**spotify-idanihme-jakso6**

Äänitteen kesto: 39 min

**Litterointimerkinnät**

|  |  |
| --- | --- |
| Haastattelija: | Ding Ma |
| Vastaaja: | Pasi Pietarinen |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| 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]

Ding Ma:

Tervetuloa Etelä-Karjalan liiton #idänihme-podcastiin, jota on rahoittanut EAKR-hanke Etelä-Karjalan Aasia-osaamiskeskittymä.

Kiinasta puhuttaessa vanha Kiina-ilmiö ei monelta osin pidä enää paikkansa. Liiketoimintaympäristön ja yhteistyökumppanin muuttuessa vauhdilla, ainoa tapa pärjätä on ymmärtää muutoksen suuntaa.

#idänihme-podcastin tavoitteena on host Ding Man ja asiantuntijavieraiden voimin tuoda esille monipuolisesti näkemyksiä Kiinasta. Aiheina käsitellään sekä ajankohtaisia että yleisemmin ”Doing business in China” -tyyppisiä teemoja.

Tervetuloa #idänihme-podcastin kuudenteen jaksoon. Jälleen on torstai ja mahtavaa, että olet kuuntelija löytänyt meidän pariin.

Aloitettiin pk-yrityksen toimintoihin liittyviä aiheita viime jaksosta lähtien. Viimeksi keskustelimme bisnessuhteiden solmimisesta ja eri yhteistyömuodoista. Tänään jatketaan samassa tematiikassa organisaation johtaminen Kiinassa. Miten suomalaisen konsernin tytäryhtiötä Kiinassa johdetaan ja millaisia erityispiirteitä siihen liittyy.

Olen edelleenkin hostisi Ding Ma ja minulla on tänään vieraanani Pasi Pietarinen Fiboxista. Tervetuloa Pasi!

Pasi Pietarinen:

Kiitos, kiitos.

Ding Ma:

Pasi, toimit Fiboxin Kiinan johtajana. Kerrotko meidän kuuntelijoille alkuun, mitä Fibox tekee ja minkä kokoinen on yritys Kiinassa?

Pasi Pietarinen:

Todellakin Fiboxilla Kiinassa ja mehän tehdään Fiboxilla Kiinassa meillä on yksiköt Guangzhoussa Etelä-Kiinassa ja Shanghaissa, mikä on vähän ylempänä. Guangzhoussa tehdään pitkälti ruiskuvalua meidän ydinprosessina ja ruiskuvalukappaleisiin liittyviä jatkoprosessia, tehdään niihin kaikenlaisia printtauksia ja merkkauksia, mitä asiakkaat haluu. Shanghain päässä tehään vähän erilaista, siellä tehään sähkökaappeja ja ohjauskeskuksia. Guangzhoun päässä meillä on noin 200 ihmistä töissä, Shanghain päässä meillä vähän vähemmän, meillä on joku 25 ihmistä töissä.

Ding Ma:

Isoja yksiköitä kuitenkin. Tie vei sinut ensimmäistä kertaa Kiinaan jo vuonna 2006, kun Perloksen palveluksessa menit teknologiansiirtopäällikkönä valvomaan tytäryhtiön perustamista Kiinaan. Millainen kokemus se oli silloin tavallaan lähteä ummikkona Kiinaan ja vastuukin oli ilmeisesti melkoinen silloin jo?

Pasi Pietarinen:

No joo, se oli ihan oma mielenkiintoinen juttunsa, et pääsi lähtemään sitten Perloksen aikana. Olin ollu Perloksella yhdeksän vuotta jo Suomessa siinä vaiheessa töissä ja tuli mahdollisuus lähteä Kiinaan kokeilemaan, että miltä se siellä maailma näyttää.

Ja todellakin ekana tulin teknologiansiirtoprojektin parissa tänne, olin pari ensimmäistä kuukautta siinä sitä hommaa tekemässä ja sitten tuli yritykseltä kysely, että kiinnostaisiko ruveta perustamaan työkalunvalmistusyksikköä meidän Guangzhoun tehtaan tiloihin. Eli ei ihan suoraan omaa tehdasta, vaan työkalunvalmistus. No tehdashan se oli siinäkin, mut se oli meidän toisen Guangzhoun tehtaan tiloissa.

Olihan se, eihän se kaksi kuukautta, kolme kuukautta ollu Kiinassa, niin sitähän on edelleenkin se täysummikko, että mitä täällä tapahtuu. Ja mitäs siinä, otin hommat selvitykseen ja siinä oli muita suomalaisia sillon Guangzhoussa ollu jonkun aikaa kauemmin, niin rupesin vaan kartottamaan ihmisiä, ketä siihen vois paikallisia ensin ottaa siihen hommia, et minkälaisten toimintamallia siihen saisi rakennettua.

