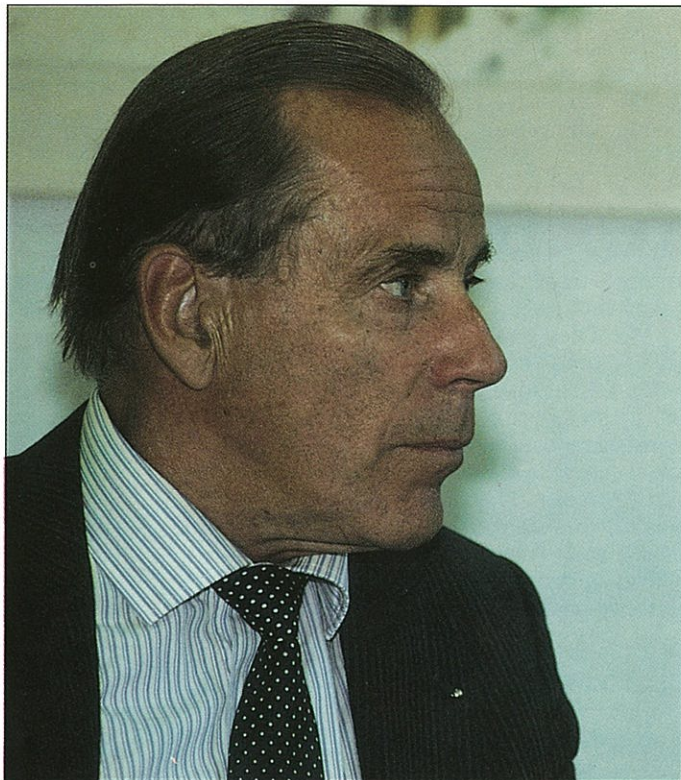


## Kurre kertoi keinonsa

# "Luovuudella, sitkeydellä ja järjestelmällisyydellä pärjätään"



**Kurre, siis Kurt Wikstedt, lähti eläkkeelle Suomen isoimmasta yksityisestä yrityksestä, sen suurimmasta ja dynaamisimmasta teollisuusryhmästä, Nokia Elektroniiikan johtajan ja Nokia-yhtymän varatoimitusjohtajan tuolilta. Huipulta, jonne nousujohteinen ura hänet aikoinaan heitti.**

**Kurren jälkeen jäi yritys, jonka voidaan sanoa voivan hyvin. Suomi alkaa käydä sille ahtaaksi. Nyt kilvoitellaan kansainvälisillä kentillä.**

**Eläkeläisenä – vaikkakin kiireisenä sellaisena – tavoitettiin Kurre Netiin. Olisimme mielusti ottaneet selvää hänen persoonastaan, villistä ja vallattomasta, siitä kun aina kuulee. Tähän puoleen emme kuitenkaan saaneet valaistusta, sillä Kurre yllätti asiallisuudellaan.**

**P**uhuttiin siis 25-vuotiaasta Nokia Elektroniiikasta, jossa **Kurre** on ollut mukana melkein koko ajan. Niin vaaatimattomaksi kuin hän heittäytyikin, selvää on, että Elektroniiikka sellaisena kuin se tunnetaan, on pitkälti johtajansa luomus.

Kun pyytää Kurrea kertomaan alkuvaiheistaan Elektroniiikassa, hän sanoo esittävänsä sen kauniimman version.

"Kun Elektroniiikka perustettiin 25 vuotta sitten, en ollut itse alussa mukana. Minulla oli vakanssi, jonka otsikko oli "pitkän tähtäyksen suunnittelu". Yksi suunnitelmista oli Nokia Elektroniiikan perustaminen.

Koska aloittelevaan Elektroniiikkaan tuli nuoria leijonia, uusia ihmisiä, joilla ei ollut teollisuuskokemusta, katsottiin, että sinne pitää komentaa joku, jolla kokemusta on. Minulla si-

tä oli silloin 20 vuotta.

Visiot, joita meillä tuolloin oli, ovat osoittautuneet nykytulosten valossa vaatimattomiksi. Elektroniiikan perustaminen liittyy siihen, että todettiin automaation olevan tulossa kaikilla aloilla, mutta että tällaista vauhtia... Tällaista vauhtia kuin tietoyhteiskunta on kasvattanut volyyymiä, emme osanneet aavistaa.

