

### Tässä numerossa:

#### Viisi kysymystä johtajuudesta toimitusjohtaja Kai Seikulle

Kai Seikun nimitys HK Ruokatalon toimitusjohtajaksi sai suuren ja positiivisen mediahuomion. Tässä uutiskirjeessä hän kertoo näkemyksistään johtamisen haasteista

(s.1)



#### Kolumni naisjohtajuudesta

Mats Kockberg käsittelee kolumnissaan kysymystä naisista ja johtajuudesta. Tarkastelukulman muuttaminen tasa-arvonäkökulmasta liiketoiminnan kehittämisperspektiiviin kohtaisi nopeisiin ja konkreettisiin tuloksiin!

(s.10)



#### "Iloisina ja ylpeinä Global Challenge-kisan maaliin"

Eero Lehtisen kipparioima SAIC La Jolla sijoittautui loppujen lopuksi viidenneksi tiukassa maailmanympäripurjehduksessa. Eero kertoo raportissaan kahden viimeisen osuuden tapahtumista



(s. 3)

#### Kirja-arvostelu: Kiltti tyttö ei pääse pomoksi

Omien kehityskohteiden tiedostaminen ja niiden kanssa työskenteleminen auttaa naisia keskittymään olennaiseen ja siten menestymään työelämässä. Näin väittää Lois P. Frankel tuoreessa kirjassaan

(s.11)



#### "The Leadership-challenge – johtamisen ja tiimien kehittämistyökalu"

Mats Kockberg ja Eero Lehtinen lanseeraavat syksyn aikana johtoryhmille ja muille avaintiimeille tarkoitetun seminaarin Global Challenge-maailmanympäripurjehduksesta saatujen kokemusten perusteella. Tuotteesta tulee konkreettinen kehittämistyökalu



(s.8)

#### Kirja-arvostelu: Living on Thin Air

Toimintaympäristön muuttuessa johtamiselle, rakenteille, prosesseille, asenteille ja omistamiselle syntyy uusia haasteita. Englantilainen Charles Leadbeaterin aiheesta kirjoittamasta kirjasta on muutamassa vuodessa tullut klassikko.

(s.12)



#### Palvelujen vapauttaminen on koko EU:n etu

Europarlamentaarikko Alexander Stubb kertoo raportissaan palveludirektiivistä ja sen välttämättömyydestä. Se toisi Eurooppaan mm. 600 000 uutta työpaikkaa

(s.9)



#### Uutiskirjeen tilaukset ja yhteystiedot

(s.13)

## Viisi kysymystä johtajuudesta toimitusjohtaja KAI SEIKULLE

*Interpersonan Uutiskirje esitti viisi kysymystä Kai Seikulle, joka toimii HK Ruokatalo Oy:n toimitusjohtajana 1.9.2005 alkaen ja koko HK Ruokatalo Group Oy:n toimitusjohtajana 1.4.2006 alkaen. Johtamisen ydinkysymyksenä hän pitää kykyä nähdä metsä puilta.*

*Kai Seikku aloitti syyskuun alussa HK Ruokatalon Suomen yhtiön toimitusjohtajana. Ensi huhtikuussa hän ottaa vastaan konsernijohtajan tehtävät. Seikku on aikaisemmin ollut hasan&partnersin toimitusjohtaja 1999-2005 sekä McCann-Ericksonin maajohtaja 2002. Tätä ennen hän toimi liikennejohtajan konsulttina The Boston Consulting Groupissa.*

### **Mitkä ovat hyvän johtajuuden tärkeimmät tunnusmerkit?**

*Kyky nähdä metsä puilta. Tämä tarkoittaa selkeän, haastavan, mutta realistisen tavoitteen asettamista ja kommunikoinnista organisaatiolle. Parhaimmillaan yrityksen strategia on yksinkertainen ja läpinäkyvä siten, että sen ymmärtävät ja siihen sitoutuvat niin oma väki, sidosryhmät kuin omalla tavallaan kilpailijatkin. Näin yrityksen johtaminen ei ole nippu erillissuorituksia, vaan samaan maaliin tähtäviä toimenpiteitä, joita ei tarvitse kulloinkin erikseen myydä tai perustella.*

*Kun päämäärät ovat selvillä, johtajan tehtävä on inspiroida ja tukea organisaatiota näiden päämäärien saavuttamiseksi. Hyviä ominaisuuksia ovat useimmissa organisaatioissa ja johtamistilanteissa avoimuus, suoruus, johdonmukaisuus, kyky innostaa ja antaa palautetta sekä korkea ammatillinen integriteetti. Pitää toki muistaa, että organisaatioiden erityispiirteet, kulloinkin tilanne ja vaikkapa yrityskulttuuri voivat edellyttää hyvinkin erilaista johtamista tilanteesta riippuen.*

### **Mitkä ovat huonon johtajuuden pahimmat piirteet?**

*Mielestäni organisaatio vailla selkeää, kaikkien tiedossa olevaa ja jaettavaa päämäärää ei voi menestyä pitkällä tähtäyksellä. Tällainen tilanne voi muodostua jopa pitkäaikaisen menestyksen jälkeen, kun organisaatio ei kykene itse uudistumaan ja johto laiminlyö velvollisuutensa näyttää suuntaa. Huonoja piirteitä ovat myös kyvyttömyys kyseenalaistaa tai tehdä (varsinkin kipeitä) päätöksiä, asemaan perustuva johtaminen ja haluttomuus perustella ratkaisuja.*



*Kai Seikku aloitti syyskuun alussa HK Ruokatalon Suomen yhtiön toimitusjohtajana.*

### **Tärkein johtamiseen liittyvä kokemuksenne omalla urallanne?**

*Siirryin konsulttitoimistosta maineikkaan hasan&partnersin toimitusjohtajaksi vain 33-vuotiaana. Olin silloin, nuoren miehen itseluottamuksella, totta kai mielestäni valmis vaativan asiantuntijaorganisaation johtajaksi. Tällä perspektiivillä tuolloinen kokemattomuus osaavien ihmisten ja menestyvän yrityksen johtamisesta hivenen hirvittää. Mainostoimistouran alkuvuodet olivat monessa mielessä opettavaisia, ei vähiten kantapään kautta. Toivottavasti tulevaisuus tuo tullessaan lisää kokemusta ja oppia ja, ennen muuta, toivottavasti minulla on nöyryyttä oppia johtajuutta jatkossakin.*

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

En ole oman uran aikana ehtinyt työskennellä monenkaan johtajan alaisuudessa, joten esikuvat perustuvat aika puhtaasti etäisiin mielikuviin. Tähänastisista esimiehistäni nostaisin esiin Ilta=Sanomien pitkäaikaisen päätoimittajan, Vesa-Pekka Koljosen, joka onnistui olemaan paitsi erinomainen journalisti, osasi myös johtaa journalisteja. Vaikeampaa kuin miltä se kuulostaa. Edeltäjäni, HK Ruokatalon nykyinen toimitusjohtaja Simo Palokangas nauttii laajaa arvostusta yrityksessä ja sen ulkopuolella. Toivon voivani sanoa samaa, kun tekemiäni jatkossa punnitaan.

