

Lilja, Sandelin & Lindgren

”EI MIKÄÄN LAKI VOI OLLA NOIN HULLU”

Ajatuksia yrittäjäpolvenvaihdosta ja yrittäjyydestä



INBETS

”Ei mikään laki voi olla noin hullu”

Ajatuksia yrittäjäpolvenvaihdoksesta ja yrittäjyydestä

Kari Lilja, Sirpa Sandelin & Sanna Lindgren (toim.)

”Ei mikään laki voi olla noin hullu”

Ajatuksia yrittäjäpolvenvaihdoksesta ja yrittäjyydestä

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Pori

2020

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Sarja D, Muut julkaisut 4/2020

ISSN 1457-0718 | ISBN 978-951-633-316-1 (painettu)

ISSN 2323-8372 | ISBN 978-951-633- 317-8 (verkkojulkaisu)

© (Copyright) Satakunnan ammattikorkeakoulu, Hanse Parlament ja tekijät; kuvat, ellei kuvan alla toisin mainita, Pixabay. Kansikuvan elementit Microsoft Powerpointin kuvakekirjastosta (käytetty Microsoftin tuotteisiin kuuluvien oikeuksien).

Julkaisija:

Satakunnan ammattikorkeakoulu

PL 1001, 28101 Pori

www.samk.fi

Taitto: Kari Lilja

Kannen graafinen suunnittelu ja toteutus: Sanna Lindgren

Paino: Plusprint Oy, Ulvila

Satakunnan ammattikorkeakoulun julkaisut ladattavissa ilmaiseksi:
theseus.fi

Sisällys

Alkusanat	7
INBETS – Innovative Business Transfer Models for SMEs in the BSR.....	10
INBETS, Innovatiivisia malleja liiketoimintasiirtoihin Itämeren alueella (käännös).....	13
Yrittäjäpolvenvaihdos.....	17
Koskaan ei ole liian aikaista.....	20
Mentori – Ei, se ei ole mikään pastilli... ..	23
Tarvitaan sekä älykästä rohkeutta että rohkeata viisautta	26
Miksi jatkajaa ei löydy	31
Onko sukupolvenvaihdos myös sukupuolenvaihdos	35
Yrittäjä – jaa, minäkö.....	39
Seuraa taustapeiliä, mutta älä katso taaksesi	46
Yrittäjyys	50
Aivotoimintaa... Lomallako.....	53
Muuallakin on yrittäjyyttä – uskokaa tai älkää	60
€ntime 2019 – Gdansk, Puola	62
Yrittävät pakolaiset luovat työpaikkoja – Saksassa.....	73
Avoin mieli ja ennakkoluulottomuus innovatiivisuuden peruspilareina	78
Miten voit.....	83
Johtaminen.....	87
Vallatonta vastuuta vai vastuutonta valtaa.....	93
Hallitus – amatöörejä vai ammattilaisia	101
Vastuu annetaan, valta otetaan	108
Ryhmä Rämä, suunta tämä	113

Oikopolku onneen vai synonyymi byrokratialle	123
Strategiaa vai tragediaa	129
Pitkän tavarankäytön takki	133
Ikäjohtamista ikä kaikki	138
Yrittäjän arkea	142
 Rutiinilla vai innostuksella	144
 Syökö etätyö tulosta	149
 Kriisiviestintää vai viestinnän kriisiä	155
 Mistä tunnet sä osaajan	163
 Vaikeina aikoina joustavuus voi pelastaa	168
 Varo itsepetoksen suota	172
 Kun kuulen sanan	178
Loppuviimeks	181
Kirjoittajat	185

Alkusanat

Kari Lilja

”Ei mikään laki voi olla niin hullu!”

Talousjohtajan tai -päällikön tehtävänä on monesti olla eri mieltä toimitusjohtajan kanssa, toimia järjen äänenä joka vetää innostunutta ja intuitioilla toimivaa toimitusjohtajaa takaisin maan pinnalle. Joskus ideat voivat olla niin lennokkaita – etenkin yrittäjä- ja omistajatoimitusjohtajilla – että joudutaan miettimään, ollaanko jo menossa lain toiselle puolelle. Kun tilintarkastaja, talousihminen tai yrityksen lakimies rohkenee epäillä ajatusten laillisuutta tai vero-vaikutuksia, on vastassa usein suuttumus ja hämmästys. Miten joku laki voi estää näin hyvän idean?

Ei mikään laki voi olla niin hullu!

E erityisen paljon näitä ajatuksia on tullut vastaan, kun on mietitty yrittäjäpolvenvaihdosta, yrityksen siirtoa seuraavalle sukupolvelle. Joko perheen sisältä tullee, yrityksestä tai sen ulkopuolelta löytyneelle jatkajalle. Monta kertaa liikkeelle lähdetään liian myöhään, ilman kunnollista suunnitelmaa, kovalla kiireellä ja salamyhkäisesti, etteivät vain toimittajat, asiakkaat ja naapurit aluulla, että yrityksellä menee huonosti.

Suoraviivaiset, äkkinäiset ja nopeasti toteutetut ratkaisut käyvät kuitenkin yleensä kalliiksi. Verojen optimointi, luopujan toimeentulosta huolehtiminen, jatkajan ja yrityksen rahoitustarpeet, piilevän tiedon siirto ja henkilökunnasta ja muista sidosryhmistä huolehtiminen jäävät liian pienelle huomiolle, kokonaan huomiotta, tai sitten huomio keskittyy vain yhteen asiaan. Useimmiten verojen minimointiin.

Jos sopiva ja halukas seuraaja löytyy.

Valitettavan usein yrittäjäpolvenvaihdosten suurin ongelma onkin sopivan seuraajan löytyminen. Perheyryksistä puhuttaessa

ihanteellisin vaihtoehto on luonnollisesti seuraajan löytyminen perheen sisältä, jolloin puhutaan sukupolvenvaihdoksesta. Jos perillistä ei ole, tai jos perillinen tai muu perheen sisäinen taho ei ole kiinnostunut yrityksen jatkamisesta, jatkajaa joudutaan hakemaan perheen ulkopuolelta. Molempiin vaihtoehtoihin liittyy iso joukko selvitettäviä ja sovittavia kysymyksiä ihan siitä ensimmäisestä alkaen: Miten tunnistetaan sopiva ja aidosti kiinnostunut potentiaalinen seuraaja?

Valitettavan usein jatkajaa ei tahdo löytyä.

Ja jos jatkaja löytyykin, siirtoprosessiin liittyy huomattavia riskejä.

Ongelma on tunnistettu EU:n tasolla. Vaikka luotettavia ja kattavia virallisia tilastoja PK-sektorin yrityskaupoista ja yrittäjäpolvenvaihdoksista ei ole, on arvioitu, että Euroopan unionin alueella oli vuonna 2009 23 miljoonaa pientä ja keskisuurta yritystä, joiden osuus koko Euroopan unionin liiketoimista oli 99 %¹, yksityisen sektorin työvoimasta noin 67 % ja uusista työpaikoista noin 80 %.² Vuonna 2018 arvioitiin, että Euroopan unionin alueella vaihtaa omistajaa noin 450 000 pientä ja keskisuurta yritystä. Omistajanvaihdokset vaikuttavat vuosittain noin 2 miljoonaan työpaikkaan.³ Edelleen on arvioitu, että 1/3 Euroopassa tehtävistä sukupolvenvaihdoksista on vaarassa epäonnistua, mikä vaarantaa 150 000 yritystä ja yli 600 000 työpaikkaa joka vuosi.

Suomessa määrät ovat luonnollisesti pienempiä. On arvioitu, että yli 5000 pientä ja keskisuurta yritystä tulee joka vuosi tilanteeseen, jossa yrittäjäpolvenvaihdos olisi tarpeen. Kun kauppoja ja siirtoja tehdään arviolta 2500 – 3000 vuodessa (tarkkoja tilastoja ei ole edes veroviranomaisilla), on selvää, että vaje kasvaa joka vuosi. Jos

¹ https://ec.europa.eu/growth/smes_en

²

http://aei.pitt.edu/12383/1/20100114122130_Eipascope_2009_2_Article3.pdf

³ <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-2.pdf>

seuraajaa ei löydy, edessä on yrityksen toiminnan loppuminen ja työpaikkojen menetys.

Yrittäjäpolvenvaihdoksia edistämään tarvitaan uusia työkaluja. Tarvitaan alustoja, joilla luopujat ja kiinnostuneet ja pätevät seuraajaehdokkaat voivat etsiä toisiaan. Tarvitaan sivustoja, joilla yrittämisestä kiinnostuneet voivat itse arvioida kykyjään ja ominaisuuksiaan, sopivuuttaan yrittäjiksi ja koulutustarpeitaan. Pitää löytää uusia tapoja siirtyä yrittäjyyteen, uusia rahoitusmalleja, jotka ottavat huomioon niin yrityksen kuin luopujan ja seuraajan tarpeet, ja uusia veromalleja, jotka mahdollistavat työpaikkojen jatkuvuuden turvaamisen kohtuullisin veroseuraamuksin.

Yrittäjäpolvenvaihdoksia helpottavia ja edistäviä työkaluja, keinoja ja innovatiivisia työtapoja on pyritty löytämään ja kehittämään Euroopan unionin Interreg BSR -ohjelman rahoittamassa Inbets-hankkeessa (www.inbets.eu).

Tämä kirja on yksi hankkeen tuotoksista. Kirjan kappaleissa pohditaan yrittäjäpolvenvaihdoksia, yrittäjyyttä ja yrityksen johtamista eri näkökulmista. Teksteissä ei välttämättä anneta valmiita vastauksia tai ohjeita, vaan nostetaan esille ajalle tyypillisiä kysymyksiä, joihin jokainen lukija itse saa muodostaa oman näkemyksensä. Kirjan aluksi OTT Max Hogeforster ja Christian Wildt Hanse-Parlamentista esittelevät hankkeen taustoja.

Useimmat teksteistä on julkaistu aikaisemmin osaava Yritys -blogissa (osaavayritys.samk.fi). Inbets-projektin puitteissa kirjoitettujen tekstien lisäksi kirjaan on sisällytetty joitakin KA4HR, WWW&CE, Intact ja Bachelor & Meister -projektien puitteissa kirjoitettuja tekstejä jotka liittyvät yrittäjyyteen ja yritystoimintaan.

INBETS – Innovative Business Transfer Models for SMEs in the BSR

Max Hogeфорster, Dr; Christian Wildt

Innovative SMEs are the backbone of economically strong regions. In the countries of the Baltic Sea Region, SMEs account for over 99% of all enterprises. They generate almost 60% of the EU's GDP and create 70% of all jobs in the Union. As a result of their significant macro-economic impact, their stability is crucial to overall economic growth. Meaning, their unique structure needs to be taken into account, especially in critical times, in particular when the business is passed on to the next generation.

When business owners are reaching the age of retirement the company needs to be transferred. A successful transfer preserves jobs, cluster structures and intellectual and production capital. Each year up to 400.000 companies are transferred in Baltic Sea Region countries. One-third of the estimated transfers are likely to fail. Two third of these failed business transfers are not related to economic reasons. This has fatal consequences; it unnecessarily destroys jobs in prospering businesses and it hinders the economic development of the Baltic Sea Region.

The reason for these failed business transfers are diverse and closely related to the challenges SMEs face during the business transfer. One critical factor is time, as SMEs usually have a smaller planning horizon of 1 to 6 months, but business transfers need to be planned much more ahead. At least 12–36 months are needed for the handover of a company. Thus, the lack of preparation of a business transfer leads to difficulties in finding a suitable successor, securing necessary funds as well as reorganizing the company.

Finding a qualified successor is also challenging. For a company this process is time consuming, needs a lot of planning and expertise. For many SMEs, it is difficult to conduct this process beside the daily business. There is also a widespread lack of entrepreneurs willing to

take over an existing business. Due to the demographic changes, there are also less and less young people, who can lead the companies in the future. It is therefore of utmost importance, that the few potential young leaders are well qualified as entrepreneurs.

Resources and the knowhow for conducting successful business transfers are lacking among many SMEs in Baltic Sea Region countries. The process of handing over the company to a successor is unique and new to many owner-manager and business support organisations. More innovative models for business transfer processes and their planning, especially in eastern countries, are necessary.

The financial expectation of the old owner-manager is frequently hindering the negotiation process, as it is often non-realistic regarding the enterprise value. This complicates the negotiation process with the potential successor. Expertise is missing to conduct an independent valuation of the business.

The INBETS project aims at tackling these challenges by comprehensively elaborating the topic of business transfers in the Baltic Sea Region. It is systematically strengthening the institutional capacity of existing SME business support institutions and raising awareness about the importance of business transfers among political decision makers.

Within the scope of the project, the INBETS consortium developed six different business transfer models facilitating the transfer for the involved parties. For each case, a detailed instruction helps to structure the transfer in the right way. The models cover transfers within the family, to an external entrepreneur, to a former employee or a workers' cooperative and the takeover by another company. The project also concluded six best practice financing models and new innovative strategies for the financing of a business transfers. The models are clearly displayed in a financing kit for business transfers.

INBETS also aims at better preparing business owners for the phase of the transfer. For this purpose, we developed tools that facilitate the transfer. The developed valuation models serve as an independent tool, helping retiring SME owners and potential successor to find a price for the business, fair for both parties. Our knowledge management tool is crucial for preserving important information, contacts and procedures during the transition phase.

An important focus of the project is furthermore the training of business support organizations to increase institutional capacity for backing business transfers in the Baltic Sea Region. A training program for SME consultants was developed, tested, evaluated and finalized that puts these consultants in a position of being able to actively promote and accompany the business transfer of a SME. The personal support before or during transfers that can thus be provided by the trained coaches is of particular importance for the companies.

Raising awareness for the long-underrepresented topic of business transfers in the Baltic Sea Region is one of the key objectives of the INBETS project consortium. New target groups have been identified, their needs examined and ways elaborated to recruit these new target groups as business successors. Covered are female entrepreneurs, employees, immigrants and returning emigrants. Within the strategy program the identification of entrepreneurial potential, an entrepreneurship training, securing the financing of business transfers and a comprehensive service and consulting network for business transfers are covered.

Transnational exchange, best practice transfer and cross-border cooperation, systematically organized and promoted are the key for securing business transfers. The INBETS project puts the topic on top of the agenda and aims to contribute to economic prosperity, securing jobs and promoting entrepreneurship in the Baltic Sea Region.

INBETS, Innovatiivisia malleja liiketoimintasiirtoihin Itämeren alueella (käännös)

Max Hogeфорster, Dr; Christian Wildt

Innovatiiviset pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat taloudellisesti vahvojen alueiden selkärangan. Itämeren alueen maissa pk-yritysten osuus kaikista yrityksistä on yli 99 %. Ne tuottavat melkein 60 % Euroopan unionin bruttokansantuotteesta ja 70 % kaikista työpaikoista unionissa. Pienten ja keskisuurten yritysten vakaus on yritysten merkittävän makrotaloudellisen vaikutuksen vuoksi ratkaisevaa koko talouskasvun kannalta. Tämän vuoksi niiden ainutlaatuinen rakenne tulee ottaa huomioon etenkin kriittisinä aikoina, ja erityisesti silloin, kun liiketoiminta siirtyy seuraavalle sukupolvelle.

Kun yritysten omistajat ovat saavuttaneet eläkeiän, yritys on siirrettävä tai sen toiminta loppuu. Onnistunut siirto säilyttää työpaikat, verkostot sekä henkisen ja tuotannollisen pääoman. Joka vuosi Itämeren alueen maissa tehdään jopa 400 000 yritys- ja / tai liiketoimintasiirtoa. On arvioitu, että kolmasosa siirroista tulee todennäköisesti epäonnistumaan. Kaksi kolmasosaa epäonnistuneista liiketoiminnan siirroista ei liity taloudellisiin syihin. Epäonnistuneilla siirroilla on kohtalokkaita seurauksia: ne tuhoavat tarpeettomasti työpaikkoja menestyvissä yrityksissä ja haittaavat Itämeren alueen taloudellista kehitystä.

Syitä epäonnistuneille yrityssiirroille on monia, ja ne liittyvät läheisesti haasteisiin, joita pk-yritykset kohtaavat siirtoprosessin aikana. Yksi kriittinen tekijä on aika. Pienten ja keskisuurten yritysten suunnitteluhorisontti on yleensä 1–6 kuukautta, mutta liiketoiminnan siirrot on suunniteltava paljon pitemmällä ajajänteellä. Yrityksen luovutukseen tarvitaan vähintään 12–36 kuukautta. Liiketoiminnan siirron puutteellinen valmistelu johtaa myös vaikeuksiin löytää sopiva seuraaja, rahoitusongelmiin ja vaikeuksiin yhtiön uudelleenorganisoinnissa.

Pätevän seuraajan löytäminen on haasteellista. Yritykselle tämä vaihe on aikaa vievä, ja vaatii paljon suunnittelua ja asiantunte-
musta. Monilla pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on vaikeuksia
suoriutua tästä vaiheesta päivittäisen liiketoiminnan ohella. Myös
potentiaalisia yrittäjiä, jotka olisivat halukkaita ottamaan haltuunsa
nykyisen yrityksen, on vaikea löytää. Väestörakenteen muutosten
takia nuorten määrä vähenee: on yhä vähemmän nuoria, jotka
voivat johtaa yrityksiä tulevaisuudessa. Siksi on äärimmäisen
tärkeää, että mahdollisimman moni potentiaalista nuorista
johtajista päteöityy myös yrittäjiksi.

Monilta Itämeren alueen pk-yrityksiltä puuttuu resursseja ja
tietotaitoa onnistuneiden liiketoiminnansiirtojen toteuttamiseksi.
Yrityksen luovuttaminen seuraajalle on ainutlaatuinen tilanne
monille omistajaohjatuille ja yrityksiä tukeville organisaatioille.
Eryityisesti itäisissä Itämeren eteläpuolisissa maissa tarvitaan
innovatiivisempia malleja liiketoiminnan siirtoprosesseille ja niiden
suunnittelulle.

Vanhan omistajan taloudelliset odotukset ja epärealistiset käsitykset
yrityksen arvosta haittaavat usein neuvotteluprosessia ja vaikeut-
tavat keskustelua mahdollisen seuraajan kanssa. Asiantuntemus
yrityksen riippumattoman arvioinnin suorittamiseksi puuttuu.

INBETS-projektin tavoitteena on vastata näihin haasteisiin
käsittelemällä kattavasti Itämeren alueen yrityssiirtoihin liittyviä
kysymyksiä. Hanke pyrkii järjestelmällisesti vahvistamaan nykyisten
pk-yrityksiä tukevien laitosten ja organisaatioiden institutionaalisia
valmiuksia sekä lisäämään poliittisten päättäjien tietoisuutta
liiketoiminnan siirron merkityksestä.

INBETS-konsortio kehitti hankkeen puitteissa kuusi erilaista
liiketoimintasiirtomallia, jotka helpottavat siirtoa mukana oleville
osapuolille. Jokaisessa tapauksessa yksityiskohtainen ohje auttaa
rakentamaan siirron oikealla tavalla. Mallit kattavat perheen sisäiset
siirrot, siirrot ulkopuoliselle yrittäjälle, entiselle työntekijälle tai
työntekijäosuuskunnalle ja siirron toiselle yritykselle.

Hankkeessa saatiin valmiiksi myös kuusi rahoitusmallien parasta käytäntöä ja uusia innovatiivisia strategioita liiketoiminnan siirtojen rahoittamiseksi. Nämä mallit tulevat esille liiketoimintasiirtojen rahoituspaketeissa.

INBETS pyrkii myös valmistelemaan yritysten omistajia varautumaan paremmin siirtovaiheeseen. Tätä tarkoitusta varten kehitimme siirtoa helpottavia työkaluja. Kehitetty arvostusmalli toimii itsenäisenä työkaluna, joka auttaa eläkkeelle siirtyviä pk-yritysten omistajia ja mahdollisia seuraajia löytämään yritykselle molempien osapuolten kannalta kohtuullisen hinnan. Tärkeän tiedon, kontaktien ja menettelyjen säilyttämisessä ja siirtämisessä siirtymävaiheessa auttaa tiedonhallintatyökalumme.

Yksi hankkeen painopisteistä on yrityksiä tukevien organisaatioiden kouluttaminen Itämeren alueen yrityssiirtoja tukevien instituutionaalisten valmiuksien lisäämiseksi. Projektin aikana kehitettiin, testattiin, arvioitiin ja saatiin päätökseen pk-yritysten konsulttien koulutusohjelma, jonka avulla konsultit pystyvät aktiivisesti edistämään ja tukemaan pk-yritysten polvenvaihdoksia ja liiketoimintasiirtoja. Koulutettujen valmentajien tarjoama henkilökohtainen tuki ennen siirtoja ja niiden aikana on erityisen tärkeää yrityksille.

Yksi INBETS-hankekonsortion keskeisistä tavoitteista on tietoisuuden lisääminen Itämeren alueen maissa pitkään aliarvostetusta aihealueesta eli yrittäjäpolvenvaihdoksista ja liiketoimintasiirroista. Uusia kohderyhmiä on tunnistettu, heidän tarpeitaan on tutkittu ja uusia tapoja löydettyjen kohderyhmien rekrytoimiseksi eläköityvien yrittäjien seuraajiksi on kehitetty. Näitä kohderyhmiä ovat muiden muassa naisyrittäjät, työntekijät, maahanmuuttajat ja paluumuuttajat. Strategiaohjelmassa käsitellään yrittäjyyspotentiaalin tunnistamista, yrittäjyyskoulutusta, yrityssiirtojen rahoituksen turvaamista sekä kattavaa palvelu- ja konsultointiverkostoa liiketoiminnan siirroille.

Järjestelmällisesti kehitetty ja toteutettu kansainvälinen vaihto, parhaiden käytäntöjen siirto ja rajat ylittävä yhteistyö ovat avain yrityssiirtojen turvaamiseen. INBETS-projekti nostaa yrittäjäpolvenvaihdokset esityslistoille ja pyrkii lisäämään taloudellista vaurautta, turvaamaan työpaikkoja ja edistämään yrittäjyyttä Itämeren alueella.

Yrittäjäpolvenvaihdos

Kari Lilja

Yrittäjäpolvenvaihdoksessa yritys siirtyy luopuvalta yrittäjältä jatkavalle yrittäjälle. Uusi yrittäjä jatkaa yrityksen toimintaa ja sen kehittämistä. Jos uusi yrittäjä on luopuvan yrittäjän lapsi tai muu seuraavaa sukupolvea edustava sukulinainen, voidaan puhua myös sukupolvenvaihdoksesta.

Yrittäjäpolvenvaihdoksen onnistumisen kulmakiviä ovat

- **Varhainen liikkeellelähtö.** Riittävä aikajänne suunnittelulle ja omaisuuden tai liiketoiminnan siirrolle auttaa välttämään pahimmat verotukseen liittyvät sudenkuopat ja antaa kaikille osapuolille aikaa henkiseen valmistautumiseen.
- **Luopujan toimeentulosta huolehtiminen.** Yrittäjä on usein maksanut itselleen pienintä mahdollista eläkemaksua ja ajatellut, että yrityksestä hän saa sitten eläkkeen myyntivoiton tai muun suorituksen muodossa. Käytännössä tämä ei ole useinkaan mahdollista heikentämättä yrityksen selviytymiskykyä jatkossa. Jos yritys omistaa kiinteistöjä tai muuta omaisuutta, jota voi vuokrata, yksi käytetty mahdollisuus on ollut yrityksen jakaminen, jolloin vuokratuotot muodostavat luopujan elannosta osan.
- **Yrityksen jatkomahdollisuuksista huolehtiminen.** Jatkajan ylisuuret lainanhoitokulut tai perintö- ja lahjaverot joudutaan monesti kattamaan normaalia huomattavasti suuremmilla osingoilla tai palkoilla, jolloin yritykselle ei välttämättä jää varoja korvaus- ja uusinwestointeihin. Sama vaikutus voi olla sopimuksen perusteella entiselle omistajalle maksetulla palkalla tai muulla korvauksella, jolle ei saa vastinetta työpanoksen, toimitilan tms. muodossa.
- **Oikean suuruisen ja hintaisen rahoituksen järjestäminen** sekä yrityskauppaan että jatkavan yrityksen käyttöpääomaksi. Liian kallis tai liian iso rahoitus nostaa yrityksen ja

jatkajan rahoituskustannuksia. Liian pieni voi heikentää yrityksen tai jatkajan maksuvalmiutta.

- **Luopujan ja jatkajan rooleista sopiminen**, etenkin jos jatkaja jää vielä mukaan yrityksen toimintaan. Jatkajan tulee ymmärtää, että vastuu ja sitä myötä myös valta on nyt uudella omistajalla, eikä kaikkea tehdä ”niin kuin on aina tehty”. Uudet ideat ja toisenlaiset tavat toimia auttavat yrityksen kehittämistä ja viestivät myös henkilöstölle ja muille sidosryhmille, että yritys menee eteenpäin.
- **Luopujan ja jatkajan surutyön salliminen**. Molemmilla on edessään iso elämänmuutos, ja erityisesti luopujalla, joka luopuu elämäntyöstään, se tarkoittaa surutyön tekemistä. Myös jatkaja saattaa luopua jostakin aloittaessaan uuden vaiheen elämässään, ja hänelläkin on mielessään paljon asioita, joita täytyy työstää ja pohtia.
- **Asiantuntijoiden käyttäminen koko prosessin ajan** aina suunnittelusta alkaen. Yrittäjillä on usein ”kyllä minä osaan”-mentaliteettia, mutta yrittäjäpolvenvaihdosprosessi on monen elämässä se suurin ja monimutkaisin prosessi, eikä sitä kannata riskeerata ainakaan säästöjen vuoksi.
- **Keskustelukumppani**, mentori, joka kulkee rinnalla, jolla on kokemusta ja näkemystä yrityskauppaprosesseista, ja joka tietää, mitä asiantuntijoita kulloinkin tarvitaan. Olisi hyvä, jos sekä luopujalla että jatkajalla olisi oma mentorinsa.
- **Piilevän tiedon siirtäminen seuraajalle**. Yrittäjällä on paljon sellaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu eikä tallennettu minnekään. Tämän siirtäminen seuraajalle onnistuu parhaiten, jos luopuja ja jatkaja voivat työskennellä yhdessä kohtuullisen ajan ennen vallan vaihtumista. Muitakin keinoja toki on.
- **What-if -suunnitelma** yllättävien tilanteiden ja erityisesti yrittäjän oman pitkäaikaisen sairastumisen, loukkautumisen ja kuoleman varalle. Suunnitelmassa tulee kertoa, kenet yrittäjä toivoisi tilalleen, nimetä tärkeimmät sidosryhmien edustajat ja muut verkostot, joita yrittäjällä

on, kertoa olennaiset yritykseen, tuotteisiin ja toimintaan liittyvät asiat, joita ei ole muualla dokumentoitu.

Seuraavissa kirjoituksissa tarkastellaan suku- ja yrittäjäpolvenvaihdoksia eri näkökulmista ja pohditaan muiden muassa, miksi seuraajaa on nykyään vaikea löytää, mitä virkaa on mentorilla, ja miksi sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen on edelleen monelle ikääntyvälle yrittäjälle vaikea asia.

Koskaan ei ole liian aikaista

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

Suomalaiset asianajajat tietävät, että yksi suomalaisten periytyneistä on jättää testamentin tekeminen viime tippaan. Monesti silloin käy niin, että sitä ei ehditäkään tehdä, tai se tehdään niin myöhään, että tekijän tarkoitusta ja / tai ymmärrystä siitä, mitä hän on ollut tekemässä, voidaan perustellusti epäillä. Tällainen tilanne luonnollisesti rikastuttaa lakimiehiä ja köyhdyttää pesää ja perillisiä.



On paljon halvempaa käyttää asiantuntijoita etukäteen, kuin mennä käräjille.

Yritysten sukupolvenvaihdosten osalta tilanne on usein samankaltainen. Sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toteutukseen ryhdytään vasta, kun nykyinen omistaja ei jaksa, pysty eikä kykene enää hoitamaan yritystään. Pahimpia niin yrityksen kuin omaistenkin kannalta ovat tilanteet, joissa yrittäjä kuolee saappaat jalassa, kuten sanonta kuuluu, eikä yrityksellä ole minkäänlaista suunnitelmaa toiminnan jatkamisesta (Contingency plan / Continuity plan). Jos kukaan mahdollisista jatkajista ei ole ollut mukana toiminnassa, ei tunne yritystä eikä ole saanut osuuttaan hiljaisesta tiedosta, yritys joudutaan useimmiten joko ajamaan alas tai myymään lähes mihin hintaan hyvänsä, jotta pesä saadaan selvitettyä. Perillisten saamat jako-osuudet yrityksestä voivat tällöin

olla minimaalisia verrattuna tilanteeseen, jossa yrityksellä olisi ollut selkeä suunnitelma jatkuvuuden turvaamiseksi (Continuity plan) myös edellä kuvatun kaltaisissa äärimmäisissä tilanteissa.

Muutos on jatkuva olotila.

Elämme jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, jossa mitä tahansa voi tapahtua. Siksi koskaan ei ole liian aikaista varautua niin sujuvaan ja hallittuun sukupolven vaihdokseen kuin erilaisiin kauhuskenaarioihinkin. Varautuminen alkaa ”mitä jos” kysymyksillä, erilaisten tilanteiden ja mahdollisten jatkajien tunnistamisella ja tilanteisiin sopivien suunnitelmien laatimisella. Hyvä on myös tunnistaa ja listata osaaminen ja tietämys, joita kunkin vaihtoehdon toteutuessa tarvitaan yrityksen ja jatkajan avuksi.



Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti.

Yrittäjä on uransa aikana saanut paljon kokemuksia, näkemyksiä ja tietoa yrityksensä toiminnasta, alasta, asiakkaista, toimittajista, tuotteista ja raaka-aineista. Tuota tietoa ei aina ole dokumentoitu, eikä yrittäjä aina edes itse tiedosta omaavansa jotain erikoista tietämystä. Hän vain tietää ja toimii. Samoin on kokeneiden ja osaavien työntekijöiden laita. Tämä hiljainen tai piilevä tieto (Tacit knowledge) olisi syytä saattaa näkyväksi, dokumentoida, viimeistään osana jatkuvuuden turvaamiseksi tehtävää suunnittelua.

Suunnitelma auttaa varautumaan.

Suunnitelman tekeminen ei ole helppoa. Onnistunut, toimiva ja mahdollisimman monta vaihtoehtoa kattava suunnitelma ei synny hetkessä. Eikä yksin. Yrittäjä tarvitsisi monenlaisia keskustelukumppaneita, joiden kanssa hän voisi vaihtaa mielipiteitä. Tilintarkastaja, kirjanpitäjä, juristi, kenties jopa pankinjohtaja, vain muutamia esimerkinomaisesti mainiten. Potentiaalista seuraajaa unohtamatta. Monikaan näistä ei kuitenkaan mielellään keskustele vain keskustelun iloksi. Useimmat haluavat myydä palveluaan. Saada vastikkeen niistä tunteista joita keskusteluun ja suunnitelmaan uhrataan. Yrittäjä saattaa loukkaantua tästä kunnes – toivottavasti – muistaa, ettei hänkään mielellään ilmaiseksi myy omaa osaamistaan, aja kaverikyytejä tai koneista jonkun harrastehilavitkutinta. Lisäksi vastenmielisyyks maksullista konsultointia kohtaan saattaa toimia ajoissa tehtyä onnistunutta suunnitelmaa vastaan kahdessakin mielessä. Suunnittelun käynnistämistä lykätään kulujen pelossa, tai sitten suunnitelmat lyödään lukkoon liian varhaisessa vaiheessa, ilman kunnollista puntarointia, koska niistä on jo maksettu.

Elämme maailmassa, jossa muutos ja epävarmuus ovat jatkuvia olotiloja. Suunnitelma ei surmaa ketään eikä siirrä ketään eläkkeelle, mutta turvaa onnistuneen sukupolvenvaihdoksen ja jatkuvuuden, myös silloin kun jotain odottamatonta tapahtuu. Koskaan ei ole liian aikaista aloittaa jatkuvuuden turvaamista. Mutta nyt voi olla jo liian myöhäistä.

Mentori – Ei, se ei ole mikään pastilli...

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

Eikä liioin mikään kaukaasialainen tori. Mutta toisaalta mentorilla (mentor) ei ole oikeastaan mitään muutakaan tarkkaa määritelmää – tai määritelmiä on yhtä monta kuin määrittelijöitä. Kun pitäisi kuvata mitä mentorointi on, voikin olla helpompaa kertoa, mitä se ei ole. Mentorointi ei ole valmennusta. Siinä, missä valmentajalla (coach) ja valmennettavalla (coachee) on selkeä päämäärä, mihin valmennettava pyrkii valmentajan ohjauksessa ja opastuksessa ja siten tavallaan alisteisena valmentajalle, mentori ja mentoroitava (mentee) kohtaavat toisensa tasa-arvoisina yksilöinä ja valmiina oppimaan toisiltaan.



Mestarin ja kisällin suhteessakin on paljon mentorointia.

Kokemuksen siirtoa,

Hyvä esimerkki mentorisuhteesta, jota harvoin edes tunnustetaan sellaiseksi, on työpaikalle tulevan uuden työntekijän ja hänen opastajakseen valitun kokeneemman työntekijän välinen vuorovaikutus. Nuorempi työntekijä oppii vanhemmalta yrityksen käytännöt, materiaaliin liittyvät niksit, eri asiakkaiden erikoispiirteet jne., mutta toimivassa mentorisuhteessa myös mentori – ja sitä kautta koko

organisaatio – voivat oppia uudelta tulokkaalta uusia tapoja tehdä asioita. Nuoret ovat monesti paremmin perehtyneet uuteen teknologiaan. Esimerkiksi sosiaalinen media on tullut monissa yrityksissä käyttöön nuorten työntekijöiden, joskus jopa harjoittelijoiden välityksellä. Hyvä mentori onkin ennakkoluuloton ja valmis oppimaan uutta. Hän ei pidä omia toimintatapojaan ainoina oikeina eikä jyrää tulokkaan ehdotuksia.

Nuoren ammattilaisen rinnalla kulkeminen, urasuunnittelu ja urakehityksen ohjaaminen sekä nuoren yrityksen ja yrittäjän matkassa taivaltaminen ovat viime aikoina yleistyneitä mento-roinnin käyttökohteita. Näissä mentori ei useinkaan ole missään työ-tms. suhteessa mentoroitavaan, tämän työnantajaan tai yritykseen, eikä mentori yleensä saa tai ota korvausta ajastaan – kahvia ja satunnaisia lounaita lukuun ottamatta. Kun mentori keskustellessaan kuitenkin väistämättä saa tietoonsa yritys- ja henkilökohtaisia salaisuuksia tai ainakin luottamukselliseksi katsottavaa tietoa, on mentorin, mentoroitavan ja tämän työnantajan tai yrityksen välisen luottamuksen oltava kunnossa. Hyvä mentori onkin puolueeton eikä hänellä ole eturistiriitoja edellä mainittujen tahojen kanssa. Hän on kokenut, nähnyt elämää ja häneen voi luottaa.

Luopumisen tuskan jakamista,

Paitsi yrittäjyyden alkutaipaleella, voi mentorin käyttö olla hyväksi tai jopa tarpeen myös yrittäjyyden loppumetreillä, sukupolvenvaihdoksen ja yrityksestä luopumisen aikana. Yrityksestä luopuminen on usein vaihe, jossa tunteet ottavat vallan. Silloin yrittäjä tarvitsee keskustelukumppania, joka osaa erottaa tunteet ja asiat, pystyy avaamaan yrittäjälle uusia näkökulmia ja kykenee kertomaan, kenen puoleen yrittäjän tulisi missäkin kysymyksessä kääntyä. Mentorin ei tarvitse itse olla sukupolvenvaihdosten ja yrityskauppojen asiantuntija, mutta yrittäjän sopeutumisessa eri vaiheissa auttaa, jos hänen keskustelukumppaninsa on itse ollut mukana vastaavissa projekteissa ennen ja tietää missä kulloinkin mennään.



Mentori on ennen kaikkea kuuntelija ja kanssakulkija.

Ja kaikkea siltä väliltä.

Hyvä mentori onkin vähintään ennakkoluuloton ja valmis oppimaan uutta. Hän ei pidä omia toimintatapojaan ainoina oikeina eikä jyrää mentoroitavan ehdotuksia. Mentorin tulee olla puolueeton eikä hänellä saa olla eturistiriitoja mentorointitilanteeseen liittyvien tahojen kanssa. Hän on kokenut, nähnyt elämää ja häneen voi luottaa. Mentori on keskustelukumppani, joka osaa erottaa tunteet ja asiat, pystyy avaamaan uusia näkökulmia ja kykenee kertomaan, kenen puoleen mentoroitavan tulisi missäkin kysymyksessä kääntyä. Mentorin ei tarvitse itse olla kaikkien alojen erikoisasantuntija, mutta mentoroitavan sopeutumista eri tilanteissa voi auttaa, jos mentori on ollut mukana vastaavissa tilanteissa ennen ja tietää missä kulloinkin mennään. Useimmiten kuitenkin riittää, että mentori on ennakkoluuloton ja rohkea, kuunteleva ja luotettava, tolkun ja maltin ihminen.

Tarvitaan sekä älykästä rohkeutta että rohkeata viisautta

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija

Trooppisen Hampurin kostean kuumalla lentoasemalla sen huomasin: Olen tullut vanhaksi. 4 päivää + 30 asteen lämmössä sai hien valumaan, suun kuivumaan ja lihakset krampaamaan – riippumatta siitä, kuinka hyvin olin yrittänyt ylläpitää neste- ja suolatasapainoa. Vielä jokunen vuosi sitten olisin vain nauttinut lämmöstä, jonka kaltaista Suomessa ei montaa kertaa kesässä saa kokea, joskus ei edes koko kesänä.



Kosteus ja lämpö...

Ars longa, vita brevia.



Vuodet vierivät...

Oman ikääntymisen myöntäminen on monelle kova pala. On vaikea tunnustaa, ettei ole enää yhtä kaunis tai komea, vahva, kestävä ja ketterä kuin nuorena. Mutta monesti iän myötä karttunut kokemus ja kokemuksen mukanaan tuoma viisaus ja varovaisuus ovat

vähintään yhtä arvokkaita kuin meidän kulttuurissamme kovin yliarvostetuilta tuntuvat nuoruus, kauneus ja rohkeus – yhteen liitettynä.

