

# KATSAUS LIIKKEENJOHDON TUTKIMUSRYHMÄ LJT:N HISTORIAAN VUOSILTA 1949–2009

Pekka Mannio

## SOTIEN JÄLKEINEN SUOMI LIIKKEEN- JOHDOLLISESTA NÄKÖKULMASTA

Sotien aikana (1939–45) ja niiden jälkeisinä sotakorvausvuosina (1946–53) elinkeinoelämän oli tultava toimeen äärimmäisen niukoin resurssien. Yhdeksi selviytymisen ratkaisutekijäksi muodostui työtehon kehittäminen yhteiskunnan kaikilla osa-alueilla. Tarkoitusta varten perustettiin useita organisaatioita, muiden muassa:

- Päämajan työntutkimusosasto
- Teollisuuden Työteholiitto (myöh. Rastor Oy)
- Teollisuuden Työnjohto-opisto (myöh. Johtamistaidon opisto)
- Työtehoseura (maatalous ja kotityö)
- Metsäteho (puunjalostusteollisuus)
- Työntutkijain Kilta
- Virastovaltuutettu (VVM)
- Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö (TTT)

Tämän kansanliikkeen toimintojen koordinaatioelimeksi perustettiin valtiovarainministeriön alaisena, pysyvänä valtion toimikuntana toimiva Työtehovaltuuskunta vuonna 1941. Vuosina 1947–1952 sen puheenjohtajana toimi sääntömääräisesti VVM:n kansantalousosaston johtaja Klaus Waris. Työtehovaltuuskunnan puitteissa Suomi liittyi vuonna 1947 alan kansainväliseen Comité International de l'Organisation Scientifique eli CIOS-järjestöön.<sup>1</sup> CIOS-kongressi pidettiin tällöin Tukholmassa. Vakiintuneen kansainvälisen tavan mukaan CIOS-puheenjohtajaksi valittiin ruotsalainen, Volvon pääjohtaja Assar Gabrielsson. Niinpä seuraavan, vuoden 1951 Brysselin

kongressin ohjelma sisälsi myös korkeimman liikkeenjohton toimintakenttään liittyviä aiheita, mm. puheita professori Sune Carlsonin aloitteesta Ruotsiin perustetun Studiegruppen för Administrativa Frågor -ryhmän toiminnasta.

Waris tarttui tähän aiheeseen, koska sille oli Suomessa selvä yhteiskunnallinen tilaus. Elinkeinoelämän johtopaikkojen suhteen oli nähtävissä sotien aiheuttama viiden vuoden viive. Isompiin saappaisiin astuva uusi johtajapolvi muodostui pääosin talvisodan vänrikeistä, jotka olivat oppineet johtamaan joukkojaan eturintamassa ja yhteistyössä sekä omien miesten että naapurilohkojen kanssa. Waris otti yhteyttä Sune Carlsoniin, joka lupautui kummisedäksi liikkeenjohton tutkimusryhmän synnyttämisessä Suomeen. Liikkeenjohdollinen Tutkimusryhmä perustettiin näin yhdeksi toimijaksi elinkeinoelämän tehostamistyössä. Tämän tekstin kirjoittaja toimi tällöin Työtehovaltuuskunnan o.t.o asiamiehenä; päätoimi oli Teollisuusliiton teknillisen osaston vetäjänä. Niinpä rooli synnytyksessä oli lähinnä kättilön homma, joka muuttui myöhemmin lapsenpiian rooliksi.

27. lokakuuta 1949 päivätty muistio Liikkeenjohdollisen ryhmän perustamisesta Suomeen oli toiminnan lähtölaukaus. Se postitettiin viidelletoista eri elinkeinoaloja edustavalle liikkeenjohtajalle, jotka olivat yritysten toimitusjohtajia tai lähimpiä miehiä. Näiden joukossa ei ollut yhtään vuorineuvosta, mutta eräät saivat sen arvonimen myöhemmin. 12 kutsun saaneista tarttui tilaisuuteen. Ryhmä kokoontui 10. marras-

kuuta 1949 valmistavaan kokoukseen Teollisuusliitossa ja se päätti perustaa ryhmän ehdotetussa muodossa. Ajan hengen mukaisesti ei valtiojohtoista eikä osuustoiminnallista yritystoimintaa otettu mukaan.

