

# Luottamus venäläisissä tehdasyhdyskunnissa

J a r m o K o r t e l a i n e n

Harvaanasutuilla alueilla tehdasyhdyskunta oli pitkään ainoa tapa järjestää suuren mittakaavan tuotantoa. Tuotantolaitoksen ympärille oli rakennettava myös yhdyskunta, jonka toimivuudesta ja hyvinvoinnista tehdas muodossa tai toisessa aina vastasi. Tällä tavoin järjestettiin myös Neuvostoliiton luonnonvaroihin perustuvaa teollista tuotantoa. Syrjäisille seuduille rakennettiin teollisia kombinaatteja, jotka koosta riippuen ylläpitivät pienempiä yhdyskuntia tai kokonaisia kaupunkeja.

Neuvostoliiton metsäteollisuus levittäytyi tehdasyhdyskuntien saaristona pitkien taigaa. Viimeisen kymmenen vuoden aikana yhdyskunnat ovat kokeneet valtavan muutoksen, jonka joitain ulottuvuuksia käsittelem artikkelissani. Tarkastelu kohdistuu pääasiassa Luoteis-Venäjällä sijaitseviin yhdyskuntiin. Karjalan tasavallassa ja Arkangelin alueella metsäteollisuus on johtava talouden sektori, mutta se on merkittävässä asemassa myös muilla Luoteis-Venäjän alueilla. Näillä alueilla metsäteollisuus pitää yllä lukuisia yhdyskuntia ja kaupunkeja.

Kun Neuvostoliitto hajosi, metsäsektorin hallitsemat yhdyskunnat olivat varsin samankaltaisen tilanteen edessä. Yhteydet raaka-aineen hankkijoihin, tuotteiden markkinoihin ja rahoituslähteisiin katkesivat hetkessä. Tuotannon supistuminen, markkinaongelmat, investointien puute, vanhentunut koneisto ja vastaavat ongelmat koskivat kaikkia tehtaita ja yhtiöitä suunnilleen samalla tavalla. Sittemmin alueiden ja yhdyskuntien kehitys on kulkenut varsin erilaisia polkuja. (Ks. Kortelainen & Kotilainen 2002.)

Tarkastelen seuraavassa sitä, miten yhtiöiden ja yhdyskuntien välinen suhde on muotoutunut eri tavalla kehittyneissä yhdyskunnissa. Teoreettisena välineenä käytän sosiaalisen pääoman termistöstä tuttua *luottamus*-käsitettä, joka antaa mahdollisuuden jäsentää yhtiö-yhdyskunta -suhteiden eroja. Kehityksen erilaisuuteen on löydettävissä useita syitä, joista esittelen tässä yhteydessä kahta. Ensinnäkin tarkastelen yhtiöiden suuntautumista eri markkinoille. Vientimarkkinoille päässeet tehtaat ovat menestyneet huomattavasti paremmin kuin pienet kotimarkkinayritykset, mikä on heijastanut vaikutuksensa tehtaita ympäröiviin yhdyskuntiin sekä yhtiöiden ja asukkaiden suhteisiin. Toiseksi katson teollisuudenalan uusia omistusjärjestelyjä ja niiden vaikutusta yhdyskuntien kehitykseen. Venäjän metsäteollisuudesta on tullut viime vuosina taloudellisesti houkutteleva ala, mikä on johtanut uudenlaiseen omistusrakenteeseen ja kamppailuihin tehtaiden hallinnasta. Uudet omistajat ovat taustoiltaan ja yrityskulttuureiltaan varsin kirjava ryhmä, mikä on luonnollisesti heijastunut erilaisina luottamuksen asteina ja joskus epäluottamuksena uusia omistajia kohtaan tehdasyhdyskunnissa.<sup>1</sup>

## Luottamuksen rakentaminen

Toimijat ja niiden väliset suhteet ovat viime aikoina saaneet erityisen paljon huomiota erilaisissa verkostoteorioissa, joihin myös sosiaalisen pääoman teorialta voidaan lukea. Monissa sosiaaliin verkostoihin perustuvissa lähestymistavoissa luottamuksen käsite on nostettu keskeiseksi suhdeverkkojen rakentumista ja pysyvyyttä selittäväksi tekijäksi. Esimerkiksi Putnamin sosiaalisen pääoman ytimen muodostaa yleistynyt luottamus. Hänen lä-

hestymistavassaan painottuu laajempi yhteiskunnallinen näkökulma, jossa keskeisin luottamusta tuottava verkosto on yhdistys. Siinä ruumiillistuvat modernien kansalaishyveiden perusarvot. (Putnam 1993; Siisiäinen 2003, 206.)

En tarkastele tässä yhteydessä yleistä yhteiskunnallista luottamusta vaan paikkakuntaakohtaista yhtiö-yhdyskunta -suhdetta. Niinpä nojaudun luottamuksen tarkastelussa lähempänä tutkimuskohdetta oleviin lähtökohtiin. Talouden ja sosiaalisten verkostojen suhdetta tarkastelevat kirjoitukset ovat viime vuosina korostaneet toimijoiden välisen luottamuksen ratkaisevaa roolia. Grannovetter (1985, 487-493) ja hänen lukuisat seuraajansa ovat nähneet luottamuksen taloudellisten verkostojen toimivuutta ja menestystä tukevana tekijänä. Konkreettiset henkilösuhteiden verkostot ovat tärkeä tekijä luottamuksen muodostumisessa.

