

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN KORKEAKOULU

Kauppätieteiden osasto

Johtaminen ja organisaatiot

**ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOKSISTA  
VIESTIMINEN 1970- LUVULTA NYKYPÄIVÄÄN  
Case UPM- Kymmene Oyj/ Kaukas**

Aihe hyväksytty osastoneuvostossa: 17.2.2000

Työn tarkastaja: professori Janne Tienari

Työn ohjaaja: Matti Heinilä

Lappeenrannassa 23.huhtikuuta 2000

Merita Mattila

Parkkarilankatu 28 R 4

53200 LPR

p. 050- 54 261 24

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Mattila, Merita
<b>Nimi:</b>	Organisaatiokulttuurin muutoksista viestiminen 1970- luvulta nykypäivään Case UPM- Kymmene Oyj/ Kaukas
<b>Osasto:</b>	Kauppätieteiden osasto, johtaminen ja organisaatiot
<b>Vuosi:</b>	2000
<b>Pro gradu- tutkielma.</b>	Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. 79 sivua, 1 kuvio
<b>Tarkastaja:</b>	professori Janne Tienari
<b>Hakusanat:</b>	organisaatiokulttuuri, kulttuurin muuttuminen, fuusiot

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu organisaatiokulttuurin muuttumista ja siitä viestimistä case- yrityksessä. Tutkielman tavoitteena on ollut hahmottaa kuva yrityksen virallisesta tavasta viestiä muutoksista henkilöstölle ja ulkopuolisille intresseille. Tutkimusmenetelmänä on käytetty henkilöstölehtien sisältöanalyysia. Henkilöstölehtiä on tarkasteltu vuosilta 1974- 98

Organisaatiokulttuurin muuttuminen on monivaiheinen ja alati jatkuva prosessi. Jokainen organisaatiokulttuuri muuttaa muotoaan tarkoituksellisesti tai ilman, toiset nopeammin, toiset hitaammin. Yritysten tavoitteena muutoksissa on luoda ja ylläpitää vahvaa organisaatiokulttuuria, jonka voimin yritys selviää paremmin suuristakin muutoksista. Organisaatiokulttuuri on jatkuvasti muuttuva ja muutettava kokonaisuus, joka vaikuttaa kaikkeen organisaatiossa ja jota muovaavat niin yrityksen sisäiset kuin ulkoisetkin asiat. Johdon velvollisuutena on välittää informaatiota muutoksista henkilöstölle ja muille sidosryhmille oikeaan aikaan ja oikealla tavalla.

## **ABSTRACT**

**Author:** Merita Mattila

**Title:** Communication in Organizational Changes

**Department:** Department of Business Administration

**Year:** 2000

**Master Thesis:** Lappeenranta University of Technology.  
79 pages, 1 figure

**Supervisor:** Professor Janne Tienari

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Change, Mergers

The purpose of this research was to study organizational changes and communication in case- company. The aim of this project was to perceive the company's official communication way in changes. This was done by analysing company's personnel magazine called "Kaukas" from 1974 to 1998. This research was done for Kaukas Mill which is a unit of UPM- Kymmene Corporation.

Organizational changes are endlessly varied and continuous processes. Organizational changes are likely to occur in connection with mergers. Organizational cultures change on purpose or without intention, some of them fast, some not. The aim of enterprises during the changing process is to create and maintain strong organizational culture, which makes it easier to manage the difficulties. Organizational culture affects all parts of the enterprise. Both internal and external things modify the structure of organizations. Personnel is in key position: leaders of the enterprise have the obligation to relay the information to interest groups in the right way at the right time.

## Alkusanat

Lämpimät kiitokseni Matti Heinilälle mahdollisuudesta tehdä tutkielma UPM- Kymmene Oyj:n Kaukaan tehtaalle. Erityiskiitokset ansaitsevat myös Kaukaan Tietopalvelun ihanat ihmiset, jotka uupumatta ja aina ystävällisinä tekivät arvokasta työtä etsiessään tarvittavaa aineistoa ympäri Suomenmaata. Kiitos Teille!!

Kiitokset professori Iris Aaltio-Marjosolalle, joka virkavapaalla olostaan huolimatta oli aina tarvittaessa valmis neuvomaan. Kiitokset myös professori Janne Tienarille, jonka rakentavan ja sisua kasvattavan kritiikin ansiosta tämä tutkielma on nyt valmiina paketissa.

Ilman kavereiden tukea ja kannustusta ei tämäkään työ olisi valmistunut. Siispä kiitokset kaikille kavereilleni ja erityisesti "stressinpoistajaystäväilleni" Riikka Suomelle, Aune Kirvelälle ja Leila Mattilalle. Opiskelutovereistani erityiskiitokset ansaitsee tietenkin Sanna Puranen, jonka kanssa gradun tekeminen osoittautui ajoittain jopa hauskaksi(kin) prosessiksi.

Ja kiitoksista suurimmat kuuluvat kotijoukoilleni sekä Tammelassa että Lappeenrannassa. Äiskälle ja Iskälle suurkiitokset kaikesta tuesta ja kannustuksesta. Myös ammattitaidolla henkisestä hyvinvoinnistani huolehtinut Annika-siskoni on ollut korvaamaton apu epätoivon hetkillä...

Ja viimeisenä, vaan ei vähäisimpänä, haluan kiittää ihanaa ja ihkaomaa Putuani, joka on jaksanut tukea, kannustaa ja kestää minua niin hyvinä kuin huonoinakin päivinä.

Ilman Teitä en olisi tässä nyt!!

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Taustaa tutkimukselle .....	1
1.2 Tutkimusongelmat .....	2
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	2
1.4 Käsitteiden määrittely .....	3
1.5 Aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia .....	4
1.6 Tutkimuksen rajaukset .....	6
1.7 Teoreettinen vi itekehys .....	6
<b>2 METSÄTALOUS SUOMESSA</b> .....	<b>7</b>
2.1 Metsäteollisuusyritysten tuotelajikohtainen erikoistumisstrategia .....	8
2.1.1 Henkilöstöjohtamisen aktivoinnin tarpeet .....	9
2.1.2 Henkilöstöjohtamisen aktivoinnin keinot .....	10
<b>3 YRITYKSET TOIMINTAYMPÄRISTÖN MURROKSESSA</b> .....	<b>11</b>
3.1 Liikkeenjohdon muuttuva toimintaympäristö .....	11
3.1.1 Fuusioitumisen syitä .....	12
3.1.2 Fuusioitumisen vaikutukset organisaation jäseniin .....	14
<b>4 ORGANISAATIOKULTTUURI</b> .....	<b>14</b>
4.1 Mistä organisaatiokulttuurissa on kyse? .....	15
4.2 Vuorovaikutus organisaatiokulttuurissa .....	18
4.3 Myytti organisaatiokulttuurin vaikutuksesta tehokkuuteen .....	19
<b>5 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTTUMINEN</b> .....	<b>20</b>
<b>6 YHTEENVETO AIKAISEMMASTA KIRJALLISUUDESTA</b> .....	<b>21</b>
<b>7 TUTKIMUSMETODIT</b> .....	<b>22</b>
<b>CASE UPM- KYMMENE OYJ/ KAUKAS</b> .....	<b>24</b>
<b>8 JOHDANTO</b> .....	<b>24</b>
<b>9 KAUKAAN HISTORIAA</b> .....	<b>25</b>
9.1 Hierarkiasta yhteistyöhön .....	27
9.2 Kaukas- lehti ja tiedotustoiminta .....	29
9.3 Yhteistoiminta ja Kaukas- henki .....	31
9.4 Organisaatio ja hallinto .....	33
9.5 Muutokset yhtiön johdossa ja organisaatiossa .....	35
<b>10 KAUKAS- LEHDET 1974- 1998</b> .....	<b>37</b>
10.1 Kaukaan ja Kymi- Strömbergin fuusioituminen 1986 .....	47
10.2 UPM- Kymmene- fuusio 1996 .....	60
<b>11 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>73</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>77</b>

## 1 JOHDANTO

Metsäteollisuusyritykset ovat viime aikoina olleet jatkuvien muutosten keskellä. Fuusioitumisia on tapahtunut alalla useita lyhyillä aikaväleillä. Pienet, itsenäiset yritykset ovat asteittain fuusioituneet osaksi suurempaa, kansainvälistä konsernia. Itsenäisistä yhtiöistä on tullut suuren konsernin tulosityksikköjä.

Tutkielman aiheena on organisaatiokulttuurin muuttuminen case-yrityksessä, Kaukaan tehtailla vuosina 1974- 1998. Tutkielmassa pyritään mm. henkilöstölehtiä analysoimalla selvittämään, millainen on ollut Kaukaan ”virallinen” tapa toimia ja viestiä organisaatiokulttuurin muuttuessa.

### 1.1 Taustaa tutkimukselle

Metsäteollisuudella on ollut Suomessa aina merkittävä rooli kansakunnan hyvinvoinnin ja vaurauden luojana. Kansakunnan arvot ja mielipiteet ovatkin aikojen kuluessa päätyneet korostamaan metsäteollisuuden merkitystä. Suomalaiset ovat arvoajattelussaan juurtuneet tiukasti yhteen ”vihreän kullan” kanssa. Ilman sitä ei nykyisen etulyöntiaseman saavuttaminen metsäteollisuudessa olisi ollut mahdollista. Tuskin mikään muu valtio on niin riippuvainen metsävaroistaan ja –teollisuudestaan kuin Suomi. (Näsi 1998, 1)

Viime vuosikymmeninä metsäteollisuus on ollut suurten muutosten keskellä. Tuloksellisuuden ja kannattavuuden painotuksen myötä on vähitellen muodostettu laaja, kansainvälinen konserni. Viimeisimpänä linkkinä ketjussa on UPM- Kymmenen ja amerikkalaisen Championin fuusioituminen vuonna 2000. Henkilöstön johtaminen ja organisaatiokulttuuri on joutunut sopeutumaan tapahtumiin lyhyelläkin varoitusaajalla. Case- yrityksen, Kaukaan tehtaiden, yritysilmapiiri on

pyritty säilyttämään mahdollisimman hyvänä ”Kaukas- henkeä” ylläpitäen, muutoksista huolimatta.

## **1.2 Tutkimusongelmat**

Päätutkimusongelma on:

Miten organisaatiokulttuurin muutoksia on pyritty kuvaamaan case-yrityksessä viimeisten 20 vuoden aikana?

Osaongelmia ovat mm.

Miten fuusioitumiset ovat vaikuttaneet viestintään?

Miten muutoksia on käsitelty henkilöstölehdissä?

Miten ”Kaukas- henkeä” on kuvattu?

## **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, teoriaosuudessa kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtyminen ja empiriaosuudessa henkilöstölehtien ja muun kirjallisen materiaalin sisältöanalyttinen tarkastelu.

Kaukas- henkilöstölehtien pääkirjoituksia ja muita merkittäviä tekstejä tarkastelemalla pyritään selvittämään millä tavalla muutokset ovat vaikuttaneet tapaan viestiä organisaatiossa 1970- luvun alusta 1990- luvun loppuun. Lisäksi materiaalina käytetään vuosikertomuksia. Henkilöstölehtien analysoinnilla pyritään hahmottamaan ns. virallinen kuva organisaatiokulttuurista ja muutoksista.

## 1.4 Käsitteiden määrittely

Organisaatiokulttuurin määrittely ei ole yksiselitteinen asia. Puhuttaessa organisaatiokulttuurista viitataan yleensä organisaation jäsenten yhteisiin asenteisiin, arvoihin, normeihin, uskomuksiin ja organisaatiossa esiintyviin myytteihin, riitteihin ja rituaaleihin. Edgar H. Schein on määritellyt organisaatiokulttuurin tarkoittavan:

”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea” (Schein 1987, 26)

Organisaatiokulttuurin käsite ei ole useista yrityksistä huolimatta vieläkään selväpiirteinen ja yksiselitteinen. Monien erilaisten näkökulmien olemassaolo organisaatiokulttuuria määriteltäessä ei ole kuitenkaan huono asia. (Pulkkinen 1994,10). Mm. Smircich (1983) näkee useiden näkökulmien olemassaolon lähinnä rikkautena, sillä se voi johtaa asian monipuoliseen ja kehittyneeseen tarkasteluun (Kinnunen 1990, 15). Yrityksessä ei ole vain yhtä ainoaa kulttuuria, vaan organisaatio muodostuu useista osakulttuureista, jotka kukin osaltaan vaikuttavat kokonaisuuden syntyyn ja muotoutumiseen.

Johtajaksi voidaan nimittää, mutta johtajuus tosiasiallisesti vaikuttavana voimana on johtajaksi nimittämisen jälkeen työllä ja sen tuloksilla ansaittava. Johtajuus ei tule automaattisesti virka- aseman mukana. On henkilöitä, joiden suuri vaikuttavuus ei perustu virka- asemaan, vaan johonkin aivan muuhun, kuten henkilökohtaiseen arvovaltaan, uskottavuuteen, tietoon, osaamiseen tai vaikka vaikuttamisen taitoon eli lyhyesti johtajuuteen (leadership). (Nurmi 1992, 144) Tässä tutkielmassa johtajuus käsitetään leadershipinä. Yksilön merkitys on myös liikkeenjohdossa keskeinen. Jostakin henkilöstä muodostuu yrityksen



symboli ja sitä ohjaava voimatekijä myönteisessä, joskus kielteisessä mielessä.

Fuusiolla tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen täydellistä yhteensulautumista, jonka seurauksena vain yksi uusi, itsenäinen yritys jää jäljelle (Chang, Campo- Flores 1980, 230-248).

### **1.5 Aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia**

Organisaatiokulttuurien muodostumista on tutkittu paljon. Organisaatiokulttuurien tutkimuskenttä on laaja ja moniaineksinen.

Eräs kulttuuritutkimuksen klassikkoja on William Foote Whyten (1955) Street Corner Society. Whyte tutki 1930- luvulla Yhdysvalloissa sijaitsevaa italialaiskorttelia ja sen ihmisiä. Hän raportoi seikkaperäisesti tutkimuksen etenemisestä ja siihen liittyvistä ongelmista (Frost et al 1991, 173-193) Tehdastyön klassikotutkimuksiin kuuluu myös 1930- luvulla julkaistu Elton Mayon Hawthorne- tutkimus, jossa tutkittiin työolosuhteiden muutosten vaikutusta tehokkuuteen. Työskentelyolosuhteiden heikentämisenkin todettiin tutkimuksessa lisäävän työtehoa, sillä työntekijät kokivat tärkeäksi tutkimuksessa mukana olon eli sen, että heistä välitettiin ja heidän työhönsä kiinnitettiin yleensäkin huomiota. (Hersey & Blanchard 1981,56)

Tämän tutkielman kannalta organisaatiokulttuuritutkimuksista tärkeä on Scheinin (1987) kulttuurivertailu. Scheinin mukaan kulttuurit toimivat kolmella näkyvyydeltään erilaisella tasolla: Ensimmäiselle, näkyvimmälle tasolle sijoittuvat artefaktit (ihmistyön aikaansaannokset) ja luomukset- ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Toiselle tasolle sijoittuvat arvot, jotka ilmoittavat, miten asioiden ”tulisi olla” vastakohtana sille, miten ne ovat. Arvoista monet ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja. Kolmannella tasolla ovat perusoletukset,

itsestäänselvyydet. Alun perin vain tunteen tai arvon tukemaa hypoteesia ryhdytään vähitellen pitämään todellisuutena. (Schein 1987, 32- 37)

Suomalaisista organisaatiokulttuurin tutkimuksista voidaan mainita mm. Juha Kinnusen (1990) työ suomalaisen terveyskeskuksen organisaatiokulttuurin tutkimisessa. Kinnusen lähestymistapa on perusoletuksia etsivä ja kognitiivinen. Tutkimuksen tuloksina löydettiin terveyskeskuksesta varsin moninainen, suhteellisen voimakas ja rationaalisuutta korostava organisaatiokulttuuri (Kinnunen 1990, 126-173).

Iiris Aaltio- Marjosola (1991) on tutkinut tehdasorganisaation kulttuuria, jossa tutkimuksen kohteena oli suomalainen suksisauvatehdas. Aaltio-Marjosolan tutkimuksessa keskityttiin tarkemmin organisaation muutosohjelman vaikutuksiin organisaation kulttuurissa. Tutkimuksessa todetaan, että kulttuurin laadun muuttuminen innovatiivisesta kulttuurista tuottavuuslukuihin tuijottavaan ”suorituskulttuuriin” heikentää vahvaa kulttuuria muutosprosessin tuloksena. (Aaltio-Marjosola 1991, 172-173)

Metsäteollisuuden muutoksia on tutkittu runsaasti. Esimerkkeinä voi mainita mm. Juha Näsin, Pasi Rannan ja Pasi Sajasalon pelinäkökulmainen analyysi suomalaisen metsäteollisuuden muutosprosesseista vuosina 1985- 1996. Myös Markku Kuisman (1993) yhteistyössä Suomen historiallisen seuran kanssa julkaisema metsäteollisuuden historiakatsaus on tärkeä teos nykytapahtumien ymmärtämisen kannalta. Sirpa Pulkkinen (1994) on tutkinut organisaatioilmapiiriä Kaukaalla. Tutkimusmenetelmänä Pulkkinen käytti eläytymismenetelmää, jossa haastateltavat jatkoivat tutkijan aloittamat lauseet loppuun haluamallaan tavalla. Eläytymismenetelmä eli ns. role- playing menetelmä on verrattain uusi tutkimusmenetelmä Suomessa. Eläytymismenetelmää voidaan käyttää kahdella tavalla-aktiivisessa versiossa roolileikkinä, jossa kuvataan tilanne ja osallistujat eläytyvät tilanteeseen. Passiivisessa versiossa vastaajalle kuvataan jokin

tilanne ja osallistujat eläytyvät tilanteeseen (tätä käytettiin Pulkkisen työssä). Eläytymismenetelmä on siis pienten tarinoiden kirjoittamista valmiiksi annetun kehystarinan jatkoksi.(Pulkinen 1994: Eskola 1990) Tähän tutkielmaan saadaan Pulkkisen työn perusteella lisätietoja kaukaalaisuudesta ja etenkin Kaukas- hengestä.

### **1.6 Tutkimuksen rajaukset**

Tutkielmassa rajoitetaan tarkastelemaan organisaatiokulttuurin muutoksia 1970- luvulta 1990- luvun lopulle suurissa yrityksissä, yhtymätasolla. Pk- yritykset rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, koska muutokset yhtymätason yrityksissä ovat suuresti erilaisia niihin verrattuna. Syitä ja seurauksia on siten helpompi tutkia kun tutkimuksen kohteeksi ei valita liian laajaa kokonaisuutta. Organisaatiokulttuurin muutoksissa myös johtohenkilöillä on aina oma, merkittävä osuutensa.

### **1.7 Teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu organisaatiokulttuurin ja johtamisteorioiden pohjalle. Organisaatiokulttuuri on tutkimuksessa kattokäsitteenä, ja sen eri osa- alueet, mm. johtaminen ja erityisesti muutosjohtaminen, kuuluvat omilta osiltaan tutkimuskehikseen. Painotus on metsätalouden organisaatiokulttuurin ja siihen sidoksissa olevien tekijöiden, mm. fuusioitumisten, tutkimuksessa.

