

SUSANNA FELLMAN

Kohti uljasta maailmaa?

Suomalaisen johtajakoulutuksen kehitys

Valtiotieteen tohtori Susanna Fellman tarkastelee suomalaista liikkeenjohdon koulutusta eri aikoina ja sitä kuinka näkemys liikkeenjohtamistaidosta on Suomessa muuttunut. Hän asettaa nykypäivän keskustelun laajempaan aikaperspektiiviin. Miten käsitys liikkeenjohdonkoulutuksesta on muuttunut ja miksi?

■ 1900-luvun viimeisinä vuosikymmeninä Suomen talouselämässä on tapahtunut suuria muutoksia. Suuret suhdannevaihtelut, sääntelyn purkaminen, teknologinen kehitys ja globalisaatio ovat muuttaneet suomalaisten yritysten toimintaympäristöä. Vanhojen hierarkkisten organisaatorakenteiden on ennustettu häviävän ja korvautuvan tiimityöskentelyllä. Uusi yksilökeskeinen aikakausi onkin koittanut työmarkkinoilla.

Suomalaiselle yrityskulttuurille oli aikaisemmin ominaista työntekijöiden välinen sitoutuminen työnantajaan ja pysyvät työsuhteet. Viime vuosikymmeninä tämä perinne on ollut muutosten kourissa. Työntekijät ovat joutuneet hyväksymään lyhyet työsuhteet ja lisääntyneen kilpailun työmarkkinoilla. Samaan aikaan työntekijöiden lojaalisuus työnantajia kohtaan on vähentynyt ja välittömän korvauksen saamisesta on tullut monelle tärkein tavoite. Työvoiman joustolle asetetaan yhä suurempia vaatimuksia ja yksittäisen työntekijän edellytetään suhtautuvan myönteisesti jatkuvaan uudelleen koulutautumiseen ja täydennyskoulutukseen. Tärkeiksi ominaisuuksiksi tulevaisuudessa katsotaankin kyky hallita muutosta ja kestää epävarmuutta. Muutosten ennustetaan kaiken lisäksi tulevan yhä nopeammiksi.

Myös johtamisen katsotaan olevan suur-

ten haasteiden edessä. Sekä Suomessa että kansainvälisesti on käyty vilkasta keskustelua siitä, kuinka liikkeenjohtajien valmiuksia voitaisiin parantaa ja sopeuttaa vastaamaan tulevaisuudessa nähtyjä haasteita. Suuren osan työvoimasta on arveltu tulevan tarvitsemaan johtajakoulutusta. Jos tutkitaan työpaikkailmoituksia voidaan havaita, että johtajakokemusta ja johtamistaitoa vaaditaan huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin. Koulutuslaitokset ovat pyrkineet vastaamaan näihin odotuksiin ja niinpä johtajakoulutuksen ja liikkeenjohtajien täydennyskoulutuksen tarjonta eri muodoissaan on kasvanut voimakkaasti.

Tämä ei ole yksinomaan Suomelle ominainen ilmiö. Useimmissa maissa tähdenetään nykyään tarvetta kehittää henkilöstön johtamistaitoja, ja MBA-ohjelmat ja muutkin johtajakoulutusmuodot ovat hyvin suosittuja.¹ Norjalaisen tutkijan Haldor Byrkjeflotin mukaan yhä kasvava osa työvoimasta on tulevaisuudessa pakotettu ottamaan osaa liikkeenjohtajakoulutukseen osoittaakseen uratietoisuuttaan ja joustokykyään. Yksilön on oltava valmis jatkuvaan itsensä kehittämiseen, mitä Byrkjeflot nimittää *self-managementiksi*, itsehallinnaksi.²

Yritysten toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat epäilemättä olleet suuria, mutta on mahdollista, että niiden seurauksia liioitellaan. On yleisesti tunnettua, että jokainen sukupolvi pitää omaa aikaansa jonkinlaisena murroskautena. Samantyyppisiä keskusteluja on käyty aikaisemminkin. Kutakuinkin jokaisessa LIFIMin (Liikkeenjohdon instituutti – Finnish Institut for Management) asiakaslehden vuosikerrassa tapaa ajatuksia ”muutoksesta”, ”sopeutumisesta”, ”kansainvälistymisestä” ja ”elinikäisestä oppimisesta”. Visiot juuri johtamisessa tapahtuvista vallankumouksellisista muutoksista ovat erityisen tavallisia. Liikkeenjohtamisen

1. MBA-ohjelmia arvioidaan nykyään olevan noin 2 200. Haldor Byrkjeflot (2001) *Management Education and Selection of top Managers in Europe and the United States*, LOS rapport R0103, Universitetet i Bergen: Bergen, 24.

2. Haldor Byrkjeflot (2000) *The Structure of Management Education in Europe*. CEMP Report No. 8, Bergen, 8.

ideologit luovat tällä tavoin kysyntää sekä omille ajatuksilleen että koulutuskeskusten kurssiohjelmille.

Johtajakoulutuksella tarkoitetaan tässä lähinnä kansainvälistä mallia noudattavaa MBA-koulutusta ja erilaisia täydennyskoulutusohjelmia, joiden tavoitteena on lisätä osanottajien johtamistaitoa. Kysymykset mitä johtamistaito (*managerial competence*) oikeastaan pitää sisällään ja mistä se syntyy, ovat monimutkaisia. Voidaanko liikkeenjohtajan pätevyys hankkia opiskelemalla, vai ratkaisevatko tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet sen, että jotkut ihmiset ovat riippumatta muodollisesta koulutuksesta ja kokemuksesta sopivia johtajiksi ja toiset eivät? Ja jos liikkeenjohtamistaitoa voidaan lisätä opiskelemalla, kuinka siinä tapauksessa koulutus on suunniteltava? Perustavaa laatua oleva ongelma on tässä Richard Whitleyn mukaan se, että on vaikea määrittellä mitä liikkeenjohtaja oikeastaan tekee. Liikkeenjohtajan tehtävät ovat systeemisdonnaalisia, ei-standardisoituja ja muuttuvia, ja ne määrittyvät yrityksestä, toimialasta ja ajankohdasta käsin.³

Muutokset liikkeenjohdonkoulutuksessa 1900-luvulla

Liikkeenjohtajien tausta on muuttunut huomattavasti teollistumisen ja liikkeenjohtamisen ammatillistumisen seurauksena. Koulutustaso on noussut ja koulutus on luonteeltaan muuttunut. Olen aikaisemmin tutkinut suomalaisten teollisuusjohtajien koulutustausta ajalta 1900–75.⁴

1800- ja 1900-luvun vaihteessa monelta suomalaiselta teollisuusjohtajalta puuttui vielä ammatillinen koulutus ja niilläkin, joilla sitä oli, koulutustausta oli hyvin kirjava. Oli aivan tavallista että lääkärit, humanistit ja luonnontieteilijät toimivat teollisuusjohtajina. 1900-luvun ensivuosisikymmeninä suurteollisuudessa ilmeni kuitenkin ”ensimmäinen ammatillistumisalto”. Toimivaan johtoon tuli yhä enemmän henkilöitä, joilla ei ollut omistussuhdetta yritykseen.⁵ Myös teollisuusjohtajien koulutustaso nousi ja erityisesti insinöörien osuus teollisuusyritysten ylimmässä johdossa kasvoi. Agronomit, kemistit ja metsähoitajat eivät myöskään ol-

leet harvinaisia teollisuuden johdossa. Tänä ajanjaksona ylimmällä johdolla yleensä oli toimialaa koskevaa ja teknistä tietoa, ja usein tämäntyyppisen osaamisen painoarvoa nimenomaan korostettiin. Sotien välinen aika 1950-luvulle saakka oli ”toimiala-asiantuntijoiden aikaa”. 1960- ja 70-luku oli ”toisen ammatillistumisallon” aikaa, toisin sanoen tapahtui nopea siirtyminen omistaja-johtajista liikkeenjohtajiin, joilla ei ollut omistussuhdetta yritykseen. Samaan aikaan teollisuusjohtajien koulutus samankaltaistui elinkeinoelämää palvelevan koulutuksen kanssa. 1960-luvulta lähtien insinööreillä, juristeilla ja ekonomeilla on ollut keskeinen asema suomalaisessa suurteollisuudessa. Erityisesti liiketaloustieteilijöiden rooli vahvistui ja myös liikkeenjohtajat ovat osallistuneet jonkin muotoiseen johtajakoulutukseen. Moderni ammattijohtaja – ”generalisti” – astui suuryritysten huippujohtoon. 1970-luvusta lähtien johtajakoulutus eri muodoissaan näyttää tulleen yhä tärkeämmäksi.