Tehdas-yhdyskunta on yhteisö, jonka ytimen muodostavat tuotantolaitoksen, omistajan ja työväestön suhdeverkostot. Näiden suhteiden pysyvyys on sekä tuotantoa harjoittavan yhtiön että tehtaassa työskentelevien työntekijöiden elinehto. Suhteen pitävyys ei ole mitenkään itsestäänselvyys vaan se on täynnä ristiriitoja ja alati rapautumisvaaran alainen. Koska tuotantotoiminnan on onnistuakseen rutinoituttava, ei ole mahdollista neuvotella ja kamppailla suhteen luonteesta päivittäin. Suhteiden jatkuvuuden, tuotannon onnistumisen ja työrauhan takaakin se, että toimijat voivat laskea sen varaan, että muut osapuolet toimivat sovittujen toimintatapojen mukaan.

Suomalaista tehdasyhteisöä tutkinut Tarmo Koskinen (1994) kutsuu suhdetta käsitteellä sosiaalisen vaihdon järjestelmä. Tällaista järjestelmää ja toimijoiden välisiä suhteita leimaa parhaimmillaan syvä luottamus, vaikka Koskinen ei käsitettä käytäkään. Hänen mukaansa tehdas ja yhdyskunta elivät Suomessa yhteisöllisessä symbioosissa ennen hyvinvointivaltion nousua. Symbioottinen suhde tarkoitti työntekijän varmuutta siitä, että yhtiö tarjosi pysyvän, usein sukupolvelta toiselle siirtyvän työpaikan ja että yhtiö huolehti muutenkin työntekijän tarpeista, tarjoten palveluiltaan runsaat ja elinymäristöltään viihtyisät elämisen puitteet. Työnanta-

jan näkökulmasta se merkitsi puolestaan luottamusta siihen, että tuotannon kannalta elintärkeät ammattilaiset sitoutuvat tekemään työtä ja elämään elämänsä kyseisessä yhdyskunnassa.

Luottamus ei siis synny itsestään, vaan on molemminpuolisen rakennustyön tulosta. Yhtiö vahvistaa suhdetta investoimalla yhdyskuntaan ja tekee siitä muita vaihtoehtoja paremman asuinpaikan. Työntekijät puolestaan hankkivat työssään tehdaskohtaisen ammattitaidon, jota ei voi korvata muualta tuotavalla työvoimalla. Kääntäen tämä tarkoittaa tietysti myös sitä, että taitamaton toiminta voi johtaa heikkoon luottamukseen tai jopa epäluottamukseen yhtiön ja yhdyskunnan asukkaiden välillä. Suhde ei ole suinkaan ristiriitaton vaan päinvastoin perusteiltaan ristiriitainen ja herkkä häiriötekijöille.

Yhtiöiden ja yhdyskuntien välinen suhde riippuu pitkälti yritysjohtamisesta ja -kulttuureista, jotka puolestaan vaihtelevat niin eri tyyppisten omistajien kuin eri maidenkin välillä. Venäläisen yrityskulttuurin on useimmiten katsottu länsimaistuvan eli liukuvan pikkuhiljaa kohti amerikkalaisten yritysten johtamis- ja organisoimistapoja. Amerikkalaiset yritystutkijat McCarthy ja Puffer (2002) ovat sitä vastoin todenneet, että yritysjohtaminen ja -kulttuuri kehittyvät Venäjällä omaan erityiseen suuntaansa. Heidän mukaansa siihen vaikuttavat vahvasti muun muassa sellaiset venäläiseen kulttuuritraditioon ja arvoihin liittyvät tekijät kuten turhiksi katsottujen sääntöjen kiertäminen, epäluottamus ulkopuolisiin ja tuntemattomiin toimijoihin sekä tukeutuminen henkilökohtaisiin sosiaalisiin verkostoihin.

Amerikkalaistutkijoiden havainnot ovat kiinnostavia luottamustarkastelun näkökulmasta. Menestyvässä tehdasyhdyskunnassa on vallittava luottamus keskeisten toimijoiden ja toimijaryhmän välillä. Nimenomaan omistajan, johdon ja työntekijöiden välinen luottamus on yritysten ja myös koko yhdyskuntien toimivuuden ja menestyksen kannalta avainasemassa. Jos venäläisessä kulttuurissa vallitsee epäluottamus ulkopuolisia kohtaan, niin kuin McCarthy ja Puffer (2002) uskottavasti toteavat, voi se merkitä vaikeuksia esimerkiksi ulko-

maisille investoijille. Epäluottamus voi tuottaa ongelmia myös venäläisille omistajille, jotka voidaan yhdyskunnan näkökulmasta kokea ulkopuolisiksi. Luottamus on hankittava ja rakennettava kussakin yhdyskunnassa erikseen. Pyrinkin tässä artikkelissa hahmottamaan metsäteollisuuden esimerkin kautta sitä, miten erilaiset omistusjärjestelyt on toteutettu, mitä reaktioita ne ovat saaneet aikaan ja miten luottamusta on pyritty rakentamaan yhdyskunnissa.

