

Muuttuva toimintaympäristö edellyttää jämäkämpää johtamista

Johtaminen ei ole mikään ympäröivästä maailmasta irrallaan oleva tai omaa elämäänsä elävä taiteen laji. Johtamisen tavoitteet, puitteet ja menetelmät ovat riippuvaisia toimintaympäristön asettamista vaatimuksista. Eri tilanteissa vaaditaan erilaista johtamista.

Elämme tällä hetkellä voimakasta murroskautta jossa koveneva kansainvälinen kilpailu, omistajien sijoituksilleen asettamat haasteelliset tuottovaatimukset ja nopea teknologinen kehitys ohjaavat yritysjohtajien toimia ja asettavat niille reunaehdoja. Keskeinen haaste on tuottavuuden parantaminen tehostamalla prosesseja, konseptualisoimalla tuotteita, palveluja ja toimintamalleja sekä pitämällä kustannustehokkuutta jatkuvasti mielessä. Samalla täytyy vaalia luovuutta ja innovatiivisuutta tavalla joka kehittää uusia kilpailukykyisiä ja kannattavia tuotteita ja palvelumalleja. Kaikkien näiden haasteiden osalta ihminen on ratkaiseva tekijä ja näin ollen johtaminen – etenkin henkilöjohtaminen – on entistä keskeisemmässä asemassa.

Johtaminen on viimeisten vuosien aikana monilta osin muuttunut ja voimme olla varmoja, että muutostahti tulevaisuudessa kiihtyy. Jatkossa esimiehiltä tullaan vaatimaan entistä jämäkämpää otetta ja suorempaa kommunikointia. Myös toiminnan suunnitteluun, päätösten huolelliseen täytäntöönpanoon ja tarkkaan seurantaan tullaan kiinnittämän aiempaa suurempaa huomiota. Ja lisäksi henkilökohtaisten vaikuttamistaitojen osalta vaatimukset kasvavat päivä päivältä. On itsestään selvää, että laskenta, analyysi, prosessit ja tuote- sekä markkinatuntemus ovat asioita joita nykyaikainen johtaja hallitsee. Mutta näistä opeista ei ole juurikaan hyötyä jollei esimies osaa motivoida, innostaa, oikoa, kehittää, vaatia ja antaa palautetta. Tähän tarvitaan oikeita asenteita ja energiaa – mutta myös osaamista. Inhimillisten vaikuttamistaitojen merkitys korostuu kaikilla kanssakäymisen alueilla: asiakkaisiin päin, omassa organisaatiossa ja suhteissa sidosryhmiin.

Ovatko johtamistaitosi ajan tasalla? Arvioimalla kriittisesti oman johtamisesi vahvuuksia ja pullonkaloja ja suhteuttamalla tämä analyysi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin voit päätellä miten valmis olet kohtaamaan huomisen?



Mats Kockberg
yritysjohdon neuvonantaja, Interpersonan toimitusjohtaja

Koveneva kilpailu vakuutusmarkkinoiden suurasiakassegmentissä edellyttää myynnin tehostamista

If Industrial panosti Sales Coachingiin

- **Näemme selvästi myynti- ja asiakaspalveluyksikköme toiminnan aktivoituneen, fokusoituneen ja tehostuneen toteutettuamme henkilökohtaisen Sales Coaching-ohjelman Interpersonan Mats Kockbergin johdolla toteaa pohjoismaisen vakuutusyhtiö If:n suurasiakasliiketoimintayksiköstä If Industrialista vastaava johtaja Anders Nordman.**
- **Otteissa ja asenteissa on tapahtunut selkeästi myönteistä kehitystä. Edellytykset kasvulle tulevissa vakuutusten uusimiskierroksissa ovat nyt oleellisesti paremmat.**



If Industrialin Sales and Client Servicing-tiimin henkilötasolla toteutettu Sales Coaching-ohjelma kesti kahdeksan kuukautta.

