

Life

MAGAZINE

Kevät – Kesä 2016

MANDATUM LIFE



EMPATIA

tekee vahvaksi

10

18

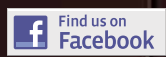
Yhden roska on
toisen kulta

40

Yrittäjä ansaitsee etevän
hallituksen

46

Pertti Torstila,
maanmuuttaja



Mercedes-Benz Suomi

Instagram
@mbsuomi



Uusi E-sarja.
Tulossa huhtikuussa.

Mercedes-Benz
The best or nothing.



Uusi E-sarjan sedan alkaen autoveroton hinta sis. alv 45 050 € + arvioitu autovero 7 882,03 € = 52 932,03 € + toimituskulut 600 €. Vapaa autoetu 960 €/kk, käyttöetu 795 €/kk. CO₂-päästöt 102 g/km, EU-keskikulutus 3,9 l/100 km. Kuvan auto lisävarustein.



Tässä numerossa



10

Empatia kasvattaa voittajaksi

Huippuyritysten johtajat opiskelevat empatiaa, koska se edistää työntekijöiden onnistumista vaikeissa tehtävissä ja luovuutta vaativissa tilanteissa. Ymmärtäminen näyttää tuottavan parempia tuloksia kuin käskeminen.



18

Yhden roska on toisen kulta

Voiko maailman talousjärjestelmä uudistua niin, että raaka-aineiden kulutuksen ja talouskasvun yhteys heikkenee? Ratkaisun nimi on kiertotalous.



9

Jukka Pirskanen:
Tieto lisää turskaa

25

Esko Valtaoja: Mikään ei ole niin
kaunista kuin matematiikka



26

Innostaminen nousee
hallituksen agendalle



32

Infografiikka: Suomen
eläkejärjestelmä
on vakaa jätti

36

Rahasta & hengestä

”

MUUALLA SAMASTA AIHEESTA

”Käskyt, excel-taulukot ja faktat ovat sikäli helppoja, että riittää kun kerää maailmasta tietoa, analysoi sen ja kertoo sitten päätöksen. Maailman muuttaminen pelkästään näiden päätösten kautta onkin jos sitten vaikeampaa, koska ihmisille tunteet ovat niin paljon tärkeämpiä kuin pelkät asia-argumentit.”

– Mikael Jungner Verkkouutisten blogissa 15.2.2016

”Empatia on sitä, että löytää toisen ihmisen heijastukset itsestään.”

– Pakistanilainen kirjailija Mohsin Hamid

”

Tässä numerossa

64

Kirja auttaa elämään ihmisiksi

Lukeminen rauhoittaa, kehittää muistia ja edistää kriittistä ajattelua. Rikkaimman lukukokemuksen saa lukupiirissä, sanoo yrittäjä Kirsi Piha.

Pihan kirjallisuusblogi löytyy osoitteesta levotonlukija.fi.



60

Kun sanat eivät riitä

Täydellisyys on tila, jossa mikään ei voi muuttua paremmaksi. Sen voi saavuttaa pitkässä suudelmassa, hyppyrin nokalla tai C-duurissa. Leif Segerstamin mukaan musiikilla voi tavoittaa paljon sellaista, mitä on mahdoton ilmaista sanoilla.

40

Hallitus tempaisee yrittäjän helikopteriin

45

Kuusi vinkkiä tulevaisuuden hallitushaille

46

Pertti Torstilalla on rauha myrskyn silmässä



52

Karo Hämäläinen:
Kahdessa myrskyssä voi
tehdä kaksi omaisuutta

56

Juhani Lehtonen: Hyvinvointi
haastaa talouskasvun
mittareiden otteluun

58

Kymmenen hyvää neuvoa
perinnön jättämiseen



70

Runon jättiläinen
Edith Södergran

73

Anu Nissinen: Ajattele mitä kysyt,
ettet ajaudu selvitysten suolle

74

Sosiaalinen media muutti
Minna Valtarin elämän

”

MUUALLA SAMASTA AIHEESTA

”Kirjojen lukija elää
tuhat elämää ennen
kuin kuolee, Jojen
sanoi. Mies, joka ei lue
koskaan, kokee vain
yhden elämän.”

– George Martin teoksessa A Dance with Dragons

”Kirjat ovat ystävistä
hiljaisimpia
ja pysyvimpiä,
neuvonantajista
viisaimpia ja
opettajista kaikkein
kärsivällisimpiä.”

– Charles William Eliot

”

LENNÄ UUTEEN AIKAAN FINNAIR AIRBUS A350

Finnair on ottanut käyttöön uudet Airbus A350 XWB -koneet ensimmäisenä lentoyhtiönä Euroopassa. Koe lentämisen uusi aika osoitteessa [A350.finnair.fi](https://www.finnair.fi)



Onko sinulla
käyttämättömiä
Finnair Plus -pisteitä?
Käytä ne
unohtumattomaan
elämykseen.



FINNAIR
PLUS

Tieto lisää turskaa

Tiedosta ei ole ainakaan puutetta. Sitä on sijoitusmarkkinoilla enemmän kuin koskaan, ja se liikkuu nopeammin kuin koskaan. Tieto helpottaa sijoittajan päätöksentekoa, mutta se myös heiluttaa markkinoita suuremmalla voimalla kuin aiemmin. Houkutus hätäisiin päätöksiin kasvaa.

Viime vuoden jälkipuoliskolla alkanut voimakas markkinaheilunta on jatkunut tämän vuoden puolella. Tilanne koettelee sijoittajien hermoja ja kärsivällisyyttä.

Öljyn hinta, Kiinan talous, keskustelu Britannian tulevaisuudesta EU:ssa, geopolitiikka ja voimistunut paikalliskriisi sekä Yhdysvaltojen presidentinvaalit ovat esimerkkejä aiheista, jotka ovat lisänneet epävarmuutta jo entuudestaan vaikeasti arvioitavilla sijoitusmarkkinoilla.

Harva meistä tekee hätäillensä punnittuja päätöksiä. Harkitun ketteryyden merkitys korostuu, kun muutosten ennakointi vaikeutuu. Sijoittajan kannattaa yrittää pysyä rauhallisena kaikissa tilanteissa. Olennaista on peilata mahdollisimman harkitusti omaa riskisietokykyä omiin tavoitteisiin ja markkinatilanteeseen.

Tietotulvan kohinassa on tärkeää löytää luotettavia keskustelukumppaneita. Heidän kanssaan voi arvioida sijoitusmarkkinoiden näkymiä ja luoda joustavan suunnitelman, jolla tavoitteeseen voidaan päästä.

Kun oma tai markkinatilanne muuttuu, sijoittajalla on käytännössä kolme vaihtoehtoa:

Voi ottaa aikalisän ja siirtää unelman aikataulua hieman kauemmaksi. Vaihtoehtoisesti voi sijoittaa unelmaansa enemmän kuin alun perin ajatteli. Tai – jos sijoittajan tilanne sen sallii – ottaa aiempaa suurempia riskejä.

Kyllä, on mahdollista, että tieto lisää turskaa. Automaattista syyn ja seurauksen suhdetta ei kuitenkaan ole, eikä turskaa tietenkään kannata ehdoin tahdoin ottaa. Sen välttämiseen tarvitaan parempi suunnitelma, hyviä keskustelukumppaneita ja rautaiset hermot.

Jukka Pirskanen

Kirjoittaja on Mandatum Lifen varainhoidon johtaja.

Toisessa valossa -palstalla esitellään väite ja pohditaan sitä.

*”Empatia
on taito,
jonka voi
oppia.”*

ARI RÄMÖ



Empatia *kasvattaa* korvat



Voiko yritys menestyä paremmin, jos sen johtajat eläytyvät asiakkaiden ja työntekijöiden asemaan? Pehmeänä pidetystä empatiasta kehitetään nyt kovaa kilpailuetua.

TEKSTI: Heidi Hammarsten

KUVAT: Bryan Saragosa

T

oimitusjohtaja **Ari Rämö** on nähnyt kaivoita ihmisen motivaatiosta. Ne ovat usein niin monimutkaisia, että tulkintaan tarvittaisiin psykologin koulutusta. Rämö luottaa mieluummin yksinkertaistamisen voimaan.

”Ihminen on motivoitunut silloin, kun hänellä on hyvä fiilis. Hyvän johtajan tehtävä on edistää hyvää fiilistä. Tästä voi käyttää nimitystä empatia: se on se arjen juttu jokaisessa kohtaamisessa.”

Rämö tiedostaa, että esimiehen ja alaisen kohtaamisissa on paljon pelissä. Pomo voi vaikuttaa paljon siihen, lähteekö alainen tilanteesta paremmalla tai huonommalla tuulella. Rämön mukaan hyvä johtaja kohtelee alaisiaan yksilöinä, arvostaa erilaisuutta ja tietää ainakin periaatteessa, mikä hänen ihmisiään motivoi.

Rämö korostaa empatiaa taitona, jonka voi oppia. Se ei siis ole ominaisuus, joka joko on tai ei ole. Empatian ensimmäinen askel on kuunteleminen.

”En minäkään varmaan nuorena poikana paljon muita kuunnellut. Myöhemmin työskentelin kuitenkin konsulttina, ja työnantajalla oli sellainen periaate, ettei asiakkaille saanut sanoa omaa mielipidettä. Sen sijaan piti kuunnella ja kysellä heidän näkemyksiään.”

Pintapuolisesti tarkasteltuna Ari Rämö vaikuttaa varsin tyypilliseltä suomalaiselta pomolta. Mies on vähän päälle viisikymppinen insinööri, jonka johtama yritys toimittaa antureita teollisuudelle.

Rämö ei ole kuitenkaan ihan tavallinen tapaus. Hän on poikkeuksellisen kiinnostunut johtamisen voimasta ja on kirjoittanut opeistaan suosituksen kirjan. Sen nimi on *Yksinkertaista johtamista – arvostaen*. Rämön vetämä Sick Oy on pysytellyt jo vuosia Suomen paras työpaikka -listauksen kärjessä. Yhtiö on kolminkertaistanut Rämön aikana liikevaihtonsa ja tehnyt tulosta myös ankeina vuosina.

Ari Rämön ajattelussa empatia liittyy kiinteästi arvostukseen.

”Jos toinen ihminen on jotakin mieltä, se asia on hänelle totta. Minun pitää silloin hyväksyä, että se on niin.”

Sickin omistaja on keskisuuri saksalainen perheyrittys. Se kuuluu arvostettuun *Mittelstandiin*, yritysryhmään, jonka pitkäjänteisyys nousee usein myönteisenä esimerkkinä myös suomalaisen talouskeskusteluun.

”Saksassa on paljon tämän kokoluokan yrityksiä, jotka pitävät huolta ihmisistä ja arvostavat erilaisuutta. Meille on annettu vapaus tehdä omalla tavallamme asioita niin, että ne sopivat Suomeen.”

Empatia kirkastaa älyn

Sanalla empatia on pehmeä kaiku. Tutkimustulokset viittaavat kuitenkin siihen, että myötätunnosta voi tulla yrityksille kova kilpailuetu. Teema on noussut äskettäin esille niin suomalaisessa kuin kansainvälisessäkin liikkeenjohdon tutkimuksessa.

Harvard Business Review -lehdessä äskettäin julkaistu artikkeli todisti, että yrityksen empaattisuuden ja taloudellisen menestyksen välillä vallitsee korrelaatio. Artikkelin kirjoittaja **Belinda Parmar** määrittelee empatian muiden kokemusten ymmärtämiseksi, sekä älyllisesti että tunnetasolla. Organisaation empatia tarkoittaa siis kykyä ymmärtää asiakkaita, työntekijöitä ja sidosryhmiä.

Stanfordin johtamiskoulun professorilla **Jennifer Aakerilla** on havainnollinen esimerkki empatian voimasta: yliopiston varainkerääjien hankkimat lahjoitukset kolminkertaistuivat, kun he ennen puhelintyötä tapasivat henkilökohtaisesti tutkijoita, joiden projekteja lahjoituksilla rahoitettiin.



”Ihminen etsii elämälle merkitystä sekä työssä että vapaalla.”

ANNE BIRGITTA PESSI

Helsingin yliopistossa on meneillään monitieteinen Copassion-tutkimusohjelma, joka selvittää myötätunnon myönteisiä vaikutuksia organisaatioissa.

”Empatia on tärkeä elementti myötätunnossa”, kuvaa hankkeen johtaja, professori **Anne Birgitta Pessi**. ”Empatia tarkoittaa kykyä paitsi ymmärtää myös tuntea tai eläytyä toisen näkökulmaan. Myötätunto on kuitenkin laajempi ja vaativampi käsite, joka sisältää myös valmiuden toimia toisen eteen.”

Pessi poimii havaintoja kansainvälisestä tutkimuskirjallisuudesta:

1. Ihminen kykenee myötätuntoisen kohtaamisen jälkeen ratkomaan älyllisiä ja luovuutta vaativia tehtäviä paremmin kuin hän muutoin pystyisi. Myötätunto virittää meidät nokkelammiksi ja luovemmiksi.

2. Ihmiset pysyvät kolme kertaa todennäköisemmin työpaikassa, jossa he saavat kokea merkityksellisyyttä.

3. Lääkärit, jotka eivät osoita myötätuntoa potilailleen, saavat enemmän hoitovirhesyytteitä kuin myötätuntoiset – vaikka eivät edes tekisi hoitovirheitä.

EMPAATTINEN YRITYS MENESTYY

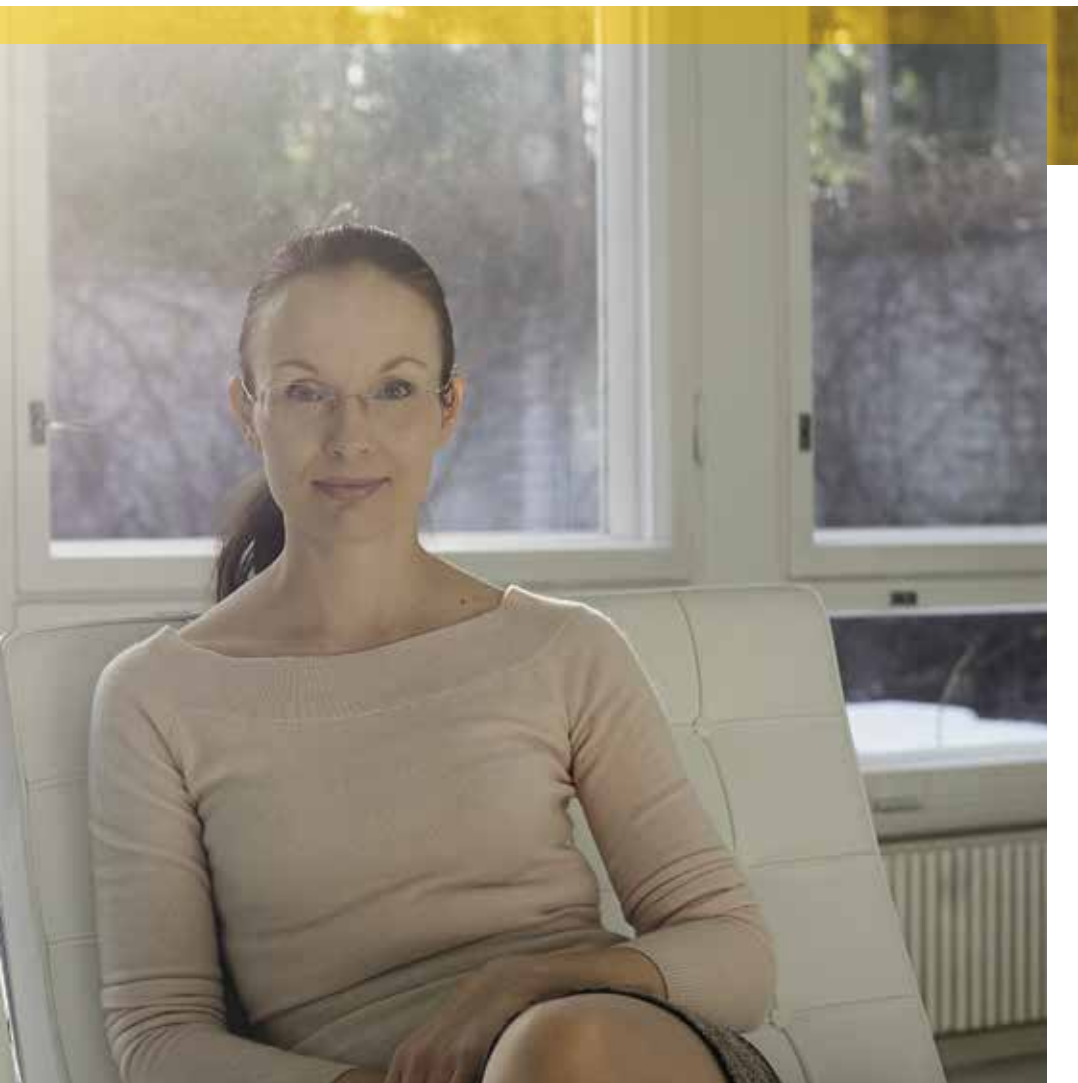
Brittiläinen konsulttiyritys Lady Geek on kehittänyt empatiaindeksin, joka on saanut maailmalla runsaasti huomiota. Indeksillä lähtien käytetään yritysten taloustietoja, kyselyitä ja sosiaalisen median sisältö-analyysejä. Näiden perusteella on selvitetty esimerkiksi henkilöstön käsitystä toimitusjohtajasta, asiakkaiden valitusten käsittelyä ja eettisiä rikkeitä.

Tutkimusjoukkoon kuului 160 globaalisti toimivaa pörssiyritystä. Listan kärkeen nousivat amerikkalaiset Microsoft, Facebook ja Tesla Motor. Kymmenen kehoimman joukosta löytyvät esimerkiksi Ryanair, lääkejätti Merck ja vaatefirma Abercrombie & Fitch. Kehnosti menestyivät myös suuret autovalmistajat.

Empatiaindeksin kymmenen parhaan yrityksen arvonkehitys oli kaksinkertainen kehoimpaan kymmeneen verrattuna. Tulosta kärkijoukko teki 50 prosenttia enemmän.

Suomalaisyriyten empaattisuus jää arvailun varaan, sillä tutkimusjoukkoon ei mahtunut yhtään yritystä Pohjoismaista.

Lady Geekin perustaja **Belinda Parmar** nostaa esiin, että monet Piilaakon teknologiajätit menestyivät listauksessa. Hänen mukaansa tämä saattaa johtua siitä, että ne osaavat hyödyntää sosiaalista mediaa vuoropuhelussa asiakkaiden kanssa. Parmarin mielestä empatian merkitys kasvaa, kun sosiaalinen media ruokkii vaatimuksia läpinäkyvyydestä ja aidosta vuorovaikutuksesta.



Empatia on luottamusta

Jos Pessi ja hänen kollegansa onnistuvat, suomalaiset yritysjohtajat kiinnostuvat suurella joukolla myötätunnon voimasta. Ensimmäiset ovat jo heränneet.

Viestintätoimisto Kreabin toimitusjohtaja **Mikael Jungner** linjasi hiljattain, että suomalaisten yritysten pitäisi laatia erityisen *empatiastrategia*. Jungnerin mukaan empatia on ”uusista, ilmaisista viestintävälineistä johtuen tehokkain ja käytännössä ilmainen tapa järjestää yrityksen asiakasrajapinta, tuotekehitys ja myös sisäinen kulttuuri”.

Empatian avulla yritys voi antaa kuluttajille hyvän kuvan itsestään. Vielä suurempi etu on, että empatia ”voimaannuttaa työntekijät käyttämään omia aivojaan”, kirjoitti Jungner Keskuskauppakamarin julkaisemassa kolumnissa.

Suomalaisten yritysjohtajien suuren joukosta löytyy jo nyt johtajia, joiden



*”Oleta aina, että toisten
aikomukset ovat hyvät.”*

RISTO SIILASMAA

johtamistyylillä voi kuvata empaattiseksi, vaikka he eivät itse käytäkään sellaista ilmaisua. Elinkeinoelämän keskusliiton puheenjohtaja, Koneen entinen toimitusjohtaja **Matti Alahuhta** tunnetaan erinomaaisena kuuntelijana. Samaa tyyliä edustaa myös Nokian hallituksen puheenjohtaja **Risto Siilasmaa**.

Kun Siilasmaa tuli Nokian hallituksen puheenjohtajaksi vuonna 2012, yritys oli tukalassa tilanteessa. Lähes koko hallitus oli menossa vaihtoon. Edessä oli valtava ponnistus, johon tulisi kuulumaan satoja kokouksia, sitkeää väittelyä strategisista vaihtoehdoista ja dramaattisia päätöksiä. Siilasmaa aloitti urakan sopimalla hallituksen jäsenten kanssa ”kultaisista säännöistä”, joita hän halusi noudatettavan työskentelyssä. Ensimmäinen niistä kuului:

Always assume the best of intentions from others. Oleta aina, että toisten aikomukset ovat hyvät.

”Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos joku sanoo jotakin mistä et ollenkaan pidä, et heti räjähdä vaan kysyt ’voisitko vähän täsmentää’”, Siilasmaa havainnollisti haastattelussa, jonka globaalin suora-hakuyrityksen asiakaslehti *Observe* julkaisi viime vuonna.

Säännöt korostavat kunnioittavaa käytöstä silloinkin, kun asioista ollaan eri mieltä.

”Kaikki kulminoituu luottamukseen. Pyrimme lisäämään sitä sekä hallituksen sisällä että hallituksen ja johdon välillä”, Siilasmaa tiivisti.

Hallituksen puheenjohtaja tapaa säännöllisesti Nokian toimitusjohtajan **Rajeev Surin** suoria alaisia. Hän kyselee heiltä yrityksen kulttuurista ja johtoryhmän toiminnasta, siitä miten konfliktit yksikössä ratkaistaan, voiko toimitusjohtajalle väittää vastaan, ja jopa siitä minkä muotoisesa pöydässä johtoryhmä istuu.

Empatia on myötätuntoa

Siilasmaan tyyli on tuottanut hyviä tuloksia, ainakin toistaiseksi. Nokian hallitus vei hänen johdolla yhtiön suureen strategiaan muutokseen, joka kasvatti niin

sanotun uuden Nokian (sen, millä jatkettiin matkapuhelinliiketoiminnan myynnin jälkeen) arvon 15-kertaiseksi. Kyselemällä Siilasmaa toimii kuten Ari Rämö, osoittaa arvostusta ja viestii, että toisen mielipiteellä on merkitystä.

Merkityksellisyyden etsintä kuuluu myös Copassion-hankkeen keskeisiin kysymyksiin.

”Ihminen etsii sekä työssä että vapaaajalla elämälleen merkitystä”, professori Anne Birgitta Pessi kuvaa. ”Ja merkitys tulee muun muassa siitä, kun pystyy edistämään asioita, jotka jollakin tavalla hyödyttävät jotakin suurempaa tarkoitusta.”

Pessin tausta poikkeaa liikkeenjohdon tutkimuksen valtavirrasta: hän on koulutukseltaan kirkkososiologi. Tästä huolimatta – tai ehkä juuri tämän takia – hän on onnistunut hankkimaan Copassionin taakse vahvan rahoittajien ja poikkeusteellisen tutkijoiden joukon.

Pessi kertoo, että hän on törmännyt hanketta esitellessään kahdenlaisiin yritysjohtajiin:

”On niitä, jotka näkevät, että se tuo euroja, sillä panostaminen myötätuntoon edistää tuloksen kannalta arvokkaita asioita, kuten sitoutumista ja työhyvinvointia. Toiset taas ajattelevat, että myötätunto on itseisarvo – parempi maailma on ykköstavoite ja *money will follow*.”

Copassion-hankkeen ensimmäiset tulokset ovat lupaavia. Tutkimuksessa selvitetään esimerkiksi, miten vapaaehtoistyö vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Toisessa tutkimushaarassa seurataan esimiesten tunnetaitokoulutusten vaikutusta työyhteisöön. Tunteita ei kannata unohtaa työpaikoilla, koska ne vaikuttavat vaikka ne jättäisi huomiotta. Esimerkiksi pelko on vahva tunne, joka ohittaa ja laumauttaa koko rationaalisen ajattelun.

”Järjellä toimivat aivoalueet eivät pysty aktivoitumaan esimerkiksi yt-neuvottelujen aikana, jos tunteita ei käsitellä ensin”, Pessi kuvaa.

”Myötätunto on hyvin biologisesti rakennettu voima meissä. Vagus-hermomme, joka säätelee sydämen sykettä ja tuledustasoa, aktivoituu myötätunnosta ja myötätunnon näkemisestä.”

Empatia on tunneälyä

Myötätunnon voima näkyy Pessin mukaan myös yhteisöjen evoluutiossa. Parhaiten henkiin ovat jääneet ne heimot ja ryhmät, jotka kykenevät parhaiten yhteistoimintaan. Se tarkoittaa muun muassa sitä, että oman joukon hyvinvoinnista pi-

detään huolta ja sitä, että ymmärretään ja ennakoidaan muiden toimintaa.

Hille Korhosen johtamalla Alkolla on vakuuttavia näyttöjä molemmista. Alko on nimetty Suomen parhaaksi työpaikaksi suuryritysten sarjassa 2014 ja 2015. Asiakaspalautteella mitattuna se on Suomen paras vähittäiskauppaketju.

”Pyrimme kuuntelemaan muita, aistimaan tilanteita ja tarpeita.”

HILLE KORHONEN



Korhonen aloitti toimitusjohtajapesintensä Alkossa kolme vuotta sitten kysymällä henkilöstöltä, miten Alkosta tehtäisiin Suomen paras työpaikka. Ehdotuksia tuli kaikkiaan 1 800. Ne muodostivat pohjan strategiatyöhön, joka johti kunnianhimoisiin tavoitteisiin. Alko haluaa olla esimerkiksi Suomen vastuullisin palveluyritys, joka tarjoaa Suomen parhaan palvelukokemuksen.