Sehän meni siinä se aika siinä tekemisessä, että ei siinä oikein huomannu, että sitä yks kaks olikin ollut jo vuoden Kiinassa. Ehkä siinä oli niin siinä tekemissä kiinni, että ei tämmöstä kulttuurishokkia edes huomannu. Ja sit oli suomalaisia kollegoita kumminkin samassa firmassa, kenen kans pääsi vähän vaihtamaan ajatuksia, niin ei mitään, sehän oli todella hauskaa päästä tekemään sitä.

Ding Ma:

No mutta sehän on tärkeintä, että on ollut hauskaa. Ja nythän sä oot jo vanha Kiinan konkari, kun sulla hurahti kuutisen vuotta Perloksen tytäryhtiön laitosjohtajana ja siirryit sen jälkeen Fiboxin palvelukseen, jonka tytäryhtiö sijaitsi yhtä lailla Guangzhoussa. Eli laskujeni mukaan yhteensä yli 10 vuotta Etelä-Kiinassa, onko näin?

Pasi Pietarinen:

No joo, kyllähän sitä tulee, jos miettii 2006 vuodesta ja tähän nykyhetkeen, ja siitä ajanjaksosta oon ollut vuosi ja kahdeksan kuukautta vaan pois Kiinasta, niin kyllähän siitä tulee pitkälti toistakymmentä vuotta tätä aikaa. No joo, miltä tuntuu tämmönen aika olla, niin onhan tässä tullut sinut jo Kiinassa olemisen kanssa. Eikä silleen oo, että pitäis päästä pakko pois. Että kyllähän tää on tavallaan toinen kotipaikka. Totta kai Suomi on toinen ja tää on toinen ja mukava olla Suomessa, kun käy lomalla ja sitten mukava palata tännekin, että kyl se tuntuu kodilta.

Ding Ma:

Tosi mukava kuulla ja itse asiassa mahtavaa, että saamme sinut vieraaks tänne tänään. Sukelletaan seuraavaksi organisaation johtamisen oikkuihin Kiinassa ja sinun yli 10 vuoden kokemuksen avulla.

Pasi, kerrotko meillä alkuun millainen organisaatiorakenne Fiboxilla on Kiinassa? Olet toimitusjohtajana ja onko sulla muita suomalaisia management-tiimissä?

Pasi Pietarinen:

Meillähän on aika perinteinen organisaatiomalli, että ylimmässä laatikossa on minun nimi ja sit siinä on tuo manageriporukka siinä seuraavalla tasolla. Siitä se sitten menee pyramidimuodossa alaspäin. Sama muodostuu sitten komentoketjussa, että siellä ylhäältä alaspäin. Mul on puhtaasti kiinalainen johtoryhmä.

Nyt kun mulla vastuulla on Guangzhou ja Shanghai, niin siinähän on johtoryhmässä Kiinan toimintojen osalta molemmista yksiköistä henkilöitä. Pääpaino on tuolla Guangzhoun päässä, koska siinä on isompi yksikkö ja oon ollut siellä Guangzhoussa paljon pidempään, et se on rakentunut siihen minun ympärille se Guangzhoun organisaatio ja nyt Shanghaita oon vuoden verran katsonut, niin se on tulossa siihen mukaan.

Että kiinalaisten kanssa tehdään hommaa, ja todella pitkäänkin oon tehnyt kavereitten kans. Mulla on siinä omassa johtoryhmässä henkilöitä, kenen kanssa aloitin 2007, et pitkän linjan henkilöitä.

Ding Ma:

Sehän kuulostaa aika ihannetilanteelta ja nimenomaan, että ovat myös seuranneet sinua yrityksestä toiseen.

Pasi Pietarinen:

Joo, mielenkiintoisia käänteitähän tässä on ollut, kun eka kerran Fiboxilla alotin 2013 vuoden alusta ja silloin olin sen puoltoista vuotta. Silloin pyysin sitä omaa Perloksen aikasta manageriporukkaa, haastattelin tietyt henkilöt, et tulisko ne mulle ole hommiin Fiboxille ja nehän halus tulla. Ne tuli sitten Fiboxille hommiin ja siinä sitten aloitettiin porukalla taas kehittämään sitä tekemistä. Mulla sitten tuli omia näkemyseroja oman esimieheni kanssa ja vaihdoin työpaikkaa.

Ja nyt kun yritys pyysi tulemaan uusiksi sitten Kiinaan, niin aloitin taas sen saman. Okei, hei, missäs onkaan nämä tutut kaverit. Olin heihin ollut yhteyksissä kyllä koko ajan ja joku heistä kävi jopa Suomessakin, kun olin Suomessa. Niin että miltäs kuulostais, että aloitetaanko uudestaan siitä, mihin jäätiin viimeks. Ja näin he halus tulla uudestaan tekemään töitä minun kanssani.