Etäämmältä, historiasta glorifioituneiden imagojen ja valikoitujen edesottamusten myötä nousevat esiin Churchill ja Mannerheim sekä talvisodan kenraalit. Toki näihin esikuviin liittyy paljon mytologiaa. Vähemmän sotilaallisia, minun silmissäni onnistuneita johtajia ovat esimerkiksi Steve Jobs, Niilo Hakkarainen, Jorma Ollila ja Björn Wahlroos.

## **Huomisen johtamisen tärkeimmät haasteet?**

Yrityskoon kasvaessa ja yritysten kansainvälistyessä kyky kommunikoida muodostuu aikaisempaakin tärkeämmäksi. Kilpailu kiristyy paitsi toimialojen sisällä, myös niiden välillä esimerkiksi parhaista osaajista. Yritykset ovat myös siinä määrin monimutkaisia, ettei johtajalta voi enää edellyttää kaikkien asioiden suvereenia hallintaa. Tämä kehitys korostaa tiiminrakennuskyvyn ja oikeiden avainhenkilöiden valinnan tärkeyttä.

Jatkossa toimiminen globaaleilla markkinoilla on itsestäänselvyys. On selvää, että johtajan on kyettävä johtamaan kansainvälistä organisaatiota kattaen erilaisia kulttuuri-, kieli- ym. taustoja. Kansainvälistymisen johtaminen on kyky, jossa meillä suomalaisilla ei ole pitkiä traditioita mutta paljon opittavaa.



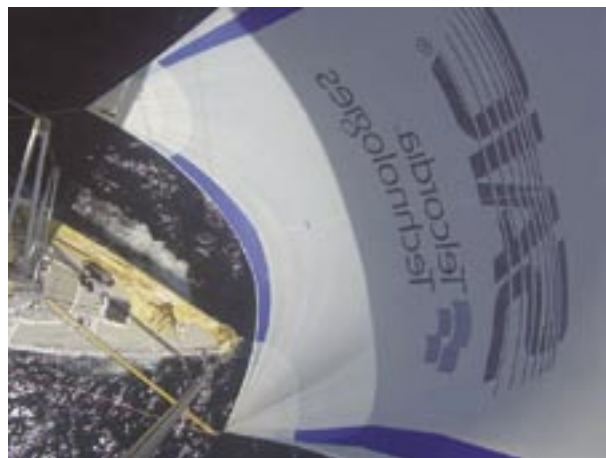
Eero Lehtisen raportit SAIC La Jolla kahdesta viimeisestä etapista Global Challengessa:

## ”Mitalia ei tullut mutta olemme iloisia ja ylpeitä saavutuksestamme”

Global Challenge 2004-05 maailmanympäripurjehdus päättyi Englannin Portsmouthissa olevaan päätössatamaan heinäkuun puolivälissä. Eero Lehtisen kipparioima SAIC La Jolla sijoittautui kokonaiskisassa viidenneksi kahdentoista identtisen purjeneen kovassa taistelussa. Sellaisenaan sijoitus oli miehistölle pieni pettymys mutta kaiken kaikkiaan mielialat olivat kuitenkin korkealla: yhtäkään sisäistä ongelmista tai loukkaantumista johtuvaa poisputoamista ei tapahtunut lähes kymmenen kuukautta kestäneessä kisassa. Interpersona toimi SAIC La Jolla ja Eero Lehtisen neuvonantajana coachaukseen, johtamiseen ja tiimihengen nostamiseen liittyvisä haasteissa koko kisan aikana.

### 6. osuus: Boston - La Rochelle, 3000 mpk

Startti Bostonista tapahtui aivan Boston Harbour Hotelin ikkunoiden alta, kapeassa satama-altaassa oli sunnuntai-iltapäivälle tyypillisen vilkas liikenne ja tuuli tietenkin oli heikko ja suunnaltaan epävakaa. Starttilinja oli niin vinossa tuuleen nähden, että styrbordin halssilla ei ollut mahdollista ylittää linjaa. Siten kaikki veneet havittelivat ”lähtöruutua” vasemmanpuoleisesta ja tuulenpuoleisesta päästä. Me teimme vain pari minuuttia ennen lähtöä vendan aivan linjalla tuomariveneen päässä ja lähdimme styrbordilla kohti poijupäätä. Pari venettä joutui näin väistämään meitä ja pääsimme haluamaamme paikkaan. Lopulta kuitenkin kiihdytyksemme kohti linjaa viimeisen vendan jälkeen myöhästyi emmekä päässeet vapaaseen tuuleen vaan jaoimme BP Explorerin ja Samsungin pakkituuliin. Näiden edellä oli vielä varaslähdön ottanut Stelmar. Ylitimme linjan neljäntenä, mutta emme päässeet kunnolla vauhtiin häiriityissä tuulissa. Kun jouduimme tekemään vielä useamman vendan tuulen kääntyessä täysin vastaiseksi, hävisimme myös isomman keulapurjeen vuoksi lisää. Olimme ainoana veneenä startanneet genoalla, mikä olikin oikea purje tuulen voimakkuuden suhteen, mutta hidas ja kömpelö lukuisissa käännoissä kapeissa kanavissa. Vasta ulommas merelle päästyämme genoa alkoi tuottaa tulosta ja yhä kevenevässä tuulessa nousimme kymmenenneltä tilalta niukkaan johtoon purjehdittuamme mieltäylentävästi läpi koko fliitin.