## 2 METSÄTALOUS SUOMESSA

”Suomi elää metsästä, on metsässä ja on metsä.” Tämä Markku Kuisman (1993, 16) sanonta pitää edelleen paikkansa. Suhteellisesti käsiteltynä Suomi on Euroopan metsäisin maa ja riippuvaisempi metsävaroistaan ja -teollisuudesta kuin mikään muu maa maailmassa. ”Metsien ja metsäläisyyden on sanottu muovanneen suomalaisten mentaliteettiä, tapaa nähdä maailmaa, samalla kun metsien kaupallinen ja teollinen hyödyntäminen on vuosisatojen ajan luonut perustaa taloudelliselle toimeliaisuudelle ja kytkenyt maata kansainväliseen järjestelmään ja kehitykseen.” (Kuisma 1993, 16)

Metsät ovat oleellinen osa luontoa ja ihmisten elinympäristöä. Metsiä käytetään monien tarpeiden tyydyttämiseen- metsätalouteen eli puuraaka- aineen tuottamiseen, riistanhoitoon ja metsästyksen, luonnon moninaisuuden suojeluun jne.(Tapion taskukirja 1994, 60) Yhteiskunta, yritykset ja metsäteollisuus muuttuvat, mutta metsän vaikutus kansantalouteen pysyy merkittävänä. Maailmalla Suomi tunnetaan yleisesti muutamien nimien, esim. Sibeliuksen, Paavo Nurmen tai historiallisten sotien kautta. Kuitenkin Suomen metsäteollisuuden panos on huomattava: ”Puolella prosentilla maailman metsävaroista ja prosentin kymmenyksillä maailman väestöstä Suomi on kohonnut metsäteollisuuden kiistattomaksi suurvallaksi.” (Kuisma 1989, 15)

Suomen metsätalouden lähes kaikissa toimintaedellytyksissä on tapahtunut muutoksia; niin tuotantotekniikassa kuin taloudellisessa, poliittisessa ja ekologisessa ympäristössä sekä koko yhteiskunnassa. Tulevaisuudessakin toimintaedellytysten kehitystä hallitsevat taloudellinen ja poliittinen yhdentyminen, ympäristötietoisuuden lisääntyminen, tekniikan kehittyminen ja yhteiskunnan muutokset. (Tapion taskukirja 1994, 64)

## **2.1 Metsäteollisuusyritysten tuotelajikohtainen erikoistumisstrategia**

1970- luvun jälkipuoliskon pitkään jatkuneen laskukauden opettamana suomalaiset metsäteollisuusyritykset omaksuivat laajalti uudentyyppisen yhtymästrategian. Sen kulmakivenä oli tuotekohtainen erikoistuminen. Se erosi perinteisestä toimintatavasta, jossa korostui laaja- alainen toimialaidentiteetti tai vieläkin yleisempi metsäsektori- identiteetti. (Lilja 1996,90)

Tuotelajikohtaisen linjauksen ja läpi koko 1980- luvun jatkuneen voimakkaan investointipanostuksen ansiosta suomalaiset metsäteollisuusyritykset ovat nousseet monilla uusilla tuotealueilla Euroopan markkinajohtajiksi. Samalla Suomen metsäteollisuuden tuotantorakenne eroaa olennaisesti muiden maiden raskaan metsäteollisuuden tuotanto- ja vientirakenteesta. Kynnyspanostukset olivat olleet niin merkittäviä, että metsäteollisuusyritysten ydintuotteiden kombinaatiot olivat hyvin kilpailukykyisiä pitkällä aikavälillä. (Lilja 1996, 91)

Kuitenkin 1990- luvun alun laman tullessa yhtymien tuotantorakenteen uudistuminen oli vielä kesken ja rahoituskustannukset olivat raskaat. Lama opetti, että uusittukaan tuotantorakenne ei ole suojassa suhdannevaihteluilta. Siksi myös metsäteollisuusyritysten jättifuusiot olivat perusteltavissa ja tukevat omaksutun strategian loppuunsaattamista. (Lilja 1996, 90)

Uusien yhtymärakenteiden vakiintumisen jälkeen oli mahdollista pohtia liikkeenjohdon työjärjestyksen uusia painopistealueita. Yhtä ajankohtaisia olivat myös tehdasorganisaation eri hierarkiatasojen toimenkuvien ja yhteistyön pohdinta sekä työehtosopimusjärjestelmien uudistamispaineeet. (Lilja 1996, 91- 93) Havaittiin, että johtaminen ei ole

oma, erillinen osansa organisaatiossa. Se on osa kokonaisuutta, jonka avulla pyritään luomaan optimaaliset olosuhteet yrityksen toiminnalle.

### **2.1.1 Henkilöstöjohtamisen aktivoinnin tarpeet**

Metsäteollisuusyritysten kehitysdynamiikka pakotti liikkeenjohdon aktivoimaan ja monipuolistamaan henkilöstöjohtamista 1970- luvulla. Suomalaisten metsäteollisuusyritysten pysyminen kasvu- uralla on mahdollistanut sen, että uusia haasteellisia tehtäviä on koko ajan ollut tarjolla. Insinöörivaltaisissa organisaatioissa investoinnit uusimpaan teknologiaan ovat monien asiantuntijoiden kannalta parasta johtamista. Niiden suunnittelu ja toimeenpano luo innostuneen ilmapiirin ja luottamuksen tulevaisuuteen. (Lilja 1996, 93- 94)

Suomessa metsäteollisuuden erityispiirteenä on työntekijöiden suuri valta ammattijärjestöjensä kautta. Fuusioitumisten ym. muutosten keskellä henkilöstön hyvinvointia onkin korostettu jatkuvasti, jotta suuremmilta yhteentörmäyksiltä välttyttäisiin. Mm. Paperiliiton vaikutusvalta metsäteollisuuden toiminnassa on ollut ja tulee olemaan hyvin suurta. Tätä kuvaa esim. se, että yrityksille ja yhteiskunnalle tulee moninkertaisesti kalliimmaksi paperikoneiden pysäyttäminen lakon vuoksi kuin työntekijöiden palkankorotusvaatimukseen suostuminen.

Yhtymän omistuksellisilla sidoksilla on suuri merkitys toimittajasuhteita koskevissa päätöksissä. Yksikköjen suuri koko johtaa lisäksi siihen, että kokemusta liiketoimintavastuusta kertyy vasta suhteellisen myöhäisessä vaiheessa. Liikkeenjohdollisen osaamisen painopiste on siten selkeästi sisällöllisessä ammatillisessa osaamisessa ja funktiotuntemuksessa. (Lilja 1996, 95)

Metsäteollisuusyritysten organisoinnissa yhtymäidentiteetti voi olla merkittävä voimavara, joka auttaa levittämään parhaita käytäntöjä ja mobilisoimaan hajallaan olevaa osaamista kulloinkin ajankohtaisimpiin

kehityshankkeisiin. Yhtymäidentiteetin ylläpito ja kehittäminen on olennainen osa henkilöstöjohtamista. Erityisesti yritysostot ja fuusiot edellyttävät aktiivisia toimenpiteitä yhtymän organisatorisen integraation aikaansaamiseksi. ”Pitkään kilpailijoina toimineet yritykset ovat luoneet omat perinteensä, joiden sulauttaminen uudeksi, yhteiseksi konserni-identiteetiksi kestää kauan. Samastumisen kohteita ovat paikallisyhteisöt, vanhat yhtiö- ja tuotenimet sekä asiakkaat.” (Lilja 1996, 96- 97)

Yritysten fuusioitumisten taustalla on taloudellisten ja toiminnallisten synergiaetujen saavuttaminen. Etujen saavuttamisen seurauksena on kuitenkin ilmennyt myös fuusioituvien yritysten omien kulttuurien häviämistä. (Toivari 1991,27) Usein pienempi osapuoli joutuu omaksumaan suuremman jäsenen yrityskulttuurin osaksi omaa toimintaansa. Se aiheuttaa sekä muutosvastarintaa että yrityskulttuurien köyhtymistä. Sopivin tilanne saavutetaan, kun fuusioituneiden yritysten parhaat toimintatavat yhdistetään omaksi, yhteiseksi kokonaisuudeksi, jossa kaikki osapuolet saavat säilyttää edes osan omasta, alkuperäisestä kulttuuristaan.

### **2.1.2 Henkilöstöjohtamisen aktivoinnin keinot**

Tarjolla on monia strategisia malleja, rakenneratkaisuja ja liikkeenjohdollisia järjestelmiä, jotka tähtäävät erilaisten ongelmien lievittämiseen ja hallintaan. Eräs toimintamalli on asiantuntijoiden ja heidän valmiuksiensa kehittäminen. Tätä ns. avainhenkilöjärjestelmää ovat monet suomalaisetkin suuryritykset kokeilleet. Sen ytimenä on yhtymän liikkeenjohdollinen koulutusjärjestelmä, joka luo yhteistä liikkeenjohdollista kieltä, strategisen ajattelun ja toiminnan viitekehyksiä sekä yhtymäidentiteettiä ja verkostosuhteita. Koulutusjärjestelmän yritysکوhtaisuus mahdollistaa sen, että koulutus tukee suoraan kunkin henkilön työtehtäviä, valmistaa tuleviin tehtäviin ja toimii osana kehittämishankkeissa tapahtuvaa työtä. Metsäteollisuudessa hyvänä

esimerkkinä lähestymistavasta on UPM-Kymmene Oy:n oma yrityskohtainen MBA- ohjelma. (Lilja 1996, 97- 98)

Avainhenkilöjärjestelmän luominen ja kehittäminen ei ole mahdollista ilman yhteisiä liiketoimintalähtöisiä toimintamalleja, jotka toimivat liikkeenjohdollisen kehittämisen vertailupohjana. Siinä on keskeinen ero perinteiseen henkilöstösuunnitteluun nähden, sillä se perustui pitkälle demograafisiin tekijöihin ja olemassa olevan organisaatorakenteen uudistamiseen. (Lilja 1996, 103)

### **3 YRITYKSET TOIMINTAYMPÄRISTÖN MURROKSESSA**

Yritykset syntyvät, elävät, kasvavat, kehittyvät, kukoistavat. Useat myös joskus kuolevat, koska ne eivät ole pystyneet sovittautumaan ympäristötekijöiden muutoksiin. Silti yritykset voivat olla erittäin pitkäikäisiä. Iäkkäinäkin ne voivat olla elinvoimaisia, monista murrosiästään karaistuneina ja uudistuneina ja vertansa vaihtaneina uutta nuoruutta uhoavia. Tällaisilla yrityksillä on ollut joku kantava pitkä linja, jokin muutosten varioimanakin terästynyt ominaisuus, joiden ansiosta ne ovat selvinneet toimintansa lopettaneita yrityksiä paremmin. Suomen metsäteollisuus on ollut tästä hyvä esimerkki. (Lilja et al, 1991)

#### **3.1 Liikkeenjohdon muuttuva toimintaympäristö**

Yritysten toimintaympäristö on lyhyen ajan sisällä muuttunut kokonaan toiseksi. Ne kasvu- ja hyvinvoinnin visiot, joiden varassa yhteiskuntaa 1980- luvun loppupuolella rakennettiin, osoittautuivat lepäävän kestäättömällä pohjalla. Kansantalous ajautui kriisiin, jonka vaikutukset tulevat heijastumaan pitkälle ensi vuosituhanalle. 1990- luvun alkupuoli oli alenevan bruttokansantuotteen, yrityskuolemien ja



suurtyöttömyyden aikaa. Monilla kansantaloudellisilla indikaattoreilla mitattuna lama on ohitettu. Etenkin suurilla yrityksillä on 1990- luvun puolivälin paikkeilla mennyt hyvin. (Laukkanen et al 1997, 13- 16)

Jokainen yritys elää omaa elämäänsä. Yrityksen sisäinen maailma, kulttuuri, ja päätöksenteon käytännöt kuten myös organisaation rakenne, miehitys ja tapa toimia kehittyvät johtavien aatteiden ja arvojen säätelemänä prosesseina. Yritystoiminnan elinehtoja arvioidaan tavallisesti etsimällä eroja ja yhtäläisyyksiä toiminnan luonteesta. Yleisimmin huomiota kiinnitetään yritysten toimialaan, kokoon ja omistuspohjan laajuuteen. Harvemmin pohditaan yritysten eri osa-alueiden suuntaamista ja painotuksia sekä niissä esiintyviä poikkeamia. (Laukkanen et al 1997, 20)

### **3.1.1 Fuusioitumisen syitä**

Fuusioiden syitä ja motiiveja käsittelevät tutkimukset lähtevät useimmiten liikkeelle taloudellisen rationaalisuuden olettamuksesta. Siten fuusioitumisen motiiveja kuvastavat muuttujat kuten yrityksen koko ja kasvu, suurtuotannon edut, kannattavuus, voittojen vaihtelut sekä markkinaosuus ja markkinavoima. (Goldberg 1983, 9) Ensisijaisesti motiivit liittyvät raha- asioihin, taloudellisiin näkökohtiin ja strategiseen johtamiseen. Kaksi yleisesti hyväksyttyä kategoriala fuusioitumisen motiiveille ovat 1) taloudellisuuden tai arvon maksimointi motiivit ja 2) johtamisen tai ei- taloudellisia arvoja maksimoivat motiivit. (Napier 1989, 273; Halpern 1983)

Taloudellista arvoa maksimoivien motiivien mukaan suurin syy fuusioitumiselle on luoda arvoa osakkeenomistajille, esim. kasvattamalla voittoa. Tällaiset motiivit sisältävät kasvavaa synergiaa laajuuden tai määrän ekonomian kautta, yhdistämällä tietoa ja taitoa organisaatiosta toiseen ja ohjaamalla kohdeyrityksen johtoa ja hallitusta vaikuttamaan tulevaisuuden suorituksiin. (Napier 1989, 273; Halpern 1983)

Motiivien, jotka eivät pyri maksimoimaan taloudellisia arvoja, mukaan fuusioitumiselle on olemassa muita syitä. Nämä syyt saattavat sisältää myynnin kasvua, johdon kasvavaa vaikutusvaltaa ja fuusion käyttämistä keinona vähentää epävarmuutta yrityksen ulkoisessa ympäristössä. (Napier 1989 273: Rhoades 1983, Pfeffer 1972)

DeNoblen (1984) ja Bolandin (1970) mukaan henkilöstövoimavaroihin liittyvät asiat eivät ole olleet ensisijaisia huippujohdon fuusioitumista suunniteltaessa. Fuusioitumiset voivat kuitenkin vaikuttaa useisiin henkilöstövoimavaroja koskeviin asioihin toteutuksen aikana. Ehkäpä juuri siksi toteutus on ollut henkilöstövoimavarojen ensisijaisena alueena tutkittaessa fuusioitumisia. Kirjallisuudessa on pääosin tutkittu virallisen sisäisen kommunikoinnin tärkeyttä, muutoksia organisaatorakenteessa ja erilaisten kulttuurien ja henkilöstöpolitiikkojen ongelmia. (Napier 1989, 274: Bastien 1987, Adams and Shea 1986, Buono et al. 1985)

Fuusion motiivi tai tarkoitus vaikuttaa siihen, miten yritykset ja niiden henkilöstökäytännöt integroituvat fuusioitumisen jälkeen. (Napier 1989,271: Shrivastava 1986) Kannattavuutta ja yrityksen kokoa tai valta- asemaa pidetään yhteensulautumisen perussyinä. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että näiden lisäksi fuusioitumiseen johtavia syitä on paljon. Tämä ilmaisee osaltaan fuusion päämäärien monimutkaisuutta. Useimmiten fuusioiden taustalla vaikuttavat yhtä aikaa monet motiivit, koska fuusiossa on mukana useita eri osapuolia, joilla kaikilla on erilaiset odotukset ja tavoitteet yhteensulautumisesta. Fuusioiden tavoitteet eivät ole aina johdonmukaisia, mutta niiden painotus, luonne ja tärkeysjärjestys muuttuvat kuitenkin fuusion edetessä. (Goldberg 1983, 9, 12-14)

### 3.1.2 Fuusioitumisen vaikutukset organisaation jäseniin

Yritysten väliset fuusiot sisältävät valtavan määrän muutokseen johtavaa sovittelutyötä, joka pitää toteuttaa suhteellisen lyhyessä ajassa. Eriyistä huomiota tulisi kiinnittää organisaation selviytymiseen muutoksesta ja sen vaatimasta integroinnista (Buono, Bowditch 1989, 107).

Yhteensulautumisen kannalta on tärkeää, että mahdolliset ongelmat kyetään hyväksymään ja selvittämään. Fuusioitumisprosessin aikana johtajien on kyettävä käsittelemään ilmeneviä epäselvyyksiä ja samalla autettava henkilöstöä selviytymään niistä. Ongelmanratkaisu on kuitenkin vaativaa, koska oikea ratkaisu riippuu fuusion eri vaiheista.

Jemison ja Sitkin (1986b, 145- 163) sanovat, että epävarmuus fuusion alkuvaiheissa on hyödyllistä niin kauan, kun se tarjoaa mahdollisuuksia kompromissien ja ratkaisujen löytymiseen hankalissa kysymyksissä. Johdon näkökulmasta erilaisten epävarmuustekijöiden huomaaminen on tärkeää, koska yleensä huomiota on kiinnitetty vain organisaatioiden tuotannollisiin puoliin fuusioiden yhteydessä. (Toivari 1991, 22-23)

## 4 ORGANISAATIOKULTTUURI

Myytti vahvoista organisaatiokulttuureista syntyi 1980- luvun alkupuolella kahden parivaljakon, Thomas J. Petersin ja Robert H. Watermanin (1982) ja Terence E. Dealin ja Allan A. Kennedyn (1982) julkaisemien menestyskirjojen myötä. Niiden sanoma oli selvä: menestyviä yrityksiä sävyttää vahva yrityskulttuuri. Myöhemmät tutkimukset osoittivat myytin myytiksi; ns. ”excellence”- kirjoissa kuvatuista amerikkalaisista vahvan kulttuurin omaavista menestyvistä yrityksistä osa menestyi edelleenkin, osalla taas meni huonosti. (Laukkanen et al 1997, 198)

#### 4.1 Mistä organisaatiokulttuurissa on kyse?

Organisaatiokulttuurin määrittely ei voi koskaan olla paikallaan pysyvä, staattinen ja muuttumaton. Jokainen organisaatiokulttuuri muuttaa muotoaan tarkoituksellisesti tai ilman, ja silloin myös määritelmät muuttuvat ajan mukana. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa määritellä organisaatiokulttuuria. Erilaiset näkökulmat tuovat jokaisen omiin tulkintoihin liikkumavaraa, ja juuri muuttuminen tekee organisaatiokulttuurin tutkimuksen kiehtovaksi ja mielenkiintoiseksi. (Laukkanen et al 1997, 198) Sanonnan mukaisesti : mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos.

Scheinin määritelmä on organisaatiopsykologinen: siinä kulttuuri nähdään melko suppeana ryhmän toiminnan tuotoksena (Laukkanen et al 1997, 199). Schein (1987, 31- 38)) jakaa organisaatiokulttuurin tasoihin: artefaktit ja luomukset, arvot ja perusoletukset:

1) Artefaktit ja luomukset (ihmistyön aikaansaannokset): kulttuurin näkyvimmillä tasolle sijoittuvat sen artefaktit ja luomukset- ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Tällä tasolla ovat nähtävissä mm. kirjoitettu ja puhuttu kieli, taiteelliset luomukset ja ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. Näkyvin kulttuurin taso ei kuitenkaan aina ole tulkittavissa. Vaikka artefaktien havaitseminen onkin helppoa, on vaikeaa selvittää niiden merkitys, keskinäiset suhteet ja se, mitä syvemmällä olevia rakenteita ne mahdollisesti heijastelevat. Jos tälle ymmärtämisen tasolle halutaan päästä nopeammin, voidaan yrittää analysoida sellaisia keskeisiä arvoja, jotka muodostavat jonkin kulttuurin jäsenten käyttäytymistä ohjaavia päivittäisiä toimintaperiaatteita.

2) Arvot edustavat selvempää tiedostamisen tasoa. Eräissä mielessä kaikenlainen kulttuurinen oppiminen tavallaan heijastaa joltakulta peräisin olevia arvoja, jotka ilmoittavat, miten asioiden ”tulisi olla” vastakohtana sille, miten ne ovat. Jos ehdotettu toimintaratkaisu on toimiva ja ryhmä on yhdessä voinut havaita onnistumisen, arvo kokee vähittäisen kognitiivisen muodonmuutoksen muuttuen uskomukseksi ja lopulta oletukseksi. Kuitenkin vain arvot, joihin sisältyy fyysinen tai sosiaalinen paikkansapitävyys ja jotka jatkuvasti toimivat luotettavalla tavalla ongelmanratkaisun perustana, muuttuvat oletuksiksi. Arvoista monet ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävänsä ohjatessaan ryhmää käsittelemään tiettyjä tilanteita. Ideologiaan tai organisaation filosofiaan sisällytetty arvoasetelma voi siten toimia ohjenuorana ja tapana käsitellä itsessään hallitsemattomien tilanteiden tai vaikeiden tapahtumien aiheuttamaa epävarmuutta. Jos esim. jokin yritys julkisesti selvästi ilmoittaa arvostavansa suuresti ihmisiä, se saattaa menetellä näin siksi, että se haluaa jokaisen toimivan tämän arvon mukaisesti. Jotta pystyttäisiin tulkitsemaan rakenteita ja ennakoimaan käyttäytymistä syvemmällä tasolla, on ymmärrettävä perusteellisemmin ”perusoletusten” taso.

3) Perusolelut muodostavat kolmannen tason. Kun jonkin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi, ratkaisusta tulee itsestäänselvyys. Alun perin vain tunteen tai arvon mukaista hypoteesia ryhdytään pitämään todellisuutena. Perusolelut ovat yhteisön jäsenille yhteisiä, alitajuisia ja näkymättömiä (esim. suhde ympäristöön, ihmissuhteiden luonne ja ihmisen toiminnan luonne). Perusoleluksiksi kutsutut lähtökohdat ovat samoja, jotka Argyris on määritellyt ”käyttöteorioiksi”. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea (Argyris 1976). Perusolelut, kuten käyttöteoriakin, ovat yleensä vastaansanomattomia ja kiistattomia. Siksi uudelleen oppiminen näiden teorioiden alueella, perusolelutun esille kaivaminen, uudelleen tutkiskelu ja mahdollinen muuttaminen on luonnostaan vaikea prosessi.