On korostettava että nämä tulokset pätevät vain hyvin suppeaan liikkeenjohtajaryhmään, nimittäin suurten teollisuusyritysten ylimpään johtoon. Muiden toimialojen liikkeenjohtajilla on usein ollut täysin erilainen koulutustausta.⁶ Kuitenkin samantapaisia kehityssuuntia voitaisiin todennäköisesti havaita myös muiden liikkeenjohtajaryhmien suhteen.

Samanlainen kehityskulku on havaittavissa useimmissa maissa, vaikkakin kansallisilla ja kulttuurisilla tekijöillä on ollut suuri merkitys siinä, kuinka liikkeenjohtajan pätevyys on ymmärretty ja minkä tyyppisiä johtajia on suosittu. Kansainvälisesti katsoen esimerkiksi Suomessa näyttää syntyneen jo varhain hyvin koulutettu yritysliitti. Asiantuntijoilla on ollut kauan vahva asema.⁷ Missään maassa ei yksi ainoa koulutusryhmä ole kuitenkaan pystynyt ”monopolisoimaan” yritysjohtoa. Liikkeenjohtajat eivät myöskään muodosta omaa ammattialaa.

Varhainen elinkeinoelämää palveleva koulutus Suomessa

Näkemyks liikkeenjohtajien pätevoitymistarpeesta on myös selvästi muuttunut 1800-

1900-luvun vaihteesta. Elinkeinoelämän piirissä suhtauduttiin kauan epäluuloisesti muodolliseen koulutukseen. Tärkeintä nuorelle miehelle, joka suunnitteli liikemiesuraa, olivat käytännön työ ja henkilökohtaiset ominaisuudet – ”liikemiehen taipumukset”. Tärkeät ominaisuudet olivat osaksi hyveitä kuten kunniallisuus, ahkeruus ja täsmällisyys, osaksi sosiaalista kompetenssia kuten sitä nykyään kutsutaan; ihmistuntemusta, tarmokkuutta ja tietystä määrin itsevarmuutta. Teoreettisista opinnoista saattoi olla hyötyä, mutta pelko ”liiallista” teoreettista koulutusta kohtaan oli laajalle levinnyt. Vielä 1900-luvun alussa liikkeenjohtajien koulutusta pidettiin tarpeettomana ja tiettyissä tapauksissa jopa vahingollisena.

Oli toki sellaisiakin liikemiehiä, jotka jo varhaisessa vaiheessa puhuivat elinkeinoelämää palvelevien korkeampien oppilaitosten puolesta. Laajennettu muodollinen koulutus nostaisi ennen kaikkea liikemiesten statusta, mutta monet halusivat myös kohottaa elinkeinoelämässä työskentelevien ammatillista pätevyyttä. Ensiksi heräsi ajatus teknisestä koulutuksesta – muodollinen tekninen koulutus oli helpompi hyväksyä kuin kaupallinen – mutta 1800-luvun lopussa syntyi myös ajatus korkeammasta kaupallisesta koulutuksesta. Aika ajoin todettiin tällaisen pätevyyden omaavista henkilöistä olevan puutetta.⁸ Taloudellinen kehitys muutti suhtautumista muodolliseen koulutukseen myönteisemmäksi.⁹

Kuitenkin muodollisen koulutuksen tarpeen katsottiin koskevan pääasiassa niitä, jotka olivat pitkälle vietyä erityisosaamista vaativissa tehtävissä. Ensimmäiset mielipiteenilmaisut korkeakoulujen velvollisuudesta kouluttaa johtavassa asemassa olevia henkilöitä esitettiin 1900-luvun alussa.¹⁰ Mm. kaavailuja perustaa kauppakorkeakoulu Åbo akademien yhteyteen perusteltiin sillä, että maassa ei ollut ruotsinkielistä liikkeenjohdonkoulutusta.

”Suomenkieliset ovat yritteliäästi ja kauaskatseisesti perustaneet kauppakorkeakoulun. Mutta mitään täysin vastaavaa [ruotsinkielistä] kauppakorkeakoulua ei ole – puhumatta organisaatioltaan kehittyneem-

mästä korkeakoulusta, jossa tulevat liikkeenjohtajat (kauppaliikkeissä, pankeissa, teollisuuslaitoksissa ym.) saivat teoreettista

3. Richard Whitley (1989) 'On the Nature of Managerial Tasks and Skills: Their Distinguishing Characteristics and Organization', *Journal of Management Studies* 1989:26 (3), 209–223.

4. Susanna Fellman (2000) *Uppkomsten av en direktörsprofession – Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900–1975*, Bidrag till kännedom av Finlands natur och folk 155, Finska Vetenskaps-Societeten: Helsingfors.

5. Ks. Fellman (2000), 125 ja seur.

6. Oiva Laaksonen (1962) *Suomen Liike-elämän jobbtajisto*, Porvoo: WSOY, 104 ja seur.

7. Fellman (2000) taulukko 6.10, 135. Ks. myös de H. C. Bettignies & P. Lee Evans (1971) *Europe Looks North at the Scandinavian Business Elite*, European Business 1971 (autumn), 59–69.

8. Felix Heikel, Raahen Borgare och Handelsskolanin johtaja ja korkeakoulukomitean puheenjohtaja vuonna 1908, puhui esim. 1800–1900-luvun vaihteessa kunnolliset kaupalliset valmiudet omaavien henkilöiden puutteesta: silloin kun on kyse ylemmän toimen täyttämisestä liike-elämän alalla, sopivaa henkilöä joudutaan etsimään kovasti ja oikeaa miestä on vaikea löytää. Felix Heikel (1901) *Om handelsundervisningen ordnande och behövet af en handelsbögskola. Ekonomiska Samfundet. Föredrag och förhandlingar 1901 (V)*, 27–44. Ensimmäiset korkeammat oppilaitokset elinkeinoelämän tarpeisiin perustettiin Suomessa 1800-luvun lopulla. Polytekninen instituutti, sittemmin Suomen Tekninen korkeakoulu aloitti toimintansa korkeampana oppilaitoksena vuonna 1879 ja ensimmäiset korkeammat kauppaopistot avasivat ovensa 1880- ja 90-luvulla. Ensimmäiset kauppakorkeakoulut perustettiin 1900-luvun alussa.