Kärkitaistelu oli kova – loppujen lopuksi SAIC La Jolla tuli kisassa viidenneksi.

Ensimmäisenä yönä tuuli oli kevyttä ja epävakaa, spinnut nousivat ennen aamua ja olimme hyvin kärkiryhmässä mukana. Aamuyön tunteina meidän piti tehdä iso päätös, lähtisimmeko eteläisemmälle reitille tavoittelemaan lisäpotkua Golf-virrasta ja mahdollisesti parempia tuulia, joita näytti olevan tulossa etelästä pari päivää myöhemmin. Kaikki muut suuntasivat konservatiivisemmalle pohjoiselle ja suuremmalle reitille. Me otimme riskin ja painuimme etelään.

### Ensimmäinen sija vaihtui viimeiseksi

Lyhyellä tähtäimellä emme voineet odottaa kuin tapioita yksinäiseltä reitinvalinnaltamme ja näin kävikin. Kaikkien hermoja testattiin kun hyvä ensimmäisen yön positio muuttui nopeassa tahdissa jumbotilaksi ja ero vain kasvoi muuhun joukkoon. Lopulta pari päivää myöhemmin alkoi valoa näkyä tunnelin päässä. Saimme etelästä uutta tuulta ja istuimme lähes kahden solmun myötävirrassa Golf-virran lähistöllä vaikuttavissa pyörteissä. Nousimme ensin 12 tilalta seitsemänneksi ja jo seuraavan kuuden tunnin jakson aikana kärkeen. Lopulta kasvatimme johtoa lähes 50 mailiin ja kaikki näytti sujuvan todella mallikkaasti. Taktiikkamme riskiosa oli suunniteltu päättyväksi Waypoint Charlien kohdalla minne kaikki suuntasivat keulansa ensimmäisen vajaan 1000 mailin aikana. Siitä eteenpäin oli ilmeistä että pohjoisempi reitti olisi nopeampi ja varmempi, me halusimme tallettaa voittomme tässä kohtaa ja pysytellä takanatulijoiden ja La Rochellen välissä puolustaen siten johtoamme. Mutta tuulet päättivät toisin.



Eero Lehtisen roolia SAIC La Jolan kipparina ja tiimin johtajana kiitettiin erityisesti miehistön keskuudessa.

Suunta Charlielta La Rochelleen oli isoympyräreittiä 66 astetta, me toivoimme voivamme suunnata noin 55 asteen kurssille. Mutta myötätuulikulmat tarjosivat meille noin 70–75 asteen kulmaa tai vaihtoehtoisesti babordin halssilla suuntaa lähes pohjoiseen. Etelämäksi vievällä kurssilla nopeutemme kohti maalia oli 9-10 solmua, toisella halssilla 4-5 solmua. Päätös oli helppo, jatkamme etelämmäksi - "kyllä se tuuli muuttuu ja sama ongelmahan on takana tulijoillakin...". Vaan eipä ollut. Viisi tuntia meidän jälkeen Charlien kierrettyään muu joukko pääsi suuntaamaan erilaisissa tuuloissa juuri toivomallemme 55 asteen kurssille ja ero välillämme alkoi nopeasti kasvaa pohjois-etelä -akseleilla. Ajaututtuamme pidemmälle etelään tuuli alkoi heiketä meille, mutta pohjoisessa tuuli edelleen hyvin. Pelastukseksimme löysimme jälleen Golf-virran mikä tasoitti vauhtieroa, kunnes virta pari päivää myöhemmin alkoi kääntyä enemmän etelään ja saamamme hyöty hupeni sen myötä. Missään vaiheessa tuuli ei antanut meille edes kohtuullista mahdollisuutta jipata pohjoiseen "laskemaan rahojamme". Tilanne alkoi näyttää epävarmemmalta ja johtomme alkoi huveta raportti raportilta. Saatoimme vain toivoa, että saisimme jossain vaiheessa parempia tuulia ja voisimme taas kohentaa asemiamme.

### **Delfiinejä, valaita, haita ja tonnikaloja**

Puolenvälin jälkeen Stelmar vei meiltä ensimmäisen kerran johtoaseman, saimme sen hetkeksi välillä takaisin mutta sitten alkoi tasainen liukumme kohti huonompia sijoja. Hieman masentavaa kulkuamme tässä vaiheessa piristivät delfiinien ja valaiden jatkuvat vierailut, näimme aivan läheltä myös pari isoa haita ja muutaman todella vauhdikkaan ajojahdin missä isot tonnikalat ja delfiinit hyppelivät villisti pitkin pintavettä. Kahteen otteeseen ajoimme aivan ison valaan vierestä, törmäys olisi kymmenen solmun nopeudessa jo voinut aiheuttaa pikku päänsärkyä molemmille osapuolille...

Viimeisten päivien aikana hävisimme koko ajan lisää ja päivämatkan päässä maalista saatoin todeta, että meillä oli realistiset mahdollisuudet lyödä vain yksi, ehkä kaksi venettä.



Heikot tuulet vaikeuttavat matkantekoa.

Vaikkakaan purjehduksessa ei pidä koskaan luovuttaa ennen kuin maalilinja on ylitetty, päätin pitää pienen valmistelevan puheenvuoron koko porukalle, kun matkaa oli vielä 225mpk jäljellä. Kerroin avoimesti kuinka pettynyt ja harmissani olin itse tapahtuneesta ja koko tilanteesta. Samalla kehuin miehistön herkeämättömyyden panosta, venettä ei ollut koskaan purjehdittu niin hyvin ja niin kovaa kuin tällä osuudella. Olimme mielestäni lähellä täydellisyyttä mitä tulee veneen käsittelyyn, trimmaukseen ja veneen vauhdissa pitämiseen. Samalla kehoitin kaikkia ottamaan hieman etäisyyttä koko projektiimme ja katsomaan sitä isompana kokonaisuutena. Saavutuksemme on jo tällaisenaan mahtava, olemme pitäneet tiimin yhtenäisenä, veneen ja ihmiset ehjänä ja selvinneet läpi monenlaisten haasteiden ja ongelmien. Meillä oli täysi syy olla ylpeitä yhteisestä projektistamme. Mutta tulos tältä osuudelta oli laiha ja pettymys sitäkin lihavampi. Otimme palaverin päätteeksi tuikun murheeseen kahdesta viskipullostasta, jotka olivat odottaneet koko osuuden ajan uutisia maista - John Wilkinsonista piti tulla isoisa tämän osuuden aikana, mutta lopulta viskille löytyi toisenlaista käyttöä. Tuijottelimme hetken aikaa merta aivan hiljaisina, pettymyksen kyyneleet vyöryivät vastustamattomasti pitkin poskiani ja sama tapahtui monelle muulle. Otimme tappion vastaan yhdessä ja päätimme suodattaa pahimman pettymyksen ennen osuuden päättymistä. Päätimme jättää spekulatiot sikseen, jokainen tiesi että voitto tällä

osuudella olisi nostanut meidät kakkoseksi ja mukaan taisteluun koko kisan voitosta. Se oli niin lähellä ja sitten niin kaukana.