Sales Coaching-ohjelma käynnistyi viime toukokuussa ja henkilökohtainen valmennus koski If Industrialin Suomen Sales and Client Servicing-tiimin (SCS) 14 toimialajohtajaa ja asiakaspäällikköä. Kullekin valmennettavalle laadittiin henkilökohtainen ohjelma perustuen hänen omaan osaamisprofiiliin, tilanteeseen ja kehitystavoitteisiin. Sales Coaching-ohjelmalla kehitettiin suurasiakasmyyntistä vastuussa olevia henkilöitä sekä taidollisesti että asenteellisesti painopisteen ollessa käytännönläheisissä omaan toimintaan ja sen kehittämiseen liittyvissä asioissa.

Itse ohjelma koostui m.m. seitsemästä istunnosta henkilökohtaisen valmentajan kanssa, lukuisista räätälöidyistä harjoituksista ja kotitehtävistä ja henkilökohtaisen palautteen hankkimisesta sidosryhmiltä. Lisäksi ryhmä piti muutamia yhteisiä work-shopeja. Niissä haettiin kehityskohteita liittyen koko SCS:n kehittämiseen. Sales Coaching-ohjelma päättyi tammikuussa 2005. Interpersonassa projektista on vastannut Mats Kockberg.

- Vakuutusbusiness on viimeisten vuosien aikana kokenut suuria rakennemuutoksia ja olemme monessa mielessä läpikäyneet samanlaisen kehityksen kun pankit kymmenkunta vuotta sitten, toteaa If Industrialin johtaja Anders Nordman.
- Meidän haasteemme on tehdä tulosta tuottamalla kilpailukykyisiä vakuutus- ja riskienhallintapalveluja tilanteessa jossa kansainvälinen kilpailu on kovaa ja meklareiden mukaantulo luo uudenlaisen toimintaympäristön.

Myyntiorganisaatio on tässä asetelmassa entistä keskeisimmässä asemassa niin If:ssä kun muissakin yrityksissä.

- If:ssä underwriting-osastolla on päävastuu tuotekehityksestä mutta SCS:n rooli on myös hyvin tärkeä. Heidän tulee tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja välittää tiedot tästä muulle organisaatiolle. Samalla itse myyntityön merkitys korostuu ja ostopäätökset tehdään entistä useammin asiakasyrityksen johdossa – talousjohdolle pitää kyetä esittelemään If:n laaja tuote- ja palvelupaletti vakuuttavasti ja houkuttelevasti. Meidän on seurattava hyvin tarkkaan mitä globalisoituvassa teollisuusmaailmassa tapahtuu jotta pystymme tarjoamaan



tarkoituksenmukaisia vakuutusratkaisuja.

Suomessa If syntyi nykymuodossaan vuonna 2001 kun Sammon vakuutustoiminta yhdistettiin pohjoismaiseen yhtiöön. Johdon tavoitteena oli parin ensimmäisen vuoden aikana saada yhdistymisestä tarvittavat synergiaedut ja samalla fokusoida kannattavuuteen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen. Myyntifunktion kehittäminen oli tällaisessa tilanteessa luonteva seuraava askel.

- Meidän kohdalla Sales Coaching-projektille haettiin ensisijaisesti tuottavuuden lisäämistä. Ohjelmassa onkin korostettu henkilökohtaisen valppauden, vastuun, suunnitelmallisuuden ja tehokkuuden merkitystä asiakastyössä unohtumatta asennepuolta - ilman oikeita asenteita ei pysty tuloksellisesti hoitamaan tärkeitä asiakkuuksia.
- If:n asiakaspäälliköiden joukossa on henkilöitä jotka aikanaan olivat vanhan Teollisuusvakuutuksen palveluksessa. Tässä keskinäisessä yhtiössä asiakaspäällikkö ei niinkään myynyt vakuutuspalveluja vaan pikemmin keskusteli vakuutusasioista asiakkaan – ja samalla siis omistajan – kanssa. Nyt tilanne on toisenlainen ja siinä me haluamme säilyttää asiantuntemuksen ja samalla lisätä aktiivisuutta ja myyntiorientoituneisuutta, sanoo Nordman.

Kahdeksan kuukautta kestäneen ohjelman päätyttyä pyysimme Anders Nordmanilta arviota Sales Coachingin tuloksista.

