

### Tässä numerossa:

#### Viisi kysymystä johtajuudesta Alexander Ehrnroothille

Alexander Ehrnrooth kuuluu merkittäviin nuoremman polven yrittäjäjohtajiin.

(s. 2)



#### Tavoitteet selkeiksi ja seuranta toimimaan

Johtamisessa uskon selkeään tavoitteiden asetantaan ja jämpäisiin seurantaan toteaa Kymenlaakson Sähkö Oy:n toimitusjohtaja Kari Rämö.

(s. 4)



#### Hallitustyöskentelyssä vielä parantamisen varaa

Suurimpien suomalaisyhtiöiden hallitustyön kehittämisessä riittää vielä tekemistä. Tätä mieltä ovat suuryhtiöiden toimitusjohtajat.

(s. 6)



#### Kolumni ulkomaankomennuksista

Susanne Stenfors käsittelee kolumnissaan entistä useampia yrityksiä askarruttavaa kysymystä: Miten hallita ulkomaankomennuksiin liittyvää problematiikkaa.

(s. 8)



#### Kolumni yrityskauppojen jälkihoidosta

Yrityskaupoista saatava hyöty pienenee usein oleellisesti puutteellisen valmistelun ja huonosti hoidetun jälki-integraation johdosta. Mats Kockbergin kolumni.

(s.10)



#### Kolumni myyntitiimien arvioinnista ja kehittämisestä

Myyntitiimien toimintaa ja jäseniä kannattaa arvioida ulkopuolisen asiantuntemuksen avulla kertoo John Bergman kolumnissaan.

(s. 11)



#### Kysymyksiä ja vastauksia

Uudessa sarjassamme Interpersonan konsultti ottaa kantaa yhteen lukijamme lähettämään kiperään kysymykseen.

(s. 12)



#### Interpersona sponsoroi valmennuksella Team Silja Lehtistä

Team Silja Lehtinen kuuluu nuoren polven purjehtijalupauksiin jolla tähtäin on mm. Pekingin Olympiakisissa vuonna 2008.

(s. 13)



#### Lasse Lehtisen kolumni

Europarlamentaarikko Lasse Lehtinen kertoo Uutiskirjeellemme kirjoittamassaan kolumnissa EU:n työaikalainsäädäntöhankkeista.

(s. 14)



#### Kirja-arvostelu: The World is Flat

Kolminkiertaisen Pulitzer-voittajan Thomas Friedmanin kirja on herättänyt paljon keskustelua.

(s. 15)



#### Kirja-arvostelu: Wiskarin oppaat kohti itsensä ymmärtämistä

Liikkeenjohdon konsultti ja kouluttaja Juha Wiskari on kirjoittanut kaksi kirjaa aiheesta "miten kulkea kohti arjen huippuasuorituksia".

(s. 16)



#### Yrittäjäjohtajat toiveikkaita

Suomalaisten suurten yriestysten toimitusjohtajat suhtautuvat varsin optimistisesti sekä kansantalouden että oman yrityksen kehitysnäkymiin.

(s. 17)

#### Uutiskirjeen tilaukset ja yhteystiedot

(s. 18)

## Viisi kysymystä johtajuudesta ALEXANDER EHRNROOTHILLE

Sanat "monipuolisuus" ja "joustavuus" kuvaavat tämän ja huomisen päivän tärkeimpiä johtajuominaisuuksia. Maailmassa, jolle on ominaista eri maissa toimivat hajautetut toimintaketjujen verkostot, on tärkeää laatia selkeä päämäärä tai visio liiketoiminnalle, sanoo Alexander Ehnrooth Interpersonan Uutiskirjeen haastattelusarjassa "Viisi kysymystä johtajuudesta".

Alexander Ehnrooth (s. 1974) on Suomen johtavia nuoria liikennejohtajia. Hän on Fiskars Oyj:n ja Turvatiimi Oyj:n hallitusten varapuheenjohtaja sekä Atine Group Oyj:n ja Virala Oyj:n toimitusjohtaja.

### Mitkä ovat hyvän johtajuuden tärkeimmät tunnuksset?

Haluan aloittaa sanomalla, että on helppo antaa oivallisia neuvoja ja tunnistaa tärkeitä ominaisuuksia, mutta on aivan eri asia elää niiden mukaan dynaamisessa maailmassa. On sanomattakin selvää, että itse luultavasti välillä epäonnistun jokaisen tärkeänä pitämäni ominaisuuden kohdalla, mutta yritän seurata niitä pitkällä tähtäimellä.

Tämän päivän maailmassa, kun yritykset yhä enemmän koostuvat eri hajautettujen verkostojen palasista tai yhtenäisistä toimintaketjujen verkoista, joilla on toimintaa monessa maassa selkeä ja ymmärrettävä päämäärä tai visio on ratkaiseva ominaisuus hyvälle johtajalle. Jotta päämäärät saavutetaan johtajien on toteutettava aloitteet vahvalla henkilökohtaisella sitoutumisella, rehellisyydellä ja päättäväsyydellä, kaikki ominaisuuksia jotka kuvaavat johtajuutta esimerkin kautta. Minulle päättäväsyyys tarkoittaa kykyä tehdä proaktiivisia päätöksiä nopeasti ja napakasti riippumatta siitä kuinka kovina päätökset sillä hetkellä koetaan. Tänäpäin pelikenttä muuttuu nopeasti ja kyky sopeutua uusiin tilanteisiin on avainasemassa. Joskus se tarkoittaa myös sitä, että päätös täytyy kumota jos uutta mullistavaa informaatiota on käytettävissä. Kaikki tämä on mahdollista toteuttaa ainoastaan selvällä päämäärällä, avoimella kommunikaatiolla sekä luottamuksella, muuten organisaatio helposti huomaa johtajan kadottaneen itsensä, siitä seuraa huono kierre jota on vaikea katkaista.



### Mitkä ovat huonon johtajuuden pahimmat piirteet?

Luonnollisesti olisi helppo sanoa huonon johtajuuden ominaispiirteiden olevan edellisen vastauksen vastakohta, mutta maailma ei kuitenkaan aina ole niin mustavalkoinen kuin toivoisimme sen olevan. Kaiken kaikkiaan sanoisin huonon johtajuuden olevan sitä kun johtajat ovat kykenemättömiä (nopeisiin) päätöksiin, kun he politikoivat, kun heillä on piilevä agenda, kun he eivät tunnista kiireellisiä asioita ja kun heillä on heikot viestintätaidot. Jokainen yhdistelmä näistä on johtaa huonoon lopputulokseen. Lisäksi hyvä johtaja väärällä paikalla on varsin epäonnistunut ratkaisu riippumatta henkilön luonteenpiirteestä. Jos ihmiset organisaatiossa eivät luota sinuun, sinusta ei tule menestyvää johtajaa. Tapa millä luottamus voitetaan vaihtelee tilanteesta toiseen.

### Tärkein johtamiseen liittyvä kokemuksenne omalla urallanne?

Ei ole yhtä erillistä kokemusta joka olisi ratkaissut uraani vaikka jotkut dramaattiset tapahtumat vuosien varrella ovatkin muokanneet minua ja jo aiemmin mainittua johtamisfilosofiaani. Yhteistä näille tapahtumille on se tosiasia, että kriisissä olleet yritykset pelastettiin kaatumiselta sinnikkyydellä ja sillä periaatteella, että koskaan ei luovuteta. Uskonkin että nämä tapahtumat johtivat siihen, että sain työntekijöitteni luottamuksen. Luottamus antoi minulle mahdollisuuden toteuttaa aloitteita näissä organisaatioissa ja myöhemmin myös muissa organisaatioissa.