Olemme edenneet rohkeammin ja saavuttaneet enemmän tuloksia, suorastaan loistavia tuloksia verrattuna siihen mitä tuolloin aavistelimme.

Silti Nokia ei ole ollut ihan niin hyvä kuin olemme halunneet. Kun kuitenkin ottaa huomioon pienen volyyymimme ja tuotekehityspanoksemme verrattuna monikansallisiin yrityksiin, kannattavuus on ollut tyydyttävä. Parempi tietysti olisi, jos se olisi kultakaivos."

### Valtuudet toimia

"Nokia-yhtymän hallitus antoi alusta asti täydet valtuudet yrittää pienessä mittakaavassa ja se on aina suhtautunut erittäin myönteisesti alaan. Meillä on ollut myös vaikeina aikoina yrityksen korkeimman johdon tuki.

Omaa tietokonetta Mikkoa lähdimme kehittämään, koska kauppa- ja teollisuusministeriön koordinoimasta SUTI (suomalainen tietokone) -projektista, johon ilmoittautui 15 yritystä, ei tullut mitään. Oli liian monta intressipiiriä.

Unelmani oli saada suomalaisen tietokone, joka on sopivan kokoinen – ei liian suuri, mutta jota kuitenkin eräin muunnellin voitaisiin käyttää eri sovelluksiin. Me olemme saaneet se aikaan."

### Hyvä kakkonen

"Olemme valinneet painopisteeksi huipputekniikan, koska niin kuin olen aina puhunut, se rikkaus, mitä meillä Suomessa on, on korvien välissä. Tätä taitotietoa kehitämme ja hyödynnämme jopa kansainvälisesti.

Sovelluskehitys on ja pitäisi olla vahvuutemme. Koska Suomessa tehdään niin vähän perustutkimusta, ettemme pysty tekemään tarvittavan paljon teknisiä oivalluksia. Sovellukset ovat ainoita, jotka lyövät leiville pitkällä tähtäyksellä. Meidän ei ole pakko olla koskaan ensimmäinen, mutta meidän pitää olla aina hyvä kakkonen."

Mitä sitten pitää olla korvien välissä, millaisilla arvoilla pärjätään?"

"Luovuudella, sitkeydellä ja järjestelmällisyydellä", Kurre sanoo empimättä. Elektroniiikkakin on erittäin paljon rutiininomaista työtä ja siin vaaditaan kärsivällisyyttä, koska mikään ei voi olla ikävämpää kuin peräkkäin saman asian tekeminen.

Luovuus on yksilöllistä, mutta ulkoisilla edellytyksillä edistettävissä. Jotta tällä alalla mentäisiin eteenpäin, tarvitaan oikoteitä, oivalluksia monimutkaisten asioiden ratkaisemiseksi yksinkertaisella tavalla.

Olen pyrkinyt siihen, että ne resurssit, jotka ovat saamassa aikaan jotakin, ovat saaneet toteuttaa omia suunnitelmiaan niissä puitteissa, jotka organisaatiolla on. Vasta kun ne ovat olleet valmiina, on katsottu, tuliko hyviä.

Johtajan roolin näkisinkin sellaisena, että hän on mukana asettamassa tavoitteita organisaatioille ja yksilöille, innostamassa, seuraamassa ja vaatimassa väliraporttia, jotta voidaan verrata suunnitelmaa ja toteutunutta järjestelmää. Mikäli homma pyörii suunnitelmien mukaan, on parasta olla puuttumatta asiaan. Jos suuria pulmia ilmenee, johtajan tehtävä on yrittää avustaa, mahdollisesti tehdä muutoksia organisaatioon."

### Yksityis- yritteliäisyyttä ja synergiaa

Olet puhunut usein synergiasista. Toisaalta talossa on saanut itsenäisesti yrittää, mutta toisaalta pitäisi saada aikaan synergiaa. Miten nämä ovat yhdistettävissä? Mitä synergia on?"

"Käsitettähän on käytetty kohta parikymmentä vuotta teknisessä mielessä tarkoittamassa sitä, että yhtäällä tehdään asioita, jotka tukevat ja täydentävät osaamista toisaalla. Yhdessä syntyy uudenlaisia tuloksia.

Korostaisin synergiasia kuitenkin projektinomaisuutta. Projektin vetäjä on se osasto, jolla on tärkeämpi osuus siinä ja muut ovat mukana alihankkijoina. Ne eivät saa kuitenkaan menettää omavaraisuuttaan ja itsenäisyyttään, ei edes synergian takia.

