

# FOKUS

## ihmisiin ja viestintään

Deanne Sullivanilla on selkeä kuva siitä, mikä on liike-elämässä suurin väärinkäytösten juurisyy. Mikä riski skandaaleihin ajautuneissa yhtiöissä on yleensä jäänyt hallitsematta?

TEKSTI // TAINA KIVELÄ KUVA // OLLI HÄKÄMIES

– **AHNEUS**, vastaa yritysjohtoa ja asiantuntijoita ympäri maailmaa koulutettava ja konsultoiva yritysetiikan ja riskienhallinnan asiantuntija epäroimattä.

### **Omakohaista kokemusta**

Lyhyt ja suora vastaus hämmentää hetken, sillä olen esittänyt saman kysymyksen monelle riskien hallinnan ammattilaiselle, ja saanut pitkiä ja monipolvisia vastauksia. Kannanotto on usein tuntunut vaikealta, väistön makuakin on monissa pohdintoissa ollut.

Kysymys on silti ollut yksinkertainen. Mikä on ollut globaalisti tunnettujen yritys-skandaalien ja konkurssien juurisyy, mitä riskiä noissa yrityksissä ei ole onnistuttu hallitsemaan?

Sullivanin vastauksen takana on teorian lisäksi omakohtaista kokemusta.

Hän ehti vastata maailman suurimman energiayhtiön Enronin sisäisen tar-

kastuksen toiminnoista vain vuoden ennen kuin yhtiö ulkoisti toiminnon Arthur Andersenille. Kahdeksan vuoden kuluttua tilintarkastusjätin riskien hallinnasta ja metodologiasta globaalisti vastannut partner joutui miettimään, mitä tekee Enronin talousskandaaliin sortuneen Andersenin jälkeen.

### **Upea uravalinta vei sittenkin esiintymislavoille**

Oman yrityksen perustaminen tuntui oikealta tavalta hyödyntää pitkä kokemus, ja tehdä omien arvojen mukaista työtä.

–Lapsena halusin näyttelijättäreksi, kertoo Sullivan ja hymyilee säteilevästi.

Hän on juuri vetänyt Helsingissä koko päivän työpajan, jossa ruutikuivan ja konstikkaan COSO-mallin käyttö alkoi tuntua melkein pä hauskanpidolta.

Energisen ja empaattisen Sullivanin lavasäteily olisi varmasti sopinut hyvin →



– *Kunnioitus ja arvostus asiakastyössä helpottaa tavoitteiden saavuttamista sisäisessä tarkastuksessa, uskoo Deanna Sullivan.*



Deanna Sullivan tapasi COSO-seminaarissa Helsingissä suomalaisia sisäisen tarkastuksen ammattilaisia.



myös näyttelijän työhön. Mutta kirjanpidon tutkinnon West Texas State -yliopistossa Canoy'nissa suorittanut nuori nainen päätyi kollegan vihjeestä toiselle tielle.

– Sisäinen tarkastus oli upea uravalinta, ja konsulttina ja kouluttajana saan olla lavalla, aivan kuin näyttelijäkin. Olen nauttinut joka hetkestä, hehkuttaa Sullivan.

#### Työn paras puoli

Valintansa ansioista texasilaisessa pikkukaupungissa koko ikänsä elänyt tyttö pääsi matkustamaan ympäri maail-

maa, ja tekemään mielenkiintoisia ja haasteellisia töitä monenlaisten ihmisten parissa. Ylimmästä johdosta versataan lattialle, erilaisissa kulttuureissa ja olosuhteissa, monilla markkinoilla ja toimialoilla.

Tämä on Sullivanin mukaan ammatin paras puoli, sillä työssä tärkeintä hänelle ovat ihmiset. Äitinsä, sisarensa ja sisarentyttärensä valitsemaa kirjanpitäjän uraa Sullivan ei itselleen halunnut, vaikka tuossa työssä hankittua osaamista hyödyllisenä pitääkin.

– Tekniset tiedot ja taidot sekä työvälineet ovat tietenkin olennaisia, niiden

on oltava hyvässä kunnossa. Mutta viime kädessä ratkaisevaa on ihmisten välinen vuorovaikutus. Se miten kohtamme toinen toisemme, Sullivan toteaa.

#### Väärinymmärretyt – kommunikointi ja informaatio

Sullivanin yhtenä esikuvana työssä ja elämässä on ollut viihdetaiteilija **Bob Hope**. Sullivan kertoo kuulleen, ettei tämä pitkän elämänsä aikana ollut koskaan pahoittanut kenenkään mieltä.

Toinen ja läheisempi idoli on myyntimies ja motivaatiopuhuja **Zig Ziglar**.

Sullivan ihaillee tämän taitoa saada kansainvälinen tuntemaan itsensä ainutlaatuisiksi, erityiseksi. Heitä yhdisti myös vahva uskonnollinen vakaumus.

– Sisäisen tarkastuksen tehtäviä ja tavoitteiden saavuttamista helpottaa, jos pystyisimme kohtelevaan asiakkaitamme samalla tavalla kuin Hope ja Ziglar. Kunnioittavasti ja arvostavasti. Jokaisen tekemä työ on erityistä ja tärkeää, ja meidän tulee kertoa se heille.