Että on todella, mullahan on hyvä, ei se nyt oo varmaan tuurista kiinni, vaan on ollu hyvät ihmiset, kenen kanssa oon päässy tekemään täällä töitä.

Ding Ma:

Viime jaksossa puhuttiin Lassen kanssa Guangzhousta Kiinassa, niin tämähän kuulostaa siltä, että sulla on oma Guangzhou-verkosto ainakin näiden management-tiimin kanssa.

Pasi Pietarinen:

Kyllä, ja menee vielä jopa pikkasen alemmaksikin siitä management-tiimistä. Että siellä ollaan työnjohtotasolla on joitakin henkilöitä ostajina, ketkä on sieltä ollu mulla organisaatiossa jo siellä Perloksen aikaan. Tavallaan sitä ei pelkästään managereita oo siinä tullu mukana, vaan on tullu myös ihan asiantuntijoita.

Ding Ma:

Miten luodaan luottamussuhdetta paikalliseen keskijohtoon tai muuhun paikalliseen tiimiin, Pasi?

Pasi Pietarinen:

[naurahtaa] Se on hyvä kysymys, et miten se tulee. Koska avainhenkilöt, mitä mulla on, nehän on todellakin tehny mun kans pitkään töitä. Siitä alusta kun sitä lähdettiin tekemään, niin kyllähän sitä silloin tehtiin. Eihän meillä ollut hirveästi mallia Perloksella sen työkaluyksikön valmistamiseen, vaan se tehtiin. Et sit kun sitä tehdään porukalla ja silloinkin oli pitkiä päiviä, kun tehtiin siellä, mietittiin, et mites tätä nyt pitäis lähteä tekemään.

Ja sit kun sitä ruvettiin tekemään ja totta kai siinä oli kaikennäköisiä ongelmia aina, ei aina tiedetty, että mites siitä, niin ratkottiin niitä porukalla. Tehtiin yhdessä hommaa. Totta kai meillä omat roolimme oli ja mikä on minulle tärkeätä, että me ymmärretään, että me tehään yhessä hommia, mutta meillä on kumminkin tietyt omat vastuualueet. Että kaikki ei tehdä kaikkea.

Kyl se varmaan siinä ja ehkä en oo kaiken hankalin esimies ollu heille missään vaiheessa, mut kumminkin riittävän vaativa, että on saatu vietyä asioita eteenpäin. Ja he on kokenu, että he oppivat, saavat lisää vastuuta, saavat totta kai vuosien varrellahan myös palkkaakin kehittyy siinä. Et kyl kai se tulee monesta asiasta. Siitä, että voi luottaa esimieheen ja esimies luottaa alaisiin, mutta esimies myös myös vaatii alaisilta suorituksia ja sitten se ei oo liioiteltua mikään niistä. Että mennään kumminkin järkevällä tasolla.

Ei nyt oikein pysty muuten sanomaan, että mistä se muualta tulee kun siinä tekemisen kautta ja ollaan sitten samoissa tavoitteissa ja tehään työtä samojen asioitten ja saavutusten eteen. Niin kyllähän se sieltä tulee.

Ding Ma:

Mu täähän kuulostaa, että tämä ei kuitenkaan poikkea niin sanotusta suomalaisesta johtamiskulttuurista tai johtamismallista.

Pasi Pietarinen:

Minun mielestä ei. Mut totta kaihan täällä päässä on tiettyjä asioita, mitkä on hyvä tiedostaa, että puhtaasti ei suomalainen malli toimi. Sen on kokenut itse, että joutuu jostakin asiasta ehkä vähän joustamaan, sanotaanko tällä tavalla. Että ymmärtämään sitä kulttuuria, työskentelyy Kiinassa ja tämmöistä. Mut pitkälle on samoja elementtejä, mun mielestä on samoja elementtejä paljon.

Ding Ma:

Puhuitkin kiinalaisesta kulttuurista, niin miten arvioisit kiinalaista työkulttuuria? Esim. on paljon puhuttu ylityökäytännöistä, ehkä jopa tunnetuin on it-sektorin 996 työkulttuurista, että ysistä ysiin, aamuysistä iltaysiin kuusi päivänä viikossa tyyppinen työtahti, niin miten arvioisit kiinalaista työkulttuuria?

Pasi Pietarinen:

No kyllähän se riippuu tasosta ja missä on. Että kyllähän meillä tehtaan puolella työntekijät on 12 tunnin vuoroja. Et ne tekee sen, meillä on kahdeksasta kahdeksaan, että ei ihan vastaa tuota ja kuutena päivänä viikossa. Ja toimistopuolella meillä on kuitenkin sitten puoli yhdeksästä puoli kuuteen viitenä päivänä viikossa. Toimiston henkilöt nykyään on jo, että ei ne hae niitä ylitöitä. Enempikin ne noudattaa sitä toimistotyöaikaa.