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä hyvin subjektiivisena ja tulkinnallisena ilmiönä, jonka määrittely edellyttää yleensä sekä organisaation historian että nykyisten toimintojen tuntemusta. Jotta yrityksen tai kulttuurin kohdalla voidaan puhua kulttuurista, tulee organisaatiosta löytyä organisaatiokulttuurille ominaisia piirteitä, mm. seuraavia: (Schein 1987, 24)

Organisaatiolla on tietyt vallitsevat perusarvot, joita se edustaa ja jotka organisaation jäsenten oletetaan jakavan, esim. tehokkuus ja korkea laatu. Normien kohdalla kyse on organisaatiolle tai ryhmälle ominaisista käyttäytymisstandardeista, jotka ohjaavat mm. työskentelyn tehokkuutta: ”*Do not do too much; do not do too little.*” Yhteiset säännöt ohjaavat jäsenten käyttäytymistä organisaatiossa: tulokkaan on opittava ne saavuttaakseen hyväksyntä. Käyttäytymisessä havaitut säännönmukaisuudet ilmenevät mm. organisaation jäsenten yhteisenä kielenä tai terminologiana ja rituaaleina. Artefaktit, symbolit ilmentävät kulttuurin näkyvää puolta: niitä ovat esim. rakennukset, työ- ja edustustilojen sisustus tai yrityksen henkilöstölehti.

Organisaatiokulttuuri voi olla suhteellisen yhtenäinen läpi koko organisaation, mutta varsinkin suurten yhtymien kyseessä ollessa on usein erotettavissa erilaisia osa- ja alakulttuureja. Tällaisia alakulttuureja on ainakin kolmenlaisia (Martin & Siehl 1983):

Alakulttuurissa jäsenet ovat omaksuneet kulttuurin ydinarvot, mutta jossakin ryhmässä pitäytyminen näissä ydinarvoissa voi olla tiukempaa kuin koko organisaatiossa. Osakulttuurissa jäsenet ovat omaksuneet pääkulttuurin ydinarvot mutta lisäksi ko. ryhmälle ominaiset arvot, jotka myötäilevät yrityksen ydinarvoja: esimerkiksi tutkijat, jotka työskentelevät jonkin suuren yrityksen tuotekehitysosaston laboratoriossa. Vastakulttuuri muodostaa selvän haasteen dominoivalle kulttuurille. Nimensä mukaisesti se voi olla jopa hallitsevan kulttuurin vastainen. Useimmiten vastakulttuurin roolina on kuitenkin pikemminkin auttaa tiettyjä organisaation ryhmiä (ammatillisia tai

etnisiä) selviytymään jokapäiväisistä ongelmistaan kuin haitata sen toimintaa.

Organisaatiokulttuurikeskustelussa viitataan myös subjektiiviseen ja objektiiviseen kulttuuriin (Buono & Bowditch). Subjektiivinen organisaatiokulttuuri muodostuu jäsenten yhteisistä uskomuksista, odotuksista, oletuksista jne. Objektiivinen organisaatiokulttuuri taas viittaa artefakteihin eli organisaatiokulttuurin näkyviin ilmentymiin. Organisaatiokulttuurin tutkijat ovat olleet yksimielisiä siitä, että mitään yksiselitteistä tapaa luokitella organisaatiokulttuureja ei ole. Eri tutkijat ovat päätyneet varsin erilaisiin jaotteluihin ja uusia luokitustapoja syntyy jatkuvasti. (Laukkanen et al 1997, 201)

#### **4.2 Vuorovaikutus organisaatiokulttuurissa**

Organisaatiokulttuurin syntyminen ja toimiminen ovat jatkuvasti vuorovaikutuksen alaisina. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa jäsentensä käyttäytymiseen, joka puolestaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Mikään osa-alue ei jää vaikutuksen ulkopuolelle, vaan kaikki vaikuttaa välillisesti tai välittömästi kaikkeen. Organisaatiokulttuuria tuotetaan aktiivisesti. Johto pyrkii tuottamaan ja muokkaamaan kulttuuria jatkuvasti ja vaikuttamaan kehityksen kulkuun organisaatiossa.

Organisaatiokulttuurista muodostuu viitekehys, jonka kautta yksittäiset tapahtumat työyhteisössä mielletään. Erilaiset organisaatiokulttuurit synnyttävät ja ylläpitävät erilaista organisaatiokäyttäytymistä. Esim. byrokraattisessa kulttuurissa toimivat valta- ja kontrollisuhteet, jotka vetävät puoleensa ihmisiä, jotka arvostavat selkeyttä ja järjestystä. Dynaamiseen ilmapiiriin taas hakeutuu yrittäjähenkistä ja kunnianhimoista väkeä, kannustava kulttuuri puolestaan rohkaisee yhteistyötä, lämpimiä ihmissuhteita ja ryhmätyöskentelyä jne. Yrittäjähenkiseen kulttuuriin liittyy usein sisäisen yrittäjyyden

(intrapreneurship) malli. Kyseessä on organisaatiokulttuuri, jossa annetaan vapauksia ja liikkumavaraa ideoiden kehittelyyn ja toteuttamiseen ja kannustetaan organisaation jäseniä yrittävyyteen. (Laukkanen et al 1997, 201- 202)

### **4.3 Myytti organisaatiokulttuurin vaikutuksesta tehokkuuteen**

Yksi organisaatiokulttuurin kestoaiheita on organisaatiokulttuurin voimakkuus. Vahvaa kulttuuria on pidetty hyvänä, heikkoa vastaavasti huonona. Vahva organisaatiokulttuuri on liitetty yrityksen menestykseen. Kulttuurin vahvuutta on mitattu pääasiassa kahdella tekijällä: kattavuudella (sharedness) ja intensiteetillä. Kattavuus tarkoittaa sitä, missä määrin organisaation jäsenillä on samat perusarvot ja intensiteetti sitä, miten sitoutuneita jäsenet näihin perusarvoihin ovat. (Laukkanen et al 1997, 203)

Normatiivisen liikkeenjohdon kirjallisuuden käsitteellisenä mallina on idea ”vahvasta organisaatiokulttuurista”, jossa organisaation jäsenet ovat omaksuneet yhteiset perusarvot ja sosiaalistuneet tiettyihin organisaatiolle ominaisiin käytäntöihin. Vahvan organisaatiokulttuurin oletetaan olevan tärkeä ehto organisaation tehokkuudelle. Sosiaalitieteellisesti tarkasteltuna organisaatiot ovat täynnä ristiriitaisia rationaliteettejä ja toimintalogiikoita. Organisaation tehokkuus riippuu siitä, miten hyvin sen jäsenet kykenevät käyttämään ristiriitaisuuksia hyväkseen. Ristiriitaisten rationaliteettien hyväksikäyttö niin ristiriitakuin yhteistyötilanteissakin tapahtuu kehittämällä koodeja, jotka ilmaisevat kunkin tilanteen mukaisen toimintalogiikan. Organisaation tehokkuutta säätelee erilaisten toimijoiden kyky hallita koodien hierarkioita ja koodivaihdon nopeutta. (Lilja 1990, 41)

Organisaatiokulttuuri ei ole staattinen ilmiö, vaan yrityksen laajeneminen, organisaatorakenteessa tapahtuvat muutokset, johtamiskulttuurin muuttuminen ja aidon kilpailun lisääntyminen



yri­tysten toimialoilla vaikuttavat siihen jatkuvasti. (Laukkanen et al 1997,206) Organisaatiokulttuurit muuttuvat ja niitä muutetaan kehityksen tarpeiden mukaan. Joskus muutokset ovat tarkoituksellisia, joskus eivät.

## **5 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTTUMINEN**

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on kiinnostanut sekä käytännön liikkeenjohtoa että organisaatiokulttuurin tutkijoita ja konsultteja. Erityisen tärkeitä organisaatiokulttuurikysymykset ovat fuusioiden yhteydessä, jolloin liikkeenjohto joutuu miettimään strategiaansa erilaisiin kulttuureihin pyrittäessä.

Organisaatiokulttuurin muutoksesta puhuttaessa viitataan sekä spontaaniin eli ns. evolutiiviseen ja suunniteltuun eli ns. manipulatiiviseen muutokseen. Evolutiivisessa kulttuurin muutoksessa kyse on hallitsemattomasta ja pitkälle tiedostamattomasta muutoksesta, joka tapahtuu työyhteisön sosiaalisissa ryhmäprosesseissa. Organisaation jäsenet pyrkivät saamaan työyhteisöönsä ennustettavuutta ja hallittavuutta etsimällä yhteisiä ajattelu- ja tulkintapaoja. Samalla syntyy kokemuksia siitä, mikä onnistuu ja mikä ei, jolloin aikaisempiin uskomuksiin ja normeihin voi tulla muutoksia. Manipulatiivinen organisaatiokulttuurin muuttaminen tarkoittaa tarkoituksellista, suoraa tai epäsuoraa kulttuuriin vaikuttamista. Tavoitteena on muuttaa kulttuuria halutunlaiseksi. (Aaltio- Marjosola 1991, 10)

Yrityskulttuurin muuttamiseen vaikuttaa mm. se, että organisaation jäsenet elävät usein päällekkäisten ja rinnakkaisten kulttuurien vaikutuksessa. Organisaatioon liittyvä todellisuus on vain osa ihmisen elämää. Yrityskulttuurin muuttaminen liittyy aina tietyn ajanjakson kulttuuriin ja tietyssä maassa vallitsevaan kulttuuriin. Yrityskulttuurin muuttaminen voidaan nähdä sen viitekehyksen muuttumisena, joka

ohjaa organisaation jäsenten työskentelyä. Yrityskulttuurin muuttuessa työn tekemistä ohjaavat uskomukset, normit, arvot ja asenteet, jotka itsestäänselvyyksien kaltaisina toimintamalleina ja toimintaa ohjaavina logiikkoina ja paradigmoina, muuttuvat (Aaltio- Marjosola 1991, 35-36).

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on monin verroin vaikeampaa kuin organisaation strategioiden tai tuotantolaitosten muuttaminen mm. seuraavista syistä: organisaatiokulttuuri ei ole irrallinen ilmiö, joka voitaisiin eristää ja jota sitten voitaisiin ryhtyä manipuloimaan, vaan kyseessä on monella yrityksen tasolla esiintyvä moniulotteinen asia, jolla voi olla pitkä historiansa ja jo itsestäänselvyyksiksi muotoutuneet logiikkansa. (Laukkanen et al 1997, 205)

Ollus (1990) on todennut yleisen markkinatilanteen muuttuneen kansainväliseksi ja pirstoutuvaksi (Kortteinen 1992,16). Tulevan menestymisensä varmistukseksi yritysten on pystyttävä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Yritysten toimintaan vaikuttavat markkinavoimat, lisääntyvä kilpailu ja kansainvälistyminen. Kaikki menestyvät yhtiöt tehostavat tuotantoaan, jotta jatkuva kasvu voitaisiin turvata. ”Strategian muuttaminen ei enää riitä. On rohjettava muuttaa yrityskulttuuria”(Potila 1985, 16)

## **6 YHTEENVETO AIKAISEMMASTA KIRJALLISUUDESTA**

Organisaatiokulttuurin muuttuminen ja fuusioituminen sisältävät suuren määrän erilaisia järjestelyjä, jotta halutut suunnitelmat muutoksista toteutuisivat suunnitellun aikataulun mukaisesti. Vaikka ihmiset yleensä vastustavat muutoksia, on suhtautuminen huomattavasti myönteisempää jos he tietävät tavoitteet ja tarkoituksen. Jokaisen muutosprosessin

kohdalla tulee kuitenkin muistaa, että ihmisten muutosten sietokyky on rajallinen.

Kulttuurimuutos, johtui se sitten fuusiosta tai muusta, on ihmisille yksi vaikeimmista muutosprosesseista. Kulttuuri luo perustan elämäntavalle ja radikaalit muutokset ovat hankalasti käsiteltäviä. Organisaatiokulttuuri on tärkeä osa yrityksen identiteettiä, johon organisaation jäsenet ovat aikoinaan sitoutuneet. Ei ole siis yllättävää, että etenkin fuusion aiheuttamia kulttuurimuutoksia vastustetaan. Johtajien tapa viestiä ja selvittää asioita henkilöstölle on tärkeä osa muutosprosessia.

”Kaiken kaikkiaan tulevaisuus näyttää lupaavalta voimakkaan kulttuurin omaaville yrityksille. Vahvat kulttuurit eivät pelkästään pysty reagoimaan ympäristöön, vaan ne myös sopeutuvat erilaisiin ja muuttuviin olosuhteisiin. Kovina aikoina nämä yritykset voivat ammentaa yhteisistä arvoistaan ja uskomuksistaan totuutta ja rohkeutta nähdä niiden lävitse. Kun ilmestyy uusia haasteita, ne pystyvät mukautumaan.” (Deal & Kennedy 1983, 220)

## **7 TUTKIMUSMETODIT**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on teoriaosuudessa tarkastella organisaatiokulttuurin muutoksia ja yritysten toimintaympäristön muutoksia. Case- yrityksen toimialasta johtuen metsätaloutta erityispiirteinen käsitellään teoriaosuudessa. Empiriaosuudessa tavoitteena on tarkastella, millä tavalla tapahtumista ja muutoksista on viestitty henkilöstölehtien välityksellä case- yrityksessä. Empiriaosuudessa tarkastellaan henkilöstölehtiä vuosien 1974- 1998 ajalta ja pyritään nostamaan esiin tutkimuksen kannalta merkittävimmät kirjoitukset.

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, teoriaosuudessa kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtyminen ja empiriaosuudessa henkilöstölehtien ja muun kirjallisen materiaalin sisältöanalyttinen tarkastelu.

Sisältöanalyysia on usein pidetty pulmallisena menetelmänä siksi, että siinä tutkija itse toimii pitkälti mittavälineenä; hän itse harkitsee ja ratkaisee, mitä ja millaisia tekstejä hän tutkimuksessaan nostaa esille. Sisältöanalyysin vahvana puolena pelkkään aineiston referoivaan kuvaukseen verrattuna on se, että mittavälineen vaikutusta pyritään arvioimaan. (Pietilä 1976, 243) Tässä tutkimuksessa tutkittavaa materiaalia on tarkasteltu useita kertoja prosessin eri vaiheissa ja pyritty siten hahmottamaan tapahtumien kulkua kokonaisuutta tukevalla tavalla. Henkilöstölehtien intensiivisellä ja toistuvalla tarkastelulla on pyritty löytämään tapahtumista ns. punainen lanka, jota seuraamalla kyetään vastaamaan tutkimusongelmiin.

On oleellista korostaa, että tutkimustavasta johtuen tutkimus on tutkijan oma, subjektiivinen näkemys tapahtumista ja viestimisestä case-yrityksessä. Joku muu tutkija olisi saattanut tutkimuksessaan korostaa melko erilaisiakin näkökulmia. Tutkijan vallassa on valita haluamansa seikat ja näkökulmat, joista raportoida tutkimuksen välityksellä. Sisältöanalyttinen tarkastelu antaa juuri tämän kiehtovan, mutta tutkimustulosten kannalta subjektiivisen, tilaisuuden käsitellä tutkimusmateriaalia.

Empiriaosuudessa Kaukaan historiaa käsitellään pääosin Johan Standertskjöldin kirjoittaman Kaukaan historiikin mukaan. Teos ei kuitenkaan ole ”yrityshistoriikki sanan perinteisessä mielessä eikä se tarkastele tapahtumia yksipuolisesti johdon näkökulmasta, vaan se yrittää nähdä Kaukaan niiden silmin, jotka ovat olleet mukana yhtiötä rakentamassa ja kehittämässä. Kysymys on toisin sanoen pikemminkin sisältä kuin ylhäältäpäin tapahtuvasta tarkastelusta.” (Standertskjöld 1988, 9) Historiikki käsittelee Kaukasta ja sen kehitystä positiivisella tavalla, joka tukee ns. virallisen kuvan muodostamista. Näyttää siltä, että

Standerstskjöld pyrki tukemaan teoksellaan Kaukas- hengen hyvinvointia ja Kaukaan mainetta edelläkävijänä.

Standertskjöldin teos on tutkimusmenetelmien kannalta kokonaisuutta täydentävä. Henkilöstölehdissä historian osuus on vähäinen, ja Standertskjöldin historiikin avulla saadaan muodostettua kuva Kaukaan ns. virallisesta historiasta, jonka jälkeen henkilöstölehtien analysoinnilla pyritään muodostamaan kuva nykytilanteesta.

Etenkin organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä pidetty kvantitatiivisia perustelluimpina. Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on tavoitteena päästä tutkittavan organisaation julkisivun taakse, pintaa syvemmälle. (Pietilä 1981,117-118) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei aina ja tarkoituksellisesti pyritä kaiken kattaviin yleistyksiin, kuten tehdään kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Sen sijaan pyritään löytämään uusia ajatusmalleja ja problematisoimaan itsestäänselvyksiä. (Alasuutari 1993, 193) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään luomaan uusia selitysmalleja erilaisille ilmiöille. Tärkeintä tutkimuksessa on tiedon perusteltavuus. Tulkinnan tulee olla perusteltu, mutta ei välttämättä lopullinen. Tutkimus ja tiede ovat ikään kuin pelejä, joissa epävarmuus ja epäily ovat jatkuvasti mukana. (Ernrooth 1990, 33)

## **CASE UPM- KYMMENE OYJ/ KAUKAS**

### **8 JOHDANTO**

Kaukaan lähihistoria on värikäs, sillä yhtiö on ostanut ja myynyt laitoksiaan sekä vaihtanut nimeään useita kertoja. Aikoinaan Oy Kaukas Ab oli itsenäinen yritys. Vuonna 1985 se fuusioitui Kymi- Strömbergin kanssa. Yhtiön nimeksi tuli Kymi- Strömberg ja Kaukaan nimi esiintyi vain tuotantoyksikkönä. (Oy Kaukas Ab:n vuosikertomus 1985, 5)

Kymi- Strömbergin nimi muutettiin vuonna 1986 Kymmene Oy:ksi. (Kymi- Strömbergin vuosikertomus 1986, 5)

UPM- Kymmene syntyi Kymmene Oy:n sulautuessa Yhtyneet Paperitehtaat Oy:öön 30.4.1996. Yhtiöt toimivat yhteiseen lukuun jo marraskuusta 1995 alkaen, kun molempien yhtiöiden ylimääräiset yhtiökokoukset ja EU:n komissio olivat hyväksyneet fuusioitumisen. Vuonna 2000 tapahtuu UPM- Kymmenen ja amerikkalaisen Championin fuusioituminen.

Tämän tutkielman empiriaosuudessa käsitellään UPM- Kymmenen tulosityksikköä, Kaukaan tehdasta ja sen historiaa henkilöstölehtien, kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten avulla. Tutkimuksessa analysoidaan Kaukaan henkilöstölehtiä (Kaukas- lehti) runsaan 20 vuoden ajalta, vuodesta 1974 vuoteen 1998. Lehtiä tarkastellaan sisältöanalyttisesti ja pääosin pääkirjoituksia ja muita aiheen kannalta merkittäviä kirjoituksia tarkastellen. Tutkimuksessa pyritään muodostamaan kuva siitä, miten organisaatiokulttuurien muutoksista ja muodostamisesta on viestitetty henkilöstölle.