Hampurissa olimme BSR- ja Erasmus+ -rahoitteisten hankkeiden työkokouksissa. Yksi näistä hankkeista on INBETS, jonka puitteissa normaalin työkokouksen lisäksi järjestettiin myös XIV Hanseatic Conference -konferenssi, jonka aiheena olivat pienten ja keski-suurten yritysten sukupolvenvaihdokset Itämeren ympärysvaltioissa. Yksi sukupolvenvaihdokseen liittyvistä ongelmista tuntuu olevan saman kaltainen eri puolilla Eurooppaa: Yrittäjät eivät aloita

sukupolvenvaihdoksen suunnittelua ennen kuin todella huomaavat olevansa jo ikäihmisiä.

Aloita ajoissa!

Ja silloin saattaa jo olla monessakin mielessä liian myöhäistä tai ainakin kiire. Perilliset ovat ehkä luoneet omat uransa eivätkä ole kiinnostuneita perheyrittäjien jatkamisesta. Vanhemman sukupolven kantapään kautta oppima varovaisuus liiketoiminnassa on voinut johtaa siihen, että yritys ei ole seurannut aikaansa. Tuote tai palvelukonsepti on ehkä jäänyt jälkeen tai käynyt tarpeettomaksi, kalusto on vanhentunutta eikä yritystä ole muutenkaan kehitetty viime vuosina. Kuka sellaista haluaisi jatkaa? Tai sitten on vain jääty paikalleen junnaamaan vanhojen asiakkaiden varaan. Toiminta saattaa olla kannattavaa, mutta kauanko vanhat asiakkaat, uskollisetkaan, jatkavat omaa toimintaansa. Epävarmuus lisääntyy ja vaikeuttaa sekin omalta osaltaan jatkajan löytymistä.



Jos tuttu työkalu tuntuu aikansa eläneeltä, on todennäköisesti itsekkin aika iäkäs.

Älykäs vai viisas?

Vanhuus on viisautta. Mutta minkälaista viisautta? Yksi parhaista viisauden määritelmistä, jonka olen kuullut, sanoo, että älykäs selviää nokkelasti paikoista, joihin viisas ei joudukaan. Inbets -projektin tavoitteena on löytää innovatiivisia – siis älykkäitä (?) – ratkaisuja sukupolvenvaihdosten edistämiseen Itämeren ympärysvaltioissa. Viisain ratkaisu olisi tietysti sellainen, jossa ei tarvitsisi turvautua erilaisiin tukeviin ja edistäviin toimenpiteisiin, vaan sukupolvenvaihdos tapahtuisi luonnostaan, ajoissa aloitettuna, hyvin suunniteltuna ja yrityksen liiketoimintaa tukevana ja kehittäväenä jatkumona.

Se vain edellyttäisi, että uskaltaisimme myöntää oman kuolevaisuutemme. Viisaus on siis myös rohkeutta. Rohkeutta tunnustaa elämän tosiasiat. Kukaan meistä ei nuorru.

Mutta tarvitaan jotain muutakin.

Tutkimusten mukaan pienten ja keskisuurten yritysten johtamismalli on hyvin usein patriarkaalinen. Sanalla on huono kaiku etenkin silloin, kun sillä kuvataan johtamistyyliä, mutta samalla ilmaisulla voidaan kuvata kahta täysin erilaista ajattelu- ja toimintatapaa. Parhaimmillaan patriarkaalinen johtamistyyli on samalla kertaa vaativaa, tukevaa ja kannustavaa, perheestä, työntekijöistä ja heidän perheistään – ihmisistä – välittävää ja huolehtivaa. Pahimmillaan se voi olla autoritaarista oman erinomaisuuden korostamista, muiden väheksymistä ja toisten saavutusten nollaamista, alistamista ja henkilöiden mitätöimistä henkilöinä.



Ei vain kirjoista vaan elämällä...

Valitettavasti tutkimusten mukaan (esim. Cicellin & al., 2015 ⁴) huomattavaa osaa pk-yrityksistä johdetaan ainakin osittain jälkimmäisellä tyylillä. Vaikka ulkopuolisia arvostettaisiinkin, tukea ja luottamusta ei riitä sinne, missä sitä eniten kaivataan: omalle perheelle, jälkeläisille ja toivottavasti tuleville yritystoiminnan jatkajille. Monet haastatelluista yrittäjäperheen jälkeläisistä, jotka ovat kieltäytyneet jatkajan roolista, ovat sanoneet syyksi juuri sen: Eivät halua lapsilleen samaa lattiamatonta osaa.



Lapsi tai ainakin lapsuus saattaa kadota yrittäjäperheen arkeen.

Muuttuvat laulut vuosien myötä, vaan...

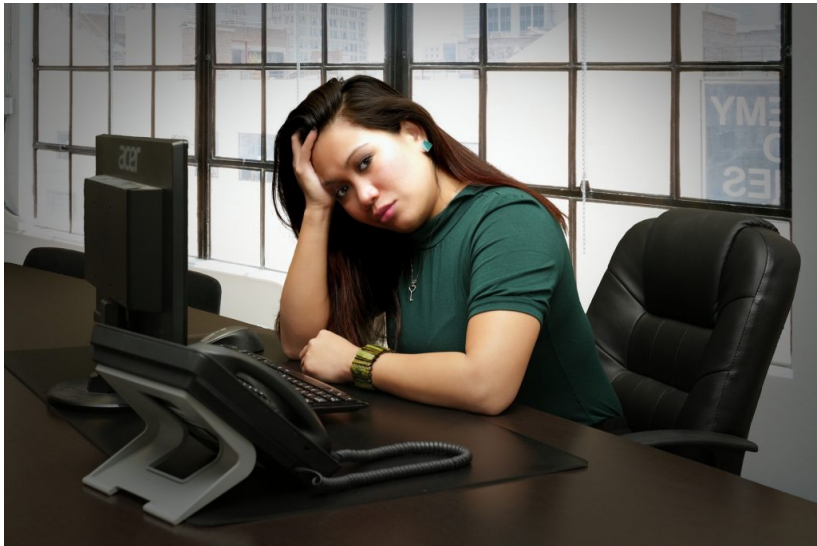
Viisautta onkin myös ymmärtää, että ajat muuttuvat, eikä kaikkea voi, tarvitse eikä saa tehdä iän kaiken samalla tavalla vain siksi, että näin on aina tehty. Viisautta on osoittaa luottamusta muihin, arvostaa heitä ja tukea heitä pyrkimyksissään, vaikka ei aina niitä ymmärtäisi tai hyväksyisikään. Kun potentiaalinen seuraaja näkee,

⁴ Mariavittoria Cicellin, Donata Mussolino, and Riccardo Viganò: Gender diversity and father–daughter relationships: understanding the role of paternalistic leadership in family firm succession; in *International Journal of Business Governance and Ethics* 2015 10:1, 97-118

että häntä arvostetaan eikä yritetä pakottaa muottiin, voi olla paljon helpompi omaksua seuraajan rooli – se oman näköinen ja oloinen.

Jokainen sukupolvi ansaitsee – ja tarvitsee – luvan olla erehtyväinen.

Isäni oli tyyliltään hyvin patriarkaalinen termin autoritaarisessa merkityksessä, ja kun sen yhden kerran, kun pystyimme keskustelemaan asioista vuosikymmeniä myöhemmin, kysyin, miksi hän oli toiminut niin kuin toimi, hän vastasi, ettei halunnut omien lastensa tekävän samoja virheitä, joita hän oli tehnyt. Emme me sitten tehneetkään. Teimme paljon pahempia, koska emme voineet kysyä neuvoa tai pyytää apua silloin, kun se olisi ollut todella tarpeen. On suurta viisautta ymmärtää, että jokaisen sukupolven on tehtävä omat virheensä, väistyä taustalle ja olla valmis auttamaan ja tukemaan silloin, kun sitä tarvitaan.



Jokainen tekee virheitä. Älykäs oppii virheistään ja viisas antaa muidenkin oppia.

Yritystoiminta tarvitsee sekä nuoruuden älykästä rohkeutta että vanhuuden rohkeata viisautta.

Miksi jatkajaa ei löydy

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja; Sanna Lindgren, projektityöntekijä

Inbets-projektimme puitteissa olemme keränneet sukupolvenvaihdosesimerkkejä Suomesta ja muut projektiin osallistuvat yliopistot ja korkeakoulut kukin omista maistaan. Tapauksia lukiessa ja analysoidessa kiinnittyy huomio muutamaankin yksityiskohtaan, joista osa on kaikille tai ainakin monille maille yhteisiä, osa maa-kohtaisia. Yksi monille maille yhteinen piirre on perheen piiristä tulevan seuraajan löytymisen vaikeus.

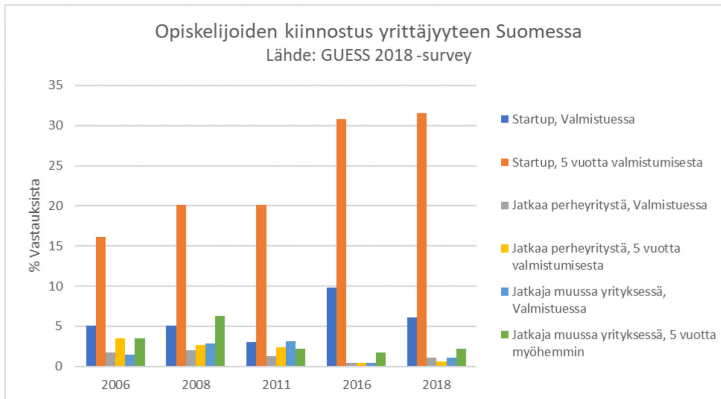
Joko perillisiä ei ole, tai sitten perilliset eivät ole kiinnostuneita perheyrietyksessä jatkamisesta.



Yrittäjän arjessa lapsi unohtuu helposti.

Opiskelijoiden keskuudessa tehdyissä kyselyissä huomattava osa yrittäjyydestä kiinnostuneista oli kiinnostunut nimenomaan uuden startup-yrityksen perustamisesta, ei olemassa olevan yrityksen ruoriin astumisesta. Huomattava osa niistä opiskelijoista, joilla oli perheyrietystaustaa, ei puolestaan ollut kiinnostunut yritystoiminnasta ollenkaan. Mielenkiintoista oli, että kiinnostus startup-yrittäjyyteen näyttää kasvavan huomattavasti kun, valmistumisesta on kulunut 5 vuotta. Kiinnostus yrityksen jatkamiseen kasvaa huomattavasti maltillisemmin.

Kiinnostus vieraan yrityksen jatkamiseen laski 2011 tehdyssä kyselyssä, ja kiinnostus perheyrietyksen jatkamiseen laski vuoden 2018 kyselyssä.



Koko maailmaa koskevassa yhteenvedossa tilanne on samansuuntainen. Vuonna 2018 tehdyssä kyselyssä vasta valmistuneista 9 % aikoi perustaa uuden yrityksen, 1,8 % jatkaa perheyrittäystä ja 0,7 % oli kiinnostunut vieraan yrityksen jatkamisesta. 5 vuotta valmistumisesta -ryhmästä 34,7 % oli kiinnostunut oman yrityksen perustamisesta, 2,1 % perheyrittäyksen jatkamisesta ja 2,2 % muun yrityksen jatkamisesta.

Selvästi perheyrittäyksessä jatkaminen ei kiinnosta. Kiinnostavuuden puutetta ei myöskään selitä perheyrittäystaustaisten vähäinen osuus otoksessa: 23,7 % vastaajista ilmoitti olevansa yrittäjäperheestä, jossa joko isä, äiti tai molemmat ovat yrittäjiä. Selittäviä tekijöitä täytyy hakea muualta.

GUESS2018-raportissa esitetään havainto, jonka mukaan opiskelijan kaveripiirillä on huomattava merkitys yrittäjyyteen. Ryhmässä, jossa on yrittäjyydestä kiinnostuneita, on luonnollisesti helpompi ilmaista omakin aikomuksensa kuin ryhmässä, jossa yrittäjyyteen suhtaudutaan kielteisesti.

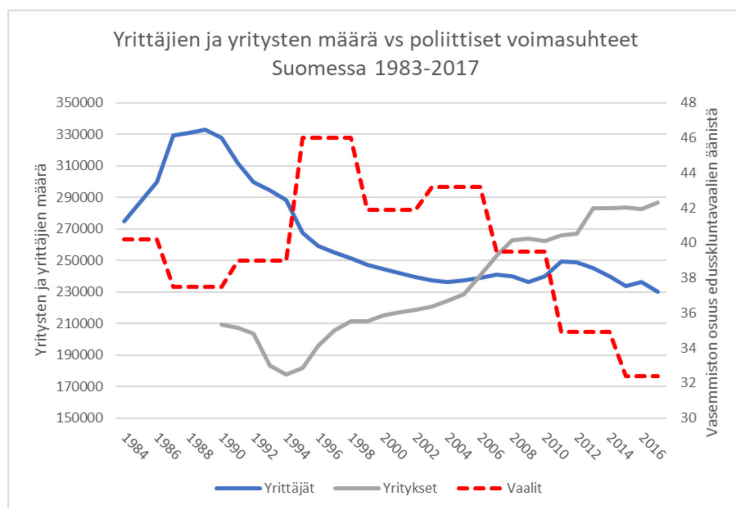
Hauki on siis edelleen kala.

Mutta kyllä tuo havainto myös mietityttää. Voisiko sama vaikuttaa laajemmassa perspektiivissä. Onko yhteiskunnassa, jossa asenne yrittäjyyteen ja perheyrittäykseen jopa viranomaisia myöten on vähintäänkin epäilevä, henkisesti suurempi kynnyksen lähteä yrittäjäksi

ja perheyriksen jatkajaksi kuin yhteiskunnassa, jossa asenne-ilmapiiri yrittäjää kohtaan on myönteisempi.

Ilmeisesti on.

Keräsimme muutamalta menneeltä vuosikymmeneltä tiedot yrittäjien määrästä, yritysten määrästä ja eduskunnan voimaisuhteista. Vaikka tuloksiin on suhtauduttava tietyllä varauksella mm muuttuneiden tilastointikäytäntöjen takia, syntynyt kuva antaa ajattelemisen aihetta jokaiselle.



Lähteet: Tilastokeskuksen yritys- ja vaalilastot, www.stat.fi.

Mielenkiintoista, eikä totta. Ehkä ei kannata yrityksiä, yrittäjiä ja työttömyyttä kirotta samassa lauseessa. Yritysten ja yrittäjien määrä kun kulkee käsi kädessä työllisyyden kanssa.

Toisen mielenkiintoisen havainnon on tehnyt englantilainen Dale Heywood, jonka mukaan huolimatta yhteiskunnan yhä kasvavasta tarpeesta saada jatkajia PK-sektorin yrityksiin Iso-Britannian yliopis-tojen ja korkeakoulujen koulutusohjelmat keskittyvät ennen kaikkea uusyrittäjien – siis startup-yrittäjien koulutukseen ja kannustamiseen. On uusyrityskeskuksia, startup-työpajoja ja markkinoidaan akateemista yrittäjyyttä.

Kuulostaa kovin tutulta.

Heywood esittääkin, että yrittäjyyskoulutuksissa tulisi käsitellä myös sukupolvenvaihdokseen ja yritystoiminnan jatkamiseen liittyviä kysymyksiä enemmän, kuin tänä päivänä tehdään. Ikään kuin vastauksena Heywoodille jotkut kirjoittajat muistuttavat, että myös uuden ja kokemattoman jatkajan käsiin siirtyvä putkifirma tai konepajayritys on omalla tavallaan startup, jonka yrittäjä tarvitsee samalla tavalla tukea ja vierellä kulkemista, kuin pelialan tyhjästä nyhjästy startup.



Ammattina pelaaminen?

Tukijalta ja yrittäjältä vain vaaditaan kaikissa tapauksissa hieman erilaista osaamista ja kokemusta, erilaista kompetenssia.

Onko sukupolvenvaihdos myös sukupuolenvaihdos

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja; Sanna Lindgren, projektityöntekijä



Teit' isäin astumaan...

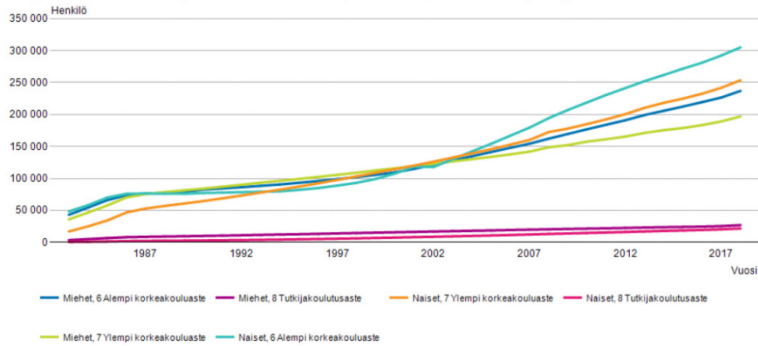
Yksi Inbets-aineistosta nähtävissä oleva trendi on vanhan isältä-pojalle -tradition murttuminen. Perheyrietykset näyttävät siirtyvän yhä enemmän isältä tyttärelle. Sitä todennäköisemmin, mitä perinteisempi yritys on kyseessä, toisin sanoen, mitä pidempi historia yrityksellä on. Ilmiö on havaittu muissakin maissa. Joissakin tapauksissa tyttären astuminen perheyrietyksen johtoon on johtunut siitä, että perheessä ei ole ollut miespuolista perillistä, mutta se ei ole ainoa selitys.

Koulutusko ratkaisee?

Monessa tapauksessa kyse on myös siitä, että tytöillä on nykyään keskimäärin parempi koulutus kuin pojilla. Osaaminen ja ymmärrys yritystoiminnasta antaa sekä motivaatiota että uskallusta jatkaa yritystä.

Lisäksi pojat suuntautuvat edelleen useammin teknisten alojen koulutuksiin ja tytöt puolestaan ovat vallanneet pojilta alaa kaupallisessa ja liikkeenjohdollisessa koulutuksessa. Yhteenlaskettuna tytöillä ja naisilla on keskimäärin laajempi hajonta koulutusaloissa, kun taas pojista ja miehistä huomattava osa valitsee edelleen teknisen alan, mukaan lukien ICT. Koska useimmat startupit sijoittuvat tekniselle alalle, ei liene ihme, että myös enemmistö startup-yrittäjistä on miehiä.

15 vuotta täyttänyt väestö koulutusasteen, kunnan, sukupuolen ja ikäryhmän mukaan muuttujina
Sukupuoli, Koulutusaste ja Vuosi. KOKO MAA, Yhteensä, 15 vuotta täyttänyt väestö 31.12.

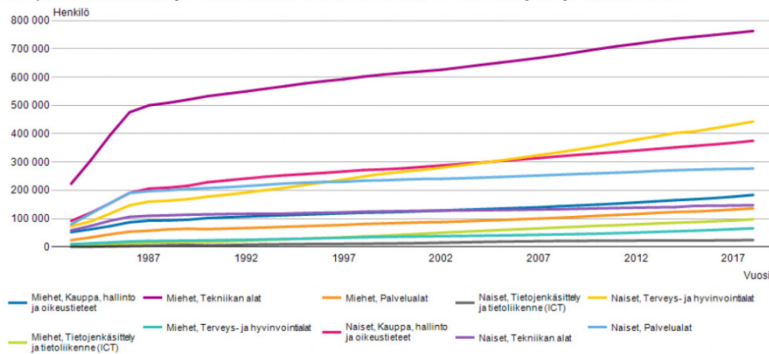


Lähde: Väestön koulutus rakenne, Tilastokeskus

Lukeminen innostaa tyttöjä poikia enemmän – Harry Potterista huolimatta.

Lähde: Väestön koulutus rakenne, Tilastokeskus, www.stat.fi.

15 vuotta täyttänyt väestö koulutusalan, kunnan, sukupuolen ja ikäryhmän mukaan muuttujina
Sukupuoli, Koulutusala ja Vuosi. KOKO MAA, Yhteensä, 15 vuotta täyttänyt väestö 31.12.

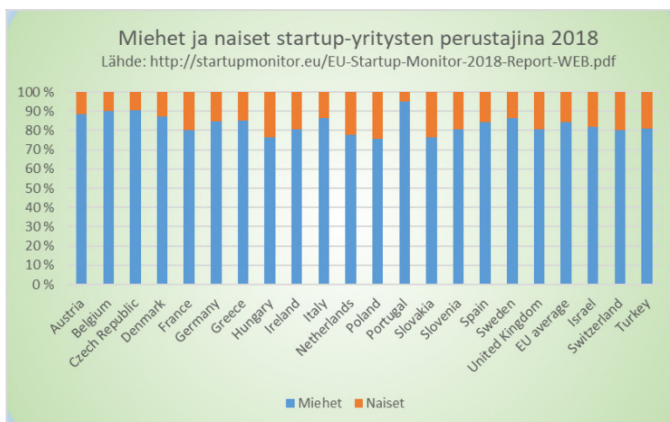


Lähde: Väestön koulutus rakenne, Tilastokeskus

Tekniikka kiehtoo poikia – ja siellä taitaa olla eniten ”katoavia” ammatteja...

Lähde: Väestön koulutus rakenne, Tilastokeskus, www.stat.fi.

Tilanne on kuitenkin muuttumassa tälläkin puolella. Vuonna 2009 9,5 % maailman startupeista vähintään yksi perustajista oli nainen, vuonna 2014 uusista startup-yrityksistä 18 % taustalta löytyi nainen (<https://news.crunchbase.com/>).



Miehet dominoivat start-uppeja – vielä...

Paitsi oma uskallus, naisten nousua startup-yrittäjien keskuuteen ilmeisesti jarruttaa myös rahoittajien nihkeys naisyrittäjyyttä kohtaan. Yritysten, joissa on mukana vain naisia, saama rahoitus vaihteli vuosina 2015 – 2019 kahden ja kahdeksan prosentin välillä (keskiarvo 4 %) kaikesta myönnetystä rahoituksesta, mikä on huomattavasti alle yritysten suhteellisen osuuden. Suomesta vastaavia kansallisia tilastoja ei vielä tiettävästi ole.

Viimeiset kovikset?



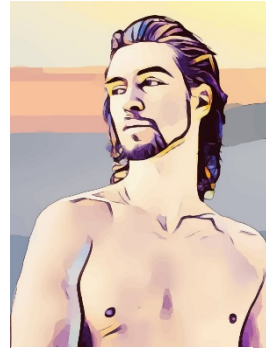
The last boy?

Koulutuksen ohella tyttöjen suhteellisen osuuden kasvu saattaa tulla myös poikien suhteellisen osuuden pienenemisestä yritysmaailmassa. Maailma ympärillämme on muuttunut muutamassa vuosikymmenessä. Poikien ei enää tarvitse olla yhtä kilpailuhenkisiä ja kovia kuin joku vuosikymmen sitten, vaan heillä voi olla myös pehmeitä arvoja. Esimerkiksi taiteisiin, hoito- tai humanistisille aloille kouluttautuva poika ei enää herätä niin suurta kummastusta, ja perinteisillä

miesten aloilla tulee näin eri tavalla tilaa myös naisille ja tytöille.

Mieskö myrkkyä?

Tässä muodossa ilmiö on puhtaasti positiivinen, mutta valitettavasti viime aikojen puheet myrkyllisestä miehuudesta (Toksinen maskuliinisuus) ovat lietsonneet myös epävarmuutta kasvavien poikien keskuudessa ja kyseenalaistaneet heidän oikeuttaan miehiin piirteisiinsä ja ominaisuuksiinsa. Pojat eivät näinä ”edistykellisinä” aikoina välttämättä enää uskalla olla poikia. Vaikka osa pojista



Myrkyllinen, minäkö?

voikin nyt olla paremmin oma itsensä, leimaantuminen heikommaksi astiaksi, myrkylliseksi maskuliiniksi, potentiaaliseksi ahdistelijaksi tai jopa rikolliseksi hämmentää ja ahdistaa kaikkia identiteetistään vielä epävarmoja nuoria. Mielenkiintoiseksi asian tekee se, että kovinta kieltä käyttävät leimaajat ovat usein naisia, joiden pitäisi vielä muistaa se, miten väheksyminen, aliarviointi ja mitätöinti vaikutti heidän kasvuunsa. Onhan kuitenkin yli 50 % naisten synnyttämistä ja kasvattamista lapsista edelleen poikia.

Korona ja naisryttäjäys.

Korona saattaa kuitenkin kääntää kelloa taaksepäin. Yleensä yhteiskunnassa, jossa vallitsee pelko ja epävarmuus, palataan vanhoihin konservatiivisiin arvoihin. Pelon ja epävarmuuden aiheuttajalla ei ole merkitystä. Pelot voivat liittyä taloudellisiin kysymyksiin, kuviteltuun tai todelliseen ulkoiseen uhkaan tai yhteiskunnan jäsenten välisiin ristiriitoihin. Aika näyttää, jatkuuko naisryttäjäyden kasvu vai tyrehtyykö se alkuunsa. Pojattomatkin perheyrytykset tarvitsevat jatkajaa.

Yhteiskunnan kannalta on sääli, jos hyvä kehitys tukahtuu äärisuuntien koviin puheisiin tai ohi menevään epidemiaan.

Yrittäjä – jaa, minäkö

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja; Sanna Lindgren, projektityöntekijä

Yrittäjäksi?

Haluatko yrittäjäksi? Miksi? Kaipaatko elämäsi jännitystä? Vai halajatko rahaa, valtaa ja mainetta? Tai onko työkkärin väki vain työntämässä sinua pois tilastoista? Kenties olet yrittäjäsukua ja jo veren perintönä haluat olla oman itsesi herra, päättää mitä, missä ja milloin teet ja ottaa koko työsi tuoton itsellesi.



Vaurastuminen on toki hyvä syy yrittää, mutta ainoana motiivina ei kannata pitkälle...

On motiivisi mikä tahansa, yrittäjäksi ei kannata ryhtyä suin päin. Jotta et joutuisi ojasta allikkoon, sinun kannattaa ennen lopullista päätöstä selvittää itsellesi ainakin seuraavat asiat:

Mitä teen?



Luovalla ajattelulla jätekin muuttuu koristeeksi.

Liikeidea on yksi yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. Hyvä liikeidea voi nostaa yrityksen sivilleen jo alkumetreilla, huono katkaisee lähtökiidon jo ennen koneen käynnistymistä. Liikeidea voi perustua joko olemassa olevaan kysyntään (ongelmana kilpailu ja matkimisen riskit) tai totaalisti uuteen konseptiin (uusi tuote, uusi tapa tehdä asioita tai uusi markkinasegmentti), jolloin ongelmaksi voivat tulla uutuuteen liittyvät riskit.

Ilman liikeideaa ei yrityksestä kannata haaveilla.

Mitä osaan?

Yrityksen liikeidean täytyy perustua yrittäjän osaamiseen ja / tai kokemukseen. Mitä ainutlaatuisempaa, syvällisempää ja kestävämpää kokemus tai osaaminen on, sitä paremmat mahdollisuudet siihen perustuvalla liikeidealla on menestyä.



Vuosien harjoittelu tekee kisällistä mestarin.

Esimerkki: Vakuutusyhtiöt ovat jo pitkään ulkoistaneet myyntiä omilta asiantuntijoiltaan erilaisille vakuutusedustajille ja asiamiehille, jotka toimivat useimmiten toiminiminä ja ovat hyvin usein vastavalmistuneita tai kokonaan toiselta alalta työttömiksi joutuneita. Toiminta ei tarvitse suuria investointeja eikä pysyvää toimipaikkaa, joten yrittäjäksi on helppo ryhtyä. Vaikka heillä pitäisi olla päämiehen kaikki tuki takanaan, monet ovat päätyneet nopeasti lopettamaan toimintansa koska heidän kokemuksensa ja osaamisensa ei ole ollut riittävää kohtaamaan kaikki vastaan tulevat tilanteet. Jotkut ovat joutuneet itsenäisinä yrittäjinä myös taloudelliseen vastuuseen puutteellisen osaamisen vuoksi tekemistään virheratkaisuista.

Miten teen?

Yritänkö yksin vai yhdessä?
Etsinkö yhteistyökumppaneita (alihankkijoita, päämiehiä, osakkaita...)? Vastaanko pelkästään jostakin osuudesta (esimerkiksi valmistuksesta tai myynnistä) vai otanko koko ketjun haltuuni? Perustanko oman yrityksen vai ryhdynkö trendikkääksi kevytyrittäjäksi?



Kumppanuuskaan ei aina ole näin ongelmaton...

Olenko valmis kantamaan yrittäjäriskin?



Vauhti ja vaaralliset tilanteet saattavat koukuttaa, mutta myös lamaannuttaa. Jälkimmäinen on yhtä vaarallista yrittäjälle kuin base-hyppääjälle.

Yrittäjä vastaa itse paitsi omista, myös työntekijöidensä ja sopimusten rajoissa alihankkijoidensa ja palveluntoimittajiensa, kuten tilitoimiston, virheistä. Yrittäjällä voi toki olla oikeus saada korvauksia näistä, mutta yleensä se vaatii oikeuden päätöksen tai

muun lainvoimaisen ratkaisun. Yrittäjäriskiinkin kuuluvat huonot tulokset ja tappiot. Itselleen yrittäjä saa tuloa vain, jos toiminta on voitollista ja kannattavaa. Lisäksi yrittäjäriskiinkin kuuluvat erilaiset maineriskit, jotka ovat korostuneet sosiaalisen median kaudella. Ei pidä väheksyä myöskään suuren yleisön ja oman lähipiirin suhtautumista yrittäjään ja yrittäjyyteen. Valitettavan suuri osa suomalaisista pitää yrityksiä ja yrittäjiä yhteiskunnan, luonnon ja kansalaisten vihollisina. Mielikuvissa on toki toimialakohtaisia eroja.

Esimerkki: Vaikka puhelinmyynnissä on sekä rehellisiä että täysin moraalittomia toimijoita, alan yritysten ja yrittäjien maine on yleisesti hyvin huono, ja jokainen puhelinmyyjä on ”kuka-soitti”-palveluissa yleensä merkitty statuksella ”älä vastaa”.

Mistä saan riittävän alkupääoman?



Riittävä alkupääoma varmistaa sen, että rahaa riittää myös toimintaan alkuinvestointien jälkeen.

Jokainen yrittäjä tarvitsee pääomaa, jolla yritys käynnistyy. Vaikka osakeyhtiön vähimmäispääoma poistettiin, jo yksinomaan rekisteröintikulut voivat viedä yritysmuodosta riippuen parista sadasta eurosta viiteensataan euroon ja ylikin. Vakuutukset, vuokrat ja monet muut kulut alkavat juosta jo ennen kuin ensimmäistäkään euroa on tienattu, kone- ja laiteinvestoinneista puhumattakaan.

Rahoitusyhtiöt ja vuokranantajat voivat vaatia takuuvuokria ja sähköliittymäkään, jos sellaisen joutuu hankkimaan, ei välttämättä irtoa ilman vakuutusta tai erillistä liittymämaksua. Pääomaa siis tarvitaan, ja valitettavasti useimmiten paljon enemmän, kuin yrittäjä ensimmäisessä hahmotelmassaan on arvioinut.

Onko minusta yrittäjäksi?

Jos miettiessäsi vastauksia edellisiin kysymyksiin sinua alkoi yhtään epäilyttää, kannattaa tämä kysymys ottaa vakavasti. Kaikista ei ole yrittäjiksi. Se on tosiasia, joka pitää ymmärtää ja hyväksyä, ellei halua sysätä liikkeelle suurta henkilökohtaista tragediata, joka väistämättä heijastuu kaikkiin lähimmäisiin.



Kahvikupin kaatuminen ei ehkä ole pahinta mitä voit kuvitella, mutta tarpeeksi harmia siitäkin voi tulla.

Katsotaanpa vielä kerran.

Kun olet vastannut näihin kysymyksiin, voit laatia ensimmäisen version liiketoimintasuunnitelmastasi. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessasi sinun kannattaa unohtaa kaikki hienot sanahelinät, joita ehkä olet yrittäjyyskursseilla ja muussa koulutuksessa oppinut, ja käyttää kieltä ja termejä, jotka itse ymmärrät. Silloin asiat kirkastuvat sinulle paremmin, ja todennäköisyys sille, että ne, joiden kanssa keskustelet asiasta, ymmärtävät, mitä tarkoitat, kasvaa.

Malleja ja pohjia liiketoimintasuunnitelman tekoon löytyy esimerkiksi seuraavilta sivustoilta:

- <https://www.yritysespoo.fi/liiketoimintasuunnitelmapohja-ja-laskelmat/>
- <https://www.nordea.fi/yritysassiakkaat/yrityksesi/yrityksen-perustaminen/lataa-valmiit-pohjat.html>
- <https://turkubusinessregion.com/palvelut/alkavan-yrittajan-palvelut/perustamisneuvonta/miten-laadin-liiketoimintasuunnitelman/>
- <https://www.onnistuyrittajana.fi/business-model-canvas-ohjeet>

Pari varoituksen sanaa on paikallaan: Ensinnäkin, emme vastaa edellä olevista linkeistä ja niiden toimivuudesta. Internetin syövereistä löytyy lisäksi paljon täytettäviä verkkolomakkeita joiden ylläpitäjien tavoitteista ja taustoista ei ole varmuutta. Joukossa on varmasti vilpittömiä yrittäjyyden edustajia mutta myös tahoja, jotka yrittävät kaapata hyviä liikeideoita tai rahastaa palvelulla, johon alkava yrittäjä tulee huomaamattaan sitoutuneeksi. Yrittäjällä kun ei ole mitään kuluttajansuojaa.



Pala palalta ajatuksesi ja luonnoksesi saavat muotoa ja liiketoimintasuunnitelmasi alkaa hahmottua. Perustellut muutokset ovat aina sallittuja.

Kun olet saanut valmiiksi ensimmäisen version, voit käydä sitä läpi kokeneemman yrittäjän, tilintarkastajan tai vaikkapa kohderyhmääsi kuuluvien potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Kuuntele palautteet herkällä korvalla ja ole valmis muokkaamaan ajatuksiasi. Muista, että lopullinenkaan versio ei saa olla kiveen kirjoitettu, vaan jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti niin suunnitelmaa, kuin sen näkyvää toteutusta, yrityksesi toimintaa, tulee parantaa aina, kun siihen tulee syytä tai tarvetta.



Mitä useampi perusvaatimuksista täyttyy, sitä paremmat mahdollisuudet yrittäjällä on menestyä.

Toivotamme Sinulle menestystä yrittämisessäsi.

Seuraa taustapeiliä, mutta älä katso taaksesi

Kari Lilja, TKT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TKT, Yliopettaja



No, tuletko kyytiin vai et?

Olen aikoinani ajanut kuorma-autokortin. Ajo-opettajani oli vuosikymmeniä rekkaa ajanut Vikstedt. Yksi hänen opetuksistaan on edelleenkin ajankohtainen. Hänellä kun oli tapana sanoa, että liikenteessä kannattaa aina seurata taustapeiliä, mutta taakseen ei kannata katsoa. Jos kiinnittää liikaa huomiota siihen, mitä takana on, voi olla, ettei huomaa eteen tulevaa mutkaa, estettä, toista autoa tai pallon perässä juoksevaa lasta. Hän opetti myös lukemaan liikennettä ja ennakoimaan ja korosti, että ei kannata luottaa siihen, että kaikki toimisivat oikein tai lain mukaan.

Samat opit pätevät yritystoimintaan.

Jos tuijotamme liikaa menneeseen, juhlimme saavutettua menestystä ja tuudittaudumme omaan erinomaisuuteemme, voi käydä niin, että emme huomaa markkinoilla tapahtuvia muutoksia, kilpailijoiden saavuttamaa teknistä etumatkaa tai muuta toimintaamme uhkaavaa mustaa pilvää taivaanrannassa. Tällöin ennakointiin ei jää aikaa. Kun myrsky on jo kohdalla, on vain yritettävä selviytyä.



Myrsky vaatii kaiken huomion!

Haaksirikkokin on mahdollinen.

Markkinoiden seuraaminen, kilpailijoiden toimien ennakointi ja lainsäädännön vaikutusten arviointi ovat luonnollisesti haastavampia toimia kuin kanssa-autoilijoiden edesottamusten tai muuttuvien liikenneolosuhteiden havainnointi ja huomioon ottaminen. Siitä huolimatta, tai ehkä juuri sen tähden, ajan tasalla pysyminen myös yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten osalta on yrittäjälle ja yritykselle paljon tehokkaampaa resurssien käyttöä kuin peiliin katsominen, virheiden esiin nostaminen ja syyllisten hakeminen.

Kaatunutta maitoa ei saa takaisin kannuun.



Mennyt on mennyttä.

Erityisen tärkeätä eteenpäin, tulevaisuuteen, katsominen on yrityksissä, joilla on edessään sukupolvenvaihdos. Mistä löytyisi paras jatkaja? Miten turvata mahdollisimman hyvä alku uudelle sukupolvelle, jatkajalle, unohtamatta luopujan elantoa? Miten siirtää kaikki se piilevä tieto, jota edelliselle sukupolvelle on kertynyt, uudelle sukupolvelle? Miten hyödyntää jatkajan oma osaaminen ja mahdollisesti muualla hankittu kokemus juuri tässä liiketoiminnassa? Kuinka helppoa olisi, jos kysymyksiin olisi yksi ainoa vastaus, jonka voisi kaavamaisesti sovittaa jokaiseen sukupolvenvaihdostilanteeseen. Valitettavasti vain näin ei ole.

Yrityksen sukupolvenvaihdos, jos mikä, on ainutlaatuinen ja uniikki. Muuallakin kuin Porissa.



Yhdessä kohti tulevaisuutta...

Olemme päättäneen vuoden aikana keränneet erilaisia sukupolvenvaihdostapauksia ja yrittäneet löytää niistä yhteisiä piirteitä jotka parhaiten kuvaisivat onnistunutta prosessia. Sellaisiakin on löytynyt, vaikka aineisto kokonaisuutena korostaa jokaisen prosessin yksilöllisyyttä. Tyypillistä onnistuneelle sukupolvenvaihdokselle on ollut

- Ajoissa aloitettu suunnittelu ja prosessin käynnistäminen. Parhaimmillaan seuraavaa sukupolvenvaihdosta on ryhdytty valmistelemaan heti edellisen vaihdosprosessin päättyttyä.

