä kuva on sitten helmikuulta 2011 sieltä missä tämä Canterburyn yliopisto sijaitsee eli Christchurchin kaupungista eli eteläisen saaren pääkaupungista. Maanjäristys ei ollut edes kovin voimakas, vain 5. 4. Mutta se oli hyvin epätavallinen maanjäristys. Järistys oli pystysuuntainen ja oli voimakkain pystysuuntaan mitattu maanjäristys kautta mittaushistorian. Se kohdistui sillä tavalla että Christchurchin liikekeskusta ikään kuin hyppäsi ilmaan ja laskeutui. Tässä on kuva siitä, kun se laskeutuu. Siinä vaiheessa tuho oli hyvin kattava. Se alue ei ole edelleenkään täysin palautunut. Se jouduttiin evakuoimaan täysin useaksi kuukaudeksi ja toiset sitten selviytyvät ja toiset ei. Canterburyn yliopisto sai seurantatietoa siitä, että mitkä on niitä toimintatapoja jotka auttavat yrityksiä selviytymään.

#### *Dian vaihto*

*Heiniö:* Määritelmä ensinnäkin, resilientti organisaatio on sellainen joka säilyttää toimintakykynsä voimakkaan ja yllättävän tai hyvän tapahtuman seurauksena. Mutta tapahtuma on sellainen mikä isosti rasittaa yrityksen toimintakykyä. Resilientti organisaatio selviytyy siitä, toipuu kohtuullisen nopeasti, sopeutuu uuteen toimintaympäristöön. Koska tahansa isoa tapahtuu, niin ei palata entiseen. Se mihin asetutaan on joku uusi tilanne. Ja tärkeätä se, että resilientti organisaatio ei koskaan ajattele että ”huh, tämä oli tässä, me selviydettiin tästä”. Resilientti organisaatio jatkaa aktiivista kehittymistään.

*Niemi:* Ajatteletko niin, Miira, että korona on sellainen iso tapahtuma?

*Heiniö:* Mitä suurimmassa määrin, kyllä. Ja joka nimenomaan jatkuu pitkään. Mutta jos me nyt tässä vaiheessa sanotaan, että ”huh me selvittiin tästä”, niin se on vaarallista. Nyt pitäisi jaksaa vielä vaan aktiivisesti seurata ja toisaalta toimia suunnannäyttäjänä tässä täysin arvaamattomassa tulevassa tilanteessa. Kyllä me kohta osaamme sanoa, ketkä oli resiliентtejä.

#### *Dian vaihto*

*Heiniö:* Minkälaisia toimintatapoja nousee, uusiseelantilaiset luokitteli ne tapoihin, joita resiliентteistä organisaatioista löytyy. He jakoivat tavat 3 pääluokkaan. Yksi on tämä oikea alakulma, tällainen varautuminen ja jatkuvuudenhallinta. Ne uhat joihin voidaan ja osataan varautua, niin niihin varaudutaan. Mutta ihmiset on aika tyhmiä varautumisessa. Me osataan ajatella että tulipalo voi sattua, koska meistä jokainen tietää että tulipaloja on joskus jossain sattunut. Ja me osataan varautua siihen, että pandemia voi sattua koska me kaikki tiedetään että pandemia on joskus sattunut. Ongelma tulee siitä, että jos pandemian perään tulee joku toinen juttu, vaikka pitkittynyt talvimyrsky joka katkaisee meiltä ensi talvena sähköt useammaksi viikoksi, tai vaikka vakava kyberhyökkäys. Me ollaan pandemian heikentämiä, niin se seuraava uhka voi olla ylivoimainen. Toisaalta on aivan yhtä todennäköistä, että jotain ihan muuta sattuu ja me ei ihan vakavissaa onteta sitä, että sellaista kuitenkin oikeasti sattuu. Sitä kaikkea muuta varten me tarvitaan sellaista improvisointikykyä. Se improvisointikyky syntyy tästä ihmistä arvostavasta kulttuurista ja johtamisesta ja hyvän yhteistyön varmistamisesta. Sanon näistä vielä muutaman sanan lisää ja Kati saa kertoa esimerkit.

*Heiniö:* Ensinnäkin kriisin sattuessa meidän pitää tietää mikä on kaikista tärkein, mikä meidän pitää pelastaa. Päiväkodissa se on selvää, että tulipalon sattuessa pitää saada lapset turvaan ja mielellään kengät jalassa. Esimerkiksi työterveyslaitoksen kaltaisessa tutkimusorganisaatiossa se ei olekaan ihan niin suoraviivaista. Se pitäisi kuitenkin olla keskusteltuna, että mitä me ainakin turvataan. Mikä on meille se kaikkein tärkein, mikä me halutaan turvata, mikä on meidän asiakaslupaus, mikä on se pääjuttu, mikä me turvataan ja varmistetaan.

