

Tässä numerossa:

- **Viisi kysymystä johtajuudesta: Karsten Slotte, Oy Karl Fazer Ab:n konsernijohtaja**

Haastattelusarjassamme ”Viisi kysymystä Johtajuudesta” aloitettiin maaliskuussa 2005. Tähän asti 19 henkilöä on kertonut näkemyksensä johtajuudesta. Sarjan aikaisemmat haastattelut löytyvät kotisivustoltamme www.interpersona.fi

- **Sisällä ja ulkona: Barbara Barret, entinen Yhdysvaltain Suomen suurlähettiläs**

Tässä sarjassa haastattelemme ulkomailla työskenteleviä tai työskennelleitä henkilöitä. Tätä suomalaista liiketoimintaa käsittelevää erikoisnumeroa varten, olemme haastatelleet entistä Yhdysvaltain Suomen suurlähettilästä Barbara Barrettia (2008–2009) ja pyytäneet häntä jakamaan ajatuksiaan kokemuksistaan työstään suomalaisten yritysten parissa.

- **Asiakaskommentti: Mikael Swanljung, Picnic yhtiöiden toimitusjohtaja**

Picnic-yhtiöt harjoittaa kahvilatoimintaa 37 kahvilan voimin Suomessa sekä myös laajaa elintarvikkeiden tukku-kauppaa. Perheyriksen liikevaihto on 23 miljoonaa euroa.

- **Tässä numerossa myös:**
 - **Kolumni: Mats Kockberg**
 - **Kolumni: Susanne Stenfors**
 - **Kolumni: Benny Ginman**
 - **Vieraskolumni: Henrik Sjöblom**
 - **Q&A: Kysymyksiä ja vastauksia**
 - **Lukijakirje**
 - **Kirja-arvostelu**
 - **Lyhyesti kirjoista**

Viisi kysymystä johtajuudesta:

Karsten Slotte

- Uskon johtajuuteen, tämän päivän tilanteessa ehkä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tällaisina kovina aikoina joita nyt elämme, täytyy uskaltaa voittaa, erottua joukosta, kohdata haasteet ja toimia suunnannäyttäjänä. Näin Karsten Slotte, Karl Fazerin konserninjohtaja, määrittelee tulevaisuuden johtajan ja johtajuuden haasteet haastattelusarjassamme Viisi kysymystä johtajuudesta.

1. Mitkä ovat hyvän johtajuuden tärkeimmät tunnusmerkit?

- Johtajalla täytyy olla selkeät ja realistiset tavoitteet, jotka hän viestittää tehokkaasti organisaatiolle ja joihin tämä sitoutuu. Tämän lisäksi tarvitaan hyvin jäseneltyjä kehityskeskusteluja, joiden aikana tarkastellaan tulosta ja arvioidaan minkälaista, koulutuksen tai muun menetelmän avulla saatavaa, lisäkompetenssia mahdollisesti tarvitaan. Tämän lisäksi johtajuuteen kuuluu vahva läsnäolo, työtovereiden tukeminen sekä sparraus tarvittaessa. Lisäksi on tärkeää elää kuin opettaa, itseltä on vaadittava vähintään yhtä paljon kuin muilta. Taitava johtaja on myös hyvä tiiminrakentaja, henkilö joka asettaa tiimin aina etusijalle. Johtajan täytyy osata delegoida, antaa vastuuta ja olla tilanteen tasalla.

2. Mitkä ovat huonon johtajuuden pahimmat piirteet?

- Huono johtaja ei anna mitään palautetta, ei näytä mitään tunteita, ei välitä muista työpaikalla ja kaiken kukkuraksi hän uskoo itse osaavansa kaiken parhaiten.

3. Tärkein johtamiseen liittyvä kokemuksenne?

- Tärkeintä on olla etulinjassa kun kohtaa haasteita ja vaatimuksia, täytyy yksinkertaisesti kantaa vastuu.

4. Onko teillä esikuvia johtamisen alueella?

- Olen jonkunlainen jalkapallohullu ja suuri idolini oli aikoinaan Franz Beckenbauer. Miksi? Koska, hän oli aina siellä missä häntä eniten tarvittiin, hän oli oikeassa paikassa oikeaan aikaan, hän ei koskaan tehnyt itsestään numeroa. Hän oli kaikissa tilanteissa hyvä johtaja – kentällä pelaajana ja kentän ulkopuolella valmentajana.

5. Huomisen johtamisen tärkeimmät haasteet?

- Uskon johtajuuteen, tämän päivän tilanteessa ehkä enemmän kuin koskaan. Tällaisina kovina aikoina joita nyt elämme, täytyy uskaltaa voittaa, erottua joukosta, kohdata haasteet ja toimia suunnannäyttäjänä.

Haastattelusarjassamme "Viisi kysymystä Johtajuudesta" aloitettiin maaliskuussa 2005. Tähän asti 19 henkilöä on kertonut näkemyksensä johtajuudesta. Sarjan aikaisemmat haastattelut löytyvät kotisivustoltamme www.interpersona.fi

Sisällä ja ulkona

”Suomen väestö on vaatimaton, mutta mahtava! Entinen Yhdysvaltain Suomen suurlähettiläs, Barbara Barrett

Tässä sarjassa haastattelemme ulkomailla työskenteleviä tai työskennelleitä henkilöitä. Tätä suomalaista liiketoimintaa käsittelevää erikoisnumeroa varten, olemme haastatelleet entistä Yhdysvaltain Suomen suurlähettilästä Barbara Barrettia (2008–2009) ja pyytäneet häntä jakamaan ajatuksiaan kokemuksistaan työstään suomalaisten yritysten parissa. Barrett, liikkenainen, lentäjä, suurtilallinen, maailmankansalainen, ja äskettäin sertifikaatin saanut astronautti, toimii Triple Creek Guest Ranchin toimitusjohtajana, jonka ”Travel+Leisure” -lehti on rankannut ykköseksi Pohjois-Amerikassa ja neljänneksi koko maailmassa. Hän toimii seuraavien yhtiöiden hallituksissa: RAND Corporation, Space Foundation ja Center for International Private Enterprise. Ennen tuloaan Suomeen Yhdysvaltain suurlähettilääksi, hän toimi johtotehtävissä seuraavissa organisaatioissa: Raytheon, Mayo Clinic, the Smithsonian, Federal Aviation Administration, Civil Aeronautics Board, American Management Association, ”Fortune” 500 companies, Pentagon, United Nations, Harvard ja Thunderbird School of Global Management.

”Suomen väestö on vaatimaton, mutta mahtava,” kiteyttää suurlähettiläs Barbara Barrett. Kotona Suomessa ja ympäri maailmaa Suomen taipumus täydellisyyteen on yleisesti tunnettua. Viime vuosina hyvin monenlaiset organisaatiot ovat osoittaneet kunnioitusta Suomen taipumukselle tehdä oikeita asioita oikealla tavalla. Eri luokituksissa Suomi on rankattu maiden joukkoon, jotka ovat demokraattisimpia,[1] joissa on alhaisin korruptio[2], paras koulutus[3] ja turvallisinta[4] koko maailmassa. Se on rankattu kaikkein kilpailukykyisimmäksi maaksi[5] ja vastaavasti, maaksi jossa kilpailu on kaikkein avoiminta.[6] Suomalaiset hakevat enemmän patenteja henkeä kohti, kuin melkein missään muussa maassa haetaan, [7] tästä seuraa, että Suomen katsotaan olevan teknologian alalla yksi kaikkein kehittyneimmistä maista. Juuri viime syksynä Suomi rankattiin maailman vauraimmaksi maaksi.[8]

Suomalainen liiketoiminta on luonnollisesti osaltaan ollut synnyttämässä näitä huomiota herättäviä sijoituksia. Yhtä lailla, nämä elementit kertovat liiketoiminnalle suotuisasta kehityksestä ja kasvusta. Tarkkaavaiset ovat jo huomanneet, että Suomi saa yhä enemmän tunnustusta ihanteellisena asuinpaikkana ja erinomaisena paikkana tehdä bisnestä.

