

Veteraanijohtajien vuosisata

*- SOK-osuuskauppojen liikkeenjohtajien
urakehitys*

Marja-Leena Ahopelto

*pro gradu
sosiologia
joulukuu 1998
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos
Jyväskylän yliopisto*

Veteraanijohtajien vuosisata - SOK-osuuskauppojen liikkeenjohtajien urakehitys

Marja-Leena Ahopelto

sosiologian pro gradu-tutkielma

joulukuu 1998

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

82 sivua, 1 liite

Tutkielman tarkoitus on esittää laaja kuvaus SOK-osuuskaupoissa pitkän uran tehneiden liikkeenjohtajien urakehityksestä, sen kytkennöistä yhteiskuntakehitykseen, työyhteisön ja organisaation muutoksiin sekä urakehityksen yksilöllisistä piirteistä ja niissä tapahtuvista muutoksista.

Aineisto koostuu SOK-liikkeenjohtajien perinneyhdistyksen 'Veteraanijohtajien killan' 50-vuotisen toiminnan aikana kirjoitetuista jäsenten henkilökohtaisista muistelmista, joita on 80 kappaletta. Aineisto kattaa yli sadan vuoden pituisen ajanjakson aina ensimmäisen kirjoittajan syntymästä 1879 viimeisen kirjoittajan eläkkeelle jäämiseen 1995. Aineisto jaetaan tutkielmassa kahteen urasukupolveen, joiden kautta urakehitystä ja sen muutoksia tarkastellaan.

Yleinen yhteiskuntakehitys, organisaatiossa tapahtuneet muutokset ja osuustoiminnan historia luovat tutkielmassa taustan ja ulkoiset olosuhteet liikkeenjohtajien urakehitykselle. Alalle hakeutumisen motiivit, veteraanijohtajien tausta ja koulutus edeltävät uraa ja niitä selvitetään uran suuntaan käynnistysvaiheessa vaikuttavina tekijöinä. Uran muotoa ja työn kuvaa hahmotetaan erilaisten vaiheittaisten jaksotusten malleja apuna käyttäen (Ahlstedt 1978, Sveiby ja Risling 1987). Urakehityksen subjektiivista aspektia kuvaavat ura-ankkurit (Schein 1973,1977), joista aineiston veteraanijohtajille yleisesti tyypillisimmiksi osoittautuivat liikkeenjohdollinen pätevyys, turvallisuus sekä palvelu ja omistautuminen.

Veteraanijohtajien urakehitys on kulkenut samansuuntaisesti ympäröivän yhteiskunnan, liike-elämän ja organisaatiossa tapahtuneiden muutosten kanssa. Ensimmäisen urasukupolven johtajien työ oli paikallista, pienimuotoista, osuustoiminta-aatteen merkitys oli keskeinen ja johtaja oli työssään lähellä asiakasta. Kompleksisuuden lisääntyminen erottaa ensimmäisen ja toisen urasukupolven johtajia; toisen urasukupolven johtajien toimintayksiköt ovat kasvaneet, tehtävien määrä laajentunut, liiketaloudelliset toimintaperiaatteet nousseet selvästi keskeisimmiksi ohi aatteen. Sukupolville yhteistä on kuljettu urapolkutyyppejä, 'käytännön yleismies', joka perustuu suuressa organisaatiossa mahdolliseen käytännössä oppimiseen, sisäiseen liikkuvuuteen ja työn aikana kouluttautumiseen.

Avainsanat: urakehitys, urapolku, ura-ankkurit, johtajuus, osuustoiminta, osuuskauppaliike

SISÄLTÖ:

I JOHDANTO	1
II KÄSITTEISTÄ	4
1. URA	4
MITEN 'URA' ON SYNTYNYT	5
URATUTKIMUKSEN LAAJA KAARI: ERI TIETEENALOJEN TYÖNJAKO	6
NÄKÖKULMIA URAAN - OBJEKTIIVINEN VAI SUBJEKTIIVINEN; ULKOINEN VAI SISÄINEN?	7
TULKINTOJA URAKEHITYKSESTÄ	8
2. JOHTAJUUS	11
SUOMEN LIIKE-ELÄMÄN JOHTAJISTON KEHITYS 1900-LUVUN ALUSTA	13
YRITYSTOIMINNAN JA JOHTAMISEN MUUTOKSIA 1900-LUVUN JÄLKIPUOLISKOLLA	14
III AINEISTOSTA	16
SUKUPOLVI-KÄSITTEESTÄ	18
VETERAANIJOHTAJIEN KAKSI URASUKUPOLVEA	19
TAUSTA - KOTI JA PERHE	20
MOTIIVIT	22
KOULUTUS	24
IV LIIKKEENJOHTAJIEN URAKEHITYKSEN YMPÄRISTÖ	26
1. TALOUDELLINEN KEHITYS JA KAUPAN VAIHEET	26
2. OSUUSTOIMINNAN SYNTY JA LEVIÄMINEN	27
3. OSUUSTOIMINTA SUOMESSA	29
4. SUOMEN OSUUSKAUPPALIIKKEEN KEHITYS	31
5. ORGANISAATION RAKENNE	37
SOK JA OSUUSKAUPAT	37
LIIKKEENJOHTAJAN ASEMA: NÄKEMYKSIÄ JA KOKEMUKSIA	38
V VETERAANIJOHTAJIEN URAPOLKU	41
1. TARKASTELUN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	41
AHLSTEDT: URAKEHITYS KOKONAISPROSESSINA ORGANISAATIOYMPÄRISTÖSSÄ	42
Uravaiheet	42
Urapolkutyyppejä	43
SVEIBY JA RISLING: AMMATILLISEN OPPIMISEN KAARI	45
VETERAANIJOHTAJIEN URAPOLUN MUODOSTUMINEN	47
2. VETERAANIJOHTAJIEN VAIHEITTAINEN URAKEHITYSPROSESSI	49
2.1. APULAISET	49
2.2. MYYJÄ, MYYMÄLÄNHOITAJA	53
2.3. JOHTAJUUS	57
2.4. VETERAANIJOHTAJA	64
VI URA-ANKKURIT	67
VII JOHTOPÄÄTÖKSET	75
LÄHTEET	79

I JOHDANTO

SOK:n jäsenosuuskaupoista eläkkeelle jääneet, pitkän johtajanuran taakseen jättäneet liikkeenjohtajat perustivat vuonna 1947 perinneyhdistyksen, Veteraanien kerhon. Kerhon tarkoituksena oli "toimia yhdysiteenä toimissa olevien ja toimistaan eronneiden vähintään 30 vuotta SOK:n jäsenosuuskaupoissa johtavissa tehtävissä olleiden (toimitusjohtajan / liikkeenhoitajan / apulaisjohtajan) henkilöiden kesken" (Säännöt 1947). Vuonna 1988 kerhon nimi muutettiin Veteraanijohtajien Killaksi ja sääntöihin tehtiin tarkistuksia: "jäseniksi kutsutaan S-ryhmän osuuskauppojen toimitusjohtajan tai liikkeenhoitajan tehtävissä vähintään 25 vuotta toimineet henkilöt. Myös ne osuuskauppojen liikkeenjohtajat, jotka ovat toimineet osuuskauppojen ja SOK:n johtokunnan/hallituksen jäsenen tai SOK:n konttorinhoitajan tehtävissä yhteensä 25 vuotta, voidaan kutsua killan jäseniksi." (Säännöt 1988). 1990-luvulla killan vuosikokous on laajentanut em. 'pääsyyvaatimuksena' olevien johtajavuosien urasisältöä käsittämään kaikki S-ryhmän johto- tai vastaavat tehtävät, joista ainakin puolet tulee olla osuuskaupan liikkeenjohtajan tehtäviä (Veteraanijohtajien kiltta 1998).

Yhdistyksen ainoana 'pakollisena' jäsenvelvoitteena on kirjoittaa henkilökohtaiset muistelmat omista osuuskauppavaiheistaan. 80 veteraanijohtajaa yhdistyksen kaikkiaan 194 jäsenestä on vuosien kuluessa täyttänyt tämän velvollisuutensa. Näiden johtajien syntymäajat ulottuivat vuodesta 1879 vuoteen 1935. Muistelmien syntyajankohdat asettuvat vuosien 1947 ja 1997 välille ja miltei poikkeuksetta muistelmat on kirjoitettu eläkkeelle jäätyä, jolloin jäsenyyteen vaaditut vuodet ovat vasta tulleet täyteen. Osuuskaupoissa työskentelyn kuvaukset ulottuvat alkamaan vuodesta 1905 ensimmäisen kirjoittajan ensimmäisestä työtehtävästä osuuskaupassa ja päättyvät viimeisen kirjoittajan eläkkeelle jäämiseen vuonna 1995. Erilaisten elämän ja uran tapahtumien kuvauksen kaari on siis pisimmillään yli sadan vuoden mittainen.

Tämän tutkimuksen ongelmanasettelu perustuu Veteraanijohtajien Killan toivomukseen koota perinneyhdistyksen viisikymmenenvuotisen toiminnan aikana kertyneen muistelmamateriaalin sisältämät tiedot tiiviiksi yhteenvedoksi. Tutkimuksessani lähestymistavan saneli valmis aineisto: sen sisältämä tieto, sen muoto, ansiot ja rajoitukset mutta myös siihen kohdistuvat odotukset. Tavoitteeni on tuottaa tämän aineistokokonaisuuden mahdollisimman perusteellinen, monipuolinen ja informatiivinen analyysi, joka mielestäni parhaiten palvelisi myös kohderyhmää itseään. Tästä syystä tutkimusongelma ei kiteydy uran yksittäisiin eriytyneisiin ongelmiin vaan muodostuu laajaksi kuvaukseksi S-ryhmän osuuskaupoissa pitkän uran tehneiden liikkeenjohtajien urakehityksestä, sen historiallisesta muutoksesta ja kytkennöistä yhteiskuntakehitykseen, työyhteisön ja organisaation muutoksiin sekä urakehityksen yksilöllisistä aspekteista.

Tutkimukseni pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten veteraanijohtajien urakehitys ja sen sisältämät uravaiheet ovat ulkoiselta muodoltaan ja sisällöltään muuttuneet tutkittavan ajanjakson aikana, joka kattaa lähes koko 1900-luvun. Tarkasteluni lähtökohtana on

yksilön urakehityksen ymmärtäminen osana laajoja kokonaisuuksia. Urakehitys on urapäätöksiä ja valintoja, jotka ovat seurausta yksilön subjektiivisten, kuten persoonallisuustekijöiden, objektiivisten, kuten sosiaalisen ympäristön ja muiden ulkoiseen tilanteeseen liittyvien tekijöiden vuorovaikutuksesta. Uran eri vaiheissa hallitsevat erilaiset yksilö- ja ympäristösidonnaiset tekijät, joita aika, kehitys ja muuttuvat tilanteet muovaavat jatkuvasti.

Uratutkimuksessa oli pitkään vallalla ns. perinteinen näkemys urasta hierarkisesti järjestäytyneiden toimien tai työpaikkojen ketjuna, jonka kautta työntekijä etenee tehtävästä toiseen tai ammattitasolta toiselle. Urakehitys on nähty vain yhteen suuntaan, ylöspäin tapahtuvana etenemisenä ja pysähdykset tai muuhun suuntaan otetut ura-askeleet on tulkittu epäonnistumisina. Tätä näkemystä on aiheellisestikin kritisoitu liian ulkokohtaisena ja kaavamaisena ja sen soveltuvuutta työntekijän yksilöllisten tavoitteiden ja henkilökohtaisen kapasiteetin huomioimiseen on pidetty riittämättömänä. Uratutkimuksen suunta onkin viime aikoina kulkenut kohti yksilöllisyyden voimakkaampaa korostusta, mikä on modernisaation kehityslinjojen mukanaantuomaa vaikutusta, mutta myös entisten puutteiden korjausta (mm. Lähtenmäki 1996, Bailyn, Arthur, Hall & Lawrence 1989).

Monet tutkimusaineistoni veteraanijohtajat vuosisadan vaihteesta ovat kuitenkin eläneet aikana, jolloin nykyiset yksilöllisten valintojen ja urasuunnittelun mahdollisuudet eivät olleet realistisia eivätkä ehkä kuviteltavissakaan silloisissa olosuhteissa ja senaikalaisesta perspektiivistä katsoen. Tutkimukseni kohderyhmä on lisäksi käynyt läpi juuri perinteisen urakehityksen näkemyksen tarkoittaman urapolun, joka on edennyt juuri hierarkisesti tasolta toiselle, ylöspäin. Tämän ketjun läpikäyminen ja huipun saavuttaminen on lähtökohta, jolla tutkimukseni kohderyhmä valikoitui, joten muunlaiset näkemykset ja vaihtoehtoiset urapolut eivät ole tässä tutkimuksessa edustettuina. Henkilökohtaiset muistelmat sisältävät kuitenkin näkemyksiä ja käsityksiä, kenties kritiikkiäkin perinteisen kaavan mukaan edenneeseen uraan, mutta kritiikin vaikutus ei ulotu uran kulkuun asti eikä muuta sen suuntaa. Muistelmat tarjoavat ainutlaatuisen yksilöllisen näkymän uraan ja urakehitykseen, sen subjektiivisiin piirteisiin ja vaikutusten arviointiin jopa sadan vuoden takaa - mitä oli subjektiivisuus tuolloin ja miten se ilmeni.

Yleinen yhteiskuntakehitys, organisaatioissa tapahtuneet muutokset ja osuustoiminnan historia luovat tutkimuksessani sen taustan ja ulkoiset olosuhteet, joiden vaikutuksessa liikkeenjohtajien ura kehittyy. Alalle hakeutumisen motiivit, veteraanijohtajien tausta ja koulutus edeltävät uraa ja ovat vaikuttavia tekijöitä uran käynnistysvaiheessa uran suunnan valinnassa ja urapolun alusta eteenpäin selviytymisessä. Uran muoto ja työn kuva urapolun tehtävien muuttuessa hahmottuu tutkimuksen viitekehityksessä lähemmin kuvailtujen vaiheittaisten jaksotusten malleja apuna käyttäen (Ahlstedt 1978). Uralla koetut roolit rinnastuvat näihin vaiheisiin kulkien ja muuttuen niiden kanssa yhtäaikaaisesti (Sveiby ja Risling 1987). Ura-ankkurit ovat muovautuneet luonnollisesti erilaisissa vuorovaikutussuhteissa, mutta ovat perimmältään kuitenkin varsin henkilökohtaisia valintoja, pysyviä arvomaailman heijasteita ja niiden kautta koetan tutkimuksessani valottaa urakehityksen subjektiivisuutta (Schein 1973, 1977).

Tutkimusotteeni on kuvaileva enkä pysty luomaan aineistoni analyysin kautta merkittäviä yleistyksiä. Johtajuus rajautuu tutkimuksessani vähittäiskaupan alalle, siellä edelleen yhden osuustoiminnallisen keskusliikkeen piiriin ja sielläkin vielä vain pitkän, yli 25 vuotta jatkuneen johtajanuran läpikäyneisiin henkilöihin. Tutkimukseni ei tuo myöskään

uusia ratkaisuja johtajuuden tai osuustoiminnan nykyhetken ongelmakohtiin. Sensijaan se kiinnittyy hyvin luontevasti osaksi länsimaisen yhteiskunnan pari sataa vuotta kestänyttä suurta muutosprosessia, modernisaatiota valottaen uran, johtajuuden, organisaation ja aatteen yhteyksien muutoksia noin sadan vuoden ajanjaksolla ja kuvaillen pitkää kehityskulkua, joka avautuu SOK:laisen osuuskauppaliikkeen veteraanijohtajien omakohtaisten muistelmien kautta.

II KÄSITTEISTÄ

1. URA

Työuralla tarkoitetaan koko elämän aikana tapahtuvaa työssäoloa, johon voi sisältyä millaisia työpaikan vaihdoksia tahansa. Kaikissa ammateissa tai ammattitasoilla ei voida havaita urakulkua, etenemistä uralla, koska niissä ura ei muodostu etenemisenä ammattitasolta toiselle vaan tarkoittaa lähinnä itseä tyydyttävää menestymistä omassa työtehtäväsään (esim. opettaja, yrittäjä, suorittavaa työtä tekevä). Joissakin ammateissa urakulku näkyy selvästi, koska se muodostuu sarjasta paljolti ennalta ennustettavissa olevia työpaikkoja, jotka ovat toisiinsa nähden hierarkisesti järjestäytyneet (Lähteenmäki 1985, 105). Ahlstedt (1978, 29) antaa ura -käsitteelle yleisen ammatissa edistymisen merkityksen ja jakaa urakulun tarkentaen *urapolun* ja *urakehityksen* käsitteisiin. Urapolku on tietyn henkilön toteutunut toimien ketju. Urapolkua luonnehtii eri toimien määrä, niiden ajallinen kesto ja järjestys. Urapolku on mitattavissa oleva, toimien määrää ja niiden järjestystä ilmentävä ketjutyyppinen käsite. Urapolun sisältämiä toimessaoloaikoja voidaan nimittää ura-askeleiksi. Urakehitys on urapolkua laajempi käsite, joka sisältää myös yksilön kapasiteetin koko kehitysprosessin suhteessa organisaation vaatimuksiin sekä yksittäisen toimenkuvan muutokset tointa vastaavan ura-askeleen aikana.

Ura on kaikille tuttu sana ja automaattisesti ymmärrettävä asia. Kun käsitteen sisältöä ryhdytään määrittelemään tarkemmin, se osoittautuukin yksinkertaisen sijasta monitahoiseksi. Herr (1990, 3) kuvaa uraa ammatista tai työstä eroavana elämänmittaisena käyttäytymisprosessina. Ura koostuu sarjasta erillisiä, mutta toisiinsa liittyviä työelämän kokemuksia. Ura voi olla lyhyt tai pitkä; uria voi olla myös useita perätysten tai rinnatusten; se voi olla myös pettymys tai menestys; paikallaan pysyvä tai joko ylöspäin tai alaspäin liikkuva. Ura kokoa yhteensä erilaisia työelämän kuluessa koettuja töitä, asemia tai tapahtumia ja antaa niille merkityksiä. Uran käsite sisältää syvemmän mielikuvan kehityksestä ja saavuttamisesta - tai pettymyksestä ja taantumisesta - kuin työn tai ammatin käsitteet. Uran laajaan kenttään liittyviä monenlaisia asioita, ilmiöitä tai prosesseja ovat esim. työn arvojen muodostuminen, uran valintatavat, preferenssit, kiinnostuksen kohteet, rooli-integraatio, oma ja uraidentiteetti, uraa edeltävät ja uran jälkeen tapahtuvat toiminnot jne. Uran käsite ei ole siis pelkästään normatiivinen vaan myös deskriptiivinen. (Van Maanen 1977,1-15.)

Ura on jotakin yksityistä, yksilön omaa ja henkilökohtaista, mutta myös julkista, joka kytkee yksilön ulkopuoliseen sosiaaliseen todellisuuteen. Barleyn (1989,53-54) mukaan urat ovat merkittävä yksilöllisiä elämäkertoja ja institutionaalista dynamiikkaa yhteen sitova ilmiö. Henkilön uran tarkastelussa tärkeää on huomata se, kuinka paljon ura määrittää ihmisen muun elämän järjestäytymistä. Onko ura juuri se keskeinen periaate, jonka mukaan ja jonka ympärille ihminen järjestää elämänsä? Tästä voivat kertoa uran status, sen suunta, tempo ja pituus, mutta myös merkitys, jonka ihminen antaa itse uralleen.

Urat luodaan usein organisaatioiden rakenteissa ja organisaatiot tarjoavat urille erityisiä merkityksiä. Organisaatioiden piirissä uria muovaavat erilaiset kontrollimekanismit, henkilöstöpolitiikat ja organisaatiokulttuurit. Organisaatiot tarjoavat myös selvästi viitoitettuja väyliä yksilöiden urakululle (Van Maanen 1977,15). Ahlstedt (1978,214) vertaa liikkeenjohtajan ja työnantajaorganisaation suhdetta yrityksen sopeutumiseen ympäristöönsä. Liikkeenjohtajayksilön ja ympäristön, työnantajaorganisaation vuorovaikutus toimii niin, että yksilö on toisaalta riippuvainen organisaatiostaan, mutta toisaalta kuitenkin pyrkii kehittämään resurssejaan ja osaamistaan niin, että voisi mahdollisimman hyvin itse vaikuttaa organisaatioonsa.

MITEN 'URA' ON SYNTYNYT

Modernisaation murros sekä siihen liittyvät ongelmat olivat keskeisiä sosiologian klassikoiden käsittelemiä teemoja 1800-luvulla. Ferdinand Tönnies eritteli teoksessaan 'Gemeinschaft - Gesellschaft' niitä laadullisia muutoksia, joita siirtyminen perinteisistä yhteisösuhteista nykyaikaiseen pitkälle eriytyneeseen yhteiskuntaan aiheuttaa ihmistenvälisessä vuorovaikutuksessa ja sen laadullisissa piirteissä. Van Maanen (1977,1-15) käyttää Tönniesin käsitteitä Gemeinschaft - Gesellschaft havainnollistamaan myös ihmisen muuttunutta suhdetta uraansa ja uraa määrittävien tekijöiden voimasuhteiden selvää muutosta. Entisinä aikoina ura oli hyvin riippuvainen yksilön paikasta yhteiskunnassa ja asemasta, joka ihmisellä oli jo syntyessään. Ura ei ollut ihmiselle mikään erityinen huolenaihe, koska se ei ollut itsenäisesti päätettäviä, vapaasti valittavia asioita. Tapoihin, tottumuksiin ja uskuntoon perustuvassa Gemeinschaft-yhteisössä ihminen oli täysin integroitunut sosiaaliseen verkostoonsa, joka hallitsi ihmistä kokonaisvaltaisesti. Yksilöllisen vaikuttamisen mahdollisuus oli minimaalinen. Elämä ja arki olivat yhtä eriytymätöntä kokonaisuutta, jossa eri elämänaolat limittyivät toisiinsa ja erityisiä kokemuksia esim. työstä oli vaikea irrottaa erilleen muista elämän kokemuksista. Yksilöllinen valinta oli tässä maailmassa vierasta.

Historiallinen muutos, joka teki yhteisöllisestä ja keskiaikaisen kaltaisesta länsimaisesta yhteiskunnasta luonteeltaan kilpailevan ja teollisen muutti myös sosiaalisia suhteita - Gemeinschaft alkoi saada entistä enemmän Gesellschaftin piirteitä. Muutos edusti selvää rationalismin voittokulkua. Maailma ei enää ollutkaan paikka, jossa nykyisyys oli menneisyyden suora jatkumo. Voluntarismi korvasi determinismin ja yksilö saattoi ratkaisevasti vaikuttaa elämänsä suuntaan ja kulkuun tekemällä esim. työtä ja uraa koskevia valintoja. Yksilöllisyys alkoi kehittyä ja suhtautuminen työhön muuttui välineelliseksi. Siinä missä Gemeinschaft -yhteisön työntekijä antautui työlleen rajoitta, laskematta siihen käytettyä aikaa tai siitä saatavaa korvausta, Gesellschaftissa työntekijä tavoittelee omaa etuaan. Työ voitiin nyt myös erottaa muista elämän alueista. Ura problematisoitui vasta, kun yksilölliseen vaihtoon ja laskelmointiin perustuvat suhteet tulivat molemminpuolisen luottamuksen ja tiedon tilalle. (emt.)

Van Maanen (1977,3) painottaa kahta seikkaa, jotka kiteyttävät uratutkimuksen tärkeyden ja tieteellisen relevanssin. Ensinnäkin ura on hyvin keskeinen tekijä yksilön identiteetin tutkimisessa. Identiteetti muotoutuu ihmisen elämänkulun aikana jatkuvasti ja elämän kaikkien osa-alueiden yhteisvaikutuksesta. Suuri osa prosessista tapahtuu työn kontekstissa ja täten ura on merkittävä ja ennenkaikkea erottamaton osa kokonaisuutta. Toiseksi uratutkimus liittyy myös rakenteeltaan monimutkaisten ja erilaisten organisaatioiden tutkimukseen. Organisaatioiden toiminta ja luonne näyttävät Van Maanenin mukaan

pitkästi niissä työskentelevien ihmisten arvojen, uskomusten ja käyttäytymismallien kautta. Nämä heijastuvat edelleen näkyville ihmisten uraa koskevissa toiminnoissa ja valinnoissa.

URATUTKIMUKSEN LAAJA KAARI: ERI TIETEENALOJEN TYÖNJAKO

Uran ottivat tutkimuksen kohteeksi ensimmäisinä psykologian ja sosiologian tieteenalat 1950-luvulla. Teoriaperusteinen tiukka työnjako säilyi aina 1970-luvulle, jolloin uudet lukuisat näkökulmat laajensivat teoriapohjaa. Uratutkimuksen nykyinen kenttä on varsin laaja. Erityispainotuksineen voidaan puhua tutkimuksesta, joka ulottuu aina liiketalouden alalta yhteiskuntatieteellisesti tai humanistisesti painottuneeseen tutkimukseen. (Arthur, Hall & Lawrence 1989.)

Uratutkimuksessa voidaan pääpiirteittäin erottaa organisaatioteoreettinen, sosiologinen sekä psykologinen tutkimustraditio. Edelleen uratutkimus voi myös jakautua sen mukaan, painotetaanko tutkimuksessa ihmisten elämänhistorioiden, organisatoristen vai ammattiurien selvittelyä. Jako voidaan tehdä myös sen mukaan, tutkitaanko urien subjektiivisia vai objektiivisia аспекteja. Yksilön näkökulmasta työura on yhtäältä elämänkulun rakenteellinen muokkaaja, toisaalta se on myös osa elämänprosessia. (Lumijärvi 1992, 45-46).

Osipow (1983,11) on hahmottanut uratutkimuksen viisi teoriapohjaltaan erilaista lähestymistapaa. Teoriat eivät ole kuitenkaan toisistaan riippumattomia ja täysin eroteltavissa vaan ne ovat osin hyvin lähekkäisiä ja päällekkäisiä.

- 1) Piirreteorioiden mukaan yksilöiden omien kiinnostuksien selvittämisen avulla voidaan heissä määritellä tiettyjä yksilöllisiä piirteitä, jotka ohjaavat ammatillisia uravalintoja.
- 2) Sosiologiset teoriat lähtevät siitä, että tärkeimmät yksilön uranvalintaan liittyvät ja niitä hallitsevat tekijät löytyvät elinympäristöstä, niistä sosiaalisista olosuhteista, joissa yksilö elää. Niiden vaikutuksia yksilön ei ole mahdollista säädellä. Ympäristön vaikutuksesta yksilö tekee sellaisia uravalintoihin liittyviä päätöksiä, joita hänen odotetaan tekevän. Yksilön tekemien valintojen on tuettava häntä selviytymään mahdollisimman hyvin niissä olosuhteissa, joissa yksilö elää.
- 3) Kehitysteoriat yhdistävät kaksi eri mallia, yksilön kehitykseen ja minä-käsitykseen pohjaavan mallin yhdeksi teoriaksi. Kehitysteorioiden teesien mukaan yksilön varttuessa hänelle kehittyy selvempi kuva itsestään yksilönä ja minä-käsityksestä muodostuu selkeämpi kokonaisuus. Hänelle kehittyy mielikuvia ammatillisesta maailmasta ja näitä verrataan omaan minä-kuvaan ja pyritään tätä kautta tekemään uravalintoja koskevia päätöksiä. Perusta lopulliselle uraa koskevalle päätökselle on siinä, että yksilön minä-käsitys ja ammattiuraa koskeva käsitys eivät ole ristiriidassa keskenään.
- 4) Persoonallisuusteorioiden mukaan yksilö valitsee ammattinsa sen perusteella, miten ammatti pystyy tyydyttämään yksilön tarpeita. Työ muokkaa persoonallisuuden piirteitä siihen, että samantyyppisen työn tekijöiden persoonallisuuden piirteet muuttuvat ajan myötä samankaltaisiksi.

5) Käyttäytymisteoreettinen lähestymistapa tutkii yksilön käyttäytymistä hänen ollessaan vuorovaikutuksessa ympäristönä kanssa. Sosiaalisen oppimisen teoriaa sovelletaan myös selitettäessä yksilön uravalintoihin liittyviä päätöksiä.

(Osipow 1983, 11)

Sosiologit ovat yleensä valinneet uratutkimusotteekseen tavan, joka antaa vapaalle ammatilliselle valinnalle vain vähän tilaa; rotu, luokka, sukupuoli, uskonto, kansallisuus, koulutus, perhe ja asuinpaikka ovat sosiologien mukaan olleet määrääviä tekijöitä. Yksilöllinen valinta on ollut rajattua, samoin myös yksilölliset odotukset. Psykologiassa yleisesti harjoitetun yksilön sisäisten prosessien kuvaamisen sijasta sosiologit keskittyvät siihen ympäristöön, missä henkilö muovaa uransa. Siinä missä psykologeilla usein on hyvin epärealistinen kuva tietyn uran vaatimuksista, sosiologit ovat kehittäneet hyvinkin runsaita kuvauksia siitä, mitä tietyissä ammatissa toimiminen on. Sosiologisen lähestymistavan ansio koskee juuri todellisuuden luonteen ymmärtämistä. Yksilöiden käytettävissä ja valittavissa on monia totuuksia ja niiden valinta riippuu vuorovaikutuksesta yksilön ja konkreettisen tilanteen välillä. Yhteen lähestymistapaan rajoittuminen ei paljasta koskaan koko totuutta. Lähempänä yksilöiden todellista maailmaa on itse uran asettaminen lähtökohdaksi ja sen tarkastelu erilaisista aspekteista, mikä käytännössä tarkoittaa monitieteellistä tutkimusta. Ura on siis suhteellinen ilmiö, jota on tarkasteltava monia perspektiivejä sisältävässä viitekehyksessä. (Van Maanen 1977,5-7.)

Uratutkimuksen uusimmat suuntaukset pyrkivät eroon tieteenalojen jyrkistä aluerajauksista. Yhä enemmän korostetaan pyrkimystä eri näkökulmia huomioivaan synteesiin. Uran eri aspekteja korostavat suuntaukset eivät varsin erilaisista lähtökohdistaan huolimatta kumoa monestikaan toisiaan, vaan ovat usein yhteensopivia ja toisiaan sekä kokonaisuutta täydentäviä. Subjektin ja kontekstin näkökulmien ja niiden tuottaman erilaisen informaation yhdistäminen toteuttaa osaltaan tätä pyrkimystä paremman kokonaiskuvan luomisesta. (Bailyn 1989, 477-489.) Youngin ja Friesenin (1990, 147) mukaan nykyinen uratutkimuksen kehitys näyttäisi olevan menossa kohti sen asian tunnustamista, että urakehitys voidaan täydemmin ymmärtää suhteellisesta perspektiivistä, joka huomioi dynaamisen vuorovaikutuksen kehittyvän henkilön ja muuttuvan kontekstin välillä.

NÄKÖKULMIA URAAN - OBJEKTIIVINEN VAI SUBJEKTIIVINEN; ULKOINEN VAI SISÄINEN?

Van Maanenin (1977,8,116) mukaan uraa olisi tarkasteltava vähintään kahdesta perusperspektiivistä: sisäisestä ja ulkoisesta. Sisäinen, subjektiivinen tarkastelu sisältää yksilön oman käsityksen ja arvion urastaan ja ulkoinen, objektiivinen kohdistuu ammatin, sosiaalisen taustan, liikkuvuuden, työtehtävien ja -tasojen suhteiden tarkastelusta uraa määräävinä tekijöinä. Edelleen Van Maanen painottaa henkilön ymmärtämistä kokonaiselämäntilanteessa, monien rooliensa keskellä.

Peltonen (1995, 13) nimeää samoin objektiivisen ja subjektiivisen lähestymistavan sosiologisesti suuntautuneen organisaatio- ja uratutkimuksen peruslähtökohdiksi. Objektivistista uraa on kutsuttu myös ulkoiseksi näkökulmaksi uran kehittymiseen sen korostaessa tekijöitä, jotka lähtökohtaisesti ovat toimijan ulkopuolella ja tarkastelu tapahtuu rakenteellisesta, etenkin organisaation näkökulmasta. Samoin subjektiivisesta urasta voidaan käyttää rinnakkaiskäsitettä sisäinen ura, joka käyttää tulkinnallista tutkimusstrategiaa

keskittyen individualistisesti toimintaan ja esittämällä urat siten kuin ne ovat mielekkäitä ja merkityksellisiä yksilöille itselleen.

Organisatorisen uran keskeinen asema sosiologisessa analyysissä juontaa juurensa aina Max Weberiin ja tunnettuun byrokratian käsitteeseen. Weberiläisittäin urat nähtiin suoraviivaisena etenemisenä organisaation käskyvaltasuhteissa ja urat kuvattiin jo olemassaolevina polkuina, joissa liikkuvuutta edistivät tietyt toimijoiden taustatekijät, kuten sosio-ekonominen tausta, koulutus ja virkaikä. Tämän objektiivisen, rakenteellisen käsityksen mukaisesti urat olivatkin "toisiinsa liittyvien töiden seuraanto/jono (succession), joka on järjestetty arvohierarkian mukaan ja jonka läpi henkilöt liikkuvat säännönmukaisessa, ennustettavissa olevassa järjestyksessä". Subjektiivisen lähestymistavan teoreettinen pohja on puolestaan symbolisessa interaktionismissa ja korostaa yksilön ja yhteiskunnan välisiä suhteita ja keskinäistä riippuvuutta sekä sosiaalisten vuorovaikutusprosessien keskeistä asemaa. Subjektiivisesti tarkasteltuna ura on "liikkuva perspektiivi, jossa henkilö näkee elämänsä yhtenä kokonaisuutena ja tulkitsee toiminnan muuttuvien ominaisuuksiensa sekä menneiden tapahtumien merkityksen". (Weber 1947.)

Objektiivisella otteella tuotettu tieto urista katsotaan pohjimmiltaan riippumattomaksi inhimillisten toimijoiden omista kuvauksista ja tuotettavan tiedon tarkoitus on lisätä ensisijaisesti kausaalista ymmärtämystä sosiaalisista ilmiöistä ja prosesseista. Rakenteellisen näkökannan mukaan yhteiskunnan vakaat, tilanteista tai yksilöistä riippumattomat ominaisuudet muodostuvat olennaisiksi sosiaalista elämää kuvaaviksi ja selittäviksi seikoiksi. Subjektiivisen näkökannan korostus kohdistuu ymmärrystä lisäävän tiedon riippuvuuteen toimijoiden omasta fenomenologisesta tiedosta tai nk. sosiaalisesta todellisuudesta. Individualismiin kallistuva toimintakeskeinen näkemys nostaa esiin toimijan strategiat tai paikalliset ja tilanteelliset tulkinnat. Vaikka nämä kaksi metodologista ja teoreettista dimensiota ovat selkeästi erotettavissa toisistaan, objektiivista uraa voidaan tarkastella myös toimintalähtöisestä tai individualistisesta näkökulmasta käsin. Samoin subjektiivista uraa voidaan lähestyä korostamalla interaktionismia voimakkaammin yhteiskunnan rakenteellisia ominaisuuksia. (Peltonen 1995, 13-16.)

Ahlstedt (1978,23) painottaa näiden kahden tärkeän järjestelmän rinnakkaisuutta uratutkimuksessa: todellisuuden järjestelmän ja yksilön järjestelmän. Todellisuuden järjestelmää voidaan tutkia historian tosiseikkojen ja rakenteen kannalta, yksilön järjestelmää puolestaan vallinneiden arvojen, ideologioiden ja kriittisten tapahtumien avulla. Kun asetetaan vastakkain nämä kaksi järjestelmää, tositapahtumien historia ja ideologioiden historia, voidaan lisätä tutkittavan kohteen ymmärtämistä.

TULKINTOJA URAKEHITYKSESTÄ

Edgar H. Scheinin (1973;1977) mukaan ura voidaan nähdä myös kokoelmana tasoja tai ajassa etenevänä polkuna, joka heijastaa kahta asiaa: työhön kohdistuvia yksilön tarpeita, motiiveja ja pyrkimyksiä ja yhteiskunnan oletuksia siitä, millaiset toimet johtavat palkitsemiseen joko taloudellisesti tai statuksen kautta. Työurat siis heijastavat sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä määreitä tavoiteltavana pidettävälle toiminnalle. Tämän kahtiajaon perusteella voidaan myös puhua kahdentyyppisistä ura-ankkureista. Ura-ankkuri on Scheinin käyttämä käsite - motiivien, arvojen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteenliittymä, joka ohjaa ja säätelee henkilön urakehitystä. Toisaalta ura on ankkuroitu-

nut työn kuvauksiin ja organisaation määrittelemiin normeihin tiettyyn asemaan kuuluvi- ta oikeuksista ja velvollisuuksista. Toisaalta kuitenkin ura on ankkuroitunut tarpeisiin ja motiiveihin, joita työntekijä pyrkii työnsä kautta tyydyttämään sekä niihin palkintoihin, joita hän työstä saa (esim. raha, asema, haastava työ, vapaus tms.). Näitä palkintoja voidaan pitää eräänlaisina työn arvoina ja ne kertovat sen, minkälaisia asioita työstä haetaan. Arvot heijastavat puolestaan taustalla piileviä tarpeita, joita yksilö pyrkii tyydyt- tämään. Joillekin tavoite ja täyttymys voi olla pelkkä pyrkimys kilpailla; joillekin se voi olla erityisosaamisen käyttäminen työssä; jollakin on pyrkimys turvallisuuteen, ennustetta- vaan työuraan vakaassa organisaatiossa.

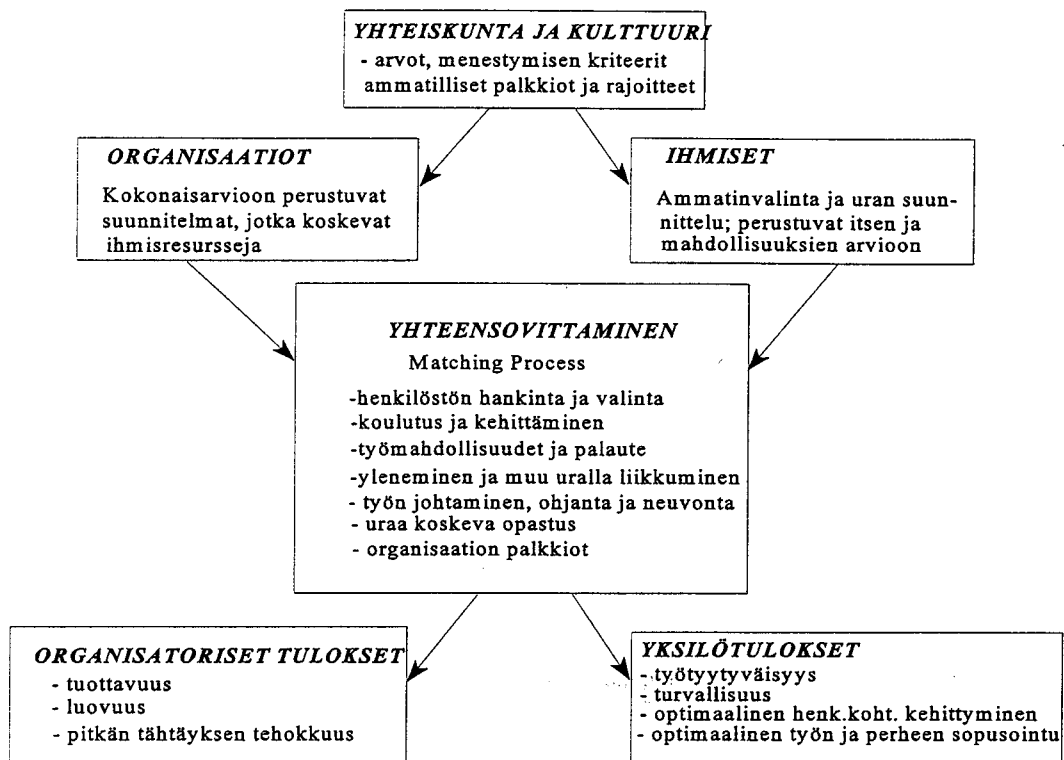
Scheinin määrittelemä ura-ankkuri syntyy vuorovaikutuksessa, jossa kohtaavat henkilö tarpeineen ja taitoineen ja työympäristö mahdollisuuksineen ja rajoituksineen. Uransa ensimmäisten vuosien aikana henkilölle hahmottuu kuva vahvoista osaamisen alueistaan, arvoistaan ja tarpeistaan. Samoin selviävät heikommät osa-alueet ja turhauttavat työympä- ristöt. Kokemuksen karttuessa ihminen oppii, minkälaisiin työympäristöihin tulee hakeu- tua ja mitä välttää. Piilevä motiivien, arvojen ja erityisosaamisen muodostelma opastaa ja ohjaa urapäätöksissä. Ura-ankkuri on enemmän kuin motiivi, sillä se sisältää myös työkokemukseen perustuvan minäkuvan kautta suodattuneita näkemyksiä. (Schein 1977, 51-53.)

Ammattinimeke tai asema organisaatiossa ei suoraan paljasta sitä, mitä henkilö uraltaan tahtoo. Muodolliset tittelit tai urapolut, jotka päällisin puolin näyttäytyvät samanlaisina sisältävätkin merkittäviä eroavaisuuksia ankkuritekijöiden suhteen (emt., 56). Urat saattavat myös koostua samoista tekijöistä, joita kuitenkin painotetaan eri tavalla. Scheinin määrittelemä ura-ankkuri on se yksi, ensisijainen periaate, jonka mukaan ihminen pyrkii eniten uraansa suuntaamaan (emt.,58).

Edgar H. Scheinin kehittämä viitekehys ura-ankkureista tähdentää uran liittymistä elämän kokonaistilanteeseen. Schein pyrkii katsomaan asioita sekä yksilön että organisaation kannalta. Yksilön ja organisaation välinen sopimus on Scheinin usein tähdentämä tekijä. Scheinin näkemyksen mukaan myös elämän, työn ja uran kokemusten tiedostaminen merkitsevät paljon uran luomisen kannalta - ura on pikemminkin tehtävissä ja suunnitelta- vissa kuin vain odoteltavissa. Hänen näkemyksensä liittyy elämän ja uran kuvaamisen prosessiksi, mielekkääksi vuorovaikutukseksi yhtäältä yksilön ja ympäristön ja toisaalta yksilön ja organisaation välillä. (Kuva 1.)

Organisaation ja yksilön välinen yhteistyö toimii, jos molempien tarpeet ja tavoitteet otetaan huomioon. Yhteensovittaminen on välttämätöntä tuloksellisen toiminnan saavutta- miseksi. Yhteiskunta ja kulttuuri määrittävät taustalla sekä organisaation että yksilön menestyksen mittarit. Varsinainen sopimusprosessi käydään kuitenkin organisaation ja yksilön välillä. Salminen (1993, 38), joka on käyttänyt Scheinin ura-ankkureiden käsitteis- tää tutkimuksessaan lähestymistavassa tiettyä monitieteellisyyttä, joka psykologian, sosiaalipsykologian, sosiologian ja antropologian rinnakkaiselon myötä tuo perspektiiviä ja uusia kytkemyksiä ja sovittaa yhteen johtamisen, yrityskulttuurin, henkilöstöhallinnon ja kehittämisen .