Sinä hetkenä kun organisaatio ja tulosyksiköt ja liikeideat on löyty lukkoon, tulee jo seuraava vaihe. Silloin mietitään uutta mallia, minkä mukaan voidaan asiakkaan tarpeet tyy-

dyttää. Synergiaa on tavallaan myös se, että heti kun on päästy määrättyyn pisteeseen ja saatu muodollinen organisaatio, ruvetaan suunnittelemaan uutta."

### Kansain- välistymisessä on kasvukipunsa

"Kansainvälistyminen on juoni koko Nokia Elektroniiikassa ja näyttää olevan pääsektori myös Nokiolla. Kansainvälistymisen onnistuminen on tärkeä kaikille, myös kotimaan asiakkaille. Jos onnistumme Euroopassa ja USA:ssa, saamme enemmän volyyymiä aikaan muuallakin kuin Suomessa, jolloin sitten Suomenkin asiakaskunta tulee paremmin hoidettua.

Ainakin tällä hetkellä kun mennään tällaista vauhtia eteenpäin ja volyyymiä pyritään kasvattamaan paljon ja kansainvälisestikin, on koulutetun, kokeneen, hyvän henkilökunnan saaminen avainasioita. Valitettavasti se on myös ongelma.

Toinen ongelma liittyy kovaan tavaraan, jossa Suomi ja Nokia eivät ole itsenäisiä. Tämä on arka asia, jos tulee mikä tahansa kriisi tai puute. Sen takia olemmekin satsanneet piikiekkoihin valmistavaan Okmetiin ja mikropiirejä tuottavaan Micronasiin.

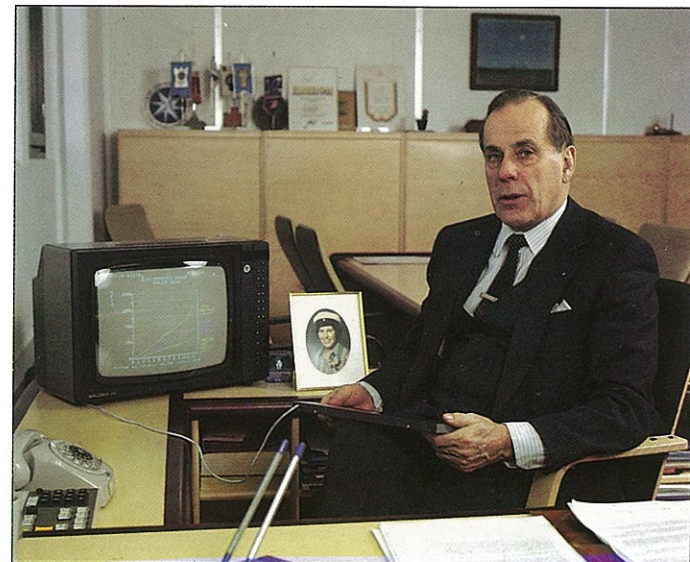
Kokemattomuus liikkua kansainvälisillä markkinoilla on ollut koko organisaation ongelma niin kauan kuin muistan. Me emme ymmärrä sitä, että jokainen maa on eri kulttuuri. Emme tunne teollisuusilmapiiriä emmekä ihmisten kulttuuria niillä alueilla, joissa liikumme.

Tästä on aiheutunut erittäin paljon hämminkiä niissä yrityksissä, joissa olemme kansainvälisesti yrittäneet yksin pärjätä.