## **9 KAUKAAN HISTORIAA**

Ruukinpatruuna Robert Björkenheim ja muutama helsinkiläisliikemies perustivat v. 1873 Kaukas- yhtiön, joka uusien omistajien myötä laajensi tuotantoaan ja keskitti sitä 1890- luvulla vanhalta Kellokosken Jokelan tehtaalta, Helsingin takamailta, Saimaalle Lappeenrantaan. (Kuisma 1993,13, 318)

Eversti Hugo Standertskjöldistä, uusia sijoitusmahdollisuuksia etsineestä rikkaasta teollisuusmiehestä Kaukas- yhtiö sai uuden ja vahvan omistajan vuonna 1894. Yhtiö laajeni lankarullien valmistuksesta

paperiteollisuuden ja muodosti siten tyylipuhtaan esimerkin puunjalostuksen integraatiosta. (Kuisma 1993, 18, 319)

Kaukas perusti vuonna 1896 ensimmäisen sulfiittitehtaansa Lappeenrantaan ensisijassa siksi, että rullateollisuuden runsaasti tuottamaa puutavarajätettä voitiin käyttää hyödyksi uuden tehtaan polttoaineena. Sellunvalmistuksen lisääminen v.1904 uudella laitoksella perustuikin ehkä jo enemmän lupaavaan markkinatilanteeseen kuin polttoainekysymykseen. Mutta kun kilpailu raaka- aineista johdatti pääomia sitoneet tehtaansa rakentaneen Kaukas- yhtiönkin 1910-luvulla suuriin metsäkauppoihin, oli tämä askel ratkaiseva yrityksen tulevaisuuden kannalta. (Kuisma 1993, 17, 319)

Sen lisäksi, että metsäkaupat yritysostoinen toivat Kaukaalle suuria sahoja ja muuta puunjalostusteollisuutta, edellytti metsien järkipäiväinen hoito ja hyödyntäminen taloudellista käyttöä niin mäntytuille, kuusipaperipuulle kuin koivuillekin. Energiatalous- Kaukaan kohdalla puujäteongelman muodossa- kytki näin alkujaan omalta pohjalta edennyttä lankarullateollisuutta muuhun metsäteollisuuteen. (Kuisma 1993, 17- 19, 320)

Sama perusmekanismi, joka vaikutti rullateollisuudessa ja oli johtanut alkujaan vain järeitä mäntytukkeja havittelevat sahayhtiöt laajentamaan toimintaansa paperiteollisuuteen, pakotti vastavuoroisesti myös paperitehtaita solmimaan yhteyksiä sahoihin. Tämä vaihe metsäteollisuuden integraatiossa kiihtyi 1910- luvun alkuvuosina. (Kuisma 1993, 320)

Vuonna 1910 Kaukaan omistaja, kauppaneuvos Gösta Björkenheim siirtyi Kymiyhtiön toimitusjohtajaksi. Kaukas- yhtiön toimitusjohtajaksi tuli Jacob von Julin vanhempi (Kuisma 1993, 21, 451) Hän oli hyvin englantia taitava ja amerikkalaiseen elämänmenoon nuoruusvuosinaan tutustunut. Hänellä oli kyky luoda kevyt ja luottamuksellinen ilmapiiri erilaisiin tapaamisiin. Hän onnistuikin käynnistämään Suomen viennin

Yhdysvaltain markkinoille suhdetoimintansa avulla v.1919. (Kuisma 1993, 1, 538) Vuorineuvos Jacob von Julin vanhempi kuoli helmikuussa 1942 ja hänen seuraajakseen valittiin hänen samanniminen poikansa. (Kuisma, 1993, 18)

### **9.1 Hierarkiasta yhteistyöhön**

”Suuret uudelleenjärjestelyt ja investoinnit, jotka oli todettu välttämättömiksi Kaukaalla, aloitettiin välittömästi sodan jälkeen ja toteutettiin aikaa tuhlaamatta rahoitustilanteen sallimassa laajuudessa ja järjestyksessä.” Toinen tärkeä kysymys koski yhtiön johdon ja työntekijöiden välisiä suhteita ja siihen liittyi tiettyjä poliittisia näkökohtia. Vuoden 1944 yleissopimus merkitsi työehtosopimusten läpimurtoa Suomessa. (Standertskjöld 1988, 27)

”Sodan jälkeiset olot aiheuttivat tietenkin suuria muutoksia myös tällä yhteiskuntaelämän lohkolla. Poliittinen toimeliaisuus kasvoi. Poliittinen vasemmisto ja sen mukana ammattiyhdistysliike sai tuulta purjeisiinsa ja työnantajapuoli pakotettiin puolustuskannalle. Työntekijäpuoli saattoi esittää melko pitkälle meneviä vaatimuksia palkankorotuksista, työajan lyhentämisestä, vapaa- ajan lisäämisestä jne.” (Standertskjöld 1988, 27-28)

”Uusia lakeja säädettiin ja kesäkuussa 1946 astui voimaan laki tuotantokomiteoista.” Sen tarkoituksena oli antaa työntekijäpuolelle enemmän vaikutusvaltaa itseään koskeviin päätöksiin. Tuotantokomiteoissa käsiteltiin lähinnä sosiaalikesymyksiä. Väliaikainen laki tuotantokomiteoista uusittiin vuonna 1949 ja sitä sovellettiin vuoteen 1979 asti, jolloin astui voimaan laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Standertskjöld 1988, 28)



”Heti sodan jälkeen vallinnutta levottomuutta ajatellen oli melko selvää, että tunnelma ensimmäisissä (tuotantokomitean) tapaamisissa oli aika jännittynyt ja toisinaan aggressiivinen, jopa kiivas. Epäluuloisuus toista osapuolta kohtaan oli neuvottelupöydässä molemminpuolista. Yhtiön johto oli tiedottamisessaan pidättyväinen ja työntekijäpuoli esitti monia vaatimuksia, jotka se kärsimättömästi halusi toteutettaviksi. Työntekijäin puolelta puuttui neuvottelutottumusta. Työnantajapuolelta taas vaadittiin paljon hienotunteisuutta ja arvostelukykä, samoin henkilöstön edustajilta yhteistyöhalukkuutta, jotta keskustelut onnistuttiin luotsaamaan asialliselle tielle.” (Standertskjöld 1988, 29)

”Samanaikaisesti tuotantokomiteoissa tapahtuvan lakisääteisen yhteistyön kanssa kehittyi työnantajien ja työntekijöiden ammatillisten järjestöjen välinen sopimisjärjestelmä. Ammattiyhdistysliike oli vahvistanut asemaansa vuosina 1906- 1907, jolloin myös säätyvaltiopäivät korvattiin yksikamarisella eduskunnalla. Silloin perustettiin kaikkialla maassa ammattiyhdistyksiä. Kaukaalla järjestäytyivät sellutehtaiden työntekijät ja puutyöntekijät. Lauritsalan metallityöntekijät perustivat oman ammattiosaston vasta toisen maailmansodan aikana ja sähkötyöntekijät oman osaston vuonna 1955. Tekniset- ja teollisuustoimihenkilöt perustivat Kaukas- kohtaiset ammattiosastonsa vuonna 1972.” (Standertskjöld 1988, 28)

”Paikalliset neuvottelut päättyivät käytännöllisesti katsoen aina sopimukseen ja lakkoaseeseen turvauduttiin harvoin, paitsi keskusjärjestön käskystä, kuten yleislakon aikana vuonna 1956 tapahtui. Hitaasti mutta varmasti luotiin Kaukas- henkeä, sitä, josta nyt on tullut käsite ja josta puhutaan tietyllä ylpeydellä.” (Standertskjöld 1988, 29)

”Kaukaan työntutkimus- ja koulutusosaston silloinen päällikkö, diplomi-insinööri Kaarlo Pöllänen jätti tammikuussa 1954 isännöitsijä Jaarl Enckellille ehdotuksen siitä, miten yhtiön sisäinen tiedottaminen pitäisi järjestää. Tarkoituksena oli lisätä työnjohtajien arvostusta ja vastuuntuntoa sekä korostaa heidän asemaansa työnantajan edustajina.

Enckell välitti ehdotuksen edelleen yhtiön johtokunnalle ja ehdotti työnjohtajille ja toimihenkilöille tarkoitetun tiedotuslehden julkaisemista.” (Standertskjöld 1998, 33-34)

## 9.2 Kaukas- lehti ja tiedotustoiminta

”Toimitusjohtaja ei innostunut (lehden julkaisun) ajatuksesta, mutta se hyväksyttiin, kun ensimmäiseen numeroon otettiin pieni maininta, että lehden tiedot olivat luottamuksellisia ja että niitä ei saanut levittää. Sisältö oli aluksi hyvin rajoitettua ja varovaista, varsinkin kun oli kyse yhtiön kannattavuudesta, tuloksesta ja muusta sellaisesta. Siinä esitettiin kuitenkin vuosittain tilinpäätöstiedot, tosin ilman kommentteja” (Standertskjöld 1998, 33-34)

”Kaukaan tiedotuslehden ensimmäinen numero ilmestyi huhtikuun 15.päivänä 1954 vaatimattomana kahdeksansivuisena, ja pienikokoisena (A5) vihkosena. Se oli määrä julkaista kerran kuussa. Vastaavaksi toimittajaksi tuli Kaarlo Pöllänen. Lehden oli määrä antaa yhtiön toiminnasta sellaista tietoa, jonka yhtiön johto katsoi sopivaksi ilmoittaa`. Tietoja piti käsitellä luottamuksellisina eikä niitä saanut levittää ulkopuolisille.” ( Standertskjöld 1988, 35)

”Kirjallisen tiedottamisen aloittaminen osoittaa, miten varovaisesti johtokunta astui tämän uuden mutta välttämättömän askeleen kohti suurempaa avoimuutta yhtiön toiminnassa.”(Standertskjöld 1988, 35)

Kaukaan johto ei ollut alun perin innokas Kaukas- lehden julkaisemisesta. Heidän mielestään se antoi liikaa tietoa yhtiöstä ja sen tilanteesta ”ulkopuolisille”. Johtohenkilöt olivat kuitenkin tietoisia siitä, että yhtiön imagon kannalta tiedotustoiminnan aloittaminen oli välttämätöntä. Kun tilinpäätöstiedot julkaistiin ilman minkäänlaisia kommentteja tai selvennyksiä, oli selvää, että tavoitteena oli olla

näennäisesti avoin tiedotustoiminnassa. Johtoporras oli varmasti selvillä siitä, että 1950- luvulla tilinpäätöstiedot eri osa- alueineen olivat kaikkea muuta kuin ymmärrettäviä tavallisille työntekijöille. Tietoja annettiin vain ns. neutraaleista asioista, joista ei voinut vetää suurempia johtopäätöksiä yhtiön kokonaistoiminnasta, etenkin taloudellisesta kannattavuudesta.

”Melko laihan alun jälkeen päästiin vähitellen tavoitteeseen. Etappina tällä tiellä oli päätös 20-36 sivuisesta neljännesvuosijulkaisusta jaettavaksi koko henkilöstölle. Se ilmestyi ensimmäisen kerran helmikuussa 1958 A4 kokoisena ja sai nimekseen ”Kaukas”. Kaarlo Pöllästä tuli päätoimittaja ja hänen avustajanaan oli Aila Rita. Pari vuotta myöhemmin henkilöstölehti joutui vaikeuksiin, koska sen innokas ja etevä päätoimittaja insinööri Pöllänen sairastui vakavasti ja aikakauslehden julkaisemista oli pakko rajoittaa vuosina 1967- 1969. Tiedotuslehti ilmestyi vuosina 1969- 1971 A4 kokoisena ”Kaukas tiedottaa”- nimisenä. Se jaettiin koko henkilöstölle ja eläkeläisille. Vuonna 1972 se ja henkilöstöjulkaisu yhdistettiin, minkä jälkeen se on ”Kaukas”- nimisenä ilmestynyt 11 numerona vuodessa.” (Standertskjöld 1988, 35)

”Johto oli taloudellisen tiedottamisen suhteen huomattavan pidättyväinen aina 1960- luvulle asti. Vuosikertomuksetkin olivat erittäin suppeita ja tilinpäätöstiedot mitäänsanomattomia ja kaunisteltuja. Tiedotusalan 1970- luvun alussa alkanut nopea kehittyminen perustui työmarkkinajärjestöjen heinäkuun 1. Päivänä 1971 solmimaan sopimukseen. Tiedottaminen katsottiin tärkeäksi edellytykseksi tehokkaalle yhteistoiminnalle ja yritysdemokratian kehittymiselle.” (Standertskjöld 1988, 36- 37)

”Yhtiön ulospäin suuntautuva tiedottaminen on osaltaan lisännyt yrityksen yhteiskunnallista vastuuta ja luonut yhteyksiä yhteiskunnan päätöksentekijöihin. Ulkoinen tiedotustoiminta pyrkii antamaan

yrityksestä myönteisen kuvan pitkällä aikavälillä” (Standertskjöld 1988, 37)

### **9.3 Yhteistoiminta ja Kaukas- henki**

”Kaukaan johto huomasi melko varhain uusien tuulten mukana tulleen viestin merkityksen. Alkusysäyksen ihmisten väliselle hedelmälliselle yhteistyölle antoi kai toimitusjohtaja Casimir Ernrooth yhtiön satavuotisjuhlassa 1973 pitämässään puheessa. Tämä oli aikanaan melko paljon huomiota herättänyt puhe, joka lisäsi osaltaan voimakkaasti yhteistyötahtoa yhtiössä ja vahvisti Kaukas- henkeä. Kaukas lienee tässä suhteessa ollut Suomessa edelläkävijä, ja paljon on tehty yhteistyön, koulutuksen, viihtyvyyden ja yhteisymmärryksen lisäämiseksi. Hierarkia on saanut väistyä linja- ja esikuntastrategian tieltä. Tästä on syntynyt kuuluisa Kaukas- henki, joka ei ole pelkästään yritysjohdon luoma myytti.” (Standertskjöld 1988, 40, 230)

Kaukas- henki on suunnitelmallisesti luotu käsite, jonka avulla työntekijöitä on pyritty yhdistämään. Sen avulla työntekijöille on viestitetty, että heistä välitetään niin työaikana kuin sen ulkopuolellakin. On pyritty luomaan perheenomainen tunne, jossa jokainen jäsen on tärkeä. Välittämisen vastapainoksi Kaukas on saanut ahkeria ja lojaaleja, työtään ja työnantajaansa arvostavia työntekijöitä. (Pulkinen 1994, 54)

”Yritysdemokratiakysymystä pohdittiin innokkaasti koko 1960- ajan ja vielä pitkälle 1970- luvullekin, jonka jälkimmäisellä puoliskolla saatiin asiaa koskeva lainsäädäntö.” Sitä ennen oli Kaukas kuitenkin ryhtynyt omiin toimenpiteisiin kehittääkseen järjestelmänsä niin, että työntekijöitä entistä enemmän informoitiin yhtiön toiminnasta. (Standertskjöld 1988, 40- 41)

”Maan hallituksen toimeksiannosta laati varatuomari Matti Louekoski vuonna 1975 lakiehdotuksen yritysdemokratian kehittämisestä. Kaukaalla yhteistoimintaa oli harjoitettu jo kauan ja tuotantokomiteat toimivat siellä paremmin kuin monessa muussa yrityksessä. Asiaa koskevan lainsäädännön viipyessä päätettiin Kaukaalla laatia omat säännöt Louekosken ehdotuksen pohjalta. Maaliskuun 24. päivänä 1976 pidettiin Kaukaalla yhtiön johdon ja kaikkien siellä toimivien ammattiosastojen välinen neuvottelu. Asetettiin työryhmä, jonka yksimielinen esitys yhteistoiminnan järjestämiseksi astui voimaan heinäkuun 1. päivänä samana vuonna.” (Standertskjöld 1988, 41-42)

Yhteistoimintaelimissä käsiteltiin henkilöstöön ja sen työskentelyyn liittyvät asiat uusista työmenetelmistä sosiaalitoimintaan. Yhteistoimintaelimissä oli sekä työnantajan että henkilöstön edustajia. (Standertskjöld 1988, 42-43)

”Yhteistoiminta on Kaukaalla on luonut erittäin hyvät yhteydet henkilöstön ja yritysjohton välille aina toimitusjohtajatasolle saakka. Sen jälkeen kun pääkonttori oli muutettu Lauritsalaan vuonna 1967, oli tehtaalla totuttu siihen, että ylin johto toimitusjohtajaa myöten oli paikalla, niin että voitiin pitää yllä läheistä ja jatkuvaa ajatusten, mielipiteiden ja tietojen vaihtoa. Tämä tuki osaltaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.” (Standertskjöld 1988, 43)

”Organisaation on oltava ”matala”, ei siis kapea, korkea arvoasemaan perustuva pyramidi, jonka huipulla on johtaja, vaan sen pitää muodostua matalista tasoeroista, järjestelmän kuitenkin toimiessa joustavasti. 1950- ja 1960- luvut eivät suinkaan olleet maltillista ja harmonista aikaa. Muistamme yleislakon vuonna 1956 ja 1960- luvun kumoukselliset pyrkimykset eri puolilla maailmaa. Valtarakenteet oli muka kumottava ja luotava uusi parempi maailma. Tämän harhautuneen innostuksen leviäminen huolestutti luonnollisesti myös teollisuusmaailmaa. Tällöin Kaukas saattoi kiittää onneaan siitä, että henkilöstön ja luottamusmiesten joukossa oli henkilöitä, jotka pystyivät pitämään päänsä kylmänä.

Kaukaalla asiat on hoidettu hienotunteisesti osapuolten enimmäkseen sopiessa asiat ja halutessa välttää "turhia" ristiriitoja. Yhtiöllä on tässä suhteessa "siisti" tilasto- neuvottelut, sovittelut ja yhteisymmärrys ovat olleet johtotähtenä." (Standertskjöld 1988, 43- 46)

"Yhteistyötoimintojen ja yhteistyöhengen rakentaminen ei olisi yhtiössä onnistunut niin hyvin, ellei sen oleellista edellytystä, koulutusta, olisi hoidettu hyvin." Kaukaalla on järjestetty yhtiön asioita koskevaa yritystalouden koulutusta ja tilinpäätöstä on tarkasteltu ja selostettu, jolloin ymmärtämys yhtiön liiketoimintaa kohtaan on kasvanut. "Yhtiö on osoittanut arvostavansa ammattiyhdistyksiä ja antanut niille henkistä ja aineellista tukea. On hyvin tunnettu tosiasia- jonka harvat tahtonevat kiistää- että Kaukas on edelläkävijä yhtiön johdon ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa." (Standertskjöld 1988, 46- 47)

#### **9.4 Organisaatio ja hallinto**

"Organisaatiossa oli vielä 1950- luvun keskivaiheilla paljon tekemättä. Päätettiin käyttää asiantuntijoita, ja kun Tehokkaan Tuotannon tutkimussäätiö oli yhteydessä amerikkalaisiin yrityskonsultteihin, Kaukas kääntyi keväällä 1957 tämän säätiön puoleen. Yhtiö pyysi asiantuntijoita yhdessä konsulttiyhtiö Rastorin kanssa tutkimaan Lauritsalan tehtaiden tilannetta ja ehdottamaan yhtiön johdolle mahdollisia organisaation parannuksia. Konsulttiryitys TTT- American Associates, asiantuntijanaan Mr. L. Edward Scriven, antoi raporttinsa saman vuoden lopulla." (Standertskjöld 1988, 51)

"Scrivenin laaja ja seikkaperäinen raportti sisälsikin todella ansiokkaita ajatuksia, jotka melko laajasti otettiin huomioon vähitellen toteutetussa yhtiön hallinnon uudelleenjärjestelyssä- vähitellen siksi, että aina on arkaluontoisia henkilökysymyksiä, joita ei voida ratkaista käden

käänteessä.” Vuonna 1960 vahvistettiin uusi organisaatiomalli, joka säilyi vuoteen 1966 asti. (Standertskjöld 1988 52. 53)

”Pitkän aikavälin suunnittelua on sovellettu Kaukaalla jo kauan ja käsite yrityssuunnittelu tuli käyttöön 1970- luvun alussa. Tuolloin luotiin suunnittelujärjestelmä, jota soveltuvin osin käytettiin vielä vuonna 1985.” (Standertskjöld 1988, 60)

”Seitsemänkymmentälukua on kutsuttu henkilöstöhallinnon vuosikymmeneksi, osittain siksi, että yritysdemokratiaa koskeva keskustelu oli täydessä käynnissä, ja osittain niiden työllisyystilanteen suurten heilahtelujen takia, jotka pakottivat työnantajat turvautumaan erityisiin toimenpiteisiin työvoiman saannin varmistamiseksi. Kaukas sai mm. ensimmäisen päätoimisen henkilöstöpäällikkönsä v.1968. Yritysjohdon piti syventyä johtamisen ongelmiin. Selviä sääntöjä tarvittiin valtuuksista ja vastuusta, minkä lisäksi vaadittiin uusia asenteita henkilöstöä kohtaan. Lukuisat teoriat ja järjestelmät näkivät näissä kysymyksissä päivänvalon 1970- luvun alussa.” (Standertskjöld 1988, 66)

”Vuonna 1973 käynnistettiin Hotisen johdolla projekti, jonka tarkoituksena oli tehostaa hallintoa ja johdon toimintaa. Tuloksena laadittiin kirjoitetut ohjeet, jotka antoivat johtoasemassa oleville tietyt periaatteelliset ja käytännön menettelymallit sekä sisälsivät henkilöstön vastuumääritykset. Yhteenvetona voidaan sanoa, että toimenkuvaukset, yhteistoimintamatriisit ja tavoitejohtaminen ovat omalta osaltaan parantaneet organisaation tehokkuutta 1970- luvun loppupuoliskolla ja 1980- luvulla.” (Standertskjöld 1988, 64)

”Kun yhtiön strateginen toiminta- ajatus oli muotoutunut, ryhdyttiin uusiin koordinoitimiin. Vuodesta 1977 lähtien kolme henkilöstön edustajaa osallistui johtajiston kokouksiin. Näin syntyi luonteva yhteydenpitokanava ammattiosastoihin.” (Standertskjöld 1988, 64- 64)

”Pitkän aikavälin suunnittelun tarve johti yrityssuunnitteluryhmän perustamiseen. Suunnittelu tehtiin pitkälle aikavälille, ensin kymmeneksi ja myöhemmin viideksi vuodeksi. Varsinainen suunnittelu on aina tehty hajautetusti tehtaissa ja osastoilla, vain koordinointi, osa laskelmista ja yhtiötason suunnittelu on keskitetty. Toimitusjohtajan johdolla suunnitteluryhmä keskittyi selvästi yritystavoitteisiin johtaviin keinoihin.” (Standertskjöld 1988, 65- 66)

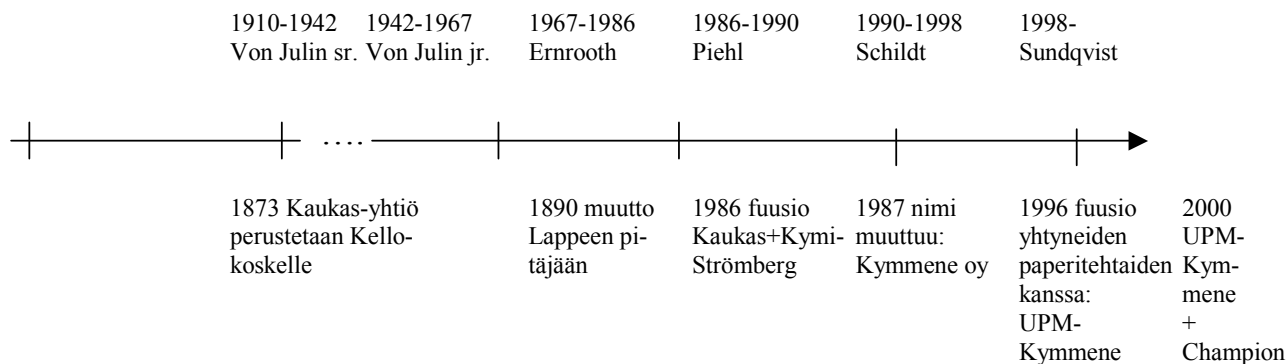
### **9.5 Muutokset yhtiön johdossa ja organisaatiossa**

Jacob von Julin nuorempi oli toimitusjohtajana vuoteen 1967 asti, jolloin tehtävä siirtyi hänen sisarenpojalleen Casimir Ernrooth`lle, joka johti Kaukasta lähes 20 vuotta. ”Toimitusjohtajalla on jo kauan ollut keskeinen asema Kaukaan tuotteiden myynnissä ja markkinoinnissa. Sekä vanhempi että nuorempi Jacob von Julin osallistuivat aktiivisesti markkinointiin ja pitivät henkilökohtaisesti yhteyttä ostajiin ja agentteihin ja olivat näille usein yrityksen henkilöitymä. Samaa voidaan sanoa Casimir Ernrooth`sta.” (Standertskjöld 1988, 213)

Yhtiön fuusioituessa vuonna 1986 Kymi- Strömberg Oy:öön Oy Kaukas Ab:n viimeiseksi toimitusjohtajaksi nimitettiin Harri Piehl. (Standertskjöld 1988, 67- 69) Heinäkuussa 1990 Kaukaan tulosityksikön johtajaksi Harri Piehlin tilalle tuli Hannu Schildt. Vuonna 1998 tulosityksikön johtajaksi valittiin Harry Sundqvist.