Nyt on aika katsoa vielä kerran eteenpäin, satsata kaikki osaamisemme ja kokemuksemme viimeiseen osuuteen laskelmoimatta sen enempää sen vaikutuksia kokonaiskisaan ennen kuin homma on lopullisesti ohi. Olemme salaa aina haaveilleet osuuden voittamisesta ja mikäs olisi sen makeampaa kuin päätösosuuden voitto. Teemme kaikkemme sen eteen ja kävi niin tai näin tulemme päättämään tämän taiston ylpeinä saavutuksestamme ja lukuisia kokemuksia viisaampina.

## Kuudennen osapurjehduksen tulokset

1. Team Stelmar
2. BG Spirit
3. Image It. Done
- ...
11. SAIC La Jolla



Maailmanympäripurjehdus ankarissa olosuhteissa koettelee miehistöä sekä fyysisesti että henkisesti.

## 7. osuus: La Rochelle – Portsmouth, n. 550mpk

Kisan viimeinen osuus käynnistyi Biskajianlahdelta hyvin kevyessä idänpuoleisessa tuulessa. Niinpä starttasimme myötätuuleen myötävirrassa, mikä isolla ja raskaalla veneellä on aina mielenkiintoinen harjoitus. Selvisimme hyvin kevyessä ja reikäisessä tuulessa ensimmäiselle kääntömerkille, minkä Stelmar kiersi ykkösenä, me kakkosena ja Samsung kolmosena. Erot kärkiporukassa olivat pienet, mutta muutama vene (Spirit of Sark, Me To You, BP Explorer) juuttuivat pahaan reikään ja

jäivät melko reippaasti jo ensimmäisten mailien aikana. Kärkijoukko häipyi heikkoon merisumuun, tuuli tasaisesti kiihtyi ja kurssimme muuttuessa pohjoisemmaksi sekä tuulen kääntyessä spinnut tulivat alas. Pääsimme kuitenkin kiertämään kaikki merkit ilman luovimista ja jatkossa tuuli aukesi jälleen spinnukulmille. Ensimmäisenä aamuna nostimme spinnun ensimmäisenä ja pääsimme hivuttautumaan kärkeen. Suoraan perässämme BG Spirit ja Barclays Adventurer pitivät seuraavia sijoja, vain 1-2 mpk perässämme. Muu joukko oli jäänyt hieman enemmän ja rakoa oli 6-7mpk. Kovimman kohtalon oli kokenut Ranskassa vielä kokonaiskilpailun voitosta uhonnut BP Explorer, joka oli vahingossa jättänyt yhden merkin kiertämättä ja joutui palaamaan takaisin oltuaan jo 15mpk:n päässä pakollisesta kääntömerkistä. Tämä tiesi BP:n voittohaaveiden romuttumista lopullisesti ja itse asiassa putoaminen palkintopallilta oli lähempänä kuin kukaan olisi osannut odottaa.

Ushantin waypointille tulimme noin 2 mailin johdossa, perässämme BG Spirit, Barclays ja Vaio. Muut olivat jo horisontin takana ja menomme oli tasaisen vahvaa. Pelkäsimme ainoastaan tuulen kuolemista kokonaan, muuten olimme vakuttuneita, että pysyimme pitämään vastustajamme takanamme. Toisena yönä sivuutimme Ushantin laivaliikennekaistoja, joihin meillä ei ollut lupa mennä. Tuuli kuoli juuri kun olimme päässeet kaistojen ulomman nurkan kohdalle ja virta alkoi kuljettaa meitä kohti kiellettyä aluetta. Olin flitit duty yachtin ominaisuudessa VHF:llä yhteydessä Ushant Traffic Controliin ja sain odottamani vastauksen: "Kisa tai ei, laivakaistoille ei ole asiaa - käynnistäkää kone, jos ette purjehtimalla pysty pysymään kaistojen ulkopuolella." Saimme viimehetkillä sen verran tuulta, että saatoimme taas ohjata venettä ja pysyimme pois laivojen tieltä. BG ja Barclays hiipivät aivan perässämme ja kisa oli todella jännää.

Olimme perjantaiamuna jo 2.9 mpk BG:n perässä, kun paranevassa myötätuulella ajoimme kohti Plymouthia ja Eddystone Rockin majakkaa. Olimme tavoitteeksi kuroa eron umpeen auringonlaskuun mennessä ja aloimme hyökätä purjehtien jatkuvasti hieman eri kulmilla, piilaten spinnua aktiivisesti ajaen kevyimmällä ja isoimmalla spinnullamme yli aiempien tuulirajojen. Emme antaneet BG:n miehistölle hetken rauhaa ja näimme tutkassa, että ero kutistui pikkujalaa. Puoli tuntia ennen Eddystonen kiertämistä olimme mailin päässä BG:stä, Barclays oli vajaa kolme mailia takanamme. Vaio oli ajanut itäisempää reittiä ja sai nyt paremman tuulikulman ja otti Barclaysia kiinni hyvällä

vauhdilla. Saavuimme Eddystonen dramaattisen näköiselle majakalle ja sen kivikkoisille lähivesille auringon paistaessa komeasti ja valokuvaaajaveneiden pyöriessä ympärillämme. John Wilkinson navigoi tarkasti, minä ajoin ja yhdessä Julian Collsin kanssa johdimme orkesteria jiiptessamme aivan Eddystone Rockin tuntumassa BG:n pyrkiessä pakoon edellämme. Otimme heitä puoli mailia lisää kiinni ja aloimme nähdä hermostunutta pyörimistä veneen kannella.