Suomen teknologiavaltaisessa ja toimialoitain järjestäytyneessä elinkeinoelämässä käsitys liikkeenjohtajan tehtävien yhteismittaisuudesta toimialasta riippumatta oli varsin uusi. Jälkiviisaasti voi todeta, että LJT:n synty saattoi olla alkuaskel siihen kehitykseen, joka puoli vuosisataa myöhemmin johti Elinkeinoelämän Keskusliiton perustamiseen.

LJT:n perustajajäsenet ja heidän edustamansa yritykset olivat:

- toim.joht., varatuomari Tauno Angervo, Pohjola
- verkst. direktör, fil.magister Eric Bargum, Algol
- direktör, ekonomie magister Rote Hellström, FÅA
- isännöitsijä, dipl.ins. Eino Ilmonen, Lokomo
- toim.joht., dipl.ins. Aulis Kairamo, Oulu Oy
- direktör, dipl.ing. Hjalmar Krogjus, Strömberg
- johtaja, ekonomi Olli-Pekka Leskinen, Barker-Littoinen
- verkst. direktör, ekonomie magister Gunnar Palmgren, Stockmann
- verkst. direktör, ekonomie magister Henrik Paulig, Paulig
- vice verkst. direktör, dipl.ing. Erik Sarlin, Pargas Kalk
- verkst. direktör, dipl.ing. Gunnar Stähle, Arabia
- tekn.johtaja, dipl.ins. Kurt Sucksdorff, Suomen Trikoo

Tästä tusinasta kahdeksan edusti teollisuutta ja neljä palvelualaa. Huomio kiinnittyy myös siihen, että enemmistö, eli seitsemän henkilöä tunnusti ruotsin äidinkielekseen. Waris katsoi olevansa ryhmän tieteellinen jäsen. Toiseksi tieteelliseksi jäseneksi kutsuttiin Teknillisen korkeakoulun teollisuustalouden professori Eino Niini.

Sune Carlson kutsuttiin esitelmöimään Teollisuusliiton syyskokoukseen, joka pidet-

tiin hotelli Kämpin peilisalissa 18. joulukuuta 1949. Alustuksen otsikkona oli Företagsledningens rationalisering. Teollisuusliiton silloinen vuorineuvosporras ei kaikin kohdin sulattanut Carlsonin osin terävääkin kriittikiä autoritaarista johtamistapaa kohtaan. Wärtsilän vuorineuvos Wahlforss, legendaarinen Vikkelä Ville, oli valmis leimaamaan puheen akateemiseksi hömpötykseksi, mutta puheenjohtaja, Fiskarsin vuorineuvos Lauri Helenius, kiitti Carlsonia herätteitä antavasta tam-tam-viestistä.

Samassa yhteydessä pidettiin myös LJT:n varsinainen perustava kokous, jossa ryhmää täydennettiin puunjalostusteollisuuden suuntaan valitsemalla jäseniksi toimitusjohtaja, filosofian maisteri Niilo Elo, Paperituote Oy Valkeakoski, ja johtaja, diplomi-insinööri, kauppatieteiden kandidaatti Mauri Kotilainen, Enso-Gutzeitin Lahden Tehtaat. Lisäksi sovittiin, että ensimmäinen tutkimusaihe on Yrityksen organisaatiotarkenne, jonka pohjaksi Niini tekisi jäsenpiirissä kyselytutkimuksen.

Lähtökohtaisesti oli selvää, ettei ryhmä olisi millään tavoin alistettu sen enempää Työtehovaltuuskunnalle kuin Teollisuusliitollekaan, vaan toimisi täysin itsenäisesti omilla ehdoillaan.

