

Tässä numerossa:

Paulig kartoitti johtamispotentialiaan

Pauligin yritysperheessä suoritettiin laaja Management Audit-kartoitus. Bertel Paulig kertoo haastattelussamme kartoituksen tavoitteista ja tuloksista.

(s. 2)



Viisi kysymystä johtajuudesta Kirsi Pihalle

Päätöksentekokyky, kyky strategiseen ajatteluun ja lillukanvarsien väistelyyn ovat Kirsi Pihan mielestä hyvän johtajuuden tärkeimpiä tunnusmerkkejä.

(s. 4)



Kolumni hallitustyöskentelyn kehittämisestä

Hallitustyön kehittäminen on asia, josta hyötyvät yhtä hyvin omistajat kuin operatiivinen johto, toteaa Mats Kockberg kolumnissaan.

(s. 5)



Kolumni ulkomaankomennusten hyödyntämisestä

Ulkomaankomennusten suhteellinen painoarvo kasvaa koko ajan ja tämä vaikuttaa rekrytointipäätöksiin, kirjoittaa Susanne Stenfors.

(s. 6)



Kolumni myyntitiimien valmennuksesta

Myynnin esimiesten vastuualueista tärkeimpiä on se, että työntekijät onnistuvat työssään. Tämä vaatii henkilökohtaista valmennusta, kertoo John Bergman kolumnissaan.

(s. 7)



Kysymyksiä ja vastauksia

Interpersonan konsultit vastaavat lukijoiden lähettämiin kiperiin kysymyksiin.

(s. 8)



Vieraskolumni etiikasta ja yrityksen maineesta

Hyvä maine on todellista plussaa tuottavuudelle, kirjoittaa vierailija kolumnisti, brittikonsultti Tim Cullen.

(s. 9)



Kirja-arvostelu: Mikä meni pieleen brandauksessa?

Matt Haigin kirja kertoo kymmenistä brandikatastrofeista. Suurissakin firmoissa voidaan tehdä kohtalokkaita virheitä!

(s. 11)



Kirja-arvostelu: Kuka keksi Knowledge Managementin?

Tieto oli valtaa maailman vanhimman kansan keskuudessa. Karl-Erik Sveiby ja Rex Skuthorpe kertovat aboriginaalien johtamisfilosofiasta uudessa kirjassaan.

(s. 12)



Kirja-arvostelu: Eikö herran pelko olekaan herran alku?

Risto Kauppinen ja Markku Silvennoinen antavat tuoreessa kirjassaan neuvoja siitä miten johtaa esimiehiään ja itseään. Jotkut neuvot ovat hyviä, toiset eivät.

(s. 13)



Pankkialalla rauhallisempaa

Interpersonan 50 suurimman Osuuspankin toimitusjohtajalle suunnattu suhdannekysely osoittaa, että pankkimarkkinoiden hurjin kehitysvaihe tältä kertaa on ohitse kasvu taittuu ja korot nousevat.

(s. 14)

Yritysjohtajat edelleen optimisteja

Marraskuussa julkistettu Prognos-Forum kertoo, että syksyn budjetointikierrokset suurissa suomalaisyrityksissä ovat sujuneet varsin optimistisissa tunnelmissa. Laskutus nousee ja uutta henkilökuntaa palkataan!

(s. 15)

JohtajuusBarometri 2007: tuloksetko ykköshaaste!

Interpersonan joka syksy suorittama JohtajuusBarometri näyttää, että tuloksetko paineet askarruttavat suomalaisia yritysjohtajia.

(s. 16)



Uutiskirjeen tilaukset ja Interpersonan yhteystiedot.

(s. 17)

Paulig kartoitti johtamispotentiaaliaan Interpersonan avulla

Interpersonan Paulig Groupille toteuttamasta Management Audit-ohjelmasta on ollut välitöntä ja konkreettista hyötyä ryhmälle ja sen kehittämiseksi toteaa hallituksen puheenjohtaja Bertel Paulig. Viime kesänä toteutetulla ohjelmalla selvitettiin 34 avainhenkilön johtamisvalmiuksia ja kehityspotentiaalia Suomessa, Baltiassa, Venäjällä, Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa. Interpersonassa toimeksiannosta vastasivat Mats Kockberg ja Susanne Stenfors.

Paulig Group on viime vuosina kasvanut ja kansainvälistynyt voimakkaasti. Perinteisen Gustav Paulig-kahvidivisioonan lisäksi Santa Maria-yritysryhmä (mausteet ja etninen ruoka) on liittymässä konserniin.

- Tällaisessa kehitysvaiheessa totesimme, että meidän on tärkeää tietää mitä johtamispotentiaalia ryhmään tulee Santa Marian myötä. Samalla päätimme tarttua tilaisuuteen ja inventoida myös Pauligin johtamisresursseja, kertoo Bertel Paulig.

- Tämä on sitäkin tärkeämpää kun otamme huomioon, että nykyisen johtokuntamme jäsenet ovat syntyneet vuosina 1946-49. Management Auditilla on sen takia keskeinen rooli myös yhtiön seuraajasuunnittelun kannalta.

Konkreettista tietoa yksilöistä ja organisaatiosta

Interpersonan Management Audit-ohjelmalla pyritään saamaan konkreettista tietoa avainvoimavaroista ja niiden kehityspotentiaalista – sekä yksilötasolla että koskien organisaation rakenteita, prosesseja, osaamista ja asenteita.

Kysyimme Bertel Pauligilta projektin annista.

- Lähestymis- ja raportointivavat ovat olleet hyvin selkeitä ja ymmärrettäviä. Olemmekin välittömästi tarttuneet joihinkin asioihin. Parille henkilölle suunnittelemme mahdollista työtehtävien rotaatiota konsernin sisällä. Olemme myös päättäneet vahvistaa HR-toimintoamme ja koordinoidummin hoitaa ja kehittää tämän funktion piiriin kuuluvia asioita. Konsernin kasvaessa ja laajentuessa myös maantieteellisesti tämä on erittäin tärkeää.

- Interpersonan raportin pohjalta olemme saaneet hyvän pohjan myös urasuunnittelulle ja esimiestason kehittämiseksi sekä koko konsernin tasolla että yksilöllisesti.



Interpersonan suorittamasta Management Auditista on konkreettista apua pidemmälläkin aikavälillä, toteaa Paulig Groupin hallituksen puheenjohtaja Bertel Paulig.

- Kaiken kaikkiaan johtamisarvioinnin tulokset tulevat olemaan tärkeä työkalu sekä strategisesti että operatiivisesti pidemmälläkin aikavälillä, sanoo Bertel Paulig.

Paulig Groupille suoritetussa Management Auditissa käytettiin useita eri työkaluja. Niihin kuului mm. jokaisen henkilön syvähaastattelu. Kullekin kartoituksen piiriin kuuluvalla annettiin myös henkilökohtainen palaute arvioinnin tuloksista ja sen aikana havaituista henkilökohtaisista kehitysalueista.

- Management Auditin osallistuneilta henkilöiltä saamani palaute on ollut kauttaaltaan myönteistä. Ihmiset ovat arvostaneet ohjelman antia eikä minkäänlaista kynnisyttä ole ollut havaittavissa 34 henkilöstä koostuvan ryhmän keskuudessa. Useat ovat myös positiivisella mielellä projektin jälkeen palanneet arvioinnissa esille tulleisiin asioihin sekä minun että lähimmän esimiehensä kanssa, kertoo Bertel Paulig.

Pauligin yritysperheen noin 500 miljoonan euron liikevaihdosta etnisten ruokatuotteiden osuus on reilut 40 prosenttia. Tästä pääosan muodostaa nopeasti kasvava texmex-tuoteryhmä. Kahvituotteiden osuus on reilu kolmannes ja mausteiden osuus noin viidennes. Niin Paulig-kahvit kuin Santa Maria-tuotteet ovat perinteisillä markkina-alueillaan markkinajohtajia. Henkilöstöä on eri markkinoilla yhteensä noin 1300.