## **Onko teillä esikuvia johtamisen alueella?**

Vuosien varrella minulla on ollut esikuvia ja mentoreita. Olen aina yrittänyt lukea monia eri businesslehtiä ja arvostanut eri johtajien tapaa toimia eri tilanteissa. Ainoastaan muutamia mainitakseni: Uskon, että tapa jolla Jack Welch muutti GE:n tylsän monitoimialayrityksen kasvukoneeksi monella eri sektorilla ja tapa jolla hän nosti johtajia yrityksen sisältä on kunnianosoituksen paikka. Toinen tilanne joka osoittaa pitkäaikaisen omistuksen ja sitkeyden voiman on se uskomattoman hieno tapa jolla Wallenbergin perhe on onnistunut muuntautumaan ja selviytymään hankalista tilanteista kovan julkisen paineen alla. Henkilökohtaisesti yritän oppia menestyvistä ja ehkä vielä enemmän epäonnistuneista toimintatavoista muissa yrityksissä ympäri maailmaa ja käyttää näitä tietoja omalla tavallani sopivissa tilanteissa.

## **Huomisen johtamisen tärkeimmät haasteet?**

Sanat monipuolisuus ja joustavuus kuvaavat huomisen (ja tämänkin päivän) tärkeimpiä johtajaominaisuuksia. Henkilökohtaisesti olen aina kannustanut rahoituksen osaamista. Näin varsinkin pienemmissä organisaatioissa, sillä riittävää rahoituksen ymmärtämistä tarvitaan organisaation jokaisella tasolla. Uskon myös, että avain huomisen menestyvälle johtajalle on se, että hän ymmärtää miten teknologia voi palvella häntä eikä niinkään miten hän voi palvella teknologiaa. Kuten ensimmäisessä vastauksessani teroitin, kommunikaatio on ehdottoman tärkeää ja siksi informaatio- ja kommunikaatioteknologiassa "k" kirjain on yhä tärkeämpi asia jota huipulla olevan johtajan tulee ymmärtää pystyäkseen hallitsemaan ja viemään verkostopohjaisia osaamisorganisaatioitaan kohti tulevia menestyksiä.

## **Aikaisemmat haastattelut sarjassamme**

PAAVO LIPPONEN, Interpersonan Uutiskirje 2-2005

ANNIKA FALKENGREN, Interpersonan Uutiskirje 3-2005

RENNY HARLIN, Interpersonan Uutiskirje 4-2005

KAI SEIKKU, Interpersonan Uutiskirje 5-2005

SIRKKA HÄMÄLÄINEN, Interpersonan Uutiskirje 1-2006

PETER FAGERNÄS, Interpersonan Uutiskirje 2-2006

## Kymenlaakson Sähkö arvioi Interpersonan avulla esimiehiään ja johtamiskulttuuriaan

Johtamisessa uskon selkeään tavoitteiden asettamiseen ja jämäptiin seurantaan yhdistettynä avoimeen vuorovaikutuskulttuuriin ja tiedon jakamiseen, sanoo Kymenlaakson Sähkö Oy:n toimitusjohtaja Kari Rämö. Viime keväänä yhtiö tutkitutti johtamisilmastoaan ja esimiesten johtamisvalmiuksia Interpersonan laajan esimiesarviointiohjelman avulla. Interpersonassa toimeksiannista vastasivat Nina Henricson ja Mats Kockberg.

Kymenlaakson Sähkö Oy on kahdeksantoista kunnan omistama sähköyhtiö, joka toimii Kymenlaaksossa, Etelä-Karjalassa, Itä-Uudellamaalla sekä Päijät-Hämeessä. Liikevaihto on tänä vuonna yli 80 miljoonaa euroa ja lähes 100 000 asiakkaallaan KSOY kuuluu Suomen suurimpien sähköyhtiöiden joukkoon. Henkilöstön määrä on 180 ja päätoimipaikat sijaitsevat Elimäellä ja Kotkassa.

Kymenlaakson Sähkössä on viime vuosina tapahtunut paljon muutoksia. Takana on fuusio Kotkan Energian kanssa ja alkusyksystä 2005 Kari Rämö otti yhtiön ohjaket käsiinsä entisen toimitusjohtajan jäätyä eläkkeelle. Rämöllä on takanaan pitkä työura sähkötoimialalla – Kymenlaakson Sähköön hän siirtyi KSS Energian vetäjän paikalta.

### Tutkittua tietoa – ei käytävainformaatiota

Muutosten oltua aika mittavia ja työsuhteiden ollessa useimpien esimiesten kohdalla varsin pitkiä päätin selvittää yhtiön johtamisilmastoa ja noin 30 esimiesasemassa olevan henkilön johtamisvalmiuksia. Halusin nimenomaisesti saada tutkittua tietoa johtamisen kehittämistä varten. Käytävainformaation varaan ei tällaisessa tilanteessa mielestäni kannata suunnitella uusia toimenpiteitä ja työkaluja, toteaa Rämö.

### Rämö tutustui Interpersonan tapaan arvioida johtamista jäsennellysti.

Lähestymistapa vaikutti mielenkiintoiselta ja tutustuimm. Interpersonan kotisivustoon mutta myös eräisiin muihin palveluntarjoajiin huolella ennen alkuvuodesta tapahtunutta päätöksentekoa.

Koko toimeksianto hoidettiin yhdeksässä viikossa ja se piti sisällään kaikkien esimiesten arvioinnin erilaisin työkaluin ja lisäksi koko yhtiön johtamista kartoittaneen selvityksen. Kukin arvioitu henkilö kävi myös Interpersonan valmentajan kanssa henkilökohtaisen palautekeskustelun kehityssuosituksineen. Koko esimieskunnalle



Interpersonan toiminnassa paistoi läpi selkeä johdonmukaisuus ja syvälinen kokemus, kertoo Kymenlaakson Sähköön toimitusjohtaja Kari Rämö.

Järjestettiin lopuksikehittämisseminaari jossa puitiin johtamiskartoituksen tuloksia ja pohdittiin millaisiin kehitystoimenpiteisiin niiden perusteella pitäisi ryhtyä.

Prosessi oli hyvin suunniteltu, johdonmukainen ja kattava. Kaikki sujui ammattitaidolla ja rutinoidusti ja saatoin havaita, ettei Interpersona ollut ensimmäistä kertaa liikkeellä tällaisella asialla. Olin myös tyytyväinen tuloksiin ja saimme mitä halusimme: peruskartoituksen pohjaksi tulevaisuuden suunnittelulle. Itse tulokset eivät laajasti otettuna olleet kovinkaan yllättävät mutta ulkopuolisen asiantuntijan havainnot antoivat arvokasta vahvistusta omille oletuksille.

