

# Rationaalista vai normatiivista ideologiaa? Johtamisoppien käyttö vuosikatsaus- puheessa Suomen metsä- ja metalli- teollisuudessa 1980-2005

*Hannele Seeck & Ossi Eräkivi*

## ABSTRACT

The purpose of the article is to analyse and compare the use of five different management paradigms in the annual report discourse of Finnish forest and metal industries corporations. The paradigms examined are scientific management, the human relations movement, structural analysis, cultural theory and innovation theory. The material is used to illustrate the proportions in which these paradigms were adopted in annual report discourse between 1980 and 2005. A segment entitled the Managing Director's review or CEO's review was taken from each annual report and subjected to qualitative content analysis. The results show differences in the application of management paradigms both in annual report discourse over the decades and at the sectoral and company levels. Specifically, the proportion of the human relations movement in annual report discourse of both sectors in the 1980s dropped dramatically in the 1990s and 2000s as the proportion of structural analysis and scientific management increased correspondingly. In the 2000s, scientific management and structural analysis have continued to dominate managers' reviews in annual reports in both sectors. From the theoretical point of view, the application of these paradigms in annual reports is studied in relation to what the literature says about the adoption of these paradigms in Finland.

Their differences and prevalence are also assessed in relation to the concepts of rational and normative ideologies proposed by Stephen Barley and Kideon Kunda (1992).

*Keywords: management, management paradigms, scientific management, human relations movement, structural analysis, organizational culture theory, innovation theory, forest industry, metal industry, Finland*

## JOHDANTO: TIETEELISESTÄ LIIKKEEN- JOHDOSTA INNOVAATIOTEORIOIHIN - MIHIN ONGELMIIN ERI JOHTAMISOPIT TAR- JOAVAT RATKAISUA

Artikkelin tarkoituksena on analysoida viiden keskeisen organisaatio- ja johtamisparadigman omaksumista Suomen metsä- ja metalliteollisuuden johtajien vuosikatsauspuheessa aikavälillä 1980-2005. Tarkastellut paradigmat ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, kulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat. Nämä opit on valittu sillä perusteella, että niitä pidetään 1900-luvun merkittävimpinä organisaatio- ja johtamisparadigmoina (Barley ja Kunda 1992; Guillén 1994; Abrahamsson 1997; Seeck 2008).

---

\*Kirjoittajat kiittävät artikkelin kirjoittamisen mahdollistamasta rahoituksesta Emil Aaltosen säätiötä ja Suomen Akatemiaa (päätös numero 108618).

Stephen Barley ja Gideon Kunda (1992) ovat tarkastelleet sitä, miten eri johtamisparadigmat heijastavat rationaalisen ja normatiivisen ideologian aaltojen vuorottelua. Heidän mukaansa tieteellinen liikkeenjohto sekä rakenneteoriat ovat rationaalisia johtamisoppeja ja ihmissuhdekoulukunnan opit sekä kulttuuriteoriat puolestaan normatiivisia oppeja. Barleyn ja Kundan (1992) analyysi päättyi 1980-luvulle eikä käsittele innovaatioteorioita.

Metsä- ja metalliteollisuuden toimialat on valittu artikkelissa tarkastelun kohteeksi, koska näitä teollisuudenaloja voidaan perustellusti pitää toisen maailmansodan jälkeisen suomalaisen teollisuuden perustana (Hjerpe 1982, 408-409). Artikkelissa tarkastellaan metsä- ja metalliteollisuutta seitsemän kohdekonsernin (Outokumpu, Metso, Rautaruukki, Ahlstrom, Stora Enso, M-real ja UPM-Kymmene) ja niiden historiallisten fuusioyhtiöiden kautta. Konsernien valinnan olemme tehneet mm. sillä perusteella, että niillä on pitkä historia ja ne ovat Suomessa toimialansa suurimpia. Valittujen organisaatio- ja johtamisparadigmojen omaksumista tutkitaan empiirisesti käyttäen aineistona kohdekonsernien vuosikertomuksiin sisältyviä toimitusjohtajan ja pääjohtajan katsauksia vuosina 1980-2005.

Artikkelissa haetaan vuosikatsausaineiston valossa vastausta kahteen tutkimuskysymykseen: 1) Millä keskinäisillä suhteellisilla osuuksilla tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, kulttuuriteoriat sekä innovaatioteoriat omaksumiin valittujen konsernien johtajien vuosikatsauspuheessa aikavälillä 1980-2005? sekä 2) Mitkä johtamisopit korostuivat vuosikatsauspuheessa kullakin vuosikymmenellä? Lisäksi tarkastellaan eri johtamisoppien suhteellista käyttöä valituilla toimialoilla toimivissa seitsemässä konsernissa.

Artikkelia varten vuosikertomuksista on analysoitu osio, joka kulkee yleisimmin nimellä pääjohtajan tai toimitusjohtajan katsaus. Siinä konsernin toimitusjohtaja tai pääjohtaja kuvaa konserniin kohdistuvia haasteita ja mahdollisuuksia, kertoo konsernin vahvuuksista sekä selvittää niitä toimenpiteitä ja suunnitelmia, joita se aikoo toteuttaa vastatakseen tuleviin haasteisiin. Valitsimme analyysin kohteeksi konsernien vuosikertomuksissa olleet toimitusjohtajan ja pääjohtajan katsaukset sillä perusteella, että nämä katsaukset ovat suhteellisen homogeenisia, eli niiden rakenne ja sisältö ovat hyvin samankaltaisia kaikissa tarkas-

telun kohteeksi valituissa konserneissa. Tästä syystä ne ovat myös vertailukelpoisia. Lisäksi vuosikertomusten sisältämien toimitusjohtajien ja pääjohtajien katsausten etuna on, että ne ovat julkisia asiakirjoja ja kattavat (muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta) tarkastelun kohteena olevan aikavälin.

Vuosikertomusten analysoinnin tarkoituksena on tarkastella johtamisparadigmoja vastaavien teemojen suhteellista ilmenemistä toimitusjohtajan ja pääjohtajan katsauksissa. Tämä siksi, että tiedettäisiin, minkä johtamisopin termein johtajat puhuvat ja minkä johtamisopin he näyttävät omaksuneen kullakin vuosikymmenellä, toimialalla ja konsernissa. Kahta toimialaa vertaileva tutkimus on mielekäs, koska sen ansiosta on mahdollista havaita eroja oppien käytössä. Analyysimenetelmänä on laadullinen sisällönanalyysi, jolla haetaan johtajien vuosikertomuspuheesta eri johtamisoppeja ilmentäviä teemoja ja niiden suhteellisia osuuksia eri vuosikymmeninä, toimialoilla ja konserneissa. Analyysi tehtiin maaliskoukokuussa 2007.

Suomessa ei ole ennen tätä artikkelia tarkasteltu sitä, missä suhteessa eri johtamisparadigmoja on omaksumtu tai miten paradigmat näkyvät vuosikatsauksissa. Eri johtamisoppien omaksumista on kylläkin tarkasteltu erikseen vaihtelevissa määrin. Esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohtamisen omaksumista Suomessa on seikkaperäisesti tarkastellut muun muassa Pauli Kettunen (1990, 1994, 1997, 2001; ks. myös Michelsen 2001 ja Teräs 1995), ja ihmissuhdekoulukunnan oppeja Suomessa ovat tutkineet muun muassa Matti Vartiainen (1994), Ari Väänänen (2006) sekä Hannele Seeck ja Anna Kuokkanen (2007). Muun muassa näiden tutkimusten tuloksia verrataan tämän tutkimuksen löydöksiin artikkelin tulos- ja keskusteluosiossa.

Johtamisoppien saapumista ja omaksumista käsittelevien tutkimusten ja artikkelien lisäksi johtamisoppeja Suomessa on tarkasteltu suhteessa johtamiskoulutuksen ammatillistumiseen (Fellman 2000), työnjohdon koulutukseen (Eteläpelto 1979, 8-10; Kettunen 1994, 362-363; Tuomisto 1986), eri ammattikuntien, kuten insinöörikunnan, muotoutumiseen (Michelsen 1999) ja organisaatiofunktioiden, kuten henkilöstöhallinnon ja -johtamisen kehitykseen (Liija 1987). Kansainvälisesti johtamisoppien omaksumista teollisuudessa on tarkasteltu muun muassa Yhdysvalloissa, Saksassa, Espanjassa ja Isossa-Britanniassa tie-

teellisen liikkeenjohdon, ihmissuhdekoulukunnan ja rakenneteorioiden osalta (Guillén 1994), Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa tieteellisen liikkeenjohdon osalta (Kreis 1992), Isossa-Britanniassa tieteellisen liikkeenjohdon osalta (Smith ja Boyns 2005) sekä Japanissa tieteellisen liikkeenjohdon osalta (Warner 1994).

Näiden eri johtamisoppien omaksumista Suomessa metsä- ja metalliteollisuuden toimialoilla on tarkasteltu yllättävän vähän, vaikkakin metsä- ja metalliteollisuutta on muutoin tutkittu suhteellisen paljon, esimerkiksi työhyvinvoinnin (ks. esim. Leppänen, Elo ja Martikainen 1997; Leppänen 1993) ja tiimityön (ks. esim. Teperi ja Leppänen 1996; Leppänen ja Teperi 1996) näkökulmista. Metsäteollisuuden yritysten liiketalousprosesseja sekä johtamista on tarkasteltu Suomessa suhteellisen paljon - ainakin verrattuna metalliteollisuuden yrityksiin. Esimerkiksi Kimmo Alajoutsjärvi ja Kari Lilja (1998) ovat tarkastelleet suomalaisten metsäteollisuusyritysten organisaatorakenteiden ja siten myös ohjaus- ja johtamisjärjestelmien uudistamista ja Kari Lilja (1994; ks. myös Laurila & Lilja 2002) suomalaisia metsäteollisuusyrityksiä liikkeenjohdon osaamisen näkökulmasta. On vaikea löytää metsä- tai metalliteollisuutta käsittelevää tutkimusta, jossa olisi tutkittu johtamisoppien omaksumista näillä toimialoilla. Näemmekin, että 1900-luvun keskeisten johtamisparadigmien omaksumista Suomen teollisuudessa on syytä tarkastella, koska niitä on toistaiseksi tarkasteltu varsin vähän.

Seuraavaksi esitellään viisi tarkasteltavaa johtamisoppia. Tarkoituksena on täsmentää, millaisia pääpiirteissään ovat nämä johtamisparadigmat, joiden omaksumista toimitusjohtajan ja pääjohtajan vuosikatsauspuheessa tutkimme, ja mihin johtamisen ja organisoimisen ongelmiin ne tarjoavat vastauksia. Mauro Guillénin mukaan paradigma voidaan määrittää järjestelmäksi, joka koostuu toisiinsa sidoksissa olevista ideoista ja tekniikoista ja joka tarjoaa sekä diagnoosin että ratkaisun käsillä oleviin ongelmiin. Johtamisparadigma on ideoiden ja tekniikoiden järjestelmä, jonka mukaan johdetaan henkilöstöä ja hallinnoidaan organisaatiota. (Guillén 1994, 7-15.)

**Tieteellinen liikkeenjohto** syntyi ratkaisemaan (tuotannollisen) työn järjestämiseen liittyviä ongelmia, jotka nähtiin voitavan poistaa rationalisoimalla toimintaa (Barley ja Kunda 1992, 371). Frederick Taylorin luoman johtamismallin voidaan nähdä koostuvan kahdesta eri osate-

kijästä, toisaalta johtamista koskevista ideologisista näkemyksistä ja toisaalta konkreettisista johtamisen mahdollistavista käytännöistä (Seeck ja Järvelä 2007). Opin tärkeitä lähtökohtia olivat ennen kaikkea työn suunnittelun ja suorituksen erottaminen, pitkälle ositetun työprosessin koordinoiminen, aikatutkimukset ja suorituspalkkausjärjestelmä (Littler 1982, 50-63). Tieteellisessä liikkeenjohdossa korostui keskeisesti vankkumaton usko tieteelliseen päättelyyn (Taylor 1913, 7; Barley ja Kunda 1992, 371). Suorituspalkkausjärjestelmän tarkoituksena oli tehdä työntekijälle mahdollisimman näkyväksi hänen oman ponnistelunsa ja saamansa palkan välinen suhde sekä maksimoida niin työnantajan kuin työntekijänkin taloudellinen menestys (Taylor 1913, 9-12; ks. myös Kettunen 1994, 102). Jokaisen työntekijän katsottiin ymmärtävän ja hyväksyvän rationaalisesti järjestetyn työn, jos he toimivat heille sopivissa työtehtävissä ja kokivat tulleen työstään asianmukaisesti palkituiksi. (Taylor 1913, 9-12; ks. myös Guillén 1994, 9; Barley ja Kunda 1992, 371.)

Tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjällä Frederick Taylorilla (1911) oli oppilaita ja seuraajia, jotka muokkasivat Taylorin johtamismallia omiin suuntiinsa: Frank Gilbreth (1909, 1912, 1916) kehitti muun muassa työaikatutkimusta, jonka tarkoituksena oli lisätä tehokkuutta karsimalla työprosessista tarpeettomia ja hidastavia liikkeitä ja liikeratoja. Hugo Münsterberg (1913, 1914) tutki psykologina työntekijöiden soveltuvuutta eri tehtäviin, psykologisia olosuhteita, joissa työntekijät ylsivät parhaisiin suorituksiin sekä sitä, miten ihmisten mieleen voitiin parhaiten vaikuttaa, jotta liiketoiminnan kannalta tuotettaisiin parhaita saavutuksia. Charles Bedaux (1917) kehitti ns. Bedaux -järjestelmän, joka mahdollisti työsuoritusten vertaamisen täsmällisiä lukuarvoja käyttäen. Lisäksi Henry Fordilla (1923, 1926) oli autotehtailijana merkittävä rooli tuotantotehokkuuden lisäämisessä tehdasolosuhteissa liukuhihnan perustuvan tuotantotavan kehittäjänä.<sup>1</sup>

Pohjimmiltaan tieteellisessä liikkeenjohdossa oli kysymys siitä, kuinka löydetään paras mahdollinen tapa johtaa työntekijöitä ja organisoida työtehtävät (Taylor 1913, 25). Tässä työn oikeassa järjestämisessä oli kyse puhtaasti teknisestä ongelmasta, joka voitiin siis ratkaista tukeutuen muun muassa tieteeseen, tehokkuuden määrittelyyn ja työntekijöiden palkitsemiseen työtulosten perusteella (Taylor 1913, 36-37, 39).

Tieteellisen liikkeenjohdon hengessä tehokkuuden lisäämisessä oli keskeistä työn erottaminen työn valvonnasta, työnjaosta, työprosessin mekanisoinnista ja yksinkertaistamisesta sekä auktoriteetin keskittämisestä. (Taylor 1913, 36-37, 39; Wren 2005, 124-129; Guillén 1994, 9; Barley, Kunda 1992, 371 ja Seeck ja Järvelä 2007.)

