

Life

MAGAZINE

MANDATUM LIFE

KEVÄT KESÄ 2012

Demografiset HAASTEET & UUSITYÖ

MOTIVOINTI, VERKOSTOT, VOUTILAINEN, MAARIT AARNI-SIRVIÖ

**Ensivaikutelman
voi tehdä vain kerran.**



Uusi Volkswagen CC.

Joskus auto on enemmän kuin auto. Uusi Volkswagen CC on auto, joka tekee vaikutuksen. Hiljaisen, turvallisen ja ajettavuudeltaan loisteliaan kokonaisuuden kruunaa entistä sulavalinjaisempi muotoilu. CC:n saat halutessasi joko TSI-, TDI- tai TSI MultiFuel -moottorilla sekä edistyksellisellä DSG-automaattivaihteistolla. Mallistossa saatavana myös tehokkaat 4MOTION-nelivetovaihtoehdot.

Svh alk.: autoveroton hinta 30.460 €, arvioitu autovero^{*)} 10.235,02 €, kokonaishinta 40.695,02 €
Huolenpitosopimus alk. 35 €/kk (3 vuoden sopimus, 15 000 km/vuosi)



Das Auto.

Suositusvähittäishinnat ovat 1.4.2012 voimaan astuvan uuden autoveron mukaisia. Hintoihin lisätään jälleenmyyjäkohtaiset toimituskulut.

^{*)} CO₂-päästöllä 153 g/km. Yhdistelmäkulutus 4,7–9,3 l/100 km. CO₂-päästöt 125–215 g/km. Kuvan auto erikoisvarustein.



Chongqing, Kiina

KK12

AJAN HENKI – *KOLME NÄKEMYSTÄ:*

Tekstit: Paula Launonen, Noora Lintukangas, Pia Sievinen, Iina Thieulon * *Kuvat:* Tim Bird/Finnair, Tuukka Koski, Joanna Moorhouse, Kari Voutilainen



WARREN BUFFETT

CBS News: Person to Person
8.2.2012 klo 10:27

”81-vuotiaana sinulla tulee olemaan paljon hauskeempaa kuin nyt. 81 on mahtava ikä. Odotan innolla, mitä ehdin vielä tehdä... Olikohan se **Mel Ott** vai joku muu, joka Giantsissa pelatessaan sanoi, ’siis – tarkoitatko, että he maksavat minulle tästä?’ Minustakin tuntuu siltä.”

AMLAN ROY

Helsinki, 28.3.2012 klo 09:30

”Voittajia ovat maat, jotka ajoissa ymmärtävät ja näkevät ikääntymiseen liittyvät mahdollisuudet.”

DAN STEINBOCK

New York, 26.3.2012 klo 08:14

”Maailmantalouden painopiste on jo kolme vuosikymmentä siirtynyt Pohjois-Amerikasta ja läntisestä Euroopasta kohti nousevia talouksia, kuten Aasiaa. Länsimaiden velkakriiseistä johtuen se globalisaatio, jonka kuviteltiin kestävän kolmesta neljään vuosikymmentä, tapahtuukin pääosin seuraavan vuosikymmenen aikana.

Lyhyellä tähtämellä länsimaat ovat menettämässä AAA-luokituksensa, kun taas nousevien talouksien riskiluokitukset kohentuvat. Samalla multilateraalit kansainväliset järjestöt ajautuvat sisäiseen muutokseen, koska niiden täytyy paremmin heijastella nousevien talouksien etuja.

Pitkällä tähtämellä muutos on positiivinen, koska se merkitsee maailman kasvulähteiden diversifioitumista. Globaali kasvu ei voi olla vain amerikkalaisten kuluttajien tai ikääntyvien eurooppalaisten varassa. Lähivuosina muutoksen

nopeus ja rajuus vaatii merkittävää joustavuutta ennen kaikkea länsimaissa.

Jos eläkejärjestelmiä ei saneerata ja länsimaisille työmarkkinoille saada joustavuutta, alhainen kasvu vie edellytykset perinteiseltä sosiaalipolitiikalta.

Samalla kun globaalin kasvun pohjavirrat diversifioituvat ja laajentuvat, kasvaa myös energian sekä raaka-ainesten ja materiaalien kysyntä. Jos energiantuottajamaat lisäksi ajautuvat konflikteihin, edessä on hinnankorotuksiin liittyviä haasteita globaalin talouden elpessä.

Globaalin kriisin syvyyttä ei vielä kukaan oikein tiedosteta. Euroalueella seuraukset ovat vielä edessä. Kun tomu laskeutuu, maailma ei ole entisensä.”

Dan Steinbock on Intian, Kiinan ja Amerikan instituutin (ICA) kansainvälisen liiketoiminnan tutkimusjohtaja.

Strategiaguru **Gary Hamel** puhuu työelämän arvopohjan muutoksesta. Olemme kuulleet vaikka kuinka monta kertaa, miten eri tavalla Y-sukupolvea johdetaan ja kuinka vapaa-ajan arvostus kasvaa. Hyvinvointiteollisuus, joogabuumi, aineettomat lahjat, hiilineutraalius ja downshifing näkyvät kaikkialla.

Voiko arvopohjan muutoksen ymmärtää myös vastuun ottamiseksi omasta elämästään, valinnoistaan ja hyvinvoinnistaan? Miljoonien mahdollisuuksien maailmassa, jatkuvasti kutistuvalla maapallolla kaikkea on tarjolla niin, että pää on pyörällä. Ympärillä olevaa kaaosta voi jäsentää vain omalla kohdallaan.

Omalle työlle ja elämälle haetaan merkitystä pienistä, lähellä olevista asioista. Siitä, että on sinut itsensä, ammattinsa ja elämänsä kanssa. Että katsoo itseään tyytyväisenä peilistä, tässä ja nyt.

Tällaisen valinnan on omassa elämässään tehnyt **Pasi Kokko**. Hän jätti ammattinsa ympäri maailmaa matkavana muotikuvaajana ja loi intohimostaan, kahvista itselleen uuden uran. Kahvinpahtaja ja teekauppias Kokko vastaa ruotsalaisen kahvipahtimo *Johan & Nyströmin* myynnistä Suomessa.





Taidemuseo EMMA, 27.3.2012 09:50

Kuvassa näkyy osa Sophie Callen teosta *Take Care of Yourself*, 2007. Valokuvassa on lastenkirjailija Marie Desplechin.

TAIDE NYT

PILVI KALHAMA, MILLAISET OVAT NÄKYMÄT TAIDEMAAILMASSA?

Uusia läpimurtoja, toimintamuotoja, yhteistyötä ja produktioita syntyy koko ajan. Tämä aktiivisuus pitäisi saada osaksi kansainvälistä taidekenttää yhä näkyvämmiin. Näkemystä ja osajia Suomesta ei puutu.

MITEN TALOUSNÄKYMÄT HEIJASTUVAT TAITEESEEN?

Talous vaikuttaa välillisesti käytössä oleviin resursseihin. Epävarmassa tilanteessa kansainvälistymistä ja vientiä jarruttaa taiteeseen investoimisen mittakaava: pienillä panostuksilla saadaan pieniä tuloksia. Yritysten taidesatsaukset ovat Suomessa vähäisiä, mutta kyse on enemmän asenteesta kuin resursseista. Tarvittaisiin kauaskantoisempaa suhdetta taidealan kanssa tehtävään yhteistyöhön, keräilyyn ja taiteen perusrvojen, kuten innovatiivisuuden tai kestäväen kehityksen, tunnistamiseen. Toisaalta taloudelliset haasteet tuovat myös tervettä sisäistä kriittisyyttä alalle. Ideat kristallisoituvat, turha karsiutuu ja pakon edessä löydetään uusia, luovia ja parempia toimintamuotoja, jotka vastaavat paremmin muuttuneen yhteiskunnan tarpeita.

KEIDEN KIINNOSTAVIEN TEKIJÖIDEN TAIDETTA VOISIT ITSE HANKKIA JUURI NYT?

Hankkisin kaikkein ajankohtaisinta, jo kansainvälisesti noteerattua nuoren polven taidetta. Toivelistalla voisivat olla viime vuosina Suomesta ponnahtaneet omaperäinen Hannaleena Heiska tai kiehtovia kuvakulmia hyödyntävä valokuvaaja Anni Leppälä, taitava italialaismaalari Nicola Samori tai pieniä videoassemblaaseja tekevä japanilainen Ken Matsubara. He edustavat tämän päivän taiteen viimeisimpiä trendejä, mutta onnistuvat samalla luomaan sellaisia oivalluksia, jotka hyvin todennäköisesti kestävät ajassa. Se on taiteessa keskeistä.

Pilvi Kalhama on *Gallery Kalhama&Pippo* Contemporaryn perustaja ja entinen toimitusjohtaja, joka aloittaa modernin taiteen museo EMMAn johtajana kesäkuussa 2012.



Battersby, Brooklyn, NY

11.3.2012 klo 22:35

Minikeittiössä kuivuu itse tehty pasta ja liedellä pöhisevät ranskalaiset klassikkoliemet. Simpeli maalaisruoka, brooklynilainen rento tunnelma ja **Alain Ducassella** oppinsa saaneet nuoret kokit, **Joseph Ogradnek** ja **Walker Stern**, ovat nostaneet Battersbyn nopeasti New Yorkin ykkösravintoloiden joukkoon.



Chongqing, Kiina

29.3.2012 klo 23:48

30 miljoonan asukkaan Chongqing on yksi Kiinan suurimmista ja nopeimmin kasvavista kaupungeista. Finnair avaa toukokuussa uuden lentoreitin tähän Lounais-Kiinassa sijaitsevaan suurkaupunkiin, josta on erinomaiset yhteydet myös muualle Kiinaan ja Aasiaan.



Con Dao, Vietnam

02.4.2012 klo 05:20

Upeita koralliriuttoja, vehreitä mangrovemetsiä, pieniä poukamia ja autoita hiekkarantoja. Etelä-Vietnamissa sijaitseva Con Daon saaristo on omaa rauhaa rakastavan vesipedon paratiisi. Luonnonsuojelualueella viihtyvät myös merikilpikonnat ja harvinaiset dugongit eli merilehmät.



**Viinintekijä Dean Hewitson
Barossa Valley, Australia**

27.3.2012 klo 12:15

"Etelä-Australian viinintekijät ovat innoissaan maaliskuussa kerätystä sadosta. Alkuvuoden täydelliset kasvuolosuhteet lupaavat markkinoille intensiivisiä, runsaita, voimakkaan tanniinisia ja kauniisti ikääntyviä viinejä. Rakettimaisessa nousussa ovat Barossa Valleyn mourvédret."



**2-EIGHT
Môtiers, Switzerland**

klo 02:08

Kari Voutilaisen Baselin kellomessuilla maaliskuussa esittelemä uusin kellomalli on nimeltään 2-eight. Läpimitaltaan hieman tavallista pienempi malli sopii miehille ja naisille. Kellon koneisto on valmistettu kellonkkelistä ja rattaat kullasta. Akselien materiaali on ruotsalainen Sandvikin teräs. Kellon veroton hinta on 72 000 Sveitsin frangia eli noin 62 000 euroa.

KEVÄT KESÄ 2012

4

KK12

Ajan hengessä: Dan Steinbockin näkemys taloudesta, Pilvi Kalhaman silmäys taiteeseen, kahvinpaahtaja Pasi Kokko, merilehmiä Don Caossa, sadonkorjuu Barossa Valleysa. Mitä juuri nyt tapahtuu?

17

PÄÄKIRJOITUS

Petri Niemisvirta uskoo optimismiin. Tulevaisuuden suurimpia haasteita taklataan sovittamalla yhteen työnantajan ja työntekijän tavoitteet.

18

TARVITAAN VAIN SE PIENI ”KLIK”

Suomi on valtaviiden demografisten haasteiden edessä. EU-maista meitä nopeammin vanhenee vain Italia. Sameista vesistä uidaan valoa kohti muutamilla hyvillä makro- ja mikrotason oivalluksilla. Työelämästä, jossa jaksetaan ja pysytään pidempään, voitaisiin tehdä Suomen brändi.



29

VIIHTYMISEN VASTUU

Kolumnisti Tarja Tynin mukaan jokaisen tulisi kantaa vastuu omista valinnoistaan. Myös työpaikalla viihtymisestä.

30

TUNNISTA TALENTTISI

Avainhenkilöiden ja segmenttien tunnistamisella kanavoidaan henkilöstö huippusuorituksiin. Silloin yrityksen jokainen työntekijä on kriittinen osaaja.

34

AJAN HENGESSÄ

Mandatum Lifen ja Amcham Finlandin aamuseminaari, uuden vuosituhannen henkilöstö- ja eläkerahastointi, Roope Kakon kevät ja muuta ajankohtaista.

38

KRIISI AVAA SILMÄT

Roschierin Rainer Hilli, Sitran Mikko Kosonen ja sarjayrittäjä Taneli Tikka pohtivat, minkälaisia ratkaisunpaikkoja viimeisin talouskriisi on nostanut näköpiiriin.

42

KULTAA SUONISSA

Euroopan suurin kultakaivos Kittilässä kertoo tarinan täydellisestä ajoituksesta.

44

ÄLYKÄS VERKOSTO

Tulevaisuuden työelämä on verkostoissa ja verkossa. Verkostoguru Pekka Viljakaisen mukaan verkoston laatua ei mitata vain sen sisältämällä datalla, vaan ihmisten valmiuksilla ja kyvyillä toimia vuorovaikutuksessa.

52

MAAILMAN TYLSIN VUORISTORATA

Elämän vuoristoradassa ei voi koskaan tietää, mitä seuraavan nitisevän kurvin takana odottaa. Riskinäkökulmasta katsottuna Mandatum Life tekee vuoristoratakydyistä maailman tylsimmän.

58

TUOTTOISA MOTIVAATIO

Motivaatio on vienyttä ihmisen kuuhan, saanut toiset uimaan Englannin kanaalin yli ja muutamat kiipeämään Mount Everestin huipulle. Se voi myös parantaa työpaikan tuottavuutta.

63

LUKEMA

Miltä yrittäminen näyttää prosentteina?

64

MAANLÄHEINEN HALLITSIJATAR

Maarit Aarni-Sirviö on nesteessä, öljyssä ja rahassa marinoitu hallitusammattilainen, joka pitää jalat tukevasti maan pinnalla. Hallitusammattilaiset ry: n pääsihteerin tärkein oppi elämästä on, ettei sitä voi hallita.



70

VOIHAN VIIKSI

Huikenteleva The Winnfield, määrätietoinen The Zappa, tiukka Copstash Standard vai muhkea Old Dutch? Vai rehelliset kalapuikot? Nyt kasvatetaan omaan tyyliin ja persoonaan sopivat viikset.

72

OMAN ONNENSA SEPPÄ

Pienenä poikana Kari Voutilaisen lempipaikkoihin kuului perhetuttavan kelloliike Kemissä. Nykyään hän kuuluu maailman eturivin kelloseppiin ja valmistaa Sveitsissä käsintehtyjä taideteoksia, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan pienen omaisuuden.



81

HALLITUS LUO STRATEGIAN

Kolumnisti Jorma Eloranta kirjoittaa, että hallituksen tärkeimpiä tehtäviä on päättää hallituksen agendasta. Ideaalinen agenda sisältää korkeintaan puolen tusinaa strategista haastetta.

82

100 SANAA TULEVAISUUDESTA

Onko meillä mahdollisuuksia tyydyttää tiedonjanoamme ihmiskuntamme tulevaisuudesta, kysyy päätoimittaja Niina Riihelä.

Life

KEVÄT KESÄ 2012

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

Päätoimittaja
NIINA RIIHELÄ

Toimituspäällikkö **LAURA HELANIEMI**
laura.helaniemi@mandatumlife.fi, Puh. 010 516 7447

TOIMITUS

Linnuntie, Punavuorenkatu 4 A 8, 00120 Helsinki.
Noora Lintukangas, noora.lintukangas@linnuntie.fi, Puh. 040 535 0004
Iina Thieulon, iina.thieulon@linnuntie.fi, Puh. 050 593 1640

TAITTO

Wonder, Kanavaranta 7 C 6, 00160 Helsinki.
Hugo d'Alte, hugo.alte@wonder.fi, Puh. 0400 127 133
Pia Sievinen, pia.sievinen@wonder.fi, Puh. 040 5599 155

PAINO

Forssan Kirjapaino Oy

PAPERI

Kansi: *Galerie Art Gloss 250 g*; sisus: *UPM Star Matta 90 g*

ISSN-L 1798-4408

ISSN-L 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 8-19, pe 8-17
Korvausasiat: ma-to 8-17
Varainhoitopalvelut ja sijoitusratkaisut: 0200 31100 (pvm/mpm), arksin klo 9-17
varainhoito@mandatumlife.fi

KANSI Malli **Mia Frilander**, Paparazzi, kuvaaja **Jonas Lundqvist**.
Balmainin jakku Kaarina K, Alexander Wangin silkkipusero Beam, Housut Max Mara,
Taskuliina Sauma, kahden sormuksen setti Louis Vuitton, Tyyli **Sara Karlsson**,
meikki ja hiukset **Miika Kempainen**.



Rahat & Henki



HOIDAMME YRITYKSESI JA PERHEESI LAKI- JA VEROASIAAT

SUOMESSA, VENÄJÄLLÄ JA 38 MAASSA YMPÄRI MAAILMAN



HEIKKILÄ & CO Rödl & Partner

Bulevardi 46, 00120 Helsinki | Puh. (09) 696 2220
www.heikkilalaw.fi

Optimistin tulevaisuus



Petri Niemisvirta
Toimitusjohtaja
Mandatum Life

99

Vääristä asioista ei kannata palkita eikä väärin keinoin kannustaa.

Pessimisti ei ehkä pety, mutta optimisti elää onnellisemman elämän. Olen aina uskonut haastavienkin tilanteiden tarjoavan jotain hyvää. Rankka paikka pakottaa uusiutumaan, miettimään tavoitteita ja kyseenalaistamaan keinot, joilla niihin pyritään.

Suomessa muutokset väestön ikärakenteessa saavat asiantuntijat maalaamaan tulevaisuudenkuvia synkällä silvettimellä. Väestö vanhenee ja nuorten työelämään siirtyminen ottaa enemmän aikaa kuin kansantalous kestäisi. Ihmisten työurien jäädessä turhan lyhyiksi alkaa kantosuhde olla ennusteiden mukaan kestävämpiä niinkin pian kuin 2020.

Ongelmia on helppo luetella, mutta vaikea ratkaista. Kukaan ei ole niin viisas, että pystyisi ratkaisemaan ongelmavyyhdin yksin. Uskon kuitenkin, että

optimistisella ajattelulla ja omaan tekemiseen luottamalla haaste käännetään mahdollisuudeksi.

Yritysten etevyys punnitaan aina viime kädessä suhteessa kilpailijoihin. Nyt yrityksille on tarjolla kullannarvoinen tilaisuus nostaa omaa kilpailukykyään.

Isojen muutosten kynnyksellä yrityksissä on hyvä tarkastella, mihin oma kilpailukyky rakentuu. Onko yrityksellä oikea ympäristö toiminnan ja oikeanlaisen henkilökunnan saatavuutta ajatellen? Motivoidaanko henkilökuntaa tavoin, joilla kaikista saadaan varmasti paras osaaminen yrityksen käyttöön? Kannustetaanko työntekijöitä sitoutumaan yhteisten päämäärien saavuttamiseen?

Menestyneimmissä yrityksissä työnantajan ja työntekijöiden tavoitteet kohtaavat toisensa oikealla tavalla. Vääristä asioista ei kannata palkita eikä väärin keinoin kannustaa. Väestön vanhetessa lisäeläkeratkaisujen painoarvo avainhenkilöiden kannustuskeinona tulee varmasti kasvamaan.

Suosittelenkin nuoria, työelämään tulevia kilpailuttamaan huolellisesti tulevan työnantajansa. Palkan, bonuksien

ja muiden rahallisten, nopean aikavälin kannustimien ohella on hyvä vertailla sitä, miten työnantaja huomioi työntekijän eläkkeen. Vaikka työelämää olisi edessä vielä 40 vuotta, optimisti ajattelee myös niiden jälkeisiä 25 vuotta, jolloin tavoitteena on tehdä kenties jotain muuta.

Tavoitteiden toteutuminen riippuu tämän päivän ratkaisuista. Minä mietin tarkkaan, kenelle menisin töihin.

**Ryhdy varakkaaksi.
Saat lentävän lähdön.**

Mandatum Lifen Säästösopimus on järkevä ja vaivaton tapa vaurastua. Kun teet Säästösopimuksen verkossa, ansaitset samalla Finnair Plus -pisteitä. Tutustu: www.mandatumlife.fi/finnairplus

MANDATUM LIFE
RAHAT JA HENKI

TARVITAAN VAIN SE PIENI ”KLIK”

Suomi on valtavien demografisten haasteiden edessä. EU-maista meitä nopeammin vanhenee vain Italia. Sameista vesistä uidaan valoa kohti muutamilla hyvillä makro- ja mikrotason oivalluksilla. Työelämästä, jossa jaksetaan ja pysytään pidempään, voitaisiin tehdä Suomen brändi.

Teksti: Pekka Vanttinen * Kuvitus: Inka Järvinen

MELKEIN KÄY SÄÄLIKSI NÄITÄ VUONNA 2011 syntyneitä lapsia. Heistä 499 sai nimekseen Sofia, 506 kastettiin Eliakseksi. Nimien-sä vuoksi heitä ei käy surku, päinvastoin. Mutta jos katsoo niitä termejä, joilla heidän tulevaisuuttaan maalailaan, niin taivaalle piirtyy muutakin kuin hattaroita.

Vaikka vuoden suosituimmat nimet olivat kauniita, yhteiskunnallisen keskustelun lempilapset olivat sitäkin rujompia. Vai miltä kuulostavat *kestävyysvaje, huoltosuhde, eläkepommi, työuupumus, syrjäytymisvaara?*

Meitä on kuormitettu turtumukseen saakka karuilla numeroilla. Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan yli 65-vuotiaiden osuus nousee vuoteen 2040 mennessä kymmenellä prosentilla 27 prosenttiin. Eläkeikäisten määrä liki kaksinkertaistuu noin 1,79 miljoonaan vuoteen 2060 mennessä. Kun vuonna 2010 sosiaalimenojen suhde bruttokansantuotteen oli 30,4 prosenttia, voi vain kuvitella suhdetta muutaman vuosikymmenen kuluttua.

Lohtua ei saa edes siitä, että muilla tilanne on vielä huolestuttavampi. **Juhani Ilmarisen** tutkimuksen *Pitkää työuraa - Ikääntymisen ja työn laatu Euroopan Unionissa* mukaan Suomen väestöllinen huoltosuhde, siis lasten ja eläkeläisten suhde sataa työikäistä kohden, on vuonna 2020 viidentoista EU-maan vertailussa korkein – ja ainoana yli 60 prosenttia. Työikäisiksi

(15-64-vuotiaat) laskettavien määrä vähenee toiseksi nopeinta tahtia. Meitä nopeammin ukkoutuu ja akkautuu vain Italia.

Lihaksi ja vereksi muutettuna prosentit puhuvat yhtä kauraa kieltä.

”Muutaman lähivuoden ajan lukiosta ja ammattioppilaitoksista valmistuneet ikäluokat ovat hieman suurempia. He ovat lama-ajan piikki, 90-luvun alussa syntyneet. Mutta perustilanne on se, että työikäisen väestön määrä vähenee noin kymmenellätuhannella vuosittain”, selvittää Elinkeinoelämän keskusliiton koulutusjohtaja **Jaana Lehto**.

Pelastuisiko Suomi siis säännöllisillä ja kunnollisilla lama-kausilla, joilla saadaan ihmiset tuottamaan nuorta polvea sorvin ääreen?

