

1980-luvulla tiedottajat alkoivat tehdä vuosikertomusten yhteyteen ympäristöraportteja. Ympäristökatastrofit ovat siivittäneet vastuullisuusviestintää. Maaliskuussa 1989 öljytankkeri M/T Exxon Valdez ajoi karille Alaskan rannikolla. Törmäyksen seurauksena mereen pääsi 41 000 tonnia raakaöljyä, joka saastutti rannikkoa 2000 kilometrin matkalta. KUVA: JACK SMITH / AP

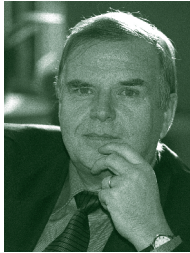
---

# Yhteiskuntavastuu ja kriisiviestintä

Pekka Kivelä

---





Lehdistöneuvos **Pekka Kivelä** jäi eläkkeelle Metsäliitto-konsernin yhteiskuntasuhteiden johtajan paikalta. Kokemusta viestinnän näköala- ja johtotehtävissä hänelle ehti kertyä 37 vuotta. Hän aloitti uransa G.A. Serlachius Oy:ssä. Metsäliitto-Yhtymän viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtajaksi hänet nimitettiin 1995. Vuodesta 2005 Pekka Kivelä keskittyi yhteiskuntasuhteisiin. Kivelälle on kertynyt lukuisia luottamustehtäviä. Hän oli mm. Suomen Metsäsäätiön hallituksessa. KUVA: TUOMAS HARJUMAASKOLA

---

## Kuohuntaa, kriisejä ja yhteiskuntavastuuta

Juuri itsenäistyneen Suomen teollisuus oli henkitoreissaan ensimmäisen maailmansodan ja oman sisällissotamme jäljiltä. Erityisesti vientiteollisuus oli menettänyt tuottoisat Venäjän markkinansa. Tehtaiden omistajien oli pakko kääntää katseensa länteen.

---



Paperiteollisuutemme sen aikaiset voimahahmot **Rudolf Walden** ja **Gösta Serlachius** Yhtyneiden Paperitehtaiden ja G.A. Serlachius Oy:n vetäjinä olivat etunenänässä yhdistämässä voimiaan myyntityössä. Nopeaan tahtiin metsäteollisuus perusti omat vientiyhdistyksensä selluloosan (Finncell), paperin (Finnpap) ja kartongin (Finnboard) myyntiä varten 1920-luvun alkaessa. Niimetkin kertovat olennaisen: yhdistykset myivät suomalaisuudella.

Ajateltiin olevan parempi, ettei kukaan yhtiö itse perusta markkinoille omia myyntikonttoreitaan, vaan työn voivat tehdä yhteisesti nimetyt henkilöt ja myyntiagentuurit. Nämä kartellit oli-

**Koijärvi-liikkeen aikana kansalaisjärjestöjen kanssa ei käyty vielä dialogia kuten tänä päivänä. Luonnonsuojelijat estivät kaivuutöitä Koijärvellä 18.5.1979 kahliutuneina työkoneeseen. KUVA: VESA KLEMETTI / LEHTIKUVA**

vat hädän lapsia, kuten historioitsija **Markku Kuisma** on osuvasti ilmaissut. Miten nerokas tämä järjestelmä olikaan. Vasta EU ja globaali kilpailu pakottivat luopumaan näistä 1990-luvulla.

Yhteistyötä tehtiin toki muillakin alueilla kuin metsäteollisuudessa. Myös valtio tuki toimintaa aluksi jopa omien organisaatioidensa kautta. Maa-

ilmannäyttelyt Suomi-paviljonkeineen ovat olleet viime vuosiin saakka yhteistyön ilmentymiä. Tasavallan presidentin, ulkomaankauppaministerin ja lukuisten kauppavaltuuskuntien rooli on ollut imagomielessä keskeinen. Erityisesti näin oli siihen aikaan, kun Neuvostoliitto oli entisenlainen ja teki Suomen kanssa tavaravaihtokauppaa.

Suomalaisten yritysten menestymisen, työllisyys ja tulevaisuus saattoivat riippua kohtalokkaasti syksyisin käydyistä neuvotteluista. Vielä 1980-luvulle tultaessa yksi ainoa suuri tilaus saattoi merkitä puolen vuoden turvattua työllisyyttä jossakin suomalaistehtaassa.

Sisäpoliittisesti 1920- ja 1930-luvut olivat olleet kiihkeitä. Kun suomalaisyritykset pääsivät hieman jalkeille ja rahaa alkoi taas tulla, monissa yhtiössä ryhdyttiin rakentamaan paikallista yhteiskuntarauhaa. Vuoden 1918 tapahtumat olivat traumaattisia. Jotkut tehtailijat olivat joutuneet punaisten vangitsemaksi, eräät jopa teloitetuiksi. Työnantajien luonnollinen ajatus oli, että tämä kehitys ei saa toistua.

### Köyhäilyn jälkeen ihanneyhdyskuntia

Tuon ajan patruunat ryhtyivät rakentamaan tehdaspaikkakunnistaan eräänlaisia ihanneyhdyskuntia. Niissä työntekijöiden sosiaalisia oloja kohennettiin, sijoitettiin valtavasti varoja terveydenhoitoon, kouluihin, kirkkoihin ja urheiluun. Työsuojelu tuli Suomen tehtaisiin Safety First -ajattelun myötä Yhdysvalloista 1920-luvun alussa. Oli tärkeää,

että omista työntekijöistä pidettiin huolta.

Asian käänköpuoli oli se, että työnantajat halusivat eristää omat, rauhaa rakastavat ja työhönsä vastuullisesti suhtautuvat työntekijänsä niin kutsuista vaarallisiksi katsomistaan ainekista, huligaaneista ja kiihottajista, kuten he usein sanoivat. Mustien listojen pitäminen oli useilla paikkakunnilla tuttua. Niin sanotut Pihkalan kaartit tulivat tunnetuiksi lakkojen murtajina.

Työnantajapuoli ei voinut aina käsittää, miten epäkiitollista henkilöstö saattoikaan olla. Oli sijoitettu henkisiä ja aineellisia varoja viihtymiseen ja sivistykseen, mutta tehtailla kuohui.

Yhtiöillä ei ollut viestinnällisesti paljonkaan keinoja käytettävissään. Eräs muoto oli 1920-luvulta alkunsa saanut paikallislehtien perustaminen, joissa yhtiöt saattoivat olla osakkeenomistajina. Kokonaan yhtiön omistamia lehtiä oli ainakin Valkeakoskella ja Varkaudessa. Ellei yhtiö omistanut itse lehteä, se pyrki usein vaikuttamaan niiden päätoimittajien valintoihin. Näin työnantajat halusivat varmistaa, että niiden henkilöstö luki vain myönteisiä uutisia omasta työnantajastaan.

Joskus patruunat toki kohtasivat kipakkaa arvostelua, tosin useimmiten nimimerkin suojista. He myös vastasivat arvostelijoille. Serlachius-yhtiössä lehdistön käyttöön oli tottunut jo Mäntän tehtaan perustaja, kauppaneuvos **Gustaf Adolf Serlachius**. Häntä voidaan pitää ensimmäisenä teollisuuslobbarina, koska hän kirjoitti jo 1880-luvulla

useita artikkeleita ja julkaisuja talvimerenkulun avaamiseksi Hangosta Eurooppaan. Samoin hän sai aikaan sen, että valtiovalta muutti suunnitelmiaan ja rakensi Pohjanmaan radan kulkemaan Näsijärven itäpuolitse, patruunan tehtaan läheltä.

On muistettava, että maamme lehdistö oli poliittisesti varsin kirjavaa ja puolueisiin sitoutunutta pitkälle 1970-luvulle saakka. Kuohuva poliittinen ilmapiiri suosi huhuja, väärien tietojen levittäjiä ja propagandan osajia. Jopa liittymiset ammattiosastoon katsoi työnantaja niin kielteiseksi, että toimenpide johti potkuihin joillakin paikkakunnilla.

Menestyksekkäät yritykset olivat toki parhaimmillaan myös vastuullisia, eikä monikaan suomalainen tehdaspaikkakunta olisi kohonnut vähäväkisestä kylästä arvostetuksi taajamaksi, kauppalaksi tai kaupungiksi ilman yritysten merkittävää roolia. Toiminnassa oli tosin usein sanelun makua. Jos kunta ei maksanut sähkölaskujaan vedoten siihen, että tehdas jauhaa sähköä ilmaiseksi, vastauksena saattoi olla yksinkertaisesti sähköjen katkaisu ja katulamppujen pimennys.