**Ihmissuhdekoulukunta** tarjosi ratkaisuja muun muassa työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen, konflikteihin sekä työntekijöiden alhaiseen työmoraaliin, joiden kaikkien nähtiin vaikuttavan negatiivisesti yritysten tuottavuuteen. Rationalisoinnin nähtiin uhkaavan jo työntekijöiden hyvinvointia. Ihmissuhdekoulukunnalle oli keskeistä työpaikan ilmapiiriin ja sosiaalisen järjestelmän selvittäminen muun muassa haastattelujen, erilaisten kyselyjen, ryhmäkeskustelujen, työohjauksen, roolileikkien ja psykodraaman avulla. Ihmissuhdekoulukunta näki johtajan tehtävänä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämisen työpaikoilla sekä työyhteisön ja työntekijöiden välisten suhteiden tasapainottamisen. (Guillén 1994, 12-13; Abrahamson 1997, 498; Wren 2005, 323-327., sit. Seeck ja Kuokkanen 2007, 5-6.) Ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon soveltamaa työprosessin paloittelua pieniin osiin ja pyrki päinvastoin laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa sekä kierrättämään työtehtäviä. Työntekijöitä myös rohkaistiin yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. (Morgan 1997, 34-36; Seeck ja Kuokkanen 2007.)

Ihmissuhdekoulukunnan synnyn ja kehityksen taustalla ovat muun muassa Elton Mayon suorittamat Hawthorne-kokeet 1920-luvulla. Hawthorne-kokeiden vaikutuksesta aikaisemmin vallinneet johtamistavat ja -käytännöt alkoivat saada uusia muotoja, ja ihmissuhdekoulukunnan myötä johtamisessa alettiin painottaa aiempaa enemmän työntekijöiden sosiaalisen puolen ja ryhmään kuulumisen tunteen huomioimista, työtehtävien laajentamista, hierarkkisten auktoriteettirakenteiden korvaamista alhaalta ylöspäin suuntautuvalla osallistuvalla johtamisella sekä työntekijöiden tunteiden huomioon ottamista. (Wren 2005, 341, 391 ja Seeck ja Kuokkanen 2007.) Ihmissuhdekoulukunnan myötä tuotannon parantamiseksi ryhdyttiin kiinnittämään entistä enemmän huomiota tuotannon ohella myös työntekijöihin (Wren 2005, 293, 391; Rose 1989, 103-104; 106-107; Guillén 1994, 58; Huhtala 2004).

**Rakenneteorioilla** viitataan suuntaukseen

tutkia organisaatioita kokonaisuuksina rakenteiden ja toimintojen näkökulmasta. Tutkimussuuntaus syntyi Yhdysvalloissa 1950-luvulla, ja sen voidaan nähdä syntyneen osaltaan kompensoimaan aiempien johtamisparadigmojen - tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan - sisäisiä rajoitteita. Tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan oppien avulla oli pyritty ratkaisemaan ajan suurten teollisuusyritysten toimintaan liittyviä ongelmia, kuten tuotannon organisoimisen tehottomuutta sekä työntekijöiden ja työnantajan välisiä konflikteja (Guillén 1994, 81). Organisaation koon kasvaessa syntyi kuitenkin uudentyyppisiä ongelmia, joita tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan tarjoamien oppien avulla ei enää kyetty ratkaisemaan ja joihin haettiin vastausta rakenneteorioista. Tätä vasten on todettava, että byrokraattisen organisaation ongelmat ja näiden ongelmien ratkaiseminen synnyttivät rakenteita analysoivat teorit (Guillén 1994, 13 ja Huhtala ja Laakso 2006). Näihin byrokraattisen organisaation ongelmiin ryhdyttiin hakemaan ratkaisua siten, että keskityttiin tarkastelemaan suuren yrityksen toimintaa kokonaisuutena eri näkökulmista: tehtävien osasto- ja yksikköryhmittelyyn, viestintäkanavien muodostamisen sekä hierarkian ja kontrollin järjestämisen näkökulmasta (Guillén 1994, 80-81, 83 ja Huhtala ja Laakso 2006). Suurin osa tärkeimmistä rakenneteoreettisista perusteoksista julkaistiin 1950- ja 1960-luvuilla (Huhtala ja Laakso 2006, 5).<sup>2</sup>

Rakenneteoreettisessa lähestymistavassa oli keskeistä se, että käsillä olevia organisaatioon liittyviä ongelmia nähtiin voitavan ratkaista organisaation rakenteita muokkaamalla. Organisaatiosta kumpuavia ongelmia voitiin kohdata ja käsitellä erikoistamalla ja integroimalla eri toimintoja, rakentamalla monimutkaisia byrokraattisia kokonaisuuksia, hajauttamalla päätöksentekovaltaa, keskittämällä kontrollia sekä luomalla divisioonia ja tulosyksiköitä (Guillén 1994, 14-15 ja Huhtala ja Laakso 2006). Johdon näkökulmasta organisaatio oli muutettavissa tehokkaammaksi manipuloimalla rakenteita ja päätöksentekoprosesseja (Barley ja Kunda 1992, 377-378).

**Kulttuuriteoreettinen** lähestymistapa tarkastelee organisaatioita ja johtamista organisaattoristen symboleiden, merkitysjärjestelmien ja kulttuurin näkökulmasta. Kulttuuriteoreettinen lähestymistapa pohjaa oletukseen siitä, että jokaiseen organisaatioon liittyy kiinteästi kulttuuri tai

alakulttuurien monimuotoisuus, joka määrittää, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. (Huhtala ja Laakso 2007, 14.) Kulttuuri on yhteisen todellisuuden rakentamisen ja uudelleen rakentamisen tapa, jonka avulla ihmiset voivat ymmärtää yhteisellä tavalla tapahtumia, tekoja, objekteja, sanomisia ja tilanteita. Kulttuuria voidaan ilmaista jaettuina arvoina, merkityksinä, uskomuksina sekä ymmärtämisenä ja käsittämisenä. (Morgan 1997, 138; ks. myös Schein 2001.) Kulttuuri voidaan nähdä joko muuttujana tai metaforana. Kun kulttuuri nähdään muuttujana, siihen liitetään muuttamisen mahdollisuus: yrityskulttuuria voidaan muokata ja muuttaa liikkeenjohdon tarkoituksien kannalta tarkoituksenmukaiseksi. Mielenkiinnon kohteena on tällöin se, mitä organisaatiot saavuttavat ja kuinka ne voivat saavuttaa sen mahdollisimman tehokkaasti. Kun kulttuuri puolestaan nähdään metaforana, on kyse siitä, että organisaatio itsessään ymmärretään kulttuurina (Huhtala & Laakso 2007). Metaforinen lähestymistapa ymmärtää kielen, symbolit, myytit, tarinat ja rituaalit prosesseina, joiden avulla luodaan ja muokataan merkityksiä, joista koko organisaatio rakentuu. Tällöin mielenkiinnon kohteena on se, miten organisaatio on muodostunut ja mitä organisoituminen oikein tarkoittaa. (Smircich 1983, 353.)

Ongelma, johon *innovaatioteorioista* puolestaan haetaan vastausta, on (tieto)työläisten tuottavuuden tehostaminen valjastamalla heidät eri teknikkoin ideoimaan ja ajattelemaan yrityksen tuotteita ja prosesseja sekä niiden kehittämistä, jotta yrityksen kilpailukyky säilyisi jatkuvasti uusiutumalla (Seeck 2008). Nigel Thriftin (2006, 130–152) mukaan johtamistavat ja -tekniikat, joita innovatiivisten ryhmien kanssa käytetään, ovat intensiivisiä luonteeltaan: muun muassa aivoriihet, roolileikit, šokkikokemukset ja vierailut uusiin ympäristöihin. Tekniikoita, kuten improvisointia, lainataan esittävästä taiteesta. Fyysisenä työympäristönä avokonttori puolestaan mahdollistaa intensiivisen, jatkuvan kommunikoinnin (Thrift, 2006, 151) ja on innovatiivisuutta korostavissa ympäristöissä yleinen.

Innovaatiot voidaan määrittellä uusien ajatusten tarkoitukselliseksi synnyttämiseksi, edistämiseksi ja toteuttamiseksi työtehtävässä, ryhmässä tai organisaatiossa siten, että ne tuottavat hyötyä työtehtävässä, ryhmässä tai organisaatiossa. (West ja Farr 1990.) Innovaatio voidaan siis ymmärtää prosessina, jonka puitteissa uudet

ideat vangitaan, suodatetaan, rahoitetaan, kehitetään ja muokataan sekä lopulta toteutetaan ja kaupallistetaan (McLean 2005, 240). Innovaation käyttövoimana toimii luovuus (emt, 240), ja innovointia voidaan pitää luovuuden kaupallistuneena toteutuksena; pelkkään luovuuteen sijaan ei välttämättä liity varsinaista hyödyn tavoittelua (Miron, Erez ja Naveh 2004). Innovaatiivisuudella puolestaan viitataan yksinkertaisesti työntekijän taipumukseen tuottaa innovaatioita työssään (Ramamoorthy, Flood, Slattery ja Sardeseei 2005). Innovaatiivisuutta organisaatiossa tutkitaan usein kolmella eri tasolla: yksilö- tai työtehtävätasolla, tiimitasolla sekä organisaatiotasolla (Huhtala ja Parzefall 2006, 150; Parzefall, Seeck ja Leppänen 2008, 3–4).<sup>3</sup>

Seuraavaksi kuvataan tarkasteltavien toimialojen kehityksen pääpiirteitä Suomessa. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimusaineistosta ja menetelmästä, minkä jälkeen esitellään tulokset ja keskustellaan niistä aiemman tutkimuksen valossa. Lopuksi johtamisoppien vaihtelevuutta ja vallitsevuutta tarkastellaan Barleyn ja Kundan (1992) rationaalisten ja normatiivisten oppien ajatusmallin kautta.

## TUTKIMUKSEN KONTEKSTI: VALITUT TOIMIALAT JA YRITYKSET

Seuraavassa kuvaamme lyhyesti pääpiirteittäin suomalaisen metsä- ja metalliteollisuuden toimialojen kehityksen toisen maailmansodan jälkeisenä aikana vuoteen 2005 saakka. Toisen maailmansodan jälkeisen Suomen teollisuuden kehitykselle ominainen piirre on voimakas monipuolistuminen ja pääomavaltautuminen sekä se, että Suomen teollisuuden kova ydin perustui metsäteollisuuteen sekä varsinkin sodan jälkeen kasvaneeseen metalliteollisuuteen. (Hjerpe 1982, 408). Metsä- ja metalliteollisuuden merkitystä Suomen viennille on myös yleisesti pidetty aivan keskeisenä (Pekkarinen ja Vartiainen 1993, 42).

Toisen maailmansodan jälkeinen ulkomaankaupan vapauttaminen ja 1960-luvun alkupuolella alkanut kansainvälinen integraatio muuttivat merkittävästi Suomen ulkomaankaupan rakennetta. Aina 1950-luvun alkuun saakka Suomen vienti oli pohjautunut 90-prosenttisesti metsäteollisuuden tuotteisiin, mutta 1950-luvulta lähtien metalliteollisuuden tuotteiden osuus kokonaisviennistä alkoi kasvaa, ja Suomen viennin moni-

puolistuminen perustuikin aina 1960-luvun alkuun saakka metalliteollisuuden artikkeleihin. Samaan aikaan metsäteollisuudessa paperiteollisuuden tuotteet voittivat alaa puuteollisuudelta. (Pihkala 1982, 376-377.)

Aila Leiposen (1994) mukaan 1970-luvun kuluessa ja 1980-luvulle tultaessa metalliteollisuudessa ajaututtiin kahteen merkittävään rakenneuudistukseen. Ensinnäkin 1970-luvun huono kehitys kulminoitui 1980-luvun alkuvuosina kansainvälisesti katsoen tuotannon rationalisointiin: automaatiota lisättiin ja kapasiteettia vähennettiin. Toiseksi 1970-luvun ongelmat (erityisesti kotimaisen kysynnän hidastuminen) heijastuivat suomalaiseen metalliteollisuuteen pyrkimyksenä kansainvälistyä 1980-luvulla, sillä Suomessa markkinat eivät enää kasvaneet toivotulla tavalla. 1990-luvulla kansainvälistymiskehitys jatkui mutta erityisesti fokuusoitumisen, ei enää niinkään diversifioitumisen takia. Huomionarvoista on myös se, että suomalaisen metalliteollisuuden toimintamallit, markkinointi, rahoitus ja strateginen ajattelu, alkoivat kehittyä. Syy tähän voidaan löytää 1980- ja 1990-lukujen kansainvälistymiskehityksestä. (Leiponen 1994, ii-iii, 24.) Vuosi 1986 oli Suomen viennin rakenteessa tärkeä merkkipaalu, kun metalliteollisuuden osuus kokonaisviennistä oli ensimmäistä kertaa metsäteollisuuden osuutta suurempi (Pehkonen 2000, 24).

Myös suomalaisessa metsäteollisuudessa alkoi huomattava rakennemuutos 1980-luvun lopulla, jolloin metsäteollisuuden yritykset alkoivat fuusioitua suuremmiksi yhtiöiksi ja kansainvälistyivät yhtenä keskeisenä tarkoituksenaan päästä lähemmäksi asiakasta. 1990-luvulla metsäteollisuuden rakennemuutosta kiihdyttivät entisestään yritysostot ja uusien tuotantolaitosten perustaminen ulkomaille. (Metsäteollisuus ry 2006, 13.) Vuosituhannen vaihteeseen tultaessa suomalainen metsäteollisuus oli keskittynyt kolmen metsäteollisuuskonsernin, Stora Enso Oyj:n, UPM-Kymmene Oyj:n sekä Metsäliitto-yhtymän ympärille (Aarne 2005, 277).

1980-luvulla alkanut rahoitusmarkkinoiden vapauttaminen niin Suomessa kuin muissakin läntisissä teollisuusmaissa muutti osaltaan yritysten toimintaympäristöä. Raha- ja rahoitusmarkkinoiden vapauttamisessa oli keskeistä korkosäännöstelyn purkamisen ja erityisesti pääomaliikkeiden vapauttaminen. Suomen päätös osallistua eurooppalaiseen integraatioon voimisti väistämättä talouden säännöstelyjärjestel-

män asteittaista purkamista Suomessa. (Kiander 1998, 55-59.) Varsinainen radikaali muutos suomalaisten yritysten liiketoimintaympäristössä tapahtui kuitenkin 1990-luvun alussa Neuvostoliiton hajottua ja romahdettua taloudellisesti (Lilja ja Tainio 2006, 103). Oman osansa muutokseen toi myös 1990-luvun alun lama (Kiander 1998, 112). Hieman myöhemmin 1990-luvun puolivälissä Suomesta tuli Euroopan yhteisön täysivaltainen jäsen. Yhteisön jäsenmaana Suomi ryhtyi harmonisoimaan laajemmalti lainsäädäntöään yhteisön vaateiden mukaisesti. Tämä altisti suomalaiset yritykset kansainväliselle kilpailulle, kilpailuviranomaisten valvonnalle sekä pääomamarkkinoiden sisäpiirisäädösten noudattamiselle. Suomi alkoi siirtyä aiemmin suhteellisen suljetusta taloudesta kohti kilpailutaloutta. (Lilja ja Tainio 2006, 103-104.)

Kun suomalaisen teollisuuden näkökulmasta katsotaan toisen maailmansodan jälkeistä aikaa kokonaisuutena, niin sitä leimaavat keskeisesti vientirakenteen monipuolistuminen, teollisen toiminnan kansainvälistyminen sekä yleisen kansainvälistymiskehityksen synnyttämät haasteet ja mahdollisuudet sekä korostetusti kansainvälisen kaupan vapauttaminen ja EY/EU-integraatio<sup>4</sup> (Pihkala 1982, 376-377). Tällä kaikella voidaan perustellusti katsoa olleen oma merkityksensä suomalaiselle metalli- ja metsäteollisuudelle ja näillä toimialoilla toimiville yrityksille. Olemme valinneet artikkeliin kohdekonserneiksi Helsingin arvopaperipörssin päälliställä (kategorioissa perusteollisuus sekä teollisuustuotteet ja -palvelut) olevat metalli- tai metsäteollisuuden toimialoilla toimivat konsernit Outokumpu, Metso, Ahlstrom, Rautaruukki, Stora Enso, M-real ja UPM-Kymmene. Liitteessä 1 on kuvattu pääpiirteittäin valittujen konsernien historiaa.