Vahvistuksena käsitykselle siitä, että Liikkeenjohdollisen ryhmän perustamiselle oli Suomessa ns. yhteiskunnallinen tilaus, on syytä todeta, että kolme vuotta myöhemmin perustettiin Suomen Mainosyhdistyksen piirissä Myyntijohdon ryhmä, joka myös otti mallia Ruotsista.<sup>2</sup> Ryhmät eivät kilpaile, vaan pikemminkin täydentävät toisiaan.

## VAIHTOEHTOJEN PUNNITUSTA ALKUTAIPALEELLA

Ensimmäinen päätösasia liittyi perustetun ryhmän nimen valintaan. Ruotsalaiset käyttivät ryhmästään nimitystä Studiegruppen, ja Sune Carlsonin ohjelma käsitti myös

yritysten taseanalyysiä ja tulosvertailua. Suomessa nimi opintoryhmä kuitenkin leimautui liian opistomaiseksi ja ryhmä päätyi tutkimusryhmä-nimitykseen. Todellisuudessa varsinainen tutkimustyö jäi varsin pienimuotoiseksi ja painopiste asettui selvästi enemmän kokemusten vaihdon puolelle.

Toinen ryhmän alkutaipaleella kohtaama päätösasia oli jossain määrin rinnastettavissa edelliseen, organisaation muoto oli valittava. Tutkimus vaatii liikkeenjohdon alueella ryhmätyötä, kun taas kokemusten vaihto käy luontevasti klubimallin puitteissa. Koska ryhmän koko alkuvaiheessa oli melko suppea, alle 25 henkeä, kokemusvaihdon järjestäminen ei vaatinut välttämättä mitään esitutkimuksia vaan sujui pelkällä teeman rajauksella. Vaihtoehtoa henkilöjäsenyys – yritysjäsenyys ei oikeastaan edes pohdittu. Toisaalta jäsenvalinnassa kiinnitettiin alkuvaiheessa suuri huomio jäseneksi valittavan henkilön johtamaan yritykseen ja sen soveltamiseen ryhmän kokonaiskuvioon.

Viimeisenä alkutaipaleen päätösasiana pohdittiin sitä, miten säännöt kirjoitettaisiin ja rekisteröitäisiinkö yhdistys. Rekisteröinnille ei ollut mitään tarvetta, päinvastoin sen katsottiin johtavan helposti turhaan julki-

suuteen. Sen sijaan eräiden LJT:n toimintaa ohjaavien periaatteiden kirjoittaminen olisi saattanut olla hyödyllistä mm. uusien jäsenten rekrytoinnin ohjaukselle. Alkuvuosien nuiva asenne kilpaileviin yrityksiin ja valtion yhtiöihin muuttui joka tapauksessa ajan ja Suomen elinkeinorakenteen kehityksen myötä. Silti, koska jäsenistö on LJT:n ainoa voimavara, olisi jäseneksi kutsumisen perusteet ja valintamenettely ollut aiheellista kirjata, jotta jäsenistön täydennystä olisi voitu suunnitella pidemmällä tähtäyksellä.

Alun perin oli sovittu, että LJT:n tutkimusjohtajina toimivat sekä Waris että Niini. Siirryttyään Pohjoismaiden Yhdyspankin johtajaksi Waris muuttui kuitenkin liikkeenjohtajajäseneksi. Henrik Virkkunen toimi tuolloin Metalliteollisuusyhdistyksessä ja osallistui jo vuonna 1950 ryhmän toimintaan vierailevana asiantuntijana. Hän toimi myös ryhmän vt. sihteerinä vuosina 1952–1953 ja hänet kutsuttiin tutkijajäseneksi vuonna 1955, jolloin hänet nimitettiin kauppakorkeakoulun liiketaloustieteen professoriksi. Suunniteltu tutkimuspanoksen ohjauksen jako tuotantotalous/Niini ja liiketalous/Virkkunen, ei kuitenkaan jälkimmäisen osalta Virkkusen muiden kiireiden

Taulukko 1.