9. Högre Svenska Handelsläroverketin ensimmäisen johtajan Oskar Rosenqvistin mukaan korkeamman kaupallisen koulutuksen tarve oli vuonna 1915 helposti havaittavissa, koska ”on päivänselvää, että aikamme kapitalistinen suurimuotoinen toiminta, kansainvälisten kauppayhteyksien laajuus, liike-elämän kiihkeä rytmi, yhtiöiden perustamisen ja toisiinsa yhdistämisen vahva kasvu ja mittavuus, arkaluonteinen suhde työläisiin vaatii liikemieskunnaltamme ymmärtämystä ja teoreettista koulutusta, jota ei voi hankkia muutoin kuin systemaattisella opiskelulla”. Oskar Rosenqvist (1915) 'Handelshögskolorna, deras organisation och viktiga arbetsuppgifter', Föredrag hållet vid Ekonomiska Samfundets möte 30. jan. 1915, *Ekonomiska Samfundets Tidskrift* 1915: III, nya serien, 196–226.

10. Samanlaisia väitteitä esitettiin mm. keskusteltaessa korkeamman kauppaoppilaitoksen tarpeellisuudesta Ekonomiska Samfundetin kokouksessa 1901. Eräs henkilö yleisön joukosta korosti koulun tarpeellisuutta pätevien liikkeenjohtajien kouluttamiseksi. Ajatus ei saanut vastakaikua. Eräs toinen kokouksessa mukana ollut huomautti, että tällä tavoin koululle asetettaisiin liian korkeat vaatimukset. Riitti kun koulutettiin kunnan konttoristeja, jotka käytännön kokemuksen kautta hankkivat ne valmiudet, joita päällikön asemassa tarvittiin. Katso Heikel (1901) ja seurannut keskustelu.

opetusta, jota hekin, saamansa käytännön opetuksen lisäksi, tarvitsevat kipeästi.”¹¹

Edwin Sederholm, joka tähän aikaan oli opettajana Högre Svenska Handelsläroverketissä Helsingissä, huomautti tähän vastineessaan, että Läroverketin korkeakouluosastossa annettiin johtajakoulutusta elinkeinoelämän tarpeisiin.¹² Hänen väitteensä on kuitenkin nähtävä sitä taustaa vasten, että Läroverketissä pelättiin suunnitellun Turkuun sijoitettavan kauppakorkeakoulun aiheuttamaa kilpailua.

Ajatuksia modernintyyppisten liikkeenjohtajien täydennyskoulutuksesta esitettiin myös varhain. Vuonna 1919 kauppakorkeakoulun opetuksesta tehdyssä selvityksessä ehdotettiin, että korkeakoulun tulisi järjestää liikkeenjohtajille ja liikemiehille luentosarjoja ajankohtaisista taloudellisista kysymyksistä ja uusimmista liiketaloutta koskevista tutkimustuloksista. Luennoitsijoiksi tulisi kutsua korkeakoulun omia opettajia ja elinkeinoelämässä toimivia asiantuntijoita ja liikkeenjohtajia.

”Tämä toimenpide toteutettuna olisi omiaan kohottamaan Kauppakorkeakoulun siihen asemaan, jota se pitää kaiken toimintansa arvokkaimpana päämääränä: olla välittäjänä taloudellisen tieteellisen tutkimuksen ja Suomen liikemaailman välillä, kohota ikään kuin tähytyspaikaksi, josta valppaasti tarkataan kaikki lähellä ja kaukana näkyvät taloudellisen kehityksen merkit ja ne nopeasti tiedoitetaan niille, joiden tehtävänä on tehdä näistä merkeistä käytännölliset johtopäätökset omaksi ja koko kansansa hyödyksi ja menestykseksi.”¹³

Opettajakunnan ja liikkeenjohtajien välinen yhteys hyödyttäisi lisäksi myös tutkimusta. Tällaiset ajatukset olivat kuitenkin harvinaisia. Senkin jälkeen kun korkeamman teknisen ja kaupallisen koulutuksen tarve oli tunnustettu, kesti kauan ennen kuin ajatus johtamistaidon parantamisesta koulutuksella voitti alaa. Käsitys, että ensisijassa käytännön kokemus ja persoonallisuus tekevät yksilön sopivaksi liikkeenjohtajan tehtävään, pysyi sitkeästi hengissä.

Toisen maailmansodan jälkeen korostettiin kuitenkin jo yleisesti ammatillisen peruskoulutuksen tarvetta myös liikkeenjohtajille. Vuonna 1957 huomautettiin esimerkiksi, että liikkeenjohtaminen on

”ammatti joka asettaa aivan erityisiä vaatimuksia valmiuksien suhteen. Liikkeenjohtajaksi ei sovi kuka tahansa mielikuvitusrikas ja aloitekykyinen kansalainen, jolla sattuu olemaan pääomaa sijoitettavaksi.”¹⁴

Tällaiset mielipiteet olivat toisaalta osa liiketaloustieteilijöiden pyrkimyksiä erottua ammattiryhmänä, mikä alkaa tulla näkyviin tähän aikaan, mutta 1960-luvulla löi läpi myös ajatus, että koulutuksella voitiin pätevoityä johtajaksi.¹⁵ Koulutuksen sisältö ja tavoitteenasettelu kaupallisissa opetuslaitoksissa ja liikkeenjohdonkoulutuksessa antoivat kuitenkin jatkuvasti aiheita mielipiteenvaihtoon, ja tämä keskustelu jatkuu vielä nykyäänkin.

1960- ja 70-luku: johtajakoulutus kaikkia varten ja kaikilla tasoilla

Toisen maailmansodan jälkeen alettiin puhua liikkeenjohdonkoulutuksesta (*management education*), jolla yleisesti tarkoitettiin amerikkalaista Master of Business Administration -tutkintoa (MBA). Haluttiin kehittää ”liikkeenjohtamistiedettä”, jonka opiskelu pätevoittäisi liikkeenjohtajat vaikeuksitta johtamaan mitä tahansa yritystä riippumatta alasta tai kansallisuudesta. Nämä pyrkimykset olivat erityisen näkyviä. Yhdysvalloissa sodan jälkeen. Syynä tähän oli mm. suurten, ylikansallisen monialayritys-

11. G. Schauman (1917) 'Om högskolorna i Åbo', *Nya Argus* 1917 (1).

12. *Hufvudstadsbladet* den 7. jan. 1917.

13. (1919) *Kauppakorkeakoulukysymys nykyisessä vaiheessaan*, Helsinki, 20–21.

14. *Företagsledarnas fortbildning*. Allekirjoittamaton pääkirjoitus *Affärsekonomiska Revy*ssä 1959 (3), s. 63–64.

15. Liiketaloustieteilijöiden mahdollisuus toimia ammattiryhmänä on ongelmallinen. Katso esim. H. Lindenfeld (1990) 'The Professionalisation of Applied Economics: German Counterparts to Business Administration', teoksessa G. Cocks. & K. Jarusch (toim.) *German professions 1800—1950*, New York: Oxford University Press.

ten esiinnousu, ja näiden katsottiin tarvitsevan liikkeenjohtajia, joilla oli tällainen ammattipätevyys. Sitä paitsi Yhdysvallat oli johtava maa maailmantaloudessa. Tämän täytyi – ainakin yhdysvaltalaisien omasta mielestä – johtua siitä, että maalla oli pätevimmat liikkeenjohtajat ja siten myös paras liikkeenjohdonkoulutus.¹⁶ Tämän koulutuksen oli syytä levitä Eurooppaankin sikäläisten vanhentuneiden johtamismallien vastalääkkeeksi.¹⁷ Yleisen liikkeenjohtamistieteen kehittäminen ei onnistunut. Vähitellen on myös luovuttu ajatuksesta, että koulutus ylipäänsä voisi antaa ”yleisen” pätevyyden liikkeenjohtajaksi. Amerikkalaisen esikuvan mukainen liikkeenjohdonkoulutus löi kuitenkin vähitellen itsensä läpi monissa Euroopan maissa.¹⁸