- Tulokset ovat selkeitä ja positiivisia. Huomaamme SCS-tiimissä toimittavan huomattavasti aktiivisemmin ja fokusoidummin kuin aikaisemmin. Prosessit sujuvat paremmin ja valmennus on vaikuttanut paljon myös asennepuolella. Uskoisin jokaisen nyt tietävän mitä jatkossa tullaan vaatimaan. Mats Kockbergilla on ohjelmasta vastaavana ollut voimakas ja tavoitehakuinen ote asioihin.
- Myös myynnillisesti olemme saaneet paljon aikaan. If Industrial on sekä saanut uusia asiakkaita ohjelman aikana että vahvistanut asemiaan jo olemassa olevien keskuudessa. Vakuutuslalla sopimuksia ei välttämättä uusita joka vuosi joten lopullisia tuloksia pystymme arvioimaan ehkä vasta vuoden kuluttua. Sales Coaching on joka tapauksessa luonut pohjan josta on hyvä jatkaa.

Interpersonan toteuttaman Sales Coaching-ohjelman tulokset ovat selkeitä ja positiivisia, toteaa If Industrialin johtaja Anders Nordman.



P Interpersona

Eero Lehtisen raportti SAIC La Jollan toisesta etapista Global Challengessa:

Henki miehistön keskuudessa edelleen huippuluokkaa!

Global Challenge 2004-05 maailmanympärikipurjehdukseen osallistuva 72-jalkainen teräsrunkoinen alus SAIC La Jolla saapui tammikuun alussa Uuden Seelannin Wellingtoniin viisi viikkoa kestäneen Buenos Airesista startanneen toisen etapin jälkeen. Reitti käsitti m.m. Kap Hornin kiertämisen ”vääriin suuntaan” tuulta vasten. Interpersona sponsoroi SAIC La Jolla ja sen suomalaiskippari Eero Lehtistä coachauksen ja johtamiseen liittyvän neuvonannon muodossa.



SAIC La Jolla on 72-jalkainen teräsalus. Miehistön vahvuus on 18 henkeä.

Venekunta sijoittui tällä osuudella seitsemänneksi – aivan kuten ensimmäisellä legillä.

Eero Lehtisen raportti Interpersona-newsletterille:



SAIC La Jollan kippari Eero Lehtinen on ensimmäinen Global Challengiin osallistuva suomalainen. Interpersona sponsoroi alusta coachaamalla kapteenia ja koko 18-henkistä miehistöä.

Pitkä ja raastava toinen osuus Buenos Airesista Uuden Seelannin Wellingtoniin on takanamme ja päällimmäisenä on mielessä selviytyminen ilman suurempia vaurioita, vene on ollut varsin terveitä koko matkan ajan. Lääkintänaisemme Karen Jones koki kovia, ensin sairastuttuaan hankalaan virtsatietulehdukseen ja sen aiheuttamiin vatsaongelmiin ja lopulta joutuessaan kestävästi Mengelehtiseksi ristityn sijaislääkärin yritys- ja erehdys-menetelmällä suorittamia lääkitätoimenpiteitä rokotuksineen ja suonensisäisine lääkityksineen. Niin sijaislääkäri kuin potilaskin ovat toipuneet ja kaikki on taas hyvin.

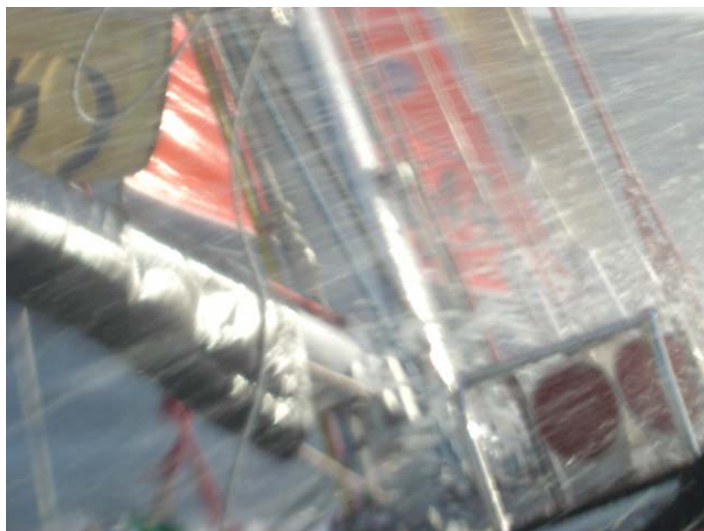
Henki miehistössä on edelleen erittäin hyvä, luonnollisesti kaikki kaipaavat hieman ympäristön muutosta, mutta hyvä merkki lienee se, että valtaosa miehistöstä poistui lomaviettoon toistensa seurassa. Kipparille tällä hetkellä etäisyys veneeseen ja miehistöön kuulostaa hyvältä ajatukselta, tauko on todella tervetullut. Vene on hyvässä kunnossa, muutaman päivän ankara työnteko siivous- ja huoltotoimien parissa on tuottanut hyvää tulosta ja nyt vene nousee kuivalle maalle vedenalaisten osien huoltoa ja tarkistuksia varten. Riki käydään huoltotiimin osalta tarkoin läpi ja veneet ovat taas iskuvalmiudessa, kun palaamme parin viikon lomiltamme.