## Jako kahteen

Metsäteollisuus on metsävaroihin nähden suhteellisen pieni tuotantosektori Venäjällä. Siihen kohdistuvat odotukset ovat kuitenkin suuret, ja siitä on odotettu uutta, öljyteollisuuden kaltaista talouden veturia. Toistaiseksi odotukset eivät ole toteutuneet. Neuvostoliiton hajottua metsäteollisuuden tuotantoluvut vähenivät jyrkästi aina vuoden 1998 devalvaatioon saakka. Tuotanto putosi noin puoleen vuosikymmenen alun lukuihin verrattuna. Kehitys ei suinkaan ollut alueellisesti tasaista, vaan muutamit johtavat tehtaajat menestyivät muita paremmin jo pahimman kriisin aikana.

Tehdas-yhdyskuntien kehityskulut kertovat yhden version koko Venäjää leimaavasta polarisaatioilmioistä. Jako köyhiin ja rikkaisiin näyttäisi leimaavan metsäteollisuus-yhdyskuntienkin kehityskulkuja. Jotkut tehtaajat ovat pystyneet toimimaan täydellä kapasiteetilla ja hankkimaan varoja investointeihin. Toisaalla on suuri joukko tehtaita, jotka vieläkin kamppailevat olemassaolostaan ja joista muutamit ovat käytännöllisesti katsoen taloudellisesti raunioina. Jako voi näkyä jopa yhden yhdyskunnan sisällä, minkä saimme havaita vieraillessamme tutkimuspaikkakunnallamme Sokolissa, Vologdan Oblastissa kesäkuussa 2002. Yhdyskuntaa hallitsevasta kahdesta sellu- ja paperitehtaasta toinen (Suhonski) seisoit tyhjänä, hiljaisena ja hylätyn näköisenä. Sitä vastoin toinen tehtaista (Sokolski) oli täydessä toiminnassa ja oli käynnistämässä ylpeänä uutta paperikonettaan.

Erottava linja menestyjien ja muiden välillä näyttää pääsääntöisesti kulkevan siinä, ovatko yrityk-

set kyenneet tunkeutumaan vientimarkkinoille. Erityisesti Länsi-Euroopasta saadut vientitulot ovat heijastuneet tehtaisiin ja yhdyskuntiin suhteellisen suotuisana kehityksenä. Vientiyritykset ovat pystyneet investoimaan uuteen koneistoon, vaikka investointitahti ei vielääkään tyydytä useimpia asian-tuntijoita. Kun laajoilla Venäjän alueilla kärsittiin suurta puutetta, odoteltiin maksamattomia palkkoja ja eläkkeitä sekä hytistiin kylmissä asunnoissa, menestyvissä tehdasyhdyskunnissa elämisen laatu oli tilanteeseen nähden hyvää. Tämä näkyi esimerkiksi suhteellisen vakaana työllisyystilanteena, säännöllisenä palkanmaksuna ja yleensäkin kohentuvina elinoloina. Sellaiset suuret tehtaajat kuten Svetogorsk, Kontupohja, Kotlas ja muutamat muut kuuluvat tähän menestyjien joukkoon.

Kotimarkkinoille suuntautuneet yritykset eivät ole yleensä pystyneet investoimaan vastaavassa määrin tuotantoon. Monet näistä tehtaista kyllä toimivat, ja Venäjän talouskasvu on parantanut osan tilannetta viime vuosina. Pahimmillaan kehitys on kuitenkin johtanut yrityksen konkurssiin ja lakkauttamiseen. Ainoana yhdyskuntia ylläpitävänä voimana on monesti se tosiseikka, että työntekijöillä ei ole muuta vaihtoehtoa eikä muuta paikkaa minne mennä.

Epäsuotuisassa tilanteessa olevasta yrityksestä esimerkkinä toimii Karjalan tasavallassa sijaitseva Läskelän paperitehdas, joka on ollut suurissa vaikeuksissa jo pitkään. Tehtaan koneisto on peräisin 1900-luvun alkupuolelta ja auttamatta vanhentunutta. Tehtaan saattaminen kannattavaksi ja sen tulevaisuuden turvaaminen vaatisi perustavanlaatuisia investointeja. Keväällä 2003 tilanne kärjistyi Läskelässä äärimmilleen. Tehdas oli seissyt kolme kuukautta, ja epätoivoiset työntekijät uhkasivat nälkälakolla. Tasavallan korkeimman johdon puuttuttua asiaan tehtaan omistaja lupasi käynnistää tuotannon uudelleen. Vaikka Karjalan tasavalta on pyrkinyt aktiivisesti tukemaan yhtiön kehitystä ja hankkimaan sille uusia investoijia, ei tehtaan kohtalo vaikuta kovinkaan valoisalta. Tämä on puolestaan suuri uhka 500 työntekijälle ja koko ympäröivän yhdyskunnan olemassaololle (Kortelainen & Kotilainen 2003). Venäjältä löytyy kymmeniä vas-

taavanlaisia sellu- ja paperitehdasyhdyskuntia, joissa tehtaan ja yhdyskunnan suhde on joko kokonaan katkennut tai katkeamassa. Niiden asukkaat joutuvat elämään äärimmäisessä niukkuudessa ja jatkuvassa epävarmuudessa.

