

Fins mirakel

Een van de hoogste zakenvrouwen in Nederland is een Finse. Eija Ailasmaa (1950) is CEO van Sanoma Magazines. Vanuit Amsterdam overziet zij 220 tijdschrifttitels, die onder haar leiding een strak proces van efficiency doorlopen. Over vrouwen aan de top zegt zij: "Het is beter om niet een, maar twee vrouwen in de Raad van Bestuur te hebben. Dan vallen de sekseverschillen weg en ook de destructieve competitie tussen mannen." In feite past zij in haar managementsysteem dezelfde strategie toe die leidde tot het Finse economische mirakel, door heel sterk de nadruk te leggen op studie en samenwerking.

Door Hetty Nietsch Fotografie door Daan Zuidervijk

Jaren terug, ze was 35 en een gerespecteerd dagbladjournalist, werd haar gevraagd om een noodlijdende Fins krant onder haar hoede te nemen. Van schrijvend journalist werd Eija Ailasmaa een zakenvrouw die in business-concepten en commerciële toekomstplannen moest gaan denken. De opdracht: maak van deze avondkrant een succesvol ochtendblad. En dat deed ze. Vervolgens lag het in de lijn der verwachtingen dat die prestatie zou worden beloond met een leidinggevende functie. Mooi niet. Die betrekking ging naar een ander, een buitenstaander, een man nota bene en Ailasmaa was woedend. "Ik heb het niet onder stoelen of banken gestoken dat ik enorm bitter was over zoveel onrechtvaardigheid: ik had in het team het meeste werk gedaan en een ander mocht er zijn carrière mee starten. Achteraf bezien was het een goede ervaring: dat je leert om je eigen verdiensten te benadrukken. Vrouwen wachten meestal af tot ze uitgenodigd worden."

Niet veel later kwam het allemaal toch goed en werd ze benoemd tot hoofdredacteur van een van de Sanoma-magazines. Het zou het begin zijn van een stevige bladencarrière die haar nu naar Nederland heeft gebracht, naar het Sanoma WSOY-hoofdkantoor te Amsterdam waar Jan des Bouvries net de hielen heeft gelicht en de medewerkers in een frisheid van limoenen heeft achtergelaten. Hier leidt ze de 'Finse verovering van Europa'; naast Nederland is de tijdschriftdivisie actief in Centraal-Europese landen als Hongarije, Tsjechië, Roemenie en Bulgarije ('dus in landen waar zulke vreemde talen worden gesproken dat de Amerikanen er geen interesse in hebben') waarmee een mediaconglomeraat van jewelste is ontstaan. Waar velen bang voor waren is niet gebeurd: hoe kunnen buitenlanders in hemelsnaam over oer-Hollandse titels als Libelle en Margriet en VT Wonen en Panorama de baas gaan spelen? Maar Ailasmaa weet heel goed dat ze de bladen niet naar haar hand kan zetten, dat ze vooral zuinig moet zijn op de nationale

toon en eigenheid. "Wij vinden dat we het nooit beter weten dan de lokale medewerkers, wij dicteren niets maar voegen alleen industriële kennis toe." Daarom zegt ze ook niet geïnteresseerd te zijn in het kopen van dagbladen: "Te politiek."