Osuuden aikana oli nähtävissä, että ensimmäisen osuuden jälkeen kritiikkiä miehistö-debriefingissä saaneet miehistön jäsenet olivat ottaneet palautteen onkeensa ja muutos oli ilahduttavan myönteinen. Jossain vaiheessa alkoi eräältä taholta kuulua aika äänekkästä taktiikan arvostelua jälkiviisastelu-periaatteella, mutta tämä suuntaus kuoli alkuunsa kipparin ehkä liiankin jyrkän reaktion jälkeen. Toisen osuuden de-briefingissä sekä kaikkien miehistön jäsenten kanssa käymieni one-to-one keskustelujen yhteydessä on kaikki asiat käyty läpi ja toivon mukaan starttaamme kolmannelle osuudelle jälleen puhtaalta pöydältä ja ilman mitään hampaankoloihin piilotettuja ongelmia.

Kaiken muun ohessa miehistö on täyttänyt Interpersonan tiimianalyysikyselyn, sama työkalu oli käytössä jo ensimmäisen osuuden jälkeen ja nyt pääsemme vertailemaan tuloksia ja toteamaan mihin suuntaan olemme menossa. Kipparille ja tiimin johtajalle tämä palaute on



ensiarvoisen tärkeää, asiat saadaan tuoreeltaan selville ja minkä tahansa ongelman orastaessa voimme ryhtyä ajoissa toimenpiteisiin pahempien tulehdusten välttämiseksi. Erityisesti englantilaisvoittoisessa miehistössä tämä on arvokas apu, sillä muuten kaikki vaan kiittelisivät ja kehuisivat toisiaan ympäripyöreine kohteliaisuuksineen ja kliseineen. Kulttuurierot ovat melkoiset ja miehistöparkani on aika ajoin joutunut kestäämään ilmeisesti heille melko lailla liiankin suoraa puhettani ja kritiikkini. Tasa-arvon hengessä olen heidän mielestään liian vaativa myös itseäni kohtaan, joten kaiken kaikkiaan olemme kai tasa-arvoisessa asemassa...



Purjehdusolosuhteet Kap Hornin kiertämisen jälkeen muuttuivat todella kylmiksi ja myrskyisiksi.

Kaikki me toivomme parempia tuloksia, joihin uskomme edelleen meilläolevan kaikki edellytykset. Kolmas osuus on aika käännteentekevä vaihe, nyt jos koskaan olisi aika näyttää ennen kaikkea meille itsellemme, että pystymme parempaan kuin puolen välin sijoituksiin (7. & 7. /12). Mutta kisa on vielä pitkä ja missään vaiheessa ei pidä luovuttaa, se on selvä!

Terveisin tuulisesta Wellingtonista,
Eero Lehtinen
SAIC La Jolla

Toisen osapurjehduksen tulokset:

1. Spirit of Sark / purjehdusaika 36 vuorokautta, 6 tuntia, 56 minuuttia
2. BP Explorer / 36 vuorokautta, 7 tuntia, 31 minuuttia
3. BG Spirit / 36 vuorokautta, 7 tuntia, 34 minuuttia
-
7. SAIC La Jolla / 37 vuorokautta, 6 tuntia, 40 minuuttia

Koko kisan tilanne kahden purjehditun osuuden jälkeen:

1. VAIO 25 p.
1. Samsung 25 p.
1. BP Explorer 25 p.
-
7. SAIC La Jolla 18 p.

Purjehduskilpailun kolmannen osuuden lähtölaukaus ammutaan 6. helmikuuta. Tämä legi on vain viikon mittainen sillä kohteena on Sydney. Sieltä kisa jatkuu 26. helmikuuta kohteena Kapkaupunki – purjehdusajaksi arvioidaan 5-6 viikkoa.