Uudet ajatukset saavuttivat pikku hiljaa myös Suomen. Jo 1930- ja 1940-luvulla kiinnostus tehokkaaseen organisaatioon ja rationalisointiin oli lisääntynyt suuryrityksissä, ja mm. raaka-aine- ja työvoimapula sodan aikana ja jälkeen vaati kiinnittämään huomiota näihin kysymyksiin. Vuonna 1949 kokoontui joukko liikkeenjohtajia ja asiantuntijoita tarkoituksenaan ”tutkia liikkeenjohtamisen teoriaa ja käytäntöä meidän oloissamme”.¹⁹ Tämä johti *Liikkeenjohdollisen tutkimusryhmän* perustamiseen. Sodan jälkeen kauppakorkeakoulun opettajat ja liikkeenjohtajat alkoivat myös suuremmassa määrin matkustaa ulkomaille opiskelemaan liikkeenjohtamista ja hallintoa, ja uudet vaikutteet innostivat. Korostettiin esimerkiksi että suomalaiset yritykset olivat huonosti organisoituja ja että liikkeenjohtajien tulisi hakea oppia muista maista.²⁰

1950-luvun puolimaissa Suomessa syntyi ajatus amerikkalaisen mallin mukaisesta liikkeenjohdonkoulutusohjelmasta. Asiaa ajoiivat aktiivisesti etenkin kauppakorkeakoulujen opettajat. Kolme amerikkalaista konsulttia, jotka tuohon aikaan työskentelivät Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiössä, osallistuivat myös suunnittelutyöhön.²¹ Useimmat aktiivisesti asiaa ajaneista olivat käyneet Yhdysvalloissa ja innostuneet siellä liikkeenjohdonkoulutuksesta. Ensimmäisen ylimmille johtajille suunnatun liikkeenjohdonkoulutuskurssin LIFIM järjesti vuon-

na 1958.²² Malli siihen otettiin pääasiassa *Harvard Business Schoolista*. Ohjelma vietiin läpi ensin suomalaisen konsulttiyrityksen Oy Rastor Ab:n suojissa, mutta vuonna 1964 perustettiin itsenäinen koulutuskeskus LIFIM, Liikkeenjohdon instituutti – Finnish Institute for Management. Ohjelma oli kuitenkin aluksi vaatimaton ja kurssiosanottajia vähän.²³

Liikkeenjohdonkoulutuksen varsinainen läpimurto voidaan katsoa tapahtuneen Suomessa 1960-luvun lopussa ja 1970-luvun

16. Ks. esim. Robert Locke (1996) *Management and Higher Education Since 1940. The Influence of America and Japan on West Germany, Great Britain and France*, Cambridge: Cambridge University Press ja Robert Locke (1966) *The Collapse of the American Management Mystique*, New York: Oxford University Press.

17. Virikkeet tulivat mm. Marshall-avun ja sellaisten organisaatioiden kuten Ford Foundationin välityksellä. Marshall-apuun sisältyi laaja nk. *Technical Assistance Program*, jolla konsulttien, Yhdysvaltaan tehtyjen opintomatkojen ja siellä pidettyjen seminaarien avulla eurooppalaisille liikkeenjohtajille levitettiin tietoa ”amerikkalaisesta” tuotantotekniikasta, markkinoinnista, työnorganisaatiosta ja liikkeenjohtamisesta. Locke on kutsunut tätä aikakautta ”the era of the travelling American management expert” – matkustavien amerikkalaisten johtamisopin asiantuntijoiden aikakaudeksi. Locke (1996) 42. Tämän lisäksi uudet opit levisivät moniin maihin suoraan amerikkalaisten suuryritysten välityksellä. Ks. esim. Antti Ainamo & Janne Tienari (2001) ’The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting: The Case of Finland’, teoksessa M. Kipping. & L. Engwall (toim.) *Management Consulting: An Emerging and Dynamic Knowledge in Industry*, Oxford: Oxford University Press.

18. Whitley (1989), Locke (1996).

19. Pekka Mannio (1979) *Liikkeenjohdollinen tutkimusryhmä. Studiegruppen för företagsledning*, Management Study Group 1949–1979, Helsinki, 1.

20. Esim. L. Henriksson (1951) ’Aktuella administrationsproblem inom amerikansk industri’ ja L. Henriksson (1951) ’Människans ställning i produktionen inom amerikanska industriföretag’, *Affärsekonomisk Revy* 1951 (6), 189–193 ja (7), 39–47.

21. Asiassa aktiivisia olivat mm. professori Henrik Virkkunen, professori Jaakko Honko, taloustieteen tohtori, sittemmin professori Lars Wahlbäck ja taloustieteen tohtori Leo Ahlstedt. Siitä kuka alunperin esitti ajatuksen liikkeenjohdonkoulutusohjelmasta, ei ole yksiselitteistä tietoa. Ensimmäisen kurssisihteerin Fredrik Castrénin mukaan idean esitti joko L. Edward Scriven, Leo Suurla tai Henrik Virkkunen. Opinnäköä ajoi meitä. Fredrik Castrénin haastattelu. *LIFIM* 3/1988.

22. Johtamistaidon opisto perustettiin jo 1946. Ohjelma oli suunnattu kuitenkin pääasiassa työnjohtajille ja esimiesasemassa oleville insinööreille ja teknikoille.

23. Kurssiohjelma ja luettelot osanottajista ns. ”pitkällä kurssilla”. LIFIMin arkisto. Helsinki.

alussa. 1960-luvun lopusta lähtien koulutusohjelmia kehitettiin eritasoisiksi erityyppisille henkilöstöille ja eri uravaiheissa oleville.

Uusia ohjelmia syntyi kuin sienä sateella eri opetuslaitoksissa. Mm. suomalaisen liikkeenjohdonkoulutuksen kulmakivet, Helsingin kauppakorkeakoulun JOKO-ohjelma ja Svenska Handelshögskolanin Hankled-ohjelma luotiin 1970-luvun alussa. Myös täysin itsenäisiä johtajakoulutusta tarjoavia koulutuskeskuksia perustettiin. Mistä johtamistaito syntyi ja miten sitä voitiin parantaa olivat kysymyksiä joita pohdittiin perusteellisesti. Perusajatuksena oli tehdä mahdolliseksi jatkuva täydennyskoulutus kaikille henkilöstöryhmille ja eri uravaiheissa oleville. Karl Erik Michelsenin mukaan liikkeenjohdon koulutus nähtiin myös hyvänä tapana ”viedä korkeakoulun osaamista elinkeinoelämään, ja päinvastoin saada liikkeenjohtajilta tietoja ajankohtaisista ongelmista”.²⁴

Myös ohjelmien sisältöjä kehitettiin 1960- ja 70-luvulla. Niissä keskityttiin liikkeenjohtajien työalaan ja johtajuuteen. Strateginen johtaminen ja strateginen suunnittelu saivat keskeisen aseman LIFIMin kurssiohjelmassa. Yrityssuunnittelu oli avainasemassa, ja osanottajille pyrittiin antamaan kokonaiskuva yrityksestä ja sen roolista ympäröivässä yhteiskunnassa.²⁵

Johtajakoulutuksen tarjonnan nopea kasvu johti kuitenkin tilanteeseen, josta oli vaikea saada kokonaiskuvaa. Ohjelmat vaihtelivat laajuudeltaan ja tehtävänasettelultaan ja olivat osittain päällekkäisiä. Tämä koettiin ongelmaksi. 1960-luvun lopussa asetettiin työryhmä, jonka tehtävänä oli kartoittaa johtajakoulutuksen tarjontaa ja tarvetta.²⁶ Tavoitteena oli koordinoida koulutusohjelmia siten, että saataisiin luoduksi kattava koulutusjärjestelmä ja vältyttäisiin päällekkäiseltä kurssitoiminnalta.²⁷

Täydennyskoulutusohjelmat olivat tähän aikaan kotimaisia, mutta mallit otettiin usein ulkomailta. Vaikka Suomessa tunnettiin aina 1980-luvulle saakka tiettyä epäluuloa ulkomaisia ”uudenaikaisuuksia” kohtaan, oli ulkomaisten johtajakoulutusmallien omaksuminen suhteellisen helppoa, koska usko

muodolliseen koulutukseen ylipäänsä oli Suomessa vahva.²⁸ Ensimmäinen varsinainen MBA-ohjelma saatiin käyntiin kuitenkin vasta 1983 Helsingin kauppakorkeakoulussa.