Uudessa-Seelannissa jäi leipomo mutavyöryn keskelle. Niille tärkeintä oli, että ne saa ne sopimukset pidettyä niiden asiakkaitten kanssa. Mitä ne teki oli, että ne lähetti reseptit muille alueen leipomoille ja muut alueen leipomot pystyivät toimittamaan luvatut leivät. Ennakointi ja tilannetietoisuus on sitä, että me koko porukka seurataan sitä mitä maailmalla tapahtuu ja ollaan suhteessa toimintaympäristöön. Me paitsi ymmärretään mitä vaikka tämä korona meille aiheuttaa, niin me myöskin ymmärretään että vaikuttaako tämä siihen, miten meidät nähdään markkinoilla. Lisäksi se on sitä, että kriisin tullen tiedetään missä mennään. Hyvää turvallisuusjohtamista on varoitusmerkkeihin reagointi. Jos me huomataan, että jossain on pieni tippa vesiputkessa, niin se kannattaa korjata silloin kun se on pieni tippa eikä sitten kun se räjähtää. Tämä liittyy kaikkeen muuhunkin sellaiseen, että kuka tahansa voi ottaa tekemänsä havainnon puheeksi. Tämä menee tosi kimurantiksi silloin, kun mennään ammattiosaamisen yli tai toiselle osastolle, tai sitten olet jotenkin väärässä asemassa. Voi olla sellaista kulttuuria, että ei ole sopivaa sanoa tai saatan ärähtää työkaverille, että ”älä nyt tuu mua neuvomaan”. Saataisiin ajattelu käännettyä niin päin,

että se on arvokasta että joku esittää sen havainnon ja kaikkien havainnot otetaan yhtä vakaasti jolloin me saadaan puututtua niihin ajoissa. Ennakkosuunnitelmat ja ensin hetken toimintatavat kaikkiin niihin yllättäviin tapahtumiin jotka me osataan kuvitella ja niin että ne tietää muutkin kuin turvallisuuspäällikkö ja toimitusjohtaja. Näitä säilytetään usein kassakaapeissa ja niistä ei ole sitten apua jos jotakin sattuu. Stressitestit viittaavat siihen, että harjoitellaan. Harjoitellaan, miten palopoistumisteitä käytetään. Harjoitellaan, "mitä jos". Mitä jos puolet johtoryhmästä ei olisi huomenna töissä? Mitä jos vesiputket halkeaisi? Mitä jos me ei saataisi yhtään raaka-ainetta, miten sitten toimittaisiin? Esimerkiksi Canterburyn yliopistossa harjoiteltiin kouluampumistapausta varten ja havaittiin, että tällaisissa tapauksissa vahtimestarilla ei ole mitään keinoa saada siitä tietoa muualle rakennukseen. Koskaan ei tapahdu sitä mitä on harjoiteltu, mutta me saadaan tietoa siitä kuinka kokonaisvaltaisesti on varauduttu. Ne asiat, jotka vaativat kaikkien nokkelaa sopeutumista yllättävään tilanteeseen, sitä varten rakennetaan ihmistä arvostava johtamistapaa ja kulttuuria. Se lähtee siitä, että jokainen mieltää olevansa tärkeä sille työpaikalle. Että sillä on väliä, tulenko minä tänään töihin ja sillä on väliä, teenkö minä jotain tämän tilanteen eteen, että siitä selvittää. Vastavuoroisesti se tarkoittaa sitä, että minua on kohdeltu arvostavasti ihmisenä. Että sillä on väliä, miten minut ihmisenä ja ammattilaisena tässä yrityksessä huomataan. Miten minun mielipiteitäni, minun ammattitaitoani ja minua ihmisenä kohdellaan. Resilientit organisaatiot hyödyntävät päätöksenteossa kaikkien parasta osaamista. Ihanteellisesti päätöksiä on tekemässä ne, joilla on paras asiantuntemus siitä päätettävästä asiasta tai ne, joihin se vaikuttaa eniten. Mitä monimutkaisempi asia, sitä enemmän tarvitaan informaatiota, että pystytään tekemään edes suurin piirtein hyvä päätös. Mitä kompleksisempi kysymys, sitä enemmän tarvitaan päätöksentekotapoja. Jos joku väittää, että johonkin päätökseen on vain yksi ratkaisu, väitän että se on älyllistä velttoutta tai mukavuudenhalua. Sitä väitettä en usko, että tämä on ainoa vaihtoehto. Me voimme organisaationa harjoitella päätöksentekoa siten, että aina on tavoitteena tuottaa mahdollisimman monta näkökulmaa. Se on helpompaa silloin, kun on mahdollisimman monta näkökulman tuottajaa. Yhdestä päästä syntyy yhdenlaisia päätöksentekoehdotuksia ja useammasta päästä useammanlaisia.