Mut sitten tehtaan puolella taas jos ei oo ylityötä, jos ei oo tuota 996-mallia, mikä sulla on tossa esimerkkinä, niin ne lähtee pois. Koska se ylityö tuo ison osan siitä palkkatulosta. Että jos sanoisin meillä kokoonpanoon vaikka että hei, nyt on kahdeksan tuntia viisi päivää viikossa, niin seuraavana päivänä ei ois enää kokoonpanossa työntekijöinä. Ja mullahan on ajatus ja kontrolloin sitä kokonaisylityömäärää, et se ei mee ihan mahottomiin. Mut jos meet liian alas, sieltä rupeaa tulemaan lieveilmiöitä, että hei että kun pitäisi olla enempi ylitöitä.

Ja mullahan on tietty perusmäärä ylitöitä ja sit jos meillä on töitä ja henkilöt haluaa tehdä, niin he jo anoo sitä lisäylityötä kuukausitasolla. Että heidän pitää kertoa se, että hei, me voidaan tehdä lisää. Et meillä ei oo se, että nyt teidän on tehtävä. Joissakin toimialoissahan on, että sitä on vaan tehtävä.

Ding Ma:

Tää on ihan mielenkiintoista kuulla, että tavallaan Kiinassakin vaikka white collar eli toimistotyöntekijöiden suhteen, että aletaan arvostamaan vapaa-aikaa entistä enemmän ja taas blue collarin eli varmaan tällasen kokoonpanon työntekijöiden suhteen taas halutaan nimenomaan lisätä sitä omaa tienestiä sille, että jatkuvaa ylityötä ja lisää.

Pasi Pietarinen:

Kyllä.

Ding Ma:

Entäs miten on Fiboxilla, että tuotteko tietoisesti suomalaista kulttuuria osaksi työyhteisöä? Esim. vaikka yhteiset joulujuhlat tai muuta kulttuurisia elementtejä?

Pasi Pietarinen:

No kyllä mulla jotain on, mutta ei joulujuhlaa. Me keskitytään työn tekemisen jouluaikana. Se on ihan yleensä loppuvuonna kiirettä aikaa, ni tehään sitä. Mut kyllä meillä suomalaisuus on siellä mukana. Ei päivittäisissä kuvioissa, mutta esimerkiksi Annual dinnerissä, mikä on kiinalainen ja aasialainen tapa, niin kyllä mulla siellä esityksessä on jotakin aina Suomesta mukana. Ja mahdollisuuden mukaan oon pyytäny meidän pääkonttorilta tulemaan vieraita, mitkä tuo terveiset Suomesta. Ja sitten kaikkea tämmöstä viestintää Suomesta pyrin tuottamaan henkilökunnalle.

No totta kai on meillä Suomen lippu joka päivä tehtaan ulkopuolella ja muuten mennään niin kuin enempikin näissä tapahtumissa. Meillä on Annual dinner ja sitten Team building ja näitä järjestetään, että mikä on enempi ehkä paikallinen toimintamalli. Suomessa ne pikkujoulut, sitten jotain saattaa kevätjuhlia. Että vähän saman tyyppisiä, mutta kiinalaisen kalenterin mukaan.

Ding Ma:

Eli hyvä tällainen mixed culture, eli yhdistelmä.

Pasi Pietarinen:

Kyllä, kyl se ehkä tuo on se paras tapa sanoa, että yhdistetään näitä, tuodaan jotakin Suomesta, mut ei pakkosyötetä sitä ihmisille.

Ding Ma:

Nouseeko sulla vuosien kokemuksen aikana tiettyjä erityispiirteitä esille liittyen Kiinassa olevan organisaation johtamiseen tai ehkä kiinalaisten työntekijöiden johtamiseen?

Pasi Pietarinen:

No kyllä. Tässä on ehkä kaiken selkein tuoda se, että kun asioita sovitaan ja tehdään tietyllä tavalla. Vaikka kun palaverit on yleisiä, on paljon palavereita, liiankin paljon ja siellä sovitaan asioita. Niin jos et pidä huolta siitä, että mitä on sovittu, että näin tehdään, että sulla ei oo sitä valvontaa, niin siellä monesti käy, ei enää nykyisin minun kohdalla, mutta monesti on käynyt matkan varrella, että siellä onkin palaverin jälkeen eri palaveri, missä sovitaan, miten asiat sitten tehään oikeasti. Et siel on tän pomon kanssa palaveri ja sit otetaas sitten se oikeasti se palaveri nyt sen jälkeen kun pomo lähti pois. Et sit tehdään kumminkin se omalla tavalla. Elikkä se tarkottaa, että pitäis päästä enempi sinut sen joukkueen kanssa, että ne ymmärtää, että hei, me nyt sovittiin palaverissa näin ja tehään näin.