LJT JÄSENLUKU ja JÄSENTEN AMMATILLINEN TAUSTA													
	Kokonais luku	Operatiiviset johtajat			Omistuksen valvonta			Professorit, tutkijat ja konsultit				Seniorit	Passiivijäs.
		Tuotantoyrit.	Palveluyrit.	yht.	Hallitustyö	Pääomasij.	yht.	Kauppakork.	Tekn.yliop.	Muut	yht.		
1949	14	8	4	12			0		1	1	2		
1959	19	11	5	16			0	1	1		2		1
1969	31	13	5	18			0	2	1	4	7	6	
1979	48	16	10	26	3		3	4	2	4	10	7	2
1989	60	12	6	18	5	1	6	6	1	6	13	21	2
1999	81	11	10	21	9	3	12	8	2	14	24	22	2
2009	77	3	3	6	12	4	16	12	1	11	24	25	6
Kaikkiaan on v.v.1949-2009 LJT:ssä ollut 137 henkilöä jäsenenä.													
Huom. Etenkin viimeisinä vuosikymmeninä henkilöt ovat "pitäneet monta hattua" ja eläkkeelle siirtyminen on usein pitkää ja loivaa. Niinpä yksittäisiä virhearvioita taulukkonumeroihin varmaan sisältyy, mutta kehitystrendi on silti selvä.													
Luvut kuvaavat tilannetta ko. vuoden lopussa, ei kymmenvuotiskauden keskiarvoa.													
Lihavalla painetut luvut osoittavat kunkin vuosikymmenen suurinta ryhmää/alaryhmää.													

LJT ALUSTUSTEN AIHEPIIRI										
	Yleisjohto	Tuotanto	R&D	Talousjohto	Markkinointi	Globalisaatio	Henkilöstö	Yhteiskuntasuht.	Kansantal.	yht.
50-luku	10	3	3	12	5	1	8	2	5	49
60-luku	10	3	2	2	4	1	2	9	3	36
70-luku	11	2	3	2	3	2	2	5	3	33
80-luku	14	1	4	2	1	6	1	4	3	36
90-luku	8		1	1	1	4		3	6	24
2000-luku	8			1		2	2	2	2	17
yht.	61	9	13	20	14	16	15	25	22	
Huom. v.v.80-81 tiedot kokousaiheista puutteelliset										
Aihepiiri globalisaatio kulki 80-luvulle asti Kansainvälistyminen-nimellä										

Taulukko 2.

takia toteutunut. Virkkunen pysyi kuitenkin LJT:N tutkijajäsenenä myös siirryttyään Kauppakorkeakoulun rehtoriksi vuonna 1961. Ryhmällä oli 1950-luvun alussa myös tutkimussihteeri, jota vakanssia hoiti runsaan vuoden ajan diplomi-insinööri Jorma Keino, sittemmin Finnpapin toimitusjohtaja.

Ryhmän piirissä suoritettu ensimmäinen tutkimus muodostui samalla tutustumis- ja kartoitustehtäväksi. Sen otsakkeena oli *Liikkeen organisaatiorakenne korkeimman johdon kannalta*. Arabian osuutta esitellessään Gunnar Ståhle kertoi myös uuden toimitusjohtajan kolmevuotissuunnitelman: Ensimmäisenä vuonna haukutaan edeltäjää, toisena yritetään parantaa organisaatiota ja kolmantena selitellään, miksi se ei onnistunut!

Vuoden 1952 lopulla käynnistettiin tutkimus teemasta *Mitä sisältää ja miten suoritetaan liikkeenjohdollinen suunnittelu*. Työ alkoi suuren innostuksen vallitessa, mutta tutkimusjohtaja Niini ei saanut kyselykaavakkeisiinsa riittävästi vastauksia. Tähän päättyi myös ryhmän piirissä kokousohjelmaan niveltävä ja systemaattisesti suoritettu tutkimustyö. Siirryttiin vapaampaan kokemusten vaihtoon sekä ajankohtaisten alustusten pariin.