Kriisin tullen ei enää opetella uusien luovien ratkaisujen tekemistä. Me ollaan yhteisönä paljon parempia tuottamaan luovia ratkaisuja, jos sitä harjoitellaan koko ajan arjessa. Meidän toimintatapa on sellainen, että se kannustaa yllättävien ratkaisujen tekemiseen ja yhteiseen oppimiseen. Viime kädessä mikään business-kriittinen tieto ei saa olla yhden ihmisen takana. Meistä ei oikeasti kukaan tiedä, kuka meistä tulee huomenna töihin. Mikään asiakastieto, mikään taloustieto, mikään tuotekriittinen tieto, mikään sellainen tieto joka ratkaisee sen, pystytäänkö tekemään töitä huomenna, ei saa olla yhden ihmisen takana. Usein taloushallinnon järjestelmät turvaa sen, että taloustiedot on tallessa järjestelmissä. Usein tietohallinto huolehtii siitä, että niistä on varmuuskopiot paloturvallisessa paikassa ja useampana kappaleena, jotta tieto on palautettavissa. Sen lisäksi pitää olla ihmisiä, jotka osaa sillä tiedolla jotakin tehdä. Kun meillä on tieto, pitää olla myös osaaminen käyttää sitä tietoa. Mitä isompaan organisaatioon mennään, sitä kimurantimmaksi menee, että onko meillä riittävän yhtenäiset toimintatavat. Jos vaikka puolet tällaisesta organisaatiosta olisi koronan takia karanteenissa ja vaikka tehohoidossa ja he eivät oikeasti pystyisi enää

puhelimitse neuvomaan. Onko meidän toimintatavat sellaisia, että saadaan toiminta pidettyä käynnissä? Tästä tulee yllättäviä esimerkkejä, sillä ne ovat sellaisia arkisia asioita. Tein esimerkiksi töitä erään kunnan kanssa, jossa oli vakituisia sijaisia, jotka toi esiin, että eri vuodeosastoilla oli tapana kalibroida verensokerimittarit eri tavalla. Vakituiset sijaiset olivat hierarkiassa aika alhaalla ja heitä ei oikein kuunneltu. Kun oli erillinen kehittämishanke, he sai kerrottua, että tällaisia vaihtelevia käytäntöjä on. Tämä varoitusmerkki, jonka he toivat esiin, kuunneltiin. Kun saman kunnan asukasta siirrellään eri osastolta toisella ja verensokerit heittää paljon, niin se voi aiheuttaa potilasturvallisuusriskin. Eihän me ammattilaisina keskenämme tarkisteta, että teetkö tämän asian näin. Se vaatii jonkun sattuman, että me edes huomataan. Miten me päästäisiin siihen, että puhutaan tavallisista työhön liittyvistä asioista kattavasti? Sen olisi varmasti saanut selville laatuauditoinnilla, tuon asian. Meillä on kuitenkin paljon sellaisia asioita, joita me ei edes ymmärretä koulutustaustoista johtuen. Emme parhaalla tahdollakaan ymmärretä mitä toinen puhuu. Siiloja syntyy helposti semmoiseen tilanteeseen. Tai jos on taloudellista kilpailua eri vuorojen välillä. Olen nähnyt sellaista, että aamuvuoro ja iltavuoro tekee jäynää toisilleen, piilottelee laitteita ja sen sellaista. Niihin pitää tietenkin puuttua heti tiukasti, jos sellaista tulee vastaan. Mutta harvoin ne johdon korviin asti kantautuu tällaiset leikkimieliset kisailut.

Sen lisäksi että meillä on talon sisällä hyvät välit, niin kullan arvoisia ovat, varsinkin nyt esimerkiksi tällaisessa tilanteessa jossa toimitukset eivät ole ihan taattu, että meillä on hyviä yhteistyökumppaneita. Tuo "3am friends" viittaa Sydneyn vesilaitoksen johtajaan, joka sanoi minulla pitää olla sellaisia tyyppejä, joille voin soittaa 3 aamuyöstä ja ne vastaa siihen mun puheluun. Sellaisia luottamussuhteita rakennetaan ajan kanssa ja vastavuoroisuutta osoittavalla toiminnalla. Silloin kolmelta aamuyöstä se on myöhäistä. Meidän kannattaa rakentaa hyviä luottamuksellisia yhteistyösuhteita laajasti, ikään kuin hyvän sään aikaan. Jälleen Uudesta-Seelannista esimerkki; maanjäristyksen jälkeen samalla kadulla oli 2 apteekkia, mutta toisen toimittaja ei pystynyt toimittamaan mitään. Ne itse asiassa muuttivat samoihin tiloihin vähäksi aikaa, että ne pääsi siitä molemmat jaloilleen. Sen jälkeen ne on tehnyt hyvää yhteistyötä ja pikkuisen jakanut hommia.

Kriisin tullen joskus havaitaan, että sopimukset eivät ole kohdillaan. Esimerkiksi tämä uusiseelantilainen leipomo, niillä oli kyllä keskeytymisen varalta vakuutus, mutta kun toiminta ei keskeytynyt. Tavara vaan ei tullut sisään ja ulos, niin sitä varten niillä ei ollut vakuutusta. Esimerkiksi stressitesteihin kannattaa sisällyttää se, että "miten me toimitaan jos.."