Ehkä muitakin toimenpiteitä tarvitaan. Niitä ovat maan hallituksen ohella tarjonheet asiantuntijat, komiteat, projektit ja ohjelmat. Useimmiten resepteissä lukee makrotason sanoja kuten kuntaudistus tai talouskasvu.

Mutta entä ne varsinaiset työn tekijät, mikrotaso? Kun molemmista päistä vuotaa, luulisi olevan olennaista keskittyä ensin siihen porukkaan, joka työelämässä pakertaa. Kuinka saada heidät jaksamaan ja pysymään töissä?

Vaikutukset olisivat merkittäviä. Työuran pituus on nyt Suomessa keskimäärin 33 vuotta. Sen pidentäminen vuodella kasvattaisi työllisten määrää kolmella prosentilla. Bruttokansantuotteen tämä heijastuisi vastaavasti kolmen prosentin,



noin kuuden miljardin euron, kasvuna. Julkisen talouden tasapaino paranisi noin 2,5 miljardilla.

A vain työurien pidentämiseen löytyy työelämän laadun uudistamisesta. Mutta millainen on nykyhetken todellisuus?

Helena, **Kari Hotakaisen** Finlandia-palkitun romaanin *Ihmisen osa* yksi päähenkilöistä, kuvaa arkeaan näin:

”Minulla oli viime viikolla kaksikymmentäviisi palaveria. Viisi päivässä. Se tekee kuusi litraa kahvia ja kahdeksantoista sämpylää ja tuhat minuuttia puhetta. Tämä on laskettu niin, että jokainen palaveri kestää noin 40 minuuttia. Tuhat minuuttia puhetta, josta asiaa on kymmenisen minuuttia, eikä sitäkään jos Kähkönen on paikalla. Tuhlaan ainoan elämäni kallista aikaa turaamalla joutavanpäiväisiä asioita joutavanpäiväisten aikuisten kanssa ja olen jo muuttunut itsekin joutavanpäiväiseksi puhekoneeksi...”

Näennäisestä fiktiosta faktoihin. Tutkimukset toimistojen ja muiden pajojen todellisuudesta eivät ole järin mairittelevia.

Euroopan työ- ja elinolojen kehittämissäätövuoden 2010 työolotutkimuksen mukaan 27 EU-maassa keskimäärin 4,1 prosenttia työssä käyvistä oli kokenut työpaikkakiusaamista viimeksi kuluneen vuoden aikana. Suomessa ilmiön arvellaan olevan kaksi kertaa yleisempi kuin muualla Euroopassa. Asiaa tutkineen professori **Liisa Keltikan-gas-Järvisen** mukaan viidesosa suomalaisista kertoo kokeneensa kiusaamista. Ruotsissa lukemat ovat neljänneksen tasta.

Ennakkotiedot työ- ja elinkeinoministeriön loppukeväästä 2012 julkaistavasta työelämäbarometristä näyttävät niin ikään miinusta. Barometrejä on julkaistu vuodesta 1992. Vuonna 2011 palkansaaajat antoivat työelämän laadulle yleisarvosanan 7,96, mutta arviot työpaikan varmuudesta ovat alentuneet ja työn mielekkyyden kokeminen on vähentynyt. Kun vielä huomioidaan MTV3:n tutkimustulos, jonka mukaan joka kymmenes suomalainen työntekijä on alkoholiriippuvainen, on kuva suomalaisesta työstä melkoisen samea.

Mervi Hasu on suomalaisen innovaatiopolitiikan pioneereja. Keskustelua hän on seurannut 90-luvulta, jolloin hän tutki VTT:lla suomalaisia innovaatioita. Väitöskirja *Critical Transition from Developers to Users* käsitteli innovaatioiden syntyä ja leviämistä loppukäyttäjille. Kun 90-luvulla vallitsi selkeä juopa kehittäjien ja käyttäjien välillä, on tilanne nyt muuttunut. Uusimman kirjallisuuden mukaan olemme siirtyneet yhteiskehittelyyn, *co-creationin*, aikakauteen, jossa käyttäjät ovat mukana vempainten luomisessa.

Tällä siirtymällä on ollut vaikutuksia työelämän arkeen ja

laatuun. Hasu seuraa niitä nyt Työterveyslaitoksen tutkijana.

”Hieman kärjistäen sanottuna innovointi kuului aiemmin vain korkeasti koulutetuille. Nykyään myös kenttätason ihmisiä kannustetaan innovointiin. Heiltä odotetaan joustavuutta, autonomiaa, motivaatiota ja sitoutumista, joka johtaisi lisäarvoa synnyttävään tuotantoon, johonkin enempiin kuin normaaliin työpanokseen.”

Hasun mukaan tilanteen tekee ongelmalliseksi se, että uudistumisen ja innovoinnin vaatimusten kanssa samanaikaisesti usein supistetaan väkeä. Yhteistoimintaneuvottelut ja innovointi ovat keskenään kehoja petikavereita.

”Nykyisin työntekijät seuraavatkin hyvin tarkasti eri viesteihin sisältyviä olettamuksia ja etsivät niistä piilomerkityksiä. Vilpittömiäkin työnantajan signaaleja saatetaan epäillä.

Vaikka yrityksessä ne, jotka pyytävät innovoimaan saattavat olla aivan eri henkilöitä kuin ne, jotka ilmoittavat irtisanomisista.”

Pahimmillaan syntyy kierre, jonka päässä vallitsee uupumusta ja ristiriitoja. Uudistumisen kulttuuri korvautuu silkalla selviytymisen eetoksella. Mukanaolon ja osallistumisen tunne voi muuttua me vastaan nuo -asetelmaksi.

”Vaikka kuinka puhutaan työurien pidentämisestä, usein leikataan vanhemmasta väestä ja menetetään syväosaamista. Ja jos ei palkata uutta väkeä, voivat toivotut innovoinnin edellytykset kadota. Organisaatio saattaa halvaantua”, varoittaa Hasu.

Tilanne ei ole Hasun mukaan ole toivoton. Mutta sekä välittömiä että pidemmän aikavälin toimenpiteitä tarvitaan, jotta työikäinen väki kykenisi paremmin toteuttamaan sille asetettuja odotuksia. Toimeen pitäisi ryhtyä heti. Muuten nykymeno, jota Hasu kutsuu ”siirtymäkauden työmarkkinoiksi”, uhkaa jäädä pysyväksi.

”Suomessa on ennenkin tehty radikaaleja ratkaisuja. Nyt voitaisiin vähän pelata rikasta ja köyhää ja tehdä kauas-

kantoisia riskipäätöksiä. Ensinnäkin töihin voitaisiin ottaa rutkasti nuorta porukkaa. Sen lisäksi olisi hankittava työvoimaa ulkomailta, sillä uudistuminen on saatava liikkeelle.”

Perusteluina ovat paitsi tuoreen aivokapasiteetin tarve, myös välttämättömyys torjua osan ajautuminen sivuraiteelle. Metafora löytyy historiasta.

”Sodan jälkeen asutettiin muutamassa kuukaudessa 400 000 evakkoa. Mikäli näin ei olisi tehty, olisi muodostunut irtolaisväestö, jonka jälkikasvu olisi todennäköisesti jäänyt myös systeemin ulkopuolelle”, Hasu muotoilee.

”Ajat olivat silloin toiset, mutta nyt voidaan kysyä, olemmeko samantyyppisessä tilanteessa. Kokemus siitä, että on osa yhteiskuntaa, synnyttää perusuottamuksen ja generoi hyvää niin yksilöille kuin kansantaloudelle.”

99

Verkostoituminen nousee yhä tärkeämmäksi työelämän elementiksi. Millaista uutta osaamista se edellyttää?

Tavoiteltaessa työurien pidentämistä on syytä katsoa myös taipaleen alku- ja loppupäätä. Kauhistuttavana Hasu pitää näkymää, jossa jopa 60 000 lasta ja nuorta päästettäisiin putoamaan kerkasta.

Mentaalista terveyttä, sosiaalisia kykyjä, halua oppia, luotamusta omiin kykyihin ja sitä kautta sikiävää kaivattua innovointikykyä rakennetaan päivähoidosta peruskoulun kautta ensimmäisiin kesätöihin ja opiskelupaikkoihin saakka. Jos ketju katkeaa, on turha odottaa uutta dynaamista työntekijäpolvea Suomea pelastamaan.

Parempaa työelämää etsittäessä ei voida väistää myöskään suomalaisen työ kulttuurin arkaa kohtaa, johtamista. Johtajuus näyttäytyy tällä hetkellä huonosti houkuttelevana tehtävänä. Esimiehet hakeutuvat asiantuntijoiksi, jopa alaspäin tavallisiksi rivitekiöiksi. Ja vaikka *management by perkele* on väistymässä, ilmassa on suurempikin muutos.

”Organisaatioiden supistuessa ja madaltuessa näyttää siltä, että tarvitaan jaettava tai kollektiivista johtajuutta. Luottamus ja turvaa on hyvä olla, mutta ehkä sitä ei tarvitse hakea yhdestä johtajasta”, pohtii Hasu.

Toimiva työyhteisö tarvitsee siis johtajuutta, mutta se saattaa löytyä oppikirjojen ja esimieskursien ulkopuolelta. Tällainen elämäntilanteella jalostettu kyky saattaa olla häviävä luonnonvara. Vaarana on johtajien uuvahdaminen ajan paineissa. Kuitenkin heidän panoksensa olisi ensiarvoista myös tulevaisuuden työpaikoilla.

Ikääntyneiden työssä jatkamiseen Hasu olisi valmis soveltamaan ennakkoluulottomia keinoja.

”En pidä Talvisota-rinnastuksista, mutta olisiko todella mahdollista kutsua hyväkuntoisia eläkeläisiä takaisin töihin, vaikka lainsäädäntöpohjalta? Monethan tekevät jo paljon esimerkiksi lastensa hyväksi. Kokeilujakin on jo ollut, esimerkiksi kouluvaaritoiminta”, hän pohtii.

”Mallien tulisi olla joustavia ja räätälöityjä – *one size fits all* ei toimi. Kysymys on myös kulttuurinen. Varsinkin ikääntyneet naiset kokevat suurta aliarvostusta”, Hasu toteaa.

Hän muistuttaa myös fyysisestä kunnosta huolehtimisesta. Liikuntasetelit eivät riitä, eikä kyseenalainen läskivero toimi oikeanlaisena kannustimena, mutta jollain puolipakolla väki täytyisi saada liikkeelle. Vaikka tukemalla verotuksellisesti työmatkapyöräilyä.

Helmikuun 17. päivä 2012 päivätyn kahden A4-monisteen otsikkona on *Ohjaava visio*. Sen alle on ranskalaisilla viivoilla listattu perusteita, tavoitteita ja toimenpiteitä. Eniten mustetta ja suurin fontti on varattu lauseelle *Suomessa on Euroopan paras työelämä vuonna 2020*.

Tämä on luonnos Työelämää uudistavasta Tekes-ohjelmasta, jonka sisältöä käsitellään organisaation johtokunnassa tänä keväänä ja jonka on määrä käynnistyä ensi syksynä. Hallitusohjelmasta lähteneeseen ja vuoteen 2018 ulottuvaan ohjelmaan on varattu vuosittain 10–15 miljoonaa euroa, mutta ohjelman asiantuntijan **Nuppu Rouhiaisen** mukaan summat ja painotukset tarkentuvat matkan varrella.

Työvoimarakenteensa kanssa Suomi on selkä seinää vasten. Mutta on asialla myönteinenkin puolensa: seinästä voi aina ottaa kimmokkeen.

”Kun kerran kohtaamme demografiset muutokset melkein ensimmäisinä maailmassa, voimme myös ottaa härkää sarvista ja luoda uusia, hyviä käytäntöjä, joita voimme sitten markkinoida muillekin”, Rouhiainen vakuuttaa.

Suurin ongelma hänen mukaansa on, että suomalaiset eivät saa osaamisestaan kaikkea irti. Innovaatiopotentiali ei toteudu mahtavina sovelluksina. Tässä esimerkiksi tanskalaiset porskuttavat meitä edellä.

Mutta Suomessakin se saattaa olla pienestä kiinni. Tarvitaisiin vain se pieni ”klik”.

Olennaista ei ehkä ole eläikeä. Tarvitaan joustavampia työmenetelmiä, uutta organisointia, uutta johtamista. Kun olen haastatellut yrityksiä, monet sanovat ensin, ettei meillä oikein sellaisia ole esitellä. Mutta kun juttelee enemmän, sieltä alkaakin paljastua kaikenlaisia järjestelyjä”, Rouhiainen kertoo.

Uudet käytännöt ovat usein jo piilevinä olemassa.

”Nyt vain täytyy rohkaista yrityksiä nostamaan niitä esiin ja laajempaan käyttöön. Uusi kulttuuri sopii niin valkokaulusväelle kuin rasvanahkoille, niin julkiselle kuin yksityiselle puolelle.”

Muutokseen tarvitaan toki valtiovallan ja järjestöjen myötävaikutusta, mutta vain lakeja säätämällä meininki ei muutu. Asenne ratkaisee. Ja siinä Rouhiainen on nähnyt ison pyörän pyörähtävän.

”Olen katsellut näitä asioita viisitoista vuotta. Aikoinaan



99

Kun ennen olimme kapean alan substanssi-ihmisiä, nyt kaivataan paitsi omaa osaamista, myös kykyä jakaa tietoa sekä havaita ja hyödyntää muiden vahvuuksia.

työhyvinvoinnilla tarkoitettiin keppijumppaa ja verenpaine-mittauksia. Nyt puhutaan paljon suuremmasta kokonaisuudesta, työn ja muun elämän yhdistämisestä mielekkäällä tavalla ja uutta teknologiaa hyödyntämällä”, Rouhiainen sanoo. Hän myöntää, että kyseessä on osin myös sukupolvikysymys.

”Nuoret nauravat meidän perinteiselle protestanttiselle poljennollemme ja hiki otsalla -asenteellemme. Uusien mallien luominen on heidän kauttaan luontevaa.”

Rohkaisevaa nykyisessä työelämäkeskustelussa on se, että sopan ääressä on useita kokkeja. Kauhan varressa on useampi ministeriö ja järjestö, jotka sirottelevat joukkoon omia mausteitaan.

Elinkeinoelämän keskusliitto on lähtenyt liikkeelle työelämän osaamistarpeiden mietinnästä. Mitä tarvitaan, kun työ muuttuu ”nuoittomaksi” ja abstraktimmaksi, kun tehtävien vaihtelevuus kasvaa ja kun yhä useammin kaikki tapahtuu vaihtuvissa porukoissa eikä lopputulokseenkaan ole vain yhtä tietä.

Vuonna 2008 käynnistynyt EK:n Oivallus-hanke on edennyt loppuraporttiin ja pallo heitetään pitkälti koulutusjärjestelmälle.

”Lähtökohta hankkeessa oli miettiä osaamistarpeiden muutoksia, kun nimenomaan verkostoituminen nousee yhä tärkeämmäksi työelämän elementiksi. Hankkeessa pohdittiin oli se, millaista uutta osaamista se edellyttää”, kertoo EK:n asiantuntija **Jenni Ruukonen**.

Raportin suositusten mukaan koulutusjärjestelmään tarvitaan uusia oppimisympäristöjä, yrittäjämäistä draivia, ryhmissä syntyvää moniosaamista ja uskallusta kokeilla uutta ilman epäonnistumisen pelkoa.

”Haemme luovaa oppijaa, jolla olisi kykyä ottaa vastuuta ja etsiä ratkaisuja. Kun ennen olimme tiukkoja kapean alan substanssi-ihmisiä, nyt kaivataan paitsi omaa osaamista, myös kykyä jakaa tietoa sekä havaita ja hyödyntää muiden vahvuuksia”, Ruukonen tiivistää tulevaisuuden tarpeet.

Tällaista vastuunkantoa ja ongelmanratkaisukykyä tarvitaan myös siihen, että löytämme demografisten haasteiden keskellä reitin kirkkaammille vesille.

YMPÄRISTÖ EI OLE VAIN KEHYS

Teksti: Pekka Vääntinen

Työkulttuuria, työn tekemisen tapaa on usein lähdetty uudistamaan ulkoisilla muutoksilla. Näin myös Microsoftilla. Microsoftilaisien yhdessä luomaan miljööseen Keilalahden kompleksissa kuuluvat design-sohvat, kahvilat ja vetäytymisnurkat.

Mutta muutosta on pyritty viemään myös syvemmälle. Ympäristö ei ole vain kehys, vaan aktiivinen käyttäytymiskoodeja luova osapuoli. Takana on uusi tietotyö ominainen arkkitehtuuri, jonka rakentamisessa Microsoft haluaa toimia laboratoriona.

Teollisessa yhteiskunnassa työ tehtiin fyysisesti yhdessä paikassa, valvonnan alla, määriteltynä työaikana ja säädelyinä taukoina. Ajat ja vaatimukset ovat nyt toiset. Savupiippujen ajasta on siirrytty kohti tietotyötä, jota eivät määrittele fyysiset paikat vaan globaali tietoverkko.

Informaatioyhteiskunnassa ei tarvitse tarrautua pöydänkulmaan. Tai itse asiassa, sitä pöytää ei edes ole. Työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta, joustavasti siellä ja silloin kun se on järkevintä.

Suomen Microsoftilla on lähdetty matkalle kohti ”läsnätyötä”.

Taustalla vaikuttaa havainto, jonka mukaan nykyaikainen työ koostuu pitkälti projekteista, joissa onnistuminen perustuu vahvaan vuorovaikutukseen. Siinä ihmisten on ymmärrettävä roolin-

sa ja tavoitteensa, joita vasten he töitä tekevät. Muu on vähemmän säänneltyä. Työntekijälle se merkitsee itsensä johtamista, jolloin vastuu tuloksista ei ole yksin työnantajalla. Edellytyksenä on luonnollisesti keskinäinen luottamus, jota rakennetaan johdon ja henkilöstön dialogissa, kyselyillä ja säännöllisen tiheillä esimies-alaiskeskusteluilla.

Vuorovaikutuksessa korostetaan sosiaalisen median käyttöä työvälineinä. Kokemuksia ja tekemisiä kannustetaan jakamaan. Ihmisluontoon kuuluvaa oman osaamisen ja tiedon panttaamista lieventää huomio, jonka mukaan parhaat tulokset syntyvät informaatiota jakamalla.

Tällaisessa kuviossa johtajan rooli muuttuu kohti valmentajaa ja mentoria. Kaveria hänestä ei välttämättä kuoriudu, mutta olennaiseksi nousee kyky kaksisuuntaiseen rakentavaan kommunikointiin. Tiukka saa olla, ja pitääkin, mutta dialogiksi ei riitä nyrkin iskeminen pöytään.

Läsnätyön koekentäksi Microsoft on rakentanut ympäristön, jota ei kutsuta toimistoksi vaan viimeisintä informaatioteknologiaa hyödyntäväksi ”kohtaamispaikaksi”. Termillä on katetta, sillä 78 prosenttia väestä työskentelee viikoittain yhdestä kolmeen päivää muualla kuin Keilalahdessa.

Henkilökohtaisia työhuoneita ei ole, ei edes johtajilla. Ja mihin huoneita lo-

pulta tarvittaisiin, kun todistetusti tyyppillinen neuvottelu on kolmen ihmisen pikakohtaaminen.

Työrauha on pyritty ratkaisemaan muilla keinoin, kirjoittamattomilla koo-deilla. Tietotyön ikävimpiä rasitteita on sen jatkuva keskeytyminen, kun olkapäälle koputetaan minuutin välein. Microsoftilla asia on ratkaistu siten, että yksi siivistä on nimetty kirjastoksi, mihin vetäytyminen viestittää henkilön kaipaavan keskittymistä ja rauhaa. Pu-helimet pysyvät siellä suljettuina.

Istahtaminen italialaiseen kahvilaan merkitsee puolestaan sitä, että on käytettävissä, luokse saa tulla. Kahvilasta onkin kehkeytynyt Microsoftin suosituin työpiste.

Uudistuksesta on nyt vuoden päivät. Palaute on ollut hyvää. Jopa 98 prosenttia väestä sanoo työympäristönsä parantuneen. 94 prosenttia kokee myös, että mahdollisuus vaikuttaa yrityksen keskeiseen päätöksentekoon on lisääntynyt. Aiemmin näin koki vain 75 prosenttia työntekijöistä. Alkuvuonna tehdyn kyselyn mukaan 100 prosenttia microsoftilaisista kokee, että matkalle kohti läsnätyötä kannatti lähteä.

Olisiko Microsoftilla kehkeytymässä keitos, jossa kauniiden puheiden todella onnistuttaisiin naittamaan työ ja muu elämä? Ilman kompromisseja ja kum-mankaan kärsimättä?



TEHKÄÄ ENEMMÄN TÖITÄ JA SÄÄSTÄKÄÄ

Maailmaa kiertävän ekonomistin mukaan säästäväisyys ja ahkera työnteko ovat paras tapa valmistautua väestön harmaantumiseen.

*Teksti: Paula Launonen * Kuva: Lehtikuva / Martti Kainulainen*

99

On mahdotonta ennustaa, miten tuleva eläke riittää kattamaan kustannukset, kun eläkkeellä ollaan yhtä kauan kuin työelämässä. Sekä oma tilanne että ympäristö voivat muuttua moneen kertaan. Viisas varautuu ajoissa.

AMLAN ROY
Credit Suisse

Kun Credit Suisse -pankin johtaja **Amlan Roy** valmistautuu esitykseensä ennen aamuyhdeksää Helsingin kaupungintalon juhlasalissa, matkaväsymyksestä ei näy merkkiäkään. Teetä siemaileva ekonomisti ja väestötieteilijä kertoo viimeisen parin viikon aikana piipahtaneensa muiden muassa Sveitsissä, Hollannissa ja Hongkongissa.

Mandatum Lifen ja Amcham Finlandin maaliskuiseen seminaariin hän lennähti kotikaupungistaan Lontoosta

Maat ja yleisöt vaihtuvat, mutta Royn viesti on kaikkialla sama: yhteiskuntina emme ole vielä todella ymmärtäneet, millaisia haasteita kohoava elinikä globaalisti aiheuttaa.

Nopeimmin kasvava ikäryhmä maailmassa on yli 80-vuotiaat.

"Keskitymällä ainoastaan ikäryhmään +65 jätämme yleisesti ottaen käsittelemättä todella vanhojen asioita. Nämä haasteet yksilöiden, perheiden, yritysten, hallitusten ja yhteiskuntien on kuitenkin kohdattava."

Roy muistuttaa, ettei demografiassa ole kyse vain iästä, vaan kuluttajista ja työntekijöistä.

"Demografiset muutokset vaikuttavat maailman jokaiseen kuluttajaan ja jokaiseen työntekijään kasvun, inflaation, pääoman liikkumisen, hyödykkeiden hintojen ja kestäväen kehityksen kautta."

Roy piirtää kuvan 2000-luvun hyvinvointivaltion kansalaisen elinkaaresta. Viiden ensimmäisen vuoden aikana opimme käsittelemään digitaalisia viestintävälineitä, noin 25-vuotiaina alamme tehdä töitä. Keski-ikää lähestyessämme perustamme perheen. Siirrymme eläkkeelle 65-vuotiaina. Matkustelemme ja pidämme hauskaa 80-vuotiaiksi. Sen jälkeen ikääntyminen iskee kremppeina ja sairauksina – toisiin kovemmin, joihinkin lievemmin.

Ja nyt tulee villakoiran ydin: "On mahdotonta ennustaa, kuinka paljon tarvitsemme rahaa niiden vuosikymmenien aikana, jotka vietämme eläkkeellä, ensin iloisina kuluttajina ja myöhemmin erilaisia tukipalveluita tarvitsevina vanhuksina."

Jotta selviäisimme haasteesta kunnialla, Roy peräänkuuluttaa uudenlaista vastuunjakoa.

"Emme voi vaatia kaikkea pelkästään yhteiskunnalta. Meidän on kannettava kortemme kekoon myös yksilöinä."