Raportoimme uutiskirjeissämme Global Challengeen etenemistä. Kiinnostuneet voivat seurata kisa myös järjestäjien virallisella sivustolla www.globalchallenge2004.com tai Eero Lehtisen oman venekunnan sivustolla www.teamsaic.com.

P Interpersona

Helsinki International FIM Horse Show selvitti kävijöiden käsitykset Interpersonan Sondera-tutkimuksella

- **Jokasyksyisen hevosurheilun suurtaapahtuman Helsinki International Horseshown sponsorimarkkinoinnin kannalta Interpersonan suorittama Sondera-kävijätutkimus on erittäin tärkeä, toteaa tilaisuuden järjestäjän Scanhorse Oy:n toimitusjohtaja Tom Gordin. Interpersona on vastannut kävijätutkimusten suorittamisesta vuodesta 1993.**

Hartwall Areenassa vuosittain lokakuussa järjestettävä kolmipäiväinen FIM Horse Show on Suomen suurin sisätiloissa järjestettävä urheilutapahtuma. Viime syksynä tilaisuuden kävijämäärä ylitti ensimmäistä kertaa 45 000:n rajan. Interpersona tutki nyt kahdennentoista kerran Scanhorses toimeksiannosta kävijöiden käsityksiä itse tapahtumasta, palveluista, järjestelyistä ja sponsoreista. Pankkiiriliike FIM oli koko shown nimikkosponsori.

- Teetämme kävijätutkimuksen vuosittain lähinnä kolmesta syystä, joista ensimmäinen on yritysmaailman sponsoreihin suunnattava markkinointi. Saamme selkeitä lukuja joita analysoimalla näemme kävijäkunnan rakenteessa ja mielipiteissä tapahtuvia trendejä, sanoo Tom Gordin.
- Toiseksi saamme palautteen muodossa tärkeitä tietoa tuotekehityksen ja laadun parantamisen näkökulmasta. Ja kolmanneksi käytämme Sondera-tutkimustietoa hyväksemme pyrkiessämme nostamaan Horse Shown alihankkijoiden palvelun laatua.

FIM teki päätöksen mukaantulostaan tapahtuman nimikkosponsoriksi vasta 6 viikkoa ennen itse kilpailuviikonloppua. Kävijätutkimus osoitti selvästi kuinka nopeasti mittava sponsorisatsaus johti pankkiiriliikkeen tunnettuuden kasvuun. Peräti 63 prosenttia kävijöistä tunnistikin heti Helsinki International FIM Horse Shown pääsponsorin.

- Oli mielenkiintoista havaita kuinka hyvin FIM onnistui satsauksissaan. Kaiken kaikkiaan koko tilaisuus miellettiin kävijöiden keskuudessa erittäin myönteiseksi. 90 prosenttia tutkimukseen osallistuneista piti showta joko erittäin onnistuneena tai onnistuneena, kertoo Tom Gordin.

Interpersona on suorittanut kävijätutkimukset vuodesta 1993. Viime syksynä hankkeesta vastasi projektipäällikkö Nina Henricson. Interpersonan neljän hengen tiimi vastasi itse kyselyhaastattelun suorittamisesta.

- Olemme olleet erittäin tyytyväisiä Interpersonan suorituksiin – muutenhan asiakassuhde ei olisi näin pitkä. Toiminta on ollut selkeästi fokuoitunutta ja ammattitaitoista. Sekä valmistelut että raportointi on hoidettu ripeästi asiakkaan tarpeet tunnistaen. Sondera-tutkimus on meille käytännönläheinen mittaustyökalu, sanoo Gordin.