## Uudet omistajat

Myös uudenlaiset omistusjärjestelyt ovat johtaneet yhdyskuntien erilaistumiseen. Kun Neuvostoliiton metsäteollisuuskompleksit katosivat 1990-luvun alussa, teollisuudenala hajosi useimmiten työntekijöiden hallinnassa olleisiin yhden tehtaan yhtiöihin. Melko pian monet niin venäläiset kuin ulkomaalaisetkin toimijat alkoivat kiinnostua tehtaista. Tuotantolaitosten johtajat myös etsivät uusia sijoittajia ja rahoittajia turvatakseen tuotannon jatkuvuuden. Monet heistä menettivät samalla työpaikkansa, kun uudet omistajat asettivat tehtaiden johtoon omia miehiään.

Venäläisen metsäteollisuuden nykyiset omistajat on jaettavissa neljään ryhmään: tehtaiden henkilökuntaan, ulkomaisiin suuryrityksiin, venäläisiin metsäkonserneihin sekä liikemiehiin ja oligarkkeihin (Kortelainen & Kotilainen 2003). Se, mihin omistajaryhmään tehdas on kytkeytynyt, vaikuttaa paljon myös alueiden ja yhdyskuntien kehitykseen sekä erityisesti siihen, miten yhtiön ja yhdyskunnan aiemmin kiinteä yhteys on toteutettu uudessa tilanteessa.

Ensinnäkin monet yritykset ovat säilyneet henkilökuntiansa omistuksessa. Kun metsäteollisuuden yksityistäminen tapahtui 1990-luvun alkupuolella, tehtaiden hallinta jäi käytännössä paikallisen johdon käsiin. Useat yritykset pyrkivät aktiivisesti etsimään uusia ulkopuolisia omistajia ja investoijia. Monissa tapauksissa tehtaat olivat niin huonossa kunnossa, että ne eivät kiinnostaneet ostajia. Jotkut menestyvistä yrityksistä pyrkivät myös määrätietoisesti estämään yhtiöiden hallinnan siirtymisen ulkopuolisten käsiin. Näissä yrityksissä henkilökunta ja toimiva johto omistavat yhä edelleen osakeenemmistön. Näistä tärkeimpiä ovat Kontupohja Karjalan tasavallassa, Solombala Arkangelin oblastissa ja Solikamsk Permin oblastissa. Vaikka

esimerkiksi Kontupohjassa saksalainen sijoittaja on merkittävä omistaja, on osake-enemmistö yhä paikallisissa käsissä.

Toiseksi kansainväliset metsäyhtiöt ovat osoittaneet kasvavaa kiinnostusta venäläisiä sellu- ja paperitehtaita kohtaan. Muutamia tehtaita on jo siirtynyt ulkomaisten yritysten hallintaan. Suurimpia näistä ovat Svetogorskin paperitehdas Leningradin oblastissa ja Syktyvkarin tehdas Komin tasavallassa. Svetogorskin omistaa nykyisin amerikkalainen International Paper, joka on suurin paperinvalmistaja maailmassa. Syktyvkarin tehdas kuuluu itävaltalaiselle Neusiedler yhtiölle, joka on puolestaan osa eteläafrikkalaisen Anglo American yhtymän omistamaa Mondi Europea. Molempien tehtaiden katsotaan kuuluvan parhaiten menestyneiden venäläisten metsäteollisuusyritysten joukkoon.

Alueiden välillä on huomattavia eroja suhtautumisessa ulkomaisiin sijoittajiin. Leningradin oblastissa Svetogorskin tehdas ohella muutamat pienemmät tuotantolaitokset ovat siirtyneet ulkomaiseen omistukseen. Karjalan tasavallassa on puolestaan suhtauduttu varauksellisemmin ulkomaisiin yhtiöihin. Eräänä syynä lienevät muutaman vuoden takaiset kokemukset ruotsalaisen Assidomän-yhtiön epäonnistuneesta yrityksestä uudistaa Sege•an paperitehdas. Ruotsalaisyritys osti tehdas osakeenemmistön ja suunnitteli mittavia investointeja Sege•aan, mutta epäonnistui yrityksissään ja joutui jättämään tehdas. Tapahtuma jätti jälkeensä katkeruutta sekä Karjalaan että ruotsalaisyhtiöönkin (Assidomän 1998).

Kolmanneksi Venäjälle on alkanut muodostua kotimaisia metsäkonserneja. Suurin ja merkittävin niistä on Ilim Pulp Enterprise, jonka pääkonttori sijaitsee Pietarissa. Sen hallinnassa ovat Kotlas Arkangelin oblastissa, Kommunar Leningradin oblastissa sekä Bratskin ja Ust-Ilimskin tehtaat Siperiassa (Kobyzev 2001). Muita Luoteis-Venäjällä toimivia metsäteollisuusyhtiöitä ovat muun muassa Fox Group, joka omistaa Sokolin tehdas Vologdassa sekä North-West Timber company, jonka hallinnassa ovat Kamennogorskin tehdas Leningradin oblastissa ja Nemanin tehdas Kaliningradissa. (Ks. Kortelainen & Kotilainen 2003.)