Uskollinen ja sopuisa, kerran viikossa ilmestyvä paikallislehti sai toimia ainoana, painettuna välineenä, jolla oli myös sisäisen viestinnän tehtävä. Tolppailmoituksilla annettiin kehotuksia ja määräyksiä, jotka sisälsivät useimmiten selkeitä kieltoja: ei saa kalastaa saati ravustaa yhtiön vesillä.

Aivan oma lukunsa suomalaisyritys-

ten yhteiskuntavastuullisuutta oli yritysjohtajien panostus taiteeseen ja arkkitehtuuriin. Sotien jälkeen oli venytetty penniä ja kaikessa oltiin askeettisia. Kun rahaa alkoi tulla, yritysten omistajat halusivat kaunistaa tehtaataan ja niiden ympäristöä. Ahlström-yhtiön pääomistaja **Walter Ahlström** ei kätkenyt kynttiläänsä vakan alle. Hän halusi rakentaa Varkaudesta Ahlström-vetoisen ja kokonaisvaltaisesti suunnitellun teollisuuskaupungin.

Monet metsäyhtiöt palkkasivat samaan tapaan aikansa maineikkaimpia arkkitehteja, kuten Gösta Serlachius **Valter** ja **Ivar Thomén** sekä **W. G. Palmqvistin** Mänttään. Sunilan tehdasalueen suunnittelusta tuli **Alvar Aalolle** tehdasarkkitehtuurin helmi, taustalla tehtailija **Harry Gullichsen**. Pääjohtajana Gullichsen yhdessä **Maire**-vaimonsa kanssa olivat Suomen oloissa ainutlaatuisia taiteen ja arkkitehtuurin mesenaatteja.

Julkisesta rakentamisesta, hyväntekeväisyydestä ja erilaisten monumenttien pystyttämisestä tuli jopa teollisuuslaitosten ja yritysten keskinäistä mitteilyä. Tampereella kenkätehtailija **Emil Aaltonen** kunnostautui suurlahjoittajana ja kaupunkikuvan koristelijana. Saman teki tehtailija **Rafael Haarla** lahjoittamalla huomattavat summat Hämeensillan koristeluun.

Gösta Serlachiuksen toiminta Mäntässä ulottui niin pitkälle, että paikkakunnan ihmiset alkoivat jo kokea, että yhtiön omistaa myös hengitettävän ilman. Serlachiuksen mielestä työläisten

asuntojenkin tulee olla jo ”isänmaan nimissä” kauniita ja yhtenäisiä: siisteys aloitettiin siitä, että sikojen pito kiellettiin keskusta-alueella.

Vaikka 1930-luku oli ainakin loppuvuosiltaan sotaan varautumisen aikaa, yrityksissä yritettiin rakentaa jo rauhaa. Uusi sukupolvi oli ottamassa johdon käsiinsä. Se ymmärsi, että vastakkainasettelusta ja vanhoissa juoksuhaudoissa makaamisesta on välttämättä päästävä. Orastava maailmanpalo johti suomalaisilla työpaikoilla voimien yhdistämiseen yhteistä vihollista vastaan. Yritykset olivat myös palkanneet vapaa-ajan työhön runsaasti lisävoimia, urheiluohjaajia, partio- ja kerhotyön vetäjiä jne.

Talvisodan sytyttyä rintamalle lähti varsin yhtenäinen kansa. Talvisodan henki ei ollut myytti vaan totista totta. Tehtaita pyöritettiin paljolti naisten tai ikääntyneiden miesten voimin. Yritykset kykenivät pitämään monet tehtaat käynnissä pommituksista ja katkenneesta raaka-ainehuollosta välittämättä.

### Tammikuun kihlaus talvisodan hengessä

Tammikuun kihlaus oli Suomen Työntajien Keskusliiton antama julistus, jossa se tunnusti ammattiliitot ja keskusjärjestö SAK:n neuvotteluosapuoliksi työmarkkinoita koskevissa kysymyksissä. Osapuolet sopivat, että vastedes pyritään löytämään yhteisymmärrys neuvotteluteitse. Julkilausuma luettiin Yleisradion ilta-uutisissa 23. pñä tam-

mikuuta 1940 ja julkaistiin seuraavana päivänä sanomalehdissä. Tätä aiemmin vain kirjanpainajilla oli ollut työehtosopimus.

Sosiaaliministeri **Karl-August Fagerholm** toimi aloitteen tekijänä ja hankkeen edistäjänä. Fagerholmin mielestä kansakunnan eheytyminen edellytti työntekijöiden oikeuksien tunnustamista. Merkittävänä taustatekijänä oli käynnissä oleva talvisota ja kansallinen yhtenäisyys sotaponnistuksissa.

Neuvottelujen tuloksena annettiin julkilausuma, jossa todettiin vapaan järjestetyn toiminnan merkitys yhteiskunnassa. Osapuolet vakuuttivat tulevansa luottamuksellisesti neuvottelemaan kaikista niiden toimialalla esiintyvistä kysymyksistä niiden ratkaisemiseksi, mikäli mahdollista, yhteisymmärryksessä.

Sotien jälkeen suomalaisyritykset pääsivät yllättävän hyvin vauhtiin. Jälleen tuli avuksi yhteisöllisyys. Sodista palanneille miehille lahjoitettiin rintamamiestontteja, ja työnantajat avustivat myös rakennustarvikkeiden saamisessa.

### Rauhaa rakentamassa

Henkilöstölehtiä alkoi ilmestyä lisää sotien aikana ja niiden merkitys kasvoi. Niiden tehtävänä oli toimia yhdyssiteinä rintamalla sotivien ja kotijoukkojen välillä. Kun rintamalta palattiin, lehtien merkitys kasvoi. Kotiutusjuhlia järjestettiin kaikkialla, yhteistä henkeä ja moraalia ylistettiin eikä elintarvikepuolan annettu vaikuttaa liiaksi.

Tehdaslehdet olivat sisällöltään tyynnytteleviä ja niiden sisällössä oli selkeästi nähtävissä kaksi linjaa. Toisaalta niillä haluttiin valistaa ja opettaa. Toisaalta luotiin voimakasta yhteishenkeä: kirjoitettiin laajasti syntymäpäiviä viettävistä ja heidän työurastaan yhtiösissä, kerrottiin tarkasti eläkeläisten joulujuhlista, hiihtokilpailuista jne.

Toisen maailmansodan jälkeistä aikaa on kuitenkin kutsuttu vaaran vuosiksi. Se kuvaa hyvin epävakaita tunnelmia, jotka Suomessa vallitsivat 1945–48.

### Jälleenrakennusta ja yhteiskuntarauhaa

Yritysten ja elinkeinoelämän johto lähti varsin yleisesti siitä, että yleiseen mieliteeseen tulee vaikuttaa rauhoittavasti. Tuli kannustaa ihmisiä yhteisiin ponnistuksiin yhteisen edun nimissä. Helsingin olympiakisat 1952 merkitsivät suurta tunnustusta koko Suomelle, joka sai mahdollisuuden esittäytyä kansakuntana kansojen joukossa. Pian myös sotakorvaukset oli maksettu, elintarvikkeiden säännöstelystä voitiin luopua, ja Neuvostoliiton kanssa solmittu Yya-sopimuskin näytti tuovan yhteiskuntarauhaa.

Rauhansopimuksessa Suomi veloitettiin maksamaan Neuvostoliitolle mittavat sotakorvaukset. On laskettu, että niiden arvo nykyeuroissa olisi pitkälti yli 4 miljardia. Viimeinen sotakorvausjuna ylitti maamme rajan 1952.

Sodan ja sotakorvausten vaikutuksesta yksityinen kulutus laski lähes nel-

jänneksen, investointien volyyymi romahti puoleen ja vienti oli vuonna 1945 vajaa viidennes sotaa edeltäneestä. Sotakorvausten hyötypuolelle on usein laskettu metalliteollisuuden pakollinen kehittäminen siten, että jo vuonna 1949 Suomella oli Pohjoismaiden uudenlaisimmat telakat sekä konepaja- ja valimoteollisuus. Yrityksistä muun muassa Valmet on syntynyt valmistettaessa sotakorvauksina luovutettavia tavaroita.

