



Tamfeltin toimitusjohtaja Risto Hautamäki

osaa vaatia, kuunnella ja jakaa tietoa

■ Teokseen ”Valmentajan polku – valmentamalla huippusuorituksiin” on haastateltu joukko menestyneiden suomalaisyritysten johtajia. Yksi heistä on Tamfeltin toimitusjohtaja Risto Hautamäki, diplomi-insinööri ja urheilumies. Hänen johtamistapaansa voi luonnehtia sanoilla: kuunteleva asiajohtaja.



– Hyvät asiat on helppo pilata huonolla johtamisella. Johtaja ei saa suhmuroida. Monet kriisit voidaan välttää sillä, että johto on perillä siitä, missä mennään ja ryhtyy toimiin ajoissa, Risto Hautamäki sanoo.

Risto Hautamäki on toiminut Tamfeltin ykkösmiehenä lähes kymmenen vuotta. Sitä ennen hän työskenteli 25 vuotta Valmetissa eli nykyisessä Metsossa.

Tamfelt-pestiin tarttuessaan Hautamäki sai johdettavakseen yrityksen, jolla totisesti on vankat perinteet. Maaherra **Ernst Gustav von Willebrand** perusti Jokioisten Verkatehtaan vuonna 1797. 1800-luvun puolivälissä yritys muut-

Teksti: Anitta Valtonen ♦ Kuvat: Jorma Rajamäki

ti Tampereelle, jossa sen päätuotantolaitos edelleen toimii. Vuoteen 1980 mennessä yritys oli luopunut perustekstiilien eli pukukankaiden ja lankojen valmistuksesta. Vuonna 1981 yhtiön nimi muutettiin Tamfelt Oy Ab:ksi.

Yhtiön päätuotteita ovat metsäteollisuuden konekudokset: paperikoneiden viirat ja huovat eli PMC-tuotteet sekä suodatinkankaat.

Historiallinen Tamfelt on siinäkin mielessä, että se on ollut pörssi-yhtiö vuodesta 1942. Se on Suomen kolmanneksi vanhin pörssi-yhtiö, vanhempia ovat vain Fiskars ja Hackman.

Tamfelt-konsernilla on viisi tuotantolaitosta. Suomen tehtaat sijaitsevat Tampereella ja Juankoskella, ulkomaiset tuotantolaitokset on hankittu Portugalista, Brasiliasta ja Kiinasta, jonne painopiste yhä enemmän siirtyy. Yrityksen pääasiakkaita ovat paperi-, kartonki-, sellu- ja kaivosalan markkinajohtajat. Konsernin palveluksessa on noin 1300 henkeä. Vuonna 2003 yhtiön liikevaihto oli noin 126 miljoonaa euroa.

Vuonna 1995 Tamfeltin ruoriin tarttui Risto Hautamäki, joka tunsi yrityksen työskenneltyään vuosia sen hallituksessa. Opittavaa oli kuitenkin paljon, sekä yhtiön taloudenhoidossa että työntekijävaltaisen yrityksen johtamisessa.

Urheilujohtamisesta ideoita

Risto Hautamäki selailee Valmentajan polku -teosta, johon häntäkin on siis haastateltu. Selailee ja maistelee valmentaja-sanaa. Johtajako valmentaja? Ja jos, niin minkälainen?

Entisenä aktiiviurheilijana Hautamäen on helppo käyttää urheilumaailman termejä myös yritysjohtamisesta puhuttaessa. Kouluaikana hän oli hyvä pikajuoksija ja myöhemmin hän pelasi 15 vuotta kilpatennistä suomalaisessa kärkekartissa. Urheilijana hänellä on kova halu voittaa, mutta voittaa nimenomaan kilpailu, ei niinkään

päihittää toisia ihmisiä.

Hän näkee urheilujohtamisessa ja yritysjohtamisessa paljon yhtymäkohtia ja on halunnut siirtää urheilujohtamisen hyviä kokemuksia Tamfeltiin. – Meillä on paljon pohdiskeltu sitä, miten coachit pääsevät tuloksiin. Siksi esimerkiksi Hakan ja Mypan valmentajat ovat olleet meillä kertomassa työstään.