Neljännän ryhmän muodostavat liikemiehet ja oligarkit, jotka ovat myös havainneet metsäteollisuuden taloudellisesti kiinnostavaksi alaksi. Kuvallisista näistä on Oleg Deripaska ja hänen johtamansa Base Element yhtiö. Tämä on käynyt kiivasta kamppailua eräiden johtavien tehtaiden hallinnasta muiden yhtiöiden, erityisesti Ilim Pulp Enterprisesin kanssa. Kovinta kamppailua on käyty Kotlaksen sellu- ja paperitehtaasta, kun Deripaska liikemurtoineen on vaatinut oikeuden päätöksen nojalla saada tehdasta yhtiönsä hallintaan (esim. Romriell 2002). Tästä huolimatta tehdas on säilynyt Ilim Pulpin hallinnassa.

## Epäluottamus

Omistusrakenteilla on ollut vaikutusta monella tapaa yhdyskuntiin ja niiden kehitykseen. Vaikka yleisesti ottaen venäläisten tehtaiden johdon ja työntekijöiden välillä ei ole juurikaan ollut ristiriitoja (ks. Melin 2003, 181), ovat omistajanvaihdokset olleet hyvin konfliktierkkiä tilanteita. Jotkut omistajat ovat saaneet aikaan hämmennystä ja epäluottamusta yhdyskunnissa, ja erityisesti liikemiehet ja oligarkit ovat herättäneet epäluuloa. Tilanne kärjistyi eniten Sovjetskissa Viipurin piirissä, kun työntekijät pyrkivät estämään uuden omistajan sisäänkäynnin valtaamalla selluloosa- ja paperitehtaan. Tilanne johti vakavaan välirokoon, jossa käytettiin jopa aseita. Sitten tilanne näyttää rauhoittuneen, vaikka tehtaan omistusoongelmaa on ratkottu sittemmin oikeusistuimissa. (Davydova 2002.)

Samantapainen asetelma toistui Kotlaksen tehtaan Ilim Pulpin ja Deripaskan kamppailussa sen omistuksesta kesällä 2002. Työntekijät ja asukkaat asettuivat selkeästi nykyisen omistajan taakse. He nousivat vastustamaan ulkopuoliseksi ja vihamieliseksi kokemaansa valtaamisyrittä. Asiasta järjestettiin mittava mielenosoitus, jossa tätä ”puolustustahtoa” pyrittiin tuomaan esille (Bratkov 2002). Asetelma on kiinnostava, sillä muutama vuosi aiemmin Ilim Pulp oli uusi omistaja yhdyskunnassa. Se joutui tekemään paljon töitä ja kuluttamaan varoja hankkiakseen työntekijöiden luottamuksen uutena omistajana.

Sege•an esimerkki kertoo puolestaan siitä, miten ulkomaalaisen yrityksen ja venäläisten osapuolten välisen luottamuksen puute ja taitamaton toiminta voi kaataa investointihankkeen. Ruotsalaisyhtiö Assidomän hankki omistukseensa Karjalan tasavallassa sijaitsevan Sege•an sellu- ja paperitehtaan osake-enemmistön vuonna 1996 ja nimitti seuraavana vuonna tehtaan johtoon oman miehensä. Pian yhtiö joutui riitoihin Venäjän federaation ja Karjalan tasavallan hallinnon kanssa. Seurasi kiistoja veroista, eläkevastuista, hakkuuoikeuksista ja lopulta myös Assidomänin omistuksen laillisuudesta. Tehdas oli kuukausia suljettuna ja yhdyskunta viikkoja ilman lämmitystä. Lopulta ruotsalaiset irtautuivat kokonaan hankkeesta kärsien satojen miljoonien kruunujen tappion. (Assidomän 1998.)

Tässä tapauksessa ei kysymys ole niinkään paikallisesta yhtiö-yhdyskuntasuhteen rakentamisen epäonnistumisesta. Pikemminkin voidaan puhua Assidomänin ja Karjalan tasavallan viranomaisten välisestä epäluottamuksesta. Ruotsalaisyhtiötä on moitittu siitä, että Venäjälle lähdettiin tuntematta sikäläisiä olosuhteita ja kulttuuria. Venäjää taitamaton johtajakaan ei pystynyt luomaan suhteita vaikutusvaltaisiin toimijoihin. Karjalan tasavalta puolestaan osoittautui ilmapiiriltään vaikeaksi toimintaympäristöksi, jossa karsastettiin ulkomaisia investoijia. Sege•an seikkailun jälkeen Assidomän on onnistunut hankkeissaan Pietarissa, jonka ilmapiiriä on luonnehdittu ulkomaalaisille suopeammaksi. (Assidomän 1998.)

## Kontupohjan ja Amerikan mallit

Luoteis-Venäjältä löytyy onnistuneitakin esimerkkejä yhdyskuntasuhteiden luomisesta. Tämä on tapahtunut erilaisia toimintatapoja käyttäen. Erityisen selvästi erot näkyvät, jos vertaamme henkilökunnan hallinnassa säilynyttä tehdasta ulkomaisessa omistuksessa olevaan. Kontupohja edustaa edellistä ja Svetogorsk jälkimmäistä yhdyskuntatyyppeä.