Ja toinen, mikä on sit, jos mennään ihan sinne tekevälle portaalle asti ja kun nythän johdosta viedään sinne toimintamallia ja luodaan prosesseja ja niitä prosessien valvontaa, ja kaikki asiathan menee näin. Koska kyllähän työntekijät kuuntelee, okei nyt se pomo sano noin ja noin, nyt meijän pitää tehä noin ja sitä kautta, niin asiathan menee siihen suuntaan. Mutta jos jätät siihen sellaisen, että no nyt on päästy tietylle tasolle, annetaan olla, niin se kyllä lähtee luisumaan sinne lähtötilanteeseen.

Mut se taitaa kyllä olla ihan globaali ilmiö. Mutta ainakin tää, että huomaa tuossa, että itse esimerkiksi jos oon silleen, et no nyt oon viikon Shanghaissa ja seuraavan viikon oon todennäköisesti vapaalla, niin kaksi viikkoa etten käy Guangzhoun tehtaalla, niin todennäköisesti joutuu taas tuotantopäällikön kanssa käymään läpi, että no ei näin. Että avatkaa silmät, kun meette sinne, että te voitte olla johtajia tähän halliin, että kattokaa, mitä siellä on.

Et vähän eri tavalla katotaan näitä asioita. Mut haluun tuoda sen esille heille koko ajan, että ette voi antaa, ei löysäillä. Vaikka se ei ole mitään tämmöistä ratsupiiskatouhua, vaan koko ajan muistutettais siitä tietyistä perusasioista, koska se luisuu helposti. Se menee aika nopeasti sit siihen.

Ding Ma:

Joo, mut täs tullaan varmaankin siihen, että mitä sä alussa sanoit tällaista vastuiden selkeyttämisellä erityisesti ehkä kiinalaisten kollegoiden kanssa tai työntekijöiden kanssa, niin ehkä se on jopa tärkeämpi.

Pasi Pietarinen:

Joo ja muistuttamalla, niin kuin tykkään ja käytän termiä, että teidänkin pitää omaksua tämä tyyli, että kun te muistutatte riittävän monta kertaa, niin se homma tapahtuu jo sen takia, et ne ei halua kuulla sitä muistutusta enää.

Ding Ma:

Niin, kyllä, totta.

Pasi Pietarinen:

Ja jossakin välissä ne sitten omaksuis sen toimintatavaksi. Et sillon päästy siihen tavoitteeseen, että esimerkiks työkalu, mitä käytetään, se palautetaan sille kuuluvaan paikkaan eikä jätetä siihen, missä sitä on käytetty. Et tämmösiä perusjuttuja.

Ding Ma:

Tähän tematiikkaan vielä, niin mitä mieltä oot, että istuuko suomalainen tällainen employee empowerment -ajattelu kiinalaiseen organisaatioon, vai toimiiko nimenomaan paremmin sellainen top down -käskytysketju Kiinassa?

Pasi Pietarinen:

No varmaan tuossa aikaisemmista, mitä oon tässä jo puhunut, niin tulee, että kyllähän se ylhäältä alaspäin sitä ohjeita niin kun viedään. Mutta en suoraan käyttäis tuota käskytys-sanaa siinä. Mieluumminkin käyttäisin, että yläkerrasta, kun puhutaan organisaatiosta, ylhäältä alaspäin tulee ne kaikki lain sit sinne. Et tämmönen ohjeistus ja myös sitten ylhäältä alaspäin tulee niitten valvonta. Et sitten se tavallaan se, jos mennään sinne suorittavalle portaalle, niin heidän tulee seurata sitä ohjeistusta. Et käytännössä se on niin kuin top down –johtamista, mut se ei oo käskytystä, vaan se on sen ohjeen viemistä. Taas puhun omasta kohdasta.

Ding Ma:

Eli sellainen liikkumavara kuitenkin, että sen toteutustavassa ja näin, että –

Pasi Pietarinen:

Kyllä, ja totta kai sieltähän viestii sieltä alhaalta ylöspäin täytyy tulla ja kuunnella niitä kommentteja. Mutta se ei saa kääntyy siihen, että se alakerta sanoo, että hei, minäpä en tee, jos tätä ei tehdä näin. Niin se taas rupee kääntymään se organisaatio väärinpäin. Meillä oli vähän sellasta ongelmaa tuossa joskus silloin kun tulin, että siellä enempikin tuli ohjeita sieltä alhaalta ylöspäin, että näin pitäis tehdä yrityksen, että he tekis sit työtä. Että eihän se näin oo, vaan kyllä se johto luo suuntaviivat ja muu joukkue seuraa. Koska kumminkin johto ottaa sit lopulta sen vastuun, meni hyvin tai meni huonosti, peilistä löytyy syypää.

Ding Ma:

Millaisia sudenkuoppia olet kohdannut?