Stoeltje aanslepen

Ze werd geboren in Finland, in Lapland om precies te zijn, als kind van ouders die geen onderscheid tussen de jongens en de meisjes uit het grote gezin maakten. Ze ontpopte zich als de bekende jonge, radicale, linkse adolescent die weinig moest hebben van de conservatieve ideeën van haar geboortegrond. Ze sympathiseerde zeer met het regime in buurland Rusland, tot ze er achter kwam dat achter die mooie verhalen een heel andere realiteit schuilging. Als jong kind was ze al nieuwsgierig. "Mijn moeder vertelde dat als er iemand op bezoek kwam ik dan een stoeltje aansleepte en diegene het hemd van het lijf vroeg. Zo nieuwsgierig, dat zat in mijn genen. Een sleutelervaring die voor mijn latere carrière belangrijk was, was de komst van de televisie in ons dorp, in 1966. Ik was zestien en de impact was overweldigend. De eerste film die ik zag! Ik weet het nog precies: Spoon River Anthology. En natuurlijk de serie Peyton Place. Ik was er ondersteboven van." Eerst studeerde ze massacommunicatie aan de universiteit van Helsinki, maar ze ging op zoek naar meer praktische ervaring en verhuisde naar de Sanoma-school voor de journalistiek. Ze begon haar carrière als verslaggever bij een krant. Finland had het moeilijk in die jaren. "We zaten in die tijd midden in een structurele verandering van onze industrie. De mensen vertrokken van het platteland naar de stad. Die verandering was bijna gewelddadig. Er was zoveel werkloosheid. Mensen moesten wel weg uit hun dorpen. Weg bij hun familie, weg naar het buitenland om daar werk te zoeken. Finland was een agrarisch land dat leefde van bomen, papier, houtpulp en een paar koeien en de handel was erg gebaseerd op de bilaterale



Eija Ailasmaa: "In Finland vind je zelfs in de meest afgelegen gebieden nog universitair geschoolde baliemedewerkers."

betrekkingen met de Sovjet-Unie. Het was geen open markt, met open concurrentie met vrije prijsvorming. Dus toen er een einde kwam aan het communistische systeem verloor Finland haar belangrijkste handelspartner. Dat zorgde in de jaren negentig voor een dramatisch dieptepunt." Het roer moest om en Finland koos voor wat later het Finse model zou gaan heten: er werd met veel nadruk geïnvesteerd in educatie, er moest een 'kenniseconomie' groeien. Het praktisch maken van wetenschappelijke kennis en technische vernieuwing werden sleutelbegrippen waar Finland de wereld mee verbaasde, door de hoogste economische groeicijfers van alle

OESO-landen te laten zien. Maar er moesten ook belangrijke veranderingen in bedrijven en bedrijfstakken worden doorgevoerd: de keuze viel op een drie-partijensysteem: werkgevers, werknemers en regering samen, zelfs zo dat de publieke sector keuzes maakte die de industrie versterkten. "Die balans is misschien niet uniek in de wereld, maar het commitment is nergens zo sterk. Het was onze overlevingsstrategie."

Waarom juist zo?

"Het was een natuurlijke keuze. We moesten wel. We hebben weinig natuurlijke grondstoffen, geen aardgas zoals Nederland.

Eija Ailasmaa van Sanoma

Behalve de bossen hebben we alleen mensen. Dus moet je zorgen dat de mensen zoveel mogelijk kans wordt geboden zichzelf te ontwikkelen. Finland is ook een erg strak georganiseerde gemeenschap. Alles werkt. Treinen rijden op tijd. Na een sneeuwstorm zijn alle wegen dezelfde dag weer begaanbaar. De vliegvelden blijven open. Het bankbedrijf is het beste in de wereld. De mensen achter alle balies hebben een hoge opleiding, de vrouwen ook. Zelfs in de meest afgelegen gebieden vind je universitair geschoolde werknemers. Ik wil geen andere landen omlaag halen, maar het opleidingsniveau ligt veel hoger dan in de Verenigde Staten, bijvoorbeeld.”

Wat een reis voor een meisje uit een ver-weg-stukje Lapland. Zitten de lange poolnachten nog steeds in uw bloed?

“U ziet het niet, maar al mijn collega’s uit Finland herkennen het wel. Ik ben niet bang om mensen te omhelzen, dichtbij iemand te komen. Lappen zijn ook wat speelser dan andere Finnen. Vrolijk. Wij lachen meer. Wij zien altijd de humor van gebeurtenissen in. Wat mij persoonlijk kracht geeft, is de sterke band met de natuur. Ik hou van de grote seizoenwisselingen, van de lange winters die niet zo grijs zijn als in Helsinki. Het is eerder een mysterieus blauw licht, een licht van introspectie dat alles omhult als het door de sneeuw weerkaatst wordt. Ik ga elke lente even terug.”