Paulig Group

Viisi kysymystä johtajuudesta KIRSI PIHALLE

Huomisen johtamisen suurimpia haasteita on, että slogan "henkilöstömme on yrityksemme suurin voimavara – joka löytyy lähes jokaisen yrityksen toimintakertomuksesta – olisi oikeasti totta. Näin toteaa Kirsi Piha Interpersonan Uutiskirjeen haastattelusarjassa "Viisi kysymystä johtajuudesta".

Kirsi Piha on helsinkiläinen kirjoittaja, kolumnisti ja mielipidevaikuttaja. Tällä viikolla häneltä ilmestyy kirja "Äitijohdaja".

Mitkä ovat hyvän johtajuuden tärkeimmät tunnusmerkit?

Päätöksentekokyky, kyky strategiseen ajatteluun ja lillukanvarsien väistelyyn. Tosin myös se, että osaa tunnistaa sen lillukanvarren millä on merkitystä. Kyky johtaa ihmisiä siten, että näistä ei tunnu johdettavilta vaan osalta tiimiä, joka tekee hienoja asioita. Kyky siihen, että vaikeinakin aikoina alaiset haluavat tulla töihin ja kokevat sen mielekkääksi.

Mitkä ovat huonon johtajuuden pahimmat piirteet

Pikkumaisuus, liiallinen egoismi, ihmisten tunteista piittaamattomuus, asiakkaiden tarpeista piittaamattomuus. Epäreiluus. Vastuun väistäminen.

Tärkein johtamiseen liittyvä kokemuksenne?

Omia kokemuksia ovat olleet mm. Euroopan parlamentissa kokoomusdelegaation puheenjohtajana toimiminen ja sitä kautta työntekijöittemme johtaminen.

Olen tehnyt useita vaalikampanjoita, pari omaakin. Vaaliorganisaatioihin liittyvä johtaminen on mielenkiintoista sillä siihen liittyy useimmiten motivointi muilla keinoin kuin palkalla, se on vapaaehtoisorganisaatio. Uskoisin, että sellaisesta kokemuksesta on paljon hyötyä sillä yrityksissäkään ihmisille ei huippusuorituksiin riitä pelkkä palkalla motivointi. Tarvitaan mielekkyyden ja yhteishengen tunnetta. Poliitikassa olen tavannut sitä eniten kampanjoissa.

Onko teillä esikuvia johtamisen alueella?

Olen vähän huono esikuvien löytämisessä. Olen aina innostunut jos minua johtava henkilö näkee kokonaisuudet, pystyy visioimaan tulevaisuuden, jota kohti on mielekästä suunnata, innostaa luovuuteen ja uskallukseen ja ottaa sen vastuun mikä johtajalle kuuluu. En ole koskaan työskennellyt miehelleni, mutta voisin kuvitella, että hänessä on paljon näitä piirteitä. Myös johtajana.



Huomisen johtamisen tärkeimmät haasteet?

Se, ettei tyydy pysähtymään mukavuusalueelle vaan jaksaa haastaa itsensä ja organisaationsa. Ja samalla kykenee säilyttämään ihmisten innostuksen ja motivaation. Suurimpia haasteita on se, että slogan "henkilöstö on yrityksemme suurin voimavara", joka löytyy lähes jokaisen yrityksen toimintakertomuksesta, olisi oikeasti totta. Yritysten tulee pitää huolta työntekijöistään, sillä tulevaisuuden hyvät työntekijät tulevat kilpailuttamaan työnantajiaan myös siinä mielessä, kuinka he voivat elää muutakin kuin työelämää. Parhailla työntekijöillä on myös vaatimuksia työnantajalleen mm. arvoista, joita yritys edustaa.

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
ALEXANDER EHRNROOTH, Interpersonan Uutiskirje 3-2006

Kolumni:

Tehokas hallitustyöskentely on kaikkien etu

Yritysten hallitusten työskentely on viime aikoina ollut entistä enemmän tapetilla. Näin sekä meillä että muualla. Ja yhtä hyvin noteeratuissa yrityksissä kuin listaamattomissakin. Tähän on olemassa useita eri syitä:

- omistajat asettavat entistä suurempia vaatimuksia yhtiöiden toiminnalle ja hallituksen keskeisenä tehtävänä on valvoa omistajien etua. Niinpä hallituksen osaaminen ja tapa työskennellä ovat syystekin aktiivisen ja kriittisen tarkastelun kohteena
- hallituksen toinen keskeinen tehtävä on varmistaa, että yhtiöllä on paras mahdollinen toimiva johto. Tämän takia on tärkeitä, että hallitus säännöllisesti ja jäsenellisesti arvioi johtoryhmän jäseniä ja antaa palautetta näkemyksistään. Samassa yhteydessä on tärkeitä pohtia resurssiriskiasioita ja avainhenkilöiden seuraajaproblematiikkaa
- hallituksen jäseniin liittyvät vastuuasiat ovat nousseet esillä aiempaa korostuneemmalla tavalla. Taustalla ovat useat suuret talousskandaalit ja useissa maissa kiristynyt lainsäädäntö vastuukysymysten osalta
- liiketoiminnan riskit kasvavat käytännössä kaikilla toimialoilla ja edellyttää laajaa osaamista sekä operatiivisessa johdossa että hallituksessa. Hallituksen kokonaisuosaamisen kartoittaminen on tärkeä työkalu sen antaessa osviittaa mahdollisista kompetenssiuukoista
- elinkeinoelämän etujärjestöt ovat tehneet suosituksia hallitustyöskentelyn hyvästä hallintatavasta ja näitä periaatteita pyritään noudattamaan sekä listatuissa että listaamattomissa yrityksissä

Hallitustyön arviointi ja kehittäminen on tullut entistä voimakkaammin mukaan myös Interpersonan toimintaan ja ensi vuonna tahti näyttäisi näiltä osin vain kiihtyvän. Hallitustyön kehittämiseen kannattaakin satsata. Vaatimustasojen kasvaessa myös hallituksen työhön on suhtauduttava uudella, haastavammalla tavalla.

Hallituksen kokouksissa pitää varata tarpeeksi aikaa liiketoiminnan kehittämiseen liittyviin asioihin. Kokouksia suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että työskentelytavat edesauttavat hallituksen jäsenten koko-



Photo: Jammu Saari

naisosaamisen kasvua. Johtoryhmän tulee suhtautua hallitukseen siten, että elin on omistajatahojen ehdoton edustaja yrityksen johdossa. Hallitus ei ole taakka tai asioihin asiattomasti puuttuva häirikkö.

Hallituksen jäsenten oikeus – tai oikeammin velvollisuus – on esittää yhtä kriittisiä kysymyksiä ja kommentteja kuin kuka tahansa osaava investoija tekisi liiketoimintaa arvioidessaan. Tämä pitää hallituksen ja johtoryhmän suhteen vireänä ja edesauttaa siten toiminnan kehittämistä. Itsestään selvää on, ettei hallitus saa fokuoitetua pikkuseikkoihin. Ruudin käyttöä tulee suunnata asioihin jossa kunkin jäsen pystyy tuomaan konkreettista lisäarvoa hallituksen työskentelyyn.

Hallituksen työskentelyn arviointi ja kehittäminen ovat mitä suurimmassa määrin omistajien etujen mukaista. Mutta tästä hyötyvät myös yrityksen toimiva johto ja sen kautta koko organisaatio. Yritys jonka hallitus selkeästi määrittelee omistajien odotukset ja vaatimukset ja sen perusteella naulaa kiinni selkeät tavoitteet liiketoiminnalle on vahvoilla. Huonosti hoidettu hallitustyöskentely puolestaan turhauttaa ja lamaannuttaa toimivan johdon ja viime kädessä koko yrityksen.