Pasi Pietarinen:

Joitakin semmoisia yllättäviä asioita. Ei enää viime vuosina eikä nyt enää tässä Fiboxin aikana voi, tässä kun nyt uudestaan tulin 2016 alussa, että oo ollu pahempia. Ehkä jotakin tuolta ulkopuolisilta tahoilta, mutta enempikin sitten, jos yrityksen sisällä miettii, niin on tullut joitakin yllätyksiä aikaisemmin. Että just tuosta, mitä viittasin, että mitä sovitaan palaverissa ja sitten, että asiat onkin tehty ihan eri tavalla. Se ei oo oikeastaan ehkä ihan semmonen sudenkuoppa, mutta se on semmoinen –

Ding Ma:

Oppimisen paikka kuitenkin, että tavallaan huomaa, että –

Pasi Pietarinen:

Kyllä, että luotinpas taas ja näin tässä kävi. Et ei oikeesti semmoisia sudenkuoppia, niin en oo törmänny. Koska kumminkin mulla on hyvät henkilöt hommissa ja jos jotakin tulee, niin heillä on sitten tietämystä paikallisesti. Jos viranomaisten kanssa tarvii toimii, niin sitten ruvetaan toimimaan. Vaikka oon kumminkin semmoinen aktiivinen, haluun tehdä muutoksia, mut kumminkin toisella tapaa pidän huolen, että me ei mennä siltä polulta sinne väärän värisille poluille. Että ei mennä harmaille alueille eikä muuta, että missä todennäköisesti tulis isompia, syvempiä kuoppia vastaan, jos siellä sitten lähtee paljon pyörimään. Että kun mennään paikallisesti niin kuin maassa maan tavalla, noudatetaan, mennään viranomaisten säännösten kanssa, niin eipä niitä tuu sitten vastaan.

Ding Ma:

Tärkeä pointti, kyllä. Fiboxilla on toimipisteet, kuten sanoitte, Guangzhoun lisäksi myös Shanghaissa ja otit viime vuosina tulosvastuun myös Shanghain toimistosta, kun yksiköllä oli ehkä muutostarvetta. Niin millainen kokemus se oli? Oliko muutosjohtaminen tavallaan helppoa kiinalaisessa organisaatiossa?

Pasi Pietarinen:

Tässä pitää pikkasen ottaa semmoinen, että miten lähden liikkeelle tohon. Koska tilannehan oli oikeasti se, että se tarvii herätyksen, elikkä muutoksen ne toiminnot. Ja se on sisäisesti. Koska ulkoisesti asiakkuudet ookoo, siellä hyviä asiakkaita. Totta kai aina tarvii lisää asiakkaita ja kauppaa, mutta sisäisesti oli sitten. Sisäinen kommunikaatio ei toiminu, dokumentaatio ei toiminu, kaikkea tämmöistä. Niin et muutostarvetta oli paljon ja tulos oli totta kai se, että mikä myös ajo, että nyt tarvii tehdä aika suoraviivaisesti näitä muutoksia.

Se on omalta osaltaan vaikeeta aluksi, kun ne totta kai ne henkilöt kattoo, että kukas tänne nyt tuli ja kun tilanne oli se, että siihen pitää nyt aktiivisesti lähtee liikkeelle. Ja koronavirus vielä vaikuttaa, että en pysty läsnä olemaan. Että sehän ensimmäinen ajanjakso, missä ois pitänyt olla läsnä, niin sehän oli niin kuin olin koko ajan Teamsissä suurin piirtein aamusta iltaan heidän kans, että sain ymmärrystä, että missä ollaan ja mitä ne ihmiset tekee ja yritän rakentaa sitä mielikuvaa ja analysoin sitä historiatietoa.

Että se rakentui etänä se suurin osa siitä ensimmäisestä vaikutuksesta, mikä ois pitänyt olla paikan päällä. No sit kun meen sinne ja ne ihmiset kokee, että mikäs mies tää on, ku se koko ajan kysyy tietoa tietoa tietoa. Et ne oli sitten vähän varuillaan totta kai. Mut kyl se siitä sitten lähti, koska se muutama avainhenkilö taas siellä hommissa, kenen kanssa voi lähteä asioita avoimesti käymään läpi ja viemään tätä minun omaa ajatusmallia siihen, et mitä me nyt ruvetaan tekemään. Totta kai se on kustannuskontrollia, raportointia, tätä, että kaikki ei halunnu sitä tehä.

Ding Ma:

Mut varmaan avoimuus ja avainhenkilöiden sitouttaminen oikeilla argumenteilla, niin kuulosti siltä, että oli se, miten lähti liikkeelle.