Toisaalta on esitetty arvioita, että jos nämä varat ja resurssit olisivat olleet käytettävissä vientitoiminnan ja teollisuuden kehittämiseen, olisi Suomi menestynyt erinomaisesti ja varmasti paremmin kuin maksamalla sotakorvauksia.

Sodan jälkeen myös Euroopassa varastot olivat tyhjätkä kysyntää tuotteille olisi varmasti ollut myös lännessä. Erittäisesti Iso-Britannia olisi kaivannut pikaisia puutavaratoimituksia. Toisaalta suomalaisen teollisuuden tuotanto-suunnat ja kapasiteetti olivat suuntautuneet toisin, joten ei ole mitään näyttöä, että länteen suuntautunut tuotanto olisi syntynyt. Juuri tämän sotakorvausten tuoman pakon kehittää ja laajentaa metalliteollisuutta on katsottu olleen hyödyksi Suomen talouselämälle. Toisaalta sotakorvausten merkitystä ”Suomen metalliteollisuuden luojana” on liioiteltu, sillä metalliteollisuus oli kehittynyt merkittävästi jo sodan aikana.

Valtiovallan on katsottu korostaneen sotakorvausten positiivisia vaikutuksia myös poliittisista syistä. Oli erit-



täin tärkeää, että sotakorvausten maksulle saatiin kansan tuki. Samalla on jätetty taka-alalle esimerkiksi se, että taivaroiden vastikkeeton vienti Neuvostoliittoon söi jälleenrakennukseen kiipeästi kaivattuja varoja ja hidasti elintason nousua.

Valtaapitävät organisaatiot ovat kautta aikain tukeneet viestintää, jonka tavoitteena on vahvistaa uskoa auktoriteetteihin. Teollisuus ja elinkeinoelämä

**Vuoden 1956 yleislakko oli viimeisin Suomen historian kolmesta täysimittaisesta suurlakosta. Lakko vauhditti tiedottamisen merkitystä yrityksissä. KUVA: YRJÖ LINTUNEN / KANSAN ARKISTO**

### KEMIN KAPINA

Suomen pelättiin muuttuvan kommunistiseksi valtioksi joko Neuvostoliiton miehityksen tai kommunistisen vallankumouksen kautta. Pelkoa lisäsivät monet välirauhan ehdot sekä sisä- ja ulkopolitiikan tapahtumat. Lisäpelotteena toimi myös Porkkalan tukikohta, joka sijaitsi vain parinkymmenen kilometrin päässä Helsingistä, ja mahdollisti Suomen pääkaupungin nopean valtaamisen.

Jatkosodan jälkeen Suomeen asettui Moskovan välirauhan ehtojen mukaisesti Neuvostoliiton nimeämä valvontakomissio valvomaan rauhanehtojen toteutusta. Rauhanehtoja olivat muun muassa sotakorvaukset, Porkkalan vuokraus, sotilaiden määrääminen takaisin siviiliin, saksalaisten ajaminen pois Suomesta ja sotasyllisten tuomitseminen. Nämä osaltaan aiheuttivat pelon, että Suomi kokisi saman kohtalon kuin Itä-Euroopan maat, jotka Neuvostoliiton vaikutuksesta muuttuivat sosialistisiksi kansandemokratioiksi.

Poliittisesti maassa oli 1940-luvun lopulla suuria jännitteitä. Yrityksiä ja koko

maata kosketti Kemin verikapinaksi kutsuttu lakko 1949. Kyse oli aluksi palkkariidasta, joka sai alkunsa, kun sosiaaliministeriön palkkaosasto vaati Kemi Oy:n Pajusaaren tehtaan 260 puunkäsittelijän urakkapalkkoja laskettaviksi 30–40 %. Lakkoon yhtyivät nopeasti läheisten työpaikkojen työntekijät, jolloin lakko koski jo tuhansia.

Kahakan aikana sai kaksi lakkolaista surmansa, moni loukkaantui joko pampusta, toisten kolhimana tai piikkilangoissa. Kemin tapahtumien jälkeen käsky lakkoliikehinnan lopettamiseen tuli suoraan Moskovasta. Kemin tapahtumista joutui syytteeseen 127 ihmistä, joista 63 tuomittiin erimittaisiin kuritushuonerangaistuksiin. Kemin veritorstai saavutti välittömästi legendaariset mittasuhteet vasemmiston tietoisuudessa. Sen mielestä tämä osoitti, että porvaristo oli valmis käyttämään väkivaltaa. SKP pyrki myös luomaan lakon uhreista ”työläismarttyreja”, esimerkiksi hautajaispäivänä järjestettiin Helsingin Suurtorilla mittava mielenosoitustilaisuus.

**Pekka Kivelä**



eivät tee poikkeusta. Monella tapaa 1950-lukua voidaankin kuvata tästä näkökulmasta teollisuuden kulta-ajaksi, koska kritiikkiä esiintyi vähän tai se oli pinnan alla.

### Yleislakko pysähdytti

Yleislakon syntyminen talvella 1956 muutti merkittävästi tunnelmia ja antoi pitkälle ulottuvan särön työntantajien ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Yleislakko oli viimeisin Suomen historian kolmesta täysimittaisesta yleislakosta. SAK:n työtaistelutoimenpide alkoi 1. maaliskuuta ja päättyi 20. maaliskuuta 1956. Työtaistelu johti 6–10 prosentin palkankorotuksiin.

Suurlakko alkoi samana päivänä, jolloin **Urho Kekkonen** aloitti presidenttikautensa. Yleislakon syynä oli työntäjien kieltäytyminen SAK:n vaatimasta 6–10 %:n yleiskorotuksesta tuntipalkkoihin.

Palkankorotusvaatimuksen syynä oli hintasäännöstelyn loppumisen jälkeen nopeasti noussut hintataso. Toisesta maailmansodasta ja sotakorvausajasta vaikuttanut säännöstely päättyi tammikuussa 1956. Etenkin kotimaisen ruoan hinta nousi, myös vuokria korotettiin. Elinkustannukset olivat nousseet kahdessa kuukaudessa seitsemän prosenttia.

Lakossa oli lähes puoli miljoona työntekijää aikana, jolloin SAK:ssa oli noin 270 000 jäsentä. Vientiteollisuus pystyi kestävänsä lakon, koska Itämeren jäätyminen oli muutenkin keskeyttänyt viennin.

Teollinen ja eritoten vientiteollisuuden nojaava työpaikka oli kansakunnalle äärimmäisen arvokas. Tämä ajatus yhdisti myös kaikki osapuolet, olivatpa ne poliittisesti kuinka etäällä tahansa toisistaan. Myös Suomen valuutan arvonalennus eli devalvaatio suhteessa muihin valuuttoihin kuului lähes jokaisen hallituksen keinovalikoimaan. Elettiin pitkään vientiteollisuuden ehdoilla. Yksin metsäteollisuus vastasi 1960-luvulle saakka 80 prosentista Suomen vientituloista.

Vielä varsin vähälukuisen viestintäammattikunnan tehtävä oli tukea lähinnä yhtiöiden sosiaaliosastojen työtä: edistää yhteishenkeä monenlaisten harrastustoimintojen, henkilöstön sosiaalisten olojen ja yhteistapahtumien puuhamiehinä ja -naisina. Sanomalehdistöä ei pidetty välttämättä vastapuolella. Sen katsottiin päinvastoin olevan osa sitä koneistoa, jonka tehtävänä oli nostaa Suomi jaloilleen, ellei kyse ollut poliittisesti ääriivasemmalla olevasta julkaisusta.

Tultaessa 1960-luvulle nähtiin jo merkkejä erilaisesta tulevaisuudesta. Mediasta oli tulossa entistä riippumattomampi ja ärhäkämpä toimija. Sen tulivat kokemaan myös yritykset.

### Margariinisota ensimmäisiä julkisuuskriisejä

Suomalaisten muistoissa on säilynyt pitkään vuoden 1961 ”margariinisota”, jonka saamaa julkisuutta nykytutkijat kutsuisivat maineriskiksi. Sen käynnisti Uusi Kuvalehti päätoimittajanaan vä-

rikäs **Ilmari Turja**. Lehti julkaisi voimakkaita kirjoituksia väittäen margariinitehtaiden käyttävän raaka-aineinaan sopimattomia raaka-aineita.