Johtajakoulutuksen nopealla kasvulla oli selvä yhteys kansainvälisiin virtauksiin. Kuten yllä todettiin MBA- ja muunkin tyyppinen liikkeenjohdon koulutus levisi nopeasti Länsi-Euroopassa. Sen lisäksi liiketalouden koulutus ylipäänsä kehittyi tänä aikana, minkä voi havaita suomalaisissa kauppakorkeakouluissa. Tarkoituksena oli luoda aidosti akateeminen koulutus, ja lisäksi koulutusta haluttiin kehittää siten, että se antoi pätevyyden johtajan tehtäviin.²⁹ Pro-

24. Karl-Erik Michelsen (2001) *Vuosisadan tilinpäätös: Helsingin kauppakorkeakoulu 1911–2001*, Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, 234–235.

25. T. Kössi (toim., 1978) *20 vuotta liikkeenjohdon koulutusta Suomessa*, Helsinki: LIFIM, 17, 30–31. H. Huuhka (1972) 'LIFIM-ohjelma. I', Kari Sipilä (toim) *Kauppakorkeakoulu ja sen kehittäminen*, liite Kauppakorkeakoulun *Tiedotuksia*-lehden 27.10.1972, Helsinki.

26. Työryhmä julkaisi useita raportteja, mm. Veikko Saarinen (1969) *Kartoitus Suomen johtamiskoulutuksesta*, Suomen itsenäisyyden juhluvuoden 1967 rahasto, sarja A:30, Helsinki ja (1978) *Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen nykytila ja kehittämisen suuntaviivat*, Helsinki: Talouselämän johtamiskoulutuksen neuvottelukunta. Tähän selvitykseen sisältyy yleiskatsaus kurssiohjelmista.

27. Liikkeenjohdon koulutusta käsitelleessä selonteossa todettiin, että ”[j]ohtamiskoulutuksen tarjonta tulisi voida koordinoita entistä kiinteämmin jatkuvan koulutuksen järjestelmään.” (1978) *Suomen talouselämän johtamiskoulutuksen nykytila... 59*.

28. Suomalaisten epäluuloista ulkomaisia vaikutteita kohtaan johtamisen alueella 1960-luvulla ks. Ainamo & Tienari (2001).

29. Pyrkimys luoda ”liikkeenjohdon koulutus” siinä merkityksessä kuin siitä aiemmin keskusteltiin on kuitenkin erotettava pyrkimyksestä kohottaa liiketalouden oppiaineet tieteiksi. 1960-luvun lopulla pyrittiin tosin sekä kohottamaan tieteellistä tasoa että kehittämään koulutusta siten että se antoi liikkeenjohtajan valmiudet. Risto Tainion, Leo Ahlstedtin ja Kyösti Pulkkinen mukaan Helsingin Kauppakorkeakoulu otti vuonna 1969 ratkaisevan askeleen tiellä akateemiseksi instituutioksi. Liiketalouden oppiaine jaettiin silloin neljäksi itsenäiseksi oppiaineeksi: laskentatoimi, rahoitus, yrityshallinto ja markkinointi. Aikaa ennen vuotta 1969 he kutsuvat ”esihistorialliseksi ajaksi”. Ks. Risto Tainio, Leo Ahlstedt & Kyösti Pulkkinen (1982) 'Business Economics – Administration in Finland; a Historical Review', *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1982 (1) 18–25. Lars Wahlbäck käsitteli virkaanastumislunnonsa 1961 liiketaloudellisten tieteiden merkitystä liikkeenjohtajien koulutuksessa. Lars Wahlbäck 'Företagsledning och vetenskap. Installationsföreläsning

fessori Henrik Virkkunen Helsingin Kauppakorkeakoulusta korosti 1950-luvun lopulla, että ekonomikoulutuksen tavoitteena tuli olla ”kokonaisnäkemysten antaminen likeyrityksen toiminnasta, rakenteesta ja suhteista muihin talousyksiköihin nähden.”³⁰ Jaakko Hongon mukaan Helsingin Kauppakorkeakoulusta oli 1960- ja 70-luvulla ”yhä selvemmin tullut yleinen taloustieteellinen ja liikkeenjohdon kysymyksiin suuntautuva korkeakoulu. Siirtymiselle on luonnollinen selityksensä, mm. se korkeakoulun ulkopuolinen kehitys, joka on tapahtunut teollisuustoiminnassa. Siinä on valmistustoiminnan ohella kasvava merkitys erilaisille markkinointi-, talous-, rahoitus-, hallinto-, ja nimenomaan liikkeenjohtokysymyksille.”³¹ Kun oli päästy yhteisymmärrykseen siitä, että koulutettiin ylempiä toimihenkilöitä ja yrityksen johtohenkilöitä, liiketalouden opetuksen tavoitteet oli helppompi määritellä.

Liiketaloustieteilijät saivat 1960-luvulla entistä näkyvämmän aseman yritysjohtosaa³² ja heidän ammatillistumispyrkimyksensä kävivät, kuten jo mainittiin, selvemmiksi: liiketaloustieteilijät katsoivat omaavansa parhaat valmiudet liikkeenjohdon tehtäviin. Esimerkiksi eräs alan edustaja totesi 1950-luvun lopulla, että vaikka ei voidakaan lopullisesti lyödä lukkoon, mikä koulutusväylä on paras liikkeenjohtajan uralle, hän korosti kauppakorkeakoulujen tarjoavan ”koulutuspohjan, joka vastaa liikkeenjohtajalle asetettavia erityisiä tiedollisia vaatimuksia”.³³ Johtajakoulutus vahvisti tämän tyyppisiä äänenpainoja.

Johtajakoulutuksen läpimurto oli myös seurausta niistä muutoksista, jotka tähän aikaan koskivat koko koulutusjärjestelmää. Koulutuksen uskottiin edistävän kasvua, ja siihen panostettiin kaikilla tasoilla. Jalansijaa sai myös ajatus, että koulutuksella voitiin lisätä johtamistaitoa.³⁴

Johtajakoulutuksen nopea kehitys on myös nähtävä yhteydessä niihin nopeisiin ja suuriin muutoksiin, joita suomalaisessa yhteiskunnassa ja talouselämässä tapahtui 1960- ja 70-luvulla. Yrityskoon kasvu oli huomattava, yritysten toiminta monipuolistui ja elinkeinoelämä alkoi kansainvälistyä.

