

## HENKILÖKUVA



Johtamisen konkari Rolf Söderström Urexista

## JOHTAJUUTEEN MONTA ETSINTÄÄ JA OIVALLUSTA

**Rolf Söderström on ILMIO. Kun hänet tapaa, ei epäilystäkään, etteikö hän olisi toimitusjohtaja. Se vaikutelma syntyy pitkästä johtamiskokemuksesta. Silti hän on kohtamalleen ihmiselle avoin ja helposti lähestyttävä. Sinuttelee, eikä isottele niin kuin menevän miehen imagoa rakentava nousukas.**

**Rolf Söderström on yrittäjä. Yrittäjän on oltava tiukka liikemies, ja sitä Rolf Söderström epäilemättä on. Kun hän 25-vuotiaana lavastajana jätti orastavan teatteriuran Svenska Teaternissa ja päätti ryhtyä yrittäjäksi, hän vei ripauksen teatteria menessään. Ne, jotka ovat kuulleet Urexin toimitusjohtajan luennoivan, muistavat hänet estraaditaiteilijana, yleisönsä lumoavana näyttelijänä.**

Tässä haastattelussa kerrotaan siitä, että johtaminen ei ole itsestään selvä juttu edes sellaiselle, joka on "johtaja jumalan armosta", joka pyrkii tietoisesti kehittämään johtajuuttaan ja tutustumaan myös johtamisen teoriaperusteisiin. Se kertoo myös yrittäjyydestä ja henkilöstöjohtamisesta ja siitä, mitä kaikkea yrityksen, erehdyksen ja oivalluksen kautta tulee vastaan.

Urex Oy on Porvoossa toimiva perheyrittäjä. Siihen kuuluu opetus- ja luentokalvoihin erikoistunut Urex noin 37 työntekijällään ja hiljattain ostettu Kirjapaino tt tryckeri 29 työntekijällään. Kirjapainon vahvuutena ovat aikakauslehtipainatus, ruotsinkieliset oppikirjat ja mainospainatus. Kalvofirman vahvuutena ovat eurooppalaiset markkinat: tuotannosta yli 30 prosenttia menee Ruotsiin ja 10 prosenttia muihin Pohjoismaihin ja Länsi-Eurooppaan.

## Pitkä linja johtajuuteen

Rolf Söderström koki johtamisen pulmat jo 15-vuotiaana vuonna 1946, kun isä kuoli ja äiti pani viisilapsisen perheen vanhimman lapsen vastuunkantajaksi.

Teatterialan visuaalisen koulutuksen hankkinut Rolf Söderström sai ensimmäisen kokemuksensa johtamisesta työelämässä suunnitellessaan ja tehdessään lavastukset Svenska Teaternille. Siinä joutui monipuolisesti eri ammattiryhmien työnjohtajaksi puutöistä sähkötöihin. Kokeiltuaan yrittäjyyttä 50-luvun lopulla hän siirtyi erääseen kaupalliseen keskusliikkeeseen tehtävänä perustaa somistamo. Lopetettuaan kahtatoista vuotta myöhemmin 1971 tässä työssä somistamo oli muuttunut 150 hengen omatarvepainoksi. Ennen kuin perusti vaimonsa kanssa vuonna 1975 Oy Urexin, Rolf Söderström ehti olla muutaman vuoden erään kirjapainon teknisenä johtajana.

Rolf Söderström kertoo oppineensa eniten johtajuudesta kantapään kautta ja vaistonvaraisesti. Loput johtamistaidot ovat tulleet lukemalla alan työnjohdollista ja psykologista kirjallisuutta ja keskustelemalla. Hän seuraa valppaasti johtamisen teoriakehitystä, mutta itselleen pettämättömällä tyyllillään muistuttaa siitä, että työelämän arki on oma maailmansa ja teorit omansa.

Sitä paitsi jokainen aika asettaa erilaiset vaatimukset myös johtajuudelle.