Uusi Kuvalehti väitti, että erään margariinitehtaan valmistaman, kasvisvoina myydyin margariinin raaka-aineena oli käytetty eläinten raatoja, kuten kissoja, koiria ja jäniksiä. Artikkelissaan Turja muun muassa toivoi, ettei ”mirriä sanottaisi kookospähkinäksi”.

Margariiniskandaalia on väitetty jopa ”tilatuksi”, joskaan todisteita asiasta ei ole. Margariiniskandaalin aikoihin Suomen maatalouden suurin ongelma oli maidon liikatuotanto: maitoa tuotettiin lähinnä voin vuoksi ja lehmiiä muun muassa ruokittiin maitojauheella. Margariinin tulo markkinoille heikensi entisestään ”voivuoreen” törmännyttä Suomen karjataloutta.

Raision tehtaat tunnusti väärinkäytökset ja tuomittiin sakkoihin. Paasi-vaara-yhtymä taas kielsi kaiken, mutta todettiin lopulta syylliseksi. Margariiniskandaalin kautta syntyi muun muassa lausahdus: ”Ennen pantiin mirrit multa, nyt ne lyödään Suvikultaan.” Suvikulta oli eräs 1960-luvun margariinimerkki, ja skandaalin vuoksi se lopetettiin. Samaa perua on myös **Repe Helismaan** eräässä rallissa sanailtu säkeistö: ”Ei enää tuolla, Raision puolla, ei enää juokse kissa – Sillä se kissa leipien päällä on eväspaketissa...” Kolmas aikalaisten muistama loru noilta ajoilta on ”Ennen Paasivaaran rinteillä juoksenteli kissa – Nyt se tulee kotiin Kulpa-paketissa.”

Margariinitehtaiden vastaus kiistaan oli nostaa oikeusprosessi lehteä ja sen päätoimittajaa vastaan. Lopullista totuutta ei asiaan saatu, mutta margariinitehtaiden maineelle tapaus aiheutti melkoisen kolhun ja myynnin menetyksen pitkäksi aikaa. Kyseessä oli ensimmäinen merkittävä elintarvikkeisiin ja tuoteturvallisuuteen liittynyt kriisi, jossa yritykset olivat täysin valmistautumattomia.

### Yritysdemokratiako uhkaa?

1960-luku oli optimismin aikaa kuuloineen ja rauhanaatteineen, mutta Ranskasta alkanut opiskelijoiden liikehdintä muuntautui vähitellen voimakkaaksi yhteiskuntakritiikiksi, jossa oli vahva vasemmistolainen yleissävy. Yrityksiin tämä näkyi siten, että vaatimukset omaisuuksien kansallistamiseksi olivat yhä yleisempiä. Silloinen media ja Yleisradio eritoten otti vahvasti kantaa vakuutusyhtiöitä ja pankkeja vastaan. **Kristiina Halkolan** levyttämä Laulu kahdestakymmenestä perheestä soi usein radiossa ja ärsytti tavattomasti niin sanottuja pääomapiirejä ja sukuyhtiöiden omistajia.

Tämän kritiikin ohella media alkoi löytää huomauttamista yhtiöiden ympäristönsuojelusta, työsuojelusta ja yhtiöiden halusta vaikuttaa lähes kaikkien, mitä tehdaspaikkakunnilla tapahtui.

Kun radikaalit suuntaukset saivat vahvistusta valtiollisissa vaaleissa, nousivat esiin teemat kuten yritysdemokratia, mies ja ääni -periaate yliopistoissa

jne. Yritysten omistajat huolestuivat myös työntekijöiden suuremmasta lakkoherkkyydestä. Metallialan lakko 1971 oli eräänlainen vedenjakaja, joka herät-

ti työnantajat moniin eri toimiin tilanteen korjaamiseksi.

Vaikuttamisen keinoja yritettiin monipuolistaa, ja viestinnällä nähtiin

### TYÖNANTAJAT PUOLUSTUSTAISTELUUN

Taloudellisen Tiedotustoimiston johtajaksi 1960-luvun lopulla tullut **Leif Fast** muistaa, että itsenäisyyspäivän jälkeen 7. p:nä joulukuuta 1970 suuri joukko teollisuuden ykkös-vaikuttajia oli koolla isänmaallisessa mielenillassa. Päätäjien mielestä teollisuuden oli nyt ryhdistäydyttävä kaikin tavoin vaikuttamisessaan ja viestinnässään. Päätäjät totesivat, että uudelleen organisoitu TT olisi siinä työssä oivallinen toimija. Pohjamuistion päätökselle oli **Päiviö Hetemäen** pyynnöstä laatinut kolmikko **Harry Mildh** (Nokia), **Pentti Mahlamäki** (Finnfacts, myöhemmin Uusi Suomi) ja viestintäalan asiantuntija **Osmo A. Wiio**. Rahan puutteeseen työ ei saisi kaatua, siitä oli vallalla laaja yksimielisyys. Kun Sanoma Oy:n tuleva varatoimitusjohtaja **Väinö Nurmimaa** kieltäytyi kunnian ottaa TT vastuulleen sai asiaa kriittisesti aiemmin tarkastellut Fast ryhtyä tähän uudistustyöhön.

Fast oli kouluttautunut vahvasti yhteisviestintään suorittamalla STK:n tiedottajille järjestettyjä kursseja ja liittymällä jo Nokian Kaapelitehtaalla ollessaan Tiedotusmiehet ry:hyn. Hän osallistui suhteellisen aktiivisesti kokouksiin ja verkottui sen alan ammattiveljien kanssa. Varapuheenjohtajuutta hän hoiti hetken, mutta TT:n pesti vei niin paljon aikaa, ettei hän katsonut olevan mahdollista toimia tiiviimmin yhdistyksessä.

Sen sijaan Leif Fast muistaa hyvin, miten teollisuudessa ja työnantajien piirissä pelättiin, että pahimmassa tapauksessa radikaalit tai vasemmisto onnistuu jollakin tapaa valtaamaan Tiedotusmiehet ry:n. Hän muistaa kokouksen, joka pidettiin juuri ns. Vanhan valtauksen aikaan, missä tämä mahdollisuus tuotiin vakavasti esille. Pelkona oli, että Tiedotusmiehistä kehkeytyisi ajan mittaan eräänlainen ay-liitto palkka-kiistoineen ja muine vastaavine ilmiöineen. Puheenjohtajakysymystäkin tarkasteltiin tässä valossa: vastakkain olivat Finnfactsin toimitusjohtaja **Matti Kohva** ja Fazerin tiedotuspäällikkö **Walle Jenyitin**. Kohva valittiin puheenjohtajaksi. Jenyitinistä tuli myöhemmin TT:hen perustetun AV-keskuksen vetäjä.

Työnantajien ”ryhdistäytyminen” käynnisti monia merkittäviä toimia. Yksi niistä oli sopimus yritysten sisäisestä tiedottamisesta, minkä aikaan saamisessa Metallityönantajien tiedotusjohtaja **Ari Valjakalla** sekä SAK:n kollegalla **Sakari Montosella** oli suuri osuus. Tämä sopimus loi myös yrityksiin suuren tarpeen kehittää viestintäänsä. Niinpä ne palkkasivat runsaasti ammattitiedottajia tekemään henkilöstö- ja tiedotuslehtiä sekä kehittämään muutenkin sisäistä viestintäänsä.

**Pekka Kivelä**

suuri rooli tässä työssä. Palkattiin uusia tiedottajia joko suoraan yliopistoista, mutta ennen muuta rekrytoitiin hyviä kirjoittajia ja toimittajia lehdistöstä. Taloudellisen Tiedotustoimiston rooli työnantajien viestinnän resurssina sai vahvistuksia. Koulutusta lisättiin voimakkaasti.

Yhteiset tiedottajapäivät keskittyivät 1970-luvun alussa pääsääntöisesti siihen, miten yritysten työntekijöiden taloudellista tietämystä voitaisiin lisätä. Nähtiin, että kestävä tie olisi lisätä henkilöstön koulutusta. Paineet yritysten tuloksen avoimmemmalle kertomiselle olivat selkeitä. Yhteiskunnalliset tilinpäätökset olivat eräs uusi ilmiö yritysviestinnän saralla.