Svetogorskissa amerikkalainen yritys on pyrkinyt soveltamaan samoja johtamisperiaatteita kuin missä päin maailmaa tahansa. Voimmekin käyttää

siitä nimitystä kansainvälinen malli. Se on malli, joka on yleisesti käytössä läntisissä teollisuusmaissa. Svetogorskissa työntekijämäärä on pudonnut noin puoleen aiemmasta. Yhtiö on pyrkinyt eroon myös yhdyskuntaa koskevista velvoitteistaan. Tehdästä monet ovat siirtyneet paikallishallinnon hoidettavaksi. Kuin sattumalta Svetogorsk irrotettiin omaksi hallintoyksiköksi Viipurin piiristä samana vuonna kuin tehdas siirtyi amerikkalaisomistukseen. (Bolotova & Vorobiov 2002; Kortelainen & Kotilainen 2003.)

Työvoiman rajusta leikkauksista huolimatta yhtiö näyttäisi hankkineen työntekijöiden ja yhdyskunnan asukkaiden luottamuksen. Osaltaan se johtuu tietenkin taloudellisista seikoista, sillä tehdas on pystynyt tarjoamaan säännölliset ja suhteellisen hyvät ansiot työläisilleen. Svetogorskin keskimääräinen palkkataso on 50 prosenttia korkeampi kuin ympäröivässä Viipurin piirissä (Kortelainen & Kotilainen 2003, 397). International Paper on joutunut kuitenkin myös tinkimään tavoitteistaan ja ylläpitämään eräitä keskeisiä yhdyskunnan toimintoja. Näihin kuuluvat muun muassa kaukolämmön tuottaminen, vesihuolto, jätevesien puhdistaminen ja palokunnan toiminnasta vastaaminen. Yhtiö on rakentanut tehtaan yhteyteen myös korkeatasoisen terveysaseman. (Bolotova & Vorobiov 2002; Kortelainen & Kotilainen 2003.) Tehtaan amerikkalaisen johtajan mukaan yhtiön pyrkimyksenä on kuitenkin päästä lopuistakin yhdyskuntavelvoitteista eroon ja vähentää työvoimaa entisestään (Brown-Humes 2001).

Kontupohjassa yhtiö on puolestaan investoinut suuria summia kaupungin sosiaali-, kulttuuri- ja liikuntapalveluihin (ks. Itkonen & Stranius 2002, 72). Myös työpaikkoja on säilynyt suhteellisesti enemmän kuin esimerkiksi Svetogorskin tapauksessa. Melin ja Blom (2002) kutsuvat tätä toimintatapaa uudeksi paternalismiksi. Yleisemminkin venäläisyrityksissä on tavallista, että työpaikkojen turvaaminen ja sosiaalipalvelut laitetaan jopa tärkeämmälle sijalle kuin voittojen tavoittelu (Melin 2003).

Kontupohjan tehtaanjohdon suuntaamat yhdyskuntainvestoinnit ovat joidenkin mielestä johtaneet myös ylilyönteihin. Työntekijöille tarkoitettua huip-

pumodernia sairaalaa ei juurikaan kritisoida, mutta ylelliset, marmorilla koristellut jäähalli ja kulttuuri-palatsi ovat herättäneet jonkin verran keskustelua. Samaan aikaan yhdyskunnassa kärsitään asuntopulasta ja valitellaan asuntojen kalleutta. Presidentti Putinin kerrotaan Kontupohjassa vieraillessaan ihmetelleen sitä, miksei osaa rahoista ole sijoitettu asuntotuotantoon. (Itkonen 2003.)

Kontupohjassa vallitseva malli muistuttaa Neuvostoliiton aikana vallinnutta järjestystä, jossa yhtiöt ja yhdyskunnat elivät kiinteässä symbioosissa keskenään. Yhtiöt huolehtivat lähes kaikesta ympäröiviin yhdyskuntiin ja niiden asukkaiden tarpeisiin liittyvästä. Kontupohjan paternalistinen malli jatkaa tätä perinnettä ja edustaa vaihtoehtoa kansainväliselle mallille.

Suurin osa tehdasyhdyskunnista jää näiden kahden ääripään välille. Esimerkiksi venäläinen Ilim Pulp Enterprise on ottanut selkeitä vaikutteita lännestä mutta jatkaa samalla tiettyjä venäläisiä perinteitä. Yhtiön ostettua nykyiset tehtaansa 1990-luvun lopulla työntekijöiden suhtautuminen siihen oli epäluuloista. Tätä lisäsivät talouden lama ja siitä seuranneet palkanmaksuongelmat. Yhtiö pyrki parantamaan tilannetta palkkarästien maksulla, palkankorotuksilla, uudenslaisella henkilöstöpolitiikalla ja mediakampanjoilla. Se perusti myös länsimallin mukaiset henkilöstö- ja suhdetoimintaosastot. Venäläistä mallia edustavat puolestaan varsin mittavat investoinnit yhdyskuntien sosiaaliin palveluihin. Suuriin työvoiman vähennyksiin ei Ilim Pulpin hallitsemisessa tehtaissa myöskään menty. (Kobyzev 2001, 170.)