## *Johdonmukaisuutta ja kokemusta*

*Pyytäessämme Kari Rämöltä kokonaisarviota Interpersonan työstä hän kiteyttää kommenttinsa tällä tavalla:*

- Toiminnassa paistoi läpi selkeä johdonmukaisuus ja syvällinen kokemus. Olen tehtyyn työhön tyytyväinen ja niin oli myös pääosin kartoituksen piiriin kuulunut esimieskunta.*



## **Kymenlaakson Sähkö**

*Esimestyön arvioinnilla Kymenlaakson Sähkö haki eväitä toiminnan kehittämiseksi. Tällä hetkellä yrityksessä käydäänkin läpi tuloksia ja suunnitellaan tulevaa.*

- Jossakin vaiheessa tulemme varmasti panostamaan esimiesvalmennukseen mutta kehitystyö käynnistyy siten, että käymme ensin läpi eräitä käytännön työkaluja ja katsomme miten voisimme parantaa niitä. Tällaisia asioita ovat johtamisjärjestelmä kokonaisuudessaan, tavoitteiden asettaminen, toteutus ja seuranta sekä kehityskeskustelujen ja palkitsemisjärjestelmän hiominen, toteaa Kari Rämö.*

*Kymenlaakson Sähkön liikevaihto tulee tänä vuonna olemaan yli 80 miljoonaa euroa. Yhtiöllä on lähes 100 000 asiakasta ja se kuuluu näin ollen Suomen suurimpien sähköyhtiöiden joukkoon. Henkilökunnan määrä on 180.*

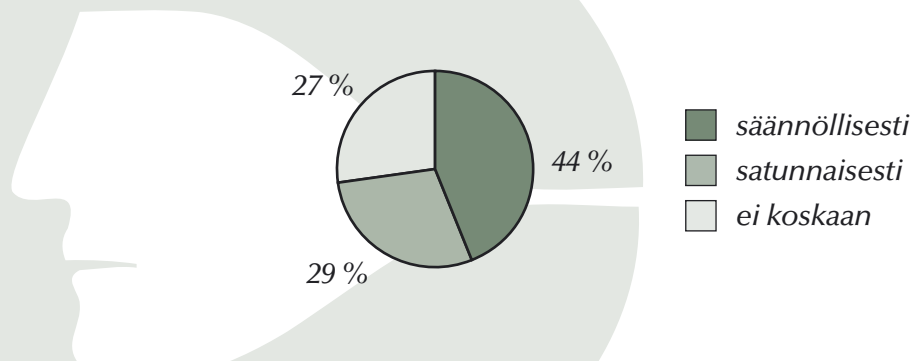
## Toimitusjohtajat arvostelevat hallitustyöskentelystä

Hallitustyöskentely sekä ylimmän johdon toiminta ja tehokkuus (Corporate Governance) on yhä useammin omistajien mielenkiinnon kohteena. Interpersona päätti toukokuussa 2006 selvittää mitä mieltä suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajat ovat yritystensä hallitustyöskentelystä. Noin 460 toimitusjohtajasta 110 vastasi lähetettyyn kyselyyn ja tulosten perusteella voidaan todeta, että hallitustyöskentelyssä on vielä parantamisen varaa.

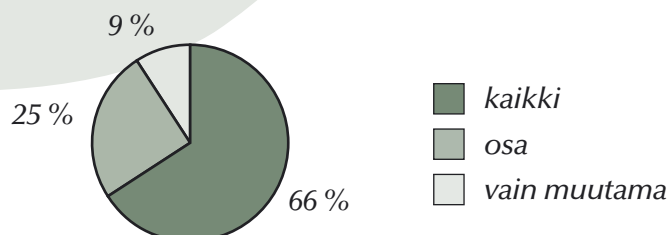


Alle puolet vastaajista ovat sitä mieltä, että hallitus osallistuu aktiivisesti pitkän aikavälin liiketoimintastrategian luomiseen. Kysely osoittaa myös, että hallituksen ja ylimmän johdon toiminnan ja työskentelyn arvioinnissa on puutteita monessa suomalaisyrityksessä. Tulevaisuutta ajatellen on myös huolestuttavaa, että vastaajista vain 37% ovat sitä mieltä että heidän yrityksensä hallitus säännöllisesti ja järjestelmällisesti arvioi johdon seuraajakysymyksiä.

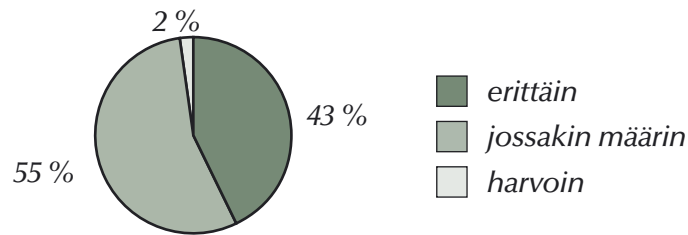
### 1. Arvioidaanko teidän yhtiönne hallituksen toimintaa ja työskentelyä ammattitaitoisella tavalla?



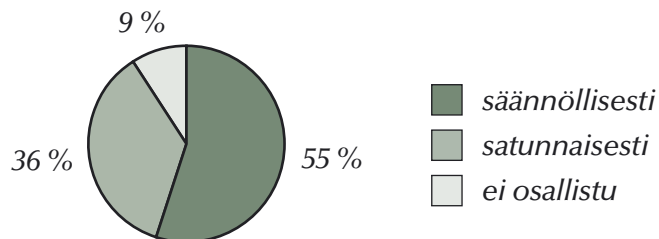
### 2. Myötävaikuttaako yhtiönne hallituksen jokainen jäsen asiantuntemuksellaan hallituksen työskentelyyn?



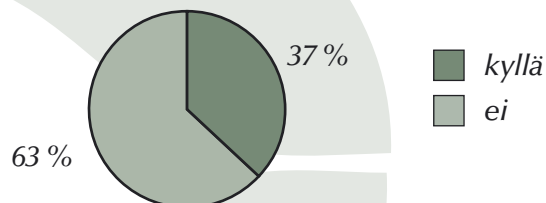
3. *Ottaako yhtiönne hallitus aktiivisesti osaa pitkän aikavälin liiketoimintastrategian luomiseen?*



4. *Osallistuuko yhtiönne hallitus säännöllisesti yrityksen ylimmän johdon toiminnan arviointiin?*



5. *Onko hallituksellanne toimivaa järjestelmää jolla säännöllisesti arvioidaan johdon seuraajakysymyksiä (succession planning) ?*



Kolumni

## Ulkomaankomennukset – haaste vai mahdollisuus?

Kansainvälisesti kasvavat yritykset joutuvat usein lähettämään työntekijöitään perheineen ulkomaille. Ulkomaankomennuksia käytetään erisistä –uuden toiminnan perustamiseen, ulkomaan yksikön johtamiseen, teknisen tuen tarjoamiseen ja osaamisen siirtämiseen tai henkilön osaamisen kehittämiseen. Liian usein kuitenkin törmää yrityksiin, jotka eivät suunnittele ulkomaankomennuksiaan pitkällä tähtäimellä. Tällainen lyhytjänteinen toiminta voi parhaimmassa tapauksessa toimia hyvin, mutta pahimmassa tapauksessa voi tulla yritykselle tehottomaksi ja kalliiksi.

### Oikeiden ehdokkaiden löytäminen

Hyvien ehdokkaiden löytäminen voi olla haastavaa silloin kun haetaan johtajia yhtiön kansainväliselle toiminnalle, varsinkin jos kohteena oleva maa tai kaupunki on vähemmän tunnettu tai sijaitsee kehittyvillä markkinoilla. Ulkomaille lähetetyn johtajan kustannukset ovat useimmiten myös huomattavat verrattuna vastaavan paikallisen johtajan saamaan palkkaan. Usein näitä korkeita kustannuksia voidaan kuitenkin perustella varsinkin jos paikallinen liikekulttuuri ja -tavat poikkeavat emoyhtiön kulttuurista tai jos ulkomailla oleva yksikkö on huomattavien muutosten tarpeessa. Kuitenkin epäonnistunut ulkomaankomennus voi tuoda mukanaan yllättäviäkin kustannuksia ja pätemätön ulkomaille lähetetty johtaja voi aiheuttaa yritykselle menetyksiä liiketoiminnassa tai ei toivottuja riskejä.