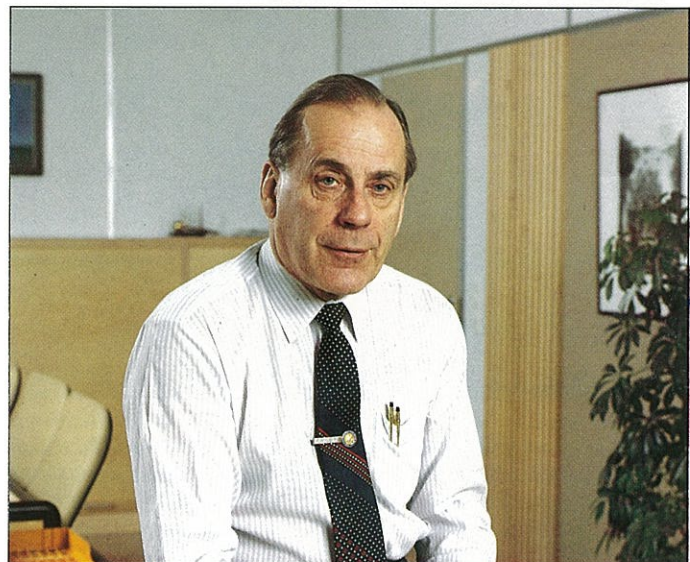
### jatkuu seuraavalla aukeamalla

**Kurre viettää eläkepäiviä monen muun huippujohtajan tavoin yhtiöiden hallituksissa ja asiantuntijana työryhmissä ja komiteoissa. Nokian asioihin hän sanoo puuttuvansa vain pyydettyessä.**

**"Vaihto minun ja seuraajan välillä on mennyt harvinaisen kivuttomasti, koska hän oli sen verran mukana juonessa jo minun aikainani", Kurre sanoo.**



**"Hyvä referenssi on Nokian paras myyntivaltti. Olemme hävinneet monta kauppaa hinnan takia, mutta emme ole menneet mukaan dumppaukseen, sillä tarkoituksemme on ollut saada aikaan jatkuvuus sekä asiakkaan että omalta kannaltamme."**

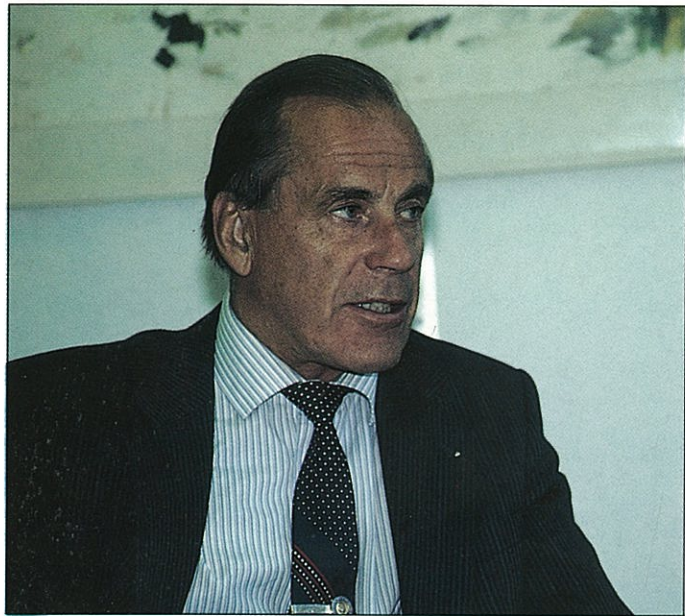


**"Periaatteessa olemme kiinnostuneita Eurekasta. Yritysten osuuden pitää olla merkittävä, sillä on otettava huomioon, miten paljon rahaa tuotekehitykseen pannaan. Näihin rahausumiin verrattuna Eurekan jäsenmaksu on pieni."**





## ”Luovuudella, sitkeydellä ja järjestelmällisyydellä pärijätään”



*Millainen tuntuma sinulla on IBM:n ja Nokian väleihin? ”Luulen, että alussa IBM katsoi, että Nokia on turha tällä alalla. Tämän hetken käsityksen mukaan olemme kilpailijoita, mutta satun tuntemaan niin hyvin IBM:n periaatteet ja toimintatavat ja filosofiat, että minä en pidä IBM:ää pahana kilpailijana ollenkaan. Tunnen kaikki kilpailijoiden kaverit erittäin hyvin. Älykstä ja fiksua joukkoa. Jos heillä on ollut jotakin meitä vastaan, he ovat kylä kertoneet. Olen asioinut heidän kanssaan, mutten sillä tavalla, että se olisi vaikuttanut kilpailutilanteeseen. Se on aina ollut murhaava.”*

Olemme onnistuneet pienessä mittakaavassa eräissä asioissa jollakin lailla, mutta kun toiminta on kasvanut, olemme todenneet, ettemme pysty omaksumaan asioita, joita maassa tarvitaan.

Ulkomaiset yritykset ovat myös hyvin paljon kärsineet siitä, että ne eivät tunne meidän yrityksemme kulttuuria, emmekä ole voineet tukea niitä tarpeeksi.”