Nykyisin Hautamäki pelaa tennistä vain harrastusmielessä, mutta urheilukilpailuista hänelle on jäänyt elävänä mieleen kilpailutunnelma, se kihelmöivä tunne, kun asettuu lähtötelineisiin. – Suomi-Ruotsi -maaottelua katsoessa tulee elävästi mieleen oma nuoruus kilparadoilla – vaikka itse urheilinkin maaseututasolla.

Jos urheilukilpailut sytyttävät, jotain niiden tunnelmasta ja latauksesta soisi siirrettävän myös yritysmaailmaan.

Johtaminen yrityksen mukaan

Hautamäki ei suinpäin niele muotitermejä tai trendikkäitä johtamistapoja. Hän ei mieti, onko hän toimitusjohtajana valmentaja, tulosjohtaja vai mikä. Oleellista on se, miten hän esimiehenä toimii ja millä hän saa tuloksia aikaan.

Hän haarukoi johtamisperiaatteitaan. – Menestymiseen tarvitaan motivointia, mutta tiukan paikan tullen myös kovaa käskytystä.

– Menestyksemme koostuu erilaisista elementeistä. Me poikkeamme it-alan yrityksistä siinä, että henkilöstöstämme yli puolet on työntekijöitä. It-alalla 60–90 prosenttia henkilökunnasta on toimihenkilöitä, pääosin koulutettuja asiantuntijoita. Johtamismetodit ovat sen vuoksi erilaisia. Työvoimavaltainen yritys muistuttaa enemmän sotilasorganisaatioita kuin asiantuntijapainotteinen yritys.

80- ja 90-luvuilla puhuttiin paljon management- ja leadership-johtamisen eroista eli siitä, painotusko johtaminen asioiden vai ih-

misten johtamiseen. – Olen manageriaalinen johtaja. Manageraukseni perustuu näkemykseen siitä, mihin yritystä pitää viedä. Leadership-elementti tulee sitä kautta, että hyviin tuloksiin päästään vain motivoituneiden ihmisten avulla.

– Olen aika vaativa enkä hevilä anna periksi. Haluan että asiat kulkevat siihen suuntaan, jonka olemme ottaneet tavoitteeksi. Pyrin yksinkertaiseen ja selkeään organisaatiomalliin ja vastuullisuuden esimiestyössä.

Hautamäki painottaa, että esimiehen on osattava kuunnella. Hän allekirjoittaa sataprosenttisesti Masa Yardsin entisen toimitusjohtajan **Martin Saarikankaan** periaatteen: johtajalla pitää olla isot korvat ja pieni suu. – Porukan on saatava mahdollisuus kertoa, miten asiat ovat ja mitä sen mielestä pitäisi tehdä.

– Olen vuosien varrella muuttanut siten, että kuuntelen henkilöstöä enemmän kuin nuorena. Ennen ajattelin, että hankitaan sellainen ja sellainen sorvi ja sillä selvä. Nyt tiedän, ettei yritys pyöri, elleivät ihmiset osaa ja halua hoitaa sitä sorvia.

Tavoitteet kirkkaina kaikkien tiedossa

Tamfeltissa on Hautamäen johdolla määritelty yrityksen tavoitteet, arvot ja johtamisperiaatteet.

Tavoitteemme on, että olisimme Kauppalehti Option Balance Consulting -luokittelussa kärkikaksissa. Vuonna 2003 sijalukumme oli 11. Meillä on 130 miljoonan euron vuosibudjetti. Silloin on turha asettaa tavoitteeksi, että me olisimme markkinajohtaja. Tämä on realismia.

Niin pörssi-yhtiö kuin Tamfelt onkin, se ei tuijota vain kvartaalituloksia, vaan tavoitteet asetetaan pitkäjänteisemmin. Yrityksen strategiaa kehitettäessä tavoitevuosi on nyt 2008. Sinne edetään portaittain. – Tavoitetta veivataan ja





konkretisoidaan kaksi kertaa vuodessa, Hautamäki kertoo.