Mikä (jos mikään) on ainutlaatuista suomalaisissa yhtiöissä?

Suomalaiset ovat suhteettoman rehellisiä ja reiluja. Suomessa ihmiset noudattavat vaistomaisesti sääntöjä. Liikenne sujuu. Jonoja kunnioitetaan. Jalankulkijat käyttävät suojateitä; pyöräilijät käyttävät pyöräteitä. Laillisuusperiaatetta seurataan vaistomaisesti Suomessa. Korkeimman hallinto-oikeuden presidentti, Pekka Hallberg, on maailmalla kunnioitettu laillisuusperiaatteiden voimavara. Perusrehellisyys, jota suomalaiset edustavat on harvinaista muualla maailmassa. Vähäonnisemmissa valtioissa, korruptio vähentää liikemaailman resursseja. Vielä pahempaa on, että se vie voimavarat aloitekyvyltä ja heikentää elinvoimaisuutta. Yrityksillä on hyötyä siitä, että niillä on juurensa Suomessa, missä korruptio on minimaalista ja rehellisyys vallitsee.

Suomalaiset ovat vallanneet teknologisen johtoaseman maailmanmarkkinoilla merkittävän ja ainutlaatuisen suomalaisen tyylitajun avulla. Sellaisilla laajoilla teollisuudenaloilla, kuten mobiili-, voimala-, paperi-, laivanrakennus-, hissi-, vaatetusteollisuus ja turismi suomalaiset edustavat teollisuudenalojen parhaimmistoa. Tieteen, laadun ja tyylin yhdistelmä saa suomalaiset tuotteet erottumaan edukseen. Olipa bisneksessä kysymys palveluntuottamisesta tai tuotteiden valmistuksesta, niin liiketoimet hyötyvät siitä kasvavasta tunteesta, että suomalaiset kunnostautuvat laadun, teknologian ja tyylin suhteen.

Suomessa on suotuisa ilmapiiri kasvavalle liiketoiminnalle. Lainatakseni taas globaaleja rankkauksia, Suomi on sijoitettu kymmenen parhaan maan joukkoon innovaatioiden ja yritystoiminnan osalta. Tästä voi osaksi kiittää Suomen virtaviivaista järjestelmää liiketoimintaa aloitettaessa. Vuonna 2007 tämä yritysystävällinen ilmapiiri tuotti 10 424 uutta suomalaista yritystä maassa, jossa on 5,3 miljoonaa asukasta.[9]

Lopulta, kansainvälisen tason koulutuksen saanut korkeasti koulutettu työvoima, saattaa olla Suomen suurin bisnestä siivittävä valttikortti. Kolmannen asteen koulutukseen osallistuvien opiskelijoiden keskimääräinen opiskeluaika on 4,8 vuotta, mikä tekee Suomesta maailman arvostetuimman resurssin, aivokapasiteetin kotikentän. Lisäksi, julkisen ja yksityisen sektorin läheinen ja toimiva yhteistyö siirtää ripeästi tutkimustyön ja kehityksen tulokset laboratorion tehtävään ja edelleen tukusta kuluttajalle. Bruttokansantuotteesta käytettiin tutkimukseen ja kehitykseen Suomessa mahtavan suuri osuus - 2,6 %. Tämän ansiosta Suomi sijoittuu maailman kymmenen parhaan joukkoon.[11] Tunnetun Silicon Valleyn mallin mukaisesti, Suomi edistää symbioosikäsitettä yritysten ja yliopistojen kesken innovaatiopesäkkeissä.

Mitkä ovat suomalaisen liikemaailman valttikortit?

Suomalaisen bisneksen kolme valttikorttia ovat markkinointi, kansainvälisyys ja naiset. Suomessa oloikanani, suomalaiset sanoivat minulle usein, että kansakuntana he eivät ole hyviä markkinoijia. Vaikka onkin totta, että suomalaiset eivät ole yhtä kerskailevia kuin monet muut, on suomalaisilla laatuominaisuus puolellaan. Monessa tapauksessa puute, joka kiusaa suomalaista bisnestä on yksinkertaisesti julkisuuden puute. Markkinoinnin osamista voidaan ja täytyy kehittää ja sitä täytyy soveltaa hyviin suomalaisiin tuotteisiin ja palveluihin myynnin vahvistamiseksi pitkällä tähtäimellä. Yhteistyösopimukset markkinoinnin alalla voivat avata uusia globaaleja mahdollisuuksia suomalaiselle bisnekselle. Käsittääkseni suomalainen bisnes voi kasvattaa myyntiä ja tunnettavuutta ulkomailla, samalla kun innovaatioita kehitetään kotimaassa.

Suomalaiset liikemaiset kuuluvat lahjakkaimpiin naisiin, joita koskaan olen tavannut. Totta kai, sillä suomalaiset naiset toimivat erilaisissa johtotehtävissä, pääjohtajina ja hallitusjäseninä ja jopa tasavallan presidenttinä. Samalla kun suomalaisten naisten osallistuminen bisnekseen Suomessa lisääntyy, muu maailma ja Suomi hyötyisivät suomalaisten bisnesnaisten vahvemmassa roolista kansainvälisesti. Suomalaiset bisnesnaiset ovat erinomaisia globaaleja roolimalleja ja Suomen parhaimpien puolien arvostettuja edustajia.

Mitkä ovat Suomen liikemaailman suurimmat haasteet?

Kuten liiketoimintaa kaikkialla maailmassa, suomalaista bisnestä uhkaa markkinoinnin puute, riskipääoma, yrittäjän riskinotto ja yleismaailmallinen valveutuneisuus. Samalla kun jokainen liikeala Suomessa kohtaa omat ainutlaatuiset haasteensa, on avainasemassa oleva kansallinen haaste se, että suomalaisten on mentävä markkinoille, vain harvoin markkinat tulevat Suomeen (totta puhuen lähes mihin tahansa maahan). Kenties kaikkein tärkeimpien elementtien jo olessa olemassa – ideat, taito ja innovaatioiden tukeminen – ovat jäljellejäävät haasteet voitettavissa. Kuten mobiilikommunikaation maailmanmarkkinajohtaja Nokia on osoittanut, Suomi synnyttää ympäristön, jossa ideoiden, taidon ja innovaatioiden tuki voi muuttaa markkinoiden mahdollisuudet ikonimaiseksi menestykseksi.

Voitteko kertoa huomioistanne suomalaisessa yrityskulttuurissa verrattuna muihin yrityksiin?

Suomalaisen ja amerikkalaisen yrityskulttuurin välillä on enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroavuuksia. Liike-elämässä, kuten muilla elämän osa-alueilla, suomalaisilla näyttää olevan taipumus hiljaiseen, pohdiskelemaan analyysiin, jota seuraa strateginen toiminta.

Ehkä suomalainen yrityskulttuuri peilaa suomalaista historiaa, siinä mielessä että suomalaisilla näyttää olevan synnynnäinen halu, muuten yleisesti epämukavana pidettyyn itsetutkintaan. Suomalaisesta päätöksentekoprosessista näyttää kokonaan puuttuvan häikäilemättömyys ja liioittelu. Haasteita kohdatessaan suomalaiset yritykset sen sijaan kokoavat yhteen huippuja, keskittyvät ongelmaan, tekevät toimintasuunnitelman, toimeenpanevat ja analysoivat tuloksen. Useimmat amerikkalaiset yritykset pyrkivät samaan toimintasuunnitelmaan, mutta maailmanlaajuisesti on olemassa monta kulttuuria, joissa useammin toteutetaan käsky ja kontrolli kulttuuria, joka tuottaa vähemmän analyttisiä tuloksia.

Vaikka suomalaiset yritysjohtajat ovat saavuttaneet lähes ikonimaista menestystä liikemaailmassa, he ovat välttäneet joutumasta kulttiansaan, joka on ajoittain häirinnyt tuotekeskeisyyttä ja palvelukeskeisyyttä amerikkalaisessa liike-elämässä.