Yrityksillä on yhä vaikeampaa löytää hyviä ehdokkaita kansainvälisiin johtotehtäviin yrityksen sisältä. Liian usein keskustellaan vain ulkomaankomennuksiin liittyvistä hankaluuksista ja epäonnistumisista eikä huomioida niitä monia myönteisiä puolia joita eläminen ja työskenteleminen ulkomailla tuo mukanaan. Emoyhtiössä ei aina myöskään ymmärretä eikä arvosteta sitä kokemusta jota ulkomaille lähetetylle johtajalle kertyy ulkomaankomennuksensa aikana. Tästä syystä moni kotiin palava ulkomaanjohtaja kokeekin että komennus oli arvokas henkilökohtaisen kehityksen kannalta mutta ei ammatillisesti. Ulkomaankomennus voi jopa olla todellinen riski johtajan urakehitykselle, koska hänet voidaan poissaolevana unohtaa kun uusia tehtäviä jaetaan kotimaassa. Henkilökohtaiset syyt ovat tänään myös usein syynä johtajan haluttomuuteen lähteä ulkomaille. Lasten koulutus, ikääntyvät vanhemmat tai se tosiasia, että puolison on unohdettava oman uransa voi vaikuttaa päätöksentekoon.



### Kaikki voivat hyötyä ulkomaankomennuksista

Sekä yritys että ulkomaille lähetetty johtaja voivat hyötyä ulkomaankomennuksesta jos yrityksellä on toimiva globaali henkilöstöjärjestelmä, johon kuuluu johdon seuraajakysymyksiin sekä johtajien kehittämiseen liittyviä prosesseja. Johtavat kansainväliset yritykset käyttävät systemaattisesti ulkomaankomennuksia seuraavan polven johtajien kehittämiseen koska nämä tehtävät useimmiten tarjoavat haastavia ja kokonaisvaltaisia kokemuksia, jotka auttavat johtamistaidon kehittämisessä. Tietyt yritykset jopa edellyttävät ylimmän tason johtajilta kansainvälistä kokemusta, joka antaa motivaatiota myös potentiaalisille ehdokkaille. Mutta, kuten muidenkin henkilöstöprosessien osalta, tällainen systeemi menettää uskottavuutensa jos sitä ei seurata kirjaimellisesti.

Kansainväliset yritykset voivat eri tavoin tehdä ulkomaankomennuksista houkuttelevimpia ja varmistaa että kaikki osapuolet hyötyvät ulkomaankomennuksesta:

- Luomalla tehokkaan suunnittelu- ja valintaprosessin voidaan löytää ehdokkaita jotka voivat menestyä vieraassa kulttuurissa ja usein haastavassa ympäristössä
- Tiedottamalla sisäisesti ulkomailla tarvittavista johtajista ja "myymällä" ulkomaankomennuksien mielekkyyttä tuomalla aktiivisesti esiin muiden ulkomaille lähetettyjen johtajien menestyksiä ja positiivisia kokemuksia.
- Etsimällä ehdokkaita globaalisti, sillä paras ehdokas ei välttämättä löydy emoyhtiöstä.
- Varmistamalla että kompensatio on houkutteleva. Jos ulkomaankomennus ei selkeästi auta johtajaa uralla etenemisessä voi yritys joutua maksamaan enemmän saadakseen oikean henkilön ottamaan tehtävän vastaan.
- Harkitsemalla ulkomaankomennukseen uusia vaihtoehtoja perinteisten sijaan: esimerkiksi kansainvälistä sukkulointia tai johtajatehtävien jakamista.
- =Ja lopuksi: kehittämällä pitkántähtäimen prosesseja ura- ja seuraajasuunnittelun alueilla. Interpersonan hiljattain tekemä tutkimus osoittaa, että useimmat suomalaiset suuryritykset eivät järjestelmällisesti keskity johdon seuraajakysymyksiin. Ilman globaalia ja laajakantaista näkemystä ura- ja seuraajakysymyksissä johtajien ulkomaankomennukset tulevat jatkossakin hoitumaan suunnittele-matta ja lyhyellä tähtäimellä.

Susanne Stenfors  
Kirjoittaja on liikkeenjohdon neuvonantaja  
INTERPERSONASSA

Kolumni:

## Yrityskauppojen jälkijärjestelyihin sutjakkuutta!

Yrityskaupat ovat nyt päivän sana. Erilaisia omistukseen liittyviä järjestelyjä tehdään tiuhaan tahtiin ja kehityksen odotetaan näiltä osin vielä kiihtyvän. Markkinoiden avautuminen konkretisoituu nyt yritystoiminnan konsolidoinnin muodossa – usein perinteiset maantieteelliset rajat ylittävällä tavalla. Näin yritykset pystyvät tehostamaan tuottavuuttaan ja vahvistamaan kilpailukykyään sekä myös laajentamaan markkinoitaan.

Yrityskaupoista puhuttaessa katseet kohdistuvat välittömästi akvission jälkihoitoon. Lukemattomissa käytännön tapauksissa ja myös useiden tehtyjen tutkimusten valossa on käynyt ilmi, että fuusiosta haettu hyöty pienee oleellisesti tai jopa kutistuu olemattomiin jälkihoidon ja niihin liittyvien järjestelyjen yhteydessä esille nousevien ongelmien takia. Kulttuurieroja sekä organisaation sisäisiä reviiiriitoja ja valtataisteluja pidetään pääsyyllisinä yhteensovittamisen epäonnistumiseen. Silloin yrityskaupan synergiaedut eivät toteudu ja koko järjestelyn mielekkyys on vaakalaudalla.

Mitä siis pitäisi tehdä jotta yrityskauppa johtaa synergiaetuihin ja myös kustannussäästöihin? Ensimmäinen huomautus liittyy suunnitteluprosessin aikaistamiseen. Olen nähnyt (liian) monta tapausta jossa valmistautuminen haltuunottoon on aloitettu vasta ensimmäisen aiesopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. ”Hyvin suunniteltu on puoleksi tehty”-hokema pitää tässä tapauksessa harvinaisen hyvin paikkansa. Yrityskaupan jälkeisten integraatiotoimenpiteiden lista on lähes poikkeuksetta pitkä ja laaja sen kattaessa mm. johtamispotentiaalin arvioinnin, miehittämisen ja palkitsemisen, tuotannon, logistiikan ja IT:n yhdistämisen sekä markkinoinnin ja avainasiakkuiden hoidon.

Olemme Interpersonassa erikoistuneet inhimillisten voimavarojen ja organisaatioiden toiminnallisen tehokkuuden arviointiin mm. yrityskauppatilanteissa. Olemme havainneet yksityiskohtaisen ja huolellisen suunnittelun keskeisen merkityksen onnistumisen kannalta. Fuusiot koskettavat mitä suurimmassa määrin yksilöitä ja ihmisten asenteiden, osaamisen ja motivaation painoarvo integraatioprosesseissa on ratkaiseva. Yli kansallisten rajojen tapahtuvilla järjestelyillä on myös omat riskinsä. ”Politiikoinnilla” – eikä osaamisella ja kokemuksella tai taloudellisilla tunnusluivuilla - tuntuu välillä olevan liian suuri merkitys kun tärkeitä miehitys- ja sijoituspäätöksiä tehdään. Hätäisillä päätöksillä ja improvisoimalla ei päästä toimiviin ratkaisuihin eikä rakentavaan business-



ilmapiiriin. Riipumattomat neuvonantajat voivat tässä tarjota todellista lisäarvoa!