Kuva 1. *Urakehityksen vuorovaikutussuhteita.*



Satu Lähtenmäki on käyttänyt uratutkimuksissaan myös scheinilaista otetta määrittäessään subjektin näkökulmasta lähtevää uratulkintaa, jonka mukaan *urakehitys on läpi elämän jatkuva ammatillinen oppimisprosessi, joka seuraa yksilön ammatillisen identiteetin kehitystä ja jota hänen ura-ankkurinsa ohjaavat*. Yksilön urakehitys on sitä, miten hän muodostaa ja tunnistaa ammatillisen identiteettinsä, miten hyvin ja tyydyttävästi onnistuu elämässään sen saavuttamaan ja sitä ylläpitämään, miten palkitsevalta ura tuntuu ja miten yksilön subjektiiviset urakokemukset heijastuvat hänen vastaiseen urakäyttäytymiseensä. Uralla työ- ja elämänmotivaatio ovat keskeisellä sijalla. Koska ammatillisen identiteetin kehitys ohjaa urakäyttäytymistä, urakehitys on ennenmuuta sarja subjektiivisia kokemuksia ja muodostuu kriisivaiheiden ja vakaiden vaiheiden vuorotteluna yksilöllisen aikataulun mukaisesti. Urakäyttäytymisen murroskohdiksi muodostuvat uran kriisivaiheet, joissa yksilön ammatillinen identiteetti tavalla tai toisella on käymistilassa. Pelkästään objektiivisen urakehityksen perusteella arvioiden näyttäytyy yksilöllinen urakäyttäytyminen näissä murroskohdissa asennemuutoksina, ennakoimattomuutena ja outoina ratkaisuin. (Lähtenmäki 1996, 98, 101.)

Uratulkintaansa Lähtenmäki perustelee kritisoimalla aiheellisestikin perinteistä uran käsitettä, jossa uratermi samaistetaan urapolun käsitteeseen tarkoittamaan toisiinsa nähden hierarkisesti järjestäytyneiden toimien ketjua, jonka kautta työntekijä etenee tehtävästä toiseen. Perinteinen tulkinta on hyvin ulkokohtainen, sisällöllisesti tyhjä ja tietystä

mielessä jopa vaarallinen. Ura nähdään irrallisena muusta elämäntoiminnasta ja siitä riippumattomana etenemisnä hierarkiassa vain yhteen suuntaan: ylöspäin. Perinteinen uratulkinta on muodostunut yleisyytensä takia lähes normiksi; sitä ylläpidetään lisäksi järjestämällä palkkaus statuksen eikä henkilökohtaisen suoriutumisen mukaisesti. Nousujohteiseen urakulkuun tähtääminen on täten taloudellisestikin rationaalista. Ulkoiset menestymispaineet viitoittavat myös osaltaan yksilön uraa tämän mallin mukaiseen tikapuilla kiipimiseen. Yleneminen on siis automaattisesti tavoitteena, vaikka yksilö itse ei sitä aidosti haluaisikaan. Työssä menestymistä palkitaan ylennyksin aina niin kauan kunnes hän lopulta ajautuu tehtäviin, joiden vaativuus ylittää hänen kykynsä, joissa hän etäänny omimmalta vahvuusalueeltaan, menettää motivaationsa ja epäonnistuu eikä enää ansaitse uutta lisäpalkkiota eli ylennystä. Perinteinen uratulkinta saattaa synnyttää kriisejä antamatta niihin kuitenkaan mitään ratkaisukeinoja. Itse urakriisin käsitekin on perinteiselle tulkinnalle täysin vieras. (Bailyn 1989, 481; Lähteenmäki 1996,93-124.)

Perinteisen pitkään hallinneen uratulkinnan tilalle Lähteenmäki tarjoaa uratulkintaa subjektin näkökulmasta. Koska ura syntyy ainoastaan yksilön omalla kokemustasolla, ei uramenestystä voi ulkoakäsin arvioida eikä siihen voida kohdistaa ulkoisia paineita samassa mitassa kuin perinteisen uratulkinnan puitteissa. Ura ei ole yksinomaan kiipeämistä organisaatiohierarkian portaissa ylöspäin vaan jatkuvaa tietojen ja taitojen syventämistä, näkemysten laaja-alaistamista. kun ammatillisen kasvun kaarella saavutetaan lakipiste, kehitys jatkuu henkisenä kypsymisenä ja uudenlaisen asenteen omaksumisena suhteessa työhön ja uraan. Uran haltijalla on myös laajempi ympäristö ja vaikutuspiiri. Subjektiviisuuden rinnalla, siihen vaikuttavina ominaisuuksina on Bailynin (1989, 485) mukaan huomioitava myös työtilanteen konteksti; ammatilliset, tehtävien kautta tulevat ja organisaation asettamat vaatimukset. Uran dynaaminen luonne on myös tyyppillinen tarpeiden ja orientaation muuttuessa elämän eri vaiheissa.

2. JOHTAJUUS

Liikkeenjohtaja on henkilö, joka toimeensa suorittaa koko organisaation johtamiseen kuuluvia tehtäviä tai joutuu osallistumaan niiden suorittamiseen. Nämä tehtävät liittyvät yrityksen tai muun organisaation liiketoiminnalliseen kokonaisuuteen eikä minkään osatoiminnon johtamiseen. (Ahlstedt 1978,27.) Johtajan on kyettävä näkemään organisaation kokonaisuuden etu ja taloudellisen hyödyn maksimointi sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Tämä on Millsin mukaan se ominaisuus, joka on organisaation johtotehtäviin nousemisen edellytys ja se tekijä, mikä erottaa johtajan specialistista (Mills 1968,57).

Asp ja Peltonen (1991, 230) viittaavat johtamisella niihin johtajan toimenpiteisiin, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtaminen on täten vuorovaikutteista ja tavoitteellista toimintaa.

Useimmat johtajuusteoriat tekevät eron ulkoisiin tehtäviin ja sisäisiin ryhmään suuntautuneiden johtajuustehtävien välillä. Tehtäväkeskeisiä johtajuustoimintoja ovat esim. aloitteenteko, informaation jakaminen, mielipiteen esittäminen, yhteenvedon tekeminen ja yhteisymmärryksen testaaminen ja ryhmää rakentavia ja ylläpitäviä tehtäviä mm. tukeminen, sopusoinnun vahvistaminen, suoritusnormien asettaminen ja testaaminen ja ryhmän sisäisen kommunikaatiovirran kontrolloiminen (Schein 1987,181-182).

Yritysten johtaminen jaetaan usein myös kahteen erityyppiseen lohkoon: liikkeen johtamiseen (*management*) ja esimiehenä toimimiseen (*leadership*). "Management", "asiajohtaminen", "tavoitejohtaminen" on asioiden johtamista, jonka pyrkimyksenä on pitää pääoman tuottavuus korkealla. "Leadership", josta käytetään usein johdettua yleistystä "tunnejohtaminen", on puolestaan ihmisten johtamista tarkoituksena ylläpitää korkeaa työn tuottavuutta, palvelu ryhmän jäsenten turvallisuuden tarpeita. Käsitteiden raja ei aina ole kuitenkaan selkeä, sillä pääoman tuottavuus ja työn tuottavuus kytkeytyvät toisiinsa monin tavoin (Asp ja Peltonen 1991,231-232). Useat tutkimukset johtajuudesta ovat hahmottaneet tuotantosuuntautuneisuuden ja ihmissuhdesuuntautumisen johtamisen perusolottuvuuksiksi ja ne ovat olleet johtajuuden kuvaamisen ja analyysin välineitä erilaisissa malleissa, joita ovat kehittäneet mm. Likert (1961,1967), Reddin (1970), Blake ja Mouton (1971) (Heinonen 1991; Åberg 1982).

Johtajan tehtävä voidaan määritellä myös käsitteiden rajat ylittäen 'säädellä yrityksen ja sen sidosryhmien välisiä suhteita siten, että sidosryhmien yhteistyö suuntautuu riittävällä tehokkuudella yrityksen päämäärien suuntaan'. Johtaminen koostuu välinetoimintojen, johtamisen strategioiden toteuttamisesta. Välinetoiminnot ovat nimenomaan ihmisten johtamisen strategioita ja ne ovat eri asia kuin koko yrityksen strategiat. On kuitenkin muistettava, että näiden kahden välillä on jatkuva vuorovaikutus ja elementit eivät ole toisistaan irrallisia. Tärkeimmät välinetoiminnot ovat henkilöstön kehittäminen, toiminnan kehittäminen, innovointi, organisoiminen, delegointi, koordinointi, motivaatiosta huolehtiminen, kommunikointi ja tiedotus sekä neuvottelut ja kokoukset. (Asp ja Peltonen 1991, 231-232.)

Mintzbergin (1980, 94-96) mielestä johtajan tehtävä on luonnollisestikin laaja ja monitoiminen. Siihen kuuluu odottamattomia työtehtäviä, suoriutumista tehtävistä, joihin olemassaolevat resurssit eivät riitä; venymistä yli kapasiteetin ja ylivertaista suoriutumista. Mutta siihen kuuluu myös suuri määrä rutiiniluontoista työtä, perusvelvollisuuksien täyttämistä; osallistumista säännöllisesti neuvotteluihin, tavallisen työn tekoa yhdessä muiden kanssa ja päätösten tekoa myös itsestäänselvistä asioista. Yhdistämällä tehtäviä sekä rutiininomaisista töistä että luovuutta ja muutosta edellyttävistä tehtävistä Mintzberg muodostaa viisikohtaisen johtajan perustehtävien luettelon. Johtajan ensisijainen tehtävä on varmistaa, että hänen johtamansa organisaatio toteuttaa perustehtävänsä - tehokasta tavaroiden tai palvelujen tuotantoa. Tästä seuraavat kaksi muuta tehtävää: johtajan täytyy huolehtia organisaation vakaasta ja eheästä toiminnasta, mutta toisaalta olla myös vastuussa organisaation strategioiden suunnittelusta ja sen kautta sopeuttaa organisaatio muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Vaikeimpia tehtäviä on vakauden ja muutoksen suhteen säilyttäminen tasapainoisena. Johtajan täytyy myös huomioida organisaatiota hallitsevien tahojen tarpeet ja pyrkiä toteuttamaan mahdollisimman hyvin niiden asettamia päämääriä. Edelleen johtajan täytyy toimia avainasemassa ohjaten jatkuvaa tiedon virtaa toimintaympäristön ja organisaation välillä. Tehtäviä toteuttaessaan johtajan on toimittava edustuksellisessa roolissaan organisaationsa keulakuvana, puhemiehenä tai neuvottelijana. Yksityiskohtaisemman 16 tehtävää sisältävän, mutta kuitenkin samnsuuntaisen kuvauksen esittää Lönnqvist (1998,12-13). Tehtäväperusteisia luokituksia ovat myös esittäneet mm. Hemphill (1959), Mäki (1974), Koontz ja O'Donnell (1968), Giselli ja Brown (1969) (Asp ja Peltonen 1991, 244-247).

Johtajien kykyrakennetta koskeva varhainen tutkimus osoitti, ettei piirretutkimus antanut mitään johdonmukaista kuvaa johtajaksi valikoituvien yleisistä ominaisuuksista. Hyvin

monenlaisin piirtein varustettuja henkilöitä valittiin johtajiksi. Tilannetekijät olivat selvästi määräävämpiä vuosisadan alkupuolen tutkimustulosten perusteella. Myöhempi tutkimus on osoittanut piirretekiäjien merkityksen nousseen tärkeämmäksi. Kirkpatrick ja Locke (1991) ovat esittäneet johtamisperitteiden luonnehdinnan, jonka mukaan johtajuuteen tarvitaan sisäinen voima, joka ilmenee kunnianhimon, energisyytenä ja lujutena; halu johtaa; rehellisyys ja persoonallisuuden eheys; itseluottamus ja emotionaalinen kypsyyt; kognitiivinen kyvykkyys; oman alan tuntemus (Lönnqvist 1998,23-24). Ratkaisevaa on myös kyky ilmentää -valitsijoiden tietyllä hetkellä arvostamia ominaisuuksia (Mills 1968,417-421). Weber (1925) asetti henkilökohtaisten piirteiden ja ominaisuuksien perusteella syntyneen karismaattisen johtamisen byrokraattisen johtamisen vastakohtaksi ja piti karismaattista johtamista pohjimmiltaan irrationaalisenä, säännöistä piittaamattomana. Johtaminen on aina tilannetekijöistä riippuvaa. Tietty johtamistyyli tai johtamiskäytäytyminen on tehokasta vain tietynlaisissa olosuhteissa. Johtajavalinta heijastaa myös tilanteen tai aikakauden tarpeita ja arvostuksia.

SUOMEN LIIKE-ELÄMÄN JOHTAJISTON KEHITYS 1900-LUVUN ALUSTA

Teollisuuden, kaupan ja luottoliikkeen kasvu toteutui Suomessa vuosisadan alussa huomattavalta osalta uusien yritysten perustamisena ja kehittämisenä. Oiva Laaksosen (1962) tutkimuksessa ennen vuotta 1930 asemansa saaneista johtajista pääosa oli perustajia. 1800-luvun lopun vähäisen liike-elämän johtajiston jälkikasvu ei riittänyt täyttämään nopeasti lisääntyviä johtajanvakansseja. Teollistumiskehityksen alkuaikoina maanviljelijä- ja teollisuusväestön ryhmistä tuli vastaavasti enemmän tarjontaa johtajanvakansseihin kuin muista ammateista. Syntyvyys oli korkeampaa näissä ryhmissä ja lisäksi etenevä teollistumiskehitys vapautti liikaväestöä muille sektoreille. Tällöin johtostatuksista sosiaalisesti melko kaukaa lähteneille työläisten ja maanviljelijöiden jälkeläisille avautui mahdollisuus nopeaan karriereihin. Perustajan karriereitie onkin yleisesti melko vähän koulutettujen maanviljelijöiden ja työläisten poikien tie sosiaaliseen kohoamiseen. (Laaksonen 1962, 225.)

Yritysten koon ja iän kasvun myötä perustajuuden kautta johtajaksi eteneminen vähentyi. 1930-luvulla oli jo havaittavissa perijöiden, samoin kuin virkajohtajien määrän lisääntymistä. Liike-elämän ja julkisen hallinnon laajennuttua syntyi niihin lukuisasti eriasteisia alijohdon statuksia, joista varsinaisia johtovakansseja alettiin yhä enenevässä määrin täyttää. Sosiaalinen liikkuvuus, joka oli aiemmin ollut lukumääräisesti melko vähäistä, mutta matkaltaan sitäkin pitempää muuttui yhteiskunnan keskikerroksen suurennuttua päinvastaiseksi: liikkuvuuden määrä oli suuri, mutta sen matka keskimääräisesti lyhyempi kuin aiemmin. (emt. 225-227.)

Liike-elämän kehitys kuvastuu myös koulutuksessa. Vuosisatamme alun liike-elämän johtajat olivat suurelta osalta maanviljelijä- ja työläisperheistä lähteneitä perustajia, joiden koulutustaso oli melko alhainen. Tuohon aikaan yleensä liikkeenjohtoon katsottiin vaativan käytännön koulua, ei muuta. Ennen vuotta 1930 nimitetyistä virkajohtajista akateemisia oli vain 38%, mutta myöhemmin asemansa saaneista 70%. Vähittäisen byrokraatisoitumisen näkyvimpiä seurauksia oli johtajien koulutustason nouseminen. Koko väestön koulutustason nousu vaikutti myös samaan suuntaan. Koulutetun henkilöaineksen tarjonta johtajanvakansseihin kasvoi. Yritysten koon ja iän suurennuttua perustajien ja perijöiden osuus pienentyi selvästi ja vallitsevaksi tuli virkajohtaja, jolle hyvä koulutus pohja on

usein ratkaisevana apuna pitkällä ja monivaiheisella sosiaalisen nousun tiellä. Yritysten koon kasvu myös laajensi ja monipuolisti johtajan tehtäväkenttää, jolloin myös johtajanvakanssien koulutusvaatimukset lisääntyivät. (emt. 225-227.)

Toisen maailmansodan jälkeiselle liike-elämälle on ollut tunnusomaista yritysten koon jatkuva kasvu sekä niiden omistuksen hajautuminen. Tästä on ollut seurauksena liikelaitosten virkavaltaistuminen. Johto ja omistus ovat yhä enemmän erkaantuneet toisistaan, virkajohtajien määrä on lisääntynyt. Liikelaitosten byrokratisoitumisen vaikutukset johtajistoon näyttivät 1960-luvulla kehittyvän mm. seuraavasti (emt 226.):

1. Johtajien teoreettinen koulutus pidentyy, kun kilpailu vakansseista kiristyy.
2. Johtajien käytännön koulutus vie myös entistä pidemmän ajan, koska kaikki ovat joutuneet kulkemaan saman seulan lävitse. Oikotiet huipulle ovat vähentyneet, koska johtajuus ei liity omistukseen.
3. Em. seikat suurentavat johtajiston keski-ikää.
4. Johtajanvakanssien vaatimustason noustua etenkin koulutuksen suhteen ja perustajien määrän vähennyttyä on henkisen työn tekijäin jälkeläisten osuus johtajistosta kasvamassa.

YRITYSTOIMINNAN JA JOHTAMISEN MUUTOKSIA 1900-LUVUN JÄLKIPUOLISKOLLA

Seuraava kuvaus perustuu Aspin ja Peltosen (1991,230-253) esittämiin kehityslinjoihin yritystoiminnan, johtamisen, esimiehen aseman ja roolin ja johtamisen kehittämisen muutoksista 1950-luvulta aina nykypäivään.

Yleispiirteiltään yritystoiminta oli sodanjälkeisellä 1950-luvulla staattista ja tärkein funktio keskittyi alkuvaiheissa sodan seuraamuksena lähinnä jakeluun. Tuotetut tonnit olivat tärkeimpiä yritystoiminnan kriteerejä ja suurimmat ongelmat esiintyivät tuotannossa ja tekniikassa. Organisaatiot olivat 1950-luvulla puhelinluettelomaisia linja/esikuntaorganisaatioita, joissa ihmissuhteita leimasi johtamisen autoritaarisuus. Johtamiskoulutukseen osallistui työnjohtajat. Talouden suunnittelu oli vähäistä, johtamisen tärkeimpänä kohteena nähtiin ihmiset. Johtamisen perusfilosofia oli 'tuotantosuuntautunut patriarkaalisuus'. Esimiehen arvostus oli 1950-luvulla korkea ja hänen vaikutusmahdollisuutensa suuret. Työmotiveina olivat juuri arvostus ja raha epävakaisissa ulkonaisissa olosuhteissa. Esimiehen toimenkuva oli pitkälti sisäistetty. Johtamisen salojen uskottiin kätkeytyvän johtajan persoonallisiin piirteisiin ja työntekijöitä kurissa ja nuhteessa tehokkaasti pitäviä patruunatyyppejä pidettiin parhaina johtajina.

Maaltamuuton ja elinkeinorakenteen murroksen 1960-luvulla yritystoiminta oli yleispiirteeltään kasvavaa ja tuotantokeskeistä. Liikevaihto oli toiminnan tärkein kriteeri, ilmenevät ongelmat liittyivät vientiin. Suhde ympäristöön alkoi avautua. Organisaatiot olivat edelleen linja- ja esikuntatyyppejä, mutta ihmissuhteet alkoivat demokratisoitua. Henkilöstöhallinnossa painopiste siirtyi koulutukseen, johtamiskoulutusta suunnattiin spesialisteille tehtäväkohtaisesti. Taloussuunnittelussa keskeistä oli budjetointi. Johtamisen tärkein komponentti olivat koneet, keskitys ja funktiojohto olivat perusfilosofiaa. Esimiehen asema heikkeni; arvostus alkoi laskea ja vaikutusmahdollisuudet vähetä. Toimenkuva alkoi muotoutua tarkoin ennalta määritellyksi. Ulkonaiset olosuhteet paranivat hyvää

vauhtia, raha pysyi edelleen tärkeänä työmotiivina. Johtaminen nähtiin pitkälti teknisenä toteutuksena - oikeiden tehtävien määrittäminen ja suorittaminen ovat avain menestykseen.

1970-luvulla elintaso nousi ja työolot paranivat yleisesti, mutta toisaalta inflaatio ja työttömyys ja arvomuutokset toivat epävakaisuutta yritystoimintaan. Talous ja henkilöstö olivat yritystoiminnan tärkeimpiä funktioita ja tärkeimpänä kriteerinä oli tulos. Ongelmat liittyivät henkilöstöön ja rahoitukseen. Suhde ympäristöön oli jo avoin - sidosryhmäajattelu sai sijaa. Organisaatioihin ilmaantuivat projektit ja matriisit, työsuhteasiat ja työsuojelu nousivat esille henkilöstöhallinnossa. Johtamiskoulutuksessa keskityttiin yleisjohtamiseen, talouden suunnittelussa kokonaisvaltaisiin systeemeihin. Johtamistekniikat olivat kovasti muodissa ja esim. erilaisia toimitusjohtajatasolle tarkoitettuja "temppekokoelmia" oli satoja. Esimiehen asema ja rooli oli kuitenkin varsin epäselvä: arvostus oli matalalla, vaikutusmahdollisuudet epäselvät, toimenkuva varsin hämärä ja työmotiivit vaikeasti määriteltävissä. Tavoitejohtamisen l. tulosjohtamisen perusta laskettiin 1970-luvulla, samoin alettiin kiinnittää huomiota sekä johtajien että johdettavien asenteisiin.

1980-luku oli yritystoiminnassa markkinoinnin ja tuotekehityksen aikaa, hallitun kehityksen vuosikymmen, joka kuitenkin loppupuolellaan petti odotukset. Toiminnan kriteerit olivat nyt laadullisempia tulokseen ja prosessiin keskittyviä. Kilpailukyky nousi keskeiseksi. Suhde ympäristöön oli varsin avoin. Organisaatiot säilyttivät aiemmilta vuosikymmeniltä perittyjä piirteitä yhdistellen niitä joustavasti. Johtamisessa yhteistoiminta ja yksilöllisyys leimasivat molemmat ihmissuhteita ja kehittäminen ja kommunikaatio henkilöstöhallintoa. Koulutusta laajennettiin vähitellen koko henkilöstölle, ihmiset ja asiat tulivat myös johtamisen ykköskohteiksi. Talouden suunnittelu oli joustavaa ja systeemit käyttäjäläheisiä. Esimiehen asema selkiytyi: arvostus alkoi nousta, toimenkuva selkiintyä ulkonaisten olosuhteiden ollessa tarkoituksenmukaiset. Työ sinänsä toimi motiivina. 1980-luvun johtamisen perusfilosofiaksi kehkeytyi 'monisuuntainen vuorovaikutus'. Tavoitejohtaminen kehittyi joustavammaksi ja luovemmaksi ja strategioiden merkitys korostui. Ilmapiiri, ryhmähenki, kehityskeskustelut ja yhteissuunnittelu työyhteisössä koettiin tärkeiksi.

1990-luvulle tultaessa menneistä virheistä on opittu. Yritystoiminnan kasvu on varovaista, suunnittelu huolellista, tutkimus, tekniikka sekä toiminnan koordinointi ja ohjaus ovat keskeisiä. Yhteistyö ulottuu yli sektorirajojen: työnantaja- ja työntekijäjärjestöt, samoin kilpailevat yritykset sekä yksityinen ja julkinen sektori toimivat myös yhteistyössä. Tulos- ja prosessikriteerien rinnalle on noussut esteettisiä ja eettisiä kriteerejä. Organisaatioissa erilaiset tasot vähenevät, joustavuus lisääntyy erilaisissa osatoiminnoissa, projektityöt yleistyvät ja sitä kautta toiminnan koordinointi ja ohjaus, kilpailukyky nousevat tärkeiksi johtamisen kohteiksi. Sisäisen tehokkuuden korostaminen ja luova uusiutuminen ovat keskeisiä ominaisuuksia. Esimies on jälleen arvostetussa asemassa suurine vaikutusmahdollisuuksineen. Toimenkuva muuttuu tänä päivänä nopeasti hyvinkin yksilöllisissä olosuhteissa. Itsensä toteuttaminen on johtajan tärkeä työmotiivi 1990-luvulla. Kokemus on kiteyttänyt kolme keskeistä osa-aluetta: 1) sisällön tajuaminen ja sisäistäminen koko henkilökunnalle (toiminta-ajatus, päämäärät, liikeideat, tavoitteet, tuotteet, palvelut), 2) käytettävissä olevat keinot ja 3) keinojen soveltaminen kulloiseenkin tilanteeseen.

III AINEISTOSTA

Veteraanijohtajien Killan säännöissä vuodelta 1988 todetaan muistelmista seuraavaa: "Jäsenen velvollisuutena on [...] 3) sekä kirjoittaa muistiin kokemuksiaan osuuskauppa-alalla ja esittää tai lähettää ne esitettäväksi Killan vuosikokouksessa. Muistelmien tulee olla vapaasti kirjoitettuja ja henkilökohtaisia, eikä niitä ole sidottu mihinkään kaavoihin." Veteraanijohtajien Killan alkutaipaleilla kirjoitetut muistelmat syntyivätkin vapaamuotoisesti. Sisällön, esitystavan tai muodon suhteen ei asetettu vaatimuksia. Ensimmäiset kokouksissa esitetyt muistelmat toimivat tietysti jonkinlaisena esikuvana seuraaville kirjoittajille, mutta vain väljästi ja edelleen valinnat olivat kirjoittajan vapaasti tehtävissä. Näissä vapaamuotoisissa kertomuksissa tulee parhaimmillaan ilmi se yleinen elämäkertojan ansio, että ne kertovat olennaisen siitä, miten oma elämä kertojan mielessä on hahmotunut, mitkä asiat ovat päällimmäisiä ja mitkä toissijaisia (Roos 1987, 35). 1990-luvulla käyttöön otettu muistelmien runkojäsentely (LIITE 1) lisäsi huomattavasti tuotettujen muistelmien lukumäärää, mutta myös rajasi niiden sisältöä lomakkeessa esitettyihin kysymyksiin. Kovin paljon ei intouduttu kuvailemaan sellaisia vaiheita, joista ei tiedusteltu eikä eri vaiheiden välisiä painotuksia liioin pysty helposti havaitsemaan. Muistelmien pituudet vaihelimat yhdestä sivusta 62 sivuun. Runkojäsentelylomakkeessa sisälsi 19 kohtaa.

Joidenkin hyvin laajasti kirjoitettujen muistelmien sisältö vastasi läheisesti sosiologisen elämäkertatutkimuksen kriteerejä (mm. Roos 1987, 1988; Vilkkö 1997). Valtaosa muistelmista rajoittuu kuitenkin koskemaan tiukasti työuraa ja vielä rajallisemmin työuraa pelkästään osuuskaupassa tai yhä spesifimmin johtajuuden vaiheita siellä. Niinpä aluksi hahmottelemani elämäkerrallinen tutkimusote kääntyi pian aineiston selkeästi viitoittamaan urakehityksen tutkimisen suuntaan. Niin vapaamuotoiset kuin lomakkeen avulla tuotetut muistelmatkin täyttivät vaaditut urakehityksen kuvaamisaineiston keruun kriteerit. Urakehitys oli kuvattu kaikissa muistelmissa kattavasti, jopa varsinaista työelämän alkamista edeltäneeltä ja vastaavasti sen päättymistä seuranneelta ajalta oli runsaasti tietoa. Uran kulku oli puuttuvilta osin myös tarkistettavissa liikkeenjohtajamatrikkeleista. Kirjoittajat linkittivät yleensä urakehityksen selkeästi ympäröivän yhteiskunnan tapahtumiin sekä myös ympäröivän organisaation vaiheisiin. Uran vaiheet ja ankkurit piirtyivät selkeinä esiin niin vapaamuotoisista kuin kyselyrungon avulla tuotetuista muistelmista.

Tutkimusaineistoni ehdottomasti paras ominaisuus on sen ajallinen kattavuus ja ulottuvuus. Yli sadan vuoden mittaisen ajanjakson käsittävä yhtenäinen aineisto luo mahdollisuuden seurata pitkiä uran tapahtumakulkuja ja liittää niitä laajemman yhteiskuntakehityksen kulkuun. Pitkälle ajanjaksolle ajoittuvat muistelmat luovat myös asetelman, joka kuvaa muutosta nimenomaan henkilökohtaisen näkökulmasta. Urakehityksen ja uravaiheiden muutoin objektiivinen lähestymistapa saa sisältöä ja kuvaus pyrkii tavoittamaan syvyyttä pinnan alta. Objektiivinen ja subjektiivinen asettuvat lomittain.

Muistelmat on tehty julkisiksi, luettavaksi yhdistyksen kokouksissa muille Killan jäsenille. Tämä saattaa vaikuttaa muistelmien sävyyn siten, että kuvaus urasta on joko tahattomasti tai tarkoituksella siloteltu ja edustava. On toki muistettava, että kaikki muistelmien kirjoittajat ovat urallaan erinomaisesti menestyneitä, 25-30 vuotta johtajana toimineita, joiden saavuttama asema jo sinällään todistaa sen, että uralla kohdatut ongelmat on pystytty selvittämään eteenpäin vievällä tavalla. Ura ja elämä ei suinkaan ole ollut helppoa; pääosin vaikeista olosuhteista johtuvia vastoinkäymisiä on kohdattu varsinkin vuosisadan alkuvuosina kohtuuttoman paljon ja niistä myös kerrotaan. Vaiettujen asioiden listalla ovat sensijaan omakohtaisemmat vaikeudet, mm. kirjoittajan omat virheet, pinnan alla piilevät vaikeat henkilösuhteet, joiden voi ikäänkuin nähdä ajoittain kuultavan kertomusten lomasta, mutta joista pieniä vihjeitä lukuunottamatta kuitenkin vaietaan. Syitä on monia: rehellinen ja julkinen itsekritiikki vaatii melkoista rohkeutta. Muisti antaa usein vuosikymmenten takaisille vastoinkäymisille myönteisen hohteen. Ja ennen kaikkea: killan jäsenenä on samaan aikaan uransa luoneita henkilöitä, joiden kanssa on saattanut jo työelämässä joutua monenlaisiin kosketuksiin ja jotka voivat olla osallisina myös ongelmallisiksi koetuissa tilanteissa. Menneitä ja jo kertaalleen loppuunkäsiteltyjä asioita ei nosteta arkaluontoisina uudelleen julkisuuteen, varsinkaan niihin kytkeytyvien henkilöiden läsnäollessa. Tarinan marginaalit - katkokset, hiljaisuus, poissaoleva ja haudattu - kertovat usein enemmän kuin loogisesti jäsentyneet, harmoniset tarinat. Näiden sinänsä kiinnostavien, todellisuuden 'raadollisemman' puolen ajoittain esiin tulevien välähdysten perusteellisempi tutkiminen ei kuitenkaan ollut tämän aineiston avulla mahdollista. Aineisto herättää lukuisia rivien välistä nousevia kysymyksiä, mutta jättää ne kuitenkin myös vaille vastauksia. Suuri osa kirjoittajista on jo edesmenneitä ja mahdollisten haastattelujen teosta päätin luopua aineistoon siten muodostuvan epätasapainon vuoksi.

Tässä työssä on käytetty runsaasti suoria aineistolainauksia havainnollistamaan liikkeenjohtajien urakehityksen vaiheita. Lainauksissa olen hyvää tutkimustapaa noudattaen säilyttänyt kirjoittajien anonymiteetin. Lainauksen perässä suluissa on kirjoittajan syntymävuosi, jonka perusteella lainauksen voi liittää tiettyyn aikakauteen. Henkilö- ja paikannimet on pääosin jätetty lainauksista pois, mutta niitä esiintyy siltä osin, kuin se tapahtumien tai tilanteiden analyysin kannalta on tarkoituksenmukaista, esim. alueellisten erojen tai piirteiden esilletuomisessa.

Tutkimuksessa tarkasteltavan ajanjakson - aineiston ensimmäinen muistelmansa kirjoittanut johtaja syntyi vuonna 1879 ja viimeinen siirtyi eläkkeelle 1995 - ääripäiden väliin sijoittuu suomalaisen yhteiskunnan modernisaatioprosessi; teollistumiskehitys, elinkeinorakenteen perusteellinen muutos, taloudellinen kasvu, jotka ovat johtaneet koko yhteiskunnan rakenteiden uudistumiseen. Näin pitkälle aikasuoralle sijoittuvien veteraanijohtajien tutkimuksellinen tarkastelu yhtenä homogeenisena joukkona ei onnistu kovinkaan luontevasti eikä ole varmasti tarkoituksenmukaistakaan. Ensimmäiset johtajat jäivät eläkkeelle jo ennen kuin viimeiset olivat edes saaneet ammatillisen uransa käyntiin. Kahden ääripään välillä ulkoiset olosuhteet ovat muuttuneet merkittävästi yleisen yhteiskuntakehityksen vaikutuksesta, organisaatio on kokenut kovin monenlaisia muutoksia ja nämä tapahtumat ovat samalla vaikuttaneet työn sisällön ja henkilökohtaisten mahdollisuuksien muuttumiseen. Monessa mukana olleet paikalliset merkkihenkilöt, osuuskaupan johtajat ovat hävinneet kirkonkylän kyläkuvasta ammattijohtajiksi kaupunkien keskustoihin ja lukumääräisesti merkittävästi vähentyneet. Kauppojen ja johtajanvirkojen vähenemisen myötä ja niiden saavutettavuuden vaikeutumisen ja ajallisen pitkittymisen takia enää ei ole mahdollista päästä suoraan heinäpellolta johtajaksi vaan johtajuus on pitkän urapolun

päässä. Käytännössä 25-30 vuoden mittainen johtajuus alkaa olla harvinaista yhden henkilön urapolulla. On siis syytä tyyppitellä ja ryhmittää aineistoa soveltuvalla tavalla.

SUKUPOLVI -KÄSITTEESTÄ

Roos (1987,53-59; 1988,25-) on eritellyt suomalaisen elämäntavan perustyyppisiä sukupolvi-käsitettä käyttäen. Sukupolvella Roos tarkoittaa sellaista ihmisryhmää, jota yhdistävät samankaltaiset elämäkokemukset; jolla siis eräässä mielessä on ajallisesti yhtenäinen kulttuuritausta. Roosin sukupolvikäsite on kokonaisyhteiskunnallinen; sukupolvi ilmentää yhteiskunnan kulttuurista ja historiallista muutosta sekä laajojen ihmisryhmien yhteisiä kokemuksia. Sukupolvittaisen jaottelun perustana ovat ihmisen elämän aktiivisimman vaiheen kokemukset ja tapahtumat. Aktiiviseen elämänvaiheeseen sisältyvät perheen perustaminen, elämän aineellisen perustan hankkiminen ja elämäntilanteen tai uran muovautuminen. Sukupolvi on muuttuja, joka määrittyy elämäkokemusten kautta, yhteisesti koettuina tekijöinä. Sukupolvi on tutkimuksellisenä käsitteenä väljä ja se kantaa sisällään monia jäsentensä kokemusmaailmaan liittyviä piirteitä liittäen jäsenet elämäkeralliseksi yhteisöiksi. Yksittäiset muistelmat sisältävät harvoin kaikkia sukupolven kokemuksia, mutta silti voidaan puhua yhteisestä ja yhteisesti tiedostetusta kokemusmaailmasta, jonka olosuhteet ovat olleet samankaltaisia kaikille jäsenille. Pierre Bourdieu (1985) korostaa sukupolvi-käsitteen jyrkkää erillisyyttä ihmisen biologisesta iästä. Bourdieun mukaan sukupolvet määrittyvät ja jakutuvat sen mukaan, miten ihmisten toiminta tietyllä alueella, 'kentällä', määräytyy. Sukupolvea yhdistävillä yhteisillä arvostuksen ja erottelun kriteereillä ja iällä on hyvin vähän tekemistä keskenään ja asema kentällä liittyy ihmisen johonkin sukupolveen kuuluvaksi.

Suomessa tällä vuosisadalla tapahtuneet jyrkät historialliset muutokset ovat aiheuttaneet Roosin mukaan melko selviä sukupolvieroja. Roosin erittelemistä suomalaisen yhteiskunnan sukupolvista ensimmäinen on suurin piirtein vuosina 1900-1918 syntynyt *sotien ja pulan sukupolvi*. Sen jäsenet ovat syntyneet ennen Suomen itsenäistymistä ja sota on sukupolven keskeinen nivelkohta. Aktiivivaihe ajoittuu kansalais- ja jatkosotien välille. Sota-ajan puutteet ja vaivat, köyhyys, epävarmuus, sairaudet, perheestä eroon joutuminen, koulun keskeytyminen lyhyeen, jatkuva työnteko ja ponnistelu, työnteon varhainen aloittaminen, kaiken tekeminen itse kuuluvat yhteiseen kokemusmaailmaan, joka oli olennaisesti puutteen ja sen hyväksymisen maailma. Kaikki eivät tietenkään joutuneet käymään kurjuuden koko kirjoa läpi, mutta pahimmassa tapauksessa elämän parhaat vuodet menetettiin. Toinen sukupolvi, *jälleenrakennuksen ja nousun sukupolvi*, on syntynyt 1920-30 -luvulla ja kokenut sodan lapsuudessaan tai nuoruudessaan, mutta jonka aktiivi-ikä ajoittuu sodan aikaan tai heti sen jälkeen. Tämä sukupolvi on Suomen rakentajien sukupolvi ja Suomi tänä päivänä on paljolti sitä, millaiseksi tämä polvi sen on rakentanut, suunnitellut ja järjestänyt. Sota on sukupolven jäsenillä elävästi muistoissa ja sen seuraukset aiheuttavat elämään puutetta ja vaikeuksia. Sodan jälkeen alkaa kuitenkin vaurastumisen aika, jolloin elintaso kohoaa ja elämä muuttuu täysin. Suomalaisen yhteiskunnan menestystarina on tämän sukupolven tyypillinen tarina: jos perhe on tyhjästä hankkinut itselleen oman asunnon, auton ja muut vehkeet, jos lapsista on tullut kunnollisia, koulunkäyneitä ja menestyviä kansalaisia, niin elämänsä voi olla tyytyväinen: on saavuttanut sen mitä pitääkin. Suomen suuret taloudelliset ja sosiaaliset muutokset ovat itse koettua historiaa, leimaa-antavaa on myös kokemusten dramaattinen kahtiajakoisuus puutteesta menestykseen. Tämä sukupolvi jakaa osan kokemusmaailmastaan ensimmäisen

sotien ja pulan sukupolven kanssa, mutta ensimmäiselle sukupolvelle toisen sukupolven jälleenrakennus ja nousu ovat vieraita. (Roos 1987, 48-59)

VETERAANIJOHTAJIEN KAKSI URASUKUPOLVEA

Veteraanijohtajien muistelmamaailmasta piirtyy esille kaksi selkeää liikkeenjohtajien urasukupolvea, jotka määrittyvät samansuuntaisesti Roosin edelläkuvattujen ensimmäisten sukupolvien kanssa. Sukupolvien erottelun merkittävimmän tekijän, aktiivivaiheen ajoituksen veteraanijohtajien uralla ja elämässä voi asettaa pääsääntöisesti siirtymään liikkeenjohtajan tai -hoitajan tehtäviin. Takautuvasti tarkasteltaessa pitkä, vähintään 30-vuotinen johtajuus on uran tuleva sekä päämäärä että keskeisin ja hallitseva sisältö. Johtajuusvaiheeseen siirtyminen merkitsee uran ja laajemminkin elämän asettumista siihen muottiin, josta on tuleva pääasiallinen sisältö niin uralle kuin elämällekin. Mills (1968, 417-420) nimeää ammattilaisen erityisosaamisen vaihtumisen organisaation kokonaisvaltaisen tilanteen hallintaan ratkaisevaksi edellytykseksi johtotehtäviin nousemisessa. Myös Ahlstedtin (1972) termein tämä tapahtuu osatulosvastuun vaiheessa, kun liikkeenjohtaja siirtyy spesialistivalmiuksien täyttämästä tehtävästä yleisliikkeenjohtajaksi valmiuksia edellyttävään tehtävään - johtajaksi. Sveiby ja Risling (1987) käyttävät tästä vaiheesta nimitystä seniorivaihe ja määrittävät seniorin itsenäiseksi, urallaan mestariksi edenneenä varsin riippumattomaksi toimijaksi, jolla on runsaasti organisatorista tuntemusta ja yleisliikkeenjohtajaksi valmiuksia. Siirtymä veteraanijohtajien sukupolvien välillä on kuitenkin liukuva ja monesti yksittäisten muistelmien asettaminen joukkoon on tulkinnanvaraista eikä mitenkään yksiselitteistä.

Ensimmäisen urasukupolven jäsenet ovat syntyneet 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun ensimmäisinä vuosina suhteellisen pitkänä ajanjaksona, jonka aikana urakehityksen muoto ja sisältö eivät kuitenkaan merkittävästi ole muuttuneet. Aktiivivaihe, johtajuus ja uran vakiintuminen tapahtuvat kansalaissodan kahta puolta, kuitenkin ennen II maailmansodan levottomuuksia. Puute ja vaikeudet olivat läsnä niin yksityis- kuin työelämässäkkin. Yhteiskunnallisten olojen epävakaus saattoi kääntää hetkellisen menestyksen jälleen laskuun, pysyvyyteen ei ole voinut luottaa. Ensimmäiset muistelmat sisältävät paljon kuvauksia kaupan perustamisen ja alkuvaiheen vaikeuksista lähtien jopa kaupparakennuksen suunnittelusta ja rakentamisesta. Yleensäkin alkuvaiheen kuvauksia on runsaasti myös konkurssin tehneistä tai muuten taloudellisesti heikosti hoidetuista kaupoista. Työhön tartuttiin ilman kokemusta, esikuvaa tai edes käsitystä, mutta silti rohkeasti. Vuosisatamme ensimmäisinä vuosina työnsä pääasiassa apulaisina aloittaneet ylenivät varsin pian jo liikkeenjohtajiksi, mutta aloitteleva kauppa ja aloittelevat johtajat oli varmasti raskas yhdistelmä niin henkisesti kuin fyysisestikin. Ulkoiset yhteiskunnalliset olosuhteet olivat kaikille samankaltaiset, mutta kaupan kehityksessä saattoi olla valtavia eroja maan eri puolilla. Ajanjakso oli erään veteraanijohtajan sanoin

"suurten historiallisten ja taloudellisten tapahtumien aikakautta. -Tähän aikakauden sopii vuonna 1914 syttynyt ensimmäinen maailmansota. -Vuonna 1917 tapahtunut Venäjän suuri maaliskuun vallankumous, joka tuhosi satoja vuosia kestäneen "pyhän" Venäjän keisari vallan. -Tähän aikaan sopii Suomen v.1918 käyty vapaussota ja Suomen irtaantuminen Venäjästä, ja itsenäisen Suomen syntyminen. -Vielä tähän ajanjaksoon sopii Suomen 100 päivää kestänyt talvisota 1939-1940 ja vielä toinen maailmansota 1941-1944. -Tähän aikaan sopii Karjalan y.m. itäisten ja pohjoisten Suomen valtakunnan osien menetykset. -Tähän aikaan sopii surua, murhetta, nälkää, kuolemaa, paljon vuodatettua verta, itkua ja kyyneleitä, ehkä enemmän kuin mihinkään muuhun aikaisemmin elettyyn viiteen vuosi-

kymmeneen, mutta myöskin paljon iloa, teknillistä ja taloudellista kehitystä ja eteenpäin menoa enemmän kuin koskaan aikaisemmin näin lyhyen ajanjakson aikana on tapahtunut." (1894)

Toisen urasukupolven jäsenet ovat syntyneet 1910-1930 -luvuilla ja kokeneet aktiivivaiheensa pääosin sodan jälkeen. Puute ja epävarmuus kuuluvat heidän lapsuus- ja nuoruusvaiheidensa kokemuksiin, mutta uran varsinaiset vakiinnuttavat kokemukset ajoittuvat sodan jälkeisiin jälleerakennuksen ja nousun vuosiin. Kertomuksetkin muuttuvat perustaltaan positiivisemmaksi: vaikeudet vähenevät, konkurssitarinoista siirrytään rakentamisen ja laajentamisen vaiheisiin ja työn sisältö muuttuu. Lisääntynyt koulutus on parantanut valmiuksia ja työn vaatimuksetkin ovat muuttuneet. Muutos kaikilla uran osa-alueilla on nopeaa, pysähtyneisyyden ilmapiiri on takanapäin. Sukupolvien vaihtumisen välimaastoon sijoittuu ryhmä noin vuosina 1900-1915 syntyneitä veteraanijohtajia, joiden yksiselitteinen liittäminen jompaankumpaan sukupolveen pelkän joko syntymävuoden tai aktiivivaiheen, vakiintumisen vuosien perusteella eivät pelkästään riitä määrittämiseen, vaan 'kenttää' on tarkasteltava bourdieulaisittain laajemmin pitäen keskiössä urakehityksen elementtejä, paikallisen kehityksen ja alueellisten erojen kaltaisia tekijöitä. Sukupolvet muodostuivat kuitenkin luonnostaan kronologisiksi, vaikka niiden pääasiallinen määrittäjä onkin sisällöllinen. Keskeisimmät erot sukupolvien välillä muodostuvat selvästi joidenkin tavallisimpien taustamuuttujien suhteen. Muutokset tutkittavien henkilöiden taustassa kertovat elintason noususta ja yhteiskunnan muutoksesta: esimerkiksi torpparien ryhmä poistuu kokonaan veteraanijohtajien perhetaustaa tarkasteltaessa. Koulutus on toinen muutostekijä, jonka määrä jakaa tutkittavat kahtia: koulutuksen lisääntyminen on myös modernisaation, elintason nousun ja yhteiskuntakehityksen ilmiö. Erot olivat maantieteellisesti vertaillen suuria etelän vauraiden ja sijainniltaan keskeisten paikkakuntien ja toisaalta pohjoisen ja sisä-Suomen syrjäisimpien seutujen välillä. Samaan aikaan vuosisadan alkuvuosikymmeninä Suomen eri puolilla kaupan olosuhteet ja sitä kautta myös työn sisältö olivat luonteeltaan kovinkin vaihtelevia. Samoin vaihtelivat elintaso ja mahdollisuus saada koulutusta. Näiden eroavuuksien lisäksi muistelmien kirjoittamisen tapa paljastaa erilaisia asenteita ja merkityksiä. Tapahtumat, joihin kuvaus painottuu ovat kirjoittajan elämälle tärkeimpiä ja päällimmäisiä ja elämä hahmottuu jälkikäteen juuri niiden kautta. I sukupolven tarinoiden ongelmien kuvaus painottuu enemmän olosuhteiden hallitsevuudelle ja niiden aiheuttamista vaikeuksista selviytymiselle kun taas II sukupolvi saa keskeytymättä paneutua työssään itse liiketoiminnan sujuvuuteen ja tavoitteiden toteutumiseen.