Viime lokakuussa järjestetty Helsinki International FIM Horse Show keräsi yli 45 000 katsojaa. Interpersona tutki nyt kahdennentoista kerran kävijöiden käsityksiä itse showsta ja siihen liittyvistä järjestelyistä. Haastattelu suunnattiin edustavalle otokselle ja suoritettiin henkilökohtaisina kyselyinä itse tapahtuman aikana.

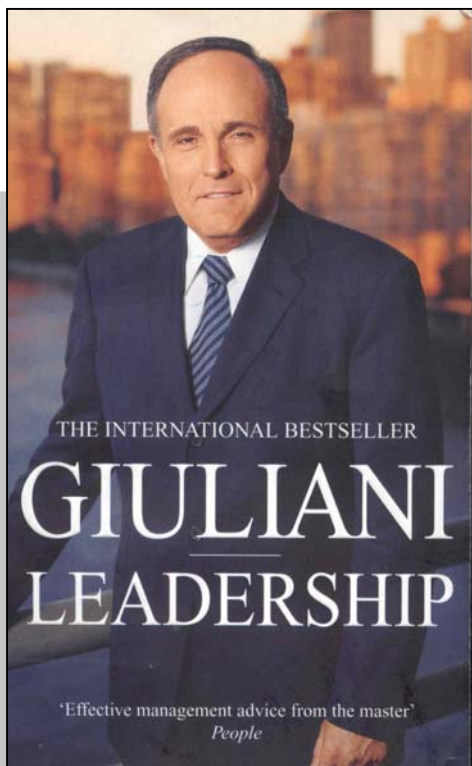


P Interpersona

Pormestarin johtamisoppeja

New Yorkin entisestä nokkamiehestä Rudolf W. Giulianiasta tuli legenda hänen toimiessaan kaupunkinsa 107. pormestarina 1994-2002. Jo republikaanina valituksi tuleminen tässä vankasti demokraattisessa metropolissa oli sinänsä ihme. Mutta Rudy Giulianiin kohdalla ennen kaikkea teot puhuvat puolestaan.

Maailmalle hän tuli tunnetuksi johtaessaan pelastustoimia 9. syyskuuta 2001 WTC-terrori-iskun jälkeen. Määrätietoisella otteellaan ja esiintymisellään hän pystyi rauhoittamaan kaupunkilaiset ja organisoimaan akuutit toimenpiteet tehokkaasti. Mutta jo ennen sitä Giuliani oli tervehdyttänyt NYC:n pahasti rappeutuneen talouden ja radikaalilla tavalla – nollatoleranssiperiaatetta noudattaen – vähentänyt rikollisuutta.



Kokemuksistaan New Yorkin johtamisesta ja siinä noudattamistaan toimintalinjoista Rudy Giuliani on kirjoittanut kirjan "Leadership". Teos on melko NYC-keskeinen ja siinä vilahtaa useita meille eurooppalaisille tuntemattomia nimiä suurkaupungin hallinnosta. Mutta pormestarin johtamiseen liittyvät keskeiset ajatukset ovat mielenkiintoisia ja meilläkin käypiä:

Tavoitteita pitää asettaa konkreettisesti niin, että tulokset voidaan arvioida – nimenomaan mitattavuus on avaintekijä. Julkinen hallinto ei ole olemassa sen oman henkilökunnan takia vaan palvelujen tuottamiseksi kustannustehokkaasti. Päätöksiä ei tule tehdä impulsiivisesti vaan analyttisen harkinnan jälkeen – eikä ennen kuin on pakko. "Underpromise and Overdeliver" j.n.e. Erottuaan kahden pormestarikauden jälkeen hän perusti liikkeenjohdon konsulttitoimiston ja monet povasivat hänestä republikaanien presidenttiehdokasta vuonna 2008. Saa nähdä miten sen hankkeen käy – tällä haavaa Rudy näyttää jatkavan busineksessä. Pari kuukautta sitten hän nimittäin ilmoitti aloittavansa uuden uran investointipankkiirinä.