"Aloittaessani 50-luvulla mitään kilpailua ei ollut. Suomi yritti selvitä sodasta, ja kaikki mitä tehtiin, meni kaupaksi. Kilpailu tuli 60-luvulla. 1960-luvulla alkoi myös työntutkimus ja sen myötä tulivat kellokallet. johtamistaidon opistossa opin MTM:n. Oli aivan fantastista analysoida työsuorituksia pilkkomalla ne jopa sadasosasekunnin mittaisiin osiin, laskea montako sadasosasekuntia kuluu aivosta lähtevällä käskyllä matkalla suorittaviin sormiin jne. Ihmisen tulee olla tehokas, tehdä työtä eikä hassata sitä turhanaikaiseen. Kerrankin saadaan työntekijä tekemään, kuten minä haluan!"

1970-luvulla alettiin puhua erikoistumisesta. Piti myös rationalisoida. Rationalisointitavoite jopa liitettiin erillisenä sopimuksena TES:iin. 70-lukulaista ajattelua oli myös se, että ensin on koulutettava yrityksen johto ja sen jälkeen vasta työntekijöitä. "Kaikkien ahaa-elämysten kuului itsestään selvästi tulla ylhäältä", muistaa Rolf Söderström.

1980-luvulla Japanista tuotiin laatupiirijattelu. Sitä yritettiin voimaperäisimmin metallialan yrityksissä. "Minä kuuntelin laatupiiriguruja ja innostuin kovasti. "Tämähän on fantastista, tällaiset minäkin toteutan Urexilla", ajattelin."

"Mutta oli niin paljon töitä, enkä minä ehtinyt. Kun sitten tapasin uudelleen niitä guruja, he olivatkin nyt sitä mieltä, etteivät laatupiirit istu Suomeen. Sen sijaan tavoitejohtaminen tuntui nyt oikealta tavalta johtaa. Minustakin se kuulosti erinomaiselta ja päätin toteuttaa tavoitejohtamisen Urexilla."

"Mutta oli niin paljon töitä, enkä minä ehtinyt. Kului muutama vuosi ja tutustuin tulosjohtamiseen. Siitä minä vasta innostuinkin, siitä ja sen jälkeen säästöpankkiryhmässä Grönroosin pienryhmäfilosofiasta. Mutta kun oli niin paljon töitä, niin en minä ehtinyt..."

Kaikissa näissä johtamistaidon opeissa oli Rolf Söderströmin mielestä kaksi yhteistä piirrettä:

- 1) johdon täytyy ensin sisäistää uusi ajattelu ja
- 2) lattiatasolla on sellaista tietoa, joka on saatava sieltä esiin. Itse työtä ja työkuluttuuria ei analysoitu.

## Tekniikka uudenaikaiseksi kilpailun paineessa

Urexin pahimmaksi kilpailijaksi nousi ensin valokopiokone, jokaisen toimiston näppärä ja nopea vehje, sekä 1980-luvun loppupuoliskolla lisääntyvä sähköinen viestintä. Siksi Urex uusi tekniikkansa perusteellisesti ja

siirtyi kokonaisuudessaan kuvan ja tekstin digitaaliseen käsittelyyn. Siinä, pc-kytkennässä, digitaalimuotoon siirryttäessä eräiden laitteiden yhteenkytkennässä Söderström sanoo Urexia pilottiyritykseksi - jopa kansainvälisesti.

Uusi digitaalitekniikka ja painon UV-tekniikka merkitsevät valtavaa nopeutta. Yksin väri "kuivuu" kalvopinnassa (muuttuu juoksevasta kiinteään muotoon) 1/500 sekunnissa. Nopeus merkitsee firmalle nykyisin ylikapasiteettia, sillä kalvojen tarpeellakin on rajansa. Silti väkeä ei ole saneerattu ulos.

## **Tuottavuus ei nouse - velkainen firma ajautui vaikeuksiin**

Urexin tuottavuus oli 80-luvun alussa graafisen alan hyvää keskiarvoa, hieman päälle 10 prosenttia. Se ei kuitenkaan riittänyt. Uudistaessaan tekniikkansa firma oli tehnyt rajuja investointeja ja velkaantunut raskaasti. Pankki osoitti hermostumisen merkkejä. Kannattavuuden olisi pitänyt nousta radikaalisti tai liikevaihdon nousta valtavasti, jotta lainat olisi saatu hoidetuksi. Ainoaksi tieksi jäi tehdä pienemmällä liikevaihdolla parempaa tulosta eli nostaa yrityksen kannattavuutta.