Kriisin tullen kaikkein ratkaisevinta on empaattinen johtaminen. Se, että me kuunnellaan sitä, että ihmisiä kuormittaa tilanteet tosi eri tavoin ja olla jotenkin herkkänä sen kanssa. Meidän on ihan turha pyytää ihmisiltä tiukkoja tulostavoitteita, jos he eivät ole toimintakykyisiä.

Kertauksena; meidän kannattaa varautua niihin riskeihin, jotka me osataan tunnistaa ja aavistaa, niihin muutoksiin, niihin tulevaisuuden kehityskulkuihin. Loppua varten eli sitä improvisointikykyä ja uudistumiskykyä varten, siinä auttaa inhimillisuus ja hyvä yhteistyö sekä oppimisen ja tiedon jakaminen.

*Niemi:* Hyvä, kiitos Miira. Tässä on luettelo resilienteistä toimintatavoissa ja me ajatellaan että, näitä kaikkia on mahdollista tietoisesti kehittää. Alussa kerroin, että etsimme yrityksiä meidän hankkeeseen, niin nämä ovat nyt niitä asioita mitä hankkeen puitteissa voidaan yhdessä lähteä kehittämään teidän yrityksissä. Jos kiinnostaa, niin on mahdollista päästä mukaan. Me otetaan 20 ensimmäistä yritystä Uudeltamaalta näihin kehityshommiin.

*Dian vaihto*

*Heiniö:* Tervetuloa Kati, ihanaa että pääsit. Me tutustuttiin yhdessä aikaisemmassa yrittäjähankkeessa, semmoisessa kuin Osaava-PK. Ja ollaan seurailtu toistemme työnkuluja sen koommin. Kerropa ensin, mitä Prafit tekee.

*Pesonen:* Mä olen kyllä niin lumoutunut taas tuosta alun aiheesta, että täytyy saada itseni fokusoitua tähän toiseen. On kyllä todella kiinnostava kiinnostavaa asiaa. Kerron hiukan pohjustusta, jotta voidaan jatkaa sitten tämän päivän aiheeseen liittyvään. Näin kaikki vähän ymmärtää, minkä pohjalta vastailen. Me suunnitellaan ja valmistetaan erikoiskalusteita, puusepän kalusteita ja myymäläkalusteita. Sen lisäksi me toimitaan alumiiniprofiilien ja -listojen tukkurina täällä Turun seudulla. Meidän asiakkaita ovat pääosin rakennusliikkeet, remonttiliikkeet, arkkitehdit, sisustusarkkitehdit ja julkiset toimijat.

Me ollaan perheyritys, joka on perustettu vuonna -75, elikkä ollaanko me kohta jo 50 vuotta vanha. Sukupolven vaihdos tehtiin 2010. Mielenkiintoista oli kuulemma, että kaikki mahdolliset jatkajaehdokkaat halusivat jatkaa. Eli meitä on minä ja siskoni ja sitten serkkumiehet, jotka vetää tätä tai on vastuussa. Meillä on 8-9 työntekijää meidän itsemme lisäksi. 2010 sukupolvenvaihdos ei tunnu millään tapaa helppoon tilanteeseen, josko se koskaan on helppo. Siellä oli taantuma alla ja vanha polvi ei ollut ehkä enää ihan jaksanut seurata hommaa täysillä. Me kyllä tultiin todella kuilun pohjalle elikkä tulos oli tappiolla ihan suunnattomasti ja henkilökuntaa oli ihan liian vähän, kauppa ei käynyt ja niin edelleen. Luulen, että tässä jatkossa kun jutellaan, niin tämä on luonut pohjan meidän muutosmyönteiselle ajattelun mallille. Meillä on pitkäaikainen sitoutunut henkilökunta. Uusimmatkin on ollut varmaan sen kymmenisen vuotta ja siellä me yhdessä toimitaan ja ratkotaan ongelmia. Työ on aika pitkälti projektinhallintaa eli kaikki keissit on omanlaisia räätälöityjä tuotteita ja materiaaleja. Mä oon kokenut, että kun meillä on ongelmia ratkottavana lähes joka ikisessä keississä on myös meidän vahvuus. Meillä on usea ongelmanratkaisukykyinen henkilö ja niistä olen kiitollinen. Toivottavasti olen jopa itse yksi heistä, mutta erilaisilla vahvuuksilla ehkä kun osa muista.

*Dian vaihto*

*Pesonen:* Tässä ehkä lyhyesti. Siellä oli vähän jotain kuvia laitettuna, niin katsotaan niitä. Usein on niin, että vaikka koittaa puhua niin kun ei ole alalla, ei välttämättä tiedä mistä puhutaan. Tämän kaltaisia vitriinejä, tiskejä, ravintolalinjastoja ja erikoismyymälöitä ja sen semmoista, alihankintaa telakalle jonkun verran. Tässä pohjana resilienssikeskustelulle..