TAUSTA - KOTI JA PERHE

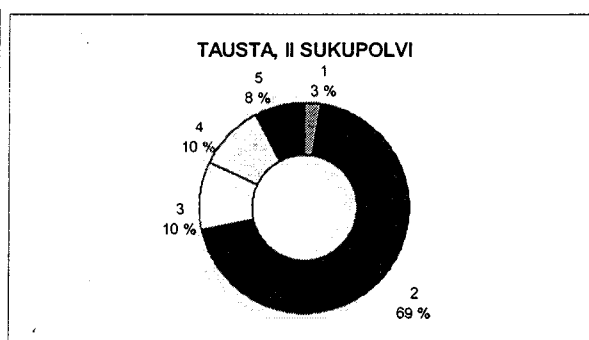
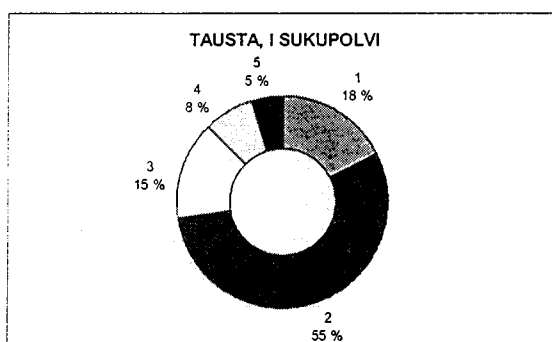
Lapsuus ja nuoruusvuodet ovat I ja II sukupolvilla eniten toisiaan muistuttavaa kokemusmaailmaa. Veteraanijohtajien lapsuusajan Suomi sata vuotta sitten, mutta myös vielä puolen vuosisadan takaa oli agraariyhteiskunta. Valtaosa väestöstä asui maaseudulla ja sai elantonsa alkutuotantoon liittyvistä ammateista. Työnteko kuului jo varhaiseenkin lapsuuteen. Lapset kasvatettiin työn kautta ja työtä kunnioittamaan ja usein lasten työnteko oli perheen toimeentulon kannalta välttämätöntä. Kaikenlaatuisiin kodin tai lähiympäristön töihin osallistuminen kartutti työkokemusta jo lapsena.

Merkittävin ero sukupolvien taustassa liittyy muutokseen perheen pääasiallisen elättäjän toimeentulon lähteissä: I sukupolven lapsuusvuosina torpparilaitos oli vielä olemassa, II

sukupolven lapsuudessa se oli suurelta osin jo poistunut. Yleinen elintason nousu näkyy myös II sukupolven taustalla: virkamies tai toimihenkilö perheen elättäjän ammattiryhmänä on jo yleistynyt jonkinverran ikäänkuin tulevaa nousua ennakoiden.

Kuva 2: Perheen pääasiallisen elättäjän ammatti lapsuudenkodissa.

ammatti	I SP		II SP	
	kpl	%	kpl	%
1 sekatyöläinen	7	18	1	3
2 maanviljelijä	22	55	27	69
3 its. yrittäjä, käsityöläinen	6	15	4	10
4 virkamies, toimihenkilö	3	8	4	10
5 ei tiedossa	2	5	3	8
yht.	40	100	39	100



I sukupolvi

Ensimmäiseen sukupolveen kuuluvien veteraanijohtajien joukossa oli eniten, 55% tutkittavista maanviljelijäperheistä lähtöisin olevia. Työläistaustaisia oli 18%: isän ammatiksi mainittiin joko torppari tai sekatyömies. Käsityöläisten tai itsenäisten yrittäjien (puuseppä, piippusorvari, suutari, turkkuri tms.) perheistä oli lähtöisin suunnilleen yhtä moni: 13%. Perheen pääasiallisista elättäjistä 8% oli virkamiehiä tai toimihenkilöitä - henkisen työn tekijöitä tai erilaisissa esimiesasemissa työskenteleviä (esim. kanttori, opettaja tai liikkeenjohtaja). Kahden ensimmäisen ryhmän, työläisten ja maanviljelijöiden yhteenlaskettu osuus on 73%. Laaksosen (1962) tuloksen mukaan, jossa havaittiin vuosisa-

dan alkupuolella toimineiden osuustoiminnallisten liikkeiden johtajina toimineiden henkilöiden isistä työläisiä tai maanviljelijöitä oli 87%, mikä on verrattain suuri määrä muiden alojen johtajiin nähden ja myös selvästi suurempi määrä kuin tässä pitkän uran johtajien otoksessa.

II sukupolvi

Toisen sukupolven veteraanijohtajat ovat ensimmäisen sukupolven tavoin vahvasti maalaistaustaisia. Suurin ryhmä, 72% on maanviljelijäperheiden lapsia. Edellisen sukupolven suuri työläisten ja torpparien ammattiryhmä on kutistunut 3%:iin lähinnä siitä syystä, että vuosisadan alun maareformit tekivät torppareista itsenäisiä viljelijöitä. Tässä työläisten ammattiryhmässä ovat edustettuina mm. sekatyömiehet, ajurit ja rakennustyömiehet. Käsiyöläisten ja yrittäjien sekä virkamiesten ja toimihenkilöiden ryhmät ovat yhtäsuuret 11% osuudella, ammateista joukossa esiintyy mm. puuseppä, suutari, liikennöitsijä, opettaja, myymälänhoitaja.

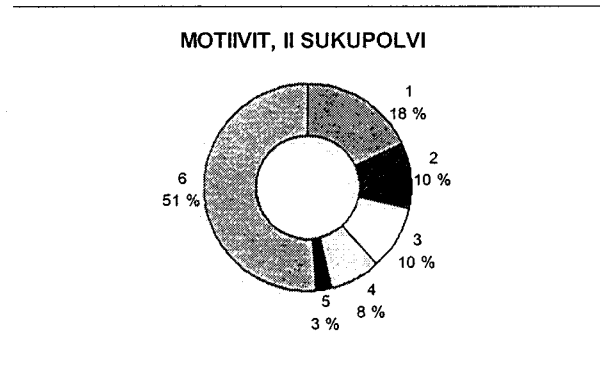
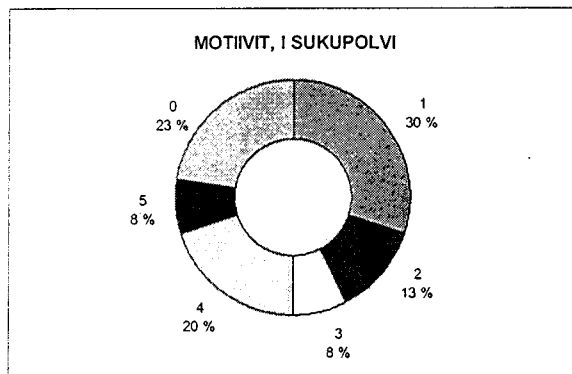
MOTIIVIT

Motiivit ovat vaikuttimia, jotka ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. Motiivi voi olla tiedostettu tai tiedostamaton, ulkoinen tai sisäinen, biologinen tai sosiaalinen. Motiivina voi toimia esim. tarve tai sosiaalinen normi, ulkopuolelta tullut yllyke (annettu tavoite) palkkio tai tilannemuutos. Samaan päämäärään voivat johtaa hyvin erilaiset motiivit ja ihmisen käyttäytyminen on harvoin vain yhden ainoan motiivin tulosta, tavallisimmin siihen vaikuttavat useat samanaikaisesti esiintyvät ja toisiinsa riippuvuussuhteessa olevat motiivit. (Asp & Peltonen 48-49.)

Motiivien tarkastelu tässä osoittaa ennenkaikkea sen, ovatko omat yksilölliset tavoitteet päässeet toteutumaan ammatinvalinnassa vai ovatko ulkoiset olosuhteet hallinneet valintaa. Seuraavassa luetelluista alalle hakeutumisen motiiveista monet vaikuttivat yhtäaikaista alalle hakeutumiseen. Monille ensimmäiseen urasukupolven kuuluville maalaistalojen kasvateille oli jo pienestä pitäen selvää, että kotona ei kaikille riittäisi töitä ja lisää elannon lähdettä piti hakea kotitalon ulkopuolisesta työelämästä. Valinnanvaraa lähipiirissä ei juuri ollut maataloustöiden ohella. Kauppa kuitenkin oli lähes joka kylässä, monelle sitä kautta tuttu ja ainoa vaihtoehto. Tämä piirre on huomattavasti yleisempi syy alalle hakeutumiseen (tai ajautumiseen) juuri ensimmäisen sukupolven keskuudessa. Toisen sukupolven jäsenet ovat jo olleet vapaampia ja itsenäisempiä uranvalinnoissaan. Ensimmäisen urasukupolven jäsenissä on myös jonkinverran voimakkaampi aatteellinen perusta päämäärätietoiseen uralle suuntautumiseen. Muut mainitut motiivit tai syyt eivät muodosta merkittäviä eroja.

Kuva 3: Motiivit; mainittu syy tai tapa alalle hakeutumiseen.

motiivit	I SP		II SP	
	kpl	%	kpl	%
1 oma kiinnostus, kokemus, innostus	12	30	7	18
2 suhteet, sukulaiset, tuttavat kaupassa	5	13	4	10
3 sattuma, kohdalle tarjoutuva tilaisuus	3	8	4	10
4 pakko, ainoa vaihtoehto, vanhempien päätös	8	20	3	8
5 ost-aate, kaupan periaatteet	3	8	1	3
0 eos	9	23	20	51
yht.	40	100	39	100



I sukupolvi

Oma kiinnostus kaupan alalle toteutui ammatinvalinnassa lähes kolmanneksella (30%) veteraanijohtajien I urasukupolven jäsenistä. Suhteet - kaupassa työskentelevät sukulaiset tai tuttavat vaikuttivat alalle hakeutumisen ratkaisuun tai suoranaisesti järjestivät 13 %:lle johtajista työpaikan osuuskaupasta. 8% ensimmäisen sukupolven johtajista katsoo alavalinnan olleen silkkaa sattumaa tai kohdalle yllättäen tarjoutuvaan tilaisuuteen tarttumista. Tällainen saattoi olla tilanne, jolloin poikia tultiin hakemaan liikkeenhoitajiksi suoraan kotitilan peltotöistä. Puhtaasti aatteen innoittamina kertoo 8% ensimmäisen polven johtajista hakeutuneensa alalle aikana, jolloin osuustoiminta-aate oli uusi ja lupaava. Toiseksi suurimmalla joukolla (20%) kuitenkin liikealalle ohjautuminen ei tapahtunut oman valinnan tuloksena tai se ei ollut oma ensisijainen toive. Ensimmäisen sukupolven jäsenet joutuivat yleisesti ottaen työelämään jo varhain, jolloin vanhemmat yleensä tekivät

päätökset lasten puolesta. Omaa mielikuvaa toiveammattista ei ollut ehkä ehtinyt muodostua eikä tietoaakaan muista kuin kodin piirissä harjoitettavista ammanteista ollut riittävästi.

II sukupolvi

Toisen sukupolvien johtajista monikaan ei tuo ilmi alalle hakeutumisen motiivejaan: tämä on lähinnä metodologinen ongelma, sillä kysymystä ei varsinaisesti esitetä muistelmien pohjaksi käytetyssä jäsentelylomakkeessa. Vapaamuotoisista muistelmista motiivit tulevat sensijaan ilmi. Seuraava kuvaus ja samoin vertailu I urasukupolven kanssa on täten suuntaa-antava. Oma kiinnostus, mahdolliset kokemukset ja innostus toteutui suurimmalla ryhmällä, 19%:lla toisen urasukupolven johtajista. Monet tulevista johtajista (11 %) saivat ensikosketuksen osuuskauppoihin niissä työskentelevien sukulaistensa tai tuttaviansa kautta. Suhteilla saatiin usein järjestettyä osuuskauppaan ensimmäinen työpaikka, josta oli hyvä jatkaa uralla eteenpäin. Useasti myös sattuma ja yllättäen kohdalle tarjoutuva tilaisuus ratkaisi uranvalinnan, näin mainitsee tapahtuneen 8% toisen urasukupolven johtajista. Ammatinvalinta ei ollut oman tahdon sanelemaa: 8%:lla veteraanijohtajista kyseessä oli joko ainoa tarjolla oleva vaihtoehto ansiotyöhön tai vanhempien poikien puolesta tekemä päätös. Osuustoiminta-aatteen ja reilun kaupan periaatteiden vetäminä alalle mainitsee hakeutuneensa 3% II sukupolven johtajista.

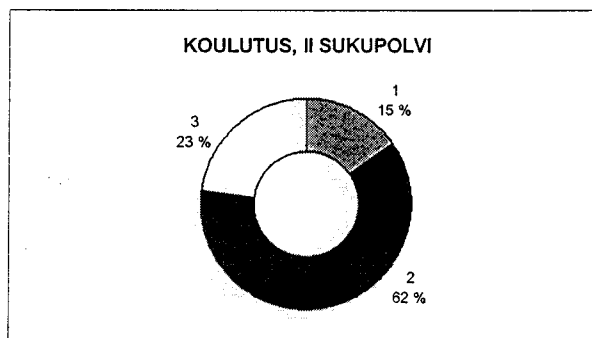
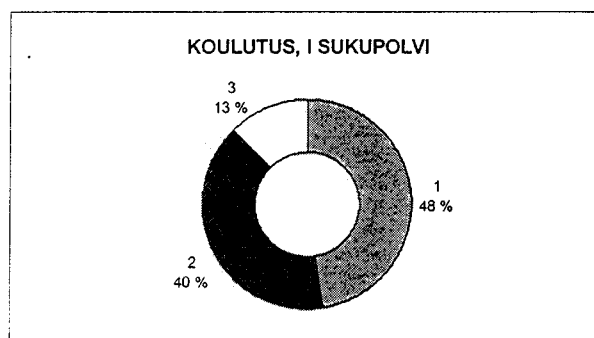
KOULUTUS

Osuustoiminnan peruseriaatteisiin sisältyi aina liikkeen Rochdalen syntyhetkistä lähtien pyrkimys valistustyön tekemiseen. Tätä periaatetta SOK ryhtyi soveltamaan jo varhain toiminnassaan omaa koulutusjärjestelmää kehittämällä. Aluksi koulutettiin henkilökuntaa sekä hallintohenkilöitä lyhyillä kursseilla, sitten perustettiin oma kauppakoulu ja toiminta laajeni edelleen oman johtajakoulutuksen kurssijärjestelmän luomiseen (Vesänen 1952, Perko 1979, Parviainen 1986). Lähes kaikki tutkimukseen kuuluvat johtajat ovat osallistuneet SOK:n tai muiden osuustoiminnallisten liikkeiden järjestämään koulutukseen jossakin muodossa: koulutuspäiville, tuoteryhmien tai toimintojen erityistietämystä syventäville kursseille, opintomatkoille tai kokonaisvaltaisiin koulutusohjelmiin, kuten liikkeenjohdon koulutus.

Johtajien koulutustaustassa ennen työuran alkua on havaittavissa selkeä muutos sukupolvien välillä. Pelkältä peruskoulutuspohjalta ilman muodollista lisäkoulutusta johtajaksi eteneminen oli mahdollista vielä vuosisadan alkuvuosina, kun SOK:n oma koulutusjärjestelmäkään ei vielä ollut tehokas ja toimiva eikä tavoittanut kaikkia. Käytäntö opetti tuolloin tehokkaasti; alkuvaiheen liikkeenjohtajat joutuivat poikkeuksetta itse ratkomaan paljon ja monenlaisia toiminnan käynnistämiseen ja yleensä säilymiseen liittyviä ongelmia. Laaksosen tutkimus osoittaa myös, että kaupan alalla johtajien teoreettisen pohjakoulutuksen merkitys ei vuosisadan alkupuoliskolla ollut suuri. Vähiten akateemisia kaikista Suomen liike-elämän johtajista olivat tuolloin juuri osuusliikkeiden johtajat, joista vain 8%:lla oli korkeakoulututkinto ja 81% oli siirtynyt pois opintieltä kansakoulun jälkeen (Laaksonen 1962,104-105). Ammatillinen perustason koulutus, kauppakoulu yleistyi nopeasti yleiseksi perustaksi johtajuuteen vievälle tielle. Koulutustaso on vuosien saatossa jatkuvasti noussut yleisen koulusivistyksen tason nousun myötä, yhtäaikaan on kehittynyt myös SOK:n oma koulutusjärjestelmä. Toisaalta myös suurten liikeyritysten johtotehtävät ovat laajentuneet ja erikoistuneet, jolloin johtajilta vaaditaan yhä vankempaa peruskoulutuksen tasoa moniulotteisessa toimessa selviytymiseen.

Kuva 4: Uraa edeltävä peruskoulutus.

<i>koulutus</i>	<i>I SP</i>		<i>II SP</i>	
	<i>kpl</i>	<i>%</i>	<i>kpl</i>	<i>%</i>
<i>1 kiertokoulu, kansakoulu, oppikoulu</i>	19	47	6	15
<i>2 kauppakoulu</i>	16	40	24	62
<i>3 kauppaopisto</i>	5	13	9	23
<i>4 akateeminen</i>	0	0	0	0
<i>yht.</i>	40	100	36	100



I sukupolvi

Yleissivistävän peruskoulutuksen (kansakoulu, kiertokoulu, oppikoulu) pohjalta johtajaksi edenneitä oli kaikenkaikkiaan 48% tutkittavista. Tämä luku jakutuu vielä seuraavasti: pelkän tämän peruskoulutuksen omaavia, jotka eivät maininneet suorittaneensa kursseja oli 25% ja peruskoulutuksen lisäksi ammatillisia kursseja työssäoloaikana ilmoitti suorittaneensa 23%. Ammatillisen peruskoulutuksen saaneita eli kauppakoulun käyneitä oli hiukan vähemmän, 40%, josta pelkän kaupallisen peruskoulutuksen saaneita oli 29% ja kauppakoulun lisäksi erilaisia ammatillisia kursseja työssäoloaikana mainitsi suorittaneensa 10%. Opistotaustaisen ammatillisen koulutuksen omaavia oli yhteensä 13%, joista pelkkä kauppaopisto oli koulutuksena 5%:lla ja tämän ammatillisen koulutuksen lisäksi erilaisia kursseja työssäoloaikana suorittaneita oli 8%. Akateemisen koulutuksen saaneita ei ensimmäisen sukupolven veteraanijohtajissa ollut.

II sukupolvi

Toisen urasukupolven johtajista suurin joukko, kaikkiaan 67% on saanut ammatillisen peruskoulutuksen ennen varsinaisen työuran alkua. Valtaosa heistä, 55% koko joukosta on lisännyt ammattitaitoaan kouluttautumalla työssäoloaikana lähinnä SOK:n järjestämällä kursseilla, vain 11% ei ilmoita käyneensä näitä lisäkursseja. Opistotasaisen koulutuksen omaavat johtajat, joita joukosta on 14%, ovat kaikki kouluttautuneet myöhemmin uran kuluessa.

IV LIIKKEENJOHTAJIEN URAKEHITYKSEN YMPÄRISTÖ

1. TALOUDELLINEN KEHITYS JA KAUPAN VAIHEET

Modernisaatio on yhteiskuntatieteissä käytetty nimitys ja kattokäsite niille lukemattomille samanaikaisesti vaikuttaneille prosesseille, jotka ovat hallinneet ja muokanneet länsimaista yhteiskuntaa 1700-luvulta nykypäivään. Modernin ajan muutokset ovat olleet mullistavampia ja kiivaampia kuin ehkä koskaan aiemmin ihmiskunnan historiassa. Prosessin kokonaiskuvaa on koko lailla mahdotonta hahmottaa yhtenä kappaleena, mutta sitä valottavat lukuisat eri osa-alueille keskittyvät rajatumpien kehityskulkujen kuvaukset. Yleisiltä piirteiltään modernisaatiossa on ollut kyse kompleksisuuden, moniaineisuuden lisääntymisestä. Ilmiöstä ovat omia tulkintojaan esittäneet niin sosiologian varhaiset klassikot Marx, Durkheim ja Weber, jotka ikäänkuin ennakoivat tulevaa kehitystä kuin myös lähihistorian sosiologit Parsons, Elias, Habermas, Giddens ja monet muut, jotka ovat seuranneet ja tulkinneet muutosta prosessin myöhemmistä vaiheista käsin. (mm. Giddens 1990, 632-655; Allardt 1983, 184-187.)

Yhteiskunnan uudenaikaistuminen alkoi teollisen tuotantotavan yleistymisestä monissa Euroopan maissa 1700-luvun lopulla. Teollisuuslaitosten ympärille kokoontui väestöä haja-asutusalueilta ja tähän kaupungistumiskehitykseen liittyi myös läheisesti liikenneyhteyksien nopea paraneminen. Luonnollisesti teollistuminen johti myös kaupan voimakkaaseen laajentumiseen ja rahalaitoksen merkityksen kasvuun. Yhteiskunnan instituutioista perhe ja suku menettivät aiemmat tuotannolliset tehtävänsä ja uudet tehtävät keskittyivät työvoiman uusintamiseen. Kirkko alkoi vähitellen väistyä taustalle ihmisten jokapäiväisestä elämästä. Kokonaan uusia instituutioita syntyi: terveydenhuoltojärjestelmä, koululaitos ja sosiaalivakuutusjärjestelmä. Edelleen yhteiskunnan sosiaaliset rakenteet ja luokkasuhteet muuttuivat, kun teollisen vallankumouksen sanelema järjestys syrjäytti sääty-yhteiskunnan luokkajaon (mm. Allardt 1983, 183-187, Kasvio 1986, 8-11). Heiskalan esittämä luettelo modernin yhteiskunnan institutionaalisista erityispiirteistä nostaa esille keskeisimmät tendenssit, jotka erottavat modernia länttä muusta maailmasta: 1) teollistuminen, joka jäsentää niukkuuden uudelleen yhteiskunnan rakenteesta riippuvaksi ja joka on monien seuraavien muutosten edellytys, 2) talouden ja politiikan sfäärien eriytyminen, 3) markkinaorientoitunut talous, 4) oikeusvaltio, 5) byrokraattinen valtakoneisto, joka luomiensa alueellisten valtioiden kautta pystyy ulottautumaan mitä moninaisimmille yhteiskuntaelämän alueille ja 6) kommunikaatioympäristöjen rakennemuutos (Heiskala 1995, 11-13).

Tutkimukseeni kuuluvista liikkeenjohtajista ensimmäiset aloittivat työnsä 1800-luvun lopulla; aikana, jolloin industrialismi oli levinnyt maailmalta jo Suomeenkin ja alkanut vaikuttaa yhteiskunnan rakenteiden muuttumiseen. Elinkeinovapaus toteutui täydellisenä asetuksen takaamana vuonna 1879. Tekniset uudistukset levisivät Suomen teollisuuteen kohottaen tuotantokykyä nopeasti ja etenkin puuteollisuus alkoi voimakkaasti elpyä. Sekä

sisäiset että ulkoiset liikenneyhteydet paranivat. Pankkitoiminnan käynnistyminen ja osakeyhtiölain säätäminen vuonna 1864 helpotti entistä suurempien yritysten perustamista. Maatalous oli Suomessa siirtynyt markkinatuotantoon, kulutus oli kasvussa ja kaupallistumassa, talouselämässä nousivat suomalaiskansalliset voimat ja yleensä järjestäytyminen levisi yhä uusille elämän aloille. Markkinoiden laajeneminen loi elintilaa lukuisille uusille yrityksille. (mm.Laaksonen 1962, 7-11; Mauranen 1988, 176.)

Vuoden 1879 elinkeinoasetus vapautti myös aiemmin tiukasti rajoitetun kaupankäynnin ja kauppohenkilöiden luku lisääntyi nopeasti kaikkialla maassa. Kauppojen yleistyminen helpotti ja hyödytti monella tapaa arkielämää. Täydellinen toiminnan vapaus aiheutti kuitenkin etenkin kaupan alalla myös epätasa-arvoisuutta ja olemassaolon taistelua, jossa pienyritykset ja yksittäiset ihmiset usein joutuivat tappiolle. Omistus kertyi harvojen käsiin kun taas toisaalla kurjuus lisääntyi. Velkakauppa oli yleistä kaikissa kaupan portaissa ja johti riippuvuussuhteiden verkkoon, jossa ostaja saattoi joutua maksamaan kauppiaille kohtuutonta korkoa ja hyväksyä huonoakin tavaraa. Liukuvat hinnat ja molemminpuolisen kaupan toimimattomuus olivat muita maakaupan epäkohtia, joita vuonna 1893 Kansantaloudellisen Yhdistyksen suorittamassa kyselyssä osoittautui olevan enemmän kuin etuja.(Perko 1979,25-28.)

2. OSUUSTOIMINNAN SYNTY JA LEVIÄMINEN

Yhdeksi vaihtoehdoksi selviytymiselle taloudellisessa kilpailussa ja sen synnyttämien epäkohtien tasaamiseen heräsi 1800 -luvun alkupuolella ajatus taloudellisesta yhteistoiminnasta: osuustoiminta, jonka henkisenä isänä yleensä pidetään englantilaista Robert Owenia. Teollisuusmies Owen toteutti työläistensä elinolojen parantamiseksi uudistuksia, joiden ensisijainen tarkoitus oli lisätä hyvinvointia, ei tuottaa taloudellista voittoa. Osuustoiminta-aate sai pääosin englantilaisen teollisuusväestön parissa virinneen kuluttajaosuustoiminnan lisäksi muitakin ilmenemismuotoja, kuten luotto-osuuskunnat, jotka saivat jalansijaa Saksassa tai ranskalaiset työosuuskunnat. Maatalous alkoi muuttua omavaraistaloudesta markkinasuuntautuneeksi ja tässä murroksessa uusi aate antoi lupauksia. Maanviljelijöiden keskuudessa kohdattiin innostuksella ja useissa maissa alettiin perustaa tuottajaosuuskuntia, kuten osuusmeijereitä, osuusteurastamoja jne. Monissa maissa osuustoiminta liittyikin 1800-luvulla juuri maaseudun ja maalaisväestön puutteellisten elinolosuhteiden kehittämiseen. Osuuskunnat pyrkivät tarjoamaan käytännön keinoja keskeisiä taloudellisia ja yhteiskunnallisia epäkohtia, kuten velkaantumista, työttömyyttä ja köyhyyttä helpottamaan. Osuustoimintaa onkin nimitetty "hädän ja puutteen lapseksi". (Laakkonen ja Laurinkari 1995, 2-9,33; Perko 1979, 28-30; Simonen 1949, 32-38). Osuustoiminnan ideologista ja teoreettista perustaa kehitti myöhemmin mm. ranskalainen kansantaloustieteilijä Charles Gide, joka korosti osuustoimintaa ihanteita kantavana liikkeenä. Ihmisten tulee työskennellä oman asemansa kohottamiseksi, mutta myös kanssaihmistensä hyväksi, kokonaisuuden kohottamiseksi. Gide loi ja vakiinnutti osuustoiminnan itsenäisen, muista erottuvan ideologian osana sosiaalitaloutta ja loi osuustoimintateoriallaan liikkeelle sosiaalis-filosofisen perustan. (Inkinen 1997, 31.)

Osuustoiminta on osuuskuntien muotoon järjestettyä taloudellista ja sosiaalista yhteistoimintaa jäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi. Osuuskunta on ihmisten yhteenliittymä omien taloudellisten etujensa - joko yksityisten tai ryhmän etujen ajamiseksi ja sen perustehtävä on turvata jäsenille näiden tarpeiden tyydytys mahdollisimman edullisesti ja kattavasti.

Toisin kuin osakeyhtiö osuuskunta ei ole pääomien yhteenliittymä. Osuuskunnan tuottama voitto jaetaan sen mukaan, missä määrin kukin jäsen on palveluja käyttänyt ja näin osallistunut ylijäämän muodostumiseen: voittoa ei jaeta siis sijoitetun pääoman suhteessa. Jäsenyys on periaatteessa avoin kaikille, eikä jäsenen äänivalta ole riippuvainen pääoman-sijoituksen suuruudesta. (Laakkonen ja Laurinkari 1995, 15-20; Mauranen 1988,179.)

Suomela (1997, 10-14) liittää osuustoiminnan luontevasti osaksi modernisaatiota, yhdeksi sen sosiaalisesti innovaatioksi. Modernisaatiossa on aineellisen, teknologialähtöisen perustan ohella myös erittäin vahva ideologinen ulottuvuus, joka ei ole pelkkää olojen muutoksen heijastumaa, vaan itsenäinen historiaa muokannut tekijä. Sen ydin on yhteiskunnallisen pluralismin hyväksyvä ja sille rakentuva demokratia. Ensimmäiset osuustoimintaperiaatteet sisältävät samankaltaisia ajatuksia jäsenten vapaaehtoisesta osallistumisesta, osuuskunnan avoimuudesta ja pluralismin hyväksymiselle perustuvasta syrjinnän kiellosta ja osuuskunnan demokraattisesta hallinnosta. Nämä periaatteet ovat Suomelan mukaan voineet syntyä vain ideologisen modernismin ilmapiirissä, jossa kansalainen on vapautunut määräävästä sosiaalisesta järjestyksestä ja itsenäistynyt omavastuiseksi toimijaksi. Modernisaation ideologisia valta-atevirtauksia olivat liberalismi ja sosialismi, joihin molempiin osuustoiminnalla on yhtymäkohtansa. Osuustoiminta itseasiassa keksittiin yhtäaikaaisesti sekä sosialistisessa että liberalistisessä ilmapiirissä tai näiden ideologioiden sävyttämässä alakulttuureissa ja se sopi myös mainiosti molempien uudistushakuisten valtaideologioiden piiriin.

Johtaja on ratkaiseva hahmo organisaation menetyksen kannalta. Suomela (1997, 15) vertaa osakeyhtiön ja osuuskunnan johtajuuden edellytyksiä. Pintapuolisesti tarkasteltuna osakeyhtiömuoto näyttäisi tarjoavan suuremman painoarvon ja liikkumavaran johtajan innovoivuudelle. Osuuskunta puolestaan näyttäisi sitovan johtajankin oman toimintansa lähtökohtaan, tietyn palvelun tuottamiseen jäsenkunnalle kilpailukykyisin ehdoin. Käytännössä kuitenkin lähtökohdat molemmissa yritysmuodoissa ovat samankaltaiset. Suomelan mukaan osuuskunta tarjoaa johtajuudelle jopa mielenkiintoisemman haasteen ja yrittäjyyden ympäristön, jossa yrityksen missio on selvemmin yrityksen omistajien l. jäsenten tarpeisiin ankkuroitava. Varsinainen ero osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä on Suomelan mukaan yrityksen mission määrittelyn legitimointitavassa ja johtajuuden kontrollissa. Osuuskunta on demokraattinen yritys, jonka missio määrittyy yrityksen synnyttämisen demokraattisessa prosessissa jäsenistön tahdon mukaisesti. Johdon valvontaa suorittavat jäsenistölle tilivelvolliset hallintoelimet. (emt.)

"SOK-laisuutta edustava nykymuotoinen osuustoiminta kuuluu elinkeinoelämän yrityssektoriin ja on -yhteiskunnallis-isänmaallisista tavoitteistaan huolimatta - lähinnä taloudellista toimintaa. Osuuskuntamuoto on lisäarvo, jota voidaan monella tavoin hyödyntää omaksi ja ympäröivän yhteisön hyväksi. On aina muistettava, että menestyvän osuuskunnan perusedellytyksenä on terve oma talous eli taloudellinen kannattavuus ja jatkuvuutta turvaava vakavaraisuus. Tämä edellyttää liiketoiminnan hoitamista niin taitavasti, että osuuskauppa on aina liiketaloudellisesti kilpailukykyinen asiakkaan silmissä. [...] Toinen aina säilyvä perusasia mielestäni on jäsenkunnan arvon ymmärtäminen, jonka nykyisissäkin oloissa SOK:n pääjohtaja Jere Lahti on hyvin oivaltanut luotsatessaan SOK-ryhmää kovissa kilpailuolosuhteissa suurten muutosten aikajaksona läpi suomalaisen laman. Tähän kuuluu menestyvälle yhteistoiminnalle ominaista pyrkimystä aitoon vuorovaikutukseen ryhmän sisällä ja jäsenkuntaan päin, ynnä monipuolisia ihmissuhdetaitoja keskinäisen arvostuksen ilmapiirissä, sekä tarkoituksenmukaisia viestintämenetelmiä."(1929)

3. OSUUSTOIMINTA SUOMESSA

Suomalaisen osuustoiminnan alkulähteet löytyvät vuosisatojen takaa maaseudun kyläyhteisöjen arkipäivän askareisiin liittyneestä taloudellisesta yhteistoiminnasta ja talkooperinteestä. Yhteistoimintaa harjoitettiin Suomessa mm. kalastuskuntien, nuottakuntien, metsästysyhtiöiden, hylkeenpyyntikuntien, patokuntien sekä kaski- ja järvenlaskuyhtiöiden muodossa. Kansanomaisen yhteistyön perinteen on todettu edesauttaneen osuustoiminta-ajatuksen omaksumista Suomessa. (mm. Aaltonen 1953, Perko 1979, 32.) Epävirallinen yhteistoiminta oli tavallista myös maaseudulla varttuneiden veteraanijohtajien lapsuuden kasvuympäristössä.

Kirkonkylän pohjoislaidassa on pieni ellipsin muotoinen järvi, jonka länsipäässä vielä 40 vuotta sitten oli kartanoon kuuluva, neljä torppaa käsittävä kylä. Kylä oli rakennusjärjestykseltään erittäin harvinainen. Se muodosti neliön, missä asuinrakennukset olivat kahdella vastakkaisella sivulla, idän ja lännen puolella, talousrakennusten ollessa näiden välissä niin, että ovet olivat vuorotellen kumpaankin suuntaan. Kylän asukkaat olivat kuin yhtä perhettä. Heillä oli monenlaista yhteistoimintaa monissa työsuorituksissa, sekä kesäisin karjanlaiduntamisessa ja paimentamisessa. Apua tarvitsemaan ei koskaan tarvinnutkaan pelätä kielteistä vastausta, jos sen antaminen naapurille oli mahdollisuuksien rajoissa. [...] Osuuskauppoja, kuten tiedätte, ei vielä tällöin ollut, mutta kun vuosisadan vaihteessa ensimmäinen sellainen Tampereelle perustettiin, siirtyi vanhin veljeksistä, sekä samalla veljessarjan kolmas, joka oli lähtenyt hiihtämään samoja latuja, osuuskaupan palvelukseen. Myöhemmin siirtyi sisarusparvesta samoilte laduille vielä kolme, joten luku oli parhaimmillaan ollessa jo kokonaista viisi. Ajatellessani tämän esitykseni konseptia, tulin vakuuttuneeksi siitä, että kotikylämme ilman sääntöjä toimineella osuustoiminnalla on ollut voimakkaat vaikuttimensa perheemme näin lukuisaan esiintymiseen tällä alalla. (1891)

Suomen osuustoimintaliikkeen uranuurtajien keulahahmo oli Hannes Gebhard. Gebhardin vakuuttelut osuustoimintaliikkeen tarpeellisuudesta Suomessa saivat 1800- ja 1900-lukujen taitteessa kannatusta laajalti. Osuustoiminta pyrki osaltaan kansallisen yhtenäisyyden luomiseen ja sisäiseen lujittamiseen, luomaan tietoisuutta suomalaisuudesta ja Suomesta. Se korosti taloudellisen yhteistoiminnan, itsemääräämisoikeuden, omatoimisuuden ja itsenäisyyden merkitystä. Ajatus ihmisten välittömien taloudellisten etujen varaan rakennetusta järjestöstä, valtakunnallisesta organisaatiosta, joka kytkeytyisi rahaan ja markkinointiin, taloudelliseen nousuun kansanvalistusta kuitenkin unohtamatta avasi sortovuosien keskellä uusia näköaloja, joita toteuttamassa olisi kansa itse. Idea kytki yhteen hyvin monenlaisia asioita: poliittisen tarpeen, sosiaalireformistisen aatetaustan ja innon levittää kansan keskuuteen hyödyllisiä ajatuksia ja toisaalta jo olemassaolevan spontaanin yhteistoimintaliikkeen ja ennen muuta paikallistason ajankohtaiset taloudelliset tarpeet, palveluiden puutteen tai niiden kehnon laadun. (Laakkonen ja Laurinkari 1995, 71-73; Mauranen 1988, 176-177; Perko 1979, 35.) Epäilyksiä uuden liikkeen suhteen oli mm. kauppiailta, jotka pyrkivät suojelemaan omaa reviiriään kilpailijoilta. Keskustelussa vilahdelti hyvinkin omaperäisiä tulkintoja uuden liikkeen ominaislaadusta.

Osuuskauppatoiminnasta kuulin puhuttavan ensi kerran keväällä v 1908. Työskentelin tällöin vanhempieni kotikaupassa kotikylässäni, jossa kaupassa oli ollut jo yli kaksi vuotta. Osuustoiminta-aate oli saavuttanut myöskin Karjalan kannaksen ja osuuskaupan perustaminen kylään oli parhaillaan päivän puheenaihe. Kauppiaiden ja suuren yleisön kesken puhuttiin osuuskaupan mahdollisuuksista. Kauppiaat tuomitsivat sen olemassaolon päättyvän jo alussa, mutta oli paljon sellaisia, jotka uskoivat osuuskaupalla olevan suuret mahdollisuudet. Kauppiaiden

ennustukset eivät kuitenkaan toteutuneet. Osuuskauppa perustettiin ja se menesti hyvin aina siihen asti, kunnes talvisodassa täytyi jättää se luovutetulle alueelle niinkuin muutkin Karjalan osuuskaupat. (1891)

Kateus on suomalaisten helmasynti - sanotaan. Rehtori Dahlström luennoitessaan 1906 kansantaloustunnilla puhui myöskin osuuskauppatoiminnasta, jonka hän sanoi voittavan alaa. Samalla hän sanoi sen perustuvan kateuteen. Hän selitti sen siten, että yksityiskauppias vaurastuu, saa talonsa hyvään kuntoon ja hankkii asuntoonsa hienoja huonekaluja ja vieläpä jos hänellä on maanviljelystä, saa senkin hyvään kasvukuntoon. Tämä kaikki herättää ympäristössä t.s. hänen asiakkaitensa keskuudessa kateutta. Tämä kateus on herättänyt osuuskauppatoiminnan elämään ja kannustaa sitä edelleenki - hän lopuksi lausui. Pitkän toimintani aikana olen tullut huomaamaan, että rehtorin sanoissa on vinha perä. Olen usein omin korvin kuullut ihmisten keskustelevan naapuriyksityiskauppiasta tuossa hengessä. Mutta tämän kateuten kohteeksi ei joudu ainoastaan yksityiskauppias, vaan siitä "hyvästä" pääsee osalliseksi myöskin osuuskaupan johtaja. (1886)

Osuustoimintalaki poisti viimeiset muodolliset esteet osuustoiminnan leviämisen tieltä vuonna 1901 ja loi samalla tarvittavan juridisen perustan kaikille osuustoiminnallisille yrityksille (Perko 1979,39). Liike eteni hyvin laajalla rintamalla joka puolella maata ja kaikilla sektoreilla. Perustettiin osuuskauppoja, osuusmeijereitä, osuuskauppoja. Nousu oli kansainvälisestäkin verrattuna nopeaa (Mauranen 1988, 176).

Osuustoimintaliikkeen kehityskaari on kulkenut pienimuotoisesta esiosuustoiminnasta laajan kansanliikkeen kautta markkinaperusteisesti organisoituun toimialaliiketoimintaan. Osuustoiminnan kehityssuunta on Suomessa ollut kohti liiketaloudellisia toimintatapoja. Keskittymispyrkimykset, päätöksenteon siirtyminen entistä enemmän ammattijohdolle, toiminnan kohderyhmien laajentuminen ja monipuolistuminen sekä toiminnan siirtyminen yhä enemmän suuriin asutuskeskuksiin osoittavat kehityksen suuntaa ja tapaa. Alueellisten tekijöiden muutokset, väestön ikä-, sukupuoli-, tai ammattirakenteen muutokset, kulutustapojen muutokset ja ennenkaikkea kulutuksen monipuolistuminen, vaatimustaso ja muuttuva kilpailu ovat osaltaan pakottaneet osuustoimintajärjestöt tarkistamaan sekä toimintaansa että tavoitteitaan. (Laakkonen ja Laurinkari 1995,97). Kypsän kasvun vaiheeseen edenneet osuustoiminnalliset yritykset ovat toimialoillaan vakiinnuttaneet asemansa ja saavuttaneet jopa markkinajohtajan aseman. Suurissa osuuskunnissa liikeyritys ja jäsenyhteisö ovat eriytyneet ammattijohdoksi ja jäsenhallinnoksi. Hallinto on ammattimaistuuksaan etäännyttänyt suorasta henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta edustukselliseksi käytännöiksi ja epäpersoonallisten viestintäyhteyksien yksisuuntaisiksi tietovirroiksi. (Köppä 1997,1) Kehityksen varjopuolina on pidetty osuustoiminnalle ominaisen kaksoisluonteen hämärtymistä, onpa myös puhuttu myös aidon osuustoiminnan päättymisestä ja kuolinkouristuksista.