Patriarkaalinen johtamismalli väistyi lopullisesti modernin teollisuusyhteiskunnan tieltä. Tämä asetti liikkeenjohtajat uusien vaatimusten eteen. Tänä aikana ensimmäinen ”moderni” ammattimainen liikkeenjohtajasukupolvi astui myös suuryritysten johtoon. Nämä johtajat olivat yleensä tutustuneet ulkomailla uusiin management-alan suuntauksiin ja monet olivat käyneet läpi jonkinlaisen johtajakoulutuksen. Se, että strategisen johtamisen ja strategisen suunnittelun teemat olivat huomion keskipisteinä ja koulutusohjelmien koordinointi tavoitteena, ei ole yllättävää. Usko suunnitteluun oli sekä yhteiskunnassa että yrityksissä luja näihin aikoihin.³⁵

Ajatus avainhenkilöiden jatkuvasta täydennyskoulutuksesta voidaan myös nähdä osana järjestelmällisempää henkilöstöpolitiikkaa. Korkeampien toimihenkilöiden merkitys yrityksissä muuttui sodanjälkeisenä aikana. Heidän määränsä yrityksissä kas-

21.10.1961 vid Svenska Handelshögskolan', *Ekonomiska Samfundets Tidskrift* 1962:15 (1), 13–19. Ks. Michelsen 2001 yksityiskohtaisesta selvityksestä Helsingin Kauppakorkeakoulun opintouudistuksesta
30. Henrik Virkkunen (1959) 'Ekonomikoulutuksen tavoitteista', *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1959 (3), 256.

31. Jaakko Honko (1983) *Kauppakorkeakoulu – Helsingin Kauppakorkeakoulu 1961–81*, Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu. Selvityksiä E–29, s. 10–11.

32. Erään arvion mukaan vielä 1950-luvulla vain pieni osa ekonomista – 380 3 653:sta – oli yrityksen johdotehtävissä. Gunnar Fougstedt (1957) 'Gunnar, Suomen ekonomikunta, sen rakenne ja kehityksen ennuste', *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1957 (3), 157–178. Ks. myös Susanna Fellman (1999) 'Konttoripäälliköistä talousjohtajaksi, kirjanpitäjästä controlleriksi', teoksessa Raimo Parikka (toim.), *Korvesta konttoriin – Suomalaisen työn historia*, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 127–164.

33. (1957) 'Företagsledarnas fortbildning', allekirjoittamaton pääkirjoitus *Affärsekonomiska Revy*ssä 1957 (3), 63–64.

34. Fedi Vaivio (1969) 'Liikkeenjohdon täydennyskoulutuksen vaikutuksesta taloudelliseen kasvuun', *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1969 (2), 268–273.

35. Monilla yrityksillä oli esim. hallinto-osasto ja hallintojohtaja. Oy W. Rosenlew Ab:ssä vietiin 1960-luvun lopussa ja 1970-luvun alussa läpi laaja-alainen organisaation suunnittelutyö nimellä *Administrativt rationalisering*. Eri yksiköiden päälliköitten tehtävänä oli laatia viisivuotissuunnitelma, jossa yrityksen toiminnalle asetettiin yleiset tavoitteet ja luotiin strategiset suuntaviivat. Lisäksi heidän tehtävänään oli vuosittain laatia yksityiskohtaiset viisivuotissuunnitelmat.

voi nopeasti, mutta sitoutuminen työnantajaan väheni.³⁶ Toisaalta koulutetun henkilöstön kasvaneesta tarpeesta johtuen yritykset suosivat pitkäaikaisia työsuhteita. Yritysjohtajien oli pakko alkaa harjoittaa järjestelmällistä henkilöstöpolitiikkaa, ja toimihenkilöiden systemaattinen ja huolellinen rekrytointi nähtiin tärkeänä.³⁷ Uskottiin, että työntekijöitä voitaisiin kannustaa luomalla mahdollisuus urakehitykseen.³⁸ Vaikka suomalaisissa yrityksissä ei vielä ollut sisäisiä urakehitysohjelmia, huomiota alettiin kiinnittää korkeampien toimihenkilöiden täydennyskoulutukseen ja siitä tuli vähitellen osa johtamista.³⁹

Jotain uutta, jotain vanhaa, jotain lainattua...

Vaikka täysmittaiset MBA-ohjelmat ilmestyivät Suomessa suhteellisen myöhään, johtajakoulutuksen tarjonta ja kysyntä ovat kasvaneet räjähdysmäisesti viime vuosien aikana. Nykyään lähes kaikki kauppa- ja korkeakoulut, taloustieteelliset tiedekunnat ja tekniset korkeakoulut tarjoavat MBA-ohjelmia ja muuta täydennyskoulutusta talouselämän edustajille. Myös muun kaupallisen johtajakoulutuksen tarjonta on kasvanut nopeasti. 1980-luvulla yritysten oma sisäinen koulutustoiminta on kasvanut nopeasti ja 1990-luvulla korkeakoulut alkoivat tarjota yhteistyössä eräiden suuryritysten kuten Nokian, Kemiran ja Stora-Enson kanssa yksilöllisesti räätälöityjä *in-house*-koulutusohjelmia liikkeenjohtajille ja muille avainhenkilöille. Lisäksi johtajakoulutusta on tuotu täysin uusille koulutusalueille perinteisessä koulutusjärjestelmässä. Tällä on luonnollisesti vastattu lisääntyneisiin vaatimuksiin työntekijöiden 'johtamisvalmiuksista'. Usko koulutukseen tienä hyvinvointiin ei ole vähentynyt tietoyhteiskunnassa.

Johtajakoulutuksen tarjonnan nopea kasvu on johtanut ohjelmien väliseen kovaan kilpailuun. Yhteiskunnallinen ilmapiiri on myös kauttaaltaan kilpailumyönteinen, niin että kilpailujattelu on lyönyt itsensä läpi jopa perinteisessä koulutusjärjestelmässä. Tietty määrä kilpailua on sitä paitsi aina ollut tunnusomaista liikkeenjohdonkoulutukselle; sehän on myös yritystoimintaa.⁴⁰

Vaikka 1970-luvulla johtajakoulutukselle pyrittiin luomaan yhtenäinen koulutusjärjestelmä, ohjelmat kilpailivat myös jossain määrin keskenään.

Viime vuosina MBA-ohjelmia on suunnattu globaalien yritysten johdolle (*cross-cultural management*). Myös muista täydennyskoulutusohjelmista on tullut kansainvälisesti suuntautuneita. Esimerkiksi LIFIM alkoi 1989 järjestää kurssia "LIFIM International".⁴¹ Tämä on seurausta kansainvälistymisestä. Yrityskulttuuriltaan erilaisissa maissa toimivien kansainvälisten yritysten johtamisen katsotaan merkitsevän suurinta haastetta nykyajan suuryritysten johtajille.⁴²

Yllä sanotun perusteella voi todeta että liikkeenjohdon koulutus on ollut selvästi aikansa lapsi. Niin kauan kuin yritykset olivat pieniä, yritysraenteet yksinkertaisia ja yritysten johto ei vielä ammatillistunutta, muodollista johtajakoulutusta pidettiin harvoin tarpeellisena. 1900-luvun alussa, jolloin oli ensimmäinen ammatillistumisaalto ja elinkeinoelämä kehittyi nopeasti, muodollinen koulutus hyväksyttiin tarpeelliseksi talouselämän palveluksessa oleville. Juuri tältä ajalta ovat peräisin myös ensimmäiset selkeämmät määrittelyt liikkeenjohdon koulutuksesta. Ajatus, että johtamistaitoa voidaan parantaa koulutuksen avulla, löi kuitenkin itsensä läpi vasta sotienjälkeisenä aikana. Tämä johtui liikkeenjohdon koulutukseen tulleista kansainvälisistä virtauksista mutta myös liikkeenjohdon ammatillistumisesta, talouselämän kehityksestä ja yhteiskunnallisista muutoksista Suomessa.

Kehityksessä voidaan havaita myös tiettyjä yleisiä linjoja. Keskustelut liikkeenjohtajien pätevyydestä ja johtajakoulutuksen sisällöstä ovat olleet erityisen silmiinpistäviä nopean taloudellisen muutoksen aikoina. Usko koulutukseen taloudellisen kasvun liikevoimana on ollut Suomessa aina vahva.