Roy huomauttaa, että meidän on omaksuttava uudestaan menneiden sukupolvien säästäväinen elämänsenne.

"On mahdotonta ennustaa, miten tuleva eläke riittää kattamaan kustannukset, kun eläkkeellä ollaan yhtä kauan kuin työelämässä. Sekä oma tilanne että ympäristö voivat muuttua moneen kertaan. Viisas varautuu ajoissa."

Amlan Royn mielestä myös yritysten on kannettava oma vastuunsa. Hän toivoo teollistumisen alkuaikojen patruunakulttuurin uudelleen heräämistä. Siinä missä tehtailijat aikanaan rakensivat palkollisilleen asuntoja ja heidän lapsilleen kouluja, voisivat oman aikamme vastuulliset yritykset turvata työntekijöitään ja heidän perheitään erilaisilla sairaus-, eläke- ja henkivakuutuksilla.

Sekä poliittisilta että liike-elämän vaikuttajilta Roy toivoo päätöksiä, jotka kannustavat ihmisiä pysymään työelämässä mahdollisimman kauan. Hän kertoo isästään, 79-vuotiaasta kardiologista, joka yhä eläkeläisenä tekee töitä.

"Työelämän pitäisi joustaa niin, että ihminen voi halutessaan työskennellä vaikkapa päivän tai kaksi viikossa, muutamman tunnin päivässä tai yhden viikon kuukaudessa."

Hallituksia ja parlamentteja Roy kehottaa malttiin ja realismiin. Hän sanoo, ettei kansalaisille pidä antaa ruusuksia lupauksia, joita myöhemmin ei pystytä pitämään.

Hyvä työntekijä ansaitsee hyvän pomon.
Minkälainen yritys saa tulevaisuuden työntekijät
kiiruhtamaan maanantaisin töihin?

ONNEKSI ON

Teksti: Paula Launonen * Kuva: Joanna Moorhouse

Suomalainen ei pidennä työuraansa eduskunnan päätöksellä. Jos **Martin Luther King** olisi ollut suomalainen esimies, hän todennäköisesti eläisi.”

Mitä Great Place to Work Instituutin Suomen maajohtaja **Panu Luukka** oikein höpöttää? Mitä tekemistä Martin Luther Kingillä on suomalaisen 2000-luvun työelämän kanssa?

”Jos King olisi sanonut, että hänellä on prosessi ja suunnitelma, hän olisi saanut puuhailla rauhassa. Mutta koska hän sanoi, että hänellä on unelma, hänestä tuli uhka vallitsevalle järjestelmälle.”

Dramaattisella esimerkillään Luukka kannustaa suomalaisjohtajia luopumaan insinöörjargonista, viihtymään

ihmisinä omiensa joukossa. Hyvä pomo keskusteleee alaistensa kanssa myös henkilökohtaisista asioista ja kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti. Luukka painottaa, ettei johtamistaidoissa ole kyse karismasta, vaan vilpittömyydestä.

Mikäli suomalaisorganisaatiot haluavat menestyä, niihin on juurrutettava *Thank God it's Monday* -kulttuuri.

”Firmalle voi ennustaa hyviä aikoja, jos porukka jo sunnuntai-iltana odottaa uutta työviikkoa.”

Amerikkalainen Great Place to Work Instituutti julkaisee joka vuosi Suomen 50 parasta työpaikkaa -rankinglistan. Tutkimusmenetelmässä painottuu työntekijöiden kokemus.

”Tuntemus on paras mittari. Sillä, miten ihminen kokee olemisensa osana

kokonaisuutta, on suora yhteys organisaation menestykseen.”

Näkemyksensä tueksi Luukka lataa numeroita: Esimerkiksi massairtisanoimisten synkkänä vuotena 2011 parhaat loivat tuhat uutta työpaikkaa. Samaan aikaan kun taantuma piiskasi tuloksia keskimäärin 15 prosenttia pakkaselle, parhaat kasvattivat liikevaihtoaan lähes yhtä paljon.

”Vaikeinakin aikoina kannattaa katsoa nykyhetkeä pitemmälle. Kun johtaa menestystä, se myös luo menestystä.”

Suomalaispomojen pitäisi Luukan mielestä ryhtyä johtamaan tekijöitä tuloksen sijaan.

”Tähän mennessä suomalaiset organisaatiot ovat pärjänneet keskinkertaisella johtamisella yllättävän hyvin.



MAANANTAI

99

*Kun työntekijöiltä
karsitaan etuja,
vähennetään
samalla
työntekijöiden
halua auttaa
yritystä
menestymään.*

PANU LUUKKA
Great Place to Work

Tästä kiitos kuuluu suomalaisen työntekijän korkealle työmoraalille.”

Viisas rekrytoija ei palkkaa ketään tiettyyn tehtävään, vaan ottaa taloon ihmisen, jolle luodaan perspektiivi tulevaisuuteen. Kun työntekijä saa polun, jota etenemällä hän löytää uusia haasteita, hän ei tähyile vihreämpää ruohoa aidan takaa.

Luukan mukaan hyvää työilmapiiriä ei rakenneta lounastauon keppijumpalla tai pystyttämällä tykypäivänä kaljakoreista pyramidi Nuuksioon. Draivi syntyy sorvin ääressä.

”Ihmiset haluavat paiskia töitä, kun tekeminen on mielekästä. Tulosta syntyy, kun osaajien asiantuntemusta arvostetaan. Hyvän työpaikan tunnistaa

joustavuudesta ja luottamuksesta.” Työelämää parhaillaan valloittava, näennäisen huolettomasti surffaava iPod-sukupolvi arvostaa niin ikään sitoutumista ja jatkuvuutta.

Viime vuosituhannen patruunahengen voisi päivittää tälle vuosituhannelle tarjoamalla kokonaisvaltaista huolenpitoa kansainvälisen ohjelmistotalon malliin, josta eräs työntekijä kertoo **Asta Rossin** kirjoittamassa *Kulttuuristrategia*-kirjassa.

”Edut ovat hyvät. Minulla on useampi lapsi, ja jos minulle sattuisi jotain, olisi perhettäni varten kattavat henkilövakuutukset olemassa. Tuntuu siltä, että yritys todella pitää huolen työntekijöistään.”



ELINAIAKAKERROIN NIPISTÄÄ KUUKAUSIELÄKETTÄ

Teksti: Iina Thieulon

Demografisista haasteista aiheutuva työeläkekustannusten nousua hillitään vuonna 2010 käyttöön otetulla elinaikakerroimella, joka perustuu väestön yleiseen eliniän odotteeseen. Kerroin määrittää erikseen kullekin ikäluokalle 62 vuoden iässä.

Jos esimerkiksi vuonna 1950 syntyneelle on kertynyt työeläkettä 1 500 euroa kuukaudessa, vuoden 2012 elinaikakerroin (0,98351) pienentää eläkkeen 1 475,30 euroon. Nuoremmilla sukupolvilla elinaikakerroin laskee eläkkeitä portaittain, kasvavan elinaikaodotteen mukaan.

Vuonna 1980 syntynyt nuori, joka ansaitsee 3 300 euroa kuukaudessa, saa 63-vuotiaana työeläkettä 1 551 eu-

roa kuukaudessa ja 65-vuotiaana 1 782 euroa kuukaudessa. Ilman elinaikakerrointa hänen kuukausieläkkeensä olisi jo 63-vuotiaana 1 894 euroa.

Laskentamalli on järjestyksellään, sillä eliniän noustessa työntekijälle kertyneen eläkkeen pitäisi riittää oletettavissa oleville, lisääntyneille eläkevuosille. Elinaikakerroin määrittää kuitenkin toteutuneen elinaikaodotteen perusteella, ei arvion. Eli jos eliniän odotteen kasvu hidastuu, hidastuu myös elinaikakerroimen pieneminen.

Nuoret tulevat työelämään entistä myöhemmin ja ovat eläkkeelle jäädessään yhä parempikuntoisia. Elinaikakerroimen tarkoituksena onkin ohjata osa elinajan kasvusta työvuosiin. Työs-

kentelyn jatkaminen kannattaa, sillä 63 vuoden iästä eläkettä alkaa karttua 4,5 prosenttia vuodessa.

Esimerkiksi vuonna 1948–1950 syntyneiden eläkkeen pienennyksen voi korvata työskentelemällä 63 vuotta täytettyään yhdestä kolmeen kuukauteen. Vuonna 1980 syntynyt korvaa elinaikakerroimen jatkamalla 2,5 vuotta työnte-koa eläkeikänsä tultuaan.

Juttua varten haastateltiin Työeläkevaikuttajat TELA ry:n johtajaa Reijo Vanetta.

Viihtymisen vastuu



Tarja Tyni
Johtaja, Suurasiakaspalvelut,
Liiketoiminnan kehitys
Mandatum Life

Yrityksen tarkoitus on tuottaa voittoa omistajilleen. Onko yrityksellä myös muita tarkoituksia, kuten työllistää mahdollisimman paljon, luoda viihtyisä työpaikka tai olla hyvä yrityskansalainen?

Kysymys on semanttinen, koska sekä maalaisjärki että tutkimukset osoittavat voiton tuottamisen, motivoivan työilmapiirin ja esimerkiksi verojen määrän korreloivan keskenään.

Työn merkityksellisyys ja yhteiset tavoitteet vaikuttavat oleellisesti työssä viihtymiseen. Oivallus oman tekemisen kytköksestä koko yrityksen tekemiseen ja tavoitteisiin vaatii toimivaa yrityskulttuuria: hyvää johtamista, esimiestyötä, henkilöstökäytäntöjä ja viestintää. Hienoimmatkin teemat ja arvot muuttuvat naiiveiksi, jos yrityskulttuuri ei tue niitä.

Yksi toimivan yrityskulttuurin kivijaloista on oman ja toisen työn arvostaminen, jonka pitäisi näkyä kaikessa arjen tekemisessä. Se syntyy lähiesimiehen tavasta ottaa asioita esille ja rakentaa yhteyksiä, johdon tavasta puhua ja ihmisten tavasta kohdata toisensa, hymyistä ja tyylistä kommunikoida.

Johto vaikuttaa omilla arvoillaan ja käyttäytymisellään koko yrityksen toimintaan. Metsä vastaa niin kuin sinne huutaa.

Metsä ei ole kuitenkaan vain hiljais- ta huminaa ja huojuvia honkia. Puhumme paljon työnantajan vastuusta ja esimiesten roolista, mutta yksilölläkin on vastuu omasta ja ympäristönsä työviihtyvyydestä.

Miten itse käyttäydyn? Miten otan asioita esille? Miten yritän vaikuttaa? Käyttäytymisellään jokainen vaikuttaa myös oman esimiehensä ja työkalvereidensa hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen.

Työnantaja ei voi vaatia työntekijöitä viihtymään töissä, mutta työnantajalla pitäisi olla rohkeutta puuttua huonoon käytökseen tai turhasta valittamiseen. Epäkohtien esiin nostamiseen on hyvä kannustaa, mutta ratkaisukeskeisesti.

Epäonnistumisista voi tehdä tavan kehittää toimintaa syyllistämisen sijaan. Jos kulttuuri ei toimi, valittajat löytävät aina seuraa. Hyvässä yleisilma- piirissä negatiivinen fiilis tukahtuu.

Yksi viihtyvyyden tekijä on työnteon moraalit. Luterilainen työnteon kulttuurimme rapautuu kuitenkin vauhdilla ja paineet kohdistuvat koko ajan pienenevään joukkoon tehokkaan työn tekijöitä. Osallistava, positiivinen yrityskulttuuri vetää kaikki mukaansa, jolloin myös työpaine kohdistuu tasaisemmin koko henkilökuntaan.

Yhteiskunnallisesti elämme voivottelun aikakautta. Pohdimme valtavasti työssä jaksamista, ihmettelemme lisääntyviä mielenterveysongelmia ja syytämme niistä työelämän vaatimuksia. Valittamisen ilmapiiressä terveempikin alkaa epäillä jaksamistaan: pitäisikö tässä nyt ahdistua?

Voivottelu liittyy vahvasti vastuun ulkoistamiseen. Vaikka puhumme omista lapsistamme, on koulun, päiväkodin tai yhteiskunnan vika, jos lapsilla ei mene hyvin. Sama ajatusmalli on siirtynyt työelämään.

Vastuun ulkoistamisen sijaan tarvitsemme vastuunkantoa omista valinnoistamme. Meistä jokaisen on hyvä miettiä, millaisella työpaikalla haluamme päivämme viettää – ja mitä itse voimme tehdä vielä paremman työpaikan eteen. Jos omat arvot eivät toteudu nykyisellä työpaikalla emmekä usko saavamme omilla toimillamme muutosta, kannattaa harkita uutta työpaikkaa.

Oman elämämme herrana meidän on parasta keskittyä asioihin, joihin voimme itse vaikuttaa.

TUNNISTA TALENTTISI

Avainhenkilöiden ja segmenttien tunnistaminen kanavoijoukkueesi kyvyt huippusuorituksiin. Silloin yrityksesi jokainen työntekijä on kriittinen osaaja.

Teksti: Camilla Lehtinen * Kuvitus: Inka Järvinen

Henkilöstöstä ja sen osaamisesta on tullut yksi yritysten tärkeimmistä kilpailueduista. Mutta mitä tapahtuu, jos erehdyt avainpelaajistasi? Onko mahdollista, että paras hyökkääjäsi istuu vaihtopenkillä? Entä jos ykköspuolustajasi hidastelee turhaan kärjessä? Voittajajoukkue syntyy yritysmaailmassakin avainhenkilöiden tunnistamisesta ja osaamisen oikeanlaisesta segmentoinnista.

Jos peluutat tiimiäsi väärillä paikoilla, seisot pian nurmen laidalla jumboliigan joukkueen peräsimessä.

Perinteisesti elintärkeän osaamisen tunnistamisessa on keskitytty avainhenkilöiden määrittämiseen.

Näiksi kriittisiksi osaajiksi, yrityksen toiminnan kannalta vaikeasti korvattaviksi henkilöiksi on koettu nykyiset ja tulevat johtajat, monesti myös asiantuntijat tai kokeneet ammatti-ihmiset.

Avainhenkilöitä seulotaan ja ryhmitellään usein puhtaasti työsuoritusten perusteella. Yksipuolisista, yksittäisiin huippusuorituksiin perustuvista arvioinneista ollaan kuitenkin siirtymässä laajempaan tarkasteluun. Avainhenkilöitä etsitään yhä enemmän heidän kykyjensä tai taitojensa perusteella – tai jopa niiden taitojen perusteella, joita he aikovat hankkia.

”Irrallinen suoritusten tai ominaisuuksien arviointi ei enää riitä. On tärkeää tarkastella henkilön ominaisuuksia suhteutettuna tämän tehtävään, asemaan ja tiimiin sekä tulevaisuuden mahdollisuuksiin”, sanoo konsultointiyritys MPS:n osaamisjohtaja **Katariina Pitkänen**.

Samaan aikaan koko avainhenkilön käsite on laajenemassa. Esimerkiksi Disneyn huvipuistoissa kadunlakaisijoiden huomattiin olevan kriittinen ryhmä yrityksen asiakaspalvelustrategiassa: he loivat kaivattuja hyviä kokemuksia tervehtimällä ja opastamalla puiston vierailijoita.

”Meillä kaikki ovat avainhenkilöitä. Kaikki tekevät työtä

asiakkaille, siksi jokaisen motivaation on oltava kohdallaan”, sanoo myös Accenturen henkilöstöpäällikkö **Leena Tiensuu**.

Organisaatioiden haasteena on opetella tuntemaan koko talon väki.

Susan M. Cantrell ja **David Smith** tarjoavat avuksi nykyhaasteisiin yksilökeskeisen ja ominaisuuksiin perustuvan henkilöstöhallinnan, jota he avaavat kirjassaan *Workforce of One – Revolutionizing Talent Management Through Customization*.

Kuluttajina olemme tottuneet yksilöityihin ratkaisuihin, oli kyse sitten personoiduista postimerkeistä tai omista iTunes-soittolistoista. Myös työntekijöinä meistä on tullut asiakkaita, joiden motivoimiseksi ja sitouttamiseksi työnantajan on hyödyllistä tarjota sopivaa työtä yksilöllisten ominaisuuksiemme mukaan.

”Työntekijät kysyvät, onko minulle tarjolla ura- ja kehitysnäkymiä ja onko yrityksen arvomaailma omaani vastaava. Jos ei ole, he kävelevät muualle”, Tiensuu allekirjoittaa trendin.

Työtä tietotaitajien tunnistamisessa piisaa, sillä osaajat ovat aiempaa kirjavampaa joukkoa. He eroavat toisistaan iän, sukupuolen ja etnisen taustan lisäksi arvoiltaan, kulttuuri- ja elämäntavoiltaan.

Konsultointi-, teknologia- ja ulkoistamispalveluja tarjoavalla Accenturella henkilöstön ja heidän osaamisensa tunnistamisen avuksi on otettu nelitasoinen segmentointimalli, joka on käytössä kaikissa toimipisteissä ympäri maailman.

Työntekijäryhmät jakautuvat tehtävien ja työn luonteen perusteella liikkeenjohdon ja it-alan konsultointiin, it-järjestelmien ratkaisuihin sekä pysyväisluontoisiin konsultointi- ja it-palveluihin. Neljännessä ryhmässä ovat tukipalvelut, muun muassa henkilöstö-, talous- ja toimitilahallinto.

”Kullakin ryhmällä on omat uramallinsa. Myös koulutus-



99

Tavoitteet on mietitty väärin, jos yritykseen syntyy joukko, jota koetaan kohdeltavan eri tavalla kuin muita.

LEENA TIENSUU
Accenture

mahdollisuudet, kompensatorakenne ja palkitseminen ovat erilaiset eri ryhmissä”, Tiensuu kertoo.

Accenturen ryhmittely perustuu pitkälti tehtävään ja työn luonteeseen, mutta siihen vaikuttavat vahvasti myös työntekijän omat tavoitteet.

”Intensiivisen ja rauhallisen työtahdin vuorottelusta pitävä voi valita projektityötä konsultoinnista tai ratkaisuisista, kun stabiilimpaa työtä kaipaavat usein valitsevat töitä palvelusegmentistä.”

Samalla pyritään vastamaan työntekijöiden elämänmuutoksiin ja tarjoamaan esimerkiksi osa-aikatyötä, jos osaaja kaipaa väljempää työtahtia. Myös segmentistä toiseen siirtyminen on pyritty tekemään vaivattomaksi. Tiensuu itse siirtyi puoliosta vuotta sitten konsultoinnista henkilöstöjohtajaksi.

Tiensuu uskoo, että kaikissa yritysissä tehdään jonkinlaista henkilöstön jaottelua, joko näkyvästi tai näkymättömästi.

”Jokaisella pomolla on näkemys tulevaisuuden tekijöistä. Suunniteltu segmentointi tuo tiedon keskusteluun, jolloin paljon vähemmän jää olettamusten varaan.”

Pitkänen on samoilla linjoilla. Rakenteellisen jaottelun suurimmat hyödyt ovat siinä, että nykyiset ja potentiaaliset avainhenkilöt tunnistetaan ja heidän osaamisensa tulee käyttöön.

Tiensuun mukaan järkevän rakenteen avulla työntekijäkin löytää paremmin paikkansa. Motivoitunut työntekijä nauttii työstään, mikä näkyy yritykselle parempana työsuorituksena. Hyvä työympäristö myös houkuttelee lahjakaimpia tekijöitä taloon ja sitouttaa heitä organisaatioon.

Eri työntekijäryhmien ominaisuuksiin perustuvat toimenpiteet kohdentavat HR-eurotkin tehokkaammin, kun toimet osuvat paremmin maaliin.

Etsittiin avainhenkilöitä sitten laajemmin tai perinteisemmässä mielessä, olennaista on miettiä tavoitteet tarkoin. Miksi avainhenkilöiden tai segmenttien tunnistamista ollaan tekemässä ja mitä sillä halutaan saada aikaan?

Pitkänen kehottaa myös huomioimaan organisaatiokulttuurin: istuuko kaavailtu malli talon toimintatapoihin? Pienessä, alle 40 hengen yrityksessä on hyvä miettiä segmentoinnin mielekkyyttä.

”Hyvä malli linkittyy liiketoimintatavoitteisiin ja aitoon lisäarvon tuomiseen. Se ei ole päälleliimattu, maailmalta napattu trendikäs malli”, Pitkänen sanoo.

Kun jaottelua aletaan tehdä, on tärkeää tehdä se todellisiin eroihin perustuen, ei olettamuksiin nojaten. Pitkäsen mukaan erityisesti avainhenkilöiden etsinnässä saatetaan luottaa pelkästään yksittäisten esimiesten arvioon. Pulmana voi olla hei-

dän valmiuksiensa hajanaisuus sekä subjektiivisuus. Ulkopuolisen tahon haastaminen ja kyseenalaistaminen saattaa tuoda ryhtiä koko hankkeeseen.

Pitkänen suosittelee käyttämään konsultin kartoittamiseen aikaa, palveluntarjoajia kun on moneen lähtöön.

”Syvälliset keskustelut konsultin kanssa auttavat tekemään oikeita valintoja. Eniten konsultista on apua, jos asiantuntija-apua käyttää avuksi jo suunnitteluvaiheessa.”

Segmentoinnissa on tärkeää arvioida, onko jaottelumalli hallittavissa. Liian hienosyinen rakenne voi olla raskas ylläpitää, liian jäykkä jaottelu ei jousta muuttuvissa olosuhteissa. Tiensuun mukaan pilotointi yhdellä osastolla voi olla hyvä keino testata aiottua mallia.

Segmentoinnin voi Cantrellin ja Smithin mukaan perustaa lukuisiin tekijöihin työtehtävän lisäksi. Eroja työskentelytavoissa ja tarpeissa voi löytyä eri sukupolvien ja -puolten välillä sekä etnisen taustan, oppimistapojen, persoonallisuuksien ja hyvinvoinnin pohjalta. Nykyään jaottelua tehdään myös käyttäytymismallien ja arvojen mukaan.

Segmentointiperusteesta riippumatta kirjan tekijät kehottavat olemaan avoimia ja kertomaan, mitkä segmentit ovat olemassa ja miksi. Myös Pitkänen varoittaa ”kultapossukerhoista”.

”Tavoitteet on mietitty väärin, jos yritykseen syntyy joukko, jota koetaan kohdeltavan eri tavalla kuin muita. Se synnyttää pahaa verta. On oltava lupa keskustella avoimesti asemastaan ja siitä, olenko oikeassa paikassa”, Pitkänen täsmentää.

Sopivan jaottelumallin löydyttyä alkaa sen uudelleenarviointi. Tiensuun mukaan mikään malli ei palvele loputtomiin liikkuvassa liiketoimintamaailmassa. Tarkastelua on tehtävä koko ajan.

Pitkänen uskoo ominaisuuksiin perustuvan jaottelun ja yksilöllisen johtamisen korostuvan staattisten mallien sijaan. Henkilöstön osaamisesta saattaa tulla entistä enemmän organisaatioiden toimintaa ohjaava tekijä.

”Sen sijaan, että ensin määritellään strategia ja haetaan siihen sopivaa osaamista, katsotaankin mitä ainutlaatuista osaamista meiltä löytyy. Strategia syntyy sen pohjalta”, Pitkänen linjaa.

Segmentoinnin voi perustaa lukuisiin eri tekijöihin. Eroja voi löytyä sukupolvien ja sukupuolten välillä sekä etnisen taustan, oppimistapojen, persoonallisuuksien ja hyvinvoinnin pohjalta.



RAHASTA JA HENGESTÄ

Koonneet: Paula Launonen, Noora Lintukangas, Riitta Mettomäki ja Iina Thieulon



20. HELSINKI-TALLINNA RACE *purjehditaan 17.8.*

Yöllä purjehtimisessa on erityinen viehätysensä. Aalokon ja tuulen oikut ovat vaikeasti ennustettavissa, ja pelikenttä on aivan toisenlainen kuin päivällä.