Varsinaista osuuskauppatoimintaa Suomessa oli jo ollut noin 6 a 7 vuotta, jolloin allekirjoittaneen mielenkiinto tähän uuteen kauppanuotoon alkoi kohdistumaan. Yksityisillä liikealoilla palveltuani olin näkevinäni niissä epäterveitä toimintatapoja ja sellaisia liikeperiaatteita joita en voinut hyväksyä. Siksi aloin hakeutua osuuskauppa-alalle, varsinkin kun tästä uudesta tulokkaasta puhuttiin ja kirjoitettiin niin lupaavasti ja kauniisti. Silloin näin osuuskauppatoiminnasta vain sen ihanteellisen aatteellisen puolen, enkä niitä käytännöllisiä vaikeuksia mitä sen aikaisten, varattomien ja vakiintumattomien osuuskauppojen hoidossa saattoi tulla vastaan. En myöskään tullut ajatelleeksi miten suuri uhraus tällainen aatteen palvominen minulle taloudellisesti tulee olemaan. Palkkataso osuuskaupoissa alkuajoista nykyisiin säännöstelymääräyksiin saakka [kirjoitettu 1948] on ollut normaalia alhaisempi. Siis aatteen innoittamina koetettiin elää sillä aatteella ja

säästää köyhiä kauppoja suurilta palkkamenoilta. Kieltämättä siinä aatteessa oli paljon kaunista ja hyvää, sekä lienee sitä siinä rahtunen vieläkin. Kuitenkin nyt kun lähes 40 vuoden päästä katselee taaksepäin, huomaa ettei tämä maailma hyvistä aatteistaan huolimatta ole paljoakaan parantunut. (1881)

4. SUOMEN OSUUSKAUPPALIIKKEEN KEHITYS

Maakaupan monia havaittuja epäkohtia pyrittiin poistamaan ja tavaranhankinnalle alettiin etsiä vaihtoehtoja mm. osakeyhtiöitä ja ravintoyhdistyksiä perustamalla. Yhtiökauppojen toiminta epäonnistui monesti ja järkytti ihmisten uskoa yhteisten kauppojen menestymiseen, mutta kuitenkin niitä voidaan pitää osuuskauppaliikkeen tienraivaajina. Yhtiökaupoista saadun kokemuksen lisäksi kansan sivistystason kohoaminen ja osuustoimintaan liittyvät isänmaalliset tarkoitukset loivat suotuisat edellytykset osuuskauppatoiminnan synnylle ja kehitykselle. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 72-73; Vesanen 1954, 20-22.)

Helmikuun 1 p:nä 1898 minä kansakoulun käyneenä 13½ v. ikäisenä pääsin juokuspojaksi "Satakunnan Kansallismielisten Kauppa Osakeyhtiön" kotikaupungissani. Tämä osakeyhtiö oli siitä merkillinen, että yhtiökokouksissa siinä oli mies ja ääni huolimatta osakkeiden luvusta, ostovoittoa jaettiin ostosten perusteella ja korkoa osakkeille maksettiin 6%. Osakkeet olivat sijoittuneet lähipitäjien maanviljelijöille, opettajille j.n.e., sekä kaupungin virkamiehille ja muille asukkaille ja oli osakkeiden hinta a 10:- mk. Siihen aikaan olivat liikkeet avoinna kello 7:mästä aamulla kello 8:aan illalla. Usein jouduin herättelemään puukhollareita (boghollare) ja plankkaamaan heidän kengänsä, sillä ne olivat ainakin minun silmissäni suuria herroja. Tämän liikkeen, joka oli perustettu etupäässä suomalaisuuden tienraivaajaksi, silloin kovin ruotsinmieliseen Poriin, periaatteena oli myös: parhaat tavarat kohtuuhinnoilla osakkaille ja muillekin ostajille, sekä tinkimättömät hinnat. (1884/2)

Alkuvuosina sai vielä uhrata runsaasti aikaa ja voimavaroja jäsenhankintaan. Osuuskauppojen uudenlaiset toimintaperiaatteet ja kauppatavat, velkakaupasta käteiskauppaan siirtyminen, pysyvät, tinkimättömät hinnat, mutta ennenkaikkea kaupankäynnistä asiakkaalle itselleen koituvaa etua olivat ennennäkemättömiä yksityiskauppioiden mielivaltaan ja häikäilemättömyyteen tottuneille kansalaisille. Ihmisten vakuuttaminen uuden aatteen paremmuudesta oli aluksi hankalaa, mutta alkuun päästyään aate levisi vauhdilla, sillä mikä tahansa parannus näihin oloihin oli tervetullut ja innolla vastaanotettavissa.

"Kauppiaan ammattiin kun sisältyi jotain "synnillistä" ja "alhaista", koska siinä täytyi pettää asiakkaita. Sinä aikana tuollainen käsitys kauppiasta oli aivan tavallinen kotipaikallani. Kaupan harjoittaminen ei ollut työtä, vaan pikemminkin kauppias oli jonkinlainen yhteiskunnan loinen, joka pyrki hyötymään lähimmäisensä kustannuksella." (1886)

Osuuskaupat tarkoitettiin eri väestöpiirien yhteisiksi liikkeiksi ja myös käytännössä liike kokosi aluksi jäsenistönsä eri kansankerroksista, sen sosiaalinen pohja oli laaja (Vesanen 1954, 33). Osuuskauppoja alettiin perustaa eri puolilla maata 1800-luvun loppuvuosista alkaen sekä taloudelliseksi, aatteelliseksi että sosiaalisiksi yhteisöiksi jäsenilleen. Osuustoimintalain voimaantulon jälkeen kaikenlainen paikallinen osuustoiminta - osuuskaupat mukaanlukien - virisi nopeasti. Osuustoiminta-aate levisi laajalti etenkin maaseudulle ja osuuskauppoja perustettiin lähinnä aatteen innoittamana ja tarpeesta rehelliseen ja

luotettavaan kauppatoimintaan. Liikkeen laajetessa maaseutuväestön, etenkin talollisten ja torppareiden osuus jäsenkunnasta muodostui hallitsevaksi. Rochdalen osuuskauppapaperiaatteiden mukaan jäsenyys tuli olla kaikille avoin, hallinnon piti olla kansanvaltainen, ylijäämää palautettiin ostosten mukaan ja pääoman korko oli rajoitettu. Pakollisten periaatteiden lisäksi oli myös ns. ehdollisia periaatteita: poliittinen ja uskonnollinen puolueettomuus, käteismyynti ja valistustyön tekeminen (Perko 1979,42).

"Alku oli siis vaatimatonta ja hankalaa sekä myymälähuoneistoihin että asuntoon nähden, mutta ei se pelästyttänyt minua vaan päätin innostuneesti yrittää, kun olin paikan nyt saanut lopultakin monien hakemuspapereiden lähettämisen jälkeen. Alkuvaikeudet olivat osuuskaupan taholta myönteiset. Kaupanhoitaja oli mukava ja toverillinen mies ja antoi auliisti ohjeita aloittelevillekin osuuskaupan toimihenkilöille ja näin toiminta oli miellyttävää ja innostavaa. Samoin olivat hallituksen jäsenet ystävällisiä ja leppoisia isäntämiehiä. Mitä tulee osuuskauppojen ja yksityisliikkeiden toiminnan eroavaisuuteen, niin siinä oli mielestäni huomattavin ero osuuskaupoissa yksityisiin liikkeisiin nähden seuraava: "Hinnat tinkimättömät, kaupan päällisiä ei anneta" - Sensijaan yksityisliikkeissä 'kauppias' tai 'kaupanhoitaja' teki kaupat itse suurempien ostajien ja huomattavampien asiakkaiden kanssa ja alenti hintaakin ostajan tinkiessä tarpeen mukaan ja antoi tupakkaa ja muitakin "kaupanpäällisiksi" varsinkin lapsille jos niitä oli mukana. Tupakantarjoilu "kaupanpäällisiksi" oli muuten yleinen yksityisliikkeissä ja pidettiinpä sikarilaatikkokin tiskillä, josta kukin ostaja sai vapaasti pistää "sauhuiksi" ja rohkeimmat pistivät vielä taskuunsaakin, joka kylläkään ei ollut toivottavaa. Velaksi myynti oli myös osuuskaupoissa paljon rajotetumpaa kuin yksityisliikkeissä. Punnitus ja asiain kirjaaminen ja kirjanpito eivät sanottavasti toisistaan eronneet, mitä tulee asiallisuuteen, tarkkuuteen ja huolellisuuteen, mutta tietenkin muotollisuuteen nähden. Asiakkaiden kohtelu oli suurin piirtein sama paitsi edellämainitut "kaupanpäälliset". Järjestys ja siisteys oli sensijaan jo alusta alkaen osuuskaupoissa edellä yksityisliikkeistä, joskin se on molemmissakin paljon henkilököysymys." (1891)

Aloittelevien kauppojen toiminta havaittiin kuitenkin pian varsin vaihtelevaksi. Puutteita esiintyi varainhoidossa, kirjanpidossa ja osuuskunnan säännöissä. Kaupoilta puuttui osaavaa henkilökuntaa ja heiltä ammattitaitoa. Rehellinen pyrkimys ja kokemuksen karttuminen käytännön kovassa koulussa saattoi auttaa kauppaa onnistumaan varsinkin kun kilpailijoiden taso oli yhtä heikko, mutta aina ei sekään riittänyt. Konkurssit olivat tavallisia aloittelevissa osuuskaupoissa. (Perko 1979,42, Vesanen 1954,32-34.)

"Tammikuun 8 p:nä 1908 avattiin myymälä vuokratussa huoneessa, joka muistutti enemmän riittä kuin kauppapuotia. Kalustoa oli ainoastaan pahanen tiski, jossa oli 1 laatikko sokeritopin murskaamista varten...Kaaos oli sanoin kuvaamaton. Lankapuntit ja kangaspakat sekaisin avonaisten vehnä jauho, riisi ja kahvi y.m sakkien joukossa." (1886)

"Koko kaupassa oloni aikana ei siellä ollut minkäänlaista kassakontrollia, illalla vain kassalaatikko konttorin pöydälle alassuitten ja katsottiin, mitä oli päivässä tullut, joka merkittiin pääkirjaan. Tarpeellinen vaihtokassa jätettiin laatikon pohjalle. Ostolaput kyllä annettiin ostajille, mutta liikkeen hallituksen taholta ei niitä kukaan vertaillut. Tulokset olivat silti joka vuosi erikoisen hyvät, niin että aina pystyttiin jakamaan ostovoittoa ja silti rahastoja myös kartutettiin. Olin siellä liikk. hoitajana 3 v. 4 kk. Lähtiessäni kehoitin hallitusta alkamaan tehokkaan kassantarkkailun, jonka he sitten tekivätkin. Eräs jälkeeni hakijoista pyysi palkkaa 150 mk kuussa, minkä minäkin olin saanut, mutta jos hänelle tuli kassanhoito myös, niin sitten olisi 125 markalla." (1884)

Henkilökunnan puutteellinen ammattitaito ei kuitenkaan ollut varhaisina vuosina ainoa syy kaupan huonolle menestykselle - vaikeuksien varsinaiset lähteet olivat yhteiskunnalli-

sisä olosuhteissa; sotien, pulan ja suurten mullistusten aikaansaama epävakaus heijastui myös suoraan kaupankäyntiin. Vuosisadan alkuvuosien osuuskauppojen olosuhteet olivat vaikeita tehokkaan ja tuloksellisen liiketoiminnan harjoittamiselle. Taloudellista kehitystä vuosisadan alussa leimasivat erityisesti kaupan kannalta suhdanteiden ja hintojen vaihtelut sekä epätasaiset satovuodet. Kaupat olivat melko varattomia. Liikenneolojen kehittymättömyys hidasti myös kaupan kehittymisen mahdollisuuksia. Toimipaikat sijaitsivat syrjässä hankalien kulkuyhteyksien varrella, mikä vaikutti sekä tavarantoimituksiin että asiakkaiden käynteihin.

"Kaupan teko olisi alkanutkin tämän [paljon työtä vaatineen konkurssin partaalta pelastamisen] jälkeen aika reippaasti, mutta kun ei ollut käyttöpääomia, eikä luottoa, oli vaikeudet hyvin suuret. Syrjäinen seutu olisi edellyttänyt avoveden aikana syksyllä hankkia varastoon kaikki raskaat tavarat, kuten jauhot, suolat y.m. joiden saanti laivaliikenteen päätyttyä tuli monin kerroin kalliimmaksi. Siksi varojen puutteen vuoksi ensimmäinen talvi tuli minulle erittäin vaikeaksi." (1881)

"Sisäiset heikkoudet ja liikeällyn puute" havaittiin määrältään lukuisten, mutta taloudellisissa kilpailussa huonommin pärjäävien osuuskauppojen ongelmiksi (Vesanen 1954). Ratkaisua pohdittaessa heräsi ajatus osuuskauppojen yhteisen keskusliikkeen perustamisesta ja johti edelleen vuonna 1902 alkaneisiin käytännön järjestelyihin, joiden tuloksena vuonna 1904 perustettiin Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, SOK. Aluksi SOK:n toiminnan painopiste keskittyi voimakkaasti aatteelliseen ja liikkeenhoidolliseen neuvontaan, koulutukseen ja valvontaan. Näitä pidettiin jopa liiketoimintaa tärkeämpinä, välttämättömänä perustana jatkuvan ja menestyksellisen tukkukaupan harjoittamiselle. Myöhemmin SOK:n toimenkuva laajeni tukkukauppaan ja edelleen tuotantosektorillekin. (Vesanen 1954, Perko 1979.)

Yleisten olosuhteiden kohentuessa nopeasti osuuskauppaliikekin kehittyi kiihvasta tahtia vaatimattomasta alusta suurliikkeeksi. SOK:n perustajaosuuskauppoja vuonna 1904 oli 12, parina seuraavana vuonna lukumäärä aina kaksinkertaistui, vuonna 1910 jäsenosuuskauppoja oli jo 139 ja enimmillään vuonna 1920: 500 kpl (Vesanen 1954, 665-671, Perko 1979). Suomen poliittisen tilanteen kiristymisen ulottui myös osuuskauppatoimintaan. Osuuskauppaliikkeessä käytiin se sama jakautumisen prosessi, mitä käytiin kivuliaasti tuolloin kaikessa yhteiskuntaelämässä: vuosien 1916-1917 suuntataistelu. Vuoden 1918 tapahtumien seurauksena jouduttiin kauppojen toimintaa järjestämään useinkin uudelleen. Veteraanijohtajien muistelmissa näiden koskettaneiden tapahtumien kuvaukset ovat pääosin hyvin neutraaleja ja kärkeviä kannanottoja vältteleviä.

"Liikkeenhoitajana [eräässä maaseudun osuuskaupassa 1913-1917] oloaikani käytiin osuuskauppojen n.s. suuntataistelu. Kaupan omassa piirissä tahdottiin olla mahdollisimman puolueettomia. Niinpä osuuskunnan kokoukset pidettiin vuoroon työväen ja palokunnan taloilla ja edustajatkin S.O.K.n ja liiton kokouksiin valittiin eri vuosina n.s. porvarien ja työläisten piiristä ja varaedustajana oli liikkeenhoitaja. Olin mukana myöskin siinä kokouksessa Helsingissä Vanhalla ylioppilastalolla jossa osuuskauppaliikkeen kahtiajako tapahtui. Useat liikkeenhoitajat, jotka eivät olleet politiikkamiehiä, olivat epävarmoja kumpaan ryhmään liittyisivät. Allekirjoittanut naapuriosuuskaupan liikkeenhoitajan kanssa päätti jäädä Vanhalle ylioppilastalolle n.s. puolueettomien ryhmän edesottamuksia seuraamaan. Istuessamme tapamme mukaan eräässä sivupenkissä saapui maanviljelijä E. Alajoki luoksemme tiedustelemaan emmekö me kuulu Liiton ryhmään joka on kokoontunut. Uudelle ylioppilastalolle. Ilmoitimme että emme ole vielä ratkaisua tehneet ja niin saimme jäädä kokouksen menoa seuraamaan." (1884)

" Eräänä aamuna marraskuussa 1918 noin kello 9 aikaan alkoi Venäjän puolelta yli Suomen lahden tulla isoja tykin ammuksia kylään. Osuuskaupan pihamaalle tuli kuusi ammusta sekä osuuskauppaan ja varastohuoneeseen tuli täysosuma kumpaankin. Ennätin juuri toimihenkilöiden kanssa poistua rakennuksista ennen täysosumia. Ammuntaa kesti sen päivän iltaan saakka, jonka jälkeen todettiin neliökilometrin alalle tulleen yli 100 tykin ammusta sekä lisäksi joukko ammuksia, jotka räjähtivät meressä lähellä rantaa.

Osuuskaupan varasto tuhoutui ja siinä olleet tavarat turmeltuivat kuin myöskin asuinhuoneusto ja konttorihuone tuhoutuivat kokonaan. Myymälästä jäivät vain seinät ja katto jäljelle. Korjauksen jälkeen jatkettiin kauppaa yhdessä ainoassa huoneessa, joka samalla toimitti sekä myymälän, varaston ja osaksi konttorin toimipaikkaa. Konttori tosin oli siirretty [erään toimihenkilön] ahtaaseen keittiöön, sillä lähellä ei ollut muita asuntoja tarjolla. Itse kävin kotitalossani yöpymässä, jonne oli matkaa suoraan metsäpolkua pitkin yli 8 km. Apulaiset kävivät samoin kotonaan, joihin toiselle tuli 2 ja toiselle 4 km.

Ruokatavarain saanti oli tällöin Karjalan kannaksella erittäin tiukkaa. Elintarvikelijakelut eivät olleet niin säännölliset kuin nyt viime sodan aikana. Elintarvikelautakunnat hankkivat jauhotavaraa, jota silloin tällöin voitiin jakaa ja useammin vain kaurasta kuorineen jauhettua jauhoa. Ruisjauhot olivat siksi harvinaisia, että niitä jaettiin 1918 syksyn ja 1919 kevättälven aikana vain muutamia kertoja." (1891)

Liikkeen sisällä jo pitkään vallinneiden aatteellisten eroavuuksien ratkaisu oli yhden liikkeen jakautuminen kahdeksi vuonna 1917. Ns. edistysmieliset erosivat SOK:sta ja perustivat Suomen Osuustukkukaupan I. OTK:n. Vaikka suuntataistelu jakoi ja hajotti, se myös osaltaan lisäsi osallistumista, aatteellisen puolen tuntemusta ja aktivoi kaikkien tasojen osuustoimintaväkeä. Kumpikin leiri saattoi keskittyä omien tavoitteidensa toteuttamiseen tarkoituksenmukaisiksi katsomillaan keinoilla. Jäsenmäärät ja myynti kasvoivat. Omaa tuotantotoimintaa laajennettiin myös paikallisosuuskaupoissa tavarana laadun ja saatavuuden varmistamiseksi. Ajoittain esiintyvistä tilapäisistä ja paikallisista vaikeuksista huolimatta SOK:laisen osuuskauppaliiikkeen kehitys oli kuitenkin nousujohteista vaurastumisen aikaa aina sodan alkuun 1939 asti (Perko 1979, 198). Sotaa edeltäneet vuosikymmenet olivat maaseudun kukoistuksen aikaa. Väestöä, kaupan kannalta päivittäistavaroiden ostajia, asiakaskuntaa oli maaseudulla vielä runsaasti. Osuuskaupat hoitivat paitsi maataloustuottajien tuotantovälineiden hankintaa, toimivat myös monesti tuotteiden ostajina. Osuuskaupat olivat ympäristöönsä voimakkaasti integroituneita yksiköitä ja paikkakunnan tarpeiden ja ominaispiirteiden mukaan kauppa laajensi usein toimialojaan tavarakauppaa laajemmalle, joskus hyvinkin erikoistuneille tuotannonaloille.

"Päämyymälässä oli yksi myymälähuone arviolta noin 60-70m², jossa myytiin kaikkia tarjolla olevia tavaroita kuten elintarvikkeita, kankaita, jalkineita, rauta-alan tavaroita ynnä muuta lyhyesti sanottuna kaikkia tavaroita, joita sen aikainen maaseutuväestö tarvitsi elämisensä ja taloutensa ylläpitämiseksi. Vastapainoksi ostettiin kaikkia keräily- ja maatalouden tuotteita, kuten marjoja, metsänriistaa, eläinten nahkoja, voita ja lihaa, villoja, kanan ja muurahaisen munia, suolamuikkuija, muikun mätiä ja talven aikana siikaa ja kuhia. Teuraskarjan välitys kuului myös toimintaan. Talossa oli karjanostaja, joka kiersi talosta taloon. Hän osti karjaa aluksi kiinteällä hinnalla ja myöhemmin laatuvaatimusten alkaessa vaikuttaa hintaan jälkikäteen. Joka maanantaina vietiin autolasti teuraskarjaa Karjakunnan teurastamolle.

Voi perustellusti sanoa, että 30-luvulla osuuskaupat toimivat säännöissä mainittujen periaatteiden mukaisesti. Ne välittivät jäsenkunnalleen niiden tarvitsemia tavaroita kilpailukykyisillä hinnoilla ja ostivat kaikkia jäsenten myytäväksi tarjoamia tuotteita. Siinä olikin varmaan osuuskauppojen menestymisen salaisuus 30-luvulla. Käytännön toiminta vastasi sääntöjen mukaista toiminta-ajatus-ta."(1919)

"Kaupallisessa toiminnassa oli jo jouduttu normaaliin aikaan. Ensimmäinen maailman sota ja vapaussotamme olivat jo jällelläpäin monien vuosien takana. Kaikkea tavaraa niin kotimaista kuin ulkomaista saatiin riittävästi. Myymälä- ja myymälän sisustuskuultuurissakaan ei tapahtunut huomattavia muutoksia. Kaupallinen elämä jatkui, sanoisinko runsauden pulana, toiseen maailman sotaan ja puolustusotamme asti." (1892)

"Vuoden 1925-1926 vaihteessa muutin kotipitäjäni Osuusliike r.l:n toimitusjohtajaksi. Siinä suhteessa täällä oli helppoa, kun paikkakunta ja ostava yleisö oli kaikki tunnettuja. Liikettä laajennettiin. Niihin kyliin, joissa ei ollut vielä myymälää, avattiin uusia myymälöitä, pienempiin kyliin, joihin myymälää ei kannattanut laittaa, avattiin jakelupaikkoja. Myymälöille hankittiin uusia myymälärakennuksia, ostettiin saha ja mylly, samoin laitettiin sadetakkitehdas. Ruokatavaraosastolle laitettiin ajan mukainen myymälä jäädyttämöineen. Kahvila-liike avattiin päämyymälän yhteyteen. Saarelle laitettiin silakka suolaamo, joka oli varsin tärkeä kalastajien kannalta katsottuna, samanlainen suolaamo toimi myöskin mantereella." (1881)

Sodan ja säännöstelyn kourissa kauppojen toiminta vaikeutui ja paikoitellen keskeytyi. Sodan jalkoihin ja luovutetuille alueille jääneiden osuuskauppojen toiminta loppui sodan jälkeisinä vuosina, tosin osa niistäkin jatkoi toimintaansa vuosikausia evakkotaipaleella. Kriisiaikoina tavarantoimitus oli vaikeaa, jakelu usein tiukoin säännösteltyä ja rikkomuksista saattoi joutua myöhemmin vastuuseen. Heikkolaatuisista korviketavaravaroista oli myöhemmin normaalin tavarantoimituksen palatessa markkinoille vaikea päästä eroon. Toiminnan jatkuminen oli alituisen vaivaloita.

"Mutta sitten alkoi talvisota ja Terijoelta tuli äkkilähtö. Siihen olimme kyllä varautuneet, vaikka liiketoimintaa jatkettiin, tosin rajoitetusti, sodan alkamiseen saakka. Esim. talvimyynniin ostetut tavarat, joita saapui eri tehtailta ja paljon muuta arvotavaraa lähetettiin mm. Jyväskylään ja Vammalaan ja pieniä erii oli kulkeutunut vähän sinne tänne [...] Mutta aivan valtaosa varastoista jäi viholliselle ja pakomatka alkoi ankarana tykkitulien vallitessa. Pysähdyimme viikoksi Savitaipaleen kirkolle. Neljäntenä sotapäivänä lähdin ensin Viipuriin ja sieltä edelleen Muolaaseen ja Perkjärven asemalle tutustumaan tilanteeseen. Sain Viipurissa sotilasviranomaisilta erikoisluvan ja sen turvin monien tarkastusten jälkeen pääsin Kyyrölään ja Muolaan kirkolle, mutta en enää Perkjärvelle. Ei siellä enää kauppaa tarvittu, sillä kaikki kylien talot ennen pääpuolustuslinjaa oli sytytetty palamaan. Ei jätetty viholliselle lämmitettäviä majoituspaikkoja. -Savitaipaleelta siirryttiin Joutsan kirkolle, josta saimme vuokratuksi juuri valmistuneesta liiketalosta kaksi huonetta toimistoamme varten ja niin pesän selvittely voitiin alkaa. [...] Toukokuun 15 p:nä 1942 aloitin toimintani Ruokolahden Ok:n johtajana, [...] Viipurikin oli saatu jälleen takaisin ja SOK aloitti siellä toiminnan ja samoin useimmat ok:t takaisin vallatussa Karjalassa. Ilo ja olo jäi kuitenkin verrattain lyhyeksi venäläisten suurhyökkäyksen alkaessa ja rintaman täydellisesti murtuessa. Ruokolahden ok:lle tuli pakkoevakuointimääräys ja lähdettävä oli nopeasti. Tavarantoimitus lastattiin minkä ehdittiin savonlinnalaiseen And. Auvisen laivaan, joka vei lastin Mikkelin satamaan ja sieltä edelleen m.m. Hankkijan varastoihin ja paljon hevosmiesten mukana teille tietymättömille. Konttori siirrettiin Rantasalmelle. Jopa tuli sotkua ja paljon vahinkoa o'kaupalle ja aivan turhaan. Rauhansopimuksessa Ruokolahti jäi Suomen puolelle, vain yksi kylä, Lassila, oli luovutettava venäläisille ystävillemme." (1903)

Sotien jälkeen työtä riitti jälleenrakennuksessa, kunnes toiminta saatiin terveelle toimivalle perustalle, josta saattoi alkaa uusi kasvun aika. Sodanjälkeinen nopea teollistumiskehitys veti myös kaupan mukaan vilkastuvaan kilpailuun. 1950-luvun kehityskuva oli pääpiirteiltään positiivinen ja jatkuvan kasvun toiveita herättävä. Vähittäiskaupan myynnin ja toimipaikkojen kasvuluvut olivat korkeita. Nopean kasvun taustalla oli nähtävillä

elintason nousu, säännöstelyjärjestelmän purkaminen ja ulkomaankaupan liberalisoituminen (Home 1977, 8-14, Tauriainen 1978,1-5).

"...osuuskaupalle valmistui kesällä 1953 rautatieraitteen vierelle viljavarasto ja suurtehoukuvuri. Normaalikosteata viljaa voidaan tässä kuivata 4000 kg tunnissa ja lisäksi säkkikuivurissa 30 säkkiä kerrallaan. Koneellinen viljanlajittelija ja siementen peittauslaite ovat myöskin rakennuksessa. Maksamaan tämä laitos tuli 18.800.000 markkaa. Tämä oli osuuskaupalle suuri taloudellinen yritys. Tämän hankkeen ympärillä liikkuvat rakennusvaiheessa paljon liikkeenhoitajankin ajatukset, tuleeko yrityksestä kannattava, mistä saadaan tarpeellinen rakennuspääoma j.n.e. Toisaalta tuntui taasen sisäinen hyvänolon tunne nähdessä yhteistoiminnan voimin nousevan tällainen rakennus paikkakunnalle joka vain tätä tietä oli mahdollisuus aikaan saada palvelemaan paikkakunnan maataloutta. Laitos on alusta lähtien ollut hyvin käytetty ja tarpeellinen paikkakunnalle. Tulokoon tässä yhteydessä vielä mainitaksi että osuuskauppa vuonna 1944 osti Mylly- ja Kauppa OY:n osake-enemmistön ja sai samalla koko tämän yhtiön hoidon ja johdon käsiinsä. Tämä laitos jo asemansa puolesta soveltuu osuuskaupalle jonka kuivuri ja viljavarasto ovat samalla tontilla. Yhtiön toiminta ulottuu kolmelle alalle: sähkön jakeluun, viljan jauhatukseen ja puutavaran jalostukseen ja kauppaan. Osuuskaupalle aukeni tämän oston kautta lisää työmahdollisuuksia vaikka millä mitalla." (1882)

1960-luvulla kasvuun liittyvät kitkailmiöt tulivat tietoisuuteen. Tiheän myymälä- ja toimipisteverkon ylläpidon kannattamattomuus alkoi tulla yhä voimaakkaammin ilmi. Kaupan tasaantumisvaihe jatkui 1960-luvun alkuvuosista aina vuoteen 1968, josta alkoi kaupan rationaalistumisvaihe (Home 1977,63). Taloudellinen kasvu alkoi johtaa toimintojen keskittymiseen. 1970-luvun maaseudun kaupan kehitykselle tunnusomaista oli vähittäiskaupan jakeluverkon harveneminen ja kaupan liikevaihdon nopean, suhteellisen kasvun hidastuminen. Kauppa jatkoi urbanisoitumista ja keskittymistä kaupunkeihin ja taajamiin (Tauriainen 1978,4-5, 106). Osuuskauppojen kehitys seurasi yleisiä linjoja.

"Arkeen palatakseni ensimmäisiä tehtäviä liikkeeseen tutustumisen ohella oli saneerausohjelman tarkistus, jonka työn oli edeltäjäni, toimitusjohtaja [...] käynnistänyt. Saneeraustyö alkoi. Lopetin lyhyessä ajassa 30 pientä ja kannattamatonta kaupunki- ja maaseutumyymälää. Kannattavuus alkoi parantua kulujen supistumisen myötä. Toisaalta markkinaosuus alkoi supistua. Yleiskulujen supistaminen oli vaikeaa. Kun oli ollut tilaisuus käydä opintomatkoilla Keski-Euroopassa ja pohjoismaissa alkoi lähinnä Ruotsin osuuskauppaliikkeessä tehty ratkaisut muhia mielessä. Tulevaisuudessa vähittäiskauppa oli siirtymässä suurempiin yksiköihin. Tätä näkemystä lähdin rohkeasti toteuttamaan. Sain kantakaupungista kaupungilta vuokrattua suuren tontin, johon oli tarkoitus rakentaa suuri market yksikkö. Rakennuttamisen kriteerinä oli halpa rakennus, jossa oli mahdollisuus rationaaliiseen toimintaan itsepalveluperiaatteella alennetuilla hinnoilla. Silloin rakennettiin toinen Supermarket luokan yksikkö SOK-järjestöön. Se oli menestys. Ruokahalu kasvoi syödessä. Vielä suurempaa yksikköä aloin suunnitella kaupungin ulkopuolelle. Sain ostettua tontin, joka antoi mahdollisuuden rakennuttaa 7000m² suuruisen liiketalon. Koska automarket ei tarvinnut niin paljon tilaa vuokrasin 1500m² postille lajitteluksekusta varten. Näin postipankki suostui rahoittamaan merkittävän osan koko investoinnista. Kilpaileva osuusliike alkoi heiketä. Liikkeeseemme fuusioitiin kaksi pientä osuuskauppaa. [...] Vauhtisokeus rupesi vaivaamaan. Rakennutin motellin, uudistin isompia myymälöitä, ostin kirjakaupan sekä Autotuonnin, jolla oli Opel autojen edustus. Liikkeen tulos resursseihin nähden alkoi ratkaisevasti heiketä. Samoin oma terveyteni. "Pumppu alkoi reistaila." " (1929)

Rationalisointi on merkinnyt osuuskaupoille niiden lukumääräistä vähenemistä yhteenliittymien kautta, toiminntamuotojen ja toiminnan yhdenmukaistamista ja yhteistyön

lisäämistä ketjuuntumisen kautta. SOK:n rakenneuudistus käynnistyi vuonna 1983 tähtäimenään osuuskauppojen lukumäärän vähentäminen vajaasta paristasadasta n. 30:een alueosuuskauppaan. Vuodesta 1984 on SOK-kaupparyhmästä ryhdytty käyttämään nimitystä S-ryhmä. Nimitys pyrkii kuvaamaan ryhmäkokonaisuutta, johon kuuluvat sekä SOK että sen tytäryhtiöt ja jäsenosuuskaupat tytäryhtiöineen. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 81)

5. ORGANISAATION RAKENNE

Osuuskuntien kaupallinen yhteistoiminta on johtanut osuuskuntien keskusjärjestöjen perustamiseen. Keskusosuuskuntien tehtävänä on auttaa perusosuuskuntia näiden toiminnassa jäsentensä hyväksi. Perusosuuskunnat ovat siirtäneet osan päätäntävallastaan keskusjärjestöilleen. Keskusjärjestöille on siirretty vastuu koko osuustoimintajärjestön ja sen eri toimintayksiköiden toimintojen yhteensovittamisesta. Keskusjärjestöjen johdossa on sekä hallinto- että toimihenkilöitä. Osa keskusjärjestöjen hallintohenkilöistä toimii myös perusosuuskuntatasolla jäsenten valitsemina luottamushenkilöinä eli hallintohenkilöinä, osa niiden toimihenkilöinä. Keskusjärjestöille voi kertyä valtaa enemmänkin kuin perusosuuskunnat todellisuudessa haluaisivat niille antaa. Samalla saattaa syntyä käsitys, että perusosuuskunnat ovat keskusjärjestönsä alaisia ja että keskusjärjestö sanelee mitä perusosuuskunnan on milloinkin tehtävä. Keskusjärjestöjen ja perusosuuskuntien väliset suhteet ja työnjako ovat synnyttäneet keskustelua. Ongelmallista on ollut perusosuuskuntien vähäiseksi arvioitu mahdollisuus vaikuttaa keskusjärjestöjen päätöksiin. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 83.)

SOK JA OSUUSKAUPAT

Veteraanijohtajien uran organisatorinen konteksti koostuu kahdesta saman järjestön rinnakkaisesta organisaatiosta: paikallisista osuuskaupoista ja keskusjärjestö Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta, SOK:sta. Ensimmäiset yksittäiset osuuskaupat perustettiin Suomessa 1800-luvun lopulla. Osuustoiminta-ate levisi nopeasti etenkin maaseudulle ja osuuskauppoja perustettiin lähinnä aatteen innoittamana ja yksityisen kaupan havaittuja epäkohtia poistamaan. Yksittäisten kauppojen toiminta havaittiin kuitenkin pian varsin vaihtelevaksi. Puutteita esiintyi varainhoidossa, kirjanpidossa ja osuuskunnan säännöissä. Kaupoilta puuttui osaavaa henkilökuntaa ja heiltä ammattitaitoa. Rehellinen pyrkimys saattoi auttaa kauppaa onnistumaan varsinkin kun kilpailijoiden taso oli yhtä heikko, mutta aina ei sekään riittänyt. Havaitut epäkohdat herättivät ajatuksen osuuskauppojen yhteisen keskusliikkeen perustamisesta ja johtivat vuonna 1902 alkaneisiin käytännön järjestelyihin jotka tuottivat tulosta vuonna 1904, jolloin SOK perustettiin. Aluksi SOK:n toiminnan painopiste keskittyi voimakkaasti aatteelliseen ja liikkeenhoidolliseen neuvontaan, koulutukseen ja valvontaan, joita pidettiin jopa liiketoimintaa tärkeäimpinä, välttämättömänä perustana jatkuvan ja menestyksellisen tukkukaupan harjoittamiselle. SOK:sta on muodostunut varsin monipuolinen avustaja ja asiantuntijaelin jäsenkaupoilleen, joiden ostouskollisuudesta, menestymisestä ja suopeudesta yleensäkin se vuorostaan on riippuvainen. (Perko 1979, Vesanen 1952)

SOK ja jäsenosuuskaupat ovat itsenäisiä yksiköitä yhteisen järjestön sisällä; ensimmäisen ja toisen asteen osuuskuntia. Vuorovaikutuksen pohjalta on kehittynyt käsitys molempuoluisesta järjestöllisestä kokonaisvastuusta, osuuskauppojen ja keskusliikkeen edut yhdistävästä kokonaisajattelusta, joka ulottuu aina jäsenistöön asti. Aivan ongelmatonta SOK:n ja osuuskauppojen rinnakkaiselo ei ole kuitenkaan ollut. Ostajan ja myyjän erilaiset intressit, kysymykset keskusliikkeen vastuualueista ja osuuskauppojen itsenäisyydestä, rakennemuutokset ovat synnyttäneet keskustelua ja konflikteja vuosien varrella (Perko 1979).

LIIKKEENJOHTAJAN ASEMA: NÄKEMYKSIÄ JA KOKEMUKSIA

Aivan varhaisimmat veteraanijohtajat aloittivat työnsä niihin aikoihin, kun osuuskauppa-liike oli uusi. Kokemuksen perusteella muodostuneita ennakkokäsityksiä uudesta kauppa-muodosta ei ollut, sensijaan uusi aate herätti kiinnostusta ja keskustelua. Osin sitä epäiltiin, osin siihen kohdistettiin suuria toiveita edistyksen tuojana. Suhtautuminen SOK:hon ja osuuskauppoihin oli ajanjakson alkupuolella selvästi ideologispainotteinen, keskusjärjestö nautti suurta kunnioitusta.

"Yksityiskauppioiden palveluksessa ollessa pääsy osuuskauppaan töihin tuntui koko ajan "korkeasti tavoittelemisen arvoiselta". Käsitys SOK:sta oli myönteinen. Osuustoimintahenki oli 30-luvun alussa korkealla."(1904)

(kts. myös lainaus s.23/1)

Myöhemmin kaupan vakiinnutettua asemansa ja levittäytyttyä laajalle alueelle uraansa aloittelevien tulevien johtajien käsitys muodostui ennenkaikkea tuttuuden perusteella. Koko osuustoimintarintama erilaisine yrityksineen oli vahva etenkin maaseudulla, josta valtaosa tutkimuksen johtajista on kotoisin. Aatteellinen perusta oli hämärästi tiedossa, mutta osuuskaupan sijoittuminen poliittiseen kenttään oli hyvin selvä aikana, jolloin yhteiskunnassa vallitsi selvä kahtiajako oikeiston ja vasemmiston akselilla. Käsitys SOK:sta oli uran alussa etäinen, kaukainen, mutta yleensä myönteinen.

"SOK:ta pidettiin varmana työnantajana, hyvänä tavarantoimittajana ja isänmaallisen kansanliikkeenä kaupan alalla. SOK:laisten asiakkaiden keskuudessa katsottiin OTK:n myymälöissä asioivia asiakkaita karsain katsein." (1911)

"Kotipitäjäni osuuskauppa oli mielestäni suosituin ostopaikan maineessa, se hallitsi markkinoita. Kilpailuakin oli, yksityiskauppoja ja Otk:lainen myymälä. Osuuskaupan palvelurakenne oli sellainen, että se sopi hyvin maalaispitäjään. [...] SOK keskusliikkeenä oli tärkeä tavarantoimittaja sekä myös neuvovana ja valvovana keskusliikkeenä. Ei 1940-50 luvulla ollut tarvetta arvostella sen toimintaa. Sama koski mielestäni myös Hankkijaa. Osuusmeijerit ja Osuuspankit niveltäivät siihen aikaan hyvin maaseudun osuustoimintaliikkeiksi osuuskaupan lisäksi. Yhteistointa siihen aikaan sujui hyvin ja ostouskollisuus ja osuustoiminnan kannatus oli korkealla." (1922)

"Käsitykset osuuskaupoista olivat myönteiset, joten vaihtoehtoja ei tullut juuri harkittua. SOK:sta käsitykset olivat kunnioittavat, koska SOK oli silloin niin tuntematon. Pidin niitä muita [osuustoimintajärjestöjä] veljesjärjestöinä, siis ystävinä. Tosin käsitykset myöhemmin muuttuivat." (1925)

Tutkimuksen viimeisimpien veteraanijohtajien joukossa käsitys ja kiinnostus organisaatioihin kanavoituu uran alussa lähinnä käytännön, omien työnsaantimahdollisuuksien kautta. Aiemmat tiedot ja käsitykset ovat hyvinkin neutraaleja, mutta pohjimmiltaan kuitenkin myönteisiä, onhan organisaatio hyväksytty jo työnhaun vaiheessa. Kaupungissa tuntemus on selvästi vähäisempää kuin maaseudulla, missä liike on edelleen vahva.

"Osuuskauppaan suhtauduin myönteisesti, lähinnä kai siksi, että sain sieltä työtä, joka tuntui kiinnostavalta. SOK oli melko tuntematon. Sen mielsin vain tukku-kaupaksi, josta tavarat pääasiassa ostettiin. Paikkakunnalla toimi 3 osuusmeijeriä ja kylissä oli joku "sonniosuuskunta". Näiden osuustoimintapohja oli kuitenkin melko vieras."(1927)

"Oma aikaisempi osuuskauppa-tuntemukseni perustui satunnaiseen asiointiin osuuskaupan myymälöissä ja naapurien Yhteishyvä-lehdestä seuraamiini Antti Puuhaaran ja Sattuman Villen seikkailuihin! Kotiväkenikään ei ollut osuuskaupan kanssa juuri missään asiakassuhteessa jäsenyydestä puhumattakaan. Käsitykseni SOK-järjestöstä oli minulle siis täysin "tabula rasa" - kirjoittamataon taulu." (1934)

Molempien sukupolvien kokonaiskuva järjestöllisestä rakenteesta selkiytyy uran edetessä. Toiminta eri organisaatiotasojen välillä tiivistyy uran myöhemmissä vaiheissa vastuualueen laajetessa ja tihenevät kontaktit tuovat käsityksiin käytännön realismia: työssä kohtaavat aina erilaiset ihmiset, edut ja toimintatavat ja näkemyseroilta ei voi välttyä. Kiilaa yhtenäisen osuustoimintarintaman väliin lyövät myös maataloustavarakaupan ja liha-alan riidat osuustoimintayritysten kesken.

"Kun 1970-luvun lopulla kilpailu kiristyi ja kannattavuus vakavaraisessakin talossa alkoi heiketä alettiin arvostella myös omaa keskusliikettä. Tällöin [kirjoittajan ja hänen kollegansa toimesta] lähetettiin SOK:n johtokunnalle ja hallintoneuvostolle kirje, jonka kaikki piirin osuuskaupat yhtä lukuunottamatta allekirjoittivat. Kirjeessämme arvostelimme keskusliikkeen alennuksia, keskusliikkeen suureksi paisuneita palkkakuluja, rönsyilyä eri tavara-aloilla ja tuntuvia tilinpäätösalennuksia vuosi vuoden jälkeen samoille osuuskaupoille."(1922, kirjoittaja sama kuin sivun 35 3. lainauksessa)

Osuuskaupan liikkeenjohtaja on työssään tiiviisti tekemisissä myös toisen tason, kaupan omistajien, jäsenistön kanssa. Muistelmien kautta välittyvän kuvan mukaan jäsenistön kohtaaminen ei työssä tapahdu usein, sensijaan jäsenten edustajisto, hallintoneuvosto on se elin, jonka kanssa liikkeenjohtaja joutuu yhdessä päättämään liikettä koskevista asioista. Hallintoneuvoston ja johtajan yhteinen tavoite on huolehtia kaupan taloudellisesta kannattavuudesta ja pyrkiä mahdollisimman hyvään tulokseen, josta koituu hyöty myös jäsenille itselleen. Näkökulma ja tieto-taito, valmius suoriutua työstä ovat kuitenkin erilaisia, yhteistyö ei aina helppoa. Keskinäinen luottamus on sujuvan toiminnan ehto. Tässä suhteessa aivan kuin myös suhteessa keskusjärjestöön ilmenevien konfliktien seurauksia ja vaikutuksia johtajan urapolun muodostumiseen käsitellään myöhemmin tarkemmin johtajan urakehityksen analyysin yhteydessä.

"Avoimuus ja yhteistyö omistajien edustajien eli hallinnon kanssa on tärkeää. Varovaisuus ja harkinta on erityisen tärkeää silloin, kun menee hyvin. Väärä itsevarmuus ja ylimielisyys saattaa johtaa suuriin virheisiin menestyksen hetkellä. Aito ja avoin yhteistyö ja -peli osuuskauppojen ja SOK:n välillä on välttämätöntä."(1935)

Ensimmäisen sukupolven johtajien suhde hallintohenkilöstöön on läheinen, jopa henkilökohtainen. Yhdistävänä tekijänä on etenkin aate ja hallintoneuvoston ja johtajien välillä vallitsee hyvä veli -henki. Toisen urasukupolven johtajien suhde hallintohenkilöstöön on välineellisempi, asiakeskeisempi. Taloudellinen kriteeri nousee ajan myötä keskeisemmäksi toiminnalla painopisteeksi, mikä heijastuu myös hallintoneuvoston ilmapiiriin. Edellisessä luvussa on kuvattu niitä lukuisia taitoja ja ominaisuuksia, joita liikkeenjohtaja työssään tarvitsee ja joiden tehokas hallinta vaatii vuosien harjaantumista. Realistinen kuva asioiden kulusta ja tilasta on ehkä vain liikkeenjohtajan hallussa ja hänen tehtävänsä onnistuminen riippuu pitkälti siitä, miten hän pystyy välittämään tietoa eteenpäin päätöksenteon pohjaksi.