Tällainen tavoitteiden täsmenämiskokous pidettiin edellisellä viikolla. – Tavoitteenamme on seitsemän prosentin vuosikasvu eli kolme kertaa arvioitu paperin kulutuksen kasvu. Kasvutavoitteemme on vähän suurempi kuin markkinoiden kasvu, joten tarkoitus on lisätä myös markkinaosuuttamme. Emme pyri kasvuun yritystoilla, vaan investoinneilla ja nykyisen toiminnan kehittämisellä. Mahdolliset yritysostot tehdään todella lähellä ydinosaamista oleviin yrityksiin.

Yhtiön sisäisen tiedotusjärjestelmän ansiosta tuotanto, myynti ja markkinointi tietävät koko ajan, mikä on tavoite. Tamfeltin henkilöstö kuuluu vuosittaisen tulospalkkiojärjestelmän piiriin. Se rakentuu siten, että 55 prosenttia palkkiosta perustuu yhtiön tulokseen ja loppu 45 prosenttia oman yksikön toiminnallisiin tavoitteisiin. Mittarit syötetään sisäiseen televisioon, josta näkee koko ajan, missä mennään.

Kaikki lähtee kannattavuudesta

Yrityksen strategian ja arvojen pitää Hautamäen mielestä olla hyvin konkreettisia. Ne eivät saa jäädä juhlapuheiden fraaseiksi, vaan niiden pitää näkyä arjessa.

– Kun tulon taloon, arvoissa ylimpänä oli tapana esittää henkilöstön merkitys. Tämä on ihan perusteltavissa. Arvoja kiteyttäessämme halusin esittää asian toisella tavalla. Nostin ykköspaikalle tyytyväiset asiakkaat ja kannattavuuden. Jos yritys on kannattava, jää myös jaettava investointeihin, osakkaille ja henkilöstölle kannustuspalkkioiden muodossa.

– Kannattavuus saadaan tietenkin aikaan hyvällä henkilöstöllä. Olen erittäin kiinnostunut henkilöstöstämme, Hautamäki sanoo. Tämä on helppo nähdä siitä luontevuudesta, jolla hän tehdaskieroksemme aikana vaihtaa kuulumiset eri työpisteissä.

Tamfeltin arvoja lukiessa huomio kiinnittyy seuraavaan esimiestyön kannalta kiinnostavaan kohtaan: ”Jokaisella on velvollisuus ylläpitää ammattitaitoaan ja mahdollisuus kehittää ja laajentaa osaamistaan. Luomme turvalliset puitteet. Tuemme henkilöstöä ruumiillisen ja henkisen työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpidossa koko työsuhteen ajan.”

Kysymys kuuluu: miten luodaan turvalliset puitteet, kun talouden suhdanteet pakottavat saneeraamaan?

Kriisitilanteissa punnitaan

Risto Hautamäen mielestä vuorovaikutus on erityisen tärkeää kriisiaikoina. Tamfeltissa vuosi 2003 oli vaikea. Metsäteollisuuden markkinatilanne oli vaikea, konsernin liikevaihto ja osakekohtainen tulos laskivat. Oli ryhdyttävä toimiin: investointeja ja kustannuksia karsittiin, käytiin yt-neuvotteluja. Lomautuksilta, irtisanomisilta ja määräaikaisten työsopimusten

päättämiseltä ei välttytty. – Se oli aika rankka juttu. Sellaisissa tilanteissa huhut alkavat kiertää nopeasti. Siksi on annettava paljon tietoa, Hautamäki sanoo.

– Me infoamme muutenkin aika avoimesti talon sisällä. Vihaan tiedon pöytälaatikkopanttaajia. En hyväksy sitä, että joku yrittää pätevyitä sillä, että hänellä on hallussaan joku tieto, jota ei sitten muille kerrota.

– Kommunikaation ja informaation jakamisen merkitys on kasvanut arvomaailmassani. Olen oppinut sen kantapäähän kautta. Ellei täällä jaa tarpeeksi tietoa, puskaradio alkaa salamannopeasti toimia. Oikean tiedon jakaminen on tärkeää, jottei huhuille jää tilaa eikä synny mielialapaniikkia. Nämä ovat aika herkkiä juttuja.

– Perusasia on se, että johto tietää, missä ollaan menossa, ottaa vastuun ja ryhtyy toimiin ajoissa. Me selvisimme vuoden 2003 vaikeuksista aika helpolla.