Voor de hoge Sanoma-functionaris is het man-vrouw-verschil geen dagelijks item, maar wel van belang. “Het verschil tussen mannen en vrouwen is in Finland sowieso kleiner. Vrouwen zijn altijd hard nodig geweest. Iedereen moest werken. Zeker in oorlogstijden draaide het land door op vrouwen. Vrouwen moesten bommen maken, fabrieken runnen. Finse vrouwen zijn beter geschoold dan mannen. Dat er gelijke behandeling

moet zijn, is al heel lang wettelijk vastgelegd. De president van ons land is een vrouw en zij heeft haar invloed steeds heel sterk aangewend om veel vrouwen te benoemen op publieke functies. In het parlement is 37 procent vrouw, 44 procent van de ministers is vrouw. In het onderwijs zijn vrouwelijke leiders in de meerderheid. Maar ik wil geen vals beeld wekken. Als we naar de Finse bedrijven kijken, zien we een heel ander beeld. Daar zie je wel grote verschillen: slechts 11 procent van de leden van de Raden van Bestuur in Finland is vrouw.”

Heel wat vrouwen op hoge posities zijn niet de leukste types.

“Dat is zo. Vooral op plekken waar ze in de ‘pionierfase’ zitten en het hard moeten spelen. Dat is een val waarin je als vrouw kunt trappen. Zelfs meer macho worden dan de mannen zelf. Maar dat is niet mijn stijl. Ik vind het een meerwaarde om het vrouwelijke aspect in te brengen, ook in de directie. Ik kan mezelf niet ontkennen.

“Toch, als er één vrouw in de Board zit, dan is het wel een beetje lastig. Je bent je er altijd van bewust dat je in dat gezelschap de enige vrouw bent. Dan kun je niet genoeg beïnvloeden. Maar als je twee vrouwen in de directie hebt, dan verandert het totale gedrag van de groep. Mannen verliezen daardoor hun destructieve mannelijke concurrentiegedrag, ze stellen meer ter discussie en staan eerder open voor nieuwe zaken. Daarom moeten we het juist gaan overdrijven, vind ik. Net als onze Finse presidente. Zij benoemt altijd, wanneer er twee gelijke kandidaten zijn, een vrouw. Mannen en vrouwen zijn gelijk, dus moet je de voorkeur aan vrouwen geven. Dat vind ik verstandig. Als ik de kans krijg, dan kies ik ook voor vrouwen. Ik weet ook dat er een groot verschil bestaat tussen de manier waarop mannen en vrouwen zichzelf aanprijzen. Jonge mannen zorgen ervoor dat



Eija Ailasmaa: “Finland is het minst corrupte land ter wereld. Boekhoudschandalen als die van Ahold en Parmalat zijn bij ons ondenkbaar.”

ze opvallen. Ze gaan naar de bazen, verkopen zichzelf. Vrouwen praten niet gemakkelijk over hun persoonlijke successen, dat zit minder in hun natuur. En dat moeten ze nu juist leren. Want het is typisch dat vrouwen alleen op topposities komen als ze daarvoor worden gevraagd, nooit omdat ze zijn opgestaan en zichzelf hebben aangeboden. Wij moeten onze aanpak veranderen, sterker worden.”

Fouten gemaakt?

“Je moet ook je fouten accepteren. Ik heb titels gelanceerd die het niet deden. Maar ik zeg altijd tegen leidinggevend: maak snel je eerste fout, dan ben je daarna relaxed. Vooral bij vrouwen moet je tolerant zijn, daar is de angst voor fouten groot.”

Is er een Nederlandse of Finse aanpak?