Vahvat ammattiosastot ja pääluottamusmiehet olivat työnantajien mielestä tulppana oikean tiedon jakamisessa. Tämän asiantilan korjaamiseksi työnantajat joutuivat miettimään viestintästrategioita ja turvautuivat muun muassa suoraan työntekijöiden kotiin lähetettäviin kirjeisiin saadakseen viestinsä perille, perhepiiriin tietoon.

Yritykset näkivät henkilöstön toki resurssina, jota tulee kouluttaa ja jolle pitää tiedottaa. Asenteita vaivasivat puolin ja toisin kuitenkin vanhat juoksuhaudat. Puhuttiin erittäin lakkoherkistä tehtaista, joissa ammattiosasto ja sen johto olivat Skp:n ns. stalinistisiven hallussa. Puhuttiin myös vankoista sosiaalidemokraattisista paikkakunnista, joissa molemmiin puolin oltiin konsensushakuisia. Edellä mainituista tehtaista kävivät esimerkeiksi vaikkapa

eräät tamperelaiset tehtaot, jälkimmäisiä saattoivat edustaa esimerkiksi tehtaot Pietarsaassa, Kaskisissa ja Kymi-joen varrella.

Opetusministeri **Johannes Virolainen** teki 1969 lakialoitteen yliopistojen yleisestä ja yhtenäisestä äänioikeudesta. Mies ja ääni -periaatteen mukaan kaikista asioista olisi äänestetty yliopiston rehtorin valintaa myöten, niin että jokaisella yliopistolaisella olisi ollut yksi ääni. Se olisi tarkoittanut, että opiskelijat olisivat saaneet lukumääränsä perusteella päättää kaikesta.

Mies ja ääni -lain käsittely uhkasi siirtyä seuraavana vuonna eduskunnan loman takia seuraavalle eduskunnalle, joten opiskelijat menivät helmikuussa 1970 viikoksi luentolakkoon. Maanlaajuinen luentolakko organisoitiin Tampereelta, jossa se kesti pisimpään eli 10 päivää. Tuhansia opiskelijoita osallistui lakkoon. Lakon ansiosta laki käsiteltiin ajoissa, mutta se ei mennyt koskaan läpi eduskunnassa.

Tätä yliopistomaailmaa kuohuttanutta asiaa seurattiin myös yrityksissä ja työnantajapiireissä. Vaatimukset yritysdemokratian kohentamiseksi olivat voimakkaita.

Suomi ajautui 1974 syvään lamaan, josta selviytyminen kesti neljä-viisi vuotta. Välitön syy oli raaka-aineiden ja eritoten raakaöljyn hinnan kolminkertaistuminen yhdessä yössä. Öljystä kovin riippuvainen Suomi oli suuressa pulassa. Yritykset joutuivat nopeaan tahtiin lomauttamaan henkilöstöään ja työttömyys kohosi korkealle.



Voidaan sanoa, että suuryritykset toimivat tuolloin varsin vastuullisesti. Metsäyritykset etsivät jopa risusavotoista työtä, jottei ihmisiä jouduttaisiin lomauttamaan kovin pitkiksi ajoiksi. Ehkä kriisitietoudesta kertoo myös se, että kun Suomessa oli vuonna 1977 hie- man yli 70 000 työtöntä, presidentti Kekkonen nimitti maahan ns. hätätila- hallituksen, jolla oli oikeastaan vain yksi tehtävä: vähentää työttömyyttä voi- makkaasti!

Vähin erin maan kilpailukyky palau- tui muun muassa devalvaatioiden avul- la. Työmarkkinoilla synnyttiin niin sa- nottu Korpilammen henki, millä tarkoi- tettiin osapuolten konsensushakuista politiikkaa ja halua sopia työehdoista. Synnyttiin valtakunnansovittelija Kei-

**Kriisitilanteissa viestinnän merkitys korostuu, ja puutteellinen viestintä nousee helposti otsikoihin. Hyvin hoidettu kriisiviestintä puolestaan huomataan: ProCom palkitsi Kauhajoen viranomaisviestinnän vuoden 2008 viestintätekona. Rikosylikomisario Urpo Lintala vastaa ulkomaisten toimittajien kysymyksiin 23.9.2008. KUVA: ANTTI AIMO-KOIVISTO / LEHTIKUVA**

**jo Liinamaan johdolla vakauttavia työ- ehtosopimuksia, ja vähin erin havaittiin Suomen kilpailukyvyyn parantuneen.**

### **Uusia haasteita ympäristöstä**

Valtiovallan kehityssuuntana oli panos- taa mm. työsuojeluhallitukseen ja vesi- hallitukseen. Molempiin laitoksiin rek- rytoitiin elinkeinoelämän mielestä va-

semmistolaisesti ajattelevia virkamiehiä, jotka vähin erin lainsäädännön tukemina ryhtyivät vaatimaan yrityksiltä parempia puhdistustuloksia ja ottamaan paremmin vastuuta päästöistään.

1970-luvun lopulla käytiin kiistaa siitä, oliko maanomistajilla oikeus kuivata Forssassa sijaitseva Kojjärvi kokonaan. Kun asian ratkaisu vesioikeudessa viivästy, maanomistajat ryhtyivät huhtikuussa 1979 omavaltaisesti syventämään laskuojaa järven kuivattamiseksi, vaikka asian oikeuskäsittely oli vielä kesken. Kun tieto tuli julkisuuteen, luonnonsuojelijat ryhtyivät välittömästi vastatoimiin. Syntyi Kojjärvi-liike, jonka jäsenet kerääntyivät 21. huhtikuuta 1979 Kojjärvelle ja rakensivat paikalle omin luvuin padon, jolla pyrittiin pitämään järven vedenkorkeus sopivalla tasolla ja estämään järven kuivaushanke. Aktivistit köyttivät itsensä padon purkamista varten tuotuihin puskutraktoreihin kettingeillä ja poliisit joutuivat irtottamaan mielenosoittajat väkisin.

Kojjärven tapahtumista nostettiin syyte kahliutuneita vastaan. Oikeuteen haastettiin kaikkiaan 112 henkilöä, joista osa oli alaikäisiä. Liikkeen vaikutukset ovat olleet merkittävät. Kojjärveä ei kuivattu. Osittain tapahtumien seurauksena Suomeen perustettiin vuonna 1983 ympäristöhallinto. Monet Kojjärvi-liikkeen johtohahmot olivat myöhemmin mukana perustamassa Suomen Vihreää liittoa.

Kesti kuitenkin jonkin aikaa, ennen kuin suomalaiset yritykset kohtasivat ympäristöliikkeen silmästä silmään.

Lapin koskien valjastamisesta toki käytiin voimakasta keskustelua, jossa osapuolina olivat kalastajat, voimayhtiöt ja näiden pääomistaja eli Suomen valtio. Kansalaisliikkeet ja ns. karvalakkilähetystöt esittivät kuitenkin vaatimuksensa ministeriöille eivätkä ärhäköineet juuri yrityksiä vastaan.

### Karvalakkilähetystöjä ja myrkkylupakoita

Seuraava yritystä koskeva suuri ympäristökriisi oli Nokian kondensaattori-tehtaan jätteisiin liittynyt hämähäperäinen kuljetus Suomenlahdelle, joka paljastui tutkivan journalismin keinoin.

**Jukka Ojarannan** nimi liittyi tähän myrkkyskandaaliin olennaisesti 1980-luvun alussa. Hän oli turkulainen kalastaja ja salakuljettaja. Ojaranta upotti myrkkytynnyreitä eteläisen Saaristomeren vesillä ns. Dragsfjärdin myrkkyskandaalissa. Hän jäi kiinni ja sai tuomion törkeästä jätehuoltorikoksesta.

Ojarannan oli tarkoitus kuljettaa Nokia Oy:n ja Keskuslaboratorio Oy:n muun muassa pcb:tä sisältäviä ongelmajätteitä mereen upotettavaksi. Upotus oli määrä tehdä Hiidenmaan vesillä, jonne Ojarannan kertoman mukaan venäläiset olivat upottaneet taistelukassuja ja muita vaarallisia jätteitä. Ojarannan troolari joutui kuitenkin matkalla vaikeuksiin kovassa merenkäynnissä ja tynnyrit putosivat aluksesta jo Dragsfjärdin vesillä.

Ojaranta sai kahden vuoden neljän kuukauden vankeustuomion ja myös kolme jätettä välittäneen Euro Industri



Oy:n johtohenkilöä tuomittiin vankeusrangaistuksiin. Jätteet alun perin tuotaneita yrityksiä ei sen sijaan rangaistu.