Tehokas hallitustyöskentely on kaikkien etu!

Mats Kockberg

kirjoittaja on yritysjohtajan neuvonantaja ja INTERPERSONAN toimitusjohtaja. Hän on tänä vuonna arvioinut ja kehittänyt useita hallituksia.

Kolumni

Ulkomaan kautta nurkkahuoneeseen

Johtajapaikkoja täytettäessä on voitu viime aikoina havaita uusi trendi suomalaisten suur-yritysten parissa. Jo vuosia on kansainvälinen kokemus ollut plussa yritysten ylimpään johtoon pyrkiville kandidaateille. Nyt sellaista kokemusta arvostetaan myös keskijohdon kandidaateissa. Laajentaessaan kansainvälistä toimintaansa tai siirtäessään tuotantoaan ulkomaille yrityksillä on hyötyä operatiivisen johdon kokemuksesta ulkomailla.

Tämän päivän liikkeenjohtajalta edellytetään yleensä hyvää kielitaitoa. Yritykset arvostavat myös vieraita kulttuureja ymmärtäviä johtajia, joilla on näyttöjä menestyksestä ulkomailla.

Vieraiden maiden liikekulttuurin ja -tapojen tunte- muksen avulla johtaja on tehokkaampi osallistuessaan monikulttuurisiin johtoryhmiin, johtaessaan muista maista kotoisin olevia alaisia, johtaessaan virtuaaliitiimiä matriisiorganisaatiossa tai ollessaan tekemisissä ulko- maisten asiakkaiden tai toimittajien kanssa. Yrityksen kannalta vielä tärkeämpää on, että kulttuurin tuntemus auttaa johtajaa varomaan viheitä. Nämä virheet voisivat aiheuttaa riskejä tai jopa tappioita liiketoiminnalle.

Paras tapa tutustua vieraaseen liikekulttuuriin on asua ja työskennellä kyseisessä maassa. Potentiaalisen tulevan johtajan lähettäminen haasteelliselle ulko- maankomennukselle on usein myös hyvä tapa kehittää johtamistaitoja. Tosiasia on myös, että kaikki ulkomaan- komennukselle valitut johtajat eivät menesty. Kaikkia lähetettyjä johtajia ei olisi alkuunkaan pitänyt valita ulko- maankomennukselle. Ulkomailla menestyvillä johtajilla on jotain yhteistä. On kompetensseja, jotka auttavat heitä menestymään vieraassa kulttuurissa ja sen takia myös tämän päivän dynaamisessa suomalaisessa liike- elämässä.

Menestyminen vieraassa kulttuurissa edellyttää jous- tavuutta sekä valmiutta hyväksyä muutoksia. On oltava valmis kokeilemaan oman mukavuusalueensa rajoja ja oppimaan uusia asioita nopeasti. Kansainvälisten yhti- öiden johtajilta edellytetään tänä päivänä samaa. "Not invented here" -tapaa ajatella ei voida enää hyväksyä. Joku jossain muualla saattaa valmistaa tai myydä jo samaa nopeammin ja halvemmalla.

Annos nöyryyttä on yleensä myös hyväksi, mikäli aikoo menestyä ulkomailla. Vieraassa ympäristössä joutuu myöntämään itselleen sekä muille, että ei tiedä kaikkea. On luotettava, että paikalliset kollegat ja alaiset opastavat ja olla valmis oppimaan heiltä. Hyvällä itse-



tunnolla ja avoimella mielellä varustettu, nöyrä johtaja menestyy todennäköisesti paremmin myös Suomen kansainvälistyvissä suuryrityksissä. Niiden liiketoiminta ja toimintaympäristö monimutkaistuvat entisestään. Kun itse ymmärtää mitä osaa ja mitä ei, voi löytää oikean tiimin tuekseen.

Ihmisenä aito, omat vahvuutensa ja heikkoutensa ymmärtävä johtaja menestyy todennäköisesti paremmin sekä ulkomaankomennuksella että suuren kansainvälisen yrityksen johtajana. Vieraassa kulttuurissa työskennellessä kohdemaan kulttuuria pitää ymmärtää, mutta ei suoraan omaksua. Oma itsenään oleminen hyödyttää johtajaa eniten. Tarvittaessa hänen kannattaa soveltaa johtamis- tyyliään paikalliseen kulttuurin ollakseen tehokkaampi. Joissakin kulttuureissa johtajalta edellytetään aukto- riteettia. Jotkut pitävät konsensus -tyyliä parempana. Kommunikaatio joissakin kulttuureissa on hyvin suoraa ja toisissa maissa pitää varoa loukkaamasta kollegoita tai liikekumppaneita. Suurten kansainvälisten yritysten johtajilta edellytetään herkkiä aisteja sekä hienotuntei- suutta, yhdistettynä hyviin käytöstapoihin.

Nykyajan liike-elämä on monimukainen ja dynaami- nen. Tällaisessa ympäristössä menestyvät johtajakandi- daatit ovat vähissä. Monilta yrityksiltä puuttuu tehokas ohjelma seuraajakysymyksen hallintaan ja tulevaisuu- den johtajien kouluttamiseen. Näin ollen he joutuvat hakemaan johtajaehdokkaista yrityksen ulkopuolelta, yhä useammin ulkomailta. Ulkomailla – erityisesti kehittyvillä markkinoilla - työskennellyt johtaja on usein tottuneempi hallitsemaan epävarmutta ja jatkuvia muutoksia.

Susanne Stenfors

Kirjoittaja on INTERPERSONA Oy:n liikkeen- johdon konsultti

Kolumni:

Ulkopuolisten resurssien käyttäminen myyntihenkilöstön valmennustyössä

Edellisessä numerossa tarkastelimme ulkopuolisen arvioijan käyttöä myyntihenkilöstön kehitysprosessin alkuvaiheiden aikana. Seuraavassa tutkimme tarkemmin esimiehen roolia prosessin jatkuessa. Väitin, että suurin haaste on arviointityön tuloksena saadun ajan tasalla olevan ja tärkeän tietopakettin hyödyntäminen. Lähtökohta on kuitenkin ainutlaatuinen, mikäli tarvittavia muutoksia ollaan valmiita toteuttamaan.

Edellisessä artikkelissa kiinnitin huomiota mm. arviointivien motivaatioon, joka arviointiprosessin päättyessä on huomattavan korkealla tasolla. Sen seurauksena myös odotukset ovat kovet; nyt on muutosten aika!

Tätä mahdollisuutta ei voi sivuuttaa. Esimiehen näkemys omasta roolistaan on avainasemassa: onko hän leadership- vai managertyyppinen johtaja. Manageresimies odottaa välittömiä muutoksia alaisiltaan. Arviointiprosessin tuloksena pitäisi syntyä lisämyyntiä ja plussaa alariville - ja pian. Tässä mallissa saatetaan kuitenkin unohtaa muutosprosessin toinen ja tärkeämpi puoli, valmennus tai coachaus. Puhdas manageri ei tunne tätä osaa esimiestyöstä omakseen, ja voi pahimmassa tapauksessa jättää koko homman sikseen pitäen sitä turhana hömpötyksenä.

Esimiehillä on laaja vastuualuepaletti, mutta yhtä missiota pidän kuitenkin muita tärkeämpänä: varmista, että työntekijät onnistuvat työssään. Saavuttamalla ennakkoon asetetut tavoitteet aikataulujen mukaisesti lisätään viihtyvyyttä, ammattitilpeyttä ja kannattavuutta. Vanhaa kunnon periaatetta "do the right things and do the things right" noudattamalla ei mikään voi mennä pieleen. Se vaatii kuitenkin paljon enemmän valmentajaominaisuuksia esimiehiltä kuin ennen vanhaan. Ennen kaikki on saattanut olla toisin, muttei välttämättä paremmin.