Onko Teillä antaa mitään neuvoja suomalaisille yritysjohtajille?

Elämä on hyvää Suomessa mitattuna lähes millä tahansa mittarilla. Viimeinen mietteeni on lähempänä pyyntöä kuin neuvoa. Toivoisin, että suomalaiset yritysjohtajat kasvattaisivat kansainvälistä jalanjälkeään sekä tuotteiden että palveluiden markkinoinnissa, mutta vieläkin tärkeämpää on että he näyttäisivät muille kulttuureille Suomen valitsemansa suunnan. Yhteiskuntana Suomella on monta tärkeää oppituntia annettavana kasvaville ja muuttuville kulttuureille. Kannustaisin suomalaisia olemaan rohkeita globaalissa kanssakäymisessä. Suomalaisilla on paljon annettavana, ja maailmalla on paljon opittavaa Suomelta. Suomi on esimerkillinen maa.

[1] 2008 Economist Intelligence Unit Democracy Index

[2] 2008 Corruption Perceptions Index

[3] 2006 Organization for Economic Cooperation and Development PISA survey

[4] 2009 Legatum Prosperity Index

[5] 2007 World Economic Forum Global Competitiveness Report

[6] 2009 Legatum Prosperity Index

[7] 2007 European Innovation Scoreboard

[8] 2009 Legatum Prosperity Index

[9] 2009 Legatum Prosperity Index

[11] 2009 Legatum Prosperity Index

Asiakashaastattelu

Mikael Swanljung, Picnic: Tilaustyönä tehty ilmapiirikartoitus on hyödyllinen!

- Olemme erittäin tyytyväisiä Interpersonan tapaan suorittaa ilmapiirikartoitus Picnic-yhtiöissä. Erityisen tyytyväisiä olimme vastuullisen konsultin Nina Henricsonin tapaan paneutua tilanteeseemme ja siihen, että hän todella selvitti mitä me halusimme tietää, sanoo Mikael Swanljung, Picnic-yhtiöiden toimitusjohtaja.

Picnic-yhtiöt tilasi viime vuonna Interpersonalta ilmapiirikartoituksen. Prosessi laitettiin alulle hallituksen toimesta ja se hoidettiin kevään ja alkukesän aikana.

- Mielestämme meillä hallituksen jäsenillä oli aivan liian vähän tietoa siitä miten henkilökunta oikeasti kokee työnsä. Palvelualan yrityksessä, kuten meidän yrityksessämme, henkilökunnalla on erittäin keskeinen rooli, sen merkitys on aivan ratkaiseva. Henkilökunnan tyytyväisyys on näin ollen strategisesti tärkeä asia. Halusimme yksinkertaisesti tietää mitä henkilökunta ajattelee itsestään ja työstään.

Interpersonassa Nina Henricsonilla oli projektivastuu kyselylomakkeesta. Tällä kertaa siihen sisällytettiin ainoastaan yrityksen johtoryhmä ja kahvilaketjun eri osastojen johtajat. Tutkimus tehtiin täysin elektronisesti ja kysymykset sovellettiin Picnicin tilanteeseen.

- Olimme erittäin tyytyväisiä Interpersonan tapaan suorittaa ilmapiirikartoitus Picnic-yhtiöissä. Erityisen maininnan arvoista on se, että Nina Henricson todella näki vaivaa haastatellessaan johtoryhmää, näin saimme kysymysten asettelun alun alkaen oikein. Valmisteleva työ tehtiin perusteellisesti ja ammattitaitoisesti, lopputulos ei ollut mikä tahansa standardikaavake vaan Picnic-kaavake, toteaa Swanljung.

Lisäksi kysymyksiä sopeutettiin yksilöllisesti, sillä konsernissamme on kaksi erillistä toimialaa – kahvilat ja elintarvikkeiden tukkumyyni. Näin ollen osa vastaajaryhmistä sai omaan tilanteeseensa sopeutetut kysymykset.

- Myös teknisesti projekti hoidettiin hyvin. Kommelluksia ei käytännöllisesti katsottuna tapahtunut. Interpersona sai erinomaisen arvosanan työstään.

Interpersonan raportoitua kyselyn tulokset, paneutui sekä yhtiön operatiivinen johto että hallitus henkilökunnan antamaan palautteeseen.

- Olemme ryhtyneet useaan kehittämistoimenpiteeseen, mm. parantamaan pääkonttorin ja yksiköiden välistä kommunikointia sekä asteittain parantamaan yksiköiden työtiloja ja henkilökunnan henkilöstöetuja, siellä missä se on mahdollista. Olemme ryhtyneet toteuttamaan erilaisia parannus suunnitelmia. Olemme hyvin uteliaita näkemään ilmapiiritutkimuksen tuloksen uusiessamme sen tänä keväänä, sanoo Mikael Swanljung.

Kolumni

Strategia kiinnostuksen kohteena!

Sen toteamisesta, että maailma johon olemme menossa, ei tule muistuttamaan sitä missä elimme vain muutama vuosi sitten, on muodostunut mantra. Väittäjä pitää varmasti paikkansa, mutta se jää tyhjäksi puheeksi, jollei sitä täydennetä ajatuksilla siitä mitä tuleman pitää. Strategianäkemyksestä tulee varmasti uusi ajatusmalli. Strategiatyötä on totisesti ”aina” tehty, mutta strategian käytännön merkitys toiminnan johtamisessa, on ollut vähän niin ja näin. Prosessit ovat usein olleet pitkiä ja raskaita ja valitettavasti myös teoreettisia ja arjelle vieraita. Yhtiön hallitus – jolla määritelmän mukaan tulee olla strateginen rooli – on ennen kaikkea toiminut kumileimasimena strategiadokumenttia hyväksyessä. Hallituksella ei ole ollut tarkkaa käsitystä strategiasta ja sen uskottavuudesta.

Tämä tapa käsitellä strategiakysymyksiä on tullut tiensä päähän. Tämän olemme ehtineet todeta viimeisten 18 kuukauden aikana vieraillessamme asiakkaidemme luona. Markkinoiden lisääntyvä kilpailu, yhä valppaammat omistajat ja tietoisuus siitä, että se joka strategisen ajattelun osalta on parhaiten lähtökuopissaan kun suhdanne nousu alkaa tulee saamaan todellisen alkuspurtin, pakottaa yhtiöiden hallitukset paneutumaan lisääntyvässä määrin strategiaan kysymyksiin.

Se, että strategiatyö on aiempaa tärkeämpää, tulee myös konkreettisesti vaikuttamaan operatiivisen johdon työhön. Jos hallitus haluaa olla muuta kuin pelkkä kumileimasin, sen on pystyttävä ymmärtämään sitä informaatiota ja niitä johtopäätelmiä, joita johtoryhmä sille esittää. Itse strategiaprosessia hallitus ei voi johtaa – siihen siltä puuttuu substanssiosaaminen. Voidakseen tehdä oikeita tilannearvioita, hallituksen täytyy säännöllisesti saada laadukasta informaatiota markkinatilanteesta, kilpailijoiden toimista, asiakkaiden ajatuksista, trendeistä, raakamateriaalien hintojen kehityksestä, teknologian kehityksestä, oman yrityksen ensisijaisista prosesseista ja niiden tehokkuudesta jne. Jos hallitus ei systemaattisesti täydennä osaamistaan, se ei voi ottaa sille kuuluvaa strategista roolia. Tulevaisuudessa johtoryhmän tehtäväksi luonnollisesti tulee toimittaa tähän tarvittava informaatio.

Se, että oikeasti voi toimia strategisena sparraajana, asettaa suuret vaatimukset hallituksen kokoonpanolle. Kompetenssien täytyy täydentää toisiaan, tavalla joka mahdollisimman hyvin kattaa yhtiön toiminnan. Olemme todenneet, että aiottujen hallitusjäsenten vaatimusprofiili viime aikoina on ollut yhä tarkemmin määritelty ja se on sidottu yhtiön tämänhetkisiin ja tuleviin haasteisiin.

