

Debatti

MEILAA TAI POSTITTA! » Debattikirjoituksia voi lähettää sähköpostilla: kl.mielipide@kauppalehti.fi
 » Omalla nimellä julkaistavien tekstien maksimipituus on noin 2500 merkkiä. » Kauppalehti pidättää itsellään oikeuden tekstien lyhentämiseen ja stilisoimiseen. » Kirjoituksista ei makseta palkkioita eikä niitä palauteta.
TUOTTAJAT » ILKKA LAMPI JA ESKO LUKKARI

”Kolme talouselämän leijonaa, liikemies Peter Fagnäs, pankkiiri Björn Wahlroos ja Fortumin entinen toimitusjohtaja Mikael Lilius. Heissä henkilöityy yhtiökapitalismin puoliuskonnollinen palvonta.”

Historioitsija Markku Kuisma kirjassaan *Rosvoparoonien paluu* (Siltala 2010)

Viikon räksytys



Hallitustyöstä yritysten ja Suomen kilpailuvaltti

Uusi hallituskausi on yrityksissä taas pyörähtämässä käyntiin. Haastan kaikki Suomen yritykset – pienet ja suuret – mukaan nostamaan yritysten hallitustyön Suomen kilpailuvaltti. Siihen meillä hyvin koulutettujen ja fiksuja osaajien maassa on kaikki eväät jo olemassa. Niiden käyttöön ja hyödyntämiseen pitää saada lisää tehokkuutta.

Operatiiviselle johdolle osaamme asettaa tiukkoja ja selkeitä kyvykkyys- ja asennevaatimuksia, mutta hallitukseen voimme valita jäseniä mitä moninaisimmilla perusteilla. Myös perusteilla, joilla ei välttämättä ole mitään tekemistä yrityksen tulevaisuuden, strategian ja menestymisen kannalta.

Ehdotan nyt vakavaa mutta rakentavaa, avointa ja eteenpäin katsovaa kotimaista keskustelua kahdesta kriittisestä hallitusten iskukykyyn liittyvästä teemasta. Ensimmäinen teema on yksinkertaisesti: hallituksen jäseniltä vaadittavat kyvykkyudet.

Ja toinen pääasia on: hallituksen ja ennen kaikkea sen jäsenten arviointi ja kehittyminen. Ne ovat avainasioita hallitustyöskentelyn ja pitkällä aikavälillä koko hallitusosaamisen kehittämiseksi kilpailukykyiseksi menestystekijäksi.

Hallituksen jokaikiseltä jäseneltä on vaadittava sellaista kyvykkyyttä ja kokemusta, jolla on selkeätä lisäarvoa yritykselle. Jos jäsenellä ei tätä lisäarvoa ole, ei hänen pidä istua hallituksessakaan. Hallitus on yhtä hyvä tai huono kuin sen jäsenet ja heidän yhteispelinsä.

Tämän päivän hallituksissa useat jäsenvalinnat on tehty täysin vastak-

kaisessa taloustilanteessa kuin missä nyt ollaan. Yritysten haasteet ovat kertaheitolla muuttuneet ennustamattomiksi.

Samalla johtamisen vaikeuseroin on syöksähtänyt pilviin. Kuinka voidaan edes kuvitella, että noususuhdanteen kasvuhaasteisiin valittu hallitus kykenisi sellaisenaan luotsaamaan yritykset nykyisestä suosta?

Ihmetykseni on ollut hirmuinen, kun huomaan, että omistajat antavat vapaaehtoisesti ja kevein mielin jatkoajan sellaisillekin hallituksille, joissa ei ole haasteisiin nähden oikeanlaista osaamista ja asennetta.

Maailmanlaajuinen lama kurjistaa taloutta, yritykset tekevät toinen toistaan surkeampia tuloksia ja työntekijöitä irtisanotaan liukuhihnalta. Ja hallitustyöskentely vain jatkaa omaa suojattua elämäänsä?

Omistajilta ja nimitysvaliokunnilta tarvitaan tiukkaa selväjärkisyttä ja tunteilemattomuutta pohdita, mitkä ovat kunkin yrityksen todelliset muutoshasteet ja ennen kaikkea millaisia voimavaroja nyt vaaditaan.

Voimavarojen määrittämisessä on analysoitava huolella, mitä kyvykkyyttä tarvitaan, mitä hallituksessa jo on, mitä pitää kehittää ja mitä on hankittava ulkopuolelta.

Objektiivisen arvioinnin jälkeen on uskallettava tehdä tarvittavat johtopäätökset ja kipeätkin toimenpiteet. Hallituksen jäsenten selkeillä kyvykkyys- ja kokemukskriteerien määrittämisellä ja niihin tiukasti perustuvilla jäsenten valinnoilla ja poisvalinnoilla yritykset saavat mahdollisuuden onnistua tulevaisuudessaan.

Hallitusarviointeja tehdään yrityksissä melko kuuliaisesti vuosittain. Useimmiten vain kierrätetään arviointilomake, ja puheenjohtaja käy tulokset läpi kokouksessa.

Kriittinen ongelma tässä on, että yksittäiset hallituksen jäsenet jäävät arvioimatta. Yleisen hallitustyöskentelyn lisäksi jokainen jäsen ja hänen kehityksensä on hyvä arvioida vuosittain.

Näin jäsenet saavat suoran palautteen siitä, miten muut jäsenet näkevät hänen panoksensa substanssin, strategisen kehittämisen ja dynamiikan näkökulmista.

Jäseniltä pitää vaatia konkreettinen ja selkeä lupaus kehittää itseään ja toimintatapojaan palautteen perusteella. Näiden kehittämislupaus-ten toteutumista on myös muistettava seurata ja arvioida.