Giulianin kirja on ajatuksia herättävä ja siksi suositeltava. Pokkariversio sopii mainiosti esim. matkalukemistoksi. (MK)

*Rudolph W. Giuliani with Ken Kurson: Leadership.
Time Warner Paperbacks 2003 . 553 s.*

Rekrytoiteihin osumatarkkuutta

Rekrytointi on tunnetusti vaikea taiteenala. Prosessit ovat aikaa vieviä ja väärät päätökset koetuvat kalliiksi. Liian usein yrityksissä suhtaudutaan lisäksi rekrytoiteihin liian leväperäisesti. Oikoteitä onneen ei tälläkään alueella vaan hankkeisiin tulee valmistautua huolellisesti: rekrytoitavan profiili, kokemus, osaaminen ja persoona tulee määritellä mahdollisimman tarkasti. Haastatteluihin tulee

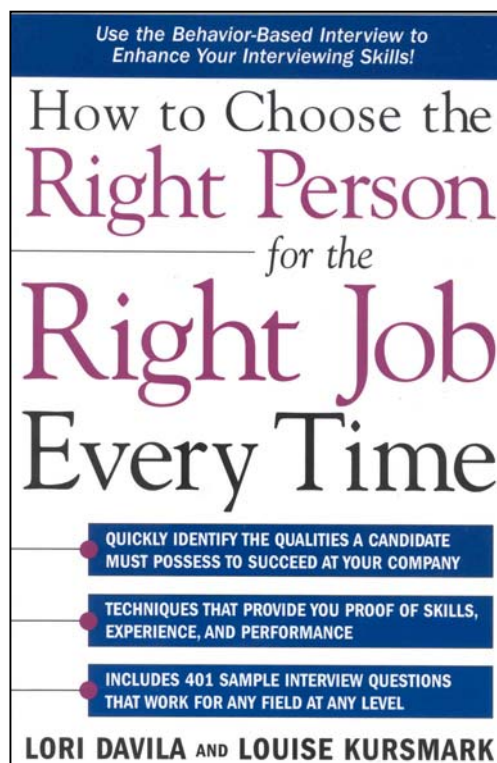
valmistautua aivan erityisesti – omakohtaisiin kokemuksiin nojaten voin todeta niiden merkityksen olevan ratkaisevan tärkeä optimaalista lopputulosta ajatellen.

Mikään oppikirja ei näissä asioissa anna valmiita vastauksia saati täydellisiä valmiuksia. Mutta niistä voi saada hyviä vinkkejä ja runkoja rekryointitaitojen hallitsemiseksi.

Käytännönläheiseksi opaskirjaksi voimme suositella ”How to Choose the Right Person for the Right Job Every Time”.

Mahtipontisesta amerikkalaisesta otsikosta huolimatta teos on maanläheinen ja asioita monipuolisesti pohtiva. Siinä annetaan myös kouriintuntuvia neuvoja palkkausprosessien valmistelua, läpivientiä ja arviointia varten. Rekryoinneissa on useissa yrityksissä paljon tehostamisen varaa ja tämä kirja antaa siihen kelvollisia työkaluja. (MK)

*Lori Davila and Louise Kursmark:
How to Choose the Right Person
for the Right Job Every Time.
McCraw-Hill 2004. 196 s.*



P Interpersona

Newsletter-tilaukset:

Interpersonan Newsletter ilmestyy nettiversiona 4-6 kertaa vuodessa. Uutiskirjeen voi maksutta tilata osoitteesta interpersona@interpersona.fi. Tähän tehdään myös osoitteenmuutokset ja peruutukset.

Newsletter julkaistaan suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Muista ilmoittaa mitä kieliversiota tilaus koskee!

Yhteydenotot:

Kun haluatte lisätietoja palveluistamme tai jos haluatte käydä luottamuksellisen keskustelun yrityksessänne havaitsemistanne kehitystarpeista pyydämme ottamaan yhteyttä:

Toimitusjohtaja
Mats Kockberg
Oy Interpersona Ab
Uudenmaankatu 17 B
00120 HELSINKI
puhelin (09) 680 2992
telefax (09) 611 972
sähköposti: mats.kockberg@interpersona.fi
www.interpersona.fi

Sondera-tutkimukset:

Projektipäällikkö
Nina Henricson
Oy Interpersona Ab
Uudenmaankatu 17 B
00120 HELSINGFORS
puhelin (09) 680 2992
telefax (09) 611 972
sähköposti: nina.henricson@interpersona.fi
www.interpersona.fi