1960- ja 70-luvulla tapahtui siis "modernin" johtajakoulutuksen läpimurto. Tuon ajan ja nykypäivän keskusteluissa on havaittavissa tiettyjä mielenkiintoisia samankaltaisuuksia. Professori Jaakko Honko totesi vuonna 1970 *Liiketaloudellisessa Aikakauskirjassa*, että ne muutokset joiden edessä

suomalainen elinkeinoelämä oli, asettaisivat tulevaisuudessa suuria vaatimuksia liikkeenjohtajille.⁴³ Suurimpien haasteiden hän näki tulevan kansainvälistymisestä, teknologisesta kehityksestä – erityisesti tietojenkäsittelyssä ja informaatioteknologiassa – tietoyhteiskunnan kehittymisestä ja ympäristöongelmista. Nämä teemat ovat ajankohdaisia nykyäänkin.

Erityisesti Hongon ajatukset informaatioteknologiasta ja tietoyhteiskunnasta voisivat olla peräisin nykyajan keskustelusta. Hongon mukaan uusi tietojenkäsittelyteknologia ei muuttaisi vain tuotantoprosessin ehtoja vaan tunkeutuisi kaikille inhimillisen toiminnan alueille. Ehkä kiinnostavinta yritysten näkökulmasta Hongon mielestä oli, kuinka teknologiaa voitaisiin hyödyntää päätöksentekoprosessissa. Hän kuitenkin varoitti liiallisesta uskosta tekniikkaan. Informaatiojärjestelmä ei esimerkiksi kykenisi tunnistamaan oleellisimpia kysymyksiä eikä päättämään mitkä tavoitteenasettelut olivat tärkeimpiä. Inhimillistä tekijää tarvittaisiin edelleen.

Vastaus näihin haasteisiin oli Hongon mukaan kolmitasoinen. Ensiksikin tarvittiin panostusta koulutukseen ja erityisesti johtajakoulutukseen. Jatkuva täydennyskoulutus kaikissa uran vaiheissa oli tavoitteena. Honko puhui jatkuvan itsensä kehittämisen (*self-improvement*) tärkeydestä. Ajatus elinikäisestä oppimisesta ja *self-managementista* oli siis ajankohtainen jo tuolloin. Toiseksi kehitys aiheuttaisi tarpeen uudistaa organisaatorakenteita. Kasvava koulutustarve yrityksissä johtaisi uusien ammattien syntyyn, jotka puolestaan muuttaisivat yrityksen toimintaa. Vanhat hierarkkiset organisaatiot joutuisivat väistymään projektityöskentelyn tieltä. Liikkeenjohtajien suurimpana haasteena olikin saada eri ammattien edustajat – insinöörit, matemaatikot, systeemisuunnittelijat, laskentatoimihenkilöt jne. – työskentelemään yhdessä isoissa projekteissa. Kolmantena tekijänä tuli osallistuminen, toisin sanoen liikkeenjohtajien tulisi suuremmissa määrin ottaa osaa yhteiskunnalliseen keskusteluun ja päätöksentekoon. Ainakin Hongon ajatus panostamisesta johtajakoulutukseen on toteutunut.

Lopuksi

Mikä merkitys on sitten ollut koulutuksella yleensä ja johtajakoulutuksella erikseen tehtäviin valikoitumisessa? Näyttää siltä, että muodollinen koulutus on ollut tärkeä valikoiva tekijä suomalaisessa yhteiskunnassa yleensä, ja myös yritysmaailmassa.⁴⁴ Muodollinen koulutus on kuitenkin harvoin ylimmän johdon valintaperusteena. Korkeampi koulutus toimii seulontamekanismina uran varhaisessa vaiheessa, mutta sen merkitys valintaperusteena vähenee sitä mukaa mitä korkeammalle hierarkiassa tullaan.⁴⁵

36. Esim. Fellman (2000) 157–163.

37. Mm. Oy Rosenlew & Co Ab:ssa kysymys henkilöstöhallinnosta ja henkilöstön kehittämisestä oli ajankohtainen tähän aikaan. Selkeän kuvan saaminen yrityksen henkilöstöresursseista nähtiin tärkeäksi. ”Systemaattinen henkilöarviointi antaa päättävälle elimille selväpiirteisen kuvan henkilöstöresursseista. Yhtiössä pitäisi aina olla tarpeeksi koulutettua jälkikasvua, jotta ilman suurempia koulutuksia voitaisiin täyttää vapautuvat paikat. Tämä edellyttää, että on olemassa menetelmä, jolla voidaan kartoittaa ja inventoida olemassa olevat henkilöresurssit.” PM Johtajien ja osastonjohtajien henkilöarviointia ja sen toteuttamista koskeva esitelmä- ja neuvottelutilaisuus. 8.1.1970. Avdelningschefsmöten 1963–1983. 01 190,22. Oy W. Rosenlew Ab:n arkisto, Pori.

38. Rosenlew-konsernissa laadittiin 1970-lopussa toimihenkilöiden henkilöstöpolitiikkaa varten periaate-ohjelma. Silloin todettiin että ”[yllemmällä toimihenkilöllä on tie auki ylöspäin. Urakehitykselle ja palkkaukselle ei ole asetettu kattoa.” Oy W. Rosenlew & Co Ab. Direktörsprotokoll 17.10.1980. Liite: Ylempien toimihenkilöiden työsuhdopolitiikka. 01 190, 21 Oy Rosenlew Ab:n arkisto.

39. (1988) *Jobtoforum 1988*. Seminaariraportti 16.11.1987–25.1.1988. Teollisuuden koulutusvaliokunta, Helsinki, 36.

40. Vrt. Rolv-Petter Amdam (1994) *Business Schools as Business Enterprises: Markets, Institutions and Organisations in Management Education*, Arbeidsnotat no. 46, Oslo: Handelshøgskolen BI.

41. Ks. kurssitarjonnasta LIFIMin asiakaslehden eri vuosikerrat.

42. Eri MBA-ohjelmien kurssiohjelmia. Esim. Helsingin Kauppakorkeakoulun International MBA-ohjelma ja Turun kauppakorkeakoulun nk. BEI-ohjelma ovat suunnattuja globaalien yritysten johdolle. Ks. myös (1999) *Mastering Global Business. The Complete MBA Companion in Global Business*, London: Financial Times & Pitman Publishing, 1999, 173 ja seur.

43. Jaakko Honko (1970) 'The Challenges of the 1970's Management', *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1970 (2), 135–144.

44. Fellman (2000) 131 ja seur.

45. Ks. esim Lars Engwall, Elving Gunnarsson & Eva Wallerstedt (1996) 'Mercury's Messengers. Swedish Business Graduates in Practice', teoksessa Roly-Pet-

”Oikea” peruskoulutus viestii tietyistä valmiuksista, tietystä älyllisestä kapasiteetista ja tietyistä asenteista. Tämä koskee myös liikkeenjohdon koulutusta. Tiedusteltaessa englantilaisilta *business schoolin* käyneiltä liikkeenjohtajilta, mistä heille oli ollut eniten hyötyä koulutuksessa, vastaukseksi kyselyyn saatiin, että he pystyivät vakuuttamaan esimiehensä pätevydestään. Liikkeenjohdonkoulutuksen keskeisimpiä tavoitteita onkin ollut kehittää opiskelijan itsetuntoa ja vahvistaa hänen uskoaan omaan päätöksenteko- ja ryhmän johtamiskykyynsä.⁴⁶ On myös esitetty, että liikkeenjohdon koulutus varustaa osanottajat yhteisellä kielellä ja yhteisillä ajatusmalleilla.⁴⁷

Miksi johtajakoulutus, erityisesti MBA-koulutus, on sitten niin suosittu tänään? Rolv-Petter Amdam on huomauttanut, että johtajakoulutus on osa yleistä korkeakoulutuksen kasvua. Tämä pitää paikkaansa myös Suomessa.⁴⁸ Toisaalta voidaan myös väittää, että johtajakoulutuksen kasvu on ollut Suomessa vastaus korkeakoulun kasvuun. Yliopistokoulutus on nimittäin Suomessa toiminut tehokkaasti sisäpiiriä rajavana mekanismina. Koska traditionaalinen korkeampi koulutus on muuttunut massakoulutukseksi, johtajakoulutuksesta on tullut uuden ammatillisen nousun väylä.