– Isot saneeraukset johtuvat osittain siitä, etteivät esimiehet hoida kunnolla tehtäviään. Mei-

dän onnemme on se, että me näemme tilauskannan kehittymisen aika pitkälle eteenpäin, 4–7 kuukauden päähän.

Hautamäki painottaa, miten tärkeää on olla ajan tasalla henkilöstösuunnittelussa. Esimiehen on päivittäin tiedettävä, mitä hänen alaisensa tekevät ja miten he töistään selviävät; onko heillä töitä, onko niitä liikaa vai kenties liian vähän. Ihmisiä saa palkata vain todelliseen tarpeeseen. Hakijoista on osattava valita parhaat ja heidät on perehdytettävä tehtäviinsä kunnolla.

– Huippuosajia – esimerkiksi it-alan tai markkinointitehtäviin – on palkattava silloin, kun talon sisällä ei ole vaadittavaa osaamista. Joskus rekrytointi on tarpeen myös uusien tuulien saamiseksi. Kyse ei ole mistään sen ihmeellisemmästä.

Nostetta muiden taidoista

Risto Hautamäki ei ole kovin innostunut nykyään niin suositusta tiimityöstä. – Ainakaan se ei saa



Sikäli kuin Risto Hautamäki yritysjohtajana ajattelee itseään valmentajana, hän on valmentaja, joka haluaa jakaa kokemuksensa nuoremmille. Saumaajat Piia Moilanen (vas.) ja Katri-Helena Dahlman raportoivat Hautamäelle, mikä on päivän tilanne saumauskoneella.

tarkoittaa sitä, että joka asian tarkaisemiseksi kootaan iso porukka ja aletaan pohtia, miten asia pitäisi hoitaa.

Ihmiset ja tilanteet ovat erilaisia, eikä tiimityö sovi joka asian hoitoon.

– Tärkeää on se, minkälaiset ihmiset saa ja valitsee ympärilleen. Esimiehen on pidettävä huoli porukastaan ja sen laadun kehittämistä. Se taas lähtee rekrytoinnista. Itse olen mukana uuden henkilöstömme perehdyttämistilaisuuksissa, jotta näen, minkälaisia ihmisiä me rekrytoimme.

– En pelkää, että alaiseni ovat fiksumpia kuin minä tai että heillä on taitoja, joita minulta puuttuu. Päinvastoin. Muiden hyvät taidot antavat minullekin nostetta.

– Talousasioiden oppiminen oli pitkä prosessi. Olen kommunikoinut paljon talousihmisten kanssa, jotta olen oppinut ymmärtämään taseet ja tuloslaskelmat sekä tuntemaan ja sisäistämään sen, mitä tuotannossa todella tapahtuu. Minähän olen taustaltani myyntimies.

– Paljon olen kehittynyt sitä kautta, että olen saanut olla isojen yritysten hallitustyöskentelyssä, esimerkiksi Raumalla, Teleshessä, Wärtsilässä ja Metsossa. Se on ollut todella kehittävää. Siinä näkee läheltä, mitä muut tekevät ja kuinka he toimivat.

Draivia työssä oppimisesta

Huippusuorituksiin pääsee Hauta-

mäen mielestä vain pitkäjänteisyydellä. Tärkeimpänä oppimismuotona hän pitää työssä oppimista.

– En kuulu niihin, jotka kehittävät itseään käymällä jatkuvasti erilaisilla kursseilla. Aika paljon lueskelen ammattikirjallisuutta, mutta suurin draiveri on mielestäni työssä oppiminen. Parhaita opettajia ovat kokeneet työkaverit.

Yksi mieliinpainuva kurssikokemus Hautamäellä kuitenkin on. Vuonna 1988 hän opiskeli tiiviisti yhdeksän viikkoa Harvardissa. Kyseessä oli ISMP eli International Senior Management Program -niminen johtajakoulutus. Se oli erittäin intensiivistä opiskelua ja todella antoisa kokemus.