Tapaus sai viestintäammattilaisten keskuudessa aivan erityistä huomiota siksi, että Nokia velvoitti viestintäjohtajansa mitä ilmeisimmin vastaamaan asiasta, josta hän ei tiennyt kaikkea olennaista.

Media herkutteli aiheella aikansa, mutta tapaus vaikutti pitkälle yritysten viestintäkäytäntöihin. Myös ympäristöpäälliköitä alettiin rekrytoida ja heistä tulikin usein viestintäammattilaisten yhteistyökumppaneita.

Koska Nokia-yhtiö oli valtakunnan lippulaivoja, sen toimintaa seurattiin tarkkaan. Yritystiedottajat pohtivat, mitä meidän yrityksemme takapihoilta voi löytyä? Olemmeko valmiita yllättäviin tilanteisiin ja ovatko paperimme puhtaat?

### Kriisiviestintää opetellaan

Alalla oli kysyntää kriisiviestinnän osamiselle. Monesti yritykset pyysivät jotakuta kokenutta toimittajaa kertomaan, miten kriiseissä tulisi toimia. Keskeisin pelko koski vielä tuolloin juuri ympäristökriisejä. Myöhemmin saatettiin huo-

#### WÄRTSILÄ MARINEN KONKURSSIN MERISELITYS

Harva tiedottaja on tullut palkatuksi konkurssipesän tiedottajaksi, mutta näin kävi **Pentti Paulastolle** 1980-luvun lopulla. Hän oli astunut Wärtsilän palvelukseen syksyllä 1986 ja sai olla läheltä näkemässä ja tiedottamassa Wärtsilä Meriteollisuus Oy:n eli Wärtsilä Marinen värikkäistä vaiheista, kunnes yhtiön tappiollinen toiminta päättyi lopulta konkurssiin lokakuun lopussa 1989.

Konkurssipesän juristit kuitenkin pyysivät Paulastoa jatkamaan muutaman kuukauden konkurssipesän palveluksessa ja ”pitämään lehtimiehiä loitolla”, kun he neuvottelivat velkojien kanssa. ”Mielenkiintoista oli nähdä sekin, miten konkurssipesä käytännössä toimi”, Paulasto sanoi. Hän kuvaili Marinen kohtalokasta meriseikkailua seuraavasti:

”Wärtsilän ja Valmetin telakkaryhmien fuusiosta syntynyt uusi yhtiö joutui toimintaa

organisoidessaan hankkimaan heti uusia laivatilauksia subventioiden pilaamassa hintakilpailussa ja samalla supistamaan telakkakapasiteettia sulkemalla Vuosaaren telakan Helsingissä ja pian myös tytäryhtiö Laivateollisuuden Pansion telakan Turussa. Korjaustelakoiden ongelmat Kotkassa ja Turussa kasvoivat, kun silloisen Neuvostoliiton tilaukset loppuivat. Helsingin telakalla Hietalahdessa oli töitä hyvin, ja sinne saatiin työvoimaa siirtymään Vuosaaren telakalta. Turun uudella telakalla Pernossa työt olivat sangen vähissä ja lomautukset olivat jo käynnissä.

Useiden uusien laivatilausten ottamisella tappiolliseen hintaan pyrittiin luomaan mahdollisuuksia tuottavuuden huomattavaan kohottamiseen Helsingin ja Turun telakoilla; tyhjillä telakoillahan se ei olisi ollut mahdollistakaan. Näin pyrittiin saamaan

mata, että monenlaisia muitakin kriisejä tuli yritysten eteen.

Yhdysvalloista oppinsa hakeneet tarjosivat pelkistään neuvoksi kolmea keinoa. Yrityksen kannattaa kertoa kriisitilanteessa heti ja kaikki, aivan avoimesti. Toinen keino saattaisi toimia joskus myös: annetaan muhiva, vielä pinnan alla oleva, mutta ehkä piankin esiin puhkeava kriisi yksinoikeudella jollekin tiedotusvälineelle. Lopulta tarjottiin mahdollisuutta etsiä sopiva syntipukki, jonka piikkiin koko kriisin voisi laittaa ja mahdollisesti erottaa palveluksesta.

Puolustusvoimien toiminta kriisi-

lanteissa kävi myönteisestä esimerkiksi, ja pääesikunnan tiedotuspäällikkö **Erkki Paukkunen** kävi noihin aikoihin usein puhumassa siitä, miten armeija hoitaa kriisitiedottamisen. Erityisesti Ilmavoimissa hoidettiin yritystiedottajien mielestä asiat hyvin: kun esimerkiksi jokin kone joutui onnettomuuteen, oli Ilmavoimien tiedottaja aina median käytettävissä, antoi lausunnon ja poisti turhia spekulatioita.

Tajuttiin joka tapauksessa, että vahva yrityskuva kestää monta mokaa. Näin tapahtui Nokian tapauksessa, eivätkä laivuri Ojarannan seikkailut jaksaneet

uusi yhtiö vähitellen voitolliseksi, mutta toisin kävi. Kun saadut risteilyalustilaukset tulivat tuotantovaiheeseen, työvoiman kysynnän ylikuumentuminen koko metalliteollisuudessa johti työvoimapulaan erityisesti Turun telakalla ja pakotti lisäämään yhä hintavamaksi käynyttä alihankintaa. Tämä tietenkin lisäsi toiminnan tappiollisuutta.

Ratkaisua koko suomalaisen laivanrakennusteollisuuden rakennemuutoksen jatkamiseen ja selviytymiseen epäterveen kilpailuvaiheen yli etsittiin myös kaikkien telakkayhtiöiden, osakkaiden, päärahoittajayhteisöjen ja valtiovallan välillä. Vuoden 1988 lopulla valtiolta toivottiin 250 miljoonan markan osakepääomasijoitusta kaavailtuun uuteen telakkayhtiöön, johon olisi liitetty myös Rauma-Repolan ja Hollmingin telakat.

Telakoiden emokonsernit olisivat olleet valmiit absorboimaan siihen mennessä ker-

tyneet tappiot omiin taseisiinsa, jolloin uusi telakkayhtiö olisi voinut aloittaa puhtaalta pöydältä. Se olisi antanut uutta uskottavuutta myös Suomen kauppapolitiisiin kannanottoihin vastustaa Länsi-Euroopan maiden ja Etelä-Korean telakoilleen maksamia subventioita. Valtion silloista nuivaa suhtautumista hankkeeseen voisi luonnehtia tokaisulla: ”Menkää köyhät yhteen, mutta valtio ei tule mukaan telakkateollisuuteen. Se on auringonlaskun alaa.”

Valtiovalta joutui kuitenkin pian mukaan, kun Wärtsilä Meriteollisuuden tappiot syvenivät. Kun uutta pääomaa ei ollut omistajiltakaan saatavissa, laivojen rakentamista oli pakko rahoittaa lisääntyneellä velanotolla. Omistajien, päärahoittajien ja valtiovalan välillä elokuussa 1989 saavutettu rahoitustakaussopimus ja valtion tulo enemmistöomistajaksi ei kuitenkaan pitkään autta-

kauan kiinnostaa. Yksinkertaiset keinot eivät silti aina toimineet, sillä kriisit alkoivat kehittyä myös taloudellisilla foorumeilla. Kriisejä voitiin indikoida johtamiskulttuureissa, huonossa työilmapiirissä, salaisuuksien vuotamisissa tai yksinkertaisesti konkurssitilanteissa.

Kaksi kansainvälistä onnettomuutta (tapaukset Union Carbide ja Alaskan öljykatastrofi) vavisuttivat 1980-luvulla voimakkaasti elinkeinoelämää. Niillä oli merkittävä vaikutus moneen asiaan, ei ainoastaan yritysten viestintästrategioihin.

Ainakin metsäteollisuuden piirissä

merkittävä ympäristökysymys Suomessa oli Metsä-Botnian Äänekosken tehtaan rakentaminen ja sitä vastustava Päijänne puhtaaksi -liike. Tämä kansanliike oli saanut käyttövoimansa maksamattomista jätevesikorvauksista, ja kun Metsäliitto-konserniin kuuluva tytäryritys ryhtyi sitten rakentamaan uutta, paljon suurempaa tehdasta, alajuoksulla asuvat kansalaiset ryhtyivät ärhäkästi vastustamaan hanketta.