Ellei esimieheltä luonnostaan löydy valmentaja/coachi-aineiksia, voi niitä houkutellessa esille ja kehittää, aivan kuten melkein mitä tahansa taitoja. Se ei edellytä oppilaalta muuta kuin avointa mieltä ja aitoa halua oppia jotain uutta. Mutta kuka nyt tänä päivänä edes teoriassa haluaisi pysyä paikallaan? Maailma muuttuu, Eskoseni!

Operatiivisen vastuun säilyttäminen ja valmentajarooliin oppiminen eivät ole keskenään kilpailevia tehtävälajeita. On vain paljon helpompaa tutkia numeroita ja vaatia enemmän yhteydenottoja, käyntejä ja myyntiä per käynti kuin oppia tuntemaan muiden työntekijöiden taustoja ja motiiveja. Tietojemme mukaan myyjien suu-



*rimpiin heikkouksiin kuuluu halu käydä vanhojen tuttu-
jen asiakkaiden luona sen sijaan, että etsittäisiin uusia
kontakteja. Samalla tavalla reagoi myös esimies uusien
tehtäväkokonaisuuksien edessä; se on täysin luonnol-
lista.*

*Ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen managerteh-
tävien hoitamiseen tuskin on kovinkaan suurta tarvetta.
Monessa yrityksessä on kuitenkin päästy nopeammin liik-
keelle juuri coachaamisosaamisessa sekä operatiivisella
että esimiestasolla, kun prosessin alkumetreillä on luo-
tettu ulkopuoliseen ammattilaiseen. Coachausvaihetta
helpottaa huomattavasti arviointivaiheen aikana synty-
nyt kontakti konsultin ja arvioitavan välillä. Molemmat
osapuolet voivat välittömästi siirtyä suoraan itse asiaan,
eli myyntihenkilöiden henkilökohtaiseen kehittämiseen
ja sitä kautta koko myynnin positiiviseen kehitykseen.*

John Bergman

Kirjoittaja on INTERPERSONAN myyntivalmentaja

Q&A Kysymyksiä & Vastauksia

Tiimin jäsen ei hyväksy palautetta

Webbisivustoltamme www.interpersona.fi löytävällä kyselylomakkeella voi esittää kysymyksiä Interpersonan konsulteille johtamiseen, organisaation ja itsensä arviointiin ja kehittämiseen, urasuunnitteluun ja muihin inhimillisiin voimavaroihin liittyvistä ongelmista ja mahdollisuuksista. Julkaisemme kussakin Uutiskirjeessä yhden mielenkiintoisen kysymyksen ja siihen annetun vastauksen.

Kysymys: Tiimissäni on työntekijä joka ei halua ottaa palautettani hänen suorituksistaan tai ehdotuksiani kehityskohteista kuuleviin korviin. Mitä voin tehdä jotta saisin hänet kuuntelemaan ja ymmärtämään mitä haluan hänen tekevän?

”Tiimin vetäjä”

Vastaus: Suorituspalautteiden tarkoituksena on auttaa työntekijää kehittymään mutta monille ihmisille kielteisen palautteen vastaanottaminen koskien omaa epätydyttävää toimintaa on vaikeata. Myös palautteen antaminen koetaan hankalaksi ja valitettavasti moni esimies päättää jättää koko asian sikseen sen sijaan että keskustelisi siitä asianomaisen kanssa. Työntekijä joka ei ole saanut rehellistä palautetta tekemisistään saattaa kuvitella että hän itse asiassa suoriutuu hyvin jolloin kommentit epätydyttävästä toiminnasta aiheuttavat hämmennystä.

Kun työntekijä kiistää, vastustaa tai torjuu oikeudenmukaisesti annetun palautteen hän myös menettää mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Sinä et voi vaatia kaikkia hyväksymään antamaasi palautetta mutta tavoitteenasi tulee kuitenkin olla, että palautetta kuunnellaan ja ymmärretään.

Palautteen tulee olla rehellistä, selkeätä, tehokasta ja rakentavaa. Sinun tulee myös muistaa, että ihmiset prosessoivat asioita ja reagoivat niihin eri tavoin. Jotkut ymmärtävät viestisi nopeasti toisten tarvitessa aikaa asioiden pohdiskelamiseen. Jotkut haluavat, että sinä kerrot heille miten pitäisi kehittyä ja mitä pitäisi muuttaa. Toiset taas haluavat löytää ratkaisuja tiettyyn ongelmaan omin päin.



Sinun pitää myös olla tarkka ja yksilökohtaisesti räätälöidä kommenttisi ilman että viestisi vesittyvät. Uusi työntekijä saattaa pahoittaa mieltään tekemästään virheestä kokeneemman henkilön nähdessä tässä pikemmin mahdollisuuden oppia ja kehittyä ja sitä kautta edistää uraansa.

Henkilö jolla on ongelmia työn ulkopuolella saattaa reagoida varsin tunnepohjaisesti saamaansa suorituspalautteeseen. Sinun ei tarvitse tietää kaikkea työntekijäsi yksityiselämästä eikä sinun myöskään pidä välttää palautteen antamista tämän tapaisissa tilanteissa. Mutta olemalla tietoinen henkilökohtaisista ongelmista voit varautua mahdollisiin voimakkaisiin tunnereaktioihin.

Alaisesi saattaa myös torjua palautteesi koska hän ei yhdy sen johtopäätöksiin. Sinun pitää siksi varautua kuuntelemaan vastalauseita ja keskustelemaan niistä. Ja tarpeen vaatiessa sinun pitää myös olla valmis puolustamaan näkemyksiäsi.

Ja lopuksi: älä unohda antaa myönteistä palautetta kun alaisesi on toiminut hyvin!

Kolumni:

Yrityksen eettiset arvot ja maine kulkevat käsi kädessä

Hyvätkin ihmiset voivat välillä hairahtua toimimaan väärin pyrkiessään koko tarmollaan saavuttamaan yrityksen toiminnan kannalta merkittävän tavoitteen kykenemättä kuitenkaan pohtimaan päätöstensä haittapuolia.

Ford Motor Companyn suunnitteluosastolla tehtiin järkyttävän huono – ja erittäin epäeettinen – päätös 1970-luvun puolivälissä testattaessa Ford Pintoa, yrityksen uutta pienikokoista henkilöautomallia. Fordin pääjohtaja Lee Iacocca oli ohjeistanut, että japanilaisten tuontiautojen kanssa kilpaillakseen yrityksen olisi valmistettava auto, joka painaisi alle 2000 naulaa (910 kiloa) ja maksaisi alle 2000 dollaria. Kahdentuhannen naulan ja dollarin hokema jyskytti kaikkien projektin parissa työskentelevien päässä ikään kuin kysymys olisi ollut elämästä ja kuolemasta.