## AINEISTO JA MENETELMÄT

Empiirisenä aineistona on käytetty edellä esiteltyjen konsernien vuosikertomuksia vuosilta 1980-2005.<sup>5</sup> Pääosin tutkimusaineisto on saatu postitse kohdekonserneilta helmi maaliskuussa 2007. Osa 2000-luvun vuosikertomuksista on kerätty kohdekonsernien internetsivuilta tammi-kuussa 2007. Artikkelin aineisto koostuu sekä suomenkielisistä että englanninkielisistä vuosikertomuksista. Artikkelia varten vuosikertomuksista on analysoitu ainoastaan osio, joka kulkee

nimellä pääjohtajan tai toimitusjohtajan katsaus<sup>6</sup>. Analysoituja vuosikertomuksia (so. vuosikertomukset, joihin on liitetty toimitusjohtajan tai pääjohtajan katsaus) on 162. Vuosikertomuksista analysoitujen toimitusjohtajan ja pääjohtajan katsausten pituus vaihteli yhdestä kahteen sivuun: näiden sivujen kokonaismäärä on yhteensä 264. Analysoinnin tarkoituksena on ollut tarkasteltavia johtamisparadigmoja vastaavien teemojen (ks. taulukko 1) löytäminen pääjohtajan ja toimitusjohtajan katsauksista. Aineisto on kuitenkin luettu läpi kauttaaltaan ja myös muut aineistosta nousevat opit on huomioitu. Näitä muita aineistosta nousseita oppeja ovat laatujohtaminen ja strateginen johtaminen, mutta molempien niiden osuus jää pieneksi. Olemme analysoineet tarkastelun kohteina olevien konsernien vuosikertomukset myös 1970-luvulta, mutta suurimmasta osasta 1970-luvun vuosikertomuksia toimitusjohtajan ja pääjohtajan katsaus puuttui kokonaan, joten artikkelissa käytetty tarkasteluväli rajattiin vuosiin 1980-2005.

Analyysi suoritettiin maaliskuussa 2007. Analyysissa etsittiin oppeihin liittyviä teemoja ja niiden suhteellisia osuuksia. Analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Laadullinen sisällönanalyysi voidaan määrittellä Klaus Krippendorffin (2004, 18) mukaan tutkimustekniikaksi, jonka avulla tarkastelun kohteena olevasta tekstistä voidaan tehdä toistettavissa olevia päätehtäviä suhteessa siihen kontekstiin, jossa tekstiä käytetään. Olemme pyrkineet ottamaan analyysissa huomioon Uwe Flickin (1995, 1999) esille nostaman laadullisen sisällönanalyysin problematiikan: kun analyysi pohjautuu tehokkaaseen tekstin kategorisoimiseen kuten tässä artikkelissa, niin tekstin todellinen sisältö ja viesti saattavat helposti vääristyä ja hämärtyä. Olemme yrittäneet huomioida tämän määrittelysämme analyysissa käytettyjä johtamisparadigmoja kuvaavia teemoja. Kuitenkin analyysissä on aina mukana tulkintaa ja analyysissä käytettävät teemat vaikuttavat tuloksien tulkintaan, siten että erilaisia teemoilla olisi tullut erilaisia tuloksia sekä tulkintoja niistä. Tulkinnot ovat harvoin täysin yksiselitteisiä. Tämä on hyvä pitää mielessä tuloksia lukiessa. Artikkelia varten tarkastelun kohteena olevat vuosikertomukset on analysoitu tukeutumalla taulukossa 1 määrittelyihin teemoihin, joita vuosikertomusten tekstistä on etsitty. Seuraavaksi analyysi esitellään tarkemmin.

Käytännössä vuosikertomukset on analysoitu siten, että ensin vuosikertomusten pääjohtajan ja toimitusjohtajan katsaukset on luettu läpi yleiskuvan saamiseksi. Tämän jälkeen katsaukset on luettu tarkasti etsien lauseita, joissa esiintyy johtamisparadigmoja kuvaava teema. Löydetty lauseet on alleviivattu ja siirretty erilliseen taulukkoon siten, että taulukosta ilmenee i) mihin konserniin lause liittyy, ii) minkä vuoden vuosikertomuksesta lause löytyy sekä iii) kuka johtaja sen on lausunut. Taulukko, johon nämä johtamisparadigmojen teemoja kuvaavat lauseet on kerätty, on analysoitu tarkemmin kahteen kertaan, ja listan sisältämät lauseet on koodattu siten, että niistä ilmenee i) minkä vuoden vuosikertomuksessa lause esiintyy, ii) minkä konsernin vuosikertomuksesta on kyse sekä iii) mikä johtamisparadigma lauseesta voidaan tunnistaa. Muutamassa tapauksessa saman lauseen eri osista on tunnistettu kaksi eri johtamisparadigmaa, jolloin sama lause on luokiteltu kahteen eri kategoriaan. Analyysissa tarkastelun kohteena olevia johtamisparadigmoja ilmentäviä lauseita löydettiin yhteensä 727 kappaletta. Koodatut lauseet syötettiin MSExcel -taulukkolaskentaohjelmaan, jonka avulla laskettiin johtamisparadigmojen suhteelliset osuudet.

Aineiston analyysissa tarkastelun kohteena olevat johtamisparadigmat on operationalisoitu taulukossa 1 esitetyn kategorisoinnin mukaisesti. Operationalisoinnilla tarkoitetaan tässä tutkittavien kohteiden - eli johtamisparadigmojen - saattamista tutkittavaan muotoon. Analyysissa pääjohtajan ja toimitusjohtajan katsauksista erotetut lauseet on koodattu kyseisten johtamisparadigmojen alle niitä kuvaavien teemojen mukaisesti. Teemojen määrittelyssä on tukeuduttu Mauro Guillénin (1994, 306) tieteellistä liikkeenjohtoa, ihmissuhdekoulukuntaa ja rakennanalyttistä paradigmaa koskevaan sisällölliseen määrittelyyn. Kulttuuriteorioiden sisällönmäärittely perustuu Hannele Huhtalan ja Aino Laakson (2007) ja innovaatioteorioiden sisällönmäärittely Hannele Seeckin (2008) tekemään määrittelyyn.

Taulukossa 1 ensimmäiseen sarakkeeseen on kirjattu tarkastelun kohteena oleva johtamisparadigma, toiseen sarakkeeseen kunkin opin keskeiset piirteet ja tekniikat ja kolmanteen sarakkeeseen aineiston analyysissa löydetty johtamisparadigmoja kuvaavat teemat. Kuten taulukossa 1 esitetyt tulokset löydettyistä teemoista

**Taulukko 1. Analyysissa etsityt ja löydetty johtamisparadigmoja kuvaavat teemat Suomen metsä- ja metalliteollisuuden toimialoilla 1980-2005.**

Johtamisparadigma	Analyysissa etsityt teemat	Analyysissa löydetty teemat
Tieteellinen liikkeenjohto	<p><u>Havaittu ongelma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alisuoriutuminen</li> <li>- tuhlauk</li> <li>- epäjärjestys</li> </ul> <p><u>Työtehtävien jakaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työn suunnittelun ja toteutuksen erottaminen</li> <li>- työn osittaminen</li> <li>- erikoistuminen</li> </ul> <p><u>Johtamisrakenne</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yksinkertainen hierarkia</li> </ul> <p><u>Työprosessin organisointi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työn yksinkertaistaminen</li> <li>- standardointi</li> <li>- liukuhihna työ</li> </ul> <p><u>Parhaaksi katsottu palkitsemistapa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- palkka, bonukset</li> <li>- suoritus- tai urakkapalkka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tehostaminen ja tehokkuuden parantaminen</li> <li>- tulospalkkiojärjestelmän perustaminen suoritukseen</li> </ul>
Ihmissuhdekoulukunta	<p><u>Havaittu ongelma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alhainen työmoraali</li> <li>- työn monotonisuus</li> <li>- poissaolot, vaihtuvuus</li> </ul> <p><u>Työtehtävien jakaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työn rikastaminen</li> <li>- töiden vuorottelu</li> </ul> <p><u>Johtamisrakenne</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hierarkian välttäminen</li> <li>- kommunikaatio ja osallistuminen</li> <li>- aloitejärjestelmä</li> <li>- johtajuuden korostaminen</li> </ul> <p><u>Työprosessin organisointi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pienryhmät, ryhmätyö</li> </ul> <p><u>Parhaaksi katsottu palkitsemistapa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työtyytyväisyys</li> <li>- vakaus, turvallisuus</li> <li>- tunnustus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työntekijän aseman korostaminen organisaatiossa ja työntekijän ymmärtäminen tärkeäksi voimavaraksi</li> <li>- työntekijän osallistuminen organisaation kehittämiseen</li> <li>- työn laajentaminen ja rikastaminen</li> <li>- työntekijän kouluttaminen</li> </ul>
Rakenneteoriat	<p><u>Havaittu ongelma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaation rakenteen suhde ympäristöön ja teknologiaan</li> </ul> <p><u>Työtehtävien jakaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- funktioiden eriyttäminen ja integroiminen</li> </ul> <p><u>Johtamisrakenne</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monimutkainen hierarkia</li> <li>- linja- ja esikuntajako</li> <li>- hajauttaminen ja keskittäminen</li> </ul> <p><u>Työprosessin organisointi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osastojako</li> <li>- divisioonajako</li> <li>- matriisiorganisaatio</li> <li>- tulosyksikkö</li> </ul> <p><u>Parhaaksi katsottu palkitsemistapa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- arvovalta, asema, ylennys</li> <li>- virkaiän mukainen palkkaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaatorakenteen kehittäminen sekä sen uudelleenjärjestäminen ja virtaviivaistaminen</li> <li>- tulosyksikköorganisaatorakenteen kehittäminen, organisaatorakenteen järjestäminen divisioonittain sekä yhtiöittäminen</li> <li>- keskittyminen ydintoimintoihin sekä luopuminen ydintoimintojen ulkopuolisista toiminnoista</li> <li>- organisatoristen osien synergia</li> </ul>
Kulttuuriteoriat	<p><u>Havaittu ongelma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alhainen tuottavuus</li> <li>- työntekijän sitoutuneet huonosti organisaatioon ammatillistumisen myötä</li> </ul> <p><u>Työtehtävien jakaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul> <p><u>Johtamisrakenne</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tiimiorganisaatio</li> <li>- matala organisaatio</li> <li>- arvojohtaminen</li> <li>- sitouttamalla johtaminen</li> <li>- johtaminen viestinnän keinoin</li> </ul> <p><u>Työprosessin organisointi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tavoitteiden yhteinen määrittely ja niihin sitoutuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kulttuuri/yrityskulttuuri</li> <li>- yrityskuva ja yritysidentiteetti</li> <li>- missio ja visio</li> <li>- yhtiössä vallitseva ilmapiiri</li> <li>- organisaatiossa jaettu yhteinen ajattelutapa</li> </ul>



	- viestintäkanavien runsas käyttö <u>Parhaaksi katsottu palkitsemistapa</u> - tiimi/ryhmäpalkitseminen	
Innovaatioteoriat	<u>Havaittu ongelma</u> - tuottavuuden parantamisen tarve - tietotyöläisten työn tehostaminen - tarve jatkuvaan uusiutumiseen <u>Työtehtävien jakaminen</u> - <u>Johtamisrakenne</u> - projektiorganisaatio - asiantuntijaorganisaatio <u>Työprosessien organisoiminen</u> - luovuus - uuden keksiminen - yhteiset tavoitteet - tuotekehitysprojektien määrittely <u>Parhaaksi katsottu palkitsemistapa</u> - arvostus, asiantuntija/keksijä -identiteetti - bonukset, muut materialistiset palkinnot	- innovaatio-käsite ja sen kaikki johdannaiset, kuten innovatiivisuus, innovatiivinen toiminta ja innovointi. - tutkimus- ja tuotekehitystoiminta - luovuus - teknologian kehittäminen - toiminnan jatkuva parantaminen - uusi tapa ajatella ja työskennellä - uudet tuotteet ja toimintatavat
Muut löydetty opit:  - laatujohtaminen - strateginen johtaminen		

osoittavat, vain osa analyysikategorioista löytyy aineistosta. Kuitenkin jokaisesta johtamisopista löydettiin analyysissa 2-7 teemaa. Vuosikatsauspuheessa tehostaminen ja tulospalkkiot korostuvat, kun kyseessä on tieteellisen liikkeenjohton paradigma. Ihmissuhdekoulukunta näkyy puolestaan työntekijän koulutuksen ja kehityksen korostamisena sekä ”henkilöstö yrityksen voimavarana” -ajatteluna. Rakenneteoria ilmenee rakennemuutoksista ja -uudistuksista puhumisena. Kulttuuriteoriat -paradigma ilmenee muun muassa yrityksen yhteisestä toimintatavasta ja -tavoitteista sekä kulttuurista puhumisena. Innovaatioteorioita taas yleensä ilmentää suora puhe tuotekehitystyöstä ja innovaatioista. Seuraavassa luvussa esitellään analyysin tuloksia tarkemmin.

## TULOKSET JA KESKUSTELU

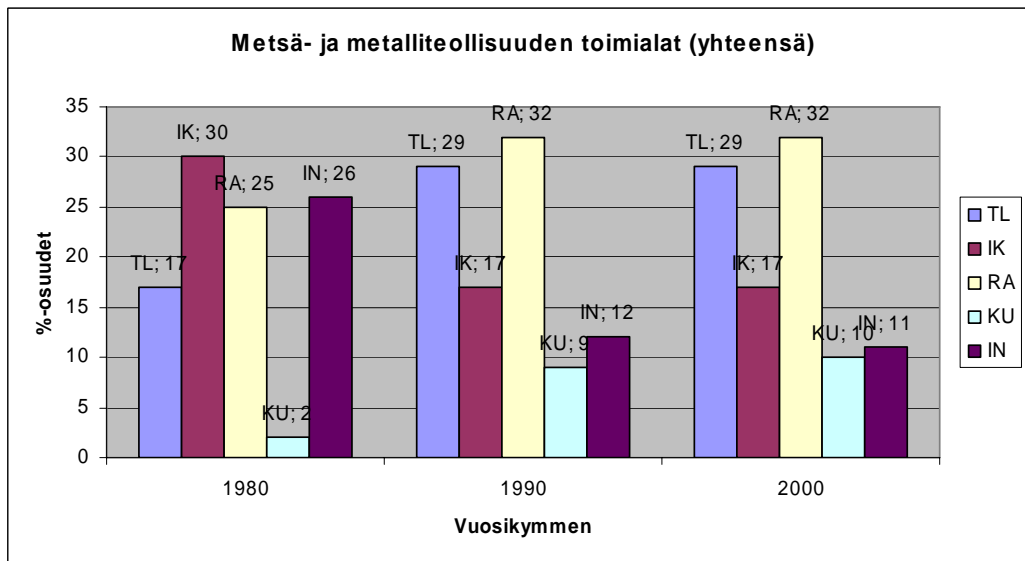
Tulokset esitetään vuosikymmenittäin: 1980-, 1990- ja 2000-luku (2000-luku koostuu tässä vuosista 2000-2005). Tarkastelemme metsä- ja metalliteollisuuden toimialoja toisaalta kootusti siten, että ne muodostavat yhden kokonaisuuden ja toisaalta erikseen luodaksemme kuvan niiden välisistä eroista ja yhtäläisyyksistä. Nostamme myös johtajien vuosikatsauspuheesta sitaatteja esimerkeiksi eri vuosikymmeninä hallinneista johtamisparadigmoista. Viimeisenä tarkastelemme metsä- ja metalliteollisuuden aloja valittujen koh-

dekonsernien kautta. Tämän tarkastelutason tarkoituksena on toisaalta selvittää, eroavatko samalla toimialalla toimivat yritykset johtamisparadigmoiltaan toisistaan, ja toisaalta selvittää, mitä samankaltaisuuksia niissä on havaittavissa.