LJT:n kotipesän sijainti Teollisuusliitossa vaikutti varmaan siihen, että kokouksiin liittyi useimmiten yritysvierailu tehdaskierroksineen ja syyskokous pyrittiin pitämään Helsingin ulkopuolella 2-päiväisenä tapahtumana ja siihen liittyi usein miniseminaari ja/tai rapukestitys. Tämä ilmenee mm. Niilo Elostä kirjoitetussa limerikissä

eli viisisäkeisessä komparunossa, joka samalla kuvastaa sen ajan talouspolitiikan ihmelääkettä, devalvaatiota.

*Kun NIILLO kokos porukan Koskella  
oli valuuttamarkka ain poskella:  
devan protsenti,  
ravun pituussentti,  
ne keikkuivat samalla oksalla.*

Jäsenluku pysyi 1950-luvulla 20 hengen paikkeilla, mikä helpotti matkojen järjestelyä ja samalla piti osallistumisprosentin yli 50 % tasolla. Matkakohteina olivat Aulanko, Lahti, Tampere, Parainen, Kemi, Vaasa ja Valkeakoski.

Miniseminaarien teemoina olivat *Higher Control in Management, Liikkeenjohtajan työmenetelmät, Taseet ja niiden arvostelu, Uuden tuotteen ottaminen ohjelmaan, Työnarvostus ja Ansvarsproblemet inom företagsledning*. Historiallisena kuriositeettina mainittakoon, että Aulangolla vuonna 1950 Henrik Virkkunen piti katsauksen hollerit- eli reikäkorttikoneen käytöstä. Yleisjohto oli jäsenprofiilista johtuen aihepiireistä etualalla, mutta 1950-luvun olosuhteissa talousjohto nousi sen rinnalle. Uusiksi jäseniksi 1950-luvulla kutsuttiin Fazerin toimitusjohtaja Kai Kivijärvi ja Kaapelitehtaan Björn Westerlund. Osmo Toikka edusti Yhdyspankkia Wariksen siirryttyä Suomen Pankin pääjohtajaksi vuonna 1957.

Kauden päätteeksi ei katsottu aiheelliseksi pitää 10-vuotisjuhlaa, vaikka samassa yhteydessä sekä kotipesä että sihteeri vaihtuivat, ensimmäistä kertaa. Kotipesä löytyi Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiön

toimistosta, jossa myös LJT:n sihteeri Fredi Castrén silloin työskenteli. Kymmenvuotisen toiminnan päätteeksi kirjoitettiin lyhyt historiikki.

## TOIMINNAN TASAANTUMISEN AIKA

1960-luvulla suuria muutoksia toimintakulttuuriin ei tapahtunut. Sihteeri/asiamies vaihtui kolme kertaa ja kotipesä siirtyi LIFIM:n toimistoon vuonna 1964. Tällä se pysyi seuraavat 40 vuotta, instituutin lopettamiseen vuoteen 2006 asti.

Vuosikymmenen kuluessa yhteiskuntasuhteet nousivat aihepiirinä poikkeuksellisen tärkeäksi kiristyneistä työmarkkinasuhteista johtuen. Vierailualustajiksi oli kutsuttu mm. STK:n toimitusjohtaja Päiviö Hetemäki ja toisaalta oltiin SAK:n opiston ja Olavi Lindblomin, Limpun, vieraana Kiljavan Sääksjärven rannalla. Niin ikään tietokoneiden kehitykseen ja niiden soveltamiseen yritystoiminnan eri sektoreilla pyrittiin perehtymään tarkemmin.

Vuonna 1963 LJT julkaisi Leka Ahlstedtin tutkimuksen *Toimitusjohtajan ohella yritystä johtavien elinten asema ja tehtävät*, mikä nykykielellä tarkoittanee Corporate Governancea eli hyvän hallintotavan käsitettä. Vuonna 1969 taas valmistui tämän kirjoittajan tutkimus Johtajan ajankäyttö ml. puhelimen osuus.