### Tehtävät kiertoon, mahdollisuudet monelle

Mitä sitten tehdä? ”Meidän pitää antaa mahdollisuus monelle

ihmiselle päästä ulkomaille. Jos ja kun he ovat saaneet siellä jotain aikaan, täytyy antaa mahdollisuus päästä Suomessa vahvasti mukaan kuvioon – ettei käy niin kuin monessa tapauksessa on käynyt: mahdollisuudet ovat kotimaahan palattua pienentyneet. Pitäisi olla meriitti, että on ollut ulkomailta.

Mutta voivat ihmiset mennä ulkomaille pilallekin. Esimerkiksi kehitysmaissa työskentelevät saavat hyvät työehdot. Elintaso on korkea. Suomeen palattua on totuteltava samaan tasoon, josta lähti. Siinä vaaditaan kypsyyttä sopeutua.

Sitten tehtäväkierto on meillä paljon hitaampi kuin esimerkiksi amerikkalaisissa vastaa-

vanlaisissa yrityksissä, joissa ihmiset vaihtavat yrityksiäkin hyvin usein. Suomessa pidetään turhan itsepintaisesti kiinni siitä tehtävästä, missä ollaan. Taas törmätään siihen, että kasvavissa yrityksissä on puute hyvistä voimavaroista. Esimies ei mielellään halua päästää hyvää kiertämään, pois projekteista, jotka ovat hyvin usein kriittisiä. En muista yhtään ainoata projektia, joka ei olisi ollut kriittinen.”

### ”Olen viihtynyt”

Miehen menettelytavat ovat herättäneet huomiota, missä hän sitten onkin liikkunut. Ja liikkunut hän totta vie on, kulkenut ihmisten parissa, kolunut kolkkia, tutustunut, jaksanut juhla kuntonsa ansiosta. Hän ei ole koskaan asettunut kenenkään ylitse, vaan ohjannut ja luovunut huomaamattomasti, harjoittanut diplomatiata, vaikka kieli on ollut räväkkää.

Kun halusimme kurkistaa miehen kadehditun karisman taakse, Kurre kuittasi kysymykset lakonisilla vastauksilla ja vastaväitöksillä.

Kun puhe kääntyy Kurren erilaiseen johtamistapaan, hän huudahtaa, melkein parahtaa, ettei halua olla erilainen kuin muut.

”Olen yrittänyt rehellisesti toteuttaa itseäni ja noudattanut periaatteita, joiden olen katso-

nut soveltuvan ympäristöön ja organisaatioon.

Ympäristöolosuhteet ovat olleet erittäin myönteiset. Olen viihtynyt. En ole pyytänyt tätä työtä. Olen joutunut siihen, mutta en ole katunut.

Työ ei ole ollut raskasta, koska olen pitänyt tätä työtä kutsumuksena ja sen takia olen ollut niin kiinnostunut. Minulla on ollut elävä intressi.”

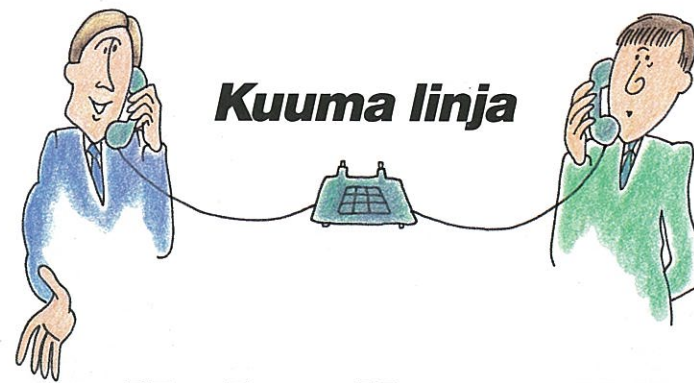
Olet ollut julkisuudessa valtavasti... Lienet sympaattinen?

”En usko, että olen ollut sympaattinen. Kyllä minulla on ollut aika paljon vihamehiä. En osaa käyttäytyä oikein hyvin.

Olosuhteiden pakosta olen ollut esillä. En pyri julkisuuteen, mutta en voi sille mitään, että tällaiset kaupat ja hankkeet, joissa Elektroniikka on ollut mukana, ovat niin mielenkiintoisia, tärkeitä ja suuria. Myöskin vastapuolella asiakkaiden puolella ovat olleet suuret herrat mukana. Silloin on Elektroniikankin päällikön pitänyt olla paikalla. Olen itse päässyt loistamaan niissä tilanteissa, vaikka ansio ei ole minun, vaan koko organisaation.”