## Tuuli kuoli ja legivoitto meni ohi suun

Lähestyessämme South Devonin waypointia tuuli kääntyi yhtäkkiä ja jiiptasimme BG:n sisäpuolelle ja pääsimme heidän ja seuraavan merkin väliin. Tilanne oli hienosti hallussamme ja BG jäi meille hiljalleen lisää. Siinä vaiheessa otin koko porukan kannelle, selitin missä mennään ja kaikki näkivät BG:n styyrpuurin puolellemme. Sanoin, että tämän parempaa tilaisuutta meillä ei ole koskaan ollut eikä tulisi olemaan, osuusvoitto oli lähempänä kuin koskaan. Valitettavasti tuulen jumalat eivät olleet tälläkään kertaa puolellemme, vaan herätyäni kolmen tunnin nokosilta pitkän päivän jälkeen, olimme pudonneet neljänneksi. Lähes itkuinen John selvitti minulle, että tuuli kuoli yhtäkkiä, BG pysähtyi vain hetkeksi ja sai sitten uutta tuulta ja katosi hiljalleen pimenevään iltaan. Barclays ja Vaio takanamme näkivät miten meille kävi ja muuttivat kurssiaan hieman ulomaksi ja purjehtivat vajaan mailin päästä ohitsemme. Tämän katkerampaa ei kalkki ole ollut koskaan.

Seuraavana aamuna löysimme pari kunnan virtapaikkaa aivan rannikolta ja ajoimme edellämenijöitä kiinni. Pääsimme kahden mailin päähän kärkikolmikosta, jotka etenivät erittäin hitaasti kovassa vastavirrassa Needlesin salmessa. Vaio ajoi jopa karille aivan Hurst Castlen rannassa, mutta sen onnistui päästä irti ennen kuin pääsimme kohdalle. Virta vain kiihtyi ja me saimme taistella kieli keskellä suuta, että pääsimme pahimmasta kapeikosta läpi. Sitten ajoimme vielä pari tuntia läpi Solentin ja satojen veneiden, joista huomattava osa oli vastaanottamassa meitä ja koko Global Challenge laivuetta. Takanamme käytiin huimaa kisa sijoista 5-11, BP oli yli sadan mailin päässä. BP oli kutsunut paikalle pari tuhatta työntekijää ja asiakasta, mutta heidän vene saapui vasta seuraavana päivänä, kun tuuli lauantaina kuoli ja David Melville miehistöineen joutui ankkuroimaan muiden juhliessa Portsmouthin Gunwharfissa.



SAIC La Jolla on muiden Global Challenge-kisaan osallistuneiden veneen tavoin 72-jalkainen teräsvene.

Neljäs tila päätösosuuksella tuntui pettymykseltä, samoin viides tila kokonaiskisassa. Tilannetta ei helpottanut tietoisuus siitä, että viimeisenä iltana ollessamme johdossa olimme ottamassa kokonaiskisassa kakkostilaa. Loppujen lopuksi erot sijoilla 2-5 jäivät minimaalisen pieniksi ja meille jäi se kaikkein katkerin osa. Mutta kaiken jälkeen saatoimme kuitenkin nähdä isomman kokonaisuuden ja olla iloisia ja ylpeitä saavutuksettamme sekä ennen kaikkea siitä, että olimme toinen kahdesta miehistöstä, jonka sisällä mitään sisäisiin ongelmiin tai loukkaantumisiin liittyviä poisputoamisia ei tapahtunut. Koko miehistö oli innolla ja yhtenäisenä mukana loppuun asti, viimeisellä siirtokeikalla tiistaina 19.7. meillä oli vielä täysi veneellinen väkeä ja olimme ainoa vene joka purjehti matkan Portsmouthista Southamptoniin. Lähtiessäni Heathrown lentokentälle seuraavana päivänä vielä viimeiset miehistöni jäsenet istuskelivat veneen kannella ja vuodattivat kyyneleitä ja halailivat toisiaan. Arjen kohtaaminen oli monille tiukka paikka ja yhdessä koettujen hetkien jälkeen veneestä poishyppääminen oli yllättävän vaikeaa. Kipparin ja "asiakaspalvelupäällikön" näkökulmasta ilmeisesti hyvä merkki.



Aluksen miehistöön kuului 16 koko kisaan osallistunutta henkilöä. Lisäksi kullakin osuudella oli kaksi ns. "leggeriä".

### *Seitsemännen osapurjehduksen tulokset:*

1. *BG Spirit*
2. *Barclays Adventurer*
3. *VAIO*
4. *SAIC La Jolla*

### *Global Challenge'n lopulliset tulokset:*

1. *BG Spirit*
2. *Barclays Adventurer*
3. *BP Explorer*
- ...
5. *SAIC La Jolla*

*Eero Lehtisen yhteenveto ja analyysi koko kisasta sekä Interpersonan kanssa tehdystä yhteistyöstä julkaistaan seuraavassa Uutiskirjeessä (marraskuu).*



## Global Challenge'n opeista koulutustuote

### Johtajuuden haasteet

Interpersonan Mats Kockberg ja SAIC La Jollan kippari Eero Lehtinen lanseeraavat syksyn aikana uuden – lähinnä johtoryhmille, myyntitiimeille ja vastaaville joukoille – tarkoitetun kehitysohjelman "The Leadership Challenge"

Puolen päivän mittaisen tapahtuman aikana käydään läpi johtamiseen ja tiimihengen luomiseen liittyviä keskeisiä asioita. Ohjelmassa on paljon viittauksia Globan Challenge-maailmanympäripurjehduksen aikana tehtyihin havaintoihin ja toimenpiteeseen. Tarkastelukulmina ovat valmistautuminen, täytäntöönpano ja seuranta ja näiden sitominen yhteen tiiviiksi johtamispaketiksi. Jokaisen havainnon kohdalla tehdään konkreettisia johtopäätöksiä koskien työelämän johtamistilanteita.