*Heiniö:* Kun te sieltä kuilun pohjalta lähditte tietoisesti rakentamaan tällaisia resilientin organisaation toimintatapoja, niin mistä aloititte?

*Pesonen:* Tosiaan taloustilanteen lisäksi asiakaskunta muuttui ihan totaalisesti. Sukupolvet vaihtuivat, joka tietty tarkoitti sitä, että asiakaskunta vaihtui. Myös meidän isoja asiakkaita. kuten esimerkiksi Veikon Kone, tällainen elektroniikkaketju poistui kokonaan maailmankartalta ja se oli meille hyvin suuri toimija. Ensimmäisenä me ruvettiin miettimään, että joku tässä yhtälössä ei nyt täsmää ja ruvettiin siivoamaan, kamala sana, mutta putsamaan niin sanottua ylimääräistä. Tärkeimpänä koettiin kaikki, että avoimuus pitää tulla prioriteetti ykköseksi. Meidän henkilökunta kyllä tosi tarkkaan tietää, mikä on firman tilanne ja missä mennään. Se on ehkä se, joka on luonut sitä muutoshalukkuutta ja -kyvykkyyttä.

*Heiniö:* Palaan vielä tuohon, kun sanoit että putsataan. Tarkoitat siis putsata asiakkuuksia ja putsata toimintoja?

*Pesonen:* Toimintaa ja sitä kaikkea sellaista, jotta se saadaan kannattavaksi ja jotta pystytään kehittymään.

*Heiniö:* Sitten teitte paljon töitä vision tarkentamisessa.

*Pesonen:* Joo, kyllä. Entisessä elämässä Prafitissa oli tehty asioita kauhean lujaa vauhtia koko ajan ja töitä oli ollut ja sen enempää jouduttu ehkä miettimään sitä, mitä nyt joudutaan. Mistä sitä kauppaa tulee ja minkä tyyliä töitä me halutaan tehdä. Me ruvettiin sitten miettimään sitä, että mitkä on niitä töitä joita meidän kannattaa tehdä, joissa me ollaan hyviä ja joiden kanssa me pysytään elossa. Tehtiin yhdessä paljon töitä sen eteen. Sukupolvenvaihdoksessa ei ole välttämättä aina tosi helppoa, koska sä pääset valmiin päälle. Se on itse asiassa tosi raskasta. Siellä on kulttuuri, jota sinä et ole rakentanut. Siellä on henkilöt, jotka on ollut siellä. Kun tulee uutena, niin siinä on kyllä paljon asioita, mitkä luo haasteita ja mitkä vaatii oppimista itseltä.

*Heiniö:* Sitten teitte paljon töitä sen eteen, juuri tämä kulttuurin muutos. Jos se oli ollut aikaisemmin ehkä komentokulttuuria, edellisen sukupolven toimintoja, te halusitte keskustelelevampaa. Se ei mennyt ihan helposti?

*Pesonen:* Ei, ei se mennyt. Se oli sitä vanhanajan johtamista, mitä oli ollut monissa muissakin yrityksissä eikä muusta välttämättä tiedetty. Saman tien ojennettiin vastuuta myös sinne henkilökunnalle. Muistan, että siellä oli paljon semmoisia tilanteita, kun minulta tultiin kysymään, karrikoidusti, että voinko laittaa tämän ruuvin tähän kalusteeseen. Ja en minä ole mikään kalusteasentaja, niin vastasin että sinä laitat siihen sellaisen ruuvun kuin parhaaksi näet, että lopputulos on sellainen mikä on sovittu. Tämän tyyppistä työtä tehtiin tosi paljon ja koitettiin kertoa sinne, että nyt te saatte itse tehdä niin kuin parhaaksi koette ja näette. Ja että kukin saa hoitaa sen oman tonttinsa.

*Heiniö:* Tuleeko sellaisia kysymyksiä vielä?

*Pesonen:* Ei, keneltäkään, koskaan.

*Heiniö:* Puhuitte myöskin teidän osaamisen kokonaisuudesta ja olitte tosi huolellisia rekrytointien kanssa?

*Pesonen:* Joo. Siis pyritään aina täyttämään tyhjiöt niin sanotusti. Plus tietenkin, että täytyy sopia siihen porukkaan. Pyritään aina miettimään, että mikä on se osaaminen mitä meiltä puuttuu tai on vajavaisesti. Kuten sinäkin sanoit, että ei voi olla yhden ihmisen varassa jonkun tietyn koneen osaaminen tai ihan minkä tahansa. Me pyritään koko ajan muutenkin siihen, että organisaatio mahdollisimman matala ja leveä. Mielellään aina joku pystyy sun työsi hoitamaan. Oli se mikä tahansa, ainakin välillisesti sen aikaa kun tarve vaatii. Itse asiassa täytyy kyllä sanoa, että kun meitä on 4 vastuunkantaja tässä, on luonut paljon haasteita aikojen saatossa. Mutta se tuo myös sen, että kun ihmisillä on erilaisia elämäntilanteita ja joskus voi olla sellainen että nyt mä en pysty tätä vastuuta kantamaan, niin aina on joku paikkamaassa sen aikaa kun on tarve. Se on tosi tärkeä ja hyvä, minkä olen nyt lähivuosina oppinut. Arvostan sitä.