”Meillä käytetään tunneäly-termiä, ei empatiaa, mutta eivätkö ne ole aika lähellä toisiaan”, Korhonen kysyy. ”Tunneäly näyttäytyy niin, että pyrimme kuuntelemaan muita, aistimaan tilanteita ja muiden tarpeita. Myös yhteistyötaidot ovat tärkeitä.”

Alkon johtajat ovat pohtineet henkilöstön kanssa myös sitä, millaista on hyvä johtaminen. Yhdessä on määritelty johtajuuden roolit: visionäärinen tavoitejohtaja, yksilöiden valmentaja sekä aito ja inhimillinen johtaja. Jokaisen pitää pystyä hypäämään rooleihin tilanteen niin vaatiessa, myös työntekijöiden.

Avoimeen vuorovaikutukseen ihmisten kanssa on antautunut myös Helsingin apulaiskaupunginjohtaja **Pekka Sauri**. Hänet tunnetaan virkamiehenä, joka jakaa väsymättä kuunnella kaupunkilaisten purnausta.

Sauri on koulutukseltaan psykologi. Hän tuntee empatian merkityksen, mutta puhuu mieluummin kaksisuuntaisesta kommunikaatiosta.

”Ennen maailmassa pärjäsi vielä yksisuuntaisella kommunikaatiolla, käskyillä ja määräyksillä. Nykyisin jokaisella ihmisellä on taskussaan kaikki maailman tieto ja vahva julkaisualusta. Tämä tekee yksisuuntaisella viestinnällä johtamisen tragikoomiseksi tai mahdottomaksi.”

Saurin mukaan kaupunginjohtamisessa on kyse siitä, että koko kaupunkiyhteisön luovuus, osaaminen ja tieto saadaan valjastettua yhteiseksi hyväksi. Ideana on kuunnella niin kaupunkilaisten kuin työntekijöidenkin näkemyksiä. Parhaiten perusteltu argumentti voittaa.

”Ei toisten ihmisten näkökulmaa voi tietää ilman vuorovaikutusta.”

Ärtyneiden kaupunkilaisten kuunteleminen ei kuitenkaan vaadi erityistä eläytymistä heidän ärtymykseensä.

”Totta kai kyse on tunteistakin, mutta tunteet riippuvat myös ymmärryksestä. Mitä enemmän jakaa tietoa etukäteen, sitä vähemmän tulee pettymyksiä.”

Miksi Ruotsi puhuu

Ymmärrys kasvaa, kun ilmapiiri suosii kuuntelemista ja keskustelua. Tieto ruokkii tunteiden hallintaa, ja tunteiden hallinta edistää viisaita päätöksiä. Ihmiset kertovat ajatuksistaan, jos he eivät pelkää keskustelun toista osapuolta vaan luotta-



AITO YMMÄRRYS AUTTAA MYYNNISSÄ

Asiakaskeskeisyys kuuluu lähes jokaisen yrityksen iskusavarastoon, mutta miten se toteutuu käytännössä? Asenteet ja toimintatavat eivät muutu yhtä ketterästi kuin liikkeenjohtajan ismit.

Teollisuusyritys toisensa perään haluaa muuttua palveluyritykseksi, joka tarjoaa ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Tämä tarkoittaa, ettei myynti voi enää keskittyä omien tuotteiden teknisten ominaisuuksien esittelyyn. Sen sijaan on kuunneltava, mitä asiakas haluaa – ja ymmärrettävä myös rivien välit sekä tarpeet julkilausuttujen toiveiden takana.

Paljon myyntityötä tehnyt Sickin toimitusjohtaja **Ari Rämö** huomauttaa, ettei ajatus ole uusi.

”Asiakaskeskeisyydestä puhuttiin jo 1980-luvulla. Ehkä nykyisin mennään vielä pitemmälle niin, että myyjän roolissa on hyvä tuntea asiakkaan kokonaistilanne – ei vain ostotilanne vaan koko tuotteen elinkaari. Silloin ostohetkellä kalliimpi ratkaisu voikin olla kokonaiskustannuksiltaan edullisempi.”

Rämön mukaan Sickin myyntiä ohjaa tietoinen päätös, että asiakas on aina oikeassa.

”Toki poikkeuksena voi olla tilanne, jossa oma ratkaisu on selvästi parempi kuin se, mitä asiakas ajattelee. Myös se on empaattisuutta, jos sanotaan että et tarvitse tuota vaan pärjät puolta halvemmalla vaihtoehdolla.”

vat häneen. Myönteinen kierre voi alkaa.

Sama logiikka näyttää toimivan hyvin erilaisten organisaatioiden johtamisessa, on kyse sitten Helsingin kaupungista, Nokiasta tai Vantaan Martinlaaksossa sijaitsevasta tavallisesta toimistotalosta, joka on Sickin päämaja.

Suomalaiset edelläkävijäyritykset ovat huomanneet empatian ja tunteiden merkityksen, mutta vielä ei voida puhua mistään kansallisesta vahvuusalueesta. Helsingin läisissä kokoushuoneissa kuulee edelleen vähättelyä ruotsalaisen johtamiskulttuurin ”diskuteeraamisesta”, joka tarkoittaa henkilöstön näkökulmien kuuntelemista ja sitouttamista tehtyihin päätöksiin.

Ari Rämön mielestä ruotsalaisyritysten keskusteleva kulttuuri on empaattisempi ja ehkä siksi myös tuloksellisempi kuin suomalainen. Hille Korhonen on samaa mieltä.

”Suomalaisyritysten kesken on hyvin isoja eroja siinä, miten henkilöstö ja sen

”Johtaja pärjäsi entisessä maailmassa käskyillä ja määräyksillä.”

PEKKA SAURI



tarpeet otetaan huomioon päätöksenteossa, vaikka henkilöstön hyvinvointi ja onnellisuus säteilee asiakkaille”, Korhonen sanoo. ”Kun mietin omaa hallitustyöskentelyäni, on aika paljon hallituksia, joissa ei juurikaan puhuta asiakkaista. Itse yritän tuoda sitä näkökulmaa esille aina, kun keskustellaan strategiasta.”

Mutta missä kulkevat empaattisuuden rajat? Voiko johtaja olla liian myötätuntainen?

Sekin on mahdollista. Johtamisesta ei tule mitään, jos esimies pyrkii mielistelemään kaikkia ja vaihtaa näkemyksiään kuin tuuliviiri. Johtajiksi valikoituu kuitenkin yleensä niin vahvatahtoisia ihmisiä, että empatian puute lienee yleisempi ongelma kuin sen liiallisuus.

Ari Rämö sanoo, ettei johtaja voi toimia kaikkien mielen mukaisesti, jos joku työntekijöistä toimii väärin tai jos ihmisten välille syntyy ristiriitoja. Päätöksentekoa tukee yrityksen visio.

”Sen pitää olla selvästi näkyvillä. Vision avulla asetetaan rajat ja sanotaan, että nyt menemme tuohon suuntaan”, Rämö linjaa.

Pienessä on kaikki

Myötätunnon tutkija vahvistaa sen, mistä yritysjohtaja puhuu. Professori Anne Birgitta Pessin mukaan myötätunnon lisääminen työyhteisössä lähtee esimiehen käyttäytymisestä, pienistä kohtaamisista.

”Esimies vaikuttaa vaikkapa silloin, kun alainen kuulee esimiehen puhuvan kunnioittavasti jollekulle toiselle. Tai siinä, tuleeko neukkariin hymy huulilla ja silmiin katsoen vai kiireisenä kulmat kurtussa. Mikä on se energia ja tunnetila, jota välittää ympärilleen.”

Small is all, tiivistää Pessi. Hille Korhonen korostaa yrityskulttuurin merkitystä tunneälykkyyden kasvattamisessa. Kulttuuri rakentuu arjen tekojen, toimintatapojen ja päätösten kautta. Ari Rämön mielestä empaattisuutta tavoiteltaessa kannattaa myös pitää mielessä, mitä empaattisuus ei ole.

Empaattisuus ei voi tarkoittaa aina ja kaikissa tilanteissa sitä, että muille pitäisi tehdä niin kuin haluaisi itselleen tehtävän. Kyse on ihmisen erilaisuudesta.

Se mikä on yhdelle tärkeää, voi olla jollekin toiselle ihan sama. ❶

ARVO KIERTOON

Kiertotaloudessa yhden jätteestä tulee toisen raaka-ainetta. Kiertotalous yrittää irrottaa talouskasvun raaka-aineiden huolettomasta kuluttamisesta, mutta onko se kovaa bisnestä vai ruusunpunaista haaveilua?

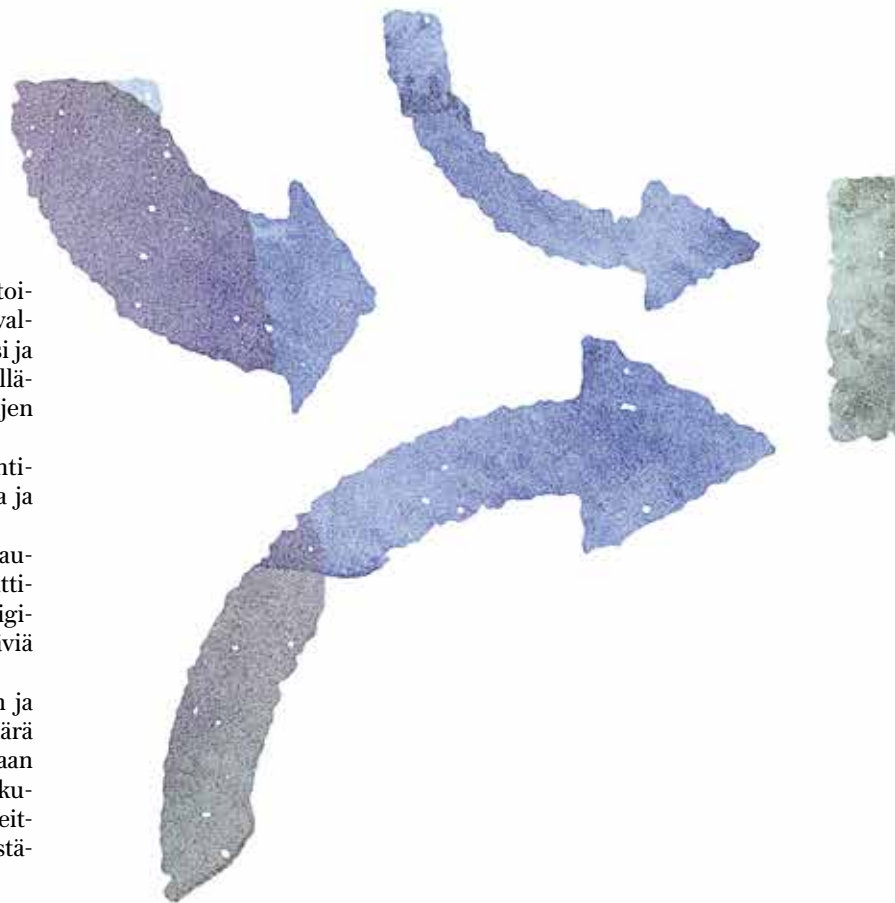
TEKSTI: Heli Satuli – KUVITUS: Wonder Agency

Oletko koskaan vaatekaappia avatessasi toivonut, että olisi olemassa palvelu, joka valmistuttaisi, vuokraisi ja huoltaisi housusi ja jakkusi? Kun housujen elinkaari sinun ylläsi päättyy, firma kierrättäisi ne uusien asujen raaka-aineiksi.

Tämä ei ole enää toive, vaan hollantilaisyrittäjien kannattavaa liiketoimintaa ja hyvä esimerkki kiertotaloudesta.

Kiertotaloudessa tuotteet ja niiden arvo kiertävät. Niitä ei haudata maahan, *läjitetä* kaatopaikoille, niin kuin sen alan ammattilaiset sanovat. Kiertotaloudessa arvo syntyy palveluiden ja digitalisaation avulla tuotteen käytöstä, ei omistamisesta. Kestäviä tuotteita vuokrataan, liisataan ja jaetaan.

Kun tuote ostetaan, käyttäjä sitoutuu sen palauttamiseen ja myyjä huolehtii materiaalien uudelleenkäytöstä. Jätteiden määrä ja kuluttaminen minimoidaan – eikä kyse ole vain tuotteista vaan laaja-alaisesta resurssijattelusta, joka ulottuu palveluihin ja alkutuotantoon asti. Maataloudessa ravinteiden kierto tehostuu. Neitseellisiä raaka-aineita tarvitaan vähemmän. Talous kasvaa kestävämmmin.





"Kiertalous on enemmän kuin kierrätys 2.0. Kyse on ajattelutavan muutoksesta."

Johtaja Jocelyn Blériot, Ellen MacArthur -säätiö

”Kiertotalouteen siirtyminen on välttämättömyys”, sanoo **Mathias Bergman**, Baltic Sea Action Groupin (BSAG) pääsihteeri. ”Se on ainoa keino, jolla tulevat sukupolvet voivat toimia tällä maapallolla.”

”Kiertotalous on paljon enemmän kuin kierrätys 2.0”, luonnehtii **Jocelyn Blériot**, Ellen MacArthur -säätiön johtaja. ”Kyse on ajateltavan muutoksesta.”

BSAG on sitoutumaton suomalainen säätiö, joka tekee työtä Itämeren ekologisen tilan palauttamiseksi. Blériotin vetämä säätiö on puolestaan brittiläinen ajatushautomo, jonka tavoitteena on kiertotalouteen liittyvän siirtymän kiihdyttäminen. Teema ei ole ihan pieni, ja siihen kohdistuu äärimmäisen kovia odotuksia.

Kiertotalous on yksi niistä ratkaisuista, joilla voidaan hillitä ilmastonmuutosta. Tulevaisuudentutkimukseen keskittynyt kansainvälinen ajatushautomo Rooman klubi ennustaa, että reipas siirtyminen kiertotalouteen leikkaisi peräti 70 prosenttia hiilidioksidipäästöistä vuoteen 2030 mennessä. Jos tällaiseen arvioon uskoo, Pariisin ilmastokokouksen sitoumusten täyttämisen alkaa näyttää mahdolliselta.

Lineaarisen ajan loppu

Kiertotalous ei tarkoita sitä, että elintästä pitäisi tinkiä – voi käydä jopa päinvastoin. Sitran ja McKinseyn raportin mukaan kiertotalous voisi tuoda Suomen kansantalouteen ”varovastikin arvioiden” jopa 2,5 miljardin euron lisän vuoteen 2030 tultaessa. Rooman klubin mukaan koko maailman bkt kohoaisi selvästi nykyistä kasvu-uraansa korkeammalle tasolle.

Ensin pitäisi kuitenkin säätää maapallon lineaarista talousjärjestelmää, jossa tuotteen ja siihen käytetyn raaka-aineen päätepiste on useimmiten kaatopaikka.

BSAG:n Mathias Bergman kuvaa lineaarista järjestelmää massiiviseksi virraksi, joka kuljettaa materiaaleja ja energiaa resurssirikkaista maista etenkin Aasiaan, josta ne palaavat tuotteina Eurooppaan ja Pohjois-Amerikkaan. Määränpäässä materiaalit käytetään ja hävitetään, pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Toimitusketjuja ei ole vielä viritetty kiertotalouden vaatimuksia varten.

Ihminen on Bergmanin mukaan ainoa luomakunnan olento, joka toimii lineaarisesti. Eikä ihmisenkään ole toiminut näin kuin parisataa vuotta. Ennen teollista vallankumousta me elimme kiertotaloudessa, mutta emme vain osanneet käyttää silloisesta järjestelmästä näin hienoa käsitettä.

”Kiertotalouden ymmärtäminen on nyt samalla tasolla kuin ilmastonmuutoksen ymmärtäminen oli vuonna 2003. Muutos kiertotaloudessa tulee tapahtumaan nopeammin.”

Johtaja Mari Pantsar, Sitra

Talouden uuteen muotisanaan törmää kaikkialla. Unilever, Coca-Cola ja Hennes & Mauritz puhuvat toistuvasti kierron tärkeydestä. Elektroniikkajätti Philips ei myy enää lamppeja vaan valaisupalvelua. Brysselissä EU-komission varapuheenjohtaja **Jyrki Katainen** sanoo, että Suomi voi nousta kiertotalouden kärkimaaksi.

Suomelle ei ole tietenkään varattu taivaspaikkaa kiertotaloudessa. Valmiudet menestykseen ovat kuitenkin hyvät.

Suurimmat hyödyt voidaan saavuttaa kone-, muovi- ja elintarviketeollisuudessa sekä rakentamisessa – vihreää kultaakaan unohtamatta. Sitran johtaja **Mari Pantsar** huomauttaa, että metsäteollisuudessa kiertotalouden konseptit ovat siirtyneet käytäntöihin jo kauan sitten. Biomassaa kierrätetään tehokkaasti, tuotannon sivuvirtoja hyödynnetään ja kaikki otetaan talteen. Puupohjaisista sivuvirroista tuotetaan kemikaaleja tai liikennepolttoaineita, lääkkeitä, tekstiilejä tai biomuoveja sen sijaan, että ne poltettaisiin suoraan energiaksi.

Myös moni teknologiateollisuuden yritys toteuttaa jo ajattelumallia, jossa yhden jäte on toisen raaka-aine.

Näppärästi, pienesti ja silputen?

Mari Pantsar vetää Sitrassa Kiertotalouden liiketoimintamallit-avainaluetta, jonka tavoitteena on luoda kiertotalouteen kannustava kotimarkkina ja yhteinen tahotila. Kiertotalous tuo Pantsarin mukaan sisältöä cleantech-otsikon alle. Esimerkkejä löytyy metsäkoneiden käytöstä digitaalisiin jakamistalouksratkaisuihin.

Kotimaista it-osaamista voisi kanavoida uusien ratkaisujen kehittämiseen. Esimerkiksi automaatio, robotiikka ja esineiden internet lisäisivät resurssien käytön tehokkuutta niin tuotannossa kuin logistiikassakin muun muassa materiaali- ja jätevirtojen seurannan avulla. Suomella olisi paljon annettavaa elintarvikkeiden tuotantomenetelmien ja tavaroiden kuljetustapojen kehittämisessä.

Kiertotalous on yksi Suomen hallituksen kärkihankkeista. Tarkoitukseen varatulla 40 miljoonalla eurolla ei luultavasti tehdä ihmeitä. Pantsarin mielestä resurssija pitäisi lisätä ja hankkeiden kokoa kasvattaa. BSAG:n Bergman on samaa mieltä. Hän pitää julkisen vallan ponnisteluja riittämättöminä:

”Meille on iskostunut yhteiskuntaan idea, että töissä pitäisi päästä jollain näppärällä tavalla mahdollisimman vähällä. Menestyminen vaatii kovaa työtä. Ei ole muuta vaihtoehtoa kuin kääriä hihat. Se pätee kiertotaloudessa erityisen hyvin.”

Kiertotalouden esteet ja kuinka ne kumotaan

1. Innovaatiot jäävät pöytälaatikkoon

Ratkaisu: Yrityksille tarjotaan tietoa ja konkreettisia esimerkkejä toimivista ja kannattavista liiketoimintamalleista. Mikä on toiminut omalla ja muilla toimialoilla, meillä ja maailmalla?

Toinen askel on peloton pilotointi. Yritysten päättäjien on selvítettävä, mille on kysyntää markkinoilla ja mitä teknisesti kannattaa pilotoida. Pilotointi on asialistan kärjessä sekä EU-tasolla että Suomessa.

2. Uusiomateriaali on kallista

Ratkaisu: Edistetään toimintamalleja, jotka kannustavat kiertotalouden huomioimiseen tavaroiden ja palvelujen suunnittelussa. Yksi esimerkki on uusi EU-direktiivi, joka velvoittaa valmistajat ottamaan materiaalien uusiokäytön huomioon jo tuotteiden suunnitteluvaiheessa. Tarkoitus on päästä eroon myös uusiomateriaalien kaksinkertaisesta verotuksesta.

Materiaalien tehokkaampaan käyttöön liittyvät haasteet tarjoavat kiinnostavia tilaisuuksia uusille bisnesinovaatioille. Ratkaisuja etsitään muun muassa materiaalien irrottamisen ja erottelun teknologioista.

Esimerkiksi sähkölaitteisiin on asennettu runsaasti komponentteja, joihin on puolestaan valettu lukuisia erilaisia materiaaleja. Niiden erottelamiseen on harvoin tarjolla kustannustehokasta vaihtoehtoa. Siksi suuri osa materiaalien arvosta menetetään sulatuksen yhteydessä.



Yksi ensimmäisistä ratkaistavista asioista ovat kansainväliset pelisäännöt.

Coca-Colan kestävä kehityksen johtaja **Ulrike Sapiron** mukaan lainsäädännön on pakotettava toimijat ajattelemaan koko ketjua tuotannosta kierrätykseen. Monikansallisten yritysten johtajat Renaultista Hennes & Mauritziin ovat kirjelmöineet asiasta EU-komissiolle ja vaatineet toimintaa. Bryssel onkin lähtenyt edistämään asiaa tarmokkaasti. EU lähtee nyt rakentamaan uutta teollisuuspolitiikan selkärankaa joulukuussa julkistetulla kiertotalouspaketilla, jossa on kaikkiaan 55 toimenpidettä.

Komissio yrittää purkaa esteet, joiden vuoksi yritysten on vaikea käyttää uusiomateriaaleja. Toimilla kitketään myös markkinoilta sellaiset tuotteet, jotka haajoavat heti takuuajan umpeuduttua.

Yhdyskuntajätteestä on tarkoitus kierrättää 65 prosenttia vuoteen 2030 mennessä. Materiaalin karräminen kaatopaikoille muuttuu tulevaisuudessa kalliiksi.

Sääntely vaatii tasapainoilua

Suuret voimat ovat liikkeellä, mutta pystyvätkö ne pitämään kehityksen hallinnassa?

Hypety huolestuttaa Ellen MacArthur -säätiön johtajaa, joka on toiminut aiheen parissa vuosikautia. Jocelyn Blériotin mukaan kiertotalous on kovaa bisnestä, jota ei saa kutistaa mainossloganiksi. Unileverin, Rolls-Roycen ja Michelinin kaltaiset yritykset eivät

*Neitseellisiä raaka-
aineita tarvitaan
vähemmän.
Talous kasvaa
kestävämmin.*

olisi ottaneet sitä liiketoimintansa pohjaksi, elleivät ne näkisi sekä kiinnostavia mahdollisuuksia että uhkia, joihin täytyy varautua.

Blériot on tyytyväinen EU:n tavoitteisiin. Keskeisintä on, että komissio katsoo kiertotaloutta kokonaisuutena. Kiertotaloutteen liittyvän lainsäädännön vaikeuskerroin on kuitenkin omaa luokkaansa, ja Euroopan valtiot ovat hyvin eri vaiheissa. Joissakin maissa kierrätysaste on jopa 80 prosenttia. Liettuassa se on vain viisi. Tanskassa on jopa kumottu eräitä ympäristölakeja kiertotalouden vauhdittamiseksi, tosin väliaikaisesti.





Ei siis ole yhtä kiertotaloutta, yhtä elinkaarta eikä yhtä materiaalivirtaa. Eri toimialojen ja jopa yhden toimialan sisäiset intressit ovat ristiriitaisia. On varmistettava, ettei yhden tukeminen luosteeiteitä toiselle ja että muutokset poistavat nykyisen ympäristöpolitiikan tehostomuutta eivätkä lisää niitä.

”Kiertotalouden pyrkimys vähentää ympäristökuormitusta on hyvä”, sanoo **Anni Huhtala**, Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen VATTin ylijohtaja. ”On kuitenkin pidettävä huolta, että ympäristönäkökulma on huomioitu jo tuotteiden valmistuksessa, ei pelkästään kierrätyksessä.”

Huhtala sanoo, että talouden toimintaa ohjaavat tehokkaimmin hinnat. Kun ympäristön pilaamisesta joutuu maksamaan, markkinat ohjaavat haitallista toimintaa järkevämpään resurssien käyttöön.

Myös sijoittajat ryhtyvät tarkistamaan näkemyksiään sellaisesta liiketoiminnasta, jonka kustannukset kasvavat.

Kannustimet käyttöön

Selkeä lainsäädäntö kuuluu toimivan kiertotalouden kulmakiviin. Lisäksi tarvitaan konkreettisia kannusteita ja velvoitteita, jotka ohjaavat yritysten innovaatiotoimintaa ja kuluttajien käyttäytymistä. Monien asiantuntijoiden mielestä verotuksen painopistettä olisi siirrettävä pois työstä ja niistä materiaaleista, jotka kiertävät. Samalla julkisen puolen tukia ja hankintoja tulisi suunnata voimakkaasti kiertotalouteen.

Keskeistä on myös digitalisaation vauhdittaminen ketjun kaikissa vaiheissa tuotannosta jakeluun ja kulutuksesta kierto. Vallituksen ja koulutuksen merkitystä ei sitäkään tule unohtaa.

”Tehokkain tapa ohjata käyttäytymistä on varmistaa, että sydän ja järki ovat molemmat mukana”, Mari Pantsar sanoo.

”Valinnasta jää ihmiselle hyvä mieli. Se on kannattavaa sekä yritykselle että yhteiskunnalle. Kiertotalouden ymmärtäminen on nyt samalla tasolla kuin ilmastonmuutoksen ymmärtäminen oli vuonna 2003. Muutos kiertotaloudessa tulee kuitenkin tapahtumaan nopeammin.”

Jocelyn Blériot muistuttaa, että maltti on valttia myös kiertotaloudessa.

”Maailma ei muutu yhdessä yössä. Teollinen vallankumous vei aikaa, samoin tulee viemään kiertotalouteen siirtyminen. Mutta se tapahtuu.” 🗨️

If Tietoturvvakuutus auttaa,
**JOS VIRUS TARTTUU MIKAN
POTILASTIETOJÄRJESTELMÄÄN.**

Cityterveys tarjoaa lääketieteellistä huippudiagnostiikkaa. Tietoturvasta pidetään tarkasti huolta asiakkaiden potilastietojen suojaamiseksi.