Pasi Pietarinen:

Kyllä. Ei kukaan kyseenalaistanut sitä muutoksen tarvetta. Kaikki sen tiedosti, itse asiassa kaikki sen tiesi jo, mutta sitä ei ollut kukaan lähtenyt toteuttamaan. Ja sitten totta kai siellä kaikkihan ei halua toteuttaa sitä muutosta, vaikka sen kaikki tietää, että tarve on. Mutta siellä oli muutamat henkilöt, ketkä lähti mukaan siihen muutoksen läpiviemiseen ja totta kai vaihtuvuuttahan tuli siihen henkilöstöön aika paljonkin. Ei ihan 100 prosenttia, mutta melkein vuoden aikana.

Että sanotaanko on se helppoo, mutta on siinä oma juttunsa. Koska siinähän pitää itsensä ainakin tässä tapauksessa, minkä itekin tein, niin laittaa oma persoona ja oma henkilö täysillä siihen likoon. Et sanotaanko, että mennä ite sinne etulinjaan ja näyttää, että mitä me nyt tehdään. Tää on tämä minun tapa toimia. Että joku toinen toimii toisella tavalla. Mutta olin superaktiivinen, sanotaanko tällä tavalla.

Ding Ma:

Mut johtajan esimerkin voimin, niin toihan kuulostaa oikein hyvältä. Miten, äsken puhuit myös, että hyvin paljon etäkokouksia, Teams meetingiä, koska korona oli silloin Kiinassakin rajoittavana tekijänä, niin miten etäjohtaminen onnistuu Kiinassa?

Pasi Pietarinen:

Se onnistuu tänä päivänä aika hyvin, koska tieto liikkuu ja järjestelmät toimii. Ja nyt vielä Shanghain pään siirsin tämän vuoden alusta samaa ERPiin kuin mikä on Guangzhoussa, et siellä oli aikaisemmin eri ERP, nyt on sama järjestelmä, niin tavallaan sen tiedon kautta pystyy sitä etäjohtamista tekemään paremmin, koska se sama tieto on molemmissa päissä nähtävissä. Ja se tieto, jos se rupeaa se kaveri, kuka esittää omaa asiaansa, kertoo jotakin muuta kuin mitä numerot näyttää, niin sehän tavallaan jo jää siinä vaiheessa kiinni.

Elikkä tavallaan se olemassa oleva tieto varmentaa, että managerit tuottaa oikeanlaista informaatioo sitten sitä päivittäisestä tekemisestä. Et kyllä se onnistuu, mutta ei etäjohtaminen täysin korvaa paikalla olemista. Ja sillä pyrin käymään vähintäänkin viikon kuukaudessa oon Shanghaissa, että on sitten se kasvotusten keskustelu ja vuorovaikutusta. Mulla ei tällekään viikolle mitään superagendaa ollut olemassa, vaan se menee sen päivittäisen vuorovaikutuksen kautta. Viikkorytmipalaveri on olemassa just etänä, ja sit kun tuun paikan päälle, niin sit on paikan päällä. Että sama täällä tämä malli toimii oonko sitten täällä tai en oo täällä.

Ding Ma:

Erittäin hyvä kuulla. Ja ehkä vielä kysymys sinulle, niin jos suomalainen pk-yritys on perustamassa tytäryhtiötä Kiinaan, niin suositteletko suomalaista vai lokalisoitunutta johtoa?

Pasi Pietarinen:

Jos on perustamassa, niin totta kai tarvii olla paikallinen henkilö hoitamassa ihan käytännön asioita, sehän on selvä. Mutta suosittelisin, että ois kyllä sitten suomalainen henkilö paikan päällä valvomassa sitä toimintaa. Elikkä suomalais-kiinalainen johto, koska siinä saa sitten sen, valvominen on, kyllä se on oikea sana ja valvominen, että se yrityksen perustaminen tapahtuu sillä tavalla, kun esimerkiks pääkonttori tai omistaja on sitä miettimässä.

Et se etänä ohjaaminen, se on kumminkin jos palkkaat kaverin, jos et tunne sitä, päällikön perustamaan, jonkun perustamaan yritystä, niin se ajattelumalli on niin erilainen, kun et mitä meillä suomalaisilla on. Niin siitä todellakin tulee sitten yksikkö Kiinassa, mikä ei sitten ookaan sen näköinen, kuin mikä se pitäis olla, että siinä ois Suomi-Kiina-miksi mukana. Et sitä kautta se valvonta ainakin tietyn aikaa suomalaisin voimin.

Ja sitten sen voi jonkun ajan päästä lokalisoida sen, koska sit on rakentunu se yrityksen toiminta, mitä Kiinassa on, siihen on rakentunu se raportointi, siihen pohjautuen sen voi lokalisoida. Ja on tullut tutuksi se paikallisjohto ja tavallaan saatu siihen rakennettuu se kommunikaatiokanava ja luottamus puolin ja toisin. Silloin sen voi lokalisoida.