"Se, [jäi harmittamaan] etten hallintoelimille koskaan voinut selvittää osuuskaupan todellista tilaa. Ylisuuret varaukset olisivat pian tulleet verottajan tietoon. Hallintoelimet vertaavat vain myyntilukuja ja arvostelevat taloa sen mukaisesti. Se tosin tiedettiin, että talo voi hyvin." (1922)

Osuuskauppauran vaikeimmat/hankalimmat tilanteet: "Rahoituksen hoitaminen jokaisessa kolmessa paikassa. Myymälänsä kunto ja uuden rakentaminen. Luottamushenkilöitten "järjen puute" päätöksiä tehtäessä ja päätökset ilman minkäänlaisesta vastuuta sen toteuttamisesta."(1924)

V VETERAANIJOHTAJIEN URAPOLKU

1. TARKASTELUN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Rajattaessa uran ajallinen tarkastelu yksittäisen organisaation sisälle sitä voidaan yhtä hyvin käsitellä yksilön sosiaalistumisprosessina organisaation jäseneksi (Schein 1973) kuin organisaation jäsenenä olevan yksilön ammatillisen roolin muutoksenakin (mm. Sveiby ja Risling 1987). Ura voidaan jaksottaa vaiheisiin joko työyhteisön täyteen jäsenyyteen pääsyn vaiheiden mukaan tai organisaation sisällä tapahtuvien tehtävänmuutosten eli yksittäisten urapolun askelten ja näiden siirtojen kautta tapahtuvan ammatillisten valmiuksien karttumisen perusteella (Ahlstedt 1978). Eriytyyksille jaksotuksille yhteistä on kuitenkin uran vaiheittaisuus sekä uran alkuvaiheiden sisällölliset piirteet.

Johtajan ura on kiitollinen urakehityksen tutkimuskohde siitä syystä, että johtajan asemassa on hallittava hyvin laaja-alaisia kokonaisuuksia ja asemaan pääsemiseksi on käytävä läpi pitkä, monen ura-askelen polku tai muutoin uhrattava ammatillisten valmiuksien kehittämiseen pitkä aika. Sisällöltään erilaisia vaiheita on useita ja nämä tasot tulevat selkeinä esille. Tutkimukseni kohderyhmän, SOK-osuuskauppojen liikkeenjohtajien urakehitystä soveltuivat hyvin kuvaamaan seuraavassa tarkemmin esiteltävät Leo Ahlstedtin (1978) *ulkoisen urakehityksen vaiheiden* kuvaamiseen kehittämä ja käyttämä malli, jota Ahlstedt käytti tutkiessaan suomalaisia liikkeenjohtajia. Samankaltaisen jaksotuksen kautta kuvaavat Sveiby ja Risling (1987) *ammattillisen kasvun kaarta* painottaen kuitenkin enemmän yksilön roolimutosta urakehityksen vaiheissa.

Urateoriat eivät ole pelkästään deterministisiä, syyn ja seuraussuhteen ilmaisevia. Robbins pitää niitä ennemminkin kontingenssiteorioina, jotka tuovat esiin useiden muuttujien joukossa ilmeneviä malleja ja muuttujien välisiä suhteita (Robbins 1983,15). Pelkkä uran ulkoinen, objektiivinen muoto, sen eteneminen ja kapasiteetin kehittyminen koulutuksen, kokemuksen, liikkuvuuden ja erikoistumisen kautta kuvaa yksilön saavutuksia, asemaa ja työn kuvaa. Roolin tarkastelu uravaiheiden osana kytkee yksilön tiiviisti organisaation yhteyteen, työyhteisön jäseneksi ja huomioi vuorovaikutuksen lähiympäristön kanssa.

SOK:n ja osuuskauppojen organisaatio on niin suuri ja laaja, että se tarjoaa jäsenelleen hyvät puitteet ja mahdollisuuden ns. perinteisen uratulkinnan mukaisen uran toteutumiseen. SOK valtakunnallisena keskusjärjestönä koordinoi henkilöstönsä urakehitystä, valikoiden tarvittaviin tehtäviin parhaiten soveltuvia henkilöitä. Se voi joko edistää tai estää henkilön uralla kohoamista. Tässä aineistossa toteutuu perinteinen uratulkinta toisiaan seuraavien toimien ketjuna tasolta toiselle ylöspäin. On kuitenkin muistettava, että tämä veteraanijohtajien joukko on joukko tikapuut menestyksekkäästi kivunneita selviytyjiä. Peräänkuuluttamani subjektiivisuus ei siten tutkittavien joukossa toteudu perinteisen uratulkinnan vastaisena toimintana vaan on sen kanssa juuri samansuuntainen. Tämä ryhmä on juuri niitä, jotka ovat selviytyneet organisaation vaatimuksista organisaation toivomalla tavalla, joka on ollut yhteneväinen johtajien henkilökohtaisten ankkureiden ja tavoitteiden kanssa. Siksi vaiheittaiset mallit soveltuvat hyvin kuvaamaan veteraanijohtaji-

en urakehitystä. Myöhemmin käsiteltävät subjektiiviset ura-ankkurit syventävät yksilön henkilökohtaisia mielikuvia ammatillisesta identiteetistä osana elämän kokonaistilannetta ja kehittymistä kohti tavoitteita.

AHLSTEDT: URAKEHITYS KOKONAISPROSESSINA ORGANISAATIOYMPÄRISTÖSSÄ

Leo Ahlstedt tutki väitöskirjassaan (1978) liikkeenjohtajien urakehitystä, erikoistumista ja liikkuvuutta. Hänen mukaansa urakehitysprosessi on laajasti nähtynä kapasiteetin muodostumistapahtuma, joka heijastaa toisaalta yksilön käsityksiä työmenestyksestään ja toisaalta hänen ympäristönsä asettamia rajoituksia ja tarjoamia mahdollisuuksia. Ahlstedt pitää liikkeenjohtajan urakehitysprosessia eräänlaisena jatkuvana *kapasiteetin* kehittämis-, täydennys- ja sopeuttamistapahtumana, jossa perus- ja täydennyskoulutus sekä kokemukseen perustuva käytännön oppiminen edustavat kapasiteetin erilaisia hankintamuotoja. Kapasiteetti on Ahlstedtin (1978,27) määrittelemänä yksilön tieto-, taito-, valmius- ja asennepanos, jonka hän voi asettaa työnantajaorganisaationsa käyttöön ollessaan työsuhteessa tähän organisaatioon ja jolla hän kilpailee muiden yksilöiden kanssa työsuhteen ja tietyn toimen saamisesta. Kapasiteetin käyttö työtilanteessa johtaa hyvään tai huonoon työmenestykseen, johon vaikuttavat myös kapasiteetin kysyntä sekä erilaiset organisatoriset esteet. Kapasiteetti on tila, joka sekä säätelee urakehitysprosessia että muuttuu sen johdosta (emt. 172).

Ahlstedtin kuvaus urakehitysprosessista lähtee elämän vaiheista ja niiden aikana muuttuvasta yksilön minä-käsityksestä. Näille rakentuvien henkilökohtaisten arvojen perusteella yksilö asettaa uratavoitteensa ja suuntaa kapasiteettikehityksensä. Prosessissa vaikuttavat koko ajan myös ympäristön asettamat rajoitukset ja mahdollisuudet. Yksilö pyrkii tarkistamaan työmenestystään ja hän luo tunteen tai kuvan toimesta saamastaan tyydytyksestä, mikä edelleen käynnistää minä-käsityksen uudelleenarvioinnin, tavoitteiden tarkistamisen ja organisaatioon kohdistuvat odotukset tilanteen vaatimalla tavalla. (emt.66) Kapasiteetin kehitys uran vaiheissa sekä sen vaikutukset uran muotoutumiseen ovat keskeisessä asemassa. Liikkeenjohtajan kapasiteetin kehitysprosessille osoittautui erityisen tyypilliseksi se, että tietyn toimintokohtaisen kapasiteetin kehittämisvaiheen jälkeen henkilö joutuu kokemaan merkittävän muutoksen ja luopumaan erikoistumisen lisäämisestä ja siirtymään liikkeenjohdollisen yleiskapasiteetin hankintaan (emt. 214).

Uravaiheet

Liikkeenjohtajan urakehitysprosessi etenee Ahlstedtin kehittämässä mallissa neljän vaiheen kautta:

1) *Sisäänajovaihe* on ensimmäinen urakehitysvaihe varsinaisen peruskoulutuksen jälkeen. Vaiheen aikana yksilö kehittää kapasiteettiaan oppimalla teoreettisesti omaksumiensa asioiden soveltamista käytäntöön. Ennen kaikkea yksilö kuitenkin oppii opiskelemalla organisaation ja sen ympäristön erityisolosuhteita. Oppiminen tapahtuu melkein kokonaan kokemuksen kautta. Sisäänajovaiheelle on tyypillistä se, että organisaatio heijastaa omaa järjestelmäänsä yksilön toimeen ja siihen liittyvien tehtävien suorittamiseen (sosialisaatiovaihe). Yksilö opiskelee, jotta hänen kapasiteettinsa tulisi organisaatiolle tärkeämmäksi. Tätä tehdessään yksilö luo omaa reviiiriään, jota varten hän voisi ajan mittaan kehittää ylivoimais-

ta osaamistaan tullakseen ympäristölleen tärkeäksi. Reviiri rakentuu tässä vaiheessa yleensä toimintokohtaisesti. Ympäristösuhteista tärkeimmät lienevät tässä vaiheessa suhteet omaan esimieheen.

2) *Spesialistivaihe* on voimakkaampaa osaamisen kehittämistä jo luodun reviirin alueella. Reviiriin sopivaa menetelmää ja spesialistivalmiutta opiskellaan. Kapasiteetin kehittäminen tapahtuu sekä systemaattisen koulutuksen että työpäivällä saatavan kokemuksen avulla. Yksilön peruskoulutus saattaa vasta nyt tulla laajemmin käyttöön ja hyödyttää työssä. Spesialistivaiheelle tyypillistä on yksilön pyrkimys heijastaa omaa järjestelmäänsä organisaation toimintaan päin. Yksilö ei enää etsi reviiriään vaan puolustaa ja hallitsee sitä ympäristöään vastaan. Reviiri on kuitenkin edelleen toimintokohtainen ja tiettyyn erikoistumisalueeseen rajattu. Yksilön aktiivinen vaikuttaminen alkaa ja omaleimaisuus nousee esille.

3) *Osatulosvastuun vaiheeseen* siirtyessään liikkeenjohtaja jättää taakseen aikaisemman reviirinsä ja siihen liittyvän ylivoimaisen osaamisen, aloittaa uuden reviirin ja siihen liittyvän uuden valmiuden rakentamisen. Tämä siirtyminen on uralla hyvin ratkaiseva. Johtajaroolien ja organisaation ohjausjärjestelmien opiskelu kuuluu tähän vaiheeseen. Kapasiteetti on tavallaan vapautettava aikaisemmasta spesialistivalmiudesta ja varattava uudelleen uusilla, yleisjohdollisilla valmiuksilla. Valmiudet voidaan saavuttaa osin systemaattisen liikkeenjohdollisen täydennyskoulutuksen, mutta erityisesti käytännön kokemuksen tietä. Uuden reviirin luomisen alkuvaiheessa organisaatio heijastaa jälleen omia odotuksiaan ja järjestelmiään yksilöön ja hänen toimeensa, eli sosialisointin vaikutus on jälleen suuri. Peruste tulosvastuulle määrää reviirin rajat. Tavallisesti perusteet ovat teollisuudessa asiakas- tai tuoteryhmä, kaupan puolella usein maantieteellinen alue. Ympäristösuhteet rakentuvat hyvin monelle taholle, mutta erityisen tärkeiksi osoittautuvat esimies-, alais- ja rinnakkaiselinsuhteet.

4) *Kokonaistulosvastuun vaiheessa* liikkeenjohtaja ottaa vastuun organisaation kokonaistuloksesta, mikä yleensä tarkoittaa toimitusjohtajan asemaa. Kapasiteetin kehittäminen alkaa jälleen kerran oppimisen kohdistuessa nyt ennenkaikkea ympäristösuhteiden opiskeluun, organisaation eri sidosryhmiin ja niihin solmittaviin suhteisiin. Yleisjohdollisia valmiuksia hankitaan yleensä käytännön kokemuksen avulla. Järjestelmä, jota yksilö nyt hallitsee niin voimakkaasti, että kykenee heijastamaan siihen omaa individualistista järjestelmäänsä kattaa nyt siis koko organisaation toiminnan. Järjestelmä kuvastuu nyt myös organisaation lähiympäristöön.

(Ahlstedt 1978, 59-64.)

Urapolkutyyppejä

Ahlstedtin tutkimuksen tuloksena syntyi monitahoinen malli liikkeenjohtajan urapolun muodostumisesta, eräänlainen käyttökelpoinen työkalu, jonka avulla voidaan tunnistaa liikkeenjohtajan urakehitysprosessin yleisimpiä vaikutustekijöitä ja hahmottaa niiden välisiä suhteita. Keskeisellä sijalla mallissa on kapasiteetin muodostumisprosessi, jonka tärkeimpiä osatekijöitä ovat peruskoulutus, toimintoerikoistuminen ja liikkuvuus. Näiden kapasiteetin osatekijöiden empiirinen tarkastelu urakehityksen ylläkuvaetuissa vaiheissa nosti esiin urapolkutyyppisiä, joita Ahlstedt erotti neljä:

1) *Käytännön yleismies* -urapolkutyypin on tavallinen ei-akateemisille tai kaupallis-teknisen peruskoulutuksen omaaville, jotka suuntautuvat erityisiin linjatoimintoihin. Niissä he kehittävät nopeasti itselleen yleisjohdollista kapasiteettia, heillä on hyviä etenemismahdollisuuksia ja läheiset suhteet liikkeenjohtoelimiin. Korkea liikkuvuus on heillä yleistä ja se on suurissa yrityksissä sisäistä liikkuvuutta, pienissä yrityksissä ulkoista. Liikkuvuuden avulla liikkeenjohdollinen kapasiteetti lisääntyy ja he pääsevät nopeasti etenemään ensimmäisistä uravaiheista pidemmälle.

2) *Akateeminen yleismies* -tyyppi kuvaa urapolun kulkijoita, joiden pitkä akateeminen peruskoulutus johtaa heidät esikuntatyypin toimintoon, jossa on vähän etenemismahdollisuuksia. Heille on tyypillistä korkea toimintoliikkuvuus samassa tai eri yrityksissä, mikä laajentaa heidän kapasiteettiaan ja johtaa uravaiheissa eteenpäin.

3) *Liikkuva spesialisti* -urapolkutyypissä henkilöillä on pitkä akateeminen koulutus, joka antaa kapean erikoistuneisuuden kapasiteetin. He joutuvat usein toimintoon, jossa on vain vähän etenemismahdollisuuksia. He vaihtavat usein työnantajayritystä, mutta pysyvät samassa toiminnossa. He pysyvät usein ensimmäisessä uravaiheessa ja joissakin tapauksissa kolmanteen uravaiheeseen joutuminen aiheuttaa monelle sopeutumisvaikeuksia. Liikkeenjohdollisiin kysymyksiin tutustuminen laajentaa joillakin yleisjohdollista kapasiteettia ja johtaa lähelle neljättä uravaihetta.

4) *Työpaikkauskolliset spesialistit* pysyvät sekä samassa toiminnossa että samassa yrityksessä. Projektiluontoiset työt ja mahdolliset ulkopuoliset työt voivat antaa heidän elämälleen kannustavia haasteita. Liikkeenjohdollisten kysymysten kanssa he joutuvat kosketuksiin toimintonsa ylimpinä edustajina ja samalla yleisjohdollinen kapasiteetti saattaa laajentua.

(Ahlstedt 1978,180-181.)

Samansuuntainen on myös Rapoportin (1970, 172-201) henkilöiden ominaisuuksiin ja kapasiteetin kehittymiseen perustuva liikkeenjohtajatyypin luokittelu. *Metamorfinen kehitysmalli* sisältää suuria muutoksia. Kimmoike voimakkaaseen nousuun uralla voi johtua vaatimattomasta taustasta tai persoonallisuustekijöistä. Henkilö on kunnianhimoinen, riskejä ottava ja luova ja vaihtaa työpaikkansa, jos ei kykene muuttamaan organisaatiota haluamansa kaltaiseksi. *Inkrementaalisen kehitysmallin* mukaan henkilö etenee tasaisen varmasti saman organisaation piirissä säännöllisin, mutta pienin ura-askelin. Organisaation sujuva toiminta on ensisijaista ja henkilö sopeutuu mieluummin itse kuin muuttaa organisaatiota. Hän hyväksyy kehityksen ja toimii sen puitteissa, hyväksyy siinä toimivat muut ihmiset ja neuvottelee heidän kanssaan, hyväksyy vaikeudet ja esteet ja pyrkii kärsivällisesti löytämään ratkaisuja. *Tangentiaalisen kehitysmallin* mukainen johtaja on jatkuvasti tyytymätön, kapinoiva ja kriittinen, mutta silti uskollinen organisaatiolleen. Hän hakeutuu suuren organisaation äärialueille, 'hautautuu' sinne ja kompensoi tyytymättömyyttään ulkopuolisilla yhteyksillä ja kehittää kapasiteettiaan omin ehdoin.

SVEIBY JA RISLING: AMMATILLISEN OPPIMISEN KAARI

Sveiby ja Risling (1987,77-79;201-211) ovat esittäneet sisällöltään hyvin samansuuntaisen jaksotuksen organisatorisesta urasta ammatillisen oppimisen kaarena (Kuva 5). Juniori-, partneri-, seniori-, mentori- ja suurlähettiläsvaiheet rinnastuvat ilmeisen yhdenmukaisina Ahlstedtin jaksottamiin uravaiheisiin, mutta esittävät uran vaiheita asettaen tarkastelun keskiöön yksilön roolin työyhteisössä.

Organisatorisen uran ensimmäinen vaihe on *juniori*; oppipoikavaihe, joka pitää sisällään alkukamppailua, juurtumista organisaatioon ja hyväksytyksi tulemista sekä yhteisön jäsenenä että ammatillisessa mielessä. Ammatillinen kasvu ei ala heti ja turhauttavat kokemukset voivat hidastaa ammatillista oppimista, kuluttaa ammatillista itsetuntoa ja sosiaalisia voimavaroja etenkin silloin, jos itselle sopivaa organisaatiota etsiessä joutuu vaihtamaan sitä usein ja kokemaan sisään-pääsyn hankaluuden toistuvasti.

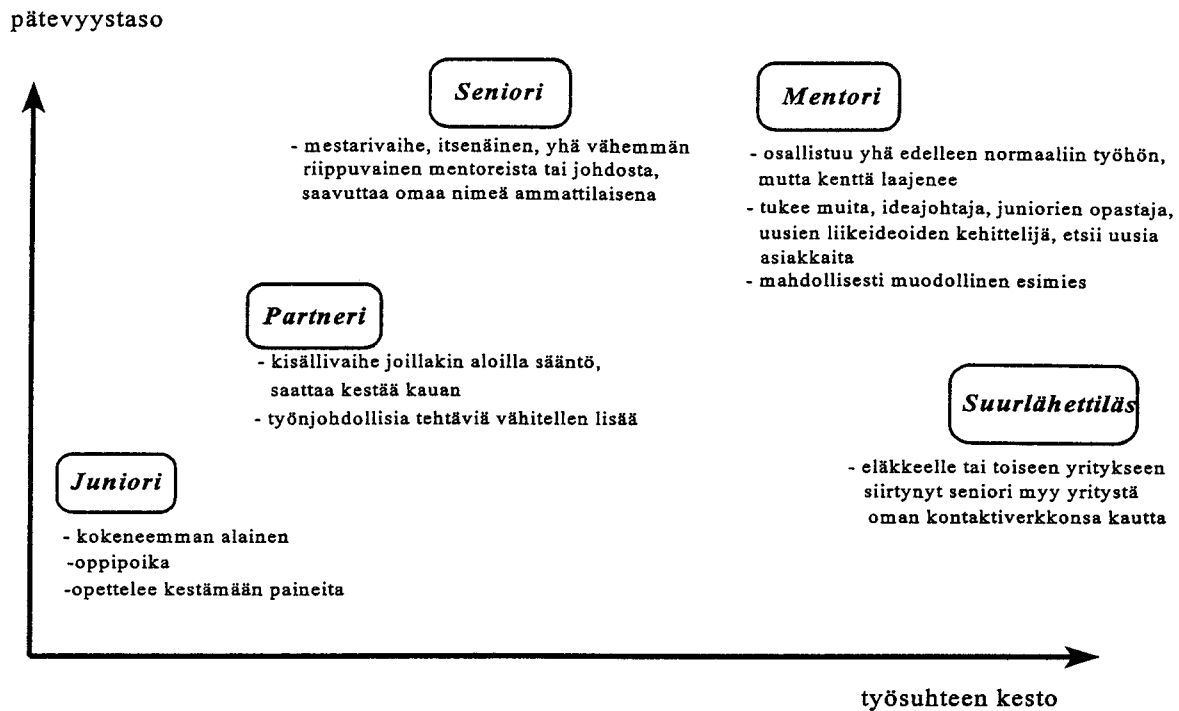
Kisällivaiheessa henkilö on 'kotiutunut' organisaatioon, löytänyt oman paikkansa ja saa enemmän vastuuta. Hän voi keskittyä oman ammatillisen osaamisensa osoittamiseen ja hänestä tulee täysivaltainen organisaation jäsen, *partneri*. Ammatillisen roolin vahvistuessa yksilö saa nimeä ammattilaisena ja hänen markkina-arvonsa kasvaa.

Mestarivaiheeseen edennyt *seniori* on kerännyt urallaan jo runsaasti organisatorista tuntemusta sekä hänellä on myös yleisliikkeenjohdollisia valmiuksia. Tässä vaiheessa hänen työmarkkina-arvonsa on korkeimmillaan ja liikkuvuusmahdollisuutensa suurimmillaan ja henkilö on tässä vaiheessa kiinnostava myös oman organisaation ulkopuolella.

Seniori, joka pysyy ammatillisen uransa huipulla, osallistuu edelleen normaaliin työhönsä, mutta voi hakea syvyyttä organisatoriseen rooliinsa henkisen kypsymisen myötä, jolloin hän voi kokemustensa pohjalta toimia jo nuorempien uransa alkuvaiheessa olevien tukena, *mentorina*.

Suurlähettiläs -rooli on pehmeä lasku uran päätökseen, jolloin eläkkeelle siirtyminen ei täysin katkaise roolia organisaatiossa, vaan se jatkuu kontaktiverkon käyttämisenä entisen organisaation hyväksi.

Kuva 5. Ammatillisen kasvun kaari (Sveiby ja Risling 1987).



Juniorikaudelle, ammatissa aloittamisen ja kasvun ajalle on ominaista epävarmuus ja kokemattomuus. Varsinaisena tavoitteena onkin turvallisuuden tunteen saavuttaminen. Käsitys työstä tai organisaatiosta saattaa olla epärealistinen ja aluksi on selvitettävä, mistä työssä oikeastaan on kysymys. Todellisuus selviää usein melko kovienkin kokemusten kautta. Juniorin on hyväksyttävä se, että suuri osa työstä on rutiininomaisten ja ikävien töiden hoitoa. Asemaansa kohen- taakseen juniorin on tasapainoitettava riippuvuuden ja riippumattomuuden välillä; oltava samanaikaisesti sekä alainen, joka tekee ikäviä töitä että aloitteellinen, eteenpäin suuntautuva ja valmiuksiaan kehittävä. Tässä epäonnistuminen johtaa joko ammatin vaihtoon tai aseman säilymiseen samana koko uran ajan.

Partneriuden ja senioriuden kaudella tapahtuu kasvua ja etenemistä. Vaiheisiin kuuluu tehok- kuus, itseluottamuksen saavuttaminen, oman ammattitaidon realistinen arviointi ja pyrkimys itsenäiseen toimintaan. Ammatilainen on aloitteellinen, hyökkäävä ja on joka hetki hyvin sitoutunut tehtäviinsä. Ristiriita muodostuu itseriittoisuuden ja organisaation täysivertaisen jäsenyyden vuorottelun välille. Onnistunut ratkaisu tuo tasapainon itseluottamuksen säilyttämi- sen ja yhteistyön kollektiivisten panosten hyväksymisen välille. Siinä missä juniorivaihe oli ammatillisen sosiaalistumisen aikaa, sitä seuraavat vaiheet ovat organisatorisen sosiaalistumi- sen vaiheita. Menestyksellinen lopputulos on saavutettu, kun yksilö kokee itsensä organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi ja on silloin keskellä organisaatiota. Tämä ei ilmene pelkästään korkeamman aseman saavuttamisena vaan myös arvostuksena työyhteisössä.

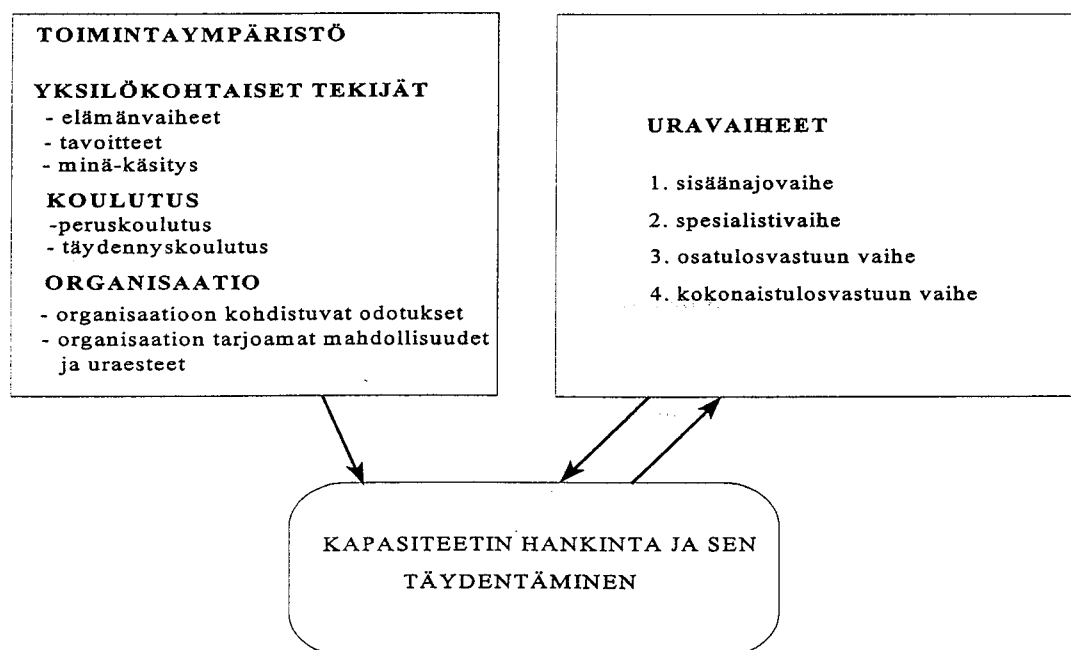
Senioriuden kausi on vahvan itsenäisen ammatillisuuden, ammatillisen erikoisalan hallitsemi- sen kautta. Mentoriuteen siirtymisen myötä aiemman spesialiteetin rinnalle nousee vastuu koko

organisaatiosta, yleisjohdollisten ominaisuuksien mukaantulo. Kyvykkyys ilmenee organisaatioon pitkälläkin aikavälillä vaikuttavien toimenpiteiden hallinnassa sekä henkilöjohtamisessa. Mentoreilla on valmius auttaa ja johtaa nuoria ammattilaisia, esim. kouluttajana. Vaiheen aikana on totuttava hoitamaan vastuullisia ja valtaa merkitseviä vaatimuksia tunnepurkauksitta, lamaanumatta. Keskeistä on myös luonteen eheys ja kyky hyväksyä muukin kuin tunnetun ja ylistetyn ammattilaisen rooli. Mentoriuden edistyessä näkökanta laajenee, tavoitteet muuttuvat kauaskantoisiksi ja ammatin asemaa arvioidaan realistisesti koko yhteiskuntaan nähden. Sitoutuminen sisäiseen organisaatioon vähenee ja sitoutuminen ammattilaisuuteen lisääntyy. Ammatillinen erikoistuminen nousee täten toisenlaiselle tasolle ja alkaa siirtyminen kohti suurlähettilään roolia. Muodollisesta organisaatiovastausta luovutaan, joten pätevyyden täytyy perustua myös muunlaiseen kiinnostumiseen organisaatiosta, laajakatseisuuteen, kokemusten myötä tulleeeseen elämänviisauteen. (Sveiby ja Risling 1987, 204-211)

VETERAANIJOHTAJIEN URAPOLUN MUODOSTUMINEN

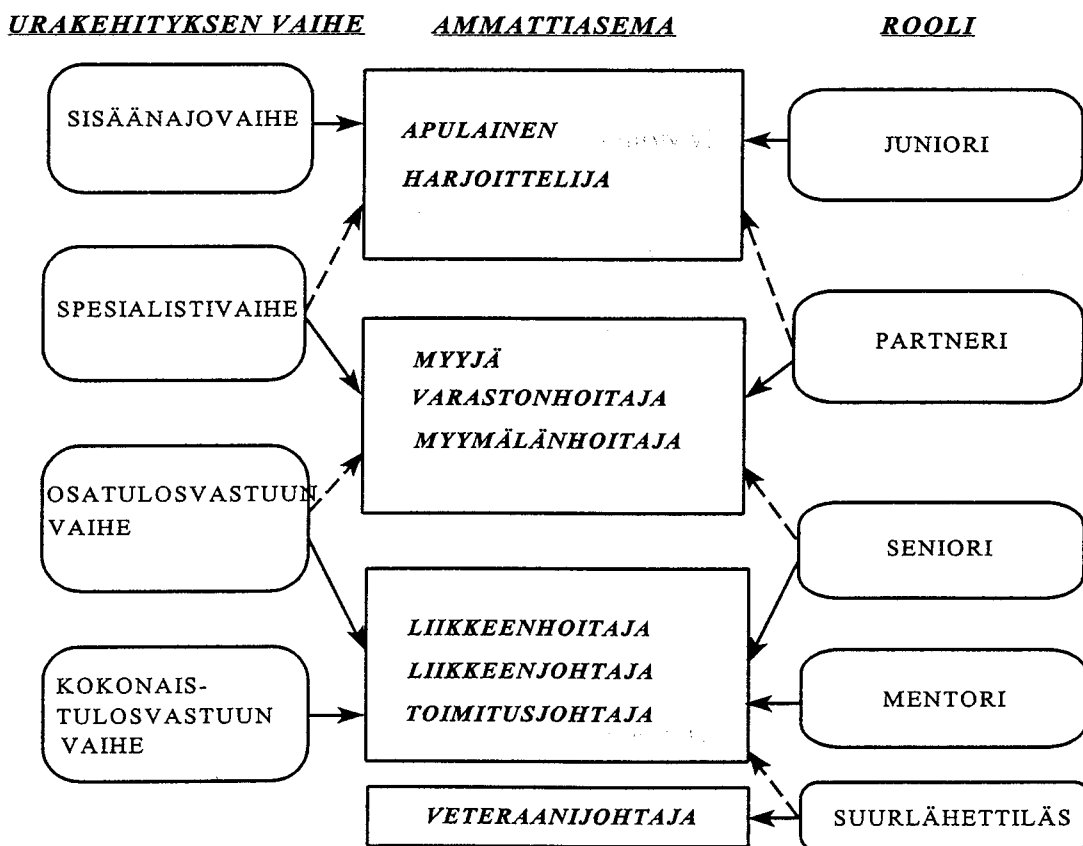
Ahlstedtin urakehitystä kuvaavat yleismalli (Ahlstedt 1978,66) ja perusmalli (emt.68) sekä liikkeenjohtajan urapolun muodostumismalli (emt.173) ovat suuntaa-antavana perustana veteraanijohtajien urapolun muodostumista havainnollistavassa kaaviossa (Kuva 3.), joka on tutkimukseni objektiivisen urakehityksen kuvauksen perusta. Yksilökohtaiset tekijät, koulutus ja organisaatio ovat urakehitystä pohjustavia tekijöitä, eräänlaiset urapolun puitteet, joita on tässä tutkimuksessa kuvattu edeltävissä kappaleissa. Varsinaiset uravaiheet sijoittuvat työelämään ja ovat se käytäntö, missä urapolku etenee. Kapasiteetin muodostumiseen vaikuttavat yksilökohtaiset tekijät, koulutus ja organisaatiotekijät jotka voivat muuttua useasti urapolun aikana ja muuttaa myös kapasiteetin sisältöä. Uravaiheet ja kapasiteetti ovat toisiaan ruokkivassa vuorovaikutuksessa, jossa uravaiheissa eteneminen yleensä lisää kapasiteettia, joka puolestaan vaikuttaa edelleen uralla etenemiseen.

Kuva 6. Veteraanijohtajien urapolun muodostumiseen vaikuttavat tekijät.



Tutkimuksessani jako uran eri vaiheisiin on tehty veteraanijohtajien urapolun ammattiaseman ja sen erilaisten työtehtävien perusteella. Oheinen kuvio selvittää edelläkuvattujen Ahlstedtin sekä Sveibyn ja Rislingin esittämien uravaihejaottelujen rinnakkaisuutta liikkeenjohtajien urapolun eri ammattiasemien kanssa. Kuviossa yhtenäinen nuoli osoittaa vaiheen piirteiden pääasiallista sijoittumista ja vastaavuutta urapolun ammattiaseman tehtävien kanssa. Katkovii- vanuoli kertoo uravaiheen ja roolin piirteiden osittaisesta vastaavuudesta ja esiintymisestä ammatin kuvassa. Alun apulaisen rooli ja siihen kuuluvat tehtävät ovat selkeästi yhteneväisiä vastaavien uravaihemallien (juniori ja sisäänajovaihe) kanssa, samoin toimitusjohtajan ja pitkään liikkeenjohtajan tehtävissä olleen toimenkuva kokonaistulosvastuun vaiheen ja mentorin roolin kanssa. Osittainen päällekkäisyys esiintyy välivaiheiden kohdalla, joissa esim. myymälänhoitajan ammatissa tarvitaan paljon spesialistin erikoistaitoja, mutta myös jo käsitystä tulosvastuusta, kokonaiskuvan hallintaa. Symbolisesti yhtenäinen ammattiasema, nimeke voi sisällöltään vaihdella yksittäisten johtajien tilanteissa hyvinkin paljon. Ulkoiset muutokset ovat luonnollisesti olleet vaikuttamassa tähän, samoin olosuhteiden suuret erovauudet eri puolilla maata, keskuksissa ja periferioissa. Nämä muutokset on otettava huomioon uran tarkastelussa, missä viitekehys toimii työkaluna.

Kuva 7. Veteraanijohtajien uran ammattiaseman suhteutuminen urakehityksen vaiheisiin (Ahlstedt 1978) ja urapolun rooleihin (Sveiby ja Risling 1987).



2. VETERAANIJOHTAJIEN VAIHEITTAINEN URAKEHITYSPROSESSI

Tässä tutkimuksessa määritän uran alkavaksi osuuskaupan palvelukseen tulosta ja siellä saadusta ensimmäisestä työtehtävästä. Ura on siis varsinainen 'osuuskauppaura'. Muutamaa poikkeusta lukuunottamatta veteraanijohtajat ovatkin tehneet uransa alusta loppuun saman organisaation palveluksessa. Poikkeustapaukset ovat lähinnä työuransa alussa olleet yksityiskauppiaille apulaisina, mistä sittemmin ovat siirtyneet osuuskauppaan vastaavaan tehtävään. Organisaationvaihdoksia keskellä uraa on koko aineistossa vain yksi, joka sekin jäi muutaman vuoden pituiseksi visiitiksi pankkialalle ja päättyi paluuseen takaisin osuuskauppaan.

Uraa kuvaavat tunnusluvut kertovat sukupolvittaisen muutoksen suunnasta. Uran keskimääräinen pituus on sukupolvesta toiseen siirryttäessä lyhentynyt kolmella vuodella. Vaihteluväli, jossa uran pituudet liikkuvat on molemmilla sukupolvilla samaa suuruusluokkaa: I sukupolvella 34-50 vuotta ja II sukupolvella 31-51 vuotta. Liikkeenjohtajaksi ylenemisen kesto eroaa selvästi kahden sukupolven välillä: ensimmäinen urasukupolvi on päässyt etenemään selvästi nopeammin johtajaksi (keskimäärin 5,5 vuodessa) kuin toinen urasukupolvi (keskimäärin 12,9 vuotta). Toimipaikkojen lukumäärä kuvastaa johtajien maantieteellistä liikkuvuutta - osuuskaupasta toiseen siirtymistä - koko uran aikana. Ensimmäinen urasukupolvi näyttää pysyneen enemmän paikallaan (keskimäärin 5 toimipaikkaa) kuin toinen (keskimäärin 7 toimipaikkaa).

Kuva 8. Keskeisiä urapolkua kuvaavia tunnuslukuja.

	I SP			II SP		
	<i>ka</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>ka</i>	<i>max</i>	<i>min</i>
<i>uran pituus, vuosia</i>	43	50	34	40	51	31
<i>liikkeenjohtajaksi yleneminen, vuosia</i>	6	14	0	13	28	0
<i>toimipaikkojen lukumäärä</i>	5	10	1	7	14	1

2.1. APULAISET

Urapolku alkaa yleisimmin apulaisen tehtävillä. Ensimmäiset työtehtävät ovat yleisluontoisia, eivätkä luonnollisesti vaadi kovin paljon ammatillista osaamista, jota kylläkin toimessaoloaikana karttuu nopeasti ja runsaasti. Sisäänajovaihe perehdyttää organisaation toimintaan nimenomaan käytännön kautta ja on luonteeltaan sosialisaatiovaihe: organisaatio asettaa tehtäviä ja vaatimuksia, joita yksilö suorittaa ja joihin hän sopeutuu. Yksilö luo toimintokohtaista reviiriään ja vahvistaa omaa osaamistaan ja sitä kautta paikkaansa

organisaatiossa. Suhteet omaan esimieheen ovat tärkeimpiä. Juniorius on alkukamppailua, juurtumista organisaatioon ja hyväksytyksi tulemista sekä yhteisön jäsenenä että ammatillisessa mielessä.

I urasukupolvi

Ensimmäisen veteraanijohtajien urasukupolven työn aloittaminen osuuskaupassa apulaisena ajoittuu vuosisadan vaihteeseen ja 1900-luvun kahteen alkuvuosikymmeneen, jolloin SOK jäsenosuuskauppoineen eli voimakkaan kasvun aikaa kehittyen vaatimattomasta alusta suurliikkeeksi, vaikka kaudelle ajoittuivat myös kansalaissodan ja osuuskauppaliikkeen piirissä käydyn suuntataistelun repivät vuodet. Työn aloittaminen osuuskaupassa vuosisadan vaihteen tienoilla merkitsi usein varsinaiseen kaupan perustamiseen ja toiminnan käynnistymiseen liittyviä töitä. Työ täytyi joskus aloittaa kaupan liikerakennuksen piirustusten laatimisesta, rakennustarvikkeiden hankinnasta ja ryhtyä sitten rakennustöihin. Paitsi kunnollisista liikehuoneistoista, pulaa saattoi olla myös rahasta, tavarasta, ammattitaitoisesta henkilökunnasta sekä myös jäsenkunnasta. Olosuhteet olivat alkuaikeina puutteellisia ja niissä esimerkillisen kaupankäynnin ja järjestyksen ylläpito hankalaa.

Tavallisimmin tulevien johtajien ensimmäinen toimi osuuskaupassa oli palkaton harjoittelijan työ, joka johti liikeapulaisen vakinaiseen toimeen ja palkkaan. Nämä puotipojat, 'viistoonjuoksijat', asiapojat, lähetit hoitivat yleisluontoisia kaupan kunnossapitotöitä: siivousta, tavaroiden kuljetusta, mutta myös tarvittaessa ja kokemuksen karttuessa myyntitöitä. Apupojat tekivät juuri sitä mitä käskettiin, eikä heitä työltä säästely. Apupojat eivät kuitenkaan arastelleet työn paljoutta eikä siitä valitettu, vaikka alkuvaiheet olivat usein yhtä koettelemusta etenkin fyysisesti: ruumiillista työtä helpottavia apuvälineitä ei tunnettu, työpäivät olivat pitkiä, taukoja ei ollut, mahdollisuus lepoon ja uusiutumiseen oli vain vähäistä eikä vapaapäiviä käytännössä juuri tunnettu vaan apupojat olivat jopa alituisessa valmiudessa lähtemään töihin pyhänakin. Taidot karttuivat käytännön kautta ja erityisen tehokkaasti opettivat työssä sattuneet kömmähdykset ja virheet.

"Myymälä avattiin varhain aamulla, viimeistään kello 7, ja suljettiin, milloin kauppias antoi siihen määräyksensä. Mitään vakinaista liikkeen sulkemisaikaa ei ollut tavallisin sulkemisaika oli siinä 9 ja ½10 maissa illalla. Työpäivän pituudeksi taisi tulla keskimäärin 13-14 tuntia. Erään laskiaistiistain muistan varmasti koko ikäni. Parin kilometrin päässä olevaan tehtaan seurantaloon oli järjestetty iltamat. Meidän apulaisten mieli paloi sinne kovasti. Toimimme tavallista reippaammin. Lopulta yksissä tuumin pyysimme kauppiaalta, että myymälä suljettaisiin sillä kertaa jo niin varhain kuin ½ 8 illalla. Tähän pyyntöömme saimme heti kieltävän vastauksen. Tuntui siltä, että kauppias siitä loukkaantui. Saimme joka tapauksessa sinä iltana sulkemismääräyksen vasta kello 10 tasan. Iltamiin menosta ei enää tullut mitään. Ja se nähtävästi oli kauppiaan tarkoitus. Tämä kirveli mieltä kauan. Kauppiasta ei tuntunut vähääkään liikuttavan se, että hänen apulaisensa olivat vähitellen tulleet siihen ikään, jolloin toinen sukupuoli alkoi kiinnostaa, puhumattakaan virkistyksen suomisesta. Entä sitten päivän muu meno? Mitään ruokatuntia ei pidetty. Syömisen piti tapahtua nopeasti, mitä pikemmin oli selvinnyt tuosta "välttämättömästä pahasta", sitä parempi. Jos ruokailu jostakin syystä tahtoi kauppiaan mielestä venyä liian pitkälle, oli hänellä omat keinonsa saada asiat sujumaan. Hän saapui ruokailuhuoneeseen, katsoi syömässäoleviin tiukasti. Sanaakaan sanomatta hän asteli kiivaasti edestakaisin huoneessa. Aina ohi mennessä hän loi tiukan katseen meihin. Muistan aina, miten hänen nenänsä tussahti omituisesti. Sellaisessa seurassa ei tehnyt mieli venyttää ruokailuaikaa. Kun työntahti oli näin tiukka, olisi joskus tehnyt mieli jonkinlaista lomaa. Kesälomista ei tuona aikana tiedetty mitään. Vaikka palvelin tuota liikettä yli kaksitoista vuotta, en saanut päivääkään lomaa. Vain

silloin, kun useampi pyhäpäivä sattui peräkkäin, pääsi piipahtamaan kotona tai toimittamaan muita tärkeitä yksityisasiota. Mutta alkuvuosina eivät sunnuntaitakaan olleet täysin vapaita. Oli tapana pitää kauppa auki kirkkoväelle. Pitkämatkaiset kirkkovieraat, kuten kalastajat ja saaristossa asuvat, tekivät ostoksensa kirkkomatkinsa yhteydessä. Kukin apulainen sai vuorollaan olla remmissä pyhäpäivinä. Tiivis työntahti meni niin veriin, että en myöhemminkään ole oikein koskaan oppinut nautimaan lomasta. Eikä sitä vielä pitkiin aikoihin järjestynyt sitten myöhemminkään."(1886)

"Kun kaksi viikkoa oli kulunut kaupanteon merkeissä, mitään erikoista tähdellistä opetusta en oikeastaan saannut, se oli vaan sitä mitäs pitää saara ja mitäs muuta. Ei mua opetettu kiittämään kauppoista ja ei tuo silloin tapana ollutkaan. Taisi olla pikemminkin keikaroimista, jos kauppoista kiitti. Kun sitten olin suorittanut tuon varsinaisen kauppa-apulaisen diplomi työn, nimittäin juoksuttanut siirappia lattialle, olinkin sitten valmis hakemaan varsinaista kauppa-apulaisen työpaikkaa."(1894)

Asema sosiaalisessa organisaatiossa oli alin mahdollinen ja oppipojat joutuivat tottelemaan mukisematta kaikkien muiden työntekijöiden käskyjä, huomioimaan kaikki muut ilman mitään omia oikeuksia. Suhtautuminen nuoriin apupoikiin oli työpaikan aikuisten taholta kasvatuksellinen ja kuri oli tiukka. Roolit työpaikalla olivat vankasti hierarkisia ja muuttumattomia. Tiukka sosiaalinen, valvova ja rajoittava kontrolli kohdistui kaikkien taholta hierarkian alimmalla askelmalla oleviin. Paineensietokyky tässä ympäristössä ainakin harjaantui tehokkaasti ja venyi äärimmilleen, jos onnistui välttämään itsetuntoa syövä turhautumisen ja epäonnistumisen tunteet. Rankan vaiheen kokemukset yleensä hyväksyttiin asiaan ja asemaan kuuluvina, eikä niitä ryhdytty suuremmin kyseenalaistamaan. Ensimmäisten työtehtävien ja -kokemusten ohella mieleen ovat myös jääneet lähtemättömästi ensimmäiset työtoverit ja työpaikan ilmapiiri. Erityisen tärkeiksi koettiin suhteet esimieheen ja etenkin liikkeenjohtajalta saadut neuvot ja ohjeet painuivat lähtemättömästi mieliin.