## Kuvio1:Kaukaan aikajana



Kaukas on käynyt viimeisten vuosikymmenien aikana läpi suuria muutoksia. ”Sotaa edeltäneestä Kaukaasta ovat käytännössä jäljellä vain tehtaiden alla oleva maa ja metsät. Kaikki tämä on tietysti vaikuttanut yhtiön hallintoon ja organisaatioon samalla kun, kuten jo mainittiin, henkilöstösuhteita on kehitetty.” (Standertskjöld 1988, 60- 61)

”Herää kysymys, miten yritystä on johdettu tämän valtavan laajennusvaiheen aikana. Tällöin on otettava huomioon, että Kaukaalla on kuitenkin loppuun asti ollut perheyhtiön leima ja että lopulliset strategiset päätökset on tehnyt ja niistä vastuun kantanut toimitusjohtaja ja/ tai hallituksen puheenjohtaja. Eräitä erikoispiirteitä on kuitenkin havaittavissa. Nykyiseen integraatioon johtaneessa kehityksessä on nähtävissä selvä punainen lanka. Kaukas on ollut korkealla teknisellä tasolla ja sillä on ollut käytettävissään korkeaa teknistä osaamista. Yhtiössä on vallinnut hyvä henki ja yhteenkuuluvuuden tunne. Tehtiin työtä yrityksen hyväksi.” (Standertskjöld 1988, 60- 61)

## 10 KAUKAS- LEHDET 1974- 1998

Kaukas- lehtien sisältöanalyysissa käsitellään yrityksen organisaatiokulttuurin muutosten kannalta tärkeimpiä seikkoja. Pääpaino on pääkirjoituksissa ja toimintakatsauksissa, mutta myös muita osa- alueita lehdistä käsitellään tarvittaessa. Yrityksen taloudellista tilaa seurataan analysoitavana ajanjaksona liikevaihtoja vertaamalla.

Pääjohtaja Casimir Ernrooth kirjoitti henkilöstölehteen vähintään kaksi kertaa vuodessa. Vuonna 1975 sellun osastotoimikunta päätti suosituksesta, jolla Kaukaan sellutehtaalla kehoitettiin ottamaan sinuttelu käyttöön. Suosituksella ei kuitenkaan haluttu rajoittaa kenenkään henkilökohtaisia, usein vanhoihin tottumuksiin liittyviä käytösnormeja. Toivottiin kuitenkin (2/75), että:

”voitaisiin jatkossa käydä keskustelua entistä vapaammassa merkeissä”

Casimir Ernrooth kirjoitti henkilöstölehteen useamminkin kuin kahdesti vuodessa, jos jotakin tärkeää tai huomioitavaa ilmeni. Lehdessä 11/75 hän käsittelee lama- aikaa ja työllisyyttä ja sen vaikutuksia Kaukaalla. Ernrooth perustelee mahdollisia toiminnan supistuksia ja ”valmistelee” henkilöstöä mahdollisiin muutoksiin. Taustalla on kuitenkin koko ajan isällinen ote ja ”yhdessä selviämme”- ajattelu:

”Yhtiön tavoitteena on turvata henkilöstönsä työllisyys tämän vaikeankin ajan yli. Elleivät taloudellisen kehityksen näkymät kuitenkaan muutu, saatamme joutua harkitsemaan suurtakin toimintamme tilapäistä supistamista. Toivon kaikkien

tekevän parhaansa, jotta ohittaisimme laman Oy Kaukas Ab:n ja sen henkilöstön kannalta mahdollisimman pienin menetyksin.”

Kaukaan taloudellinen tulos oli vuonna 1974 positiivinen, liikevaihdon nousua oli 31% (313 Mmk:sta 410 Mmk:aan). Metsäteollisuuden herkkyyks suhdannevaihteluille kuitenkin tiedostettiin ja vuodesta 1975 arvioitiin (vuoden 1974 toimintakertomuksessa) tulevan vaikea markkinoiden heikentyneen tuotantokyvyn takia.

Vuodet 1974-1978 olivat tuloksen kannalta heikkoja. Vuoden 1975 toimintakertomuksen mukaan kulunutta vuotta voidaan pitää Suomen puunjalostusteollisuudensodan jälkeisen ajan vaikeimpana (liikevaihto 390 Mmk). Kysynnän heikentyminen ja viennin lasku heikensivät tuloksia koko teollisuudessa. Kaukaalla paperitehtaan käynnistäminen heikensi entisestään yhtiön tulosta.

Kaukaan taloudellinen tilanne alkoi kuitenkin vähitellen parantua muun metsäteollisuuden mukana. Vuonna 1976 liikevaihto nousi 42% 551 Mmk:aan. Vuoden 1978 loppupuolella Kaukaan tilanne parani niin, että tuotantolaitokset toimivat lähes täydellä kapasiteetilla ja toimintakertomuksen mukaan yhtiö saavutti vuonna 1979 tyydyttävän tuloksen (liikevaihto kasvoi 15%).

Tiedotustoimintaan haluttiin Kaukas- lehden avulla saada lisätehoa. Varsinaisia pääkirjoituksia omalla, vakituisella paikallaan lehdessä alkoi olla vuonna 1976. Niissä käsiteltiin kunkin kirjoittajan mielestä oleellisia asioita. Kirjoituksista on selvästi havaittavissa eri kirjoittajien omia ”lempi aiheita” ja mieltymyksiä.

Lehdessä 8/76 julkaistiin Suomen Gallupin tekemä tutkimus ”miesjohtaja, naisjohtaja vaiko vain johtaja”, jossa pyrittiin selvittämään, vaikuttaako esimiehen sukupuoli työpaikkaa valittaessa. ”Ei eroa”- vastauksen antoi tutkimuksen mukaan 56% miehistä ja naisista vain 32%- miehet olivat siis tutkimuksen perusteella suvaitsempia.

Näyttää siltä, että tutkimus julkaistiin Kaukas- lehdessä hyvinkin tarkoituksella. Kaukas on aina ollut hyvin miesvaltainen, naisia oli vuonna 1998 n.35% (heistä suurin osa tehdastöissä) ja johtoporras on aina ollut miesten vallassa. Tutkimuksen tulokset olivat tätä taustaa vasten positiiviset miesnäkökulmaa painottavassa yrityksessä- miehet ovat suvaitsevaisempia kuin naiset, joten Kaukaalla oli kaikki kohdallaan. Jos tulos olisi kertonut päinvastaista, olisi sen saama julkisuus ollut luultavasti huomattavasti vähäisempää. Tämä näyttää olevan yksi osoitus Kaukaan ”miehisestä kulttuurista”.

Lehdessä 4/77 oli artikkeli uusista johtamisohjeista ja johtamistapojen muutoksista. Toimintakertomuksessa kerrottiin selkeästi henkilöstölle oleellimmat asiat johtamisohjeista: milloin, miksi ja miten. Tavoite, johon pyrittiin ilmaistiin henkilöstölle- työntekijöiden haluttiin tietävän päätavoitteet ja seuraavan niiden toteutumista.

1.7.1977 Kaukaalla sovittiin yhteistyöjärjestelmästä, joka lisäsi henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Lehdessä 5- 6/77 Casimir Ernrooth painottaa tavallisen, työtä tekevän henkilöstön suurta merkitystä yhtiön toiminnalle:

...”käynnistyy oman yhteistyömallimme mukainen toiminta sekä osastoilla että yhtiötasolla. Yhtiön johto tulee kiinnittämään tähän uuteen toimintamuotoon suurta huomiota tietoisena siitä, että onnistuminen viime kädessä riippuu perustasolla työskentelevien ihmisten halusta ja kyvystä osallistua vallan ja vastuun jakoon.”

Vuonna 1978 Kaukaalla tutkittiin organisaatioilmapiiriä osana kansainvälistä osallistumistutkimusta (IDE= Industrial democracy in Europe= työpaikkademokratia Euroopassa. Suomessa tutkimuksen suoritti Helsingin kauppakorkeakoulun hallinnon ja päätöksentekojärjestelmien laitoksen tutkimusryhmä professori Oiva Laaksosen johdolla. Suomen tutkimusryhmän organisaatiokohtaisen tutkimustiivistelmän yhteenvedossa sanotaan seuraavasti (12/78):

”Kaukas- yhtiössä vaikuttaa organisaatioilmasto selvästi myönteisemmältä kuin tutkituissa teollisuusorganisaatioissa keskimäärin. Samoin työtyytyväisyys on korkeampi kuin vertailuorganisaatioissa.”...”Kaukas- yhtiön työntekijät kokivat omaavansa suunnilleen yhtä paljon valtaa eri asioista päätettäessä kuin muiden tutkittujen teollisuusorganisaatioiden työntekijät.”... ”Kaukaalla kaikkien henkilöstöryhmien kokema vallanpuute- laskettuna koetun ja toivotun vaikeusasteen erona- jäi keskimääräistä alemmaksi jokaisessa päätösryhmässä.”...” Työntekijöiden välittömät osallistumismahdollisuudet vaikuttivat paremmilta kuin vertailuorganisaatioissa.”

Organisaatioilmastoon liittyvien vastausten tiivistelmässä todettiin mm., että työpaikan rakennetta ja toimintaa pidettiin selkeinä, toimenkuvia hyvin selvitettyinä ja työpaikan ilmapiiriä leppoisona ja vapautuneena. Työntekijöiden ja johtohenkilöiden välisiä suhteita pidettiin luottamuksellisina ja hyvinä. Ristiriitoihin suhtautumisesta oli 40% työntekijöistä ja noin puolet esimiehistä sitä mieltä, että se oli avointa. Työntekijöistä ja johdosta puolet ja työnjohdosta 68% katsoi, että alainen voi vapaasti ilmaista eriävän mielipiteensä. Yleisesti oltiin tyytyväisiä omaa työtä koskevan informaation kulkuun, jonkin verran tyytyväisiä myös johdolta saatavan tiedon määrään. 60% työntekijöistä sai mielestään suunnitella työnsä suhteellisen itsenäisesti. Työsuorituksille asetettuja vaatimuksia suurin osa piti korkeina. 46% oli sitä mieltä, että epäonnistuneen toiminnan suunnittelun seurauksena tuhlaantuu liikaa aikaa. Myös ihmissuhteiden katsottiin jäävän taka- alalle- 64% mielestä huomiota kiinnitettiin lähinnä työhön. 47% työntekijöistä koki saavansa tietoja johdolta huonosti. Esimiestensä päätöksentekoa liian varovaiseksi arvosteli 59% työnjohdosta, työntekijöistä 35% ja johdosta 25%. (Kaukas 12/ 78, 20 Linderborg)

Heinäkuussa 1979 astui voimaan laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Casimir Ernrooth korostaa kirjoituksessaan (6- 7/79) sitä, että Kaukas on tässäkin asiassa edelläkävijä- asioista on huolehdittu jo kauan ennen lain velvoitustakin. Edelläkävijän käsite on läsnä kaikissa Ernrooth`in ja hänen seuraajiensa kirjoituksissa. Näyttää siltä, että myytin avulla on pyritty rakentamaan ja ylläpitämään hyvää organisaatiokulttuuria ja Kaukas- henkeä.

”Tavoitteena on, että lokakuussa päästäisiin siirtymään uuteen säännöstöön, joka astuisi voimaan

viimeistään vuoden vaihteessa. Toivon, että yhteistoimintalaki Kaukaan oloihin sovellettuna takaa vahvan lähtökohdan siirryttäessä seuraavalle vuosikymmenelle, jolloin tekninen kehitys asettaa entistä voimakkaampia vaatimuksia inhimilliselle kanssakäymiselle.”

15.10.1979 järjestettiin uusien yhteistoimintasääntöjen voimaantulon tilaisuus, Kaukaalla ensimmäisenä koko alalla. Avauspuheessaan Casimir Ernrooth palasi yhtiön satavuotisjuhlassa (1973) käsittelemäänsä yritysdemokratia-aiheeseen:

...”hyväksykäämme ainakin olettamukseksi, jota kannattaa lähemmin tutkia, ettei sotaväen mukaan rakennettu organisaatio nykyaikana palvele teollisuusyritysten taloudellisia enempää kuin inhimillisiä tavoitteita yhtä hyvin kuin jokin muu mahdollinen, laajempaan osallistumiseen rakentuva malli. Silloin olemme mielestäni jo ottaneet ainoan askeleen kohti niin sanottua yritysdemokratiaa.”

Ernrooth`n yhtiön satavuotisjuhlassa pitämää puhetta pidettiin aikanaan sensaatiomaisena tapana käsitellä organisaatiokulttuuria (Standertskjöld 1988, 41).

Vuonna 1980 Kaukaan liikevaihto nousi 10,2%(1010 Mmk:aan) Vuoden alkupuoliskolla yhtiön tehtaiden kapasiteetti oli lähes täydessä käytössä eikä markkinoinnissa esiintynyt vaikeuksia. Toimintakertomuksen mukaan ensimmäiset merkit tilanteen huononemisesta olivat nähtävissä kesällä 1980 kysynnän nopeana heikkenemisenä. Vuonna 1981 jouduttiin turvautumaan

tuotannon rajoituksiin ensimmäistä kertaa vuoden 1977 jälkeen. Liikevaihto koko vuoden osalta nousi 4%.(1059 Mmk)

Lehdessä 6- 7/81 Casimir Ernrooth kirjoittaa huonojen aikojen vaikutuksista Kaukaalla. Hänen mukaansa asiat eivät ole kuitenkaan niin huonosti kuin edellisen lamakauden aikana. Jälleen hän painottaa ”henkilöstö on tärkein voimavaramme”-mentaliteettiaan:

”Työvoima on yhtiön tärkein voimavara. Yhteisin ponnistuksin toivon voivamme mahdollisimman vähin vaurioin ja menetyksin selvitä nyt elämästämme laskukaudesta. Edellytykset siihen syntyvät markkinoiden elpymisen kautta.”

Lehdessä 3/82 Päätoimittaja Järvenpää kirjoittaa yhtiössä tehdystä yrityskuvatutkimuksesta ja sen tuloksista, jotka tuovat esiin sekä hyviä että huonoja puolia yrityksessä. Tuloksista ilmeni ( s.8- 9) mm., että käsityksissä yhtiöstä työnantajana oltiin hyvin yksimielisiä ja lisäksi, että henkilöstö piti yhtiötä työnantajana erityisessä arvossa. Myös yhtiön huolehtiminen henkilöstöstään ja rehellinen tapa toimia nousivat esiin. Ensisijaisia kehittämiskohteita olivat koulutus, palkkiopalkkaus ja työpaikan viihtyisyys.

Esimiestoimintaa sisäisessä yrityskuvatutkimuksessa (professori Tauno T. Mäki) analysoitiin useasta eri tarkastelukulmasta. Tulokset olivat seuraavia (5/82, 9- 10): ”Hyvät esimies/alaissuhteet ovat yhtiölle tärkeitä yhtäläillä työviihtyvyyden kuin liiketaloudellisen tehokkuuden kannalta. Työskentelyilmapiirin esimiesten ja alaisten välisessä työskentelyssä osoitti tutkimus olevan Kaukas- yhtiössä hyvän



(73.8 pistettä max.100:sta). Suuria eroja eri työyksiköitten välillä ei havaittu.”

”Tarkemmassa esimies/ alais- toiminnan analyysissa pyrittiin selvittämään, onko yhteydenotto esimieheen helppoa vai vaikeata. Koko tutkimusaineistosta laskettu keskiarvo (79.8/100) osoittaa, että yhteydenotto esimieheen Kaukas- yhtiössä on yleensä selkeätä ja helppoa.”

”Seuraavaksi etsittiin selvitystä siihen, kuinka hyvin tai huonosti esimiehet ovat selvillä alaisten työhön liittyvistä ongelmista. Henkilöstöryhmien (Ylemmät th, tekniset th, teollisuusth, työntekijät) keskiarvoksi tuli 69.85/100 (ongelmien tuntemuksen max.arvo)

Esimiehen työnohjaus eli esimieheltä työn suorittamiseksi saatavien ohjeiden ja neuvojen riittävyys ja se, miten hyvin yhteistyön oman esimiehen kanssa koetaan sujuvan koettiin tutkimuksen mukaan hyväksi.

6- 7/82 Casimir Ernrooth kirjoittaa huolestuttavista uutisista, joita teollisuudesta on kuulunut.

”Yritykset ovat joutuneet kertomaan lomautuksista ja jopa irtisanomisista. Tapa, jolla julkiset tiedotusvälineet ovat kohdelleet yrityksiä, on ollut melko kovakouraista. Pääotsikot on nimenomaan tehty seurauksista eikä, kuten pitäisi, syistä, jotka vaikeuksiin ovat johtaneet.” ...”Yhteistyöhenki on Kaukaalla ollut silmiinpistävä hyvä. Se on pitkään ollut nähtävissä työn tuloksissa. Mieluisaa lisävahvistusta siihen on saatu viimeaikaisista

tutkimuksista. Hyvä yhteishenki onkin ainut mahdollisuutemme. Se luo edellytykset tehokkaalle ja tulokselliselle toiminnalle.”

Vuosi 1982 oli toimintakertomuksen mukaan tappiollinen. Tulosta heikensi voimakas inflaatio. Liikevaihto nousi 13% (1198 Mmk). Vuonna 1983 taloudellinen tilanne alkoi vähitellen parantua ja liikevaihto nousi 26 prosenttia (1516 Mmk).

6- 7/83 Päätoimittaja Järvenpää kirjoittaa Kaukaan historiasta ja nykypäivästä. Hän ei mainitse erikseen Kaukas- henkeä, vaan korostaa yhtiön kokemusta ja voimakkuutta- joka on saatu aikaan vahvojen miesten avulla- vaikeidenkin aikojen läpikäymisessä:

”Kaukas on ollut vahvojen miesten ja vahvojen sukujen yhtiö. Yhtiön historia tietää kertoa vaikuttavia esimerkkejä siitä, kuinka maailmanmarkkinoiden heilahtelut tai kansakuntaa järjestyttäneet kriisit on onnistuttu sivuuttamaan ilman vakavia toiminnallisia häiriöitä.”

Järvenpään kirjoituksessa korostuu Kaukaan miesvaltaisuus. Yleinen mielipide tuntui olevan, että miksi muuttaa mitään, mikä toimii- sen enempää asiaa tutkimatta. Yksittäisten työntekijöiden mielipiteitä henkilöstö- tai tasa- arvoasioista ei vielä 1980- luvun alussa lehdessä käsitelty.