Mandatum Life Helsinki-Tallinna Race on Suomen suurin avomerikilpailu, joka järjestetään tänä vuonna 20. kerran. Kilpailuluokkia on useita: LYS takaa-ajolähtö, ORC Club, IRC ja erityisesti yritysveneille tehty Business LYS, joka purjehditaan yhtenä lähtönä normaalein LYS-tasoin.

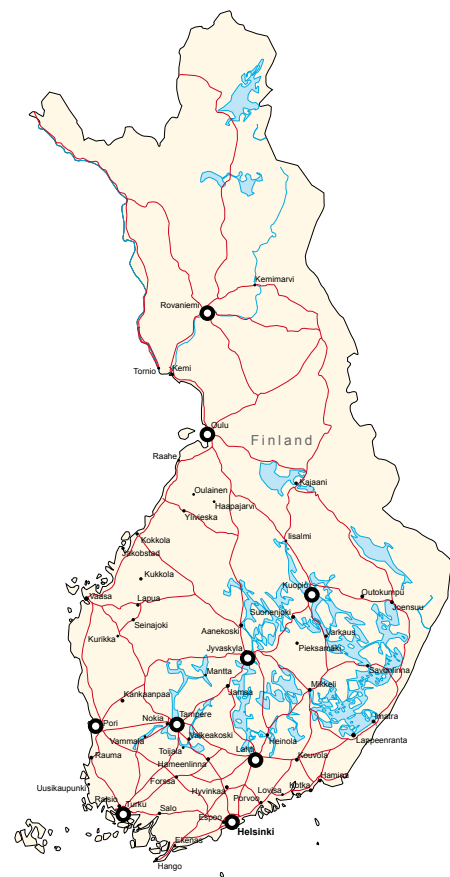
Kilpailu kulkee kahden kaupungin, joilla on ollut vuosisatoja läheiset siteet, välillä. Mukana on ollut perinteisesti myös paljon virolaisia, sillä osa kilpailun tuotosta lahjoitetaan Tallinnan Lastensairaualalle.

Ilmoittautumiset: 10.8.2012 mennessä osoitteessa www.helsinkitallinnarace.fi.

VAHVASTI KARTALLA

Suomen kartalle ilmestyi helmikuussa kaksi uutta nuppineulaa, kun Lahti ja Kuopio saivat omat Mandatum Lifin varainhoitajat. Asiakkaista huolehditaan nyt aiempaa läheisemmin myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella.

Institutionaalisen varainhoitotiimin esimies **Carl-Richard Lundell** sanookin, että aktiivisuus ja henkilökohtaisuus täydentävät varainhoidon laadun. Absoluuttisen tuoton filosofiaan nojaavan varainhoidon Asiakkaista huolehtii jo yli 60 rahan ammattilaista. mandatumlife.fi > **varainhoito**



Oliko vuosi yhtä vuoristorataa?

– Ei Sijoitusten hoitopalvelulla.

Kaksi vuotta talvella täyttänyt Sijoitusten hoitopalvelu tekee tasaista tuottoa markkinaympäristöstä huolimatta. Pitkällä aikavälillä tappioiden leikkaaminen on tehokas tapa parantaa tuottoa ja tehdä markkinoiden vuoristoradasta hieman tasaisempi. Sijoitusten hoitopalvelussa Mandatum Lifin salkunhoito huolehtii siihen liitetystä sijoituksesta aktiivisesti, markkinatilanteet reaaliaikaisesti huomioiden. Palvelun hinta on 3,80 euroa kuukaudessa. mandatumlife.fi > **sijoitusten hoitopalvelu**

99 *Mandatum Lifin Painitrikoot-kiertopalkinto jaetaan vuosittain tiimille, joka on omalla panoksellaan ja esimerkillään edesauttanut voimakkaasti organisaation matkaa vision mukaiseksi yhtiöksi.*

Mandatum Life on rankattu jälleen Suomen parhaiden työpaikkojen joukkoon. **Asta Rossi** nostaa sen tuoreessa Kulttuuristrategia-kirjassaan esille muun muassa parhaista kiittämisen käytännöistä. www.kulttuuristrategia.fi

3x

Räätälöintiä ja paketointia

Innovan toimitusjohtaja **Petri Vieraankivi** listasi keinot, joilla Mandatum Lifin tytäryhtiössä tehdään uuden vuosituhanhen henkilöstö- ja eläke-rahastointia.

1. Uuden vuosituhanhen henkilöstörahoisto taipuu myös pk-yritysten tarpeisiin. Joustava instrumentti voidaan räätälöidä aikaisempaa paremmin eri henkilöstöryhmien palkitsemiseen. Yrityksen ei tarvitse sitoa omia resurssejaan perustamiseen, viranomaisasiointiin ja hallinnointiin, sillä Innovan asiantuntijat auttavat kaikissa vaiheissa avaimet käteen -periaatteella, tulostulosten määrittelystä salkunhoitoon ja palkkioiden maksumiin.

2. Eläkesäätiön tai -kassan vastuut vaativat pitkäjänteistä huolenpitoa ja ennakkointia. Tilillä on oltava rahaa eläkkeiden maksumiin ja samaan aikaan pääomaa on kartutettava tulevaisuuden tarpeisiin. Innova tarjoaa asiakkailleen uudenlaisen palvelukokonaisuuden, jossa sijoitusympäristön analysointi yhdistyy luvattujen sitoumusten hallintaan.

3. Nyt myös toimintojaan tehostavat kunnat voivat perustaa henkilöstörahoistoja, joilla kannustetaan henkilöstöä yhä laadukkaampaan palvelutuotantoon. Innova miettii kuntapäätäjien kumppanina, miten tuottavuustavoitteista ja -mittareista rakennetaan kunkin kunnan tai palveluyhtymän tarpeita palveleva palkitsemisjärjestelmä.

Aamuseminaarissa katsottiin KRISTALLIPALLOON



Mandatum Lifin ja Amcham Finlandin aamuseminari 28.3. veti Helsingin kaupungintalon juhlasalin täyteen. Teemana olivat ikääntymisen haasteet.

Credit Suisse -investointipankin johtaja **Amlan Roy** haastoi yleisön miettimään ratkaisuja, joilla hyvinvointiyhteiskunnan rakenteet kestävät demografisen murroksen. Samaan aikaan kun syntyvyys laskee ja työikäinen väestö vähenee, suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja elävät pitempään kuin yksikään sukupolvi ennen heitä.

Alustusta kommentoineissa paneelissa istuivat Amlan Royn lisäksi Mandatum Lifin toimitusjohtaja **Petri Niemisvirta** sekä Eurooppa- ja ulkomaankauppaministeri **Alexander Stubb**. Yleisöpuheenvuorossa nousivat erityisesti työurien pidentämisen mah-

dollisuudet: iäkkäiden työntekijöiden rekrytointi, pitkän kokemuksen arvostus sekä elämänmittainen oppiminen.

Keskustelijoiden mielestä palveluiden tuotantoa ja rahoituspohjaa on katsottava uudesta näkökulmasta. Perspektiivi on ulotettava pitkälle tulevaisuuteen, ja talkoisiin tarvitaan yhteiskunnan kaikkia toimijoita. Vastuu tulevaisuudesta ei kuulu pelkästään poliittisille päättäjille – myös yritysten ja yksityisten ihmisten on mietittävä omaa rooliaan.

RAHASTA JA HENGESTÄ

MILLAINEN KEVÄT,

Roope Kakko?



GOLFARI NAUTTII TREENAAMISESTA, KUN VIIME KAUDEN JALKAONGELMAT OVAT TAKANA PÄIN.

MIKÄ ON PELIKUNTOSI?

Olo on parempi kuin vuosiin, eli todella hyvältä tuntuu. Jalka on täysin kunnossa, ja mieskin jaksaa 18 reikää ilman ongelmia. Olen saanut keskittyä rauhassa kaksi kuukautta harjoitteluun ja sitä kautta myös lyöntitekniikka on kehittynyt. Parannuksen huomaan selkeästi sekä videolta että kentällä. Huonon ja hyvän päivän ero on pienentynyt, mikä on oikeastaan tärkein asia koko pelissä. Haasteet alkavat kisojen myötä, kun lyönti todella joutuu testiin. Paineen alla on helppo palata vanhaan. Siinä onkin haastetta, että uskoo tehtyyn työhön ja luottaa lyöntiin.

PALKKASIT ALKUVUODESTA FYSIIKKAVALMENTAJAN. MITEN TREENIT OVAT SUJUNEET?

Fysiikkavalmentajani **Kai Fusser** oli **Annika Sörenstamin** fysiikkavalmentaja Annikan ollessa uransa huipulla, joten olen hyvissä käsissä. Treenaamme golfiin soveltuvia, keskivartalosta lähteviä liikkeitä, joita kuitenkin tehdään miettimättä swingiä. Kroppa on selvästi paremmassa kunnossa.

MITÄ ODOTAT TULEVALTA KAUELTA?

Hyvien treenien myötä omat odotukseni kaudelle ovat kasvaneet. On ollut todella nosta treenata, kun olen saanut olla terveenä ja omistautua lajille. Kilpailen European Tourilla niin paljon kuin mahdollista. Jos en pääse ET:n kisaan, pelaan väliviikoilla Challenge Touria.

KESÄ ON GOLFAVIN SESONKIA. JÄÄKÖ LOMAILLALLE AIKAA?

Jos lomaviikkoja tulee, lennän vaimon ja lapsen luokse, missä ikinä he ovatkaan. Molempien ammattilaisuus asettaa omat haasteensa ja varsinaista lomaa tuskin pääsen viettämään. Suomessa yhteisten viikkojen aikana tulee tehtyä varmasti mökkireissu – ja Linnanmäki-reissu pojan kanssa.

Haasteet alkavat kisojen myötä, kun lyönti todella joutuu testiin.

Varautumisen MONIOSAAJA



Innovan Senior Legal Counselina maaliskuussa aloittanut OTK, varatuomari **Seppo Mikkola** on varainhoitoon liittyvän juridiikan kokenut ammattilainen. Mikkolan erityisosaamista on yksityishenkilöiden varainsiirtojen suunnittelu ja toteutus, perhejuridiikka sekä näihin ja sijoituksiin liittyvä verotus.

Monimutkainen lainsäädäntö, kiristynyt verotus ja uusperhemallit edellyttävät kokonaisvaltaista osaamista, joka huomioi myös eri sijoitusinstrumenttien

etujen hyödyntämisen varallisuuden säilyttämisessä ja hallinnoinnissa sekä edelleen siirtämisessä. Mikkolan tehtävänä on konkretisoida asiakkaan omaan tilanteeseen liittyvät mahdollisuudet ja riskit. Neuvonnassa huomioidaan asiakkaan koko omaisuus ja ratkaisuehdotukset räätälöidään asiakkaan elämäntilanteen, perhesuhteiden ja tavoitteiden mukaan.

"Muutostilanteeseen varautuminen voi koskea esimerkiksi avioliittoa, alaikäisten lasten varallisuuden

hallinnointia, avioeroa, yritystoiminnasta luopumista tai ulkomaille muuttoon", Mikkola toteaa.

Olellaista on löytää ratkaisuehdotus, jossa tapauskohtaisesti huomioidaan lainsäädännön vaatimukset, verosuunnittelun mahdollisuudet ja käytännön realiteetit.

"Uskon, että tällä osaamisella pystymme tuottamaan lisäarvoa asiakkaillemme."

LEVI ei nuku kesälläkään

Kesäkaudella Levi tarjoaa tekemistä kalastukseen ja pyöräilyyn ja frisbeegolfista kanoottisafariin. Majoituskapasiteettikin on huima, ja vallalla ovat ostajan markkinat, kun tasokasta loma-asumista saa huokeaan hintaan.

"Levin hinta-laatu on kesälomakohteista Suomen paras", tiivistää toimitusjohtaja **Jussi Töyrylä**.

Kesäkuun puolivälin tienoilla alkava kesäkausi pitää sisällään runsaasti erilaisia tapahtumia, minkä lisäksi viikko-ohjelmat pyörivät perheille ja erikseen myös lapsille. Golfkenttä on perinteisesti avattu

kesäkuun toisena viikonloppuna ja 15.–16.6 ajetaan maastopyörätapahtuma Levi24, jonka yksinkertainen idea on ajaa merkittävä reittiä pitkin niin paljon kuin vuorokauden aikana ehtii.

Juhannuksena Leville saapuu runsaasti vierailijoita esimerkiksi motoristien kokoontumisajojen klassikkotapahtumaan, Yöttömän yön ajoihin. Syyskuun alun loimuavissa luonnonväreissä puolestaan juostaan 29. Ruskamaraton.

Elokuvateatteri Kino Summitissa pyörivät sadepäivien varalta lasten ja aikuisten uutuusfilmit.

SENIORITENNISTÄ HANGOSSA

Hangon Tenniskerho ry järjestää tenniksen kansainvälisen senioriturnauksen 1.–5.8.2012. Kolmatta kertaa järjestettävässä turnauksessa kisataan viiden ikävuoden välein määritellyissä sarjoissa 40 vuodesta alkaen. Kuntoaan pääsee koettelemaan kaksinpelissä, nelinpelissä, sekanelinpelissä sekä lohdutussarjoissa.

"Kaikki mukaan! Ei tarvitse olla haka, jotta voi osallistua. Jossain vaiheessa kilpailua löytyy varmasti saman tasoinen pelaaja", kannustaa turnauksen järjestäjiin kuuluva **Joakim Berner**.

Bernerin mukaan tapahtuman parasta antia on tuttujen tapaaminen. Kohokohta onkin perjantai-illan players party, jonka lisäksi epävirallisempia illanviettoja järjestetään joka ilta.

Ilmoittautumiset: 11.7.2012 mennessä osoitteessa www.itftennis.com. Ilmoittautuessa tarvitaan IPIN-pelaajatunniste, jonka voi hankkia osoitteesta www.itftennis.com/ipin. www.hankotennis.net

Kriisi avaa silmät



Sana kriisi juontaa juurensa kreikan kielestä. Ylittämättömän katastrofin sijaan sillä on alun alkaen viitattu pikemminkin käännekohtaan tai ratkaisunpaikkaan.

Kriisin koittaessa alkaa tapahtua: on nähtävä uusia avauksia, tehtävä päätöksiä ja ryhdyttävä toimeen.

Maailmantalous on elänyt kriisiaikoja jo jotain vuosia. Kysyimme kolmelta talouselämän vaikuttajalta, millaisia ratkaisunpaikkoja viimeisin talouskriisi on nostanut näköpiiriin.

*Teksti: Kari Latvanen * Kuvat: Joanna Moorhouse*

Kriisi kohentaa kilpailukykyä

Rainer Hilli
Toimitusjohtaja
Roschier



Taluskriisit lisäävät kustannustietoisuutta. Yleensä kulujen karsimista pidetään negatiivisena asiana, sillä se merkitsee säästöjä. Kysymys on kuitenkin myös kansantalouden ja yritysmailman rationalisoimisesta.

Tehokkaat taloudet ovat kilpailukykyisempiä ja ne pärjäävät myös maltillisen talouskasvun aikana. Esimerkiksi suomalaiset pankit ovat 90-luvun pankikriisin jälkeen olleet vakavaraisempia kuin monet ulkomaiset pankit.

Kriisivuosina on nähty myös metsäteollisuuden murros. Uskon, että toimiala näyttää jatkossa entistä paremmalta ja toimivammalta. Positiivista on ollut myös se, että innovaatiotoiminta Suomessa on lisääntynyt ja kansainvälistynyt kriisistä huolimatta.

Liikejuridiikan piirissä toimivien asianajotoimistojen kannalta taluskriisi on ollut kaksivaikutteinen. Yrityskauppoja ja pääomatransaktioita on ollut aiempaa vähemmän ja asiakasyritysten kustannussäästöt ovat kohdistuneet myös asianajopalveluihin. Roschierin toiminta on kuitenkin sen verran laaja-alaista, että olemme toistaiseksi selvinneet suhteellisen hyvin.





Maailma kaipaa edelläkävijöitä

Mikko Kosonen
Yliasiamies
Sitra

99

Kriisit avaavat aina mahdollisuuksia uuteen. Kaivataan uusia ratkaisuja, kun vanhat konstit eivät toimi. Koko maailma kaipaa edelläkävijöitä.

Suomella on hyvät mahdollisuudet toimia monilla aloilla edelläkävijänä Euroopan, ja miksei koko maailman, mittakaavassa. Nostaisin esille ainakin ekologisen kestävyuden, luonnonvarojen älykkään käytön ja resurssitehokkuuden. Kaikki nämä voidaan lukea kestäväen hyvinvoinnin yleisotsikon alle.

Suomi on edelläkävijä muun muassa clean techissä ja biotaloudessa, kuten myös koulutuksessa ja terveydenhuollossa. Meillä on pienet kotimarkkinat, joilla voimme saattaa alulle edelläkävijäratkaisuja ja viedä onnistuneimmat niistä maailmalle, Eurooppaan ja Aasiaan.

Talouskriisistä on ollut hyötyä myös siksi, että olemme tulleet entistä tietoisemmiksi kasvun pullonkauloista. Miksi valtaosa kansalaisten varoista makaa pankkitileillä eikä kasvuun uskalleta sijoittaa? Miten alkuvaiheessa olevien yritysten kasvuedellytyksiä voidaan parantaa, jotta niiden luoma lisäarvo pysyy Suomessa eikä karkaa ulkomaille?



Startup-kenttä ottaa vauhtia

Taneli Tikka
Sarjayrittäjä

99

Kriisin aikana monet sijoitukset ovat jääneet tuotto-odotuksiltaan heikoiksi, ja siksi startup- ja kasvuyritykset ovat muodostuneet entistäkin paremmiksi sijoituksiksi. Arvostukset ovat suhteellisen korkeita ja exit-markkinat aktiivisia etenkin internet-, ohjelmisto- ja online-palveluyrityksissä.

Startup-kenttä on ottanut kovasti vauhtia. Aalto-yliopiston yrityshautomo, Aaltoes, on tästä hyvä esimerkki. Se vetää jo ison osan Venäjän ja Baltian startupeista Helsinkiin. Suomessa on myös nähty hyviä kansainvälisiä rahoituskierroksia ja exitejä, esimerkiksi Supercell, Angry Birds ja Applifier.

Maailman suurimmat startup-keskittymät ovat Berliini, Lontoo ja Piiilaakso. Elinvoimaisin rahoituskenttä on yhä Yhdysvalloissa. Toisin kuin Euroopassa, siellä uskalletaan sijoittaa vanhoja bisnesmalleja ja käytäntöjä visionäärisesti haastaviin korkean riskin hankkeisiin. Niinpä iso osa aidosti uusista tuotteista, palveluista ja innovaatioista tulee jatkossakin muualta kuin Euroopasta.

Kultaa suonissa

Kittilällä on kultaa suonissa. Euroopan suurin kultakaivos on tarina täydellisestä ajoituksesta.

*Teksti: Satu Rämö * Kuvat: Agnico-Eagle*

Kullan löytämisessä on aina mukana hipun – tai oikeastaan harkon – verran onnea. Tärkeintä on osua oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan.

Ensimmäinen kiihkeä kultakuume valtasi Lapin kesällä 1869, kun kaksi kullanhuutajaa löysi Ivalonjoesta kaksi kiloa kultaa. Rikkauksien toivossa paikalle ryntäsi satoja rikastumisesta haaveilevia kullanhuutajia.

Kultaryntäys kesti kymmenen vuotta ja hiipui. Mutta Lapin kullan kimallus ei himmentynyt.

Sataneljäkymmentä vuotta myöhemmin kittiläläinen Suurikuusikon kaivos tuottaa kultaa viiden tuhannen kilon vuosivauhdilla. Ensimmäinen kultaharkko valettiin tammikuussa 2009. Silloin malmivarojen arveltiin riittävän 13 vuotta.

Pian selvisi, että malmivaranto onkin paljon suurempi. Kullantuotanto kestää todennetun tiedon perusteella nykykapasiteetilla vähintään 2040-luvulle.

”Tämä oletamus yhtiöllä oli jo kaivoksen rakentamispäätöksen syntyessä”, Suurikuusikon kaivoksen johtaja **Seppo Voutilainen** sanoo.

Tällä hetkellä kultakaivoksella on menossa selvitykset ensimmäisestä vaiheesta kapasiteetin nostamiseksi.

”Kapasiteetinnostoja on toiveissa enemmänkin, kyse ei ole vain yhdestä kerrasta. Yhtiö panostaa voimakkaasti malminetsintään”, Voutilainen lisää.

Kittilän kultakaivos tiesi paikkansa – mutta myös aikansa. Kullan hinta on nyt kolme kertaa korkeampi kuin viisi vuotta sitten, jolloin kaivoksen aloituspäätös tehtiin. Viimeaikaisten arvioiden mukaan kullan arvo pysyy seuraavien vuosien ajan varsin korkealla.

”Kysyntä säilyy tällä tasolla vielä joitakin vuosia, sillä epävarmoina aikoina sijoitukset hakeutuvat kultaan”, Voutilainen sanoo.

Markkinahinta syntyy kysynnän lisäksi aina tarjonnasta. Tosin kullan osalta tarjonnalla on hinnanmuodostuksessa pienempi vaikutus.

”Markkinoille dumppaaminen ei ole todennäköinen vaihtoehto. Tämänhetkiset esiintymät eli tieto kapasiteetin lisääntymisestä on jo laskettu markkinahintoihin.”

Kultakaivosta ei laiteta pystyyn het-

kessä. Suurikuusikon kaivoksellakin aikaväli rakentamispäätöksestä ensimmäiseen valettuun kultaharkkoon oli kolmisen vuotta.

Kultakaivoksen avajaisia on parasta viettää kullan hintakäyrän osoittaessa ylöspäin. Kultabisneksessä ei voi liikaa korostaa onnistuneen ajoituksen tärkeyttä.

”Jos kullan hinta laskee juuri kaivoksen avaamisen jälkeen, tulo-rahoitus ei ehkä riitäkään käyttökulujen kattamiseen. Jos samaan aikaan investoinnit kaatuvat niskaan, ollaan kuolemanlaaksoissa, josta on vaikea päästä ylös.”

Kultakaivos sijaitsee lähellä Levitunturia, parinsadan kilometrin päässä legendaarisesta Ivalon kultajoesta. Kaivoksen omistaa kanadalainen kaivosyhtiö Agnico-Eagle.

Aluksi kaivoksella työskenteli jonkun verran ekspatriaatteja erikoisasiantuntijoina ja johtotehtävissä, mutta nyt organisaatio on täysin paikallistunut. Yli 400 työntekijästä suurin osa on Lapin alueelta.

Suomesta ja ylipäätään Pohjoismaista on vaikeaa löytää kaivosalan projekti- ja



Lähes kaikki maailmalla tuotettu kultaa on edelleen markkinoilla.

tuotanto-osaamista, mutta oikeaan osunut ajoitus poiki menestymisiä myös rekrytoinneissa.

”Pääsimme rekrytoimaan kaivosbuumin ensimmäisessä aallossa, ja se antoi meille etulyöntiaseman”, sanoo kaivoksenjohtajana viime syksynä aloittanut Voutilainen.

Agnico-Eagle löysi Voutilaisen Siilinjärveltä, jossa hän johti norjalaisen Yaran fosfaattikaivosta.

Suurikuusikon kultakaivos on Euroopan suurin. Sen jälkeen Suomeen on avattu kaksi muuta kultakaivosta. Tällä hetkellä käynnistysvaiheessa on Polar Miningin hanke Kuusamossa.

Onko Suomeen iskenyt kultakuume 1800-luvun malliin? Voutilainen tyrmää ajatuksen.

”Kaivostoiminnan viriäminen ja raaka-aineiden etsintä ovat maailmanlaajuisia ilmiöitä.”

Entä ovatko Suomen muut kultakaivokset hyötyneet Suurikuusikon saamasta huomiosta?