Kun alkuvaiheeseen oli saatu tarpeeksi etäisyyttä, suuresta työpaineesta selviytymistä pidettiin kunniakkaana suorituksena. Tämä näkyy hyvin muistelmissa, jotka on kirjoitettu kaikkien uravaiheiden läpikäymisen ja niiden keskinäisen vertailun ja toisiinsa suhteuttamisen jälkeen; veteraanijohtajat muistelevat apupoikavaiheitaan kunnioituksella ja arvostuksella. Yleensäkin vaihe nousee muistelmissa hyvin tärkeäksi työyhteisöstä, työtovereista, ilmapiiristä ja työn sisällöstä syntyvän ensivaikutelman takia, joka on ratkaiseva tekijä tulevaisuuden valintoja ajatellen. Kannustavat kokemukset ja kiinnostus alaan johtivat joko uran etenemiseen työpaikan sisällä tai lisäkoulutuksen hakemiseen ja sen jälkeiseen paluuseen kaupan alalle, takaisin osuuskauppaan.

II urasukupolvi

Toisen veteraanijohtajien urasukupolven työn alku ajoittuu suunnilleen 1920-luvulta 1950-luvulle, aikaan, jolloin osuuskaupat aluksi kasvoivat ja vaurastuivat. Sota ja säännöstely pysäyttivät kehityskulun pitkäksi aikaa, kunnes 1950-luvulla olosuhteet vakiintuivat ja myös kaupan tasapainoinen kehitys saattoi alkaa. Uusia liikkeitä perustettiin yhä runsaasti, mutta entistä useampi tuleva johtaja pääsee aloittamaan työnsä jo valmiissa ja kohtalaisen menestyvässä liikkeessä.

Tehtävien kuvaus heijastaa myös muuta ajan henkeä, ja vaikka tekniikka ajan myötä kehittyi ja olosuhteet paranivat, aloittelevan apupojan toimenkuva säilyi vuosien saatossa aivan samankaltaisena yleisten tehtävien hoitajana. Ensimmäisen työpäivän tehtäviä olivat mm.:

"vasikannahkojen suolaus, hevospuomialueen siivous" (1927)

"siivoamista, tiskaamista sekä tuoretavaroitten kantamista illalla jäähdyttämöön ja aamulla tiskiin"(1935).

"siivous- ja järjestelytöistä, tavaroiden vastaanotosta ja lähetyksestä aina apulannan säkitykseen". (1934)

Työn sisältö pysyi samankaltaisena 'yleismiesmäisenä', mutta työolosuhteiden väljentyminen ja työelämän eriytymisen myötä sosiaaliset suhteet ja työpaikan hierarkia eivät olleet enää niin ankaria ja kokonaisvaltaisesti hallitsevia. Organisaatioon juurtuminen ja hyväksytyksi tuleminen kanavoitui selvemmin ammatillisuuden kautta ja yhteisön jäsenyys rajautui merkitsemään selkeämmin työyhteisöä. Koulutuksen pitenemisen takia ja myös ammatillisen koulutuksen yleistyessä työelämään tultiin jonkin verran vanhempana, jolloin kohtelu ei ollut yhtä kasvattavaa, ei ainakaan kovin ankaraa 'kantapään kautta' opettamista. Työskentelyolosuhteet paranivat jatkuvasti, samoin palkka, ja työajat vakiintuivat. Suhteet kokeneempiin työntekijöihin ja esimiehiin olivat myös hivenen erilaisia kuin vuosisadan alussa: tiukka hierarkisuus ja esimiesten kaikkivaltainen auktoriteetti lientyivät, etäisyys hierarkian ääripäiden välillä väheni. Muistelmassa on havaittavissa piirteitä siitä, että mitä nuorempi ja kokemattomampi työntekijä, sitä perusteellisemmän opastuksen työtovereilta sai ja sitä lämpimämmin tätä apua myöhemmin arvostetaan. Johtajan suoranaisten pelko muuttui kunnioitukseksi ja hänen antamiinsa neuvoihin suhtauduttiin kylläkin vakavuudella.

"Vanhemmat myyjät opastivat uutta harjoittelijaa, käytiin läpi varastot, myös myymälässä opetettiin miten tavarat punnitaan, kassakuitit eli paragonit, miten ne kirjoitetaan. Aluksi kuitenkin työnä oli varastojen siivousta, tavaroiden sisälle kantoa, talvi kun oli niin lumityöt piti heti aamulla tehdä. Myymälässä oli puulämmitys, puut piti kantaa, uunit lämmitteä. Myös myyntityöhön pääsin mukaan jonkin ajan kuluttua. Tavaravalikoima sen ajan osuuskaupassa oli tavanomainen. Valmiita pakkauksia ei ollut, jauhot, sokerit, sillit, y.m. kaikki punnittiin ja pussitettiin. Jouduin myös heti myymään mm. kankaita, alusvaatteita, joka varsinkin naisväen ollessa ostoksilla tuntui aluksi nuorelle pojalle vähän oudolta."(1922)

"Se oli maanantaipäivä, kun menin Osuuskaupan päämyymälän siirtomaatavaraosastolle. Osastonhoitaja otti minut vastaan toivottaen tervetulleeksi. Hän antoi myös käyttööni valkoisen työtakin. Ohjeeksi hän lisäsi, että tätä ei sitten käytetä "likaisissa" hommissa. Heti aamusta sain tehtäväkseni hakea 100-kilon kidesokeri säkin kellarivarastosta. Sinne johtivat hyvin kapeat portaat. Varastonhoitaja auttoi minulle sen säkin selkään ja sanoi, että siitä vaan osastolle. Hyvin se alku meni, mutta portaissa alkoivat jo jalat lyödä setsuuria. Sisu oli kuitenkin kova, enkä aikonut sitä välille jättää. Perille pääsin, vaikka se koville otti. Samana päivänä jouduin pussittamaan vehnäjauhoja. Siinä pussitustouhussa varisi niitä jauhoja vähän tiskillekin. Toimitusjohtaja pyörähti osastolle ja haki oitis jostain lattiaharjan pyyhkien sillä tiskin puhtaaksi. Hän ei sanonut mitään vaan lähti heti pois. Osastonhoitaja sanoi minulle jälkepäin, että se oli sinulle tarkoitettu opetus. Siitä se koulutus osuuskauppa-alalle alkoi - tirehtöörin tiskin harjauksesta."(1925)

Kokemuksen ja työn ohessa oppimisen tärkeys tunnustettiin myös SOK:n vuonna 1951 käynnistyneessä nuorille merkonomeille ja ekonomeille suunnatussa liikkeenjohtajien 2-vuotisessa koulutusohjelmassa, jonka periaatteena oli tutustuttaa koulutettavat kaikkiin kaupan alan tehtäviin kaikilla tasoilla ja myös parantaa järjestön kokonaistuntemusta.

Liikkeenjohdolliseen kenttäkoulutukseen osallistuneet aloittivat urakkansa 1,5 vuoden osuuskauppajaksolla ja siirtyivät sitten loppuajaksi SOK:n konttoreihin. Teoreettista koulutusta kuului koko koulutusajan kurssimuotoisena ohjelmaan (Parviainen 1986,16). Kaikkien ammattiroolien läpikäyminen on koulutusohjelman opiskelijoille ennalta viitoitettua tutustumista, osa koulutusta, jonka jälkeinen varsinainen työelämään astuminen tapahtuukin suoraan johtajan rooliin. Apulaisvaihe, organisaation käytäntöön tutustuminen on siis osa tätä koulutusohjelmaa. Kun pääsy liikkeenjohtajaksi kanavoitui SOK:n oman koulutusohjelman kautta tapahtuvaksi, muuttui myös koulutusohjelmaan osallistuvien rooli työyhteisössä. Vaikka työ aloitettiin varastolta siinä missä muutkin apupojat, kenttäkoulutettavat olivat erityisasemassa, jossa heiltä odotettiin tulevan johtajanroolin mukaista käytöstä ja perehtyneisyyttä asioihin.

"Useimmat muistavat ensimmäisen työpäivänsä koko ikänsä, näin minäkin tuloni Osuuskauppaan. Olin viikonvaihteessa viettänyt vapaa-aikaa silloisen tyttöystäväni - nykyisen vaimoni - kanssa ja uidekseni sukeltanut varomattomasti pääni merenpohjaan. Silmäkulma oli mustana, poski rupinen ja verinaarmuilla ja parta niistä syistä ajamattomana. Tärkeänä ensivaikutelmana lienen jäänyt toimitusjohtajan mieleen pitkäksi aikaa "jatkämäisenä ja krapulaisena", kuten asia minulle myöhemmin kerrottiin. Tätä käsitystä hänelle vahvisti vielä myös vapaa pukeutumiseni farkkuihin(1956!), paidankaulus auki ja ilman solmiota. Tällaisessa asussa eivät kuulemma ennen SOK:n liikkeenhoiton koulutettavat olleet Osuuskaupassa esiintyneet. Ensimmäisenä työkohteeni oli varasto ja siellä varastojen järjestytyö, tavaroiden vastaanotto ja lähetys aina apulannan säkityksestä myöten, mihin tehtävään varusteeni olivat ihan sopivat. Koulutusohjelman mukaisesti sain perehtyä ja osallistua osuuskaupassa lähes kaikkiin käytännön töihin, kuten em. varastotehtävien lisäksi, myyntitehtäviin eri osastoilla ja toimipaikoissa, myymälänhoitoon, konttorissa mm. kassanhoitoon ja myymäläntarkastajan lomansijaisuuteen. Lisäksi osallistuminen inventointeihin, myymäläntarkastuksiin, uusien toimipaikkojen avauskunnostukseen ja suljettavien myymälöiden päätöstoimiin sekä erilaisten kaupallisten ja hallinnollisten tapahtumien ja kokousten järjestylyyn ja toimimiseen niiden sihteerinä perehdyttivät vuoden aikana erinomaisesti osuuskaupan toimintaan. Osuuskaupassa oli jo aikaisempina vuosina ollut kenttäkoulutettavia, joten oli eräänlainen valmis latu, mitä koulutettava etenee. Moniin käytännön asioihin hyvänä perhdyttäjänä ja eräänlaisena "kummisetänä" oli silloinen myymäläntarkastaja. Sensijaan suhteet toimitusjohtajaan eivät lähentyneet koko osuuskauppajakson aikana, lieneekö syynä ollut edellä kerrottu ensivaikutelma."(1934)

2.2. MYYJÄ, MYYMÄLÄNHOITAJA

Spesialistivaiheeseen tultaessa kokemusta on jo karttunut eri toiminnoista ja omat vahvat alueet ovat selkiytyneet. Henkilö muuttuu alun sisäänajovaiheen ilmapiirin tunnustelijasta ja sopeutujasta aktiiviseksi toimijaksi. Siirtyminen uralla eteenpäin aiemmista kauppaapulaisen tehtävistä suuntautuu myyjän tai myymälänhoitajan toimiin, joissa laaja-alainen osaaminen ja vastuu lisääntyvät edelleen ja lähestyvät osin jo kokonaistulosvastuun hallintaa, tai varastonhoitajan tai kirjanpitäjän tehtäviin, joissa ammattitaito kehittyy rajatummalla erityisalueella. Tässä vaiheessa nousevat esiin vahvat osaamisen alueet ja kyvyt. Usko omiin kykyihin ja sitä kautta pyrkimys uralla etenemiseen vahvistuu, lopulliset päämäärät muotoutuvat tässä vaiheessa. Yksilö ei enää ole pelkkä sosialisoinnin kohde, vaan heijastaa myös ominaisuuksiaan organisaatioon. Juniorivaiheen tunnustelu on ohi; tässä ns. 'kissällivaiheessa' henkilö on kotiutunut organisaatioon, löytänyt siinä oman

paikkansa ja vakuuttunut uranvalinnastaan. Vastuuta on lisätty uusissa työtehtävissä, joissa henkilö saa keskittyä oman ammatillisen osaamisensa osoittamiseen ja joista suoriutuminen menestyksekkäästi vahvistaa henkilön mainetta ammattilaisena.

I urasukupolvi

Veteraanijohtajien ensimmäisen urasukupolven siirtyminen urapolun spesialistivaiheeseen ajoittuu vuosisadan alkuvuosista aina kansalaissodan jälkeisiin vuosiin. Spesialistivaihe jatkui aina 1930-luvulle, jolloin viimeiset I urasukupolven jäseniin kuuluvat myymälänhoitajat siirtyivät liikkeenjohtajien tehtäviin. Olosuhteita leimasi epävakaas ja ailahtelevuus ja kansalaissota vaikeuttaa oloja entisestäänkin. Toiminta hankalissa olosuhteissa kartuttaa kokemusta tehokkaasti ja kouluttaa myyjiä selviytymään vaikeimmistakin tilanteista, usein omin avuin omaa päättelykykyä käyttäen. Omakohtaisesti koetut tai sivusta seuratut konkurssit toimivat varoittavina esimerkkeinä huonosti hoidetuista liikkeistä.

"Tällä kaupalliset olot olivat jonkinverran kehittyneempiä ja kauppatoimintakin osuuskaupallisesti suurempaa, huolimatta siitä että se oli nuorempaa. Myymälät pidettiin auki k:lo 8 - 17 ja olipa joinakin aikoina myymälät ruokatunnin aikoina kokonaan suljettuina. Toimiaikani täällä kesti kaikkiaan n.4½ vuotta, mistä ajasta puolet liikkeen ainoan sivumyymälän hoitajana. Suurissa väestökeskuksissa, jollainen toimipaikkani oli jo mainittunakin aikana [1913-1917], muodostui elintarviketilanne ja niiden jakelu ensimmäisen maailmansodan aikana erittäin vaikeaksi. Järjestyksen palauttamiseksi myymälässä, oli tällaisen varreltaan vähäisen miehen joskus hypättävä tiskille. Myöhemmin numeroitiin asiakkaat jo oven ulkopuolella ja laskettiin myymälään määrättyissä erissä ja palveltiin numerojärjestyksessä. Joskus alkoi numerolappujen jakaminen pihamaalla jo kolme tuntia ennen myymälän avaamista. Nämä olivat myyjälle raskaita aikoja senvuoksi, että myytävä tavara ei koskaan riittänyt kaikille asiakkaille."(1891)

"Kun myymälänhoitajaksi tulin alkoi juuri vapaussota mm ja nälkä ja puute oli yleistä. Meidän perhe oli laitettu muutaman talon omavaraistalouteen, mutta ei se riittänyt vaan täytyi lisäksi käyttää petäjäistä ja sammalta ja sillätavalla koittaa hengissä pysyä. Elintarvikelautakunnan miehet etsivät päiväkaudet viljaa ja koittivat niitä tasailla. Myymälässä seisoivat päiväkaudet ihmisiä ja odottivat viljan tuloa ja sitten usein illalla tuli kauran jyviä joita sitten piti jakaa. Sitten tuli tieto että Amerikasta tulee Hooverin viljaa ja kehoitettiin lähettämään hevosia Kuopion asemalle ja niinpä hommasin 30 hevosta jotka toivat kuormat jyviä ruista ja vehnää ja ruisjauhoja ja vehnäjauhoja. Silloin loppui nälkä meillekin myymälään jäi kymmeniä kuormia viljaa. Jyvät ajettiin lähimyllyyn johon myymälästä oli matkaa noin ½ km. Mainittakoon että tässä myllyssä jauhatettiin yöt ja päivät petäjäistä ja olkia, siellä oli pölyä kun näitä jauhatettiin." (1892)

Työtehtävät muuttuivat aiempaa laajemmiksi, monipuolisemmiksi ja vastuullisemmiksi. Asiakaspalvelu on työn keskeisin osa-alue, jossa hyvän palvelun ylläpitoa varten piti nähdä vaivaa, opetella uusia, jopa varsinaiseen myyntityöhön kuulumattomia asioita. Lisäksi uudessa tehtävässä piti huolehtia tavaran hankinnasta, vastaanotosta, käsittelystä, hinnoittelusta, pääliikkeestä myymälöihin kulkevista lähetyksistä ja veloituksista - toisin sanoen hallittava ja ohjailtava jo toiminnan kokonaisuuksia.

"Venäläisiä kävi jatkuvasti ostoksilla osuuskaupassa. Niinpä tultuani uuteen toimeen sain heti ryhtyä kirjoittamaan muistiin ruokatavaroiden nimet venäjän kielellä samoin lukusanat ja ne oli opittava ulkoa."(1892)

Myyvälänhoitajan tehtävissä koittaa tilaisuus testata ja osoittaa yhteistyökykyä monien eri tahojen ja sidosryhmien kanssa: nyt joutuu tekemisiin entistä enemmän paitsi asiakaskunnan myös liikkeenjohtajan ja liikkeen hallituksen kanssa. Vaikeissa olosuhteissa ura ei useinkaan etene suunnitelmallisesti tai järjestelmällisesti, vaan sattumien ja suhteiden vaikutus uralla etenemiseen nousee suureksi. Tehtävissä on jo melko suuri vapaus ja vaikutusmahdollisuus, oikeaksi kokemiaan kaupan periaatteita voi toteuttaa nyt käytännössä.

"Olin siis päässyt nousemaan puotipojasta myymälänhoitajaksi. Myymälä oli vähäinen sekä myynnin että myymälän tilavuudenkin vuoksi. Apulaista ei ollut eikä tarvittukaan. [...] Alku näytti hyvin synkältä, sillä myynti oli kovin vähäinen. Mutta kun yritin kaikkeni ja nuori ja hehkonen kun olin jaksoin yrittääkin, alkoi myynti vähitellen nousta. Sain melko hyviä tuloksiakin, joten saavutin hallituksen ja liikkeen johtajan luottamuksen. Tätä todistaa sekin, että minut siirrettiin v. 1917 suuremman myymälän hoitajaksi."(1893)

Tähän asti käsitellyt uran alkuvaiheet olivat pääsääntöisesti ensimmäisen urasukupolven kohdalla hyvinkin vaihtelevia niin olosuhteidensa kuin sisältönsäkin puolesta. Oli hyvin yleistä, että nämä ensimmäiset uravaiheet puuttuivat kokonaan tai jäivät hyvin lyhyiksi, kun ura saattoi alkaa suoraan johtajan tehtävistä. Toisaalta jos etenemisen mahdollisuuksia ei juurikaan ollut lähistöllä, apulaisen tehtävissä saattoi vierähtää kymmenenkin vuotta. Kaupalliset olosuhteet olivat eri puolilla Suomea kehittyneet eri tahtia ja työn sisältö oli kovin erilainen suuren kaupungin pääliikkeessä kuin mitä se oli maaseudun sivumyymälässä. I sukupolven veteraanijohtajien muistelmissa specialistivaihe pääasiassa sivuutetaan lyhyesti. Se on lyhyt, mutta välttämätön ja hyödyllinen välivaihe ennen johtajuutta, uran keskeisintä vaihetta.

II urasukupolvi

Veteraanijohtajien toisen urasukupolven specialistivaihe, uran vakiinnuttaminen ajoittuu aina 1930-luvulta 1950-luvulle tapahtuvaksi. Sota- ja säännöstelyajan vaikeudet hallitsevat myyjien ja myymälänhoitajien - koko kaupan henkilökunnan - toimenkuvaa. Erilaiset ammattiasemat ja roolit sekoittuvat, kun suuri osa henkilökunnasta johtajat mukaanlukien on rintamalla. Kaikkien on osallistuttava puutteellisten olojen aikana kaikin mahdollisin voimin kaupan ylläpitoon ja jälleen kerran käytäntö on kova koulu uusien taitojen opettajana.

"Aika oli vaikea. Myytävät tavarat jatkuvasti väheni ja tuotti vaikeuksia löytää myymälän hyllyille mitään esille. Miltei kaikki käyttötavara oli kortilla. Eräänä syyskesänä määrättiin iltapäivisin myyjätkin maataloustöihin auttamaan sadonkorjuussa. Olimme koko henkilökunta kerran halkosavotassakin."(1927)

Tekniikan alkava kehitys ja apuvälineiden mukaantulo myyntityöhön tuo muutoksia työn suoritustapaan. Konttorityössä aletaan käyttää lasku- ja kirjoituskoneita, kaupan puolen uudistuksia oli mm. mainonta. Sodan ja säännöstelyn jälkeen olot helpottuvat ja jälleenrakennuksen nousun myötä liike-elämä ja kaupankäynti alkavat hiljalleen muuttua.

"Kesä -50 oli joskus hyvin lämmin. Tavarapula oli vielä melkoinen. Vähitellen alkoi kuitenkin saada mm. makkaraa. Sen säilyttäminen oli hyvin vaikeaa, kun ei ollut edes kellaria. Kylmälaitteita ei siihen aikaan vielä tunnettu. Kaivoin sisäpihalle yhden kaivonrenkaan maahan "kellariksi". Kun sitten vielä laittoi makkaran suolaveteen, niin säilyi se muutaman päivän myyntikunnossa. Tavara ei saanut pilaantua - sillä mittatappiovaraa ei juuri ollut. Pidin "hävikkivihkoa" johon

merkitsin kaikki mistä oli aiheutunut hävikkiä. Tiesin hävikin markkamäärän aina ennen inventointia. Tavaroiden vastaanottotarkastuksen suoritin myös hyvin perusteellisesti. Myymälämainonta kiinnosti minua. Niinpä vaihdoin siihen pieneen näyteikkunaan tavaroita usein. Tein myös julisteen katseenvangitsijaksi. Erään kerran oli keittiötyövälineiden vuoro ikkunassa. Tein mielestäni hyvän julisteen ja teksti oli KYÖKIN PUOLELTA. Aamulla kun isäntiä alkoi tulla myymälään, niin he kaikki tulivat keittiön kautta. Vaimoni oli ihmeissään -mitä tämä merkitsee. Ainakin tuli todistettua, että tekemäni juliste oli tehokas. Poistin sen kuitenkin välittömästi, sillä minulla oli nuori ja nätti vaimo, enkä halunnut isäntien pitempään käyttävän keittiöreittiä. Talvi toi uusia ongelmia. Lämmintä varastoa ei ollut joten kananmunat piti varastoida saunaan. No se tiesi sitä että saunominen jäi niihin harvoin kertoihin kun "munavarasto" oli tyhjä. Asunto oli niin kylmä, että vesi oli aamulla ämpärissä jäässä. Meillä oli vuoden vanha poika ja vaimoni odotti toista lasta. Pelkäsimme miten talven yli selviämme. Silloin tuli pelastus. [tarjottiin myymälänhoitajan paikkaa toiselta paikkakunnalta] (1925)

Uralla eteneminen ja sen mukanaantuoma työn luonteen muutos tapahtuu aluksi edellisen sukupolven tavoin. Oma aktiivisuus ja yritteliäisyys vie uralla eteen- ja ylöspäin. Vaiheelle luonteenomaista on tiedollisen ja taidollisen kapasiteetin jatkuva karttuminen, vastuualueen ja kontaktiverkon laajeneminen.

"Aloitin aivan pienessä myymälässä ja pienellä palkalla (hyvin) mutta olin ahkera, sillä minut oli opetettu "Jussin opissa". En ollut aina kuin vuoden-pari myymälässä ja siirryin aina isompaan myymälään. Saamassani ensimmäisessä työtodistuksessa, jonka minulle antoi talousneuvos [...] vuonna -57 siirtyessään eläkkeelle, lukee: -Herra [...] on aina jouduttu siirtämään toimipaikkaan, jonka toiminta on osoittautunut epätyytyväväksi, mutta poikkeuksetta asiat ovat järjestyneet mallikelpoisesti." Välillä kävin Osuiskauppakoulun Helsingissä vuosina -55 ja -56. Kun palasin takaisin Osuiskaupan palvelukseen, jouduin jollakin tavalla vahingossa elintarvikeosaston hoitajaksi, jota osastoa hoidin taas kolmisen vuotta. Kun pienien myymälänhoitajien toimistani olin saanut vain pientä palkkaa, niin nyt osastonhoitajana isolla osastolla sain jo melkoista palkkaakin, mutta kelloa ei juuri ollut vara vilkuilla, vaan työtä oli tehtävä myöskin iltaisin ja sunnuntain aikoihin. Vielä osastonhoitajanakaan minulla ei ollut juuri kaupan- ja järjestön asioista laajempaa käsitystä, mutta käytyäni osuiskauppakoulun, olin tietysti jo enemmän asioista perillä, kuin aikaisemmin. Olin tuohon aikaan jo kohtalaisen tyytyväinen "uran valintaan". Olihan se ollut jonkinlaista nousua joka kerralla siirtyessäni toisiin tehtäviin. Kun siirryin tarkastajaksi ja sittemmin apulaisjohtajaksi, niin näkemykseni alkoivat hahmottua, sillä olinhan jo enemmän tai vähemmän tekemisissä järjestön- ja muiden "herrojen kanssa." (1930)

Vuonna 1951 alkava liikkeenjohtajien kenttäkoulutus tiivistää ensimmäiset kaksi uravaihetta osaksi koulutusohjelmaa; koulutukseen osallistuvien II urasukupolven veteraanijohtajien 'sisäänajo' ja 'erikoistuminen' tapahtuvat suunnitelmallisesti ja ohjatusti. Koulutusohjelman periaatteena on työn ohessa oppiminen ja käytännön kokemuksen tärkeys tunnustetaan. Koulutukseen kuuluu kaikkien, mitä moninaisimpien työtehtävien suorittaminen kentällä - aluksi yhdessä osuiskaupassa ja sitten SOK:n konttoreissa, joissa tutustutaan useiden osuiskauppojen kautta kaupan eri tilanteisiin ja erityispiirteisiin. Koulutusohjelman lopussa koulutettava vielä 'saatetaan' johtajuuden alkuun tarjoamalla hänelle johtajan tointa jossakin soveltuvassa osuiskaupassa.

"Aikajaksona 1943-1952 sain olla mukana lähes kaikissa työtehtävissä, mitä silloisessa SOK-järjestössä oli liikkeenjohdon alapuolella. Osuiskauppaportaassa se tapahtui jo ensimmäisten 6 vuoden aikana osin poikkeusaikojenkin takia. Kuvaavaa oli: toimin vv. 1947-48 o.t.o. vastuunalaisena kirjastonhoitajana suorittaen inventoinnit ja myyntitilivarastojen tilitykset kustannusyhtiöille. Siihen mennessä oli minulle täysin selvää, että menestyminen ja eteenpäin pääsy kaupan

tehtävissä vaati paljon vapaa-ajasta opiskeluun, johon valistunut SOK-järjestö kauppaja- ja kansalaisjärjestönä erityisesti väkeään kannusti. Suomen Osuuskauppakouluun pääsy oli mannaa maalaispojalle ja kutsu Liikkeenjohdolliseen koulutukseen (LJKK) suorastaan lottovoitto. Siellä tuli mukaan suuren osuuskaupan työpraktiikka ja keskusliikeharjoittelu tukkukaupassa ja tilintarkastuksessa." (1929)

2.3. JOHTAJUUS

Johtajuus merkitsee veteraanijohtajilla siirtymistä tehtävään, joka on uran keskeinen sisältö ja myös tutkimuksen merkittävin eroja muodostava jakso: osuuskaupan apulaisjohtajaksi, liikkeenhoitajaksi tai -johtajaksi tai toimitusjohtajaksi. Vaihe on veteraanijohtajien aineistossa ratkaiseva mm. sukupolvien muodostumisen kannalta. Aiemmat vaiheet ovat ryhmittyneet jonkinverran ristikkäin ammattiasemien kanssa ja siirtymät urapolulla ovat olleet vaihtelevia. Vasta kaksi urakehityksen huipentumisen ja varsinaisen johtajuuden vaihetta, osatulosvastuun vaihe ja kokonaistulosvastuun vaihe eriytyvät selkeiksi kokonaisuuksiksi muodostaen samalla helposti havaittavia sukupolvieroja.

Aiempi erityisosaaminen rajatulla alueella vaihtuu nyt uudenlaisen, kattavamman yleisjohtamisen omaksumiseen ja hallintaan. Valmiuksia uusien johtajantehtävien hallintaan saadaan koulutuksen, mutta ennenkaikkea kokemuksen kautta. Näille 'senioreille' on kertynyt runsaasti organisatorista tuntemusta sekä liikkeenjohdollisia valmiuksia. Liikkuvuusmahdollisuudet ovat suurimmillaan ja työmarkkina-arvo korkeimmillaan. Organisaation taholta kohdistuu yksilöön odotuksia. Johtaja rakentaa monipuolisia ympäristösuhteita, mutta erityisen tärkeitä ovat organisaation sisäiset suhteet - omiin esimiehiin, alaisiin ja samassa asemassa oleviin.

Johtajuudessa siirtyminen osatulosvastuun vaiheesta kokonaistulosvastuun vaiheeseen ei merkitse ammattiaseman muuttumista, vaan pikemminkin roolin sisällöllistä muutosta: vastuun kentän laajenemista mittakaavaltaan suurempiin yksiköihin. 'Mentorijohtaja' osallistuu yhä edelleen normaaliin työhönsä, mutta on jo vakiinnuttanut asemansa huipulla ja käyttää kapasiteettiaan luovemmin, ideoi, etsii uusia kohderyhmiä, tukee uransa alkuvaiheissa olevia. Johtajan persoonallinen panos näkyy työssä entistä selvemmin. Aikaa liikenee myös suunnitteluun ja kehittämiseen kun työn rutiinit sujuvat joustavammin ja vaativat lyhyemmän ajan. Ympäristösuhteet, organisaation eri sidosryhmät ja niihin solmittavat suhteet nousevat keskeisiksi työssä.

I urasukupolvi

Vuosisadan alkuvuosien vastaperustetuilla osuuskaupoilla riitti runsaasti intoa ja hyvää tahtoa toiminnan käynnistämiseen, mutta ammatitaitoisen henkilökunnan puute oli niitäkin suurempi ja vei kaupat pian mittaviin vaikeuksiin. Liikkeenjohtajaksi pääsyn kriteereiksi riitti joskus osuuskaupan hallituksen hyvä käsitys ja tuttuus: oman kylän ahkeraksi ja tunnolliseksi tiedetty poika saatettiin suoralta kädeltä määrätä tehtävään.

"Oli kaunis heinäkuinen päivä 1906 työskennellessäni isäni omistaman kotitilan heinäpellolla heinäkaatotöissä, kun minulle tultiin ilmoittamaan että pitäjän juuri

perustetun osuuskaupan hallitus oli parhaillaan koolla ja ovat ilman muuta valinneet minut tämän osuuskaupan hoitajaksi ja että tehtävään olisi lähdeittävä heti, kesken päivätön. Tämän tiedonannon suuruutta ja merkitystä en ehtinyt siinä kiireessä paljon miettimään. Olin 24 vuotias nuori mies, kansakoulun ja kansanopiston käynyt. Innostusta silloin uuteen työmuotoon omaavana, vaikka ala oli kokonaan uusi ja tuntematon, otin kutsun vastaan ja lähdin tehtävään, joka jatkui 50 vuotta."
(1882)

Samoista syistä saattoi uralla eteneminen tapahtua nopeasti ja useita vaiheita kerralla sivuuttaen. Kilpailuakaan johtajaksi ei juuri alkuvuosina ollut ja käytännön työ osoitti selvästi, kuka parhaiten vaadituista tehtävistä selviäisi. Näissä mainituissa tapauksissa uran alku merkitsi astumista suoraan vastuullisimpiin tehtäviin. Tutkimuksen viitekehyyksen määrittelemät uravaiheet sekoittuvat: edelläkuvatut sisäänajon ja erikoistumisen uravaiheet tiivistyvät osaksi kokonaisvaltaisempia tulosvastuun vaiheita ja näihin kaikkiin vaiheisiin kuuluvia tehtäviä opetellaan ja omaksutaan yhtäaikaaisesti.

"Kun kaunista aatetta olin saanut pääni täyteen ja useampia kuukausia olin katsellut liikkeenhoitajan tarmottomuutta, niin milteipä jokapäivä tein havaintoja, että nuin ja nuin en tekisi tuossakaan asiassa. Näin muodostui liikeapulaisena oloaika todelliseksi liikkeenhoitajan kursseilla olokseni. Milteipä jokapäivä haaveilin päästä liikkeenhoitajaksi, kun tehtävä päivä päivältä näytti tulevan helpommaksi ja lisäksi varmistuin ajattelussa, että jokatapauksessa paremmin kykenisin tavarain hankintapuolenkin järjestämään, enkä muutenkaan menettelisi esimieheni esimerkkin mukaisesti. Näin varmistui käsitykseni onnistumiseeni nähden ja kun ta-kausiani sain kuntoon, niin hallitus valitsi minut liikkeenhoitajaksi tammikuun 1 p:stä 1909 alkaen."(1884)

"Paikan saanti ei kuitenkaan ollut aivan helppoa. Halusin mielummin osuuskauppa-alalle, mutta kotipaikkani Osuuskaupassa ei sillä kertaa ollut mahdollisuutta päästä aloittamaan. Muistin tällöin kotikylän miehen, joka oli ollut osuuskaupan johtajanakin, mutta oli silloin yksityiskauppiaina, ja tiedustelin häneltä pääsyä putiikkiinsa harjoittelemaan. Vastaus oli myönteinen. [...] Tahdoin saada nopeasti hyvää ohjausta, johon nyt oli mahdollisuus tutun isännän opastuksella, verrattain vilkkaassa liikkeessä, ja niinpä käytin väliajat kaikenlaiseen keskusteluun kauppiaan ja liikkeessä kauan toimineen apulaisen kanssa. Tein kaikenlaisia alaa koskevia kyselyjä loputtomasti ja olen suurella kiitollisuuden velassa heille siitä, etteivät väsyneet minun opastamiseeni, sekä teoriassa, että käytännössä. Palkkaa sain 1 markan päivältä ja ylöspidon, josta erikoisesti on jäänyt mieleeni hyvät kutunjuustot. Vaikka tietoni olivat vielä puutteelliset aloin kuitenkin innokkaasti pyrkiä jonnekin hakemalla useita apulaisen ja myymälänhoitajan toimia, mutta tuloksetta. Sattuipa olemaan auki liikkeenhoitajan toimi pienessä yksimyyväläisessä osuuskaupassa. Ajattelin, että kun ei pääse kerran apulaiseksi niin lupahan on yrittää liikkeenhoitajaksi ja niin lähetin hakemukseni. Kului jonkinaikaa enkä enää muistanut koko hakemustani, kun odottamatta saapui kutsukirje ja niin oli tie auki itsenäiseen toimintaan. Kohtalo, joka meitä heittelee milloin minnekin, johdatti minunkin tieni niin, että minulla nyt on kunnia lukeutua Veteraanien Kerhoon, ehkä yhtenä sen nuorimmista jäsenistä."(1893)

Kauppan alan olojen kehittyessä ja tasaantuessa tie apulaisesta myyjän ja myymälänhoitajan toimien kautta liikkeenjohtajaksi vakiintui sittemmin yleiseksi uralla etenemisen väyläksi. Uraa edeltävään koulutukseen pääsy riippui monenlaisten olosuhdetekijöiden vaikutuksesta ja mahdollisuudet olivat varsin rajallisia, mutta käytännön kautta kaikille työntekijöille oli yhtäläiset mahdollisuudet kartuttaa kokemusta ja taitoa ja tavoitella uralla eteenpäin pääsyä omien ansioiden avulla. Alkuaikojen vaikeudet kouluttivat johtajia monenlaisten ongelmien kohtaamiseen ja niiden selvittäminen kartutti kapasiteettia. Varsin usein paljon liikkuvat johtajat selvittelivät samanlaisten toimipaikkojen

samankaltaisia ongelmia toinen toisensa jälkeen. Taidon karttumista hyödynsi myös SOK, joka koordinoi taitajien ja tarpeiden kohtaamista.

"Niinpä sitten sain kutsun Osuusliikkeen johtajaksi, kävin kuitenkin katsomassa tulevaa toimipaikkaa. Ei se näyttänyt erikoisen houkuttelevalta: pieni myymälä näytti ulospäin erikoisen rumalta tehty monenkirjavista hirren kappaleista ja myymälän hatarasta laista valui täytteet olet ja sammalet alas. uunin savukanavat oli muurattu niin että savu nousi joka raosta, hiekkalaatikoita ei ollut. Tulipa kerran Vakuutusyhtiön mies ja katsoi näitä uunია ja virkkoi: tässäpä olisi poltettava talo, minä sanoin. eipäs vaan ole palanut.

Kellari oli aivan kelvoton vettä täynnä ja pieni. Asuntona oli pieni keittiö ja kamari, saunaa ei ollut, mutta apteekkari myi myöhemmin rannalta saunan joka ostettiin. Mainittakoon tässä että liikkeelle kuului Majatalon pito ja kyytivelvollisuus. Majataloon kuului vanha talo, jonka alakerrassa oli keittiö ja ruokasali ja kahvilahuone. Tämän vanhan rakennuksen yläkertaan oli jälestäpäin rakennettu 4 huonetta matkustajia varten, jonne portaat johti alakerran eteisestä.

Liikkeellä oli ainoa V C vanhassa ulkorakennuksessa jossa oli huono katto, joten vesi sateella tippui niskaan sateella. Rannassa oli pieni raskaan tavaravaraosto, sekin vanha ja iänikuinen, rottien pesäpaikka. [...] Vaimo itkii ja ihmetteli että kaikenlaisen sinä lähdet kun tällaiseen paikkaan, minä lohduttelin häntä ja sanoin: tehdään uusi kauppa ja parempi ja niin tehtiinkin." (1892)

Näinä alkuvuosina liikkeenhoitaja oli usein myös ainoa liikkeen työntekijä ja joutui sekä vastaamaan kaikista kaupan toiminnoista että tekemään käytännössä kaikki kaupan hoito-, myynti-, ym. työt. Myös tässä tapauksessa kaikki uravaiheet esiintyvät yhtäaikaaisesti ja roolien paljous ja vastuualueet ovat väliin hyvinkin sekavia. Johtajuuden idealistinen sädekehä ainakin himmeni, kun työpäivät venyivät pitkiksi ja johtaja-varastomies-myyjä-kirjanpitäjä-siivoaja-jne. vastasi yksin kaupan ylläpidosta.

"Paljon työtä vaati näihin aikoihin tavaranhankinta. Ei ollut autoja, ei edes puhelinta koko paikkakunnalla. Kun tavaravaraston täydennystä oli saatava, niin lähde polkupyörällä 65 km:n matka kaupunkiin, talvisin matka tietenkin tehtiin hevosella. Liikkeiden aueissa kaupungissa, olin järjestämässä ostoksia 10-20 hevoselle kotiin siirrettäväksi. Kun ajomiehet olivat saaneet kuormansa, olin taas valmis kiirehtimään kotiin tavaroita vastaanottamaan. Muutaman tunnin levon jälkeen olivatkin kuormat kotipihalla ja niin oli noustava lämpimästä vuoteesta tavaroita vastaanottamaan ja makasiineihin järjestämään. Ajurit olivat usein ottaneet pitkän matkan ratoksi tai lämmikkeeksi kaupunkituliaisia siinä määrin, etteivät yrittäneetkään kuorman purkamista. Istuskelivat vain onnellisesti laulellen ja katselivat uuden päivän nousua idänpuoleiselta taivaanrannalta. Kun johtaja oli vähin avuin saanut tavarat makasiiniin, kyytipalkat maksettiin ja usein rahat vaihdettiin tavallisiin kauppaostoksiin. Ennen kuin kaikki saatiin selväksi, sarasti aamu, uusi koskematon työpäivä ilmoitti tulostaan. Olipa mieli hyvä, että asiat oli saatu suunnitelmien mukaan päätökseen ja voitiin siirtyä uuden päivän tehtäviä suorittamaan."(1879)

"Osuuskauppaliikkeen alkuaikoina, oli liikkeenjohtajan työ varsin monipuolista. Hänen oli pidettävä kirjanpito, tämä oli tehtävä iltasilla, yöllä ja väliin sunnuntaisin. Liikkeenhoitaja oli tavaravaraosto, hinnoittaja, myyjä, varastonhoitaja, tavaravaraosto lähettäjä myymälöihin y.m. Myymälöitä oli toimipaikassani tuolloin loppuaikoina neljä. Näin ollen riitti työtä aina iltaisiin 9 - 10 saakka. Inventoimisajat olivat raskaita, nämä kaikki oli hoitajan kynällä laskettava. Pienissä liikkeissä ei ollut siihen aikaan minkäänlaisia laskukoneita. Täytyi käyttää ainoastaan päätä ja kynää. Vielä piti ottaa kaikki tavarakuormat vastaan, ajomatkojen ollessa pitkät, sattui tämä aina öiseen aikaan."(1881)

Liikkeenhoitajan tuli ennenkaikkea huolehtia osuuskaupan taloudellisesta kannattavuudesta. Tarvittavan rahoituksen järjestäminen vaati epävakaina aikoina sen vaikean saatavuuden vuoksi kekseliäisyyttä ja kaikkien osuuskaupan sidosryhmien yhteistyötä.