Tietomurto voi aiheuttaa huomattavat vahingot, sillä kuluja syntyy sekä vahingon selvitystyöstä että liiketoiminnan keskeytymisestä. Näitä molempia If Tietoturvvakuutus korvaa. Vakuutukseen kuuluu myös IBM-tuki, joka auttaa selvittämään murron syitä ja vaikutuksia.

**TESTAA TARVITSEKO YRITYKSESI
TIETOTURVAVAKUUTUKSEN**
if.fi/tietoturva

170
**TIETOTURVA-
LOUKKAUSTA/kk***

*Tietoturvarikosaiheet yhteydenotot Viestintäviraston Kyberturvallisuuskeskukseen 2014



Kolumni

”Onko aika luopua viimeisestä linkistä aistien vajavaiseen maailmaan?”

Mikään ei ole niin kaunista kuin matematiikka



Pöydällä on lasikuula. Laitan siihen toisen lasikuulan. Nyt pöydällä on kaksi lasikuulaa, koska $1+1=2$. Mitäpä tuosta sen kummempaa, kyllä matikka on tyhmää ja tylsää.

Tönäisen kuulaa, ja se vierii pöydältä lattialle. Miten se putoaa? Siten, että $F=Gm_1m_2/r^2$. Apua, fyysää! En ymmärtänyt siitä koulussa mitään. Jotain outoja kaavoja yksi toisensa perään.

Älähän kuitenkaan lopeta vielä lukemista. Tuijotat juuri maailman suurinta mysteeriä, paljon ihmeellisempää kuin atlantikset tai yhteiskuntasopimukset. Jos et sitä tunne, et tunne todellisuutta.

Tiesitkö, että **Isaac Newton** on uskontojen perustajien ohella maailmanhistoriaan eniten vaikuttanut ihminen? Jos uuden ajan alku pitää kiinnittää johonkin vuosilukuun, se ei ole Kolumbuksen 1492 vaan Newtonin 1687, jolloin hän julkaisi suuren *Principia*-teoksensa ja kertoi maailmalle, että $F=Gm_1m_2/r^2$.

Newton lumoutui painovoimalakinsa kauneudesta ja julisti, että sen täytyy pitää paikkansa aina ja kaikkialla – kuten se pitääkin. Hänestä alkoi ymmärrys, että kaikkien maailman ilmiöiden takana on matematiikka. Kun saamme tarvittavat yhtälöt selville, voimme suunnitella höyrykoneita ja kännyköitä. Matematiikka teki mahdolliseksi teollisen vallankumouksen ja nykyisen maailmamme.

Matematiikan teoreemia ei keksitä, ne *löydetään*. Matemaatikot vaeltavat ihmettelevien lasten tavoin omassa abstraktissa todellisuudessaan ja noukkivat siellä käteensä kauniita, outoja kapistuksia. He eivät etsi työkaluja vaan kauneutta. Mutta yhä uudelleen ja uudelleen matemaatikon lumonnut idea osoittautuu hyödylliseksi työkaluksi meidän arjessamme.

Taloukasvun takana ovat innovaatiot, innovaatioiden takana tiede ja tieteen takana matematiikka.

Miksi matematiikka on todellisuuden kieli, eikä vaikkapa runous? Kukaan ei tiedä. Kuuluisassa esseessään vuonna 1960 nobelisti **Eugene Wigner** ihmetteli, miksi matematiikka toimii niin järjettömän hyvin. Hänellä ei ollut siihen vastausta, eikä sitä ole pystynyt antamaan kukaan muukaan. Niin vain on.

Kenties, kuten kosmologi **Max Tegmark** on ehdottanut kirjassaan *Our Mathematical Universe*, matematiikka ei vain kuvaa todellisuutta vaan todellisuus on matematiikkaa.

Ajatus nyrjähtää. Kuinka pöydällä oleva lasikuula voisi olla pelkkiä numeroita ja yhtälöitä? Ainettahan se on, kovaa ja kiiltelevää ainetta. Mutta jo vuosisadan ajan olemme tienneet, että aine on oikeastaan vain aistiharhaa. Lasikuulan alkeishiukkaset eivät ole pieniä kuulia, jotka hyrräävät mikromaailmassaan, vaan jotain *aivan muuta*, arkikokemuksellemme ja järjellemme outoja kenttiä, värähtelyjä ja vuorovaikutuksia.

Ehkäpä, kuten Tegmark ehdottaa, on tullut aika luopua viimeisestäkin linkistä aistiemme vajavaiseen maailmaan ja myöntää, että kaiken pohjalta löytyy vain matematiikkaa.

Entä pöydälle jätetyt lasikuulat? Miksi $1+1=2$?

Kysymys on tyhmä vain, jos et ymmärrä matematiikan kieltä ja kauneutta. Newtoniin päin kumarsivat myös maineikkaat filosofit **Bertrand Russell** ja **Alfred Whitehead** monumentaalisessa teoksessaan, jolle he antoivat nimen *Principia Mathematica*. Siinä he muun muassa osoittivat, että yksi plus yksi todella on kaksi. Tietyn varauksin.

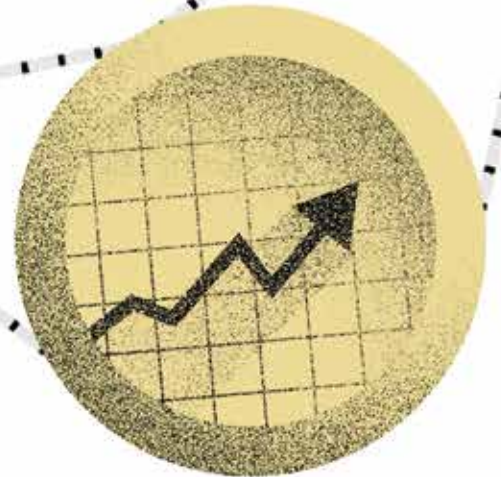
Esko Valtaoja

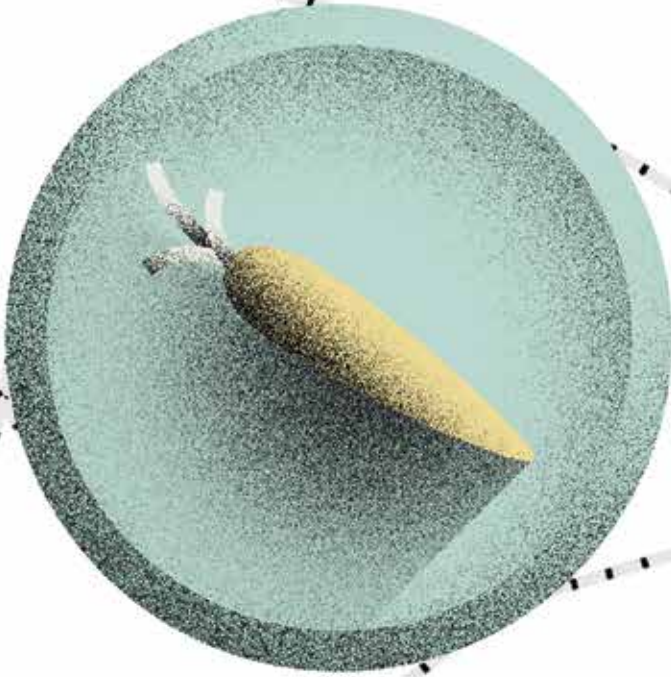
Kirjoittaja on avaruustähtitieteen professori ja arvostettu tieteen tekijä. Hänestä tiede, teknologia ja valistus ovat ihmiskunnan merkittävimpiä saavutuksia.

HALLITUS KIINNOSTUU IHMISISTÄ

*Henkilöstön innostaminen
nousee yritysten strategisten
teemojen joukkoon.*

TEKSTI: Anu Karttunen – **KUVITUS:** Wonder Agency





Mistä syntyy suomalaisen yrityksen kilpailuetu, kun työ digitalisoituu, automatisoituu ja globalisoituu? Yksi valistunut arvaus on, että menestyksen ratkaisee työntekijöiden into palvelulla, myydä, neuvotella, ratkaista ongelmia ja viedä liiketoimintaa eteenpäin.

Henkilöstö, se on tärkein voimavara – mutta hoidetaanko työntekijöiden tuottavuutta ja motivaatiota paremmin kuin esimerkiksi koneita, tai edes yhtiä hyvin?

Monessa yrityksessä henkilöstöasioita katsotaan usein perinteisestä näkökulmasta: Hallitus vastaa strategisen tason linjauksista ja toimiva johto operatiivisesta toiminnasta. Henkilöstöasiat ovat suomalaisessa yrityskulttuurissa kuuluneet jälkimmäiseen siilon.

Tilanne muuttuu, kun osaamisen ja luovuuden merkitys kasvaa. Henkilöstön motivoinnista ja innostamisesta tulee strategisen tason asia. Ensin on kuitenkin tehtävä paljon työtä.

Professori **Seppo Ikäheimo** tapaa vuosittain useita kymmeniä yritysten hallitusten jäseniä. Aalto-yliopiston Corporate Governance -professuuria hoitava Ikäheimo on yksi Suomen kokeneimmista palkitsemisjärjestelmien asiantuntijoista. Siksi luulisi, että hallitusten jäsenet ottaisivat henkilöstön palkitsemisen esiin keskustellessaan Ikäheimon kanssa. Näin käy kuitenkin hyvin harvoin.

”Hallitustyöskentely keskittyy talouteen ja strategiaan”, Ikäheimo sanoo. ”Informaation portinvartijana on yleensä toimitusjohtaja, vaikka tilannekatsauksen voisi pitää yhtä hyvin yrityksen henkilöstöjohtaja.”

Henkilöstön palkitsemisjärjestelmien suunnittelu jää monessa yrityksessä toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan vastuulle. Yksityiskohtien viilaaminen on tietenkin operatiivista työtä, mutta hallituksella on yleistuimivalta eli se vastaa periaatteessa kaikesta. Sen pitäisi tietää, johdetaanko yrityksen tärkeintä resurssia määrätietoisesti. Onko henkilöstö motivoitunut? Ohjaako palkitsemisen kokonaisuus työntekoa jättevästi yrityksen toivomaan suuntaan? Kuinka tehokkuus huomioidaan ja kuinka riskien minimoimisen näkökulmaa laajennetaan motivaation johtamiseen?

Muutos koputtelee kuitenkin kokoushuoneen ovella.

Pitkän linjan hallitusammattilainen ja Boardmanin partneri **Markku Pohjola** arvioi, että noin puolet suurten yritysten hallituksista on ottanut käsittelyyn koko henkilöstön palkitsemisen. Moniin pörs-siyrityksiin on nimetty erityinen *henkilös-tö- ja palkitsemisvaliokunta*.

Yksi tällaisista yrityksistä on Uponor, joka toimii yli 30 maassa. Uponor hyödyntää erilaisia maakohtaisia käytäntö- ja lyhyen aikavälin palkitsemiseen sekä ylimmän johdon pitkän aikavälin kannus-tinohjelmaa.

”Me suhtaudumme tähän vakavasti”, Uponorin henkilöstöjohtaja **Minna Schrey-Hyppänen** sanoo.

”Henkilöstön palkitsemis- ja kannus-tinjärjestelmä on kilpailuvaltti. Toimivat kannustimet tukevat myös työnantajaku-vaa ja rekrytointia. Mitä laajempi ja osu-vampi keinovalikoima, sen houkuttele-vampi työnantaja.”

Yhdistä henkilöstön ja johdon intressit

Hallituksen sana painaa, ja hallitus lataa asioille painoarvon – jos niin halutaan. Professori Ikäheimon mukaan yrityksen hallituksen pitäisi ilman muuta tehdä lin-janveto: palkitaanko henkilöstöä ja miten. Markku Pohjola on samaa mieltä.

”Onnistunut palkitsemisjärjestelmä on lähtökohtaisesti motivaation lähde ja vah-vistaa yrityksen menestystä. Hallituksessa on syytä tehdä linjaukset, jotka koskevat koko henkilökuntaa. Kannustimien pitää olla yhdensuuntaiset ylimmän johdon pal-kitsemisen kanssa.”

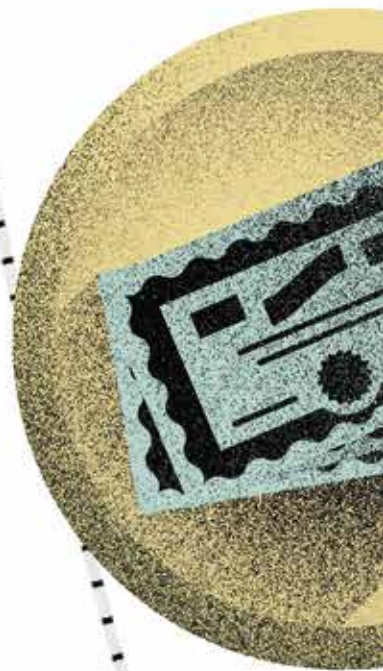
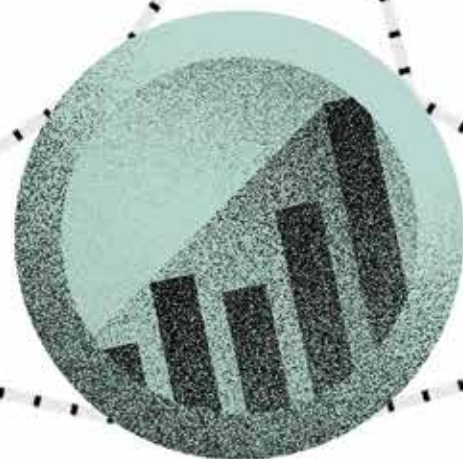
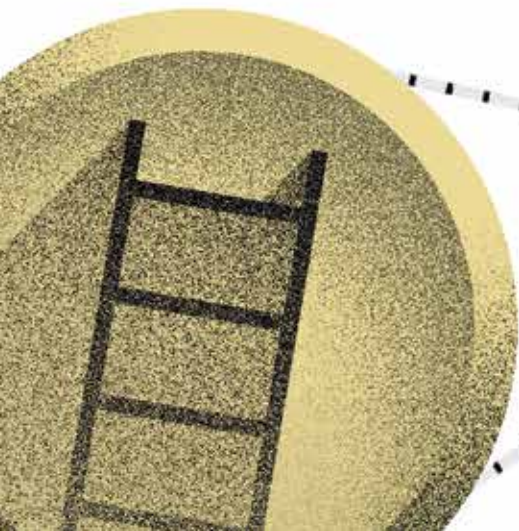
Pohjola johtaa puhetta Tiedon ja Finn-veran hallituksissa. Hänen mukaansa yksikään hallitus ei saisi sivuuttaa tätä asiaa. Hallituksen tulee ottaa kantaa, mutta muutoksen moottorina on toimiva johto.

Pohjola näkee, että henkilöstön palkit-seminen voi tuoda syvällistäkin toiminnallista hyötyä yrityksille. Palkitseminen viestittää, että jokaisella työsuorituksella on merkitystä. Henkilöstö ja johto voivat nähdä yhteiset etunsa yrityksissä, vaikka vastakkainasettelu kärjistyy yhteiskun-nassa.

Julkista keskustelua hallitsee johta-jien ja työntekijöiden vastakkainasette-lu. Työntekijät hämmästelevät johtajien palkkoja, johtajat työntekijöiden sairaus-poissaoloja. Laajempiin näkökulmiin ede-tään mediassa vain harvoin.

”Palkitsemisjärjestelmän avulla voi sy-ventää henkilöstön ymmärrystä siitä, mis-tä yrityksen tulos syntyy. Se auttaa näke-mään oman työn osana koko yritystä ja taloutta”, sanoo Pohjola.

Henkilöstön palkitseminen on yksi keinoista, joilla voidaan hillitä yhteiskunnassa vallitsevaa vastakkainasettelua.



Hän muistuttaa, että hyvän palkitsemisjärjestelmän rakentaminen vaatii henkilöstöhallinnolta ja toimitusjohtajalta paljon aikaa.

Myös esimiesten on tuotava tavoitteet mukaan arkiseen keskusteluun työntekijöiden kanssa ja viestittävä palkitsemisen kokonaisuudesta niin, että se ymmärretään. Muuten hyödyt jäävät saavuttamatta.

Raha voi johtaa harhaan

Palkitsemisen laajemmat tulkinnat leviävät, kun hallitusten työskentely sopeutuu uuden ajan haasteisiin.

Professori Ikäheimo iloitsee pörssiyrityksien uudesta hallinnointikoodista, jonka uudessa suosituksessa tuodaan esiin monimuotoisuuden periaate. Hallituksessa pitäisi olla jäseniä erilaisilla taustoilla – esimerkiksi iän, sukupuolen, ammatin, koulutuksen ja kansainvälisen taustan suhteen.

”On helppoa ottaa hallitukseen itseni kaltainen noin 50-vuotias mies, mutta entä jos otettaisiinkin 60-vuotias espanjalainen nainen tai nuori digiosaaja”, Ikäheimo kysyy.

”Monimuotoinen hallitus ymmärtäisi entistä paremmin eri henkilöstöryhmien tarpeita ja osaisi miettiä osuvampia palkitsemiskeinoja.”

Useita johdon palkitsemisjärjestelmiä rakentanut Ikäheimo tuntee aihepiirin myös tutkimuksen ja oman esimiestyönsä kautta. Onnistunut järjestelmä vaatii bisneksen, ihmisten, viestinnän ja kulttuurin tuntemusta. Intohimoisesti työhönsä suhtautuvat luovat ihmiset saattavat turhautua bonusjärjestelmään, joka toimii mekaanisen jäykästi.

Jos motivaation, asiakastytytyväisyyden ja myynnin yhteys pystytään osoittamaan numeroilla, hallituksen kiinnostus työntekijöiden palkitsemiseen kasvaa.

”Rahallisten ja muiden kannustimien pitää olla tasapainossa. Rahallinen palkitseminen voi myös johtaa harhaan, jos mittarit ohjaavat tekemään vääriä asioita tai jos osumistarkkuus ei ole riittävän hyvä. Kallista instrumenttia tulisi käyttää harkiten.”

Ikäheimo mainitsee **Eduardo Schiehl**in, **Sinikka Moilasan** ja **Juha-Pekka Kallun**gin kanssa tekemänsä tuoreen tutkimuksen, jonka kohteena olivat suomalaisten palveluyritysten palkitsemisjärjestelmät.

”Kannustimien vaikutusta on tutkittu maailmalla, mutta nyt pystyimme osoittamaan empiirisesti, että henkilöstön suoritusperusteisilla kannustimilla on vahva positiivinen yhteys yrityksen tulevaan kannattavuuteen ja menestykseen.”





Miksi hallitusten kannattaa kiinnostua eläkeuudistuksesta?

Henkilöstön motivoinnista ja innostamisesta tulee strategisen tason asia, kun entistä suurempi osa yritysten tuottamasta lisäarvosta perustuu ihmisten osaamiseen ja luovaan ongelmanratkaisuun. Innostuneet työntekijät vievät mielellään firmaa samaan suuntaan kuin sen johtajat. Jokainen ymmärtää, miten oma työ vaikuttaa suurempaan kokonaisuuteen. Johtamisen edellytykset paranevat. Turhautuneita puheita kivireen vetämisestä ei tarvitse enää pitää.

Mutta miten voidaan varmistaa se, että teema nousee hallitusten kokouksiin ja asialistoille?

Yksi ratkaisu saattaa olla yrityksen talousosaston ja HR-asiantuntijoiden tiiviimpi yhteistyö. Jos henkilöstön motivaation, asiakastyytyväisyyden ja myynnin yhteys pystytään osoittamaan numeroiden avulla, hallituksen kiinnostus työntekijöiden palkitsemiseen kasvaa.

Toinen hyvä syy on Suomen tuore eläkeuudistus.

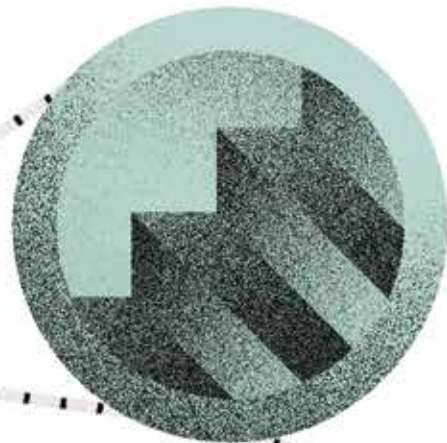
Uudistettu työeläkejärjestelmä astuu voimaan vuoden 2017 alussa. Muutos nostaa eläkeikää ja siirtää eläköitymiseen liittyvää päättövaltaa työntekijälle. Jokainen voi vapaasti päättää eläkkeelle jäämisen ajankohdasta alaja yläkäräjän välillä (5 vuotta) tai osittaiselle eläkkeelle jäämisestä 61. ikävuoden jälkeen.

Yritysten on tärkeää varmistaa, että työntekijät sopivat eläkkeelle jäämisen ajankohdasta ja osaamisen siirtämisestä avoimesti työnantajan kanssa. Tämä tuntuu itsestään selvältä asialta, mutta Kevan tutkimuksen mukaan yksi neljästä työntekijästä jättää kertomatta esimiehelleen eläköitymisensä tarkan ajankohdan.

Innostuksen ja työkyvyn johtamisen merkitys korostuu, kun yrityksissä työskentelee entistä enemmän yli kuusikymppisiä ammatilaisia. Yhä useammat yritykset tarvitsevat erityisen eläkestrategian, joka hillitsee eläköitymisen joustoihin liittyviä riskejä.

Eläkestrategia tukee yrityksen johtoa henkilöstön työkyvyn turvaamisessa, seuraajasuunnittelussa ja kyvykkyyksien johtamisessa. Eläkestrategiaan voidaan määritellä esimerkiksi yhtiökohtainen tavoite-eläkeikä, josta on mahdollista poiketa hallitusti henkilöstöryhmille ja yksilöille myönnettävillä joustoilla. Niiden rahoitus voidaan turvata lisäeläkejärjestelyjen avulla.

Eläkestrategiassa voidaan määritellä myös talokohtaisen osa-aikaeläkemallin reunaehdot. Se voi olla toimiva ratkaisu muun muassa niille yrityksille, jotka ovat aiemmin joutuneet jatkamaan osaavien senioreidensa työuraa erilaisilla konsulttisopimuksilla.



Innostuksen ja työkyvyn johtamisen merkitys kasvaa, kun yrityksissä työskentelee entistä enemmän yli kuusikymppisiä ammattilaisia.

Tutkimuksen mittarina käytettiin seuraavan vuoden sijoitetun pääoman tuottoprosenttia. Yksi prosenttiyksikkö lisää suorittavaa työtä tekevän toimihenkilön bonukseen toi yhden prosenttiyksikön lisää yrityksen pääoman tuottoon. Tällainen investointi nousee erittäin kannattavaksi.

Eri organisaation tasoilla tulokset kuitenkin erosivat yllättävästi. Bonusten vaikutus oli merkitsevä vain valkokaulusväen alimmalla suorittavalla portaalla, kun taas asiantuntijoiden ja keski johdon osalta vastaavaa vaikutusta ei ollut havaittavissa.

Uponorin hallitus kertoo filosofian

Uponorin henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta kokoontuu pohtimaan palkitsemisen haasteita useita kertoja vuodessa. Valiokunta keskustelelee siitä, mihin suuntaan suoritusta halutaan johtaa, millaisista suorituksista halutaan palkita ja mitkä ovat oikeat mittarit ja painoarvot. Henkilöstöjohtaja Minna Schrey-Hyppänen toimii valiokunnan sihteerinä.

”Hallitus asettaa filosofisen perustan palkitsemiselle”, hän sanoo. ”Ja hallitus viime kädessä päättää palkitsemisen ylitason kriteerit sekä tavoitetason, josta palkitseminen alkaa. Meillä tämä toimii hyvin.”

Uponor tavoittelee riittävän monimuotoista ja joustavaa palkitsemisjärjestelmää. Kannustimen pitää olla sopivassa suhteessa henkilön työpanokseen sekä ottaa huomioon, mitä henkilö tekee ja miten hän sen tekee. Kannustimen pitäisi lisäksi tuntua kannustavalta ja oikeudenmukaiselta.

”Henkilölle, joka on halukas oppimaan ja kehittymään, voimme tarjota kannustimena myös esimerkiksi uramahdollisuuksia ja uusia kokemuksia”, Minna Schrey-Hyppänen sanoo.

Yksilöt ja ammattiryhmät kokevat palkitsemisen eri tavoin – sama asia voi olla yhdelle innostava ja toiselle yhdentekevä. Globaalissa yhtiössä pitää ottaa huomioon eri maiden käytännöt, palkkatasot, kulttuuriset seikat ja tavat. Nuoret taas voivat arvostaa uudenlaisia asioita, kuten mahdollisuutta muutaman kuukauden vapaaseen.

”Tämä on hyvin monitahoinen kysymys. Haluamme koota kaikista nykyisistä ja uusista palkitsemiskeinoista valikoiman ja muistuttaa esimiehiä erilaisista käytössä olevista mahdollisuuksista. Nytkin vaihtoehtoja on paljon, mutta niitä ei aina muisteta hyödyntää arjen kiireissä”, Schrey-Hyppänen sanoo. 🗨️



Vahva mutta arvokas

Suomi säättää tulevaisuuden eläkeläisten etuja, jotta lakisääteisen eläkejärjestelmän maksut eivät nousisi sietämättömän korkeiksi.

1 MIHIN ELÄKEVAROJA JEMMATAAN?

Suomen työeläkejärjestelmä menestyy hyvin kansainvälisissä vertailuissa, kun näkökulmana on järjestelmän kestävyys. Tämä tarkoittaa sitä, että ikääntymisen haasteisiin on varauduttu paremmin kuin monissa muissa maissa. Suomalaiset palkansaajat ja työnantajat maksavat tästä kuitenkin korkean hinnan. Lakisääteiset eläkemaksut ja bkt:hen suhteutetut eläkemenot kuuluvat OECD-maiden korkeimpiin.