Kun olen tehnyt hallituksen jäsenten arviointi- ja palauteprosesseja,

olen ollut iloisesti yllättynyt, miten ahnaasti kokoneetkin konkarit suorastaan imevät henkilökohtaista palautetta.

Useimmat heistä ovat olleet ensimmäistä kertaa hallitustyöstään arvioitavina. Eräs hallituksen jäsen totesi avoimen, hie-man kipeäkin tekevän palautekeskustelun jälkeen: ”Nythän minun pitääkin skarpata tosisaan.”

Kun hallituksen jäsenet valitaan yrityksen menestymisen kannalta oikeilla kriteereillä ja hallituksen toimintaa arvioidaan myös jäsentensä toiminnan kautta, saadaan koko hallitus entisestiään ”skarppeamaan”. Suunnitelmallisesti itseään ja jäseniään kehittävä hallitus tuottaa omistajilleen ja koko yritykselle parasta mahdollista lisäarvoa. Ja hallitustyö nousee Suomen kilpailuvaltti.

”Kuinka voidaan edes kuvitella, että noususuhdanteen kasvuhaasteisiin valittu hallitus kykenisi sellaisenaan luotsaamaan yritykset nykyisestä suosta?”

Raija Kemiläinen
Liikkeenjohdon konsultti
Helsinki

kl.fi Keskustele aiheesta: kauppalehti.fi/keskustelu



Punaisen Ristin kujanjuoksu

Auli Mauno, Tukholma
auli.mauno@kauppalehti.fi

Toukokuun 27. päivänä vuonna 2009 Röda Korset, Ruotsin Punainen Risti tiedotti, että järjestön viestintäjohtaja **Johan af Donner** eroaa välittömästi omasta pyynnöstään. Kyse oli luottamuspulasta.

Vajaa vuosi ja lukemattomia selityksiä myöhemmin tiedetään, että af Donneria ja kahta häntä avustanutta yrittäjää syytetään törkeästä petoksesta paitsi Röda Korsetia myös Cancerfondenin nimistä syöpärahastoa kohtaan. Cancerfonden oli af Donnerin edellinen työpaikka.

Mediarumba käynnistyi heti kättelyssä toukokuussa, kun Röda Korset selitti af Donnerin eroon johtanutta luottamuspu-
 laa ”ostotoimintaan liittyvien sisäisten rutiinien laiminlyönnillä”. Kesäkuun alussa uutistoimisto *TT* paljasti, että Röda Korset oli käynnistänyt tutkimuksen tekaistuihin laskuihin liittyvistä ”miljoonien kruunujen” epäselvyyksistä. Pääsihteeri **Christer Zettergren** väitti, että kyse ei ollut isoista summista.

Seuraavaksi Röda Korsetin puheenjohtaja **Bengt Westerberg**, entinen Kansanpuolueen puheenjohtaja, selitti talouslehti

ti Dagens Industrille, että tutkittavissa epäselvyyksissä oli kyse af Donnerista, mutta että hän sai potkut ”salattuaan sivuhommansa” esimiehiltään. Kavallusepäilyistä ei ollut puhuttakaan, joskin jutusta oli ilmoitettu poliisille. Kesäkuun puolivälissä af Donner vangittiin.

Röda Korsetin rahankerääjillä alkoi olla ongelmia.

Kesäkuun 17. päivänä Röda Korset tiedotti vaativansa af Donnerilta ja tämän epäillyltä kumppanilta 2,7 miljoonaa kruunua, noin 280000 euroa. Heinäkuun alussa summa nousi lähes kaksinkertaiseksi. Mediapalastukset af Donnerin aiemmista edesottamuksista seurasivat toisiaan. Röda Korset vahvisti, että nimettömät tahot olivat varoittaneet järjestöä af Donnerista jo 1990-luvulla.

Kesäkuun lopulla Westerberg kertoi, että yleisön luottamus järjestöä kohtaan oli rojahtanut. Pettyneet vapaaehtoisveteraanit vaativat Westerbergin eroa. Anonyymit työntekijät väittivät, että henkilöstö oli joutunut pakottamaan pääsihteeri Zettergrenin poliisin pakeille. Heinäkuussa myös Röda Korsetin

hallitus sai satikutia järjestön talouden heikosta seurannasta. Elokuussa reittausjärjestö Charity Rating antoi kuitenkin järjestölle puhtaat paperit.

Lehtien pääkirjoituksissa alettiin varoitella, että Röda Korsetin ja Cancerfondenin jutut voivat vaarantaa tutkimukselle ja hyväntekeväisyydelle kaavailut verovähennykset. Joulukuussa Röda Korset peruutti Face to Face -keräyskampanjan.

Vasta tammikuun puolivälissä syyttäjä nosti syytteen af Donneria ja kahta hänen avustajaansa vastaan. af Donnerin korkein mahdollinen rangaistus on kuusi vuotta vankeutta.

Alkuvuodesta Haitilla järjisi. Liikemies **Roger Akelius** ilmoitti lahjoittavansa kymmenen miljoonaa euroa SOS-lapsiky-
 lä-järjestölle, ”koska järjestön puheenjohtaja tekee töitä ilmaiseksi”. Westerbergillä on kuukausipalkka. Tammikuun lopulla ilmeni, että Röda Korsetin joulukampanja toi vähemmän rahaa kuin aikaisemmin. Westerberg päätti toistaiseksi luopua 7000 euron kuukausipalkkiostaan. Palkkiosta tehdään jäsenkysely.

Helmikuun puolivälissä *Dagens Nyheter* paljasti, että Röda Korsetin pienen sairaanhoitajakoulun rehtori ”tienaa yhtä paljon kuin Tukholman yliopiston rehtori”.

af Donnerin oikeudenkäynti on huhtikuun lopulla.

MEIDIA HUOMIO