"Osuuskauppojen rahoitus oli silloin niinkuin vielä tänäkin päivänä pulmallinen juttu. Osuuskauppa oli miltei kokonaan vekselien varassa joita vähän väliä "kompastui" eli lankesi maksettavaksi. Ensimmäinen tehtävä näinollen oli kääntyä rahalaitosten puoleen pitkäaikaisen lainan saamiseksi. Säästöpankki lupasikin mk. 200.000:- lainan, jos vaan pätevät takaajat saadaan. Mutta siinä olikin pulma. Kaikki isäntämiehet joiden puoleen käännyn kieltäytyivät kohteliaasti. Eräs kuitenkin sanoi, että kyllä hän voi takaukseen mennä mutta korkeintaan 5000 markasta. Niin siinä ei sitten auttanut muu kuin hankkia niin monta takaajaa, että kunkin osalle tulisi ainoastaan tuo 5000 markkaa. Kun minä sen paperin lopulta pankkiin vein oli siinä 40 takaajaa, joukossa paikkakunnan rikkaimmat napamiehet, mutta olipa joukossa sellaisiakin, joille ei kukaan kuolevainen olisi antanut markan luottoa. Säästöpankki hyväksyi velkakirjan ja rahat tulivat."(1899)

Tuskin oli alkuvuosien perustamiseen ja toiminnan käynnistämiseen ja vakiinnuttamiseen liittyvistä vaikeuksista selvitty, kun kansalaissota toi koko joukon uusia. Tavaroiden takavarikot, tavaransaannin vaikeudet ja heikkolaatuinen korviketavara tuottivat käytännön hankaluuksia kaupankäynnissä. Johtaja edusti liikettään joskus henkensäkin uhalla. Varsinkin sodan jälkeen huonosta korviketavarasta eroon pääsy kaatoi monen kaupan talouden, kun varastojen ollessa korvikkeita täynnä ostajien suosimaa hyvälaatuista tavaraa alkoi virrata markkinoille. Kansalaissodan vaiheisiin kytkeytyi myös osuuskauppojen suuntataistelu, joka jakoi alunperin yhtenäisen osuuskauppaliikkeen kahtia rintamalinjojen mukaisesti. Päivittäistavara-kaupan politisoituminen kuitenkin kiinteytti osuuskauppaliikkeen yhtenäisyyttä ja vahvisti jäsenkunnan uskollisuutta; kaupassakäyntikin oli piilevä poliittinen kannanotto ja valitun aatteen taloudellista tukemista. Osuuskaupan hallituksen ja edustajiston sekä toimihenkilöiden välinen luottamus ja sujuva yhteistyö oli myös kaupan menestyksen perusta. Jos suhde ei ollut toimiva, se merkitsi liikkeenjohtajalle usein lähtöä paikkakunnalta. Koko osuuskauppaliike oli liikkuvuuden, välienselvittelyn ja rajanvedon liikkeessä, mikä merkitsi korkeaa liikkuvuutta myös johtajien kohdalla.

"Aloitimme työt rauhan merkeissä [vuosien 1917-1918 vaihteessa], aina vaan oli pelko, että mitä tuleman pitää. Viikon päästä alkoi varsinainen punakapina. Osuuskaupassa oleva suuri yläkerran kokoussali otettiin punasotilaiden asunnoksi. Koetin vointieni mukaan ehdottaa asuntoa jostain muualta, tämä pyyntöni evättiin. Tavaraa alettiin ottaa kaikenlaisia lappusia vastaan, joilla ensin alussa saatiin maksukin, mutta sittemmin ei enää maksua ollenkaan. Eräänä päivänä, huhtikuun lopulla tuli useampia hevosia ja miehiä myymälän eteen. Päälikkö tuli luokseni, pyytäen näyttämään, että missä teillä löytyy paremmat tavarat, sanoen ne takavari-koivansa ja ottavansa mukaansa. Koetin jollain syyllä estellä, hän sanoi kylmästi ottavansa kaikki mitä hän haluaa ja vievänsä ne itään päin. Pyysin pyytämällä vähän odottaa, että voisin edes kappale luvun merkitä kirjoihin, hän sanoi vaan, "ei ole aikaa, lahtarit pian tulevat". Kuulin asemalla tavaroita vaunuun lastattaessa jonkun suuremman fiskaalin kysyneen, että antoiko johtaja mielellään, johon tämä vastasi, että koettihan se estellä, tähän tämä vastasi, että olisi pitänyt pistää semmonen mies. Näin ollen Osuuskaupasta vietiin ryöstämällä tavaraa, sen ajan hintojen mukaan paljon yli sadantuhannen markan, myymälään jäi vain tyhjät hyllyt.

Tämän jälkeen, punakapinan loputtua kutsuttiin kokoon osuuskunnan kokous, tämän ryöstön johdosta keskustelemaan. Allekirjoittanut koetti asiaa selostaa lieventävässä muodossa, ei otettu asiaa niin synkältä kannalta, kuin se todellisuudessa oli. Tässä kokouksessa tuli vilkas keskustelu, muuan huomattava jäsen

ehdotti, että eiköhän ole parasta koko liike lopettaa kun täytyy taas melkein alusta alkaa. Hän saikin ehdotukselle huomattavaa kannatusta. Kuitenkin se ryhmä, jota allekirjoittanut edusti, sai suurempaa kannatusta, tullen siis kokouksen päätökseksi. Näin ollen päätettiin siis kauppaa jatkaa. Kaikki huomattavat n.s. punaiset, päätettiin erottaa osuuskunnan jäsenyydestä. Kaikkiaan eroitettiin noin 60 osuuskunnan jäsentä. Tämän puhdistuksen jälkeen alkoivat puolueettomat osuuskunnan jäsenet yhä kiinteämmin kannattaa omaa liikettään." (1881)

Johtajuuden alku oli tietysti uusien tehtävien kohtaamisen ja kokemattomuuden takia vaikeaa niillekin, joille oli kertynyt kokemusta muista kaupan alan tehtävistä. Roolin opiskelu ja omaksuminen tapahtui turvallisesti ja tehokkaasti pienikokoisissa maaseudun osuuskaupoissa, joita aloittelevan johtajan tässä uravaiheessa saattoi olla useitakin perätysten. Paikanvaihdokset olivat tavallisia ja niiden syynä oli edellämmainittujen näkemuserojen lisäksi usein myös oma pyrkimys oppia lisää ja harjaantua työssä. SOK oli maanlaajuinen organisaatio, joka pystyi tarjoamaan lukuisia mahdollisuuksia siirtymiseen ja ohjailemaan liikkeenhoitajia kykyjen ja tarpeiden edellyttämiin tehtäviin, mutta epäilemättä saattoi vaikeuttaakin uran kulkua niin halutessaan. Liikkuvuuteen vaikuttivat myös kaupan paikalliset olosuhteet, työssä ja paikkakunnalla viihtyminen, suhteet etenkin hallintohenkilöstön kanssa ja palkkataso. Liikkeenjohtajien liikkuvuudesta oli sekä etuja että haittoja osuuskaupoille. Johtajan henkilökohtainen johtamistapa ja vahvat osa-alueet lujittivat ja vahvistivat myös kaupan toimintaa. Toisaalta huonoimmin menestyvissä kaupoissa eivät lahjakkaat johtajat viihtyneet ja niiden kehitys ei päässyt kunnolla eteenpäin. Kaiken kaikkiaan persoonallisten innovaatioiden toteuttamiselle oli myös sijaa, johtajilla oli melko vapaat kädet toiminnan suhteen.

"Vuotena 1916 tai 17 huomasin erään isännän (silloin ainoa myytävän sipulin kasvattaja) reessä olevan pari-kolme säkkiä sipulia. Tiedustelin mihin hän niitä aikoo kuljettaa, niin hän selitti menevänsä myymään niitä Ouluun. Sanoin, että ostetaan ne nyt kaupalle ja maksetaan sama hinta mitä hän niistä Ouluun vietynä saisi ja niin sipulit jäivät osuuskaupalle. Seuraavina vuosina hän lisäsi viljelystään ja maksettiin hyvää hintaa. Tästä naapuritkin yltyivät viljelemään kovasti sipulia ja kohta koko kylä seurasi isännän esimerkkiä. Epävarma rukiinviljely lopetettiin ja sipuleista saaduilla rahoilla ostettiin ruisjauhoja ja muutakin. Pian alkoi sipulinviljelys levitä, käsittäen koko pitäjän alueen.

Kun vuosina 1922-1925 paikkakunnalla oli suhteellisen vähän metsätöitä, niin näinä vuosina tuotanto jo lisääntyikin niin, että sipulia vietiin jo pois paikkakunnalta kymmeniätuhansia kiloja. Vieläkin voimakkaampaa nousunaikaa oli sipuliviljelykselle pulavuodet 1930-1933, viennin noustessa jo 200-300 tuhanteen kiloon vuosittain." (1884)

Kautta historiallisesti vaihtelevan ja taloudellisesti varsin suhdanneherkän ajanjakson kaupallinen elämä ja liikkeenjohtajan työ pysyy kuitenkin pääpiirteittäin samankaltaisena. Yhteiskunnallisista levottomuuksista ja kriisiajoista johtuen kaupan ala ei pystynyt kehittymään jatkuvasti eteenpäin vaan joutui sopeuttamaan toimintaansa ulkoisten olojen mukaan. Paikallisuus, läheisyys, pienimuotoisuus ovat ajanjakson koko elämälle ehkä selkeimmin leimaa-antavia piirteitä. Toiminnan puitteet kohentuivat huomattavasti ajanjakson aikana pysytellen kuitenkin entisessä vaikutuspiirissään, samaa asiakaskuntaa tehokkaammin palvellen. Osuuskaupat olivat tuolloin vahvasti paikallisten olojen ehdoilla toimivia, mutta myös niihin voimakkaasti vaikuttavia yksiköitä. Kaupoilla oli vahva paikallinen leima, joka näkyi mm. kaupan tarjoamien palvelujen rakenteessa ja muussa tuotantotoiminnassa. Liikkeenhoitajien ja -johtajien työ oli kokonaisvaltaista vuorovaikutusta paikkakunnan muun toiminnan ja elämän kanssa. Osuuskaupan johtaja oli paikkakunnan merkkihenkilö, joka ikäänkuin 'virkansa puolesta' osallistui ahkerasti myös

kunnalliselämään tai paikkakunnan yhdistystoimintaan. Kaupan rooli ulottui taloudellista tarkoitustaan laajemmalle: sillä oli myös vakiintuneet sosiaaliset ja poliittiset merkityksensä.

II urasukupolvi

Veteraanijohtajien toisen urasukupolven johtajuuden aika alkaa varhaimmillaan sodan vuosina, mutta pääosin se ajoittuu sodan jälkeisiin jälleenrakennuksen ja kasvun vuosiin. Ajanjakso on alkuvaiheissaan vielä agraarin Suomen aikaa. Työ keskittyy aina 1950-luvulle asti sodan vaurioiden korjaamiseen ja uudistettu toiminta palautuu vielä paljolti sotaa edeltäneiden olosuhteiden kaltaisiin kehyksiin ja mittakaavaan, joka kuitenkin nopeasti alkaa kasvaa ja laajentua. Sodanjälkeinen voimakas teollistumiskehitys ja samanaikainen maatalouden koneistuminen johtavat kaupungistumiseen ja maaseudun väestön voimakkaaseen vähenemiseen etenkin maaltapaon 1960-70 -luvuilla. Yhteiskunnan rakennemuutos tempaisee mukaansa myös kaupan, jonka vahva paikallisanostus ja pienet yksiköt osoittautuvat ajan mittaan kannattamattomiksi. Myös tuotanto- ja toimialat muovautuvat tarpeiden ja kysynnän muutosten mukaan. Yhdistymiset ja sitä kautta yksikkökoon kasvu vähentävät johtajan vakansseja ja muuttavat myös johtajan työn sisältöä. Paikallisuus vaihtuu alueellisuudeksi, joka saattaa olla laaja yksikkö, SOK:n palveluksessa olevilla toimihenkilöillä tai viranhaltijoilla jopa koko valtakunnan laajuinen. Johdettavat yksiköt laajenevat, vastuu kasvaa ja johtajuuden toimenkuva muuttuu selkeästi kokonaistulosvastuun vaiheen kaltaiseksi.

"...on eletty varsin suurten muutosten aikaa. Ensimmäiseksi tehtäväkseni tuli viiden osuuskaupan yhteen sulauttaminen [...]. Silloin jouduin olemaan yhtä aikaa m.m. neljän osuuskaupan johtajana ja hallitusten puheenjohtajana. Eikä sulautumiset siihen loppuneet, vaan myöhemmin tulivat mukaan [kaksi muuta lähiseudun] osuuskauppaa ja rautakauppa. Piti luoda uusi toimiva kauppapaikkaverkosto lopettamalla kymmeniä tappiollisia toimipaikkoja ja vastaavasti rakentamalla useampia tulosta tuottavia tavarataloja, uudistaen hallintoa ja organisaatiota, sovittelun Hankkija ja Karjakunta-riitoja y.m." (1925)

SOK:n koulutustyön organisointi ja toteutus tapahtuu tämän sukupolven aikana ja tavoittaa tämän sukupolven jäsenet kattavasti. Liikkeenjohdon kenttäkoulutus ja liikkeenjohdon valmennuskurssit ovat sukupolven jäsenten kapasiteetin hankintaa. SOK:n keskeinen koulutusta ohjaava periaate on ollut käytännön ohessa oppiminen, mikä toteutuu myös näiden veteraanijohtajien koulutuksen vuorotteluna työn kanssa. Tie johtajuuteen käy yleisimmillään edelleen vahvan käytännön osaamisen ja kokemuksen karttumisen tietä.

"Sellainen johtajapolvi, jolla on ollut onni saada nuorena ikäänkuin etuoikeutettuna korkeakoulututkinnon, jotkut kaksikin ja siinä ohessa monipuolisen kielitaidon ulkomaan praktiikkoineen, ei joudukaan samalla tavalla uhraamaan lähes kaikkea irrotettavissa olevaa aikaansa samassa määrin lisäopintoihin ja -ponnisteluihin kuin minunlaiseni ilman kaupallisia ja kielitutkintoja jäänyt. Mutta vastapainona repussani oli tietenkin verraton työpraktiikka ja kantapään kautta hankittu ymmärrys ihmisten johtamisen oivalluksista ja sen ratkaisevasta merkityksestä varsinkin osuuskauppatyössä. Monipuolisia ihmissuhdetaitoja ja ajankäyttöä vaati hallinto- ja toimikuntatyön onnistuminen." (1929)

Toisen urasukupolven liikkeenjohtajat pääsevät miltei välittömästi uransa alusta kiinni sodanjälkeiseen kehitykseen: kasvun ja laajentamisen, elintason nousun aikaan. Kaupungistumisen ja maaltamuuton seuraukset heijastuvat johtajien toimenkuvaan niin, että supistuvien maaseutupaikkakuntien toiminnan tulos heikkenee ja ajaututaan väistämättä toiminnan supistamiseen hiljenevillä sivukylillä. Väki muuttaa kaupunkiin, mutta liikkuvuuskin lisääntyy niin, että maaseudun asukkaatkin entistä enemmän tekevät hankintansa kaupunkikeskuksista. Pienet syrjäiset kylien toimipaikat alkavat muodostua heikon kannattavuutensa takia rasitteeksi ja niiden lakkauttaminen on monien johtajien mielestä vaikea, mutta välttämätön toimenpide. Tämä näyttäytyy toisaalta maaseudun elinkelpoisuutta edelleen heikentävänä tekona, mutta toisaalta perustuu selkeisiin taloudellisiin realiteetteihin, jotka ovat kaupan itsensä elinvoimaisuuden perusta. Perinteisesti maaseudulla vaikuttanut osuuskauppaliike johtajiensa vetämänä joutuu nyt uudistamaan profiiliaan ja vahvistamaan markkina-asemaansa kaupungeissa. Nämä kehityskulut merkitsevät osuuskauppojen toiminnassa markkinakeskeisyyden korostumista. Asiakkaan ja kaupan yhteisen edun tavoittelu on kautta liikkeen olemassaolon ollut jossain määrin ristiriita, jonka voimasuhteissa osuuskauppaliikkeen alkuaikoina asiakaskeskeisyys oli tärkeämpi elementti, mutta joka nyt alkaa jäädä markkinasuuntautuneisuuden ja taloudellisen tuottavuuden hallitsevuuden varjoon.

Vuosisadan alkupuolella tehdyt toimintasuunnitelmat ja investoinnit kannattaviin tuotannonaloihin olivat usein omana aikanaan taloudellisesti tuottavia. Voimakkaan kehityksen aikana liikkeenjohtajat joutuivat kohtaamaan muutoksen käytännössä, kun kauppa piti kehittää ajanmukaiseksi ja kilpailukykyiseksi kaikilta osiltaan.

"Tässä vaiheessa siteeraan Karjakunnan silloisen toimitusjohtajan sanoja: "Osuuskaupoissa on kolmenlaisia toimitusjohtajia, on niitä, jotka antavat talon rapistua, tekevät kuitenkin tulosta ja varmistavat näin eläkkeelle lähtönsä, on niitä, jotka tulevat tällaiseen taloon, rakentavat ja heidät potkitaan pois kun rasitukset kaatuvat kerralla päälle. Lopuksi niitä, jotka tulevat rakennettuun taloon, menestyvät ja lähtevät paremmilla paikoille", sanoi toimitusjohtaja [...] Karjakunnasta. Pitänee osittain paikkansa, mutta ei aina. Viisas rakentaa sitä mukaa kun rahkeet kestävät mutta rakentaa kuitenkin."(1933)

Usein jo perinteiksi muodostuneisiin toimintatapoihin olivat monesti tottuneet myös osuuskaupan hallintohenkilöt, joiden luottamustoimet olivat varsin pitkäaikaisia ja joiden saattoi olla vaikea hyväksyä uudistuksia. Liikkeenjohtajat saivat urallaan jatkuvasti täydennyskoulutusta ja täten olivat hyvin perillä liike-elämän suuntauksista. Heidän tehtävänsä oli parhaansa mukaan soveltaa opittua kotipaikkakunnalla ja pitää omaa osuuskauppaa uusimman kehityksen tasalla. Toisen urasukupolven liikkeenjohtajien toimenkuvan ammattimaisuuden ja taluspainotuksen kasvu johtaa entistä selkeämmin näkemyseroihin omistajien etua valvovan hallinnon kanssa. Osuustoiminnan kaksoisluonne joutuu koetukselle markkinatalouden hallitsevuuden aikana. Kuitenkin osuustoiminnan periaate on sisäänrakennettu elementti osuusliikkeen johtajan toimenkuvassa, eikä sitä voi sivuuttaa. Liikkeenjohtajan työssä tämä on merkinnyt toimivia suhteita eri sidosryhmiin; jäsenistön, asiakaskunnan ja osuuskaupan hallintohenkilöiden sekä liikkeen toimihenkilöiden tasaveroista huomioimista toiminnan osapuolina ja tukipylväinä.

"Kovin vaikeita tilanteita ei minulla ollut koko l. kautenani, johtuen kait siitä, että yhteistyö hallintoelinten kanssa oli aina erinomainen. Esim. Hankkijasta eroaminen tapahtui melkoisen yksimielisyyden vallitessa. Vain yhden myymälän lopettaminen aiheutti asiakaskunnan voimakasta paheksuntaa, mutta hallintoneuvosto oli siinäkin yksimielisesti takanani." (1922)

"Työni vaativuus kasvoi entiseen verrattuna. Enimmillään toiminnassa oli 42 erillistä toimipaikkaa ja 320 toimihenkilöä. Toimialat käsittivät tavanomaisen vähittäiskauppatoiminnan ohella leipomo, huoltamo ja ravintola-alan toimipisteitä. Aika-ajoin kannattavuudessa oli toivomisen sijaa ja samoin rahoituksessa. Sensijaan osuuskaupan vakavaraisuus on aina ollut vankalla pohjalla. Se perustui siihen, että aikanaan on voitu hankkia sopivilta paikoilta liiketontit ja rakentaa niille tarkoituksenmukaiset liiketilat. Kun kannattavuus on kaikkina aikoina säilynyt tyydyttävänä on vuosittain kyetty tekemään riittävät poistot ja siten suuri käyttöomaisuus ei missään vaiheessa ole muodostunut taloudelliseksi rasitukseksi. Toinen seikka, mikä on vaikuttanut vuosikymmenien ajan menestykseen on ollut se, että kauppa on pyrkinyt hoitamaan hyvin sille kuuluvaa perustehtäväänsä jäsenkuntansa palvelua. Jäsenet ovat puolestaan pysyneet uskollisina omalle yritykselleen. Se on ollut suuri voimavara toimialueella, jossa väestön lukumäärä on pieni moniin muihin alueisiin verrattuna ja tulotaso alhainen. Oman osuutensa Osuuskauppojen tulokselliseen toimintaan ennen sotia ja vielä niiden jälkeen oli henkilöstön työpanoksella. Palkkataso oli vaatimaton ja työehtoja ei ollut olemassaakaan. työtä tehtiin pitkiä päiviä ja ylityökorvaukset oli tuntematon käsite. Siitä huolimatta henkilökunnan keskuudessa vallitsi hyvä yhteistoimintahenki ja innostunut mieliala. Oli omaksuttu osuustoiminnan periaatteisiin kuuluva tunnustelause "Sitä kuusta kuuleminen, jonka juurella asunto.""(1919)

Johtaja toimii linkkinä myös organisaation ja sitä ympäröivän yhteisön välillä. Kokonais-tulosvastuun saavuttamisen myötä kontaktiverkoston laajentumisen suunta on organisaati-on ulkopuolelle, ympäröiviin sidosryhmiin.

"...osuuskaupan johtaja on kuitenkin julkisuuden henkilö, jonka ei ole viisasta koteloitua vain talon sisälle. Jo yksin suurien asiakas- ja jäsentilaisuuksien tehokas onnistuminen ja hyödyntäminen liiketoiminnassa vaatii Ok:n johtajalta keskeistä persoonapanosta ynnä omakohtaista kykyä ottaa yleisö. [...] Toimitusjohtajauran alettua tulin elinkeinoelämän edustajan kutsutuksi julkisen sektorin (puolueetto-miin) luottamustehtäviin. Esimerkiksi syntymäkunnassa yleisten töiden lautakun-nan ja teollistamislautakunnan puheenjohtajaksi, srk:n valtuustoon ja uudistamaan "tunkkaantunutta" talous- ja tarkastustoimintaa ym. Sain kutsun kaupunginjohta-jalta hänen johtamansa kaupungion Elinkeinotoimikunnan jäseneksi kaupan ja palvelualojen ainoana edustajana teollisuusneuvosten rinnalle. Myöhemmin vastaavanlaiset yhteydet merkitsivät yhteistyötä toimialan valtakunnallisten huippuosajien kanssa ja palvelujärjestötyössä samoin kaikilla toimi- ja yhteiskun-taelämän aloilla (Rotaryklubi).(1929)

2.4. VETERAANIJOHTAJA

Veteraanijohtajien kokemat osuuskauppatyön onnistumiset ilmenevät useimmiten tyyty-väisyytenä omakohtaisen toiminnan tuloksellisuuteen jo päättynyttä uraa taaksepäin peilattaessa. Kaupan jättäminen seuraajalle kelvollisessa kunnossa on kunnia-asia. Ensimmäisen urasukupolven joukossa mainitaan toisinaan myös aatteen menestys tyytyväisyy-den lähteenä.

"Myös työssäni minulla on ollut onnea ja menestystä. En koskaan elämäni vai-heessa ole pyrkinyt mihinkään muuhun kuin mitä kulloinkin olen tehnyt. Toimies-sani kahdessa osuuskaupassa toimitusjohtajana minun ei koskaan tarvinnut esittää tappiollista tilinpäätöstä. En missään tapauksessa halua lukea tätä omaksi ansiok-

seni. Siihen on vaikuttanut hyvät työtoverit ja hallintohenkilöstö, uskolliset asiakkaat ja aikaisemmin vahvistunut osuuskauppojen taloudellinen perusta. Paljon hyvää onneakin on tarvittu. Menneiden vuosien tapahtumat ovat osoittaneet sen, että kokeneetkin liikkeenjohtajat voivat erehtyä tekemään sellaisia virheratkaisuja, joilla on ollut kohtalokkaat seuraukset."(1919)

Uran aikana koetut vaikeudet mainitaan usein ulkoapäin tuleviksi; vaikeimmat tilanteet ovat muodostuneet lihakaupan ja maataloustavarakaupan erimielisyyksistä, joissa osapuolina olivat muut osuustoimintajärjestöt. Kiistojen lähde on ollut johtajan omasta toiminnasta riippumaton, ulkopuolinen, mutta se on koetellut juuri liikkeenjohtajan asemaa rajusti. Riitojen johdosta aiheutuneiden linjavetojen ja päätösten syntymisessä tiukimmille on joutunut juuri liikkeenjohtaja, joka kaupan etua edustaessaan on joutunut vastakkain oman liikkeensä jäsenedustajiston kanssa, jonka luottamuksesta liikkeenjohtajan työ on myös riippuvainen. Tässä ovat joutuneet koetukselle pätevyys niin liikkeenjohtajan analyttisellä kuin myös henkilöjohtamisen sektorilla. Tapahtumien seuraukset ovat joissakin tapauksissa merkinneet uran käännekohtaa.

"Osuuskaupan hallinnossa oli henkilöitä, jotka hoitivat muiden kuin osuuskaupan asiaa. Oli Hankkijan, Valion, Lihakunnan ja meijerin miehiä. He pitivät huolta siitä, että kauppa pakotettiin keskittymään ko. firmojen tuotteisiin, vaikka toimintaympäristö nykyaikaistui. [...] Oli mm. hallintoneuvoston päätös v:lta 1946, jonka mukaan lihaa ja lihajalosteita ei saanut ostaa kuin Lihakunnasta. Kun sain organisaation jotenkin rullaamaan, aloitin ko. päätöksen purkamisen. Sukset menivät pahasti ristiin muutamien hallintomiesten kanssa. Se johti siihen, että minut ensimmäisen kerran meinattiin erottaa v. 1979. Hallintoneuvostossa tuli luottamusäänestys, vaikka v:n 1976 vahvasti tappiollisen tilinpäätöksen jälkeen tulokset paranivat esim. v:n 1978 tulos 10 mmk:lla ed. vuoteen verrattuna. Muistan elävästi, kun johtokunnan jäsen metsäneuvos [...] nousi ylös ja ilmoitti eroavansa johtokunnasta, jos toimitusjohtaja erotetaan. [...] seiso i seinää vasten kuin olisi ollut ammuttavana. Markkinointijohtaja ja minut poistettiin kokouksesta. Menimme kabinettiin, tilasin tuplaviskit molemmille, ja sanoin: "Tämä voi olla viimeinen paukku, jonka osuuskauppa minulle tarjoaa." 12 hallintoneuvoston jäsentä äänesti minulle jatkoaikaa ja 4 oli erottamisen kannalla." (1933)

"Järjestöjen välisissä kahinoissa olisi voinut olla kantaa ottamatta, kun ei SOK:-kaan viaton ollut ja hyvin hoidettu."(1920)

Eläkkeelle siirtyminen ei veteraanijohtajilla ole suinkaan merkinnyt ammatillisen roolin päättymistä. Perinneyhdistys, Veteraanijohtajien kiltä, toteuttaa käytännössä 'suurlähettilään' roolia: yhteydenpitoa entisen ja nykyisen osuuskauppojen johtajiston välillä. Pitkän johtajauran hyödyntäminen välittämällä kokemuksia vielä toimessa oleville onkin hyödyllistä ja järkevää. Veteraanijohtajat ovat toiminnallaan vaikuttaneet esimerkiksi yhdistyksen alkuaikoina eläkeasioihin; niiden riittävyteen ja verotukseen. Asian tiimoilla on toimittu mm. ottamalla yhteyttä vakuutusyhtiöön, josta on vastattu saapumalla yhdistyksen kokoukseen selvittämään niitä. Elinkeinoelämää ja SOK:laisen osuuskauppaliikkeen tilannetta on seurattu vuosien varrella aktiivisesti ja keskustelua on käyty kulloisistakin päivänpolttavista aiheista, erityisen vilkkaasti mm. maataloustavarakaupan ja lihakaupan järjestöpolitiikasta ja niiden vaikutuksista osuuskauppatoimintaan (Tuokko 1997). Nämä yhdistyksen kokouspöytäkirjoihin merkityt tapaukset esiintyvät myös muistelmissa harmin aiheina, jotka ovat uran varrelta jääneet mieleen. Varsinaisiin toimenpiteisiin kiivaat keskustelut eivät ole kuitenkaan johtaneet vaan rooli on pysynyt keskustelutasolla. Nämä esimerkit veteraanijohtajien toiminnasta kuvaavat tyypillisimmillään tämän uravaiheen roolia ja työtehtäviä.

Tyytyväisyys omaan uraan syntyy pääasiassa oman toiminnan peilaamisen kautta. Jos uransa on päättänyt tyytyväisenä, kontaktiverkon käyttö todennäköisesti jatkuu entisen organisaation hyväksi. Jos lähtö organisaatiosta on ollut epätydyttävä tai jotkin omakohdattaiset kokemukset ovat jääneet häiritsevästi painamaan mieltä vielä työuran jälkeenkin suhde entiseen organisaatioon saattaa katketa tai jopa johtaa negatiivisen kuvan levittämiseen organisaatiosta. Rohkaisuja, neuvoja, ohjeita ja varoituksen sanoja nykypolven osuuskauppaihmisille on muistelmissa annettu nimenomaan osuuskaupan peruseriaatteita korostaen.

"Olosuhteet ovat niin paljon muuttuneet, etten pysty antamaan neuvoja ja ohjauksia. Olen iloinen, että osuuskaupan toiminta on pystynyt muuntumaan ja säilyttämään nykyisen asemansa muuttuvassa yhteiskunnassa." (1917)

"Yhteistoiminta ja voimien keskittäminen tietää toiminnan vahvuutta. Vain tiiviin yhteistyön avulla saavutetaan parhaat tulokset. -On pyrittävä luomaan aatteellisesti kestävä ja taloudellisesti vahva Osuuskauppa. -Suunnitelmat Osuuskaupan edelleen kehittämistä varten on tehtävä ajoissa ja taloudelliset mahdollisuudet sekä jäsenkunnan edut huomioon ottaen."(1908)

"kaukonäköisyys, ihmisten kautta menestytään, seurakkaa kilpailijoita, investoinnit oikeaan aikaan, kehityksen kärjessä, asiakasomistajuus on kilpailuetu ja menestystekijä"(1920)

Tämänkaltaisiin ominaisuuksiin kiteytyy myös veteraanijohtajien roolin potentiaali. Aktiivisen liiketoiminnan suhteen ei liike-elämää jo vuosia syrjästä seuranneilla entisillä johtajilla ole varmaan paljonkaan sanottavaa tai käytäntöä koskevia neuvoja. Sensijaan kymmenien vuosien aktiivisen omakohtaisen johtajuuden tieto- ja kokemusvarantoa kannattaisi kuunnella juuri ajattomien ja yleispätevien ohjeiden takia. Vankkumaton arvonsa veteraanijohtajien puheenvuoroilla on ilmanmuuta historian ja perinteen kantajina, mutta niiden hyödyntämisen mahdollisuudet voisivat olla myös laajemmat. Tässä esitetyt puheenvuorot antavat historialle kasvot. Sen lisäksi ne voisivat antaa vaikkapa liikkeenjohdon nykypolvelle juuret menneeseen, mikä nykyisenä epäselvien identiteettien aikana voisi olla hyvinkin tervetullut lisä ja tehokas ankkuri liikkeenjohdon ristiaallokossa.

VI URA-ANKKURIT

Edgar H. Scheinin (1973, 1977) luoma *ura-ankkureiden* käsite, joka on syntynyt johtajien uran analysoinnin tuloksena kuvaa uran subjektiivisia merkityksiä yksilölle psykologisena prosessina, mutta liittyy myös uran elämän kokonaistilanteen osana laajempiin yhteyksiin. Scheinin esittämä käsite ura-ankkuri on tarpeiden ja motiivien käsitteitä laajempi työnteon virikkeiden kuvaaja. Ura-ankkurit liittyvät arvoihin ja vahvuuksiin sekä siihen rooliin, jossa ihminen mieluiten työtään tekee. Ura-ankkurit eivät elämän varrella muutu kovin paljon. Yksityiselämä saattaa vaikuttaa ura-ankkureihin kompensoivasti: vastuullinen ja vaativa yksityiselämä vaikuttaa työn ankkuroitumiseen turvallisuuteen ja vakuteen. Vastaavasti taas elämäntilanteen helpottuessa työelämässä saattaa nousta esiin uusia ankkureita.

Scheinin käsitteen kehittämiseen johtaneen tutkimuksen kohteena 1960-luvulla oli henkilökohtaisten arvojen ja uratapahtumien välinen vuorovaikutus, mitä hän tutki Sloan School of Managementin johdon koulutuksessa olevien henkilöiden keskuudessa. Scheinin tavoitteena oli määrittää organisaatioissa tapahtuvan sosialisoinnin mekanismeja ja vaikutusta - millä tavalla ja millä keinoin kokemukset organisaatioissa vaikuttivat koulutettavien arvoihin; oliko samankaltaisia arvoja tunnustavilla ihmisillä yhtäläisyyttä myös sosialisointiprosesseissa; voitiinko määritellä tiettyjä arvokoostumia, jotka heijastavat yksilön innovatiivista urakehitystä, ts. yksilön kykyä muuttaa organisaatiota eikä päinvastoin. Pitkittäistutkimus aloitettiin surveyillä ja haastatteluilla vuonna 1961 44 koulutettavan keskuudessa ja se toistettiin samanlaisena 1973-74. Sopivaksi välineeksi kuvaamaan tutkittavia osoittautui '*ura-ankkurin*' käsite - motiivien, arvojen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteenliittymä, joka ohjaa ja rajoittaa henkilön urakehitystä. (Schein 1977, 49)

Ankkurit muotoutuvat, kun työntekijän itsetiedostus kehittyy työkokemuksen myötä ja koetut arvot ja asenteet heijastuvat työntekijän ja organisaation välisenä sopusointuna tai ristiriitana; yksilöllä on taipumus kasvaa ja ankkuroitua havaintojensa sekä kokemustensa suuntaan, jolloin kokonaistilanne tasapainottuu. Ura-ankkurit ovat Scheinin empiirisen tutkimuksen perusteella muotoilemia yhdenmukaisia kiintopisteitä, pysyvä osa minäkuvaa, arvoja ja motiiveja, joista Scheinin mukaan henkilö ei luovu vaikeankaan valinnan hetkellä. Ura-ankkureiden nimitys sai alkunsa vuonna 1973, Scheinin tiedusteltua 50 kohdehenkilöltä miten, minne, milloin ja miksi hän oli elämänsä eri vaiheissa siirtynyt opintojen ja työn osalta. Vaikka jokainen kertomus oli oma historiansa, Schein hahmotti niiden perusteella seuraavat kahdeksan yhdenmukaista kiintopistettä:

1. *Erityisasiantuntijuus*. Ammatillista erityistaitoa ja asiantuntijuutta ankkurinaan pitävä yksilö pyrkii käyttämään hyväksi kykyjään ja taitojaan jollakin tietyllä osaamisensa erityisalueella. Identiteetti rakentuu työn sisällön mukaisesti. Tyydytystä ei tuo status, vaan tekeminen ja osaaminen, ammatillinen erityistaito.

Tällainen teknis-funktionaalisesti suuntautunut henkilö seuraa työn haasteita ja jää organisaatioon, jos yksilön kasvulle on siellä sijaa. Jos mielenkiinto loppuu, hän etsiytyy esim. konsultoimaan tai opettamaan alansa asioita. Hän pyrkii välttämään ylennyksiä, jotka siirtäisivät hänet asiantuntijatehtävistä yleisjohtoon. Uralla menestyminen merkitsee hänelle enemmän myönteistä palautetta ja haasteellisempia tehtäviä erityisalalla kuin ylennystä yleisjohtoon tai suurempaa palkkaa. Ankkuria kutsutaan joskus myös käsityöläis- tai insinööriankkuriksi.

2. Liikkeenjohdollinen pätevyys. Yleisjohtajuus, esimiehenä toimiminen, toisten elämän johtaminen on tällaisista henkilöistä mielenkiintoista ja he tuntevat itsensä päteviksi johtamaan. He haluavat aseman, jossa heidän ponnistelujensa ja päätöksiensä perusteella organisaatio onnistuu tavoitteissaan. Tärkeimpiä työn arvoja ja menestymisen kriteerejä ovat eteneminen, vaativa vastuu, mahdollisuus vaikuttaa organisaation hyvinvointiin, johtamistilanteet ja niistä palkitseminen. Yleisjohtajan tarvitsee kuitenkin hallita perusteellisesti seuraavat kolme perus- aluetta: analyttinen, ihmissuhteisiin liittyvä sekä emotionaalinen pätevyys.

Analyttinen pätevyys on kykyä tunnistaa, eritellä, koota yhteen ja ratkoa pulmia jopa vajavaisin tiedoin ja epävarmuuden vallitessa. Aikapaineessa kerätyksi saatu tieto on usein epätäydellistä, pätevyydeltään kyseenalaista. Siitä huolimatta tieto on käännettävä selkeäksi ja työstettäväksi ongelmanmäärittäykseksi, millä puolestaan on merkitystä organisaation tulevan menestyksen kannalta. Johtaminen on kykyä ajatella asioita eri funktioiden kannalta, toimintoja yhdenäen.

Ihmisten ja ryhmien välinen pätevyys on kykyä vaikuttaa, johtaa, ohjata, käsitellä ja valvoa organisaation kaikkien tasojen yksilöitä saavuttamaan organisaation päämäärät. Yleisjohtajana toimiakseen on opittava olemaan esimies; työskentelemään vertaistensa kanssa ryhmissä ja tiimeissä: tekemään töitä eri asemissa olevien ja eri osastoja edustavien ihmisten kanssa; johtamaan ryhmiä, kokouksia, projekteja, selvityksiä: siis ihmissuhteita ja jopa ristiriitaisia tilanteita. Vain ihmissuhteita vaativien tehtävien onnistumisesta kehittyy liikkeenjohdollisen pätevyyden ankkuri.

Emotionaalinen pätevyys on kykyä käsitellä tunne-elämää ja ihmissuhteita häiritseviä asioita ja kriisejä sen sijaan, että lannistuisi niistä; kykyä ottaa vastuuta lamautumatta; kykyä käyttää valtaa ja tehdä päätöksiä syyllisyyttä ja häpeää tuntematta. Yleisjohtajan tehtävän ydin on hallita ne emotionaaliset jännitteet, joita epävarmuus, ihmisten väliset kiistat ja vastuu tuottavat. Juuri tämä työn vaatavuus saa asiantuntijan pakenemaan, kun taas liikkeenjohtaja kokee jännitystä, mielenkiintoa ja palkitukseksi tuleamista.

3. Luovuus ja yrittäjyys. Joillakin on vallitsevana tarve luoda uutta bisnestä kehittämällä uusia tuotteita tai palveluja, rakentamalla uusi organisaatio, ottamalla haltuunsa jo toimiva yritys tai uudelleen muotoilemalla vallitsevaa liiketoimintaa - toisin sanoen jättää jälkeensä jotain näkyvää. Yrittäjät saattavat joutua uhraamaan itsenäisyyden sekä turvallisuuden luodakseen uuden organisaation, todistaakseen taloudellisilla tuloksilla yksilöllisen kykynsä. Luovuus voi ilmetä usealla eri tavalla. Riippumatta siitä, millä alalla tai organisaatiossa henkilö työskentelee, hän pyrkii luomaan omat toimintamallinsa ja toteuttamaan itseään.

Ankkuri houkuttelee ihmisiä keksijöiksi ja itsenäisiksi yrittäjiksi. Kokonaisten projektien vetäminen ja suunnitteleminen voi olla palkitsevaa.

4. *Turvallisuus.* Toisilla on tarve organisoida uransa juuri nimenomaan turvallisuuden ja vakauden säilymisen takia. Turvallisuuden tunne on yleisinhimillistä etenkin tietyissä elämänvaiheissa, mutta uransa turvallisuuteen ankkuroivilla se alkaa ohjata ja rajoittaa uranvalintaa. Turvallisuutta edustavat isot organisaatiot, joissa ei ole työttömyyden uhkaa, joissa on hyvät edut ja eläkkeet, joissa yrityskuva on vahva ja jotka ovat alansa johtavia yrityksiä. Turvallisuuden hakenemisen muotoja ovat myös pitkän työsuhteen etsiminen tai maantieteellisen pysyvyyden hakeminen.

5. *Itsenäisyys.* Itsenäisyyteen ja autonomiaan ankkuroitunut henkilö tahtoo vastata itse itsestään. Organisaation säännöt, tavat tai normit ovat hänen mielestään rajoitteita. Tällaisen ihmisen töissä ja toimissa on yleensä oma tapa, tahti ja standardi. Ura toteutuu omin ehdoin ja riippumattomuus toteutuu usein työtehtävien erityisyyden kautta.

6. *Palvelu, omistautuminen.* Eräät ihmiset valitsevat ammatin ja uran sen keskeisten arvojen pohjalta suuntautuen siis enemmän arvomaailmaan kuin taitoihin tai pätevyYTEEN. Henkilö tahtoo organisoida koko uransa ja töidensä sarjan mahdollisuuteen työskennellä sellaisissa tehtävissä, missä hänen vaalimansa arvot vallitsevat ja täyttyvät. Etenkin ns. auttamisammateissa tapaa tällaista ajattelua, jolloin uran ankkuroitumisen kiintopisteinä voivat toimia ihmisten kanssa työskentely, ihmisarvojen puolustaminen tai kansakunnan auttaminen. Usein se merkitsee jopa uusien organisaatioiden luomista, ei kuitenkaan yrittäjyyden vuoksi, vaan jonkin tietyn asian edistämisen aikomuksena.

7. *Aito haasteellisuus.* Mahdottomilta näyttävien esteiden voittaminen, ratkaisemattomilta näyttävien pulmien selvittäminen, tiukkojen vastustajien ja kilpailijoiden päihittäminen on haasteellisuuteen ankkuroituneiden henkilöiden mielestä menestymistä. Työ, työnantajaorganisaatio, arvoasema tai palkka voivat jäädä jatkuvan itsensä koettamisen varjoon. Uran vaihtelevuus on myös tärkeää. Vaihtelevien ja voimakkaiden haasteiden kohtaamisen mahdollisuus houkuttelee näitä henkilöitä yleisjohdon tehtäviin ja ankkuri on osin tullut nykyään johtajuusankkurin tilalle.

8. *Elämäntyylin eheys.* Näiden henkilöiden pyrkimys on yhdentää elämän eri osa-alueita (perhe, ura ja oma kehitys) tasapainoisesti. Minäkuvaa koetetaan kehittää koko elämäntyylin ehdoin ja ristiriitaa välttää. Kyse ei ole kuitenkaan turvallisuudesta tai autonomiasta, vaan pikemminkin uusien sosiaalisten normien omaksumisesta, tasapainoisen ja eheän elämän merkityksen tähdentämisestä. Pelkästään uraa kokevat päätökset eivät saa vallita.

(Salminen 1983;1991)

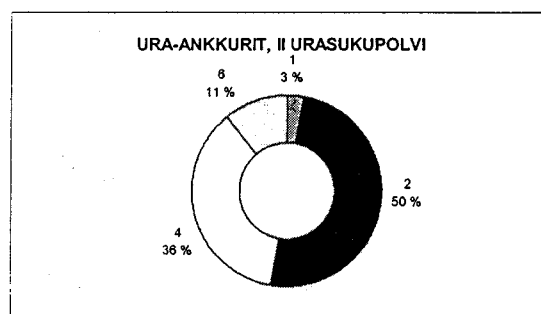
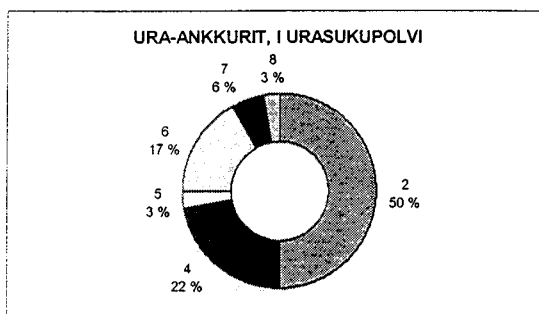
Ura-ankkurit kiteyttävät ytimekkäästi yksilön perimmäisen asennoitumisen ja suhteen työhön. Salminen määrittelee ura-ankkurin siksi osaksi minäkuvaa, josta ei luovuta valinnan edessä. Tämän mukaan jokaisella on yksi vallitseva ankkuri, joka on henkilön minäkuvan kärkihierarkian, tarpeiden, arvojen ja lahjakkuuden yhdistelmä, jossa on

lisäksi työkokemusta ja työtä koskevia odotuksia (Salminen 1993,38). Scheinin mielestä ura-ankkurit pysyvät suhteellisen muuttumattomina koko elämän ajan. Uran ankkurien löytäminen ja oman uran vakiinnuttaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kasvaminen ja kehittyminen pysähtyy, vaan löytöjen kautta yksilö pikemminkin alkaa kasvaa ja kehittyä omalla vahvalla alueellaan.