Aineistosta tehdyn analyysin (ks. kuvio 1 ja taulukko 2) perusteella 1980-luvun käytetyimmät johtamisparadigmat metsä- ja metalliteollisuudessa olivat ihmissuhdekoulukunta 30 %:n suhteellisella osuudella sekä innovaatioteoriat ja rakenneteoriat 26 %:n ja 25 %:n suhteellisilla osuuksilla. Tieteellinen liikkeenjohto sai 17 %:n suhteellisen osuuden.

Kun edessämme oleva 1980-luvun jälkipuolisko tulee vaatimaan hyviä henkisiä resursseja, ammatillista osaamista ja lisääntyvää joustavuutta ja yhteistyötä, on tyytyväisyydellä todettava Valmetin henkilöstön muodostavan tässä suhteessa vahvan kilpailutekijän. (Valmet 1984, 3; Matti Kankaanpää, hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja.)

Ihmissuhdekoulukunnan opit olivat käytetyimpiä johtamisoppeja 1980-luvun vuosikatsauspuheessa valituilla toimialoilla. Ari Väänänen (2006, 27) mukaan ihmissuhdekoulukunnan opit alkoivat vaikuttaa suomalaisessa työelämässä 1960-luvulta lähtien. Matti Vartiainen (1994, 60-62) mukaan Suomen ensimmäiset raportoidut ryhmätyöhön ja ryhmäpalkkaukseen liittyvät kokeilut tehtiin 1970-luvun alussa nimenomaan



TL= tieteellinen liikkeenjohto, IK= ihmissuhdekoulukunta, RA= rakenneteoriat, KU= kulttuuriteoriat, IN= innovaatioteoriat.

**Kuvio 1. Analyysissa havaitut johtamisparadigmat ja niiden suhteelliset osuudet metsä- ja metallitoimialoilla.**

metalliteollisuudessa. Uudet tuotantojärjestelyt koettiin pääasiassa positiivisiksi, sillä työn sisältö laajeni, työntekijöiden itsenäisyys lisääntyi, työilmapiiri parantui ja tuottavuus kasvoi (Vartiainen 1994, 61; sit. Huhtala ja Kuokkanen, 2007, 26). Kari Lilja (1987) on tarkastellut ihmissuhdekoulukuntaa suhteessa henkilöstöhallinnon historiallisen kehitykseen Suomessa ja todennut, että 1970-luku oli täällä henkilöstöjohtamisen kulta-aikaa (1987, 188). Tämän artikkelin tulokset osoittavat, että myös 1980-luvulla ihmissuhdekoulukunta näyttää olleen metsäteollisuuden vuosikatsauspuheessa käytetyin johtamisoppi ja myös metalliteollisuuden vuosikatsauspuheessa käytetyimpien joukossa. Sen sijaan 1980-luvulla syntynyttä ja vallinnutta kulttuuriparadigmaa (Barley ym. 1988; Barley ja Kunda 1992) ei näy vielä omaksutun valittujen toimialojen vuosikatsauspuheessa.

Aineiston toimialakohtainen analyysi osoittaa, että 1980-luvulla metsäteollisuudessa käytetyin johtamisparadigma oli ihmissuhdekoulukunta 37 %:n suhteellisella osuudella ja toiseksi käytetyin innovaatioteoriat 30 %:n suhteellisella osuudella.

Rakenneteoriat saivat 23 %:n suhteellisen osuuden ja tieteellinen liikkeenjohto 10 %:n suhteellisen osuuden. Kulttuuriteorioista analyysissä ei löydetty yhtään mainintaa.

Johdon ja henkilöstön yhteistoimintaa kehitettiin tulosryhmiin perustetuissa yhteistyöryhmissä sekä järjestämällä yhtiön johdon ja eri henkilöstöryhmien tapaamistilaisuuksia. [ ] henkilöstön hyvä työpanos ja yhteistyöhenki olivat ratkaisevan tärkeitä yhtiön menestykselle kuluneena vuonna [ ]. (Kymmene 1987, 7; Casimir Ehrnrooth, pääjohtaja.)

Ammattitaitoinen ja vastuuntuntoinen henkilöstö eri tasoilla on olennaisin edellytys yhtiön kehittämiseen ja menestykseen. (Ahlström 1986, 5; Kristina Ahlström, pääjohtaja.)

Ihmissuhdekoulukunnan opit näyttävät olleen käytössä metsäteollisuuden vuosikatsauspuheessa yllättävän myöhään useisiin muihin maihin verrattuna (Huhtala ja Kuokkanen 2007, 18). Mauro Guillénin (1994, 273) mukaan ihmissuhdekoulukunnan opit omaksuttiin Yhdys-

**Taulukko 2. Vuosikertomusaineiston analyysissä löydettyjen johtamisparadigmojen teemoja kuvaavien lauseiden lukumäärä metsä- ja metalliteollisuuden toimialoilla.**

	1980-luku		1990-luku		2000-luku	
	Metsä-teollisuus	Metalli-teollisuus	Metsä-teollisuus	Metalli-teollisuus	Metsä-teollisuus	Metalli-teollisuus
<b>Tieteellinen liikkeenjohto</b>	8	21	65	39	35	24
<b>Ihmissuhdekoulukunta</b>	31	20	35	26	18	16
<b>Rakenneteoriat</b>	19	23	68	46	33	32
<b>Kulttuuriteoriat</b>	0	3	19	14	15	6
<b>Innovaatioteoriat</b>	25	19	21	23	12	11
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>83</b>	<b>86</b>	<b>208</b>	<b>148</b>	<b>113</b>	<b>89</b>

valloissa sekä ideologiana että tekniikkana voimakkaammin vuosina 1945-1955. Saksassa ne sitä vastoin eivät saaneet kannatusta, vaan ne omaksuttiin vain vähäisessä määrin vuosina 1945-55. Espanjassa nämä opit omaksuttiin huomattavasti myöhemmin, vasta vuosina 1954-1970. Espanjassa ne omaksuttiin lähinnä ideologiana, mutta niiden käytännön tekniikoiden käyttöönotto oli vähäistä. Isossa-Britanniassa ihmissuhdekoulukunnan opit omaksuttiin sekä ideologiana että tekniikoina vuosina 1950-1970. Seliittävinä tekijöinä Guillén mainitsee muun muassa organisaation rakenteelliset muutokset; toisaalta byrokraatisoinnin jatkuminen näyttää liittyneen ihmissuhdekoulukunnan oppien käyttöön Yhdysvalloissa, Espanjassa ja Isossa-Britanniassa.

1980-luvulla metalliteollisuuden toimialalla käytetyimmät johtamisparadigmat olivat rakenneteoriat 27 %:n suhteellisella osuudella, tieteellinen liikkeenjohto 24 %:n suhteellisella osuudella, ihmissuhdekoulukunta 23 %:n suhteellisella osuudella sekä innovaatioteoriat 22 %:n suhteellisella osuudella.

Teollisuusryhmissä viime vuosina [ ] toiminnan tehostamiseksi tehty sisäinen kehitystyö on parantanut konsernin tuloksenteokkyä. (Rautaruukki 1988, 3; Mikko Kivimäki, toimitusjohtaja.)

Tuotantotoiminta yhtiön laitoksilla sujui hyvin ja tuotannon tehokkuus pystyttiin pitämään korkealla tasolla. (Rautaruukki 1983, 4; Helge Haavisto, johtokunnan puheenjohtaja.)

Tieteellisen liikkeenjohdon säilynyttä vahvaa asemaa voi ihmetellä siinä mielessä, että sitä voidaan pitää yhtenä ensimmäisistä Suomeen saapuneista systematisoiduista liikkeenjohdon opeista (Huhtala ja Järvelä 2007, 6), ja sitä alettiin tuoda Suomeen 1900-luvun alussa (Kettunen 1990, 361-388; Kettunen 1994, 101-102). Taylorismin ja fordismin opit herättivät kiinnostusta muun muassa Suomen armeijan ja puolustusministeriön piirissä (Michelsen 1999, 279). Erytisesti 1930-luvun lama ja sen jälkiseuraukset muuttivat Suomessa yleistä asennoitumista taylorismin ja fordismin oppeja kohtaan: ankara taloudellinen taantuma pakotti yritykset uudistamaan rakenteitaan ja karsimaan organisaatiostaan kannattamattomia rönsyjä. Tähän tarjosivat valmiin ratkaisun ensin taylorismi ja fordismi (Michelsen 1999, 287), ja myöhemmin ratkaisuja rakenteiden uudistamisen ongelmaan tarjosivat rakenneteoriat (Huhtala ja Laakso 2006).

1990-luvulla metsä- ja metalliteollisuudessa käytetyimmät johtamisopit olivat rakenneteoriat 32 %:n suhteellisella osuudella ja tieteellinen liikkeenjohto 29 %:n suhteellisella osuudella (ks. kuvio 1). 1990-luvulla johtamisparadigmojen tilanne metsäteollisuudessa oli muuttunut merkittävästi verrattuna 1980-luvun tilanteeseen. Rakenneteoriat sai 33 %:n suhteellisen osuuden ja toiseksi käytetyin johtamisparadigma tieteellinen liikkeenjohto 31 %:n suhteellisen osuuden. Muut tarkastelun kohteena olleet johtamisparadigmat jäivät näiden kahden varjoon suhteellisen pienillä ja tasaisilla suhteellisilla osuuksilla. Ihmissuhdekoulukunta

sai 17 %:n, innovaatioteoriat 10 %:n ja kulttuuri-teoriat 9 %:n suhteellisen osuuden.

Ahlström-konsernin jako neljään erilliseen teollisuusryhmään vakiintui vuoden aikana. Yhtiöittämissen ansiosta teollisuusryhmien on entistä helpompi kehittää liiketoimintaansa selkeästi omista lähtökohdistaan ja rakenteestaan käsin. (Ahlström 1997, 5; Krister Ahlström, pääjohtaja ja Juha Rantanen, tuleva pääjohtaja.)

Yhtymän liiketoiminta on ryhmitelty kolmeksi teollisuuskonserniksi, joilla on laaja itsenäinen päätösvalta. (Repola 1990, 3; Tauno Matomäki, pääjohtaja.)

Tilanne 1990-luvun metalliteollisuudessa oli myös muuttunut 1980-lukuun verrattuna. Nyt suurimmaksi johtamisparadigmaksi oli noussut rakenneteoriat 31 %:n suhteellisella osuudella ja toiseksi suurimmaksi tieteellinen liikkeenjohto 26 %:n suhteellisella osuudella. Ihmissuhdekouluunkunta sai 18 %:n suhteellisen osuuden, innovaatioteoriat 16 %:n suhteellisen osuuden ja kulttuuriteoriat 9 %:n suhteellisen osuuden.

Yhtiötettyjen toimintaryhmien tulosvastuut on selkeytetty ja kullekin ryhmälle on asetettu tiukat tavoiteohjelmat vuosille 1992-93. [ ] Toimintaryhmien johdossa ja tulosyksiköissä on selkeytetty organisaatiota ja vastuualueita. (Valmet 1991, 2; Matti Sundberg, pääjohtaja.)

Rakenneteorioita (2006) ja kulttuuriteorioiden (Huhtala ja Laakso 2007) Suomeen saapumista tarkastelleet Hannele Huhtala ja Aino Laakso toteavat (2006, 12-14), että rakenneteorioista puhuttiin johtamisideologiana Suomessa vain vähäisessä määrin; sen sijaan rakenneteorioiden tekniikoihin löytyy suomalaisista tietokannoista paljon viitteitä (Huhtala ja Laakso 2006, 5, 24-25). Rakenneteoriat näyttävät jääneen Suomessa kuitenkin suhteellisen pienelle huomiolle verrattuna muun muassa Yhdysvaltoihin ja Saksaan, joissa rakenneanalyysin tekniikat otettiin laajamittaisesti käyttöön vuosina 1960-1975, tai Isoon-Britanniaan, jossa valtio rahoitti tutkimusta rakenneteoreettisista lähestymistavoista sekä otti rakenneanalyttisiä oppeja käyttöön julkisen sektorin organisaatioissa (Huhtala ja Laakso 2006, 10; ks. myös Guillén 1994, 256-261, 277). Nämä tulokset osoittavat, että vuosikatsauksissa rakenneteoriat ilmenevät suhteellisen teknisenä puheena organisaatorakenteen kehittämisestä: puheena organisaation uudelleenjärjestämisestä

ja virtaviivaistamisesta, tulosyksikköorganisaatorakenteen kehittämisestä, organisaatorakenteen järjestämisestä divisioonittain ja yhtiöittämisestä, keskittymisestä ydintoimintoihin sekä organisaatoristen osien synergian hakemisesta. Anu Kantola (2006b) tutki yritysjohtamisen käsitteiden kulkeutumista Suomen hallitusohjelmiin aikavälillä 1980-2007. Yksi hänen löydöksensä oli se, että rakenteesta puhuttiin (usein yhteydessä muutokseen eli rakennemuutoksesta) jo 1980-luvulla yritysmaailmassa, ja entistä enemmän se vaikutti yritysmaailmassa laman aikana. Tämä käsite siirtyi vahvasti hallitusohjelmiin 1990-luvun puolivälin jälkeen. (Mt., 159-161).

Sekä metsä- että metalliteollisuuden toimialoilla johtamisparadigmojen käyttö on muuttunut merkittävästi 1980-luvun tilanteeseen verrattuna siten, että rakenneteoriat ja tieteellinen liikkeenjohto ovat nousseet selvästi käytetyimmiksi johtamisparadigmoiksi. Syitä tähän voidaan etsiä 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun metsä- ja metalliteollisuuden toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista, joita ovat muun muassa näillä aloilla toimivien konsernien kansainvälistyminen, Suomen kansantalouden ajautuminen lamaan sekä tarkastelun kohteena olevien konsernien listautuminen pörssiin. Tässä suhteessa voidaan Mauro Guillénin (1994, 21-28) esittämän väitteen mukaisesti olettaa, että institutionaaliset tekijät vaikuttavat johtamisoppien omaksumiseen.

Johtamisparadigmojen käyttö 2000-luvulla vaikuttaa samankaltaiselta kuin 1990-luvulla: tieteellinen liikkeenjohto ja rakenneteoriat olivat johtajien vuosikatsauspuheessa käytetyimmät johtamisopit. Metsäteollisuudessa tieteellinen liikkeenjohto (31 %) oli hieman rakenneteorioita (29 %) käytetympi. Metalliteollisuudessa puolestaan näiden kahden johtamisopin erot olivat selvemmät: rakenneteoriat saivat 36%:n suhteellisen osuuden ja tieteellinen liikkeenjohto 27%:n suhteellisen osuuden.