Painon karsimiseksi polttoainesäiliö sijoitettiin taka-akselin ja puskurin väliin. Mutta auton perään kohdistuvissa törmäystesteissä akselista esiin työntyvät tapit ja pultit puhkaisivat tuon tuosta polttoainetankin, josta valuva polttoaine syttyi aiheuttaen räjähdysmäisen tulipalon. Tähän keksittiin ratkaisuksi 11 dollarin hintainen kotelo akselin ympärille estämään säiliön puhkeamisen ja polttoainevuodon. Mutta laskelmien mukaan kotelon lisääminen olisi kasvattanut auton painoa kahdella kilolla ja asennuttaminen kaikkiin uudenmallisiin ajoneuvoihin maksanut yhteensä 137 miljoonaa dollaria. Tällöin päädyttiin jostain syystä laatimaan lähes käsittämättömältä tuntuva laskelma: jos kunkin uuden Ford Pinto-mallin tulipalossa surmansa saavaksi ennakoidun henkilön yhtiölle aiheuttamaksi kustannukseksi arvioitaisiin 2000 dollaria ja vastaavasti jokaisen vakavan palovamman kustannukseksi 67 000 dollaria, henkilövahinkojen ”kokonaishinnaksi” muodostuisi vain 49,5 miljoonaa dollaria. Niinpä kustannus-hyötyanalyysin tulosten perusteella – eettisiä periaatteita huomioimatta – päätettiin olla lisäämättä mainittua koteloa taka-akselille. Päätöksen inhimilliset seuraukset olivat järkyttävät, sillä Ford Pintojen kolareista aiheutuneissa tulipaloissa menehtyi kymmeniä ja taas kymmeniä ihmisiä. Seurauksia koitui kuitenkin myös Fordille. Yritys joutui syytteeseen moninkertaisesta kuolemantuottamuksesta, määrättiin maksamaan puolisen miljardia dollaria vahingonkorvauksia ja kärsi tapahtumasarjan tuomasta kielteisestä julkisuudesta vuosien ajan.

Tämä tapaus on ääriesimerkki siitä, mitä monissa yrityksissä tapahtuu päivittäin, vaikkakaan kyse ei yleensä ole ihmishengistä. Ihmiset tekevät yrityksen tavoitteiden



yllyttäminä päätöksiä, jotka ovat eettisesti kestäättömiä eivätkä perustu samoille arvoille, joita päättäjät noudattaisivat perhe-elämässään. Jos tällaiset päätökset tulevat julkisuuteen, yrityksen maine voi vahingoittua vakavasti.

On muistettava, että maineen rakentamiseen tarvitaan vuosia mutta menettämiseen vain silmänräpäys.

Neuvostokommunismien kaatumisen jälkeen tutkivan journalismin harjoittajien määrä on kasvanut valtaisesti ympäri maailman. On myös yhä enemmän hallitusten ulkopuolisia järjestöjä, jotka tarkkailevat yritystoimintaa eri puolilla maailmaa tarkasti ja herkeämättä.

Yritysten on oltava erityisen valppaina toimiessaan kotimaansa ulkopuolisilla alueilla, joiden lainsäädännössä on eroja ja mahdollisesti myös aukkoja kotimaahan verrattuna. Voi syntyä houkutus toimia alimpien mahdollisten vaatimusten mukaan, mikä voi aluksi tuoda säästöjä, mutta voi myös olla yrityksen kannalta tuhoisaa, jos sinänsä lainmukainen toiminta näkyy suurelle yleisölle epäeettisenä. Asiaankuuluvat hallitusten ulkopuoliset järjestöt ja toimittajat eivät epärooi nostaa yritysten toimintaan liittyviä ikäviä uutisia näkyvästi esille.

Hyvä maine on todellista plussaa tuottavuudelle. Kuluttajatkin ostavat mieluusti tavaroita ja palveluita yrityksiltä, joita kunnioitetaan. Lisäksi arvostetut yritykset

ovat muidenkin yhteistyötahojen mieleen: niin tavaran-toimittajien, työntekijöiden kuin sijoittajienkin, varsinkin eettisten rahastojen salkunhoitajien. Jos suomalaisyritys, joka on menettänyt maineensa toimittuaan epäeettisesti jossain kaukaisessa maailman kolkassa, haluaa ryhtyä liikesuhteeseen vaikkapa kanadalaisen yrityksen kanssa, voi tuo suomalaistoimija joutua suurennuslasin alle yhteistyön muodostusvaiheessa, sillä vastapooli saattaa haluta tarkastella kaikkia yrityksestä saatavilla olevia tietoja huomattavasti laajemmin kuin perinteisessä due diligence -prosessissa. Yhteistyö voi tuolloin kaatua, jos suomalaisyrityksellä on taustallaan epäeettisiä valintoja riippumatta niiden tapahtumapaikasta.

Yritykset voivat suojautua työntekijöidensä toiminnasta aiheutuvalta maineen menetykseltä.

Lähtökohtana on suorittaa arviointi siitä, miten sidosryh-mät suhtautuvat yritykseen. Hyödyntämällä kohderyh-mien, kohdennettujen kahdenkeskisten haastattelujen ja otospohjaisten mielipidetiedustelujen yhdistelmää voi-daan kohtuukustannuksin profiloida tarkastikin, miten yritykseen suhtaudutaan ja mitä potentiaalisia uhkia yri-tyksen maineelle on.

Näiden tietojen avulla ylin johto voi kohdistaa täsmäl-lisiä toimenpiteitä näkyvimpiin heikkoihin kohtiin. Ylin johto voi myös yhdessä sidosryhmien kanssa kehittää yritykselle eettisen ohjeiston. Eettistä ohjeistoa ei kannata ajaa sisään runnomalla pää- tai toimitusjohtajan rum-mutuksen tahtiin. Sen sijaan ohjeisto kannattaa luoda tyvestä latvaan, niin että kaikki voivat sitoutua siihen ja tunnistaa ne arvot, joita yritys edellyttää noudatettavan kaikessa yrityksen nimissä tehtävässä toiminnassa.

Viime kädessä juuri yrityksen sisäinen kulttuuri määrittää, mitä riskejä yrityksen maineelle voi muodostua.

Yksilö voi monessa tapauksessa tunnistaa arvoihin liitty-vän, selvästi epäeettisen toiminnan seuraavien kysymys-ten avulla: "Haluaisinko lukea toiminnastani lehdistä?" tai "Miltä lapsistani tuntuisi, jos he tietäisivät minun toi-mivan näin?". Monimutkaisempia sen sijaan ovat pää-tökset, joissa on valittava kahden sellaisen toimenpiteen väliltä, jotka eri perusteiden arvioituna voivat kumpikin vai-kuttaa "oikeilta" vaihtoehdoilta. Esimiehiä voidaan kou-luttaa ratkaisemaan tällaiset eettiset ongelmat yhdessä alaistensa kanssa.

Kun jokin menee vikaan, yrityksen on oltava tie-

toinen juridisista vastuistaan, mutta oltava samalla – lainopillisten asiantuntijoidensa neuvojen puitteissa – mahdollisimman avoin ja läpinäkyvä ja toimittava nope-asti huonojen uutisten julkistamisessa pannaakseen spekuloinnille pisteen. Richard Nixonin ura Yhdysvaltain presidenttinä olisi voinut jatkua, jos hän ei olisi ruvennut toimiin Watergate-murron salaamiseksi.

Hyvä maine on välttämättömyys, ei ylellisyyttä, ja kaikki yrityksen palveluksessa toimivien on omalta osal-taan varjeltava yrityksen mainetta.

Tim Cullen

*Tim Cullen on Englannin Oxfordissa toimivan konsultointiyritys TCA International Policy Mana-gementin toimitusjohtaja. Hän on Executive Leadership Faculty Ltd:n hallituksen puheenjohtaja sekä Oxfordin yliopiston The Oxford Programme on Negotiation -ohjelman ohjelmajohtaja. Hän on yksi Man-saaren rahoitustarkastuksesta vastaavan julkisen elimen (Financial Supervision Commis-sion) komissaareista. Entinen Maailmanpankin tiedotusjohtaja Cullen toimii opettajana liike-elä-män etiikkaan ja maineeseen liittyvissä asioissa, ja hänen konsultointiyrityksensä toimialueena on sidosryhmien mukanaolo luonnonvaroihin liittyvissä kysymyksissä sekä yritysten ja valtion laitosten neuvominen hallinto-, etiikka- ja maine-asioissa.

Kirja-arvostelu:

Mikä meni pieleen brandauksessa?