Kaukaalla on harjoitettu aloitetoimintaa käsiteltävän ajanjakson alusta alkaen (1974). Ideakilpailut julkistettiin näkyvästi ja tulokset ja palkitut henkilöt myös. Henkilöstöä rohkaistiin tekemään aloitteita ja olemaan pelkäämättä esimiehen tai muiden kommentteja- kaikki ideat otetaan vastaan avoimin

mielin. Talousosaston apulaisjohtaja Jyrki Ahola rohkaisee kirjoituksessaan sekä esimiehiä että työntekijöitä ottamaan ratkaisevan askeleen kohti parempaa yhteistoimintaa. Hän kirjoittaa artikkelissaan ”Esimies- rohkaise luovuuteen- älä rankaise”(11/ 83) seuraavasti:

”Meidän tulisi ideoinnissa unohtaa kaikki normit, statukset ja roolit, joita vedämme. Esitämme ideoita omien ja myös toisten asioiden parantamiseksi. Älkää kritisoiko itse; antakaamme muiden kritisoida ja laskea tuottavuuksia. Esimiehet, tulkaa vastaan tekemällä turvallinen ilmapiiri, jossa jopa ”hullunkin” luovan on hyvä elää.”

Tehokkuusvaatimusten kasvaminen yhteiskunnassa heijastui myös Kaukaan toimintaan ja sen välittäminen henkilöstölle oli johtoportaan tehtävä. Casimir Ernrooth kirjoitti (6- 7/84) henkilöstöpolitiikasta.

”Tehokkuusvaatimuksen ja ´ihmiskasvoisen` henkilöstöpolitiikan välistä rakenteellista ristiriitaa voitaisiin käsittääkseni lieventää entistä ennakkoluulottomalla ja joustavammalla asennoitumisella.”...” Johdon ja henkilöstön välillä on ollut hyödyllistä vuorovaikutusta. Meillä vierailleet asiantuntijatkin ovat usein todenneet, että henkilöstöpolitiikan hoidossa Kaukaalla on onnistuttu suhteellisen hyvin.”

Hyvän markkinatilanteen ja tehokkaan tuotannon ansiosta vuoden 1984 tulos oli Kaukaan lähihistorian paras ja liikevaihto kasvoi 20% (1824 Mmk). Vuonna 1985 kannattavuus heikkeni

vuoden 1984 huipputasosta, mutta oli varsin hyvä. (liikevaihto 1860 Mmk)

### **10.1 Kaukaan ja Kymi- Strömbergin fuusioituminen 1986**

Vuonna 1985 Kaukaan pitkäaikainen toimitusjohtaja Casimir Ernrooth luovutti paikkansa Harri Piehl'lle siirtyen itse fuusioitumisen seurauksena Kymi- Strömberg- yhtiön johtoon. Tämä johtajanvaihdos on hyvin merkityksellinen Kaukaan ja Kaukas- hengen historiassa.

”Vuurineuvos Ernrooth on ollut toimitusjohtajana lähes 20 vuotta. Sinä aikana yhtiö on kokenut voimallisen kehitysvaiheen. Toimitusjohtaja on ollut aktiivisesti mukana kaikessa yhtiötä koskevassa päätöksenteossa.”

Kaukas- lehdessä 11/85 kirjoitetaan kuitenkin rohkaisevasti uusista johtojärjestelyistä. Johtokuntaan muodostettiin työvaliokunta, jonka jäseniksi tuli troikka Casimir Ernrooth- Harri Piehl- Tapani Lares.

”Kaukaan ylimpään johtoon on aina kuulunut henkilöitä, joiden asiantuntemus on hyvin vastannut kulloisiakin kehitysvaatimuksia. Jo lähes pari vuosikymmentä ylimpänä ratkaisijana on ollut Casimir Ernrooth. Harri Piehlin nimityksellä tähdätään pitkälle tulevaisuuteen.”

Henkilöstölle haluttiin viestittää, että tehty päätös on hyväksi kaikille osapuolille. Johdossa tiedostettiin selvästi Ernrooth'in tärkeys isähahmona henkilöstölle, ja hän jäikin ikään kuin ”taustalle” seuraamaan yhtiön toimintaa. Seuraavalla haluttiin luultavasti pehmentää johtajan vaihdoksesta johtuvaa mahdollista muutosvastarintaa ja epätietoisuutta:

”Päätöksentekoon saadaan uutta panosta menettämättä mitään aikaisemmasta. Laiva on saanut uuden kipparin. Turvallisen ja vakaan kulun takaa se, että varustamon edustaja on mukana joka matkalla.”

Kaukaan ja Kymi- Strömbergin fuusioitumisen jälkeen henkilöstölehdissä on selvästi havaittavissa pyrkimys taata henkilöstölle edelleen turvallinen ja ”kaukaalainen” työympäristö. Casimir Ernrooth (12/85) kuvaa fuusiota sekä mahdollisuudeksi että haasteeksi, joka on kaikille osapuolille hyväksi.

”Nyt valmisteilla olevalla fuusiolla on harvinaisen hyvät onnistumisen mahdollisuudet. Ei ole mitään syytä epäillä, etteikö kahdesta terveestä yhtiöstä syntyisi yhdistettynä kannattava yksikkö, jolla on kansainvälisessä kilpailussa edellytykset selviytyä. Katse on nyt suunnattava eteenpäin, tulevaisuuteen.”

Samassa lehdessä on kirjoitus fuusiosta ja sen vaikutuksista. Myös henkilöstön mielipiteitä tuodaan julki.

”Mielipiteenvaihto henkilöstön piirissä on ollut vilkasta. Yleistä asennoitumista on leimannut luottamus yhtiön tekemiin ratkaisuihin.”...”Tietysti

tilanne asettaa meille kaikille uusia haasteita. Uudessakin yrityksessä tulokset riippuvat ihmisten yrittämishalusta ja yhteistyöhengestä. Ei ole mitään syytä epäillä, että Kaukas- henki johonkin katoaisi.”

Viimeinen lause on merkittävin: sillä haluttiin ilmaista, että fuusiosta ja johtajavaihdoksesta huolimatta Kaukas- henki ei katoa. Se haluttiin säilyttää vahvana ja henkilöstölle turvallisuudentunnetta antavana uudessa tilanteessa.

Fuusion jälkeen Kaukaalla näyttää alkaneen varsinainen ”tietotulva”. Henkilöstölle yritettiin valaista uutta tilannetta mahdollisimman paljon. Järjestettiin tiedotustilaisuuksia, henkilöstölehdet suorastaan ”tyrkyttivät” vuorotellen tietoa fuusiosta ja lupausta Kaukas- hengen säilymisestä. Henkilöstön mielipiteitä käsiteltiin melko vähän Kaukas- lehdessä. Pahinta tuntui olevan se, että kaksi suurta muutosta tapahtui samanaikaisesti: fuusioituminen ja Casimir Ernroothin siirtyminen toisiin tehtäviin.

Fuusion aiheuttamat muutokset heijastuvat henkilöstölehtien tavassa käsitellä asioita selvästi pitkään. Casimir Ernrooth kirjoittaa fuusion etsikkovuodesta ja sen vaikutuksista tuttuun tapaansa henkilöstöstä huolehtien (12/86):

”Kaikissa vaiheissa tämä on edellyttänyt sekä johdolta että henkilöstöltä ennakkoluulottomuutta ja joustavuutta. Ymmärrän erittäin hyvin, että merkittävät muutokset, vaikka ne eivät sisältäisikään yksilötasolla mitään kouriintuntuvaa huolestumisen aihetta, luovat levottomuutta, jonka poistaminen kuuluu johdon tärkeimpiin velvollisuuksiin. Annan varauksettoman tunnustuksen sille rauhallisuudelle ja

rakentavalle asenteelle, joka on henkilöstön piirissä ollut pieniä soraääniä lukuun ottamatta vallitseva.”

Kirjoituksesta ilmenee, että Kaukas- henki ei ole enää sama kuin ennen fuusioitumista. Vaikka sen hyvinvointia yritetäänkin korostaa, on havaittavissa soraääniä- pienten soraäänien kuuluminen myönnetään virallisestikin.

Lehdessä 1/87 ilmoitettiin yhtiön uudesta nimestä, joka oli Kymmene Oy. Samalla Oy Kaukas ab jäi historiaan. Uutta nimeä pyrittiin perustelemaan sillä, että se oli kansainvälisesti tunnettu ja sillä oli vankka historiallinen tausta: alun perin yhtiön nimi oli Kymmene Aktiebolag, mutta yhtiön historian aikana vuodesta 1872 on Kymmene- nimi vakiintunut käyttöön ympäri maailmaa. Kaukas ei enää ollut entisensä. Ikään kuin symbolina kaikelle oli nimen menettäminen.

Casimir Ernrooth tiivistää (12/88) vuoden 1987 ”menestykselliseksi ja työntäyteiseksi”. Kulunutta vuotta olivat leimanneet hyvät suhdanteet ja voimakkaat investoinnit olivat jatkuneet. Tapahtunutta fuusiota Ernrooth piti voimavaroja ja mahdollisuuksia lisäävänä tekijänä. Henkilöstön mielipiteitä fuusiosta ei Kaukas- lehdissä tässä vaiheessa julkaistu.

Kymmene Oy:n tilinpäätös vuodelta 1987 oli ensimmäinen, joka kertoi yhtiön tuloksesta metsäteollisuuteen keskittyvänä konsernina. Vuonna 1986 Kymmene- konsernin liikevaihto ja tulos laskivat, kuten aikaisemmin oli ennakoitu. Konsernin liikevaihto laski (myyty liiketoiminta mukaan lukien) 5% 7968 Mmk:aan (vuonna 1985 konsernin liikevaihto oli 8422 Mmk) Ilman myytyä liiketoimintaa laskettuna liikevaihto vuonna 1986 oli 6278 Mmk.

Vuonna 1987 liikevaihto oli 6663 Mmk. Vuonna 1988 liikevaihto kasvoi koko konsernin osalta 56% 10 376 Mmk:aan. Tulokseen vaikutti joulukuussa 1987 päätetty Oy Wilh. Schauman Ab:n sulautuminen Kymmene- Oy:hyn.

Yhtiön kotimaan tuotannon yhtiöittäminen päätettiin toteuttaa vuoden vaihteessa 1989- 1990. Casimir Ernrooth mukaan tavoitteena on muodostaa Suomen tuotannollisesta toiminnasta itsenäiset tytäryhtiöt. Päätoimittaja Järvenpää kirjoittaa ”uudelleensyntyvästä Kaukaasta” (11/89). Kolme suurta metsäteollisuusyritystä; Kaukas, Kymi ja Schauman, nivoutuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. Hänen mukaansa itsenäisen tytäryhtiön parempi liikkeenjohdollinen ohjaus on avaintekijä parempiin tuloksiin ja motivoituneemmalle työnteolle:

”Henkilöstön osallistumisen kannalta nyt tehty ratkaisu on paras mahdollinen. Nyt luodun mallin avulla voidaan vaikuttaa asioihin, henkilöstön asiantuntemus saadaan parhaiten hyödynnettyä ja näin Kaukas Oy:ssä säilyy ja vahvistuu se voimakas luottamus henkilöstön ja johdon välillä, josta olemme jo pitkään olleet tunnettuja.”

Vuosi 1989 oli Casimir Ernrooth`n mukaan (4/90) Kymmene-konsernin kannalta menestyksellinen, vaikka edellisvuoden tulotasoa ei saavutettukaan. Liikevaihto nousi 11 278 Mmk:aan.

Vuosi 1990 oli konsernissa edelleen voimakkaan kehittämisen aikaa. Liikevaihto nousi 20% 13 561 Mmk:aan. Toimintakertomuksen mukaan paperituotteiden kysynnän kasvu jatkui edelleen, mutta edellisvuosia hitaammin. Kasvava ylikapasiteetti johti myyntihintojen ja loppuvuodesta myös käyntiasteen laskuun.



Vuonna 1990 Kaukaan tehtaiden uudeksi toimitusjohtajaksi tuli Hannu Schildt. Laman uhka on jo havaittavissa. Schildt painottaa henkilöstön merkitystä ja myös kokemusta edellisistä laskukausista:

”Kaukas Oy on osa tervettä Kymmene- konsernia ja sillä on osaava henkilöstö, kilpailukykyiset tuotteet ja tuotantolaitokset. Yhteisin ponnistuksin selviämme varmasti myös näköpiirissä olevasta laskukaudesta. Toivon että yhteistyöni koko henkilöstön kanssa jatkuu Kaukas- hengessä kaikkien menestykseksi.”

Näyttää siltä, että Hannu Schildt pyrki toiminnassaan olemaan lähellä Casimir Ernrooth`in tapaa. Hän halusi myös jatkuvasti painottaa henkilöstön merkitystä.

Lama iski voimakkaasti metsäteollisuuteen vuonna 1991. Ylikapasiteetin, korkean kotimaisen kustannustason ja yliarvostetun markan arvon johdosta Kymmene Oy:n kilpailukyky ulkomaisiin kilpailijoihin verrattuna heikkeni ja tulos oli vahvasti tappiollinen. Liikevaihto laski 13 448 Mmk:aan.

Fuusioitumisten jälkeen on havaittavissa, että sävy kirjoituksissa alkaa painottua tulosten tavoittelun suuntaan yhä voimakkaammin. Konserni vaatii tuloksia, vaikka pääjohtaja Casimir Ernrooth pyrkiikin kirjoituksissaan pitämään yllä henkilöstöpainotteisuutta.

Henkilöstölehden lukijan palstalla (2/91) teollisuustoimihenkilö Tellervo Pulkkinen kysyy onko Kaukas- henki rapistumassa ja onko henkilöstöpolitiikkaan tullut joitakin negatiivisia piirteitä:

”Itse olen havainnut, että näin on tapahtunut, mutta syy ei ole nyt päälle iskevän laman, vaan se on ollut aistittavissa jo muutaman vuoden ajan. Naispuolisena toimihenkilönä olen havainnut henkilöstöpolitiikkaan tulleen hieman `sovinistisiakin` piirteitä.”

Analysoitavan ajanjakson aikana ensimmäistä kertaa Kaukas-hengen olemassaolo ja hyvinvointi kyseenalaistetaan julkisesti Kaukas-lehdessä. Myös sovinistiset piirteet tuodaan esille. Fuusiota ei voida kaikesta syyttää, joten katseet kääntyvät itse yritykseen: paljon on puhuttu, mutta mitä on tehty? Ensimmäistä kertaa joku muu kuin johtoryhmän jäsen kirjoittaa johtajuudesta ja henkilöstöstä.

Vuonna 1991 johtaja Casimir Ernrooth jäi eläkkeelle Kymmene Oy:n johdosta ja hänen tilalleen tuli Harri Piehl. Samana vuonna tehtiin Kaukaan vaneritehtaalla ilmapiiritutkimus. Tulokset (4/91) osoittivat, että ilmapiiri oli hyvä, mutta parantamisen varaakin oli. Työilmapiirin kannustavuutta, avoimuutta ja luottamuksellisuutta kaivattiin lisää, samoin työn arvostus koettiin vähäiseksi. Kiinnostavaa on, että juuri niissä asioissa, joista Kaukas ja kaukaalaiset olivat aina olleet ylpeitä, oli tapahtunut muutosta huonompaan suuntaan.

Johtaja Hannu Schildt kirjoittaa (5/91) lamasta ja sen vaikutuksista. Hän kehottaa kaukaalaisia suhtautumaan ennakkoluulottomasti tulevaisuuteen, johon he hänen mukaansa voivat itse vaikuttaa:

”Käsitykseni mukaan kaukaalaiset voivat hyvin ja yhtiössämme vallitsee edelleen hyvä henki ja muutosvalmius.” ”Käyttäkäämme kaikki

mahdollisuutemme ennakkoluulottomasti. Kaikki on vielä vallassamme.”

Päätoimittaja Järvenpää ilmaisee kirjoituksessaan huolensa Kaukas- hengen säilymisestä otsikolla ”Perinteen on jatkuttava”:

”Kaukas- henki on merkinnyt korkeaa työmotivaatiota ja sitä kautta laadukkaita tuotteita. Suotuisa työilmapiiri ei synny itsestään vaan vaatii pitkäjänteistä, jatkuvaa työtä. Menettelytavat ja keinot ovat vaihdelleet. Aikaisemmin pidettiin tärkeänä johdon karismaattisuutta, puhuttiin patruunahengestä. Nykyisin painotetaan osallistumista, päätöksentekoprosessin toimivuutta ja tehokkuutta. Menettelytapojen erilaisuudesta huolimatta vastuu viimekädessä on, kuten ennenkin, yhtiön ylimmällä johdolla.”...”Perinnettä ei tietenkään kannata katkaista. Henkeä ja työilmapiiriä on vaalittava. Se luo iskukykyä ja edellytyksiä kannattavalle toiminnalle ja myös lamasta selviytymiselle.”

Kirjoituksessaan Järvenpää korostaa Kaukas- hengen merkitystä ja luettelee saavutuksia, joita sen avulla on saavutettu. Järvenpää pitää Kaukas- henkeä suurimpana vaikuttajana yhtiön hyviin saavutuksiin. Saavutukset on tehty yhdessä, Kaukas- hengen voimin. Hän kuitenkin myöntää, että Kaukas- henki ei ole enää entisensä.

Paikallisjohtaja Viljo Paljakka kirjoittaa (1/92) uusista keinoista, joilla tuottavuutta voidaan parantaa. Yhtenä keinona hän

mainitsee uuden ja innostavan, koko henkilöstön osaamista hyödyntävän johtamistavan:

”Historiallisesta organisaatiomallista luopuminen voisi vapauttaa henkilöstöllä olevan mielikuvituksen ja luovuuden.”...”Merkittävistä kilpailueduista täysimääräisesti on enää jäljellä ammattitaitoinen henkilöstö. Se, ettei osaamista ole saatu hyödynnettyä, ei johdu ihmisistä, vaan toiminnan organisoinnista, joka ei ole kehittynyt ajan vaatimusten mukaisesti.”

Paljakan mukaan organisatorisista syistä johtuen henkilöstön kaikki voimavarat eivät ole käytössä. Vain osalla on mahdollisuus käyttää koko osaamisensa työssään; joukossa on paljon niitä, joiden mielikuvitusta ja luovuutta ei ole vielä ollenkaan hyödynnetty. Hänen mukaansa johtamisen uudesta mallista tulisi saada kilpailukeino menetettyjen tilalle. Organisaatio- ja johtamismalli Kaukaalla ei ole seurannut aikaansa. Siitä on haluttu pitää kiinni vaikka sen tehokkuuden heikkeneminen on havaittu.

Vuosi 1992 oli päätoimittaja Järvenpään mukaan kolmas tappiollinen vuosi koko konsernissa. Vientiteollisuuden kilpailukyky oli parantunut, mutta velkojen ja työttömyyden kasvaneet kustannukset oli hoidettava. Liikevaihto laski vuonna 1992 13 607 Mmk:aan. Konsernin kilpailukyky oli kuitenkin parantunut markan devalvoitumisen, puun hintojen laskun ja kustannusten karsimisen seurauksena.

Vuonna 1993 Kymmene- konsernin liikevaihto oli runsaat 16 Mmk ja tulos pystyttiin kääntämään jälleen voitolliseksi. Vuonna 1994 Kymmenen tulos parani edelleen. Konsernin

liikevaihto oli vuonna 1995 21 541 Mmk, nousua vuoteen 1994 oli 11%.

Johtaja Hannu Schildt kirjoittaa (6- 7/92) lamasta selviytymisen tavoitteista ja toivoo koko henkilöstön sitoutumista:

”Olemme ottaneet ensimmäiset askeleet kohti parempia tuloksia, mutta pohjalta noustaankin vain askel askeleelta hyvin hitaasti. Tämä edellyttää henkilöstöltä kärsivällisyyttä ja saumatonta yhteistoimintaa, mistä lähiajoilta onkin paljon hyviä esimerkkejä.”...”Yhtiössä vallitsee yritteliäs ilmapiiri. Henkilöstö on vastuuntuntoista eikä anna periksi vaikeissakaan tilanteissa.”

Henkilöstölehdissä on 1990- luvun alussa havaittavissa selvä ”boomi” yhteishengen parantamiseksi. Heti kirjoituksen jälkeen, jossa Kaukas- hengen hyvinvointi kyseenalaistettiin, alkoi pääkirjoituksissa ja johtajien puheissa toistua sama kaava: ”Kaukas- henki on aina ollut vahvuutenamme, nyt on aika elvyttää se entiseen loistonsa.” Kehitettiin uusia tapoja kommunikointiin johdon ja henkilöstön välillä, ja jatkuvasti korostettiin yhteistyön voimaa. Toiminta oli reaktiivista: kun Kaukas- hengen heikkenemistä alettiin epäillä, kasvoivat paineet sen elvyttämiseksi yhä suuremmiksi.

Paikallisjohtaja Viljo Paljakka kirjoittaa yhtiön ilmapiiristä (5/93) ja yhteistyöstä. Hän kertoo uusien keinojen tepsineen ja uskoo panostusten parantaneen tilannetta.