"Harmitti jo niin kovasti, että olinkin ryhtynyt yrittäjäksi. Mietin, miksi yleensä ryhdyin, ja päädyin kahteen syyhyn: Ensiksikin graafinen ala on työtä jonka hallitsen. Toisekseen se antaa minulle vissejä vapauksia. Olen vapaa itse määräämään, koska aloitan työpäiväni, ja olen vapaa päättämään, missä järjestyksessä teen työni."

### **"Tulin ajatelleeksi, että..."**

"Silloin päähän iski, että kuinka olisi, jos antaisikin samat vapaudet työntekijöillekin. Olin seinää vasten: joko firma kaatuu tai uskallan kokeilla."

Muutosta kannusti myös kolmas tekijä: yrityksessä vallinnut huono ilmapiiri. Ihmiset käyttävät aivan uskomattoman paljon energiaansa naapurin virheiden ja myöhästymisten kyttyämiseen ja rekisteröimiseen.

Huono työilmapiiri, josta nyt niin paljon puhutaan, ei Rolf Söderströmin mielestä ole sinänsä kumma juttu. Kukaan meistä ei ole valinnut työkavereitaan ja heidän kanssaan on kuitenkin vietettävä kahdeksan tuntia päivässä päivän parasta aikaa. "Kun ei ne hyvät henkilösuhteet aina onnistu avioliitossakaan, vaikka siinä me kuitenkin on saatu itse valita partnerimme!"

Rolf Söderströmin ajatuksenkulku oli tämä: Jokaisella ihmisellä on mielentilasyklinsä. Siksi Urexin kokoisessakin työyhteisössä on joka päivä muutama työntekijä, joka on aallonpohjassa ja huonolla tuulella. Kun puolen tunnin jaksoissa työtehtäviä antava ja ohjaava työnjohtaja, aluksi itse miten hyväntuulinen tahansa, tapaa päivän mittaan riittävän monta äreää ja tiuskivaa ihmistä, huonotuulisuus tarttuu lopulta häneenkin ja kello kahteen mennessä hän on ehtinyt tartuttaa kireän ilmapiirin koko työpaikalle.

Toimitusjohtaja itsekkin oli hyväksi avuksi. Hän asettui aamulla firmansa ovelle ja toivotti hymyillen työntekijöille huomenta. Kun kello oli tasan seitsemän, työntekijälle liikenä enää huomen ilman hymyä ja myöhästyneille hän osoitti tyytymättömyytensä.

"Jos joku myöhästynyt tuli hyvällä tuulella töihin, siihen kynnykselle se hyväntuulisuus sitten jäikin."

Kannattavuuskriisin edessä Rolf Söderström muutti Urexin työnsuunnittelu- ja ohjausjärjestelmän. Työaika tuli vuoden 1986 aikana liukuvaksi: jokainen saa tulla töihin kello 6-9. Hänen pitää olla kahdeksan tuntia töissä, mutta hän saa olla 8,5. Jos hän tekee pidemmän vaihtoehdon, hän saa vastaavasti tehdä perjantaina lyhyemmän työpäivän.

Hankittiin leimakello, työväline, joka ei enää ollutkaan vakoilulaite, vaan työntekijän itsensä apuri. Ennen myöhästelleet alkoivat tulla aikaisin töihin. Ikävä työ saatetaan tehdä ennen kotiinlähtöä, ettei se olisi huomenna edessä.

Työnjohto tietoja annostelevana ja töitä jakavana ammattikuntana tuli tarpeettomaksi, kun töitä ja tilauksia koskeva tieto viideksi päiväksi eteenpäin alettiin jakaa ennen työpäivän päättymistä kaikkien käyttöön. Näin jokainen voi nyt suunnitella oman työpäivänsä tilaussitoumusten kehyksissä. Työnjohtajasta tuli suunnittelija.