Sukupolvituotto

2,6× 1,5× 1,1× 0,9× 0,9× 0,9× 0,8×
1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000

Elinkaaren ennustetut eläkkeet suhteessa ikäluokan suorittamiin eläkemaksuihin, diskonttokorkona 2,5 %

2 VARSIN HYVÄ. Suomi ei loista eikä petä, jos eurooppalaiset eläkeläiset ryhtyvät vertaamaan etujaan. Keskimääräinen Suomi-eläke jää keskinkertaiseksi, koska toteutuva eläkeikä on matalampi kuin esimerkiksi muissa Pohjoismaissa. Maksajien ja edunsaajien suhde on siis epäedullisempi. Sodan jälkeen syntyneille suurille ikäluokille järjestelmä tarjoaa kuitenkin erinomaisen tuoton.

ELÄKERAHASTOT
YHTEENSÄ,
SYYSKUUN 2015

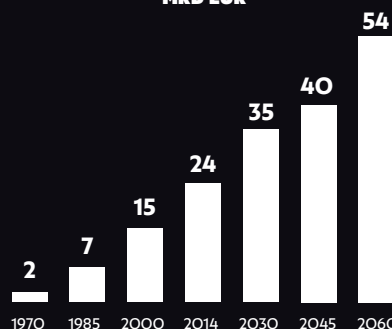
176 MRD EUROA

3 VOITTAAKO NUORISO?

Eduskunta hyväksyi tammikuussa uuden eläkelain, joka astuu voimaan vuonna 2017. Uudistuksen tärkein tavoite on eläkemaksujen nousupaineiden hillitseminen tai jopa nousun taittaminen. Uudistus parantaa hieman pian eläkkeelle jäävien etuja ja leikkaa 1960- ja 1970-luvulla syntyneiden etuja, jos niitä verrataan maksettujen ja maksettavaksi tulevien eläkemaksujen suhteeseen. Nuorimpien edut paranivat myös hieman, mutta niiden toteutumiseen kohdistuu paljon epävarmuutta. Todennäköisesti Suomi tekee vielä monta eläkeuudistusta ennen vuotta 2060.

Työeläkemeno

MRD EUR



4 MILLÄ OLETUKSILLA PELATAAN?

Eläkejärjestelmän kestävyys perustuu monimutkaisten parametrien vuorovaikutussuhteeseen. Tärkeimpiä muuttujia ovat työllisyysaste, talouskasvu ja sijoitustuotot. Jos sijoitustuotot jäävät ennusteesta yhden prosenttiyksikön, eläkemaksuja joudutaan korottamaan 2–2,5 prosenttiyksikköä perusura enemmän.

Keskieläke

EUR/KK VUODEN 2014 HINTATASOSSA

1603 1713 2084
2015 2020 2030

SUHTEESSA KESKIAANSIOON

50% 54% 44%
2015 2020 2050

TYÖELÄKEVASTUUT

717

MRD EUROA

Elossa oleville suomalaisille
luvatut eläkkeet vuonna 2014,
diskonttokorolla 2,5 %

30 %

Samaa mieltä väitteen
"luvatut eläkkeet tullaan
maksamaan myös
tulevaisuudessa"
kanssa. (2014)

Oletukset 2017–2080

ELÄKEVAROJEN REAALISET SIOJITUSTUOTOT

4,1 %	5,2 %	3,5 %
1997–2014	2014	2017–2080

ANSIOTASON REAALIKASVU

1,7 %	0,3 %	1,6 %
1973–2012	2014	2017–2080

VANHUUSELÄKKEEN UUSI ALAIKÄRAJA, SYNTYMÄVUODEN MUKAAN

63 v
1950

65 v **11** kk
1970

67 v **9** kk
1990



Tee sijoitus, joka ei jätä jälkeä

Sijoituspäätöksilläsi on yhä kauaskantoisempia vaikutuksia maapallomme tulevaisuuteen. ML Tulevaisuus Ilmasto on vastuullinen sijoituskohde, jonka avulla voit aktiivisesti pienentää hiilijalanjälkeä ja jarruttaa ilmastonmuutosta – tuotosta tinkimättä. Sijoita parempaan tulevaisuuteen jo nyt.

Kysy lisää, ota yhteyttä www.mandatumlife.fi/tulevaisuus

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI

Rahasta & Hengestä

TEKSTIT: Marika Javanainen ja Terho Puustinen

Avainluvut 2015 (2014)

MAKSUTULO, OMALLA VASTUULLA

1 144 milj. euroa

(1 105)

TULOS ENNEN VEROJA

181 milj. euroa

(163)

OMAN PÄÄOMAN TUOTTO

12,7 %

(11,4 %)

VAKAVARAISUUSASTE

23,6 %

(12/2014: 22,9 %)

SIJOITUSTOIMINNAN TUOTTO

6,9 %

(4,6 %)

HENKILÖSTÖN KESKIMÄÄRÄINEN LUKUMÄÄRÄ

521

(509)

PAREMPI TYYTYVÄISYYS, KORKEAMPI TULOS

Vuosi 2015 oli Mandatum Lifelle erinomainen, ja tulos parani edellisvuodesta.

”Viime vuosi oli meille ennätyksellinen monella mittarilla. Saavutimme yhtiön historian korkeimman maksutulon sekä kustannus- ja riskiliikkeen tuloksen. Myös henkilöstö- ja asiakastytyytyväisyys paranivat entisestään”, kertoo toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta**.

Mandatum Life maksoi viime vuonna eläkkeinä 387 miljoonaa euroa yhteensä 76 000 eläkkeensaajalle. Lisäksi yhtiö maksoi muita korvauksia kuoleman, tapaturman, vakavan sairauden ja työkyvyttömyyden varalta noin 77 miljoonaa euroa.



"ON VASTAUS VAIN YKSI LAPIN SUVI"

Suomalaiset löytävät Lappiin myös kesällä. Levin Matkailun toimitusjohtaja **Kristiina Kukkohovin** mukaan matkailijoiden määrässä ”näky mukavaa kasvua”. Viime vuonna kasvua oli kuukausitasolla 10–15 prosenttia.

”Maailmalta tuttu luontomatkailutrendi alkaa vahvistua vähitellen myös Suomessa. Ihmiset haluavat kokea asioita eikä vaan grillata mökillä.”

Kukkohovi kannustaa lähtemään pohjoiseen loppukesästä. Paras kesä kun alkaa siellä vasta heinäkuussa ja jatkuu syyskuulle. Luonnon lisäksi kesämatkailijoita houkuttelevat tapahtumilla ja hyvinvointipalveluilla. Tarjolla on muun muassa kanoottisafareita ja rankkojakin maastopyöräilyretkiä.

Ensimmäistä kesäänsä Levillä odottava Kristiina Kukkohovi aikoo itse kokeilla kaikkea. Se kovin juttu on kuitenkin jo löytynyt.

”Pakkaan retkievät kassiin ja lähdän tunturiin. On mahtavaa tehdä fyysisiä juttuja, olla keskellä luontoa ja omassa rauhassa omien ajatusten kanssa.”

Entä hyttyset?

”Oma kokemukseni on, että itikoiden määrää liioitellaan. Tunturissa ei ole itikoita haitaksi asti.”

TENNIS KUULUI HANGON KESÄÄN JO 1880-LUVULLA

Pohjoismaiden kansainvälisin senioritennisturnaus Scandinavian EB Championships by Mandatum Life pelataan Hangossa 1.–7.8.2016. Hangon henkeen sopii erinomaisesti se, että tässä turnauksessa leppoisaat illanvietot ja hyvä seura ovat yhtä tärkeitä kuin tennis.

→ Liity seuraan [facebook.com/ItfScandinavianEbChampionship](https://www.facebook.com/ItfScandinavianEbChampionship)

Ongelma:
**KUINKA SIJOITAN
 TUOTTOISASTI JA
 VASTUULLISESTI
 OSAKKEISIIN?**

RATKAISU: Etsitään markkinoilta yhtiöt, jotka ovat onnistuneet yhdistämään eettisesti korkeatasoisen liiketoiminnan vakaaseen arvonmuodostukseen. Mandatum Life on seulonut tällaista tarkoitusta varten suurimmista amerikkalaisista ja eurooppalaisista yrityksistä uuden sijoituskorin Mandatum Life Tulevaisuus Laatu Osakkeen, joka painottaa valinnoissaan vakaata kannattavuutta, markkinoita rauhallisempaa hintaheiluntaa sekä yhteiskunnan kannalta vastuullista toimintaa. Seulonnessa karsitaan pois myös yliarvostetut osakkeet. Vastuullisuusarviointi perustuu analyysiyhtiö Sustainalyticsin luokitteluun.

MITÄ TAPAHTUU: Tulevaisuus Laatu Osake aloitti sijoittamisen joulukuussa 2015. Sijoituskoriin on hankittu muun muassa Adidaksen, Coca-Colan, Colgaten, Henkelin, Hennes & Mauritzin, Hugo Bossin, Nestlén, Siemensin ja Swisscomin osakkeita. Tavoitteena on ylittää pitkällä aikavälillä vertailuindeksin kehitys vertailuindeksiä vähäisemmällä arvonheilunnalla. Tulevaisuus Laatu Osakkeen sijoitusstrategialle tehty tuottosimulaatio osoitti, että vuosina 2010–2015 sen kehitys olisi ylittänyt vertailuindeksin kehityksen 62 prosenttiyksiköllä.

MITÄ MAKSAA: Sijoituskorin hallinnointikulu on 1,5 prosenttia vuodessa.

*Ongelman ratkaisi Mandatum Lifen salkunhoitaja **Carolus Reincke**.*

Tuottosimulaatio 2010–2015

167%

Mandatum Life
Tulevaisuus
Laatu Osake

105%

Vertailuindeksi



Rahasta & Hengestä

KIRJA VIE AIVOT GOLFISTA

Roope Kakko viihdyttää itseään lukemalla dekkareita ja kiinnostavia elämäkertoja. Yleensä huippugolfaaja tarttuu kirjaan lentokoneessa tai reissussa.

”Kirjat ovat minulle silkkaa kulutus tavaraa ja viihdettä. Lukemalla saan ajatukset helposti muualle golfin pelaamisesta. Viimeiseksi luin **Karin Slaughterin** dekkarin.”

Kakon elämään ei nykyisin mahdu paljon muuta kuin golf ja perhe. Kisareissuilta jäävä aika on suurelta osin pyhitetty perheelle: vaimolle ja 6-vuotiaalle pojalle.

”Ainoastaan lastenkirjoja tulee luettua enemmän kuin yhden kerran.”

→ Lue Roopen tuoreimmat kisakuulumiset: facebook.com/roopekakko



MITÄ KUULUU, TALLBERGIT?

Tallbergin sisarukset puhkuvat intoa. Ratsastus kulkee hyvin.

→ Lue kolmikön tuoreimmat kuulumiset: facebook.com/TeamTallberg



”Ykköshevoseni Highland Park on yllättänyt minut erittäin positiivisesti. Uskon vahvasti, että meidät nähdään Grand Prix-radoilla muutaman vuoden kuluttua!”

Kouluratsastaja Julia Tallberg, 26



”Olen innoissani siitä, että olemme hevoseni Fernetin kanssa kehittyneet huomasti talven aikana. Tavoitteenani on sijoittua Euroopan mestaruuskilpailuissa TOP 10:n joukkoon. Se vaatii kovaa kuntoa, sillä EM-kisat järjestetään heinäkuussa Espanjassa, jonne on monen päivän ajomatka sekä lämpimämpi ilmasto kuin mihin olemme tottuneet.”

Kouluratsastaja Anna Tallberg, 20



”Minä viihdyn täällä Sveitsissä todella hyvin. Saan niin paljon valmennusapua ratsastukseni kanssa, että en voisi enempää pyytää!”

Esteratsastaja Emma Tallberg, 20



ARVOKAS KANTARELLI

Aalto, Frank, Sarpaneva, Kaipiainen ja Wirkkala kiinnostavat nyt kansainvälisiä keräilijöitä. Suomalainen design myy hyvin Bukowskin huutokaupoissa.

Tapio Wirkkala suunnitteli tunnetun Kantarelli-maljakon vuonna 1946. Puhalletusta kristallista valmistettua ja viivahiottua maljakkoa tuotettiin kahtena numeroituna sarjana alle sata kappaletta. Lisäksi maljakosta tehtiin tilauksesta muutamia numeroimattomia yksilöitä

näyttelyihin. Maljakko on 19,8 cm korkea.

Kantarelli oli mukana Milanon triennaalissa 1951. Signeerattu maljakko myytiin Bukowskilla juuri yli 70 000 eurolla. Myyntihinta oli kaikkien aikojen korkein noteeraus.

Seuraava modernia suomalaista designia myyvä huutokauppa on huhtikuussa. Näyttö on 20.-26.4., ja huutokauppa osoitteessa bukowskis.com.

UNELMANA RAIKKAAMPI ITÄMERI

Itämeri on yksi maailman saastuneimmista meristä. Mandatum Life on sitoutunut edistämään Itämeren suojelua yhdessä Elävä Itämeri -säätiön (Baltic Sea Action Group, BSAG) kanssa. BSAG:n tavoitteena on palauttaa Itämeren ekologinen tasapaino.

Mandatum Lifen sitoumukseen kuuluu lahjoituksia sekä sijoittajien tietoisuuden lisäämistä niistä mahdollisuuksista, joiden avulla voidaan vähentää Itämeren saastumista ja kiinnittää huomiota muihin ympäristöhaasteisiin.

”Ympäristövastuunsa huomioivat yhtiöt ovat tulevaisuuden menestyjiä. Siksi sijoittajille vastuullisiin yrityksiin sijoittaminen ei ole vain järkevää riskienhallintaa vaan myös mahdollisuus”, kertoo toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta**.



NAUTIMME TYÖSTÄ.
Mandatum Life ylsi Suomen parhaimpien työpaikojen joukkoon vuoden 2016 Great Place to Work -tutkimuksessa.



Ongelman ydin on, että hiiltä on enemmän ilmassa kuin maassa.
#IlkkaHerlin @elavaitameri
@BSAG_ #mlilmasto

Mandatum Life @mandatumlife



"Hallitus kirkastaa suunnan, nopeuttaa kasvua ja auttaa löytämään fokuksen", sanoo Jussi Lystimäki, joka on ollut perustamassa useita kasvuyrityksiä.

Kunnianhimoinen yrittäjä ansaitsee hyvän hallituksen.

Etevä hallitus osoittaa kehityksen suunnan ja katsoo kylmästi asioita, jotka kuumentavat yrittäjän.

TEKSTI: Jukka Nortio – KUVAT: Bryan Saragosa

VARA- VOIMA

ja

VOIMA- VARA

Joillekin yrittäjille riittää se, mitä laki määrää. Hallitus on kulissi, johon nimetään vaimo tai koulukaveri. Kasvuyritysten tilanne on toinen. Ennemmin tai myöhemmin edessä on se päivä, jolloin yrittäjä ja hänen johtoryhmänsä tarvitsevat tuekseen etevän hallituksen, joka valmentaa yritystä uudelle tasolle.

Ulkopuoliset hallituksen jäsenet esittävät tuoreita näkökulmia, jotka rikastavat yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen liittyvää keskustelua. Tietoisuus kriittisten aivojen olemassaolosta nostaa usein kokousten tasoa jo ennakkoon. Palaverit ovat aiempaa paremmin aikataulutettuja, ja ne valmistellaan huolellisemmin. Keskustelut nousevat aiempaa korkeammalle strategiselle tasolle.

”Täysin sisäisesti rakennetut hallitukset kamppailevat yrityksen operatiivisten haasteiden ja strategisten haasteiden välillä”, sanoo **Jussi Lystimäki**, joka johtaa mediakonserni Schibstedtin luokiteltujen medioiden Suomen toimintoja. Hänel-

lä on parinkymmenen vuoden kokemus kasvuyhtiöiden perustamisesta, neuvonantajan roolista ja hallitustyöskentelystä.

”Tällöin jää vähemmän aikaa paineutua yrityksen suuntaan, strategisiin valintoihin, avainhenkilöiden motivaatioon, asiakaskenttään ja kasvumahdollisuuksiin.”

Lystimäki sanoo, että hallituksen työskentelyn läpinäkyvyys ja avoimuus voivat yllättää laajoihin vapausasteisiin tottuneen yrittäjän.

”Tämä voi olla haaste yrittäjälle, joka on tottunut tekemään päätökset ja linjaukset lenkkipolulla tai keittiön pöydän ääressä.”

Pahimmillaan hallitus voi tuntua yrittäjältä ja yrityksen johdosta ylimääräiseltä vaivalta. Näin näy, jos hallituksen rooli ja tavoitteet eivät ole selvät.

Parhaimmillaan hallitus on yrittäjän ja johdon jatkuva sparraaja. Se antaa tukea, keskustelee yrityksen suunnasta ja esittää näkemyksiä siitä, miten yhtiön arvoa parhaiten kehitetään valituilla markkinoilla. Hyvin rakennettu hallitus tarjoaa kokouksissa toimitusjohtajalle ja yrittäjälle hänen parhaan työpäivänsä.

*Hallitus voi olla
haaste yrittäjälle,
joka on tottunut
tekemään päätökset
lenkkipolulla.*



”Hallituksen on lopetettava sellaisten asioiden tekeminen, joita ei olisi koskaan pitänyt edes aloittaa”, muistuttaa hallitusammattilainen Kimmo Rasila.

”Hallitus on voimavara, joka kirkastaa yrityksen kasvusuunnan, nopeuttaa kasvua ja auttaa löytämään fokuksen strategian toteuttamiselle”, Lystimäki sanoo.

”Hallitus varmistaa, että yrityksen omistajien tahtotila toteutuu. Yrityksen johto voi keskustella hallituksen kanssa arjen kasvuhaasteista ja kilpailukyvyyn keskeisistä oletuksista.”

Jäitä, kun välit kiristyvät

Ulkopuolinen hallituksen jäsen on tärkeä myös silloin, jos yrityksen johdossa toimivien omistajayrittäjien välit kiristyvät. Hän voi katsoa asioita kiihkottomasti ja tunteettomasti, kun taakkana ei ole yhteistä historiaa, ystävyyttä tai painavaa omistusta.

”Yritys ei voi olla ikuisesti *start up* -vaiheen *fail fast* -moodissa, jos se haluaa kasvattaa liiketoimintaansa”, muistuttaa hallitusammattilainen **Kimmo Rasila**.

”Hallituksen tehtävä on lopettaa sellaisten asioiden tekeminen, joita ei koskaan olisi pitänyt edes aloittaa.”

Ulkopuolinen hallitusjäsen nostaa usein esille vaiettuja asioita.

”Muistan yhdenkin yrityksen, jossa oli pitkään viety eteenpäin kehitysprojektia vain, koska se oli yhden omistajan lempi-

lapsi. Siihen puuttuminen aiheutti paljon mielipahaa”, Rasila muistelee.

Hallituksen on osattava tasapainottaa riskinottoa varsinkin kasvuyrityksissä.

Toimitusjohtajan tai yrittäjän riskinottohalut voivat olla vaikeiden vuosien jälkeen kateissa. Näin kävi muun muassa **Mikael Gummerukselle**, joka on web-kehitysvälineitä tuottavan Frosmon perustaja ja toimitusjohtaja. Hän halusi satsata kotipesän turvaamiseen ja oli hyvin varovainen kansainvälistymisen vaatimien investointien kanssa.

”Hallitus muistutti riittävän monta kertaa, että meillä pitää olla rohkeutta toteuttaa suunnitelmiamme. Hallituksen ja toi-

mitusjohtajan on yhdessä ymmärrettävä, missä vaiheessa toimintaa kannattaa skaalata. Visio on pidettävä koko ajan kirkkaana”, Gummerus sanoo.

Kopterista näkee kauas

Kimmo Rasilalla on täyspäiväisen hallitusammattilaisen tyypillinen tausta: 23 vuotta IBM:llä, sitä seurannut ”halu tehdä jotain muuta”, ensimmäinen hallituspaikka tuttuun yritykseen vuonna 2002 ja sen jälkeen katkeamaton virta hallituspaikkoja.

Hallituksen jäsenillä on runsaasti tehtäviä ja vastuita, mutta Rasila tiivistää perustehtävät kahteen keskeiseen. Ensimmäinen on yrityksen tavoitteiden kirkastaminen ja ohjaaminen kohti niitä. Toinen on yrityksen laillisesta ja eettisesti kestävästä toiminnasta huolehtiminen eli *governance*.

Yrityksen tavoitteiden määrittelyssä ja kurssilla pitämisessä Rasila käyttää helikopterivertausa.

Hänen mukaansa hallitus näkee kopteristaan kauas. Se tuntee yrityksen historian, ymmärtää nykyisen toiminnan ja havaitsee tulevan maaston.

”Korkealta katsomalla on hyvä neuvoa, miten tavoitteisiin päästään. Helikopteri voi myös laskeutua nopeasti alas ja tulla auttamaan johtoa operatiivisessa toiminnassa. Hallitus ei mene mukaan arjen taisteluihin, mutta auttaa pelastamaan kriiseistä”, Rasila kertoo.

Governance laitetaan kuntoon usein vasta ensimmäisen ulkopuolisen hallitusjäsenen myötä, sillä hän näkee sen puutteet selvemmin kuin yrityksen toiminnassa pitkään mukana olleet.

”Prosessien, raportoinnin ja sopimusten yhtenäistäminen on tärkeä asia yrityksen kehittämisessä”, Gummerus sanoo. Tuloksenton edellytykset paranevat, kun arkiset rutiinit sujuvat riipeästi ja joustavasti.

Raha sitouttaa jäsenen

Mikael Gummeruksen yrityksellä ei oikeastaan ollut hallitusta, kun se perustettiin. Tarina on tyypillinen. Yrittäjät ovat hyvin yksin, kun he aloittavat.

Oikea hallitus saatiin kasaan, kun Frosmoon tuli mukaan enkelisijoittajia. Sijoittajat toimivat johdon tukena ja tarjosivat nuorelle yritykselle muutakin kuin rahaa.

”Hallituksen jäsenet sitoutuivat vahvasti yritykseen. He tukivat isoissa sopimus- ja rahoitusneuvotteluissa sekä aut-

*Aktiivisen hallituksen
valmentama yritys
hakkaa nopeasti eroa
kilpailijaansa.*

toivat ongelmatilanteissa, kuten ikävissä irtisanomisissa”, Gummerus kertoo.

Gummerus ei suosittele ulkopuolisia hallitusjäseniä alkuvaiheen ongelmis- sa painivaan yritykseen, jos heillä ei ole oman sijoituksen tuomaa intressiä. Aloit- tavan yrityksen tilanteet ovat raastavia sekä yrittäjille että hallitukselle.

”Me olimme jo pelkästään taloudelli- sesti sellaisessa tilanteessa, ettei meillä ol- lut mahdollisuuksia palkata ulkopuolis- ta hallitusjäsentä. Ulkopuolisen olisi ollut aika vaikea ottaa vastuuta niin epävarmas- ta tilanteesta.”

Verkon ja radion voimalla

Ulkopuoliset jäsenet astuvat hallituk- siin usein enkelisijoitusvaiheen jälkeen, kun institutionaaliset sijoittajat haluavat edustajansa hallitukseen. Tällöin haetaan kokeneita hallitusammattilaisia, joilla on erityisosaamista.

Yrittäjät ja omistajat ovat havahtuneet globalisaation ja digitalisaation paineessa siihen, että ammattimainen hallitustyös- kentely edistää merkittävästi yrityksen menestystä.

Frosmon ensimmäinen ulkopuolinen hallitusjäsen nimettiin vuonna 2015, kun Avaus Consultingin perustaja ja Siilin hal- lituksen jäsen **JP Virtanen** astui remmiin. Hän saa seurakseen toisen ulkopuolisen jäsenen tänä vuonna.

Virtasen kaltaisia henkilöitä – bisnek- sen ammattilaisia, joilla on kokemusta sekä hallitustyöstä että näyttöä kasvuyri- tyksen tukemisesta – ei löydy Suomesta kovin helposti. Siksi kasvuyritykset jou- tuvut haalimaan hallituksiinsa osajia sa- moista pienistä piireistä.

Verkostot ja puskaradio ovat tehokkaita keinoja hallituksen jäsenten rekrytoinnis- sa. Frosmossa kokeiltiin myös kylmiä yh- teydenottoja, mutta menestys oli huono. Nimilista jäi hyvin lyhyeksi.

”Valitut henkilöt olivat tarkoin käsin poimittuja ja heidän osaamisensa tun- nettiin hyvin. Toimitusjohtajan näkökul- masta on tärkeää, että nämä henkilöt ovat käyneet saman kehityspolun kuin me”, Gummerus sanoo.

Jussi Lystimäki korostaa hallituksen rekrytoinnissa hallituksen kokonaisuut- ta, tiimiä.

Hallituksessa tulee olla osaamista ja ko- kemusta yrityksen toimintaympäristöstä, toiminnan luonteesta, liiketoiminnasta ja asiakaskentästä.

NÄIN HALLITUS ONNISTUU

Hallituksen jäseniltä vaaditaan hallitustyös- kentelyn prosessien hallinnan ja oman eri- tyisosaamisen lisäksi yhteistyötaitoja ja kriittistä ajattelua. Onnistumisen kulmaki- viä ovat:

Vision kirkastus. Hallitus määrittelee suun- nan ja tavoitteet yrityksen omistajien val- tuutuksella ja ohjaa johtoa toteuttamaan strategiaa. Muuttuvissa tilanteissa hallitus arvioi vaihtoehtoja, kyseenalaistaa valitun linjan ja tarvittaessa korjaa kurssia.

”Hyvä ja aktiivinen hallitustiimi kyke- nee ohjaamaan yhtiön kehitystä sellaiseen suuntaan, jossa sekä yhtiön omistaja-arvo että kilpailukyky markkinoilla kehittyvät nopeammin kuin sellaisen yrityksen, jol- la on heikko ja passiivinen hallitus”, Lysti- mäki sanoo. ●

Artikkelin taustamateriaalina on hyödyn- netty Tommi Sipilän pro gradu -työtä Ul- kokuolisen hallituksen jäsenen merkitys pk-yrityksen liiketoimintaan sekä kasvu- yritys Eminen ja Heebon perustajan ja toi- mitusjohtajan Susanna Rantasen blogi- kirjoitusta Miten modernia kasvuyritystä tulisi johtaa hallituksessa?.