### Seminaarin aikana käsiteltäviä asioita ovat mm:

- Johtaja ja joukkue
- Yhteiset ja yksilökohtaiset tavoitteet
- Arvojen merkitys
- Nousujohteisuus ja motivointi
- Suunnitelmallisuus ja seuranta
- Avoimuuden ja palautteen merkitys
- Expectations Management
- Kullekin oma rooli ja tehtävä
- Kulttuurierojen hallinta ja hyödyntäminen
- Johtajan tukiverkoston rakentaminen
- Tähdet – puurtajat – hoivaajat



Mats Kockberg ja Eero Lehtinen lanseeraavat johtamisen kehittämiseen liittyvän kurssituotteen Global Challenge'n kokemusten perusteella. Kockberg toimi Lehtisen coachina maailmanympäripurjehduksessa 2004-05.

Ohjelmaan voi myös liittää interaktiivinen workshop jossa heti käydään läpi oman yrityksen tai tiimin tilanne ja kehitystarpeet.

#### Tiedustelut:

Nina Henricson, 020 741 9570

Mats Kockberg, 020 741 9570

Eero Lehtinen, +44 7968102505

Raportti Brysselistä:

## Palvelujen vapauttaminen ehto toimiville sisämarkkinoille

Kukaan vakavasti otettava taloustieteilijä ei enää kyseenalaista Euroopan sisämarkkinoiden arvoa. Sisämarkkinoiden arvellaan joltaneen noin 2,5 miljoonan työpaikan syntyyn vuoden 1992 jälkeen. Sisämarkkinoiden kuuluisasta neljästä vapaudesta - tavarat, palvelut, ihmiset ja pääomat - jää kuitenkin yksi toteutumatta. Palvelut.

Palveluissa syntyy kaksi kolmannesta EU:n bruttokansantuotteesta ja sektorin osuus työllisistä on vielä suurempi. Jos Lissabonin strategian tavoite Euroopasta maailman kilpailukykyisimpänä alueena halutaan ottaa hiukankaan tosissaan, on palveluiden vapauttaminen välttämätöntä.

Euroopan parlamentti käsittelee parhaillaan komission esitystä palveludirektiiviksi. Esityksen tavoite on selvä: poistaa rajat palveluiden vapaalta liikkuvuudelta jäsenmaiden kesken. Vastaanotto parlamentissa on ollut varsinkin vasemmiston osalta varautunut.

Eniten kiistaa esityksessä aiheuttaa alkuperämaaperiaate. Havainnollistan esimerkiksi: Suomessa käytävässä palvelukaupassa sovellettaisiin tietyin poikkeuksin Ruotsin lainsäädäntöä, jos myyjänä olisi ruotsalainen palveluyritys ja kyseinen palvelu suoritettaisiin ilman pysyvän toimipaikan luomista Suomeen.

Alkuperämaaperiaate kehitettiin EY-tuomioistuimessa vuonna 1979 tavaroiden vapaata liikkumista varten. Alkuperämaaperiaatteen ansiosta sisämarkkinaohjelmasta on tullut EU:n historian suurin menestystarina.

Alkuperämaaperiaatteen vastustajilta olisi mukava kuulla pelon lietsomisen lisäksi myös vaihtoehtoja. Nykytilanne on kestävä. Palvelualan yrityksillä ei ole käytännössä minkäänlaista oikeusvarmuutta siitä, sovelletaanko rajan yli tarjottavaan palveluun mahdollisessa riidassa palveluntarjoajan vai asiakkaan kotimaan lakeja.

Rajat ylittävään toimintaan tähtäävät palveluntarjoajat joutuvat sovittamaan toimintansa sellaiseksi, että se varmasti vastaa kaikkien jäsenmaiden kriteerejä. Eräs kaupan järjestö on laskenut, että suorat kustannukset kansallisia säännöksiä koskevasta asiantuntija-avusta ovat yhden EU-maan kohdalla noin 80 000 – 160 000 euroa.

Suomalaiset kuluttajat ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana hyötynneet tavaroiden sisämarkkinoista suunnattomasti. Liittyykö palveluihin jotain taikaa, kun otamme ilolla vastaan vastavuoroisen tunnustamisen periaatteen myötä laskeneet lääkkeiden hinnat, mutta ulkomaisia palveluita pelkäämme niin paljon, että niiden tarjoaminen pitää estää lainsäädäntöteitse? Asiakkaalle palveludirektiivi tarjoaa vain uusia mahdollisuuksia. Kukaan ei pakota ostamaan ulkomaiselta.

Suomalaiset palveluntarjoajat olisivat palveludirektiivin toteutuessa nettovoittajia. Suomessa palvelumarkkinat ovat jo melko avoimet, kun taas Keski-Euroopan suurissa maissa palveludirektiivi avaisi vanhan ammatikiltaperinteen hengessä suojellut markkinat kilpailulle. Sosiaalidemokraatti, eduskunnan puhemies Paavo Lipponenkin sanoi hiljattain, että "suljetut palvelumarkkinat ovat Euroopan talouden suurin heikkous suhteessa Yhdysvaltoihin". Palveludirektiivin on arvioitu tuovan Eurooppaan noin 600 000 uutta työpaikkaa.



**Alexander Stubb**  
Euroopan parlamentin jäsen

Kolumni:

## Naisjohtajuudesta

*Työkeskustelujen kestoosuus on jo vuosikymmeniä ollut kysymys naisista ja johtajuudesta. Pari vuosikymmentä vuotta on kulunut siitä kun "lasikatto"-termi (naiset näkevät kyläkin yrityspyramidin huipulle mutta eivät itse pääse sinne) lanseerattiin. Rehellisyyden nimissä on todettava, ettei tilanne tänään ole juurikaan parempi kuin 1980-luvulla. Nainen yrityksen johtotehtävissä on edelleen harvinaisuus. Tämä siitä huolimatta, että useat tutkimukset ja kokemukset osoittavat että naisjohtajien suuri osuus positiivisesti korreloi kannattavan liiketoiminnan kanssa.*