Ding Ma:

Kiitos erittäin hienosta vastauksesta. Kiitos Pasi, kiitos mielenkiintoisesta keskustelusta ja tosiaan sinun on-site-kokemuksistasi. Jakson aika loppuu pian ja ehkä vielä tähän loppuun viimeinen kysymys. Tiedän, että olet innokas salibandyn pelaaja. Millaiset olosuhteet on salibandylla Etelä-Kiinassa?

Pasi Pietarinen:

Joo, me pelataan täällä todellakin joka viikko. Itse asiassa eilen olisi ollut pelit, mutta nyt oon täällä Shanghaissa. Turnausta varten valmistaudutaan, Shanghaissa on tänä vuonna turnaus. Meillä on normaalisti vuosittain, mutta viime vuonna jäi koronan takia pois. Tänä vuonna näyttää, että on mahdollista järjestää. Me kerran viikossa pelataan, nyt sovittiin puuhamiesten kanssa, että ruvetaan pelaamaan kahdesti viikossa turnausta ajatellen.

Meillä on hyvä paikka, meillä on kaukalot kaikki, meillä on seuran puolesta varusteita, että jos joku, kel ei oo, niin mailat löytyy, kaikki pallot löytyy, että kaikki pääsee mukaan. Meillä on iso ryhmä. Parhaimmillaan pyörii aina peleissä joku 20 henkeä. Yhteisöhän on hyvin kansainvälinen, että meillä on kiinalaisia, suomalaisia, kanadalaisia, jenkkejä, venäläisiä, Malesiasta on henkilöitä. Meillä on hyvin kansainvälinen porukka, millä pelataan ja ihan loistavia pelejä.

Ding Ma:

Mahtava kuulla. Ja joukkue on ilmeisesti pian kisakunnossa, kun turnauskin on tulossa.

Pasi Pietarinen:

Toivon mukaan, joo. Et katotaan, mitä siitä tulee, että kaikkihan ei halua silti matkustaa tän koronan takia. Että ketkä matkustaa, niin et saadaanko kaksi joukkuetta vai yksi joukkue. Meillä on parhaimmillaan ollut kolme joukkuetta tästä Guangzhoun alueelta, että nyt jos saadaan yksi, niin on aika hyvä. Että jotkut vähän huolissaan siitä kumminkin matkustamisesta ja että tuleeko riskiä sitten tuohon viruksen suhteen.

Ding Ma:

Katsotaan koronan jälkeen, jos tulee SaiPa Salibandylle kenties kutsu teidän turnaukseenne, niin harkitaan ilman muuta.

Pasi Pietarinen:

Joo, ehdottomasti, koska se on kumminkin sillai, että meillä on siinä turnauksessa jos mennään normi setupilla, niin Shanghaista on pari joukkuetta, 2 – 3 joukkuetta, sitten Guangzhousta on kaksi, sanotaanko Guangdongista on 2 – 4 joukkuetta, Hongkongista on pari joukkuetta, Suzhousta on joukkue. Peking on ollut viime aikoina vähemmillä, Peking pelasi aikaisemmin kans, nyt on viimeisinä vuosina heillei oo ollu joukkuetta. Et meillä on siellä kymmenen joukkueen turnaus, että sehän on yhtenä päivänä läpivietynä aikamoinen urakka. Mut on se hauskaakin.

Ding Ma:

Kuulostaa erinomaiselta. Kiitos Pasi ja päätetään jakso vielä jakson sanonnalla, joka tällä kerralla on **太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。**Sanonta tulee Taolaisuuden mestarilta Lao zilta, joka viittaa johtajuuden eri tasoihin. Viisain johtaja saa asioita tehtyä ilman, että kuka huomaa. Toiseksi viisain saa asioita aikaiseksi ja kerää kollegoiden ylistystä siitä. Kolmanneksi johtaa pelolla ja huonoin johtaja saa kollegoiden haukkuja selän takana. Ehkäpä kiinalaisen organisaation johtamisen ylintä tilaa on Laozin mukaan wuwei, tehotonta toimintaa.

Jatketaan jälleen pk-yrityksen tematiikalla seuraavassa jaksossa. Ota siis hyvä kuuntelija podcastimme tilaukseen Spotifyssä, Apple iTunesissa ja Google Podcastissa. Luonnollisesti löydät kaikki jaksot myös Etelä-Karjalan liiton sivuilta [www.ekarjala.fi](http://www.ekarjala.fi).

Kiitos Pasi ja oli hienoa saada sinut meille vieraaksi! Hyvät kuuntelijat, jätä meille palautettasi, mitä mieltä olet tästä jaksosta ja mitä toivot aiheeksi jatkossa.

Kiitos vielä podcastin mahdollistajille Etelä-Karjalan liitolle, Euroopan aluekehitysrahaston EAKR:n rahoitusintrumentille sekä Lappeenrannan paikalliselle yritykselle VMH Productionsille teknisestä toteutuksesta.

Kiitos.

[musiikkia]