- Seuraaja on hankkinut kokemusta sekä tässä yrityksessä että muualla ja on vapaaehtoisesti ja innolla ottamassa vetovastuun yrityksessä.
- Luopuva yrittäjä on huolehtinut omista eläkemaksuistaan ja eläkeansio on vastannut yrittäjän todellista panosta yrityksessä. Valitettavan moni yrittäjä maksaa liian pientä eläkevakuutusmaksua, mikä johtaa pieneen eläkkeeseen. Tällöin – yrittäjän toimeentulon turvaamiseksi – yrityksestä pitäisi luopumisen yhteydessä saada kauppahinta tai muu korvaus, johon seuraajalla tai yrityksellä ei ole varaa. Yrittäjän eläkevakuutusmaksua ei tulisi nähdä kuluna vaan investointina yrityksen jatkuvuuteen.
- Prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa käytetään apuna ammattilaisia.
- Yrityksen ja yrittäjän verkostot ovat kunnossa. Hyvät ja toimivat verkostot auttavat yllättävissäkin tilanteissa.
- Sekä luopujalla että jatkajalla on tukenaan ulkopuolinen mentori.
- Luopuja on jatkajan tukena pyydettyä, mutta ei puutu päätöksiin muuten.
- Perillisiä kohdellaan tasapuolisesti.

Harvassa onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa toteutuvat kaikki edellä luetellut piirteet, mutta vähintään kaksi edellä mainituista on löydettävissä useimmista.

Tulevaisuuteen varautuminen on viisautta, menneeseen haikailu resurssien tuhlausta.

Yrittäjyys

Kari Lilja

Yrittäjyys on ilmiö, jota on vaikea määritellä tyhjentävästi. Tilastokeskuskin käyttää eri tilastoissaan erilaisia yrittäjyyden kriteereitä:

1. Yrittäjäksi luetaan henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla. Yrittäjä voi olla työnantajayrittäjä tai yksinäisyrittäjä, kuten ammatinharjoittaja tai freelancer. Osakeyhtiössä toimiva henkilö, joka yksin tai perheensä kanssa omistaa vähintään puolet yrityksestä, luetaan yrittäjäksi. (www.tilastokeskus.fi)
2. Yrittäjiksi määritellään 18 – 74 -vuotiaat henkilöt, joilla on vuoden viimeisellä viikolla voimassa oleva yrittäjäeläkevakuutus ja jotka eivät ole työttömiä vuoden viimeisenä työpäivänä eivätkä varusmiehiä tai siviilipalvelusmiehiä vuoden viimeisellä viikolla. Mikäli henkilöllä on yrittäjäeläkevakuutuksen lisäksi samanaikaisesti voimassa oleva työsuhde, edellytetään, että yrittäjätulot ovat suuremmat kuin palkkatulot. Yrittäjiksi määritellään lisäksi henkilöt, joilla yrittäjätulot ylittävät määritellyn tulorajan, edellyttäen, että he eivät ole eläkkeellä tutkimusviikolla. Tuloraja määritellään vuosittain päättelyiden yhteydessä käyttäen hyväksi työvoimatutkimuksen yrittäjiä koskevia tietoja. (www.tilastokeskus.fi)

Työvoimaviranomaisilla, eläkelaitoksilla ja Kelalla on lisäksi omia määritelmiään.

Taloudellinen toiminta, omaan lukuun ja omalla riskillä ovat selviä yrittäjyyden tunnusmerkkejä, mutta pitäisikö olla muutakin? Tulisiko yrittäjän olla ahkera, innovatiivinen, ulospäinsuuntautuva, tekniikan edelläkävijä? Pitäisikö yrittäjällä olla riskinsietokykyä, pelisilmää ja kyky saada ihmiset puolelleen? Menestymisen ja kasvun kannalta

nuo ominaisuudet ovat ainakin hyödyksi, mutta yllättävän moneen menestyneeseenkin yrittäjään on vaikea sovittaa kaikkia lueteltuja ominaisuuksia.

Entäpä ahneus, epärehellisyys ja oman voiton tavoittelu, joita yrittäjiin kriittisesti suhtautuvat helposti liittävät yrittäjyyden tunnusmerkkeihin? Valitettavasti yrittäjienkin joukossa on myös niitä, jotka toimivat harmaalla vyöhykkeellä tai jopa lain ulkopuolella.

Onneksi kuitenkin vähemmän.

Menestyville yrittäjille tunnusomaisia piirteitä ovat eri tutkimusten mukaan ainakin henkinen rehellisyys, tavoitteellisuus, pitkäjänteisyys, innovatiivisuus, riskinsietokyky, optimistisuus, kyky ennakoita ja kyky nopeisiin päätöksiin, mutta myös harkinta, varovaisuus, vaatimattomuus ja empatia sekä kyky innostaa muita ovat havaittujen ominaisuuksien listalla. Luonnollisesti se, miten menestys määritellään, vaikuttaa myös tunnusomaisten piirteiden listaan. Edellä luetellut ominaisuudet olivat selvimmin havaittavissa silloin, kun menestys määriteltiin yrityksen kasvuksi ja selviytymiseksi vuosikymmenestä toiseen, kun voitollisuutta tarkasteltiin perheyriksen kvartaalin eli 25 vuoden jaksossa, ja kun yrityksen varallisuus oli kasvanut taseaseman heikentymättä, toisin sanoen yrityksen vakavaraisuuden säilyessä vähintään ennallaan.

Aito menestys kasvattaa vaurautta.

Jos mittareina tarkasteltiin vuosikvartaalia eli kolmea kuukautta, varallisuuden kasvua taseasemaa huomioimatta, tai pahimmillaan vain ulkoisia piirteitä, eli toimitiloja, autoja ja veneitä, yrittäjän pukeutumista ja muita tavallisen kansan menestyksen mittana pitämiä ilmiöitä, alkoivat menestyvälle yrittäjälle tunnusomaisten piirteiden joukkoon tunkeutua narsistiset piirteet, piittaamattomuus muista, uhkarohkeus ja itsekkyyys. Edellä mainituin mittarein menestyneiksi arvioiduista yrityksistä tuskin monikaan on ollut pystyssä viiden vuoden kuluttua.

Yksi Inbets-hankkeen tavoitteista on ollut kehittää työkalu yrittäjäominaisuuksien itsearviointiin. Monikansallisessa – ja monikulttuurisessa – hankkeessa tämä on osoittautunut yllättävän haastavaksi. Vaikka alueena on vain Itämeren ympärysvaltioiden alue, on selvästi ollut havaittavissa, kuinka eri maissa pidetään osin eri ominaisuuksia yrittäjille soveliaina ja yrittäjiltä vaadittavina. Työkalu on joka tapauksessa saatu aikaan ja on asiasta kiinnostuneiden käytettävissä osoitteessa <https://inbets.eu/satc/>.

Aivotoimintaa... Lomallako

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija

Loma – kuka silloin nyt työasioita ajattelisi? No, miten sitä voi välttääkään. Projektiemme aiheet ovat niin laajoja, että lähes joka mutkassa törmää ilmiöihin, ihmisiin ja tapahtumiin, jotka linkittyvät vähintään yhteen projektiin.



Lomallahan rentoudutaan...

Yrittäjyyttä ja kompetensseja.

Olen kohdannut tänäkin kesänä yrittäjiä, joille tärkeintä on asiakastyytyväisyys ja hyvä palvelu. Olen kohdannut yrittäjiä, joille tärkeätä on sopu ja yhteistyö, ja jotka pystyvät kokouksissa sekä tulemaan kuulluiksi että kuuntelemaan muita. Mutta olen kohdannut myös yrittäjiä, joille oman erinomaisuuden pönkittäminen ja oma agenda menevät yli kaiken muun. He eivät kokouksissa kuuntele muita, eivätkä myöskään tule kuulluiksi, koska heidän viestinsä ei erotu kaiken itsekehun ja turhan puheensorinan keskeltä.



Onnistunut kokous on jokaisen velvollisuus ja oikeus.

Kokouksen jälkeen nämä eivät edes tiedä, mitä on päätetty yksimielisesti. Voi olla, että he vilpittömästi luulevat päätöksen olevan heidän esityksensä mukainen, ja joskus se taas jopa oli sitä, vaikka henkilö itse ei sitä tunnistanut. Olen tavannut yrittäjiä ja poliitikkoja, jotka sanovat tuntevansa kaikki tärkeät ihmiset ymmärtämättä, että jos todella tuntee tärkeän ihmisen, tietää, että tämä ei todellakaan halua sitä huudeltavan kadulla.

Koska eräisiin projekteistamme kuuluu myös yrittäjyyskompetenssin arviointityökalun kehittämistä, olen miettinyt yrittäjälle tyypillisiä ominaisuuksia, miten ne painottuvat eri ihmisissä eri tavoin ja myös sitä, minkälaisia kuvia yrittäjyydestä erilaiset yrittäjäpersoonat antavat suurelle yleisölle ja poliittisille päättäjille.

Mistä tunnistaisi tulevan yrittäjän?

Uskon, että yrittäjillä on aika harvoja – jos yhtään – sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat kaikille yhteisiä, ja joista voisi tunnistaa potentiaalisen yrittäjän. Sen sijaan yrittäjiä, jotka ovat menestyneet ja onnistuneet kasvattamaan yrityksiään valtakunnallisiksi tai jopa maailmanlaajuisiksi toimijoiksi, on usein luonnehdittu rehellisiksi, määrätietoisiksi, pitkäjänteisiksi ja tavoitteellisiksi visionääreiksi jotka ottavat huomioon myös sidosryhmiensä edut.



Menestymisen siemenet kylvetään nuorena.

Toisessa ääripäässä ovat monet viime aikoina julkisuudessa olleista ikkunoita, ovia, kattoja, asfaltointeja ja aurinkoenergiajärjestelmiä kauppaavista yrityksistä. Niiden yrittäjiä voitaisiin edellisten termien asemesta luonnehtia pikemminkin termillä ”yritteliäs”. Termiä käyttivät 80-luvun alussa pankit, jotka eivät luottotietoja antaessaan halunneet suoraan sanoa asiakkaidensa olevan taivaanrannan maalareita ja lurjuksia.

Kokouskäyttäytyminen.

Vähänkään menestyneempi yrittäjä on joutunut ja joutuu istumaan lukuisissa kokouksissa. Sitä ei voi välttää. Sitä kutsutaan ajan tuhlaukseksi. Tuhlausta se onkin, jos ei hallita alkeellisimpiakaan kokouskäyttäytymisen sääntöjä. Joskus voikin jokaisen olla syytä muistuttaa itselleen hyvän kokouksen kulmakivistä. Kokouksella tulee aina olla tarkoitus ja esityslista, agenda, joka laaditaan etukäteen ja liitetään kokouskutsuun. Kokoukseen saavutaan ajallaan. Pois jäännistä ilmoitetaan kokouksen kutsujalle sekä omalle varajäsenelle, jos sellainen on olemassa.

Kokous etenee esityslistan mukaan, ja esityslistan aikana puhutaan vain kulloinkin esillä olevista asioista. Vapaan keskustelun aika on, kun puheenjohtaja on päättänyt kokouksen. Puheenvuorot pyydetään puheenjohtajalta ja käytetään puheenjohtajan antamassa järjestyksessä. Puheenvuorossa keskitytään käsillä olevaan asiaan ja käytetään asiallista kieltä ilman tarpeettomia voimasanoja. Kuunnellaan toisten puheenvuoroja ja pyritään välttämään päälle puhumista. Kunnioitetaan toisia ja heidän mielipiteitään, vaikka ei oltaiskaan samaa mieltä.



Puheenjohtaja turvaa kokouksen kulun.

Puheenjohtajan tehtävä on pitää yllä järjestystä kokouspaikalla. Puheenjohtaja myös muotoilee päätösehdotukset ja mahdolliset äänestysvaihtoehdot ja tarvittaessa varmistaa lopullisen päätöksen sanamuodon.

Sihteeri pitää kokouksesta pöytäkirjaa, joka voi olla joko päätös-pöytäkirja tai täydellinen pöytäkirja. Päätöspöytäkirjaan merkitään vain tehdyt päätökset. Täydelliseen pöytäkirjaan kirjataan myös käyty keskustelu. Pöytäkirja tarkastetaan ja allekirjoitetaan sääntöjen edellyttämällä tavalla. Päätökseksi tulee enemmistön kanta. Jos joku on asiasta perustellusti eri mieltä, hän voi ja hänen tulee, välttyäkseen juridisesta vastuusta, sanella pöytäkirjaan eriävä mielipide.

Perunaa ja munia! Itsepalvelu!



Voi ei, taas joku turisti suurine kourineen!

Markkinointi on yrityksille tärkeätä. Onnistuneet kampanjat jäävät mieliin ja luovat positiivista yrityskuvaa. Jokainen voi itse arvioida, miten seuraava onnistui: Turku – Pori -valtatien varrella on kyltti ”Perunaa ja munia! Itsepalvelu!” Siis... Hetkinen, ymmärrämme kyllä, että perunat voi kaivaa maasta, mutta munat? Pesistäkö ne poimitaan vai peräti itse munitaan?

Pakolainen, siirtolainen, evakko...

Onko pakolainen siirtolainen vai laitton maahanmuuttaja? Ja onko siirtolainen elintasopakolainen? Tai mitä maahan muuttaa, kun puhutaan haittamaahanmuutosta? Haittalevyjä lukkoihin? Joskus

tuntuu siltä, että termit ovat levällään kuin ne kuuluisat Jokisen eväät.

Perinteisesti pakolainen on tarkoittanut henkilöä, joka joutuu pakenemaan omasta maastaan sodan, vainon tai muun vakavan henkeen ja terveyteen kohdistuvan uhan vuoksi. Koska pakolainen pakenee jotakin, ainoat, jotka semanttisesti täyttäisivät elintasopakolaisen määritelmän, voisivat olla ne downshiftaajat, jotka hyppäävät pois oravanpyörästä ja muuttavat maalle, pahimmillaan tiettemmin taikse. Hehän pakenevat elintasa.



Pakolainen pakenee vakavaa henkeen tai terveyteen kohdistuvaa uhkaa.

Siirtolainen taas on henkilö, joka lähtee muualle töitä hakemaan ja tekemään – kuten moni suomalainen viime vuosisadan alussa ja myöhemmin 60- ja 70-luvulla. Nytkin moni suomalainenkin nuori hankkii kansainvälistä kokemusta ja kielitaitoa menemällä töihin muille maille vierahille. Monet myös jäävät ulkomaille pitemmiksi ajoiksi, jotkut jopa loppuiäkseen.



He ovat siirtolaisia, eivät pakolaisia.

Koska osa hämmennyksestä on tarkoituksellisesti aiheutettua, olisi suotavaa, että edes suomea ammatikseen kirjoittavat selvittäisivät itselleen ja muille termien merkityksen ja oikean käytön. Ja toivottavaa olisi myös, että lehdistö, tuo vallan vahtikoira, puuttuisi pahimpiin kielikömmähdyksiin.

Ja niin, miten määritellään suomalainen?



Suuret selkoset- Suomea vai ei?

Kansallisuus ja suomalaisuus nousivat otsikoihin kesähelteiden välisenä hyytävänä ajanjaksona. Perussuomalaisten vasta valittu puoluesihteeriksi (HBL 30.6.2019) veti suomalaisuuden rajan suomenruotsalaisten ja saamelaiden väliin todeten lisäksi, että suomalaisiksi synnyttään, ei tulla. Eikö Lapin lääni olekaan Suomea? Ja mikä mahtaisikaan olla ruotsin-suomalaisten asema tässä logiikassa?

Mr. Trump Yhdysvalloissa edustaa samaa näkökantaa kehottaessaan värillisiä kongressiedustajia menemään takaisin sinne, mistä ovat tulleetkin. Hän ei tainnut muistaa, että Yhdysvaltain perustuslaki (Constitution) asettaa tarkat vaatimukset niin presidentin kuin kongressiedustajienkin syntyperälle ja kansallisuudelle. Vaatimusten noudattamista myös valvotaan tarkasti.

Presidentin vaimoa nuo vaatimukset eivät koske.



Kehotusta seuranneessa keskustelussa monet muistuttivat, että syntyperä ei ratkaise Yhdysvaltain kansalaisuutta ja isänmaallisuutta vaan se, onko valmis hyväksymään perustuslain ja sen sisältämän moniarvoisuuden ja kaikkien ihmisten arvostamisen.

Meillä Suomessa kirjailija Armas J. Pulla määritteli aikanaan Ryhmykirjassaan *Yes Plitisimppa* isänmaallisuuden kuin sinivalkoiseksi hernekepiksi joka ohjaa kaikkien varsien kasvua. Jos ei keppiä olisi, varret olisivat sikin sokin mullassa, kilpaillen valosta, ja vain vahvimmat voittaisivat.

Moniarvoisuus ja kaikkien ihmisten arvostaminen ovat menestystekijöitä niin valtioille kuin yrityksillekin. Kaikkien kyvyt on saatava käyttöön.

Muallakin on yrittäjyyttä – uskokaa tai älkää

Kari Lilja, TKT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TKT, Yliopettaja

Kansainvälisiä kuulumisia.



Kahdeksas €ntime-konferenssi €ntime 2019 pidettiin 11.-12.4.2019 Gdanskissa, Puolassa. Isäntänä toimi Gdanskin teknillisen yliopiston Taloustieteen tiedekunta. Konferenssin teemana oli tällä kertaa nykypäivän yrittäjyys eri muodoissaan. Suomesta paikalla oli edustus kahdesta ammattikorkeakoulusta; Satakunnan ammattikorkeakoulun edustajan lisäksi paikalla oli kaksi edustajaa Hämeen ammattikorkeakoulusta. Molempien suomalaisten korkeakoulujen edustajat esittivät projekteihinsa liittyviä tutkimustuloksia käsittelevät artikkelit.

Runsaudentarven kootut kiusaukset.



Kuvalähde: <https://zie.pg.edu.pl/>

Tieteellisiin konferensseihin osallistumisen ikävä puoli on runsaudenpula: Mielenkiintoisia aihealueita ja esityksiä saattaa samaan aikaan olla monta rinnakaista, mutta yksi ihminen pystyy seuraamaan vain yhtä sarjaa kerrallaan. Näin oli myös Gdanskissa. Koska runsauden keskellä on pakko tehdä valintoja, seurasin teemaa, joka oli läheinen Inbets-projektille ja käsitteli aihepiiriä, joka on ajankohtainen myös Suomessa: ”Entrepreneurial orientation”. Sujuvia suomenkielisiä vastineita ilmaisulle voisivat olla esimerkiksi ”Yrittäjämäinen asenne” tai ”Yrittäjyyteen suuntautuminen”, joka olisi sanatarkka käänнос, mutta semanttisesti kauempana siitä, mitä useimmat esitykset käsittelevät.

Yritykset ja yrittäjät tarvitsevat toisiaan – myös perheitään.

Esityksissä muistutettiin siitä, että yksikään ihminen tai yritys ei ole saari. Jokainen tarvitsee muita, verkostoja, viestintään ja toimintaan. Todettiin, että yrittäjämäiseen asenteeseen kuuluu riskin otto, joka yhdessä innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden kanssa vaikuttavat positiivisesti yrityksen suorituskykyyn. Joku kuitenkin varoitti moraalisisista riskeistä, jotka johtavat resurssien tuhlailuun. Yrittäjyyttä tarkasteltiin myös luottamuksen ja uskon kannalta: Yrittäjä joutuu sekä luottamaan muihin että olemaan muiden luotettu, mikä vaatii uskoa itseensä, muihin ja tulevaisuuteen. Puheenvuoroissa nostettiin esille perheyrittäjyyden merkitys ja onnistuneen sukupolvenvaihdoksen tärkeys yhteiskunnan kannalta, kehoitettiin miettimään myös epätavallisia vaihtoehtoja seuraajiksi ja muistutettiin ajoissa aloitetun suunnittelun tärkeydestä. Myöskään startup-yritysten kansainvälistymistä ei unohdettu.

Akateemista yrittäjyyttä vai riskien välttämistä?

Kahdessa puheenvuorossa pohdittiin yliopistojen yritystoiminnan ja akateemisen yrittäjyyden edellytyksiä ja palvelu- ym. tukitarpeita. Ongelmana tällä hetkellä on, että yliopistot kokevat edelleen tärkeimmäksi tehtäväkseen opetuksen, ja muun toiminnan koetaan kilpailevan samoista resursseista (= rahasta) vaikka molempien aiheesta puhuneiden mielestä yliopistojen harjoittama akateeminen yrittäjyys voisi toteutuessaan muodostaa uuden rahoituskanavan. Kukaan ei kuitenkaan pohtinut sitä miten akateeminen riskien välttämisen ja kaiken varmistamisen perinne sopii yhteen riskipitoisen yrittäjyyden kanssa.

Seuraava tiivistelmä kaikista seuratuista esityksistä on järjestetty aihealueittain.

€ntime 2019 – Gdansk, Puola

Kari Lilja, TKT, Erikoistutkija



Kahdeksas kansainvälinen konferenssi Entime 2019 pidettiin 11.-12.4.2018 Gdanskissa, Puolassa. Konferenssin teemana oli yrittäjyys modernissa taloudessa. Tervetulopuheissaan järjestäjien edustajat nostivat esille aikakaudellemme tyypillisiä teemoja, kuten muutosten nopeuden, joka haastaa yrittäjien innovatiivisuuden, taidot ja tiedot. Aikamme vaatii sekä viranomaisilta että yrittäjiltä joustavuutta ja kykyä sopeutua uuden talouden tuomiin haasteisiin. Yhteiskunnan täytyy pyrkiä kehittämään myös omaa mielenkiintoaan kehittää yrittäjyyttä ja yrittäjyydessä tarvittavia taitoja.

Yrittäjyys edellyttää oikeaa asennetta

Kolmesta rinnakkaisesta esitysten sarjasta seurasin sarjaa, joka oli otsikoitu ”Entrepreneurial orientation”. Sujuvin suomenkielinen vastine ilmaisulle lienee ”Yrittäjämäinen asenne”. Sarjassa oli kaksi erityistä aihepiiriä, perheyrittäjyys ja akateeminen yrittäjyys.

Sarjan aloitti Tukholman Kauppakorkeakoulun Riian toimipisteen professori Arnis Sauka, joka pohti yrittäjämäisen asenteen ja yrityksen tehokkuuden / tuloksetekokyvyn välistä suhdetta. Hänen mukaansa yrittäjä-mäisen toimintatavan avainindikaattoreita ovat innovatiivisuus, proaktiivisuus eli ennakointi ja riskin ottaminen. Sauka esitti, että näillä tekijöillä on positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn silloin, kun vahvaa riskinottoa seuraa tilanteiden aktiivinen ennakointi ja tuleviin tilanteisiin vastataan innovatiivisesti uusien ratkaisuin, mutta innovatiivisuus ei saa olla muita – jo koeteltuja – ratkaisuja poissulkeva voima. Yrityksen tai yrittäjän valitsema strategia vaikuttaa suorituskykyyn riskikertoimensa kautta.

Yrittäjyys on uskoa

Tomasz Mickiewicz puolestaan tarkasteli yrittäjyyttä luottamuksena ja uskona. Hänen mukaansa yrittäjyys kehittyy epävarmuuden vallitessa, mikä ilmentää luottamusta itseän, omiin kykyihin ja tulevaisuuteen, mutta myös muihin. Yrittäjyydessä on kyse uutuudenviehätyksestä ja epävarmuuden sietämisestä. Yrittämisen riskejä ei voi vakuuttaa – ei ainakaan kaikkia. Yrittäjä toimii sekä luotettuna että luottajana. Häneen luottavat asiakkaat, toimittajat ja muut sidosryhmät, mutta samalla hän itse joutuu luottamaan esimerkiksi siihen, että asiakkaat ostavat, toimittajat toimivat sopimuksen mukaan ja työntekijät noudattavat työelämän pelisääntöjä. Yrittäessä ei ole mahdollista tehdä kaiken huomioivia laskelmia, eikä yrittäjyyttä voida tarkastella vain voiton maksimoinnin ehdoilla; Yrittäjyyteen motivoiva voima ylittää hyödyn maksimoinnin. Luottamus puolestaan tukee yhteistyötä ja luottamusta voidaan siirtää sosiaalisen toimintapiirin sisällä. ja eri sosiaalisten toimintapiirien välillä. Luottamus saa odotukset siitä, että ”he” eivät petä ”meitä” voittamaan pelon, että ”he” sittenkin voisivat pettää meidät. Luottamuksen kohteella, luotetulla, on kolme erityistä ominaisuutta: Hän on kyvykäs, hyväntahtoinen ja rehellinen.

Viitekehys ja arvot

Varovaisuus, luottamukselliset suhteet muihin ja solidaarisuus luottamusta korostavana arvona muodostavat yrittäjyyden viitekehysten. Innovatiivisuus, itsensä ylittäminen ja positiivisuus ovat toinen puoli yrittäjyyden arvokehystä. Opportunismi puolestaan on kaksiulotteinen arvo: Mitä korkeampi on opportunismien aste, sitä suurempi on hallinnan mekanismien, valvonnan ja luottamusta tukevien toimintojen tarve. Luottamus voidaan kohdistaa myös sosiaalisiin rakenteisiin. Mikrotasolla luottamus minimoi epävarmuutta, lisää asteittaista sitoutumista, jolloin haavoittuvuus pysyy rajoitettuna, ja rajoittaa kertyviä tappioita. Sosiaaliset rakenteet, joissa osapuolet ovat syvällisesti mukana, hyödyntävät luottamusta. Perhe on tällainen rakenne, joka toimii luottamuksen mahdollistajana. Perheessä pyyteettömät siteet perheenjäsenten

välillä luovat ja lujittavat luottamuksen. Perheen omistamaa maatilaa voidaan pitää jopa karikatyyrisenä kuvana perheyrityksestä minimoituine palkkauskuluineen. Ilmiöllä on kuitenkin myös varjopuolensa.

Sosiaalisuuteen perustuva luottamus ja epäluottamus

Ulkopuolisten kumppanien ja kontaktien sulkeminen toiminnan ulkopuolelle on vahvojen ryhmien pimeä puoli, epäluottamuksen kehä. Yksilöiden luotettavuus tai epäluotettavuus heijastetaan ryhmiin, joita he edustavat, tai joihin he kuuluvat. Tämä saattaa vaikuttaa toimien ja liikkuvuuden laajuuteen. Moniarvoisuus puolestaan johtaa yleiseen luottamukseen. Moniarvoinen etninen ympäristö muuttaa arvoja ja asenteita, ja lisää sietokykyä uusille tavoille tehdä asioita, mikä puolestaan lisää innovaatioita. Hierarkkinen organisaatiokulttuuri taas vähentää luottamusta ja luoisäntä – palvelija –tyyppisiä riippuvuussuhteita.

Yrittäjätiimi heijastaa yrittäjyyden arvoja ja viitekehystä

Mielenkiintoinen oli myös Beata Krawczyk-Brylkan puheenvuoro yrittäjätiimeistä. Yrittäjätiimillä hän tarkoitti epämuodollista yritysmaailman viitekehysten omaavaa yrittäjien ryhmää, joka yhdessä aloittaa yhteisyrityksen. Jotta tällainen tiimi voisi toimia, on olennaista, että jokainen tuo mukanaan pääomaa, joka voi olla rahaa, tietämyksiä, suhteita, verkostoja jne. Myös tiimin jäsenten arvomaailmojen täytyy olla tasapainossa. Jokaisen yksilön täytyy olla tyytyväinen yritykseen, tiimiin ja jäsenyyteen ja asemaansa siinä, yrittäjyyteen, palkkaan ja tiimin tapaan toimia. Arvoista tyyppillisimpiä ovat yhdessä tekeminen, asiantuntemus, kompromissien tekeminen, vastuiden ja velvollisuuksien jakaminen, menestykseen tähtäävä yhteinen strategia ja yhdessä sovittujen yhteistyön periaatteiden noudattaminen.

Kukaan ei yritä yksin

Wojciech Czaccon muistutti, ettei kukaan yrittäjä ja yritys ole saari, vaan osa ympäröivää yhteiskuntaa. Yrityksellä ja yrittäjällä on aina suhteita muihin yrityksiin ja kolmansiin osapuoliin. Ympäröivän

maailman ja siihen liittyvien mahdollisuuksien huomiointi on johtajille tärkeitä. On ymmärrettävä, että verkostoitumiseen ja verkostoihin liittyvä paradigma on muutoksessa. Yksilöllisistä verkostoista, joihin kuulutaan kuulumisen vuoksi, ollaan siirtymässä suhteellisiin, tietyn viitekehyksen omaaviin ja järjestelmällisiin verkostoihin. Samalla mekanismit ja prosessit, jotka ovat vuorovaikutuksessa verkoston eri rakenteiden kanssa, joustavat. Organisaation tehokkuuden takaa se, että sillä on rajallinen määrä vastapuolia, joiden kanssa tapahtuva jatkuva vuorovaikutus luo viitekehyksen vaihdon prosesseille ja kehittää organisaation kyvykkyyttä.

Verkoston edut vahvistavat jäsenten keskinäisiä siteitä

Syventyvät suhteet, oma viiteryhmä, positiivinen palaute, pääsy yhteiseen tietoon sekä toisiltaan ja toisistaan oppiminen voimistavat verkostoista saatavia etuja. Edut puolestaan korostavat verkostoa yhdessä pitäviä siteitä, kuten etuoikeutettuja suhteita, luottamusta ja mahdollisuuksia sekä tehostavat oppimista. Organisaatio voi myös hyödyntää keskeistä asemaansa verkostoissa liiketoiminnassaan. Verkostoja ei kuitenkaan hyödynnetä tarpeeksi, koska johtajat suosivat omia (henkilökohtaisia) verkostojaan ja keskittyvät toimitusketjuun. Vain joka kuudes johtaja hyödyntää horisontaalisia verkostoja ja 75 % johtajista epäonnistuu epäsuorien suhteiden hyödyntämisessä. Tässä on kyse pitkälti siitä, miten tilanteita tulkitaan ja niihin vastataan. Uskalletaanko osoittaa luottamusta ja lähteä mukaan yhteistyöhön.

Vaikka riski kuuluu yrittäjän elämään, moraalista riskiä kannattaa välttää

Pawel Pisanko puolestaan lähestyi yrittäjän toimintaa moraalisten riskien kautta. Hän määritteli moraalisen riskin esimerkin avulla: Mahdollisuus tehdä muiden rahoilla jotakin, mitä et tekisi omilla rahoillasi. Pisankon mukaan mahdollisuus moraalisen riskin ottamiseen johtaa yli-investointeihin (investoinnit keskimäärin 2 x suuremmat kuin ilman moraalista riskiä), korkeampiin kustannuksiin (toimistoja 50 % tuotantoa 75 % ja siirtoja 50 % enemmän kuin

ilman moraalista riskiä), ja aiheuttaa tehottomuutta ja tappioita (voittomarginaali 25 %-yksikköä pienempi ja oma pääoma negatiivinen). Sen sijaan myyntiin moraalisen riskin mahdollisuudella ei näyttänyt olevan vaikutusta.

Perhe on paras – ja pahin – myös yrittäessä

Luovuus ja innovatiivisuus osana perheyrittäjyyden arvoja

Isabella Steinerowska-Streb nosti pöydälle työntekijöiden luovuuden vaikutuksen perheyrittäjyyden innovatiivisuuteen. Hän totesi perheyrittäjyyden olevan tärkeä tutkimuksen kohde koska niillä on merkittävä paino maailmassa. Perheyrittäjyyden avainominaisuuksia ovat perheestä tulevan johdon sitoutuneisuus, sukupolvien menestys ja pitkä suunnitteluhorisontti. Mutta ovatko perheyrittäjyydet, joilla on luovia työntekijöitä, innovatiivisempia kuin muut? Luovuuden hän määritteli yksilölliseksi toiminnaksi sosiaalisessa ympäristössä ja innovaation muutoksetekoprosessiksi. osoittautui, että yritykset, joilla oli luovia työntekijöitä, ovat innovatiivisempia joka osa-alueella, mutta erityisesti uusien tuotteiden ja tuotekehittelyn saralla. Tiimien kohdalla suurin hyöty saavutettiin prosessien kehityksessä ja luottamuksellinen ilmapiiri antoi etuja kaikilla osa-alueilla. Yrityksellä kannattaa siis olla luovia työntekijöitä, luovuutta pitää tukea ja innovatiivisuuteen ja muutokseen tulisi suhtautua positiivisesti.

Sukupolvenvaihdos on kerran edessä kaikilla

Tohtori Max Hogeфорster (Baltic Sea Academy) käsitteli sukupolvenvaihdoksia ja unohdettuja potentiaalisia seuraajia. Hän totesi, että 1/3 Euroopassa tehtävistä sukupolvenvaihdoksista on vaarassa epäonnistua, mikä vaarantaa vuosittain 600 000 työpaikkaa. Tohtori Hogeфорsterin mukaan perheyrittäjyys on perinteinen yrittäjyyden muoto. Valitettavasti useimmat sukupolvenvaihdokset ovat huonosti suunniteltuja ja toteutettuja, ja jälkihoito on vajavaista. Jatkajista noin 50 % on yritystoiminnassa mukana vielä 5 vuoden kuluttua.

Ulkopuolinen seuraaja voi joskus olla paras tai ainoa vaihtoehto

Liian usein yritetään väkisin löytää jatkajaa perheen sisältä, vaikka ulkopuolinen olisi parempi vaihtoehto. Max Hogeforster korosti myös sitä, että joka puolella Eurooppaa on pula pätevästä työntekijöistä ja yrittäjistä. Vaihtoehtoisia seuraajakandidaatteja, joita tähän mennessä on huomioitu liian vähän, ovat hänen mukaansa naiset, yrityksen omat työntekijät ja siirtolaiset. Työpaikkojen turvaamiseksi tulisi panostaa tähän saakka aliarvostettuihin potentiaaliin seuraajiin, heidän motivoimiseensa, kouluttami-seensa ja heidän etenemistään rajoittavien lainsäädännöllisten, byrokraattisten ja asenteisiin liittyvien esteiden poistamiseen.

Tragedioista voidaan oppia

Tekniikan tohtori Kari Lilja Satakunnan ammattikorkeakoulusta esitteli yrityselämän tragedioista kerättyjä oppeja. Hänen mukaansa koskaan ei ole liian aikaista käynnistää siirron suunnittelua, mutta aina on jo liian myöhäistä, etenkin jos jotain sattuu. Siksi yrityksellä ja yrittäjällä tulee olla selvät askelmerkit niin normaaliin sukupolvenvaihdokseen kuin varautumissuunnitelmat erilaisten katastrofitilanteiden varalle. Suunnitelmista tulee käydä ilmi ainakin se, kuka minkäkin roolin ottaa, mitä missäkin vaiheessa tehdään, miten piilevän tiedon siirtyminen turvataan, ja mistä voidaan saada apua tarvittaessa. Suunnitelmat ja testamentti on säilytettävä turvallisessa paikassa, jonne tarvittaessa on kuitenkin mahdollista päästä ilman suurta byrokratiaa.

Verkostoja ei saa unohtaa

Jatkuvuuden kannalta on myös tärkeitä huolehtia niin omista kuin yrityksen verkostoista ja pitää huoli siitä, että suunnitellut jatkajat ovat osa verkostoa. Myöskään työntekijöitä osana avainverkostoa ei pidä unohtaa. Lojaali henkilöstö on monesti ollut jatkajalle se tärkein tuki. Suunnitelmia tehdessä kannattaa turvautua ammattihenkilöstöön ja heidän osaamiseensa. Etenkin siirtymävaiheessa niin jatkajalle kuin yrityksestä luopuvalle on tärkeitä pystyä keskustelemaan asioista ulkopuolisen mentorin kanssa.

Kokenut ulkopuolinen näkee paremmin metsän puilta ja auttaa tunteiden, surutyön ja tulevaisuuden pelon hallinnassa. Lisäksi kannattaa harkita vanhan ja uuden yrittäjän kulkemista hetken aikaa rinnakkain. Tämä tosin edellyttää sitä, että molemmat kunnioittavat toisiaan aidosti, mikä vahvasti autoritäärisen vanhan yrittäjän kohdalla ei aina ole itsestään selvää.

Myös poikkeuksellisia ratkaisumalleja harkittava

Tilanteissa, joissa perheen sisältä ei löydy jatkajaa, yrittäjällä tulee olla rohkeutta myös poikkeuksellisiin ratkaisuihin. Hyvä seuraaja voi löytyä yrityksen sisältä, asiakkaasta, toimittajasta tai jopa kilpailijasta. Toisinaan taas yrityksen asiat ovat saattaneet mennä niin solmuun, että konkurssi voi olla paras tapa turvata yritystoiminnan jatkaminen, vaikka velat jäisivätkin uuden yrityksen tai yrittäjän taakaksi. Tällöin on yleensä kyse siitä, että yritystoiminta on terveellä pohjalla, mutta vanhan yrityksen maine on syystä tai toisesta rapautunut

Menestys voi olla onni tai taakka

Ewa Weicek-Janka ja Marzena Grzesiak käsittelivät esityksissään perheyrittäjien menestystä ja sen haasteita. Perheyrittäjien päätöksenteko on sekä suoraa, että epäsuoraa, mikä voi olla haasteellista tehokkuuden kannalta. Yrittäjyys on usein riippuvaista perheen sisäisestä luottamuksesta. 75 % perheyrittäjistä haluaisi yrityksen siirtyvän seuraavalle sukupolvelle. Tutkimuksessa, jossa vertailtiin Puolan tilannetta Euroopan Unionin tilanteeseen, korostuivat etenkin nousevat henkilökulut, poliittinen epävarmuus ja niin kotimaasta, EU:n alueelta kuin EU:n ulkopuoleltakin tuleva kilpailu. Myös menestyksen merkitys perheyrittäjyyden ominaisuutena nousi esille.

Eszter Megyeri ja Beata Glinka pohtivat yrittäjän menestymistä leimaantumisen kannalta. He esittivät, että vaikka yrittäjän menestymisen tulisi olla koko yhteiskunnan kannalta juhlistamisen arvoisen juttu, siihen liittyy vielä monissa yhteiskunnissa leimaantumista ja leimaantumisen pelkoa, ja menestyvällä yrittäjällä täytyy monissa

kulttuureissa olla ”minä itse” asenne, jotta hän pystyy välttämään kynnistymisen, jota muiden osoittama kateus ja jopa suoranainen hyötymisen halu herättävät.