Pari vuotta kestänyt ympäristökriisi opetti metsäteollisuudelle paljon ja johdatti sittemmin uusiin käytäntöihin niin viestinnässä kuin kilpailustrategiainkin

nut, vaan osapuolten kiistely takausvastuista mahdollisessa konkurssitilanteessa johti siihen, että pankit vetivät luottohanat kiinni, ja seurauksena oli välitön likviditeettikonkurssi lokakuun lopulla 1989.

Rahoituskriisiin liittynyt julkisuusmylläkää uutisvuotoineen ja hieman myöhemmin konkurssin jälkipyykkiä julkisuudessa voi hyvällä syyllä kuvailla sidosryhmien sodaksi siitä, kenen syyliin koko soppa saadaan lopulta kaatumaan. Konnan ja sankarin viittaa pyrittiin asettamaan milloin kenenkin harteille. Eduskuntaa myöten yhtiön johtoa syytettiin suurista virheistä ja Wärtsilää harhaanjohtavasta tilinpäätöksestä, josta tehtiin jopa kantelu tilintarkastuslautakuntaan. Kun lautakunnan ratkaisu vapautti Wärtsilän syytöksistä, konkurssipesän juristit kommentoivat ratkaisua näin: ”Siinä tapahtui kuin ennen vanhaan raastuvassa,

kanne hylättiin, mutta kantaja sai pienen sakon.”

Median rehevöittämissä syntipukkijahdissa oli hämmästyttävää, miten kriitikömmästi monet kokeneetkin toimittajat olivat valmiita omaksumaan tosiasioiksi yhtiön johtoa summittaisesti mollaavat räväkät lausunnot. Kiinnostus ei enää riittänyt tutkia, pitivätkö väitteet yhtä sen todellisuuden kanssa, jossa johto päätöksistään teki. Kritiikkiä huonosti hoidetusta sisäisestä viestinnästä ja kriisiviestinnästä tuli mediassa myös tiedottajakollegoilta, tarkistussoitot olisivat kenties taitaneet hieman kritiikin kärkeä heittääkin.

Henkilöstön edustajilta sen sijaan saatiin tukea ja tunnustusta avoimuudesta ja johdon sekä henkilöstön vuorovaikutuksesta. Yhtiön kriisiviestinnälle ei kuitenkaan ollut enää mahdollisuutta tilanteessa, joissa

kannalta. Keskeisintä kriisin selvittämissä oli jatkuva ja avoin dialogi kaikkien osallisten kanssa. Samanaikaisesti tehdas ennakoiti tulevaa onnistuneesti ja oli myös valmis kertomaan riskeistään ja virheistään.

1980-luku oli teollisuuden kannalta optimismin aikaa, kasvua, mutta myös hallittua rakennemuutosta. Jos vanhoja laitoksia jouduttiin sulkemaan kannattamattomina, uudet modernit tehtaot korvasivat ne.

Yritykset vastasivat ympäristöhaasteisiin viestinnän keinoin ryhtymällä julkaisemaan huomattavasti entistä

avoimemmin ympäristöpäästöjään. Esimerkkinä tästä oli Suomen ensimmäinen ongelmajätelaitos Ekokem, joka voimakkaan kansalaiskeskustelun jälkeen kohosi Riihimäelle. Yritys oli oppinut avoimuutta ja ryhtyi toteuttamaan tätä heti toiminnassaan. Vähitellen Ekokem saavutti kansalaisten luottamuksen ja se pääsi pois negatiivisista otsikoista. Se oli hankkinut luottamusparan omaa, jonka myötä yritys kykeni sittemmin 2000-luvulla rakentamaan jätteenpolttolaitoksen ilman mainittavaa vastakkainasettelua yleisön tai julkisuuden kanssa.

sidosryhmät olivat jo julkisesti sotajalalla keskenään. Toimiva johto ei voi silloin mennä medially todistamaan, että nuo puhuvat totta ja nuo vain omaan pussiinsa, sillä heitä kaikkia kuitenkin tarvittiin lopulta ratkaisuja tekemään, joko pelastamaan mitä oli pelastettavissa tai viheltämään peli poikki.

Kun ryhdytään näin mittavaan Suomen viennin kannalta merkittävän teollisuuden alan useita vuosia kestävään rakennemuutokseen, johon liittyvät riskit ovat tiedossa, yrityksen johdon, sidosryhmien ja poliittisen päättäjien saumattoman tuen ja päättävyyden pitää kestää myös vastatuulta ja jopa myrskyä. Marinen tapauksessa valtion teollisuuspolitiikka olikin hallituksen vaihduttua muuttunut. Sen mukaan Marinen lähtö vaarallisille vesille ja ajautuminen karille johtuikin väärästä navigoinnista.”

Paulaston jälkianalyysi kuvasi erään yh-

teisön kriisiin joutumisen syyn vahvasti. Kun omistajat ovat eri mieltä yrityksen kehittämisestä, tie on auki kaikenlaisille spekulatioille, huhuille ja valtataisteluille. Hyväkin kriisiviestinnän osaaminen valuu tyhjiin tällaisissa tapauksissa. Tiedottajaa ei lohduttanut, vaikka henkilöstöltä olisi saatu tukea. ”Henkilöstö antoi tukea ja tunnustusta avoimuudesta ja johdon sekä henkilöstön vuorovaikutuksesta”, Paulasto muisteli.

Kolmen vuoden kokemus Wärtsilä Marinessa vahvisti Pentti Paulaston käsitystä siitä, että yrityksen tavoitteiden tukeminen suunnitelmallisella viestinnällä on mahdollista vain, jos johdon ja tiedottajan välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus ja avoin vuorovaikutus.

**Pekka Kivelä**

### TAPAUK UNION CARBIDE

Intiassa vuonna 1984 sattunut Bhopalin onnettomuus on kaikkien aikojen pahin teollisuusonnettomuus. Se tapahtui aamuyöllä 3. joulukuuta, kun yhdysvaltalaisen Union Carbiden omistamalta hyönteismyrkkytehtaalta purkautui Bhopalin kaupunkiin myrkyllistä metyyli-isosyanaattia. Eri arvioiden mukaan 8 000–30 000 ihmistä kuoli myrkykaasuihin. 500 000 altistui kaasulle, ja heistä 20 000:n arvellaan myöhemmin kuolleen altistumisen seurauksiin. Eloon jääneillä ilme-

ni pahoja keuhko- ja silmävaurioita.

Union Carbiden oman lausunnon mukaan vuodon ainoa mahdollinen syy oli tuhotyö: joku laittoi tahallaan vettä kaasusäiliöön. Vuonna 1989 Union Carbide myöntyi maksamaan korvauksia 470 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria. Madhya Pradeshin osavaltion tilastojen mukaan onnettomuudesta oli hyväksytty 574 304 korvaushakemusta keväääseen 2007 mennessä.

**Pekka Kivelä**

### Ympäristöraportit tulevat

1980-luvun lopulle tultaessa oli syntynyt vaihe, jossa taloutta kuvaavan vuosikertomuksen rinnalle tai oheen ryhdyttiin julkaisemaan ympäristöraportteja. Tiedottajat olivat etunenässä toteuttamassa näitä. Syntyi kilpailuja siitä, mikä yritys tuottaa parhaimman ympäristöraportin. Kauppakorkeakoulu ryhtyi kouluttamaan alalle opiskelijoita ja perusti ympäristöjohtamisen professorin.

Samaan aikaan syntyi myös viranomaisten aloitteesta pohjoismainen Joutsen-ympäristömerkki. Sen periaatteet hyväksyttiin 1989. Merkinnän on saanut jo yli 2000 tuotetta ja palvelua. Yritykset alkoivat yhä enemmän viestiä myös laatustandardeistaan 1990-luvun alussa. Ympäristömerkinnöistä tuli osittain myös vaikean taloudellisen kauden takia kilpailualue, missä yritykset mittelivät asemistaan kuluttajien mie-

lissä. Näihin aikoihin saakka oli viestinnässä vältetty ympäristöväättämistä.

Yritystiedottajat joutuivat ensimmäisinä tulilinjalle, oli sitten kyse ympäristöraportoinnista, -merkinnöistä ja -väättämistä. Melko pian yritykset alkoivat kuitenkin rekrytoida ympäristö- ja laatujohtajia, kunnes 2000-luvulle tultaessa yritys vastuusta muodostui laaja kokonaisuus, ja tätä sektoria varten nimettiin ainakin suuremmissa yrityksissä omat asiantuntijansa. Yhteistyö yritysviestinnän kanssa on kuitenkin kiinteää.