Kommunikointi. Hallituksen sisällä on avoin ja tasapuolinen keskustelukult- tuuri. Hallituksen jäsenet kykenevät edistämään sovittuja asioita erilaisten ihmisten kanssa. Vaikeita asioita ja risti- riitoja ei kaihdeta, vaan ne ratkaistaan.

Roolitus. Jokainen hallituksen jäsen tuntee häneen ja koko hallitukseen kohdistuvat odotukset. Olenko ovien avaaja, valmentaja, aidankaataja vai ku- mileimasin? Hallituksen jäsenet tietä- vät, millaisten taitojen, taustan ja omi- naisuuksien takia heidät on valittu.

Kemia. Hallituksessa vallitsee hyvä yh- teishenki. Kaikki ovat hyväksyneet yh- teistyön pelisäännöt.

Energia. Hallitus luo työkentelyllään energiaa niin, että johto haluaa tulla hallituksen kokoukseen ja lähtee sieltä intoa puhkuen.

Ei kavereille. Onko minulla riittävä etäi- syys yritykseen? Päätöksenteko perus- tuu silloin faktoihin ja tilanneanalyysiin eikä tunteisiin.

”Olin varovainen. Hallitus muistutti monta kertaa, että meillä pitää olla rohkeutta”, kiittelee yrittäjä Mikael Gummerus.



RAVINTEIDEN KIERRÄTYS – KOHTALON KYSYMYS

SINÄ
OLET
RUOKA-
KETJUN
OSA.

Typpi ja fosfori ovat arvokkaita ravinteita, ja korvaamattomia ruuan tuotannossa, mutta tuhoisia joutuessaan mereen. Niiden kierrättäminen takaisin hyötykäyttöön on oleellinen osa kiertotaloutta ja tärkein tapa elvyttää Itämerä.

Lautasellesi päättyy noin 20 % ruokasi tuottamiseen käytetyistä ravinteista. Kauttasi kiertäneet ravinteet päättyvät jätevedenpuhdistuslaitokselle. Siellä typpi hukataan päästämällä se ilmaan, eikä talteen otettua fosforia vielä järjestelmällisesti kierrätetä. Tilanne on kestämaton.

Ruuantuotanto ja ravinteiden kierrätys liittyy meihin kaikkiin. Olemme osa ruokaketjua. BSAG tekee työtä tukkiakseen ravinteiden kierron vuotokohtat ja saadakseen arvokkaat ravinteet kiertoon.



BSAG.FI

Yrityksen sisäpiiriin hyppäävän hallituksen jäsenen on syytä tunnistaa oma osaamisensa, motiivinsa ja intohimonsa. Listasimme vinkit tuleville hallitusvaikuttajille.

TEKSTI: Jukka Nortio

PAINEITA RIITTÄÄ. Jotkut yritykset sovittavat ensimmäiselle ulkopuoliselle hallituksen jäsenelle sateentekijän viittaa. Toisessa ääripäässä ovat firmat, jotka haalivat hallitukseen ulkopuolisia siksi, että muutkin tekevät niin. Parhaimmillaan motiivina on löytää kokemusta, näkemystä ja taitoa, joiden yhdistelmä voi viedä yrityksen seuraavalle tasolle.

Hallitusjäseneksi pyrkivän kannattaa tunnistaa rekrytoijan motiivit ja arvioida, miten omat kyvyt ja ominaisuudet sopivat niihin.

Kumi- leimasin *vai* sateen- tekijä?

1 Peilikuva. Hallitustyöskentelyyn suuntaavan ammattilaisen on syytä tutkiskella itseään. Mitkä ovat motiivisi, mitä ainutlaatuista erityisosaamista voit tarjota yrityksille ja miten omat resurssisi riittävät hallitustyöhön? Tunnista ihannetiimisi ja toimintatapasi. Haluatko olla osa itseään jatkuvasti kehittävää heterogeenistä hallitusta vai osa kokonaisuutta, jonka samanlaisen taustan omaavat hallitusammattilaiset muodostavat?

2 Sopivuus. Avaa esimerkkien avulla, mitä arkista hyötyä asiantuntemuksestasi on valitsemallesi yritykselle. Onko osaamisesi kertynyt kasvun kiihdyttämisestä, tasaisen kasvun varmistamisesta vai vihamielisten markkinahäiriköiden torjunnasta?

3 Kehity. Opi uutta, ole utelias ja kouluttaudu esimerkiksi Keskuosakammarin Hyväksytyt hallituksen jäsen -ohjelmassa.

4 Myy. Markkinoi itseäsi ja asiantuntemustasi esimerkiksi LinkedIn-alueilla, joissa sinulla on vahvaa osaamista. Ole aktiivinen Boardman 2020 -ryhmässä sekä tilaisuuksissa, joissa liikkuu kasvuyritysten johtoa ja yrittäjiä. Kerro kiinnostuksestasi heille, jotka ovat jo mukana hallituksissa.

5 Kasvuyritys. Kasvuyrityksen hallitustyöskentely poikkeaa toimintansa vakiinnuttaneen yrityksen hallituksesta. Kasvukivut on nähtävä ajoissa ja hallittava. Lisäksi on osattava luoda tasavertainen keskusteluyhteys eri-ikäisten ja eri tavalla työskentelevien ihmisten välille sekä ymmärrettävä kasvuyrittäjän valtava kunniahimo omaa toimintaansa kohtaan.

PS. Aloita läheltä. Hanki kokemusta yrityksestä, jonka toiminnan tunnet ja jota pystyt aidosti auttamaan ensimmäisestä yhteisestä päivästä lähtien.

Artikkeli perustuu Mikael Gummeruksen, Jussi Lystimäen ja Kimmo Rasilan haastatteluihin.

Maan- *muuttaja*

Suomen Punaisen Ristin puheenjohtaja Pertti Torstila on rauhallinen suuren myrskyn silmässä. Kokenut diplomaatti menettää malttinsa vain yhdestä asiasta. Se on suomalaisten suhtautuminen Ruotsiin.

TEKSTI: Pekka Vääntinen — **KUVAT:** Bryan Saragosa



Suomalaisella Klubilla, Helsingin Kansakoulukadulla on huone, joka on omistettu lastenlääkäri, arkkiatri **Arvo Ylpö**lle. Siinä, että **Pertti Torstila** on valinnut tapaamispaikaksi juuri tämän tilan, on jotain äärimmäisen sopivaa ja symbolista.

Vanhan Paasikiven ja Kekkonen ulkopolitiittisen doktriinin mukaan Suomen roolina ei ollut huseerata tuomarina vaan lääkärinä. Ja siinä hommassa Torstila ennätti olla mukana runsaat neljäkymmentä vuotta, kunnes jäi eläkkeelle vuonna 2014. Ei nyt aivan arkkiatrina, mutta useaan otteeseen eturivissä kera kuudentoista ulkoministerin ja viiden presidentin.

Vaativia ja yllättäviä kohtia uralle on sattunut useita.

Hieman yli kaksikymppisenä Torstila kiinnitettiin ETYK-prosessin valmisteluun ja toteutukseen. Tehtävä seurasi mukana uran loppuun asti. Itä-Eurooppa vapautui Torstilan ikkunan alla, kun hän oli lähettiläänä Unkarissa ja Kroatiassa. Vanha manner suistui takaisin keskitysleireihin ja joukkomurhiin.

Viimeiset liki kahdeksan vuotta menivät puun ja kuoren välissä, valtiosihteerinä säästöpainneiden ja ulkoministeriön organisaation uudistamisessa. Kaikkea muuta kuin helppo paikka.

Tähän ei voinut valmistautua

Diplomatian maailmassa tulee varautua moneen, mutta jotain uutta oli koettava. Punainen Risti on katastrofien järjestö, mutta uusi puheenjohtaja ei osannut odottaa mitään tällaista. Yhtäkkiä käsissä oli runsaat 30 000 turvapaikanhakijaa, jotka piti vastaanottaa, rekisteröidä ja majoittaa. Maahan perustettiin 145 keskusta, joista 107 on SPR:n.

”Suomi ei palaa entiselleen, tilanteesta on vain selvittävä.

Se tarjoaa myös paljon mahdollisuuksia.”

Vastareaktiota ei tarvinnut kauan odottaa.

Maahanmuuttovastaisissa medioissa Torstila on nimetty keskeiseksi vaikkakin näkymättömäksi taustavaikuttajaksi, jota moititaan Suomen *mamuttamisesta*. Palsatoilla kehoitetaan jopa lopettamaan lahjoitukset hänen edustamalleen hyväntekeväisyysjärjestölle.

Torstilasta on tullut nettiraivoajien tikkakaulu ja vihapuheen kohde.

”No, **Petteri Orpo** taitaa olla minuaikin vihatumpi. Onhan se ikävää, kun kirjoittelu kohdistuu persoonaan ja uhkailaan perhettä. Mutta kun olen maailmalla nähnyt isompiakin katastrofeja, en hevilä hätkähdä. Olen aika paksunahkainen. Enkä minä niitä juttuja lue. Kaverit kertovat”, Torstila hymähtää.

Samalla – ja ilman elitismiä tai sarkasmia – hän sanoo siirtymisen ”kansan pariin” olleen myös avartavaa. Tavallisten ihmisten tuskan näkee ja kokee selkeämmin.

”Ymmärrän huolen ja hämmennyksen, me emme ole vielä monikulttuurinen maa. Iso viesti on se, että Suomi ei palaa entiselleen, tilanteesta on vain selvittävä. Se tarjoaa myös paljon mahdollisuuksia.”

Kansakunnan kaapin päälle

Suomen Punaisen Ristin puheenjohtajuus on niitä pestejä kansakunnan kaapin päällä, joihin on etsitty ja haluttu ansioituneita, korkean profiilin henkilöitä. Muuan **Mannerheim** hallitsi vakanssia kolmekymmentä vuotta. Sittemmin titteliä ovat kantaneet ex-poliitikot **Pär Stenbäck** ja **Kalevi Kivistö**. Edeltäjänsä **Erkki Liikasta** Torstila kehuu siitä, että tämä laittoi järjestön talouden hyvään kuntoon.

Tarjous puheenjohtajaehdokkaaksi ryhtymisestä ei tullut pitkäaikaiselle jäsennelle ja verenluovuttajalle aivan puskista. Muitakin suunnitelmia oli, mutta tästä ei voinut kieltäytyä.

”Pestiä tarjottiin 2013 loppupuolella, ja kesällä 2014 minut valittiin. SPR oli monien harrastusteni joukossa ykkönen, ja siihen satulaan oli kiva hypätä. Utta minulle ovat monet kotimaan toiminnot, mutta paljon on myös kansainvälisistä yhteyksistä tuttua. Tämä on lähellä entistä elämää, kuin jatkumoa urallani.”

Ainakin yksi jatkumo on ilmeinen.

Urho Kekkonen jalanjäljissä Torstila on ollut rakentamassa suomalaista saunadiplomatiaa. Lähetystöjä varustettiin löylyhuoneilla, joissa muodollisuudet sulaisivat mutkattomuudeksi. Viimeisessä asemapaikassa Ruotsin lähettiläänä

Pertti Torstila
kuvattiin
Mannerheim
-museossa.
Mannerheim-museo
on marsalkka
Mannerheimin
muistoa vaaliva
kotimuseo,
joka sijaitsee
puisessa huvila-
rakennuksessa
Helsingin
Kaivopuistossa.
Mannerheim
toimi SPR:n
puheenjohtajana
vuodesta 1921
kuolemaansa
asti 1951.



(2002–2006) syntyi *bastukabinet*. Kahdesti kuukaudessa lauteilla turisivat virkamiehet, poliitikot ja journalistit. Kabinetti elää Tukholmassa yhä.

Vanha tapa sopii myös uuteen hommaan.

”Olen Saunaseuran jäsen. Kutsuimme vieraisiksi neljä kaveria Sturenkadun vastaanottokeskuksesta – Pakistanista, Nigeriasta, Syyriasta ja Irakista. Sitä elämäniloa! Usein minulta puheenjohtajana kysytään, mitä voisi tehdä. No, kuuntelemisesta voisi aloittaa, se on empatian jakamista ja maailman avautumista. Minulle, entiselle hämeenlinnalaispojalle, se aukei vasta ammatissa.”

Emme kohtaa barrikadeilla

Torstila puhuu mielellään arvoistaan: tasa-arvosta, ihmisyydestä ja erilaisuuden kunnioittamisesta. Ne sopivat SPR:n kanssa hyvin yhteen. Arvoihin hän myös nojaa, jopa hieinan piiloutuu niiden ja diplomaattisten sanankäänteiden taakse.

”Pakolaisten palkkaaminen alemmilla palkkoilla? Humanitäarisen järjestön edustajana minun on oltava kannoissani hyvin varovainen. Voin vain vedota SPR:n periaatteisiin. Niistä voi päätellä, mitä mieltä olen. Olemme itsenäinen järjestö, jolla on arvonsa. Samalla laki velvoittaa meitä toimimaan maan hallituksen apuna. Mutta arvot tulevat ensin. Ne voittavat, mikäli hallitus toimii eri suuntaan”, linjaa Torstila ja viittaa Tanskaan, jossa Pu-

nainen Risti ja poliitikot ovat eri linjoilla.

Barrikadeille ei tätä miestä saa.

”Ei kuulu luonteeseeni. Järjestöni strategisena johtajana tehtäväni on huolehtia siitä, että vältämme tarpeettomia konflikteja viranomaisten kanssa. Olen ollut pöydän toisella puolella vuosikymmeniä ja ymmärrän yhteispelin merkityksen. Suomessa se on onnistunut, siitä olisi vaikka vientituotteeksi, brändiksi.”

Lojaliteetti luonnehtii Torstilaa, jos mikä. Upseerin poika ei tallo esimiestensä varpaille, kunnioittaa asetuksia, ei loikkaa väärille reviereille. Täytyy valita roolinsa ja pysyä siinä, kuten hän asian ilmaisee.

Juuri nyt hän on tarkka siitä, että SPR:n rooli on pakolaisten vastaanotossa ja

ihmisten kohtaamisessa. Päätökset turva-
paikoista ja kotouttamisesta kuuluvat vi-
ranomaisille.

Roolit pidetään

Ulkoministeriössä Torstilalla on maine
tyyppinä, joka pärjäsi niin ulkona kuin si-
sällä – eli sekä ulkomaan tehtävissä että
Katajanokan empireikäytävillä. Tällainen
yhdistelmä ei aina ole itsestään selvä, ku-
ten ei myöskään kyvykyys sekä golfis-
sa että chansoniin laulamissa. Niitä on
pikkujouluissa kuultu.

Lievän yksitotisuuden takana on char-
mia ja vanhan liiton herrasmiesmäisyyttä.
Haastattelun keskeyttävä puhelinmyyjä-
kin saa kohteliaan vastauksen. ”Soittaisit-
ko kohta uudelleen?”

Torstila oli se, joka tuli toimeen han-
kalienkin ministerien kanssa. Tilanear-
vioissa ja johtopäätöksissä hänen kerro-
taan olleen realistinen, tosin joskus liiankin

KUKA?

Pertti Torstila (70), entinen
ammattidiplomaatti ja nykyinen
Suomen Punaisen Ristin
puheenjohtaja

MITÄ?

Valtiosihteerinä ja suurlähettiläänä
työskennellyt Torstila valittiin
marraskuussa 2015 Vuoden
yhteiskuntatieteilijäksi. Nyt hän
haluaa kääntää ajattelua siihen
suuntaan, että maahantulijat
nähtäisiin myös voimavarana, eikä
pelkästään rasitteena ja taakkana.

MISSÄ?

Helsingissä ja maailmalla,
suunnistuspoluilla tai viinitilalla
Unkarissa

nopea. Oma mielipide ei aina pysynyt va-
kan alla, ja sen kuulivat ministeritkin.

Ulkoministeri **Erkki Tuomiojan** puhe
Torstilan läksiäisissä helmikuussa 2014
kertoo miehestä paljon.

”Arvostan suuresti sitä avoimuutta ja
viisautta, jolla Pertti ottaa vastuuta ja ker-
too kantansa, kun linjauksia tehdään. Ku-
ten myös sitä korkeata virkamiesmoraalia
ja lojaalisuutta, jolla hän toteuttaa eteen-
päin hallituksen ja ministereiden linjauk-
sia silloinkin, kun emme ole osanneet ot-
taa hänen viisaista neuvoistaan vaarin.”

Johtosuhdetta Torstila ei siis ole ky-
seenalaistanut. Pulinat pois. Hänen virka-
miesetiikkansa on vahva.

Sopeudu tai lähde

Ei ihme, että asioista ja päätöksistä jäl-
keenpäin kitiseville tai vuotajille ei irtoa
ymmärrystä.

”Kyllä, oli vaikeitakin tilanteita, jois-



sa olin vahvasti eri mieltä ministerin tai presidentin kanssa. Mutta sopeuduin asemaani. Jos ei sopeudu, pitää lähteä. En osaisi 44 vuoden jälkeen kirjoittaa muistelmia ja todeta, että olen ollut muuten koko ajan jostain eri mieltä. Sellaisiakin lähettiläitä on. Minulle se ei istu.”

Joskus isossa talossa silti kuplii. Julki-suuteen on välillä näyttänyt siltä, että ministerin ja UM:n virkamiesten suhde olisi muuтокessa. Avustajien tai virkamiesten kannanotot ja raportit ovat saattaneet kirjoittaa ministeriltä kipakoita ruotuun laittamisia.

Torstilan mukaan iso kuva on silti ollut vakaa niin työnjaon kuin poliittisten intohimojen osalta.

”Suomelle virkamiesten epäpoliittisuus ja lojaalisuus on iso juttu. Se antaa poliitikoille turvallisuuden tunteen – nämä jepet ovat apuna. Suhde on pysynyt hämmästyttävästikin samana. Mieli-piteitä voi olla, mutta lippuja ei heiluteta ja hiekkalaatikon rajat tunnetaan. Toisin kuin Ruotsissa, meillä ei ole tällä hetkellä yhtään poliittisesti nimettyä lähettilästä.”

Siten maailma on kuitenkin muuttunut, että ainakaan ulkomailla ei parane jäädä seinäruusuksi. Se on hyvin tärkeää, kun viennin edistämiseen panostetaan aiempaa enemmän.

”Meidän täytyy uskaltaa olla persoonia. Diplomaatti ei näy missään, jos ei ole vähän karaktääriä ja profilia. Pitää olla sanottavaa, on osattava eikä toisteltava mantroja. On oltava rohkea raportoinnissa ja tuotava omia ajatuksia päättäjien eteen.”

Hattu joka pysyy

Kovin paljon ei Torstilaa tarvitse houkutella, että SPR:n punainen liivi vaihtuu diplomaatin hattuun. ”Se ei lähde päästä koskaan.”

Nostalgiaa hän ei tunnusta, mutta linkit vanhaan taloon lämmittävät ja yhteyksiä pidetään. Kun Torstila viimeksi pistäytyi ministeriössä, juttua piisasi **Timo Soinin** kanssa puolille öin. Se lienee selvää, että jos eläköityneille lähettiläille keksitään joskus uusiokäyttöä, Torstila on ensimmäisten joukossa.

Mutta miten se diplomaatin hattu päähän alun perin edes asettui? Sitä hän ei osaa selittää muuten kuin ”halulla”. Hämeenlinnan poikalypseon matikkalinjalta lähettiin joko Polille tai Kadettikouluun. Mutta Torstilan poika lähti valtiotieteeseen.

”Opettajainhuoneessa oli säpinää – sine partaradikaalien pesään! Kotonakin äiti sanoi, että olisit mennyt edes lakitie-teelliseen.”

Ehkä kumarruksena isän sotilasuralle,

parikymppinen mies palveli vuoden 1967 YK-joukoissa luutnanttina Kyproksella. Se oli lopullinen sytyke suuntautua kansainvälisiin tehtäviin. Poliittisen historian gradu valmistui Kansainliiton ja YK:n sotilaallisesta rauhanturvatoiminnasta. Lisäksi kansainvälisen oikeuden opinnot tuottivat laudaturtyön Suezin vuoden 1956 kriisistä.

Politikointi ei kuitenkaan Torstilaa innoistanut, ei opiskelijamaailmassa eikä valtakunnan kateedereilla.

Rakkaus Ranskaan

Ja sitten, kävi niin että Torstila rakastui Ranskaan. Ensimmäinen komennus vuonna 1971 vei nuoren virkamiehen Roueniin paikallisen kunniakonsulin avuksi. Pian kaupunki vaihtui Pariisiksi ja työ lähetystön toiseksi sihteeriksi.

Lopullinen vihkiminen ranskalaisuuteen odotutti kuitenkin 1980-luvun taitteeseen. Vajaan kahden vuoden ranskalaisopinnot tekivät Torstilasta *enarkin*.

École Nationale d'Administration (ENA), vuonna 1945 perustettu opinahjo, on ranskalaisen virkamiehistön ja poliittisen eliitin hautomo, poltinmerkki, brändi ja vihkimys valittujen kerhoon.

”Siellä pääsee maahan sisään tavalla, jolla diplomaattina ei pääse. Ulkomainenkin opiskelija integroidaan täysin järjestelmään, adoptoidaan. Ja syntyy kaverisuhteita. **Francois Hollande** oli minua

Kirjoitin hänelle kirjeen, jossa puolustin maani valintoja poliittisesti vaikeina aikoina. Ja hän peruutti mielipiteensä. Muistelmissaan hän sitten muisteli Suomen pohjoismaista demokratiaa ja totesi häntä asiasta muistutetun – se oli suora viittaus kirjeenvaihtoomme.”

Giscard d'Estaingin ohella Torstila nimeää häneen vaikutuksen tehneiksi valtiomiehiksi Unkarin demokratian puolustajan ja sittemmin presidentiksi nousseen **Árpád Gönczin** (syvästi sivistynyt ihminen) sekä **Carl Bildtin** (moniulotteinen henkilö ja ajattelija). Valinnat kertovat syvästä koulutuksen ja työtehtävien muokkamasta eurooppalaisuudesta.

Peruskiven äärellä

Eurooppalaisuus ja EU ovat nyt kriisissä, ja Torstila on huolissaan. Hänelle Euroopan unioni on Suomen ulkopoliittikan peruskivi. Yhteisiä arvoja on puolustettava, mielellään yhtenäisenä rintamana.

”Unionilla on paljon pelissä. Nyt jakolinjat eivät kulje vain valtioiden välillä, vaan myös niiden sisällä. Talous- ja pakolaiskriisi, nationalismi. Pelottavaa on Euroopan palautuminen kansallisvaltioiden tilaan, muistot ovat pahoja. Unkarin ja Puolan kehitys huolestuttaa – ja unioniin olisi vaikea uskoa kansainvälisenä toimijana, jos britit lähtevät.”

Torstila toteutti ministereiden linjauksia silloinkin, kun he eivät osanneet ottaa hänen neuvoistaan vaarin.

seuraavalla kurssilla. *Enarkit* sinuttelevat toisiaan, mutta presidenttien kohdalla säännöstä ymmärrettävästi poiketaan. Sinuttelu on aika paljon kulttuurissa, jossa aviopuolisotkin saattavat teititellä”, Torstila hymyilee.

Etunimillä hän jutteli toisenkin ranskalaisen kanssa. Alle kolmekymppisenä juniorina Torstila komennettiin presidentti **Valéry Giscard d'Estaingin** yhdyshenkilöksi Helsingin ETY-kokoukseen vuonna 1975. Läpi vuosien jatkuneesta yhteydestä – Valérykin oli *enarkki* – jäi myös mustaa valkoiselle.

”Yllättäen 1980-alussa hän otti haastattelussa esille Suomen ja suomettumisen pitäen sitä suurena vaarana Euroopalle.

Vieläkin tärkeämpi viiteryhmä löytyy lähempää. Se on niin tärkeä, että vanha diplomaatti kiihtyy.

”Skandinavismi on ollut tiemme länteen. Olemme päässeet siihen mukaan, vaikka lähtökohtaisesti emme siihen kuulu. Olemme hyötyneet siitä enemmän kuin kukaan eikä meillä voisi olla parempaa naapuria kuin Ruotsi. Suomalaiset eivät käsittä, kuinka paljon meitä siellä arvostetaan. Ja me sitten teemme heistä pellegä näillä hurri- ja homojuuillaamme. Käsittämätöntä. Tällä tiellä me voimme vain hävitä.”

PÖRSSI 2026

Lars Sonckin suunnittelemassa harmaagraniittitalossa Helsingin Fabianinkadulla käy vipinä. Voitosta taistellaan verisesti. Ovelin vie suurimman saaliin, muut joutuvat tyytymään murusiin.

Se on ollut talossa aina tapana. Mutta toisin kuin sata vuotta aiemmin, nämä taistelijat eivät ole osakekauppaa käyviä sijoittajia vaan hiiriä, jotka ovat vallanneet rakennuksen tyhjiilleen jääneen kellarin.

Eletään huhtikuuta 2026. Helsingin keskustan rakennuskanta rapistuu. Suomi on menettänyt kilpailukykynsä, teolliset työpaikat ovat siirtyneet Aasiaan ja Itä-Eurooppaan, eikä tilalle ole tullut palveluja tai korkean teknologian suunnittelutyötä. Reippaimmat veronmaksajat ja kuluttajat ovat jättäneet maan, kun kansakunnan kahtiajakautuminen on roihahtanut väkivaltaisuuksiksi.

Pörssin graniittilinnan katutason liiketilassa vuokralaiset ovat vaihtuneet tiheään. Viimeksi ovensa on sulkenut biljardibaari, joka myi neljän euron oluttuoppeja.