Toinen yrityskauppojen onnistumista hankaloittava tekijä liittyy kilpailuviranomaisten asettamiin rajoituksiin. Akvission myötä syntyneen uuden kilpailutilanteen arviointi voi kestää kuukausia ja tänä aikana ostaja ei pääse osalliseksi oston kohteena olevan yrityksen kilpailutietoihin. Tämä voi jäädyttää suunnittelua jopa puolesta vuodesta vuoteen.

Viime aikoina on voitu havaita, että tällaisestakin pisteestä voi selvitä. Ostavan ja ostettavan yrityksen ei-operatiiviseen johtoon kuuluvista henkilöistä ja ulkopuolisista, riippumattomista neuvonantajista koostuvat ”puhtaat tiimit” voivat kerätä ja analysoida tietoja kummastakin yrityksestä ja suunnitella toimintojen yhdistymistä ja hyvällä ajalla pohtia miten kaupasta saadaan eniten irti. Tämä edellyttää luonnollisesti, että tiimin toimesta saatu luottamuksellinen informaatio herkistä asioista säilyy sen omana tietona kunnes kauppa on saanut viranomaisten lopullisen siunauksen. Näin voidaan välttää monista kiireessä tehtävistä harkitsemattomista päätöksistä jotka usein liittyvät johtamiseen, organisaatioon ja avaintehtävien täyttämiseen.

Mats Kockberg  
Kirjoittaja on yrisjohdon neuvonantaja ja  
INTERPERSONAN toimitusjohtaja

Kolumni:

## Ulkopuolisten resurssien käyttäminen myyntihenkilöstön auditointityössä.

*Myyntihenkilöstön kehitystyötä käsittelevissä julkaisuissa on tähän asti kiinnitetty huomioita lähinnä sisältöön. Taustatekijöitä ei sen sijaan ole laajemmalti käsitelty. Tekijät voidaan jakaa kolmeen osaan: Motivaatio, Tilanne ja Ammattimaisuus/Ammattitaito.*

Motivaatiolla tarkoitan sekä arviointityötä suorittavan, että arvioitavan motivaatiotasoa. On ilman muuta selvää, että mikäli haastatteluosuus tapahtuu esim. oman esimiehen ehdoilla, saatetaan helposti lipsua aiheesta ja keskustelun painopiste liukuu päivittäisiin asiakkaita tai työympäristöä koskeviin aiheisiin. Ulkopuolisen haastattelijan on sen sijaan helpompi keskittyä omaan työhönsä, joka juuri sillä hetkellä on vain ja ainoastaan kyseinen haastateltava tilanneanalyysi.

Haastateltavan motivaation väittäisin myös olevan odotettua korkeammalla tasolla. Tosiasiahan on, että myyntihenkilö haluaa parantaa työskentelyolosuhteitaan ja omia valmiuksiaan ylittääkseen hänelle asetettuja tavoitteita, ja on siksi valmis avautumaan ventovieraalle konsultille.

Sekä motivaatioon että tilannekohtaisiin seikkoihin liittyy myös avoimuus. Neutraalille henkilölle on helpompi puhua avoimesti ja kertoa "mikä miestä syö". Jos oma pomo olisi vastaanottavana osapuolena, voisi prosessi epäonnistua mikäli esimies ei ole kypsä hyväksymään parannusehdotuksia, vaan pitäisi niitä lähinnä häneen kohdistuvana kritiikkinä. Luomalla hyvän keskusteluilmapiiirin saadaan monia ikäviäkin yksityiskohtia tuotua esille – ja vasta silloinhan niihin voidaan ryhtyä etsimään ratkaisuja.

Arviointityötä suorittavan kokemuksesta, eli ammattitaidon toisesta peruspilarista koulutuksen ohella, on hyötyä sekä itse prosessille että myyntityön ymmärtämiselle. Kuten edellä todettiin, on ulkopuolisen helpompi keskittyä käsiteltävään aiheeseen ja aidosti kiinnostua haastateltavan tilanteesta. Auditointia ei myöskään tunne pakonomaista tarvetta tarjota valmiita vastauksia. Aito kuunteleminen saavuttaa näin aivan uuden ulottuvuuden. Ulkopuolinen pystyy myös helpommin tunnistamaan samankaltaisuuksia arvioitavien henkilöiden kesken, ja vaikka stereotyyppisiä ratkaisuja on syytä välttää, on kuitenkin todettava, että ratkaisut ongelmiin saattavat joskus olla identtisiä.

Ammattimaista otetta tukevat myös oikein valitut työkalut mm. nettikysely- ja haastattelulomakkeet, sekä tietojen käsittelyyn, analysointiin ja raportointiin tarvittavat välineet. Yrityksistä löytyy yhä harvemmin resursseja ja aikaa tähän myyntihenkilöstön kehitystyön osa-alueeseen.



eseen. Arviointiprosessi ei veny, vaan asiat saadaan nopeasti valmiiksi, laadun pysyessä kuitenkin korkealla tasolla.

Seuraavassa Interpersonan Uutiskirjeessä tutkimme tarkemmin esimiehen roolia prosessin jatkuessa. Suurin haaste onkin, miten voidaan hyödyntää ajankohtaista ja tärkeätä tietopakettia, joka on auditointityön tuloksena juuri saatu.

*John Bergman  
Kirjoittaja on INTERPERSONAN  
myyntivalmentaja*

Q&amp;A Kysymyksiä &amp; Vastauksia

## Mitä tehdä alisuorittajille?

Kotisivustoltamme, [www.interpersona.fi](http://www.interpersona.fi), löytyvällä kyselylomakkeella voi esittää kysymyksiä Interpersonan konsulteille johtamiseen, organisaation ja itsensä arviointiin ja kehittämiseen, urasuunnitteluun ja muihin ajankohtaisiin inhimillisiin voimavaroihin liittyvistä ongelmista ja mahdollisuuksista. Julkaisemme kussakin Uutiskirjeessä yhden mielenkiintoisen kysymyksen ja siihen annetun vastauksen.

**Kysymys:** Ryhmässäni on henkilö joka jo pidemmän aikaa on toiminut epätyytyväväällä tavalla. Suoritukset eivät ole hyväksyttävällä tasolla, työntekijä on huonosti motivoitunut ja kriittinen ja luo ympärilleen huonoa ilmapiiriä. Toistuvista huomautuksista huolimatta muutosta parempaan ei ole tapahtunut – pikemmin tuntuu siltä, että kehitys menee aina vain huonompaan suuntaan. Mitä tehdä? Milloin tietää kun mitta on ns. täynnä? Miten suhtautua alisuorittajaongelmiin?

”Tulosyksikön vetäjä”

**Vastaus:** Alisuorittajatapauksia ei pidä hyväksyä. ”Huonoja päiviä” toki sattuu yhdelle jos toisellekin ja lisäksi yksityiselämän tapahtumat saattavat välillä vaikuttaa työsuoritukseen kielteisesti ilman, että on aihetta ryhtyä erityisiin toimenpiteisiin. Mutta pitkään jatkunut ongelmatilanne vaatii selkeätä ja johdonmukaista toimintaa ulospääsytien löytämiseksi. Alisuorittaja heikentää tiimin suorituskykyä ja luo eriarvoisuutta lisäämällä muiden tiimin jäsenten työmäärää. Mutta viime kädessä tällainen henkilö toimii myös omia etujaan vastaan. Hän nakertaa tehokkaasti omia tulevaisuuden mahdollisuuksiaan pärjätä työmarkkinoilla. Asiaan puuttuminen on näinollen tärkeätä kaikkien osapuolten kannalta.