TA, OS

*”Nyt kun olen ruvennut laskemaan yhteen, tarvitsisin enemmän aikaa kuin aikaisemmin, koska minulle on tullut uusi harrastus, joka vie koko päivän. En viitsi kehua sillä, mutta se on golf.”*



## Työympäristön päänsärkyt

**Mikko:** Mikko täällä, terve. Mitä kuuluu?

**Pena:** Älä saatana huuda. Mulla on karmee päänsärky. Oltiin tössä kavereiden kanssa pienellä tutustumismatkalla. Kyllä sä tiedät: tehtaat ulkoa ja kapaikat sisältä. Voi helvetti, että tää työ käy terveyden päälle. Tuli kai senkin takia innostuttua kun mä just ennen matkaa kuulin, että akka on paksuna. Täytyyhän sitä juhla Pikku-Viljon kunniaksi.

**Mikko:** No sepä on uutinen! Onneksi olkoon!

**Pena:** Kyllä mua sen Viljon kannalta vähän huolettaa, kun toi akka tekee hommia noiden näyttöpäätteiden kanssa. Ettei vaan tulis jotain epämuodostumia siitä säteilystä. Pitäsköhän sen lopettaa koko hommat? Mitä sä sanot?

**Mikko:** Oo ihan rauhassa. Kyllä se näyttöpäätteistä tietyksi säteilee niin kuin ihan kaikki esineet äitienpäiväkukista alkaen. Se säteily on ainakin näissä Mikoissa niin snadi, että ei pystytä herkillä laitteilla edes mittaamaan. Paljon suurempi riski oot sinä ite. Sun Viljos kärsii sata kertaa enemmän sun ketjupolttopäätöstä kuin siitä säteilystä, jonka kaikki kodin ja työpaikan sähkölaitteet saa aikaan yhteensä. Ethän sä pelkää telkkaria, vaikka siitä tulevasta säteilystä saadaan sentään jotain lukemiakin.

**Pena:** Miks siitä asiasta sitten niin puhutaan?

**Mikko:** Tää tietotekniikka on monelle uusi ja outo asia, joka tulee työpaikoille aika nopeeta vauhtia. Monikaan ei oikeen tiedä, että mitä tää kaikki meinaa. Tommonen säteily on sil-lai fyysikkää ja siks tuntuu jotenkin konkreettiselta. Siihen on helppo tarttua, mutta vähitellen tulis kiinnittää huomiota niiden oikeiden terveydellisten haittojen ennaltaehkäisyyn.

**Pena:** Älä taas ala saarnata

mun viinan käytöstä. Mulla on jo tarpeeks kauheeta tän krapulan kanssa.

**Mikko:** No en mä sun elämäntapojas tarkota, vaikka kai se niin on, että sä aiheutat teidän toimiston väelle enemmän päänsärkyä kuin mikään kone koskaan pystyy. Mä tarkotin ihan tavallista perusergonomiaa eli esimerkiksi sitä, miten koneet tulee asentaa, jotta työskentely sujuisi mukavimmin.

**Pena:** Toi on hyvä pointti. Meille tulee kohta koneet ja mun tarvii antaa ohjeet niiden sijottelusta.

**Mikko:** Parempi on kyllä antaa ihmisten itse päättää, miten romppeensa asettavat, mutta muutama perusasia on hyvä tietää. Ensinnäkin näyttöruutua ei koskaan pitäisi sijoittaa ikkunan tai kovin vaalean seinäpinnan eteen. Tää on ihan selvä juttu, kun sen kerran oivaltaa.

Kun me mennään vaikka uimarannalla kirkkaasta aurinkopaisteesta hämärään uimakoppiin aluksi ei tahdo näkyä mitään, mutta pikkuhiljaa alkaa erottaa, mitä siellä kopissa oikein näkyy. Kun hämärästä kopista tullaan takas aurinkoon mukautuminen tapahtuu melkein silmänräpäyksessä. Tää johtuu siitä, että valo valkaisee silmän verkkokalvolla olevan näköpurppuran aika nopeasti, mutta purppuran ennalleen palautuminen tapahtuu aika verkaista tahtia. Jos sä pistät näyttöruutua ikkunaa vasten, ikkunasta tuleva valo saa aikaan näköpurppuran valkaistumisen, jolloin silmä ei ole enää herkkä huomaamaan ruudulla olevia kirjaimia. Tilanne on tummapohjaisen näyttöruudun kanssa sama kuin jos aurinkoisella uimarannalla yrittäisi tuntikappalla tihruta, mitä hämärän luolan sisällä oikein tapahtuu. Jos siitä ei saa päätään kipeäksi niin

ei mistään.