”Panostukset hyvän hengen ja yritteliään ilmapiirin luomiseen yhtiössä ovat kantaneet hedelmää. Ratkaisevaa on ollut, että henkilöstö on ottanut

tarjotut työkalut, tulosvalmennuksen ja voittajakoulutuksen, omikseen.”...”Yhtiön päätarkoituksen eli hyvän tuloksen tekeminen turvaa myös toiminnan jatkuvuuden ja antaa mahdollisuuden henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvoinnin parantamiseen.”

Filosofian tohtori Esa Saarinen kävi luennoimassa Kaukaalla johtamisen murroksesta (6- 7/93). Hän asetti kaukaalaisille tavoitteeksi voitontahdonkulttuurin luomista ja peräänkuulutti avoimen aikakauden organisaatiota. Saarinen korostaa jäykkien esimieskäytäntöjen ja talon tapojen eli yrityskulttuurin vapauttamisen tärkeyttä. Hän peräänkuuluttaa johdon esimerkkiä ja kehottaa intensiiviviestintään, jossa asiat hoituvat mutkattomasti ja saman tien.

Luento käsiteltiin Kaukas- lehdessä perusteellisesti ja sen kerrottiin herättäneen paljon uusia ajatuksia. Saarinen lopetti luentonsa toteamalla dramaattisesti:

”Isänmaa on pelastettava.”

Henkilöstö- ja johtamisasioiden painottaminen henkilöstölehdissä jatkui edelleen. Kun aikaisemmin henkilöstön hyvinvointi oli itsestään selvää, painotettiin sen tärkeyttä nyt jatkuvasti. Johtamistaidon opisto (JTO) oli räätälöinyt Kaukaalle johtamistaidon kurssin, josta kerrottiin seikkaperäisesti (8/94). Osallistujia olivat Kaukaan sahan kymmenen työnjohtajaa. Oppiaineina oli mm. johtamistaitoa ja ryhmätyöskentelyä, jota kurssilla erityisesti painotettiin.

”Tiivis, vaativa opiskelu lähensi kurssilaisia ja nyt, kun ollaan päästy soveltamaan oppeja käytännössä, on huomattu miten hyvin eri osastojen välillä työt sujuvat.”

Seuraavassa lehdessä (9/94) työterveyslääkäri Jarmo Rantonen kirjoittaa muutoksesta ja vastarinnasta työyhteisössä. Hän kuvailee muutoksen ja sen syyt, toimintatavat ja mahdollisen vastarinnan uusien asioiden tullessa. Hänen mukaansa muutosvastarinta ei ole aina kielteinen asia, mutta se useimmiten vaikeuttaa työyhteisön kehittämistä. Johdon sitoutuminen muutosprosessiin vähentää vastarintaa. Hän kirjoittaa kuitenkin, että Kaukaalla lähtökohdat ovat hänen mielestään hyvät:

”Henkisen työsuojelun kysymykset työyhteisössä, epäkohtien tunnistaminen ja ongelmien ratkaisuun tarttuminen vaatii rohkeutta ja tarmoa. Niitä en usko kaukaalaisilta puuttuvan.”

Joulutervehdyksessään (12/94) johtaja Hannu Schildt kirjoittaa rohkaisevasti yhteishengestä ja oman johtajuuskautensa aikana toteutetusta tervehdyttämisjaksosta:

”Kaukaalla vallinneen hyvän yhteishengen ansiosta vuosien 1990- 1994 tervehdyttämisjakso on tuonut hyviä tuloksia. Vaikka ulkoisetkin tekijät ovat auttaneet toimintaamme, tuottavuuden ja kannattavuuden paraneminen on kuitenkin saatu aikaan omin ponnistuksin.”

Samassa lehdessä Kymmene Oy:n pääjohtaja Harri Piehl korostaa henkilöstön merkitystä muutosten keskellä. Tytäryhtiöiden tilanteesta hän kirjoittaa:

”Kaikista muutoksista huolimatta pidän tietysti tärkeänä, että tytäryhtiöiden kulttuurit voidaan säilyttää. Niillä on oma itseisarvonsa ja ne rikastuttavat kokonaisuutta, kunhan ne toimivat kokonaisuuden ehdoilla.”

Piehl haluaa tytäryhtiöiden omien kulttuurien säilyvän, kunhan ne eivät ole emoyhtiön ”tiellä”. Valintatilanteen tullessa tytäryhtiöiden on aina toimittava emoyhtiön, ei oman yksikkönsä hyväksi. Kaukaalla oli totuttu Kaukas- hengen voimin toimimaan yhdessä ja itsenäisesti, ilman ulkopuolisten määräysvaltaa.

Yrityskuvan tutkimisesta kirjoitettiin keväällä 1995. Huomion suuntaamista ilmapiiritekijöihin johtamisessa perusteltiin sillä, että henkilöstön merkitys yrityksen voimavarana tuloksen teossa ja menestystekijänä on tärkeä.

Hannu Schildt kirjoittaa (6-7/95) Kaukaan uusista ennätyksistä ja yhteistyön voimasta. Hän korostaa jälleen ilmapiirin vahvuutta ja haluaa henkilöstön osallistuvan keskusteluun konsernin arvoista :

”Erityisen tyytyväinen olen siihen, että työskentelyilmapiiri eri tuotantolaitoksilla on hyvä. Kaukas on erittäin vahva lenkki Kymmene-konsernin ketjussa. Kymmene-konserni määrittelee omaa identiteettiään ja tavoitteitaan. Ulkoinen yrityskuva on yhtenäistynyt. Konsernin arvomaailmasta ja sen tavoitteista käydään



parhaillaan keskustelua ja lähivuosien aikana on tarkoitus, että konsernin koko henkilöstö osallistuu siihen keskusteluun, miten voisimme olla luotettavampia ja miten toimia entistä asiakasläheisemmin.”

Lehdessä 8/95 julkaistiin yrityskuvatutkimuksen tulokset, joista ilmenivät Kaukaan vahvuudet ja heikkoudet. Tutkimuksen suoritti jälleen Tauno T. Mäki. Tutkimuksen vertailutaustana käytettiin edellisen (1988) tutkimuksen tuloksia. Tuloksissa eräästä konsernin ydinarvosta, ”aina voi tehdä paremmin” samaa mieltä oli 88,4% henkilöstöstä ja 95,1% mielestä yrityksen menestyminen on omankin edun mukaista. Työpaikan varmuus ja muista henkilöstön eduista (työterveyshuolto, työsuojelu, sisäinen tiedottaminen) huolehtiminen kuvastuu Kaukas Oy:n vahvuudeksi. Työn johtamiseen kohdistuvan esimiestoiminnan hyvyys (tavoitteiden asettaminen, työhöjeiden antaminen ja päätöksenteko) koettiin erilaiseksi eri tulkintayhteisöissä, mutta yleistasoltaan hyväksi. 57,8% vastaajista koki saavansa työstään palautetta vain harvoin. Työnohjausta tärkeämmäksi koetaan esimiesten toiminnassa ihmisiin kohdistuva vuorovaikutus, kuten yhteistyön sujuvuus, keskustelun helppous jne.

”Vuoden 1988 tutkimusaineistoon verrattuna on todettavissa, että Lappeenrannan tehtaat ovat säilyttäneet korkeatasoisen sisäisen ilmapiirinsä..”

## **10.2 UPM- Kymmene- fuusio 1996**

Vuonna 1996 Kymmene fuusioitui Yhtyneisiin Paperitehtaisiin; muodostettiin UPM- Kymmene. Päätoimittaja Viljo Paljakka kirjoittaa toteutuvasta fuusiosta 9/95:

”Tapahtuma on myös Kaukaalla otettu myönteisesti vastaan. Tiedetään, että suuryhtiö antaa monia sekä strategisia että operatiivisia etuja.”

Mahdollisista negatiivisista seuraamuksista ei mainita mitään. Samassa lehdessä kerrotaan fuusioituvista yrityksistä ja tulevista muutoksista otsikolla ”UPM- Kymmene Oy fuusiosta merkittäviä etuja”.

Henkilöstölehdet alkoivat korostaa kaukaalaisuutta yhä enemmän. Lehdissä kerrottiin aikaisempaa enemmän yksittäisten työntekijöiden asioista. Mielipiteitä fuusioista ei kuitenkaan ilmaistu. Samoin lehdissä käsiteltiin laajasti fuusion vaikutuksia ja toimialojen sisäisiä organisaatioita. Informaatiotulva oli jälleen suurta.

Hannu Schildt kirjoittaa (10/95) uudesta kehittämisprojektista, ”Kaukaan tapa toimia”. Hän nimeää projektin tavoitteiksi käyntivarmuuden/ tuotannon pysyvyyden, asiakkaiden tunnettavuuden ja palautteen työssä onnistumisesta. Hän korostaa kaukalaisten hyvien tulosten jatkuvan tulevaisuudessakin:

”Uskon, että jatkuvalla kehittämisellä saamme yhdessä jatkossakin aikaan hyviä tuloksia.”

Fuusion myötä tapahtui Kaukaan toiminnassa yhä enemmän muutoksia. Henkilöstöä siirrettiin eri paikkakunnille ja päätoimittaja Paljakka kirjoittaa omasta siitymisestään:

”Muutosten ei alun perin arveltu ulottuvan merkittävästi tytäryhtiöihin. Tosiasia kuitenkin on, että yksikään Kaukas Oy:n yksiköistä ei jäänyt muutoksen ulkopuolelle. Kaikissa vähintään

organisaatiot ovat vuoden 1996 alussa erilaiset kuin ennen. Tosiasia on, että muutokseen on aina oltava valmis. Siinä ei ole mitään pelättävää, vaan hyvin menevälle yhtiölle se on uusi mahdollisuus. Myös allekirjoittaneen fuusio vie toiselle paikkakunnalle. Olen yli 21 vuotta tehnyt työtä Kaukaan hyväksi.”.. ”Kokonaisuutena muistan tätä aikaa ylpeydellä, mutta luonnollisesti myös haikeudella. On ollut uskomattoman hyvä olla kaukaalainen.”

Kaukaalaisuus mureni yhä pienempiin osiin kun henkilöstöä fuusion myötä siirrettiin toisiin tulosityksiköihin. Silti johto piti muutoksia virallisessa lähestymisessään hyvinä. Hannu Schildt kirjoitti (12/95) vuodesta 1995 suurten muutosten vuotena:

”Kaukaan historiassa tällainen ei ole mitenkään poikkeuksellista. Uudet tilanteet ja uudet haasteet on aina otettu Kaukaalla vastaan mahdollisuuksina.” ... ”Oma lähtökohtani on, että muutoksia, ennen kaikkea muutostavoissa, tehtäisiin niin vähän kuin mahdollista. Jokainen ymmärtää, että muutokset vain niiden itsensä vuoksi ovat tarpeettomia. Me olemme päässeet pitkälle ja saaneet hyviä tuloksia henkilöstöryhmien välisessä yhteistyössä niiden palkkio- ja motivointijärjestelmien pohjalta, jotka meillä ovat olleet käytössä. Mutta olemme varmasti valmiita kehittämään uusiakin järjestelmiä UPM-Kymmene-konsernin lähtökohdista.”

Kaukas-lehdessä on myös UPM-Kymmenen toimitusjohtajan Juha Niemelän ja varatoimitusjohtaja Mattin Granholmin haastattelu. UPM-Kymmene yrityksenä esiteltiin jo fuusion etuja käsitelleessä lehdessä (9/95). Niemelä peräänkuuluttaa osaamista:

”Suomalaisessa teollisuudessa on liikaa komentovaltaisuutta- monet ulkomaalaisetkin ovat hämmästellleet sitä toiminnassamme. Meillä pitäisi olla keskustelelevammat, avoimemmat yhteydet ja arvovallan pitäisi perustua osaamiseen, eikä organisaatiokaaviossa osoitettuun asemaan.”

Granholm lisää, että asioiden sujumiseen tarvitaan aito horisontaalinen keskustelutyö, selkeä työnjako, selvä peli ja hyvät säännöt. Hän kertoo tavoitteena olevan ”suorastaan pakottaa ihmiset puhumaan keskenään”.

Lehdessä on artikkeli myös UPM- Kymmenen perusarvoista. Tiedotteen mukaan tavoitteena on rakentaa yksinkertainen ja tehokas johtamisjärjestelmä, jonka periaatteina ovat avoin tiedonkulku, oikeudenmukaisuus, keskinäinen luottamus ja yhteistoiminta.

Martin Granholmin mukaan Kymmenellä ja Yhtyneillä Paperitehtailla ei ole niin suuria eroja yrityskulttuureissa kuin moni alussa kuvitteli:

”Havaitsimme kuitenkin, että meillä on yhteiset keskeiset pilarit ja siksi perusarvojen määrittäminen oli helppoa.”

Vuonna 1996 henkilöstölehden päätoimittajana aloitti Aili Piironen, ensimmäinen nainen päätoimittajahistoriassa. Verrattaessa Piironen kirjoitustapaa aikaisempien miespäätoimittajien tapoihin näyttää siltä, että eroja esiintyy etenkin aihepiireissä. Aikaisemmin kirjoitettiin enemmän taloudellisesta tilanteesta ja uusista konehankinnoista, Piironen toi kirjoituksiin enemmän inhimillisyyttä. Heti ensimmäisessä

kirjoituksessaan hän käsitteli ihmisten tunteita ja epävarmuutta muutosten keskellä. Hän sanoo muutoksen suuruudesta ja nopeudesta viestivän viime aikojen tiedotetulvan:

”Lähes päivittäin on jakelussa uusia tiedotteita muutoksista, nimityksistä ja tapahtumista eri yksiköissä, joiden yhteinen nimittäjä on UPM-Kymmene. Tästä tiedotetulvasta on varmasti vaikea hahmottaa, minkälaisesta yhtiöstä on kysymys, miten se toimii ja mitkä sen tavoitteet ovat, mihin me yksikkönä ja itse kukin yksilöinä sijoitumme tässä kokonaisuudessa.”

Tietotulvaa Piironen perustelee yrityksen johdon pyrkimyksenä rakentaa toimiva organisaatio nopeasti. Miltei jokaisessa kirjoituksessa ainakin viitattiin yhteishengen voimaan ja merkitykseen. Aloitettiin myös uusi kirjoitussarja, jossa yhtiöläiset itse kertovat työstään, toiminnastaan, harrastuksistaan jne.

Päätoimittaja Piironen kirjoitus ”Keväällä kaikki muuttuu” (4/96) käsittelee toukokuun alussa virallisesti toimintansa aloittavassa UPM- Kymmene- konsernia. Kirjoitus näyttäisi olevan eräänlainen yhteenveto kaikista tapahtuneista muutoksista ja niiden vaikutuksista:

” Kaukaalaisuus Lappeenrannassa pirstoutuu vapulta yhä useampaan osaan, kun sahalaiset siirtyvät Yhtyneet Sahat Oy:öön, puutuotetehtaalaiset Kaukas Timber Components Oy:öön, vaneritehtaalaiset jatkavat Schauman Wood Oy:ssä, muutamat meistä ovat konsernin palveluksessa ja moni meistä toimii UPM- Kymmene Oy:n Kaukaan tulosityksikössä. Meillä kaikilla on takanamme pitkä yhteinen historia.

Meillä on yhteiset juuret ja pysymme edelleen fyysisestikin entisillä kasvupaikoillamme. Kaukaalaisina meillä on varmasti paljon annettavaa uusissa toimintaympäristöissämme ja meillä on valmiudet oppia myös uusia toimintatapoja. Tähän meitä on valmentanut avoin ja aktiivinen kaukaalainen tapa toimia ja osallistua oman ja yhtiön toiminnan kehittämiseen.” Piironen painottaa sitä, että keskinäistä yhteistyötä ei tule tulevaisuudessakaan unohtaa: ”Asumme edelleen naapureina, kuulumme Kaukaan Lylyyn, käytämme samoja terveydenhuoltopalveluja ja kuulumme samoihin kerhoihin.”

Loppusanat kuvaavat tiivistettynä sekä itse kirjoituksen että koko yrityksen sanoman kaukaalaisille. Muutokset myllertävät jälleen Kaukaalla, mutta kirjoituksen mukaan Kaukas ja kaukaalaisuus pysyvät. Piironen mukaan:

”Siis kaikki muuttuu keväällä, kun maapallon pyörimisliikkeestä johtuen puutarhamme saa enemmän valoa ja muuttaa sen vaikutuksesta ulkonäköään. Puutarha pysyy kuitenkin paikallaan.”

Siirtymistä UPM- Kymmenen tulosityksiköksi yritettiin monin tavoin pehmentää Kaukas- lehden välityksellä. Aloitettiin mm. kirjoitussarja, jossa joka lehdessä esiteltiin ”UPM- Kymmeneläinen naapurimme”. Ns. perheenomaisia oloja yritettiin edelleen pitää yllä.

Pääjohtaja Juha Niemelä korosti 50- vuotishaastattelussaan (9/96) kannattavuustavoitetta. Samalla kerrottiin UPM-Kymmenen tavoitteet:

- kannattavuuden varmistaminen
- entistä monipuolisempi asiakastarpeiden tyydyttäminen
- muiden sidosryhmien yhtiölle asettamien odotusten täyttäminen
- yksinkertainen ja tehokas johtamisjärjestelmä, jonka periaatteita olivat
  - avoin tiedonkulku
  - oikeudenmukaisuus
  - keskinäinen luottamus ja yhteistoiminta
  - pyrkimys luovan, aloitteellisen ja yritteliään ilmapiiriin vahvistamiseen

UPM- Kymmenen kannattavuus heikkeni vuonna 1996 toimitusten supistusten ja myyntihintojen laskun vuoksi. Konsernin liikevaihto oli 51 757 Mmk. Vuonna 1997 UPM-Kymmenen tulos parani ja liikevaihto oli 50 406 Mmk. Liikevaihtoon sisältyi metalliteollisuuskonserni Rauman liikevaihto 3958 Mmk toukokuun loppuun saakka. Vertailukelpoinen liikevaihto kasvoi tilinpäätöksen mukaan 12%.

UPM- Kymmenen kolmeksi perusarvoksi nimettiin avoimuus, luottamus ja aloitteellisuus. Myös tasa- arvokeskustelua tuotiin enemmän esille. Järjestettiin mm. NOW- projekti (Naiset ja teollisuuden ammatillinen koulutusprojekti), jonka aavulla haluttiin luoda naisille mahdollisuuksia hakeutua tai edes tutustua teollisuuden ammatteihin. Samoin järjestettiin mm. TOKEVA- koulutus (toimintaketjuvalmennusseminaari), jossa pohdittiin toimintaketjua ja yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa

sen toimintaan. Ilmoitettiin myös mahdollisuudesta ostaa konsernin tuuli- ja tai verryttelypuku.

Myös johtajien johtamistapoihin kiinnitettiin henkilöstölehdissä huomiota. Lehdessä 6-7/97 on Hannu Schildt'in haastattelu, jossa kysytään hänen omaa käsitystään johtamisestaan. Johtamisperiaatteistaan hän sanoo:

”Pyrin antamaan osaaville ihmisille rauhan hoitaa asiat mahdollisimman itsenäisesti. Jos asiat sujuvat hyvin ja homma pelaa, ei kannata mennä sotkemaan asioita. Johtajan tärkein tehtävä onkin valita oikeat henkilöt oikeisiin paikkoihin. Kannattaa kuitenkin muistaa, että täydellisiä ihmisiä ei ole olemassakaan. Jokaisella on vahvuuksia, mutta myös heikkouksia. Pyrkimykseni on, että organisaatiota ja ihmisiä hyödynnetään siten, että vahvuudet tulevat esiin ja puutteetkin sallitaan ja hyväksytään. Omalta osaltani pyrin toimimaan sekä Kaukaan että toimialan hyväksi niissä tehtävissä ja erilaisissa elimissä konsernin ja toimialan sisällä, joihin minut on valittu.”

Schildt painottaa arvostavansa työtovereissaan ja alaisissaan ammattitaitoa ja vastuunkantoa. Hän arvostaa myös avoimuutta ja vieroksuu tosikkomaisuutta. Hänen mukaansa avoin, vapaa ja jopa aggressiivinen keskustelu on monta kertaa parempi kuin selän takana pahan puhuminen. Jos joku asia painaa, siitä on tultava kertomaan suoraan ja pystyttävä keskustelemaan asioista asioina.



Pääkirjoituksissa korostettiin jatkuvasti yksilön merkitystä yhteisön jäsenenä. Aili Piironen kirjoitti (10/97) muutoksen olevan keino kehittyä.

”Kaukaan rakenteissa on viimeisen yhdentoista vuoden aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia. Kaukas ei ole enää monialayrittäjä. Vaneritehdas, saha ja puutuotetehtaat kuuluvat omiin yhtiöihinsä ja Kaukaan tulosityksikkö on keskittynyt tuottamaan kannattavasti korkealaatuista sellua ja paperia asiakkailleen. Tämä rakenteellinen muutos on vaikuttanut myös toimintatapaan ja organisaatorakenteeseen jokaisessa näissä yksiköissä, sillä tavoiteasetannan näkökulma on muuttunut.”