*Heiniö:* Tätä osaamista paikkasitte vielä yritysostolla rohkeaan aikaan. Ei ollut tulos vielä ihan tuhdisti plussalla.

*Pesonen:* Ei tuhdisti, mutta verran että saatiin homma maaliin. Puusepäneliike, jonka osaamista koettiin että meiltä puuttuu ja me tarvittiin. Me kaikki 4 olimme sitä mieltä, että on ehdottoman hyvä askel ja jos suinkin meidän rahkeet riittää niin se askel otetaan. Onneksi oli hyviä asiantuntijoita apuna, että saatiin tehtyä laskelmat ja liiketoimintasuunnitelmat ja muut. Pankki näytti saman tien vihreätä valoa. En tiedä, jos sitä riskiä eikä askelta oltaisi otettu, niin missä me oltaisiin. Siitä on tullut tosi tärkeä tukijalka meidän toiminnalle.

*Heiniö:* Kerro sitten tästä korona vuodesta. Miten se, että rakensitte resilienssin pohjaa, auttoi tässä korona-tilanteessa selviytymään?

*Pesonen:* Koen, että me ei varmaan olla pahinta vielä edes nähty. Joku kerta sinulle juttelinkin, että verrattuna näihin ravintoloihin ja tapahtuma-aloihin, jotka eivät ole saaneet toimeentuloaan harjoittaa, niin meillä on ollut ihan kohtalainen tilanne. Joskin liikevaihto tippui viime syksynä yhtäkkiä niin, että vuosi tipahti 15%. Mutta saatiin toiminnolla muuten se pelastettua, että ei ollut mikään katastrofi. Ehkä se, että me koko ajan kehitetään ja kehitytään, ollaan niin sanotusti koko ajan hereillä. Me muokataan meidän organisaatiota tasaisin väliajoin riippuen siitä, että miten tilanteeseen parhaiten sopii ja mihinkin kohtaan loksahda. Me ollaan koitettu miettiä varoiksi, että "mitä jos". Esimerkiksi kuukausi sitten jakauduttiin 2 soluun, jotka eivät olleet keskenään tekemisissä. Käytettiin maskia lähikontakteissa, mieluiten koko päivän jos kykenivät. Tultiin eri aikaan töihin ja lähdettiin, syötiin eri aikaan. Yritettiin, että jos joku sairastuu tai joku pahin mahdollinen tapahtuu, niin jos osaa toiminnasta pystyisi silti jatkamaan. Että semmoisia "entä jos" -harjoitteita silloin tällöin tehdään.

*Heiniö:* Te jouduitte lomautuksia pyöräyttämään jonkun kierroksen?

*Pesonen:* Joo, viime vuoden lopulla pyöräytettiin. Oli kyllä tosi kivaa, kun karenssia ei ollut. Me tehtiin siten, että kun marras-joulukuussa alkoi hiukan hiljenemään, kaikki oli sitten aina 2 viikkoa kerrallaan. Tavoitteena oli, että jos tilanne muuttuu mahdollisimman nopeasti paremmaksi niin kaikki lomautusjaksot jäävät mahdollisimman lyhyeksi. Niin se sitten jäi



joka tapauksessa. Tammikuu oli hiukan vielä hiljaisempi, mutta meillä on nyt ollut toistaiseksi taas ihan hyvin hommia.

*Heiniö:* Ja henkilökunta ikään kuin tarjosi sitä ratkaisua siihen, että miten se hoidetaan?

*Pesonen:* Joo, ihana henkilökunta. Saman tien, kun tuli se korona ja pysäytti varmaan jokaisen tullessaan ja piti ruveta heti miettimään, että kaikki loppuu nyt heti. Mitä minun pitää huomenna tehdä ja soitettiin pankkiin, mietittiin että mitä kustannuksia pystytään karsimaan. Aamukahvilla henkilökunnalle puhuttiin, että pelottaa oikeasti että mitä tässä tuleman pitää ja pärjätäänkö me. Sieltä tuli monen suusta siinä tilanteessa ja vielä myöhemmin tulivat erikseen sanomaan, että älkää huolehtiko. Me ollaan kaikki samassa veneessä ja jos pitää jotain sopia ja joustaa, niin he kyllä tekee. Jos pitää kesälomia siirtää tai palkanmaksua siirtää tai jotain. Tulee edelleen kyyneliä silmiin.