“Wat mij in de Nederlandse bedrijfscultuur bevalt, is de openheid. De manier om te zeggen waar het op staat, zelfs op de meest kritieke momenten. Dat doen we in Finland niet zo, daar is het meer hiërarchisch. Ik vind dit leuker. Uiteindelijk is de combinatie van het een met het ander nog beter: als je die Nederlandse cultuur laat samengaan met de systematische en georganiseerde structuur van de Finnen. Wij hebben een heel goed management, wij zijn het minst corrupte land ter wereld. Boekhoudschandalen als die van Ahold en Parmalat zijn bij ons ondenkbaar. Het is vooral een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid.”

English summary

One of the top business women in the Netherlands is not Dutch, but Finnish. Eija Ailasmaa is CEO of publishing company Sanoma Magazines. From Amsterdam, she manages 220 titles in Europe, which she has lead through a tough efficiency regimen. About women in the top she says: “It is better to have not one, but two women on the Board of Directors. That’s how differences between the sexes will disappear, as well as destructive competitiveness between men.” Mrs. Ailasmaa purposely supports women: “When I get the chance, I chose women.” In fact, she is applying the successful Finnish economic model in her management system by making study and cooperation high priorities. Every autumn, all European Sanoma managers and editors exchange their “Best Practices.”

Op advies van McKinsey is de oude VNU-tijdschriftendivisie gesaneerd en is de organisatiestructuur onder de loep genomen. Wat heeft u veranderd?

“Wat wij vooral hebben veranderd, is het gemis aan een sterke accounting. We hebben ook de organisatie van de uitgeverij versterkt. Alles moest accurater, hygiënischer, transparanter. Maar nog belangrijker was voor mij de motivatiekant: wij troffen hier een conglomeraat van individueel opererende bedrijven aan en die hebben we in een magazine-unit tot een geheel gevormd. Alles is nu sterk geïntegreerd; hoofdredacteuren en managers van verschillende werkmaatschappijen uit heel Europa spreken elkaar nu, wisselen elk najaar hun ‘best practices’ uit.”

Aan de top van zo’n grote onderneming. Dat kan niet anders dan veel slapeloze nachten opleveren.

“Helemaal niet. Me zorgen maken, dat helpt me niet. Je moet de focus op de vooruitgang houden. Fouten herstellen. Verkeerde mensen aangenomen? Niet te lang blijven doormodderen. Ik ben heel direct en heel helder en duidelijk. Daar schrikken mensen wel eens van. Ik kan heel verbaasd zijn als ik hoor dat iemand bang voor mij is. Dat vind ik heel vervelend, want ik ben echt een aardig iemand. Maar als er dingen mis gaan, kan ik ook heel precies zijn in het vertellen wat er fout is. ‘As cold as ice’, hahaha. Dan ben ik ‘dangerous’, dan hoor je mijn hart bijna niet kloppen. Alleen dan kun je ervoor zorgen dat je zelf controle houdt over de dingen, dat je kunt blijven nadenken. En ik blijf graag nadenken.”

Biografie

GEBOREN:

12 September 1950

BURGELIJKE STAND:

Getrouwd met Reijo Ailasmaa, twee kinderen

OPLEIDINGEN:

Middelbare school, Kemijärvan yhteislyseo
Sanoma School of Journalism
Masteropleiding Social Sciences, University of Helsinki

LOOPBAAN:

1975-1985 Verschillende redactionele functies, Ilta-Sanomat
1985-1989 Hoofdredacteur, Kodin Kuvalehti
1989-1998 Vice President Publishing, Sanomaprint/Helsinki Media
1998-2000 Executive Vice President en General Manager, Sanoma Magazines Finland/Helsinki Media
2000-2001 President, Sanoma Magazines Finland/Helsinki Media
2001-2002 Executive Vice President, Sanoma Magazines bv
2002-2003 President, Sanoma Magazines bv
2003 President & CEO, Sanoma Magazines bv
Member of the board Hansaprint Oy