**Pena:** Toi vaikuttaa ihan selvältä fyysikalta. Onks tommosia asioita muitakin?

**Mikko:** Toinen samaan sarjaan kuuluvia asioita on nää heijastukset, jotka on nimenomaan tummapohjasten ruutujen käyttäjien päänsärky. Jos sulla on kirjottaessa päällä valkea paita tai sun takanas on vaikka lamppu, nää vaaleet esineet heijastuu ilkeesti kuvaruudulle, mistä taas seuraa, että itteään pitää väänellä mitä kummallisimpiin asentoihin, että näkis jotain.

Liikkumisessa sinänsä ei oo mitään pahaa. Itseasiassa ergonomisesti paras työpiste on sellanen, jossa voi vaihdella asentoa tarpeen mukaan. Se vaan tuppaa olemaan niin, että paikallaan pysyvät heijastuskijät juuri pakottavat yhteen ja samaan työasentoon. Mikossa on onneks vaalee pohja, joka auttaa asiaa mielettömästi. Konseptia käyttävän kannalta siinä on sekini hyvä juttu, että konsepti ja ruutu toimii molemmat samalla systeemillä eli tummat kirjaimet vaaleella pohjalla. Jos on tummapohjainen ruutu, näköpurppura valkaistuu aina, kun katsoo konseptiin ja sitten on vaikeeta heti perään tihruta, mitä tummalta ruudulla lukeekaan. Äkkikatselun verkkokalvolla olevan näköpurppuran aika nopeasti, mutta pitemmän päälle se rupee rassaamaan ankarasti.

**Pena:** Kyllä toi tuntuu ihan itteensä selvältä. Tommosia hommia ei vaan tuu ajatelleeksi ja varsinkin kun niiden kanssa ei juur joudu tekemisiin.

**Mikko:** Joo monta kertaa näkee tosiaan karmeita ratkasuja. Liian usein ne tyypit, jotka työympäristöjä suunnittelee ei tiedä siitä työstä tarpeeks. Tollaset heijastukset ei vaikuta just mitään, jos kirjoitat silloin siitä, mitä ruudulla pitäis olla.

Epämääräinenkin vilkaisu ruudulle riittää tunnistaan, mitä siellä on. Mutta tilanne on ihan toinen, jos ruudulla on vaikka pitkiä, mielivaltaisia numerosarjoja, esimerkiksi pankkitilin numeroita. Kun päivästä päivään ja kahdeksasta neljään pitää tuijottaa ruudulle todella tarkkaan, pienetkin häiriöt aiheuttaa pitkänpäälle todella mahtavat jysärit. Se joskus hirtittää, että nää särkyt sitten vaan selitetään akkojen hysteriaksi. Menis vaan kundi itte tekeen, niin nähtäs miten pian ”hysteeria” iskee. Silkkää fyysaa tää on eikä mitään sielutiedettä.

**Pena:** Miten se meidän kirjantäjäharppu sitten selvi? Se on ainoa joka tätä hommaa vastustaa.

**Mikko:** Mitä vanhemmaksi tyyppi tulee, sitä tarkempaan pitää näiden ergonomiatuttujen kanssa olla. Työpisteen yleisvalaistusta pitää nostaa ja kirjainten kontrastia pitää lisätä. Se on ja tärkeää, että konsepti ja kuvaruutu on suurinpiirtein samalla etäisyydellä silmistä. Silmien skarppaajalihasten ei koko ajan tarvi pumpata edestakas. Tää ei tarkota sitä etteikö silloin tällöin kaukaisuuteen katselu olis ehdottoman tärkeää. Sitte tarvii ja muistaa, että hankitaan jokaiselle tarvitsevalle sellaset työriilit, jotka on sovitettu just päätetyöskentelyn katseluetäisyydelle. Sun kannattaa maksaa ne riilit, koska se ennaltaehkäisee varmasti poissaoloja senkin edestä.

**Pena:** Se ei kuule oo tammö-selle merkonoomille ergonomista ajatella kovin paljon yhtenä päivänä kerrallaan. Lopetetaan ihmeessä. On se kumma, että tosta säteilystä niin meuhkataan, mutta tästä muusta ei puhuta mitään. Mutta palataan taas. Moi!

Tuija Matikka