Eurooppalaiset liikkeenjohtajat ovat perinteisesti olleet jonkin verran paremmin koulutettuja kuin amerikkalaiset liikkeenjohtajat. Lisäksi eurooppalaiset johtajat rekrytoidaan suuremmissa määrin ”sisäpiiristä”. Tämä näyttää olleen erityisen silmiinpistävää Suomessa: suomalaiset huippujohtajat ovat olleet hyvin koulutettuja ja heidät on kauan rekrytoitu äärimmäisen pienestä piiristä.⁴⁹ Eurooppalaiset liikkeenjohtajat ovat olleet hyvin taipuvaisia löytämään sellaisia seuraajia, joiden sosiaalinen ja toimintatausta on muistuttanut heidän omaansa. Sitä paitsi valikoituminen johtamisammatteihin on Euroopassa ylipäänsä tapahtunut aikaisemmassa uravaiheessa kuin Yhdysvalloissa. Yrityseliitti on Euroopassa valittu niiden joukosta, joilla on ”sopiva” sosiaalinen tausta ja ”oikeat” verkostot (*sponsored mobility*), kun taas rekrytoituminen USA:ssa on suuressa määrin tapahtu-

nut aidossa kilpailutilanteessa, jossa on tarkoitus seuloa esille kaikkein pätevimmit (*contested mobility*).⁵⁰ Siksi johtajakoulutusohjelmat Euroopassa ovat pikemminkin muodostuneet jo valikoituneen ”sisäpiirin” kohtauspaikoiksi, kun taas Yhdysvalloissa ne ovat osa elämänpituista valikoitumisprosessia ja persoonallisuuden kehitystä.⁵¹

Samalla kun MBA-koulutusohjelmat ovat levinneet, ne ovat herättäneet uusia kysymyksiä. Millaisen roolin eri ohjelmista valmistuvat saavat elinkeinoelämässä? Pystyvätkö MBA-tutkinnon suorittaneet syrjäyttämään kilpailussa ne, jotka on koulutettu perinteisissä yliopistoissa ja kauppa- ja korkeakouluissa? Tuleeko liikkeenjohdon koulutus toimimaan vain enemmän tai vähemmän pakollisena lisäkoulutuksena?

Samaan aikaan kun johtajakoulutuksen kysyntä on nykypäivän Suomessa ja useimmissa muissakin maissa suurta, liikkeenjohdonkoulutus on osittain kriisissä. Erityyppisten ohjelmien suuri tarjonta tekee yksittäisten ohjelmien sisällön ja laadun arvioinnin vaikeaksi. Niiden rooli suhteessa perinteiseen, kansalliseen koulutusjärjestelmään on myös epäselvä. Vaikka useimmat MBA-ohjelmat järjestetään osana korkeakoulujen ja yliopistojen täydennyskoulutusta, niiden status ja rooli sekä akateemisessa yhteisössä että työelämässä on ongelmallinen.⁵² Liikkeenjohdonkoulutuksen ehkä keskeisin ongelma on kuitenkin se, että se on perinteisesti ylläpitänyt ajatusta liikkeenjohtamisesta ammattina, johon tietty ammatillinen koulutus – liikkeenjohdonkoulutus – on soveliaa. Tämä ajattelutapa on ollut näkyvintä Yhdysvalloissa mutta on levinnyt myös Eurooppaan sotien jälkeisenä aikana, ja monissa eurooppalaisissa maissa myös MBA-koulutus sai nopeasti jalansijaa. Kuitenkin jo 1980-luvulla voitiin todeta että tämäntyyppisen koulutuksen saaneet eivät pystyneet Euroopassa kilpailemaan samassa määrin kuin Yhdysvalloissa muun tyyppisen ammatillisen koulutuksen saaneiden kanssa. Syitä tähän on monia, ei vähiten kulttuurisia ja historiallisia. Liikkeenjohtaminen ei sitä paitsi ole ammatti, johon joku tietty koulutus antaisi suoraan pätevyuden. Henry Mintzberg on kuitenkin osoittanut,

että vaikka on luovuttu ajatuksesta että jollakin ammattiryhmällä voisi olla yksinoikeus liikkeenjohdon tehtäviin, kauppakorkeakouluissa ja *business schooleissa* elää edelleen ns. de facto professionalismi, toisin sanoen opetuslaitokset katsovat kouluttavansa liikkeenjohtajia.⁵³

Amerikkalaismallin mukainen liikkeenjohdonkoulutus on nykyään Suomessa hyvin suosittua. Koulutus nähdään valmistautumisena tulevaisuuden haasteisiin. Tietyillä koulutusammateilla on ollut näkyvä asema suomalaisessa yhteiskunnassa ja myös suomalaisissa yrityksissä. Lisäksi asiantuntijoilla on perinteisesti ollut vahva asema yrityksissä. Tästä johtui että aina 1960-luvulle saakka johtajilla tuli mieluiten olla tietämystä toimialasta, yrityksestä tai tekniikasta. Myöhemmin liiketaloustieteilijät korostivat yritystalouden asiantuntemuksensa turvin valmiuksiaan liikkeenjohtotehtäviin.⁵⁴ Vaikka MBA-koulutus vakiintui varsin myöhään Suomessa ja sen merkitys nykypäivän yhteiskunnassa ei ole ongelmaton, on todennäköistä että vahva professionalismin perintö ja erityistiedon korostus suomalaisessa elinkeinoelämässä voi taata tulevaisuudessa MBA-koulutuksen saaneille verrattain vahvan aseman yritysten johdossa. Todennäköisesti ohjelmista tulee välttämättömän lisäkoulutuksen luonteisia. Koska liikkeen-

johdon koulutusohjelmien välinen kilpailu on lisääntynyt ja niiden sisältö ja laatu on hyvin vaihteleva, on oletettavissa että Suomessa kuten monissa muissa maissa yhä tärkeämmäksi tulee se, missä laitoksessa MBA-tutkinto on suoritettu. ■

Käännös *Rakel Kallio*

ter Amdam (toim.) *Management, Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States*, London: Routledge, 194–211.

46. Richard Whitley, Alan Thomas & Jane Marceau (1981) *Masters of Business? Business Schools and Business Graduates in Britain and France*, London: Tavistock Publications, 28.

47. LIFIMin kurssien hyödyllisyydestä, ks. esim. Kartanon pojan paluu. Christian Riskan haastattelu. LIFIM 3/1988.

48. Roly-Petter Amdam (1996) 'Introduction', teoksessa Roly-Petter Amdam (toim.) *Management, Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States*, London: Routledge, 2.

49. Fellman (2000), 187 ja seur.

50. Ks. tästä Byrkjeflot (2001) 6 ja seur.

51. Byrkjeflot (2001) 26.

52. Ks. esim. Irma Laiho (1998) *Asiantuntijuuden kutsu: yliopistojen ammatillisten erikoistumis- ja jatko-opintojen rakenteiden ja toiminnan analyysi*, Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, s. 29.

53. Henry Mintzberg (1991) 'Managerial Work: Forty Years Later', teoksessa Sune Carlson *Executive Behaviour*, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. Studia Oeconomiae Negotiorum 32.

54. Ks. Fellman 2000, luku 6.4 keskustelusta.