*Yrityksillä on itse syytä pohtia mitä ne voivat tehdä naisten urakehityksen eteen? Kiintiöajattelua ei voi pitää järkevänä johtotähtenä vaan asiaa tulee lähestyä käytännönläheisesti – liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tällöin voidaan heti todeta naisjohtajien profiilin eroavan eräiltä osin miesten vastaavasta – tällöin ajatellen esimerkiksi sosiaalisia taitoja, tiimihengen luomista ja viestintää. Naisjohtajien nykyistä suurempaa roolia yrityspyramidien kärjessä ei pidäkään tavoitella ensisijaisesti tasa-arvoisista vaan rationaaliin tarkoituksenmukaisuustekijöihin perustuen. Suurten ikäluokkien eläköityessä vaarana on johtamisvajeen syntyminen yritysten huipuissa. Myös tämä aspekti puhuu naisjohtamisen puolesta – rekrytoitavien kykyjen potentiaali ei saa kutistua vaan sen tulee päinvastoin kasvaa.*

*Naisten lähtökohdat uran rakentamiselle poikkeavat kuitenkin miesten tilanteesta. Lasten hoitaminen on useimmissa perheissä naisen pääsiallisella vastuulla ja näinollen "parhassa työssä" ja uraputkessa oleva naista menettää satsattavaa aikaa äitiys- ja hoitovapaiden johdosta mutta myös päivittäisiä työtehtäviä hoitaessaan – yrityksen parkkipaikalla näkee harvemmin ansioaitien autoja klo 17 jälkeen.*

*Naisjohtajien urakehityksen edistämiseksi yritys voi tehdä koko lailla asioita. Kotona lapsiaan hoitavaan äitiin ei pitäisi katkaista suhteita kokonaan vaan esim. osa-aikaisten projektien kautta huolehtia tietotaidosta. Myös koulutuksen merkitys korostuu tässä yhteydessä. Lasten kotihoidon rahoittamista työsuhde-edun muodossa on myös kannatettava ja tässä valtiolta voi ottaa konkreettisia askeleita kannustuvalla veropolitiikalla. Teknologian tehokkaampi käyttö on myös avain naisjohtajuuden kehittämisessä – kaikkia asioita ei tarvitse hoitaa konttorilla vaan joustavuutta lisäämällä esi-*



*merkiksi kotona PC:n ääressä kun kotivelvoitteet sen sallivat...*

*Kysymys naisten roolista yritysten huipussa on uudessa vaiheessa ja odotettavissa lienee, että nyt alkaa tapahtua. Yrityksellä ja yhteiskunnalla on tässä tärkeä roolinsa. Mutta katseet kohdistuvat myös itse naisiin: liian usein törmää kyvykkäisiin naisiin jotka kuvittelevat kulkevasa läpi työelämän jokin ihmeellinen "naiskastista" kertova merkki otsassaan. Jotka oikeasti kuvittelevat, että naiseus sinällään merkitsisi huonompia lähtökohtia kun avainpaikoista taistellaan. Naisten asema poikkeaa toki joiltakin osin miehen tilanteesta mutta tällaiseen antautumimielialaan vaipuminen on varmin keino tyrmätä omat mahdollisuutensa uralla etenemiseen.*

**Mats Kockberg**  
**yritysjohdon neuvonantaja**  
**INTERPERSONAN toimitusjohtaja**

Ajankohtaisia kirjoja johtamisesta:

## **Kiltti tyttö ei pääse pomoksi – 101 tapaa hävitä miehelle**

*Näkymättömästä lasikatosta me naiset olemme kuulleet puhuttavan jo kyllästymiseen asti. Onko sitä olemassa oikeasti vai onko se katto jonka rakennamme, jotta olisi ulkopuolinen syy miksi emme etene urallamme toivotulla tavalla? Voimmeko poistaa tämän ns. lasikaton?*

Kirjan johdannossa Lois P. Frankel kertoo kuinka hän 25 vuoden ajan on kuullut lukuisten naisten kertovan, miten heidät on syrjäytetty päätettäessä ylennyksistä ja miten heidän on vaiennettu kun he ovat esittäneet ajatuksiaan. Kirjailija on seurannut kuinka nämä naiset ovat tietämättään murentaneet uskottavuuttaan ja pilanneet uransa ihan itse. Kukaan ei ole tehnyt sitä heidän puolestaan.



Kirja on provosoiva ja jotkut ajatukset tuntuvat aikaansa eläneeltä. Esimeriksi lausahdus: "Kasva naiseksi!", jolla hän tarkoittaa että naisten on kasvettava roolista, jota tytöille pienestä pitäen opetetaan; että menestyminen ja hyvinvointi saavutetaan olemalla, kiltti, hiljainen ja alistuva. Sen sijaan Frankel jatkaa sanomalla sen minkä pidän kirjan tärkeimpänä viestinä: Sinulla on valinnanvaraa – voit kasvaa johtajanrooliisi.

Naisten työelämässä tekemät 101 virhettä Frankel jakaa seitsemään ryhmään; miten pelaat, miten toimit, mitä ajattelet, miten markkinoit itseäsi, miltä kuulostat.

miltä näytät, miten reagoit. Jokaisen ryhmän alla on kymmenkunta eri "virhettä", joita seuraa sivu valmennusvinkkejä "virheen" korjaamiseen. Jotkut virheet tuntuvat hieman pikkumaisilta ja turhilta kuten; lukulasien roikottaminen kaulassa tai liiallisten korujen käyttö. Mutta hän esittää myös kehityskohteita, joita tunnistamalla ja käytöstä muuttamalla voi olla konkreettista hyötyä. Esimerkiksi jos sinulla on tapa puhua hiljaisella äänellä ja/tai käyttää paljon täytesanoja, tavasta voi oppia eron ja siten saada äänen kuulumaan kokouksessa paremmin.

Lois Frankel on kansainvälisesti tunnustettu, työyhteisökäyttäytymisen asiantuntija, kouluttaja ja tietokirjailija. Koulutukseltaan hän on filosofian tohtori ja psykoterapeutti. Kirjailijan tausta tuo aiheeseen uskottavuutta ja Frankel käyttääkin paljon esimerkkejä, jotka perustuvat tosi tapahtumiin, kuvaillessaan naisten työelämässä tekemiä "virheitä".

Liitteenä oleva kehityssuunnitelma on minusta kirjan paras sivu ja kiteyttääkin kirjan tärkeimmän sanoman: tiedostamalla omat kehityskohteet ja systemaattisesti niiden kanssa työskenteleminen auttaa meitä naisia – ja miksi ei miehiäkin – keskittymään olennaiseen ja tekemään määrätietoisesti töitä menestyäksemme. (NH)

**Lois P. Frankel: Kiltti tyttö ei pääse pomoksi – 101 tapaa hävitä miehelle.**  
Talentum 2005

Kirja-arvostelu:

## Living on Thin Air – The New Economy

Charles Leadbeater on vapaa kirjoittaja, joka aikaisemmin on toiminut lehtimiehenä mm. Financial Timesissa ja Independentissä. Nykyisin hän mm. konsultoi Englannin pääministeri Tony Blairia tietotalouteen liittyvissä asioissa.