Tamfeltin onnistumista työnan-

tajana voi arvioida sillä, miten hyvin ihmiset ovat siellä pysyneet. – Ei meiltä ole paljon lähdeTTY muualle. Tamfelt on haluttu työnantaja, mutta osajiamme hingutaan myös talon ulkopuolella. Siksi yritämme pitää palkkatasomme riittävän houkuttelevana. Emme pysty kilpailemaan prosessiteollisuuden palkkojen kanssa, mutta kotamme päästä mahdollisimman lähelle. Meidän onnemme on se, että Tampere on loistava koulutuskaupunki, jossa valmistuu monenlaisia osajia eri tehtäviimme. □

Hyvä valmentaminen vaatii paneutumista, luottamusta ja sydäntä

■ TEKin yksikönjohtaja **Jukka Mäkelä** luki uteliaana Valmentajan polku-teoksen. Kirjan otsikko oli kiinnostava sekä hänen työnsä että harastuksensa vuoksi. Hän on vuosia pelannut ja valmentanut jääkiekkoa Espoossa.

– Hyvää kirjassa on se, ettei siinä saarnata. Mikään sen viesteistä ei töki ja käytännön esimerkit ovat mukavia.

Mäkelän mielestä on tarpeen määritellä, mitä valmentamisella yritysjohtamisessa tarkoitetaan. – Urheilumaailmassa on kaksi valmentajan päätyyppiä. Esimerkiksi miesten jääkiekkovalmentajat ovat herroja ja hidalgoja, joiden johtaminen on puhtaasti managementia. Sen sijaan juniorivalmennus on parhaimmillaan sitä, että nuorten kanssa tehdään pitkäjänteistä yhteistyötä, jossa innostuksen ylläpitäminen, kehittäminen ja leadership ovat keskeisiä.

– Yritysmailmassa valmentava johtaminen lähtee siitä, että ihmisiä kunnioitetaan. Valmentajalta vaaditaan leadership-taitoja eli kykyä vuorovaikutukseen ja ihmissuhteiden hoitamiseen. Myös oikeudenmukaisuus on hyvän valmentajan tunnus.

– Työssä jossa vaaditaan paljon henkistä osaamista, motivaatio tulee pitkälti työn sisällöstä. Palkan lisäksi asiantuntijoiden on tärkeää tuntea, että he voivat kehittyä työssään mahdollisimman hyviksi ja pääsevät antamaan parastaan. Esimiesten ja yritysten on luotava sille edellytyksiä.

– Jatkuva dialogi esimiehen ja asiantuntijoiden kesken on välttämätöntä. Dialogissa ei ole kysymys muodollisista kehityskeskusteluista, jotka voivat huonoimmillaan olla täysin tyhjäpäiväisiä. Kunnon dialogi on sitä, että esimies on sitoutunut asiantuntijoiden pitkäjänteiseen kehittämiseen, Mäkelä määrittelee.

– Diplomi-insinöörit vaihtavat nopeasti työpaikkaa, jos he eivät tunne kehittyvänsä työssään. Jos heidät siis halutaan pitää yrityksessä, se on osoitettava heille. Valmennuksessa tarvitaan luottamuksellinen suhde.

Mäkelä muistuttaa myös, että valmentamisessa on eri tasoja. – Kokeneiden huippujen kanssa on toimittava aivan eri tavoin kuin vastaval-

mistuneiden kanssa. Erityisen tärkeää on valmentaa niitä, jotka ovat vasta matkalla, siis nuoria vastavalmistuneita.

– Ihmiset ovat myös luonteeltaan erilaisia. Osalle sopii dialogiin perustuva työskentely, osa kaipaa käskyä, jotkut tarvitsevat paljon kehuja, kaikki eivät niistä perusta.

– Sitoutuminen valmentajan työhön vaatii intoa, halua, paneutumista ja aikaa. Jos sydän ei ole mukana, valmentaminen ei onnistu.

Valmentajan polku -kirja siis inspiroi mieltämään esimiestyön luonnetta monelta kantilta. Se on aika hyvin yhdeltä kirjalta. □



Hasse Kvist,
Arto Miekkavaara,
Eeva-Maria Poutanen.
Valmentajan polku –
valmentamalla huippu-
suorituksiin.
Performance Power
Associates. 2004.
168 s., 53 euroa,
Akateeminen
Kirjakauppa.