"Ei ikävä ja yksitoikkoinen työ ole meiltä mihinkään hävinnyt. Se on edelleenkin pakko tehdä, mutta siihen kenties asennoituu nyt erilailla", arvioi Rolf Söderström.

## **Tiedon panttaus väärää vallankäyttöä**

Voidakseen valita työnsä vaiheet ja työjärjestyksen itse ja voidakseen ylipäänsä ryhtyä suorittamaan työtehtävää työntekijä tarvitsee töistä riittävät tiedot. Tuotantoporras ei enää hyväksy myyjiltä hataria ja puutteellisia tilaustietoja, joita ennen jouduttiin tuon tuostakin täydentämään menemällä työnjohtoa ja myyjiä väliportaana käyttäen aina asiakkaaseen saakka. Se oli heikkotehoista työskentelyä.

"Tiedon pitää löytää työntekijät, eikä työntekijäin juosta tarvitsemiensa tietojen perässä", oivalsi toimitusjohtaja.

Saneerausten sijasta Urex lähti kouluttamaan henkilöstöään ja etsimään uusilla tuotteilla synergiaa modernin kalvofirman ja tekniikaltaan hieman vanhanaikaisen kirjapainon välillä.

## **GRAM-koulutusohjelma tekee mahdollottoman mahdolliseksi**

Urex lähti mukaan laajamittaiseen GRAM-koulutusohjelmaan. Koulutusohjelman idea syntyi jo ennen Suomen tuloa Euroopan Unionin jäseneksi ja sen isiksi Rolf Söderström nimeää valppaan kaksikon, johtaja Lauri Norvion Teollisuuden Liitosta ja liittosihteeri Pekka Lahtisen Kirjatyöntekijäin Liitosta. Heidän yhteistyöstään poiki nykyisin EU:n sosiaalirahaston tuella pyörivä koulutusohjelma, jossa uusmaalaiset graafisen alan pk-yritykset voivat kouluttaa koko henkilöstönsä.

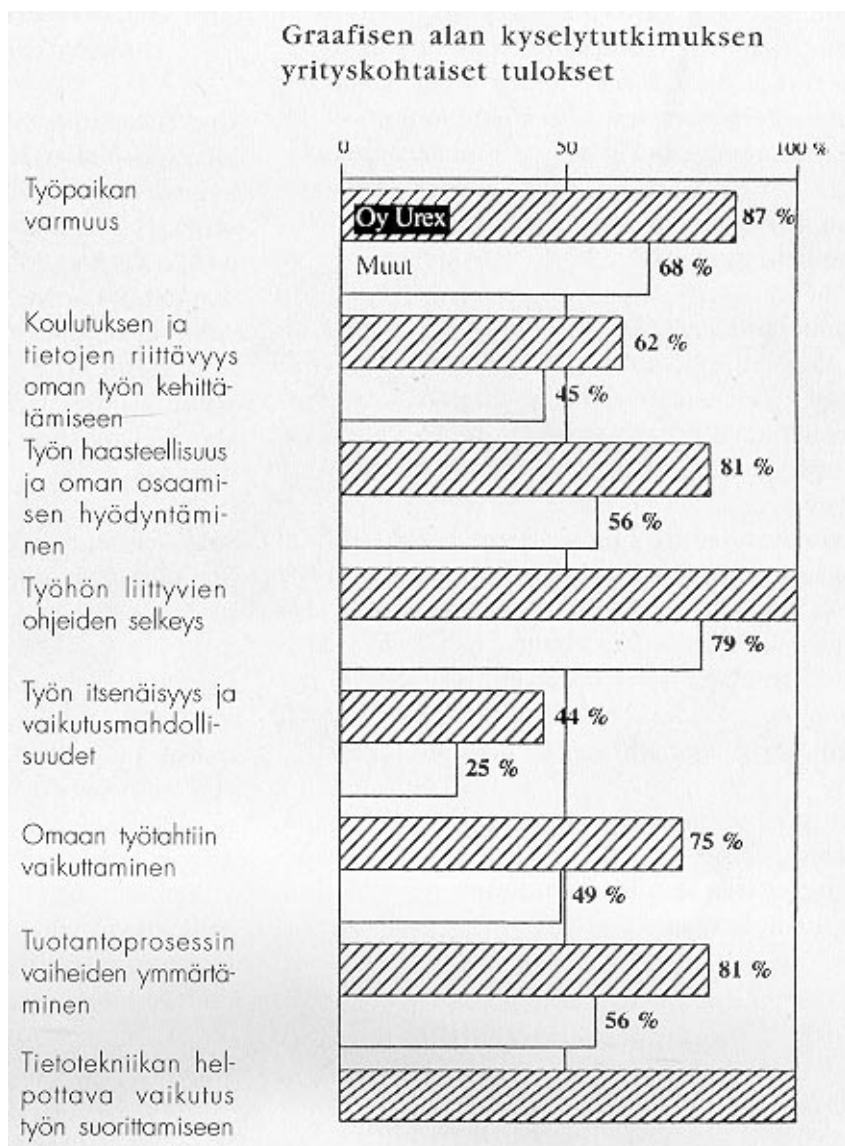
Se ei ole mitenkään vähän, jos perheyrityksessä on lähes 70 työntekijää ja koulutus on pitkäkestoista.