Matt Haigin kirjan ”Brand failures” ymmärtää paremmin kun muistaa, että yksittäisten tuotteiden fyysiset ja todelliset ominaisuudet jäävät brändien mielikuvien varjoon. Kirjassa esitettyjen megabrändien kohdalla, kuten Coca-Cola, Kellogg’s ja Virgin, tämä väite pitää erittäin pitkälle paikkansa.

Kirjan tarkoituksena ei ole herkutella massiviisilta tuntuilta epäonnistumisilla, vaan näyttää, että myös suurissa asiantuntijaorganisaatioissa saatetaan tehdä vakavia arviointivirheitä silloin tällöin.

Alkuperäisessä teoksessa käsiteltiin 100 casea, ruotiksi käännettyssä versiossa määrä on puolitettu. Tämä tekee kirjasta todella helppolukuisen ja väitän, ettei alkuperäinen tavoite osoittaa ihmisten erehtyväsyyden esiintymisen kaikkialla ole kärsinyt aineiston vähentämisestä.

Kirjan punainen lanka on yksinkertaisuudessaan ”kuuntele asiakkaitasi!”. Tämänhän pitäisi olla jokaisen myyjän perussääntö – miksei sitten myös markkinoinnista vastaavien? Kirjan mukaan ei esimerkiksi yksikään McDonaldsin menestyksistä ole syntynyt pääkonttorissa vaan kentällä, yksittäisissä ravintoloissa. Miettimisen arvoinen tosiasia? Empatian ja asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtämisen puute on kirjassa esitettyjen esimerkkitapausten kohdalla johtanut aina resurssien tuhlaamiseen ajan, arvostuksen ja luonnollisesti rahan muodossa. Esimerkit ovat yleensä USA:sta, mutta joitakin japanilaisia ja eurooppalaisiakin mahtuu mukaan listaan kaikkien aikojen pahimmista brändäyserehdyksistä.

Haig jakaa erehdykset alaluokkiin ja antaa samalla muutaman esimerkin elävästä elämästä:

Klassikot: Ford Edsel ja New Cola – tuotteita, joita asiakkaat eivät halunneet

Mielettömät ideat: Pepsi AM (kuka tarvitsee aamucolajuoman?)

Laajennukset: Harley-Davidson hajuvedet – ajattele nykyisiä asiakkaitasi!

PR: Exxon Valdez – vaikene ja suhtaudu ylimielisesti kanssaihmiesten mielipiteisiin

Kulttuuriongelma: CBS-yhtiön tapa hoitaa Fender-kitaran mainetta

Henkilökohtaiset epäonnistumiset: Planet Hollywood – ruuan merkitys ravintola-alalla

Uudelleenbrändäys: British Airways-yhtiön päätös poistaa kansalliset tunnuksset lentokoneiden pyrstöistä

IT: boo.com – webbsaitti, joka ei toiminut

Väsyneet tuotemerkit: Kodak, Polaroid – muu maailma ajaa ohi.

Jokaisen esimerkin yhteydessä esitetään yhteenveto kokemuksista; markkinointia opiskeleville ne voivat toimia inspiraation lähteenä, mikäli halutaan tutkia syvemmin ja tarkemmin mielenkiintoista aihetta. Muille kirjan opetus voisi olla esimerkiksi muistutus siitä, että jälkivisausta helpompaa viisautta on vaikea löytää.



Kirjaa voi suositella kevyenä välipalana, jonka lukee nopeasti. Tekstin luonne on paikka paikoin vahvasti ironinen ja viihteellinenkin. Tämä pitää ennen kaikkea paikkansa kappaleessa, jossa esitetään mainosten käännösvirheitä. On vaikea uskoa, että ne ovat todella oikeasta elämästä!

Omien erehdysten kautta on ehkä hyvä saada lisäkokemusta, mutta muiden tekemien mokista oppiminen on paljon hausempaa!

John Bergman

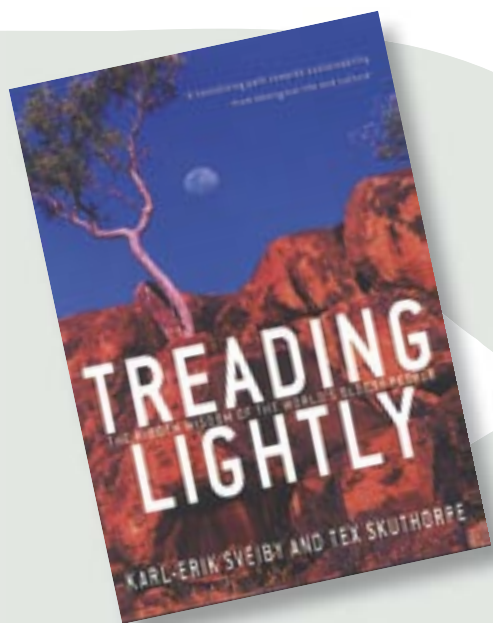
Kirjoittaja on INTERPERSONAN myyntivalmentaja Matt Haig: *The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*. Kogan Page 2005.

Kirja-arvostelu:

Tietojohtaminen ei ole mikään uusi keksintö!

Hankenin professori Karl-Erik Sveiby kuuluu tietojohtamisen kansainvälisesti arvostetuimpiin asiantuntijoihin. Hän on kirjoittanut aiheesta useita teoksia joista viimeisin ilmestyi aikaisemmin tänä vuonna Australiassa. "Treading lightly" on syntynyt yhteistyössä maan aboriginaali-asiakkaita edustavan taiteilija-opettaja-valmentaja Tex Skuthorpen kanssa.

Kirjassa kerrotaan alkuasukasheimojen tavasta organisoitua ja niiden johtamisjärjestelmästä. Toimintatavat kehittyivät vuosituhansien aikana. Aboriginaalit elivät eristettyä elämää omalla mantereellaan ja alkuperäiskulttuurin tuho alkoi vasta 1700-luvulla siirtomaavallan aikana. Kirjoittaja Sveiby ja taustavaikuttaja/kuvittaja Skuthorpe tarjoavatkin teoksen sivuilla rautaisannoksen alkuasukas historian ja yleistä elämäntapaa joilla taatiin ekologisesti kestävä kehitys vuosituhannesta toiseen. Kirja on jo näiltä osin mielenkiintoinen ja avartava.



Varsinaisen lukuelämyksen "Treading lightly" tuottaa kuitenkin aboriginaalien johtamisfilosofian syvintä olemusta eritellessään. Järjestelmä oli (ja on tänäkin päivänä joiltakin osin alkuperäiskulttuurin jäljelläolevissa yhteisöissä) erittäin epähierarkkinen. Heimopäälliköitä saati ruhtinaita tai kuninkaita ei ollut lainkaan eikä myöskään muodollisia valtakenteitä. Ihmisillä ei ollut jumalia eikä

maallisia mahtimiehiä. Vain "wiringinit" eli viisaat miehet olivat muita kunnioitettuihin.

Organisoinnin periaatteena oli, että oppiminen ja osaaminen olivat arvossaan. Yksilö vaikutti kokemukseensa ja taitojensa avulla – ei valta-asemiin nojautuen. Roolitus ja vastuuttaminen hoidettiin huolella: kullakin yhteisön jäsenenä oli oma vastuualueensa jota hän hoiti ja johon kuuluvissa asioissa hän oli auktoriteetti. Tehtäviin valmistauduttiin perusteellisesti ja jatkuva oppiminen, kouliintuminen ja valmennus olivatkin kehityksen keskeisiä tekijöitä.