Tehdasyhdyskuntien tarkastelu osoittaa, että yhdyskuntien kehitys on kulkenut eri suuntiin. Osa yhdyskunnista on päässyt nauttimaan viennin hedelmistä, mutta osassa kehitys on polkenut paikallaan tai mennyt jopa huonompaan suuntaan. Menestyviä tehtaita ovat yleensä olleet vientiin suuntautuneet, suuremmat yksiköt. Niille on yhteistä myös se, että ne ovat pystyneet rakentamaan luottamuksen yhtiöiden ja työntekijöiden välille. Kaikissa tapauksissa uuden omistajan ilmaantuminen yhdyskuntaan on aluksi herättänyt epäluuloa. Eniten epäluottamusta on ilmennyt liikemiehiä ja oli-

garkkeja kohtaan, joiden on pelätty ryöstävän tehta-  
aan varallisuuden ja jättävän yhdyskunnan oman  
onnensa nojaan. Luotettavampinakin pidettyjen  
yhtiöiden on pitänyt rakentaa luottamusta ja inves-  
toida siihen eri tavoin. Edellä esittelin kahta luotta-  
muksen rakentamisen äärimallia Venäjällä, jotka  
ovat Kontupohjassa vallitseva paternalistinen mal-  
li ja Svetogorskin kansainvälinen malli.

Yhdyskuntakohtaiset mallit ja niiden valinta liit-  
tyvät yleisempään siirtymätalouksien kehitysprob-  
lematiikkaan. Taloustieteilijä Clem Tisdell (2001)  
muistuttaa, että kapitalismin ideaalimalleja on kah-  
dentyyppisiä. Ensimmäinen niistä on vapaata mark-  
kinataloutta korostava *laissez-faire* tyyppin malli ja  
toinen sosiaalinen markkinatalous, jossa korostu-  
vat sosiaalisen vastuun ja oikeudenmukaisuuden  
periaatteet. Nopea siirtyminen markkinatalouteen  
ja talouden globalisaatioon liittyvä valtion roolin  
alasajo ovat vahvistaneet *laizses-faire* -ideaalin  
asemaa niin Venäjällä kuin muissakin siirtymäta-  
louksissa.

Edellä esitetty tehdasyhdyskuntien tarkastelu  
kuitenkin osoittaa, että menestyvien yritysten paik-  
kakunnilla on vallinnut paikallisesti sosiaalinen  
markkinatalous eri muodoissaan. Vapaan markki-  
natalouden malli tai taloudellisesti heikko valtio ei-  
vät kykene tuottamaan vakaan taloudellisen kehi-  
tyksen takaavaa yleistä luottamusta. Länsimaissa-  
han yritysten ei ole pitkään aikaan tarvinnut siitä  
juurikaan huolehtia, koska hyvinvointivaltio on hoi-  
tanut luottamuksen rakentamisen kansallisella ta-  
solla. Nyky-Venäjällä kukin yritys joutuu tuottamaan  
luottamukselliset suhteet paikallisesti ja omalla ta-  
vallaan. Paperiteollisuuden kaltaisilla paljon am-  
mattitaitoa vaativilla aloilla tuotanto ei onnistu il-  
man pysyvää työvoimaa. Yritysten on itse luotava  
yhdyskuntiin kestävä sosiaaliset ja taloudelliset  
olosuhteet. Joissakin yhdyskunnissa (esim. Kontu-  
pohjassa) yhtiö on säilyttänyt suuren osa tästä teh-  
tävästä itsellään, mikä on johtunut neuvostoajoista  
periytyvästä ideologisesta sosiaalisen vastuun ja

oikeudenmukaisuuden perinteestä. Joissakin muis-  
sa tapauksissa (esim. Svetogorskissa) syynä ovat  
enemmänkin taloudelliset pakot. Yhtiö pyrki toi-  
mimaan vain välillisenä rahoittajana ja siirtämään  
mahdollisimman paljon vastuuta paikalliselle hal-  
linnolle.

Ulkomaisten yritysten rooli on kasvamassa, ja  
venäläiset metsäkonsernitkin pyrkivät omaksumaan  
monia läntisiä toimintatapoja. On kuitenkin muis-  
tettava, että kansainvälistyminen ei tarkoita kaiken  
homogenisoitumista. Venäläisten yhtiöiden toimin-  
nassa on yhä suuria eroja läntisiin yrityksiin verrat-  
tuna. Myös ulkomaisten yritysten toiminnassa on  
eroja riippuen niiden kotimaista. Esimerkiksi suo-  
malaista perua olevien yritysten johtamis- ja toi-  
mintatavat poikkeavat huomattavasti amerikkalais-  
ten yritysten vastaavista piirteistä.