Myös akateeminen maailma suuntaa katseensa yrittäjyyteen

Tukea kuitenkin tarvitaan

Tohtori Urszula Kobylinska Bialystokin teknisestä korkeakoulusta tarkasteli akateemisen yrittäjyyden tueksi tarvittavaa tukiorganisaatiota. Rouva Kobylinskan mukaan akateeminen yrittäjyys on kaikenlaista tieteellisten organisaatioiden, opettajien, opiskelijoiden, tutkijoiden ja taustatoimintojen lähentymistä yritysmaailman suuntaan. Sitä motivoivat raha ja uramahdollisuudet, ja omalta osaltaan se johtaa siihen, että yrittäjien koulutustaso kasvaa koko ajan. Akateeminen yrittäjyys tarvitsee kuitenkin alkuvaiheessaan paljon tukea eritoten käytännön asioissa. Pitäisi luoda palveluverkosto, jossa yrittäjä olisi keskipisteessä. Yliopistot keskittyvät kuitenkin ennen kaikkea opetuksellisiin palveluihin huolimatta siitä, että opiskelijat ja tutkijat toivovat lisää resursseja TKI-toimintaan. Yhteistyön esteitä koettiin löytyvän niin asenteista, viestinnästä kuin lainsäädännöstä ja yliopistojen omista säännöistäänkin. Yliopistojen tulisi ottaa aloite omiin käsiinsä ja luoda ympäristö, jossa sitoutumisen, luottamuksen ja viestinnän kautta lähdetään luomaan akateemista yrittäjyyttä tukevia verkostoja.

Unohtuiko jotakin? (kirjoittajan kommentti)

Akateemista yrittäjyyttä määriteltäessä olisi ollut luonnollista ja aiheellista käsitellä myös yhtä merkittävää akateemisen maailman ja yritysmaailman eroa: Suhdetta riskiin. Siinä missä riski kuuluu yritysmaailman jokapäiväisiin ilmiöihin, nähdään se akateemisessa maailmassa haitallisena häiriötekijänä, toistettavuuden vaarantajana ja vääristymien lähteenä, joka tulee poistaa niin hyvin kuin mahdollista. Kun suhde olennaiseen käsitteeseen on näinkin erilainen, yritysmaailman ja tiedemaailman lähentyminen huomattavissa määrin on mahdollista vain, jos erot nostetaan pöydälle ja puhutaan auki.

Akateeminen yrittäjyys kaipaa uudenlaisia toimintamalleja

Yulia Stukalina tarkasteli esityksessään yrittäjyyttä nykyaikaisissa yliopistoissa ja etsintäkuulutti uusia malleja koulutus- ja tutkimustoimintojen tukemiseen. Hän totesi, että tämän päivän haasteita yliopistoille ovat rahoitus, raha ja kustannukset. Rahaa tarvitaan uusien toimitilojen rakentamiseen, henkilökunnan palkkaamiseen ja uusien – uusiin vaatimuksiin vastaavien – palvelujen luomiseen. Tie yrittävään yliopistoon on prosessi, joka kulkee välivaiheesta toiseen: Opettaminen -> Opettaminen ja kehitys -> Opettaminen, kehitys ja ansainta. Yliopiston täytyy kyetä yhdistämään perinteiset opetus- ja tutkimustoiminnot uuteen yrittäjyysstrategiaan ja luoda uusi strategia, uudet opetus suunnitelmat, tarvittavat toimitilat ja varmistaa riittävät resurssit.

Baltian maissa ravistellaan

Baltian alueen yliopistoissa on esitetty esimerkiksi seuraavia aloitteita: Opetus- ja tutkimusohjelmien määrän kasvattaminen, tutkimuspainotteisten opetusohjelmien kehittäminen, kansainvälinen liikkuvuus, nuorten tutkijoiden uran tukeminen, akateemisen henkilökunnan tulosvastuu, yhteistyö liike-elämän ja teollisuuden kanssa, strategisen kansainvälisen yhteistyön lisääminen jne. Yhteinen nimittäjä kaikille oli, että ne ravistavat vanhoillista ja paikoilleen jämähtänyttä akateemista maailmaa. Suomessa hyvin monet esityksistä ovat jo arkipäivää ja jopa osa opetusministeriön määrittelemiä rahoitusperusteita. Tri Stukalina totesi myös, että yrittäjyys uudessa akateemisessa kulttuurissa on sidoksissa kykyyn sopeutua vaikeasti ennakoitavissa olevaan kansainväliseen kilpailuun ja kykyyn yhdistää perinteinen koulutus ja nykyaikainen yrittäjyyskulttuuri.

Startup-yritys maailmalle

Minttu Lampinen ja Mikko Mäntyneva Hämeen ammattikorkeakoulusta käsittelivät startup-yrityksen kansainvälistymistä esimerkkitapauksen (Word Dive) kautta. Jotta tekninen yritys

pystyisi kansainvälistymään, sen pitäisi täyttää mahdollisimman moni seuraavista vaatimuksista:

- Potentiaaliset asiakkaat ovat ulkomailla tai kansainvälisiä.
- Tuote on tietovaltaista tai korkeaa teknologiaa.
- Käytetty teknologia on maailman huippua.
- Asiakkaan tarpeet ovat standardoitavissa.
- Tuotteella tai palvelulla on etulyöntiasema.
- Pääkilpailijat ovat jo kansainvälistyneitä.
- Yrityksen avainhenkilöillä on kokemusta kansainvälisestä toiminnasta.

Kansainvälistyminen voi olla startupille tai pienelle tai keskisuurelle yritykselle hyvä strategia, jos

- kysyntä on globaalia,
- kysyntää tuetaan tarjoamalla mahdollisuuksia testata tuotetta,
- yritys ymmärtää alan ja tarjoamansa toimintamallin (esimerkiksi sovellusvuokraus, SaaS) periaatteet ja pelisäännöt,
- yritys pystyy tarjoamaan ainutlaatuisen loppukäyttäjän kokemuksen kielestä ja kulttuurista riippumatta.

Pörssikursseja ja vapaakauppaa

Grzegorz Tchorek vertasi työssään kotimaanmarkkinoilla toimivien ja vientimarkkinoilla toimivien venäläisyrietysten tehokkuutta pörssikurssien laskiessa. Hän lähti tutkimuksessaan olettamuksesta, että vientimarkkinoilla toimivilla pörssiyrityksillä on kurssissaan vientipreemio. Tulosten mukaan preemio on olemassa ja on keskimäärin 7 % luokkaa, vaikka viejillä ei näyttänyt olevan parempia voittoja kuin kotimaan markkinoilla toimivilla. Voitollisuus näytti pikemminkin olevan sidoksissa yrityksen innovatiivisuuteen. Ehkä onkin parasta olla innovatiivinen viejä.

Halit Yanikkaya oli laatinut matemaattisen mallin, jolla oli tarkoitus osoittaa, että vapaakauppa on kasvun edellytys. Hän totesi kuitenkin, että menetelmä vaatii vielä kehittämistä.

Yrittävät pakolaiset luovat työpaikkoja – Saksassa

Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja; Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija

Sirpa Sandelin kävi kevättalvella Hampurissa Intact-hankkeeseen kuuluvassa Train the trainee -seminaarissa, jossa hän tutustui muun muassa maahanmuuttajien yritystoiminnan Saksassa kohtaamiin haasteisiin.

Maahanmuuttajat yrittäjinä Saksassa.



Hampuri on 1,8 miljoonan asukkaan värikäs kaupunki, jonka asukkaista joka kolmannella (650 000) on maahanmuuttajatausta. Kaupungissa työssä käyvistä 1,2 miljoonasta työntekijästä ja yrittäjästä kahdella kolmesta (830 000) on maahanmuuttajatausta. Jos

Helsingin väestöstä (väkiluku 650 033 asukasta 31.12.2018) olisi vastaava määrä ulkomaalaistaustaisia, heitä olisi 216 000. Nyt muun kuin kantasuomalaisen taustan omaavia lasketaan olevan 100 000.

Hampurissa useampi kuin joka viides (21 %) uusi yritys on maahanmuuttajien perustama. Yksinyrittäjistä 13 % on maahanmuuttajia. Naisyrittäjien osuus on huomattavasti pienempi kuin miesten. Tämä johtuu ainakin osittain maahanmuuttajien kulttuuri-taustasta, sillä miehet ovat olleet tyypillisesti yrittäjiä jo lähtömaissaan naisten hoitaessa kotia ja lapsia.

Raskas prosessi.



Saksassakin tarvitaan oleskelulupa, jotta maahanmuuttaja voi perustaa yrityksen. Oleskeluluvan saantiprosessi on samankaltainen kuin meillä Suomessa. Yrittäjäksi haluava maahanmuuttaja törmää lukuisiin haasteisiin, mm.

byrokraattisiin prosesseihin, liiketoimintaan vaadittavin lupiin,

lakeihin ja erinäisiin kvalifikaatiovaatimuksiin, joihin kuuluvat myös tutkintojen tunnistamiset ja tunnustamiset. Saksassa tunnustetaan ulkomaiset diplomit, toisin kuin Itävallassa, jossa esim. ulkomainen Master-tutkinto luetaan vain Bachelor-tutkinnon arvoiseksi. Myös saksalainen pakollinen kauppakamariyhteistyö on uutta muualta tulleille. Jokaisen saksalaisen yrityksen on kuuluttava oman alansa kauppaa- tai käsityöläiskamariin.

Kielitaitoa tarvitaan,

Suurin haaste on kuitenkin saksalaissa monimutkaisissa viestintä-prosesseissa vaadittava kielitaito ja sen puute, joka tulee esille esimerkiksi pankkiasioiden hoitamisessa. Mikään ei hoidu puutteellisella kielitaidolla. Maahanmuuttajan pitää tehdä kovasti töitä saksan kielen tavoitetason – C1 – saavuttamiseksi. Tällä kielitaitovaatimuksella pärjää erittäin vaativissa kielenkäyttötilanteissa.

Eikä rahoitustakaan sovi unohtaa.

Yritystoiminnan rahoittamisessa on myös omat haasteensa. Tavallisesti maahanmuuttajat rahoittavat liiketoimintansa omilla varoillaan. Pankit kun eivät innostu pienten lainojen annosta, eivätkä lainaa, jos oleskelulupa on määräaikainen. Todella hyvälle liikeidealle voi saada rahoitusta businessenkeleiltä. Vuodesta 2018 alkaen Hampurissa on ollut tarjolla tukijärjestelmä, joka mahdollistaa 75 000 euron lainat. Summa on liian suuri, jotta maahanmuuttajayritykset siihen tarttuisivat. Siksi pankit kehittävät parhaillaan mikrolainasysteemiä, jossa lainat olisivat maksimissaan 25 000 euroa. Saksan valtio alkaa myös tukea uusia yrityksiä. Jatkossa uudet yrittäjät tulevat saamaan verohelpotuksia.

Tarjolla on toki neuvontaa.

Maahanmuuttajataustaisten yrittäjäksi haluavien apuna on neuvontatoimistoja ja verkostoja, mm. IQ Netzwerk, joka pyrkii edistämään maahanmuuttajien työllistymistä. Verkostossa yrittäjäksi aikova haastatellaan.



Neuvonnassa edetään kokonaisvaltaisesti, kulttuuriset tekijät huomioiden, vaikka näkökulma on eurooppalainen. Jos maahanmuuttajalla on ollut kotimaassaan yritystoimintaa, verkostossa arvioidaan voiko tuota yritystoimintaa tehdä Saksassa. Jos ehdotettu yritystoiminta sisältää liikaa riskejä, se sanotaan suoraan. Sen jälkeen yritysideaa kehitetään edelleen, jotta siitä saadaan sekä yrittäjän että saksalaisen yritysmaailman ja kulttuurin kannalta sopiva. Tähän kaikkeen tarvitaan yhteistyötä, yrittäjyyttä tukevia rakenteita, rahoitusta ja myönteistä yritysilmapiiriä.

Erään maahanmuuttajan yrittäjätarina.

Syyrialainen rakennusinsinööri on saapunut Hampuriin veljensä kanssa vuonna 2014. Kotimaassaan hänellä oli ollut 15 henkilöä työllistävä rakennusalan yritys. Hän joutui pakenemaan Syyriasta sisällissodan takia, ja päätyi Saksaan. Hampurissa hän opiskeli vierasta saksan kieltä kolme vuotta ja saavutti vaaditun C1-tason.



IQ Netzwerk:n ja Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten:n avustuksella hän opiskeli kielen ohella saksalaisia yrityssääntöjä. Syyrialaisen rakennusinsinöörin tutkinnon tunnustaminen vain ammattitutkinnoksi oli suuri pettymys.

2,5-vuotisella tutkinnolla ei Saksassa saa rakentaa edes pientaloja; rakennesuunnittelijalta vaaditaan master-tutkinto. Kielitaito ei

alkuvuosina riittänyt tutkinnon päivittämiseen, mutta nykyisellä kielitaidolla opiskelu jo onnistuisikin. Mies harkitsi palaamista takaisin Syyriaan, mutta jonkin aikaa asiaa pohdittuaan hän näki edessään uusia mahdollisuuksia. Hampuriin jääminen tuntui oikealta, sillä vanhemmatkin olivat jo tulleet pakolaisina Saksaan.

Alku aina hankalaa.

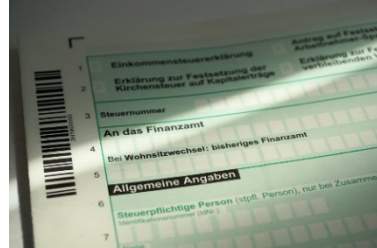
Työtä oli kielitaidottomana vaikea saada, eikä vasta opittu kielitaitokaan sitä helpottanut. Ainoaksi vaihtoehdoksi jäi perustaa oma yritys. Seuraavaksi haasteeksi tuli syyrialainen ajokortti, joka ei Saksassa kelvannut. Oli suoritettava saksalainen ajokortti, sillä yritystoiminta ei ilman sitä onnistuisi. Sitten piti saada auto ja työkalut. Asuntokin piti löytää. Asunnon vuokrasta työnvälitys onneksi maksoi osan. Lainaa ei autolle saanut, mutta tyttöystävä tuli apuun ja lainasi tuhat euroa, jolla saatiin hankittua jonkinlainen kulkuneuvo.



Yritystoiminta alkoi pintojen viimeistelyllä: Tarjontaan kuului maalausta, tapetointia, kaakelointia, koristelistoja, yms. Ensimmäinen asiakas, saksalaismies, löytyi IQ Netzwerk:n kautta, ja tämä tilaus tuotti niin paljon, että hän pystyi maksamaan velkansa ja ajokorttinsa. Markkinointi on hoitunut Facebookin kautta, mutta tarve omille nettisivuille on ilmeinen. Referenssejä on lukuisia, joten niiden näkyvyyden lisääminen olisi oivaa myynnin edistämistä, joka avaisi mahdollisuuksia uusille kaupoille. Nykyään yritys työllistää yrittäjän lisäksi kaksi muuta henkilöä. Reilussa vuodessa syyrialainen on löytänyt paikkansa saksalaisessa yhteiskunnassa. Vihille syyrialainen meni vuosi sitten: vaimo ja kohta syntyvä uusi perheenjäsen kiinnittävät hänet entistä tiiviimmin saksalaiseen elämänmenoon.

Tulevaisuus houkuttaa,

Syyrialainen ei ole lannistunut alkuvaikeuksista, vaan näkee myös uusia mahdollisuuksia yritystoiminnalle. Hän on perustamassa toista yritystä, joka tuo ensiksi perustetulle yritykselle tarvittavia materiaaleja Syyriasta.



Ajatteluasteella on kolmas idea: valmiiden talojen vienti Syyriaan sodan runtelemille alueille. Tulevaisuuden suunnitelmat ovat huikeat: viiden vuoden päästä syyrialaispakolainen johtaa 2 000 työntekijän rakennusfirmaa ja tekee isoja hankkeita. Koska yritysten talousasioiden hoito osoittautui alussa erittäin hankalaksi, hankki hän avukseen henkilön, joka hoitaa mm. verotukseen liittyviä asioita ja muita viranomaisasioita.

Vaan voi tätä byrokratiaa.



Tällä hetkellä syyrialaisen yritys kuuluu vain käsityöläiskamariin, mutta yrityksen pitäisi kuulua myös kauppakamariin, sillä vuodesta 2015 alkaen pintakäsittelytyöt ovat kuuluneet kauppakamarien

alaisuuteen. Tässä siis uusin haaste yrittäjälle eli hänen on selvitettävä kumpaan kamariin vaiko molempiin hänen kuuluisi kuulua. Viranomaisetkaan eivät tunnu tietävän mitä pitäisi tehdä.

Syyrialaisyrittäjä on ottanut tehtäväkseen myös muiden yrittäjien neuvomisen. Hän kertoo kuukausittain kokemuksiaan alkaville yrittäjille. Nämä tilaisuudet ovat tuoneet uusia asiakkaita ja tilauksia ja auttaneet verkostoitumisessa.

Avoin mieli ja ennakkoluulottomuus innovatiivisuuden peruspilareina

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

Yksi Vilnassa pidetyn *Train the Trainer (Kouluta kouluttajaa)* –seminaarin (6.-7.5.2019) teemoista oli innovatiivisuus (innovativeness). Vain yritykset, joissa luovuus ja innovatiivisuus ovat osa organisaation toimintakulttuuria, pystyvät vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Yrityksellä, joka omaksuu muita toimijoita nopeammin uuden toimintatavan, vastaa asiakkaiden uusiin tai muuttuviin tarpeisiin ennen toisia yrittäjiä tai tunnistaa uuden materiaalin, menetelmän tai tuotteen mahdollisuudet omassa liiketoiminnassaan kilpailijoitaan nopeammin, on markkinoilla etulyöntiasema.

Turvajärjestelmiä ei voi vain ajaa alas.

Innovatiivisuus ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Ihmisellä on sisäänrakennettuna monia mekanismeja jotka estävät ja hillitsevät innovatiivista ajattelua ja ohjaavat toimintaamme konservatiiviseen, tuttuun, turvalliseksi koettuun ja muutosta vastustavaan suuntaan. Näiden mekanismien tunnistaminen on kynnyks, jonka takana saattaa aueta luovan hulluuden ja innovatiivisuuden johtama polku menestykseen. Vaikeaksi asian tekee se, että mekanismit ovat osa ihmisen evoluution aikana kehittynyttä turvajärjestelmää, jonka tavoitteena



Olemme edelleen vaistojemme varassa.

on taata ensisijaisesti lajin ja yhteisön sekä toissijaisesti yksilön ja suvun hengissä säilyminen. Mekanismeja ei siis voi vain vaimentaa, ajaa alas ja sammuttaa, vaan on opittava tunnistamaan, milloin

jonkin mekanismin antama hälytys on väärä, ja milloin taas on kysymys aidosta uhasta.

Avoin mieli ja ennakkoluulottomuus ympäristön puristuksessa.



Monimuotoisuus on hyväksi ideoille.

Innovatiivisuuden peruspiirteinä pidetään ennakkoluulottomuutta, avointa mieltä, kokeilunhalua ja uteliaisuutta. Näiden luonteenpiirteiden esiin pääsyä niin yksilön kuin organisaation tasolla hillitsevät vieraan ja uuden, totutusta poikkeavan pelko, muutosvastarinta ja sosiaalinen paine. Eri

makrokulttuurisilla alueilla hillitsevät tekijät painottuvat eri tavoin. Pohjoisen ja läntisen pallonpuoliskon yksilöllisyyttä korostavissa yhteiskunnissa yksilölliset tekijät nousevat usein enemmän esille. Pelätään vieraan esineen tai ihmisen uhkaa itselle, uuden keksinnön vaikutusta omaan työllisyyteen tai muutosten vaikutusta omaan lähiympäristöön. Itäisen ja eteläisen pallonpuoliskon yhteisöllisyyttä korostavissa yhteisöissä pelätään enemmän kasvojen menetystä, jos uusi idea ei toimikaan, yhteisössä hankitun arvostuksen tai aseman menetystä tai muutoksen vaikutusta koko yhteisöön. Suomi on tässä seurassa sekä itää että länttä. Yksilölliset arvot painavat paljon, mutta myös kasvojen (=maineen) menettäminen muiden silmissä on vahvasti toimintaa ohjaava sanktio. Tämä näkyy esimerkiksi yleisen mielipiteen monia muita maita ankarammassa suhtautumisessa konkurssin tehneeseen yrittäjään.

Epävarmuus kuuluu yrittäjyyteen.

Yrittäjyys sinänsä merkitsee epävarmuuden ja riskin hyväksymistä osana normaalia olotilaa. Innovatiivinen toimintatapa moninkertaistaa riskin ja epävarmuuden mutta myös mahdollisuudet. Innovaatio kun voidaan määritellä osaksi yksilön tai organisaation arvoja, mahdollisuudeksi, tiedoksi, vanhan tuhoamiseksi ja / tai uuden rakentamiseksi, vain muutamia listaten.

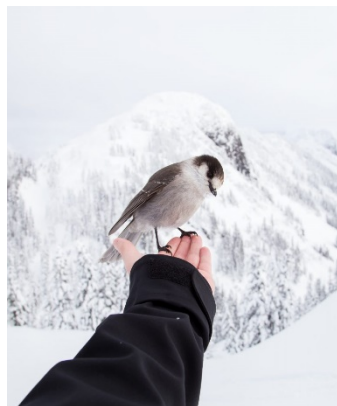
STRATEGY PROJECT IDEAS PLANNING FINANCE INNOVATION TEAMWORK MARKETING TECHNOLOGY QUALITY

Innovaatioiden tulisi olla olennainen osa yritystoimintaa.

Tuottaakseen menestyviä uusia innovaatioita innovointitoiminta edellyttää koulutusta, tutkimusta, tietämystä ja tieteen tekoa mutta myös rahoitusta, investointeja ja kykyä muuttaa uudet ideat ja keksinnöt kaupallisiksi ratkaisuisiksi – tuotteiksi ja palveluiksi. Mutta edellä lueteltu ei vielä riitä muuttamaan yritystä innovatiiviseksi. Innovatiivisella yrityksellä ne arvot, jotka ovat innovaatioiden takana, ovat koko organisaation arvoja, eivät vain TKI-yksikön propellihattujen omituisuuksia. Arvoja, jotka kaikki organisaation jäsenet tunnustavat. Innovatiivisuus on organisaation kaikki prosessit kattava mielentila, joka ohjaa organisaation jäsenet ja koko organisaation tekemään liiketoimintaa uudella, toisenlaisella tavalla.

Luottamus avainasemassa.

Jotta tämä onnistuisi, organisaation tulee olla kyvykäs, rohkea, ennakkoluuloton ja ketterä, jäseniään uudenlaiseen ajatteluun, luovuuteen ja toimintaan alati kannustava. Organisaation jäsenten tulee luottaa toisiinsa, itseensä ja siihen, mitä he ovat tekemässä. Heidän tulee olla ennakkoluulottomia ja kyetä hyväksymään paitsi erilaisia tapoja tehdä asioita, myös erilaiset ihmiset, erilaiset tavat ajatella ja



Ilman luottamusta emme pärjää.

hahmottaa maailmaa. Organisaation tulee, luodakseen ideoita ja tunnistaakseen niissä piilevät liiketoiminnan mahdollisuudet sekä hyödyntääkseen ne, olla yhtä aikaa sekä luova, analyttinen että toteuttava. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tulee olla monipuolinen osaaminen ja erilaisia ihmisiä, jotka täydentävät toisiaan. Kyvyt ja taidot ovat etusijalla, eivät sellaiset ulkoiset ominaisuudet kuin ihonväri, etninen tausta, uskonto, sukupuoli tai vammaisuus. Yrityksen todelliset arvot ja todellinen innovointikyky näkyvät usein henkilökunnan monimuotoisuuden kautta. ABB, jonka maailmanlaajuisessa toiminnassa kyky innovoida ja reagoida tekniseen kehityksiin ja muihin muutoksiin on erittäin tärkeä, on kirjannut monimuotoisuuden yhdeksi konsernin maailmanlaajuisista arvoista. ABB on nähnyt kysymyksen niin tärkeäksi liiketoimintansa kannalta, että se rahoittaa myös yhdessä toisen ruotsalaisen suuryrityksen, Spendrupin, kanssa Taalainmaan korkeakoulussa (Dalarnas Högskola) tutkimusta siitä, miten väkivaltaisia yhden asian ääriliikkeitä voidaan vastustaa (HBL 30.4.2019).



Maailmanlaajuinen toiminta vaatii maailmanlaajuiset arvot.

Organisaation virallinen arvomaailma ei kuitenkaan riitä. Yksikin muutosta vastustava, uutta ja tuntematonta pelkäävä tai ennakkoluuloja omaava ihminen pystyy pysäyttämään kehityksen

omalla työpaikallaan. Samalla hän saattaa vaarantaa oman työpaikkansa ja tulevaisuutensa, vaikka tuntisikin olevansa turvassa. Turvassa ei ole kukaan meistä, mutta edelläkävijöinä pystymme vaikuttamaan tulevaisuuteemme.

Ellemme ole edelläkävijöitä, meitä viedään.



Kuin pässiä narussa!

Miten voit

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

(Kirjoitettu jouluksi 2019)



Piparkakut, kuuset, kynttilät ja lumihutaleet, mikäs sen jouluisampaa.

Joulun on vielä aikaa.

Viikko.

Kaksi viikkoa ja vaihtuu vuosi. Molempiin liittyy sekä odotusta että haikeutta. Lapset odottavat joululahjoja, ehkä pukkiakin tulemaan, vanhemmat muistelevat kaiholla omia lapsuuden joulujaan, jolloin kaikki oli paremmin – tai ainakin toisin. Vuoden vaihteessa muistellaan haikeudella mennyttä vuotta ja toivotaan tulevasta parempaa. Ainakin lapset ja lapsenmieliset iloitsevat räiskeestä, paukkeesta ja välähdyksistä.

Ainakin hetken.

Kunnes kaikki kielletään, ehkä jo ensi vuonna. Pyrkimys on ainakin kova. On tehtailtu kansalaisaloitteita, osoitettu mieltä, käyty kampanjoita sosiaalisessa mediassa, haettu asiantuntijoita, jotka kertovat montako kymmentä ihmistä taas on paikattu.



Ilo vaatii tulituksen.

Kukaan ei kerro, montako sataa tuhatta nautti karnevaalitunnelmasta ilman ongelmia.

Kansalaisaloitteilla halutaan tällä hetkellä kieltää mm. hajuvesien ja deodoranttien käyttö julkisesti, asekauppa, kevytautot, puhelinmyynti, tupakan filtrit, maamme-laulu, lentäminen, öljylämmitykset, rahapeliautomaatit, kerjääminen, 5G-verkot, tuulivoimalat... Lisäksi nämä Don Quijotet haluavat vapautettavaksi mm. kannabiksen käyttämisen, alkoholin nauttimisen, kovan ja

rasistisen kielen käyttämisen yksittäisiä ihmisiä ja ihmisryhmiä vastaan, ylivelkaantuneet halutaan vapauttaa ulosotosta ja lakritsapiiput palauttaa alaikäisten iloksi.

Kansalaisaloitteissa on täysin vastakkaisiakin aloitteita. Yksi haluaa säätää kaikille yhtäläisen oikeuden pukeutua (Pakottaako joku muka kulkemaan alasti?) ja toinen haluaa halpatuontivaatteet kovalle verolle (Ahaa, siinäkö siis vastaus edelliseen kysymykseen...).

Kaiken kieltäjiä on paljon. Itsekin kuulun niihin.

Haluaisin kieltää kaikki – tai ainakin useimmat – kiellot. Purkaa turhan holhouksen. Jättää ihmisille hieman enemmän vastuuta. Pienestä pitäen. Kun oppii – ja joutuu – itse kantamaan vastuuta, oppii myös aloitteellisuutta ja yritteliäisyyttä. Oppii ottamaan selvää tosiasioista, oppii lukemaan ohjeita ja toimimaan niiden mukaan. Oppii olemaan itsenäinen, aktiivinen, toimiva ja vastuullinen lapsi, koululainen, opiskelija, työntekijä, esimies, kansalainen – ja kenties myös yrittäjä.

Vuosi vaihtuu myös yrityksille ja yhteisöille.

Vuodenvaihte on tärkeä myös yrityksille ja yrittäjille. Joulumyynti tuo monille huomattavan osan koko vuoden tuloksesta. Joulun pyhät taas voivat olla yksinyrittäjille ja mikroyritysten omistajille se ainoa ajankohta jolloin voi hengähtää ja viettää useamman päivän yhdessä läheisten, perheen ja ystävien kanssa. Vuoden vaihtuessa vaihtuu myös useimpien yritysten tilikausi. Yhä edelleen, historiallisista syistä, liian monen yrityksen tilikautena on kalenterivuosi, vaikka toiminnalliset syyt puoltaisivat jotain muuta tilikautta.

Miten voit yritys? Entä yrittäjä?



Kiireensä kirjanpitäjilläkin.

Tilikauden päättyessä tehtävä tilinpäätös viimeistään kertoo yrittäjälle, miten on menneen vuoden aikana mennyt. Paljonko on jääty velkaa, paljonko on saatu jäämään viivan alle, onko varaa investoida... Valistunut yrittäjä toki seuraa näitä koko ajan. Kaikilla ei vain ole siihen aikaa. Vastuu yrittäjän ajan tasalla pitämisestä jää silloin kirjanpitäjälle, tilitoimistolle, talousosastolle tai tilintarkastajalle, yrityksen koosta ja resursseista riippuen. Taloudellinen tilinpäätös tulee normaaliyrityksissä useimmiten hoidettua ajallaan, siitä

pitää huolen verottajan pelko. Verottajaa kun kiinnostaa yrityksen tuloskunto.

Mutta ketä kiinnostaisi yrittäjän kunto?

Se, mikä yrittäjällä tahtoo lähes aina unohtua, on oman kunnan arvioiminen, ylläpitäminen ja parantaminen. Niin fyysisen kuin henkisen. Aktiivisimmat pitävät yllä fyysistä kuntoaan, lenkkeilevät, käyvät kuntosalilla tai harrastavat muuta liikuntaa. Usein pitkän työpäivän päätteeksi, levosta tinkien. Mutta monikaan ei muista vaalia henkistä kuntoaan. Levätä kunnolla, irrottaa ajatuksia työstä ja työasioista, tehdä joskus kokonaan muuta, antaa aivoille ja sydämelle mahdollisuus toipua stressistä ja paineista.



Fyysisen kunnan ylläpito on tärkeätä, mutta...

Sitä kannattaisi kokeilla.

Jouluna. Myös muidenkin, ei pelkästään yrittäjien.

Uusi vuosi on odotusten, kiitosten ja lupauksen aikaa. Odotetaan menestystä koulussa, työssä, yksityiselämässä, toivotaan, että päättyneen vuoden murheet ovat jääneet taakse ja kiitetään kenties siitä, että selvittiin taas yksi vuosi elämästä hengissä. Luvataan elää paremmin, aloittaa joku harrastus, muistaa lähimmäisiä... Kuka mitään.

Yksi lupaus, jonka jokainen voisi antaa itselleen, on: Pidän huolta itsestäni.

Silloin jaksaisimme pitää huolta myös toisistamme.

Johtaminen

Kari Lilja

Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät asiat ovat kaikille tuttuja, ja jokaisella on niistä omakohtaisia kokemuksia ja enemmän tai vähemmän perusteltu mielipide siitä, millainen on hyvä johtaja. Vaikka emme itse olisi joutuneet olemaan esimiehiä tai johtajia, mikä on vielä vaativampaa, olemme yleensä olleet alaisia ja johdettavia.

Jokainen, joka on yrittäjä, on yleensä myös johtaja, ainakin vastuun kannon mielessä: Hänellä ei ole ketään, jonka isännänvastuun taakse hän voisi vetäytyä. Siksi johtamiseen liittyvät kysymykset ovat erityisen tärkeitä kaikille yrittäjille.

Johtamisen monet kasvot.

Johtamiselle on vaikea löytää yhtä osuvaa määritelmää. Yhdysvaltalainen tutkija Mary Parker Follett (1868–1933) määritteli johtamisen näin: “The art of getting things done through people”, eli taidoksi saada asioita tapahtumaan ihmisten avulla.

Johtaminen on saanut myös monia muita määritelmiä. Johtaminen voi olla ryhmän toiminnan ohjaamista, joukon käskemistä tai komentamista, sen päällikkönä, esimiehenä tai johtajana toimimista (sotilaallinen / hierarkkinen / merenkulun näkökulma). Johtaminen voi olla myös tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista (tehokuusnäkökulma). Johtaminen voidaan myös määritellä toiminnaksi, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa (tulosvastuullinen näkökulma). Tässä johtamisen määrittelyssä korostetaan tulosten aikaansaamista ihmisten avulla ja heidän kanssaan – ei itse tehden – ja johtaminen perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tämän yleisesti hyväksytyyn johtamisen määritelmän alkuperä on jäljitettävissä alussa mainittuun Mary Parker Follettin määritelmään.

Konteksti ratkaisee.

Johtaminen on aina kontekstisidonnaista ja tarkoitushakuista. Ympäristöjohtamisen tavoitteet ja tulokset ovat aivan erilaisia kuin esimerkiksi sosiaalitoimen johtamisen. Samoin kriisijohtaminen saattaa keskittyä aivan eri asioihin kuin normaaliaikojen johtaminen.

Hyvä johtaminen ja huono johtaminen ovat nekin veteen piirrettyjä käsitteitä. Normaaliaikojen hyvän johtajan piirteet, kuten harkitut ratkaisut, eri mielipiteiden huomioon ottaminen, läpinäkyvyys päätöksenteossa tai virheiden salliminen eivät yleensä sovi kriisijohtajalle, jolta odotetaan autoritääristä johtamista, intuitiivista otetta, nopeita päätöksiä, näkyvää ja vahvaa johtamista sekä ennen kaikkea selviä tuloksia.

Paljon puhutaan myös ihmisten johtamisesta ja asiajohtamisesta. Saattaapa joku suuren organisaation pääjohtajaksikin valittu korostaa olevansa ennen kaikkea asiajohtaja. Siitäkin huolimatta, että hänet on valittu organisaation – siis ihmisten johtajaksi. En tiedä, onko ketään koskaan valittu asioiden johtajaksi. Miten asioita pitäisi johtaa? Projektijohtajakin on ennen kaikkea projektissa työskentelevien ihmisten johtaja.

Myös johtajalta vaadittavat taidot ovat hyvin kontekstisidonnaisia. Toimitusjohtajalta vaaditaan eri asioita kuin talousjohtajalta tai projektijohtajalta. Eroa on, paitsi siinä, miten paljon substanssi-osaamista vaaditaan, myös siinä, mitä osaamista painotetaan. Pk-yrityksen yrittäjä-toimitusjohtajan on syytä olla vähintään kohtuullisesti perillä kaikista yritystoimintaan liittyvistä asioista, kun taas maailmanlaajuisen konsernin pääjohtajan tulee voida luottaa siihen, että hänellä on osaavat ja vastuuntuntoiset alaiset, joiden antamiin tietoihin hän voi nojata päätöksenteossaan ja ohjauksessaan.

Ei siis ihme, että vähänkään isommissa yrityksissä johtoryhmä usein vaihtuu pääjohtajan tai toimitusjohtajan vaihdoksen yhteydessä. Jokaisen johtajan tulee voida luoda ympärilleen oma avaintiimensä, ei vain tyytyä edeltäjältä perittyyn. Etenkin, jos edeltävä on saanut lähteä paikaltaan huonon menestyksen tai jopa suoranaisten virheiden seurauksena.

Johtamiseen liittyy joukko käsitteitä. On hallitus, johtoryhmä, hyvä hallintotapa, muutamia mainitakseni. Näistä keskustellaan enemmän seuraavissa teksteissä. Johtamiseen liittyy myös termi, jota valitettavan vähän käytetään: alaistaidot. Sanotaan, että vain hyvät alaistaidot omaavasta henkilöstä voi tulla hyvä johtaja. Mitä hyvillä alaistaidoilla sitten tarkoitetaan?

Alaistaidot ovat johtajuuden perusta.

Alaistaidoista (organizational citizenship) on englanninkielisessä kirjallisuudessa keskusteltu 1980-luvulta lähtien. Everstiluutnantti Vesa Nissinen toi sen suomalaisen johtamista koskevaan keskusteluun syväjohtamista käsittelevässä väitöskirjassaan vuonna 2001. Alaistaidot ovat työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta jolla on vaikutus työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Alaistaitoja on määritelty monin eri tavoin. Kaikille määritelmille yhteisiä piirteitä ovat yhteistyökyky ja hyvät vuorovaikutustaidot, ammatillinen osaaminen ja käytöstavat, jotka muodostavat perustan, jolle rakentuvat luottamukseen, sitoutumiseen ja motivaatioon perustuvat korkeamman tason alaistaidot. Luottamuksen myötä työntekijät jakavat osaamistaan, tietoaan ja taitojaan ja kommunikoivat. Luottamus myös luo sisäistetyn vastuun työpanoksesta ja siitä suoriutumisesta (sitoutumisen). Tämä puolestaan näkyy halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaansa osana sitä.

Motivaatio, eli pysyvä innostus työhön, on myös tärkeä osa alaistaitoja. Motivaatio ilmenee työhalukkuutena ja työtyytyväisyytenä. Alaistaitoihin luetaan myös käytettävissä olevien resurssien järkevä käyttö, eli esimerkiksi työajan käyttäminen tehokkaasti tai

työvälineiden huolellinen käyttäminen, ja kyky antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta. Palautteen antaminen on perinteisesti nähty vain esimiehen oikeudeksi, mutta sen tulisi olla jokaisen oikeus – ja velvollisuus. Palautteen saaminen ja kyky ottaa sitä vastaan on kaiken kehittymisen ja oppimisen edellytys.

Hyviin alaistaitoihin kuuluvat myös työtovereitten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen ilmaisu rakentavassa muodossa. Hyvä alainen omaa realistiset odotukset esimiehestään ja osaa olla kohtuullinen häntä kohtaan. Vastaavasti esimiehen on helppo olla vuorovaikutuksessa alaisen kanssa, joka tietää ja osaa sanoa, mitä esimieheltä haluaa.

Työntekijä, jonka alaistaidot ovat riittävällä tasolla, pystyy toimimaan organisaationsa täysivaltaisena jäsenenä. Alaistaidot viestivät työntekijän asenteista työtä, työyhteisöä ja esimiestä kohtaan ja hänen kyvystään toimia rakentavasti sekä työtovereita että esimiestään tukien.

Alaistaitojen ehkä merkittävin viesti on peiliin katsomisen tärkeys. Niin alaisille kuin esimiehille. On osattava tunnistaa omat ja työyhteisönsä heikkoudet, mutta myös ja ennen kaikkea ne hyvät ja vahvat asiat, oppia virheistä, tunnistaa ja tunnustaa tosiasiat.

Hyvä johtaja omaa hyvät alaistaidot.

Johtaminen on oppimista.