Jatkuva pyrkimys kohti yhä tehokkaampaa toimintaa on yksi UPM:n keskeinen piirre. Kustannusten leikkaamiseen tähtäävä ohjelma aloitettiin viime vuonna koko konsernissa [ ]. (UPM-Kymmene 2003, 4; Jussi Pesonen, pääjohtaja.)<sup>7</sup>

Me tulemme hyödyntämään synergioitamme, virtaviivaistamaan liiketoimintojamme ja kehittämään liiketoimintamme rakennetta. (Metso 2002, 9; Tor Begman, pääjohtaja.)<sup>8</sup>

Johtamisparadigmojen käytön vertailu metalli- ja metsäteollisuuden välillä on mielenkiintoinen. Johtamisparadigmojen käyttö on 1980-luvulla metalliteollisuudessa ollut yllättävän tasaista, eivätkä neljän käytetyimmän paradigman (rakenneteoria, tieteellinen liikkeenjohto, ihmishuhdekoulukunta ja innovaatioteoriat) väliset suhteelliset erot ole kovinkaan merkittäviä. Kulttuuriteorioiden käyttö sitä vastoin on vähäistä suhteessa muihin johtamisparadigmoihin. 1980-luvulla metsäteollisuuden toimialalla ei löytynyt analyysissa yhtään viitettä kulttuuriteorioiden käytöstä ja metalliteollisuuden toimialallakin vain vähän (3 %:n suhteellinen osuus).

Kulttuuriteoreettinen ajattelu sekä akateemisessa että pragmaattisessa muodossa on Huhtalan ja Laakson (2007, 28) mukaan rantautunut Suomeen 1980-luvulla, mutta kulttuuriteorioista on Suomessa kirjoitettu tieteellisissä jurnaleissa vähän, vaikka niiden merkitys on täälläkin tunnustettu. Nämä tulokset osoittavat, että kulttuuriteoreettinen puhe ilmenee 1980-luvulla tutkittujen toimialojen johtajien vuosikatsauspuheissa vain vähäisessä määrin tai ei ollenkaan ja hieman enenevässä määrin oikeastaan vasta 1990- ja 2000-luvuilla. Stephen Barley ja Gideon Kunda näkevät kulttuuriparadigman syntyneen 1980-luvun alussa Yhdysvalloissa tilanteessa, jossa pohjoisamerikkalainen teollisuus kohtasi kilpailua idästä ja lännestä. Ongelmien voittamiseksi työorganisaatioiden oli muututtava luovemmiksi, joustavamiksi ja paremmin työntekijöitä motivoiviksi. Keinoja tähän muutokseen haettiin organisaatiokulttuurin, laadun ja sitoutumisen ideologioista (Barley ja Kunda 1992, 380; ks. myös Huhtala ja Laakso 2007, 14). Kansainvälinen kilpailu tuli Suomeen toden teolla vasta 1990-luvulla, jolloin Suomi alkoi siirtyä suhteellisen suljetusta taloudesta kohti kilpailutaloutta (Lilja ja Tainio 2006, 103-104). Tämä mahdollisesti selittää kulttuuriteorioiden käytön kasvun metsä- ja metalliteollisuuden johtajien vuosikertomuspuheissa 1990- ja 2000-luvuilla.

Innovaatiopuhe tulee vahvasti esiin johtajien vuosikatsauspuheissa 1980-luvulla (ks. kuvio 1), jolloin rahoitusmarkkinoiden vapauttaminen alkoi muuttaa yritysten toimintaympäristöä Suomessa (Kiander 1998, 55-59). Innovaatioretorikkaa kriittisestä näkökulmasta tutkinut Anu Kantola (2006a) toteaa innovaatio-käsitteen juurista, että innovaatiopuhe nousi läntisten teollisuusmaiden poliittiselle agendalle ja muuntui poliittiseksi käsit-

teeksi 1980-luvulta lähtien kansallisen kilpailukyvyyn noustessa politiikan tekemisen keskiöön. Kansallisen kilpailukyvyyn ja innovaatioiden yhteys kiteytyi kilpailukykyisen ja suorituskykyisen talouden aikaansaamiseen: innovaatiot ja teknologinen muutos nähtiin merkittävänä ja keskeisinä tekijöinä taloudessa, ja niitä nähtiin voitavan tukea tutkimuksen sekä yritystoiminnan yhteydessä tapahtuvan tutkimus- ja kehitystoiminnan avulla. (Kantola 2006a, 2, 5, 7-8.)

Taulukkoon 3 on koottu konsernikohtaiset tulokset suhteellisina osuuksina. Niistä todettakoon lyhyesti, että toimialojen sisällä on havaittavissa eroavaisuuksia: samoilla toimialoilla toimivat konsernit eroavat toisistaan siinä, mitä johtamisoppeja ne käyttävät, mutta enimmäkseen ne käyttävät johtamisoppeja niin kuin toimialalla keskimäärin.

Tarkasteltaessa 1980-lukua konsernikohtaisesti havaitaan, että konsernien välillä on eroja siinä, mitä johtamisoppeja ne eniten käyttävät, eikä hallitsevaa johtamisoppia näytä olevan. 1990-luvulla voidaan havaita tieteellisen liikkeenjohdon ja rakenneteorioiden hallitsevan lähes poikkeuksetta konsernien johtajien vuosikatsauspuhetta. Myös 2000-luvun tilanne on 1990-luvun kaltainen kuitenkin sillä lisäyksellä, että käytetyimpien johtamisoppien valikoima on monipuolistunut. Esimerkiksi ihmishuhdekoulukunnan vahva asema ja tieteellisen liikkeenjohdon voimakkaasti heikentynyt asema Outokumpu-konsernin vuosikatsauspuheissa on ilmeinen ja innovaatioteorioiden vahva asema Metso-konsernin vuosikatsauspuheissa huomionarvoinen. 2000-luvulla johtamisoppien käytön monipuolistumisesta huolimatta kaikilla konserneilla käytetyin johtamisoppi on 1990-luvun tapaan joko tieteellinen liikkeenjohto tai rakenneteoriat.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun tarkastellaan sitä, miten johtamisparadigmoja on omaksuttu Suomen metsä- ja metalliteollisuuden johtajien vuosikatsauspuheissa aikavälillä 1980-2005, niin johtamisparadigmojen käyttämisessä paljastuu eroja. Tarkastelu paljastaa myös toimiala- ja yrityskohtaisia eroja. Johtamisparadigmojen käyttämisen tarkastelussa vuosikymmenittäin havaitaan selvä ero 1980-luvun sekä 1990- ja 2000-lukujen välillä. 1980-luvulla neljä suurinta johtamisparadigmaa -

**Taulukko 3. Konsernikohtaisen analyysin tulokset.**

<b>Konserni</b>	<b>1980-luku</b>	<b>1990-luku</b>	<b>2000-luku</b>
Stora Enso	- innovaatioteoria (33%) - rakenneteoriat (28%) - ihmissuhdekoulukunta (25%) - kulttuuriteoriat (11%) - tieteellinen liikkeenjohto (3%)	- tieteellinen liikkeenjohto (36%) - rakenneteoriat (35%) - kulttuuriteoriat (14%) - ihmissuhdekoulukunta (10%) - innovaatioteoriat (5%)	- rakenneteoriat (52%) - tieteellinen liikkeenjohto (21%) - ihmissuhdekoulukunta (21%) - kulttuuriteoriat (6%) - innovaatioteoriat (0%)
M-real		- tieteellinen liikkeenjohto (43%) - ihmissuhdekoulukunta (20%) - rakenneteoriat (18%) - kulttuuriteoriat (0%) - innovaatioteoriat (0%)	- tieteellinen liikkeenjohto (36%) - rakenneteoriat (28%) - kulttuuriteoriat (20%) - innovaatioteoriat (8%) - ihmissuhdekoulukunta (8%)
UPM-Kymmene	- ihmissuhdekoulukunta (55%) - rakenneteoriat (27%) - tieteellinen liikkeenjohto (18%) - kulttuuriteoriat (0%) - innovaatioteoriat (0%)	- tieteellinen liikkeenjohto (38%) - rakenneteoriat (35%) - ihmissuhdekoulukunta (14%) - innovaatioteoriat (7%) - kulttuuriteoriat (6%)	- tieteellinen liikkeenjohto (36%) - ihmissuhdekoulukunta (27%) - rakenneteoriat (23%) - kulttuuriteoriat (9%) - innovaatioteoriat (5%)
Ahlstrom	- ihmissuhdekoulukunta (40%) - innovaatioteoriat (36%) - tieteellinen liikkeenjohto (12%) - rakenneteoriat (12%) - kulttuuriteoriat (0%)	- rakenneteoriat (30%) - ihmissuhdekoulukunta (26%) - innovaatioteoriat (22%) - kulttuuriteoriat (14%) - tieteellinen liikkeenjohto (8%)	- tieteellinen liikkeenjohto (22%) - rakenneteoriat (22%) - innovaatioteoriat (22%) - kulttuuriteoriat (19%) - ihmissuhdekoulukunta (15%)
Outokumpu		- rakenneteoriat (33%) - ihmissuhdekoulukunta (21%) - tieteellinen liikkeenjohto (18%) - innovaatioteoriat (15%) - kulttuuriteoriat (13%)	- rakenneteoriat (41%) - ihmissuhdekoulukunta (34%) - kulttuuriteoriat (10%) - innovaatioteoriat (10%) - tieteellinen liikkeenjohto (5%)
Rautaruukki	- tieteellinen liikkeenjohto (38%) - rakenneteoriat (30%) - ihmissuhdekoulukunta (22%) - innovaatioteoriat (8%) - kulttuuriteoriat (3%)	- tieteellinen liikkeenjohto (65%) - ihmissuhdekoulukunta (15%) - rakenneteoriat (15%) - kulttuuriteoriat (5%) - innovaatioteoriat (0%)	- tieteellinen liikkeenjohto (47%) - rakenneteoriat (38%) - ihmissuhdekoulukunta (9%) - kulttuuriteoriat (3%) - innovaatioteoriat (3%)
Metso	- innovaatioteoriat (36%) - ihmissuhdekoulukunta (25%) - rakenneteoriat (25%) - tieteellinen liikkeenjohto (9%) - kulttuuriteoriat (5%)	- rakenneteoriat (36%) - innovaatioteoriat (24%) - tieteellinen liikkeenjohto (18%) - ihmissuhdekoulukunta (15%) - kulttuuriteoriat (7%)	- tieteellinen liikkeenjohto (27%) - innovaatioteoriat (27%) - rakenneteoriat (27%) - ihmissuhdekoulukunta (12%) - kulttuuriteoriat (7%)

ihmissuhdekoulukunta, innovaatioteoriat, rakenneteoriat sekä vähäisemmässä määrin tieteellinen liikkeenjohto - saavuttavat melko tasaiset suhteelliset osuudet, eikä mikään paradigma nouse selvästi muita käytetyimmäksi. Tilanne muuttuu kuitenkin selvästi tarkasteltaessa 1990- ja 2000-lukuja, jolloin kaksi johtamisparadigmaa - tieteellinen liikkeenjohto sekä rakenneteoriat - nousee selvästi käytetyimmiksi paradigmoiksi johtajien vuosikatsauspuheessa. Tämä sama piirre on havaittavissa niin metsäteollisuuden kuin metalliteollisuudenkin toimialoilla. Tieteellisen liikkeenjohdon ja rakenneanalyttisen paradigman rinnalla erityisesti ihmissuhdekoulukunnan käyttö 1980-luvulla niin metsäteollisuuden kuin metalliteollisuudenkin toimialoilla muuttuu dramaattisesti tultaessa 1990- ja 2000-luvuille, jolloin ihmissuhdekoulukunnan suhteellinen osuus johtajien vuosikatsauspuheessa vähenee huomattavasti. Selkeimmin tämä kehityssuunta on havaittavissa metsäteollisuudessa.

Myös innovaatioteorioiden käyttö on 1990- ja 2000-luvuille muuttunut 1980-luvun tilanteesta. 1980-luvulla innovaatioteoriat olivat käytetyimpien johtamisparadigmojen joukossa molemmilla toimialoilla, mutta 1990- ja 2000-luvuille ne menettävät asemansa yhtenä käytetyimmistä johtamisparadigmoista. Erityisen selvästi innovaatioteoriat menettävät asemiaan metsäteollisuudessa. Kulttuuriteorioista on todettava, että niiden käyttö ei missään vaiheessa 1980-, 1990- ja 2000-luvuille ole suuri, mutta niiden suhteellinen käyttö johtajien vuosikatsauspuheessa lisääntyy kuitenkin 1980-luvulta 1990- ja 2000-luvuille tultaessa.

Anu Kantola (2006b, 157-158) on vertaillut Suomen hallitusohjelmatekstejä aikavälillä 1979-2003 ja kymmenen suurimman suomalaisen yrityksen (ja niiden tärkeimpien edeltäjien) vuosikatsauspuheita aikavälillä 1980-2003 tarkastellakseen, miten kilpailukykyä koskevien käsitteiden käyttö yritys­elämässä heijastuu poliittiseen kieleen. Kantolan mukaan sellaiset kilpailukyvyn käsitteeseen tiiviisti kytkeytyvät käsitteet kuin innovaatio, osaaminen ja teknologia nousivat Suomessa esiin yrityksissä 1980-luvulla ja siirtyivät poliittiseen kieleen hieman jälkijättöisesti, 1990-luvulla (mt., 168). Yrityksissä innovaatiot, osaaminen ja teknologia ovat keinoja parantaa yrityksen kilpailukykyä. Kun samat käsitteet tulivat politiikkaan, ne nähtiin keinoina parantaa kansallista kilpailukykyä. Siten kilpailukyvyn käsite,

joka 1980-luvulla talouselämässä viittasi vientiyri­tysten hintakilpailukykyyn, muuntui 1990-luvulla kansalliseksi kilpailukyvyksi, jota oli edistettävä. Kilpailukyvyystä näin ymmärrettynä tuli politiikan ydinkäsite. (Mt., 176.) Kantolan mukaan kiinnostavaa on etenkin se, kuinka kansallinen innovaatiojärjestelmä korostui hallitusohjelmissa vuosi­vuodelta enemmän ja kuinka innovaatioiden tuke­misesta tuli ikään kuin kansallinen tehtävä (mt., 170). Poliittinen yhteisö samastettiin yritykseen, ja valtiosta tuli yhtenäinen kilpailuvaltio, jossa yksilöiden osaamisen kehittäminen innovatiivisuuden nimissä oli kansallinen tehtävä (mt., 171).

Tämä tukee Anu Kantolan tuloksia siitä että hallitusohjelmissa 1979-2003 puhutaan muun muassa käsitteistä rakennemuutos, innovaatiot ja kilpailukyky, hyvinvointipuheen jäädessä taka-alalle. Hyvinvointi käsitettä käytettiin säästeliäästi suhteessa kilpailuvaltion käsitteisiin, eikä hyvinvointi myöskään näyttäytynyt tärkeänä käsitteenä (Kantola 2006a, 173). Hyvinvointi muodostaakin Kantolan mukaan eräänlaisen vastakäsitteen kilpailuvaltiolle. (Kantola 2006a, 173.)

Suomessa 1980-luvulla kilpailukyvyn puhe­ tapa haastoi suunnittelutalouden puhettavan. 1990-luvun alun lama ja kansainvälisen toiminta­ympäristön muutos mahdollistivat kilpailukyvyn puhettavan hallitsevaan asemaan nousemisen (Heiskala, 39.) Suomalainen liiketoimintajärjestelmä onkin viime vuosikymmen aikana muuttunut nopeasti (Tainio 2006, 65).