Ohjelman perusteena on uusia graafisen alan työntekijäin ammattitaitoa siten, että yritykset uudistuvat ja työttömäksi joutumisen uhka väistyy. Yrityksen maksettavaksi lankeaa oman henkilökuntansa kouluttamisesta kolmannes. Toinen kolmannes tulee työvoimaviranomaisilta ja loppukolmannes EU-rahastosta. Koko GRAM-projekti on viiden vuoden (1995-99) pituinen ja rahassa 100 miljoonaa markkaa. Summalla uudelleen koulutetaan yli tuhat henkilöä.

Koulutusohjelmat eri graafisen alan henkilöstöryhmille on laadittu laajamittaisena asiantuntijayhteistyönä, alan valioväkeä suunnittelijoina ja kouluttajina käyttäen. Suunnittelijoina ja toteuttajina ovat mm. AEL, Johtamistaidon opisto, Markkinointi-instituutti, Turun kauppakorkeakoulu. Valtion teknillinen tutkimuskeskus ja insinööritoimisto Printplan Oy. Kuluvana vuonna Urex on kouluttanut kahdeksan työntekijäänsä AEL:ssä, kymmenen myyntihenkilöstön työntekijää on lähdössä Markkinointi-instituuttiin ja toimitusjohtajan oma poika on opissa johtamistaidon opistossa. Koulutus yhtä työntekijää kohti on keskimäärin 50-60 päivää.

Moni Urexin työntekijä on hankkinut koulutuksen puitteissa ammattitutkinnon ja saanut ammattipassin. Koulutusohjelmia kattaa myös muuta kuin henkilöstön ammattitaidon uudistamisen. Sen puitteissa tutkitaan mm. yrityksen strategiat.

Vaikka yrityksessä on teknistä ylikapasiteettia ja on käynyt ilmi, että työntekijät kokevat ajoittain työn puutetta, graafisen alan vertailussa urexilaiset luottavat työpaikkojensa pysyvyyteen selkeästi enemmän kuin alalla keskimäärin.



### Urex on alansa vertailu tutkimuksen menestyjä

"Minulta on tiukattu, mikä se tämä Urexilla toteutettu systeemi on nimeltään. Ei sillä ole nimeä tai ismiä", sanoo toimitusjohtaja.

Ismi tai ei, firman kannattavuus kääntyi nousuun ja on nyt noin 24 prosentissa. Kuitenkin käyttökateen rajun nousun aikana ovat samanaikaisesti raaka-aineet ja palkat nousseet. Työntekijämäärä on pysynyt samana, vaikka tuotantovolyymi ja käyttökate ovat nousseet tuntuvasti. Silti työntekijät kokevat lisääntyvää työn puutetta.

Urex oli mukana Työterveyslaitoksen vuonna 1992 tekemässä graafisen alan vertailevassa kyselytutkimuksessa (ks. pylväikkö). Rolf Söderström ei peittele sitä, että kyselyn tulokset hivelevät mieltä.