Eipä ihme, että Sullivanin mielestä COSO-mallin monista komponenteista juuri informaatio ja kommunikointi on eniten väärinymmärretty ja vähöksytty.

#### Kerro ja lopuksi vielä kerro

Jatkuva viestintä on äärimmäisen tärkeää, myös silloin, kun mitään uutua tai dramaattista kerrottavaa ei ole. Jos oikeaa tietoa ei ole saatavilla, epäluulo ja tarinat leviävät, painottaa Sullivan.

– Kun taloudellinen tilanne huononee, sidosryhmille annettava informaatio käy usein yhä vaikeammaksi. Jos et ymmärrä yritysjohdon viestiä, sinulla saattaa olla syytä huoleen, Sullivan neuvoo.

Jokaisen viestin perillemeno pitää myös varmistaa. Yksi kerta ei riitä kenellekään, puhumattakaan siitä, kun tiedon pitäisi saavuttaa monia ja erilaisia kohderyhmiä.

– Toista viestisi kolmesti. Kerro ensin, mitä aiot kertoa. Kerro. Lopuksi kerro, mitä juuri kerroit.

#### Intohimona IIA ja kirkko

Idoliensa tapaan Sullivan tekee työtään suurella sydämellä ja intohimoisesti. Liittyttyään IIA:n jäseneksi 1987 hänet valittiin vuoden tulokkaaksi (Outstanding New Member) Dallasissa.

Nyt useita ammattitutkintoja suorittanut Deanna Sullivan osallistuu aktiivisesti IIA:n kansainväliseen ja kansalliseen hallintoon ja koulutustoimintaan. Hän on kiitetty puhuja järjestön seminaareissa.

Kirkko on työn ohella Sullivanin toinen intohimo, vaikka oman uskon löytäminen ei ollut itsestään selvää. Mutta

## Uusi COSO – kohti parempaa riskien hallintaa

**ENNUSTAMINEN** on vaikeaa, varsinkin tulevaisuuden, fyysikko Nils Bohr totesi aikoinaan. Ajatus sopii hyvin myös riskien hallintaan. Molempiin etsitään uupumatta uusia ja tehokkaampia menetelmiä ja apuvälineitä. Uusi COSO-malli on niistä yksi.

– Monesti ajatellaan, että valvonta ja kontrollit ovat sisäisen tarkastuksen juttu. Tai jotakin päälle liimattua, joka ei kuulu osaksi liiketoimintaa. Toinen ääripää lienee yritys, jossa sisäinen valvonta on toimitusjohtajan prioriteeteissa niin korkealla, että hän järjestää säännöllisesti koko henkilöstölle valvontatietojen ja -taitojen koulutusta ja kilepailuja, kertoo Deanne Sullivan.

Sullivanin mukaan COSO-mallin vahvuus on se, että se esittää sisäisen valvonnan kokonaisvaltaisesti ja monesta eri näkökulmasta. Kaikille organisaatiotasolle on omat vastuut ja toimintamallit. Uudessa mallissa on myös lukuisia esimerkkejä arvioinnin työvälineistä.

Lisäksi COSO on joustava, siitä voi ottaa käyttöön vain osan, esimerkiksi raportointia koskevat osuudet. Soveltamisalaksi voi valita vain osan organisaation toiminnoista ja prosesseista.

Mutta parhaimmillaan COSO on käytettynä kokonaisvaltaisesti.

Kun varmistetaan, että kaikki valvonnan viisi osa-aluetta ja 17 periaatetta ovat olemassa ja myös toimivat hyvin kokonaisuutena kaikkialla organisaatiossa, kasvaa tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien hallinnan todennäköisyys.

– Myös sen suurimman, ahneuden, uskoo Deanne Sullivan.

sattuma puuttui peliin Sullivanin vieraillessa pienessä ja syrjäisessä baptistikirkossa Los Angelesissa.

Kirkon ilmapiiriin ja tunnelmaan ihastunut texasilainen löytää myöhemmin sattumalta lähes samanlaisen kotiseudultaan Houstonista. Kun paljastuu, että molemmilla kirkkoilla on taannoin ollut sama pastori, on Sullivan vakuuttunut Jumalan johdatuksesta. Nyt kirkko on hänen voimavaransa. Hän laulaa kirkon kuorossa ja pitää raamattutunteja lapsille.

– Jeesus Kristus on minut pelastanut, hän on ihanteeni ylitse muiden.

#### Ihmiset ennen kaikkea

Suomessa Sullivania huolestuttaa kovasti, sillä osallistuminen pääsiäisen vieton aloittavaan juhlakonserttiin on vaarassa Lufthansan lentäjien lakon takia. Onneksi korvaava lento saadaan vihdoin järjestymään.

Työntäyteisen seminaaripäivän loppuksi, ennen haastattelua ja tutustumiskierrosta Helsinkiin Sullivan kättelee osallistujat ja vaihtaa jokaisen kanssa muutaman sanan.

It's all about people. Ihmiset ennen kaikkea. □