Kansallista pörssiä ei ole ollut aikoihin. Nasdaqin Suomen toiminnot on keskitetty Tukholmaan. Helsingin pörssin vaihdetuimpien osakkeiden kauppa on siirtynyt ympäri vuorokaudet ja viikot läpeensä auki olevalle globaalille Nasdaq-listalle, jossa ne ovat vaipuneet unohdukseen kaupankäynnin kohdistuessa vaihtuvimpiin ja globaalisti tunnetumpiin kohteisiin. Fuusioiden aalto on nielaissut lukuisia entisaikojen tähtiä. Monesta suomalaisesta suuryhtiöstä on tullut osa suurempaa kokonaisuutta.

Suomen valtiolle kuuluu vähän parempaa, sillä se on säilyttänyt itsenäisyytensä.

Kirstun pohja näkyy kuitenkin jo. Syömävelkojen kattamiseksi myydään vielä viimeinen osuus Fortumista. Sen ottaa E.ON, eikä poliitikkojen tarvitse enää koskaan riidellä omistajaohjauksesta.

Kutistuvien verkkomarkkinoiden ainut tolzilla oleva yhtiö on Ericsson, joka on juuri pudottanut nimestään ”Nokia”-liitännäisen. Fuusiosta on nyt kolme vuotta.

Keskikokoiset suomalaisyhtiöt hakevat oman pääoman ehtoisen rahoituksen joukkorahoitusfoorumeilla, ja niiden osakkeilla käydään kauppaa nettipalveluissa, joita ei kukaan valvo eikä säätele. Keskustelupalstoilla tapahtuvista vedätyksistä ja kurssimanipulaatioista on tullut niin arkipäiväisiä, etteivät ne enää ylitä uutiskynnystä.

*Myrskyssä voi
tehdä omaisuuden.
Kahdessa myrskyssä
voi tehdä kaksi
omaisuutta.*

Eivät kaikki toivekuvatkaan toteudu.

Ostin alkuvuonna 2000 David Eliasin edellisessä ilmestyneen kirjan *Dow 40,000*, jossa Elias ennustaa, että Dow Jones Industrial Average -indeksi on vuonna 2016 kirjan nimen osoittamassa pisteluvussa.

40 000 pisteeseen päästäisiin muun muassa riskin uudelleenmäärittelyn ja siten kohoavien arvostuskertoimien, Yhdysvaltain demografian eli suurten ikäluokkien aiheuttaman yhteiskunnallisen muutoksen, Uuden talouden (muistattehan muotitermin?) ja ulkomaisten sijoittajien yhdysvaltalaisijoitusten nousun ansiosta.

Pian alkaa olla totuuden hetki. Ennättääkö DJIA-indeksi nousta loppuvuoden aikana tarvittavat 200 prosenttia?

Dow 40,000 on yksi sijoituskirjastoni tärkeimmistä kirjoista. Se muistuttaa, kuinka voimem olla väärässä argumenteilla, jotka esitetään vakavilla kasvoilla ja syvällä rintäänänellä.

Maailma on julma, ja virheet kiinnostavat vain harvoja. Eliasin kirja on säilyttänyt markkina-arvonsa huomattavasti enemmän kuin samaan aikaan ostettu Satama Interactiven eli nykyisen Trainers’ Housen osake. Käytetyn kovakantisen kappaleen voi hankkia Amazonin kautta yhdellä sentillä.

Onneksi en ostanut kuin yhden kirjan.

Höpöhöpö. Höpötihöpö.

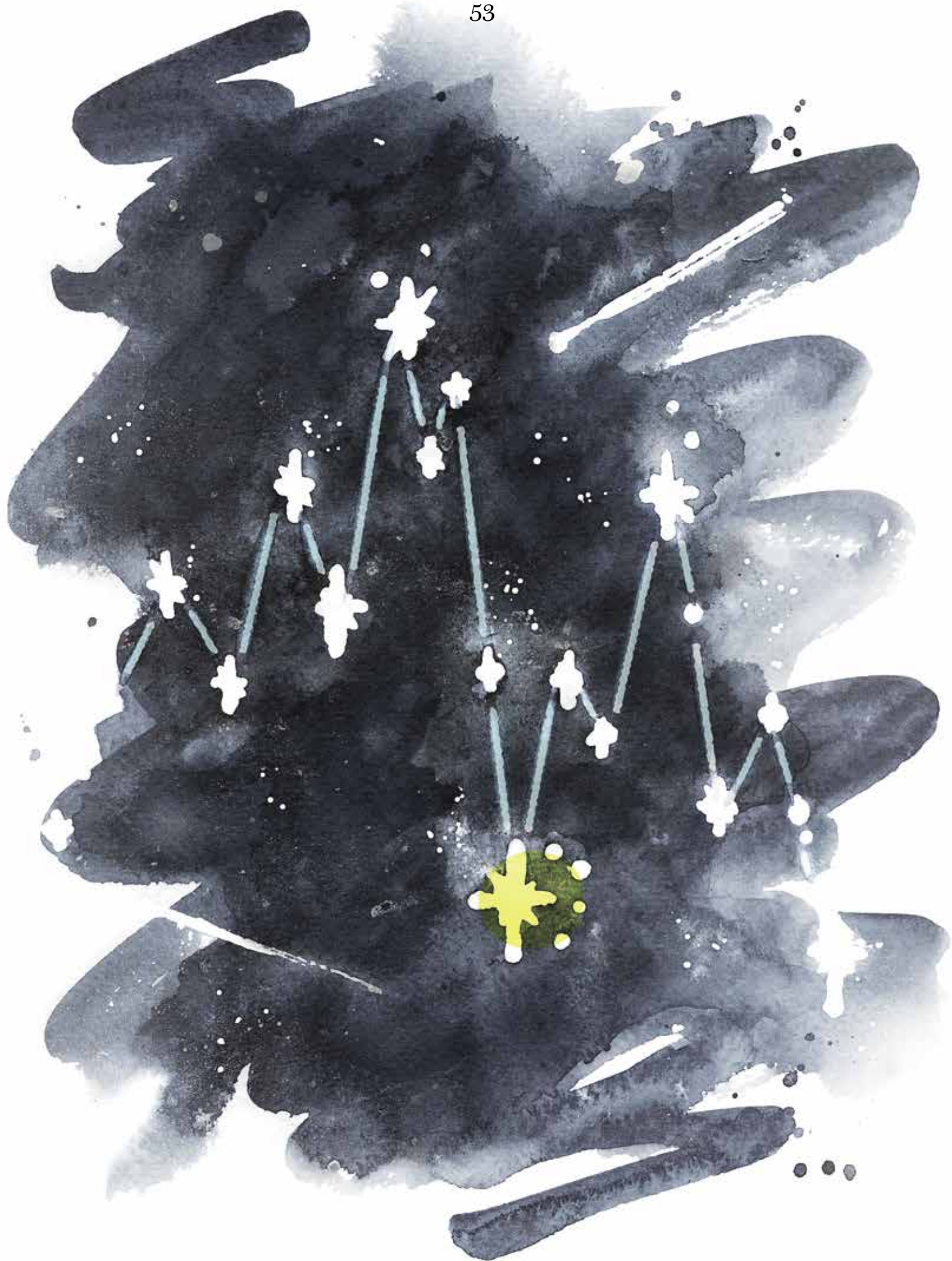
Tulevaisuuden visioita maalailevilla on taipumus mässäillä dystooppisilla näyillä. Frankensteinin hirviö ja Dracula kiehtovat povareita enemmän kuin realistisiin arvioihin perustuvat tulevaisuuskuvat. Ylilyönti on klikkiot-sikko. Hyperbolasta on tullut viestinnän neutraali muoto.

Haluamme tulla pelotelluiksi. Siksi meitä pelotellaan. Haluamme pelotella saadaksemme aikaan muutosta, mutta jossakin vaiheessa saatamme pelästyä uhkakuvia, joita olimme itse luomassa.

Muistattekö, mitä pelkäsimme kymmenen vuotta sitten?

Maailmantalouden piti pysähtyä öljyn loppumiseen. Finanssikriisin laineiden lyödessä rahoitustoimialaa pakattiin ruumisarkkuun ja jalopuukanteen hakattiin kuuden tuuman nauvoja. Vakuudeton lainananto loppuisi kokonaan, koska kukaan ei enää koskaan luottaisi toiseen.

Niin ei käynyt. Maailmanlopulla tuntuu olevan taipumus lykkääntyä.



Miltä osakesijoitusmaailma voisi näyttää kymmenen vuoden kuluttua, kun äärimmäinen pessimismi ja kohtuuton optimismi leikataan pois?

Kysymykseen vastaavan luonteesta riippuu, katsooko hän ensimmäiseksi kristallipalloon vai taustapeiliin. Molemmissa vaihtoehdoissa katse on suunnattu eteenpäin, mutta näkymää pitää tulkita eri tavoin. Kristallipallon antama kuva on epävarmasti totta, kun taas taustapeili näyttää luottavasti mutta väärää kuvaa.

Minä kuulun taustapeilin käyttäjiin. Vuonna 2006 Yhdysvalloissa rakennettiin luottoriskijohdannaisia, ja niistä kasattiin houkuttelevia paketteja. Maailman suurimmat taloudet olivat Yhdysvallat, Japani ja Saksa. Kesän 2008 olympialaisiin valmistautuva Kiina teki nousua Ranskan ohji; Iso-Britannia siinsi jo näköetäisyydellä.

Sehän oli vain hetki sitten.

Muutosvauhdilla on tapana nopeutua, joten säädetään taustapeilin optiikkaa kahdenkymmenen vuoden taakse. Vuonna 1996 Suomi toipui lamasta ja osakesijoittaminen oli korostetun kansallista. Ei tunnettu etf:iä, mutta muutama ammatilainen oli kuullut indeksisijoittamisesta.

Yksityissijoittajat tekivät pörssikaupansa puhelimitse tai raahautumalla pankin tiskille. Pankeilla oli isot deskit, joissa istuvat nuoret meklarit nuuhkivat arbitraasisaumoja ja etsivät lyhytaikaisia väärinhinnoitteluja. Yritysten tulostietoja koottiin omalla tietokoneella olevaan laskentataulukon. Rohkeimmat olivat jo luopumassa paperikansioista.

Pörssivaluutta oli markka, kaupassa ei maksettu muovilla vaan vihreällä Sibeliuksella.

Taustapeilinäkymän ekstrapolointi viittaa siihen, että edessä on järjestyttäviä muutoksia. Kansainvälistyminen ja automatisoituminen ovat yksisuuntaisia teitä, joilla peruutusvaihdetta käyttävän takapuskuriin törmätään ennen kuin kuljettaja ennättää sanoa ”entä jos?”.

Kaupankäyntialgoritmit ovat jo korvanneet meklarien silmät. Algoritmikaupan osuus volyyymista kohosi jo muutamia vuosia sitten yli 85 prosenttiin kaikesta pörssikaupan volyyymista. Jos arbitraasikisailussa yrittää päästä miljoonäriseksi ihmisasteilla ja inhimillisellä reagoitakyvyllä, täytyy aloittaa kahdesta miljoonasta.

Automaatio tekee finanssialan rutiinitehtäviä suorittavista henkilöistä tarpeettomia niin kuin auto hevosesta. Seuraavaksi ohjelmistot pyrkivät selettämään analytiikat.

Kymmenen vuoden kuluessa valtavia datamääriä louhivat ohjelmat päättelevät ostopäällikköindeksin arvon ennen tilaston julkistamista ja tietävät 98 prosentin todennäköisyydellä sellaistaakin, mitä kenenkään ei olisi tullut mieleen tilastoida.

Ei. Jo viidessä vuodessa.

Kolmessa.

Kuukaudessa.

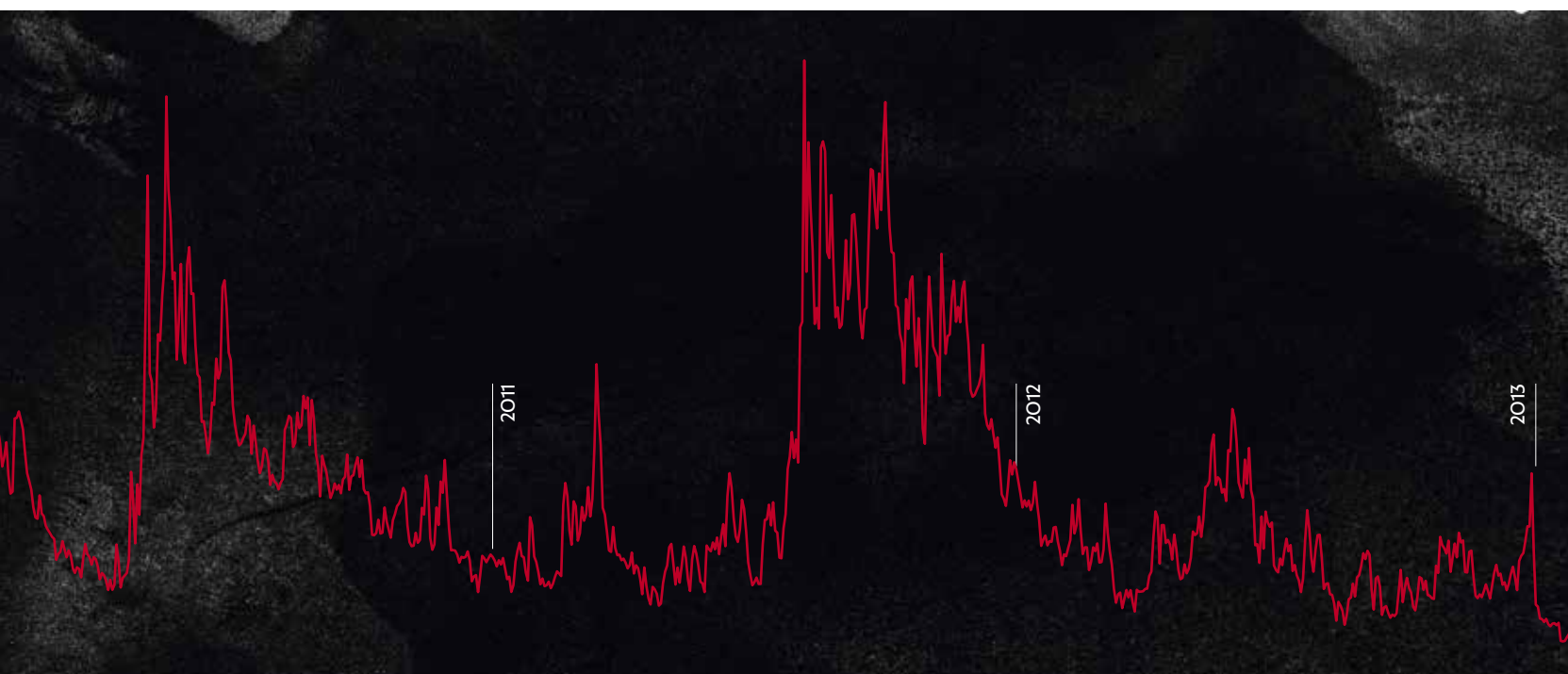
Pelko ja ahneus ohjaavat markkinoita, vaikka keinot muuttuvat.

Aku Anikka -sarjakuvassa Roope-setä panee veljenpoikansa keräämään purukumeja kadulta ja selvittää Akun kenttätutkimuksen perusteella purukumien suosituimmuussuhteet. Markkinatutkimus on tehnyt Akun jo aikapäivää sitten työttömäksi, mutta sehän on epäonnistuneelle ankalle tuttu olotila.

Koittaako big datan ja tekoälyn tekniikoiden kehittymisen myötä analytiikoille ankkamainen kohtalo?

Tuskinpa vain. Finanssitoimiala on kuin **Aku Anikka**. Vaikka räpylälajka jyrätään kerta toisensa perään, seuraavassa sarjakuvassa hän tekee jo täydellä tarmolla aivan jotain muuta. Maailman kuuluisin margariinipakkaaja on elastinen ja ketterä sopeutumaan muutokseen. Vain finanssiala on ketterämpi.

Aku Ankalle jokainen muutos on mahdollisuus. Finanssialalla jokainen muutos on mahdollisuus tehdä rahaa.



Markkinamalliohjelmistot ja kymmenten eri tekijöiden perusteella korko-osakeallokaatiota ja maantieteellisten alueiden välistä painosuhdetta suosittavat ohjelmistot toimivat tällä hetkellä vain varainhoitajien päätöksenteon apuna. Vuonna 2026 bulkkirahastot on kuitenkin lykätty jo kokonaan ohjelmistojen hoidettavaksi. Tuleeko salkunhoidosta A380-superjumbon lentämistä: lihaa ja verta oleva pilotti hälytetään sarviin vain hätätilanteessa?

Varainhoito ei kuitenkaan ole linjalentämistä, jossa 850 matkustajaa siirretään Vantaalta John F. Kennedylle tai Nariintaan. Varainhoidon yksityisjetit kiidättävät asiakkaan Savonlinnasta Nanjingiin tai Tampereelta Harkovaan ja juuri silloin, kun on tarve.

Automaatio ei välttämättä korvaa ihmistä. Automaation paradoksiksi kutsutaan ilmiötä, jonka mukaan tietokoneistumisen lisääntyminen lisää ihmistyövoiman tarvetta. Yhdysvaltain väestölaskentaviraston US Census Bureaun mukaan työpaikkojen määrä kasvoi vuosien 1980–2013 välisenä aikana vuosittain yli kaksinkertaisesti niillä aloilla, joilla tietokoneita käytettiin keskimääräistä enemmän, kun vertailukohtana olivat ne alat, joilla tietokoneita käytettiin keskimääräistä vähemmän.

Aihetta tutkinut yhdysvaltalaisekonomisti **James Bessen** selittää ilmiötä sillä, että automatisaatio painaa hintoja ja (aivan talouden perusoppien mukaisesti) madaltanut hinta lisää kysyntää. Tarvitaan siis korkeapalkkaisempia koneenkäyttäjiä ja informaation tulkitsijoita.

Economist Intelligence Unit ennustaa, että Kiina ohittaa vuonna 2026 Yhdysvallat maailman suurimpana taloutena. Intia puolestaan sysää Japanin pois maailman talouksien kärkikolmikosta.

Taloukasvu kerää vaurautta, ja maailman miljardöörikuunta aasialaistuu. Kuinka monta kiinalaista miljardööriä oli Forbesin viimeisimmällä listalla? Ehkä viisikymmentä? Ei, vaan 335. Intialaisia listalla oli 90, mutta indonesialaisiakin 23, thaimaalaisia 16, filippiiniläisiä 11, perulaisiakin kuusi.

Miljardööriyrityksistä tulee miljardöörisijoittajia, ja samalla myös erilaisten valtiollisten sijoitusrahastojen rooli lainaajina ja osakesijoittajina vahvistuu.

Miljardöörit kyseenalaistavat yhdysvaltalaisissa yliopistoissa opiskelemaansa rahoituksen lainalaisuudet. Kulttuuritausta ja syvälle historiaan juurtuva arvomaailma tuovat sijoitusmarkkinoille ennakoimattomia sävyjä. Sijoitusmaailman toimintalogiikka muuttuu aavistuksen, ja sijoitusmarkkinoilla aavistuksen muutos voi tarkoittaa sokkia.

*Haluamme tulla
pelotelluksi.
Siksi meitä
pelotellaan.*

Jos jotakin voi sijoittamisessa kohtuullisesti ennakoida niin sen, että yllätyksistä ei tule puutetta. 2000-luvulla on koettu kaksi suurta pörssiromahdusta. Ennätetäänkö vuoteen 2026 mennessä nähdä vain kolmas vai myös neljäs?

Geopoliittiset jännitteet, nationalismin nousu, ubiikkiyhteiskunnallistuminen, keinoälyn sovellukset... Syistä ei tule

olemaan puutetta. Pelko ja ahneus ohjaavat markkinoita, vaikka keinot muuttuvat.

Kuulethan, kuinka kutsuvasti volatiliiteetti kuohuu?

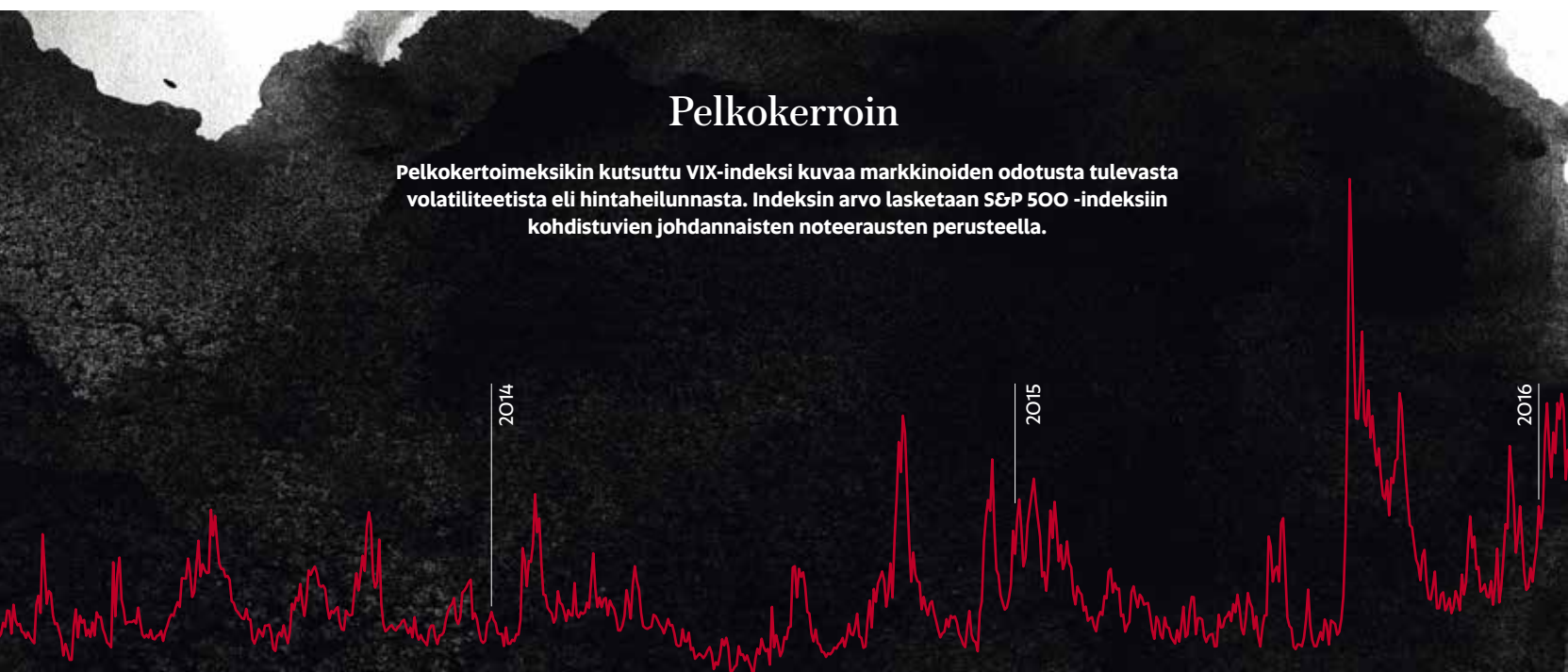
Kylmäverisille sijoittajille ja eteville yrityksille markkinoiden heilunnat mahdollistavat edullisten liiketoimien tekemisen. Jos myrskyssä voi tehdä omaisuuden, kahdessa myrskyssä voi tehdä kaksi omaisuutta!

Mutta kukapa tyytyisi vain kahteen? Jokainen epäjatkuvuuskohta on sauma.

Missä sinä olet vuonna 2026? Missä varasi ovat? Miksi? 📌

Pelkokerroin

Pelkokertoimeksikin kutsuttu VIX-indeksi kuvaa markkinoiden odotusta tulevasta volatiliiteetista eli hintaheilunnasta. Indeksien arvo lasketaan S&P 500 -indeksiin kohdistuvien johdannaisten noteerausten perusteella.



Voiko maailma *kasvaa taivaaseen* asti?

Miksi bkt on niin tärkeä? Juhani Lehtonen kertoo, miten kasvu syntyy ja miksi hyvinvointi haastaa kasvun kansakuntien menestyksen mittarina.

KUVITUS: Wonder Agency



Talouden kasvusta hyötyvät eniten ihmiset, jotka onnistuvat nousemaan ulos köyhyydestä. Suhteellinen köyhyys on vähentynyt maapallolla nopeasti. Keskiluokka on suurempi kuin koskaan.

OECD:n mukaan maailmassa oli 1,8 miljardia keskiluokkaan kuuluvaa ihmistä vuonna 2009. Vuoteen 2030 heidän joukkonsa ennustetaan kasvavan 4,9 miljardiin. Aasialaiset muodostavat silloin kaksi kolmasosaa tästä porukasta.

Bruttokansantuote eli bkt on ylivoimaisesti tärkein talouden suorituskykyä kuvaavista mittareista. Bkt:n kasvua voidaan kiihdyttää ottamalla velkaa. Velka on tulevaisuuden kasvun lainaamista tähän päivään ja korko lainan kustannus.

Vaurastuva Aasia ei ole jäänyt velanotossakaan maahan makaamaan. Kiinassa talouden toimijoiden velka per bkt lähentelee laajasti määriteltynä jo 200 prosentin paalua, mikä on kiistatta paljon. Tulevaisuudesta on sielläkin napsaitu melkoinen siivu tähän päivään.

Kuinka pitkään Kiina voi jatkaa tällä tiellä? Miten Kiinan kasvukivet vaikuttavat muuhun maailmaan?

Taloustieteen peruskurssilla opitaan, että bkt on summa, joka koostuu yksityisestä kulutuksesta plus julkisesta kulutuksesta sekä investoinneista. Pälle lisätään vielä yksi komponentti: vienti miinus tuonti. Mitataan siis kerrytettyä arvonlisäystä – paitsi julkisessa tuotannossa. Sen bkt lasketaan palkkatulojen ja poistojen summana.

Bkt:n trendistä puhutaan silloin, kun halutaan tarkastella maan tai alueen pidemmän aikavälin kasvupotentiaalia. Tätä trendiä mitataan työvoiman kasvun ja tuottavuuden kasvun summana. Tuottavuus määritellään yleensä muodossa bkt per tehty työtunnit.