Samassa lehdessä kuvataan tarkoin UPM- Kymmene-konsernissa määriteltyä strategista tahtotilaa, jonka tavoitteena on, että ”Kaukas tunnetaan sellu- ja paperiteollisuudessa yksikkönä, johon muut vertaavat toimintaansa.”

Päätoimittaja Piironen kirjoittaa konsernin kolmesta perusarvosta- avoimuudesta, luottamuksesta ja aloitteellisuudesta. Hän kirjoittaa kaukaalaisille avoimuuden ja avoimen tiedonkulun olevan perusarvoja. Avoimuus on myös kirjattu Kaukaan tulosityksikön ”tahtotilaan”, johon kaikkien on pyrittävä.

”Avoimuus, yhteistyökyky ja – halu sekä ammatillinen osaaminen ovat niitä asioita, joita tavoittelemme nyt ja tulevaisuudessa niin yksikkömme sisällä kuin myös toimiessamme yhdessä muiden UPM- kymmeneläisten

kanssa.”...”Avoimuus luo luottamusta, mikä puolestaan mahdollistaa sen, että toimintamme voi kehittyä entistä joustavammaksi. Päätöksenteko nopeutuu, kun toiminnan suuntaviivat ovat tiedossa ja omaksuttu eikä joka asian taustoja tarvitse tarkistaa erikseen.”

Hannu Schildt kirjoittaa joulutervehdyksessään (12/97) kuluneesta vuodesta ja uusista haasteista:

”Kaukaan organisaatio on kokenut vuoden aikana suuria muutoksia. Positiivisesti ajatellen on erinomainen asia, että Kaukaan henkilöstön ammattitaitoa arvostetaan UPM- Kymmene-konsernissa. Muutokset organisaatiossa ovat monelle kaukaalaiselle mahdollisuus. Niiden ansiosta voidaan henkilöstöä kierrättää uusiin tehtäviin. Tavoitteenamme on madaltaa organisaatiotamme, antaa mahdollisimman monelle uusia haasteita, kouluttaa moniosaamiseen, lisätä oma- aloitteisuutta ja vastuunkantoa, mutta myös koulutusta. Erityishaasteemme on turvata osaaminen ja ammattitaito Kaukaalla myös pitkälle tulevaisuuteen. Tämä on mahdollista vain palkkaamalla myös nuoria joukkoomme. Näillä nuorilla on varmasti myös annettavaa meille vanhemmille.”

Schildt viittaa kirjoituksessaan Kaukaan henkilöstön korkeaan keski-ikään (41.5v./1999) ja nuorten palkkaamisen tärkeyteen. Schildt korostaa myös Kaukas- hengen arvokkuutta:

”Minä uskon, että olemme yksimielisiä siitä, että Kaukas- hengen sisältö ei ole ollut eikä sen pitä olla

muuttumaton. Asiat elävät ja muuttuvat. Toivon, että emme takerru menneisyyteen, vaan rakennamme tulevaisuutta hyvässä yhteistyössä. Tulevaisuus on Kaukaan tulosityksikössä menestystä UPM-Kymmenessä. Se on työstä nauttimista ja siinä onnistumista, uusia ennätyksiä ja uusia vaativia tehtäviä, mutta myös sopeutumista maailmanlaajuiseen kilpailuun ja UPM-Kymmenen strategiaan tavoitteisiin, joita olemme aktiivisesti rakentamassa ja kehittämässä lähtökohtana asiakaskeskeisyys. Siihen kuuluu vahva usko ja luottamus omaan ammattitaitoon, kilpailukykyyn ja yhteistyöhön. Tällä tavalla Kaukas- henki elää ja luo menestystä tulosityksikölle ja koko henkilöstölle.”

Lehdessä 10/98 kirjoitetaan paikallisjohtajien nimittämisestä:

”Yksi vaihe paperitoimialojen toiminnan uudelleensuuntautumisessa alkoi 1.10., kun uusien paikkakunta-kohtaisten paikallisjohtajien nimitykset astuivat voimaan. Paikallisjohtajan tehtäviksi uudessa toimintamallissa määriteltiin vastuu paikallisen henkilöstön kehittämisestä sekä raaka-aineen ja energian riittävyyden ja laadun turvaamisesta.”

Artikkelissa ”Paikallisjohtaja- yhteisten resurssien kehittäjä” esitellään Kaukaan tulosityksikön uusi paikallisjohtaja Harry Sundqvist tehtävineen.

Kysymykseen, millainen johtaja olet, Harry Sundqvist vastaa:

”Varsin monethan tuntenevat minut jo kohtuullisen hyvin, olen pyörinyt paikkakunnalla jo sen verran

kauan. Sitä paitsi itse on hyvin vaikea arvioida itseään ja sitä paitsi oma käsitys poikkeaa usein huomattavasti ulkopuolisten käsityksistä.”

Harry Sundqvistin mukaan hänelle itselleen ominainen toimintatapa on keskustella ihmisten kanssa. Hän sanoo menevänsä ruokaloihin ja istuvansa keskustelemaan vapaamuotoisesti ihmisten kanssa.

”Vältän myös soittamasta ihmisille pyytääkseni heitä huoneeseeni keskustelemaan jostakin asiasta. Menen mieluummin itse heidän luokseen, usein jopa suunnittelematta.” ...”Johtamistyylinä suosin tapaa johtaa ihmisiä siten, että annan kuvan tulevaisuudesta ja tavoitteista, joihin pyrimme. Ihmiset saavat sitten itse keksiä keinot, miten he toteuttavat tuon tulevaisuudenkuvan omalta osaltaan. Tehtäväni kuten kaikkien esimiesten tehtävä on sitten seurata, että ihmiset tekevät oikeita asioita, ja että he pysyvät oikealla polulla. Itse pyrin ajatuksissani elämään tulevaisuudessa, ja usein lenkillä, työmatkalla tai junassa pohdin vaihtoehtoisia ratkaisuja tulevia tilanteita varten.”

Kaukaalle vuonna 1997 määritelty tahtotila pysyy hänen mukaansa edelleen lähtökohtana toiminnan kehittämiseksi.

Lehdessä 11/98 kerrotaan Mutterissa (Kaukaan pääkonttori) tehdystä työilmapiiritutkimuksesta. Artikkelin mukaan vastausprosentti oli valitettavan alhainen, alle 50%. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan mm. sairauspoissaolojen, vajaatyökykyisyyden ja alkoholin käytön vaikutusta työyhteisön toimintaan. Vastausten perusteella ihmiset ovat tyytyväisiä ja motivoituneita. Esimiestoiminnan arvioinnissa hajonta oli suuri,

mutta suurin osa piti esimiestensä toimintaa hyvänä tai tyydyttävänä. Tavoitteena oli kyselyn tulosten avulla saada selville kohteet, joihin tulevaisuudessa olisi paneuduttava henkilöstön työviihtyvyyden ja työkyvyn parantamiseksi.

12/98 Päätoimittaja Aili Piironen kirjoittaa organisaatiomuutoksista. Hän siirtyi Kaukaalta konsernin Paperitoimialojen viestintään toteuttamaan markkinointiviestintää ja vastuun Kaukas-lehdestä päätoimittajana otti Harry Sundqvist.

Samassa lehdessä Hannu Schildt kirjoittaa ”Juhlan ja jäähyväisten vuodesta”. Kaukaan 125-juhlavuoden päättyessä hänen yhdeksän vuotta jatkunut tehtävänsä Kaukaan johdossa päättyi ja hän siirtyi kansainvälisiin tehtäviin. Schildt kirjoittaa 125-vuotisjuhlista ja niiden juhlapuhujasta Casimir Ernrooth`sta. Hän mainitsee Ernrooth`in kerranpuheessaan kaukaalaisten saavutuksia ja vahvuuksia, joista voi olla ylpeä. Samalla Ernrooth oli kuitenkin puheessaan painottanut, että paluuta menneeseen ei ole. Lainaten Casimir Ernroothin puhetta:

”Työyhteisön turvallisuuden mitta on sen kilpailukyky. UPM-Kymmene on kilpailukykyinen ja sen eräänä osana myös sanottakoon vaikka uusi Kaukas. Vanha Kaukas ei sitä olisi enää ollut.”

Schildt kirjoittaa olevansa ylpeä siitä, että on saanut olla osana Kaukaan toimintaan suuresti vaikuttaneiden henkilöiden joukkoa- kuitenkin tietoisena mielestään pienestä omasta panoksestaan.

”Erityisen ylpeä olen siitä, että me kaukaalaiset olemme pysyneet yhdessä, hyvässä yhteistyössä eri

henkilöstöryhmien kanssa rakentamaan nykyisen vahvan ja iskukykyisen Kaukaan, jonka saavutukset ovat samaa luokkaa maailman huippuyksiköiden kanssa. Tämä menestys perustuu ammattitaitoon, ahkeruuteen ja terveeseen omanarvontuntoon. Ne ovat perusta myös Kaukaan tulevalle menestykselle ja vaikka paperitoimialojen uudessa toimintamallissa tehtaiden rooli muuttuu, se ei muuta sitä tosiasiaa, että asiakkaidemme jälkeen vaikuttaa tulokseemme eniten tehtaillamme hyvin tehty työ.”

Hannu Schildt kirjoittaa olevansa ylpeä kaukaalaisten yhdessä pysymisestä muutosten keskelläkin.

## **11 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Organisaatiokulttuurin muutoksia on pyritty kuvaamaan henkilöstölehdissä haasteiksi, joista selviämiseen yrityksellä on hyvät edellytykset. Yhteenkuuluvuuden tunnetta ja Kaukas- henkeä on rakennettu tarkoituksellisesti koko analysoitavan ajanjakson ajan. Sen avulla on pyritty kertomaan henkilöstölle, että muutosten keskelläkin Kaukas- henki tuo turvallisuuden tunnetta henkilöstön keskuuteen. Muutoksia ja fuusioitumisia on henkilöstölehdissä käsitelty laajasti ja jokaisen muutoksen tuomia mahdollisuuksia yritykselle ja henkilöstölle on korostettu. Koko ajan taustalla on Kaukas- hengen korostaminen ja sanoma, että yhteishengen avulla kaikista muutoksista selvitään.

Aineiston perusteella tarkasteltuna fuusioitumiset ovat vaikuttaneet yrityksen viestintään merkittävästi. Ensimmäisen fuusioitumisen (1985) jälkeen viestinnässä alkoi korostua Kaukas- hengen olemassaolo ja kaukaalaisuuden varjeleminen. 1990- luvulla

yhteenkuuluvuutta ja Kaukas- henkeä ainakin sivuttiin jokaisessa Kaukas- lehdessä. Viestinnän muutos näkyy myös tutkimusaineiston jakautumisessa: tutkimusongelmien kannalta merkittäviä kirjoituksia on vuodesta 1974 ensimmäiseen fuusioon huomattavasti vähemmän kuin tarkasteltaessa henkilöstölehtiä vastaavalla aikavälillä vuodesta 1985 eteenpäin. Fuusioiden jälkeen viestintä painottui selvästi Kaukas- hengen korostamiseen. Näyttää siltä, että fuusioiden yhteydessä koettu epävarmuus tulevaisuudesta heijastui reaktiona kaukaalaisuuden korostamiseen. Henkilöstölehtien välityksellä haluttiin viestittää, että Kaukas- henki vie kaukaalaiset onnistuneesti läpi muutosten kuten ennenkin.

Empiriaa ja teoriaa yhdessä tarkasteltaessa näyttää siltä, että Scheinin kolmetasoisesta teoriasta löytyy selkeä linkki tutkimusaineistoon. Scheinin määritelmästä etenkin arvot heijastuvat suoraan henkilöstölehtien analysoinnista. Scheinin mukaan ”eräässä mielessä kaikki kulttuurinen oppiminen heijastelee alunperin joltakulta peräisin olevia arvoja, jotka ilmoittavat miten asioiden ”tulisi olla”, vastakohtana sille miten ne ovat.” Ryhmän kohdatessa uuden tehtävän tai ongelman useimmiten ”ryhmän perustajalla on omat vakaat käsityksensä todellisuuden luonteesta ja siihen suhtautumisesta, ja hän ehdottaa näihin vakaumuksiin perustuvia ratkaisujaan”. (Schein 1988, 33) Kaukas- henki näyttäisi tutkimusaineiston valossa olevan juuri kulttuurisen oppimisen tulos.

Kaukas- henkeä on kuvattu aineistossa henkilöstöä yhdistäväksi ja vahvistavaksi tekijäksi, jonka ansiosta kaukaalaiset ovat selviytyneet muutoksista helpommin ja tulevat, henkilöstölehtien mukaan, myös selviytymään.

Jos perustajan/ johtajan ehdottamat uskomukset ja arvot osoittautuvat toimiviksi, kokee arvo ryhmässä vähittäisen kognitiivisen muodonmuutoksen muuttuen uskomukseksi ja lopulta oletukseksi. Arvojen on havaittu vähentävän epävarmuutta ja ahdistusta. ”Arvoista

monet ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävänsä ohjatessaan ryhmää käsittelemään tiettyjä avaintilanteita. Ideologiaan tai organisaation filosofiaan sisällytetty arvoasetelma voi toimia ohjenuorana ja tapana käsitellä itsessään hallitsemattomien tilanteiden tai vaikeiden tapahtumien aiheuttamaa epävarmuutta. Mikäli ilmaistut arvot ovat kohtuullisessa määrin yhdenmukaiset niiden pohjana olevien perusoletusten kanssa, arvojen julkittuominen toimintafilosofian muodossa voi auttaa kiinteyttämään ryhmää.” (Schein 1988, 34; Peters & Waterman, 1982)

Kaukaan henkilöstölehtien viestinnässä näyttää ilmenevän selkeästi arvopohjainen ajattelu. Kaukas- hengestä ja yhteenkuuluvuudesta on vuosien mittaan tarkoituksellisesti rakennettu käsite. Sen avulla on henkilöstölehtien mukaan selviydytty aikaisemmistakin muutoksista, jolloin sitä tulee käyttää apuna myös tulevaisuuden haasteissa. Ryhmän ”perustajana”, johtajana, on Kaukaan tapauksessa toiminut etenkin Casimir Ernrooth, jonka johtajuusaikana käsite Kaukas- hengestä lopullisesti luotiin. Myöhemmät johtajat ovat teoillaan pyrkinet vahvistamaan tätä ”arvoa” kohti perusoletusten tasoa, jolla ”alun perin vain tunteen tai arvon tukemaa hypoteesia ryhdytään pitämään todellisuutena.”(Schein 1988, 35)

Scheinin perusoletuksiksi kutsumat lähtökohdat ovat samoja, jotka Argyris (1976) on määritellyt ”käyttöteorioiksi”. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Perusoletukset ovat yleensä vastaanansomattomia ja kiistattomia. Uudelleen oppiminen niiden alueella, perusoletusten esiin kaivaminen, uudelleen tutkiskelu ja mahdollinen muuttaminen on luonnostaan vaikeaa. (Schein 1988, 26)

Kaukas- hengen luominen ja käyttäminen viestinnässä näyttää noudattavan arvojen ja perusoletusten osalta Scheinin teoriaa. Kaukas- hengestä on pyritty luomaan oikea ”arvo” jonka mukaan henkilöstön



tulee toimia. On korostettu, että Kaukas- hengen avulla on ennenkin selviydytty, ja yhteen hiileen puhaltamalla muutokset ovat kaukaalaisille mahdollisuus, eivät uhka.

Näyttää tutkimusaineiston perusteella siltä, että Kaukas- henkeä ja yhteistoimintaa on pyritty muovaamaan henkilöstön mielissä arvosta vähitellen perusoletukseksi, itsestäänselvyydeksi. Kaukas- hengen merkitystä kyseenalaistettaessa henkilöstölehdissä on pyritty painottamaan yhä enemmän arvoja ja kaukaalaisuuden tärkeyttä. Näyttää siltä, että johtajien mielissä Kaukas- henki on jo muodostunut perusoletukseksi: sitä ei haluta kyseenalaistaa, vaikka aineiston perusteella se on menettänyt asemaansa henkilöstöä yhdistävänä arvona. Pääsyyinä tähän voisi aineiston perusteella pitää johtajien muutoshaluttomuutta Kaukas- hengen suhteen: samanaikaisesti kun henkilöstön kirjoituksissa ilmenee epävarmuutta Kaukas- hengen olemassaolosta, johtajien kirjoituksissa Kaukas- henki elää ja voi hyvin edelleen.

”Kaikilla organisaatioilla on sama tehtävä: tarjota kulissit ja haasteet muutokselle ja tehdä ihmisten muuttuminen mahdolliseksi” (Holm 1997)

## LÄHDELUETTELO

- Aaltio- Marjosola, Iris: A cultural change in a business enterprise, Helsinki 1991
- Alasutari, Pertti: Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere 1993
- Bastien, D.T.: Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. Human Resource Management,26,1,17-34, 1987
- Buono, Anthony F., Bowditch, James L.: The human side of mergers and acquisitions. Jossey-Bass Publishers, 1989
- Chang, Y.N. ,Campo- Flores, Filemon: Business policy and strategy. Goodyear Publishing Company, 1980
- Deal Terrence E, Kennedy Allan A. :Yrityskulttuurin yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit, Mikkeli 1983
- Eskola, J.: Eläytymismenetelmän käyttö sosiaalitutkimuksessa - tekninen opas aloittelijoille. Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksen työraportteja, Sarja B:30, 1990.
- Ernrooth, J.: Intuitio ja analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus, Helsinki 1990
- Frost, P., Moore, L.,Louis, M.,Lundberg, C. & Martin, J.:Reframing Organizational Culture. Sage Publications, Newbury Park 1991
- Goldberg, Walter: Mergers. Motives, modes, methods. Nichols Publish Company, 1987
- Halpern, P.:Corporate acquisitions: a tehory of special cases? A review of event studies applied to acquisitions.Journal of finance,38,2,297-317, 1983
- Hersey, P. & Blanchard K.H.: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet, 1981

- Holm, Marja: Organisaatioelämää- lyhyt johdatus organisaatioiden varsinaiseen tarkoitukseen. Oy Edita Ab. Helsinki, 1997
- Oy Kaukas Ab vuosikertomus 1985. Martinpaino, 1986
- Killman et al 1985
- Kinnunen, J.: Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri. Yhteiskuntatieteet. Alkuperäistutkimukset 4/1990. Kuopio, 1990
- Kortteinen, M.: Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hanki ja jää. Hämeenlinna, 1992
- Kuisma, Markku: Metsäteollisuuden maa, Jyväskylä 1993
- Kymi- Strömberg Oy vuosikertomus 1986. Kouvolan kirjapaino, 1987
- Laukkanen, Mauri- Vanhala, Sinikka : Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki 1997
- Lilja, Kari: Organisaatio- ja yrityskulttuurit: Muotiasia, aivopesua vai vakavasti otettava tutkimuskohde? TTT Katsaus 1/1990 37-45
- Lilja Kari: Metsäteollisuus suhdanteiden pyörteissä toim.
- Tainio, Risto- Valpola, Anneli: Johtajana muutoksissa, 1996
- Martin J., Siehl, C.: Organizational culture and counter-culture: an uneasy symbiosis. Organizational Dynamics 12:2/1983 52-64
- Napier, Nancy K.:Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology. Journal of Management Studies 26:3 May 1989
- Nurmi, Raimo: Johtaminen kilpailuetuna, Mermerus 1992
- Näsi, Juha: Metsätalouden megamuutos, 1996
- Peters, T.J., Waterman, R.H. : In Search of Excellence. Warner, New York 1982
- Pfeffer, J.:Merger as a response to organizational interdependence. Administrative Science Quarterly, 17,3, 382-94, 1972

- Pietilä, V. : Selittämisestä yhteiskuntatieteissä. Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja c:27, 1981
- Potila, Antti: Yrittäjä ja johtaja 85- seminaari. Yrityskulttuuri ja sen muuttaminen. Turun Nuorkauppakamarin koulutusohjelma,1985
- Pulkkinen, Sirpa: Organisaatiokulttuuri ja kulttuurinen ilmapiiri Kaukas Oy:n keskuskorjaamolla, pro gradu-tutkielma, Joensuun yliopisto 1994
- Rhoades, S.A.:Power, Empire Building, and Mergers. Lexington, MA:Lexington
- Schein, Edgar H: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Espoo 1987
- Shrivastava, P.: Postmerger Integration. Journal of Business Strategy, Vol 7 No 1, 65-67, 1986
- Standertskjöld, Johan: Kaukas 1945- 1985, Espoo 1988
- Steiner, P.:Mergers.Motives,effects,policies,16,19-22,30-129. Hutcinson & Co.London, 1977
- Tapion taskukirja: Metsäkeskus Tapion julkaisuja, Jyväskylä 1994
- Toivari, Petri: Integraatio yrityksen menestystekijänä- inhimillinen näkökulma. Vaasan yliopisto, hallinnon ja markkinoinnin laitos, 1991