Esimiehenä ja johtajana kehittyminen on Vesa Nissisen ja monen muunkin mielestä jatkuva prosessi. Johtaminen on oppimista, elämän mittaista oppimista, ja sen vuoksi ikä ja kokemus nousevat arvoonsa. Tämä ajatus on vastakkainen länsimaiselle nuoruutta, kauneutta, komeutta ja voimaa ihailevalle rekrytointikulttuurille, jossa johtajiksi haetaan 30-vuotiaita kaiken kokeneita tehopakkauksia. Muissa, ja erityisesti itäisissä, kulttuureissa ikää ja

kokemusta arvostetaan, ja vaativiin tehtäviin palkataan todella kokeneita henkilöitä.

Oppiminen vaatii myös nöyryyttä, valmiutta ottaa vastaan palautetta ja oppia omista ja muiden virheistä. Nöyryys ei ole, eikä se kuvasta, epävarmuutta tai heikkoa itsetuntoa, kuten joskus kovaa ihmiskuvaa edustavien esimies- ja johtajakouluttajien ja heidän kannattajiensa kuulee sanovan. Ihmisellä, joka tuntee itsensä ja kykynsä, on varaa olla myös nöyrä, myöntää epävarmuutensa ja rajansa.

Nöyryys on viisautta, joka estää suuria virheitä.

Jos johtaminen on oppimista, voiko sitä oppia? Tiettyyn rajaan saakka voi. Erilaisissa esimies- ja johtamiskoulutuksissa varusmiespalveluksesta alkaen käydään yleensä läpi lainsäädännön luomat puitteet, tietyt vakiintuneet maneerit ja yksilö- ja organisaatiopsykologian alkeet, mutta se lopullinen askel, oppien sisäistäminen, soveltaminen ja käyttöönotto ovat aina yksilöllisiä, jokaisen oman pään sisällä tapahtuvia kehitysprosessin vaiheita.

Lasikatto ja peilimuuri!

Lasikatto terminä on tänä päivänä jo varmasti kaikille tuttu. Se kuvaa sitä näkymätöntä rajaa, jonka yläpuolelle hierarkiassa päästäkseen jotkut yksilöt joutuvat tekemään paljon enemmän töitä kuin toiset. Yleisesti lasikattoa käytetään kuvaamaan sitä, kuinka naisten uramahdollisuudet ovat yleensä katkenneet ennen ylintä porrasta, mutta sitä voidaan yhtä lailla käyttää kuvaamaan vammaisten, etnisten vähemmistöjen ja jopa vanhempien työntekijöiden mahdollisuuksia saada töitä ja edetä urallaan. Lasikatto on näkymätön. Jokainen yritys vakuuttaa noudattavansa lakeja ja asetuksia. Jokaisen organisaation ylin johto – joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta – vakuuttaa harjoittavansa syrjimätöntä ja tasapuolista rekrytointi- ja henkilöstöpolitiikkaa. Siitä huolimatta lasikatto on edelleen olemassa.

Yksi lasikaton olemassaolon mahdollistava ilmiö on peilimuuri. Peilimuuri tarkoittaa tilannetta, jossa johtaja on kerännyt ympärilleen joukon samanmielisiä henkilöitä, jotka muodostavat virallisen tai varjojohtoryhmän. Koska kaikki kuvittelevat tietävänsä, mikä on ainoa oikea tapa ajatella ja jakavat samat ennakkoluulot ja harhakuvat, johtajan ja johtoryhmän päätöksiin ja ratkaisuihin ei kohdistu todellista, kuuluvaa ja varteenotettavaa kritiikkiä.

Peiliin katsoessaan näkee vain itsensä.

Ulkopuolinen näkee peilimuurin jäsenistä vain heidän selkensä, ja tämän vuoksi peilimuuri ei näe ulkopuolista maailmaa. Sitä ei ole peilimuurille ja peilimuurin suojaamalle johtajalle olemassa, eikä sitä sen vuoksi tarvitse ottaa huomioon. Erityisen vaarallinen tilanne on organisaation kehitykselle silloin, kun johtaja muurin sisällä vaihtuu, mutta peilimuuri pysyy ennallaan. Jos uusi johtaja ei pysty tai halua vaihtaa johtotiimensä jäseniä, yritys ei pysty uudistumaan eikä kehittymään, koska mikään uusi idea ei läpäise muuria.

Vallatonta vastuuta vai vastuutonta valtaa

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

Osa 1: Onko meillä hallitus?



Mielenkiintoisia tuloksia pitää tarkastella lähemmin.

Tekniikka ja Talous -lehti julkaisi 20.3.2019 artikkelin otsikolla ”PK-yrityksessä on harvoin kunnon hallitus”. Artikkelin perustui Kantar TNS:n helmikuussa suorittamaan kyselyyn, johon vastasi 1073 PK-yrityksen edustajaa. Artikkelin mukaan enemmistö suomalaisista pk-yrityksistä toimii ilman aktiivista hallitusta ja kirjallista strategiaa. Vain 13 prosentilla pk-yrityksistä on hallituksissaan mukana ulkopuolinen henkilö. Vaikka kyselyssä onkin omat heikkoutensa – kyselyn tuloksissa ei saamani tiedon mukaan ole esimerkiksi eroteltu eri yhtiömuotoja toisistaan – se nostaa esille yhden pääosin yrittäjävetoisen suomalaisen pk-sektorin erikoispiirteen ja Akhilleuksen kantapäähän: Toimimattomat tai huonosti toimivat hallitukset. Mutta ennen kuin menemme hallituksiin, tarkastellaanpa vähän tarkemmin suomalaista yrityskenttää.

Toimialat yhteensä Oikeudellinen muoto	Yritysten lukumäärä 2017 (Lähde: Tilastokeskus)
25 Osuuskunta	1844
10 Avoin yhtiö	5260
11 Kommandiittiyhtiö	15402
99 Muu oikeudellinen muoto	32578
12 Osakeyhtiö	148422
01 Luonnollinen henkilö	161008

Lähde: Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto [verkkojulkaisu]. <http://www.stat.fi/til/yrty/tau.html>

Käytämme lähteenämme Tilastokeskuksen tilinpäätöstilastoa vuodelta 2017. Lähde on valittu, jotta mukaan tulisivat vain todella toimintaa harjoittavat yritykset, ei esimerkiksi pöytälaatikkoyrityksiä tai toimintansa lopettaneita yrityksiä. On perusteltua olettaa, että jos yritys on tallentanut tilinpäätöstietonsa, sillä on myös toimintaa. Marginaalisen häiriön tähän tuovat ne yritykset, jotka sattumalta ovat vaihtamassa tilikauttaan niin, että eivät ole jättäneet tilinpäätöstään vuonna 2017. Kaupparekisterin tilastot rekisteröidyistä yrityksistä ovat noin 60-70 % suuremmat johtuen mukana roikkuvista lepäävistä ja ei-toimivista yrityksistä.

Yrityksiä, joilla lain mukaan pitää olla hallitus, on noin 183 000.

Tilastokeskuksen mukaan suomalaisia tilinpäätöksensä jättäneitä yrityksiä oli vuonna 2017 yhteensä 365 514 kpl. Näistä luonnollisia henkilöitä eli ammatinharjoittajia ja toiminimiä oli 161 008 kpl eli 44 % ja osakeyhtiöitä 148 422 kpl eli 40 %. Tilinpäätöstietonsa jättäneitä osuuskuntia oli 1844 kappaletta, avoimia yhtiöitä 5260 kpl ja kommandiittiyhtiöitä 15402 kpl. Muita oikeudellisia muotoja, kuten taloudellisia yhdistyksiä, säätiöitä ja vastaavia oli yhteensä 32578 kpl. Jos oletetaan, että otsikon *Muut oikeudelliset muodot* alla on pääosin yhdistyslain, säästöpankkilain ja säätiölain

alaisuuteen kuuluvia yhteisöjä, on toiminnassa olevia yhteisöjä, joilla lain mukaan pitää olla hallitus, yhteensä 182 844 kpl.

Noin puolella yrityksistä ei ole eikä tarvitse olla hallitusta.

Koska vain hyvin harvalla, jos yhdelläkään, avoimella ja kommandiittiyhtiöllä on hallitus – mikään ei sitä estä, mutta ei myöskään vaadi, eikä laki avoimista ja kommandiittiyhtiöistä sellaista tunne – voitaneen laskea, että yrityksiä, joilla ei ole eikä tarvitse olla hallitusta, on yhteensä 181 670 kpl. Kun vielä otamme niistä yrityksistä, joilla on hallitus pois ne yritykset, jotka ylittävät pienen ja keskisuuren yrityksen kriteerit (*Henkilökuntaa enemmän kuin 249 henkilöä: 650 kpl vuonna 2017*⁵), on pk-yrityksiä, joilla on pakko olla hallitus, 182 194 kpl ja mikro- ja pk-sektorin yrityksiä yhteensä 363 864 kappaletta. Näistä hallituksettomia on 49,9 % eli käytännössä pyöristettynä puolet.



Onko meillä hallitus? Toimiiko se? Miten?

Osakeyhtiöistä huomattava osa on niin sanottuja yhden miehen yhtiöitä, joissa hallitusta ei käytännössä ole. Tilastokeskuksen mukaan osakeyhtiöistä 142 243 yhtiötä oli raportoinut työajaksi alle

⁵ <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystillastot2019.pdf>

2 miestyövuotta vuonna 2017. Jos edellä oleva päättelyketju lähtötietoineen on oikea, eli jos tutkimuksen otos vastaa yrityskentän jakaumaa, Kantar-TNS:n tutkimus, jonka mukaan hieman useammassa kuin joka kolmannessa pk-yrityksessä on toimiva hallitus, kertoo, että ”toimiva” hallitus on likimäärin niissä yrityksissä, joissa sen pitääkin olla.

Toimiva hallitus?

Mutta sitten pääsemmekin ydinkysymysten äärelle. Miten hallituksen pitää toimia, minkälainen on oikea koostumus ja mikä on hyvin toimivan hallituksen tunnusmerkit?

Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiöllä on neljä toimielintä:

- Yhtiökokous, joka on osakeyhtiön ylin päättävä elin,
- Hallintoneuvosto, joka, jos sellaisesta yhtiöjärjestyksessä määrätään, valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimia. Hallintoneuvoston rooli on viime vuosina heikentynyt, ja niitä on vain joissakin suurissa yhtiöissä.
- Hallitus jonka tehtävä on päättää juoksevista asioista. Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.
- Toimitusjohtaja, jonka tehtävänä on hallituksen päätösten toimeenpano.
- Joskus myös tilintarkastaja luetaan toimielimeksi. Itse en edusta tätä kantaa, koska tilintarkastajalta puuttuvat suorat valtuudet komentoketjussa joka alkaa yhtiökokouksesta ja kulkee toimitusjohtajan kautta käytännön toimintaan. Tilintarkastajalla on tärkeä rooli riippumattomana yhtiön toiminnan valvojana, ja ohjauksellaan, lausunnoillaan ja kannanotoillaan hän voi toki epäsuorasti vaikuttaa yrityksen

toimintaan. Riippumattomuuden vaatimus rajoittaa kuitenkin vaikutusmahdollisuuksia: Tilintarkastaja ei saa joutua tilanteeseen, jossa hän joutuisi ”tarkastamaan itse omaa työtään” ja antamaan siitä lausunnon.

Koska puhumme pienistä ja keskisuurista yrityksistä, voimme unohtaa hallintoneuvostot ja tilanteet, joissa hallitus jakaantuu useampiin valiokuntiin, ja keskittyä hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaan, näiden kahden elimen väliseen yhteistyöhön sekä toimielinten ja pääomistajan välisiin suhteisiin.

Toimielimen vastuu on lakiin perustuvaa ankaraa vastuuta.

Hallitus (Osakeyhtiölain mukaan)

- Yhtiöllä on oltava hallitus. Sillä voi olla myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto.
- Hallituksessa on vähintään yksi jäsen ja yksi varajäsen, jos alle kolme jäsentä.
- Jos hallituksessa on useita jäseniä, sille on valittava puheenjohtaja. Puheenjohtajan valitsee hallitus keskuudestaan ellei toisin ole sovittu tai yhtiöjärjestyksessä määrätty.
- Toimitusjohtaja voi olla hallituksen jäsen ja jopa puheenjohtaja, joskaan tätä ei suositella.

Toimitusjohtaja (Osakeyhtiölain mukaan)

- Hallitus valitsee toimitusjohtajan ja päättää hänen palkitsemisestaan ja erottamisestaan. Toimitusjohtajalla on oikeus erota tehtävästään
- Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti, vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty ja toimittaa hallituksen jäsenille heidän tehtäviensä hoitoon tarvitsemansa tiedot.
- Toimitusjohtaja saa ryhtyä epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut tai hallituksen päätöstä ei voida odottaa tuottamatta yhtiölle vahinkoa.

Työnjako (Osakeyhtiölain mukaan)

- Toimitusjohtaja johtaa yhtiön ja puheenjohtaja hallituksen toimintaa.

Hallituksen ja toimitusjohtajan juridinen vastuu on suuri. Toisin kuin työntekijät, he eivät ole isännänvastuun suojissa vaan kantavat isännän vastuun yhdessä yrityksen ja sen omistajien kanssa. Omistajien kannalta ei siis ole aivan sama, ketä yhtiökokous hallitukseen valitsee, ja kenet hallitus valitsee toimitusjohtajaksi. Myös hallituksen jäseneksi pyydetyn kannattaisi olla tarkkana siitä, mihin suostuu. Valitettavan usein kuitenkin – etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä – hallitukseen valitaan joko omistajan lähipiiriä tai

henkilöitä, joiden ajatellaan poliittisella tai muulla paikallisella meriitillään hyödyttävän yhtiötä.

Vanhat tavat elävät pitkään.

Vielä 1980-luvulla pienen paikkakunnan kaikki pankinjohtajat saattoivat suvun lisäksi olla mukana paikallisten yritysten hallinnossa, kuka hallituksessa, kuka tilintarkastajana. Pankkien fuusioituttua ja pankinjohtajien muututtua uhanalaiseksi lajiksi tilalle ovat tulleet poliitikot ja muut näkyvät ja tunnetut henkilöt. Osaamisella ja kokemuksella ei ole vielääkään suurta merkitystä monen yrityksen valinnoissa.



Sukupuuttoon kuollut.

Omalta osaltaan tästä kertoo myös alussa referoitu tutkimus: 13 % vastaajista oli ulkopuolinen hallituksen jäsen. Kun vastaajista edellä esitetyn päättelyketjun mukaisesti vain noin puolet oli yrityksiä, joilla hallitus voi olla, saadaan tulokseksi, että noin neljänneksellä niistä yrityksistä, joilla hallitus on, siihen kuuluu yksi tai useampia ulkopuolisia jäseniä. Kyselyssä ulkopuoliseksi jäseneksi määriteltiin henkilö, joka ei ole yrittäjäperheen jäsen eikä työntekijä.

Kukaan ei hyödy "vain muodollisesta" hallituksesta.

Vain muodollinen hallitus, koska laki sitä edellyttää, ei ole hyvä kenenkään osapuolen kannalta. Yritykseltä, yrittäjältä ja toimitusjohtajalta puuttuvat sparraajat, jotka voisivat antaa oman osaamisensa ja kokemuksensa tukemaan yrityksen toimintaa, ja jotka pystyisivät tilanteen niin vaatiessa reagoimaan nopeammin ja räväkämmin havaittuihin ongelmiin kuin hallitus, joka koostuu työntekijöistä ja perheenjäsenistä.

Yksinyrittäjäkin kaipaa hallituksen tukea.

Pienimmissäkin osakeyhtiöissä, joissa yksi ja sama henkilö on omistaja, henkilökunta, hallitus ja joskus toimitusjohtajakin, yrittäjä juuttuu helposti raiteilleen, kun häneltä puuttuu yrityksen toimintaa ymmärtävä keskustelukumppani. Ulkopuolinen hallituksen varsinainen jäsen olisi luonnollinen keskustelukumppani ja sparraaja. Lisäksi ”vain muodon vuoksi” valitut hallituksen jäsenet eivät välttämättä ymmärrä todellista vastuutaan ja niitä riskejä joita asemaan liittyy.



Yksin yrittäminen on rankkaa puurtamista.

Vain yksi ulkopuolinen ei aina ole hyvä ratkaisu.

Jos perheyhtiön useampijäsenisessä hallituksessa on vain yksi ulkopuolinen, hän jää ongelmien ilmetessä helposti alakynteen ja ottaa riskin, alistuupa hän sitten muiden päätöksiin tai sanelee eriävän mielipiteensä pöytäkirjaan. Jos taas yritykseen on palkattu ammattitoimitusjohtaja talon ulkopuolelta, hänen toimintansa voi vaikeutua huomattavasti, jos hallitus koostuu pelkästään yrittäjäperheen jäsenistä ja työntekijöistä. Kaikki osapuolet voisivat hyötyä hallituksesta jossa olisi useampi ulkopuolinen.

Monimuotoisuus hyödyttää.

Ihanteellisin tilanne olisi, jos hallituksessa olisi erilaisia osajia, joilla olisi kokemusta erilaisista toimintaympäristöistä, yrityksistä ja tuotteista. Heillä tulisi olla myös visio yrityksen ja liiketoimintaympäristön tulevaisuudesta, kyky pukea visio sanoiksi ja ennakkoluuloton innovatiivinen asenne. Pahaksi ei ole myöskään analyttinen ja harkitseva ote. Jotta näkökulma olisi riippumaton ja objektiivinen, enemmistön hallituksesta tulisi olla ulkopuolisia.



Hallitus antaa kaiken kokemuksensa yrittäjän käyttöön.

Seuraavissa luvuissa pohdimme hallitusammattilaisten ja toimitusjohtajan rooleja, hallituksen toimintaa ja hallituksen käytössä olevia työkaluja.

Hallitus – amatöörejä vai ammattilaisia

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

Osa 2: Hallitusammattilaisia PK-yrityksiin?

”Hallitusammattilaisena en voi olla mukana yrityksessä, joka kaatuu konkurssiin” on ollut erään hallitusammattilaisen viesti yritykselle, joka kaipasi pikaista saneerausta (Talouselämä 28/2018). Saneeraus käynnistettiin ja yritys pelastui. Hallituksen jäsenen ”ankara vastuu” ja konkurssin myötä tahriintuva nimi selittävät ammattilaisen viestin sävyn ja sanavalinnat. Samalla se kuitenkin panee pohtimaan, onko riskiä kaihtava hallitusammattilainen oikea valinta kaikille yrityksille.

Yritystoimintaan kuuluu riski. Aina. Riskin määrä on kuitenkin suurempi silloin, kun yritys on startup- tai kasvuvaiheessa, markkinoilla on isoja myllerryksiä tai alan tekninen tai markkinoiden kehitys vaatii uusia innovaatioita. Hallitusammattilaisista muodostuva hallitus voi tällaisissa tilanteissa olla liian turvallisuushakuinen, jarruttaa kehitystä ja jopa estää yritystä pääsemästä uuden teknisen trendin aallonharjalle, saamasta kilpailuetua tai ottamasta markkinaherruutta.

Hallitusammattilainen vai ei	
Monipuolistaa osaamista Tuo uusia näkemyksiä Mahdollistaa uusien verkostojen luonnin Tuo ammattimaisuutta hallitustyöskentelyyn Tuo uskottavuutta ulkopuolisten silmin katsottuna	Saattaa heikentää riskinsietokykyä ja -halua Onko riittävästi resursseja keskittyä kaikkiin yrityksiin Voi nostaa hallitustyöskentelyn hintaa

Ammattilaisuudessa on etunsa ja haittansa.

Mutta asioilla on myös toinen puolensa. Oikein valituilla hallitusammattilaisilla on kokemusta, osaamista ja suhteita, joita

yrittäjä tarvitsee myös ja ennen kaikkea vaikeina aikoina. Osaava ja kokenut hallituksen jäsen voi auttaa yritystä ja yrittäjää hakemaan uusia markkinoita, löytämään uusia tuoteideoita ja kehittämään olemassa olevia tuotteita sekä parantamaan toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta. Jos yrittäjä päättää koota hallituksen tai osan siitä ulkopuolisista, olivatpa nämä sitten virallisesti hallitusammattilaisia tai ei, hänen kannattaa jäseniä valitessaan panna painoa osaamisen ja kokemuksen monipuolisuudelle ja syvyydelle.

Hyvän hallitustyön kulmakivet (Lähde: <https://dif.fi/mika-on-dif/hyvan-hallitustyon-kulmakivet/>)

1. Hallitus toimii yhtiön parhaaksi. Hallituksen jäsenet eivät tehtävässään edusta kenenkään yksittäisen osakkeenomistajan intressejä.
2. Hallitus edistää omistajien ja muiden sidosryhmien luottamusta yhtiöön.
3. Hallituksen keskeinen tehtävä on ymmärtää toimintaympäristö sekä päättää yhtiön strategiasta ja varmistaa strategisten tavoitteiden saavuttaminen.
4. Hallituksen tärkeimpiä tehtäviä on toimitusjohtajan valitseminen, palkitseminen ja erottaminen. Hallitus – ei yksin hallituksen puheenjohtaja – on toimitusjohtajan esimies. Hallitus tuntee myös yhtiön muut avainhenkilöt.
5. Hallitus tukee ja innostaa johtoa sekä tarvittaessa haastaa toimivaa johtoa rakentavasti.
6. Hallitus luo yhtiöön tehokkaan palkitsemisjärjestelmän. Se löytää oikeat mittarit tavoitteiden asetantaan, saavutusten mittaamiseen ja niiden perusteella palkitsemiseen.
7. Hallituksessa on monipuolista osaamista. Hallitus on monimuotoinen ja toimii niin, että sen jäsenet ovat keskenään tasavertaisia ja kokouksissa vallitsee avoin keskusteluilmafiiri.
8. Hallituksen jäsen tuntee osakeyhtiölain, hyvän hallintotavan ja siihen liittyvän säännösten. Hallitus valvoo yhtiön toiminnan asianmukaista järjestämistä ja lainmukaisuutta.
9. Lakien noudattamisen lisäksi hallitus toimii eettisesti ja moraalisesti kestäväällä tavalla, vastuullisesti ja sääntely-ympäristöä ennakoiden.
10. Hallitus ja sen jokainen jäsen toimii aina huolellisesti.

Hallitusammattilaisilla on omat eettiset norminsa (Lähde: www.dif.fi).

Hallitukseen kannattaa kutsua erilaisen koulutuksen ja taustan omaavia yksilöitä, joilla on pitkä kokemus omilta erikoisaloiltaan. Henkilön tunnettuus sen sijaan saattaa olla jopa taakka. Tehtäviä on voinut kertyä niin paljon, ettei hänellä ole aikaa perehtyä kaikkien yritystensä asioihin samalla tavalla, ja myös riskinsietokyky on voinut julkisuuden myötä heikentyä. mutta noudattaessaan hallitustyöskentelyn eettisiä normeja hän luonnollisesti osaa kieltäytyä tehtävistä, joissa hänen muut roolinsa voivat olla haitaksi yhtiölle.

Vapaaehtoisesti kÄpÄlÄlautaAn?



LeivÄtÄn pöytÄ on karu pöytÄ.

Ankarasta vastuusta seuraa myÖs se, ettÄ ketÄÄn ei tulisi mÄÄrÄtÄ hallitukseen pelkÄstÄÄn aseman, roolin tai sukulaisuuden perusteella. Hallituksen jÄseneksi pyydetyllÄ tulee aina olla todellinen mahdollisuus kieltÄytyÄ tehtÄvÄstÄ. Suositeltavaa on, ettÄ yrittÄjÄ, joka rekrytoi hallitukseensa uusia jÄseniÄ joko perheestÄ, yrityksestÄ tai ulkopuolelta, kÄvisi aina ennen nimeÄmistÄ alkukeskustelun, jossa selvitetÄisiÄn yrityksen ja yrittÄjÄn tilanne, riskit, mahdollisuudet, tavoitteet ja visiot, hallituskandidaatin omat nÄkemykset tilanteesta, riskinsietokyky ja -halu, tavat reagoida yllÄttÄviin tilanteisiin sekÄ mahdollisuudet allokoida aikaansa hallitustyÖskentelyyn. NimeÄminen tapahtuisi vasta, kun molemmat osapuolet ovat vakuuttuneita siitÄ, ettÄ valinta on oikea ja yhteistyÖ tulee sujumaan.

Samaa prosessia voidaan soveltaa myÖs toimitusjohtajan valintaan normaalin rekrytointiprosessin jÄlkeen. YrittÄjÄn tulisi myÖs varautua kohtuullisten palkkioiden maksamiseen ja riittÄvien vastuu- ja oikeusturvavakuutusten ottamiseen hallituksen jÄsenille.

Tämä on lounaspalkalla toimiviin pankinjohtajajäseniin tottuneille vanhemmille yrittäjille monesti se kovin pala. Kannattaa kuitenkin miettiä, olisiko yrittäjä itse vastaavassa tilanteessa valmis riskeeraamaan kotinsa ja maineensa – ainakaan ilmaiseksi.

Ei vain nimiä tilinpäätöksiin.



Kannattaa miettiä, mihin nimensä laittaa.

Osakeyhtiölain mukaan hallituksen on kokoonnuttava kerran vuodessa vahvistamaan tilinpäätös. Käytännössä tämäkin pienissä yrityksissä usein hoidetaan nimien keruuna eikä aktiivisena kokouksena. Yrittäjä, joka kokee hallituksen ainoaksi rooliksi sen laissa erikseen säädetyn tehtävän eli tilinpäätöksen allekirjoituksen, saattaa hyvinkin vastata, että yrityksellä on toimiva hallitus, kun se kerran vuodessa allekirjoituksillaan vakuuttaa verottajalle ja suurelle yleisölle tilinpäätöksen antavan oikean ja riittävän kuvan yrityksen toiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta.

Todellisuudessa tilanne on toinen.

Toimiva hallitus kokoontuu säännöllisesti useamman kerran vuodessa. Sillä on kokouksille selkeä esityslista – agenda. Vähintään päätökset kirjataan pöytäkirjaan, mielellään keskustelukin, ainakin

isommissa hankkeissa ja riskirajoilla toimittaessa, jotta jälkepäin pystytään osoittamaan hallituksen toimineen ”huolellisen miehen tavoin”, ja pöytäkirjat tarkastetaan, numeroidaan ja säilytetään osakeyhtiölain edellyttämällä tavalla.



Vuosikello, jossa jokaiselle kokoukselle on oma teemansa, maksaa vaivan.

Esitetty malli saattaa tuntua työläältä, mutta kun se on lähtenyt pyörimään, moni yrittäjä on huomannut sen maksavan vaivan ja hintansa takaisin toiminnan tehostumisena, raportoinnin parantumisena ja yrityksen kasvuna. Selkeä toimintatapa, hallituksen vuosikello ja hyvä raportointi myös motivoivat päteviä hallituksen jäseniä pysymään hallituksessa ja auttavat yrittäjiä löytämään uusia, jos sitä tarvitaan. Lisäksi yrittäjän omaa aikaa ja resursseja vapautuu käytännön yritystoiminnan pyörittämiseen. Myös erilaisessa viranomaisasioinnissa ja jopa verotarkastuksissa yritykselle on etua siitä, että virkamies näkee yrityksen hallituksen olevan toimiva elin eikä pelkkä kumileimasin.

Hallituksen työkaluja

Hallituksella on käytettävissään erilaisia työkaluja tehtäviensä hoitamiseen

- Vuosikello: Kalenteriin kytketty suunnitelma hallituksen työjärjestyksestä vuodeksi eteenpäin
- Tilinpäätös: Lakisääteinen vuositilinpäätös ja siihen liittyvä sisäinen raportointi
- Välitilinpäätökset: Lyhyemmän aikavälin tilinpäätökset, jotka laaditaan usein samojen periaatteiden mukaan kuin vuositilinpäätös. Jos yrityksen osakkeilla ei käydä kauppaa, välitilinpäätös on usein sisäinen raportti, joka voidaan esittää tärkeimmille sidosryhmille.
- Hallituksen ja johtoryhmän pöytäkirjat, toimitusjohtajan katsaukset ym sisäiset raportit
- Ulkopuolisen tahon tuottamat / laatimat yritysanalyysit
- Strategiatyön tuotokset
- Pitkän tähtäimen suunnitelmat, budjetit ja ennusteet
- Markkina-analyysit, suhdannekatsaukset ja -ennusteet, tilastojulkaisut jne.
- Hallitus määrittelee keskuudessaan ja itsenäisesti, mitä työkaluja se tarvitsee ja käyttää.

Hallituksen tärkein tehtävä.



Hyvä hallitus haastaa toimitusjohtajan ja yrittäjän tekemään parhaansa.

Hallituksen tärkein tehtävä ei suinkaan ole tilinpäätöksen allekirjoitus. Toimivan hallituksen tärkein rooli on olla yrittäjän ja toimitusjohtajan sparraaja, kuten edellä sanottiin. Vaikeiden, jopa kiusallisten, kysymysten esittäminen käytännön toimintaa pyörittäville, rakentavan ja positiivisen palautteen ja tarvittaessa kriitikkinkin antaminen, strategiseen päätöksentekoon osallistuminen ja yrityksen tulevaisuuden rakentaminen ovat toimivan hallituksen tärkeimpiä tehtäviä. Tehtävien kannalta on hyvä, jos hallituksessa

on monen alan asiantuntijoita, eri luonteisia ihmisiä, visionäärejä ja maalaisjärjen käyttäjiä. Hallituksen puheenjohtajan tehtävä on pitää tämä sekalainen seurakunta sovussa ja järjestyksessä ja valvoa sitä, että toimitusjohtaja – jos yrityksessä on sellainen – tai yritys muuten huolehtii hallituksen päätösten täytäntöönpanosta.

Seuraavassa luvussa käsitellään toimitusjohtajan ja hallituksen välistä suhdetta ja toimitusjohtajan roolia.

Vastuu annetaan, valta otetaan

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

Osa 3: Hallitus ja toimitusjohtaja.

Usein toimitusjohtaja on myös hallituksen jäsen, mutta monissa yhtiöissä toimitusjohtaja ei kuulu hallitukseen. Tällöinkin hänellä on oikeus osallistua hallituksen kokouksiin ja puheoikeus, mutta ei äänioikeutta. Yleisesti toimitusjohtaja, kuuluu hän sitten hallitukseen tai ei, toimii esittelijänä ja valmistelijana hallituksessa käsiteltäville asioille. Olipa käsitellyt asiat valmistellut toimitusjohtaja tai hänen alaisenaan toimiva organisaatio tai ulkopuolinen asiantuntija, toimitusjohtajalla on asemansa vuoksi juridinen vastuu siitä, että ehdotus on lainmukainen ja yhtiön edun kannalta paras. Hallitus tekee päätökset saamiensa tietojen ja oman harkintansa perusteella.



Toimitusjohtajan tulee pystyä kommunikoimaan erilaisten ihmisten kanssa.

Toimitusjohtajalla ja mahdollisella muulla esittelijällä on omalta osaltaan vastuu hallituksen tekemästä päätöksestä. Jos esittelijä tai joku hallituksen jäsen on eri mieltä päätöksen laillisuudesta tai järjestyksestä, hänen tulee sanella pöytäkirjaan eriävä mielipiteensä välttääkseen mahdollisen myöhemmän rikosoikeudellisen tai vahingonkorvausvastuun. Hän ei voi vetäytyä vastuusta hallituksen tai enemmistön selän taakse. Joissakin tapauksissa hänen on myös ryhdyttävä aktiivisesti rikosta estäviin tai paljastaviin toimiin (esimerkiksi rahanpesulain ilmoitusvelvollisuus) välttääkseen juridisen vastuun realisoitumisen omalla kohdallaan.

Hallituksen ja toimitusjohtajan työnjako

Hallitus

- Vastaa yrityksen hallinnon järjestämisestä ja toiminnasta, erityisesti talouden hoidosta
- Päättää juoksevista asioista ja edustaa yhtiötä
- Nimittää ja erottaa toimitusjohtajan
- Sparraa yritystä ja yrittäjää, kannustaa parempiin tuloksiin
- Valvoo omistajan hyväksymän strategian toteutumista
- Valvoo asetettujen tavoitteiden saavuttamista

Toimitusjohtaja

- Panee täytäntöön hallituksen päätökset
- Vastaa yrityksen juoksevasta hallinnosta
- Toimii hallituksen päätösten valmistelijana ja esittelijänä (Ellei toisin ole päätetty)
- Ei kuitenkaan voi valmistella / esitellä itseään koskevia asioita
- Edustaa yritystä ulospäin vastuulleen kuuluvissa asioissa
- Vastaa siitä, että hallituksella on käytössään tehtäviensä hoitoon tarvittava tieto

Toimitusjohtaja hallituksen juoksupoikana.

Pienissä yrityksissä ei aina välttämättä ole toimitusjohtajaa. Mutta silloin, kun toimitusjohtaja on nimetty, hän on samanlainen elin kuin hallituskin. Häneen ei sovelleta työsopimuslakia, työaikalakia tai vuosilomalakia kuin tietyissä erikoistilanteissa. Häneen ei myöskään sovelleta isännänvastuuta, vaan hän joutuu itse tai hallituksen kanssa yhdessä vastaamaan laiminlyönneistään ja tekemättä jättämisistään. Eikä ainoastaan omistaan vaan myös alaistensa. Oman oikeusturvan kannalta on tärkeää, että toimitusjohtaja dokumentoi niin saamansa kuin antamansa raportit, määräykset, ohjeet ja vastaavat.

Toimivan hallituksen tärkein työkalu on itsenäinen, osaava, aktiivinen ja vastuuntuntoinen toimitusjohtaja. Siksi olisikin erittäin tärkeää, että yrittäjän lisäksi vähintään hallituksen puheenjohtaja osallistuu toimitusjohtajan valintaan.



Ei pelkkää edustusta vaan ja ennen kaikkea osallistumista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa.

Toimitusjohtajan tehtävänä on hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito ja varainhoito on järjestetty lain edellyttämällä ja luotettavalla tavalla. Hän panee täytäntöön hallituksen päätökset ja toimittaa hallituksen jäsenille heidän tehtäviensä hoitoon tarvitsemansa tiedot. Toimitusjohtaja voi edustaa yhtiötä tehtäviinsä kuuluvissa asioissa.

Toimitusjohtajalla on läsnäolo- ja puheoikeus hallituksen kokouksissa, vaikka hän ei olisikaan hallituksen jäsen, ellei hallitus erikseen toisin päättä. Toimitusjohtaja voi toimia ja yleensä toimii hallituksen esittelijänä muissa kuin itseään koskeissa asioissa. Toimitusjohtajaa koskevat asiat hallitukselle esittelee yleensä hallituksen puheenjohtaja ("Yksi yli" -periaate).

Yksi Yli -periaate

- Kukaan ei pääätä oman alaisensa palkkaukseen, etuihin tms liittyvistä asioista vaan esittelee ne omalle esimiehelleen päätöksentekoa varten
- Kukaan ei esittle omaan palkkaukseensa, etuihinsa tms liittyviä asioita esimiehelleen. Esitysoikeus ja -velvollisuus on esimiehellä joka esittelee ne omalle esimiehelleen päätöksen tekoa varten.
- Periaatteen tarkoituksena on välttää alaisten epäasiallinen kohtelu tai suosiminen ja tehdä hallinnosta tältä osin läpinäkyvä ja neutraalia.
- Periaate on osa hyvän hallinnon käytänteitä

Vastuu annetaan, valta otetaan.



Helppoa, mutta...

Vaikka osakeyhtiö-, yhdistys- ja säätiölainsäädäntö varsin selkeästi säätävät eri toimielinten välisistä valtasuhteista, julkisuuteen päätyy säännöllisesti tarinoita organisaatioista, joissa hallitus ja / tai toimitusjohtaja tai – yhdistyksissä – toiminnanjohtaja ovat jääneet vahvan henkilön tai ryhmittymän varjoon ja toimivat kumileimasimina. Tällaiseen toimintaan alistuminen voi tuntua helpolta, mutta käydä kalliiksi. Lainsäädäntö antaa – tai oikeammin säilyttää – organisaation hallintoelimille raskaan juridisen ja moraalisen vastuun. Vastuuta ei kuitenkaan voi olla ilman mahdollisuuksia vaikuttaa niihin asioihin, joista kantaa vastuun. Jos esimerkiksi yrityksen omistaja, yrittäjä, ei ymmärrä tarvittavaa valtaa luovuttaa, se tulee ottaa. Jos omistaja ei tuota hyväksy, hallitus tai toimitusjohtaja tai molemmat vaihtuvat. Joko ylimmän päättävän elimen erottamina tai vastuuntuntoisten henkilöiden esitettyä itse eronpyyntönsä.

Omistaja voi toki aina nimittää tilalle uuden hallituksen ja / tai toimitusjohtajan. Ongelmana on vain se, että hyvien henkilöiden löytäminen voi käydä kerta kerralta vaikeammaksi. On sekä

yrityksen että yrittäjän etujen mukaista huolehtia siitä, että toimivalla hallituksella ja pätevällä toimitusjohtajalla on vastuunsa edellyttämät valtuudet toimia.

KKO Korkeimman oikeuden ennakkotapauksia:

- Hallituksen jäsenten raskas vastuu ympäristörikoksessa: KKO:2016:58
- Yhtiön ”isännän vastuun” ja hallituksen jäsenen vastuun rinnastaminen: KKO:1992:66
- Toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenen yhteisvastuu vahingonkorvauksessa: KKO:1990:177
- Yksittäisen hallituksen jäsenen (Puheenjohtajan) henkilökohtainen vastuu aktiivisessa toiminnassa tapahtuneen laiminlyönnin johdosta: KKO:2007:62
- Toimitusjohtajan vastuu syrjintätapauksessa: KKO:2015:41 – Huomautus: Ei vielä uuden yhdenvertaisuuslain soveltamista.
- Hallituksen puheenjohtajan vastuu hänen aktiivisen toimintansa johdosta kolmannelle osapuolelle aiheutetusta vahingosta: KKO:2019:9

Ryhmä Rämä, suunta tämä

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

Johtoryhmä in practice.

Kun 1980-luvun alkupuoliskolla eteläsuomalaisen metallialan yrityksen tuore toimitusjohtaja ja hiljakkoin nimitetty laskenta-päällikkö alkoivat rakentaa johtoryhmää ja johtoryhmätyöskentelyä tukevaa seurantajärjestelmää yritykseen, omistaja ajatteli yrityksen olevan niin pieni, että johtoryhmä on vain turhaa byrokratiaa. Yritys kasvoi nopeasti sekä tuoteinnovaatioiden että yrityskauppojen seurauksena ja opetteli samalla tehokkaan johtoryhmätyöskentelyn pelisääntöjä.