Monikansallisetkin yritykset pyrkivät sovelta-  
maan samanlaista johtamis- ja organisoimismallia  
kaikissa maissa ja yhdyskunnissa, joissa ne ope-  
roivat. Samalla ne joutuvat kuitenkin aina sopeutu-  
maan vallitseviin kansallisiin ja paikallisiin olosuh-  
teisiin. Toisaalta on oletettavaa, että myös paterna-  
listista mallia soveltavissa yrityksissä joudutaan  
sopeutumaan kasvavaan kilpailuun. Jatkossa kus-  
tannuksia jouduttaneen leikkaamaan myös Kontu-  
pohjassa, mikä todennäköisimmin tarkoittaa tehta-  
an ja yhdyskunnan välisen sidoksen ohenemista.  
Jo nyt yhdyskunnassa on keskusteltu siitä, että pai-  
nopistettä olisi siirrettävä palveluiden rahoittami-  
sesta yhä enemmän työläisten palkkoihin (Melin  
& Blom 2002, 599).

Venäläisten tehdasyhteisöjen tuleva yhdyskun-  
tamalli löytynee jostakin paternalistisen ja kansain-  
välisen mallin väliltä. Venäjän vahvat kulttuuriset  
ja sosiaaliset perinteet pakottavat ulkomaiset yri-  
tykset sopeuttamaan toimintaansa niiden mukaisiksi.  
Markkinatalouden lait puolestaan pakottavat  
venäläisiä yrityksiä vähentämään kustannuksiaan  
pidemmällä tähtäimellä, mikä merkinnee työpaik-  
kojen vähenemistä ja palvelutarjonnan karsimista.

## Viitteet

<sup>1</sup>Tutkimus kuuluu Suomen Akatemian rahoittamaan Ekologisen modernisaation edellytykset venäläisissä tehdasyhdyskunnissa -tutkimushankkeeseen (päättös no: 73867). Artikkelin perustuu Svetogorskin ja Sokolin tehdasyhdyskun-

nissa kerättyihin kenttätutkimustietoihin, lehti-leikemateriaaliin, internetistä kerättyyn aineistoon sekä metsäteollisuutta käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen.

## Lähteet

- Assidomän (1998) = Assidomänin Sege•a-seikkailu oli virheiden summa. – *Kaupalehti*, 6/1998, 58-62.
- Bolotova, Alla & Vorobiov, Dmitry (2002), Local Case Study II: Svetogorsk Pulp and Paper Mill. – *Environmental Transformations in the Russian Forest Industry. Key Actors and Local Developments*. Eds. Kortelainen, Jarmo & Kotilainen, Juha. Publications of Karelian Institute 136. University of Joensuu.
- Bratkov, Vitaly (2002), Epidemic of Proletarian Mutinies in the Arkhangelsk Region. 10.7.2002. <http://www.pravda.ru>.
- Brown-Humes, Christopher (2001), Western Capitalism and Small Russian Town. – *Financial Times* (UK), 11.6.2001.
- Davydova, Angelina (2002), Paper-Plant Rulings Muddy Waters. – *The St. Petersburg Times*, 20.8.2002
- Grannovetter, Mark (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. – *American Journal of Sociology*, 91:3, 481-510.
- Itkonen, Anja (2003), Tehtaan valoisa varjo. – *Karjalainen* 23.4.2003.
- Itkonen, Hannu & Stranius, Pentti (2002), *Liikettä Venäjän Karjalassa*. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja 137. Joensuun yliopisto.
- Kobyzev, Sergey B. (2001). Internationalization of Russian Pulp and Paper Company. – *JSC Ilim Pulp Enterprise. East Goes West – The Internationalization of Eastern Enterprises*. Ed. Kari Liuhto. Studies in Industrial Engineering and Management 14. Lappeenranta University of Technology.
- Kortelainen, Jarmo & Kotilainen, Juha (Eds.) (2002), *Environmental Transformations in the Russian Forest Industry: Key actors and local developments*. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja 136. Joensuun yliopisto.
- Kortelainen, Jarmo & Kotilainen, Juha (2003), Ownership Changes and Local Development in the Russian Pulp and Paper Industry. – *Eurasian Geography and Economics* 44:5, 384-402.
- Koskinen, Tarmo (1994), *Elämää yhteisössä*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 176, Sosiologia 9.
- McCarthy, Daniel & Puffer, Sheila (2002), Corporate Governance in Russia: Towards a European, US, or Russian Model? – *European Management Journal* 20:6, 630-640.
- Melin, Harri (2003), Luokkatilanteen muutos Venäjän Karjalassa – tapauksena Kontupohja. – *Sosiologia* 40:3, 177-190.
- Melin, Harri & Blom, Raimo (2002), Toisenlainen Venäjä. – *Yhteiskuntapolitiikka* 67:6, 595-599.
- Putnam, Robert D. (1993), The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. – *The American Prospect* 4:13. March 21.
- Romriell, Lucas (2002). The Kotlas Paper Wars of Koryazhma. – *The Russia Journal*, July 26 - August 1, 1.
- Siisiäinen, Martti (2003). Yksi käsite, kaksi lähestymistapaa: Putnamin ja Bourdieun sosiaalinen pääoma. – *Sosiologia* 40:3, 204-218.
- Tisdell, Clem (2001). Transitional Economies and Economic Globalisation. Social and environmental consequences. – *International Journal of Social Economics* 28:5/6, 577-590.