LJT:n 20-vuotiskokous vuonna 1969 pidettiin juhlavissa merkeissä. Sune Carlson tuli Uppsalasta ja puhui aiheesta *Executive Behaviour – 20 år efteråt*. Carlson kertoi näkemyksiään ja kokemuksiaan ruotsalaisten yritysjohtajien toimintatapojen muutoksista ja johtamismenetelmien kehityksestä 1950- ja 1960-lukujen aikana. Hän myös kuvaili kehitystä muissa pohjoismaissa ja totesi kulttuurikuvan yhtäläisyyden, mutta myös kansallisten erityispiirteiden ilmenemisen mm. konsensushakuisuudessa ja päätösketjun nopeudessa. Tällä kertaa julkaistiin kausikatsaus, jonka pääsisältönä oli liikkeenjohdollisia esseitä.

1970-luvun aikana ekskursiot vähenivät, vaikka yritysvierailut lisääntyivät, koska uusien taustayritysten johto sijaitsi valtaosin pääkaupunkiseudulla. Alustusten aihepiirit jakaantuivat vuosikymmenen kuluessa tasaisesti, kärjessä edelleen yleisjohto ja yhteiskuntasuhteet. Vierailevina alustajina esiintyivät mm. valtakunnan kirstunvartijat Paul Paavela ja Päiviö Hetemäki, tällä erää Suomen Pankin johtajana. Ruotsin guruista Hans Hinderson puhui hallintopalvelujen mittaamisen problematiikasta ja Trygve Frenckner päättösanalyysin merkityksestä liikkeenjohdolle.<sup>3</sup>

1980-luvulla alustusten aihepiireissä ei juurikaan ilmennyt muutoksia, yleisjohto säilytti kärkiasemansa ja globalisaatio nousi ajankohtaiseksi, samoin R&D eli tutkimus ja tuotekehitys. Tavanomaiseksi muodostunut molempien työmarkkinaosapuolten kuuleminen toteutui, samoin yleisen talus-tilanteen kehityksen seuraaminen.

Kausi huipentui 40-vuotisjuhlallisuuksiin, jotka vietettiin 20.11.1989 Nesteen Sköldvikissä, Porvoon kupeessa, isäntinä ryhmän puheenjohtaja Pekka Kainulainen ja toimitusjohtaja Jaakko Ihamuotila. Professori Aleksander Siginevitich Neuvostoliiton Tiedeakatemiasta piti tilaisuudessa juhlaesitelmän aiheesta *Neuvostoliiton talousuudistus neuvostoliittolaisen yritysjobdon näkökulmasta glasnostin ja perestroikan hengessä*.

1990-luku avautui taloudellisen laman merkeissä. Oma mielenkiintonsa on kysymyksellä, johtiko lama ryhmän rakenteessa ja toiminnassa tapahtuneisiin ilmeisiin muutoksiin, ja jos, niin missä määrin. Uusia jäseniä rekrytoitiin tuplasti (37 henkilöä) kahteen edelliseen kauteen verrattuna, ja valinta käsitti etupäässä tutkijoita ja palvelusektorin operatiivisia johtajia. Poistumakin oli suhteellisen suuri, joten kokonaisvahvuus nousi vain 80 jäsenen tasolle. Kun kokousten osanotto säilyi edelleen tasolla 20 jäsentä ( $\pm 4$ ), merkitsi se kuitenkin osanottoprosentin eli toiminnan kiinnostavuuden laskua kymme-

nellä prosenttiyksiköllä 35 prosentista.

Vuosikymmenen kuluessa yritysvierailujen luku laski; miniseminaarit ja ekskursion katosivat kokonaan kuvioista. Ryhmän piirissä käsiteltyjen aihepiirien kattavuus pieneni. Vaikka yleisjohto säilyttikin asemansa kärjessä, käsitellyt aihepiirit keskittyivät entistä enemmän kansantalouden suhdannekuvaan ja globalisaatioon. Tämä trendi tuli esille myös vierailevien alustajien aihevalinnoissa.

Ryhmän sihteerinä toimi kauden alkupuoliskolla Heimo Huuhka ja loppupuolella Henri Vartiainen. Ryhmän johtokunta jäi valitsematta joinakin vuosina kauden loppupuolella ja 2000-luvun alkupuolella. Kyse kuitenkin ei ole sääntörikkomuksesta, koska kirjoitettuja sääntöjä ei ollut, mutta puute lienee ollut osasyö toiminnan kiinnostavuuden hiipumiseen ja jäsenrekrytoinnin suuntautumiseen H.V.-pohjalle.