Yksi on varmaa, hallitukset tulevat ottamaan vahvemman roolin yrityksen strategian laadinnassa, mikä puolestaan tulee konkreettisesti vaikuttamaan sekä operatiivisen johdon työhön että hallitusjäsenten rekrytointiin.

Mats Kockberg

Kirjoittaja on INTERPERSONAn toimitusjohtaja

Kolumni

Siirrä muutosohjelmien fokus kauemmaksi tulevaisuuteen

Viime vuoden puolella näin Financial Timesin eräessä kolumnissa viittauksen seuraaviin tutkimustuloksiin: Iso-Britannian yrityshallitusten jäsenistä 37% uskoi heidän yrityksensä muutosohjelmien olleen menestyksekkäitä, kun keskijohdon osalta vastaava luku oli 5%. Keskijohto on tässä asiassa todennäköisesti lähempänä totuutta. He joutuvat implementoimaan yritysten erilaiset muutosohjelmat. Heidän pitää saada työntekijät sitoutumaan muutoksiin ja innostumaan uusista asioista ja tilanteista.

Yritysten ylimmän johdon sekä hallitusten jäsenten tulisi olla huolestuneita näistä kyselytuloksista. Huonosti toteutuneet muutosohjelmat ovat usein kalliita monessakin mielessä. Ne voivat johtaa motivaatio-ongelmiin ja tehottomuuksiin, ylimääräisiin kustannuksiin, menetettyihin mahdollisuuksiin, asiakasmenetyksiin jne, jne.

Tämän päivän organisaatiot ovat jatkuvasti muutosten edessä. Ne tekevät yrityskauppoja, fuusioita, uudelleenorganisointeja ja ei-keskeisten toimintojen ulkoistamisia sekä kohdistettuja muutoksia, kuten esimerkiksi uuden prosessin tai tietokoneohjelman käyttöönotto. Miten tiedämme onko muutos onnistunut? Onko suunnitteluvaiheessa määritelty selkeä tavoite muutokselle? Onko ylin johto tai hallitus seurannut miten hyvin tavoitteisiin päästiin? Olemme työssämme todenneet, että muutosten implementoinnissa ja seurannassa on liian usein puutteita.

Muutosjohtamisen ongelma on usein johtajien liian lyhytkantoinen fokus. Onnistuakseen, moni muutosohjelma edellyttää muutoksia työtavoissa tai jopa asenteissa. Vanhojen työtapojen muuttaminen ei ole helppoa, eikä tapahdu hetkessä. Asenteiden muuttaminen voi olla vielä vaikeampaa. Muutosohjelmissa käytetään energiaa ja ponnisteluja muutoksen suunnitteluun ja varsinaiseen lanseeraamiseen. Muutosjohtamisesta on puhuttu sen verran paljon, että yleisesti ymmärretään, miten tärkeää henkilökunnan sitoutumisen kannalta on, että työntekijät mahdollisimman laajasti saavat osallistua hankkeen suunnitteluun ja vaikuttaa päätöksentekoon. Mutta yhtä tärkeitä on myös suunnitella huolellisesti, miten lanseeraamisen jälkeen syntyviä tilanteita tulisi hoitaa. Muutoksia kohdattaessaan ihminen käy läpi niin sanotun muutuskäyrän, eli henkisen prosessin joka sisältää shokkivaiheen, kieltämisen, vihan tai masennuksen, alistumisen ja lopulta hyväksymisen ja ymmärtämisen. Jotkut pystyvät hyvin elämään jatkuvien muutosten kanssa, kun taas toiset tarvitsevat selvää apua, tukea, koulutusta tai läsnä olevaa johtamista päästäkseen tämän muutuskäyrän läpi. Jos muutosohjelma ei ulotu lanseerausta pidemmälle, lopputulos voi hyvinkin olla odotettua huonompi.

Eräs esimerkki muutoshankkeesta, jonka tulos luultavasti on aiottua huonompi, on Finnairin matkatavarakäsittelyn ulkoistaminen. Muutos kosketti monia yhtiön entisiä työntekijöitä suoraan ja nostatti vastareaktioita, joista koituu Finnairille sekä suoria kustannuksia että imagon menetystä. Ulkoistamishankkeet vaativat erityisen taidokasta muutosjohtamista, sillä muutoksen alulleen pannut taho siirtää ”jälkihoidon”, eli työntekijöiden luotsaamisen muutuskäyrän läpi, toiselle osapuolelle. Kuten Finnairin tapaus osoittaa, ulkoistamisen jälkeenkään yritys ei voi pestä käsiään koko asiasta. Muutoksella on alun alkaenkin paremmat onnistumismahdollisuudet, jos johtajien fokus on riittävän kaukana tulevaisuudessa, selvästi ohi hankkeen lanseerauspäivän.

Susanne Stenfors

Kirjoittaja on Interpersonan liikkeenjohdon konsultti

Kolumni

Valuuko aika hukkaan kokouksissa?

Suuri osa ajastamme kuluu kokouksissa. Ajoittain kokouksen päätyttyä voi herätä kysymys siitä, miksi ylipäätään osallistui kokoukseen tai siitä, oliko kokousaika hukkaan heitetty. Aikaa ei tunnetusti ole ylen määrin jaettavaksi.

Tehokas kokous alkaa huolellisella suunnittelulla.

Minkä tyyppisestä kokouksesta on kyse?

- Operatiivinen kokous?
- Strateginen kokous?

Mikä on operatiivinen kokous?

Tämän tyyppisessä kokouksessa pohditaan organisaation struktuuria – esimerkkinä toistuva osastopalaveri, jossa käsitellään seuraavia asioita:

- Raportointia
- Tarkastellaan businessindikaattoreita
- Tehdään rutiini päätöksiä
- Välitetään yleistä tietoa yrityksen taloustilanteesta

Mikä on strateginen kokous?

Tämä kokous pidetään tietystä syystä:

- Strategian määrittäminen
- Merkittävän ongelman ratkaisu
- Suuren päätöksen teko
- Projektin hallinta

Perussääntönä tehokkaalle kokoukselle on, ettei operatiivista ja strategista kokousta sekoiteta!

Toiset säännöt ovat:

1. Lähetä asialista osallistujille 1-5 päivää ennen kokousta
2. Määritä kenen tulee olla paikalla ja mitä häneltä odotetaan. Ketkä osallistujat ovat kokoukselle keskeisiä? Keitä olisi vain kiva tavata? Kutsu ainoastaan ne henkilöt jotka ovat kokoukselle keskeisiä!
3. Ilmoita kuinka paljon aikaa on varattu kunkin asian käsittelyyn sekä kuka asian esittää.
4. Tee selväksi mitä kokoukselta odotetaan ja kuinka päätökset tehdään.
5. Käy kokouksen lopuksi läpi tehdyt päätökset ja toimenpiteet sekä näiden vastuuhenkilöt.
6. Lähetä pöytäkirja 24 tunnin kuluessa.

Yksinkertaista.

Sitten vain toteuttamaan!

Benny Ginman

Kirjoittaja on Interpersonan liikkeenjohdon konsultti

Vieraskolumni

Hallitus kantaa vastuuta strategisista ja liiketoimintariskeistä

Viime vuosina tapahtuneet voimakkaat trendi- ja liiketoimintaympäristömuutokset tulevat vaikuttamaan hallitusten tehtäviin ja vastuisiin. Sidosryhmät kuten omistajat, asiakkaat, analyytikot ja luottoluokittaja sekä viranomaiset ovat oppineet vaatimaan yhä syvempää ymmärrystä ja tietoa yritysten kohtaamista epävarmuuksista ja riskeistä. Halutaan aitoa tietoa tulevaisuuden suunnitelmia uhkaavista tekijöistä. On jopa todennäköistä, että hallitukset joutuvat vastuuseen mikäli osoittautuu, ettei riskejä ole riittävän kattavasti selvitetty ja raportoitu.