Kansantalouden kasvupotentiaali riippuu siis a) työikäisen väestön kasvusta ja b) innovaatioiden tehokkaasta hyödyntämisestä.

Kasvu on tärkeä, mutta voiko se jatkua äärettömänä maapallolla, jonka luonnonvarat ovat rajalliset? Tämä on yksi talouden suurimmista kysymyksistä, emmekä tiedä vastausta.

Kiinan bkt on pyöreästi 15 000 miljardia dollaria (2014 ostovoimapariteetilla). Se on toiseksi eniten maailmassa, ja ero ykköseen supistuu nopeasti. USA:n bkt on 18 000 miljardia. Euroalue jää 12 000 miljardiin.

Kun Kiinan kasvu nyt rauhoittuu jonkin 6,5 prosenttiin, sen ei pitäisi tulla kenellekään yllätyksenä. Näilläkin luvuilla Kiina luo suurimman arvonlisäyksen maailman bkt:hen.

Vajaan 7 prosentin kasvu tarkoittaa noin 1 000 miljardin dollarin lisäarvoa. Se on Skandinavian talouden kokoinen lisä – yhdessä ainoassa vuodessa, jonka heikkoudesta olemme kovin huolestuneita.

Kasvu tuo hyvinvointia ja hyvinvointi verotuloja. Niiden avulla hyvinvointia voidaan laajentaa myös köyhyysrajan alapuolella oleville. Kasvun pitäisi siis olla hyväksi kaikille, ainakin periaatteessa.

Voimakkaalla talouskasvulla on kuitenkin myös nurjia puolia, eikä bkt:kaan ole täydellinen mittari.

Se ei pysty arvottamaan esimerkiksi luonnosta saatavia ilmaishyödykkeitä, kuten maata, ilmaa ja vettä. Se ei kykene mittaamaan luonnon kulumisen tai ilmanlaadun heikkenemisen aiheuttamia menetyksiä eikä omaisuuden arvon menetyksiä yleisemminkään.

Kolmannen sektorin tuottama vapaaehtoistyö ei pääse bkt-laskelmiin, palkattomasta kotityöstä puhumattakaan. Bruttokansantuote ei erottele myöskään sitä, mikä on objektiivisesti tarkastellen hyödyllistä, haitallista tai typerää tuotantoa. Tässä mielessä: ”kaikki lasketaan”.

Monet taloustieteilijät ovat sitä mieltä, että mittaamiseen tarvittaisiin nykymuotoista bkt:ta laajempi käsitteistö. Sellaista

Bruttokansantuote ei erottele haitallista tuotantoa hyödyllisestä.

on pyrkinyt muodostamaan muun muassa nobelisti **Joseph Stiglitzin** komitea, jonka työskentelyyn osallistui myös toinen tunnettu nobelisti **Amartaya Sen**.

Stiglitzin ryhmän päätelmissä todetaan, että hyvinvointi on moniulotteinen käsite, jonka komponentteja pitäisi käsitellä samanaikaisesti. Hyvinvointia olisi hyvä tarkastella taloudellisen suorituskyvyn, elämänlaadun sekä kestävän kehityksen ja ympäristön lohkoilla. Ryhmän tärkein suositus oli tämä:

Kun aineellista hyvinvointia arvioidaan, olisi katsottava mieluummin tuloja ja kulutusta kuin pelkkää tuotantoa.

Lisäksi pitäisi katsoa tuloja, kulutusta sekä varallisuutta yhtenä kokonaisuutena – ja annettava enemmän painoa niiden jakautumiseen kohdistuvalle tarkastelulle. Mittausta pitäisi laajentaa myös muihin kuin markkinatoiminnoista syntyviin tuloihin.

Ihmisten elämänlaatu riippuu objektiivisista olosuhteista ja kyvyistä.

Stiglitz ja kumppanit totesivat, että meidän on askelittain parannettava terveyden ja koulutuksen mittaamista. Erityisesti on ponnisteltava sellaisten mittareiden kehittämiseksi, jotka kuvaavat sosiaalisia yhteyksiä, vaikuttamisen mahdollisuutta politiikassa sekä turvattomuuden tunnetta.

Raportissa mainitaan myös, että kestävyden ympäristönäkökulma vaatii oman erillisen seurantansa. Tarvittaisiin kiistatason indikaattori kuvaamaan vaarallisen tason ympäristövahinkoja, kuten ilmastomuutosta ja valtamerien kalakantojen ehtymistä.

Stiglitzin komitean työ käynnistyi finanssikriisin kuohussa, Ranskan silloisen presidentin **Nicolas Sarkozyn** aloitteesta. Jos haluaa olla kyyninen, voi sanoa, että Ranska kaipasi uusia mittareita hävittyään nykymittareilla pelin keskeisille kilpailijoilleen.

Aasian vaurastuminen ruokkii varmasti uusien hyvinvointimittaristojen virittelyä. Vahvoja motiiveja ovat myös luonnonvarojen kulumisen ja huoli ilmastomuutoksesta.

Yhdysvalloissa on kehitelty viime aikoina niin sanottua GPI-mittaria (*genuine progress indicator*), joka ottaa huomioon muun muassa kotityön ja kolmannen sektorin vapaaehtoistyön arvonlisäyksen. GPI:n tuloksesta vähennetään rikollisuuden haitat ja luonnonvarojen käytön aiheuttamat menetykset. Pyritään siis luomaan mittari, joka vastaisi paremmin kansalaisten käsitystä hyvinvoinnista.

Seuraava askel on vielä laajemman yhteiskunnallisen edistyksen mittaaminen. Siihen voisivat kuulua vaikkapa terveys, turvallisuus, ihmisoikeudet, demokratia ja tasa-arvo. Tilastoviranomaiset tekevät jo eri puolilla maailmaa mielenkiintoisia harjoituslaskelmia, jotka perustuvat laajennettuun hyvinvoinnin tulkintaan.

Johtaako kaikki tämä sitten siihen, että ihmisten kokemus elämänlaatu paranee aidosti? Yleensä siihen keskitytään, mitä mitataan.

Juhani Lehtonen

Kirjoittaja on Mandatum Lifen salkunhoidon johtaja.

Härkää sarvista

Lainsäätäjä on huolehtinut perusasioista sekä avioliiton että kuoleman varalta. Mutta jos tilanteiden taloudellisiin seurauksiin haluaa vaikuttaa, miksi lykätä avioehdon tai testamentin laatimista?

Testamentin voi perua tai laatia yhä uudelleen niin kauan kuin ajatus on kirkas ja henki kulkee.

Yksinkertainen toimii

Mitä mutkikkaampi testamentti, sitä vaikeampi ulkopuolisen on tulkita sitä, eivätkä toiveet välttämättä toteudu niin kuin perittävä on ne ajatellut.

Liika kikkailu voi johtaa ikäviin sivuvaikutuksiin. Isä tai äiti haluaa esimerkiksi vähentää lahjaveron määrää ja lahjoittaa lapselle asunnon pidättämällä hallintaoikeuden. Kun lapsi haluaa myöhemmin myydä asunnon, vanhempien on luovuttava hallintaoikeudesta ja aiemmin säästetty lahjavero tulee maksuun. Talon arvo on ehkä noussut ja veron määrä sen mukana.

Viisaat päät yhteen

Kun rahaa on enemmän kuin ahaa-ostoksiin, sitä ei kannata säilöä sukan varteen. Testamenttiakaan ei kannata laatia yksin. Toiveet toteutuvat parhaiten, kun on perillä siitä, millainen testamentti on pätevä ja mihin pystyy itse vaikuttamaan.

Millaisia ehtoja voi asettaa? Mistä voi määrätä tilanteessa, jos on perinyt puolisonsa? Mikä on uuden puolison aikaisemman liiton lasten asema? Asiantuntijat auttavat sekä tavallisissa tapauksissa että mutkikkaisissa tilanteissa.

Testamentti ajan tasalle

Lainsäädäntö ja elämäntilanteet muuttuvat. Siksi testamenttia kannattaa päivittää.

On oletettu, että ollaan aina yhdessä, eikä sitten ollakaan. Tai testamentti määrää lapselle asunnon, joka on myöhemmin myyty. Jos testamenttia ei ole päivitetty eikä testamentissa mainittua asuntoa enää perimistilanteessa ole, perijä voi jäädä tyhjän päälle.

NÄIN JÄTÄT HYVÄN PERINNÖN

Tärkeintä on ajatella, mitä tahtoo. Professori Urpo Kangas antaa pikaohjeen järkevään perintöjen valmisteluun.

Yllätys, yllätys

Testamenttiin voidaan leipoa yllätyksiä, jos perillisiä ei ole eikä perittävä halua, että perintö menee valtiolle. Ehkä jotakin kummilapselle? Tai tieteeseen, taiteeseen tai jonkin sairauden tutkimukseen ja hoitoon?

Toisenlaisiakin yllätyksiä tunnetaan: innokkaasti perintöä odottavat sukulaiset eivät saaneetkaan muuta kuin oikeuden lunastaa sen asunnon, jossa he saivat asua puoli-ilmaiseksi, kun perittävä vielä eli.

Lämpimiä tekoja nyt

Omaisuuksia ei ole pakko pitää omassa hallinnassa kuolemaan asti. Pienikin summa voi olla tärkeä jälkeläisille, jos heillä on haasteellinen elämäntilanne. Molemmat vanhemmat voivat antaa kullekin lapselleen kolmen vuoden välein 3 999 euroa ilman, että summas- ta tarvitsee maksaa lahjaveroja. Lisäksi lapselle voi ostaa koti-ir- taimistoa 3 999 eurolla tai lasta voi tukea opiskelussa tai opintojen aikaisessa elatuksessa ilman, että lahjoista tarvitsee maksaa veroa.

Jos perit itse omilta vanhemmilta jotakin, mutta haluat luo- pua siitä lastesi hyväksi, yhden sukupolven perintöverot säästyvät.

Raha on hyvä

Moni jättää perinnöksi sitä, mitä sattuu lähdön hetkellä olemaan. Mahdollisuuksien mukaan olisi hyvä, että perittävä jättäisi myös ri- hikuivaa rahaa ainakin sen verran, että perilliset voivat maksaa niistä perintöverot ja hautajaiskulut.

Esimerkiksi kiinteistöomistuk- sen perintövero pitää hoitaa 6–12 kuukautta perimisen jälkeen, eikä kiinteistön realisointi rahaksi niin nopeasti ole helppoa. Veroihin voi varautua myös henkivakuutuksella.

Huolellisesti valmisteltu perintö ehkäisee riitoja.

Tarkkuutta määräyksillä

Testamenttimääräyksillä voi luo- vuttaa määrättyjä summia määrä- tyille ihmisille.

Perittävä voi testamentata alle 20 000 euroa verovapaasti kenel- le tahansa, ja puolisolleen lisäksi 60 000 euroa hyödyntämällä puo- lisovähennystä. Avopuoliso voi saada saman edun, jos parilla on yhteinen lapsi. Suoraan alenevas- sa polvessa oleva alle 18-vuotias perillinen saa tehdä 40 000 euron alaikäisyysvähennyksen, jos hän on perimysjärjestyksessä lähinnä perittävää.

Firma lapselle kun elät

Sukupolvenvaihdokset eli yritysten ja maatilojen omistajuudet siirretään lasten nimiin usein jo omistajan eläessä. Valtio tukee tätä verohuo- jennuksilla. Veron määrä on tällai- sissa tilanteissa vain murto-osa ver- rattuna siihen, että perittävä antaisi perijälleen rahalahjan. Verohuo- jenus voi olla yrityksen tai tilan koosta riippuen merkittävä.

Pari viisasta ehtoa

Perittävä voi määrätä testamentissa, ettei tes- tamentin saajan aviopuolisolla ole oikeutta omaisuuteen, jonka hän saa testamentilla. Sama- nlaisen ehdon voi liittää lahjaan. Vanhempi voi ostaa lapselleen opiskelija-asunnon ja mää- rätä, että vaikka tämä menee naimisiin, omai- suus on mahdollisessa avioerotilanteessa edel- leen hänen ja vain hänen.

Kun perijä on nuori, hänelle voidaan asettaa ikäehto, joka voi koskea muuta kuin mahdol- lista lakiosaa. Perittävä voi esimerkiksi mää- rätä, että perijä saa lakiosan ylittävän omaisuuden käyttöönsä vasta, kun hän täyttää 25 vuotta.

Urpo Kangas on Helsingin yliopiston siviili- oikeuden professori.

AIVAN TÄYDELLISTÄ

Täydellisyys on tila ja täyttymys, jossa mikään ei voi muuttua paremmaksi. Sen läsnäolon voi tuntea pitkässä suudelmassa, luonnon kauneudessa tai onnistumisessa, jossa ponnistelu palkitaan halutulla tuloksella.

Täydellisyyden tavoittelu ajaa ihmistä eteenpäin. Viekkaimmillaan se voi kuitenkin olla ansa, joka estää nauttimasta matkasta. Toisaalta, onko absoluuttinen virheettömyys edes kiinnostavaa ilman vähäisintäkään säröä?

Mitä täydellisyys merkitsee taiteessa, urheilussa ja työelämässä? Kysyimme kolmelta ammattilaiselta, millainen suhde heillä on täydellisyyteen.

TEKSTI: Anna Väre

KUVAT: Bryan Saragosa ja Kareem Black, Redbull Concernt Pool



LEIF SEGERSTAM

Musiikki on täydellisintä C-duurissa

” Sävellyksen rakennusaineena toimivat telepatia, alitajunta ja unimaailma. Lapsuuden muistot tai unet voivat potkaista käyntiin luomisprosessin ja ne vievät sävelvalitsijan – ei säveltäjän – niin pitkälle kuin tämä haluaa edetä.

Musiikkia kirjoittaessani en pyri tiettyyn tulokseen vaan kuulostelen, mihin suuntaan sävelet haluavat liikkua. **Albert Einstein** sanoi, että musiikki on kuin gravitaatiota. Vastaukset löytyvät aina materiaalista.

Epätäydellisyys kuuluu musiikkiin, ja säveltäjät ovat aina kätkenneet teoksiinsa virheitä etteivät he leikkisi Jumalaa. Silti musiikin tietyt huippukohdat kelpaavat hetkellisen täydellisyyden täyttymyksiksi.

C-duuri on varma nakki myös musiikillisesti harjaantumattomille ihmisille. Siinä sävel menee selkäpiihin, nostaa karvat pystyyn ja luo erektion taivaaseen. Tällaista hurmiota voi kokea esimerkiksi **Richard Straussin** teok-

”Elämän partituurin kirjoittamisessa tärkein on rakkaus.”

sessä *Nainen vailla varjoa* tai sävelrunossa *Näin puhui Zarathustra*, joka alkaa vahvalla C-duurilla. Useimmat ovat kuulleet kohdan Kubrickin elokuvassa 2001: *Avaruusseikkailu* tai *Star Warsin* taustalla.

Vapaapulsatiivinen kirjoitustapani jättää soittajille vapautta soitinryhmien keskinäisen synkronoinnin ja usein myös dynamiikan suhteen. Musiikkiesitys voi hipoa täydellisyyttä, jos konserttilavalla ollaan hyvien suojelusenkeleiden varjeluksessa ja soittajat ymmärtävät sävelvalitsijan pyrkimyksen sävelten tunneluksessa. Kokemus ei synny sävelistä vaan siitä, kuinka ne soivat: kepeästi, raskaasti tai painokkaasti.

Paras kesto minun sinfonialleni on 22 minuuttia, kuten Sibeliuksen viimeiseksi jääneessä 7. sinfoniassa. Hänen sävellyksiään johtaessani koen, että pääsen musiikkiin jatkuvasti yhä syvemmälle. Turun filharmonisen orkesterin kanssa alkuvuodesta tekemämme esitykset ovat parhaita onnistumisiamme näissä tulkinnoissa.

Musiikilla voi tavoittaa paljon sellaista, mitä on mahdoton ilmaista sanoilla. Musiikki on kuin lisäästi, sävelku-delma, joka toimii kuin intiimissä kosketuksessa. Parhaimmillaan se on täyttymystä ja yhteyttä, aivan kuin kaunein hurmio miehen ja naisen välisessä rakkautta. Elämän partituurin kirjoittamisessa tärkein on rakkaus.”

Leif Segerstam on kapellimestari, muusikko ja säveltäjä. Segerstam on työskennellyt pitkän kansainvälisen uransa aikana muun muassa Wienin valtionoopperan ja New Yorkin Metropolitan-oopperan kapellimestarina, ja tällä hetkellä hän toimii Turun filharmonisen orkesterin ylikapellimestarina. Segerstam on säveltänyt kaikkiaan 293 persoonallisesti nimettyä sinfoniaa.



ROOPE TONTERI

Täydellisyyden saavuttaminen pysäyttäisi kehityksen

”Tyylini on, että yritän aina mennä muita isommin tai vielä korkeammasta hyppyristä. Silti pohjimmitaan lumilautailussa on mahdoton ylittää täydellisyyteen, sillä uusien ideoiden ja trendien myötä laji kehittyy ja muuttuu jatkuvasti.

Laskeminen on sitä, että videolta katsottuna joku temppu voi näyttää tosi hyvältä, mutta parin viikon päästä siinä voi kehittyä jälleen paremmaksi. Toivon, ettei tämä muutu koskaan. Jos ylä-

”Kaatuminen kuuluu yrittämiseen. Siksi välillä pitää käväistä montun pohjalla.”

raja saavutettaisiin, koko lajin kehitys pysähtyisi eikä se enää jaksaisi kiinnostaa ketään.

Vuonna 2012 amerikkalainen lumilautailija **Shaun White** sai ainoana maailmassa Winter X-Gamesin halfpipe-kisoissa täydet 100 pistettä, minkä ei edes pitäisi olla mahdollista. White teki jopa selkeän virheen, sillä hänen kätensä osui lumeen alustulossa. Lasku ei ollut täydellinen, mutta se haluttiin esittää sellaisenaan tv-yleisölle.

Kisassa pisteisiin vaikuttaa laskun puhtauden lisäksi laskijan persoona sekä tapa luoda ja soveltaa temppuja. Tekniikan lisäksi tulee olla pelisilmää ja hermot on pidettävä kurissa. Pään kestämiseen vaikuttaa myös se, että suoritukseen kuuluu paljon liikkuvia osia ja sellaista, mihin ei voi itse vaikuttaa. Monet ovat sanoneet, että lumilautailu ei ole herkkä laji, mutta silti yksi pienempi jääpala laudan alla voi helposti pilata koko laskun. Myös sää ja lumiolot tuovat hommaan oman jännityksensä.

Treenaamiseni alkoi yhdeksänvuotiaana, ja jokainen lasku vie kehityksessä eteenpäin. Temppuja oppii, kun laskee rennosti ja pitää hauskaa. Usein vaikea temppu osuu kohdalleen ihan vahingossa.

Täydellinen laskupäivä sijoittuu jonnekin Alpeille tai Japaniin. Koossa on hyvä porukka, yöllä satanut lumi on puhdasta kevyttä puuteria ja aurinko paistaa. Mitään selkeää päiväohjelmaa harjoitteluun ei kuulu, vaan hyvänä päivänä lasketaan enemmän, huonona vähemmän. Homma ei toimi, jos vieressä olisi joku valmentaja sanomassa, kuinka paljon tänään saa laskea.

Kisoissa on tärkeä tehdä temppuja, jotka tulevat selkäytimestä, mutta myös ottaa riskejä ja kokeilla sellaista, mitä ei vielä hallitse hyvin. Kaatuminen kuuluu yrittämiseen ja siksi välillä pitää käväistä montun pohjalla. Vaikka lajissa sattuu jonkin verran loukkaantumisia, niitä tulee yleensä pelleillessä tai helpommissa tempuissa. Vaikeaa tempua yrittäessä mieli on yleensä tosi skarppina.”

Roope Tonteri on lumilautailun big airin ja slopestylen maailmanmestari ja kolmannella sijalla World Tour Ranking -listalla, joka laittaa maailman parhaat lumilautailijat järjestykseen. Tänä keväänä Tonteri edusti Suomea muun muassa Koreassa, USA:ssa sekä lajin MM-kilpailuissa, jotka laskettiin Kiinan Yabulissa.

VENLA SILANTERÄ

Se on sitä, että on tehnyt parhaansa

”Täydellisyys tavoittelu on jotain, mihin meidät on kasvatettu pienestä pitäen. Asiat voi aina tehdä paremmin, mutta onko täydellisyyttä edes olemassa? Ainakin sana merkitsee kaikille eri asioita.

Työelämässä täydellisyys syntyy yhteisestä onnistumisesta. Koen, että yritys on onnistunut toiminnassaan, kun sen arvot ja strategia toteutuvat asiakaslupauksessa. Esimiehenä tehtävänäni on luotsata työntekijöitä, jotta he voivat ylittää tavoitteisiinsa ja nauttia onnistumisista.

Hyvässä työyhteisössä vallitsee tietty harmonia ja tyytyväisyys sekä omiin että yhteisiin aikaansaannoksiin, vaikka aina olisikin varaa parantaa. Mielestäni täydellisyys tulisi olla yhdistelmä kaikista oloiloista – ajatus, että tämä kelpaa ja olemme tehneet parhaamme. On myös hyvä tiedostaa, ettei kaikki tapahdu hetkessä vaan asioille tulee antaa aikaa tapahtua.

Riittämättömyyden tunne on tuttua, koska kaikilta vaaditaan jatkuvasti enemmän niin koulussa, töissä kuin vapaa-ajallakin. Koen itseni perfektionistiksi, mutta iän myötä olen oppinut hieinan hölläämään. Enää ei tarvitse aina ottaa sitä ylimääräistä kolmea askelta. Vaikka olen edelleen kova suorittamaan, tiedostan, että aikaa on annettava myös perheelle ja muulle olemiselle.

Elämä ei voi olla pelkkää pyrkimystä parempaan, vaan on osattava pysähtyä ja nauttia hetkestä ilman, että jatkuvasti suunnittelee tulevaa.

Vapaa-ajan mitään tekemättömyys tuo vastapainoa kiireiselle työelämälle. Täydellistä on heittäytyä perjantai-iltana sohvalle ja jättää pyykki pesemättä sen sijaan, että ryhtyisi taas siivoa-

maan. Myös lapselle on tärkeä antaa aikaa levätä ja toipua tarhaviikosta ilman, että viikonloppuisin täytyy aina lähteä kyläilemään tai harrastuksiin.

Itselleni rentoutumiseen kuuluvat historialliset romaanit, jotka tempaavat mukaansa ja vievät seikkailuun. Lukemalla voin oppia uutta historiasta, kulttuurista ja elämästä ja matkata Roomaan tai Karibialle yhdessä hetkessä.”

Venla Silanterä on Akateemisen kirjakaupan uusi toimitusjohtaja. Ennen siirtymistään kirjojen maailmaan Silanterä työskenteli Louis Vuittonin Helsingin myymäläpäällikkönä, Mango Suomen aluepäällikkönä ja Madridissa Loewen kansainvälisen asiakaspalvelun päällikkönä. 1

”Elämä ei voi olla pelkkää pyrkimystä parempaan. On osattava pysähtyä ja nauttia hetkestä ilman, että jatkuvasti suunnittelee tulevaa.”



Jos aivojen huoltaminen kiinnostaa,
 lue kirja. Se rauhoittaa, parantaa
 päättelykykyä, edistää kriittistä
 ajattelua ja kehittää muistia. Jos
 haluat rikastaa omia oivalluksiasi,
 liity lukupiiriin.

TEKSTI: Laura Friman – KUVAT: Bryan Saragosa

Pöytä on sekaisin. Sen täyttävät Chianti-lasilliset, teemikit, tapaskulhot ja kirjat, joiden nimi on *Ihan karkaroita*. Teoksen on kirjoittanut **Patti Smith**, ja vieraat ovat tuoneet siitä useita erilaisia versioita.

Yksi on lukenut kirjan kovakantisena, toinen pokkarina, yksi suomennettuna, toinen alkukielellä englanniksi. Kirjava on myös pöydän ympärille asettunut joukko. Yksi on rientänyt Pariisin-koneelta, toinen korvakipuisen lapsen luota. Yksi kuplii uuden työpaikan iloa, toista kuristaa sitkeä stressi.

Mutta sitten päästään asiaan. Kuukauden kirjan käsittely alkaa ja arki pysähtyy. Keskustelu rönnyilee. Tee haalenee kupeissa. Eikö Smithin kuvaus valokuvaaja **Robert Mapplethorpesta** olutkin sievistelevä ja suorastaan yksiulotteinen? Oliko 70-luvun hotelli Chelsea hurmaava ja dekadentti vai kaoottinen ja kliseinen paikka?

Kaksi tuntia on vähän, kun lukupiiriläiset haukkuvat, kiittävät, väittävät, nauravat ja yllättyvät. ”Totta, voihan sen noinkin nähdä.”

Tämä ajatus sanotaan monta kertaa jokseenkin jokaisessa suomalaisessa lukupiirissä. Oivallukseen kiteytyy harrastuksen taika. Tutkimukset osoittavat, että lukeminen kehittää ihmisen ajattelua – ennen kaikkea eläytymisen taitoa ja empatiaa – mutta koke-



Samalla

sivulla

muksen yhteisöllisyys saattaa oppimisen uudelle tasolle. Samaa teosta pääsee tarkastelemaan lukupiirissä useiden erilaisten suodattimien läpi. Linssien takana on aina ainutlaatuinen ihminen ja hänen ajatuksensa.

Historiantutkija tarkastelee romaania väistämättä yhdestä kilmasta, erokriisissä piehtaroiwa toisesta, viestinnän vaikuttaja kolmannesta. Jokainen vinkkeli tuo kirjaan uuden tason. Lopputulosena on tavattoman moniulotteinen, usein oman lähtönäkemyksen mullistanut ja yhdessä rikastettu nippu erilaisia käsityksiä.

”Eihän kaikkien tarvitse pitää samoista asioista”, sanoo **Kirsi Piha**. ”Lukupiireissä kiinnostavaa onkin se, miksi joku näkee tietyn kirjan jollain tavalla, toinen toisella. Toinen on saattanut vaikkapa lukea kirjan sopivampana ajankohtana kuin toinen.”