Nyrkkipaja ja moderni yritys ansaitsevat kumpikin omanlaisensa johtamisjärjestelmät.

Omistaja joutui toteamaan, että yrityskauppojen, uusien tytäryritysten, toimipaikkojen ja tuoteinnovaatioiden kehityksen ohjaus oli erilaista kuin vanhassa meijerissä toimivan aaltopeltiä rullamuovaavan nyrkkipajan johtaminen. Tiedon, tehtävien ja vastuun jakaminen oli välttämätöntä, mutta toteutui vain, jos

pelisäännöt olivat selvät ja toiminta organisoitua niin ohjauksen, raportoinnin kuin valvonnankin osalta. Toimiva johtoryhmä mahdollisti yrityksen kasvun ja nousun yhdeksi huipputekijäksi omalla alallaan.

Opit kantavat hedelmää.

Johtoryhmätyöskentelyn kehittämisessä saadut opit osoittautuivat sellaiseksi menestystekijäksi, että yrityksen myydessä osan vuosien mittaan kertyneistä rönsyistään toiselle konsernille ostaja halusi mukaan toimitusjohtajan varmistamaan saatujen oppien siirtymisen ja toimitusjohtaja taas halusi mukaansa laskentapäällikön luomaan ja kehittämään työkaluja uuden konsernin johtoryhmätyöskentelyn tueksi.

Enää johtoryhmästä ei puhuttu turhana byrokratiana vaan johtamisen ja toiminnan ohjaamisen työkaluna.

Voiko johtoryhmää määritellä?



Konsultit, jotka myyvät johtoryhmille suunnattuja koulutus- ja muita palveluitaan, määrittelevät johtoryhmän mielellään aina kulloisenkin ajan muotitermeillä. Määrittelyissä voi vilistää sellaisia ilmaisija kuin *"Toimiva johtoryhmä lisää yrityksessä tietoisuutta suunnasta ja tapahtumista sekä lisää kaikkien tiimien aktiivisuutta."*¹, *"Johtamisen tehokas työkalu"*², *"Johtoryhmän päätarkoituksena on johtaa liiketoimintaa ja samalla kasvattaa yrityksen arvoa"*³, *"Johtoryhmä näyttää johtamisellaan suunnan koko organisaatiolle"*⁴ tai *"Johtoryhmä on organisaation peili, joka vaikuttaa toiminnallaan koko organisaation kulttuuriin"*⁵.

Lainaukset on poimittu luvun lopussa olevan linkkilistan osoittamilta sivuilta.

Määritelmät ovat usein ympäripyöreitä ja pahimmillaan ristiriitaisia, mikä kuvastanee paljon käytetyn termin monimuotoisuutta: Yksiselitteistä kaikkiin yrityksiin pätevää määritelmää on vaikea antaa.

Ainakaan se ei ole...

Helpompi on määritellä, mitä johtoryhmä ei ole: Johtoryhmä ei ole eikä saa olla varjohallitus tai epävirallinen sisäinen hallitus. Yritystä ulospäin sitovat päätökset tekee aina yritysmuotoa säätelevän lain (esimerkiksi OYL) mukainen päättävä elin. Johtoryhmä ei myöskään ole lakisääteinen eikä pakollinen. On huomattava, että julkisella sektorilla tilanne voi olla toinen: Hallintokunnilla voi olla omia johtokuntiaan, joita voidaan ohjesäännöissä kutsua johto- tai ohjausryhmiksi, ja joiden valtuudet säädetään kuntalaissa ja vastaavissa säädöksissä sekä emoyhteisön hallinto- ja johtosäännöissä.

Just a tool?



Johtamisessakin tarvitaan erilaisia työkaluja.

Johtoryhmä on hyvän hallintotavan mukainen johtamisen työkalu. Sen tavoitteena on toimia eri toimintojen välisen yhteistyön ohjaajana ja koordinoijana sekä toteuttavan organisaation ja virallisen juridisen vastuun kantavan johdon välisenä tiedonsiirron ja vuorovaikutuksen kanavana. Johtoryhmä koordinoi omistajan, hallituksen ja toimitusjohtajan asettamiin tavoitteisiin pääsyyn tarvittavia toimenpiteitä ja jakaa organisaatiotason tavoitteet toimiala-, toiminto- ja osastokohtaisiksi osatavoitteiksi, seuraa tavoitteiden toteutumista ja raportoi poikkeamista ylimmälle johdolle, useimmiten käytännössä hallitukselle toimitusjohtajan välityksellä.

Pelkkä herraseurako?



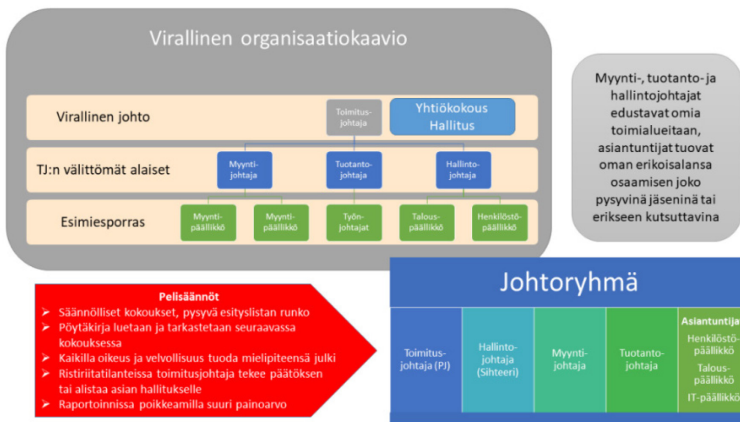
Johtoryhmässäkin jäsenten monipuolinen ja laaja osaaminen on tärkeämpää kuin sukupuoli, rotu tms ulkoiset piirteet.

Johtoryhmän muodostavat yleensä pk-sektorin yrityksissä toimitusjohtaja, hänen välittömät alaisensa, mahdollisten esikunta- ja asiantuntijafunktioiden (esimerkiksi viestintä, henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto) vetäjät ja mahdolliset asiantuntijajäsenet. Asiantuntijat ja heidän esimiehensä kuuluvat johtoryhmiin usein joko tarvittaessa kutsuttavina tai kriittisten toimintojen osalta

pysyvinä jäseninä. Isommissa monialakonserneissa voi olla yhtiökohtaisten johtoryhmien lisäksi alakohtaisia johtoryhmiä ja konsernitason johtoryhmä.

Vetäjä muodostaa.

Johtoryhmän muodostamisessa tärkeätä on, että kukin toimitusjohtaja tai muu johtoryhmän vetäjä saa muodostaa johtoryhmän itsenäisesti. Hallitus tai omistajan edustaja ei saa puuttua johtoryhmän kokoonpanoon kuin poikkeustilanteissa. Vetäjän on taas syytä muistaa, että jonkun välittömän alaisen pois jättäminen voi luoda talon sisälle vahvan opposition. Jos joku välittömistä alaisistasi ei ole johtoryhmäpaikan arvoinen, on syytä miettiä, onko hänelle sijaa organisaatiossa muutenkaan.



Esimerkki johtoryhmän kokoonpanosta ja pelissäännöistä. ©Kari Lilja

Ei tehdä siitä liian isoa!

Johtoryhmän optimikoko on 5–8 jäsentä. Yli 10 henkilön ryhmässä työskentelyn teho kärsii, kokoukset pitkittyvät ja kaikkia näkemyksiä ei välttämättä pystytä kuulemaan. Johtoryhmän puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja tai alemman tason johtoryhmässä yksikön tai toimipaikan johtaja. Sihteerinä toimii useimmiten talusjohtaja, mutta sihteeri voi olla myös täysin ulkopuolinen, esimerkiksi johdon

sihteeri. Muut ovat rivijäseniä edustaen kukin omia toimintojaan ja osaamisalueitaan. Jos yrityksessä on isoja kehityshankkeita tai projekteja, johtoryhmä voi tarvittaessa jakautua valiokuntiin tai projektiryhmiin, joista kukin seuraa ja tukee tiettyjä hankkeita.

Säännölliset kokoukset ja ennalta tiedossa oleva työjärjestys.

Johtoryhmän tulisi kokoontua säännöllisesti, vähintään 1–2 kertaa kuussa, esimerkiksi joka toinen maanantai. Useammin kuin kerran viikossa kokoontuva johtoryhmä voi kuitenkin lähettää aiheettomia vaarasignaaleja niin henkilöstölle kuin ulkoisille sidosryhmille. Lisäksi sovituille toimenpiteille jäävä toteutusaika pienenee merkittävästi kokoustahdin kiristyessä. Toimivan johtoryhmän kokous etenee vakioidun agendan mukaisesti ja kestää korkeintaan puoli päivää. Esityslistalla olisi hyvä olla vähintään seuraavat asiat (ei välttämättä juuri esitetyssä järjestyksessä):

Edellisen kokouksen pöytäkirja	Jotkut konsultit pitävät tätä tarpeettomana tai jopa vahingollisena. Kokemuksen mukaan tämä on ainoa tapa saada kaikki ymmärtämään ja painamaan mieleen sovitut asiat.
Johdon katsaus	Toimitusjohtaja tai muu johdon edustaja kertoo johdon näkemyksen yrityksen tilanteesta ja asetetuista tavoitteista. Johdon, eli useimmiten hallituksen, päätökset puretaan konkreettisiksi toimiksi ja vastuutetaan eri vastuuhenkilöille.
Edellisen kuun toteumaraportit	Seuraavan kuun ensimmäisessä kokouksessa. Tämäkin on konsult-

	<p>tien keskuudessa kiistanalainen kohta. Toimintaa kehittäessä on kuitenkin hyvä tietää, mistä lähdetään liikkeelle.</p>
<p>Sovittujen toimien, projektien yms. nykytilanne ja tiedossa olevat sekä ennakoidut poikkeamat</p>	<p>Vapaamuotoisempi osuus jossa kukin jäsen sanallisesti kertoo oman vastuualueensa tilanteesta ja vertaa tilannetta asetettuihin tavoitteisiin. Sovitaan negatiivisten poikkeamien korjaamiseen tarvittavat toimenpiteet ja vastuuhenkilöt.</p>
<p>Tulevat tapahtumat</p>	<p>Edellisen kaltainen vapaamuotoinen osuus, jossa kukin jäsen vuorollaan informoi muita vastuualueita tulevista tapahtumista, esimerkiksi uusista sopimuksista, lomakauden poikkeusjärjestelyistä, henkilövaihdoista, pullonkauloista jne. Sovitaan tarvittavista toimenpiteistä ja nimetään vastuuhenkilöt.</p>
<p>Uudet investointi- ja muut kehitysprojektit</p>	<p>Selvitetään perusteet, asetetaan määrälliset ja laadulliset tavoitteet, aikataulut ja budjetit sekä nimetään vastuuhenkilöt. Yksi investointi- tai kehitysehdotus voi vaatia useita kokouksia ennen kuin se on valmis esitettäväksi ylemmälle johdolle.</p>

<p>Pidemmän tähtäimen asiat</p>	<p>Vapaamuotoinen keskusteluosuus jossa käydään läpi lyhyen ja keskipitkän tähtäimen näkymiä kunkin vastualueen kannalta, asetetaan tavoitteita jotka ovat linjassa johdon asettamien PTS-tavoitteiden kanssa ja sovitaan keinoista, joilla ne voidaan jalkauttaa kentälle.</p>
<p>Budjetit ja ennusteet (organisaation budjetointirytmien mukaisesti)</p>	<p>Laaditaan johdon markkinanäkemykset huomioiden budjetit vastualueittain seuraavalle kaudelle ja hyväksytään ne itseä sitoviksi. Vaatii yleensä 2 – 3 kokousta.</p>
<p>Muut johtoryhmälle kuuluvat asiat</p>	<p>Useimmiten vapaamuotoista keskustelua yrityksen ja sen kilpailijoiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tilanteista, muutoksista ja markkinanäkymistä. Tarvittaessa sovitaan toimenpiteistä ja vastuuhenkilöistä.</p>
<p>Kokouksen päättäminen</p>	<p>Muistutetaan seuraavan kokouksen ajasta ja paikasta.</p>

Muistetaan myös eettiset periaatteet.

Jotta johtoryhmä pystyisi toimimaan, sen jäsenten tulisi sitoutua työhönsä ja yritykseen, arvostaa toisiaan, toimia ammattimaisesti, rehellisesti ja avoimesti, luottaa toisiinsa ja ansaita sekä toistensa

että muiden sidosryhmien luottamus. Johtoryhmän tulisi suunnata katse tulevaisuuteen unohtamatta menneisyyttä ja olla joka hetki valmis aktiivisesti oppimaan uutta sekä ryhmänä että yksilöinä.

Avoimuus

Näytämme avoimesti aikeemme, toiveemme, pelkomme ja kokemuksemme

- Vältämme luomasta epätietoisuutta siitä, mitkä ovat tarkoitusperämme, tavoitteemme ja motiivimme. Kerromme tavoitteemme, pyrkimyksemme ja sidonnaisuutemme avoimesti, selkeästi ja ymmärrettävästi.

Luottamus

Kun meihin voi luottaa, mekin voimme luottaa – toisiimme ja itseemme.

- Pyrimme aina toimimaan niin, että meihin voi luottaa yksilöinä, ryhmänä ja yrityksenä, esimiehinä ja alaisina. Osoitamme, että olemme aina ja kaikissa tilanteissa luottamuksen arvoisia.

Rehellisyys

Kaikki, mitä sanomme ja teemme, kestää päivänvalon

- Toimimme lakien ja säädösten, omien sisäisten ohjeidemme, hyvien tapojen ja yleisesti hyväksytyjen eettisten normien puitteissa.

Tulevaisuus

Menneestä voimme oppia, mutta tulevaisuuteen voimme vaikuttaa

- Suuntaamme katset tulevaisuuteen unohtamatta, mistä olemme tulleet.

Oppiminen

Opimme omista ja toistemme virheistä ja kehitämme omaa osaamistamme jatkuvasti

- Tavoititamme ovat jatkuva parantaminen, aktiivinen oppiminen, kokemusten kerääminen, benchmarkaus, piilevän tiedon esiin kaivaminen ja kaiken kertyneen tiedon tallentaminen ja hyödyntäminen.

Arvostus

Arvostamme toisiimme ihmisinä, kollegoina ja asiantuntijoina

- Kohtaamme toiset ihmisinä, emme kilpailijoina, vastustajina tai kohteina. Tuemme toistemme vahvuuksia ja osoitamme tukemme myös vaikeina hetkinä.

Ammattimaisuus

Toimimme parhaan tietämyksemme ja kykyjemme edellyttämällä tavalla

- Pyrimme toimimaan viimeisimmän käytettävissä olevan tiedon ja oman kokemuksemme perusteella. Jos oma osaamisemme ei riitä, myönnämme sen ja hankimme tarvittavan tietotaidon muualta

Sitoutuminen

Olemme sitoutuneet organisaatioon ja tehtäväämme

- Pyrimme täyttämään tehtävämme ja toimimaan organisaation hyväksi parhaan kykymme mukaan

Kuvatun kaltainen yhteiset arvot omaava, tiivis ja yhteen hitsautunut tiimi on parhaimmillaan koko organisaation toimintakulttuurin kulmakivi.

Linkkejä kaupallisten toimijoiden aihetta käsitteleviin kirjoituksiin ja sivuille (tämän artikkelin kirjoittajat eivät ota kantaa linkitettyjen kirjoitusten esittämiin väitteisiin tai sisällön oikeellisuuteen eivätkä kannu vastuuta linkkien toimivuudesta):

1) Arto Kunnola (<http://www.kunnola.com/blogi/johtoryhman-kokous-tehokas/>)

2-3) Johtoryhmä – johtamisen tehokas työkalu (Kirjoittanut Esa Lehtinen),

<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/12/09/johtoryhma-johtamisen-tehokas-tyokalu-vai-toimeton-rupattelukerho/>

4) <https://www.talentvectia.com/palvelut/strategiset-osaamiset-ja-johtaminen/johtoryhmatyoyon-kehittaminen/>

5) <https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/blogi/johtoryhma-on-koko-organisaation-peili/227/>

+

Paras mahdollinen johtoryhmä (Business Coaching Center Oy),

<http://www.businesscoaching.fi/#!BLOGI-Paras-mahdollinen-johtoryhm%C3%A4/cd2s/56123f3a0cf2f0ed7a30f8af>

Hyvä johtoryhmä tuo johtamiseen lisäarvoa (Kirjoittanut Esa Lehtinen),

<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2016/03/21/hyva-johtoryhma-tuo-johtamiseen-lisaarvoa-huono-taas-pelkkaa-sanahelinaa/>

Johtoryhmätyöskentely (Spiik Oy), <http://www.spiik.fi/wp/?p=403>

Kirjallisuutta

Mansukoski & al, Käytännön johtoryhmätyöskentely, Talentum, 2007

Ristikangas & Rinne, Johtoryhmästä tähtioukkue, Talentum, 2014

Valpola, Toimiva johtoryhmä – aikaansaamisen aallot, Helsingin kauppakamari, 2012

Oikopolku onneen vai synonyymi byrokratialle

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

Hyvä hallintotapa

Olemme osakeyhtiön toimielimiä ja johtoryhmää käsitelleissä artikkeleissa viitanneet hyvään hallintotapaan. Koska käsite ei ole kaikille tuttu, ja monet mieltävät sen vain julkiselle sektorille kuuluvaksi rasitteeksi, uhraamme sille yhden artikkelin verran aikaa ja paperia.

Yhdellä lauseella määriteltynä hyvän hallintotavan mukainen hallinto on ammattimaista, riippumatonta, puolueetonta, asiallista, tasapuolista, oikeudenmukaista, lainsäädäntöön perustuvaa avointa ja perusteltua johtamista ja hallintoa.

Ammattimainen toiminta on sitoutunutta, vastuuntuntoista, tosiasioihin ja normeihin perustuvaa toimintaa. Ammattimaisesti toimiessaan päätöksentekijä perustaa päätöksensä ja ratkaisunsa todistettavissa oleviin tosiasioihin, ei esimerkiksi kuulopuheisiin, huhuihin tai ennakkoluuloihin.



Voimme vain uskoa ja toivoa, että meitä hoitavat lääkärit toimivat ammattimaisesti...

Riippumattomuus tarkoittaa, että päätökset tehdään itsenäisesti. Tämä ei tarkoita, etteikö asiantuntijoita saisi tarpeen mukaan kuulla ja käyttää päätösten valmistelussa, mutta heidän tehtävänsä on vain kertoa tosiasiat joihin päätöksen tulisi perustua, ei vaikuttaa itse päätökseen.

Puolueeton päätöksenteko ei ota huomioon päätökseen mahdollisesti liittyviä poliittisia tai muita etupiirijakoja, sukulais- tai ystävyys-suhteita tai alueellisia kysymyksiä, ellei päätöksen luonne ja asiaan liittyvä lainsäädäntö sitä nimenomaan edellytä.

Päätöksenteko on asiallista silloin, kun siihen ei liity uhkailua, painostusta, kiristystä tai lahjontaa eivätkä olosuhteet, joiden vallitessa päätös tehdään, ole oikeustoimilain tarkoittamalla tavalla hyvien tapojen tai kunnian vastaisia. Päätöksen seuraukset eivät myöskään saa olla kohtuuttomia sille taholle, jota päätös koskee, ellei tämä itse ole vaikuttanut omaan tilanteeseensa.



Yritysjohdajan asiaton käytös johti #Metoo -liikkeen syntyyn. #Metoo -liike sai näkyvyytensä vuoksi paljon valtaa, mikä sekin puolestaan johti asiattomaan käytökseen, kuten aiheettomiin tai liioiteltuihin syytöksiin, joiden seuraukset olivat jopa kohtalokkaita.

Toiminta on tasapuolista silloin, kun tehtyjen ratkaisujen tarkoituksena ei ole tietoisesti suosia ketään tai loukata kenenkään oikeuksia. Ulkoiset olosuhteet, esimerkiksi lainsäädäntö, voivat kuitenkin johtaa siihen, että päätös de facto syrjii tai suosii osaa päätöksen kohteena olevista tahoista.



Eri perusteilla saatu suoja voi olla eri arvoista.

Esimerkkinä tästä on tilanne, jossa työnantaja joutuu valitsemaan kahdesta tasaveroisesta mutta eri sukupuolta olevasta hakijasta joista toinen, miespuolinen, on esimerkiksi vammainen tai maahanmuuttaja. Koska tasa-arvolaki sisältää yksiselitteisemmän käännetyn todistustaakan työnantajalle ja ehdottomamman tiedonsaanti-oikeuden itsensä syrjityksi kokeneelle kuin yhdenvertaisuuslaki, saattaa ratkaisu tällaisessa tilanteessa kääntyä todennäköisemmin naispuolisen hakijan eduksi. Tällöin ei ole noudatettu hyvää hallintotapaa, koska on annettu toissijaisten tekijöiden (mahdollisuus puolustautua, jos valitsematta jäänyt riitauttaa valinnan) vaikuttaa päätöksentekoon.

Oikeudenmukainen toiminta ei loukkaa kenenkään oikeuksia. Kunnia annetaan sille, jolle se kuuluu. Syy-seuraus -yhteyden pitäisi

olla selvä, ja esimerkiksi palkitsemisten ja sanktioiden tulisi olla kohtuullisia suhteessa tekoihin ja kohdistua todellisiin tekijöihin.

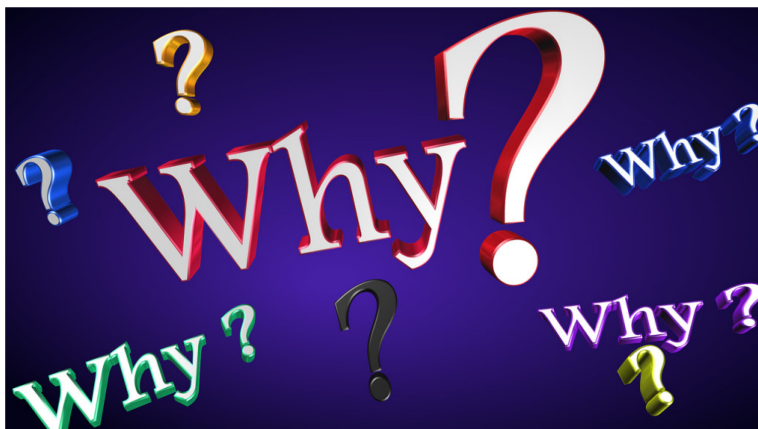


Lakien noudattamisen tulisi olla itseisarvo.

Toiminnan pitää perustua lainsäädäntöön ja sitä alemman tason normeihin jotka antavat päätöksen tekijälle ja toimeenpanijalle asianmukaiset valtuudet. Myös päätettyjen toimien tulisi olla lainmukaisia. Työnantaja ei voi esimerkiksi päättää, että viivästymisestä seuraa ruumiillinen rangaistus, julkinen nuhtelu tai muu laissa kielletty sanktio.

Päätöksenteon tulisi olla avointa. Päätösten ja ratkaisujen tulisi olla sellaisia, että ne pystytään esittämään ja perustelemaan kenelle tahansa asiasta kiinnostuneelle. Vaikka etenkin yksityinen sektori vetoaa siihen, että päätökset eivät ole julkisia, se on harvoin laillinen peruste kieltäytyä tietojen luovuttamisesta asiasta kiinnostuneelle, ja etenkin asianosaiselle. Tietojen salaaminen yrityssalaisuuteen tai henkilötietolakiin ja tietosuojadirektiiviin vedoten on kuitenkin valitettavan yleistä ja syö osaltaan uskoa yrityksen toiminnan lainmukaisuuteen.

Päätös tulisi aina pystyä perustelemaan. Pelkkä musta-tuntuu ei ole hyvän hallintotavan mukainen perustelu, vaan perustelun täytyy sisältää konkreettiset tiedot siitä, miksi tehty ratkaisu oli yrityksen tai ratkaisun kohteen kannalta paras tässä tilanteessa ja näillä tiedoilla tehtynä.



Avoin ja hyvin perusteltu ratkaisu, jonka kaikki kokevat oikeudenmukaiseksi ja asialliseksi, ei jätä kysymysmerkkejä ilmaan roikkumaan.

Hyvä hallintotapa on tapa, jolla sinäkin toivoisit asioita ratkaistavan silloin, kun et tunne ketään asioista päättävää etkä ketään päätöksen kohteena olevaa, mutta tiedostat, että päätös tai ratkaisu voisi koskea myös sinua tai kohdistua myös sinuun.

Hyvän hallintotavan mukaisia käytäntöjä ovat esimerkiksi

- Yksi yli -periaate: Kukaan ei päätä omista eduistaan eikä esimies oman välittömän alaisensa eduista.
- Päätökset perusteluineen kirjataan pöytäkirjaan tai päätösmuistioon.
- Virheet myönnetään ja korjataan oma-aloitteisesti viivytyksettä, kun ne on havaittu.
- Kukaan ei vastaa asioista, joihin hänellä ei ole valtaa vaikuttaa.



Ajattelu, myös toisin, on sallittua.

Strategiaa vai tragediia

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja; Sanna Lindgren, projektityöntekijä

”Mikä on yrityksenne strategia?” Miten vastaat tuohon kysymykseen, jos olet neuvottelemassa pankin kanssa rahoituksesta suurta investointia tai ison tilauksen toteuttamista varten? Kysymys tulee sitä varmemmin esille, mitä isommasta summasta on kyse, mitä vähemmän vastapuoli tuntee yritystäsi, ja mitä enemmän neuvotteluissa ja yritysten arvioinnissa käytetään hyväksi tekoälyn nimeä osin aiheettomasti käyttäviä luotonannon perusteita vakioivia sovelluksia.



Shakissa on myös eri strategioita.

Jos et osaa vastata, tai jos vastauksesi on tuulesta temmattu tai sitä, mitä sylki suuhun tuo, voi puuttuvasta tai puutteellisesta eli huonosti dokumentoidusta strategiasta tulla yrityksellesi tragedia.

Markalla ostan ja kahdella myyn, se on rosentti voittoa,

oli HilppasHeikin vastaus pankinjohtajalle, joka kyseli hänen menestyksensä salaisuutta. Ihan muuten vaan. Ei Heikki lainaa tarvinnut. Eikä hakenut. Eikä se Heikki ihan noin ajatellut, kunhan skojijaili pikkutärkeänä snobina pitämälleen miehelle, pilkettä

silmäkulmassa. Mutta samalla Heikki tuli antaneeksi ytimekkään ja helposti muistettavan muodon omalle strategialleen: Myytäessä on aina saatava enemmän, kuin mitä tuotteesta on itse maksanut. Lauseessa olivat kaikki hyvän strategian tunnusmerkit, se on lyhyt, ytimekäs, ymmärrettävä, mieleen painuva ja totuuden mukainen.



Maitokauppaa jossakin...

Ei mitään pilvihöttöä.

Vaan mitäpä tuumaatte seuraavasta: *NN:lla yrityksemme strategia on kehittyä vahvasta kuluttajamediasta halutuimmaksi sisältökumppaniksi. Transformaatiomme perustuu xxx-vuotiseen osaamiseemme kuluttajamediana toimimisesta yhdistettynä tuoreampiin digitaalisiin kompetensseihin...* (poikkeuksellisesti jätän lähteen mainitsematta). Lauseessa yhdistyvät vieraskieliset monisielitteiset termit ja vihjaus pitkään kokemukseen, joka ainakin yrityksen itsensä mukaan takaa tuoreimman digitaalisen osaamisen. Voi olla, että näin onkin, mutta: Tuolla kokemuksella yrityksen olisi luullut osaavan pukea viestinsä helpommin avautuvaksi ja puhtaaksi suomeksi.

Ainakin jos yritys on oikealla asialla.

Mutkikkaan ja väkisin väännetyin kielen käytössä kun on heikon ymmärrettävyyden lisäksi muita riskejä. Ihmiset ovat tottuneet siihen, että hienolta kuulostavilla, mutta käsittämättömillä lauseilla saatetaan peitellä osaamattomuutta, epävarmuutta tai jopa epärehellisyttä.

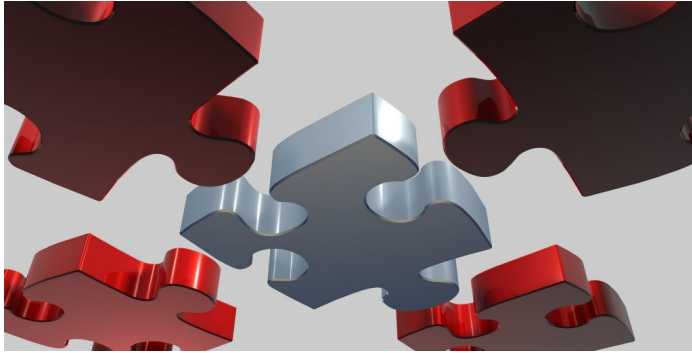


Ketunhäntä kainalossa tässäkin...

Lainaa sellaisilla lauseilla tuskin saa.

Minkälainen sitten on hyvä strategia?

Kattavaa vastausta on lähes mahdoton antaa. Strategian tulisi kertoa, miten johto aikoo toteuttaa ja kehittää yrityksen toiminta-ajatusta ja liikeideaa pitkällä tähtäimellä. Hyvä strategia on ymmärrettävä ja selkeä. Se on konkreettinen ja muodostuu palasista, jotka on helppo siirtää taktiseen suunnitteluun ja pilkkoa edelleen yksittäisiksi mitattaviksi tavoitteiksi ja toteutettaviksi tehtäviksi.



Kokonaisuus muodostuu osista.

Hyvä strategia on saatettu kirjalliseen muotoon ja pantu kaikkien työntekijöiden saataville. Strategia, joka liikesalaisuutena on haudattu lukittuun pöytälaatikkoon tai kätketty omistajan aivoihin, ei toimi tarkoitetulla tavalla. Se ei viesti työntekijöille yrityksen suunnasta. Se ei kerro asiakkaille tai muille sidosryhmille yrityksen arvoista ja arvomaailmasta.

Toimiva strategia on tavoitteellinen, jopa haastava, mutta saavutettavissa oleva ja realistinen. Se kurottaa korkealle ja haastaa johdon ja työntekijät ylittämään itsensä. Se ei kuitenkaan masenna ihmisiä mahdottomilla tavoitteilla ja ylisuurilla odotuksilla, joita kukaan ei pysty tavoittelemaan. Se on rehellinen eikä maalaa pilvilinnoja, jotka kuka tahansa voisi ampua alas.



Saavutettavat haasteet motivoivat.

Se on johtamisen työkalu, ei itsetarkoitus.

Pitkän tavaran takki

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja; Sanna Lindgren, projektityöntekijä

Eli on sitä osattu ennenkin...

Olen syntynyt ja kasvanut pienen maalaiskunnan pienessä maalaiskylässä. Lapsuudenkotini oli mäellä, keskellä kylää, kuten kansakoulut ennen vanhaan tapasivat olla. Keskellä kaikkea ja kaikkien silmien alla. Julkkisia, ennen kuin sanaa oli keksitty. Papin pennut ja opettajan kakarat, ne ovat kaikkein pahimpia, sanoi paikallinen sananlasku, kauan ennen meitä julki lausuttu. Sellainen ympäristö on varsin julma vilkkaalle kasvavalle lapselle. Erehdyksiä ja mokia, lapsuksia, on vaikea piilottaa. Kaikki on julkista.

Ilman sosiaalista mediaakin.



Koulu keskellä kylää... Kuva: maps.google.com – streetview.

Mutta tuo ympäristö monine raadollisine sananparsineen ja lukuisine – ei aina niin onnellisine – tarinoineen oli myös elämän korkeakoulu. Joka mielessä. Yksi tärkeimpiä opetuksia, joka mieleeni on jäänyt, ja tietäni kuluneet vuosikymmenet ohjannut, on ”Omasta kuormasta ei syödä, ei vaikka siellä olisi pelkkää sontaa”. Ja sontaa oli ainakin naapuritalon rengin kuormassa lähes aina. Sitä hän levitti hevosvetoisilla vaunuillaan koulua ympäröiville pelloille keväisin niin, että maaseudun hedelmällinen tuoksu, ”*Fleur de Vache*”, levisi luokkahuoneisiin, ruokalaan, asuntoon, joka paikkaan.

Elämän tuoksu.



Arvokas lasti on jo tyhjennetty.

Teollisuuspaikkakunnilla olivat toiset tavat käytössä. Työläisten talot on monilla alueilla tehty metrin mittaisesta puutavarasta (Pidempää ei oikein saanut tarakalla kulkemaan) tai tiilitehdaspaikkakunnilla tiilestä. Moni yrittys antoi luvan ottaa sekunat, jotka muuten olisivat menneet jätelavalle. Jos sekundaa ei tullut, sitä tehtiin. Polkupyörät joutuivat koville. Porissa myös takit. Kerrotaan, että kun Toejoen Seurojentaloa tehtiin, sahan työmiesten muotivaate oli ”Pitkän tavarän takki”, maahan asti ulottuva takki, jonka suojiin mahtui sallittua pidempää puutavaraa. Kun joku työnjohtajista yritti lopettaa perinteen, porukka iski takamuksensa penkkiin. Saavutetusta edusta ei luovuttu.



Tämänkin tyrnyyrin alle mahtuisi vaikka mitä

”Omasta kuormasta ei syödä” sai teollistuneessa ympäristössä uuden merkityksen.

Sananparren materiaallinen puoli on helppo ymmärtää. Omaa kuormaa pitää suojata vahingoilta, on kyse sitten kosteudesta, tulesta, tuulesta tai varkaudesta. Vastuulleen otettua lastia ei saa vaarantaa eikä sitä missään nimessä saa verottaa.

Siihen ei kosketa.

Mutta tuossa on vasta puolet opetuksesta. Sama koskee vastuullemme annettuja ihmisiä. Mitä haavoittuvampia nämä ovat, sitä tärkeämmästä asiasta on kyse. Tämä koskee jokaista opettajaa, valmentajaa, ohjaajaa, esimiestä ja johtajaa.

Periaate suojaa myös ohjaajia, opettajia, esimiehiä, johtajia...

Aloin ymmärtää sanonnan todellisen merkityksen, kun jouduin 1980-luvun nousukauden huumassa seuraamaan tilanteita, joihin yritykset, yrittäjät ja esimiehet joutuivat nuorten, vapaamielisten tulokkaiden raivatessa tietään eteenpäin, hankkiessaan itselleen parempia etuja, korkeampi vakansseja, ja hyödyntäessään siinä omia luonnollisia avujaan. Sukupuolesta riippumatta. Oli surullista katsoa, kun monen yrityksen taival vaarantui yrittäjän tai ylimmän johdon ajatusten ollessa jossain muualla kuin yrityksen kehittämisessä.



Jos ajatus eksyy harhapoluille, voi unohtaa olennaisen.

Useimmiten oma edun, joko taloudellisen tai hedonistisen, tavoittelussa.

Silloin, kun kyse on yrityksensä kokonaan tai valtaosin omistavasta yrittäjistä, voidaan toki todeta, että hänellä on oikeus tuhota omaisuutensa miten tahansa. Juridinen oikeus ehkä, jos kaikki menee pykälien mukaan oikein, mutta entä moraalinen? Yrittäjällä on vastuu kaikista työntekijöistään, vaikka kaikki eivät sitä aina muista. Yrittäjällä on vastuu yhteiskunnalle ja perheyrityksen kyseessä ollessa myös menneille ja tuleville sukupolville. Yrityksen jatkuvuuden turvaaminen ja työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ovat tärkeä osa tuota vastuuta.

Yrittäjän moraalialia.

Palkkajohtajan, esimiehen, työntekijän tai luottamustoimen haltijan osalta tilanne on toinen. Vastuu on myös juridisesti velvoittavaa. Ostoille, hankinnoille, henkilöiden palkkaamiselle, ylennyksille, koulutukselle – ylipäänsä kaikille toimille on oltava perusteet, niiden on tuettava organisaation toimintaa, ja ne on toteutettava voimassa olevan lainsäädännön, johtosääntöjen,

hankintaohjeiden ja muun ohjauksen mukaisesti. Ihannetilanteessa nämä ohjeet ja säännöt on kirjoitettu niin yksinkertaisiksi ja linjaan voimassa olevan lainsäädännön kanssa, että ne on helppo mieltää järkeviksi, tarkoituksenmukaisiksi ja jokamiehen oikeustajuun sopiviksi.



Mihin olitkaan menossa?

Aina ei näin ole.



Harvoin se porsaanreikä pelastaa.

Mitä monimutkaisemmiksi ja vaikeaselkoisemmiksi toimintaohjeet ja ohjaus on kirjoitettu, sitä todennäköisemmin sitä vastaan protestoidaan, ja sitä helpompi sieltä on löytää porsaanreikiä, joita joku pyrkii käyttämään hyväkseen. Vaikka oman edun ajaminen olisi täysin laillista, kannattaisi ehkä kuitenkin pysähtyä miettimään, miltä se julkiseksi tullessaan näyttää.

Ulkopuolisen silmissä.

Omasta kuormasta ei kannata syödä, jos välittää urastaan, työnantajastaan ja työtovereistaan. Samaa ohjetta noudattamalla välttyisi myös aika tehokkaasti #metoo -skandaaleilta.



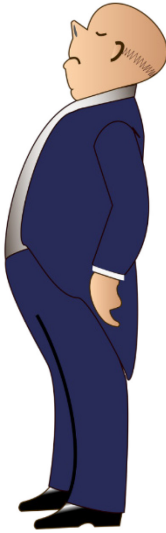
Kaikki on särkyvää; esine, ihminen, ura...

Ikäjohtamista ikä kaikki

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

Eräs yrittäjä ja hallituksen puheenjohtaja kulki säännöllisesti tehtaan lattialla ja kyseli iäkkäämmiltä työntekijöiltään, milloin nämä olivatkaan tulossa eläkeikään. Sopivasti parisen vuotta ennen eläkeikää heille sitten lyötiin irtisanomis- tai lomautusilmoitus kouraan ja passitettiin ”putkeen”. Kuulostaa kylmältä ja laskelmoivalta, mutta mistään varsinaisesta säästökeinosta ei ollut kyse. Yritys oli sen verran iso, että omavastuumaksuosuudet työkyvyttömyys- ja työttömyysvakuutusten osalta olivat lähellä maksimiaan. Jos henkilö olisi tullut työkyvyttömäksi ennen eläköitymistään, lasku olisi voinut olla huima. Joissakin tapauksissa tuo riski realisoituikin.

Patruuna piti silti huolta väestään.



Isännöyys velvoittaa.