*Heiniö:* Se tarkoittaa, että te olette tehnyt jotain oikein, eikö vaan?

*Pesonen:* Niin kai, joo.

*Heiniö:* Miltä syksy näyttää?

*Pesonen:* Onhan tämä vähän hetkessä elämistä. Tosiaan meillä tämä kesä nyt näyttää vielä ihan hyvältä, mutta sieltä on tulossa uhkia. Niin kuin puhuttu ihan julkisestikin, että materiaalien hinnat, siis rakennuspuumateriaalien ja metallimateriaalien hinnat nousee. Toimitusajat on jo nyt pitkät. Jos aikaisemmin alumiiniputki on saatu sisään 5 viikossa, niin nyt puhutaan 9 viikosta. Ja erikoislevymateriaalien toimitus saattaa mennä nyt jo syksyyn. Vaikka olisi sitten mahdollisesti tilauksia ja töitä tehdä, niin jännittää että millä niitä tehdään. Huomaan nyt, että raksuttaa kyllä koko ajan miten näihin asioihin pystyy varautumaan. Jos oikeasti tapahtuu niin, ettei saada materiaalia niin mikä on sitten seuraava, mitä me tehdään.

*Heiniö:* Että ei tämä vielä ohi ole.

*Pesonen:* No ei, luulen että meidän haasteet on edessäpäin.

*Heiniö:* No takaisin tänne hanke asioihin. Kun olit Osaava-PK -hankkeessa mukana, niin siltä pohjalta: Mitä sanot, suositteletko osallistumista tällaiseen yrittäjä-hankkeeseen?

*Pesonen:* No, kyllä. Me ollaan moneen kertaan meidän toimistolta juteltu, että ollaan oltu koulutuksessa ja on ollut konsultteja ja muita, mutta sanoisin että tämä on meidän 10 vuoden aikana ollut herättävin. Tai se oli meidän herättäviin koulutus ja vetäjät oli uskaliaita. Uskalsivat kysyä ja kyseenalaistaa. Uskalsivat myös sitten sanoa, että nyt mä en kyllä koe että tämä homma on ihan näin. Siellä piti kunkin miettiä itseään ja toimintatapojaan ja sitä miten pitäisi kehittyä. On ollut todella hyvä.

*Heiniö:* Joo. Olitte tekin rohkeita kyllä. Rohkeasti läksitte haasteita päin. Je ei ollut helppoja haasteita. Nyt sitten 10 vuotta myöhemmin voitte sanoa, että kannatti tämä 4 yrittäjän yhteiselo.

*Pesonen:* Joo, monta vuotta ja paljon on vettä virrannut.

*Heiniö:* Onko teillä kuulijoilla Katille jotain kysymyksiä?

*Niemi:* Nyt voi kirjoittaa myös chat-kenttään. Jos et halua mikrofonia aukaista, niin myös chat- kenttään voi kirjoittaa kysymyksen. Mutta nyt olisi sana vapaa.

*Niemi:* Olipa ihania sanoja Kati, sun henkilöstöstä. Meinas tulla tippa linssiin mullakin täällä. Upea kuulla.

*Pesonen:* Kyllä. Siellä on ehkä hitsauduttu yhteen tässä vuosien saatossa.

*Kuuntelija 1:* Kiitos Kati tosi mielenkiintoisesta puheenvuorosta ja mahtavia asioita olette tehneet. Kun ajattelet sitä yrityskulttuurin muutosta, silloin kun tuli sukupolvenvaihdos ja havaitсите muutokset jo ennen korona-aikoja, niin mikä olisi yksi avaintekijä millä sait henkilöstön mukaan tähän uuteen toimintatapaan?

*Pesonen:* Mä olen sitä mieltä, että se on se avoimuus. Elikkä se, että asiat kerrotaan niin kun ne on, mitään peittelemättä, mitään piilottelematta. Sen koen, että on ollut se tärkein.

*Kuuntelija 1:* Eli tavallaan ihan ihmisten normaalin kommunikaation peruseriaatteita. Niin se on tärkein asia?

*Pesonen:* Näin mä koen.

*Kuuntelija 1:* Joo, se kuulostaa hyvältä. Ihan oikealta.

*Kuuntelija 2:* Hei Kati. Täällä on Eija Lipasti. Kiitos oli mielenkiintoisia juttuja ja kiva kuulla tällaisen todellisen tilanteeseen kuvausta. Jos haluaisit antaa nyt jollekulle, joilla on semmoinen tilanne että tuntee omassa organisaatiossaan että nyt ei ole kaikki ihan siten kun pitäisi olla ja olisi halukkuutta tuohon suuntaan mitä sinä kuvailit, niin minkälaisia neuvoja antaisit? Mitkä olisi sun 1 tai 2 parasta vinkkiä?