”Uskon, että sillä on referenssiarvoa. Kaivoshankkeille on vaikeaa saada kansainvälistä rahoitusta. Se, että Suomessa toimii Euroopan suurin kultakaivos, valaa sijoittajiin uskoa, että Suomessa todella on kaivostoimintaa.”

Kukapa ei haluaisi osaansa kullon kimalluksesta? Kultaa on siitä merkittävä raaka-aine, että se ei lopu käyttämällä, mutta silti jano sen löytämisestä on loputon. Kultasuonen syke nousee ja laskee – mutta se ei lakkaa koskaan. Onnekas on se, jolla on oikeat kortit kädessään, kun seuraava kultaa-aika alkaa.



Suurikuusikon kaivos tuottaa kultaa viisi tuhatta kiloa vuodessa.

Älykäs VERKOSTO

Tulevaisuuden työelämä on verkostoissa ja verkossa. Verkoston laatua ei mitata vain sen sisältämällä datalla, vaan ihmisten valmiuksilla ja kyvyillä toimia vuorovaikutuksessa. Verkostoguru Pekka Viljakaisen mukaan tärkeintä on erottaa oleellinen kohinan keskeltä.

*Teksti: Martti Kiuru ja Iina Thieulon * Kuvat: Vladimir Filanov*



Tulevaisuudessa menestyvät vain ne yritykset, jotka uskaltavat luopua hierarkkisesta johtamismallista. Yhtiön johdon arvo mitataan vain tuloksilla ja kaikki lisäarvo haetaan verkosta.

PEKKA VILJAKAINEN

Elämä rakentuu verkostojen varaan. Verkostoituminen alkaa päiväkodissa ja päättyy useimmilla vanhainkotiin. Osittain verkostojen syntyminen on sattuman kauppaa. Verkosto on muuttuva mosaiikki, jota ei voi omistaa, suunnitella tai hallita. Emme voi ystävystyä kaikkien tapaamiemme ihmisten kanssa emmekä luoda verkostoja väkipakolla, mutta omalla käyttäytymisellämme on silti suuri vaikutus verkostojen luomiseen.

Tehokas verkostoituja tarttuu tilaisuuksiin, innostuu ja on kiinnostunut ihmisistä. Hän ei säästele käyntikorttejaan eikä hakeudu kutsuilla hiljaiseen nurkkaan. Sosiaalisuus ja itsensä likoon laittaminen ei ole kuitenkaan suomalaisille aina helppoa.

Syvällä suomalaisessa mentaliteetissa asuu edelleen ajatus, että jokainen pitääköön huolen omista asioistaan ja pärjätköön omillaan. Suomalaisella sisullahan mennään läpi harmaan kivien. Vaikka suomalaisen hakkaamassa graniitissa olisi kuu-kauden työn jälkeen vasta pieni kolo, pölyn keskeltä kuuluu: ”ei tartte auttaa”.

Verkostoissa on kuitenkin kyse juuri avun saamisesta ja toisten auttamisesta, lojaalisuudesta ja yhdessä tekemisestä. Apua saa, kun sitä on valmis antamaan.

Tehokas verkostoituja muistaa tapaamansa ihmiset oikeissa paikoissa ja tarttuu puhelimeen, kun hyvälle vinkille on tarvetta. Tehokas verkostoituja toimii suoraselkaisesti ja on valmis auttamaan muitakin. Tehokas verkostoituja tietää, että yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaan.

Verkostoitumisen luonne ja toimintamuodot muuttuvat jatkuvasti. Sata vuotta sitten kaupunkiväestö kävi lauantaisin yleisessä saunassa ja sunnuntaisin kirkossa. Joku ehti siinä välissä kapakkaankin. Monet uskonnolliset yhteisöt ovat

syntyneet karismaattisten mielipidejohtajien verkostoista. 70-luvulla Suomessa nopeasti levinnyt sporttiklubi-ilmiö kehittyi **Juha Väätäisen** ja **Lasse Virenin** juoksumenestyksen siivittämänä.

Joskus pelkkä lainsäädännön muutos voi luoda verkostoitumista. Tuontioluiden vapautuminen 80-luvulla loi hetkessä valtakunnallisen olutseuraverkoston. Perheenisä saattoi nyt ilmoittaa vaimolle lähtevänsä harrastamaan olutseuratoimintaa läheiseen kuppilaan. Miehet tarvitsivat omat Tupperware-kutsunsa.

Aina verkostoihin ei ole suhtauduttu myönteisesti. Esimerkiksi liike-elämän hyvä veli -verkostoihin, herrojen kabinettikokouksiin ja lobbaukseen liittyy vahvasti negatiivinen arvolutaus.

Viime vuosien tärkein muutos on digiverkostojen ilmaantuminen koko globaalin maailman kattavaksi vuorovaikutuskentäksi. Keskiverto netinkäyttäjät verkottuu nykyään Facebookiin, ehkä Twitteriin, ja sosiaalisen median kautta omien verkostojen kanssa ollaan jatkuvasti enemmän yhteyksissä. Sähköisessä ja reaali maailmassa syntyneet verkostot ruokkivat ja syventävät toinen toisiaan.

Työmarkkinoille digitalisoitunut maailma tuo uusia haasteita. Vaikka digitaalisuus ei ole ajanut henkilökohtaisen lobbaamisen ohi, tieto asuu yhä vahvemmin verkossa ja tulevaisuuden työelämä rakentuu yhä enemmän sen varaan.

Verkostoguru **Pekka Viljakainen** aloitti vuodenvaihteessa työt moskovalaisessa Skolkovon innovaatiokeskuksessa, josta puuhataan venäläistä vastinetta Kalifornian Piilaaksolle.

Viljakainen työskentelee projektissa Skolkovo-säätiön hallituksen puheenjohtajan, miljardööri **Viktor Vekselbergin** avustajana, ja hänen työtään on edistää Skolkovon verkostoi-

tumista ja luovaa prosessointia.

Kolmen kuukauden jälkeen Viljakainen tuntee kaikki hankkeeseen palkatut 230 työntekijää. Hyvä verkosto ei kuitenkaan synny nimistä, vaan systeemiälystä, kyvystä hahmottaa vuorovaikutuksellisia kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti.

”Verkko sellaisenaan on pelkkää kohinaa. Jotta siitä saataisiin kaikki teho irti, on keskeistä löytää tilannekohtaisesti oikeat verkon osat, eikä 'omistaa' mahdollisimman laajaa verkostoa”, Viljakainen sanoo.

Verkoston laatua ei mitata pelkällä sen sisältämällä datalla, vaan siinä toimivien ihmisten valmiuksilla ja kyvyillä toimia vuorovaikutuksessa keskenään, myös intuitiivisesti.

Verkossa asuu paljon joutavaa, aikaa syövää ja harhauttavaa informaatiota. Kissanristiäisten ja hännystelijöiden sijaan Viljakainen on kiinnostunut niistä konkreettisista asioista, jotka tuovat arvoa hänelle ja hänen edustamalleen organisaatiolle.

Toisaalta tarpeettomilta näyttävien asioiden seuraaminen ja kommentointi voi kantaa hedelmää yllättävissä yhteyksissä. Hyvässä verkostossa voi olla tyhjäkäyntiä ja juoruiluakin.

Uuden sukupolven eksperteillä työn ja vapaa-ajan ero on sumentunut ja elämää eletään pitkälti verkossa. Verkottuminen älypuhelimilla, kämmentietokoneilla ja muulla teknikalla ei ole nykykuorelle enää valinta vaan itsestäänselvyys. Neuvoo ja vinkkejä voi pyytää hetkessä, ja usein verkostosta satelee nopeita vastauksia.

Viljakaisen mukaan verkosto on nykyään osa työntekijän CV:tä – ja silläkin on hintansa.

Työntekijä itse hyötyy toimivasta verkostosta ja verkostoituneesta työkuultuurista, koska ei ole enää toimipaikkaansa



sidottu vanhojen kaavojen toteuttaja. Hän on mukana jatkuvassa online-prosessissa, joka kommentoi, palkitsee ja kritisoi reaaliajassa.

Työnantaja tai yritys saa vastaavasti käyttöönsä viimeisimmän informaation esimerkiksi markkinoiden odotuksista. Työnantaja pääsee verkostojen avulla ulos norsunluutornistaan bisneksen harmaalle vyöhykkeelle ja sen ulkopuolelle, joissa yhtiön tulos tehdään. Mutta modernistikin johdetut yhtiöt ovat vasta lähtökuopissa uuden toimintakulttuurin sisäistämässä.

”Tulevaisuudessa menestyvät vain ne yritykset, jotka uskaltavat luopua hierarkkisesta johtamismallista. Yhtiön johdon arvo mitataan vain tuloksilla ja kaikki lisäarvo haetaan verkosta”, Viljakainen muotoilee.

Yritysten sisäiset ja ulkoiset raja-aidat siis ryskyvät, kun kommento-ohjauksesta siirrytään kulttuuria, intohimoa ja visioita korostavaan toimintamalliin. Mikä on johdon rooli uudessa, verkostoituneessa yrityskulttuurissa?

”Rakentaa vangitseva visio: vuori jolle kiivetä, luola johon laskeutua, arvoitus joka ratkaista”, **Mårten Mickos** maalailee.

Kalifornian Piilaaksossa lähes kymmenen vuotta asunut ja työskennellyt Mickos on verkostoliiketoiminnan pioneereja. Nykyään Eucalyptus Systems-yhtiötä johtava Mickos toimi pitkään MySQL:n toimitusjohtajana. Mickosin johdolla MySQL kehittyi autotalli-startupista maailman toiseksi suurimmaksi open source -yritykseksi, jonka henkilökunnasta 70 prosenttia työskenteli kotoa käsin 18 eri aikavyöhykkeellä. Vuonna 2008 Sun Microsystems osti MySQL:n miljardin dollarin kauppahinnalla.

”Yhteistä menestyville yrityksille on, että ne rakentavat toistiaan riippuvaisia ekosysteemejä, jotka ulottuvat kauas nii-

den organisaatorajojen ulkopuolelle”, Mickos painottaa. Mickosin mukaan voittajayhtiöiden salaisuus on siinä, että ne osaavat modernia teknologiaa hyödyntämällä sitoa ekosysteemin yhteen tavalla, jossa kokonaisuuden arvo on suurempi kuin tekijöiden yhteenlaskettu arvo.

Viljakainen puhuu mielellään hyperkommunikaatiosta, jossa verkon toimijat hakevat journalistisin keinoin tiedonjyväsia ja näkökantoja, joista uskotaan olevan hyötyä muille.

Tässä toimintamallissa johdon tehtävä on yhdistää tiedonpalaset joukkueen tehtävään ja psykologiaan. Media-analogiaa soveltaen hyvä verkosto ei ole halpa juorulehti eikä rutikuiva asialehti, vaan korkeatasoinen laatutuote, joka kertoo faktat journalistisella kuohukermalla höystettynä.

Verkossa yhteistyötä tekevillä täytyy olla vankka luottamussuhde ja usko toisiinsa. Mickos ei kuitenkaan usko, että avoimuus synnyttää verkossa toimiville yrityksille todellisia tietoturvariskejä. Aidosti salainen tieto osataan lokeroida yrityksissä huolellisesti.

”Avoimuus tavallaan parantaa turvallisuutta. Esimerkiksi avoimeen lähdekoodiin perustuvissa ohjelmistoissa on tietoturvaongelmia huomattavasti vähemmän kuin suljettuun lähdekoodiin perustuvissa”, Mickos sanoo.

Toisaalta Mickos myöntää, että globalisoitunut verkko on altis hyökkäyksille ja niiden vaikutukset eivät välttämättä jää paikallisiksi. Turvallisuusriskiä eivät muodosta koneet, laitteet tai ohjelmisto, vaan verkostossa toimivat ihmiset, jotka tietoisesti tai vahingossa rikkovat turvallisuusmääräyksiä.

Oy Suomi Ab on eräänlainen suuri verkosto, jonka toimintakykyä olisi mahdollista tehostaa kansainvälisessä kilpailussa. Verkostoituvassa maailmassa kukaan ei pärjää yksin, siksi jokaisen suomalaisen velvollisuus olisi auttaa kaveria me-

nestymään kansainvälisesti. Tukemalla ja jeesaamalla muita rakennamme omallekin liiketoiminnalle siltoja kansainvälisille kentille.

Mickos uskoo, että Suomen pitäisi verkostoitua tiiviimmin myös naapurin kanssa. Venäjällä on korkean tason osaamista perustutkimuksessa, mutta sovelluspuolella, tuotteistamisessa ja markkinoinnissa itänaapuri on jälkijunassa kansainvälisestä kehityksestä.

Esimerkiksi Finnnode-verkoston hanke, jonka tarkoituksena on perustaa suomalais-venäläisiä korkean teknologian yhteisyrityksiä Suomen puolelle, on Mickosin mielestä kiinnostava idea.

”Tällaisiin hankkeisiin tarvitaan riskisijoittajia ja bisnesenkeleitä, jotka eivät säikähdä vastoinkäymisiä. Kymmenestä yrityksestä ehkä yksi onnistuu, mutta suhdeluku on sama muuallakin”, Mickos sanoo.

Suomessa on perustettu hallituksen toimesta brändityöryhmä, ja Team Finland -hanke keskittää yritysten kansainvälistymispalvelut. Aktiivisella verkostoitumisella myydään Suomi-kuvaa maailmalla ja tuodaan esille suomalaisten kansainvälistä osaamista. Suomen ongelmat eivät ole kuitenkaan Mickosin mielestä osaamispuolella, vaan asenteissa. Peikkoinamme ovat edelleen käpertyminen, kateus, tasapäistäminen ja onnistumisen pelko.

”Verkottumisnäkökulmasta Suomi on vielä epäkypsä, mutta toisaalta verkostointifilosofiakin tarvitsee ristiriitoja ja asioiden kyseenalaistamista. Varmaa on kuitenkin se, että kansainvälisessä kilpailussa ei voi jäädä lepäämään laakereilleen”, Mickos sanoo.

5 ASKELTA ÄLYKKÄÄN VERKOSTON LUOMISEEN

AVOIMUUS

Laita itsesi vilpittömästi likoon: kysy neuvoa rohkeasti, jaa apua anteliaasti. Muilta ei voi odottaa apua, jos omaa asiantuntemustaan ei ole valmis jakamaan.

LUOTTAMUS

Verkostoituminen ei ole pelkkiä käyntikortteja ja takataskuun kerättyjä sukkeluuksia. Kestävä verkosto syntyy luottamukseen perustuvista ihmissuhteista.

HERKKYYS

Strateginen verkostoituminen ei tarkoita kaikkien mahdollisuuksien häikäilemätöntä hyväksikäyttöä. Kunniota muiden vapaa-aikaa ja yksityisyyttä.

TILANNETAJU

Tunnista oma osaamisesi ja ole aktiivinen tiedon jakamisessa, kun sille on tarvetta. Hyvä verkottuja tunnistaa myös muiden vahvuudet ja taitaa niiden hyödyntämisen.

NÖYRYYS

Ole kiinnostunut muiden tekemisistä, kuuntele mitä ihmisillä on sanottavana ja anna arvoa muiden mielipiteille. Verkostosi on hyödytön, jos olet aina oikeassa.

STATE OF ART

MENSWEAR



Nopea lyö hitaan

Nopea reagointi markkinamuutoksiin, oikein valitut riskit, aktiivinen pitkällä aikavälillä absoluuttista tuottoa tavoitteleva salkunhoito ja järkevä sopimusrakenne ovat menestyksemme salaisuus. Ja koska olemme erittäin suuri sijoittaja itsekkin, on asiakkaillamme pääsy kansainvälisten suursijoittajien tukkumarkkinoille, joille vain harvat Suomesta pääsevät. Jos arvostat vakaampaa tuottoa pitkällä aikavälillä, olemme sinulle oikea varainhoitaja.

www.mandatumlife.fi/rahat

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI



Maailman tylsin vuoristorata

Elämän vuoristoradassa ei voi koskaan tietää, mitä seuraavan nitisevän kurvin takana odottaa. Huimia nousuja ja vatsanpohjasta kirpaisevia laskuja kannattaa kokea mieluummin huvipuistossa kuin oikeassa elämässä.

Teksti: Risto Pennanen * *Kuvat:* Werner Hannappel

Kaino muisteli kauhusekaisen nautinnon ravis- telua englantilaisella Colossus-vuoristoradalla, joka kääntyi 850 metrin matkalla kymmenen kertaa ylösalaisin. Sijoitusmarkkinoilla hän ei olisi halunnut kokea samaa tunnetta. Ei vaikka riskin olisikin pitänyt viehättää nuorta ihmistä.

Colossuksen käännteet tulivat kuitenkin väistämättä mieleen, kun Kaino tutkaili aamulehdestä uutisia sijoitusmarkkinoilta. Ensimmäisellä työpaikalla tienattuja rahoja ei tehnyt mieli hukata finanssikriisin arvaamattomiin pyörteisiin.

”Tavoitteena absoluuttinen tuotto kaikissa markkinatilanteissa pitkällä tähtäimellä”, lehdessä sanottiin. Kaino hyppäsi lupauksen ohitse, tutkaili laskettelijoukkueen menestystä urheilusivuilta ja lopetteli aamiaisen.

Kesken työpäivän mieleen palautui absoluuttinen tuotto. Kaikissa markkinatilanteissa. Mistä on kyse? Ystävämme kuukkeli auttoi nopeasti. Osakepainon kova vaihtelu markkinaodotusten mukana. Huonona aikana osakkeiden osuus sijoituskorista negatiivinen? Noususuhdanteessa osakkeiden osuus yli sata prosenttia salkusta? Nyt meni yli hilseen.

Sitten valkeni. Osakepaino vaihtuu johdannaisilla. Niiden avulla rahat laitetaan nousussa osakevaunuun ja laskussa kokonaan toiselle radalle. Johdannaisilla vaunut voidaan lastata yli sadan ja tyhjentää alle nollan.

Ajatus alkoi kiehtoa. Softatalon suunnittelijana toimivalle Kainolle johdannaiset olivat vieras maailma, mutta salkunhoitajan näytöt olivat kovat. Kainoa miellytti ajatus, että hän voisi valita itselleen viidestä vaihtoehdosta sopivan riskin ja tuoton yhdistelmän. Turvallisesta aggressiiviseen.

Sellaiseen junaan voisi laittaa rahat, vaikka itse menisikin Colossukseen.

NUORELLAKIN KUKKAROLLA PÄÄSEE MUKAAN KYYYTIIN

Absoluuttinen tuotto pyöri yhä enemmän Kainon mielessä. Sitten eteen tuli toinen nimihirviö, kapitalisaatiosopimus. Kuulostaa enemmänkin kroisosten touhulta. Tarvittaisiin varmaankin miljoona euroa alkajaisiksi. Tai jotain sellaista.

Siksi Kaino yllättyi huomattessaan, että maailman tylsin vuoristorata sopii myös nuorelle kukkarolle. Alkuun pääsisi 50 euron kuukausisäästöllä tai 2 000 euron kertasijoituksella. Saman hintaista kuin skootterin pitäminen. Ja sama vapaus valita monien teiden välillä. Sijoituskohdetta ja säästösummaa saattoi muuttaa halutessaan verkkopalvelussa ja tuottoa verotettaisiin vasta sijoitusajan päättyessä.

Nyt hän ymmärsi joskus kuulemansa. Ei tarvitse olla varakas voidakseen sijoittaa, mutta sijoittamisella voi tulla varakkaaksi.

TUORE YRITTÄJÄ KIPUAA ROHKEASTI VAUNUUN JA OTTAA HATUSTAAN KIINNI.

Yrittäjyys oli Kainon vuoristoradalla vuosien haave. Edessä olisi kova kapuaminen uutta nousua pitkin, mutta palkintona voisi olla elämän paras meno. Siksi hän ei epäröinyt tarttua tilaisuuteen, vaikka nykyisessäkin työpaikassa oli reipas kasvu menossa ja oma urakin oli edennyt suurten projektien päälliköksi.

Ison yrityksen taakse jättäminen toi kuitenkin eteen monia uusia huolia varsinaisen yrittämisen lisäksi. Kun pääkonttori oli aiemmin huolehtinut perusturvan kuntoon, piti Kainon ottaa nyt asiat omaan hoitoonsa. Lakisääteinen yrittäjäläke toi toki tärkeän perusturvan, jonka mukaan kaikki lakisääteiset edut lasketaan. Mutta se nyt ei vain näyttänyt riittävän. Ei perheen eikä firman tulevaisuuden turvaamiseen.

Mitä tapahtuisi firmalle, jos Kaino sairastuisi? Vaikka Kaino olikin palkannut pari vastavalmistunutta opiskelijaa firmaan, eivät he voineet korvata häntä asiakastapaamisissa. Siksi parinkin viikon sairausloma näkyisi suoraan kassavirrassa. Entä mitä tapahtuisi, jos Kaino menehtyisi? Tai tulisi pysyvästi työkyvyttömäksi kesken vuoristoradan pisimmän nousun?

Muutama vuosi sitten Kaino oli löytänyt oivan tavan kartuttaa varallisuutta sijoittamalla. Samasta talosta näytti löytyvän Yrittäjän Turva, jonka avulla Kaino voisi varmistaa sekä yrityksen että perheensä talouden äkkinäisten käännteiden varalta.

Yhdeltä luukulta löytyi moniulotteinen ratkaisu, jolla hoituisi henkivakuutus, työkyvyttömyys ja vielä eläkeajan toimeentulo. Henkivakuutusurva ja pysyvä työkyvyttömyysturva auttaisivat kaksosia pahimmassa tilanteessa. Lyhytaikaiseen työkyvyttömyyteen löytyisi oma turva.

Vapaaehtoinen eläkevakuutus antaisi tilaa nauttia elämästä sitten, kun lapset kenties olisivat firman ohjaksissa. Vaikka aika näytti vielä kaukaiselta, oli sitä syytä pohtia jo nyt. Kelpo turva kun kasvaa ajan myötä. Eikä Kaino pannut pahakseen, että vapaaehtoisen eläkevakuutuksen maksut voisi vähentää verotuksessa. Ja mikä parasta, niitä ei laskettaisi palkaksi, jos ne olisivat enintään 8 500 euroa vuodessa.

RUUHKAVUOSINA MUTKISSA KOLISEE, KUN SITÄ VÄHITEN ODOTTAA.

Ei voi olla totta! Aivoinfarkti alle 40-vuotiaalla kaverilla. Kaino istui järkyttyneenä työpöytänsä takana ja yritti soittaa sairaalaan, jonne firman tiiminvetäjä oli edellisiltana viety. Onneksi oli kuulemma saatu ajoissa sairaalaan, ja asiat olivat kohtuullisilla.

Linja piiputti varattua kuten Kainonkin ajatukset, jotka risteilivät Larsista tämän vaimoon ja sitten meneillään oleviin

projekteihin. Tällaisia käännteitä ei tuon ikäisen kaverin elämään pitäisi tulla. Kaino tiesi, että monet kuntoutuvat infarktista mainiosti. Mutta elämä muuttuisi kyllä aikalailla. Edessä olisi ainakin kolmen kuukauden sairausloma ja varovainen paluu normaaliin.

Talous ei ollut nyt ensisijainen ongelma. Silti Kaino kiitti mielessään kollegaa, joka oli aikanaan kiinnittänyt huomion henkivakuutusten tärkeyteen. Kaino ei tosin muistanut aivan tarkkaan, mitä vakuutuksissa sanottiin. Hän muisteli kuitenkin, että ainakin lyhytaikainen työkyvyttömyys, vakava sairaus ja sairauskulut olivat listalla. Ja paljon muutakin. Luojan kiitos, nuo asiat olivat sentään kunnossa, ettei Larsin tarvitsisi taloudesta huolehtia tällaisena hetkenä.

SITOUTUNUT HENKILÖSTÖ PYSYY VAUNUSSA YLÄ- JA ALAMÄISSÄ.