”Perinteinen suomalainen liiketoimintajärjestelmä muistuttu saksalais-japanilaista järjestelmää. Se oli valtiojohtoinen, pankkiryhmien omistama ja eturyhmien yhteistoimintaan perustuva. Viime vuosikymmenen aikana tämä varsin keskitetty järjestelmä on saanut yhä enemmän amerikkalaisen kilpailutalouden piirteitä. Yritykset kilpailevat keskenään sekä kuluttajien että sijoittajien suosiosta. Suomalaisia yrityksiä johdetaan sekä tuotantolaitoksina että - entistä enemmän - puhtaasti sijoituskoh­teina.” (Tainio 2006, 65.)

Valtion rooli on ollut merkittävä organisaatio- ja johtamisparadigmojen omaksumisessa tai niiden omaksumattomuudessa eri maissa (Guil­lén 1994a). Suomessa valtiolla on ollut merkittävä rooli tieteellisen liikkeenjohdon ja innovaatiopa­radigman Suomeen omaksumisessa ja sovelta­misessa (Seeck 2008).

Vuosikatsauspuheen analyysin perusteella

näyttää selvältä, että tarkasteltaessa metsä- ja metalliteollisuuden toimialaa johtamisparadigmojen käyttämisen näkökulmasta voidaan havaita tapahtuneen selvä siirtymä ihmissuhdekoulukunnan ja innovaatioteorioiden käytöstä rakenneanalyttisen paradigman ja tieteellisen liikkeenjohdon käyttöön 1980- ja 1990-lukujen taitteessa. On mielenkiintoista yleisesti pohdiskella niitä institutionaalisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet metsä- ja metalliteollisuuden toimintaympäristöön ja siten selittävät tätä siirtymää. Mauro Guillén on esittänyt, että institutionaaliset tekijät vaikuttavat johtamisoppien omaksumiseen. Näitä institutionaalisia tekijöitä ovat hänen mukaansa (1994, 21-28) muun muassa i) taloudellinen kilpailu (niin kansallinen kuin kansainvälinenkin), ii) valtion sääntelytoiminta (poliittinen, taloudellinen, oikeudellinen, symbolinen), iii) valtion asema ylikansallisessa järjestelmässä ja tämän aseman mukanaan tuomat uhat ja mahdollisuudet sekä iv) ammattiyhdistysliikkeen asema yhteiskunnassa.

Sytä Suomen metsä- ja metalliteollisuuden toimialoilla havaittuun siirtymään 1980- ja 1990-lukujen taitteessa voidaan etsiä esimerkiksi seuraavista institutionaalista tekijöistä: i) metalli- ja metsäteollisuuden toimialoilla toimivien konsernien listautuminen arvopaperipörssiin 1980-luvun lopussa ja 1990-luvun alkupuoliskolla sekä tähän prosessiin liittynyt valtion omistussuukien purkaminen, ii) 1980-luvulla käynnistynyt rahoitusmarkkinoiden ennen kaikkea pääomaliikkeiden vapauttaminen, iii) 1990-luvun alkuun ajoittunut Neuvostoliiton romahtaminen ja Suomen talouden ajautuminen lamaan sekä iv) yleinen kansainvälistymiskehitys, ennen kaikkea Suomen EU/EY-jäsenyys. Nämä institutionaaliset muutokset liittyvät Guillénin viitekehityksessä enimmäkseen taloudelliseen kilpailuun sekä valtion sääntelytoimintaan ja valtion asemaan ylikansallisessa järjestelmässä<sup>9</sup>.

Kari Lilja ja Risto Tainio ovat puhuneet institutionaalisen johtamisen merkityksestä Suomen johtamisen historiassa. Heidän mukaansa kansainvälisten markkinavoimien yhteen sovittamisesta Suomen kansallisten intressien kanssa vastasi toisen maailmansodan jälkeen lähinnä valtiolta. Suomen suunnitelmataloutta muistuttavassa järjestelmässä yritysjohton liikkumavara oli rajattu (Lilja & Tainio 2006, 103; ks. myös Lilja & Tainio 1996). Johtaminen suunnitelmatalouden yrityksissä vaati heidän mukaansa toisaalta operationaalista ja toisaalta institutionaalista

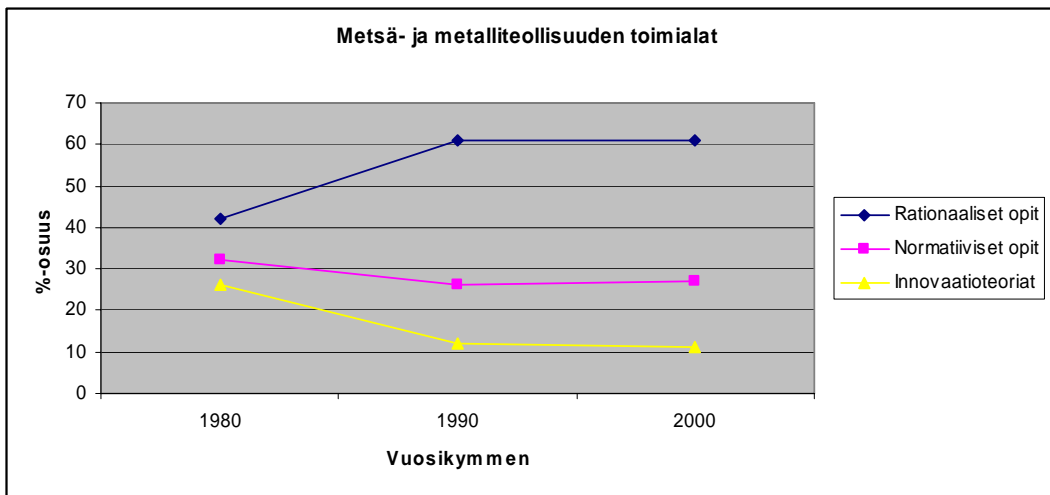
johtamista. Operationaalisella johtamisella vaikutettiin työyhteisöihin, niiden henkilöstöön ja toimivuuteen sekä muun muassa tukku- ja vähittäiskaupan organisaatioihin. Institutionaalisella johtamisella pyrittiin vaikuttamaan omistajiin ja valtiovaltaan. Valtiolta ”säänteli yritysten kannattavuuden ehtoja kirjanpitosäädösten ja verolainsäädännön kautta, määritteli osallistumismahdollisuuksia Neuvostoliiton kanssa käytävään kauppaan ja toimi vientiyritysten pelastajana devalvoimalla markan, jos yritykset tarvitsivat paranneltua hintakilpailukykyä. Näiden institutionaalisten toimintaehtojen määrittämiseen ja viilaamiseen kului runsaasti ylimmän johdon aikaa” (Lilja & Tainio 2006, 105). Tästä syystä Lilja ja Tainio arvelevat, että Suomessa korostui institutionaalinen johtaminen strategisen johtamisen sijaan ja operatiivinen johtaminen liiketoiminnan johtamisen sijaan (mt., 106).

Vasta Euroopan yhteisön jäsenmaana Suomi alkoi siirtyä kilpailutalouteen (Lilja & Tainio 2006, 104). Tästä lähtien yrityksen omat ratkaisut ja osaaminen ovat määrittäneet sen arvonmuodostuksen. Strateginen johtaminen ja liiketoiminnan johtaminen paransivat asemiaan yritysjohtamisen tapoina (mt., 107). Lilja ja Tainio ovat kuitenkin muistuttaneet, että myös tulevaisuudessa yritysjohto Suomessa toimii ”kansallisen talouden pienuuden ja naapurimaiden suuruuden määrittämässä olosuhteissa” (mt., 112).

Lopuksi tarkastelemme tutkittujen oppien vaihtelevuutta ja vallitsevuutta Stephen Barleyn ja Gideon Kundan (1992) rationaalisten ja normatiivisten johtamisoppien ajatusmallia vasten. Barley ja Kundan (emt.) ovat tarkastelleet sitä, miten eri johtamisopit heijastelevat rationaalisen ja normatiivisen ideologian aaltojen vuorottelua ja sitä, miten eri paradigmojen nousu on liittynyt toisaalta yhteiskunnalliseen ja toisaalta maailmantalouden tilanteeseen. Eric Abrahamson (1997) on puolestaan tutkinut näiden samojen oppien vallitsevuutta ja sitä selittäviä tekijöitä.

Barleyn ja Kundan mukaan (1992, 384) rationaalisissa opeissa keskeistä on se, että tuottavuus ymmärretään tarkasti määriteltyjen menetelmien ja toimintojen tulokseksi. Organisaatio mielletään koneeksi, jota voidaan tarkastella ja muuttaa muokkaamalla sen osia. Johtajat nähdään rationaalisissa opeissa rationaalisen järjellisen ja ammatillisen kokemuksen mukaan toimivina ja työntekijät puolestaan rationaalisina siinä mielessä, että he kokevat työnsä välineel-





**Kuvio 2. Rationaaliset ja normatiiviset opit sekä innovaatioteoriat metsä- ja metalliteollisuuden toimialoilla.**

lisenä ja että palkka, muut edut sekä uramahdollisuudet saavat heidät tyytyväisiksi työhönsä. (Barley ja Kunda, 1992, 384.) Normatiivisissa opeissa on puolestaan keskeistä työntekijän moraalinen sitouttaminen organisaatioon ja organisaatiossa vallitsevien yhteisten arvojen jakaminen: työntekijä koetaan tuottavammaksi, kun hän tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja jakaa sen arvot (Barley ja Kunda 1992, 384).

Suomessa metsä- ja metalliteollisuudessa näyttävät vallinneen 1980-luvulla samaan aikaan sekä normatiiviset että rationaaliset opit, mutta 1990- ja 2000-luvulla vallitsevat korostetusti rationaaliset opit. On mielenkiintoista havaita, että tutkimillamme toimialoilla on ollut vahvana useampi kuin yksi oppi samaan aikaan. 1980-luvulla sekä normatiiviset että rationaaliset opit vallitsivat rinta rinnan. 1990- ja 2000-luvuilla rationaaliset opit (rakenneteoreettinen paradigma ja tieteellinen liikkeenjohto) olivat puolestaan vallitsevia normatiivisten oppien jäädessä taka-alalle.

Barleyn ja Kundan (1992) analyysi päättyi 1980-luvulle ja kulttuuriteorioihin. Heidän analyysinsä ei siis anna vastausta siihen, ovatko innovaatioteoriat rationaaliseen vai normatiiviseen ideologiaan pohjaava paradigma. Innovaatioteorioissa näyttääkin olevan piirteitä molemmista ideologioista. Tästä syystä olemme jättäneet innovaatioteoriat normatiivinen-rationaalinen-ajattelun ulkopuolelle kuviossa 2 ja pitäneet ne

omana kategorianaan. Kuten kuvioista 2 ilmenee, niin innovaatioteoriat mukailevat normatiivisten oppien käyrää, kun tarkastellaan johtajien vuosikatsauspuhetta metsä- ja metalliteollisuuden toimialoilla. Aiemmissä tutkimuksissa innovaatioteoriat ovat käyttäytyneet enemmän rationaalisten oppien mukaisesti (ks. esim. Seeck 2008). Tässä esiintyy vaihtelua aineistotyyppin mukaan. Tätä hypoteesia olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin eri aineistojen perusteella.

Barley ja Kunda (1992) liittävät normatiivisten ja rationaalisten ideologioiden aaltojen ajallisen vuorottelun länsimaiden talouden pitkiin, noin 50 vuoden mittaisiin Kondratieff -aaltoihin. Rationaalisen retoriikan aallonharja ajoittuu taloudelliseen nousukauteen ja normatiivisen retoriikan aallonharja taas taloudelliseen laskukauteen (Huhtala ja Laakso 2006, 8). Tämän mukaan Suomen 1990-luvun laman olisi pitänyt vaikuttaa johtamisoppeihin siten, että normatiiviset opit olisivat olleet tuolloin vallalla. Näin ei kuitenkaan vuosikertomusaineiston valossa tapahtunut, vaan rationaaliset opit ovat hallinneet 1990-luvulla. Pitkät aallot eivät kuitenkaan Barleyn ja Kundan (1992) mukaan yksinään riitä selittämään ideologisia muutoksia, vaan tutkimuksessa on yhdistettävä sekä kulttuurisia että materiaalisia muuttujia: kulttuuristen seikkojen avulla päästään käsiksi retoriikkojen sisältöihin, kun taas materiaalistien seikkojen avulla tarkastellaan niiden ajoituksia.

(Barley ja Kunda 1992, 392-393. sit. Huhtala ja Laakso 2007, 19). Eric Abrahamsonin bibliografinen aineisto osoittaa, ettei rationaalinen tai normatiivinen retoriikka aina vallitse koko vastaavan pitkäikäisyyden vaiheen ajan (1997, 516). Abrahamson pitää todennäköisenä, että retoriikkojen ajalliseen vallitsevuuteen voivat vaikuttaa muutokset ympäristössä, kuten ammattiliittojen aktiivisuus (emt. 526, Guillén 1994, Huhtala ja Laakso 2007, 19). Artikkelimme rajautuu johtajien vuosikatsauspuheisiin, ja yleisesti ottaen olisi jatkotutkimuksen paikka tarkastella näiden johtamisoppien omaksumista organisaatioiden arjessa, niiden käytännöissä ja toiminnassa.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Frank B. Gilbrethin keskeiset teokset: Bricklaying System (1909); Primer of Scientific Management (1912); Fatigue Study (1916) yhdessä L. E. M. Gilbrethin kanssa; Henry Fordin keskeiset teokset: My life and Work (1923); Today and Tomorrow (1926); Hugo Münsterbergin keskeiset teokset: Psychology and Industrial Efficiency (1912); Grunzüge and Psychotechnik (1914); Charles Bedauxin keskeinen teos: Bedaux Efficiency Course (1917).

<sup>2</sup> Keskeisiä rakenneanalyttisen paradigman kehittäjiä ja heidän teoksiaan ovat muun muassa Herbert Simon (1997/1947) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*; James G. March ja Herbert Simon (1958) *Organizations*; Amitai W. Etzioni (1964) *Modern Organizations*; sekä Peter Drucker (1955) *The Practice of Management*.

<sup>3</sup> Laird McLeanin (2005, 230-234) mukaan innovaation tutkimuksen keskeisiä toimijoita ovat Theresa Amabile, joka on tutkinut muun muassa luovuutta ja innovaatioita sekä motivaatiota (ks. esimerkiksi Amabile 1988, Amabile ym. 1996, Amabile 1998), Rosabeth Kanter, joka on tutkinut muun muassa innovaatiota ja organisaatiokulttuuria sekä niitä organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat innovaatioiden syntyyn organisaatioissa (ks. esimerkiksi Kanter 1983, Kanter 1988) ja Minnesotan innovaatiotutkimuksen tutkimusohjelman suorittaneet Andrew Van de Ven, Harold Angle ja Marshall Poole, jotka ovat tutkineet muun muassa innovaatiota ja luovuutta sekä organisaatiokulttuuria (ks. esimerkiksi Van de Ven, Angle ja Poole 1989).