Yrityksissä alettiin myös laatia 1980-luvun alkupuolelta lähtien kriisiviestintäohjeita. Alkuun ne olivat varsin operatiivisia, toisin sanoen niissä määriteltiin, kenellä on oikeus kertoa kellekin jne. Sysäyksenä oli useinkin jokin onnettomuus tai jätevesipäästö. Strategisemmiksi ohjeet tulivat myöhemmin ja vasta 1990-luvulla niihin tuotiin ta-

loudellinen ulottuvuus juuri pörssin ja sijoittajanäkökulman vuoksi.

### Sertifioinnit ja merkinnät avuksi

Saatuun jätevesiasiansa suhteellisen hyvälle tolalle teollisuus joutui kuitenkin uuden ympäristökriisin eteen 1990-luvun alussa. Aluksi kansalaiset pelkäsivät ilmansaasteita, jotka pilaaivat metsät, tappavat havupuut ja happa-moittavat maaperän. Sitten kritiikin kohteena olivat metsät ja niiden rujo käsittely, tehometsätalous. Tällä erää kritiikki ei ollutkaan enää vain koti-maista. Ympäristöjärjestöt olivat vähin erin ottaneet roolin mielipiteen muok-kaajina ja toimijoina. Niillä olikin merkittävä osa siinä dialogissa, johon suomalaisyritykset joutuivat asiakkaidensa kanssa.

Maailman luonnonsäätiö eli WWF kehitti 1993 kansainvälisen Forest Stewardship Council -nimisen hyvän met-sänhoidon konseptin, jonka ympärille se laati oman ympäristömerkintänsä ja siihen liittyvät kriteerit. Aluksi suoma-lainen metsäteollisuus ei ottanut anglo-amerikkalaista ideaa kovin vakavasti. Pian suomalaisyritysten postit tulivat kiusallisista kysymyksistä. Tämä kehi-tys työllisti tiedottajia ja ammattikun-taan liittyikin nopeasti ympäristötie-dottajan tittelin omaavia ihmisiä.

Kyse oli usein myös puhtaasti kriisi-viestinnästä, sillä ympäristöjärjestöjen painostus oli vahvaa ja näiden ote monen suomalaisen tuotteen asiakkaasta luja. Aluksi paineet kohtasi etupäässä mekaaninen metsäteollisuus, mutta sittemmin myös sellu- ja paperiteolli-

### ÖLJYKATASTROFI MUSTAA YRITYSMAINEEN

M/T Exxon Valdez on yhdysvaltalaisen suur-yhtiö Exxon Mobilin aiemmin omistaman öljytankkerin alkuperäinen nimi. Alus ajoi karille Prince Williamin salmessa Alaskan rannikolla 24. maaliskuuta 1989. Törmäyksen seurauksena mereen pääsi raakaöljyä erittäin suuri määrä (arviot vaihtelevat 42 000 – 132 000 m<sup>3</sup> välillä).

Onnettomuuden jälkiseurauksena tuhansia eläimiä menehtyi: arvioidut eläin-kuolemien määrät ovat 250 000 merilintua, 300 hyljettä, 250 valkopäämerikotkaa, 22 miekkavalasta, sekä miljardeja lohen ja silakan alkioita. Exxon Valdezin päällikkö

**Joseph Hazelwood** todettiin syylliseksi välinpitämättömään liikennöintiin. Hänen väitettiin myös olleen alkoholin vaikutuksen alaisena onnettomuuden sattuessa, mutta syytteet ruorijuopumuksesta hylättiin oikeuskäsittelyssä. Vuonna 1991 Yhdysvaltain kansallinen oikeusistuim hyväksyi Exxon Mobilin Alaskan ja USA:n hallituksille tarjoaman 1,1 miljardin dollarin korvaussumman. Myöhemmin Exxon Mobil poisti kaikilta tankkereiltaan Exxon-etuliitteen, ja ajan myötä öljy-yhtiö luopui kaikesta varustamo-liiketoiminnasta.

**Pekka Kivelä**

suus. Voimakkaimpina ja näkyvimpinä toimivat Greenpeace, WWF ja myös Friends of The Earth. Vaikka ympäristöjärjestöjen liikehdintä metsäasioissa oli alkanut Kanadan Brittiläisestä Kolumbiasta, pian Pohjola ja eritoten Suomi sai kokea kovimmat kritiikki-iskut, mielenosoitukset ja demonstraatiot.

Voidaan katsoa, että eri sertifiointimenetelmien ja ympäristömerkintöjen vyyhti työllisti teollisuutta lähes 20 seuraavaa vuotta. Tämä tie johti myös uusiin kestävän kehityksen määrittelyyn, ja käsite tuotteiden jäljitettävyydestä ja transparentista toiminnasta nousivat keskeisiksi.

### **Yhteiskuntavastuusta uusi teema**

Samansuuntaisena kehityksenä kaupan puolella Kesko otti proaktiivisen roolin kehittäessään ympäristöraporttiin. Se sai asiasta useaan otteeseen kansainvälistä tunnustusta ja luokiteltiin esimerkilliseksi yritykseksi. Kaupan sektorilla asia oli myös globaalia. Esimerkiksi lapsityövoiman käyttö,

tuotteiden alkuperä ja toiminnan eettisyys kehitysmaissa nousivat keskeisinä agendalle.

Ympäristöasiat olivat laajentuneet yhteiskuntavastuuasioiksi. Ne olivat prioriteetteina korkealla yritysjohtajien työjärjestyksessä. Yhteiskuntavastuusta Teollisuus ja Työnantajat laati ohjekirjasia, samoin myöhemmin Keskuksikauppakamari. Yhteiskuntavastuun kolmijako yrityksen taloudellisesta, ympäristöllisestä ja sosiaalisesta vastuusta sopi elinkeinoelämälle hyvin, voitiinhan taloudellisia asioita korostaa rinnan tasaveroisesti.

Kansainvälistyminen ja globaali toiminta tekivät alueesta myös kilpailutekijän, jota ohjasivat useat koodit ja eettiset ohjeet, ulkopuolisten tilintarkastusyhtiöiden tai sertifiointilaitosten tekemät tarkastukset. Lopulta viestintä palautui siihen, että ei ollut kyse vain yritysten ja niiden sidosryhmien keskinäisistä suhteista. Se millainen maa Suomi on vastuullisuuden mittareilla mitattuna, on yhä tärkeämpi asia.

## Lähteet:

- Häggman, Kai:** Metsän tasavalta. Suomalainen metsäteollisuus politiikan ja markkinoiden ristiaallokossa 1920–1939. Jyväskylä: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 2006.
- Keskisarja, Teemu:** Vihreän kullan kirous. G.A.Serlachiuksen elämä ja afäärit. Helsinki: Siltala, 2010.
- Kuisma, Markku:** Metsäteollisuuden maa, Suomen metsät ja kansainvälinen järjestelmä 1620–1920. Helsinki: SKS, 1993.
- Kuisma, Markku:** Rosvoparonien paluu. Raha ja valta Suomen historiassa. Helsinki: Siltala, 2010.
- Leppänen, Pertti; Manninen, Raili & Toivonen, Pirjo** (toim.): Yhteisö viestii (1989). Porvoo – Helsinki – Juva: WSOY, 1989.
- Mäntylä, Hans:** Ympäristöjohtamisen muotoutuminen suomalaisessa metsäkonsernissa. Hgin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, 1999.

- Sivonen, Pauli** (toim.): Kotkan siipien suojassa, Gösta Serlachiuksen taidesäätiön 70-vuotisjuhla-julkaisu. G. A. Serlachius -museon julkaisuja 1. Mänttä, 2004.
- Nordberg, Toivo:** Vuosisata paperiteollisuutta II. Yhtyneet Paperitehtaat Osakeyhtiö 1920–1951. Valkeakoski, 1980.

*Painamattomat luentomuistiinpanot:*

**Harry Mildh**  
**Jorma Tuomi-Nikula**  
**Erkki Paukkunen**

## Haastattelut:

**Leif Fast**  
**Pentti Paulasto**

## Muut lähteet:

Kirjoittajan omat arkistot  
Wikipedia