### Tässä hyväksi havaitsemamme toimintamalli:

1. Selvitä mistä tilanne oikein johtuu? Käy henkilön kanssa rauhallinen, faktapohjainen keskustelu jonka aikana annat hänen kertoa oman näkemyksensä tilanteesta ja asioista jotka toisaalta lisäävät hänen motivaatiotaan ja toisaalta laskevat sitä. Juttele tarvittaessa myös muiden kanssa tiimin toiminnasta ilman, että nimenomaisesti fokusoidut ”ongelmatapaukseen”.
2. Päätä sen jälkeen mitä asian hyväksi voi ja tulee tehdä? Voiko työnjakoa muuttaa, tuleeko prosesseja harkita uudestaan, tarvitseeko henkilö tukea,



koulutusta tai valmennusta? Mitä sinä voit tehdä esimiehenä ja coachina alaisesi hyväksi? Laadi näiden kysymysten perusteella konkreettinen ja aikataulutettu toimenpideohjelma. Mutta koska kyseessä on kahden kauppa sinun tulee myös edellyttää ja listata konkreettisia toimenpiteitä ko. tiimin jäsenelle. Hänelläkin on velvollisuus myötävaikuttaa tilanteen korjaamiseen.

3. Määrittele tavoitetilä ja ajanjakso jonka puitteissa tavoitteesen on päästävä. Kommunikoiki tämä selkeästi alisuorittajalle.
4. Huolehdi siitä, että kontollasi olevat toimenpiteet tulevat hoidetuksi ja että hoidat valmentajan tehtäväsi kunnolla. Seuraa tarkasti myös miten kyseinen henkilö hoitaa oman leiviskänsä.
4. Arvioi sovitun ajanjakson päätyttyä miten asiat ovat kehittyneet? Onko edistystä tapahtunut ja onko tavoitteisiin päästy. Myönteisessä tapauksessa voit olla tyytyväinen ja jatkaa prosessia – laakeille ei ole varaa asettua.
5. Mikäli tilanne edelleen on yhtä huono kuin aikaisemmin on muunlaisten johtopäätösten aika. Sinun, tiimin ja asianomaisen henkilön kannalta on parasta, että hän hakee haasteita muualta.

**Johtopäätös:** Jokaiselle alisuorittajalle on annettava reilu mahdollisuus kehittyä ja hänelle on tähän luotava edellytykset mm. valmennuksen muodossa. Mutta kyseisellä henkilöllä on myös oma vastuunsa itsestään. Ellei kehitystä kaikesta huolimatta tapahdu on itsensä ja muiden pettämistä yrittää lakaista ongelmat maton alle. Siellä ne eivät ratkea itsestään. Tarvitaan johtajuutta

Kolumni:

## **Interpersona Team Silja Lehtisen mentaalivalmentajaksi**

*Interpersona on tehnyt yhteistyösopimuksen Team Silja Lehtisen kanssa tiimin henkisen valmennuksen koordinoimiseksi. Team Silja Lehtinen on kolmessa luokassa koviin kansainvälisiin tuloksiin tähtäävä purjehdustiimi, jonka sielu ja keskipiste on yksi Suomen menestyneimpiä naispurjehtijoita, Silja Lehtinen.*

*Silja voitti heinäkuussa kansainvälisen 29er –luokan Maailmanmestaruuden Englannin Weymouthissa, missä MM-tittelistä kilpaili kaikkiaan 105 venekuntaa. Jo vuonna 2004 Silja oli ottanut luokan MM-purjehdusissa Sveitsissä naisten MM-tittelin, mutta nyt voitto tuli myös avoimessa luokassa. Team Silja Lehtisen tavoitteet ovat kahden hengen skiff-luokkien (29er & 49er) lisäksi kolmen naisen olympialuokka Ynglingissa sekä naisten match racingissa. Luokasta riippuen vesillä on Siljan lisäksi yhdestä neljään miehistönjäsentä, valtaosa kilpailuista ja jopa harjoittelujaksoista tapahtuu Suomen ulkopuolella ja koko kuvion koordinointi opiskelun ja töiden lomassa muodostaa tiimille vaativan haasteen myös kilparatojen ulkopuolella.*

*Näiden paineiden helpottamiseksi Team Silja Lehtinen on nyt saanut uuden yhteistyökumppanin, kun Interpersona ja Mats Kockberg ryhtyvät tiimin mentaalivalmentajaksi. Tulostavoitteet, odotukset, tiimin sisäiset roolit, sidosryhmien hallinta ja ajankäyttö ovat asioita, jotka liike-elämän toimintaympäristön tavoin asettavat myös huippu-urheilijoille suuria haasteita. Keskittyminen itse ydintoimintaan eli tässä tapauksessa tehokkaaseen harjoitteluun ja tulostavoitteiden saavuttamiseen kärsii helposti kaiken muun välttämättömän viedessä liikaa aikaa ja energiaa. Team Silja Lehtinen luottaa Interpersonan kokemukseen coachauspalveluista ja hakee tätä kautta entistä parempaa tehokkuutta monien tavoitteiden projektiinsa.*

**Team Silja Lehtisen sponsoreita ovat:**

EVLI

AUDI

Sail Tech / Henri-Lloyd

**Team Silja Lehtinen:**

Silja Lehtinen, lääket. yo., kippari

Maria Klemetz

Livia Väresmaa

Vivi Fleming-Lehtinen

**Lisätietoja:**



*Interpersonan Mats Kockberg on tehnyt sponsorisopimuksen Team Silja Lehtisen kanssa. Tämä huippukyvyykkäistä naisista koostuva tiimi on menestynyt varsin hyvin tämän vuoden kilpapurjehduksissa. Tavoitteet ovat korkeat myös jatkossa! Kockberg toimii porukan coachina seuraavat kaksi vuotta.*

[www.siljalehtinen.com](http://www.siljalehtinen.com)

Raportti Brysselistä:

## Valmiina viimeiseen taistoon?

*Palkansaajien työaikoja säätelevä EU-direktiivi on tarkoitus tuoda hallitusten välisiin lopullisiin neuvotteluihin Suomen puheenjohtajakauden aikana.*

*Itävalta ei ehtinyt viedä neuvotteluja päätökseen ja tiedetään myös, että seuraava puheenjohtajamaa Saksa on haluton käsittelemään koko aihetta. Euroopan työmarkkinoiden kannalta olisi onnetonta, jos päätökset lykättäisiin epämääräiseen tulevaisuuteen.*

*Kysymys on ennen kaikkea työaikojen joustosta. Britannian demarhallitus ajaa joustavia työaikajärjestelyjä, kun taas Ranskan oikeistohallitus ymmärtää pitkälle ammattiyhdistysväen kantoja. Suomi ja Ruotsi ovat tunnettuun tapansa sovittelun kannalla.*

*Ranska siirtyi muutama vuosi sitten Euroopan lyhimpään työviikkoon, kolmeenkymmeneenviiteen viikkotuntiin. Se on nyt saavutettu etu, josta on vaikea perääntyä. Britannia puolustaa kiihkeästi nk. opt out -järjestelmää, joka sallii työntekijän itse sopivan viikoittaisesta työajastaan työnantajan kanssa.*