LJT:n 50-vuotisjuhlat vietettiin 12. marraskuuta 1999 hotellilla Kämpin uudistetussa Peilialissa, missä ryhmän perustamisenkin voidaan katsoa tapahtuneen. Vierailija oli tälläkin kertaa Ruotsista, Dagens Industri-lehden päätoimittaja Hasse Olsson, LJT:n silloisen puheenjohtaja Matti Purasjoen ystävä. Kuuntelijoina oli 30-päinen jäsenjoukko.

2000-luvun toiminnasta on syytä mainita globalisaatioon liittyvä tutkimusprojekti ja siitä syntynyt kirja *Our Path Abroad*. Kirja ilmestyi vuoden 2003 lopussa 2000 kpl:n painoksena. Kirja sisältää katsaukset 27 suomalaisen pörssiyrityksen kansainvälistymisen poluista. Näistä yli puolet on tai on ollut edustettuina ryhmän jäsenistössä. Sen sijaan 26 tutkijasta, jotka selvittivät taustat, haastattelivat avainhenkilöt ja kirjoittivat tarinat, vain kahdeksan on ryhmän jäseniä.

## JÄSENKUNNAN KEHITYS

1960-luvulla LJT:n jäsenluku nousi hallitusti noin 30:een. Kaikkiaan 1960-luvulla LJT sai 19 uutta jäsentä. Huomattava osa heistä edusti uusia taustaryhmiä. 1970-luvulla uu-

sia jäseniä rekrytoitiin 20. Koska poistuma oli selvästi vähäisempi, jäsenluku nousi lähes 50 hengen tasolle. Uusien jäsenten osalta huomio kiinnittyy valtion yritysten mukaan tuloon ja vanhempien jäsenten kilpailijoiden hyväksymiseen mukaan toimintaan.

1980-luvulla uusien jäsenten rekrytointi pysytteli edellisten kahden jakson tasolla eli 20 uuden jäsenen paikkeilla. Kokonaisvahvuus nousi noin 60 jäseneseen. Suurimmaksi ryhmäksi jäsenkunnassa nousivat seniorit, yhteensä 21 henkeä. Myös tutkijaryhmä vahvistui ja omistuksen valvonta (hallitus-työ-pääomasijoitus) aloitti nousunsa.

1990-luvulla seniorit säilyttivät asemansa jäsenistön suurimpana ryhmänä, mutta tutkijoiden yhteismäärä nousi lähes samalle tasolle. Operatiivisten johtajien joukossa palveluyritykset nousivat samalle tasolle tuotantoyritysten kanssa ja yhteislukuna edellisten kahden ryhmän joukkoon. Merkittävää 1990-luvulla oli myös omistuksen valvonnan edustajien jäsenmäärän kaksinkertaistuminen edelliseen vuosikymmeneen verrattuna.

2000-luvulla ryhmän toiminnan murrosvaihe ilmeni uusien jäsenten rekrytoinnin laskuna 11 henkeen. Näistä neljä edusti operatiivisia johtajia ja seitsemän tutkijaryhmää, merkittävänä uutuuksena Sinikka Salo/Suomen Pankki ja Stiina Vistbacka/HSE, ryhmän ensimmäiset naisjäsenet. Kokonaisvahvuus putosi 77 jäseneseen.

Kirjoittaja DI, ekonom. Pekka Mannio on LJT:n pitkäikäinen lapsenpiika. Lyhennelmän on laatinut Aalto-yliopiston professori Panu Nykänen.

<sup>1</sup> CIOS muutti myöhemmin nimensä World Management Counciliksi.

<sup>2</sup> Ryhmä toimii edelleen Markkinointijohdon ryhmän nimellä

<sup>3</sup> 1979 julkaistussa painatussa katsauksessa esitettiin lyhyesti koko siihenastinen kolmekymmentävuotinen toiminta.