*Pesonen:* No puhun nyt kokemuksesta, enkä ehkä niinkään ammattitaidolla. Mutta ottaa avainhenkilöt mukaan siihen. Elikkä ne, jotka osaa tiettyjä osa-alueita sieltä, mitä halutaan kehittää tai mistä todetaan, että on ne tärkeimmät klikit. Keskustella taas avoimesti, oikeasti. Se on välillä tosi raastavaa ja repivääkin, mutta koettaa saada sieltä ne tärkeimmät asiat esiin. Yksi hyvä, mitä me olemme nyt ruvettu käyttämään on tällainen 5 "miksi" - kysymystä. Esimerkiksi jos jossain kalusteessa on väärä lukko, niin miksi siinä on väärä lukko? No siksi kun asentaja laittanut. Miksi asentaja laittoi siihen väärän lukon ja niin edelleen. Näiden kanssa päästään asioiden ytimeen aika helpolla ja nopeasti ja sitten niistä pystytään keskustelemaan. Se rohkeus. Sitten täytyy mun mielestä tietää tavoitteet: Mitä me sitten halutaan ja miten sinne päästään. Ja ehkä nämä tällaiset oman alansa asiantuntijat ei välttämättä ole huono, kun vaan löytää sen oikean henkilön tai instanssin. Vastasinko yhtään kysymykseen?

*Kuuntelija 2:* Joo. Kiitos paljon.

*Kuuntelija 1:* Sellainen vielä tuosta muutoksesta, mitä tuossa kentässä tehneet. Oliko siinä millään lailla teknologian muutosta mukana? Puhutaan digitalisaatiosta ja tällaisesta. Vaikuttaako se miten teidän alalla?

*Pesonen:* Pyritään siirtymään sen verran digitaaliseksi, kun se on mahdollista. Tietysti meillä on tuotannon puolella tietokoneella tehtävät ohjelmat CNC:lle ja sitten ne pyörii itsestään. Ja suunnittelu tehdään suunnitteluohjelmilla. Meille tuli koronan myötä, kun loppuvuodesta oli vähän aikaa, niin me tehtiin toiminnanohjausjärjestelmä, joka nyt pyrkii pikkuhiljaa antamaan meille tietoa siitä, että mitkä on kannattavia projekteja mitkä ei. Se laskee kaikki materiaalit ja tunnit ja kaikki mahdolliset mitä niihin projekteihin on käytetty. Tällä tavalla, tällä hetkellä olemme digitaalisia.

*Heiniö:* Eikö teillä ollut ajatuksia siitä, että hyllyihin pitäisi saada älyä?

*Pesonen:* Joo. Se on seuraava vaihe. Täytyy ensin harmonisoida tilannetta. Siellä olisi materiaaleissa koodit, jotka saa puhelimella tuotannon työntekijä klikattua käyttöön. Se nopeuttaisi yhä edelleen.

*Kuuntelija 1:* Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta tai kehittäminen on siis viimeisen vuoden aikana tehty tulos?

*Pesonen:* Joo, itse asiassa viimeisen puolen vuoden aikana. Se oli aika isokin loikka ja kaikki ollaan jouduttu vähän hampaita kiristelemään. Meillä ei ole ollut minkäänlaista esimerkiksi varastonhallintaa tai muuta. Ollaan vähän muttu-tuntumalla projektit vedetty läpi ja katsottu mitä viivan alle jää. Mutta nyt pystyy sitten yksilöimään hiukan, että mikä tuo, mikä vie.

*Kuuntelija 1:* Kuulostaa hyvältä, kiitos.

*Pesonen:* Kiitos.

*Dian vaihto*

*Niemi:* Nyt alamme lähestyä loppua. Tässä on vielä pari minuuttia aikaa. Otetaan lyhyt kirjoitustuokio eli mitä sinulle jäi mukaan tästä webinaarista?

*Dian vaihto*

*Niemi:* Joo, aika ei pysähdy vaan sen mukana täytyy mennä ja vähän sopeutuakin. Avoimuus on tärkeä juttu. Hyviä kokemuksia oli mukava kuulla. Kyllähän se on aivan parasta, kun livenä kuulee jonkun kertomuksia näissä webinaareissa. Avoin toimintatapa sieltä myös jää mieleen. Kiitos kommentteista.

*Dian vaihto*

*Niemi:* Meillä webinaarisarja jatkuu kesäkuun 8. päivä. Tiedän, että te olette kaikki siihen ilmoittautuneet, joten mulla on teidän nimet tallessa. Voitte levittää tätä sitä viestiä ja tietoa, että kasvetaanyhdessa.fi -sivustolta löytyy webinaareihin ilmoittautuminen. Saa vielä tulla mukaan.

*Dian vaihto*

*Niemi:* Jos kiinnostaa osallistua meidän hankkeeseen ja kehittää resiliентtejä toimintatapoja, niin ole meihin yhteydessä. Lähetämme teille vielä sähköpostia tämän jälkeen. Kiitos osallistumisesta.

*Heiniö:* Kiitos paljon.

*Pesonen:* Kiitos.