*Britit katsovat, että juuri joustot ovat myötävaikuttaneet Britannian hyvään työllisyystilanteeseen, kun taas Ranskan talous on vaikeuksissa.*

*Toinen kiistanalainen kohta koskee päivystysaikoja tietyissä ammateissa. Pitäisikö myös passiivinen päivystysaika, jonka voi viettää vaikka nukkumalla, lukea työajaksi?*

*Ammattiyhdistysväen mielestä valmisteilla on EU:n historian ensimmäinen ”työelämän huononnusdirektiivi”. Etelä- ja Keski-Euroopassa, jossa järjestäytymisaste on alhainen, mutta ammattiliitot militantteja, vastustus on kova. Pohjolassa ollaan maltillisempia ja valmiita joustaviin järjestelyihin.*



*Euroopan parlamentissa direktiivin sisältö ensimmäisen käsittelyn jälkeen on lähempänä ay-liikkeen kuin työnantajien kantoja. Osaksi se selittyy sillä, että monen edustajan taustalla on yksi tai useampi ammattiliitto, kilta tai muu etujärjestö.*

*Hallitusten välinen neuvosto on riitaisenakin väljempien säännösten kannalla. Tuleeko tästä direktiivistä työn ja pääoman välinen viimeinen maanosan laajuinen taisto? Se jää nähtäväksi kunhan Suomi ensin pakottaa esiin neuvoston kannan ja sen jälkeen sitä käydään sovitamaan yhteen parlamentin kanssa.*

Lasse Lehtinen  
Euroopan parlamentin jäsen

Kirja-arvostelu:

## Onko maailma sittenkin litteä?

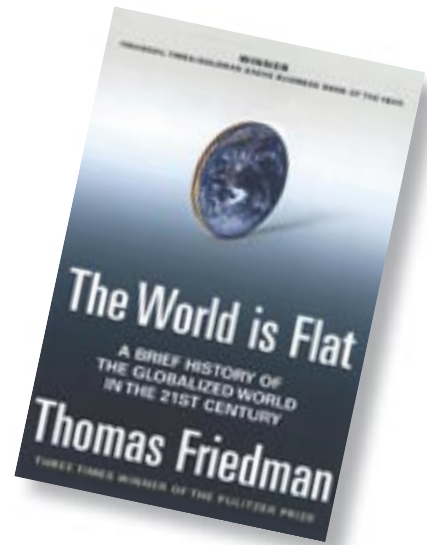
New York Times -lehden kolumnisti ja kolmin-kertainen Pulitzer-palkinnon voittaja Thomas Friedman on kirjoittanut mukaansatempaavan teoksen globalisaatiosta pääpainonaan teknologian nopeat muutokset ja niiden seuraukset uudella vuosituuhannella. *The World is Flat* julkaistiin vuonna 2005, ja *Financial Times* palkitsi sen vuoden parhaana yrityskirjana.

Kyse on osin matkakertomuksesta, jossa Friedman muistelee maailmankuvansa muuttumista. Liikkeelle lähdetään kymmenestä merkittävästä tapahtumasta, jotka madalsivat rajoja, poistivat yhteistyön esteitä ja tekivät maailmasta litteän. Alussa oli Berliinin muurin murtuminen vuonna 1989, ja tätä seurasi Netscapen selaimen ja sähköpostin julkistaminen vuonna 1995.

Friedman kuvailee, kuinka teknologia on muuttanut tapaamme tehdä töitä ja hoitaa liikeasioita: se on tuonut mukanaan yhteistyöhön perustuvia toimintatapoja, kuten ulkoistamisen, ulkomailla toimivat yksiköt (offshoring), toimitusketjut, toimintojen kotiuttamisen (insourcing) ja tiedonhaun. Muutoksen viimeistä vaihetta hän kutsuu "steroideiksi". Tällä hän viittaa uuteen teknologiaan, joka tekee työstä entistäkin digitaalisempaa, liikkuvampaa, henkilökohtaisempaa ja virtuaalisempaa.

Friedmanin mukaan osaajien yhteistyö yli valtiollisten rajojen, kielimuurien ja aikavyöhykkeiden on mahdollista kolmen vahvan tekijän yhteisvaikutuksesta: uudet tietokoneohjelmistot, lisääntynyt Internetin käyttö sekä miljoonien ja taas miljoonien aasialaisten, venäläisten ja itäeurooppalaisten halu vaurastua nopeasti. Näillä alueilla ihmiset ovat voineet ottaa uusimman teknologian käyttöön suoraan ilman vanhojen järjestelmien painolastia. Näinpä esimerkiksi matkapuhelimen käyttäjien lukumäärä Kiinassa ylittää jo Yhdysvaltain väkiluvun, kun kiinalaiset ovat voineet jättää kokonaan väliin kokonaisen kehitysvaiheen, lankaverkot.

Friedman uskoo, että globalisaatiota vievät yhä enemmän eteenpäin ihmiset, jotka ovat huomanneet maailman olevan litteä. He omaksuvat ripeästi uudet teknologiat ja muut tarvittavat taidot ja jatkavat aikailematta ennakkoluulottomasti eteenpäin. Tämän seurauksena Kansainvälisen valuuttajärjestön (IMF), johtavien teollisuusmaiden G8-ryhmän, Maailmanpankin, Maailman kauppajärjestön (WTO) ja erilaisten kauppasopimusten painoarvo pienenee. Tulevaisuuden liiketoiminta on "yhteyksiä ja yhteistyötä", ja Friedman kehottaakin ihmisiä hankkimaan valmiuksia, joiden avulla he voivat käyttää uusia mahdollisuuksia hyväkseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi erikoistumista sellaisiin töihin, joita ei voi teettää ulkomailla.



Kirjassa on useita esimerkkejä siitä, kuinka intialaiset yritykset ovat hyödyntäneet teknologiaa ja nostaneet maansa globaalitalouden uusien suurvaltojen joukkoon. Friedman analysoi kiintoisesti myös muutoksen merkitystä Yhdysvalloille. Maa on vaarassa pudota kehityksestä, koska Amerikassa tyydyttiin ihailemaan kansakunnan omaa kädenjälkeä uusien mahdollisuuksien maailmassa, kun taas Intiassa, Kiinassa ja Itä-Euroopassa pohdittiin kuumeisesti, miten nämä mahdollisuudet voitaisiin käyttää hyväksi.

Friedman kirjoittaa myös kulttuurin merkityksestä. Hänen näkemyksensä mukaan litteässä maailmassa menestyvät parhaiten maat, jotka pystyvät omaksumaansa muualta parhaat ideat ja yhdistämään ne omiin perinteisiinsä. Tätä ilmiötä hän kutsuu nimellä glocalizing, jossa yhdistyvät globalisaatio ja lokalisaatio, ja hänen mukaansa intialainen, amerikkalainen, kiinalainen ja japanilainen kulttuuri ovat hyviä esimerkkejä tästä ilmiöstä.