Aborigaanit olivat luku- ja kirjoitustaidottomia. Suullisen perimätiedon tallentaminen ja edelleen saattaminen olivat alkuperäiskansan informaatiojärjestelmän kulmakiviä. "Opettavaisilla tarinoilla" oli keskeinen merkitys ja niiden avulla lapsille ja aikuisille siirtyi sukupolvesta toiseen koottua kokemusta ja osaamista. Tarinoiden rakenne oli hyvin selkeä ja looginen ja niihin liittyi sekä dramatiikkaa että ongelmien esittelyä lopputuleman ollessa: mitä me tästä opimme? Kirjoitettuja lakeja ei luonnollisesti ollut vaan käyttäytymiskooditkin esitettiin tarinan muodossa.

"Treading lightly" on mielenkiintoista luettavaa niille jotka haluavat vähän erilaista lähestymiskulmaa johtamiseen. Sveibyn kantava ajatus on, että aboriginaalien yhteiskunta itse asiassa oli tietojohtamiseen perustuva. "Knowledge Management" olisi näinollen käsitteenä melko tuore mutta sisällöltään tuhansia vuosia vanha. Kirjoittaja erittelee tietojohtamisen eri ulottuvuuksia ja toteaa käytännönläheisin esimerkein miten Australian alkuperäiskansan oppeja voidaan soveltaa tänään – ja huomenna. Suosittelem kirjaa tutustumista ennenkaikkea asiantuntijaorganisaatioiden johtamistehtävissä työskenteleville.

Mats Kockberg

Kirjoittaja on liikkeenjohdon neuvonantaja ja INTERPERSONAN toimitusjohtaja

Karl Erik Sveiby and Tex Skuthorpe: Treading lightly. The hidden wisdom of the world's oldest people. Allen & Unwin 2006.

Kirja-arvostelu:

Alaisen opas menestykseen

Markku Silvennoinen ja Risto Kauppinen ovat kirjoittaneet tänä syksynä ilmestyneen oppaan alaisille: "Onnistu alaisena- näin johdan esimiehtäni ja itseäni". Markku Silvennoinen on kokenut kouluttaja sekä Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry:n pääsihteeri ja Risto Kauppinen toimii yritysvalmentajana.

"Sankariesimiesten" aika on ohi. Esimiehistä on tulossa "fasilitaattoreita", jotka eivät aina tiedä kaikkea itse. Johdettaville asetetaan entistä suurempia vaatimuksia ja esimiehen tehtävänä on auttaa alaisiaan olemaan mahdollisimman tehokkaita työssään.

Kirja käsittelee alaisen ja esimiehen välistä suhdetta, jolloin asioita ei voida tarkastella yksipuolisesti. Eri aiheita tarkastellaankin usein ensin esimiehen näkökulmasta. Sen jälkeen pohditaan alaisen mahdollisuuksia vaikuttaa esimieheensä tai omaan tilanteeseensa. Jokaisen luvun lopussa esitetään joukko kysymyksiä, joiden tarkoituksena on herättää lukijassa oivalluksia. Lukijaa kehoitetaan pohtimaan, miten hän itse on käyttäytynyt eri tilanteissa, millaisen kohtelun hän on esimieheltään saanut, mitä hän itse voisi tehdä tilanteen parantamiseksi jne.

Kirjoittajat kehottavat alaisia olemaan aktiivisia - kysymään esimieheltään suoraan, kun jokin asia jäi epäselväksi ja kyseenalaistamaan asioita, jos eivät ole esimiehen kanssa samaa mieltä. Hyvä itsetuntemus on tehokkaalle alaiselle tärkeä, mutta alaisen pitää myös pystyä ymmärtämään esimiehen reaktioita eri tilanteissa.

Kirja käsittelee alaisen vallan lähteitä ja vaikuttamistapoja. Se kertoo millä tavalla luottamus rakennetaan ja miten opitaan tunnistamaan oman ja esimiehen sosiaalinen tyyli. Kirjoittajat puhuvat esimiehistä, joilla ei ole kykyä tai halua toimia asemansa edellyttävällä tavalla. Alaisen tulee silloinkin tukea esimiestään ja osoittaa hänelle arvostusta. Jos alainen ei arvosta esimiestään, tämä voi johtua myös alaisen epärealistisista odotuksista esimiestään kohtaan. Alaiselle kerrotaan kirjassa mitä esimiehen tehtäviin kuuluu ja mitkä ovat hänen mahdollisia huolenaiheita ja haasteita. Lisäksi kehoitetaan tuomaan esimiehille ratkaisuja mieluummin kuin kysymyksiä, lunastamaan omat lupauksensa sekä keskittymään niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa.

Tehokas alainen tarvitsee hyvät vuorovaikutustaidot. Hän osaa antaa esimiehelleen palautetta ja kohdata erimielisyyksiä. Mikäli esimies-alaisus on epätyytyväistä, alaisen viimeinen keino on esimiehen vaihtaminen. Tämä tapahtuu joko siirtymällä itse muihin tehtäviin tai ryhtymällä aktiivisesti toimimaan esimiehen siirtämiseksi toisiin tehtäviin. Esimiehen "vaihtaminen" voi mielestäni



olla käytännön työelämässä hyvin vaikeaa toteuttaa.

Kirja on tarkoitettu niille jotka haluavat onnistua alaisina. Sen paras anti on, että se auttaa lukijaa analysoimaan omaa tehokkuuttaan alaisena. Se antaa myös johdettavalle yleisen kuvan esimiehen arjesta. Toisaalta asioiden tarkastelu vuorotellen esimiehen sekä alaisen näkökulmasta tekee tekstistä sekavan. Kannessa todetaan myös, että kirja antaa esimiehille paljon pohdittavaa. Kirja voi olla mielenkiintoinen esimiehelle, jolle henkilöjohtaminen on uusi haaste. Suosittelisin, että esimiehet varaisivat ennen kaikkea aikaa avoimeen keskusteluun alaisensa kanssa. Sitä kautta heillä on mahdollisuus oppia näkemään asiat myös alaisensa näkökulmasta parhaiten.

Alaisia kehoitetaan kirjassa rohkeaan ja aktiiviseen toimintaan. Siihen liittyviä riskejä on myös mainittu. Henkilösuhteet voivat olla hyvin monimutkaisia. Esimerkiksi diplomaattisuutta ja tilanneherkkyyttä henkilösuhteissa ei ole mielestäni korostettu kirjassa tarpeeksi. Kirjan neuvoja tarkasti noudattaen saattaa ajautua hankaliin ristiriitatilanteisiin esimies-alaisuudessa. Vaikka olemmekin siirtymässä "sankariesimiehestä" kohti "partneruutta", ei esimiehen ja alaisen välinen suhde ole useinkaan täysin tasavertainen. Liian aktiivinen, esimiehen toimintaa ja päätöksiä jatkuvasti kyseenalaistava alainen voidaan kokea aggressiiviseksi ja hankalaksi. Useimmiten juuri esimies valitsee oman tiiminsä ja alaisen yllä kuvattu toiminta voi olla uraa rajoittava.

SUSANNE STENFORS

Kirjoittaja toimii liikkeenjohdon neuvonantajana
INTEPERSONA Oy:ssä

Risto Kauppinen & Markku Silvennoinen: Onnistu alaisena - näin johdan esimiehtäni ja itseäni.

Tammi oppimaterialit 2006

TALOUSKYSELY Syksy 2006

Interpersona kysyy kaksi kertaa vuodessa 50 suurimman osuuspankin toimitusjohtajilta heidän mielipidettään rahoitusalan kehitysnäkymistä seuraavan puolivuotiskauden aikana. Tutkimus suoritetaan OKO:n Andelsbanknytt-lehdelle.

Kysely on mielenkiintoinen koska kohderyhmä on varsin lähellä markkinoita – koostuuhan pankin asiakaskunta sekä yrityksistä että yksityishenkilöistä. Suuren aluepankin johtajalla on herkäät tuntosarvet!