Kainoa harmitti. Tärkeimmän kollegan hyppy kilpailijalle oli paha takaisku juuri tässä vaiheessa, kun moni iso projekti oli käynnistysvaiheessa. Suuret kilpailijat olivat huomanneet, että Kainon firma oli kasvanut yllättävän nopeasti mikrotasolta keskiuureksi peluriksi. Maan parhaiden osaajien houkuttelu oli hyvä tapa heiluttaa kasvuvauhdissa olevaa firmaa.

Tähän tuleen ei kannattanut jäädä makaamaan. Muussa tapauksessa suuret kilpailijat voisivat poimia liian monta avainhenkilöä, mikä puolestaan tietäisi lisää kustannuksia. Voisivatpa jotkut projektinkin vaarantua.

Kun Kaino katsoi peiliin, hän ymmärsi jättäneensä pelikentän liian avoimeksi kilpailijoiden mellastaa. Hyökkäys oli kunnossa, mutta puolustuksessa oli aukkoja. Firman henki oli kyllä hyvä, ja palkatkin kilpailukykyiset. Mutta sitouttamisvälineet olivat yksipuoliset aikana, jolloin suurten kilpailijoiden HR-osastot tarjosivat ammattilaisilleen työntekijäystävällisiä kannustimia.

Kaino näppäili matkapuhelimestaan numeron, josta oli löytynyt ratkaisu kaikkiin mutkiin jo ennen yrittäjyyttä.

Nyt piti löytyä välineet, joilla koko henkilöstö sitoutettaisiin samalle vuoristoradalle. Miksi ihmeessä yritys ei voisi tarjota henkilöstölle samoja verotehokkaita eläkevakuutuksia, joita Kainokin oli käyttänyt jo vuosia? Itsesyytöksiin ei kannattanut vajota, mutta hieman Kainon teki mieli itseään tukistaa.

Ja katso! Tietysti samat tuotteet olivat tarjolla myös työntekijöille. Ryhmäeläkevakuutus tai henkilöstörahasto puolestaan sopisivat avainhenkilöille tai vaikka koko henkilöstölle. Vakuutettavan ryhmän voisi valita myös tehtävänimikkeen, palvelusvuosien tai iän mukaan.

Sopimuksen voisi tehdä niin, että vakuutettava saa säästöt vasta sovitun ajan jälkeen. Näin vuosien aikana kasvava

vakuutusetu sitouttaisi osaltaan ihmiset firmaan. Kaino poh- ti, että tässä tilanteessa henkilöstön vaihtumiskulut olisivat suuremmat kuin eläkevakuutuksen menot. Ja onneksi maksut voisi maksaa yrityksen taloudellisten tilanteen mukaan. Kaino ymmärsi, että edessä oli keino varmistaa, että koko henkilöstö juhlii tulevinakin vuosina samalla vuoristoradalla.

VIIMEISEN RATAKIERROKSEN JÄLKEEN NAUTITAAN ELÄKEPÄIVISTÄ.

Luopumisen tuska raastoi Kainoa, mutta hän oli tehnyt päätöksensä. Takana oli 30 vuotta hienoa yrittäjyyttä. Ei pelkästään ruusuilla tanssimista, vaan myös samppanjaa ja kaviaaria.

Ensi vuonna olisi kuitenkin aika jättää ohjaket vintiöille, jotka olivat hämmästyttävän nopeasti venähtäneet vaippahousuista aikuisiksi. Myös henkisesti. Ymmärsivät onneksi talouden päälle eivätkä kuvitelleet, että raha tulisi taivaasta..

Olivathan kaksoiset tosin vuosien aikana lahjoituksia saaneet, sillä Sijoitusvakuutus oli tuntunut Kainosta hyvältä tavalta lahjoittaa lapsille verotehokkaasti. Ei Kaino mikään veroallergikko ollut, mutta ei hän niitä välttämättä enempää halunnut maksakaan. Siksi hän oli tehnyt myös henkivakuutusratkaisun, joka takaisi lapsille ja puolisolille kelpo korvaukset.

Vaikka yrittämisen mutkat olivat joskus tuntuneet myös turhan jyrkiltä, tunsikin Kaino olleensa onnekas. Terve, onnellisesti naimisissa ja aikuiset, omillaan toiveen tulevat lapset. Nopeasti kasvanut firma ja maan parhaat työntekijät.

Vasta tätä pohtiessaan hän hämmästyti. Koko konkkaronkalle oli löytynyt taloudellinen turva samasta pisteestä. Absoluuttisesti.



MAAILMAN KESYIN VUORISTORATA

Duisburgin eteläpuolella, Heinrich Hildebrand Höhen huipulla kohoaa näyttävän näköinen vuoristorata. Dynaaminen teräsrakennelma halkoo maisemaa tiukoilla kurveillaan, huimilla luupeillaan ja näyttävillä surmankiekkuroillaan. Auringon laskettua vuoristoradan valaistus lisää ennestään vauhdin hurman tuntua. Lähempi tarkastelu osoittaa, että kyseessä onkin tilataideteos, jonka raiteina ovat taidokkaasti muotoillut ja suunnitellut portaat. Tiger and Turtle – Magic Mountain -tilataideteoksen ovat suunnitelleet Hampurissa asuva ja työskentelevä taiteilijapari **Heike Mutter** ja **Ulrich Genth**. Tässä vuoristoradassa ei jarrumiestä tarvita, sillä kävelyvauhdissa vuoristoradan vauhti ei päättää huimaa. Rakennelman huipulta, 45 metrin korkeudelta, aukeaa huikkea näköala ympärillä avautuvaan maalaismaisemaan. www.phaenomedia.org

vs.

Maailman hurjimmat vuoristoradat

Vaikka ihminen ei haluaisikaan rajuja käännteitä talouteensa, höykytys voi olla joskus nautinto. Silloin kannattaa kokeilla seuraavia kyytejä.

MAAILMAN NOPEIN VUORISTORATA.

217,02 km/h. Huippunopeus 2,5 sekunnissa. F1-auton kiihtyvyyden puolet tästä. Ring Racer, Nürburgringin-huvipuisto, Nürnberg, Saksa.

MAAILMAN KORKEIN VUORISTORATA.

139 metriä. Kingda Ka, Six Flags Great Adventure -huvipuisto, Jackson, New Jersey, Yhdysvallat.

MAAILMAN PISIN YLÖSALAINEN OSUUS.

10 kertaa ylösalaisin 850 metrin matkalla. Colossus, Thorpe Park -huvipuisto, Chertsey Surrey, Iso-Britannia.

MAAILMAN JYRKIN VUORISTORATA.

Lasketumiskulma on 112 astetta. Kiihtyvyyden 4 G. Mumbo Jumbo, Flamingo Landin huvipuisto, Malton, Iso-Britannia.

MAAILMAN NOPEIN JA KORKEIN PUUNEN VUORISTORATA.

120 km/h. Korkeus 60 metriä. Colossos, Heide Park -huvipuisto, Soltau, Saksa.

Lähde: Guinness World Records 2011.



Kun kaksinpelistä tuli yksinpeli.

Sanna kompastui ja mursi nilkkansa tavoitellessaan palloa tenniskentällä. Nilkka piti leikata ja korjata metallilevyllä. Onneksi työnantaja oli ottanut Ifin Vapaa-ajan Tapaturmavakuutuksen. Sanna teki netissä vahinkoilmoituksen ja pääsi leikkaukseen seuraavalla viikolla. If korvasi lääkäri- ja leikkauskulut

sekä fysioterapian. Nilkka parani hyvin ja Sanna palasi työhönsä pankkiin. Siitäkös myös työnantaja oli mielissään. Ja Sanna pelaa taas ystävänsä kanssa. Vuoden kuluttua metallilevy poistettiin leikkauksessa, jonka vakuutus korvasi. Mielestämme tämä on korvauspalvelua, joka sujuu niin kuin pitääkin.

Olethan pitänyt yrityksesi henkilövakuutukset ajan tasalla? Soita, tarkista ja voita kylpyläloma.

ARKISIN
klo 8-17 **010 19 16 93**

if.fi/vakuutahenkilosto



Ole huoletta. Me autamme.

Tuottoisa motivaatio



Motivaatio on vienyt ihmisen kuuhun, saanut toiset uimaan Englannin kanaalin yli ja muutamat kiipeämään Mount Everestin huipulle. Se voi myös parantaa työpaikan tuottavuutta.

Teksti: Risto Pennanen * *Kuvat:* Joanna Moorhouse



99

Kaiken lähtökohta on, että ihmisen omat asiat ovat kunnossa.

RISTO KYHÄLÄ
Realia Group



HAASTATTELUKUVAT: GALLERIA FORSBERG Helsingissä, TUUSTIALA: MÄKYVÄT MARIUS HONTTISEN TEKSET VIREÄ YLLÄTÄVÄ PÄIVÄ (KUVASSA), JALANPÄÄT KIVET (SIVULLA 59)

99

Motivaation kannalta on tärkeää ottaa ihmiset mukaan jo asioiden suunnitteluvaiheessa.

NIINA PESONEN
Comptel

” Jos jollain on motivaatio-ongelma, näemme sen heti asiakaspalautteessa ja monissa muissakin mittareissa”, sanoo Realia Groupin toimitusjohtaja **Risto Kyhälä**.

Kyhälän johtamat joukot kamppailevat asiakkaiden sielusta kolmessa kiinteistövälitysketjussa, SKV:ssä, Huom-ketjussa ja Huoneistokeskuksessa. Asunnon ostaminen on useimmille ihmisille elämän suurin kauppa. Muutoksen taustalla on usein syntymä, kuolema tai ero.

Tällaisissa tilanteissa vaaditaan Kyhälän mukaan osaamista, luotettavuutta, joustavuutta ja empatiaa.

”Se on enemmän kuin näiden neljän tekijän summa. Se on niiden tulo. Jos jokin näistä puuttuu, palvelutapahtuma menee huonosti.”

Kyhälä puhuu motivaation ja tuottavuuden mahtavasta yhteydestä arjen kokemuksella. Akateeminen tutkimus tukee kiinteistövälittäjän näkemyksiä. Esimerkiksi Wärtsilän johdotehtävissä työskentelevä **Merja Fischer** todisti hiljattain väitöskirjassaan, että asiakaspalvelupäälliköiden kokemukset työilmapiiristä vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Fischerin väitys perustuu tutkimukseen yhtiön huoltoyksiköissä 38 maassa.

Fischer havaitsi myös, että huoltoinsinöörin henkilökohtainen sitoutuminen ennakoii asiakkaan laatukokemusta.

Motivaatio on tärkeää kaikissa tehtävissä. Monet näkevät kuitenkin, että merkitys on sitä suurempi, mitä enemmän työhön liittyy osaamista ja palvelua. Esimerkiksi työmarkkinajärjestöjen yhteinen ”Tuottavuuden pyöreä pöytä” totesi raportissaan, että yhä suurempi osa työvoimasta työskentelee tehtävissä, joissa yhteistyötaidot ja innostus ratkaisevat työn tuloksen.

Jos näin on, motivaation pitäisi olla keskeinen kiinnostuksen aihe kaikille, jotka pohtivat organisaationsa tai jopa koko Suomen kilpailukykyä. Kansantalouden kannalta onkin huolestuttavaa, että Työolobarometrin mukaan suomalaisten kokemus työn mielekkyydestä on huonontunut viimeiset kymmenen vuotta.

Kansainvälisen työelämävertailun yksi johtopäätös oli, että työelämä ei ole Suomessa muuttunut riittävästi ihmisten toi-

veiden, odotusten ja tarpeiden suuntaisesti, vaikka organisaatioita on uudistettu aktiivisesti. Suomi sijoittuu kehittyvien teollisuusmaiden kärkeen työvoiman osaamisen edistämiseksi. Sen sijaan työn organisointi, johtaminen ja muutoskyky ovat Suomessa keskitasoa ja selvästi työelämän ykkösumaata Tanskaa jäljessä.

Huonon suuntauksen havahduttama työ- ja elinkeinoministeriö asetti syksyllä 2011 tavoitteeksi kehittää suomalaisesta työelämästä Euroopan parhaan vuoteen 2020 mennessä. Tavoitteen toteutuminen vaatii väistämättä täyden pakillisen työkaluja.

Yksi näistä työkaluista on raha. Elinkeinoelämän keskusliiton ja Ernst & Youngin selvitys kertoo, että kasvuyritykset käyttävät tulos- ja voittopalkkioita selvästi muita enemmän. Kehittyneet palkkiojärjestelmät auttavat osajien rekrytoinnissa sekä avainhenkilöiden sitouttamisessa. Ne myös palkitsevat työntekijöitä henkilökohtaisen riskin ottamisessa.

EK:n ja E&Y:n selvityksessä todetaan, että ”kasvuyrityksissä palkitsemisjärjeselmiin on panostettu enemmän kuin verrokkiyrityksissä ja ne nähdään keskeisenä keinona parantaa tuottavuutta.”

Kiinteistövälityksen kaltaisessa myyntityössä tulospalkkio on keskeinen ohjauksen malli.

”Mitä enemmän onnistut, sitä paremmat ansiot saat. Se on tässä työssä sisäänrakennettu tekemisen malli”, sanoo Kyhälä.

Kaikissa tehtävissä työn ja tuloksen yhteys ei ole yhtä suora kuin myyntityössä. Tällaisille työntekijöille Realia Group on rakentanut eläkesäästöjärjestelmän, joka palkitsee ja sitouttaa ihmisiä. Eläkevakuutuksia voidaan räätälöidä lukeuttomilla eri tavoilla niin, että kohteet ja palkkiot osuvat mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeisiin. Esimerkiksi ryhmäeläkevakuutukset voidaan kohdistaa tarkoin valikoituun henkilöstöryhmään, joka voi määräytyä vaikkapa tehtävän, palvelusvuosien tai iän mukaan.

Palkkiojärjestelmien rakentamisessa tärkeintä ja samalla haastavinta on saada ne tukemaan mahdollisimman hyvin yrityksen tavoitteita, jotka ovat kaikilla yrityksillä hieman erilaisia. Joissain yrityksissä esimerkiksi sisäinen kilpailu voi olla hedelmällistä, toisissa se voi synnyttää ristiriitaisia tavoitteita.

Esimiehiltä vaaditaan ihmissuhdetaitoja tiimihengen rakentamiseksi. Parhaat ihmisemme ovat aitoja joukkuepelaajia. Yksinäinen susi ei pärjää tässä työssä.

RISTO KYHÄLÄ

ta. ICT-yhtiö Comptel on päätyntynyt koko henkilöstöä koskevaan bonusohjelmaan.

”Keskeinen arvomme tiivistyy sanaan *united*, mikä on myös bonusohjelmamme nimi. Haluamme kaikkien olevan samassa veneessä. Silloin palkkio tulee, jos onnistumme yhdessä”, sanoo Comptelin henkilöstöjohtaja **Niina Pesonen**.

Raha motivoi kaikkia, vaikkakin toisia enemmän kuin toiset. Esimeriksi Comptelilla on havaittu, että anglosaksisissa maissa raha on tärkeämpi motivointikeino kuin monissa muissa maissa. Selvää on myös, että kukaan ei motivoitu pitkällä aikavälillä vain rahasta, jos muut työhön liittyvät asiat ovat huonossa jamassa. Eivät edes kovimmat myyntimiehet. ”Esimiehiltä vaaditaan ihmissuhdetaitoja tiimihengen rakentamiseksi. Parhaat ihmisemme ovat aitoja joukkuepelaajia. Yksinäinen susi ei pärjää tässä työssä”, korostaa Realia Groupin Kyhälä.

Comptelilla puolestaan on nähty, että ict-alan tekijöille on tärkeää saada työskennellä parhailta mahdollisilla työvälineillä. Myös etätyömahdollisuus ja joustavat työajat ovat tärkeitä motivaattoreita.

”Lisäksi meillä on vahva käsitys, että itse työn sisältö ja työssä kehittyminen motivoivat ihmisiämme erittäin paljon,” sanoo Pesonen.

Tämä on näkynyt myös haastatteluissa, joita yhtiö tekee poislähteville.

”Monet kokevat pääsevänsä jossain uudessa tehtävässä kehittymään uuteen suuntaan, vaikka uusi työ ei toisi asemaan liittyvää promootiota. Itse pidän tätä kaikista tärkeimpänä asi- ana”, Pesonen jatkaa.

Hyvä motivaatio ei välttämättä näy pidempinä työpäivinä ja tomerampina askelina. Pesonen uskoo, että motivaation suurin hyöty tulee innovatiivisuudesta eikä pitkistä päivistä.

”Motivoitunut ihminen voi olla myös kriittinen sen suhteen, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei. Hän ei tee asioita vain siksi että käsketään, vaan hänellä on näkemystä asioista.”

Jos yritysjohto siis haluaa aidosti motivoituneen työntekijän oivalluksia, pitää niille antaa myös tilaa. Tämänkaltaiseen johtopäätökseen tuli myös Merja Fischer väitöskirjassaan. Hän kannustaa johtoa viljelemään muun muassa kunnioitusta ja innostusta sen sijaan, että kontrolloisi ja ohjaisi vain taloudellisilla tavoitteilla.

Innostunut työntekijä on harvemmin myöskään sairauslomalla.

”Meillä on etenkin pitkiä poissaoloja huomattavasti vähemmän kuin tämän kokoisissa yrityksissä yleensä. Motivaatiolla ja poissaoloilla on varmasti yhteys”, uskoo Pesonen.

MOTIVAATIO ON ITSESTÄKIN KIINNI

Henkilöstön motivaatio on pitkälti johdon käsissä, mutta sitä ei voi synnyttää ilman henkilöstön halua. Henkinen neliraajajarrutus pysäyttää parhaankin motivaattorin.

”Henkilöstö ei ole pelkästään vastaanottava puoli. Kyse on koko yhteisön dialogista, jossa jokaisella on roolinsa”, sanoo Comptelin Niina Pesonen.

Aito dialogi nostaa esiin myös ihmisten erilaiset tarpeet. Realia Groupin Kyhälä näkee, että ihmisiä ei pidä tasapäistää liikaa esimerkiksi sanomalla, että työelämä on liian vaativaa. Kiinteistöväilyksessä huiput voivat tehdä neljä kertaa enemmän kauppaa kuin vähiten myyvät.

”Monet ihmiset pitävät siitä, että

heiltä vaaditaan paljon. He saattavat väsyä muuten. Useimmille on kuitenkin tärkeää, että onnistumisia tuodaan päivänvaloon, vaikka onnistumiset olisivat joskus pieniäkin”, Kyhälä sanoo.

Yrittäminen prosentteina

Koonnut: Iina Thieulon

57% kaikista yritysrekisteriin merkittyjen yritysten palkoista maksetaan alle 250 työntekijän yrityksissä. ¹

Epävakaista talousnäkymistä huolimatta **82%** omistajayrittäjistä kertoo olevansa erittäin tai melko tyytyväisiä päätökseensä ryhtyä yrittäjäksi. Vain **4%** vastaajista on tyytymättömiä päätökseen. ²

Yrityksen taloustilanne ei suoraan vaikuta siihen, miten yrittäjäksi ryhtyminen koetaan jälkikäteen. Omistajayrittäjistä **64%** kertoo yrityksen taloustilanteen olevan melko tai erittäin hyvä. ²

Pk-yritysten arviot tämän vuoden talouskehityksestä ovat varovaiset. **41%** arvioi kuitenkin liikevaihtonsa kasvavan. ³

Yrittäjät näkevät taloudellisen tilanteensa kehittyvän lähivuosina positiivisesti. **56%** yrittäjistä uskoo tilanteen paranevan. Kriisivaiheessa olevista yrittäjistä **85%** uskoo seuraavan viiden vuoden parantavan yrityksen taloudellista tilannetta. ²

Yrittäjistä puolet kertoo, että parasta yrittäjyydessä on riippumattomuus ja itsenäisyys. **16%** pitää yrittäjyyden syynä yrityksen perimistä, **14%** yrittäjyyden vapautta ja **11%** työllistymisen vaikeutta. Vain **5%** vastaajista sanoo yrittäjyyden syyksi mahdollisuuden hyviin tuloihin. ²

36% omistajayrittäjistä pitää hyviä ja osaavia ihmisiä yrityksen kannalta kriittisimpinä menestystekijöinä. **23%** pitää menestyksen avaimena kovaa työntekoa ja intohimoa. ²

61% omistajayrittäjistä pitää hyvää työilmapiiriä parhaana keinona varmistaa henkilöstön työpanos. **34%** painottaa vastuunantoa ja **31%** rahallisia palkkioita. ²

Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2010 yrittäjäkatsauksen mukaan **19%** kaikista yrittäjistä oli 15–35-vuotiaita. ⁴

Omistajayrittäjistä **58%** on sitä mieltä, ettei yhteiskunta tue tarpeeksi yrittäjää yrityksen kasvuvaiheessa. ²

Aalto-yliopiston opiskelijoista **49%** voisi kuvitella tekevänsä tulevaisuuden työnantajalleen töitä oman yrityksen kautta. **62%** olisi valmis ottamaan osan palkasta osakkuutena. ⁴

1. Elinkeinoelämän Keskusliitto, Tilastokeskuksen yritysrekisteri 2010. **2.** Mandatum Life. Omistajayrittäjätutkimus 2012. Tutkimukseen osallistui 302 omistajayrittäjää. **3.** Suomen yrittäjät. Yrittäjien tulot ja verot 2012. **4.** Viestintätoimisto Ellun Kanat. Dialogi – Uusi työ on täällä -haastekirja 2012. Kyselyyn osallistui 1704 opiskelijaa.

Maanläheinen **Hallitsijatar**

*Maarit Aarni-Sirviö on nesteessä,
öljyssä ja rahassa marinoitu hallitusammattilainen,
joka pitää jalat tukevasti maan pinnalla.
Hallitusammattilaiset ry:n pääsihteerin tärkein oppi
elämästä on, että sitä ei voi hallita.*



*Teksti: Jaana Rinne * Kuvat: Anton Sucksdorff*





Tuuli on tänään lämmin, koska se on föhn- eli laskutuuli. Se syntyy, kun ilmavirtaus ylittää vuoriston. Nouseva tuuli jäähtyy ja menettää kosteutta. Kuiva ilma ylittää huipun ja lähtee valumaan alas. Laskeva virtaus kuumenee adiabaattisesti, koska ilmanpaine on alempana suurempi.”

Laaja-alaisena hallitusammattilaisena tunnettu Maarit Aarni-Sirviö yllättää selittämällä kevätäättä. Hallitusammattilaiset ry:n pääsihteeri, Wärtsilän ja aikaisemmin muun muassa Ponsseen, Rautaruukin ja Ruotsin Vattenfallin hallituksen jäsen tietää myös, että hiusfööni on saanut nimensä saman termodynamiikasta tutun ilmiön seurauksena.

Kajaanissa syntynyt Aarni-Sirviö oli jo pienenä kiinnostunut ilmiöistä. Tekniikka, fysiikka ja matematiikan harmonia vetivät häntä puoleensa.

”Kiinnostus matematiikkaan oli varmasti osittain perimässä, mutta siihen vaikutti myös matematiikan luonne: sillä selitetään ilmiöitä. Hyvä puoli on myös sen puolueettomuus. Matemaattiset totuudet ovat joko oikeita tai väärä, niissä nainen on yhtä oikeassa kuin mies.

Aarni-Sirviö kävi kesikoulun viimeisen luokan ja lukion Kulosaaren yhteiskoulussa. Ahkeran oppilaan menestystä siivittivät perinteiset perhearvot: koti, uskonto ja isänmaallisuus.

”Olin isänmaallinen ja olen sitä yhä. Kotona korostettiin erityisesti työn tekemisen merkitystä. Meille oli itsestään selvää, että tyttö pystyy samaan kuin poika, opiskelee ja elättää itsensä.”