Siihen aikaan ei vielä puhuttu väestön ikärakenteesta tai ikäjohtamisesta kuin tutkijoiden kammioissa ja vakuutusmatematikoiden loukoissa. Ikänsä työtä tehneet halusivat eläkkeelle ja yritys taas kaipasi uusia nuoria ja nykyhetken taidot omaavia työntekijöitä. Yleisesti kyse oli win-win tilanteesta, joka toki tuntui loukkaavalta, jos henkilö koki itsensä työkykyiseksi ja olisi ollutkin valmis jatkamaan työskentelyään. Yrittäjälle itselleen se oli tapa huolehtia pitkään palvelleista työntekijöistään ja päästää heidät ansaituille eläkepäiville hieman lakisääteistä eläkeikää aikaisemmin. Hän koki jatkavansa kartanoherrojen ja patruunoiden perinteitä työntekijöistä huolehtimisen osalta.

Edellä kuvattu toimintamalli oli oman aikansa ikäjohtamista, ja varsin suosittua erityisesti niissä yrityksissä, jotka olivat riittävän pieniä välttääkseen vakuutusten omavastuuosuudeksi kutsutun

loukon. Nykyäänkin ikäjohtaminen ymmärretään liian usein vain ikääntymiseen liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi joko työtehtäviä muuttamalla, eläköitymistä helpottamalla tai vastaavilla ikääntyviin kohdistuvilla toimilla.

Väärin ymmärretty.



Kohdusta hautaan – muutaman työpaikan kautta. Sekö on ihmisen elo?

Yksi ikään liittyvistä dilemmoista on hetken kirous: ensin olet liian nuori ja kokematon, ja sitten et enää kelpaa mihinkään, koska sinua pidetään liian vanhana. Sopiva ikä on ohikiitävä hetki siinä välissä. Yksi ikäjohtamisen suuria haasteita on tuon hetken kasvattaminen vuosiksi ja vuosikymmeniksi. Kokeneen varovaisuuden ja nuoruuden innon yhdistäminen tuottavaksi kokonaisuudeksi. Asenteilla on tässä huomattava rooli. Kaikkien osapuolten asenteilla.

Ikäjohtaminen koskee kaikenikäisiä.

Jokaiseen ikään ja elämänvaiheeseen liittyy kysymyksiä, joihin johdon on löydettävä ratkaisu: Miten taataan nuorille taloon juuri tulleille se oppi ja arvostus, jonka he tarvitsevat kehittyäkseen osaajiksi ja taitajiksi ja viihtyäkseen talossa? Kuinka sovitetaan yhteen perheen ja työelämän usein ristiriitaiset vaatimukset? Tulisiko työnantajan ottaa huomioon keski-ikään liittyvät kriisit, kuten lasten lähteminen, vaihdevuodet ja viidenkympin villitykset? Ja miten taataan eläkeikää lähestyvälle hänen ansaitsemansa arvokas loppu työuralle ja varmistetaan samalla piilevän tiedon jääminen taloon?



Ikääntyväkin voi tähyillä tulevaisuuteen.

Kaikki nämä liittyvät organisaation johtamiseen, ikäjohtamiseen ja ennen kaikkea ihmisten johtamiseen. Sillä siitähän tässä on loppuviimeksi kysymys.

Ihmisistä.

Ongelmia on myös hallitustasolla.

Menestyvältä organisaatiolta, riippumatta siitä, toimiiko se teollisuuden, kaupan tai vaikka koulutuksen alalla, edellytetään tänä päivänä korkeata moraalialia kaikessa toiminnassaan, myös – ja ennen kaikkea – HR-toiminnoissa. Enää ei välttämättä riitä, että lain kirjain täyttyy. Toiminnan pitää olla myös suuren yleisön silmissä hyväksyttävää.

Mielenkiintoiseksi asian tekee varsinkin ikäjohtamisen kannalta se, että tuo suuri yleisö on polarisoitunut. Yhtäällä ovat ne, joiden mielestä ikääntyneitä ei enää arvosteta ollenkaan niin paljoa kuin pitäisi, ja toisaalla ne, joiden mielestä edes ikääntyneiden kokemuksesta, tiedolla ja mielipiteillä ei ole mitään arvoa. Tuoreessa

muistissa lienee vielä niillä, jotka politiikkaa seuraavat, yhden ministerin poliittisen avustajan lausunto keväältä 2019, jonka mukaan hän ei edes kuuntele ketään yli 30-vuotiasta. Tuskinpa tuo avustaja itsekään on niin kaukana tuosta maagisesta rajapyykistä. Ja kuvastaako lausunto myös ministerin asennetta?



Ilman vastuuta muista on helppo julistaa vain yhtä asiaa.

Odotan mielenkiinnolla hetkeä, jolloin hän täyttää 30!

Ikäjohtamisen kannalta tuollaiset lausunnot eivät ole kovinkaan hedelmällisiä. Ja vaikka politiikka ei tähän kirjaan kuulukaan, joutuu väkisin miettimään, mitä lausunnot viestivät pehmeillä, vihreillä ja feministisillä arvoilla ratsastavien poliitikkojen todellisista arvoista. No, luonnossahan vanhat, vammaiset ja muuten heikommat yksilöt tulevat syödyiksi tai poistuvat muuten vain elävien kirjoista.

Tuloksellinen ikäjohtaminen vaatii kuitenkin hieman moraalisempia arvoja, joihin kuuluu ihmisen arvostaminen pelkästään siksi, että hän on ihminen, ikään, sukupuoleen, uskontoon tms tekijään katsomatta. Hankittu kokemus ja tieto, etenkin piilevä tieto ovat tärkeitä ominaisuuksia.

Yritysmaailmassa, politiikassa ja elämässä.

Yrittäjän arkea

Kari Lilja

Yrittäjän arjessa sattuu ja tapahtuu. Kaksi päivää ovat harvoin samanlaisia. Kyky sietää epävarmuutta ja jatkuvia muutoksia on yrittäjälle hyödyllinen luonteenpiirre. Muuten voisi vaikka stressaantua. Joku voi sanoa, että yrittäjä on ikuinen optimisti: Vaikka kaikki potkivat päähän, hän vain jatkaa. Äärimmäisessä optimismissa on kuitenkin haittapuolensa. Ihminen, joka näkee kaikessa jotain hyvää, ei välttämättä opi omista eikä muidenkaan virheistä. Vastapainona on äärimmäinen pessimisti, joka ei pety koskaan, koska kaikkihan menee aina pieleen. Jos yrittäjä olisi pesunkestävä pessimisti, hän ei yrittäisi, koska ei siitä mitään tulisi.

Yrittäjällä täytyykin olla optimistin usko huomiseen, pessimistin kyky nähdä uhkat ja pragmaatikon taito torjua uhkaavat vaarat niin, että se valoisampi huominenkin vielä koittaa.

Seuraavissa teksteissä käsitellään, paitsi elävää elämää poikkeusolosuhteissa, myös tilanteita, joihin yrittäjät voivat törmätä uransa aikana. Teksteistä löytyy pohdintaa niin kriisiviestinnästä ja ulkoisista muospaineista kuin rekrytoinnista, osaamisen tunnistamisesta tai yhteisten taukojen, innostuksen ja joustavuuden merkityksestä yritystoiminnalle.

Rekrytointi on pienelle yritykselle usein haasteellinen paikka. Mitä pienempi yritys on, sitä suurempi rasite epäonnistunut henkilövalinta yritykselle on. Hakijoiden joukosta pitäisi osata ottaa se osaavin ja pätevin, mutta samalla huolehtia myös siitä, että uusi henkilö sopii kemialtaan yhteen muun porukan kanssa. Valinnassa ei kuitenkaan saisi ottaa huomioon epäolennaisia asioita, joita ovat, ellei tehtävän luonne muuta edellytä, muiden muassa sukupuoli, uskonto, etninen tausta, ikä ja vammaisuus.

Jos rekrytoinnissa tai jossain muussa osassa yrityksen toimintaa syntyy epäily epäasiallisesta toiminnasta, asia saattaa tällä sosiaalisen median aikakaudella levitä kulovalkean tavoin ja paisua

kuin ilmapallo. Silloin mitataan, paitsi yrityksen ja sen kumppanien viestintätaidot, myös yrittäjän ja yritysjohdon selkäranka. Virheen, pienenkin, tunnustaminen on monta kertaa nopeampi tie ulos myrskyn silmästä, kuin härkämäinen virheen kiistäminen tai sen vähättely.

Koronakausi massiivisine palvelujen ja toimintojen sulkemisineen on ollut monelle yritykselle ja yrittäjälle todellinen kriisi. Konkursseilta ei ole vältytty, mutta vastapainoksi monista yrityksistä on löytynyt myös luovuutta ja innovatiivisia toimintatapoja, joilla yritys on päässyt pahimman vaiheen yli. Positiivinen mielenlaatu on toki ollut näissä tarinoissa tärkeässä roolissa, mutta ehkä vieläkin tärkeämpää on ollut usko itseen ja omaan osaamiseen.

Oikea itsetunto, ei mikään härmäläinen uho.

Rutiinilla vai innostuksella

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja; Sanna Lindgren, projektityöntekijä

Luin viikonloppuna kaksi kirjaa. Joskus vuosikymmeniä sitten se ei olisi ollut mikään mainitsemisen arvoinen saavutus. Muksuna saatoin lukea kaksi kirjaa päivässä. Läksyjen lisäksi. Mutta nykyään kirja viikossa töiden, kotitöiden ja muiden askareitten ja harrastusten ohessa tahtoo olla jo suoritus sekini.



Lukeminen viihdyttää ja opettaa.

Toinen kirjoista oli tunnetun vanhan polven kirjailijan viimeisin teos, ilmestynyt suomeksi pari kuukautta sitten, toinen nuoren polven kirjailijan kolmas kirja. Molemmat olivat fiktiota, toinen sijoittui kokonaan Pohjois-Italiaan, toinen osittain Pohjois-Italiaan, osittain Ruotsiin, ja kumma kyllä, molemmissa puhuttiin minullekin tutuista kaupungeista ja kaupunginosista. Myös italialaisen luonteenlaadun kuvaus sai molemmissa paljon sivuja, samoin yhteiset ateriat, ruoka, juoma ja jopa kahvi. Aiheet olivat rankkoja. Toisessa käsiteltiin vahingossa aiheutettua kuolemaa, sen syitä ja seurauksia, toinen pui päättynyttä avioliittoa, kontrollifriikkiä puolisoa, rankkaa henkistä väkivaltaa ja siitä toipumista.

Ensi silmäyksellä kumpikaan ei näyttäisi liittyvän kirjamme aiheisiin mitenkään.



Rutiinit voivat olla sekä suoja että taakka.

Ensin mainittu kirja oli kirjoitettu rutiinilla. Niin varmallalla rutiinilla, että minun oli välillä pakko varmistaa, etten ole lukenut kirjaa ennen, ostanut vahingossa tuplakappaletta. Sitäkin kun on käynyt. Mutta ei. Kirja oli aivan tuore, alkuperäispainoskin oli tämän vuoden puolelta. Vaikka kirjailija asuu Italiassa, kirja oli alun perin kirjoitettu englanniksi. Useimmat italian kielelle tyypilliset ilmaisut oli kuitenkin jätetty kääntämättä. Kirjan englannista suomeksi kääntäneiltä henkilöiltä taas puuttui rutiini, ainakin rutiini kääntää tämän tyyppistä kirjaa. Paikoin käännös vilisi pilkkuvirheitä, paikoin oli todennäköisesti käännösvirheiden seurauksena tullut outoja ja jopa käsittämättömiä rakenteita, ja italiankieliset ilmaisut oli jätetty edelleen paikoilleen.

Moniko suomalainen lukija ymmärtää, että ”professoressa” on naispuolinen opettaja, ei siis mikään rouva professori, tai että ”dottoressa” on naispuolinen lääkäri?



La dottoressa.

Nuoren kirjailijan teos oli alun perin kirjoitettu ruotsiksi. Niin aiheeseen kuin paikkoihin oli perehdytty tai ne tunnettiin luonnostaan. Suomentaja oli äidinkieleltään suomalainen, kieli oli sujuvaa, laadukasta kautta linjan, eikä tekstissä esiintynyt yhtään tarpeetonta vieraskielistä sanaa. Vaikka kirjan toinen pääteema oli vastenmielinen, ahdistavakin, sitä käsiteltiin ammattitaitoisen toimittajan tapaan viileän asiallisesti, ei yksityiskohdilla mässäillen. Kirjailija tuntee vielä työn iloa. Kirjoittaminen ei ole muuttunut rutiinomaiseksi puurtamiseksi. Sen näkee tekstistä.

Syy, miksi otan ne tässä kirjassamme esille, ovat nuo erot.

Rutinoituminen tiettyyn rajaan asti on hyväksi melkein ammatissa kuin ammatissa. Se antaa varmuutta työskentelyyn, tehostaa ja nopeuttaa sitä, kun usein toistuvia rutiineja ei tarvitse miettiä, vaan ne tulevat selkäytimestä. Mutta rutinoituminen sisältää myös riskejä. Etenkin tehtävissä, joissa luovuudella on oma osansa, rutinoituminen johtaa helposti siihen, että alkaa toistaa itseään. Näin oli käynyt edellä kerrotun vanhemman kirjailijan tapauksessa. Kirjat muistuttavat yhä enemmän toisiaan. Eivät välttämättä juoneltaan, mutta tapahtumien välisten siirtymien, henkilökuvausten ja paikkojen osalta.



Tuotokset alkavat muistuttaa toisiaan.

Välillä tulee mieleen tietokoneajan kirous. Copy paste.

Toinen riski rutinoitumisessa on, että ei enää havaita tilanteiden muuttuvan eikä osata reagoida muutoksiin. Tämä on riski etenkin yritystoiminnassa. Sitä suurempi riski, mitä vastuullisemmassa asemassa henkilö on, ja mitä suurempi on yritys. Maailmassa, jossa tilanteet muuttuvat jatkuvasti, muutosvalmiuden on syytä olla kunnossa. Kelkasta putoaa helposti, ja kyytiin takaisin pääsy on entistä vaikeampaa. Mutta kyllä muutosten tunnistaminen on vaikeata myös pienemmille yrityksille.

Sen tietää esimerkiksi Oulun yliopiston Mytty -projekti

(<https://www.oulu.fi/ksi/node/200995>).

Monessa tehtävässä rutinoitumista tärkeämpää on perusosaaminen. Esimerkiksi käänöksissä osaamista on se, että osaa lähtökielen niin hyvin, että tunnistaa kaikki vivahteet ja osaa erottaa kirjailijan taiteellisen vapauden kirjoitusvirheistä. Kohdekieli täytyy tuntea huomattavasti paremmin. Pitää tietää esimerkiksi, miten lähtökielen sukupuolisidonnaiset ilmaisut voidaan kääntää kielelle, jossa ei edes persoonapronomineissa tehdä eroa miehen, naisen ja jonkun kolmannen välillä. Jos kääntää tekstiä kielelle, joka ei ole äidinkieli, haasteet nousevat potenssiin 10.

Äidinkielenään sukulaiskieltä puhuva ja suomea hyvinkin osaava ei automaattisesti ole hyvä valinta kaunokirjallisuuden kääntäjäksi.



Aito innostus tarttuu.

Innostus ja työn ilo ovat tärkeitä voimavaroja työyhteisössä. Sitä tärkeämpiä, mitä vaikeampia aikoja eletään. Edessämme tulee olemaan vielä paljon sellaista mitä emme välttämättä nyt osaa edes aavistaa. Näiden tulevien haasteiden voittamiseksi tarvitsemme niin yksilöinä, organisaation jäseninä kuin organisaatioinakin sopivaa yhdistelmää osaamista, rutinoitumista, innostusta ja työn iloa.

Emme jämähtämistä vanhaan!

Syökö etätyö tulosta

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja; Sanna Lindgren, projektityöntekijä

Tämä koronakevään eristäytyminen ja etätyö jatkuvat jo kahdeksatta viikkoa, ja ainakin kaksi viikkoa on vielä edessä. Paljon keskusteluja on käyty sosiaalisten kontaktien merkityksestä, face to face -kohtaamisten tärkeydestä ja ihmisten, niin lasten kuin aikuisten, mielenterveydelle mahdollisesti koituvista haitoista. Yhtä asiaa emme ole kuitenkaan nähneet ainakaan suuremmassa mitassa lehtien ja sosiaalisen median palstoilla retosteltavan: mitä sosiaalisten kontaktien väheneminen merkitsee työteholle, työn tuottavuudelle ja organisaatioiden tulokselle.



Eistäytyminen ei saisi johtaa sosiaalisten kontaktien täydelliseen katkeamiseen.

Tupakkatauoistako hyötyä?

Kauan sitten, silloin, kun tupakoinnista oli vasta tulossa ”habitus non grata”, terveystalustajat ehdottivat tuntemalleni yrittäjälle, että tämä kokeilisi maksaa parempaa palkkaa niille, jotka eivät kävisi tupakkatauoilla. Korvaukseksi työhön käytetyn ajan lisääntymisestä. Yrittäjä kieltäytyi. Hänen mielestään tupakkatauko oli vähintään yhtä tehokasta, ellei tehokkaampaakin tuloksen teon kannalta kuin



Tupakointi on ollut tärkeä osa sosiaalista kanssakäymistä.

sorvin äärellä seisominen. Sama pätee hänen mielestään yhdessä istuttuihin kahvitaukoihin, lounaisiin ja saunailtoihin.

Hän ei voisi kuvitellakaan kieltävänsä taukoja tai työasioista puhumista taukojen aikana.

Tietäisitpä, kuinka monta teknistä ongelmaa on ratkaistu, kun kymmenen rääväsuista

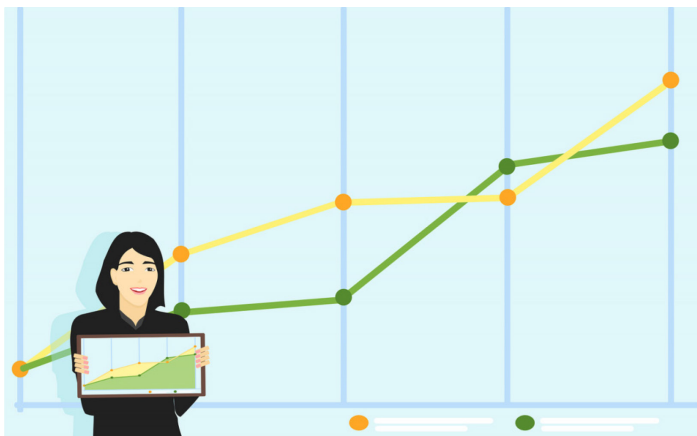
koiranleukaa yhdessä ruotii jotakin pieneltä näyttävää virhettä, yrittäjä murisi vielä neljännesvuosisata myöhemmin, kun periaatteellinen tupakkakielto työpaikoilla oli kirjattu lakiin ja yrityksistä alkoi tulla savuttomia, jotta ei tarvitsisi rakentaa kalliita tupakkakoppeja.



Yhteiset ongelmat ratkaistaan yhdessä.

”Se saattaa alkaa pienestä heitosta – tyyliin et sitten jaksanut tehdä siitä ihan sileätä – ja johtaa patenttikelpoiseen menetelmän muutokseen. Niillä patenteilla me on eletty ja työllistetty tämä porukka kohta 40 vuotta. Ja samalla on osaaminen – se, mitä oppikirjoista ei saa – siirtynyt sukupolvelta toiselle. Eikä tarvitse

pitää mitään yyteitä tai johdon tiedotustilaisuuksia. Porukka tietää jo ennen johtoa, miten talossa menee. Ne näkevät sen omassa työkuormassaan ja saattavat ottaa vapaita silloin, kun näkevät, että nyt ei ole täyttä kuormaa. Ja kun miehet puhuvat keskenään, ne ymmärtävät toisiaan. Panepa tuo meidän Suvi sinne vetämään ekonomijargonillaan kalvosulkeisia ja kertomaan että nyt tarttis väkeä vähentää. Luottamusmies vetäisi heti liinat kiinni ja perseet penkkiin...”



Viestin ja vastaanottajan tulee kohdata toisensa.

Hän tunsu väkensä, tiesi, mitä tauoilla ja tupakkapaikoilla puhuttiin, ja ymmärsi, että työpaikan tulevaisuus on vähintään yhtä tärkeä asia lattiatason välle kuin yrityksen omistajille. Hän tunsu työmiehen luonteenlaadun ja tajusi viestin menevän parhaiten perille silloin, kun kommunikointi oli vaakasuoraa, vertaisten välistä. Ja vaikka hän ei tuntenutkaan termiä "Tacit Knowledge" hän huolehti siitä, että piilevä tieto siirtyi polvelta toiselle, mestarilta oppipojalle, aamuvuorolta iltavuorolle.

Taukojen ja kokkpuheiden välityksellä. Sosiaalisten kontaktien kautta.

Mutta, ennen kaikkea, hän tiesi, että läheltä näkee paremmin. Niin hyvät kuin huonot merkit, niin menneen kuin tulevan. Hän osasi laskeutua ruohonjuuritasolle. Kun tilauskanta hiipuu, se aistitaan

ensimmäisenä lattiatasolla. Toimituksilla ei ole enää niin kiire, tavara makaa kauemmin, komponentteja ei tarvita niin paljoa... Jos haluat tietää, miten firmalla menee kuukauden päästä, kuuntele haalaripukuisia.



Lattiatasolla se tiedetään.

Eikö myyntimies tiedä kaiken tämän jo ennen kuin se heijastuu lattialle?

Pitäisi tietää, mutta. Myyntimiehet huomaavat heikentyvän kysynnän viimeisinä. Muuten he eivät olisi myyntimiehiä. Myyntialalle hakeutuvat ja alalla menestyvät ovat yleensä muita optimistisempia, näkevät maailman valoisampana, hakevat mahdollisuuksia ja tilaisuuksia ja haluavat avata niitä muille. Jos he alkaisivat joka kohdassa miettiä, mitä riskejä tähän sisältyy, he eivät saisi yhtäkään tilausta, eivät myisi yhtäkään tuotetta. Ja heidän tehtävänsä on hankkia tilauksia ja myydä tuotteita.

Organisaation pessimistin rooli on varattu talousihmisille. Heidän tehtävänsä olisi varoittaa riskeistä, ilmiäntää pilvet, jotka varjostavat toimintaa ja pyrkiä ennakoimaan tulevaa kehitystä, ainakin talouden osalta, mielellään myös toiminnan. Mutta talousihmiset ovat yleensä luonteeltaan, paitsi pessimistejä, myös pedantteja, jotka

haluavat perustaa omat arvionsa ja raporttinsa toteutuneisiin lukuihin ja faktoihin. Ja toteutuneet luvut koskevat aina mennyttä aikaa. Kulunutta tuntia, päivää, viikkoa, kuukautta tai vuotta.



Kristallipalloonkin joku luottaa!

Toteutunut kehitys ei ole tae tulevasta kehityksestä.

Lause, jonka saa lukea jokaisesta sijoitusinstrumentin esitteestä, pätee kaikkeen yritystoimintaan. Toteutunut kehityssuunta voi jatkua tulevaisuudessakin, mutta mikään raportointijärjestelmä ei anna siitä takeita. Siksi vastuuntuntoinen yrittäjä ja organisaation vastuuhenkilö kuuntelee aina myös ruohonjuuritasoa.

Niitä, jotka näkevät, vaikka heitä ei ehkä nähdä.

Sekin vaatii sosiaalisia kontakteja, vuorovaikutusta ja kasvokkain olemista, minkä koronarajoitukset ovat pyrkineet minimoimaan. Kun aiheelliset ja perustellut rajoitukset aikanaan päättyvät, on jokaisen yrittäjän, johtajan ja esimiehen pyrittävä ottamaan menetetty aika takaisin.



Kunhan läheisyys on taas sallittua...

Etäyhteys videon välityksellä ei korvaa läsnäoloa, ei esimiehen, ei opettajan eikä lähimmäisen.

Kriisiviestintää vai viestinnän kriisiä

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja; Sanna Lindgren, projektityöntekijä

Kun kirjoitan tätä, koronakriisi on vielä täydessä käynnissä. Suomen hallitus pitää lähes päivittäin tiedotustilaisuuksia, joissa käsitellään koronatilannetta ja tulevia toimenpiteitä. Televisioruudun täyttää joukko pääosin tummiin pukeutuneita naisia, joiden keskeltä kirkkaat väriläiskät ja reunoilta toisen sukupuolen satunnaiset edustajat pistävät silmään kuin kettu kanalassa. Samanlaisia tiedotustilaisuuksia on nähty eri puolilla maailmaa, mutta niissä ruudun eteen on astunut yleensä yksi henkilö, pääministeri tai presidentti asiantuntija-avustajansa kanssa.



Vallalla on oma pukukoodinsa.

Kumma kyllä, viestin sisältö on kulkenut useimmissa maissa samaa rataa: Ensin on vähätelty, ei tässä mitään hätää ole, tilanne on hallinnassa ja nykytietojen mukaan virus ei ole erityisen tarttuva... Sitten tulevat varoitukset ja kehotukset välttää suuria ihmisjoukkoja. Jonkin ajan kuluttua on jouduttu ottamaan täyskäänös ja ryhdytty perustelevaan kieltojen ja rajoitusten tarpeellisuutta. Syyn muuttuneeseen tilanteeseen saavat kantaa tiedemiehet, jotka eivät varoittaneet tarpeeksi tilanteen vakavuudesta.



Karanteeni voi alkaa tuntua ahdistavalta jossain vaiheessa.

Tosiasissa useimmat todelliset asiantuntijat vaativat järeitä sulkutoimia jo aikoja sitten.

Heitä ei vain kuultu, ei haluttu kuulla tai pahimmassa tapauksessa heidät vaiennettiin tai yritettiin vaientaa.

Suomalaisessa arjessa koko viestintään tuli oma sivujuonteensa Huoltovarmuuskeskuksen maskigaten kautta. Olennaiset kysymykset, kuten "kuka tiesi", "mitä tiesi", "kuka tilasi", "mitä tilasi" "kuka hyväksyi", ja "miksi" saattavat pysyä avoimina pitkään ja siten lisätä kansalaisten epätietoisuutta kriisin hoidon onnistumisesta. Kymmenen miljoonaa voi huoltovarmuuskeskuksen budjetti-vastaavien mielestä olla pikkusumma, mutta hengestään kamppailevalle pienituloiselle eläkeläiselle se on käsittämättömän suuri hukkaan heitettäväksi.



Ja anovalle annetaan...

Myöhemmin oman soppansa keitti Business Finland jättämällä Huoltovarmuuskeskuksen tavoin taustat totaalisesti tarkistamatta ja jakoi yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseen tarkoitettua rahaa tiedotusvälineissä olleiden tietojen mukaan jopa yrityksille, joilla ei ole ollut liikevaihtoa.

Ei liikevaihtoa = ei toimintaa, jota tarvitsisi turvata.

Kaikki edellä mainittu on tietysti ajankohtaista ja tärkeää, mutta miten se liittyy kirjamme teemoihin? Emme saa kommentoida sen enempää puolue- kuin päivänpolitiikkaakaan, vaikka joskus siihen olisi aihettakin. Kaikesta voi kuitenkin oppia, kun asiat siirtää yritysmaailmaan ja tarkastelee niitä yrittäjän kannalta. Esimerkiksi liikekumppanien taustojen kartoitus on yhtä tärkeätä yksin yrittävälle auto- tai kultasepäni liikkeen yrittäjälle kuin monikansalliselle pankille. Siihen velvoittaa, paitsi terve järki, myös EU:n rahanpesu-direktiivi ja sen velvoituksesta säädetty laki rahanpesun ja terrorismin rahoituksen estämisestä ⁶ Karkeasti yksinkertaistaen: Jos on olemassa mahdollisuus, että maksat ostamistasi tai saat myymistäsi hyödykkeistä yli 10.000 euroa, tai että kauttasi kulkee pienempiäkin summia ilman vastinetta, sinun tulee tarkistaa kumppaniasi taustat ja dokumentoida ne riittäväällä tarkkuudella. Sinun tulee myös

⁶ <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170444>

ilmoittaa heränneestä epäilystä valvovalle viranomaiselle mieluummin liian aikaisin kuin myöhään.

Sen, miten yhteistyö jatkuu ilmoituksen tekemisen jälkeen, jos ilmoitus osoittautuu aiheettomaksi, lainsäätjä on jättänyt ilmaan.



Rikollisin keinoin saatu raha halutaan usein kierrättää lailliseksi.

Koska laki koskee kaikkia, asiallinen yrittäjä ymmärtää tilanteen myös ollessaan ilmoituksen kohde, ja jatkaa yhteistyötä. Nythän kaikki on tarkistettu ja luottamus saatu. Valitettavasti tämä ei useimmiten ole mahdollista. ”Loukattu” kunnia vaatii hyvitystä. Pahimmassa tapauksessa seurauksena on syyte kunnianloukkauksesta, yhteistyön katkeaminen ja vuosien oikeuskierre, joka ei hyödytä ketään.

Paitsi juristeja.

Toinen, jonka soisi kiinnittävän yritysten ja yrittäjien huomiota, on ministerien ja muiden päättäjien esiintyminen. Olemme nähneet ääripäinä suoraan asiaan menevän, selkeäsanaisen ja lyhyitä kaikkien ymmärrettävissä olevia lauseita puhuvan nuoren pääministerin ja toisaalta huomattavasti kokeneemman, asiaa kiertävän ja kaartavan ja pahimmillaan omissa sanoissaan sekoavan ministerin

esiintyvän samassa tiedotustilaisuudessa. On pääministerin esitys kuinka selvä tahansa, tilaisuus ei ole hallussa, jos hänen jälkeensä tuleva puhuja puhuu kierrellen ja kaarrellen eikä välttämättä pääse koskaan asiaan.

Viestintä on taitolaji.



Viestin, välineen ja tarkoituksen on sovittava yhteen.

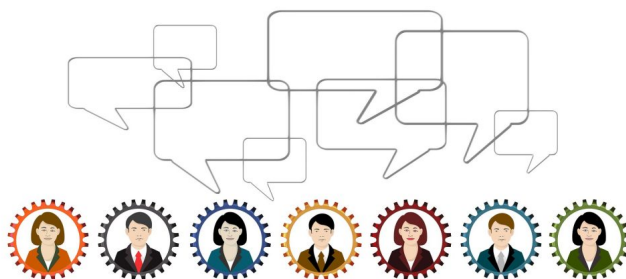
Tilannetta voi verrata kaupantekoon, jossa myyjä ensin pohjustaa asiaa kertoen faktat ja saa asiakkaan ostopäätöksen kannalle, ja yrittäjä tai myyjän esimies, mielessään tietysti ajatus lyödä kauppa lopullisesti lukkoon, jaarittelee kaikenkarvaisilla anekdooteilla saaden asiakkaan unohtamaan, miksi hän pitikään juuri tätä tarjousta parhaana. Tällaisiakin tilanteita on tullut vastaan.

Aivan liikaa.



Kun kaikki on punaisella, on syytä tietää, mitä puhuu, koska, kenelle ja miten.

Puhumattakaan kriisiviestinnästä, joka yritysmaailmassakin on aivan oma taiteenalansa. Silloin, kun yrityksen pitäisi viestiä jostakin omalta kannaltaan negatiivisesta asiasta, vaikeusasteet ovat aivan toista luokkaa. Neuvoja ja neuvoja toki riittää. Aiheesta on kirjoitettu lukuisia joukko kirjoja, mm. Hannele Huhtala & Salli Hakala: Kriisi ja viestintä, Gaudeamus; Lilly Korpiola: Kriisiviestintä digitaalissa julkisuudessa, Infor; Katleena Korteso: Riko lasi hätätilanteessa – kriisiviestinnän pikaopas johtajalle, Helsingin seudun kauppakamari, vain joitakin mainitaksemme. Lisäksi lukuisat viestintätoimistot ja erilaiset sivustot tarjoavat omaa osaamistaan niille, joilla on aikaa ja varaa maksaa siitä.



Konsultteja, ohjeita ja mielipiteitä löytyy joka lähtöön.

Monella yrittäjällä ei ole.

Lisäksi kaupalliset kriisiviestinnän ohjeet on usein suunnattu kertaluokkaa isommille yrityksille ja organisaatioille. Pienyrittäjät on jätetty oman onnensa nojaan. Onneksi kuitenkin tässäkin pääsee pitkälle maalaisjärjen maltillisella käytöllä ja seuraavan suuntaa antavan muistilistan soveltamisella.

1. Ennakoi ja suunnittele. Laadi skenaarioita ja mieti, mitä toimenpiteitä kukin kauhukuva vaatii. Listaa toimenpiteet, mieti, kenen vastuulle mikin voisi kuulua, sovi vastualueet ja varmista säännöllisesti, että kaikki muistavat, mitä kunkin vastuulle kuuluu. Harjoitelkaa.

2. Määrittele, kuka esittää asiat ulospäin. Ulos voi olla vain yksi ääni.
3. Kun jotain sattuu, määrittele viipymättä, kenelle siitä pitää ilmoittaa, kenelle siitä saa ilmoittaa, ketkä voivat olla siitä kiinnostuneita, ja kenelle / kenen kanssa asiasta ei lakien ja asetusten perusteella saa puhua sekä ne asiat / tiedot, joita kullekin taholle pitää, saa ja ei saa antaa. Esimerkiksi työtapaturman sattuessa säädöksissä on selvästi määritelty ne viranomaiset (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, 20.1.2006/44, 7. luku ⁷), joille tapaturmasta tulee ilmoittaa, mutta lähiomaiselle ilmoittaminen jää helposti unohduksiin.
4. Puhu totta, oikaise mahdolliset virheet aikaisemmissa viesteissä tai julkisessa sanassa olleissa uutisissa heti, kun saat niistä tiedon, mutta älä antaudu juupas-eipäs -väittelyyn.
5. Kerro aina se ja vain se, mitä tiedät, ja korosta, että kyseessä on tämän hetken tieto. Älä oletta, usko tai luule mitään. Paras viesti on lyhyt ja ytimekäs.
6. Pysy vain asiassa. Älä puolustele ketään, älä syytä ketään, äläkä etenkään mustamaalaa ketään. Valitse sanat ja ilmaisut, jotka jättävät mahdollisimman vähän tilaa tulkinnoille.
7. Jos kyseessä on esimerkiksi ympäristöä uhkaava tapahtuma, keskity ensi vaiheessa siihen, että sen vaikutukset ympäristöön ja muihin ihmisiin saadaan minimoitua. Informoi viranomaisia viipymättä, anna kaikki pelastustoimissa tarvittava tieto ja muu apu viranomaisten käyttöön.

⁷ <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

8. Ole aina tavoitettavissa.
9. Muista, että julkisuus muuttuu viholliseksi vasta, kun ja heti, jos jätät kiinni tietojen vääristelystä, peittelystä tai valehtelusta.
10. Oikeiden ja aitojen tunteiden näyttäminen ei ole kiellettyä. Kukaan ei ole teflonia. Älä kuitenkaan näyttele tai liioittele.

Kukaan ei toivo, että edellä olevia tai vastaavia ohjeita joutuisi joku joskus soveltamaan. Mutta jos sellainen tilanne eteen tulee, on helpompi toimia, kun on harjoitellut asioita – edes mielessään.



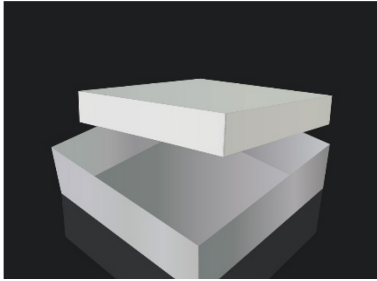
Harjoittelu tekee mestarin.

Mistä tunnet sä osaajan

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja; Sanna Lindgren, projektityöntekijä

Näin unta.

Olin työpaikalla. En tiedä, oliko se nykyinen, joku entinen tai kenties tuleva. Meitä oli pieni tiimi, kolme henkilöä, huoneemme lattialla oli valkoinen muovilaatikko, siihen tuli likaista vettä ja siitä lähti puhdasta vettä. Olimme – aivan sattumalta – tehneet keksinnön, joka ratkaisisi kehitysmaiden talousvesiongelmien edullisesti ja yksinkertaisesti tavalla, joka ei vaatisi suurta osaamista, ei suuria investointeja eikä kalliita kemikaaleja. Yritimme tarjota ideaamme yrityksemme vesituotteista vastaavalle osastolle, mutta meidät naurettiin ulos. Mitäpä me ymmärtäisimme vedestä...



Ellet avaa sitä, et tiedä, mitä sen sisällä on.

Esittelimme keksintöä parhaillaan vanhalle luokkatoverilleni, joka nyt oli Ulkoministeriön kehitysavusta vastaavan yksikön päällikkö, kun huoneeseen tuli johdon edustaja yhdessä työnantajani vesiasioista vastaavan yksikön johtajan kanssa. Ulkoministeriön edustaja poistettiin huoneesta liki väkivalloin, meille kolmelle annettiin kirjallinen varoitus ja meitä kiellettiin enää ikinä askartelemasta vedenpuhdistuksen kanssa, koska ne tuotteet kuuluvat toiselle osastolle. Mallikappale jäi kuitenkin pyörimään huoneeseemme ja pyöri siellä varmaan vieläkin, koska tuo toinen osasto ei edes halunnut tutustua ideaamme.

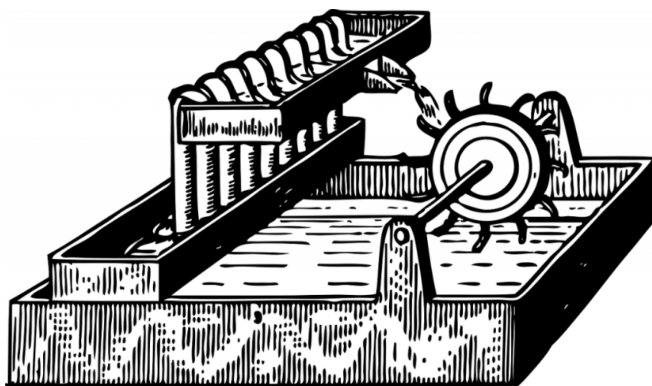
Onneksi tuo oli vain unta – ainakin suurimmaksi osaksi.

Vai oliko? Toivottavasti. Kuten unissa yleensä, siinäkin oli kuitenkin selkeitä liittymäkohtia todellisuuteen. Luokkatoverini lukioajoilta on ainakin ollut Ulkoministeriön palveluksessa, itse olen askarrellut

talousveden puhdistuksenkin parissa, ja idea, jonka unessa saimme, on vielä valveillakin asiaa pohtien toteutuskelpoinen, itse asiassa se oli muunnelma 1800-luvulla eläneen insinöörin rakentamasta ja vieläkin käytössä olevasta vedenpuhdistussysteemistä, jolla puhdistetaan erään yhdysvaltalaisen miljoonakaupungin juomavesi.