<sup>4</sup> Vuonna 1951 astui voimaan kansainvälinen tullitariffi ja kansainvälinen kauppa koskeva GATT, jolla kansainvälisiä kaupanesteitä (so. tulleja) pyrittiin poistamaan yleismaallisesti keskinäisen suosituimmuuden pohjalta. Vuonna 1961 Suomi liittyi Eftan ulkojäseneksi (FINN EFTA-sopimus), jonka puitteissa ryhdyttiin alentamaan Efta-maista tulevien teollisuustuotteiden tul-

leja niin, että tullit poistuivat kokonaan vuonna 1967. Vuonna 1974 astui voimaan sopimus, jonka perusteella Suomi liittyi EEC:n jäseneksi. EEC-sopimuksen vastapainoksi Suomi solmi Itä-Euroopan sosialistimaiden kanssa kaupan esteiden vähentämiseen tähtäävän KEV SOS-sopimuksen vuodesta 1975 eteenpäin. (Pihkala 1982, 370-375.) 1990-luvun puolivälistä lähtien Suomi ollut Euroopan unionin ja WTO:n jäsen.

<sup>5</sup> Metsäteollisuuden toimialalta UPM-Kymmene-konsernin osalta artikkeleita varten on analysoitu Kymmene Oy (aikaväliltä 1986-1995), Repola Oy (aikaväliltä 1990-1995) sekä UPM-Kymmene Oy (aikaväliltä 1996-2005). M-real-konsernin osalta artikkeleita varten on analysoitu Serlachius Oy (aikaväliltä 1980-1985; vuosien 1980-1985 vuosikertomuksissa ei ole kuitenkaan toimitusjohtajan tai pääjohtajan katsausta), Metsä-Serla Oy (aikaväliltä 1987, 1990-2000; Vuosien 1988 ja 1989 vuosikertomuksia ei saatu tutkimusryhmän analysoitaviksi) ja M-real Oy (aikaväliltä 2001-2005). Stora Enso -konsernin osalta on analysoitu Enso-Gutzeit Oy (aikaväli 1980-1996), Enso Group (aikaväliltä 1997-1998) ja Stora Enso Oy (aikaväliltä 1999-2005). Ahlstrom-konsernin osalta on analysoitu Ahlstrom Oy (aikaväliltä 1985-2005; vuosien 1980-1994 vuosikertomuksissa ei ole toimitusjohtajan tai pääjohtajan katsausta). Metalliteollisuuden toimialalta Metso-konsernin osalta artikkeleita varten on analysoitu Valmet Oy (aikaväliltä 1980-1998), Rauma Oy (aikaväliltä 1991-1998), Metso Oy (aikaväliltä 1999-2005). Outokumpu-konsernin osalta artikkeleita varten on analysoitu Outokumpu Oy (aikaväliltä 1988-2005; vuosien 1980-1987 vuosikertomuksissa ei ole toimitusjohtajan tai pääjohtajan katsausta). Rautaruukki-konsernin osalta artikkeleita varten on analysoitu Rautaruukki Oy (aikaväliltä 1980-2005).

<sup>6</sup> Kyseessä ei kuitenkaan ole ns. hallituksen toimintakertomus, joka on sisällöltään vahvasti yhtiön numeerista historiaa (so. tilinpäätöstietoja) kuvaava sekä luonteeltaan varsin muodollinen verrattuna tarkastelun kohteena olevaan ”operatiivisten johtajien puheenvuoroon” eli toimitusjohtajan tai pääjohtajan katsauksiin.

<sup>7</sup> Sitaatti käännetty suomeksi. Alkuperäinen sitaatti: ”A continuous drive towards greater efficiency is one of the features of UPM. A cost-cutting programme was introduced last year throughout the entire Group [ ].” (UPM-Kymmene 2003, 4; Jussi Pesonen, President.)

<sup>8</sup> Sitaatti käännetty suomeksi. Alkuperäinen sitaatti: ”We will utilize our synergies, streamline our operations and develop the structure of our business.” (Metso 2002, 9; Tor Begman, President and CEO.)

<sup>9</sup> Ammattiyhdistysliikkeen asemasta Suomessa voidaan todeta, että ammatillinen kokonaisjärjestymisaste 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla on ollut varsin korkea: vuonna 1980 kokonaisjärjestäytymisaste Suomessa oli 82 %, vuonna 1989 86,7 %, vuonna 1994 96,5 %, vuonna 2001 90,6 % ja vuonna 2004 91,9 %. (Sandqvist 1996 9; Ahtiainen 2006, 31.) Metsä- ja metalliteollisuudessa ammattiyhdistysliikkeiden asema Suomessa on traditionaalisesti ollut vahva.

## LÄHTEET

- Aarne, Martti: Metsäteollisuus. Teoksessa Metsätillatollinen vuosikirja 2005, Metsäntutkimuslaitos, Vammala 2005. s. 277-294.
- Abrahamson, Eric: The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves. Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992. *The Academy of Management Journal* 40(1997): 3, s. 491-533.
- Ahlstrom Oy: Ahlstrom Story 1851-2001, Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2001.
- Ahlstrom Oy: Ahlstrom Oy:n vuosikertomus 2005, 2006.
- Ahtiainen, Lasse: Palkansaajien järjestäytyminen Suomessa 2004. Työpoliittinen tutkimus 298. Työministeriö, Helsinki 2006.
- Ahvenainen, Jorma: Enso-Gutzeit Oy 1872-1992: 2.osa 1924-1992, Gummerus, Helsinki 1992.
- Alajoutsjärvi, Kimmo & Lilja, Kari: Metsäteollisuuden toimintaympäristö muuttuu: Pysykö johdon ajattelu mukana? Paperi ja puu 80(1998): 1, s. 18-22.
- Amabile, Teresa M.: A Model of Creativity and Innovation in Organizations. Teoksessa B.M. Stew & L.L. Cummings (toim.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI, 1988. s. 123-167.
- Amabile, Teresa M.: How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76(1998), s. 77-89.
- Amabile, Teresa M., Conti, Regina, Coon, Heather, Lazenby, Jeffrey & Herron, Michael: Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal* 39(1996): 5, s. 1154-1185.
- Barley, Stephen R., Meyer, Gordon W. & Gash, Debra C.: Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly* 33(1988): 1, s. 363-399.
- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon: Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37(1992): 1, s. 363-399.
- Björklund, Nils G.: Valmet. Asetehtaiden muuntuminen kansainväliseksi suuryhtiöksi, Gummerus, Helsinki 1990.
- Bedaux, Charles: Bedaux Efficiency Course, Bedaux Industrial Institute, 1917.
- Drucker, Peter F.: *The Practice of Management*, Elsevier, 1955.
- Eteläpelto, Anneli: Työelämään sovelletun psykologian alkuvaiheet Suomessa. *Psykologia* 14(1979): 2, s. 4-14.
- Etzioni, Amitai: *Modern Organisations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1964.
- Fellman, Susanna: Uppkomsten av en direktörsprofession: Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900-1975, Finska Vetenskaps- societeten, Helsinki 2000.
- Flick, Uwe: *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publications, London 1999.
- Ford, Henry: *My Life and Work*, William Heineman, London 1923.
- Ford, Henry: *Today and Tomorrow*, Garden City, New York 1926.
- Gilbreth, Frank B.: *Bricklaying System*, Myron C. Clark Publishing co, New York 1909.
- Gilbreth, Frank B.: *Primer of Scientific Management*, Constable, London 1912.
- Gilbreth, Frank B. & Gilbreth, Lillian E.M.: *Fatigue Study*, Sturgis & Walton Co, New York 1916.
- Guillén, Mauro F.: *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, University of Chicago Press, Chicago 1994.
- Heiskala, Risto: Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio(toim.) (2006) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Gaudeamus, Helsinki 2006. s. 14-42.
- Hierpe, Riitta: Teollisuus. Teoksessa J. Ahvanainen, E. Piikala & V. Rasila (toim.) *Suomen taloushistoria 2: Teollistuva suomi*. Tammi, Helsinki 1982. s. 408-431.
- Huhtala, Hannele: The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age, *The Finnish Academy of Sciences and Letters: Commentationes Scientiarum Socialicum* 64, Helsinki 2004.
- Huhtala, Hannele & Laakso, Aino (2006). Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. *Hallinnon tutkimus* 4(2006), s. 4-18.
- Huhtala, Hannele & Laakso, Aino: Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuureihin: Mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu suomalaisissa tieteellisissä julkaisuissa? *Hallinnon tutkimus* 2(2007), s. 13-32.
- Huhtala, Hannele & Parzefall, Marjo-Riitta: Innovaatiivisuus ja aikapaine tietotyössä. *Työ ja ihminen* 20(2006): 2, s. 49-157.
- Kanter, Rosabeth Moss: *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, New York 1983.
- Kanter, Rosabeth Moss: *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations*. Teoksessa B.M. Straw, & L.L. Cummings (toim.) *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich 1998. s. 123-167.
- Kantola, Anu: *Transforming Political Imaginaries: The Use of Competitiveness*. Working paper 3/2006. University of Helsinki, Department of Communication, Helsinki 2006a.
- Kantola, Anu: *Suomea trimmaamassa: suomalaisen kilpailuvaltion sanastot*. Teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Gaudeamus, Helsinki 2006b.
- Kettunen, Pauli: *Taylorismin tulo Suomeen. Geologi Sederholm ja työn tiede*. Teoksessa M. Peltonen (toim.) *Arki ja murros. Tutkielmia keisariajan lopun Suomesta, Suomen Historiallinen Seura*, Helsinki

1990. s. 361-398.
- Kettunen, Pauli: Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa, Suomen Historiallinen Seura, Helsinki 1994.
- Kettunen, Pauli: Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta, Tutkijaliitto, Helsinki 1997.
- Kettunen, Pauli: Kansallinen työ. Suomalaisen suorituskyvyn vaalimisesta, Yliopistopaino, Helsinki 2001.
- Kiander, Jaakko & Vartia, Pentti: Suuri lama. Suomen 1990-luvun kriisi ja talouspoliittinen keskustelu, Tammer-Paino Oy, Tampere 1998.
- Kreis, Steven: The Diffusion of Scientific Management: The Bedaux Company in America and Britain, 1926-1945. Teoksessa D. Nelson (toim.) *A Mental Revolution: Scientific Management Since Taylor*, Ohio State University Press, Columbus 1992. s. 156-174.
- Krippendorff, Klaus: Content Analysis. An Introduction to Its Methodology, Second edition, Sage Publications, Inc, California 2004.
- Kuisma, Markku: Outokumpu 1910-1985. Kuparikavoksesta suuryhtiöksi, Outokumpu, Helsinki 1985.
- Lamberg, Juha-Antti: Isäntien metsäteollisuus - Metsäliitto-ryhmittymä 1934-1998. Teoksessa J. Näsi, J.-A. Lamberg, J. Ojala & P. Sajasalo (toim.) *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspotut*, Tekes, Helsinki 2001a. s. 93-112.
- Lamberg, Juha-Antti: Yhtiö joka ei välittänyt velasta eikä valtiosta: Enso-Gutzeit 1918-1998. Teoksessa J. Näsi, J.-A. Lamberg, J. Ojala & P. Sajasalo (toim.) *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspotut*, Tekes, Helsinki 2001b. s. 56-69.
- Laurila Juha & Lilja Kari (2002) The Dominance of Firm-level competitive pressures over functional-level institutional pressures: the case of the Finnish-based forest industry firms. *Organization Studies* 23/4, s. 571-579
- Leiponen, Aija: Malmista metalliksi maailmalle. Perusmetalliklusterin kilpailukyky, ETLA, Sarja B 98 Series/SITRA 139, Taloustieto Oy, Helsinki 1994.
- Leppänen, Anneli: Työn käsitteellisen hallinnan ja hyvinvoinnin yhteydet ja kehittyminen paperinvalmistuksessa työskentelevillä. Työ ja ihminen, lisänumero 6, 1993.
- Leppänen, Anneli & Teperi, Anna-Maria: Paperinvalmistusorganisaatiot esimiesten näkökulmasta tiimityöhön pyrittäessä. Työ ja ihminen, 10(1996), 265-282.
- Leppänen Anneli., Elo Anna-Liisa & Martikainen, Rami: Work, Age and Stress in the Metal Industry. Teoksessa P. Seppälä, T. Luopajarvi, C-H. Nygård, M. Mattila (toim.) *From Experience to Innovation*, vol 5, IEA'97. Proceedings of the 13th Triennial Congress of the International Ergonomics Association; 1997 Jun 29-Jul 4; Tampere, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 1997. s. 469-471.
- Lilja, Kari: Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon tutkimus* 6(1987): 3, s. 185-194.
- Lilja, Kari: Tehtaan johtamisesta liiketoiminnan johtamiseen. *Paperi ja puu* 76(1994): 9, s. 538-543.
- Lilja, Kari & Tainio, Risto (1996) The nature of the typical Finnish firm. Teoksessa Richard Whitley & P. R. Kristensen (toim.) *The Changing European Firm*. London: Routledge, 159-191.
- Lilja, Kari & Tainio, Risto: Johtaminen suomalaisissa yrityksissä: suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*, Otava, Helsinki 2006. s. 103-113.
- Littler, Craig R.: *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, Heineman Educational Books, London 1982.
- March, James G. & Simon, Herbert: *Organizations*, John Wiley & Sons, New York 1958.
- McLean, Laird D.: *Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development*. *Advances in Developing Human Resources* 7(2005): 2, s. 226-246.
- Michelsen, Karl-Erik: Viides sääty. Insinöörit suomalaisessa yhteiskunnassa, TEK&SHS, Helsinki 1999.
- Miron, Ella, Erez, Miriam & Naveh, Eitan: Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other? *Journal of Organizational Behaviour* 25(2004): 2, s. 175-199.
- Metso Oyj: Metso Oyj:n tilinpäätös 2005, 2006.
- Metsäteollisuus ry.: *Avain Suomen metsäteollisuuteen*, Libris Oy, Helsinki 2005.
- Morgan, Gareth: *Images of Organizations*, Sage Publication, Thousands Oaks 1997.
- Münsterberg, Hugo: *Grunzuge der Psychotechnik*, Leipzig, 1914.
- Münsterberg, Hugo: *Psychology and Industrial Efficiency*, Houghton Mifflin, Boston & New York 1913.
- M-real Oyj: *M-real Oyj:n vuosikatsaus 2005, 2006*.
- O'Connor, Ellen: Minding the Workers: The Meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo. *Organization* 6(1999): 2, s. 223-246.
- Ojala, Jari: Suuri, Vauras ja Velkainen: Kymiyhtiö 1900-luvulla. Teoksessa J. Näsi, J.-A. Lamberg, J. Ojala & P. Sajasalo (toim.) *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspotut*. Tekes, Helsinki 2001a. s. 27-55.
- Ojala, Jari: Haastajasta voittajaksi: Yhtyneet Paperitehtaat 1900-luvulla. Teoksessa J. Näsi, J.-A. Lamberg, J. Ojala & P. Sajasalo (toim.) *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspotut*. Tekes, Helsinki 2001b. s. 70-92.
- Outokumpu Oyj: *Outokumpu Oyj:n vuosikertomus 2005, 2006*.
- Parzefall, Marjo-Liisa, Huhtala, Hannele & Leppänen, Anneli: *Employee Innovativeness in Organisations: A Review on the Antecedents*. Artikkelikäsikirjoitus, 2007.
- Pehkonen, Eino: *Vienti- ja tuontitoiminta*, WS Bookwell Oy, Porvoo 2000.
- Pekkarinen, Jukka & Vartiainen, Juhana: *Suomen*