Tuleva diplomi-insinööri tutustui teollisuuteen kesätoissa Kemirassa, Helsingin Kaupungin Kaasulaitoksella ja fosforihappotehtaalla.

”Me vuorotyöntekijät otimme mittarin lukemat ylös pyörällisen pöydän päällä olevaan kirjaan. Yövuorossa yritimme pysyä hereillä juoksemalla käytävällä, hyppäämällä pöydän päälle ja katsomalla miten pitkälle se liukuu.”

Diplomityön Aarni-Sirviö teki Pekemalle. Nuoren naisen ensimmäinen vakituinen työpaikka oli valtion sataprosenttisesti omistama Neste Oy. Siellä käynnistyi hallitusammattilaiseksi päätyvä menestyksekkäs 30-vuotinen johtajanura petrokemian teollisuudessa.

Aarni-Sirviön tie yhä suurempiin johtajansaappaisiin kävi rehellisen, käytännön insinööriyden kautta.

”Työskentelin käyttöinsinöörinä, käyttöpäällikkönä, tuotantoinsinöörinä ja tehdaspäällikkönä. Täydensin koulutustani Teknillisen korkeakoulun Euro MBA:lla.”

”Hallituksen jäseneksi pääsemiseen ei riitä, että on hyvä tyyppi. Pitää oikeasti tietää asioista ja olla aikaa paneutua yhtiöön ja kokousmateriaaliin.”

TTK:n uusi MBA-tutkinto sisälsi mielenkiintoisia jaksoja Stanfordin ja MIT:n yliopistojen professoreiden koulutuksessa.

”Anglosaksisesta koulutuksesta mieleeni ovat jääneet erittäin kova työtahti ja tiukkuus, samoin väittelyn ja interaktiivisuuden korostaminen. Nämä piirteet nousivat toisella tavalla esille kuin suomalaisessa koulutuksessa. Dialogin merkitys on onneksi myöhemmin huomattu myös kotimaisessa liiketalouden opetuksessa.”

Aarni-Sirviön MBA-lopputyö käsitteli organisaatioiden integroimista. Aiheena oli Nesteen ja Statoilin fuusio, joka seurasi 90-luvun alun lamavuosien jälkeisestä kaupan vapautumisesta.

Vuonna 1994 Aarni-Sirviö siirtyi Nesteen ja Statoilin fuusiosta syntyneen Borealikesen Suomen Business Manageriksi ja myöhemmin Tanskan Business Unit Vice Presidentiksi. Borealisen pääomistaja oli Abu Dhabissa sijaitseva International Petroleum Investment Company. Syöttöaineissa ja olefiiniliiketoiminnassa liikkuvat isot rahat.

Petrokemian teollisuus valmistaa kemian teollisuuden raaka-aineita. Kun maassa on öljyä, mukana on yleensä myös kaasua. Nykyään kaasu hyödynnetään kemian teollisuuden raaka-aineena.

”Öljyä tuottavat maat haluavat kehittää omaa teollisuutta. Teknologiaa ja markkinoita saadakseen ne ovat ostaneet länsimaisia yrityksiä. Borealis kiinnosti Abu Dhabia Suomessa kehitetyn teknologian takia. Hankittuaan osan Borealikesesta maassa aloitettiin oman petrokemian teollisuuden rakentaminen.”

Lähi-Idästä tulevan omistajan myötä Aarni-Sirviö oli mukana kahden ison projektin johtoryhmässä Abu Dhabissa. Toinen oli green field -rakennusprojekti ja toinen Pre feasibility study.

Aarni-Sirviö oli tehtaan teknisessä johtoryhmässä mukana sen käynnistämiseen asti. Hän vietti Abu Dhabissa joskus muutamia päiviä, joskus viikkoja. Vaikka kansainvälisen yrityksen johtaminen oli haastavaa, työ miesvaltaisessa bisneksessä sujui hyvin.

”Oleellista oli asiantuntijuus. Koin myös, että tietyn iän jälkeen sukupuoleen ei kiinnitetä huomiota. Nainen voi olla vain eurooppalainen asiantuntija. Meille opetettiin ennen projektiin siirtymistä islamilaisuuden piirteitä, mutta merkittävää oli myös asioiden tajuaminen itse.”

Aarni-Sirviö kertoo pukeutuneensa aina pitkiin housuihin ja lantion alapuolelle ulottuvaan pitkähihaiseen jakkuun. Hän yritti myös olla hienotunteinen.

”En esimerkiksi koskaan tarjonnut kättä ensimmäisenä. Ramadanin aikana emme nauttineet kokouksissa edes vettä.”

Yhtiön omistusosuuden kasvaessa sopeutuminenkin oli helppoa. Aarni-Sirviölle aika Abu Dhabissa antoi paitsi kokemusta johtajana myös elinikäisiä ystäviä.

”Yksi heistä on Sorbonnessa opiskellut, Bangladeshista ko-

toisin oleva **Dr. Aziz** – harras islamilainen, päänsä ajeleva hajimuslimi.”

Ennen ulkomaille muuttoa Aarni-Sirviö oli ehtinyt päteväytyä kahden tytön ja yhden pojan äidiksi. Äitiysloma ei haitannut huippunaisen tahtia, sillä kolme kertaa äitiyslomalta palaavaa äitiä odottivat yhä mielenkiintoisemmat haasteet ja ylentymismahdollisuudet. Aarni-Sirviö on vaatimaton puhuesaan urastaan.

”Nykyuoret osaavat suunnitella huippu-uraa, minä en osanut. Olin Nesteessä yrityksen kasvaessa ja kansainvälistyessä. Elettiin kasvun aikaa, ja vuodet kuluivat mielenkiintoisten käänteiden seurattessa toisiaan.”

Aarni-Sirviö ehti työskennellä kymmenen vuotta kansainvälisen liike-elämän huipulla, kunnes hänet vuonna 2008 headhuntattiin takaisin Suomeen Rahapaja Oy:n toimitusjohtajaksi.

Paikka oli jännittävä, kuin elokuvista. Vantaan Turvalaakossa sijaitsevalle työpaikalle kuljettiin monen turvaoven läpi. Rahaa tehtiin vuosittain yli miljardi kolikkoo yli neljäänkymmenen maahan, Aasiaan, Etelä-Amerikkaan ja Pohjois-Afrikkaan.

Maarit Aarni-Sirviön mielestä rahan myynti oli mielenkiintoista luottamusbisnestä.

”Kilpailijamme Englanti ja Alankomaat pitivät aikoinaan molemmat siirtomaita, mutta Suomi ei ollut valloittanut muita maita. Suomalainen puolueettomuus, vaatimattomuus ja teknologiaosaaminen hyödynnettiin bisneksessä.”

Jokaisessa Borealiksessa työskennellessään Aarni-Sirviö toimi yhtiön tytäryhtiöiden hallituksissa. Sitä kautta nimi päätyi hallitusten jäseniä etsivien listoille. Vuonna 2011 Aarni-Sirviö valittiin Hallitusammattilaiset ry:n hallitukseen. Tämän vuoden alussa hän aloitti yhdistyksen pääsihteerinä.

Nykyinen työ tyydyttää useassa hallituksessa vaikuttanutta Aarni-Sirviötä.

”Hyvässä hallituskokoonpanossa on erilaisia taustoja, kokemusta ja tärkeimpänä kansainvälisen talouden ymmärrystä.”

Yhdistyksen johtamiseen huippunainen on sukeltanut luonteenomaisella päättäväisyydellään. Luvassa on muutoksia.

”Haluamme yhdessä hallituksen kanssa kehittää hallitusammattilaisuutta siihen suuntaan, että yhdistyksen jäsenillä olisi helposti saatavilla tietoa siitä, mitä heiltä edellytetään. Yritysten hallituksilla on entistä enemmän valvontavastuuta, joten niiden jäsenillä tulee olla ajanmukainen tieto säännöistä ja määräyksistä.”

Aarni-Sirviön mukaan hallituksen jäsenyys on muuttunut. Työskentely on entistä ammattimaisempaa.

”Hallituksen jäseneksi pääsemiseen ei riitä, että on hyvä tyyppi. Pitää oikeasti tietää asioista ja olla aikaa paneutua yhtiöön ja kokousmateriaaliin.”

Hyvän hallintotavan vaatimukset ovat kasvaneet ja sääteley lisääntynyt. Myös sisäpiirikauppoja koskevat säädökset tiukke-

nevat. Lakien ja määräysten asettamat vaatimukset pitää tuntea.

Ensimmäinen listayhtiöiden hyvän hallinnon koodi otettiin käyttöön 2008 ja uusittiin 2010. Aarni-Sirvion mukaan läpinäkyvyys ja tiedotusvaatimukset lisääntyvät myös tulevaisuudessa.

Liiketoimintayhtiön hallituksen jäsenen pitää ymmärtää entistä enemmän globaalia kilpailutilanteesta, liiketoimintaympäristöstä ja uuden teknologian tuomista uhista ja mahdollisuuksista.

”Hallitustyöskentelyssä on tärkeää tajuta, mihin maailma on menossa ja mitä se merkitsee yrityksen kannalta. Siksi tarvitaan ihmisiä, jotka ovat nähneet muutakin kuin kotimaista liiketoimintaa. Yrityksissä täytyy katsoa pidemmälle kuin Aleksanterinkadun päähän.”

Aarni-Sirviö uskoo, että hallitusammattilaisen pitää olla selvillä muun muassa verkon kehittämisestä.

”Mobiilinetin mahdollisuudet paljastuvat vähitellen, päivä päivältä. Minusta tuntuu, että olemme nähneet vasta alun. Yrityksissä ei voi enää olla ihmisiä, jotka eivät kirjoita itse omia sähköpostejaan. Historian tuntemisen lisäksi tarvitaan tuntosarvet tähän päivään.”

Hallitukset saavat tietoa globaalin talouden muutoksista, mutta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tieto on hajallaan ympäri maailmaa. Hyvät yritykset pystyvät pystyssä, vaikka oman maan teollinen rakenne muuttuu.

”Metsäteollisuutta on jo siirtynyt Etelä-Amerikkaan ja tehdasteollisuutta Aasiaan. Vaatteet tehdään Kiinassa, sellu Uruguayssa ja laivat valmistetaan Koreassa. Kiinassa valmistetaan yhä vaativampia tuotteita, ja kiinalaisten matkapuhelinverkot ovat jo Euroopassa.”

Myös Suomi joutuu punnitsemaan vahvuuksiaan uudelleen. Nyt puhutaan luovien alojen ja Finnish designin mahdollisuuksista. Aarni-Sirviön mukaan toimiva teknologia on tärkeää, jos haluaa maailman huipulle vaikkapa muotibisneksessä. Ruotsi on tästä hyvä esimerkki.

”Ruotsalaisilla on nopea design ja nopea seuranta siitä, mikä käy kaupaksi, nopea kaavoitus ja leikkaus sekä valmistusprosessi halpamaissa. Tarvitaan myös nopeaa logistiikkaa. Suurin osa esimerkiksi muodin valmistamisesta on loppujen lopuksi teknologiaa, mutta Ruotsissa osataan myös luovuus ja uusien trendien haistaminen.”

Yksi Aarni-Sirviön vahvuuksia on, että hän pitää uusista, haastavista asioista.

”Yritän löytää vaikeihin asioihin ratkaisun ja tuttuihin uusiin näkökulmia.”

Hän ottaa esimerkiksi taantuman. Sen voi nähdä myös mahdollisuutena.

Talouden epävarmoina aikoina hallitustyöskentelyssä ol-



laan varovaisempia kuin ennen. Yritysostoja harkitaan, asiakkaiden maksukykyä seurataan ja tulevaisuusskenaarioita laaditaan. Riskienhallinnan merkitys kasvaa.

”Yritys toimii periaatteessa samoin kuin yksityinen ihminen tai perhe. Epävarmoina aikoina kannattaa pitää talouskunnossa, ettei joudu pankkien armoille.”

Muutoksiin sopeutuminen ja uuden opetteleminen on välttämätöntä. Kun niihin yhdistyy usko omaan kykyihin ja peräänantamattomuus, aletaan olla Aarni-Sirviön mukaan tekemisen ytimessä.

Myös ihmisen henkisessä elämässä olisi löydettävä harmonia työn ja vapaa-ajan välillä.

”Ajatellaan vaikkapa nuorisoa. Kotona nuoren elämä voi olla niin helppoa, että kovia asioita joutuu etsimään reppu selässä slummista. Mikään ei tunnu miltään, jos kaiken saa liian helpolla. Silloin voi olla vaikea löytää motivaatiota.”

Mikä Aarni-Sirviötä sitten ajaa eteenpäin? Hetken miettimisen jälkeen hallitusammattilainen päätyy uteliaisuuteen ja innostukseen. Molempia on riittänyt.

Toisaalta maanläheinen ajattelu on pitänyt Aarni-Sirviön järjissään elämän kovissa paikoissa. Ase loppuun palamista vastaan on liikunta.

”Liikunnalla olen noussut elämän vastoinkäymisistä. Olen lähtenyt juoksemaan ja saanut voimaa sinisestä taivaasta.”

Myös vanhat ystävät ovat Aarni-Sirviölle tärkeitä. He ovat pitäneet jalat maassa, kun hypeä on ollut ilmassa.

”Kun käyn lukioaikaisen ystäväni kanssa lenkillä ja hän kertoo työstään julkisen sektorin sairaanhoitajana, en ala todella kuvitella itsestäni liikojä.”

HALLITUSAMMATTILAISET RY

on suomalaisten yritysten hallituksissa toimivien foorumi, johon kuuluu yli 300 jäsentä etupäässä suurista ja keskisuurista yrityksistä. Järjestö auttaa suomalaisia yrityksiä menestymään edistämällä jäsentensä ammattitaitoa sekä yritysten hyvää hallitustyöskentelyä ja kilpailukykyä ja vaikuttaa yhteiskunnassa muun muassa lausunnonantajana. Hallitusammattilaiset on verkostoitunut kansainvälisesti ja kuuluu esimerkiksi alan eurooppalaiseen keskusjärjestöön ecoDa:an. ”Yritysten ja markkinoiden kansainvälistyminen ja kasvu tekee hallitustyöstä entistä vaativampaa, haasteellisempaa ja työllistävämpää. Talouden ja strategisten kilpailuolosuhteiden ymmärtäminen on keskeistä. Hyvä hallintotapa ja sääntely pitää osata”, Maarit Aarni-Sirviö kiteyttää yhdistyksen olemassaolon tarkoituksen. www.hallitusammattilaiset.fi, www.ecoda.org

VOIHAN VIIKSI!

Sopisiko sinun kasvoillesi parhaiten huikenteleva *The Winnfield*, määrätietoinen *The Zappa*, tiukka *Copstash Standard* vai muhkea *Old Dutch*? Vai ihan rehelliset kalapuikot? Nyt kasvatetaan omaan tyyliin ja persoonaan sopivat viikset.

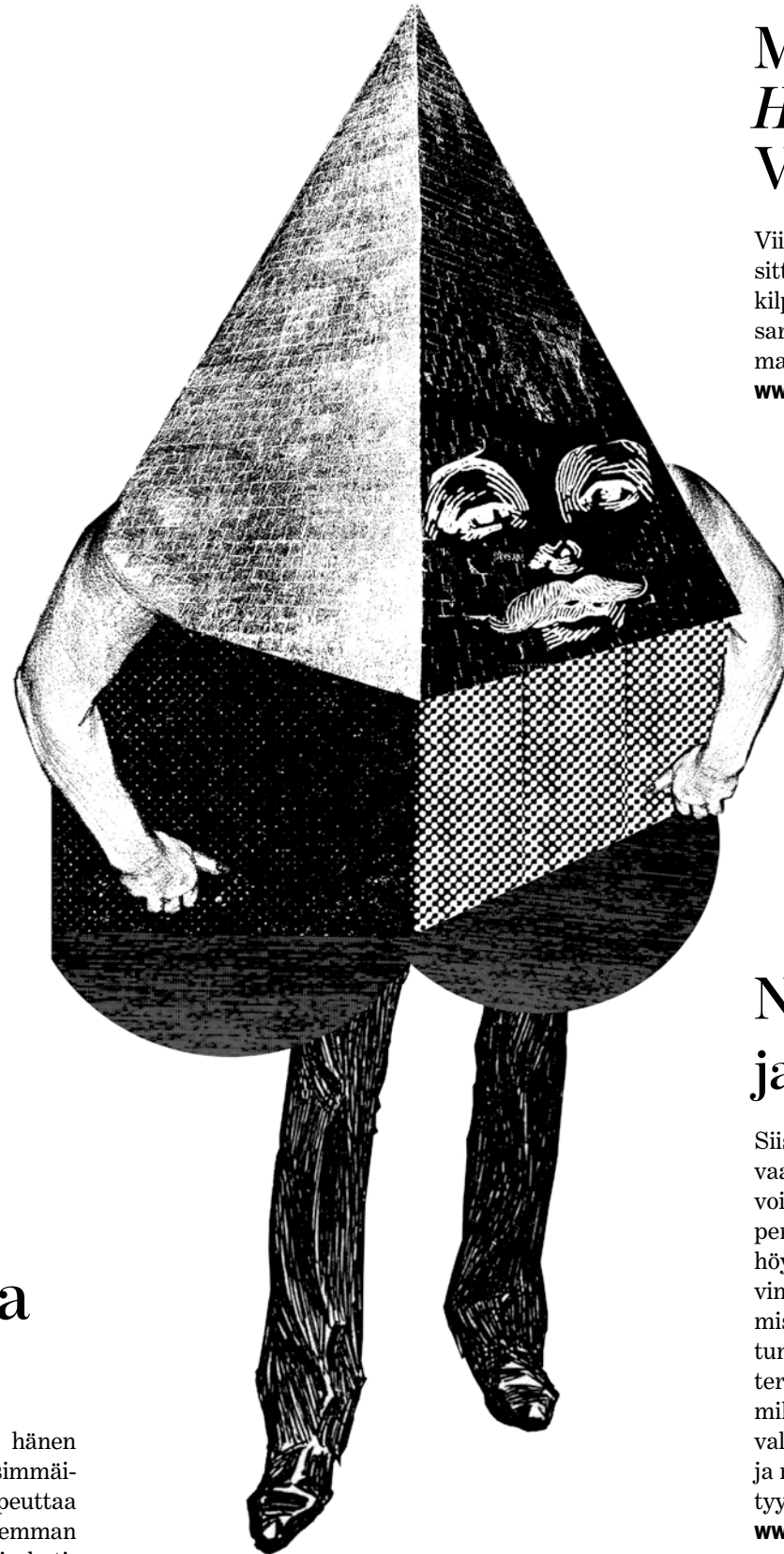
Teksti: Riitta Mettomäki * Kuvitus: Inka Järvinen

3 askelta parran kasvattamiseen

- 1. SITOUDU.** Parranajo on nykyisin normi, joten parran kasvattaminen vaatii luonnetta.
- 2. LOPETA PARRANAJO.** Älä aja partaasi lainkaan ainakaan ensimmäisen neljän kasvatusviikon aikana.
- 3. YLLÄPIDÄ PARTAASI.** Hanki partatrimmeri ja viiksisakset. Pese partasi shampoolla tai saippualla. Viimeistelee ilme viiksikammalla.
www.beards.org

Viiksien oma VITAMIINI

Miehen parta paljastaa kaiken hänen terveydestään. Maailman ensimmäinen viiksivitamiini *VitaBeard* nopeuttaa parran kasvua ja tekee siitä vahvemman sekä ehkäisee ihon kuivumista ja kutinaa parran alla. Toistaiseksi *VitaBeard* toimittaa tilauksia vain Yhdysvalloissa.
www.beardvitamin.com/international



MAAILMAN HIENOIMMAT VIIKSET

Viiksien- ja parranmuotoilun MM-tittleistä on kilpailtu vuosittain vuodesta 1995. Viime vuonna Norjassa järjestetyissä kilpailuissa Juhana Helmenkalastaja vei voiton Dalí-viiksien sarjassa. Seuraavat, kaikille avoimet MM-mittelöt järjestetään marraskuussa Las Vegasissa.
www.worldbeardchampionships.com

NANOTEKNOLOGIAA ja hiukkasfysiikkaa

Siistien ja linjakkaiden viiksien ylläpito vaatii laatuvehkeet. Epätoivotut karvat voi trimmata pois huipputeknologiaan perustuvalla *Zafirro Iridiumilla*. Partahöylä on tehty harvinaisimmista, vahvimista ja teknisesti edistyksellisimmistä materiaaleista, joita ihmiskunta tuntee. Sen valkosafiirista valmistetut terät teroitetaan 5 000 kertaa ohuemmiksi kuin ihmisen hius. Partahöyliä on valmistettu 99 kappaleen rajoitettu erä, ja niiden 100 000 dollarin hintaan sisältyy 20 vuoden teroitus- ja huoltopalvelu.
www.zafirro.com

Vaativatko nerous ja diktatuuri viikset?

Salvador Dalí
Friedrich Nietzsche
Adolf Hitler
Josef Stalin
Albert Einstein
Groucho Marx
Saddam Hussein
Clark Gable
Charlie Chaplin
Frank Zappa
Martin Luther King
Freddie Mercury
Fidel Castro
Jean Sibelius
Hercule Poirot

Oman ONNENSA seppä

Pienenä poikana yksi KARI VOUTILAISEN lempipaikoista oli perhetuttavan KELLOLIIKE KEMISSÄ. Tänään hän kuuluu maailman ETURIVIN kelloseppiin ja valmistaa käsintehtyjä TAIDETEOKSIA, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan PIENEN OMAISUUDEN.

*Teksti: Elna Nykänen Andersson * Kuvat: Esther Michel*



Kari Voutilainen elää ja työskentelee Sveitsin kelloalueella, Môtiersin kylässä.

KARI VOUTILAISEN ammatinvalinta taisi sinetöityä jo 60-luvulla Kemissä, kun hänen isänsä rannekello eräänä päivänä lakasi käymästä. Kelloa lähdettiin koko perheen voimin korjautamaan tuttavien kelloliikkeeseen. Vuosien varrella reissuja samaiseen putiikkiin kertyi useita.

Poika seurasi aina vanhempiensa mukana, tarkkaillen kellojen monimutkaisia koneistoja ja kellosepän pikkutarkkaa työtä. Kotona hän purki ja kokosi uudelleen kaikki moottorit, jotka hyppyisiinsä sai.

"Olin noin neljäntoista ikäinen, kun isä kysyi, mitä haluan tehdä aikuisena. Sanoin, että haluan tehdä jotakin käsilläni ja olla yksityisyrittäjä", Voutilainen kertoo.

Muutama kymmenen vuotta myöhemmin hän istuu autossaan matkalla maailman suurimmille kellomessuille Sveitsin Baseliin. Basel World -messut ovat hänen tärkein markkinointikanavansa. Täällä hän ja 2 000 muuta näytteilleasettaja tapaavat kelloalaa seuraavat toimittajat ja bloggaajat sekä – ennen kaikkea – monet merkittävät asiakkaat.

Ei silti, että Voutilaisen pitäisi kellojaan enää juurikaan markkinoida. Hänen 13 henkeä työllistävä yrityksensä saa jo nyt sanoa ei monille tilauksille, koska Voutilainen ei halua kasvattaa yrityksen kokoa.

Kari Voutilainen on Suomen kuuluisin kelloseppä – ja luultavasti myös menestynein. Hänen ateljeessaan Sveitsin Môtiersissa valmistetaan mekaanisia kelloja, joita kelloharrastajat ympäri maailman ihailevat ja himoitsevat.

Kellot ovat kuitenkin harvojen ulottuvilla. Hinnat pyörivät 50 000–60 000 eurossa, ja vaikka pankkitilillä olisi tarpeeksi katetta, saattaa tilauksesta valmiin kellon saamiseen kulua useita vuosia.

Voutilainen kertoo, että hänen viimeisimmän tilauksensa toimitusaika oli kuusi vuotta.