Tuo jatkokin on monelle keksijälle ja ideanikkarille tuttuakin tutumpaa. Ideat eivät kelpaa, jos ne saa väärä henkilö, väärältä osastolta, väärässä asemassa tai muuten vain epäsuosiossa oleva. Aloitepalkkiotkin saattavat mennä lillukanvarsien tuhertelijoille. Tai ehkä monesta vain tuntuu siltä.

Pettymys voi olla suuri, jos loistoideana pitämäsi ajatus onkin toisen mielestä vain tyyppillinen ikiliikkuja.



Eikö jokainen kunniallinen keksijä haaveile perpetuum mobilesta?

Mutta valitettavasti suomalaisessa yritysmaailmassa elää vahvana myös tuo toinen puoli totuutta. On vaikeata antaa kunniaa loistavasta omaan osaamisalaan kuuluvasta ideasta henkilölle tai osastolle, jonka ydinosuamiseen tai toimialaan moisen ei edes pitäisi kuulua. Idea on helpompi mitätöidä ja haudata.

Itselleni kävi niin, kun vuosikymmeniä sitten nuorena talousihmisenä esittelin työnantajalleni, jonka tuotevalikoimaan kuului iso joukko ohutlevystä rullamuovattuja rakentamisen tuotteita,



Kehityskelpoinen idea voidaan mitätöidä, jos sen esittää väärä henkilö.

ajatuksen muovipinnoitetusta ohutlevystä rullamuovatusista saneerauspaneelistä, jonka voisi asentaa suoraan olemassa olevan ulkoseinän päälle. Ajatusta pidettiin lähinnä huvittavana. Kun seinä rapistuu, se maalataan, sanottiin. Jokunen vuosi sitten törmäsin tuotteeseen ⁸, joka näytti kiinnitystä myöten tutulta, samalta kuin piirtämäni malli. Nyt sitä valmistaa minulle täysin vieras yritys Kanadassa, rahat menevät ulkomaille. Kunnia heille, jos ovat sen itse keksineet.

Sananparsi ”Ei kukaan ole profeetta omalla maallaan” toimi tässäkin.

Yksi haastavimpia tehtäviä rekrytoijan, esimiehen ja yritysjohtajan roolissa on osaamisen tunnistaminen, niin henkilön, tiimin kuin yrityksenkin. Henkilön kohdalla todistusten osoittama muodollinen osaaminen ei välttämättä kerro mitään todellisesta osaamisesta. Monet ihmiset panostavat työssään tarvittavaan osaamiseen vain sen pakollisen, ja se todellinen osaaminen löytyy harrastepuolelta, sieltä, mikä ihmistä eniten kiinnostaa.



Kaikki paitsi purjehdus voi olla turhaa intohimoiselle harrastajalle.

Myöskään henkilön omaan kertomukseen siitä, mitä hän osaa, ei aina ole luottaminen. Vanhemmilla sukupolvilla on vielä vaatimattomuuden hyve iskostettuna selkäyttimeen: kerskailun asemesta on parempi näyttää, mitä osaa ja antaa muiden hoitaa kehuminen.

⁸ <https://www.vinyyliverhous.fi/>

Heidän osaamisestaan saattaa tulla aivan liian vaisu kuva, ja kokemuskin saattaa etenkin nuoremmille rekrytoijille olla pikemminkin haitta kuin etu. Nuoremmat taas ovat saaneet koulusta alkaen oppia, että itseään pitää markkinoida, tuoda esille, pitää antaa ymmärtää, vaikka ei ymmärtäisikään antaa kaikkea itsestään työn eteen.

Markkinointipuheisiin uskova saa helposti silkkoa koriinsa.

Tiimin tai osaston osaaminen voi teoriassa olla enemmän kuin jäsenten osaamisen summa. Todellisuudessa se on usein paljon vähemmän. Muualla maailmassa esimiehen arvo mitataan usein sillä, miten paljon itseään osaavampia, parempia ja



Team (joukkue) on ryhmä osaavia yksilöitä, jotka yhdistävät osaamisensa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

pätevämpiä hän on onnistunut haalimaan ympärilleen ja miten hän pystyy motivoimaan heitä puhaltamaan samaan hiileen, kannustamaan ja innostamaan uusien ideoiden löytämiseen ja kehittämiseen. Suomessa, vieläkin, valitettavan usein niin alaiset kuin johtokin odottavat nimenomaan esimiesten olevan penaalien terävimpiä kyniä, tietävän kaiken, osaavan kaiken ja antavan vastaukset kaikkiin kysymyksiin. Jopa palkkauspolitiikka lähtee sekä julkisella että yksityisellä sektorilla vielä siitä, että ihmisille ei makseta osaamisesta vaan asemasta hierarkiassa. Kun esimiehet eivät pysty vastaamaan kohtuuttomiin odotuksiin – ei kukaan pysty – syntyy helposti salailua, tietojen panttaamista ja eristäytymistä – yhdellä sanalla sanoen siiloutumista – mikä ei ainakaan houkuta huippuosaajia.



Osaajille on aina kysyntää maailmalla.

Eikä kukaan ole huolissaan aivoviennistä.

Yritysten ja organisaatioiden osaaminen on monen tekijän tulo. Siihen vaikuttavat yksittäisten henkilöiden osaaminen, kiinnostus ja motivaatio, siihen vaikuttaa se, miten esimiehet osaavat kaivaa esille erilaisten yksilöiden erilaiset intressit, kunnianhimon ja kunkin parhaan osaamisen ja ohjata ne toimimaan samaan suuntaan ilman, että keskinäinen kateus, oman reviirin puolustaminen ja mukavuudenhalu ottavat niskalenkin. Jos kaikki tämä on kunnossa, johdon osuus on vain muotoilla yrityksen strategia niin, että jokainen tunnistaa siitä oman roolinsa, paikkansa, ja tehtävänsä.

Mutta ennen kuin tuohon päästään, on johdon osattava olla kaikkien alojen asiantuntija.

Löytyykö vaatimukselle katetta?

Vaikeina aikoina joustavuus voi pelastaa

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja; Sanna Lindgren, projektityöntekijä

SARS-Covid19, tai tuttavallisemmin vain korona, on tullut ihmiskunnan keskuuteen jäädäkseen. Se syöpyy kansojen muistiin ja puheenparsiin samalla tavoin kuin sisällissota, espanjantauti, maailmansodat, lamakausi, rahauudistus, energiakriisi, 90-luvun suuri lama tai euroon siirtyminen. Kun olin lapsi, isoäitini puhui ajasta ennen kapinaa ja kapinan jälkeen, siis ennen ja jälkeen vuoden 1918. Rahalliset arvot, etenkin isommat, muunnettiin vielä pitkälle 70-luvulle vanhoiksi markoiksi, toisin sanoen kerrottiin sadalla, vaikka rahauudistus oli tehty jo 1963, ja nykyäänkin vanhemmat ihmiset puhuvat eurojen sijaan mieluummin mummon markoista, vaikka muuntokerroin on hieman vaikeampi: pilkun siirto ei riitä, vaan pitää osata kuuden kertotaulu saadakseen likimäärin oikean tuloksen.



Saanhan, valssin viimeisen tään...

Elämä kuitenkin jatkuu.

Poikkeusaikojen opetukset muistetaan vain niin kauan kuin se sukupolvi, jonka elämäntyö vaarantui, on työelämässä. 1990-luvun laman ja sitä edeltäneen laman osasyynä pidettävän kasino-

talouden opetukset ovat jo unohtuneet. Tuotannon tuoman arvonnousun ja tuottavuuden edellyttämän masokistisen ahkeruuden asemesta kunniaassa ovat taas olleet hedonistiset hyveet, itsekeskeisyys, nautinnon halu ja helpolla pääsy.

Kunnes tuli korona.



Korttitalot kaatuvat aikanaan.

Mitä korona sitten voisi opettaa yrityksille ja yrittäjille? Ainakin joustavuuden merkitystä poikkeusolot korostavat. Kun kirjoitan tätä, odotan samalla ovikellon soittoa. Paikallisen lounasravintolan lähetin pitäisi tuoda tämän viikon lounaat. Sulkemisen asemesta yrittäjä valitsi uuden toimintamuodon: Kotiinkuljetukset. Oikein tilaamalla annoksen hinnaksi kuluttajalle tulee 3-6 euroa ja yrittäjä saa toiminnastaan kuitenkin lähes saman katteen kuin normaalista toiminnastaan, koska tarjoilun sivukulut, kuten

tiskaaminen, tarjoiluhenkilökunta ym. jäävät pois. Lisäksi yritys uskoakseni maksaa pienempää arvonlisäveroa, ruokahan myydään ulos eikä ravintolan tiloissa syötäväksi. Suoraa lisäkuluja on ainoastaan pakettiauton polttoaine, jota kuluu enemmän.

Joustavuus takaa jatkuvuuden.

Samaa joustavuutta on nähty niissä kemian yrityksissä, jotka normaalien tuotteidensa asemesta alkoivat tuottaa saippua, käsidesiä ja vastaavia nyt tarvittavia tuotteita. Tislaus-, titraus-, suodatus-, sekoitus- ja muut linjat ovat suhteellisen nopeasti muokattavissa, kunhan raaka-aineita on saatavilla. Periaatteessa joustavuus olisi mahdollista monella muullakin teollisuuden alalla. Monilla yrittäjillä ja yrityksillä tuntuu vain olevan kova kynnyks muuttaa toimintaansa, jäähän vastuu muutosten tuloksellisuudesta aina yritykselle ja yrittäjälle. On helpompaa panna pillit pussiin,

lomauttaa väki ja odottaa mahtikäskyä – johon valmiuslaki todellakin antaa mahdollisuuden – kuin ennakoida ja olla proaktiivinen.



Yrittäjyys on joskus akrobatiaa.

Mallia kriittisiksi katsotuista teollisuudenaloista!

Tietyt teollisuudenalat ja tietyt tuotantolaitokset kuuluvat kriittisiksi luokiteltuihin. Niillä on oltava valmiit suunnitelmat tuotannon muuntamiseksi määräajassa poikkeusajan tarpeisiin soveltuvaksi. Niiden on myös ylläpidettävä jatkuvaa kykyä tuottaa niitä tuotteita, joita valtio niiltä poikkeusolosuhteissa odottaa saavansa. Valtio myös valvoo tätä kykyä säännöllisin tarkastuksin, pistokokein ja koeerillä.

Ole valmis – be prepared!

Vaikka mikään laki ei sitä edellyttäisikään, voisi olla hyvä, jos jokainen yritys ja yrittäjä – jo yrityksen oman jatkuvuuden turvaamiseksi – laatisi suunnitelmia ja mitä-jos skenaarioita erilaisia tilanteita ja tarpeita varten. Muuttaisi omia asenteita ja harjoittelisi joustavuutta. Miettisi, mitä sellaista osaamista meillä on, mille olisi tarvetta erilaisissa poikkeusolosuhteissa. Tähän saakka poikkeusolosuhteet on Suomessa mielletty vain sotatilaksi. Kuten korona-

kriisi osoittaa, poikkeustila voi syntyä täysin rauhanomaisestikin. Voi tulla uusia epidemioita, poikkeuksellisia sääolosuhteita, isoja onnettomuuksia, energiaverkkojen kaatumisia... Vain taivas on rajana erilaisille skenaarioille. Ja vain etukäteen valmistautunut pystyy toimimaan oikein riittävän nopeasti ja riittävän tehokkaasti.



Menestyvä yritys vastaa tämän hetken tarpeeseen ja ennakoi huomisen.

Jos nyt tarvitaan esimerkiksi suojaamia ja suojavaatteita, ketään ei auta, jos yritysjohtaja miettii, onko niille kysyntää vuoden kuluttua. Ei varmasti ole.

Eikä ainakaan kyseiseltä yritykseltä.

Varo itsepetoksen suota

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

Maanantaina 9.9.2019 Yleisradion tutkivan journalismin ohjelma MOT nosti esille HUS:n uuden Lastensairaalan ongelmat. MOT:n toimittajat olivat jo pitemmän aikaa saaneet nimettömiä yhteydenottoja sekä vanhemmilta että henkilökunnalta. Henkilökunnalta tulleissa viesteissä sävynä oli väsymys tilanteeseen, johon johto ei ilmeisesti ole puuttunut saamistaan viesteistä huolimatta, huoli potilasturvallisuudesta ja pelko omasta oikeusturvasta, jos jotain sattuu, sekä työpaikasta, jos viestin lähettäjän henkilöllisyys paljastuu työnantajalle.



Epäkohtien paljastaminen voi joskus tuntua kuilun partaalla seisomiselta.

Työnantaja reagoikin asiaan hyvin nopeasti. Jo seuraavana aamuna, 10.9.2019, YLE uutisoi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin HUS:n toimitusjohtaja Juha Tuomisen pitävän vakavana ongelmana sitä, että sairaanhoitopiirin työntekijät joutuivat tuomaan epäkohtia esille nimettömänä. Silloin niitä on Tuomisen mukaan vaikea lähteä purkamaan. Samaan aikaan hänen alaisensa, Lastensairaalan toimialajohtaja, antoi ymmärtää, että hoitajien esiin tuomissa epäkohdissa kyse on vain heidän tunteestaan.

Tiedonkulun pullonkaula ja hoitajien pelkäämä pimeä uhka taisi löytyä nopeammin kuin ehdimme sanoa ”kissa”.

Myöhemmin syksyllä Nokia, joka oli aikaisemmin luvannut osakkeilleen tasaista osinkovirtaa useamman kerran vuodessa, joutui antamaan tulosvaroituksen ja jäädyttämään osingon maksun toistaiseksi. Kurssihan siinä romahti. Syyksi dramaattisiin toimiin ilmoitettiin 5g-tekniikan kehittämisessä ja lanseeraamisessa ilmenneet viiveet. Nyttemmin on Kauppalehden mukaan käynyt ilmi, että hallitus luotti liikaa toimitusjohtajan ja johtoryhmän antamaan raportointiin eikä ollut tilanteen tasalla. Hallituksen puheenjohtajana pitkään ollut Risto Siilasmaa antaa tilaa entiselle nokialaiselle, Sari Baldaufille.

Yhdenmukaisuus Antti Rinteen hallituksen kohtalon kanssa ei liene vain sattumaa.

Kuilun partaalla roikutaan!



Syöksy syvyyksiin...

Liian moni yritys joutuu kuilun reunalle, koska joku organisaation sisällä ei suostu kuulemaan organisaatiosta kantautuvia heikkoja viestejä, toimimaan niiden mukaan tai välittämään niitä eteenpäin. Esimerkkeinä tästä voidaan mainita parin viime vuoden aikana paljastuneet hoitoalan suuryritysten mainetta horjuttaneet vanhusten ja kehitysvammaisten hoitoon liittyneet skandaalit. Vaikka edellä mainituissa tapauksissa johdon korvien sulkeminen olikin vähintään osin tietoista, ja ainakin joissakin tapauksessa

varmistettu laillisuutensa osalta kyseenalaistetuilla salassapitosopimuksilla, on samanlaisia aikapommeja monissa organisaatioissa.

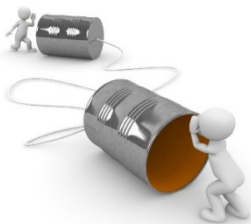
Pelko vaientaa.

Alaisilla ei ole mahdollisuuksia, rohkeutta tai halua kertoa esimiehilleen tai näiden esimiehille organisaatiossa piilevistä ongelmista. Joskus viesti jää väliportaaseen, joka pelkää alaisensa havaitseman epäkohdan saattavan hänet huonoon valoon omien esimiestensä silmissä. Toisinaan työyhteisö kollektiivisesti vaimentaa kantelijan, joka yrittää viestiä yhteisön omaksumista epäterveistä käytännöistä, kuten työnantajan omaisuuden tai ajan väärinkäytöstä. Ja usein, itse asiassa liian usein, sensurointi tapahtuu jokaisen omassa päässä. Jos ja kun aktiiviselle ihmiselle tulee tunne, ettei hänen havaintojaan arvosteta, niillä ei ole vaikutusta, tai niistä on jopa negatiivisia seurauksia, halu ilmoittaa havaitsemistaan epäkohdista vaimenee nopeasti.



Organisaatio voi vaientaa totuuden puhujat.

Käännetään korvat sisäänpäin.



Toimiva kommunikaatio voi pelastaa organisaation.

Organisaation johto pyrkii yleensä innokkaasti havaitsemaan ja keräämään markkinoilta, maailmantaloudesta ja politiikasta kantautuvat heikot signaalit. Monta kertaa olisi organisaation kannalta suotavaa pyrkiä aktiivisesti havaitsemaan myös organisaation sisältä kantautuvat usein varsin heikot signaalit siitä, että jokin organisaation toiminnassa ei mene niin kuin kuvitellaan tai toivotaan. Viesti saattaa olla liioiteltu tai johtua väärin-

ymmärryksestä, mutta silloinkin se on tärkeitä saada perille, koska vain silloin pystytään väärinkäsitykset oikomaan ja voidaan asettaa ihmisten huolet oikeaan mittakaavaan. Ja jos osoittautuu, että huoli on aiheellinen, olisi sekä organisaation maineen että talouden kannalta hyvä asia, jos ongelmaan voitaisiin puuttua ennen kuin asia nousee julkiseksi puheenaiheeksi.

Viestintuojaa ei siis kannata ampua.

Yksi hyvä keino kerätä heikkoja viestejä yrityksen muun toiminnan yhteydessä on laatujärjestelmää käyttävissä yrityksissä tapahtuva säännöllinen auditointi. Toimiakseen tämä kuitenkin edellyttää, että auditoidijat ovat tehtävässään ajan tasalla, kulloisetkin painopiste-alueet ja haastateltavat valitaan auditoidijien toimesta, haastateltavat mieluiten vielä jollakin tavoin sattumanvaraisesti, ja raportit joihin haastateltujen lausuntoja verrataan, pyydetään muilta kuin haastateltavilta silloin, kun se on mahdollista. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että auditoinnin pitäisi olla pelätty kuulustelu tai että yritykselle olisi auditoinnissa havaituista epätarkkuuksista negatiivisia seurauksia.

Päinvastoin.

Oikein sisäistetty laatujärjestelmä tarkoittaa sitoutumista toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Jatkuva parantaminen on mahdollista vain, jos auditoinneissa ja muuten havaitaan poikkeamia. Poikkeamat korjataan ja siirrytään seuraavaan sykliin. Mutta kuinka moni laatujärjestelmän auditointi tosiasiaassa toimii näin? Ja kuinka moni laatujärjestelmän auditointi vain vahvistaa johdon toivekuvaa siitä, miten hyvin organisaatiossa menee. Jos toiminnan laadun auditointi ja johdon käsitys laatujärjestelmän ja auditoinnin tarkoituksesta olisivat julkisuuteen päätyneissä hoitoalan yrityksissä olleet kunnossa, olisi mitä suurimmalla todennäköisyydellä välttytty nyt nähdyn kaltaiselta negatiiviselta julkisuudelta.

Keskinäinen luottamus on kaiken a ja o.



Luottamus ratkaisee.

Laatujärjestelmäkin tärkeämpää hiljaisten viestien perillemenon kannalta on organisaation sisäinen keskinäinen luottamus. Ei yksin saman portaan ihmisten kesken vaan läpi koko hierarkian. Tässä voimme ottaa esille termin *"lojaalisuusvelvoite"*. Juridisesti sen usein tulkitaan tarkoittavan työntekijän velvollisuutta toimia työnantajansa edun mukaisesti.

Todellisuudessa lojaalisuusvelvoite on molemminpuolinen.

Työnantaja ei saa toimia työntekijän ihmisoikeuksia vastaan. Yrittäjä, yritys tai julkisyhteisö ei esimerkiksi saa panna toimeen sanktioita, jotka ovat kohtuuttomia työntekijän rikkeeseen ja sen tahallisuuteen nähden. Työnantajalla on myös velvollisuus kuulla työntekijää ennen sanktion määräämistä, ja sanktiot on aloitettava lievemmästä päästä (huomautus, varoitus, irtisanominen, purku), ellei rike ole sen laatuinen, että työoikeudenkaan mukaan ei voida edellyttää työsuhteen jatkuvan. Tällaisia tekoja on työelämässä aika vähän.



Lapsityövoimaakaan ei pitäisi enää käyttää.

Missään tapauksessa riskien esille nostaminen, laiminlyöntien paljastaminen tai esimerkiksi kieltäytyminen sietämästä huonoa kohtelua yhteistyökumppanin, omistajan, asiakkaan, esimiehen, työtoverin tai vaikkapa opiskelijan taholta ei ole sellainen.

Luottamus on aina vastavuoroista, ja se pitää ansaita. Lisäksi sen voi menettää vain kerran.

Molemmin puolin.

Kun kuulen sanan

Kari Lilja, TkT, Erikoistutkija; Sirpa Sandelin, TkT, Yliopettaja

Kun kuulen sanan laatujärjestelmä, poistan varmistimen ja vedän liikkuvat taakse...

Olen jo vuosia saanut yritykseen tulevat laatukonsultit takajaloilleen toteamalla jo ensitapaamisessa, että ainoa asia minkä laatusertifikaatti takaa, on että samat virheet tehdään, mutta dokumentoidusti. Vastauksena on yleensä vastalauseiden vyöry, jossa annetaan ymmärtää, että en ole ymmärtänyt laatujärjestelmän sisintä olemusta.

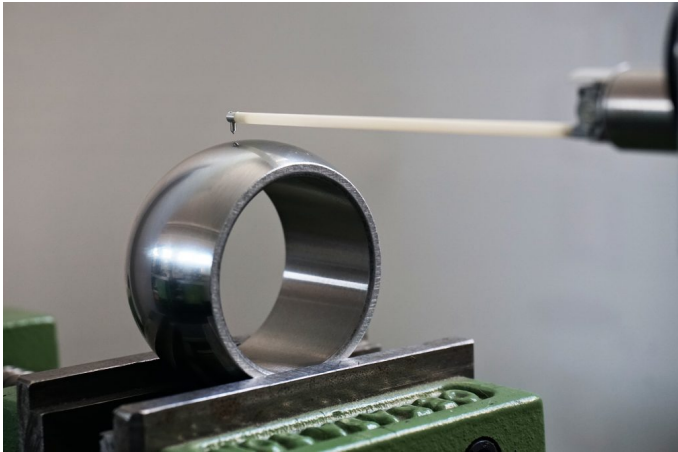
Päinvastoin.

Liian monta kertaa yritykset ja organisaatiot ovat ymmärtäneet laatujärjestelmän luomisen kertaluonteiseksi ponnistukseksi jossa kuvataan yrityksen toiminta panoksineen ja tuotoksineen prosessikaavioon ja listataan kaikki ne dokumentit, joita yritys saa, käyttää, tuottaa ja toimittaa edelleen varsinaisen tuotteen tai palvelun tuottamisen aikana. On totta, että nykytilanteen kuvaus on merkittävässä roolissa laatujärjestelmän luomisessa. Ja joskus tuntuu jopa siltä, että mitä kalliimmat konsultit, sitä enemmän painotutaan olemassa olevaan prosessiin ja sen ympärillä pyöriin dokumentteihin. Toisinaan saattaa jopa unohtua kokonaan, mitä varten laatujärjestelmä luodaan.

Tulevaisuutta varten.

Laatutoiminnan ydinajatuksista tärkein on toiminnan kehittäminen ja jatkuva parantaminen. Siihen ei tarvita kalliita konsultteja prosessikaavioineen ja laatuksikirjoineen. Riittää, että yrittäjä ja yrityksen jokainen työntekijä ymmärtää, että virheitä (laatusanaston termeillä ilmaistuna poikkeamia) tehdään ja saa tehdä, mutta niistä pitää oppia. Tärkeätä on myös sisäistää se, että organisaation sisällä havaituista ja itse esiin tuoduista poikkeamista maksetut oppirahat

ovat paljon pienempiä kuin organisaation ulkopuolelle päässeiden poikkeamien aiheuttamat välittömät ja välilliset kustannukset.



Onko poikkeamia?

Jos yritys tai muu organisaatio haluaa laatusertifikaatin, sen yleensä ISO-alkuisen numerosarjan, jolla se voi esittää sidosryhmilleen, että sen toiminta on auditointihetkellä täyttänyt sertifikaatin edellyttämät vaatimukset, astuvat kuvaan laatujärjestelmän luominen, laatuksikirja, pakolliset dokumentit, joilla pyritään varmistamaan toiminnan pysyminen kuvatun mukaisena, ja säännölliset auditoinnit. Yritys, joka on sisäistänyt laatuajattelun ainakin osittain, pyrkii sertifikaatin saannin jälkeen ylläpitämään laatuksikirjaa, prosessikaavioita ja dokumentteja niin, että prosesseissa tapahtuvat muutokset tulevat kuvatuiksi. Liian usein tämäkin jää tekemättä, ja dokumentaatio päivitetään vasta ennen seuraavaa (pelättyä) auditointia.

Aidosti laatusertifikaatin mukaisella tavalla toimiva yritys kehittää prosessejaan ja ylläpitää laatujärjestelmänsä koko ajan. Poikkeamiin pyritään tarttumaan ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhtymään ennakoivasti, proaktiivisesti. Virheitä ei pelätä vaan niistä opitaan.



Mutta ainakin dokumentaatio on olemassa.

Henkilökuntaa koulutetaan ja kannustetaan toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen. Auditointi nähdään mahdollisuutena tarkastella toimintaa ulkopuolisen silmin ja tilaisuutena saada uusia kehitys- ja parannusideoita. Ikävä vaan, että tähän on mahdollisuus vain suurilla yrityksillä. Pienten yritysten rahkeet eivät moiseen riitä. Ei ole varaa.

Taas päinvastoin.

Yksi organisaation ulkopuolelle päässyt virheellinen tuote tai katkos palveluketjussa voi kaataa pienen yrityksen, vaikka suurempi konserni ei edes huomaisi poikkeaman seurauksia. Pienellä yrityksellä ei siis pitäisi olla varaa olla sisäistämättä laatutoiminnan periaatteita. Valitettavasti niitä, jotka hakevat sertifikaattia vain sertifikaatin vuoksi, on edelleen kaiken kokoisissa organisaatioissa.

Aidossa laadussa on kysymys siitä, miten omistajat, johto ja työntekijät ovat itse sisäistäneet laatuajattelun, ei siitä, mikä standardia yritys sanoo noudattavansa.

Loppuviimeks

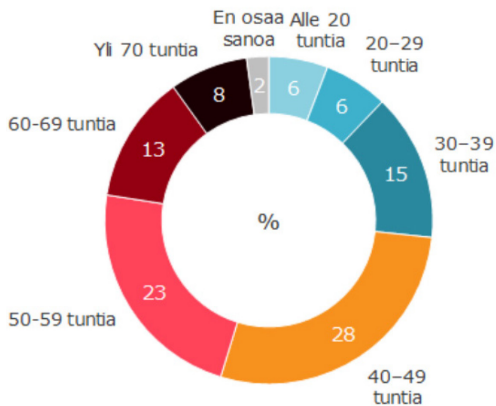
Sanna Lindgren, Kari Lilja

Yrittäjät ovat yhteiskunnan kannalta tärkeä ryhmä niin työllistäjinä kuin taloudellisina toimijoina. Siksi yrittäjien hyvinvointi on yhteiskunnallisestikin tärkeä kysymys.

Yrittäjille oma yritys on osa elämää. Työ- ja vapaa-aika sotkeutuvat usein, eikä työhuolia poista kravatini riisuminen perjantai-iltana tai viikon lomamatka jonnekin kauas. Vuoden 2017 yrittäjägallupin mukaan lähes puolet yrittäjistä teki yli 50 tuntista viikkoa ja lähes 12 prosenttia oli koko ajan ylirasittuneita tai lähellä loppuun palamista. Vuonna 2020 maaliskuussa ylirasittuneiden osuus oli lähes neljännes, toukokuussa pari prosenttiyksikköä vähemmän. Vastuu hyvinvoinnista on yrittäjillä itsellään, eikä työstään innostunut aina edes huomaa, kuinka väsynyt on.

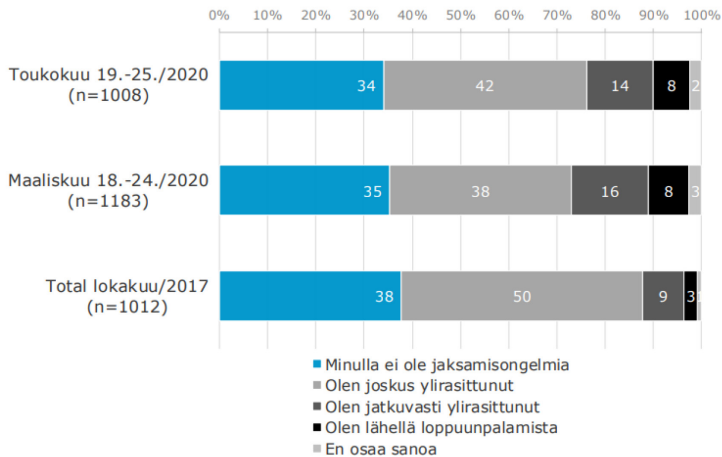
Montako tuntia viikossa teet keskimäärin töitä?

Total X/2017 (n=1012)



Lähde: <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/565694-lahes-puolet-yrittajista-tekee-yli-50-tuntista-tyoviikkoa>.

Miten jaksat töissä?



Lähde: Suomen yrittäjät, yrittäjägallup toukokuu 2020. Työssä jaksaminen ja sen vaikutus yritykseen.

Ihmeellinen jouluihminen ei tule raataen.

Kukaan ei ole korvaamaton, eikä kenellekään ole hyötyä siitä, että yrityksen omistaja tai sen työntekijät ajavat itsensä piippuun. Lopulta on kyse työkyvystä. Ihmeellinen jouluihminen ei tule niin, että polttaa kynttilää molemmista päistä. Lisäksi tutkimusten mukaan liian pitkät työpäivät vähentävät tuottavuutta. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan tapaturmavaara lisääntyi, kun ylityötä tehtiin toistuvasti⁹. Lisäksi pitkät työpäivät on liitetty lisääntyneisiin sydän- ja verisuonitauteihin, mielenterveysongelmiin ja tuki- ja liikuntaelinsairauksiin ja niihin liittyviin terveysriskeihin.¹⁰

⁹ <https://oem.bmj.com/content/62/9/588.full>

¹⁰ <https://www.ttl.fi/tyopiste/pitkat-tyopaivat-voivat-verottaa-mielenterveytta/>

Panosta hyvinvointiin hyvän sään aikana.

Korona-aika on tuonut yrittäjille lisähaasteita. Hyvinvoiva yrittäjäkin on saattanut ylläraastua, kun koronan tuomat haasteet kasautuvat. Suomen yrittäjien tekemän yrittäjägallupin tulokset kertovat, että erityisesti ne yrittäjät, jotka kokevat, ettei yritys selviä kriisistä, ovat tunteneet itsensä ainakin joskus ylläraastuneeksi. Vain 4 % niistä, jotka epäilevät yrityksensä ehkä kaatuvan, kokevat, ettei heillä ole jaksamisongelmia ¹¹.

Tällaisina hetkinä korostuvat yrittäjien voimavaroja lisäävät asiat. Voisi kuvitella, että koronakriisistäkin selviävät henkisesti paremmin ne yrittäjät, jotka ovat ottaneet toiminnassaan yhdeksi tärkeäksi asiaksi oman jaksamisen. Ne, joilla on tukiverkostoja, tahoja, joilta pyytää apua ja mahdollisuus levätä sekä stressaavasta tilanteesta huolimatta tehdä mielekkäitä asioita, jotka vievät ajatukset hetkeksi pois yrityksestä.

Kaiken alkuhukan ja innostuksen sekä murheiden keskellä yrittäjän on siis hyvä muistaa pitää huolta myös palautumisesta. Terve, hyvinvoiva yrittäjä on luova ja tuottava. Ongelmia on helpompi ratkoa, kun saa riittävästi lepoa. Yrittäjän tulisikin ennen kaikkea muistaa työn organisointi. Kaikelle on aikansa ja paikkansa, myös levolle. On hyvä oppia tuntemaan stressinsietokykynsä ja omat voimavaransa. Harvasta on työskentelemään 7 päivää viikossa tai tekemään 12 tuntisia päiviä ilman, että välillä lepää kunnolla.

Hyvää johtamista ja yrittäjyyttä on se, että voi myöntää, etteivät omat voimavarat riitä kaikkeen. On syytä hankkia apua ennen, kuin huomaa olevansa burnoutin syvässä päädyssä. Jos on epävarma, mikä yrityksen tilanne on, kannattaa asiaa käydä läpi esimerkiksi tilitoimiston asiantuntijoiden kanssa. Se helpottaa, kun tietää, missä

¹¹ Lähde: Suomen yrittäjät, yrittäjägallup toukokuu 2020. Työssä jaksaminen ja sen vaikutus yritykseen.

mennään ja voi käydä läpi omaan yritykseen liittyviä pelkoja ja epäilyksiä.

Kaikille meille on hyvä oppia tunnistamaan, mistä me ammenamme voimia. Mitkä asiat palauttavat kiireisen ja stressaavan arjen keskellä. Juttukaveri, jolle voi avautua ja käydä läpi stressaavia asioita, kantaa pitkälle. Toiset saavat voimaa yksinolosta. Jollekin puuhastelu perheen kanssa antaa energiaa, joku nauttii luonnon rauhasta ja toiselle tunti kickboxing-salissa tuo voimia jaksaa. Tärkeintä on, että löytää sen itselleen sopivimman tavan, joka tuo vastapainoa ja tukee yrittäjyyttä.

Pitää muistaa, että asiat hoituvat yleensä paremmin, kun hetken hengähtää.



Mitä sitä. Turhia hötkyilemään...

Kirjoittajat

Kari Lilja

Tekniikan tohtori Kari Liljalla on vuosikymmenten kokemus yritystoiminnasta ja yrittäjyydestä. Hän on toiminut talous- ja tietohallinnon asiantuntija-, esimies- ja johtotehtävissä neljällä vuosikymmenellä, ja sen lisäksi itsenäisenä tilintarkastajana ja yrittäjänä. Tällä hetkellä hän työskentelee Satakunnan ammattikorkeakoulussa erikoistutkijana Itämeren alueen pienten ja keskiuurten yritysten osaamisen kehittämishankkeissa.

Sirpa Sandelin

Tekniikan tohtori Sirpa Sandelinilla on yli 15 vuoden kokemus opiskelijayrittäjien mentoroinnista SAMKin Yrittäjäyhdytyksessä. Hän myös opettaa yrittäjyyttä eri kouluasteilla. Yritysten osaamisen ja koulutuksen kehittämishankkeita hän on tehnyt yli 30 vuoden ajan erityisesti kansainvälisissä hankkeissa. Tällä hetkellä hän on projektipäällikkönä Itämeren alueen pienten ja keskiuurten yritysten osaamisen kehittämishankkeissa.

Sanna Lindgren

Sanna Lindgren on valmistumisvaiheessa oleva LVI-tekniikan insinööri. Hän on saanut seurata sivusta yrittäjäystävien onnistumisia ja haasteita. Yrity maailmaan Sanna on syventynyt projektityöntekijänä Satakunnan ammattikorkeakoulussa, Itämeren alueen pienten ja keskiuurten yritysten osaamisen kehittämishankkeissa.

Max Hogeforster

Dr Max A. Hogeforster is the Chairman of Hanse-Parlament since 2013. Dr Hogeforster has been involved in many projects with the aim to develop the knowledge and skills of SME-entrepreneurs and enterprises in the countries around the Baltic Sea Region since 2004.

Oikeustieteen tohtori Max A. Hogeforster on ollut Hanse-Parlamentin puheenjohtaja vuodesta 2013 alkaen. Tohtori Hogeforster on ollut mukana monissa projekteissa, joiden tavoitteena on kehittää Itämeren alueen pk-yrittäjien ja yritysten tietoja ja taitoja vuodesta 2004 lähtien.

Christian Wildt

Christian Wildt is project manager at the Hanse-Parlament and has broad experience in managing European projects in the area of SME support and institutional capacity building in the Baltic Sea Region. He has a university diploma in Business Administration and extensive expertise in entrepreneurship and business strategy.

Christian Wildt on projektipäällikkö Hanse-Parlamentissa. Hänellä on laaja kokemus eurooppalaisten hankkeiden hallinnoinnista pk-yritysten tukemisen ja institutionaalisten valmiuksien kehittämisen alalla Itämeren alueella. Christian Wildtillä on korkeakoulututkinto liiketaloudesta ja laaja asiantuntemus yrittäjyydestä ja liiketoimintastrategiasta.

Tämä kirja on toimitettu Euroopan unionin Interreg BSR -ohjelman rahoittaman Inbets-hankkeen puitteissa. Vastuu artikkeleissa esitetyistä näkemyksistä on yksinomaan kunkin artikkelin kirjoittajalla / kirjoittajilla.



Yrittäjävetoiset pienet ja keskiuuret yritykset muodostavat kansantalouden selkärangan. PK-yritykset työllistävät noin 67 % yksityisen sektorin työvoimasta ja luovat huomattavan osan BKT:stä Euroopan unionin alueella. Yrittäjävetoiseen PK-sektoriin kohdistuvat ulkoiset uhkatekijät vaikuttavat koko Euroopan unionin talouteen. Väestörakenteen muutos on yksi tällainen uhkatekijä, jonka vaikutus on suuri myös Suomessa. Kun yrittäjä ikääntymisen seurauksena joutuu luopumaan yrityksestään eikä yritykselle syystä tai toisesta löydy jatkajaa, menetetään työpaikkoja.

Inbets-hankkeen tavoitteena on edistää yrittäjäpolvenvaihdoksia Itämeren alueella eri tavoin. Kari Lilja, Sirpa Sandelin ja Sanna Lindgren ovat koonneet tähän kirjaan hankkeen aikana saatuja kokemuksia ja ajatuksia sekä eri maista saatuja ideoita ja tutkimustuloksia. Kirja sisältää erilaisia näkökulmia yrittäjyyteen, yritystoimintaan ja yrittäjäpolvenvaihdoksiin.

ISSN 1457-0718 ISBN 978-951-633-316-1 (painettu)

ISSN 2323-8372 ISBN 978-951-633-317-8 (PDF)