- talouspolitiikan pitkä linja, WSOY, Helsinki 1993.
- Pihkala, Erkki: Ulkomaankauppa ja ulkomaiset maksusuhteet. Teoksessa J. Ahvanainen, E. Pihkala & V. Rasila (toim.) Suomen taloushistoria 2: Teollistuva suomi, Tammi, Helsinki 1982. s. 370-386.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. & Sardesai, R.: Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management* 14(2005): 2, s. 142-150.
- Rautaruukki Oyj: Rautaruukki Oyj:n vuosikertomus 2005, 2006.
- Rose, Nikolas: *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*, Second Edition, Free Association Books, London 1999 (1989).
- Sandqvist, Linda: Palkansaajien järjestäytyminen Suomessa 1994. Työpoliittinen tutkimus Nro 138, Työministeriö, Helsinki 1994.
- Schein, Edgar H.: *Defining Organizational Culture*. Teoksessa J.M. Shafritz & J.S. Ott (toim.) *Classics of Organization Theory*, Wadsworth, Belmont 2001.
- Schybergson, Per.: Työt ja päivät. Ahlströmin historia 1851-1981, Ahlström, Helsinki 1992.
- Seeck, Hannele & Järvelä, Simo (2007) Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnjohtokoulutuksen osana 1910-1950, Työelämän tutkimus 5:3, 251-59.
- Seeck, Hannele & Kuokkanen, Anna (2007a) Ihmissuhdekoulukunnan perintö - Sen synty, sisältö ja perintö, Työelämän tutkimus 5:2, 118-37.
- Seeck, Hannele: Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Helsinki, 2008.
- Shafritz, Jay M. & Ott, Steven J.: *Classics of Organization Theory*, Wadsworth Group, Belmont 2001.
- Simon, Herbert: *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4th Edition, The Free Press, New York 1997(1947).
- Smirchich, Linda: Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28(1983): 3, s. 339-358.
- Smith, Ian & Boyns, Trevor: *British Management Theory and Practice: The Impact of Fayol*. *Management Decision* 43(2005): 10, s. 1317-1334.
- Stora Enso Oyj: Stora Enso Oyj:n vuosikertomus 2005, 2006.
- Särkiköski, Tuomo: Outo malmi - jalo teräs. Outokummun tie ruostumattomaan teräkseen, Tekniikan historian seura, Helsinki 2005.
- Taylor, Frederic W.: *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York/London 1913.
- Tainio, Risto: Suomalaisen liiketoimintajärjestelmän rakenteellinen ja kulttuurinen muutos. Teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio(toim.) (2006) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Gaudeamus, Helsinki 2006, 65-81.
- Teperi, Anna-Maria & Leppänen, Anneli: Tiimikehitysvaihe paperiteollisuuden vuoromestareiden käsityksissä. *Työ ja ihminen*, 10(1997), s. 283-296.
- Thrift, Nigel: *Knowing Capitalism*, Sage Publication, London 2005.
- Tuomisto, Jouko: Teollisuuden koulutustehtävien kehittyminen. Tutkimus teollisuustyönantajien koulutus-toiminnan ja koulutustahtojen kehityksestä Suomessa, Acta Universitatis Tamperensis, Ser A Vol 209, Tampereen yliopisto, Tampere 1986.
- Tuuri, Antti: UPM-Kymmene: Metsän jättiläisen synty, Otava, Helsinki 1999.
- Ukkola, Jukka: *Kuumaa Terästä. Rautaruukki 1960-2003*, Rautaruukki, Helsinki 2004.
- UPM-kymmene Oyj: UPM-kymmene Oyj:n vuosikertomus 2005, 2006.
- Vahe, Juha: Rauma-Repola Oy. Rauman tehtaat 1912-1987, Rauma-Repola, Rauma 1987.
- Van de Ven, Andrew H., Angle, Harold L. & Poole, Marshall Scott: *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, Harper & Row, New York 1989.
- Vartiainen, Matti: Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät, Otatieto, Espoo 1994.
- Väänänen, Ari: Fysiologiasta voimavarojen tutkimiseen. Teoksessa K. Ahola, S. Kivistö, M. Vartio, (toim.) *Työterveyspsykologia*, Työterveyslaitos, Helsinki 2006. s. 19-29.
- Warner, Malcom: Taylorism and Human Resources in Japan. *Organization Studies*, 15(1994): 4, s. 509-533.
- West, Michael A. & Farr, James K.: *Innovation at Work*. Teoksessa M. A. West & J.K. Farr (toim.) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester 1990. s. 309-334.
- Wren, Daniel A.: *The History of Management Thought*, Fifth edition, John Wiley & Sons, inc., USA 2005.

## SÄHKÖISET LÄHTEET

- Ahlstrom-konsernin internetsivut. [http://www.metso.com/corporation/Home\\_FIN.nsf/FR?ReadForm](http://www.metso.com/corporation/Home_FIN.nsf/FR?ReadForm). Viitattu 18.6.2007.
- Metso-konsernin internetsivut. <http://ahlstrom.com>. Viitattu 18.6.2007.

## LIITE 1. KONSERNIEN HISTORIAN YLEISLUONTAINEN ESITTELY

UPM-Kymmene Oyj on fuusioyhtiö, joka syntyi vuonna 1995 Repola Oy:n ja Kymmene Oy:n fuusion myötä. UPM-Kymmene Oyj:llä voidaan fuusiohistoriansa vuoksi katsoa olevan piirteitä seuraavista yhtiöistä: Kymin Osakeyhtiö, Yhtyneet Paperitehtaat, Rauma-Raahe Oy, Lahti Oy, Repola-Viipuri Oy, Kymi-Strömberg Oy ja Kajaani Oy. Syntyessään UPM-Kymmene Oyj oli liikevaihdolla mitattuna Euroopan suurin metsäteollisuusyritys ja suurimpia koko maailmassa: aikakauslehtipaperin valmistajana yhtiö oli maailman suurin, sanomalehtipaperin ja hienopaperin sekä vanerin valmistajana Euroopan suurin. Vuonna 2005 UPM-Kymmene-konsernin myynti oli 9,3 miljardia euroa ja konsernin palveluksessa oli noin 31 000 työntekijää. Konsernin päätuotteita vuonna 2005 olivat aikakauslehti-, sanomalehti-, hieno- ja erikoispaperit, jalosteet sekä puutuotteet. (Ojala 2001a; Ojala 2001b; Tuuri 1999; UPM-Kymmene Oyj 2006, 3, 8.)

M-real Oyj:n juuret ovat emoyhtiössään Osuus-kunta Metsäliitossa, joka perustettiin vuonna 1947. Vuonna 1957 Metsänomistajien Metsäkeskus yhdistettiin Osuus-kunta Metsäliittoon. Vuonna 1986 Metsäliitto-yhtymä aloitti voimakkaan laajentumisen, ja tämä laajentuminen huipentui Metsäliiton Teollisuus Oy:n ja Serlachius Oy:n fuusioon. Fuusion myötä syntynyt yhtiö otti nimekseen Metsä-Serla Oy. Vuonna 2001 Metsä-Serla Oy vaihtoi nimekseen M-real Oyj. Vuonna 2005 M-real-konsernin liikevaihto oli 5,2 miljardia euroa ja konsernin palveluksessa oli noin 15 000 henkilöä. Konsernin ydintoimialat olivat kulutuspakkaukset (eng. consumer packaging), kustannustoiminta (eng. publishing), kaupalliset painotuotteet (eng. commercial printing) ja toimistopaperit (eng. office paper). (Lamberg 2001a; M-real Oyj 2006, iv.)

Stora Enso Oyj. Vuonna 1918 Suomen valtio lunasti Enso-yhtiön norjalaisomistajilta, ja yhtiö siirtyi valtio-omisteiseksi. Vuonna 1926 Aktiebolag Pankkoski sulautettiin emoyhtiönsä Enso Aktiebolagetin veroteknisistä syistä, jolloin syntyi Enso-Gutzeit Osakeyhtiö. Vuonna 1998 Enso Group (entinen Enso-Gutzeit) ja ruotsalainen Stora yhdistyivät, ja uusi yhtiö otti nimekseen Stora Enso Oyj. Vuonna 2005 Stora Enso -konsernin liikevaihto oli 13 miljardia euroa ja kon-

sernin palveluksessa oli 46 000 työntekijää. Konsernin päätuotteet olivat paino- ja hienopaperit, pakkauskartongit sekä puutuotteet. (Ahvenainen 1992; Lamberg 2001b; Stora Enso Oyj 2006, 2-3.)

Ahlstrom Oyj:n historia voidaan jäljittää aina vuoteen 1870 asti, jolloin Antti Ahlström osti ensimmäisen ruukkinsa, Kauttuan ruukin. Vuonna 1907 Antti Ahlströmin jo koeltua synnytetään A. Ahlström Osakeyhtiö, jonka omistus jaettiin Antti Ahlströmin lasten kesken ja joka sanan todellisessa merkityksessä oli perheyhtiö. 1900-luvun aikana A. Ahlström Osakeyhtiön toiminta käsitti sahateollisuuden, kartonki- ja paperiteollisuuden, konepajateollisuuden sekä lasiteollisuuden. Vuonna 2001 A. Ahlström Osakeyhtiö lohkaistiin kolmeksi erilliseksi yhtiöksi. Tämän lohkaistun myötä perustettiin Ahlstrom Oy harjoittamaan yhtiön tuotannollista toimintaa; muut kaksi lohkaistua yhtiötä keskittyivät hallinnoimaan yhtiön sijoitusomaisuutta sekä kiinteistö- ja metsäomaisuutta. Vuonna 2005 konsernin liikevaihto oli 1,55 miljardia euroa ja konsernin palveluksessa oli noin 5 100 työntekijää. Konsernin päätuotteet olivat vuonna 2005 erikoispaperit ja kuitukankaat. Todettakoon tässä, että Ahlstrom Oy ei ollut pörssilistattu yhtiö ennen vuotta 2006, jolloin se listattiin Helsingin pörssiin. (Schybergson 1992; Ahlstrom 2001; Ahlstrom-konsernin internetsivut; Ahlstrom Oy 2006, 2.)

Metso Oyj syntyi kesällä 1999 Valmet Oy:n ja Rauma Oy:n yhdistymisen myötä. Valmet oli paperi- ja kartonkikonevalmistaja, ja Rauman toiminta keskittyi kuituteknologiaan, kivenmurskaukseen ja virtauksensäätöratkaisuihin. Sulautumisen seurauksena syntyi maailmanlaajuinen prosessiteollisuutta palveleva laitetoimittaja. Valmet Oy:n historia voidaan jäljittää 1900-luvun alkupuolelle joukkoon Suomen valtion puolustusvoimien alaisia tehtaita, jotka olivat syntyneet palvelemaan puolustusvoimien eri aselajien tarpeita. Toisen maailmansodan jälkeen vuonna 1946 näistä tehtaista muodostettiin kauppa- ja teollisuusministeriön alaisuudessa toimiva yhtymä ja se sai nimekseen Valtion metallitehtaat. Organisaatorisesti katsottuna Valtion metallitehtaat muodosti välimuodon valtion laitoksen ja itsenäisesti toimivan osakeyhtiön välillä. Valtion metallitehtaat muutettiin osakeyhtiömuotoon vuonna 1950, jolloin se otti nimekseen Valmet Oy. Valmet-konserni listattiin pörssiin ensimmäisenä suomalaisena valtionyhtiönä vuonna 1988, minkä

jälkeen Suomen valtio ryhtyi purkamaan omistustaan yhtiössä. Rauma Oy:n historia voidaan puolestaan jäljittää 1900-luvun alkupuolelle vuonna 1915 perustettuun Rauma Woods Ltd -yhtiöön. Vuonna 1938 yhtiö vaihtoi nimensä Rauma Oy:ksi ajaututtuaan ns. KOP-leiriin. Vuonna 1942 Rauma Oy yhdistyi Raahe Oy:n kanssa ja uusi yhtiö sai nimekseen Rauma-Raahe Oy. Vuonna 1952 syntyi Rauma-Raahe Oy:n, Lahti Oy:n ja Repola-Viipuri Oy:n sulautumisen myötä Rauma-Repola Oy. Vuonna 1991 Rauma-Repola Oy ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy yhtyivät Repola Oy:ksi, joka yhdistymisen jälkeen keskitti kone- ja metalliteollisuutensa uuteen tytäryhtiöön Rauma Osakeyhtiö. Rauma Osakeyhtiö listattiin Helsingin ja New Yorkin pörssiin vuonna 1995. Metso Oyj syntyi Valmet Oy:n ja Rauma Oy:n yhdistymisen myötä vuonna 1999. Vuonna 2005 Metso-konsernin liikevaihto oli 1,7 miljardia euroa ja konsernin palveluksessa oli noin 8 200 työntekijää. Konsernin tuotteita olivat mekaanisen ja kemiallisen massanvalmistuksen koneet ja laitteet, paperikoneet, pehmopaperikoneet, kartonkikoneet, paperinjalostuskoneet sekä asiantuntija-, huolto- ja jälkimarkkinapalvelut. (Björklund 1990; Vahe 1987; Metso-konsernin internetsivut; Metso Oyj 2006, 2.)

Rautaruukki Oyj:n historian voidaan katsoa alkaneen Otamäen alueen malmilöydösten ja näitä löydöksiä vuonna 1950 hallinnoimaan perustetun valtio-omisteisen Otamäki Oy:n perustamisen myötä. Vuonna 1960 perustettiin valtio-enemmistöinen Rautaruukki, ja sen osakkaiksi tuli Suomen valtion (suora omistus) ja valtio-enemmistöisten yhtiöiden - muun muassa Otamäki Oy - lisäksi joukko yksityisiä yhtiöitä. Rautaruukki Oy:n yhtiösopimukseen kirjattiin kuitenkin vaade valtio-enemmistöisyyden pysyvyydestä. Vuonna 1989 Rautaruukki listattiin Helsingin pörssiin. Syntyessään Rautaruukki-konserni oli siis valtio-enemmistöinen yhtiö, jossa valtio ryhtyi purkamaan omistustaan yhtiöstä 1980-luvun lopulta lähtien. Vuonna 2005 Rautaruukki-konsernin liikevaihto oli 3,7 miljardia euroa ja konsernin palveluksessa oli noin 11 000 työntekijää. Konserni toimittaa metalliin perustuvia komponentteja, järjestelmiä ja kokonaistoimituksia rakentamiseen ja konepajateollisuudelle. (Ukkola 2004; Rautaruukki Oyj 2006, 1 2.)

Outokumpu Oyj:n historia alkaa vuonna 1917, jolloin perustettiin Ab Outokumpu Oy omistajinaan Suomen valtio sekä Hackman & Co.

Vuonna 1924 Suomen valtio osti Hackmanin osuuden yhtiöstä, ja vuonna 1932 aloitti toimintansa Outokumpu Osakeyhtiö. Outokumpu vakiintui Suomessa keskeiseksi toimijaksi kaivos- ja perusmetalliteollisuudessa ja nousi yhdeksi Suomen suurimmista vientiyhtiöistä. 1970-luvulla Outokumpu laajensi tuotantoaan ruostumattomaan teräkseen. Outokumpu listautui Helsingin arvopaperipörssiin vuonna 1988, ja sen konsernitoimialoista muodostettiin itsenäisiä yhtiöitä. Outokumpu-konserni oli syntyessään valtionenemmistöinen yhtiö. Suomen valtio ryhtyi purkamaan omistussuuttaan yhtiössä 1980-luvun lopulta lähtien. Vuonna 2005 Outokumpu-konsernin liikevaihto oli 5,5 miljardia euroa ja sen palveluksessa oli noin 12 000 työntekijää. Konserni oli keskittynyt ruostumattoman teräksen valmistukseen. (Kuisma 1985; Särkökoski 2005; Outokumpu Oyj 2006, 40, 55.)