Mikä kelloissa sitten maksaa? Osittain on kyse korkealuokkaisen tuotteen valmistamiseen kuluva ajasta, osit-

tain kalliista materiaaleista. Esimerkiksi Voutilaisen viime vuonna julkistetun Vingt-8-kellon koneiston suunnitteluun on käytetty vuosia, ja se on tehty joko kullasta tai platinasta. Takakannessa on safirilasi ja ranneke on käsinommeltua krokotiilia.

Voutilainen ja hänen työntekijänsä ovat valmistaneet lähes kaikki kellon osat itse.

"Valmistamme vuodessa 40–50 kelloa, ja ne ovat kaikki käsintehtyjä."

Voutilainen vertaa kelloja autoihin. "Esimerkiksi sarjatuotantomersut ovat makeita ja luotettavia autoja, mutta ne pysyvät aina teollisina massatuotteina. Sitten on autoja, kuten Bentley, jotka räätälöidään ja rakennetaan varta vasten asiakasta varten. Ostoprosessikin on erilainen: tuotteita ei osteta kaupasta vaan tehtaalta, josta valitaan esimerkiksi asiakkaan selkään sopivat istuimet."

Samalla tavalla Voutilainen valmistaa kellonsa, pääosin tilauksesta, asiakkaan toiveiden mukaisesti.

"Tilauksen valmistamisessa pelkäänsä prosessin teknisten mittojen määrittelyyn sekä kuoren ja taulun



99
Asiakkaani ovat Yhdysvalloissa, Euroopassa ja Aasiassa. ikärakenne on 28–88 vuotta ja ammattijakauma markiiseista lakimiehiin, pankkiireihin ja lääkäreihin.



Voutilaisen kotitalon yhteydessä sijaitsee myös ateljee, jossa hän työskentelee (vas. ylh.). Kellomestari osallistuu yhä aktiivisesti kellojensa valmistamiseen. "Pidän työstäni, se antaa minulle tyydytyksen tunteen," hän sanoo (vas.). Parmigianilla työskennellessään Voutilainen oppi hallitsemaan hyvinkin monimutkaisten kellojen koneistot (alh.).





suunnitteluun menee vuosi. Unikkeja töitä ei tehdä muutamassa kuukaudessa.”

Voutilainen opiskeli kelloseppäksi Tapiolan Kelloseppäkoulussa 80-luvun alussa. Heti opintonsa aloitettuaan hän tiesi olevansa oikeassa paikassa.

”Se oli ensimmäinen kerta kun tunsin, että koulu oli minua varten. Eikä sen jälkeen ole koskaan tullut tunnetta, että menisin varsinaisesti töihin. Tämä on paljolti huvia”, hän kertoo.

Ensimmäinen, kolmen vuoden pituinen koulutus ei kuitenkaan tyydyttänyt nuoren kelloseppän tiedonjanoa, ja hän lähti pian valmistumisensa jälkeen jatko-opintoihin Sveitsiin. Siellä hän suoritti arvostetun WOSTEP-kelloseppäkurs-

sin (Watchmaking of Switzerland Training and Education Programme).

”Mitä enemmän oppii, sitä enemmän ymmärtää, kuinka pitkä tämän ammatin historia on. Sveitsissä kelloja on valmistettu jo 400 vuotta. Minäkin halusin tietää enemmän.”

Vuonna 1990 Voutilaiselle aukesi paikka sveitsiläisen kelloseppän Michel Parmigianin palveluksessa. Siellä Voutilainen sai hioa taitojaan erityisesti vanhojen arvokellojen restauroinnissa ja oppi valmistamaan hyvin monimutkaisten kellojen osia.

Parmigianin ateljeessa Voutilaisella vierähti kokonaiset yhdeksän vuotta. Paikka ei ollut hänelle merkittävä vain



Mittatilauskellot ovat huoliteltuja pienintä jokaisista yksityiskohtaa myöten. Kuvassa 2-eight-kello koneiston puolelta (vas. ylh.). Voutilaisen suunnittelema Decimal Repeater ilmoittaa käyttäjälleen tunnit, kymmenet minuutit ja minuutit (oik.ylh.). Ensimmäisen oman kellonsa Voutilainen valmisti vuonna 1994 (vas.alh.). Hopeakuorinen taskukello herätti huomiota ja sytytti unelman oman kellovalmistuksen aloittamisesta (oik.alh.). Käsintehtyjen kellojen keskimääräinen toimitusaika on vuodesta puoleentoista vuotta, tosin viimeisimmän kellon kohdalla vierähti kuusi vuotta (oik.)

työkokemuksen kannalta.

”Tutustuin Parmigianilla 70-vuotiaaseen kelloseppään **Charles Meylaniin**, joka oli oikeastaan jo eläkkeellä. Opin häneltä paljon. Hän oli myös se, joka kannusti minua omien kellojen tekemiseen”, Voutilainen kertoo.”

Ensimmäisen täysin oman kellonsa Voutilainen valmisti vuonna 1994. Taidonnäyte syntyi iltapuhteina, varsinaisen päivätyön päätyttyä. Työpöydän ääressä vietetyt sadat tunnit kuitenkin kannattivat: Voutilaisen hopeakuorinen taskukello, jonka koneiston, kuoren ja osoittimet hän valmisti itse, herätti huomiota ja sytytti unelman oman kellovalmistuksen aloittamisesta.

Voutilainen toimi muutaman vuoden



kelloseppäopettajana ja perusti oman yrityksen vuonna 2002.

”Alku oli sikäli helppo, että tein omien kellojen ohella paljon alihankintatöitä. Olin jo vuokrannut työhuoneen ja hankkinut tarvittavat koneet 90-luvulla. Tunsin tehtaita ja valmistajia, minkä vuoksi sain heti riittävästi asiakkaita. Nykyään minulla on vain yksi alihankintasiakas.”

Kelloteollisuudella on pitkät perinteet Val de Traversin alueella, jossa Voutilainen asuu ja työskentelee. Samalla alueella toimivat muun muassa nimekkäät sveitsiläisyrietykset Parmigiani, Chopard ja Piaget.

Kellojen valmistus alkoi Sveitsissä 1500-luvulla, jolloin maassa vaikuttanut reformistiteologi **Jean Calvin** kielsi korujen käytön ja pakotti kultaseppät ja korujen valmistajat etsimään uusia väyliä ammattitaidolleen. Vuosisadan lopulla geneveläiset kellot olivat jo keränneet mainetta korkeasta laadustaan, ja vuonna 1601 Sveitsiin perustettiin maailman ensimmäinen kelloseppäkilta.

Varsinainen kellojen massatuotan-

to alkoi 1900-luvulle tultaessa, ja rannekellosta tuli suosittu ensimmäisen maailmansodan aikoihin. Vuosisatojen kuluessa kellojen tekniikka kehittyi, ja 50-luvulla mekaanisten kellojen rinnalle ilmestyivät sähkökellot. Kalleimmat kellot ovat kuitenkin yhä mekaanisia eli käsin vedettäviä.

Voutilaisen tunnetuimpiin töihin kuuluvat repeeterit eli kellot, jotka ilmoittavat kellonajan äänisignaaleilla. Kyseessä on perinteisen kelloseppäntöiden taidonnäyte, ja Voutilainen on vakuuttanut kellomaailman omalla keksinnöllään, joka perustuu kymmenen minuutin aikaväleihin.

Tavallisesti repeeterit ovat ilmoittaneet ajan tuottamalla erikorkuisia ääniä tunnin, neljännestunnin ja minuutin kohdalla. Voutilaisen Decimal Repeater, jonka hän esitteli ensimmäisen kerran Baselissa vuonna 2005, ilmoittaa käyttäjälleen tunnit, kymmenet minuutit ja minuutit. Sen lyöntitapa seuraa ajankulun logiikkaa, ja on siten helpommin luettavissa kuin perinteinen repeeteri. Satoja, jopa tuhansia osia käsittävillä

kelloillaan Voutilainen on kerännyt varakkaita asiakaskunnan ympäri maailmaa.

”Asiakkaani ovat Yhdysvalloissa, Euroopassa ja Aasiassa. Ikärakenne on 28–88 vuotta ja ammattijakauma markkiseista lakimiehiin, pankkiireihin ja lääkäreihin”, hän kertoo.

Arabialaisia öljymiljardöörejä tai venäläisiä uusrikkaita joukossa ei kuitenkaan ole. Syy on yllättävän yksinkertainen: kielimuuri.

”Myyn suuren osan kelloistani suoraan, ja esimerkiksi Venäjällä ei usein osata englantia tai ranskaa. Venäläiset hankkivat yleensä kellonsa liikkeistä, ja liikkeet haluavat ostaa 20 kelloa kerralla. Siihen en ole valmis lähtemään. Se on lähes puolet vuosituotannostani”, Voutilainen pohtii.

Vaikka suurin osa maailman ihmisistä kantaa ranteissaan suhteellisen edullisia tai keskikhintaisia kelloja, on käsityönä tehtyjen arvokellojen kysyntä nousussa. Voutilaisen mukaan kellojen valmistuksessa käytetyt, vanhat käsi-



*Kelloteollisuudella on pitkät perinteet
Val de Traversin alueella, jossa Voutilainen
asuu ja työskentelee. Samalla alueella toimivat
nimekkäät sveitsiläisyrietykset Parmigiani,
Chopard ja Piaget.*

työtaidot eivät ole katoamassa ainakaan arvostuksen puutteen takia. Etenkin Sveitsissä ja Japanissa perinteitä kunnioitetaan suuresti.

Tänä päivänä Sveitsissä vallitsee suuri kelloseppäpula, sillä koulut eivät kykene kouluttamaan riittävän monia alan ammattilaisia. Voutilainen peräänkuuluttaa vanhaa kisällijärjestelmää, joka on yhä käytössä esimerkiksi Japanissa.

”Japanissa vanhoja kellomestareita kunnioitetaan ja heiltä halutaan oppia. Meillä on töissä kolmekymppinen japanilainen kelloseppä, joka oli kieltäytynyt työpaikasta, koska hän olisi ollut siellä vanhin.”

Ammattikunnan tulevaisuuden toivot tulevat – ehkä hieman yllättä-

en – suurelta osin Suomesta. Tapiolan Kelloseppäkoulu on maailman arvostetuimpia, ja suomalaiset kelloseppät työskentelevät monien Sveitsin nimekkäimpien kellovalmistajien palveluksessa.

”Tapiolan koulu on maailman ainoa kelloalan ammattikunnan omistama oppilaitos. Toinen poikkeus on Rolexin koulu, jonka omistaa tehdas. Se tuo kouluun positiivisen hengen, koska opettajat eivät ole valtion virkamiehiä. Esimerkiksi Sveitsissä ei olla samalla tasolla, eikä asenne ole sama. Suomessa opettajat ja oppilaat ovat motivoituneita, ja se heijastuu työelämään.”

Takaisin Baselin messuille. Tänä vuonna Voutilainen esitteli yleisölle ensimmäisen erityisesti naisille suunnatun mallinsa, joka on hieman aiempia

malleja pienempi. Muutenkin kellomuoti on Voutilaisen mukaan kulkemassa sirompaan suuntaan.

”Kellomuoti kulkee aaltoliikettä. Viime vuosina muodissa ovat olleet suuret, lähes teelautasten kokoiset kellot. Nyt esillä on enemmän erikoisohuita ja pienempiä malleja”, hän sanoo.

Entä kellomestari itse?

Voutilainen sanoo omistavansa ”jotakin kymmeniä kelloja”, mutta vuosien varrella yhdestä on tullut rakkain.

”No, se on se ensimmäinen taskukello, jonka tein itse. Se vaati aikaa ja ponnistuksia. Mutta siitä tämä koko juttu lähti käyntiin.”

MISTÄ UNIIKKIKELLOT ON TEHTY?

AIKA

Käsintehty kello suunnitellaan asiakasta varten pieniä yksityiskohtia myöten, joten pelkkä suunnittelu voi kestää vuoden. Tilauksesta valmiin kellon saamiseen saattaa kulu useita vuosia.

HINTA

Kari Voutilaisen valmistaman uniikin kellon hinta on 50 000-60 000 euroa. Hinta muodostuu valmistamiseen kuluva ajasta ja ensiluokkaisista materiaaleista, kuten kulta, platina tai krokotiilinnahka.

RÄÄTÄLÖINTI

Käsityönä tehdyssä arvokellosa räätälöityä on lähes kaikki. Teknisten mittojen määrittely ja kuoren, kellotaulun sekä osoittimien suunnittelu tapahtuu tarkasti asiakkaan toiveiden mukaan.

MUOTI

Kellomuoti, joka näkyy myös uniikkikelloissa, kulkee aaltoliikettä. Viime vuosina muotia ovat olleet suuret kellot, nyt suuntaus on sirompaan suuntaan, erikoisohuisiin ja pienempiin malleihin.

PERINTEET

Uniikkikellojen valmistus alkoi Sveitsissä 1500-luvulla, jolloin reformistiteologi Jean Calvin kielsi korujen käytön pakottaen kultaseppät ja korujen valmistajat etsimään uusia väyliä ammattitaidolleen. Kellojen massatuotanto alkoi 1900-luvulla, mutta kalleimmat kellot ovat yhä käsin viritettäviä.



Konstantin Gorbatov



Hjalmar Munsterhjelm

Hallitus luo strategian



Jorma Eloranta

Kirjoittaja on vuorineuvos ja Hallitusammattilaiset ry:n hallituksen jäsen. Hän on Neste Oilin hallituksen puheenjohtaja, toimii mm. Suomisen, Uponorin, Ovakon ja ZenRoboticsin sekä eräiden säätiöiden hallituksissa ja on Gasumin hallintoneuvoston puheenjohtaja.

Hyvä hallinto ja lainsäädäntö ovat kehittyneet aivan toiselle tasolle siitä, kun vuonna 1985 aloitin pörssiyrityksen toimitusjohtajana. Lisääntyneissä säädöksissä on hyvätkin puolensa, mutta vaarana on, että strategiset linjaukset saavat hallitustyössä liian vähän huomiota.

Hallituksen tärkeimpiä tehtäviä on toimitusjohtajan valinnan ja muiden henkilöratkaisujen ohella päättää hallituksen agendasta – siitä, mitä hallitus käsittelee ja pitää tärkeimpänä seuraavien 12 kuukauden aikana. Agendan tulee perustua vahvaan analyysiin yrityksen tilasta ja kilpailukentästä, etenkin sen muutoksista, ja karsia jyvät akanoista. Kaikki asiat eivät ole yhtä tärkeitä.

Ideaalinen agenda sisältää korkeintaan puolen tusinaa asiakokonaisuutta, strategista haastetta. Mikäli hallitus paneutuu strategiaan kevyesti, on vaarana, että pinnalliset, yleisesti hyväksytyt strategiset linjaukset saavat myös hallituksen hyväksynnän. Tällöin ei tehdä todellisia strategisia ratkaisuja kilpailukyvyyn vahvistamiseksi, vaan siunataan huono strategia.

Tyhjät strategiset hokemat, kuten mitakaavaedut, synergiahyödyt ja visiot eivät ole vain riittämättömiä, vaan ne voivat tuhota yrityksen omistaja-arvoa. Varsinkin, jos niitä sovelletaan – usein investointipankkien yllyttäminä – suuriin yritysostoihin ilman syvällistä ymmärrystä todellisista mahdollisuuksista osakasarvon syntymiseen, kilpailukyvyyn parantamiseen ja ansaintapotentiaalinvahvistamiseen.

Hyvä hallituksen jäsen ymmärtää, mikä yrityksen tarjonnassa luo arvoa asiakkaalle ja kilpailuetua yritykselle. Hyvä strategia hyödyntää kysynnän globaalit megatrendit mutta tekee sen ainutlaatuisella tavalla.

Mielestäni hallituksen jokaisessa kokouksessa tulisi käsitellä yrityksen strategian kannalta keskeisimpiä kysymyksiä. Hallituksen ja yritysjohtajan tulee ymmärtää syvällisesti, mikä on yrityksen kilpailustrategia ja mitkä ovat vaihtoehdot sen menestykselliseen kehittämiseen esimerkiksi teknologisten ja asiakaslähtöisten murrosten keskeillä. Luulen, etteivät monet hallitukset tiedä, miksi yksi yritys menestyy muita paremmin toimialalla tai miksei oma

yritys ole alansa kannattavin ja osakkeenomistajalle tuottavin. Jos tietäisi, meillä olisi huikkeasti nykyistä kannattavampia ja arvokkaampia yrityksiä.

Voittoisa strategia ei ole rakettitiedettä, vaan jatkuvasta uusiutumisesta syntynyt ainutlaatuinen tapa toimia ja tuottaa asiakkaalle arvoa kilpailijoita taitavammin. Suurimmat omistaja-arvon lisäykset saadaan usein rakenteellisilla, liiketoimintamalliin kohdistuvilla uudistuksilla, joita kuvaavat termit *re-engineering* ja *business-process transformation*. Ilman ansaintalogiikan perusteellista ymmärrystä vuosien muutosprosesseista jää käteen pannukakku, uusi johto ja liuta asiantuntevia selityksiä. Vaihtoehtoisesti ne toteutetaan puolinaisesti tai jätetään kesken, koska lyhyen aikavälin tulostarpeet ovat helpommin kommunikoitavia kuin strateginen uudistuminen.

Yritys ei tee kunnan voittoa siksi, että sen tulostavoitteet on asetettu korkeiksi, vaan siksi, että strategia ja sen toteutus ovat onnistuneet.

100 SANAA TULEVAISUUDESTA

ANTON SUCSDORFF



Nykyään on mahdollista tilata genograafinen kartta, joka kertoo miten dna:si on matkannut tullakseen sinuksi. Mutta onko meillä mahdollisuuksia tyydyttää tiedonjanoamme ihmiskuntamme tulevaisuudesta? Miltä maailma näyttää, sen lisäksi että nuoria on nykyaavalla liian vähän maksamaan meille täydellisen loppuelämän? Kielitieteilijät tarkastelevat maailman muuttumista suurella mielenkiinnolla. Syrjäytyykö perinteinen englantilainen Intian englannin tieltä? Kuinka pitkään elävät aktiivikäytössä kiinalaisten kalligrafiset kirjaimet? Tietotekniikka siirtää jo Aasiaa latinalaisten aakkosten äärelle. Olisi upeaa kyetä kertomaan, minkälaisilla arvoilla maailma valloitetaan seuraavaksi. Tähän hetkeen tuntuvat sopivan parhaiten avoimuus, suvaitsevaisuus ja ote oman elämänsä tavoitteista. Tämä lehti on esitellyt maailman Mandatum Lifen silmin. Palaamme maailman menoon puolen vuoden kuluttua. Kiitos seurastanne.

Niina Riihelä, päätoimittaja

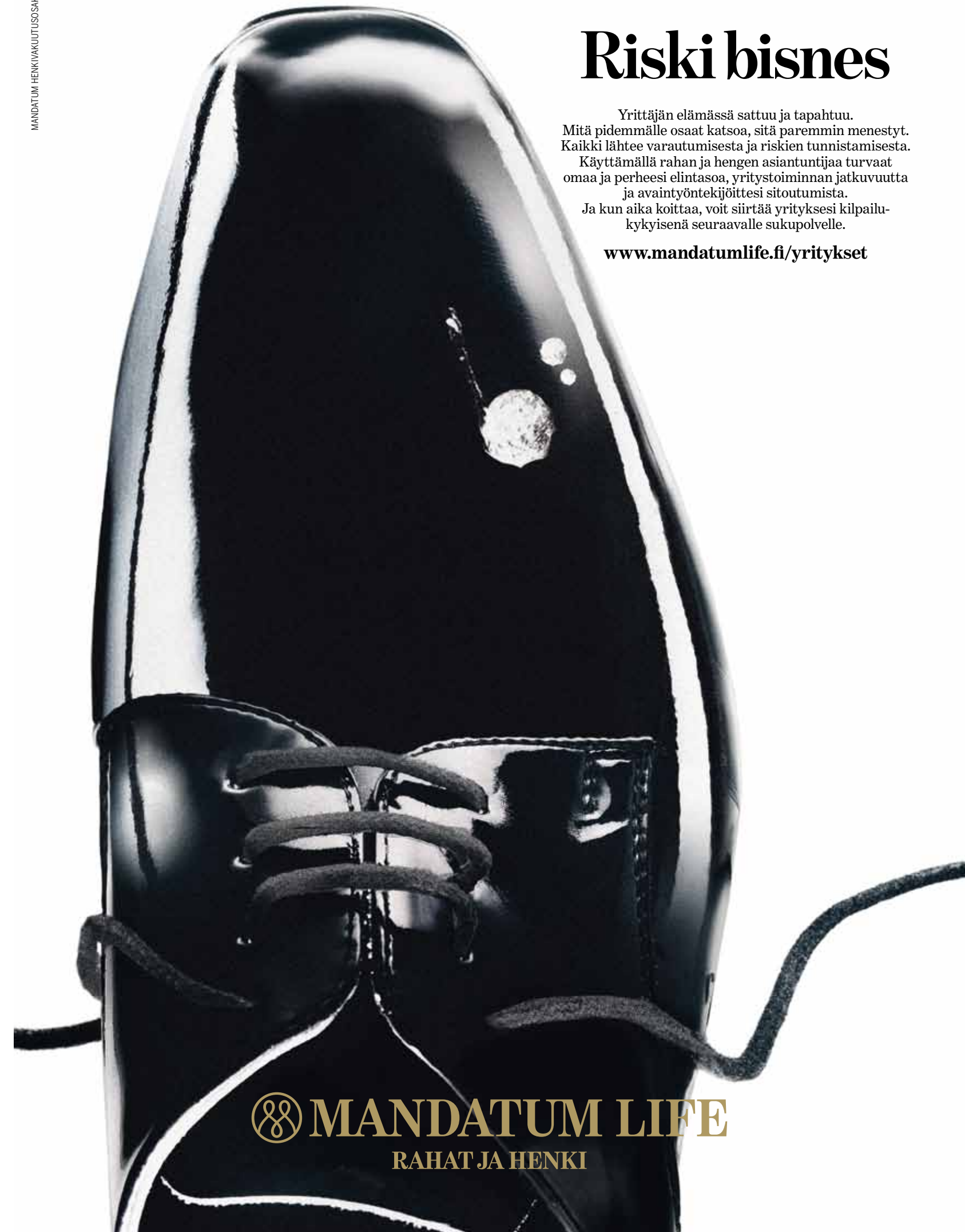


MANDATUM HENKIVAKUUTUSOSAKEYHTIO

Riski bisnes

Yrittäjän elämässä sattuu ja tapahtuu. Mitä pidemmälle osaat katsoa, sitä paremmin menestyt. Kaikki lähtee varautumisesta ja riskien tunnistamisesta. Käyttämällä rahan ja hengen asiantuntijaa turvaat omaa ja perheesi elintaso, yritystoiminnan jatkuvuutta ja avaintyöntekijöittäsi sitoutumista. Ja kun aika koittaa, voit siirtää yrityksesi kilpailukykyisenä seuraavalle sukupolvelle.

www.mandatumlife.fi/yritykset



 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI

BEAUTY IS NEVER JUST SKIN DEEP.



Luksusta, suorituskykyä ja kaunista muotoilua. Voitko enää enempää toivoa? Vakiovarusteisiin kuuluu mm. 8-portainen automaattivaihteisto JaguarDrive -vaihteenvalitsemalla, Jaguar Smart Key –avaimeton käynnistys, 7-tuumainen multimedia-kosketusnäyttö sekä Bi-Xenon-ajovalot ja LED-huomiovalot.

Katso jälleenmyyjät: www.jaguar.fi

JAGUAR XF 2.2 D 54.510,62 €

Autoveroton hinta 41,200 € + arvioitu autovero 13,310,62 € + paikkakunta-kohtainen toimituskulu 600 €. Kulutus- ja päästötiedot: CO₂ 149g/km, EU/Yhd. 5,4l/100km.

JAGUAR