Veteraanijohtajien molempien urasukupolvien ura-ankkurijakaumat ovat tavallisimpien ankkurien suhteen samansuuntaiset. Ehdottomasti yleisin on liikkeenjohdollisen pätevyyden ankkuri, joka molempien sukupolvien kohdalla esiintyy 50%:lla sukupolvien jäsenistä. Toiseksi yleisin ankkuri on jälleen sama: turvallisuus, joka on ensisijainen uran kiintopiste 22%:lla I sukupolven jäsenistä ja 36%:lla II urasukupolven jäsenistä. Kolmanneksi suosituin ankkuri on edelleen yhteinen sukupolville: palvelu ja omistautuminen - I sukupolven jäsenistä 17% asettaa nämä uransa ankkuriksi ja II sukupolven jäsenistä 11%.

Kuva 9: Veteraanijohtajien ura-ankkurit.

URA-ANKKURI	I SP		II SP	
	kpl	%	kpl	%
1. erityisasiantuntijuus	-	-	1	3
2. liikkeenjohdollinen pätevyys	18	50	18	50
4. turvallisuus	8	22	13	36
5. itsenäisyys	1	3	-	-
6. palvelu, omistautuminen	6	17	4	11
7. aito haasteellisuus	2	6	-	-
8. elämäntyylin eheys	1	3	-	-
yht.	36	100	36	100



Veteraanijohtajien ura-ankkureista yleisimmäksi nousi selvästi liikkeenjohdollinen pätevyys. On jokseenkin selvää, että liikkeenjohdollisiin ominaisuuksiin läheisesti kiinnittyvä ankkuri nousee yli 30 vuotta johtajana toimineilla henkilöillä tavallisimmaksi. Ankkurin määritelmä on sisällöltään hyvin samankaltainen liikkeenjohtajan toimenkuvan kanssa. Näihin perusalueisiin ankkuroituneilla johtajilla yleisjohtajuuden, esimiehenä toimimisen kautta työn juuri kaikkein tärkeimpiä arvoja ja menestymisen

kriteerejä ovat eteneminen, vaativa vastuu, mahdollisuus vaikuttaa organisaation hyvinvointiin, johtamistilanteet ja niistä palkitseminen. Kaikki johtajat joutuvat työssään hallitsemaan yleisjohtajan kolme perusaluetta: analyyttinen pätevyys, ihmissuhteisiin liittyvä pätevyys sekä emotionaalinen pätevyys, joiden keskinäinen painotus johtajilla vaihtelee.

Analyyttinen pätevyys on kykyä tunnistaa, eritellä, koota yhteen ja ratkoa pulmia jopa vajavaisin tiedoin ja epävarmuuden vallitessa. Aikapaineessa kerätyksi saatu tieto on usein epätäydellistä, pätevyydeltään kyseenalaista. Siitä huolimatta tieto on käännettävä selkeäksi ja työstettäväksi ongelmanmäärittäykseksi, millä puolestaan on merkitystä organisaation tulevan menestyksen kannalta. Johtaminen on kykyä ajatella asioita eri funktioiden kannalta, toimintoja yhdyttäen. Toiminta ja etenkin liikkeenjohtaminen on etenkin vuosisadan alkuvuosina on edellyttänyt erityisesti tätä kykyä. Vaikeista olosuhteista selviytyminen kaupan perustamisen vaiheissa, talouden epävakaus ja sotien aiheuttamat ongelmat olivat läsnä jokaisen alkuvuosien johtajan työssä. Myöhemmin analyyttinen pätevyys kohdistuu juuri talouselämän ekspansiivisen nousun ja jatkuvan muutoksen vallitessa syntyneisiin paineisiin, näissä olosuhteissa tehtyihin päätöksiin, riskinottoon, investointien oikea-aikaisuuteen tms.

Ihmisten ja ryhmien välinen pätevyys on kykyä vaikuttaa, johtaa, ohjata, käsitellä ja valvoa organisaation kaikkien tasojen yksilöitä saavuttamaan organisaation päämäärät. Yleisjohtajana toimiakseen on opittava olemaan esimies; työskentelemään vertaistensa kanssa ryhmissä ja tiimeissä: tekemään töitä eri asemissa olevien ja eri osastoja edustavien ihmisten kanssa; johtamaan ryhmiä, kokouksia, projekteja, selvityksiä: siis ihmissuhteita ja jopa ristiriitaisia tilanteita. Ristiriitoja on veteraanijohtajien uralle mahtunut, niistä on mainittu esimerkkejä tässä työssä aiemmin jo moneen kertaan (suhteet organisaation sidosryhmiin, maataloustavarakaupan ja liha-alan kiistat). Vain ihmissuhteita vaativien tehtävien onnistumisesta kehittyy liikkeenjohdollisen pätevyyden ankkuri. Henkilösuhteiden korostus ilmenee kaikissa aineistoon kuuluvissa muistelmissa - ovathan henkilösuhteet erittäin keskeisiä osuuskaupan asiakasomistuksen ja sitä edustavan hallintohenkilöstön vuoksi. Henkilösuhteet ovat monitahoisia sekä organisaation sisällä, mutta myös sen ulkopuolella.

"Henkilösuhteet ylhäältä alas on oltava kunnossa. Jokaiselle kehityskykyiselle annettava mahdollisuus nousta porras kerrallaan ylöspäin. Ei oppiarvo hyvää kauppamiestä tee, tarvitaan myös käytännön kokemuksia ja luonteen ominaisuuksia." (1924)

Emotionaalinen pätevyys on kykyä käsitellä tunne-elämää ja ihmissuhteita häiritseviä asioita ja kriisejä sen sijaan, että lannistuisi niistä; kykyä ottaa vastuuta lamautumatta; kykyä käyttää valtaa ja tehdä päätöksiä syyllisyyttä ja häpeää tuntematta. Yleisjohtajan tehtävän ydin on hallita ne emotionaaliset jännitteet, joita epävarmuus, ihmisten väliset kiistat ja vastuu tuottavat. Juuri tämä työn vaativuus saa asiantuntijan pakenemaan, kun taas liikkeenjohtaja kokee jännitystä, mielenkiintoa ja palkitukseksi tuleamista.

"Vähäksi aikaa varmaan monikin asia [jäivätkö jotkut työasiat harmittamaan, mitkä ja miksi?], mutta pysyvästi ei mikään. Vuosien mittaan minulle on kirkastunut seuraava oppi: Oman henkisen ja fyysisen terveyden ylläpitämiseksi minun tulee päättäväisesti kieltäytyä harmittelemasta ja vatvomasta mielessäni asioita, joille en ole voinut mitään. Tällainen harmittelujen ja murheiden kierre voi olla hyvinkin kuluttava ja sitäpaitsi usein täysin hyödytön. Joku ajattelija onkin väittänyt, että kolmeneljättösojaa murheista ovat täysin turhia. Yleensä puolet niistä ovat menneitä eli takamuraheita, joille ei enää voi mitään ja yksi neljännes

kuluttavaa tulevaisten vaikeuksien pelkoa. Niiden torjumiseen ja ainakin vähentämiseen lienee sopiva lääke syvällinen, mutta haasteenomainen paneutuminen vaihtoehtoihin toimintamalleihin ja niiden etujen punnitsemiseen.

Tällöin ns. ajautuminen johonkin voisi olla vähäisempää ja päättäväinen pyrkimys pitää tilanne hallinnassa tavanomaisempaa käytännön tapahtumaketjussa. Toiseksi tein riittävän varhain itselleni selväksi, että laaja ja monipuolinen työkokemus ja koulutus sekä näkemys johtamisesta ja ihmissuhdetaidoista antaa toimitusjohtajalle oikeuden ja myös velvollisuuden muodostaa asiakokonaisuuksista kunnolla perusteltu oma näkemys ja johtaa sen mukaisesti hyvin päättäväisesti asioita omalla vastuualueella - ja resurssien säästämiseksi mieluummin valtuuksien ylärajoilla. Samoista syistä vaikeiden asioiden läpiajossa on lähdettävä liikkeelle mahdollisimman korkeasta organisaatioiden tasosta, etteivät asiat juutu ja jauhaannu väliportaisiin, kuten niin usein tapahtuu.

Tällöin voi olla kyseessä myös SOK-järjestön kaltainen yhteistoimintaorganisaatio. Erityisesti silloin tarvitaan kuitenkin terveen ja vahvan itsetunnon rinnalle paljon henkistä joustavuutta, luovuutta ja hyviä ihmissuhdetaitoja, jotta keskusliikkeen monipuoliset resurssit voidaan täysin määrin hyödyntää. Osuuskaupan johtamisotteessa, henkilöstöpolitiikassa, hallintoväen ja jäsenkunnan suuren merkityksen arvioinnissa ei ole ollut viisasta vastaanottaa sellaisia neuvoja, joiden käyttökelpoisuutta ei itse ymmärrä. Näin toimien olen ainakin itse välttynyt harmittelujen tarpeelta jälkeenpäin."(1929)

Aito haasteellisuus, itsenäisyys sekä luovuus ja yrittäjäys ovat joiltakin piirteiltään yleisjohtajuuden kanssa yhteneviä ankkureita. Niiden ominaisuuksia pystyy paljolti toteuttamaan johtajan työssä, missä vaaditaan itsenäistä päätöksentekokykyä, luovuutta ideoinnissa ja toiminnan laajentamisessa kykyä vastata haasteisiin ja vetää mittavia kokonaisvaltaisia projekteja. Näiden ankkurien ensisijaisuus ei ole kuitenkaan veteraanijohtajilla kovinkaan yleistä, muutamia poikkeuksia kuitenkin on. Sensijaan joidenkin johtajien kohdalla näitä ominaisuuksia voidaan pitää selvästi toissijaisina uranankkureina liikkeenjohdollisen pätevyuden rinnalla, jolloin ne ikäänkuin antavat yleisjohtajuudelle omanlaisensa erityispainotuksen, mutteivät kuitenkaan nouse vahvoiksi uraa määrittäviksi ankkureiksi.

Seuraavaksi yleisin ankkuri veteraanijohtajien keskuudessa on *turvallisuus*. Toisilla on tarve organisoida uransa juuri nimenomaan turvallisuuden ja vakauden säilymisen takia. Turvallisuuden tunne on yleisinhimillistä etenkin tietyissä elämänvaiheissa, mutta uransa turvallisuuteen ankkuroivilla se alkaa ohjata ja rajoittaa uranvalintaa. Turvallisuutta edustavat isot organisaatiot, joissa ei ole työttömyyden uhkaa, joissa on hyvät edut ja eläkkeet, joissa yrityskuva on vahva ja jotka ovat alansa johtavia yrityksiä. SOK-lainen osuuskauppaliike kehittyi varsin pian suureksi, maanlaajuiseksi organisaatioksi, joka tarjosi työntekijöilleen pysyvän, pitkän työsuhteen, mutta myös turvallista uralla etenemistä ja omien päämäärien toteuttamista ilman riskinottoa. Turvallisissa puitteissa saattoi toteuttaa myös muita luovuuteen ja yrittäjäyteen viittaavia taipumuksiaan.

"En voi muuta sanoa, sillä se on ollut hyvä ja turvallinen työnantaja, ehkä liiankin turvallinen. Seinät ovat olleet kaukana toisistaan ja katto korkealla. Luovuutta ei ole kahlehdittu. Järkevät ideat on saanut toteuttaa. Uralla eteneminen ei ole ollut peruskoulutuksesta kiinni. Se on ollut itsestä kiinni. Se on ollut vain menestymisen tahdosta kiinni, olosuhteista ja onnestakin."(1929)

Turvallisuuden hakemisen muotoja ovat myös pitkän työsuhteen etsiminen tai maantieteellisen pysyvyyden hakeminen. Veteraanijohtajat ovat kaikki kokeneet sotien ja pulan

vaikutuksia joko urallaan tai varhaisissa elämän vaiheissa. Tämä on varmasti yksi vaikuttava tekijä turvallisuuden arvostuksessa, mutta ankkurin määrittäjäksi se ei pelkästään riitä. Turvallisuus kytkeytyy myös elämänvaiheisiin ja etenkin perhetilanteeseen, joka usein edellyttää turvattua ja vakaata toimeentuloa perheen usein ainoalta työssäkäyvältä. Muistelmissa on monia esimerkkejä siitä, kuinka organisaation kautta toivotaan muutosta parempaan esim. perhetilanteen vaikeuksien ratkaisemiseksi ja kuinka organisaation kautta myös saadaan muutos selvästi parempaan. Kuuluminen osana laajempaan osuustoiminnan liikkeeseen saattoi myös luoda turvallisuuden tunnetta. Yksi turvallisuuden hakemisen muoto on myös kotipaikkakunnalla pysyminen tai sinne paluun tavoittelu, joka esiintyy joissakin I urasukupolven muistelmissa.

"Vuoden 1923 talvi oli kylmä ja asuntonne hatara kuin harakan pesä. Perheessä oli jo poika jota nukutettiin välissämme ettei paleltuisi. Silloin sanoin vaimolle, nyt kun paikkaa tarjotaan, otan sen vastaan olkoon missä tahansa. Vaimoni vastasi, että taidat saada odotella kun olet kolmasti kieltäytynyt. Sanoin, nyt on maaliskuun alku ja tilintarkastukset käynnissä, voi olla jossakin huonoja tilinpäätöksiä ja paikkoja avautuu. Kului 3 viikkoa keskustelusta kun [N.N.] ajoi pihaan ja sanoi, että nyt lähdetään. Vastasin, niin tehdään. Hän ihmetteli nopeata myöntymystä, monien kieltäytymisten jälkeen, mutta syyn kuultuaan, ymmärsi päätökseni. Tämän jälkeen hän sanoi, että paikka on vähän suuri aloittelevalle liikkeenhoitajalle, mutta hän uskoo, että menestyisin. Niin minusta tuli alle 24-vuotiaana Osuuskaupan toimitusjohtaja." (1899)

"Silloin ennen muinoin voi juoksupoika ajatella olevansa joskus toimitusjohtaja, jos oikein yrittää, sillä oli olemassa "tikapuut" joita pitkin ylöspäin voitiin mennä." (1924)

"Pidin osuuskauppatoimintaan pääsemistä erittäin tärkeänä varmistaakseni tulevaisuuteni työmahdollisuudet. [...] Työ ja perhe ovat kuuluneet aina minun ajatuksissani yhteen. Työ on ollut minulle siksikin tärkeä, että perheeni toimeentulo oli siitä riippuvainen. [...] Työ ja jälleen työ se oli tärkeintä ja harmit olivat sivuseikkoja. Isänmaan vapaus ja sen säilyttäminen vapaana lapsille ja lastemme lapsille kaukaiseen tulevaisuuteen oli asia, jonka rinnalla kaikki kokemamme harmit olivat olemattomia asioita." (1909)

Kolmanneksi yleisin ankkuri veteraanijohtajilla oli *palvelu ja omistautuminen*. Sen suosio osuustoiminnan piirissä uransa luoneiden johtajien keskuudessa on myös varsin ilmeinen osuuskauppaliikkeen vahvan aatteellisen sitoutumisen takia, joka toteutuu myös käytännön toiminnassa. Eräät ihmiset valitsevat ammatin ja uran sen keskeisten arvojen pohjalta suuntautuen siis enemmän arvomaailmaan kuin taitoihin tai pätevyyteen. Esim. palkka mainitaan muistelmissa usein pieneksi verrattaessa muiden liikkeiden johtajien palkkatasoon, mutta työ katsotaan kuitenkin juuri osuustoiminnalliselta anniltaan niin palkitsevaksi, ettei hakeuduta muualle töihin. Palveluun ja omistautumiseen ankkuroitunut henkilö tahtoisi organisoida koko uransa ja töidensä sarjan mahdollisuuteen työskennellä sellaisissa tehtävissä, missä hänen vaalimansa arvot vallitsevat ja täyttyvät. Osuuskauppaliikkeen alkuvuosina aatteen voima oli vahva ja ankkuri tulee esille usein aivan suorasanaisesti. Joillakin usko aatteeseen säilyy uran alusta loppuun asti hyvin vahvana. Ankkuri on myös I urasukupolvella jonkinverran yleisempi kuin II sukupolven parissa, missä se puolestaan painottuu ryhmän varhaisempien johtajien joukkoon.

"Osuuskauppa-aatteeseen tutustuin ja samalla siihen - sanoisinko silmittömästi innostuin v:nä 1906-1907. Ensiksi mainittuna vuotena Ameriikan matkalta palattuani paikkakunnallemme perustetussa Osuuskaupassa sainkin suorittaa mieluisiani liikeapulaisen tehtäviä avustamalla joulumyyntiä ja v. 1907 olin jo useampia kuukausia samoissa tehtävissä asianharrastuksesta ilman palkkaa.[...] Seuraavat 4 vuotta olin vielä saman Osuuskaupan hoitajana ja tulokset olivat aina samanlaisia. Elämäni näitten viidenvuoden aikana muodostui aivan kuin jokapäiväiseksi juhlimiseksi sen johdosta, että ihannoimaani aatetta voin pukata eteenpäin ja siitä puhua jokapäivä."(1884)

VII JOHTOPÄÄTÖKSET

Ura, olipa se sitten kenen tahansa tai minkälainen tahansa, toteutuu aina tilanteessa, jossa kohtaavat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja yhteiskunnassa vallalla olevat käsitykset, arvot ja käynnissä olevat muutosprosessit. Yksittäisen henkilön ura ei ole irrallinen, itsenäinen ja riippumaton kokonaisuus vaan se heijastaa ympäristönsä moninaisia ulkoisia ilmiöitä ja yhdistää näitä sisäisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Ura ei elä oma riippumatonta elämäänsä vaan se kehittyy vuorovaikutuksessa, osana laajempia prosesseja niin yksilö-, organisaatio-, kuin yhteiskunnan tasollakin.

Ensimmäisen urasukupolven veteraanijohtajien uraa leimaa vahva paikallisuus, sitoutuminen paikalliseen yhteisöön. Pitäjän tai jopa pitäjänosan paikallisosuuskaupat olivat pieniä yksiköitä, joiden vahvuus oli juuri läheisyydessä. Asiakas, jäsen oli toiminnan keskiössä ja johtaja viime kädessä oli asiakkaita palvelevan liikkeen johtajana itsekin jäsenten palvelija. Paikallisen osuuskaupan toiminta kanavoitui vahvasti lähiympäristöön niin myyjänä kuin ostajanakin. Osuuskauppa oli usein menestyvä ja vahva liike paikkakunnalla ja paikallisen kehityksen vaikuttajanakin merkittävä. Johtaja oli puolestaan yksi paikkakunnan merkkihenkilöitä ja sitoutunut paikallisyhteisön hoitoon muidenkin kanavien kautta esim. moninaisten yhteiskunnallisten luottamustehtäviensä kautta. Paikallinen osuuskauppa oli vielä lähellä osuustoiminnan aatteellisia alkulähtökohtiaan ja toimi kaksoisluonteensa mukaan ainakin jäsentensä hyvinvointia edistävällä tavalla.

Paikallisosuuskaupan johtajan työ oli monipuolista ja monitoimista, liiketoiminnan kokonaisuus oli siinä määrin pienimuotoista, että se oli helposti yhden ihmisen hallittavissa. Teoreettisesti määritelty johtajuus irtautumisena aiemmista työtehtävistä ja rooleista ei useinkaan toteutunut, kun kaupan lukumääräisesti pieni henkilökunta joutui yhdessä suoriutumaan kaupan ylläpidosta ja tarvittaessa kaikkien, johtaja mukaanlukien, tuli tarttua kulloinkin vaadittaviin töihin. Ensimmäisen urasukupolven veteraanijohtajat olivat "lupsakoita patruunajohtajia", jotka pitivät tiukasti kaikki liiketoiminnan langat käsissään. He jättivät vahvan henkilökohtaisen leimansa kaupan toimintaan. He olivat myös lähellä asiakasta ja henkilökuntaansa. Henkilökunnalle liika läheisyys ja tiukka valvonta saattoivat olla joskus kiusallistakin, mutta usein siitä oli myös apua. Monet johtajista kertovat itsekin saaneensa parhaat opetuksensa apupoikana ollessaan itseltään liikkeenjohtajalta. Johtajan työ oli myös muilta osin elämänläheistä ja melkoisen värikästä. Toiminnan hakiessa vielä muotoaan erilaiset kommellukset, persoonalliset toimintatavat ja ratkaisut saattoivat näytellä varsin suurta osaa kaupan menestyksessä. Sodan ja säännöstelyn aika toi mukanaan monenlaisia kiperiä tilanteita, joiden ratkaisemiseen tarvittiin nopeita ja luovia päätöksiä, eikä sääntöjen rikkomista omaksi eduksi pidetty kovinkaan suurena rikoksena. Tarkoitus pyhittää keinot.

Käytännön oppimisen kautta uralla eteneminen on tyypillinen ensimmäisen urasukupolven edustajille. Koulutusmahdollisuudet olivat varsin rajalliset ja SOK:n oma koulutusjärjestelmä oli vasta muotoutumassa. Jokainen sai olla itse 'oman onnensa seppä', etenemisen mahdollisuudet olivat olemassa ja oma innostus, halu ja kyky omaksua uutta ja siirtyä vaativampiin tehtäviin tuotti myös tulosta. Työ ei ollut ensimmäisen urasukupolven aikana vielä mitenkään selkeästi eriytynyt omaksi erilliseksi elämänalueekseen vaan työ ja vapaa-ajan muu elämä lomittuivat toisiinsa ja täten työ kattoi varsin laajan alueen. Tämä vaati myös perheeltä paljon joustavuutta, mikä mainitaan monissa muistelmissa usein syyllisyyttä tuntien.

Toisen urasukupolven veteraanijohtajien uran aikana yhteiskunnan modernisoituminen, taloudellinen kasvu ja eri aloilla toteutuvat rakennemuutokset muokkaavat uran toimintaympäristön kehyksiä. Osuuskauppojen koko kasvaa, pienimmät yksiköt karsiutuvat hiljalleen taloudellisen kilpailun kiristyessä ja väestön liikkuvuuden ja muuttoliikkeen kasvaessa. Kaupan yksiköt kasvavat, johtajien lukumäärä vähenee, toimenkuva muuttuu. Koulutus näyttelee entistä suurempaa osaa toisaalta uran taustalla, mutta myös sen aikana kehittyneiden ja kattavampien järjestelmien kehittyessä.

Toisen sukupolven johtajalle osuuskaupan jäsenet ovat liiketoiminnan harjoittamisen yksi sidosryhmä, johon ei kuitenkaan synny toistuvasti suoraa kontaktia. Suhteet ovat välineellisiä ja jäsen on siirtynyt edellisen sukupolven aikana vallinneesta keskeisestä omistajan asemastaan sivummalle, asiakkaaksi. Asiallisuus ja rationaalisuus ovat toisen sukupolven johtajien tunnussanoja. Toimintatavat ovat vakiintuneita ja persoonalliset piirteet eivät ole toimintaa hallitsevia. Taloudellisuus ja tehokkuus ovat toimintaa suuntaavia keskeisiä tekijöitä ja luovat perustan muulle, kuitenkin keskiöstä taka-alalle siirtyneelle aatteelliselle toiminnalle. Tarkasteltaessa muistelmia teksteinä näiden piirteiden voimistuminen sukupolvesta toiseen siirryttäessä on edelleenkin selvästi havaittavissa. Ensimmäisen urasukupolven veteraanijohtajien muistelmissa on usein ilmeisen humoristinen pohjavire, joka huipentuu joissakin muistelmissa pelkästään hauskojen juttujen ja komeellusten kerronnaksi. Toinen urasukupolvi suhtautuu annettuun tehtävään asiallisesti ja uran kuvaus on vahvasti ammatillisen otteen leimaama.

Toisen urasukupolven johtaja on sitoutunut ennenkaikkea liiketoimintayksikköön, joka on laajentanut maantieteellistä toiminta-alueitaan tai kokonaan irronnut spatiaalisesta suhteesta, kuten keskusjärjestön tehtävissä toimineilla johtajilla, joiden vastuualueena saattaa olla esim. tietty toimiala. Johtajuus on virkamiesmäistynyttä, suunnitelmallista, eriytyneiden kokonaisuuksien hallintaa, toimintaa hierarkian huipulla. Työn kompleksisuus on lisääntynyt ja johtajan asemassa on delegoitava, siirrettävä vastuuta pienemmistä osa-alueista alaisille. Kokonaisvaltaisuus on toisella urasukupolvella juuri delegoinnin taitoa eikä enää koko organisaation hallintaa alhaalta ylös kaikkine tehtävineen.

Ajanjaksona, jolloin tutkimuksen veteraanijohtajat ovat vaikuttaneet työelämässä, yhteiskunta on muuttunut yksinkertaisesta kompleksiseksi. Organisaatio, jonka kehyksissä veteraanijohtajien ura on toteutunut on joutunut muuttamaan ulkoisten vaatimusten paineesta samoin kompleksisemmaksi ja tehostamaan toimintaansa ja muokkaamaan strategioitaan selviytyäkseen kovenevassa taloudellisessa kilpailussa. Yksilöt, jotka ovat luoneet tässä tarkastelun kohteena olevan uran, ovat ensinnäkin syntyneet erilaisissa olosuhteissa, erilaisiin yhteiskunnallisiin tilanteisiin ja maailmoihin. Elämän ulkoapäin ohjautuvuus on vähentynyt ja henkilökohtaisen valinnan vapaus mahdollisuuksineen kasvanut. Toiseksi heidän uransa ovat muotoutuneet erilaisissa kehityksen muuttamisissa

organisatorisissa olosuhteissa. Nämä erot ja kehityskulkujen suunat hahmottuvat veteraanijohtajien urasukupolvien kautta. Sukupolvia tarkastellessa ne tulee kytkeä aikansa ilmiöihin ja niitä vertailtaessa tulee ottaa aina huomioon yleisten olosuhteiden valtava muutos. 1950-luvulla David Riesmann arvioi muutoksen vaikutusta tavalla, mikä luonnehtii hyvin veteraanijohtajien urasukupolvienkin muutosten suuntaa. Kukin yhteiskuntamuoto luo oman ihmistyyppinsä. Perinteen ohjaama ihmistyyppi (tradition-directed people) esiintyy sellaisessa paikallaan pysyvässä yhteiskunnassa, jota teollistuminen ei ole vielä muuttanut ja jossa käyttäytymistä ohjaavat perinteet. Teollistuminen saattoi koko yhteiskunnan liikkumistilaan, johon entiset käyttäytymissäännöt eivät enää soveltuneet. Ihminen oli yksin uusien tilanteiden edessä ja hänen oli luotettava itseensä. Tällaiset yksilöt ovat sisältäpäin ohjautuvia henkilöitä (inner-directed people). Heille on tunnusomaista normiston omaksuminen jo lapsuusaikana ja toiminta kohdistetaan tietoisesti ennalta asetettuihin päämääriin. Teollistunut, kaupunkimaistunut yhteiskunta on luonut sittemmin uuden ihmistyyppin (other-directed people), joka pyrkii sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen osaansa tiheässä henkilökontaktien verkossa. Yksilöt ohjaavat toimintaansa jatkuvasti ulkoapäin tulevien vaikutteiden mukaan. (Riesmann 1953, 30-37.)

Tutkimus on myös osoittanut, ettei mitään yleisesti pätevää johtamistyyliä ole olemassa. Johtaminen on aina tilannetekijöistä riippuvaa; tietyt käyttäytymismallit sopivat vain tietynlaisiin tilanteisiin. Mitään urasukupolville leimaa-antavaa yhtenäistä johtamistyyliä tai siinä tapahtunutta muutosta en pystynyt myöskään tämän aineiston välityksellä havaitsemaan.

Kaikista edellämainituista eroavaisuuksista huolimatta veteraanijohtajien voidaan sanoa kulkeneen kautta aikojen samankaltaista urapolkua, jota Ahlstedt (1978, 180-181) kutsuu *käytännön yleismies* -urapolkutyypiksi. Veteraanijohtajilla on vankka ei-akateeminen kaupallinen peruskoulutus. Etenemismahdollisuudet ovat suuressa organisaatiossa hyvät, organisaatio kouluttaa jäseniään ja koordinoi henkilöstön ja tehtävien kohtaamista. Sisäinen liikkuvuus on yleistä. Liikkuvuus kehittää liikkeenjohdollista kapasiteettia ja johtaa urapolulla eteenpäin ja ylöspäin.

Rapoportin (1970, 172-201) typologiaan suhteutettuna veteraanijohtajat ovat seuranneet pääasiassa inkrementaalista kehitysmallia urallaan. Sopusointu organisaation kanssa on ehdoton edellytys pitkälle työsuhteelle. Toisaalta metamorfisen kehitysmallin sisältämiä luovia piirteitä tai tangentialisen kehitysmallin mukaista vetäytyvyyttä on myös ollut mahdollista toteuttaa suuren organisaation sisällä, joka tarjoaa lukuisia olosuhteiltaan ja luonteeltaan vaihtelevia toimipaikkoja.

Tutkimusaineistosta esiinnousevat yleisimmät ura-ankkurit ovat tyypillisiä suuressa, aatteellisen taustan omaavassa organisaatiossa johtotehtävissä elämäntyönsä tehneille veteraaneille ja edellämainittujen uratyypin edustajille. Ura-ankkureista johtajille yleensäkin tyypillisiä ovat liikkeenjohdollinen pätevyys osa-alueineen, mikä on myös tässä aineistossa yleisin ankkuri. Turvallisuus ankkurina on leimaa-antava yleensä suurissa organisaatioissa, joissa on paljon valinnan tai ylenemisen mahdollisuuksia. Palvelu ja omistautuminen ura-ankkurina edustavat veteraanijohtajilla omaleimaista piirrettä, joka ei ole tyypillinen liiketalouteen liittyvä ankkuri vaan sen voidaan katsoa kiinnittyvän nimenomaan osuustoimintaan, aatteelliseen ulottuvuuteen. Ankkurin esiintyminen on samansuuntaisesti osuustoiminnan laajemmankin kehityskulun kanssa yleisempää varhaisemmilla, ensimmäisen sukupolven johtajilla kuin toisen sukupolven edustajilla.

Sukupolvijaottelu kiteyttää osaltaan hyvin osuustoiminnan yleisen kehityskaaren, jonka mukaan suuriksi kasvaneet osuustoiminnalliset yksiköt ovat erkaantuneet alkuperäisestä vahvasta aatteellisesta perustastaan ja lähentyneet muita yrityksiä niin toimintansa kuin tavoitteidensakin osalta ja toiminnan painottumisesta voimakkaasti liiketaloudellisten tekijöiden mukaan (mm.Laakkonen ja Laurinkari 1995, 97).

Subjektiiivisuus, veteraanijohtajien oma henkilökohtainen näkökulma uraansa ei tuo yllättäviä tuloksia, vaan vahvistaa jo tiedossa olevia yleisiä kehityslinjoja. Ns. perinteisen urakehityksen käsitteestä poikenneet toimijat eivät ole urallaan edenneet tähän pitkän tien johtajien joukkoon, vaan ovat pysähtyneet urallaan tai siirtyneet muihin organisaatioihin. Tutkimukseni kohderyhmän muodostuminen, veteraanikerhon jäsenyys perustuu juuri perinteisen tulkinnan mukaiseen urakehitykseen käytännössä. Erikoista on sensijaan liikkeenjohtajan aseman, näkökulman, vaiheiden ja vaikeuksien kuvaaminen henkilökohtaisen ulottuvuuden, kokemusten ja mieleenjäätävien muistojen kautta. Henkilökohtaiset muistelmät nostavat esiin veteraanijohtajien valtaisan tieto- ja kokemusvarannon, joka ei muuten paljastuisi objektiivisten toimipaikkojen lukumäärän, toimintavuosien tai tilinpäätösten numerosarjojen takaa. Se antaa historialle kasvot ja ammattiryhmälle juuret, yhteyden menneeseen. Tämän kokemusvaranto on voimavara, jonka soisin näin julkituomisensa seurauksena nousevan nykyisestä marginaalistaan aktiivisemmän hyödyntämisen lähteeksi.

LÄHTEET

Ahlstedt Leo 1978. Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohtajan urakehitystekijöinä. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A: 25. Helsinki.

Allardt, Erik 1983. Sosiologia I. WSOY. Juva

Arthur, Michael B., Douglas T. Hall and Barbara S. Lawrence 1989. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In Arthur, Hall & Lawrence (eds.) Handbook of career theory. Cambridge University Press.

Asp Erkki ja Peltonen Matti 1991. Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja n: 23. Otava. Keuruu.

Bailyn, Lotte 1989. Understanding individual experience at work: comments on the theory and practice of careers. In Arthur, Hall & Lawrence (eds.) Handbook of career theory. Cambridge University Press.

Barley, Stephen R. 1989. Careers, identities and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology, in Arthur et al (eds) Handbook of Career Theory. Cambridge University Press. Canada.

Bourdieu, Pierre 1985. Sosiologian kysymyksiä. Gummerus. Jyväskylä.

Giddens, Anthony 1989. Sociology. Polity Press.

Heinonen, Jaakko 1991. Yksilö ja ryhmä organisaatiossa. Helsingin yliopiston Neuvontaopin laitos. Monistesarja 3/91.

Heinonen, Jaakko 1993. Henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Helsingin yliopisto. Neuvontaopin keskus. Monistesarja 1/93.

Heiskala, Risto 1995. Sosiologia modernin yhteiskunnan itsetietoisuutena ja kansallisina traditioina. Teoksessa toim. Heiskala, Risto 1995. Sosiologisen teorian nykysuuntauksia. Gaudeamus. Tammer-paino. Tampere.

Herr, Edwin L. 1990. Issues in Career Research. In Young, Richard A. , Borgen, William A. 1990. Methodological Approaches to the Study of Career. Praeger Publishers. New York.

Home, Niilo 1989. Kyläkaupan kuolema ja eloonjääminen. Valikoituminen lopetettavaksi tai jatkavaksi myymäläksi maaseudun päivittäistavarakaupassa. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. A:63. Helsinki.

Inkinen, Kari 1997. Charles Giden solidarismi kansantaloudellisena oppisuuntana. Teoksessa toim. Puhakka, Sauli 1997. Sanastosta sanomaan. Osuustoiminnan ideologiasta ja arvoista. Helsingin yliopisto. Osuustoimintainstituutti. Julkaisuja 16.

Kasvio, Antti 1986. Teollisesta vallankumouksesta työyhteiskunnan kriisiin. Työelämän muutoksen ja siihen kohdistuvan sosiaalitieteellisen tutkimuksen erittelyä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja C 29/1986.

Köppä, Tapani 1997. Osuustoiminnan uusi tuleminen ja osuustoimintatutkimuksen uudet haasteet. Teoksessa toim. Puhakka, Sauli 1997. Sanastosta sanomaan. Osuustoiminnan ideologiasta ja arvoista. Helsingin yliopisto. Osuustoimintainstituutti. Julkaisuja 16.

Laakkonen, Vesa ja Laurinkari, Juhani 1995. Uudistuva osuustoiminta. Helsingin yliopisto. Osuustoimintainstituutti. Julkaisuja 9.

Laaksonen, Oiva 1962. Suomen liike-elämän johtajisto. WSOY. Porvoo.

Liikkeenhoitajia 1947. Pellervo-seura.

Liikkeenhoitajia 1958. Liikkeenhoitajat r.y. Forssa.

Liikkeenjohtajat 1964. Puolueettomien Osuuskauppojen Liikkeenjohtajat r.y. Helsinki. Jämsä.

Liikkeenjohtajat 1970. Puolueettomien Osuuskauppojen Liikkeenjohtajat ry. Helsinki.

Lumijärvi I. 1992. Virkamieskunnan liikkuvuus Suomessa. 1970- ja 1980-lukuja koskeva yleiskartoitus. Vaasan yliopisto. Tutkimuksia no 160. Hallintotiede 9.

Lähtenmäki, Satu 1985. Työura ja sen kriisivaiheet tutkimuskohteena. Teoksessa Virtanen (toim.) Tieteen päivä 1985. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskusteluja ja raporteja 3:1986.

Lähtenmäki, Satu 1996. Ura ja sen johtaminen yksilön ja yrityksen kehityksen näkökulmasta. Teoksessa Suominen (toim.) Johtaminen murroksessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-1:1996.

Lönnqvist, Jouko 1998. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet, uudet näkemykset. Edita. Helsinki.

Mauranen, Tapani 1987. Osuustoiminta - kansanliikettä aatteen ja rahan vuoksi. Teoksessa Alapuro et. al.(toim.) Kansa liikkeessä. Kirjayhtymä. Vaasa.

Mills, C. Wright 1968. The Chief Executives. In Glaser (eds) Organizational Careers. A Sourcebook of Theory. Aldine Publishing Company. Chicago.

Mintzberg, Henry 1980. The Nature of Managerial Work. The Theory of Management Policy Series. Prentice-Hall Inc.

Osipow, Samuel H. 1983. Theories of Career Development. Prentice Hall Inc.

Parviainen, Esa 1986. Jollas 25 vuotta 1961-1986.

Peltonen, Tuomo 1995. Ura ja merkityksen punos. Liikkeenjohdollisen uran jäsentäminen globaalien yhtymien kontekstissa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-149. Helsinki.

Perko, Touko 1979. Yhdessä enemmän. SOK 1904-1979. Yhteiskirjapaino. Helsinki.

Pihlanto, Pekka 1995. Välinejohtaja ja osallistuva johtaja: erilaiset informaation käytön profiilit. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-9:1995.

Puhakka, Sauli 1997. Ideologisia paineita ja vaihtoehtoja. Teoksessa toim. Puhakka, Sauli 1997. Sanastosta sanomaan. Osuustoiminnan ideologiasta ja arvoista. Helsingin yliopisto. Osuustoimintainstituutti. Julkaisuja 16.

Rapoport, Robert N. 1970. Mid-Career Development. Tavistock Publications. London.

Riesmann, David 1953. The Lonely Crowd. New York.

Robbins, Paula 1983. Urakehityksen evoluutio. Aikuiskasvatus 1983:1.s.15-17.

Roos, J.P. 1988. Elämäntavasta elämäkertaan. Tutkijaliitto. Gummerus. Jyväskylä.

Roos, J.P. 1985. Elämäntapaa etsimässä. Tutkijaliiton julkaisusarja 34. Gummerus. Jyväskylä.

Roos, J.P. 1987. Suomalainen elämä. SKS. Karisto Oy:n kirjapaino. Hämeenlinna.

Salminen, E.Olavi 1993. Urakehityksen ankkurit. Johtotehtävissä menestyvien seuruututkimus yksilön ja yrityksen näkökulmasta. Teknillinen korkeakoulu. Teollisuustalous ja työpsykologia. Otaniemi 1993. Report No 146.TKK Offset. Espoo.

Salminen, E. Olavi 1989. Elämän ja uran ankkurit. Gaudeamus. Painokaari Oy. Helsinki.

Schein, Edgar H. 1977. Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates. In Van Maanen (eds) Organizational Careers: Some New Perspectives. John Wiley & Sons.

Schein, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös

Simonen Seppo 1949. Pellervolaisen osuustoiminnan historia. Pellervo-seura. SKS:n kirjapaino. Helsinki.

Suomela, Kalevi 1997. Osuustoimintaideologia - kuolinkouristuksissaan vaiko vasta syntymässä. Teoksessa toim. Puhakka, Sauli 1997. Sanastosta sanomaan. Osuustoiminnan ideologiasta ja arvoista. Helsingin yliopisto. Osuustoimintainstituutti. Julkaisuja 16.

Sveiby Karl-Erik ja Risling Anders 1987. Tietoyrityksen johtaminen - vuosisadan haaste? Weilin + Göös. Espoo.

Tauriainen, Juhani 1978. Maaseudun haja-asutusalueiden vähittäiskauppa ja sosiaalisen ympäristön muutokset. Helsingin yliopisto. Osuustoimintaopin laitos. Julkaisuja n:o 9.

Tuokko, Osmo 1997. Veteraanijohtajien kiltä 1947-1997.

Van Maanen, John 1977b. Summary: Toward a Theory of the Career. In Van Maanen (eds) Organizational Careers: Some New Perspectives. John Wiley & Sons.

Van Maanen, John 1977a. Introduction: The Promise of Career Studies. In Van Maanen (eds) Organizational Careers: Some New Perspectives. John Wiley & Sons.

Vesanen Viki 1954. Suomen Osuuskauppojen Keskukunta r.l. Viisikymmenvuotinen toiminta. Yhteiskirjapaino oy. Helsinki.

Veteraanijohtajien kiltä 1998. Muistio, palaute käsikirjoituksesta, marraskuu 1998.

Vilkko, Anni 1997. Omaelämäkerta kohtaamispaikkana. Naisen elämän kerronta ja luenta. SKS. Tammer-paino Oy. Tampere.

Watts, A.G. 1981. Introduction. In Watts, Super & Kidd (eds) Career Development in Britain. Cambridge, England. Hobson's.

Weber, Max 1947. The theory of Social and Economic Organization. William Hodge. London.

Young, Richard A. and John D. Friesen 1990. Parental Influences on Career Development. A Research Perspective. In Young, Richard A. , Borgen, William A. Methodological Approaches to the Study of Career. Praeger Publishers. New York.

Young, Richard A. , Borgen, William A. 1990. Methodological Approaches to the Study of Career. Praeger Publishers. New York.

Åberg, Leif 1982. Johtamistoimen perusteet. HY Neuvontaopin laitos. Monistesarja 13/82.

VETERAANIJOHTAJIEN KILTA

m u i s t e l m a t

1. MUISTELIJAN OMA NIMI: _____

SYNTYMÄAIKA: _____ SYNTYMÄPAIKKA: _____

2. LAPSUUSKOTI JA PERHE: _____

3. KOULUT JA OPISKELUT: _____

4. ENSIMMÄISET ANSIOTYÖT: _____

5. LIIKEALALLE TULO: _____

6. ENSIMMÄISET TYÖPÄIVÄT KAUPASSA/OSUUSKAUPASSA MM:

-ENSIMMÄISET TEHTÄVÄT: _____

-MITÄ KOMMELLUKSIA ? _____

-KUKA OPASTI ? _____

7. OMA ASEVELVOLLISUUSAIKA: _____

8. MUISTOJA SOTA- JA SÄÄNNÖSTELYAJALTA: _____

9. NUOREN MIEHEN VAPAA-AJAN HARRASTUKSET: _____

10.

TYÖURAN ALKUVAIHEESSA KÄSITYKSET

-OSUUSKAUPASTA: _____

-SOK:STA: _____

-MUUSTA OSUUSTOIMINNASTA: _____

11.

TEHTÄVÄT ENNEN LIIKKEENJOHTAJAN TOINTA: _____

12.

OMAN PERHEEN PERUSTAMINEN: _____

13.

ENSIMMÄINEN LIIKKEENJOHTAJAN TOIMI: _____
-HAKU JA VALINTA: _____

17. MISTÄ OSUUSKAUPPATYÖN ONNISTUMISISTA ON HYVÄ MIELI VIELÄ ELÄKKEELLÄKIN OLLESSA ?

18. ROHKAISUJA, NEUVOJA, OHJEITA JA VAROITUKSEN SANOJA NYKYPOLVEN OSUUSKAUPPAIHMISILLE:

19. MUITA MUISTELUKSIA OSUUSKAUPPAURALTA:

HUOM. KIRJOITA LISÄARKEILLE ELLEI TÄSSÄ OLEVA TILA RIITÄ !

PÄIVÄYS _____ ALLEKIRJOITUS _____