

Utdrag av en paranoid optimist

Jag läste ordföranden för Nokia Abp:s styrelse Risto Siilasmaas intressanta bok *Paranoidi optimisti – Miten johdin Nokiaa murroksessa* (fritt översatt, *Paranoid optimist – hur jag styrde Nokia under brytningsskedet*). Boken innehåller många var för sej bra iakttagelser och tankar som vore bra att också företagare inom bageri- och konditoribranschen tog i beaktande i sin egen företagsverksamhet. Därför behandlar jag nedan enskilda – i mitt tycke viktiga – frågor som nämns i boken.

På många ställen i boken tar Risto Siilasmaa upp frågor som berör företagsledning, styrelsearbete och förhandlingar. Utmärkta enskilda iakttagelser som kan låta som självklarheter, men som inte är det. De är konstateranden om att ”affärsverksamhet inte bedrivs av företagen, utan av människorna”, att ”företagsledningens varje handling och ogenomförda handlingar är ett besked” och att ”en företagare aldrig ska ge upp”. Även hänvisningen till en lärdom i trafiksäkerhet man fick som barn är träffande: ”Stanna, titta efter och lyssna”. Enligt Siilasmaa kan samma anvisning även tillämpas på företagsledning. Ju allvarligare utmaning i anslutning till ledarskap det är fråga om, desto viktigare är det att följa denna anvisning. Ett bra perspektiv är också att företagen kan göra strategiska val när företagen har befintliga alternativ att välja mellan. Bara när det finns alternativ kan företagen påverka vilka alternativ de vill att realiserar.

I sin bok framför Siilasmaa även intressanta reflexioner över styrelse- och/eller företagsledningsarbete. Enligt honom är ”det bästa sättet att leda vilket team som helst är att låta respektive teammedlem uttrycka sin åsikt”. Ett råd som ges verkställande direktören är att det lönar sig för denna att vara i kontakt med styrelsen hellre för mycket än för lite. En bra iakttagelse är också att om ett beslut formellt inte hör till styrelsen, har styrelsen stort inflytande om styrelsen så vill. Enligt Siilasmaa vill inte eller kan inte många styrelser använda sin makt därför att styrelsemedlemmarna inte getts tillräckligt med information för att bilda en åsikt. Siilas-



... som vore bra att också företagare inom bageri- och konditoribranschen tog i beaktande i sin egen företagsverksamhet.

maa konstaterar även att ”ibland vilseleds styrelsen och i värsta fall ljuger man för styrelsen”. Detta alternativ borde alla styrelser beakta, knappast hade väl Siilasmaa annars lyft fram det i sin bok.

Siilasmaa betonar att förhandlarna ska redan då de förbereder sig på förhandlingar bereda sig på alla eventuella alternativ så att inga överraskningar är möjliga. ”I stundens hetta fattar man lätt korkade beslut”, konstaterar han. Här kan tilläggas att dumma beslut fattas även i pressande situationer. Det känner jag väl till, till exempel då jag på nära håll har fått följa med förhandlingar om kollektivavtal. Det är också enkelt att instämna med följande Siilasmaas iakttagelser: förhandlarna ska känna till sina gränser, veta vad man inte prutar på och förstå när det är dags att vara flexibel. Under förhandlingar ska man samtidigt våga vara modig och ödmjuk samt ivrig och tålmodig. Ljuga ska man aldrig. Det lönar sig inte heller att låtsas, utan det

är bättre att alltid vara sig själv. Ju mer ansträngd en förhandlingsituation är, desto lugnare ska man hålla sig. Ju räddare man är, desto kallare ska man hålla huvudet.

Siilasmaa konstaterar även att ”det är omöjligt att lära av det förgångna om man inte är ärlig”. Och att ”i lärandet ingår alltid även intellektuell uppriktighet, och uppriktighet kan ibland föranleda vända”. Härvidlag erinrar jag mig det gamla konstaterandet, som jag ofta använder, att ”den som inte lär av historien är dömd att återupprepa gamla misstag”.

Ett företag som råkat i ekonomiskt trångmål måste enligt Siilasmaa ta tre steg för att komma igen. För det första måste kostnaderna skäras ned för att företaget över huvudtaget ska ha möjlighet att klara sig och för att det ska kunna satsa på de viktigaste investeringarna med tanke på framtiden. För det andra måste företaget utveckla sin kärnverksamhet i syfte att växa snabbare och förbättra lönsamheten. För det tredje måste företaget investera för framtiden. Om människor trots allt måste sägas upp, ska de bemötas med respekt.

Siilasmaa uderstryker även att en människa som känner sitt ansvar viker inte undan för realiteter. Om man berättar dåliga nyheter ska man inte bli bestraffad, utan hellre belönas för sin ansvarskänsla.

Till sist ett sammandrag av några goda levnadsråd ur Siilasmaas bok vilka även läsarna av denna text kan reflektera över. Människan ska törsta efter kunskap och det lönar sig att försöka smitta över denna törst på andra. Nämligen, om man slutar lära sig slutar man leva. En utmärkt reflexion i sin enkelhet är att ”när vi noga tänker efter är det till sist och slut väldigt få saker som är verkligt viktiga”. Kanske det allra viktigaste är att komma ihåg att ”Människorna är den enda genuina källan till lycka, såväl i familjelivet som i arbetet. Om det kring dig inte finns människor som du verkligen tycker om och respekterar är du inte så lycklig som du är förtjänt att vara”.

Mika Väyrynen