Kirsi Piha on Viestintätoimisto Ellun Kanojen perustaja, entinen poliitikko ja yksi maan tunnetuimmista lukupiiriharrastajista. Piha ei vaikuta tällä hetkellä aktiivisesti lukupiireissä, mutta hän ehti vetää peräti viiden vuoden ajan lukupiiriä, joka oli ja on luultavasti edelleen Suomen suurin. Kyse oli *Helsingin Sanomien* nettisivuilla julkaistusta *Lukupiiri*-blogista.

Sekakäyttäjä

Piha muistelee aktiivista nettilukupiiriä lämmöllä. Suuri lukupiiri aktivoi ajatuksia ja todisti, että kirjasta kuin kirjasta voidaan käydä kuohuvaa keskustelua. Piha ei ollut moksiskaan, että joku saattoi

*Kirja opettaa ihmistä
elämään ihmisiksi.*

*”Unelmani on pitää
välivuosi, jolloin
vain luen ja kirjoitan
lukemastani.”*

Kirsi Piha

pitää hänen suosikkiromaaniaan kam-
mottavana tekeleenä. Keskustelun värik-
kyys ilahdutti.

Kirjallisuudella on vahva paikka Kirsi
Pihan elämässä. Hän kutsuu itseään ”kir-
jojen sekakäyttäjäksi”, joka ahmii niin fak-
taa, fiktiota, bisneskirjoja kuin self help
-kirjallisuuttakin. Faktan ja fiktion tasa-
paino on hänelle hyvin tärkeä. Molemmil-
la on oma tehtävänsä. Laaturomaani he-
rättelee lempeästi arvioimaan arvojaan ja
astumaan toisen nahkoihin.

”Fiktio opettaa ihmistä elämään ihmi-
siksi”, hän tiivistää. ”Se ei osoittele, neuvo
tai puhu ylhäältä alaspäin. Se pakottaa kä-
sittämään asioita toisen ihmisen elämän
kautta ja toimii sytykkeenä omalle mieli-
kuvitukselle.”

Ei sillä, etteikö myös fakta kutkuttaisi
Pihan mielikuvitusta. Joskus on pakko las-
kea liian stimuloiva teos hetkeksi jäähyllä
– oman mielenterveyden nimissä.

”Parhaat bisneskirjat ovat niin innosta-
via, että voin lukea niitä vain pienissä eris-
sä: mahdollisuudet alkavat pyöriä päässä!”

Tiiliskivi vai nettifliksi?

Suomalaisten lukeminen on murrokses-
sa, kun digitaalinen viestintä muokkaa ih-
misten vapaa-ajan tottumuksia. Tiedä-
me hyvin, mitä tapahtuu iltakymmenen
aikoihin. Kuinka helposti kahvakuulan
painoisen klassikon voikaan korvata aje-
lehtimalla iltapäivälehdien verkkosivuille
tai nauttimalla jakson uusinta hittisarjaa?

Sosiaalinen ulottuvuus motivoi ruuh-
kavuosien kohinassa kiitävää ihmis-
tä kirjan pariin siinä missä säännölliset
tennistreffit tai etukäteen sovittu juok-
sulenkki ystävän kanssa. Siksi ei olekaan
suuri ihme, että lukupiirit ovat säilyttä-
neet suosionsa myös uuden vuosituhan-
nen puolella.

Oman ryhmän perustaminen ja räätä-
löiminen on vaivatonta. Piirit ovat osallis-
tajiensa näköisiä ja riemastuttavan moni-
muotoisia:

Jotkut kokoontuvat koruttomassa kup-
pilassa ja keskittyvät vain olennaiseen, toi-
set ottavat kirjasta kaiken irti ja valmista-
vat kokoontumisen yhteyteen aiheeseen
sopivan illallisen, tai jopa pukeutuvat tee-
man mukaan. Pikalukijat kokoontuvat
kahdesti kuussa, verkkaiset (ja kiireiset)
parin kuukauden välein.

Kirsi Piha lukee rinnakkain useita kir-
joja. Tällä hetkellä kesken ovat **Richard** ja
Daniel Süsskindin ammattien ja työelämän
murrosta perkaava *The Future of the Pro-
fessions*, **Danell Jonesin** leikittelevä *The
Virginia Woolf’s Writer’s Workshop* ja **Phi-
lip Rothin** *Nöyryytys*. Sitä Piha ei tosin lue
itse – sitä luetaan hänelle iltaisin sängys-
sä. Seuraava teoskin on aina jonossa: tällä
hetkellä odottamassa on **Jonathan Franze-
nin** *Purity*.

Tuuletuksen aika

Piha puhuu lukemastaan vuolaasti ja ke-
nen tahansa kanssa, erityisesti niille luot-
tetuille ihmisille, jotka suhtautuvat har-
rastukseen yhtä hartaasti. Yksi heistä on
tuottaja **Marko Kulmala**.





Kulmala jätti samaisen Franzenin teoksen armotta kesken neljäkymmenen sivun jälkeen, koska imua ei ollut tarpeeksi. Tämä kuuluu Kulmalan uusiin uljaisiin periaatteisiin.

”Olen tullut iän myötä rohkeaksi lukijaksi”, hän kertoo.

”Yleinen mielipide ja suvaitsematon sönkötyks eivät kiinnosta enää pätkääkään. Mutta jos *50 Shades of Grey*ä on myyty sata miljoonaa kappaletta, siihen on syytä tutustua. Toisaalta, seulanani on tiivistynyt, eikä haaskaakaan enää aikaa huonoihin kirjoihin.”

MAKSIMOI LUKEMISEN HYÖDYT

Fiktio ravitsee ihmisen mieltä paremmin kuin fakta. Täsmennettäköön vielä, että korkeakirjallisuuden lukemisen edut päihittävät viihdekirjallisuuden lukemisen hyödyt.

Kevyempi kirjallisuus nojaa yleensä tavanomaisiin juonikuvioihin ja stereotyyppisiin henkilöhahmoin siinä, missä korkeakirjallisuus pakottaa lukijan aivot askartelemaan. Arvaamattomuus aktivoi aivoja pitkäkestoisesti. Amerikkalai-

sen Emoryn yliopiston tutkimus osoitti, että tämä vaikutus voidaan jäljittää mittauksilla vielä päiviä myöhemmin.

Finlandia-voittajan vuosittainen tahkoaminen on siis lahja aivoillesi – huolto, joka voi osoittautua haasteellisuudeltaan huolimatta viihdyttäväksi kokemukseksi.

Poikkeuksiakin löytyy. Rohkea ja kunnianhimoinen fakta-teos hipoo kutkuttavuudellaan parhaimmillaan fiktion tasoa.

Tiukka seula on vähentänyt Kulmalan lukemien kirjojen määrää. Ennen meni sata teosta vuodessa, nyt enää puolet siitä. Kirsi Piha taas lukee kaksi tai kolme kirjaa viikossa riippuen siitä, kuinka tyhjältä viikonlopun kalenteri näyttää.

Kulmalan mielestä hyvä kirja on hyvä kirja – genrestä viis. Pihalle tärkeintä on kirjallisuuden ”tuulettava vaikutus”. Hän haluaa tuulettaa niin uskomuksiaan kuin ennakkoluulojaankin. Lukeminen on vaihkaista ja katkeamatonta dialogia kirjailijan kanssa. Omat näkökulmat muovaantuvat. Kun kirja loppuu, ihminen ei ole enää ihan sama kuin aloittaessaan.

Kulmala on samaa mieltä. Kuka minä olen? Millainen maailma on? Ennen kaikkea näihin kysymyksiin lukukokemus vastaa.

”Jokainen kirja tuo kuviin uuden täplän ja kirkastaa niitä yhdellä pikselillä. Lukeminen vie retkille toisiin maailmoihin, mutta niistä maailmoista käsin voi tutkia niin itseään kuin ympäristöäänkin.”

Miksi emme keskity

Lukeva ihminen on osoittautunut kiinnostavaksi tutkimuskohteeksi myös aivotutkijoille. Myönteisten vaikutusten lista on



”Jokainen kirja tuo kuviin uuden täplän ja kirkastaa niitä yhdellä pikselillä.”

Marko Kulmala

pitkä. Lukeminen muun muassa lievittää stressiä ja laskee verenpainetta sekä kehittää sanavarastoa, kirjoitustaitoa ja keskittymiskykyä. Se terästä kriittistä ajattelua ja päättelykykyä ja petraa muistia. Arvostetussa brittilehdessä *The Guardianissa* julkaistun artikkelin mukaan lukemisen ja älykkyyden välistä suhdetta voidaan kuvata ”lähes symbioottiseksi”. Neurotieteen tutkijat ovat havainneet, että lukeminen aktivoi niitä aivoalueita, jotka vaikuttavat esimerkiksi muistisairauksien syntymiseen ja etenemiseen.

Kirjojen ja digitaalisen lukemisen välillä ei ole havaittu suurtakaan eroa. Matkapuhelinten ja tablettien sinisen valon väitetään häiritsevän unen laatua, mutta ajattelun kannalta ratkaisevinta on keskittyminen.

Digiähkyn ja nopean pintatiedon marinoimat aivomme näkevät kuitenkin helposti perinteisen lukemisen tuskallisen verkkaisena ajanvietteenä. Se ei tarjoa pikavoittoja. Kirsi Pihakin on huomannut, miten vaikealta kirjaan tarttuminen voi tuntua.

”Uskon sen liittyvän siihen, että lukeminen vaatii rauhallisen mielen. Älypuhelinten ja muiden häiriötekijöiden maailmassa meistä on tullut äärimmäisen kärsimättömiä. Luemme kyllä paljon ja kaikenlaista, mutta emme keskity. Juuri sitä maailma tarvitsisi nyt!”

Pihan mielestä seesteistä mielentilaa ei kannata jäädä odottelemaan. Pirstaleinen arki ei välttämättä pysty tarjoamaan sellaista hetkeä. Siksi hän kannustaa tarttumaan kirjaan juuri nyt, milloin tahansa – ”lukemaan vaan, mieli kyllä rauhoittuu perässä”.

Piha kantaa itse kirjaa mukanansa kaikkialle. Silloin kun jotakin pitää odottaa, ei tarvitsekaan välttämättä sukeltaa Facebook-päivitysten päättymättömään virtaan. Lukea voi myös vain hetken kerrallaan.

Fiktio ei osoittele eikä neuvo.

Unelmana 250 kirjaa

Lukemisesta ei siis tarvitse tehdä numeroa. Itsensä voi huijata sen pariin vähä vähältä, sivu sivulta. Vähäinenkin lukeminen rauhoittaa. Arki etääntyy hetkessä.

Marko Kulmala kannustaa laiskaa lukijaa tarttumaan juuri siihen kirjaan, joka häntä houkuttelee – olkoon opus kuinka ohut tai viihteellinen tahansa. Lukeminen nimittäin aina lisää lukemista. Vaikka fyysisen kirjan tuntuma on Kulmalalle itselleen tärkeä, hän lukee sujuvasti myös älylaitteilta.

”Jos nettilataaminen madaltaa kynnystä lukuharrastuksen aloittamiseen, anna mennä.”

Lukupiiri tarjoaa lukijalle vapautuksen valinnan vaikeudesta. On kiehtovaa tarttua jonkun muun valitsemaan teokseen. Eteen tulee usein sellainen tapaus, johon ei itse olisi koskaan tullut tutustuneeksi.

Mielikuvamatkojen monipuolisuus voi huimata. Lukupiiri voi viedä kuusamolaisista kinoksista itäsaksalaiseen orpokotiin. Huomaat perehtyväsi eläinten täyttämisen tekniikkaan ja toisen maailmansodan sotilaspsykiatriaan. Lukeminen kasvattaa väistämättä yleissivistystä, vaikka sitä pitäisi pelkkänä ajanvietteenä tai jopa viihteenä.

Maailmojen rajat katoavat lukiessa. Seurauksena on usein kyltymätön suhde kirjallisuuteen, kuten Kirsi Pihan haave todistaa:

”Unelmani on pitää välivuosi, jolloin ainoastaan luen ja kirjoitan lukemastani.”

”Jossain vaiheessa visioin lukevani kirjan vuorokaudessa, mutta se saattaisi lipsahtaa paniikinomaisen suorittamisen puolelle. Jos nyt vaikka 250 kirjaa lukisi.” ❶



Kohotan sen korkeille pilareille joiden nimi on minun ihanteeni

” Runouden arvo nykymaailmassa on, että se hidastaa elämää ja auttaa pysähtymään yllättävien merkitysten äärelle, pitämään mielen avoinna. Runous opettaa herkkyyttä vivahteille.

Edith Södergranin kynästä kumpuava ilmaisuvominaisuus ja kiihkeys luovat kuvan aikanaan uudeltaisesta, vahvasta ja itsenäisestä naisesta, joka sulautuu luontevasti eri rooleihin. Teksteihin vaikuttivat voimakkaasti myös hänen kohtalonsa, sairastelunsa ja tieto jäljellä olevan ajan rajallisuudesta.

Tutkijana ja kirjailijana minua puhuttelee Södergranin ainutlaatuinen kyky muodostaa sanoillaan kokonaisia universumeita. Kiehtovinta on, miten Södergran yhdistelee moniulotteisesti modernistista kieltä, naiseuden ja olemassaolon kysymyksiä sekä runouden ja filosofian välistä dialogia. Hän kuvaa runoissaan monialaisesti ekstaasia, pettymystä ja totuuden etsintää.

Pidän runoudessa erityisesti siitä, että se saa asioita aikaan ja yllättää – runous ikään kuin opettaa kieltä uudelleen myös silloin, kun sitä lukee omalla äidinkielellään.”

Vesa Haapala, *lyriikan tutkija*

Vesa Haapala (1971) on runoilija, kirjailija ja Helsingin yliopiston kotimaisen kirjallisuuden yliopistonlehtori, joka on tutkinut Södergranin lyriikkaa. Haapala julkaisi helmikuussa esikoisromaaninsa *Karhunkivi*, joka on tarina isän ja pojan suhteesta.

Edith Södergran (1892–1923) on yksi kansainvälisesti tunnetuimmista runoilijoistamme. Hänet tunnetaan pohjoismaisen modernismin uranuurtajana ja lyriikan uudistajana. Södergran julkaisi lyhyen elämänsä aikana neljä runokokoelmaa ja aforismikokoelman. Tänä vuonna tulee kuluneeksi 100 vuotta siitä, kun hänen esikoiskokoelmansa *Dikter* ilmestyi.

Mandatum Lifen Vakavan sairauden turvan mainoselokuva perustuu Edith Södergranin Tulevaisuuteni-runoon. Mainos kuvaa vakavasti sairastuneen naisen taistelua huonojen uutisten kuulemisesta toipumiseen. Katso mainos osoitteessa: www.mandatumlife.fi/jokaviides.

Life Magazine



Kannen kuva:

SERIAL CUT™ + BARTHOLOT



TERHO PUUSTINEN

Sisällöistä vastaava toimittaja Terho Puustinen johtaa lehden toimitusta.

"On hienoa tehdä laadukasta sisältöä asioista, jotka ovat oikeasti tärkeitä. Empatiasta kertovaa juttua (s. 10) tehdessä tajusin, kuinka paljon voin itse oppia empatiasta ja miten paljon sillä voi saavuttaa. Lupaani hymyillä jatkossa useammin ja vieläpä niin, että hampaat näkyvät."



JUKKA PYLVÄS

Kuvittaja Jukka Pylväs piirsi infograafin eläkejärjestelmästä sivulle 32.

"Idea suuresta eläkelinnasta syntyi helposti, ja muutkin innostuivat ideasta. Lopputulos on mielestäni onnistunut: saimme yhdistettyä kuivakkaa asiaa mehukkaaseen ja taiteellisempaan kuvituskuvaan. Hyvä infokuvitus pysäyttää lukijan tutkimaan sen sisältöä ja ehkä oivaltamaan jotain."

KEVÄT — KESÄ 2016

Mandatum Life
Bulevardi 56, 00120 Helsinki.
Puh. 010 515 225
www.mandatumlife.fi

Päätoimittaja
Niina Riihelä

Toimituspäällikkö
Laura Helaniemi
laura.helaniemi@mandatumlife.fi
Puh. 010 515 225

Taitto
WONDER AGENCY

Kanavaranta 7 C 6, 00160 Helsinki
Helmi Paulamäki — Puh. 050 438 8933
helmi.paulamaki@wonderagency.com

Toimitus

PURE MEDIA COMPANY

Terho Puustinen — puh. 0400 466 455
terho.puustinen@puremedia.fi
Marika Javanainen — puh. 050 4100 947
marika.javanainen@puremedia.fi

Ilmoitusmyynti

TOTAL MARKETING

Mika Säilä — puh. 050 352 3277
mika.saila@totalmarketing.fi

Paino

PUNAMUSTA OY

Paperi

Kansi: Galerie Art Gloss 250 gm²
Sisus: Novapress Silk 90 gm²

ISSN-L 1798-4408 / ISSN 1798-4408

MANDATUM

HENKIVAKUUTUSOSAKEYHTIÖ

Käyntiosoite:

Bulevardi 56, 00100 Helsinki.
Postiosoite: PL 627, 00101 Helsinki.
Puh. 010 515 225, Y-tunnus 0641130-2.

ASIAKASPALVELU

0200 31100 (pvm/mpm),
ma-to 8-18, pe 8-17

Rahat & Henki

Kolumni

”Ovatko silmät auki muutokselle?”

Ne oikeat kysymykset

Minulta kysytään usein, mikä on tärkeää hallitustyöskentelyssä. Vastausta voi hahmotella monesta kulmasta, mutta yksi erityinen taito nousee kärkeen. Se on kysymisen kyky, yksi ihmisen parhaista lahjoista niin johtamisessa kuin elämässä yleensäkin.

Hyvät kysymykset johtavat usein hyvään keskusteluun. Hyvä keskustelu tarjoaa lujan pohjan uusille näkökulmille, johtopäätöksille ja kehitykselle.

Yritysten operatiivisen johdon aika ja energia kuluu helposti päivittäisten kriisien selvittelyyn. Johtajat puhuvat mielellään suurista linjoista, mutta päiväkohtainen selviytymisstrategia on välillä ainoa strategia, jota he ehtivät oikeasti ajattelemaan.

Isot kysymykset jäävät usein liian vähäiselle huomiolle. Yhtiön hallituksen tehtävänä on kääntää toimivan johdon huomio takaisin niihin.

Tyypillisen yrityksen hallitus kokoontuu noin kymmenen kertaa vuodessa. Yksi kokous kestää muutamia tunteja. Työtä tehdään myös kokousten välissä ja valiokuntien valmistelemissa kokouksissa, mutta johtopäätös on selvä:

Yritysten hallitukset tekevät tärkeimmät päätöksensä tiukoissa aikaraameissa. Puheenjohtaja vastaa siitä, että aika käytetään tehokkaasti, mutta myös hallituksen jäsenillä on oma vastuunsa.

Hallituksen jäsenillä on lähes aina kokemusta operatiivisista tehtävistä. He ovat tottuneet kysymään ja tuntevat myös yksityiskohdat. Hallituksen jäsenen mielessä – ainakin minun – risteilee loputon määrä kysymyksiä.

Hallituksen jäsen toimii kuitenkin väärin, jos hän kysyy kaikesta eikä keskity olennaiseen. Toimitusjohtaja pakotetaan silloin tarpomaan selvitysten suossa.

Mistä oikeat kysymykset sitten löytyvät?



Strategiasta tietysti. Mutta sekään ei riitä. Strategia kertoo, miten yritys etenee visiotaan kohti ennustamassaan toimintaympäristössä. Maailma ei kuitenkaan noudata hallitusten ennusteita. Niiden jäsenten on kysyttävä toisiltaan, ovatko silmät auki muutoksille. Muuttuuko strategia, kun maailma muuttuu?

Muutoksiin liittyy aina myös mahdollisuus. Hyvä strategia on niin joustava, että se jättää tilaa tarttua kiinnostaviin tilaisuuksiin.

Teknologian kehitys, globalisaatio, digitalisaatio, asiakaskäyttäytymisen muutokset, kilpailijoiden toimet, poliittiset riskit ja talouden tilanne – siinä esimerkkejä muutujista, joita hallitus joutuu ennakoimaan. Osa niistä on näyttäviä megatrendejä, osa täysiä yllätyksiä, ja pahimmat niin sanottuja mustia joutsenia.

Kaikki muuttujat vaativat yrityksen liiketoiminnan säännöllistä arviointia. Avainsanoja ovat muutosnopeus ja vaikuttavuus. Ennakoinnin apuna on huolella tehty riskikartta, joka minimoi riskien vaikutuksia, määrittelee vastuut ja tukee oikeiden kysymysten esittämistä.

Niihin annetut vastaukset ja teot vahvistavat hallituksen luottamusta johtoon – tai johtavat muutoksiin toiminnassa.

Kysymisen taito vaatii jatkuvaa harjoitusta ja valppautta. Maailma muuttuu jatkuvasti ja kysymykset sen mukana. Yksi kysymyksistä säilyttää kuitenkin aina paikkansa: mitä muutos tarkoittaa meidän asiakkaillemme?

Anu Nissinen

Kirjoittaja toimii Keskon, F-Securen, Süli Solutionsin, DNA:n ja Viestilehtien hallitusten jäsenenä.

Sivulauseessa

Minna Valtari inspiroituu tekniikasta ja ihmisistä.

Päädyin yrittäjäksi, koska valmistuessani keskele finassikriisiä vuonna 2009 huomasin, etteivät mainostoimistot olleet vielä valmiita panostamaan sosiaalisen mediaan. Koin, että ainoa tapa työskennellä somen parissa oli perustaa oma yritys.

Alallani minua kiehtovat uudet tekniikat ja alustat. Urani alussa inspiroiduin USA:n matkallani kun näin, miten kekseliäästi somea voidaan hyödyntää ja kuinka paljon amerikkalaiset olivat silloin meitä edellä.

Johtajana vahvuuteni on, että koen voimakasta intohimoa tekemistämme kohtaan. Odotan paljon tiimiltäni, mutta myös annan paljon vastineeksi.

Esimiehen tärkein tehtävä on tukea alaisiaan tulemaan entistä paremmiksi ja auttaa heitä menestymään.

Tunnen kiitollisuutta siitä, että avopuolisoni on mukana yrityksessäni. Hän on vastannut hallinnollisesta puolesta ja olen itse voinut keskittyä työn sisältöön.

Hienoimpia hetkiä työssäni koen yritysvalmennuksessa, kun saan jäyhän vastarannan kiisken miettimään asiaansa uudesta näkökulmasta. On hienoa saada asiakas oivaltamaan, että hei, ehkä tässä onkin jotain järkeä.

Minua naurattaa, kun mietin, miten isolta askeleelta ensimmäisen työntekijän palkkaaminen aikanaan tuntui.

Minna Valtari on Someco Oy:n toimitusjohtaja. Someco on erikoistunut yhteisöllisen median käytön sparraamiseen, verkkoviestintään ja verkkonäkyvyyden kehittämiseen. Yritys työllistää Helsingissä ja Turussa yhteensä 12 henkeä.

Raha merkitsee minulle tärkeää tekemisen mahdollistajaa, joka on elinehto yrityksen tulevaisuudelle ja kasvulle. Mutta rahan takia ei kannata Suomessa ryhtyä yrittäjäksi.

En kadu virheitä tai vääriä päätöksiä, joita olen matkan varrella tehnyt. Ilman epäonnistumisia en olisi oppinutkaan mitään.

Saan voimaa ihmisistä, joiden kanssa työskentelen. Tiimin tuki on todella tärkeä, sillä maailmaa ei rakenneta yksin.

Parasta vastapainoa työlleni on purjehdus. Merellä olo pakottaa luopumaan kännykästä ja usein mobiiliverkostakin, joten koko ajan ei voi olla tavoitettavissa. Hienointa on nähdä paikkoja, joihin on mahdoton päästä ilman omaa venettä.



Joka viides

Joka viides suomalainen sairastuu vakavasti syöpään, sepelvaltimotautiin, sydäninfarktiin tai aivohalvaukseen ennen 65 vuoden ikää.* Moni selviää, mutta arki voi pysähtyä kuukausiksi, jopa vuosiksi. Vakavan sairauden turvasta saat verottomana kertakorvauksena suuren summan, jonka voit käyttää miten haluat. Laske, kuinka suuren kertakorvauksen sinä tarvitsisit:

mandatumlife.fi/jokaviides

*Lähteet: Suomen Syöpärekisteri, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos FINRISKI-laskuri.

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI

LIVE THE LIFE RX



TUNNE VAIKUTUS. TEE VAIKUTUS. KOE USKOMATON UUSI LEXUS RX 450h HYBRID.

Kun haluat kokea parasta, astu Lexus-maailmaan, jossa täydellisyys on vasta lähtötaso*. Uusi hienostunut Lexus RX Hybrid yhdistää teräväksi veistetyyn designiin täysin uudenlaisen teknologiaan. Se yhdistää yli 300 hevosvoiman hybriditehon ja perinteisen käsityötaidon. Se yhdistää sinut ja aitiopaikan, jonka tarjoamaa ylellistä mukavuutta et ole aiemmin tuntenut missään. **Tutustu lisää LEXUS.FI/RX**

 **LEXUS**

AMAZING IN MOTION

Malli	Kokonaishinta toim.kuluineen	EU-yhdistetty kulutus	CO ₂ -päästöt	Teho kW/hv	Vapaa autoetu	Käyttöetu
RX 450h Hybrid AWD -mallisto alkaen	84 734,53 €	5,3 l/100 km	122 g/km	230/313	1400 €/kk	1235 €/kk

*Suomen laajimpien autoalan Merkkien Merkki -asiakastytyväisyyssuutkimusten 2007-2014 mukaan Lexusella on ollut jo kuutena vuotena autoon ja palveluun ylivoimaisesti tyytyväisimmät asiakkaat.

Myynti: Lexus Kaivoksela
Vanha Kaarelantie 31, Vantaa.
www.lexus.fi