Vaikka kirja paikoin koukeroikin jokseenkin teknisenä, se on silti viihdyttävä ja helppolukuinen myös tekniikan hienouksia tuntemattomalle. Friedman havainnollistaa tekniikan kehitystä ja monimutkaisia maailmanlaajuisia kysymyksiä kertomalla niiden merkityksestä valtioille, yrityksille ja yksilöille – kuinka me voimme ja kuinka meidän pitää mukautua muutokseen. Friedman tuntee paljon ihmisiä ja hän on nähnyt maailmaa melko lailla. Tämä tuo tenhoavan lisänsä jo muutenkin puoleensavetävään lukukokemukseen, jota ei kannata ohittaa. Takakanteen päästyään lukija voi vain todeta Friedmanin tapaan, että maailma ja sen mukana sääntöjen, roolien ja suhteiden verkostot ovat muuttuneet nopeammin kuin osattiin kuvitellaan.

Susanne Stenfors

Kirjoittaja toimii johtavana asiantuntijana Interpersona-konsulttiyrityksessä.

Thomas Friedman: *The World is Flat—A Brief History of the Globalized World in the 21<sup>st</sup> Century*

Kirja-arvostelu:

## Wiskarin retkiopas itsensä kehittämiseen

Juha Wiskari on kokenut ja valovoimainen kouluttaja jolla on myös yritysjohtajakokemusta. Uudessa kirjassaan "Kartta arjen huippusuorituksiin" hän esittää konkreettisia tekniikoita tavoitteiden asetannasta ja saavuttamisesta, asenteiden ja taitojen kehittämisestä ja ylipääntänsä omien suoritusten parantamisesta.

Wiskari lähtee siitä, että retkeily omaan itseensä auttaa yksilöä huippusuorituksiin. Pitää pystyä arvioimaan omia lahjakkuuksiaan, oppimistyylään ja -tapaansa ja yhdistää nämä tavoitteellisuuteen. Kirjassa esitellään erilaisia luovuus-, muistamis- ja oppimismenetelmiä ja kuhunkin osioon hän on myös liittänyt itsearviointitehtäviä jotka auttavat lukijaa etenemään. Kirjoittaja on pitkään tehnyt yhteistyötä Mind Mapping-tekniikan luoja Tony Buzanin kanssa ja hänen oppinsa näkyvät selkeästi kirjan sivuilla. Wiskari kertoo aivojen toiminnasta, luovuudesta ja intuitiosta ja näiden merkityksestä niin yksityiselämässä kuin työssäkin.

Teoksessa olevat lukuisat tehtävät ja itsearviot tekevät siitä oivan työkalun itsensä kehittämisen haastavalla polulla. Kirjoittaja kertoo esimerkiksi miten huumorintajua voi kehittää ja opettaa myös muutamia helposti omaksuttavia päivittäisiä rentoutumistekniikoita. Kaiken kaikkiaan Juha Wiskari on kirjoittanut hauskan ja helpolukuisen opuksen jota voi suositella itsensä kehittämiseen kiinnostuneille ja sitä käytännössä harjoittaville.

"Kohti arjen huippusuorituksia" on jatkoa Wiskarin aiemmalle teokselle "Oikotietä arjen huippusuorituksiin". Siinä kirjoittaja kertoo kansankielellä aivoteorioiden maailmasta ja miten eri aivolohkojen ominaisuuksia voi hyödyntää käytännössä. Kirjassa on myös testi joka kartoittaa mitkä aivolohkojen ominaisuudet pääasiassa ohjaavat testattavan toimintaa. Tämäkin kirja on helpolukuinen ja hauska, joskin siinä ja uudemmassa teoksessa oleviin kevyehköihin testeihin kannattaa suhtautua tietyin varauksin eikä ainakaan haudanvakavasti.

Juha Wiskarin kirjat ovat joka tapauksessa lukemisen arvoisia.

Mats Kockberg

Kirjoittaja on liikkeenjohdon neuvonantaja ja INTERPERSONAN toimitusjohtaja

Juha Wiskari: Kartta arjen huippusuorituksiin. WSOYpro 2005

Juha Wiskari: Oikotietä arjen huippusuorituksiin. WSOY 2003



PROGNOS-FORUM KEVÄT 2006

## Päivä päivältä menee paremmin...

Päivän sana on optimismi. Sen johtopäätöksen voi ehdottomasti vetää kun analysoi kevään Prognos-Forum tuloksia. Suurten suomalaisten yritysten toimitusjohtajilla on niin oman yrityksen kuin Suomen taloudellisen tilanteenkin suhteen positiivisia odotuksia tulevalle puolen vuoden jaksolle. Useampi yritysjohtaja on nyt tekemässä lisärekrytointeja kuin saneerauksia.

Liikkeenjohdon konsulttiyritys Interpersona on vuodesta 1993 tehnyt businesslehti Forum för ekonomi och teknikkille suhdannekyselyn. Kyselyn tarkoituksena on selvittää mitä mieltä Suomen 500 suurimman yrityksen toimitusjohtajat ovat taloudellisista trendeistä seuraavan kuuden kuukauden aikana. Kysely suoritetaan sähköpostitse, vastausprosentti oli tällä kertaa 24 .

Lisätietoja kyselystä antaa Mats Kockberg, Interpersona, numerosta: 020 741 9570.

**1. Ajatelkaa Suomen taloudellista kehitystä. Luuletteko että tilanne seuraavien kuuden kuukauden aikana:**

	Kevät 2006	Syky 2005
Parantuu	38 %	23 %
Huonontuu	6 %	14 %
Jatkuu samanlaisena	56 %	63 %
En tiedä	-	0 %

**2. Miten kuvailisitte oman yrityksenne tilaa seuraavien kuuden kuukauden aikana? Luuletteko että laskutuksenne:**

	Kevät 2006	Syky 2005
Kasvaa	70 %	60 %
Pienenee	5 %	10 %
Jatkuu samanlaisena	25 %	30 %
En tiedä	-	0 %

**3. Ajatelkaa yrityksenne henkilökunnan määrää. Tuleeko se seuraavien kuuden kuukauden aikana:**

	Kevät 2006	Syky 2005
Lisääntymään	40 %	35 %
Pienentymään	11 %	25 %
Jatkuu ennallaan	49 %	40 %
En tiedä	-	0 %

**4. Ajatelkaa lopuksi yrityksenne yleistä politiikka juuri nyt. Voiko sitä mielestänne kuvailla:**

	Kevät 2006	Syky 2005
Hyökkääväksi	52 %	53 %
Puolustavaksi	11 %	11 %
Tilannetta seuraavaksi	37 %	36 %
En tiedä	-	0 %

## Interpersonan tiimi:



**JOHN BERGMAN**  
myyntivalmentaja



**NINA HENRICSON**  
projektipäällikkö



**KASIMIR KOCKBERG**  
projektiassistentti



**MATS KOCKBERG**  
neuvonantaja, tj



**EERO LEHTINEN**  
neuvonantaja



**SUSANNE STENFORS**  
neuvonantaja

### **Yhteystiedot:**

Oy Interpersona Ab  
Uudenmaankatu 17 B  
00120 HELSINKI  
puhelin 020 740 9570  
telefax 020 741 9571  
sähköposti [etunimi.sukunimi@interpersona.fi](mailto:etunimi.sukunimi@interpersona.fi)  
tai [interpersona@interpersona.fi](mailto:interpersona@interpersona.fi)  
[www.interpersona.fi](http://www.interpersona.fi)

### **Uutiskirjeen tilaukset:**

Interpersonan Uutiskirje ilmestyy nettiversiona 4-6 kertaa vuodessa. Uutiskirjeen voi maksutta tilata osoitteesta [interpersona@interpersona.fi](mailto:interpersona@interpersona.fi). Tähän tehdään myös osoitteenmuutokset ja peruutukset.

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