Nykyisissä Corporate Governance -säännöksissä on selviä vaatimuksia riskienhallinnan järjestämisestä ja riskien raportoimisesta osakkeenomistajille. Mutta enää ei riitä, että varmistutaan siitä, että taloudellinen informaation on riittävä ja että yrityksen sisäinen valvonta on toimiva. Oletuksena tulee olemaan, että hallituksella on riittävä näkemys myös yrityksen strategiaan riskeihin ja liiketoimintariskeihin.

Hallitus tärkeimpiin tehtäviin kuuluu hyväksyä yhtiön strategiat. Tämä edellyttää, että hallituksella on syvä ymmärrys kasvumahdollisuuksien lisäksi myös liiketoimintaan liittyvistä epävarmuuksista ja riskeistä sekä riskien vaikutuksista taloudelliseen asemaan ja pääomituksen.

Strategiset riskit ja liiketoimintariskit syntyvät kilpailusta, markkinavoimista tai sisäisestä paineesta, jotka aiheuttavat volyymien, katteiden tai kulujen odottamattomia heilahteluja ja vaikuttavat siten myös pitkän tähtäimen liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen. Strategiset riskit ja liiketoimintariskit voivat syntyä myös väärän strategian valinnasta sekä puutteellisesta johtamisesta tai hitaasta reagoinnista toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Strategisten riskien ja niiden hallinnan merkitys on kasvussa liiketoiminta- ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten sekä lisääntyneen turbulenssin ja epävarmuuden johdosta. Koska harva yritys toimii ilman yhteistyökumppaneita, on riskien tunnistamisessa entistä huolellisemmin kiinnitettävä huomiota muutosten ja epävarmuuksien vaikutuksiin sekä omaan toimintaan että ulkoisiin tekijöihin, kuten:

- asiakkaisiin liittyviin riskeihin (CRM -riskit); asiakkaiden käyttäytymisessä tapahtuvat muutokset
- kumppanuuksiin liittyviin vastapuoliriskeihin; ulkoistuksen/kumppanuuksien tehokkuus- ja kustannuskehitykset
- jakelukanaviin ja liiketoimintamalleihin liittyviin riskeihin; jakelukanavien tehokkuuksissa tapahtuvat muutokset
- kilpailijoihin ja niiden suhteellinen kilpailukyvyyn parantumiseen.

Yrityksen strategiassa määritellyjä tavoitteita uhkaavia riskejä on seurattava yhä tarkemmin ja riskien vaikutuksia liiketoimintoihin on arvioitava säännöllisesti. Yritysten on määriteltävä riskinottohalukkuutensa ja strategisissa valinnoissaan johdon on myös pohdittava miten toimitaan jos pahimmat skenaariot toteutuvat; puhumattakaan siitä jos täysin odottamattomat riskit iskevät.

Henrik Sjöblom
Chief Risk Officer, insurance
Pohjola Pankki Oyj

Q & A – Kysymyksiä ja vastauksia

Keskusteluja keskijohdon ohi...

Kotisivullamme www.interpersona.fi olevalla palautelomakkeella voit esittää Interpersonan neuvonantajille kysymyksiä johtamiseen, itsesi ja organisaation arvioimiseen ja kehittämiseen, urasuunnitteluun ja inhimillisiin resursseihin liittyvistä ongelmista ja mahdollisuuksista. Julkaisemme jokaisessa Uutiskirjeessämme yhden kiinnostavan kysymyksen ja vastauksemme siihen.

Kysymys:

Olen vastikään ryhtynyt hoitamaan toimitusjohtajan virkaa keskisuudessa yrityksessä Savossa ja olen jo jonkun aikaa miettinyt miten minun pitäisi suhtautua siihen, kun joku keskijohdon alaisista ottaa suoraan minuun yhteyttä keskustellakseen jostakin asiasta, (useimmiten osoittaakseen tyytymättömyyttä) joka koskee keskijohdon johtajuutta. Olen muutamaaan otteeseen joutunut tilanteeseen, jossa johtoryhmäni jäsenen alainen on kääntynyt minun puoleeni kritisoidakseen tämän tekemisiä. Mielestäni nämä ”kantelut” eivät tunnu sopivilta. Suhtaudunko niihin osoituksena asianomaisen puutteellisesta lojaliteetista keskijohtoa kohtaan, vai miten minun pitäisi käsitellä tämänkaltaisia tilanteita.

”Dipl.ins., 39 vuotta”

Vastaus:

Terveelle yrityskulttuurille on tunnusomaista avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tämän takia on itsestään selvää, että jokaisella työntekijällä on oikeus keskustella asioista, jotka koskevat oman esimiehen tekemisiä, johtajuutta ja ylipäänsä tämän toimintaa. Tämä niin kutsuttu ”isoisäperiaate” on itse asiassa kirjattu usean yrityksen arvoperustaan tai johtamisperiaatteisiin ja meidän kokemuksemme tästä menettelytavasta ovat hyviä.

Tämä järjestely on tärkeä oikeudenmukaisuustekijä yksittäiselle työntekijälle. Jos asianosainen kokee tulevansa huonosti kohdelluksi tai jos tehdään suoranaisia virheitä, on tärkeää voida keskustella luottamuksellisesti asiasta esimiehen esimiehen kanssa eikä tätä voi mitenkään nähdä osoituksena epälojalisuudesta.

Mutta esimiehen esimieheltä edellytetään paljon tällaisissa tilanteissa:

1. Kuuntele mitä alaisellasi on sanottavana, aseta täydentäviä kysymyksiä, mutta älä mitenkään ilmaise omaa kantaasi. Sen sijaan voit sanoa arvioivasi tilannetta ja ryhtyäsi sen jälkeen tilanteen vaativiin toimenpiteisiin. Tässä vaiheessa ei pidä ottaa kantaa kummankaan puolesta eikä vastaan.
2. Älä petä työntekijän luottamusta kertomalla tämän esimiehelle keskustelunne aiheesta.
3. Ota tavalla tai toisella selvää miten työntekijän esille ottaman asian laita oikeastaan on, ja laadi tämän pohjalta toimintasuunnitelma. Anna tarpeen vaatiessa esimiehelle huomautus tai päinvastaisessa tilanteessa kerrot työntekijälle miten olet asian ymmärtänyt.
4. On tärkeää, että et tuomitse työntekijää hänen esimiehensä läsnä ollessa, mutta et missään tapauksessa saa arvostella esimiestä hänen alaisilleen. Tällaisessa tilanteessa on tarkkaan harkittava sanomisiaan!
5. Vältä ”kuulustelemasta” keskijohdon muita alaisia esimiehen selän takana. Tällainen toimintatapa pilaa luottamuksen keskijohtoon.

Isoisäperiaate toimii silloin, kun on laadittu selvä käsikirjoitus siitä miten edetään. Työntekijöiden on tiedettävä että tämä ”varaventiili” tarvittaessa on käytettävissä, mutta keskijohdon on myös hyvä tietää, että heidän esimiehensä tukee heitä kaikissa tilanteissa ja on lojaali heitä kohtaan. Jos näitä sääntöjä noudatetaan, niin keskustelut keskijohdon ohi toimivat hyvin. Muussa tapauksessa keskijohto saattaa tuntea itsensä sivuutetuksi, eikä sellainen tunte koskaan tuo mitään hyvää tullessaan.

LUKIAJKIRJE

Interpersonan Uutiskirjeessä 3/2009 Susanne Stenfors ja Norbert Becker kirjoittavat finanssikriisistä. Becker kommentoi miten taloudelliseen kriisiin reagoidaan sanomalla mm. ”mielestäni enemmän aikaa pitäisi käyttää terveen järjen käyttämiseen kuin säännöstöjen kehittämiseen jokaista asiaa varten. Olemme juuri nähneet, etteivät nämä kaikki säännöstöt pystyneet ehkäisemään kriisin finanssimaailmassa”

Becker yleistää, mutta tätä ajatusta kannattaa kehittää, sillä tämä liittyy liikemaailman ideologisiin kysymyksiin. Mitä Becker ajattelee?