*Tässä yhteenveto tutkimuksesta:
(oikeanpuoleinen sarake; kevään 2006 tulokset)*

Kysymys 1:

Miten luulette kulutusluottojen kysynnän kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?

Kasvaa	56 %	47 %
Vähenee	0 %	3 %
Pysyy ennallaan	44%	47 %
En tiedä	0 %	3 %

Kysymys 2:

Miten luulette asuntoluottojen kysynnän kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?

Kasvaa	8 %	6 %
Vähenee	17 %	26 %
Pysyy ennallaan	75 %	65 %
En tiedä	0 %	3 %

Kysymys 3:

Miten luulette asuntotuotannon kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?

Kasvaa	17 %	15 %
Vähenee	8 %	12 %
Pysyy ennallaan	75 %	68 %
En tiedä	0 %	5 %

Kysymys 4:

Miten luulette rahasto-osuuksien ja vakuutuslaitosten kysynnän kehittyvän pankkialueellanne seuraavan kuuden kuukauden aikana?

Kasvaa	61 %	77 %
Vähenee	6 %	0 %
Pysyy ennallaan	33 %	21 %
En tiedä	0 %	2 %

Kysymys 5:

Miten luulette korkotason kehittyvän seuraavan kuuden kuukauden aikana?

Kasvaa	92 %	59 %
Vähenee	3 %	0 %
Pysyy ennallaan	5 %	38 %
En tiedä	0 %	3 %

Kysymys 6:

Miten luulette HEX-indeksin kehittyvän seuraavan kuuden kuukauden aikana?

Kasvaa	53 %	50 %
Vähenee	6 %	9 %
Pysyy ennallaan	41 %	35 %
En tiedä	0 %	6 %

PROGNOS-FORUM SYKSY 2006

Oma business kukoistaa!

Suomalaiset yritysjohtajat ovat edelleen erittäin optimistisia mitä tulee oman yrityksen kehitysnäkymiin. Joka toinen yritys ilmoittaa lisäävänsä henkilökunnan määrää. Mutta Suomen kansantaloudelle kokonaisuutena suhdannehuippu on saavutettu.

Liikkeenjohdon konsulttiyritys Interpersona on vuodesta 1993 tehnyt suhdannekyselyn businesslehti Forum för ekonomi och teknikille. Kyselyn tarkoituksena on selvittää mitä mieltä Suomen 500 suurimman yrityksen toimitusjohtajaa ovat taloudellisista trendeistä seuraavan kuuden kuukauden aikana. Kysely suoritetaan sähköpostitse, vastausprosentti oli tällä kertaa 25.

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

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

	Syksy 2006	Kevät 2006
Parantuu	19 %	38 %
Huonontuu	4 %	6 %
Jatkuu samanlaisena	77 %	56 %
En tiedä		-

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

	Syksy 2006	Kevät 2006
Kasvaa	71 %	70 %
Pienenee	6 %	5 %
Jatkuu samanlaisena	23 %	25 %
En tiedä		-

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

	Syksy 2006	Kevät 2006
Lisääntymään	49 %	40 %
Pienentymään	14 %	11 %
Jatkuu ennallaan	37 %	49 %
En tiedä		-

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

	Syksy 2006	Kevät 2006
Hyökkääväksi	55 %	52 %
Puolustavaksi	6 %	11 %
Tilannetta seuraavaksi	39 %	37 %
En tiedä	-	-

JohtajuusBarometri 2007

Mikä suomalaista yritysjohtajaa askarruttaa?

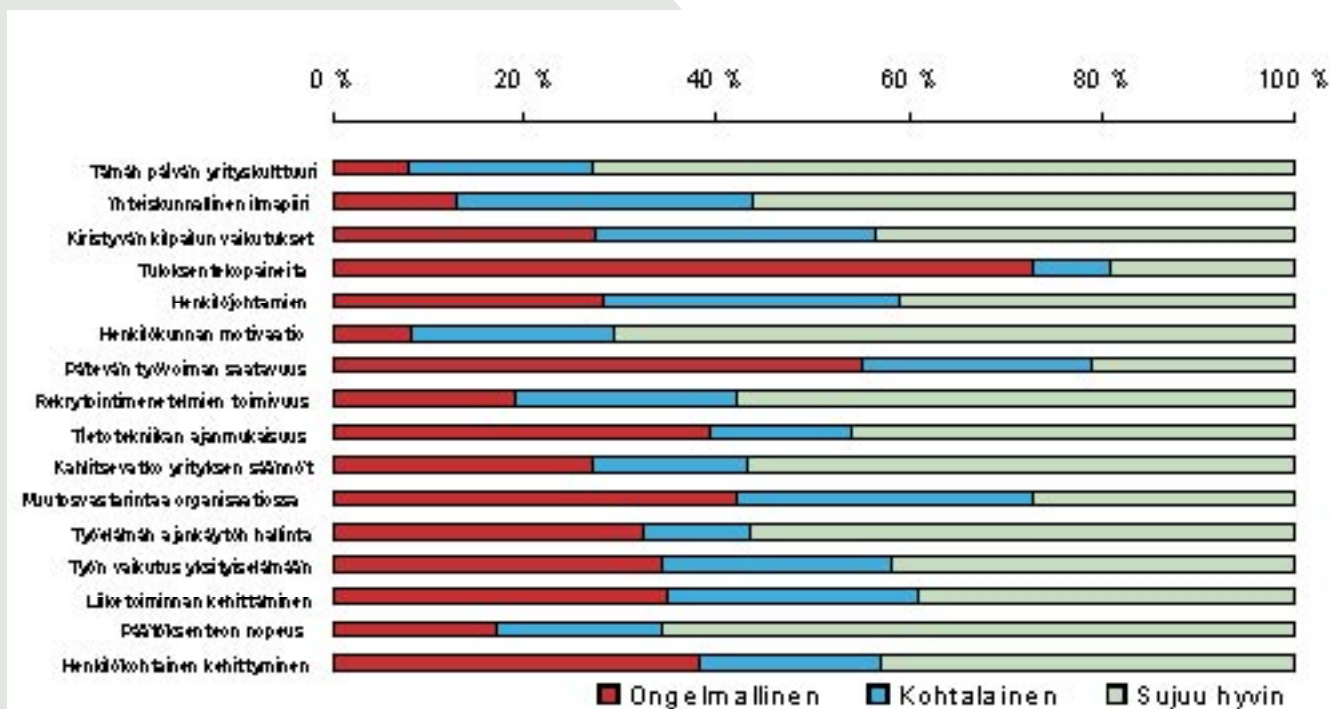
Suomalaiset yritysjohtajat kokevat myös tänä vuonna tuloksetekopaineet suurimmaksi ongelma-alueeksi omassa johtamisessaan. Muita pullonkauloja ovat pätevän työvoiman saantiin liittyvät ongelmat ja yrityksessä esiintyvä muutosvastarinta.

Henkilökunnan motivaatio koetaan hyväksi ja päätöksenteko nopeaksi. Työn ja vapaa-ajan väliset ristiriidat koetaan entistä pienemmiksi.

Tämä ilmenee Interpersonan JohtajuusBarometri 2007-tutkimuksesta joka julkaistiin Taloussanomissa 24.11.2006

Lue lisää johtajuusbarometristä Interpersonan kotisivuilta: www.interpersona.fi

Näin kysely tehtiin: Kohderyhmänä oli 504 ylimmän ja keskijohdon edustajaa eri puolilta Suomea. Kysely tehtiin seitsemännen kerran. Nettikysely tehtiin lokakuun puolessa välissä. Siihen vastasi 141 johtajaa. Vastajat poimittiin Interpersonan rekisteristä.



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
tai interpersona@interpersona.fi
www.interpersona.fi

Uutiskirjeen tilaukset:

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

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