Leadbeater esittää kirjoittamassaan kirjassa Living on Thin Air – The New Economy – joka itse asiassa on kirjoitettu jo vuonna 1998 – sisältää mielipiteitä siitä, miten tämän päivän talous tulee kehittymään ideoista, palveluista ja arvoista – eikä fyysisistä tuotteista ja organisaatioista.

Hän palaa useampaan otteeseen toteamukseen, että yhteiskuntamme tiukkoine verolakeineen, byrokraattisine rakenteineen ja historiallisine ankkurointineen on heikoissa kantimissa kun puhutaan nopeassa muutos- ja kehitysprosessissa mukana pysymisestä. Miten esim. verotusjärjestelmämme pysyy mukana räjähdysmäisesti kasvavassa internetkaupankäynnissä? Esimerkkinä hän mainitsee tapauksen, jossa englantilainen kuluttaja ostaa ei-fyysisen tuotteen (softaa, musiikkifaili tms.), joka on valmistettu Yhdysvalloissa, toimitettu Bahamasaarilla olevan serverin kautta ja laskutettu Jerseyllä olevaan yhtiön toimesta. Mitä verolakeja tulisi noudattaa ja miten tällaisessa tapauksessa ylipäänsä voi verottaa?

Edelleen hän toteaa, että uuden talouden osaamiseen perustuvaa lisäarvoa on vaikea omistaa ja ohjata ja sen takia tarvitaan uudentyypisiä yrityskulttuureja. Yritykset jotka hallitsevat osaamisen ja kehittämisen ja joilla lisäksi on taloudellisia voimavaroja tulevat olemaan huomisen voittajia. Perinteiset organisaatiot, joilla on sisäänajetut toimintatavat, selkeästi määritellyt organisaatiomallit ja hierarkkinen johto tulevat kokemaan kovia maailmassa, jossa jäsentymätön mutta luovan osaamisen johtaminen saavat jalansijaa.

Leadbeaterin kirja herättää monia mielenkiintoisia kysymyksiä mm. johtamisesta, sosiaalisesta vastuusta ja taloudellisesta kasvusta. Hän esittää mm. kysymyksen siitä kuka oikeastaan omistaa yrityksen, jonka varsinaisen lisäarvo on siinä osaamisessa, jota yritys hallitsee tietyn ajanjaksona? Kuka luo tätä lisäarvoa; oma organisaatio vai se verkosto, jonka puitteissa yritys toimii tai ne järjestelmät, joita yritys käyttää? Tavallisesti rahansa yritykseen sijoittaneet toimivat omistajina mutta mitä tapahtuu jos lisäarvo eli kriittinen osaaminen häviää yrityksestä? Osakkeenomistajat omistavat nykykäytännön mukaan edelleen yrityksen mutta kuka omistaa yrityksen lisäarvon? Yritys ei omista ihmisiä tai niiden aivoja,

joten niissä yrityksissä joissa lisäarvoa piilee tulevaisuuden odotuksissa tämä kysymys on aivan erityisen mielenkiintoinen.

Kuriositeettina voi mainita, että Charles Leadbeater myös mainitsee Linus Torvaldsin keskeisenä toimijana tässä epäorganisoituneessa mutta erittäin luovassa ja nopeassa maailmassa, jossa työtavat ja organisaatiomuodot alati muuttuvat. Vaikkakin tämän päivän suuret ja monessa tapauksessa nuorehkot yritykset (Microsoft, Intel, Samsung jne.) ovat erittäin kannattavia ja varakkaita, maailman trendi on kuitenkin, että entistä nopeammassa tahdissa perustetaan uusia pieniä muutaman henkilön yrityksiä. Näiden omistajina ja vetäjinä toimii usein entreprenöörejä jotka mieluummin toimivat verkostossa samanhenkisten kanssa kun ovat suuren ja "hitaan" suuryrityksen pienenä osana.



Leadbeater mainitsee viisi periaatetta joiden avulla yritykset ja miksei hallituksetkin voivat toteuttaa muutosprosesseja:

1. Investoi merkittävästi osaamiseen kehittämiseen ja jakamiseen
2. Osallistu ideoiden kehittämiseen – suuressa mittakaavassa
3. Aseta muitakin kuin taloudellisia tavoitteita
4. Ymmärrä, että osaamistalous aina on globaalia
5. Älä usko yhteen ainoaan oikeaan tapaan

Kirja on mielestäni yleisesti kiehtova ja helposti luettava. Painolastina on liian moni – ja usein triviaali –esimerkkitaupaus. Kirja on vielä tänä päivänä ajankohtainen ja toimii monen nykyaikaisen yritysjohtajan ”raamattuna”. Mikään ei viittaa siihen, että mikään Leadbeaterin muutama vuosi sitten esiin herättämistä kysymyksistä tai teeseistä olisi vanhentunut.

Lopuksi haluan nostaa esille yhden kiehtovan ja tavoiteltavan moton jonka Charles Leabeater on asettanut itselleen vapaana kirjoittajana, kirjailijana ja neuvonantajana...”löytää ihmisiä, jotka ovat valmiita maksamaan minulle siitä, että saan tehdä sellaista mistä eniten pidän”.

### **Torsten Bergenheim**

Kirjoittaja on InnoCasen toimitusjohtaja

**Charles Leadbeater: Living on Thin Air – The New Economy. Penguin Books 1999. Voidaan tilata mm. verkosta: [www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk)**

### **Newsletter-tilaukset:**

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

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

### **Yhteystiedot:**

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

Oy Interpersona Ab  
Uudenmaankatu 17 B  
00120 HELSINKI  
puhelin 0207419570 (HUOM! uusi puhelinnumero)  
telefax 0207419571 (HUOM! uusi faksinumero)  
sähköposti: [etunimi.sukunimi@interpersona.fi](mailto:etunimi.sukunimi@interpersona.fi)