Säännöstelyä vastustavien usko markkinavoimien hyvinvointiin johti todistetusti kansantalouden ja finanssijärjestelmän vääristymään USA:ssa ja monessa muussa maassa sekä syvään finanssikriisiin, jolla on tuhoisia vaikutuksia myös reaalityöelämään.

Jokaiselle lienee selvää, että kriisin taustalla on amerikkalaisen finanssijärjestelmän kasvu perinteisen säännöstelyn ulkopuolella, uusien instrumenttien ja offshore-järjestelyjen avulla. Kävi ilmi, että moni amerikkalainen finanssitalo oli kasvanut niin isoksi, ettei omistajanohjaus enää toiminut vastuksena lyhytaikaisia voittoja ja bonuksia havitteleville johtajille. Johtajat saivat lyhytaikaisia voittoja kun taas omistajat, lainanantajat, veronmaksajat sekä koko yhteiskunta saivat kantaa riskit.

Vuonna 2009 lainsäätäjät kaikissa isoissa maissa suunnittelevat yhdessä uutta sääntelyä, joita veronmaksajat ja kansantalous eivät uudestaan joutuisi kokemaan tällaista kriisiä. Tällä tavalla yhteiskuntaa kehitetään.

Tietenkin säännöstelyä pitää jatkuvasti kritisoida ja harkita uudelleen sekä vanhentunutta sääntelyä poistaa. Mutta voiko ”terve järki” olla vaihtoehto sääntelylle? Mitä se silloin käytännössä tarkoittaa? Raamatullista moraalista koskevaa yleistä koulutusta? Taloudellisen historian koulutusta kauppakorkeakouluissa? Parannettuja eettisiä ohjelmia suuryrityksissä?

Olen kiitollinen, jos Becker tai Stenfors voivat vastata kysymykseen.

Marcus Riska

Lue Susanne Stenforsin vastaus seuraavalla sivulla

LUKIJAKIRJE

Susanne Stenfors vastaa

Kiitämme Marcus Riskaa lukijakirjeestä sekä hänen hyvin relevanteista kysymyksistään. Luulen voivani vastata myös Norbert Beckerin puolesta kun sanon, että vastaus ei ole ”joko tai” vaan ”sekä että”. Harkintakyky ja terve järki ei ole vaihtoehto sääntelylle, mutta molempia tarvitaan jos uusia kriisejä halutaan välttää.

Tietenkin tarvitsemme asianmukaista sääntelyä ja riittävää valvontaa, jotka estävät systeemiriskien syntymistä finanssijärjestelmässä tai ennustavat missä ”kuplia” voi syntyä, kuten esimerkiksi hintakuplat asunto- ja kiinteistömarkkinoilla. Olemassa oleva sääntely ja valvonta eivät olleet riittäviä, eivätkä ne pystyneet ennustamaan tai estämään viimeistä kriisiä ja sitä seurannutta taantumaa. Riski on kuitenkin, että innostutaan liikaa ja sääntely siten vaikuttaa liikemaailman mahdollisuuksiin ottaa hallittuja riskejä ja tehdä hyvää bisnestä. Jokin aika sitten näin sitaatin, jossa Suomen Pankin johtokunnan jäsenen Pentti Hakkarainen myös sanoi, että ”ylisääntelyä pitää varoa. Valvontaa pitää tehostaa, mutta samaan aikaan pitää varoa, ettei haitata markkinoiden omaa toimintaa”.

Koska rahoitusmaailma on globaali ja hyvin monimutkainen ei ole olemassa helppoja ratkaisuja, jotka selvästi vähentäisivät riskejä mutta samalla antavat eri tahoille riittävästi liikkumatilaa. Sen takia olen sitä mieltä, ettei koko vastuu tulevien kriisien ehkäisemisestä voida siirtää lainsäätäjille ja markkinavalvojille. Liikemaailman pitää omalta osaltaan myös kantaa vastuuta asiasta, ja sen takia peräänkuulutan parempaa harkintakykyä, etenkin päätöksenteossa. Johtajilla pitää myös itsellään olla korkea moraali, ja toimia esikuvina muille. Kriisi selvästi osoittaa, ettei näin ole ollut.

Moraali ja eettinen toiminta ovat asioita joiden pitäisi olla hallituksen ja ylimmän johdon agendalla. Monella yhtiöllä on itse asiassa eettinen ohjelma ”code of conduct”-sääntöjen muodossa. Toiset ovat määrittäneet yrityksen omat arvot. Kysymys kuuluu, kuinka hyvin näitä noudatetaan ja mitkä ovat seuraukset kun näitä sääntöjä rikotaan. Kriisi on taas saanut ihmiset pohtimaan liikemaailman ja liikemiesten etiikkaa. Fortune-lehdestä saimme viime syksynä lukea miten amerikkalaisten MBA-koulujen opetusohjelmasta nyt löytyy ”etiikkaa”. Lehdissä on todettu, että MBA-koulutus on yksi keskeisistä tekijöistä kriisin taustalla. Moni kriisin ytimessä olleen finanssitalon johtaja on oppinut ”kvarttaaliajattelun” MBA-koulutuksensa aikana. Opetusohjelmaa on varmaan syytä käydä läpi, kun entinen Harvard Business Schoolin oppilas itse toteaa, että MBA tarkoittaa ”me before anyone” (minä ennen muita).

Federal Reserve Bank:in entinen johtaja Alan Greenspan, jonka osuudesta kriisin syntymiseen on myös puhuttu paljon, on todennut: ”Tulemme näkemään uusia kriisejä, jos emme löydä tapaa vaikuttaa ihmisten luonteeseen”. Maailmassa tulee aina olemaan ahneita ihmisiä, mutta yhdistelemällä tarkoituksenmukaista ja relevanttia sääntelyä sekä hyvää harkintakykyä liikemaailmassa seuraavan kriisin vaikutukset eivät ehkä ole niin turmiolliset.

Kirja-arvostelut

Huomisen media ei ole eilisen kaltainen

Laaja yksimielisyys vallitsee siitä, että tulevaisuus monella alalla ei tule näyttämään samalta kuin ennen koko maapallon käsittävää finanssikriisiä puolitoista vuotta sitten. Osa-alue, joka jo on mittavan muutoksen keskellä, on media. Muutamit kirjat auttavat ymmärtämään mistä tämä teollisuus on saanut alkunsa – ja ehkä herättämään tiettyjä ajatuksia siitä, miltä huomispäivä tulee näyttämään.

Sanomalehtien liitto täytti sata vuotta muutama vuosi sitten ja tässä yhteydessä se julkaisi Raimo Seppälän kirjoittaman historiikin. ”Vahtikoiran juoksulanka”, joka on hyvin kirjoitettu ja hyvin jäsenelty, alkaa viime vuosisadan alun sortovuosista, jolloin esimerkiksi kenraalikuvernööri Bobrikov kielsi kokonaan parinkymmenen päivälehdien ilmestymisen. Sanomalehtiä oli ollut jo kauan, kun liitto, josta myöhemmin oli tuleva Sanomalehtien liitto, perustettiin 15. marraskuuta 1908. Nykyisin tämä liitto on osa Viestinnän keskusliittoa. Tällöin tämän alan edunvalvonta sai alkunsa. Alkuunpanijoina olivat sanomalehtien taloudenhoitajat. Alkuaikojia leimasi venäläistymisen uhka, sotasensuuri ja sisällissota.

Sanomalehtiä laiminlyötiin usein taloudellisesti – kustantajien toiminnan tavoitteet olivat monesti pääasiallisesti ideologisia ja idealistisia. Kun Amos Anderssonista, Hufvudstadsbladetin omistajasta ja päätoimittajasta, vuonna 1925 tuli kesken polttavan kieliriidan Sanomalehtien liiton puheenjohtaja, muuttui ääni kellossa. Hän ymmärsi, että sanomalehden tulee olla ”affääri”, muuten painovapaudesta ja mielipiteiden moninaisuudesta ei ollut mitään hyötyä.

Seppälän kirja kattaa kymmenen tapahtumarikasta vuosikymmentä – sodan ja tuhon, kaupunkilaistumisen, kansainvälistymisen, itsesensuurin, puoluepolitiikoinnin, teknologian kehityksen, epäpolitisoitumisen, vakauttamisen, Neuvostoliiton kaatumisen, vapaamielisemmät tuulet, digitalisoinnin jne. Teksti soljuu ja lukijalle tulee täysin selväksi miten keskeinen asema päivälehdillä on ollut yhteiskunnan eri vaiheissa. Tulevaisuuteen kirjailija suuntaa katseensa vain varovaisesti. Mutta liiton puheenjohtaja toteaa lausunnossaan päättäväisesti, että ”päivälehti ei kuole, myöskään paperille painettu sanomalehti ei ole kuoleman edessä”. Lähivuosina saamme tietää jos hänen ennustuksensa toteutuu.

Seppälän kirjaa suositellaan kaikille, jotka ovat kiinnostuneita media-alasta. Kirjassa on yksi puute – kooste lehtitalojen taloudesta ja ”affäärien” kehityksestä viimeisten sadan vuoden aikana olisi ollut paikallaan!

Maakansasta Suomenmaaksi

Kirja, joka kertoo keskustan pää-äänenkannattajasta Suomenmaasta, kattaa täysin saman ajanjakson kuin yllä esitellyn liiton historiikki. Fil. tri Timo Mikkilä on kirjoittanut vaikuttavan historiikin tästä päivälehdestä, joka on jo runsaan vuosisadan ajan toiminut yhden maamme vaikutusvaltaisimman puolueen puhutorvena. ”Maakansan” - kuten lehden nimi oli vuoteen 1965 asti kunnes nimi muutettiin ”Suomenmaaksi” – ensimmäinen numero ilmestyi vuonna 1908. Ilmestymispaikka oli Viipuri ja levikkialue oli kaupungin ja sen ympäristön lisäksi koko Karjalankannas.

Kaksi kertaa viikossa ilmestyvä lehti suuntautui maaseudun väelle ja vuoden kuluttua sillä oli jo 4000 tilaajaa. Koko 1920-luvulle oli kuitenkin tunnusomaista taloudelliset vaikeudet. Seuraava vuosikymmen sujui paremmin. Kirjeenvaihtajien määrää lisättiin ja mm. Urho Kekkonen toimi lehden avustajana.

Suotuisa kehitys keskeytyi talvi- ja jatkosodan takia. Helmikuussa 1940 venäläinen pommi tasoitti lehtitalon maan tasalle. Rauhansopimuksessa maaliskuussa Suomi joutui luopumaan Viipurista. Muutaman viikon ajan Maakansaa yritettiin julkaista Kuopiossa, mutta maaliskuun viimeisenä päivänä siitä luovuttiin.

Kun Viipuri oli jatkosodan aikana vallattu takaisin, aloitettiin lehden julkaiseminen uudestaan ja vuoden 1943 alussa ilmestyi ensimmäinen numero – tosin Karjalan Sanomat – nimisenä. Mutta tästä aikakaudesta oli tuleman lyhyt.

Venäläisten suurhyökkäyksen aikana ilmestyi lehden viimeinen numero Viipurissa 14. kesäkuuta 1944. Uusi yritys tehtiin Lahdessa syyskuussa 1944, mutta seuraavana kesänä oli vain heitettävä pyyhe kehään talouden romahdettua.

Maalaisliiton (keskustan silloinen nimi) intoilijat eivät kuitenkaan luovuttaneet, joten vuonna 1946 aloitettiin Maakansan julkaiseminen uudestaan – tällä kertaa Helsingissä. Keskustalla ei koskaan ole ollut vahvaa jalansijaa pääkaupunkiseudulla, mutta poliittisesti lehdestä tuli tärkeä. Ennen kaikkea Urho Kekkokselle, joka otti vahvan otteen lehdestä. Taloudelliset vaikeudet olivat kuitenkin suuret, eikä niitä voitu ratkaista lehden nimen muuttamisella Suomenmaaksi eikä pyrkimyksellä tulla valtakunnalliseksi lehdeksi. 1970-luvulla levikkialue rajoitettiin Etelä-Suomeen. Kun voimat ehtyivät, vaihtoehtoiksi jäi lakkauttaminen tai yhdistyminen jonkun muun keskustan lehden kanssa. Jälkimmäinen vaihtoehto valittiin ja lehti sulautui oululaislehden Liiton kanssa, lehti muutti myös fyysisesti pohjoisempaan. Viime vuosina Suomenmaasta on yhä selvemmin tullut poliittinen puoluelehti – objektiivinen päivälehtijournalistiikka on jätetty muille toimijoille.

Timo Mikkilä on tehnyt tärkeän tutkimuspanoksen, joka ennen kaikkea kuvaa keskustalehden kehitystä, mutta se valaisee myös laajemmin poliittisen päivälehdistön asemaa 1900-luvulla. Monet lehdistä saivat alkunsa poliittisen liikehdinnän aikana. Aikojen kuluessa useimmat äänenkannattajat on lopetettu – ei kuitenkaan Maakansa – Suomenmaata...

Niin kirjoitettiin ennen, nyt kirjoitetaan näin...

Jyrki Pietilän tohtorin väitöskirja ”Kirjoitus, juttu, tekstielementti, Suomalainen sanomalehtijournalismi juttutyyppeiden kehityksen valossa printtimedian vuosina 1771–2000” käsittelee juttutyypeittäin suomalaista sanomalehtijournalismia.

Tutkielma käsittää kaksi nidosta, yhteensä 800 sivua. Pietilä määrittelee seitsemän erilaista sanomalehtijournalismin genreä: uutiset, taustajuttu, selostus, reportaasi, haastattelu, pääkirjoitus ja pakina.

Hän seuraa näiden kehitystä empiirisesti 52 erilaisen päivälehdien osalta. Muutamat juttutyypit olivat olemassa jo kaksisataa vuotta sitten – nuorin (taustajuttu) syntyi vasta 1960-luvun lopulla.

Tutkielma on sinällään mielenkiintoinen, koska se kuvaa journalistiikan kehitystä. Kirjoista ilmenee selvästi miten ulkoiset tekijät vaikuttavat sanomalehdistöön: yhteiskunnan yleinen kehitys, informaatio ja kommunikaatio, lehtien välinen kilpailu, mutta myöhemmin aikoina kilpailu myös erilaisten mediatyyppien välillä, valmistustekniikan kehitys ja luonnollisesti kirjoittajien ammattitaito ja kannustimet.

Totuus on, että suomalainen journalistiikka on aina saanut vaikutteita ulkomaisilta esikuvilta. Aluksi lähinnä Englannista, Ranskasta ja Saksasta, mutta myöhemmin vuosina yhä suuremmassa määrin USA:sta.

Iltalehdet ottavat nopeasti vaikutteita

Suomalaiset iltalehdet ovat viimeisen neljännesvuosisadan aikana kehittyneet ennenäkemättömän nopeasti. Kilpailu kahden osapuolen välillä on kivenkova, koska jokainen lehti täytyy päivittäin myydä tiskin yli. Myyty painosmäärä voidaan päivittäin mitata tarkasti ja tästä johtuen lehden tekijöiden on jatkuvasti oltava lukijoidensa lähellä ja heidän on yritettävä ymmärtää mikä myy – kaupallisuus ohjaa sekä rakennetta että journalistista panosta. Pasi Kivioja on tutkinut miten iltalehdet ovat muuttuneet sisällöltään vuosien mittaan ja mikä on johtanut näihin muutoksiin. Hänen otteensa on kriittinen ja analyttinen, mutta hän ei - viisasta kyllä - ota kantaa onko iltalehtijournalistiikka muuttunut paremmaksi vai huonommaksi vuosien myötä. Kuitenkin hän toteaa, että iltalehtien tulevaisuus on epävarma. Netin uskomattoman nopean sykkeen takia, iltalehtitoimittajilla on yhä vähemmän aikaa kirjoittaa tekstejään. Tämä tuskin johtaa siihen, että voisimme odottaa artikkelien tason tulevaisuudessa paranevan.

Mats Kockberg

Kirjoittaja on Interpersonan toimitusjohtaja

Raimo Seppälä: Vahtikoiran juoksulanka. Merkintöjä sanomalehdistön satavuotisen yhteistyön taipaleelta. Sanomalehtien Liitto-Tidningarnas Förbund 2008

Timo Mikkilä: Sitkeää tekoa. Maakansa-Suomenmaa poliittisilla lehtimarkkinoilla 1908–2008. Suomenmaan Kustannus 2008

Jyrki Pietilä: Kirjoitus, juttu, tekstielementti. Suomalainen sanomalehtijournalismi juttutyyppeiden kehityksen valossa printtimedian vuosina 1771–2000. Osa 1 ja Osa 2. Jyväskylän Yliopisto 2008

Pasi Kivioja: Iltapäivälehdet mediakentän ja yhteiskunnan muutoksessa. Tampereen Yliopisto 2008

Lyhyesti kirjoista

Miten voi muuttua päivä päivältä paremmaksi?

Globalisointi ja sen lieveilmiö, lisääntynyt kilpailu ei vaikuta yksinomaan yrityksen toimintamahdollisuuksiin vaan myös työilmapiiriin. Vaatimustaso nousee, tuottavuuden merkitys kasvaa ja investoidun pääoman on tuotettava enemmän ja nopeammin. Tästä johtuen johtajuuden ja organisaation vaikutus muuttuu yhä tärkeämmäksi. Tässä kirjassa tarkastellaan erilaisia teorioita, jotka vaikuttavat siihen miten työ on organisoitu, miten työtä valvotaan ja miten työtä johdetaan. Kirjailijan ote on analyttinen ja kriittinen, mutta myös turhan kielteinen. Moni työelämän asia on kuitenkin muuttunut paremmaksi viimeisen 30 vuoden aikana – ei huonommaksi! (MK)

P-O Börnfelt: Organisation i praktiken. En kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori. SNS Förlag

Onko Suomi todella silkka lumedemokratia?

Tämän kirjan kirjoittaneet kaksi toimittajaa tilittävät radikaalisti Suomen lähistoriaa. Suomi ei ole oikea länsimaa, me vieroksumme parlamentarismia ja markkinataloutta. Suomi on itsesensuurin vallassa ja älymystö on kuollut. Elämme autoritäärisessä demokratiassa, väittävät kirjoittajat. Purevat puheenvuorot ovat raikkaita, mutta loppu-tulos on mielestäni harvoin hyvä, silloin kun koko pohdiskelu perustuu yhteen ainoaan ajatukseen. Meidän on vielä käännettävä monta kiveä sodan jälkeisessä historiassamme, vaikka maamme kokonaisvaltaisesti ajatellen on kehittynyt positiiviseen suuntaan. Meidän tulisi mielestäni olla enemmän huolissamme siitä, miltä huomispäivä näyttää tässä kaukaisessa maassa... (MK)

Katja Boxberg-Taneli Heikka: Lumedemokratia. Pamfletti. WSOY Barrikadi-sarja

Aseta omat intressit etusijalle!

Tämä sängen ansioitunut diplomaatti muotoilee hyvin Suomen, sen kansainvälisen roolin ja statuksen erilaisissa tilanteissa. Mikä on Suomen idea? Tämä kysymys esitettiin Mauno Koivistolle vuonna 2001 venäläisessä televisiossa. Hän vastasi tällöin harvasanaisesti: ”Selviytyminen” – rivien välistä lukien suuren naapurin kanssa. Tätä ajatusta valaistaan kirjassa monien globaalien yhteyksien ja eurooppalaisten tapahtumien välityksellä. Suomen haaste on osata yhdistää länsimaalaiset arvonsa aasialaiseen vuorovaikutteiseen toimintapaansa. Parhaiten tämä onnistuu veteraanidiplomaatin mukaan asettamalla aina omat intressit etusijalle! (MK)

Jukka Valtasaari: Myrskyn vuodet. Suomen suunta kylmän sodan jälkeen

Lyhyesti kirjoista

Biologia pätee

Sangen tuotteliaan yhteiskuntatieteilijän ja oikeustieteen tohtorin (s. 1933) uusin kirja on filosofinen argumentointi biologian ratkaisevasta merkityksestä ihmiskunnalle. Meidän toimintamme on biologisesti ennalta määrätty – kaikki hirveydet, joita aiheutamme johtuvat geneettisistä tekijöistä ja niihin täytyy suhtautua ”biologisina tragedioina”. Perimä vaikuttaa meihin enemmän kuin sosiaaliset olosuhteet. Elintilasta ja eloonjäämisestä käydään jatkuvaa kamppailua nykyisyydessä, aivan kuten menneisyydessä – ja tulevaisuudessa. Kaikki puhe moraalista ja arvopohjasta on turhaa eikä se johda mihinkään, väittää tämä provosoiva professori... (MK)

Gunnar Adler-Karlsson: Ondskans biologiska ursprung. Bokförlaget Arena

Onko politiikassa kuunteleminen tärkeämpää kuin johtaminen?

Johtajuuden voisi määritellä olevan keino tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin lienee sekä liiketoiminnassa että politiikassa. Miltä sitten näyttää poliittinen johtajuus tämän päivän muuttuvassa maailmassa? Tukholman yliopiston professori tekee perinpohjaisen analyysin siitä miten uudet ajatusmallit (globalisaatio, medialisointi, poliitikkojen halveksunta, vähemmän valtaa politiikalle, henkilökeskittymä) vaikuttavat poliittiseen johtajuuteen ja koko edustukselliseen demokratiaan. Kenestä tulee poliittinen johtaja? Mitkä ovat kannustimet? Minkä takia niin harva nainen yltää huipulle? Erilainen, mielenkiintoinen kirja johtajuudesta. Suosittelemme! (MK)

Tommy Möller: Politiskt ledarskap. Liber

Romaani äärivasemmiston kummallisuuksista

Seitsemänkymmentäluvun maailmanlaajuinen vasemmistoaalto sai toisenlaisia ilmentymiä Suomessa kuin useimmissa muissa länsieurooppalaisissa maissa. Kommunistipuolueen vähemmistöryhmittymä sai vahvaa kannatusta opiskelevien nuorten keskuudessa. Ryhmä ei poikennut tuumaakaan neuvostoliittolaisesta talutusnuorasta ja diktatuurinen kiihkoilu sai hetkittäin merkillisiä, pelottavia piirteitä. Tässä romaanissa kuvaillaan liikkeen olemusta, miten siinä muutaman vuoden ajaksi onnistuttiin tempaamaan huonosti valistuneita nuoria mukaan järjestelmään, jossa johtajat olivat kaikki kaikessa eikä yksilöllä ollut mitään arvoa. Järjestelmään, jossa oma ”usko” oli täysin hallitseva. (MK)

Juha Ruusuvaari: Stallari. WSOY

Yhteystiedot sekä uutiskirjeen tilaukset:

Interpersonan uutiskirje ilmestyy neljästi vuodessa nettilehtenä.
Uutiskirjeen voi tilata maksutta osoitteesta: interpersona@interpersona.fi.
Samaan osoitteeseen voi tehdä myös osoitteenmuutokset sekä peruutukset.

Oy Interpersona Ab
Kalevankatu 14 C 10
00100 HELSINKI

Puhelin: +358 (0) 20 7419 570
Fax: +358 (0) 20 7419 571

sähköposti: etunimi.sukunimi@interpersona.fi tai
interpersona@interpersona.fi

Mats Kockberg +358 (0)400 508776
Susanne Stenfors +358 (0)400 985878
Benny Ginman +358 (0)400 585880
Nina Henricson +358 (0)40 5781143
Kasimir Kockberg +358 (0)40 5265486

Kääntäjät:

Anna von Knorring / Lingwise
Henrik Helenius
Helena Hjelt

Toimittajat:

Kasimir Kockberg
Nina Henricson