

Pellervon Kainuun seminaari 4.2.2014

Iiro Jussila

Filosofian tohtori Hannes Gebhardin oppi yritysjohtamiseen

Hannes Gebhardin päämääränä oli kansan eheyttäminen ja vähäväkisten elinmahdollisuuksien parantaminen. Hän oli siis ennen kaikkea suurten linjojen mies ja sosiaalinen taistelija. Siksi en malta, otsikosta huolimatta, olla suhteuttamatta Gebhardin ajatuksia aluksi nimenomaan ajankohtaiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Otan kohteeksi ennen kaikkea professori Pekka Himasen viime vuoden lopulla julkaistun tulevaisuusselonteon. Se nimittäin huokuu Gebhardin ja laajemminkin osuustoiminnan ajatuksia, vaikka Himanen itse ei tätä kytkeä teekään.

Himanen peräänkuuluttaa eräiden jättiaskelten ottamista suomalaisessa yhteiskunnassa, jotta hyvinvointia voidaan kokea myös ja ennen kaikkea tulevaisuudessa. Ensimmäinen jättiloikka on siirtyminen negatiivisesti eli (fyysisten) puutteiden poistamisen kautta määritellystä hyvinvointivaltion käsitteestä positiiviseen käsitteeseen, jossa hyvinvointivaltio määritellään lopullisen päämäärän eli hyvinvoinnin edistämisen kautta.

Liittymä Gebhardiin on siinä, että myöskään hänen ajatteluunsa ei olennaisilta osin kuulunut ongelmien märehminen. Vähäväkisten ongelmat olivat toki innoittajana muutokseen, mutta muutosta ajettiin nimenomaan mahdollisuutena luoda uutta. Huomio kiinnitettiin siihen, miten ihmiset voisivat saavuttaa yhteistoiminnalla ja käyttämällä osuuskuntaa luomistyönsä välineenä. Gebhard joukkoineen käsitti ihmisen taloudellista näkökulmaa laajemmin, joten päämääräkin käsitettiin fyysisten ja taloudellisten tarpeiden tyydyttymistä rikkaammin.

Toinen yhteiskunnan uudistuksessa Himasen mukaan tarvittava jättiläisaskel on siirtyminen jälkeinpäin reagoivasta hyvinvointivaltiosta ennakoivaan hyvinvointiyhteiskuntaan.

Myös Gebhardin ajattelussa keskeisiä olivat selkeä näkemys tulevaisuudesta ja siihen pohjautuva muutosorientaatio. Osuustoiminnan ideana on edistys, kehitys ja parannus. Pyrkimys edistykseen on osuuskuntien kolmas menestyksen tukijalka taloudellisen kapasiteetin ja organisointikyvyn ohella. Tehokkaat ja vaikuttavat osuustoiminnalliset työkalut yhdistettynä kansan sivistykseen olivat Gebhardin ja Soinisen, tuon toisen kainuulaisen, mielestä paras keino vahvistaa myönteistä kehitystä.

Kolmas jättiaskel, joka Himasen mukaan tarvitaan, on lakata kohtelemasta ihmisiä hyvinvointivaltion objekteina ja nähdä heidät sen sijaan hyvinvointiyhteiskunnan

subjekteina. Toisin sanoen kyse on muutoksesta teollisen ajan järjestelmäkeskeisestä hyvinvointivaltiosta informaatioajan ihmiskeskeiseen hyvinvointiyhteiskuntaan.

Vaikka rakenteilla ja järjestelmillä oli Gebhardille ilmiselvä arvo, pyrki hän puhuttelemaan ihmisiä ja nimenomaan tarjoamaan heille osuutta omaa ja yhteistä hyvää luovasta toiminnasta. Hänen mallissaan jäsenten tarpeet määrittelevät osuustoiminnan arvoperustan ja heidän osaamisensa ratkaisee toiminnan laadun. Ihmiset ovat siis yksin ja yhdistyneinä oman onnensa seppiä. He eivät voi vain odottaa valtion ja viranomaisten tekvän asioita puolestaan, vaan heidän on itse tartuttava toimeen. Gebhard uskoi siis ihmisten omaan ajatuskykyyn ja tahdonvoimaan. Hän sanoi: ”Positiivinen työ, kansan oma positiivinen työ, on tehokkain keino epäkohtien poistamiseksi”.

Himasen mukaan neljäs tarvittava jättiläisaskel on muutos lähestymistavassa hyvinvointiin: sen on muututtava osittaisesta kokonaisvaltaiseksi. Teollisessa hyvinvointivaltiossa reagoidaan ongelmiin, jotka sen jokin toinen osa on jo aiheuttanut.

Gebhardin elämäntyö on osoitus siitä, että hän lähestyi hyvinvoinnin kehittämistä kokonaista systeemiä ajatellen – sellaista, jossa jäsenten erilaisia tarpeita monipuolisesti tyydyttävät ja toisiaan täydentävät organisaatiot tekevät yhteistyötä kansan elinolojen parantamiseksi heidän itsensä täsmällisesti määrittelemistä lähtökohdista käsin.

Himasen viides jättiläisaskel on siirtyminen hyvinvointivaltiosta kohti osallistavampaa hyvinvoinnin yhteiskuntaa. Hän kirjoittaa, että informaatioajan hyvinvointiyhteiskunnan käsite aktivoi monilta osin valtiota toimimaan aiempaa laaja-alaisemmin, esimerkiksi edistämään henkistä hyvinvointia koulumaailmassa ja työelämässä. Puitteiden on oltava kunnossa, mutta kansalaisten hyvinvoinnin uskotaan lopulta perustuvan autonomian ja työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Gebhardin ajatukset liittyvät tähän siten, että omavastuu ja itsenäisyys ovat osuustoiminnan ytimessä, toki yhteistyön ajatukseen kytkettynä. Vastaavasti merkityksellisyyden kokemusta tukee osuustoiminnan peräänkuuluttama tuloksellisuus – elämänlaatuun tai elinkeinonharjoittamiseen liittyvät parannukset, jotka osuustoiminnan kautta saadaan aikaan.

Gebhardin opit istuvat siis hyvin tämän päivän yhteiskunnalliseen keskusteluun. Monessa suhteessa yhteiskunta on kenties valmiimpi tämän loppujen lopuksi vaativan mallin tulemiseen tänään kuin mitä se oli 100-vuotta sitten. Ainakin kansan sivistystason nousu tukee osuustoimintaa.

Entä se liikkeenjohto-oppi? Aluksi on todettava, että Gebhard ei erikseen koonnut ja esitellyt omaa liikkeenjohdollista oppiaan. Hänen toimintansa fokus oli pitkälti puitteiden luomisessa ja osuuskuntien perustamiseen liittyvissä kysymyksissä. Muutenkin yrityksen johtamiseen keskittyvät teokset olivat vielä 1900-luvun alkuvuosikymmeninä harvinaisuuksia, vaikka niitä alkoikin ilmaantua.

Kenties Gebhard ei ollut erityisen innostunut kokoamaan omaa liikkeenjohto-oppiaan myöskään siksi, että hän vähätteli omaa kykyään johtaa liiketoimintaa. Erotessaan Otavan toimitusjohtajan paikalta hän totesi: ”En pystynyt riittävällä tarkkuudella hoitamaan käytännöllisiä pikkuseikkoja, jota kuitenkin liikkeenjohdossa täytyy tehdä, jos mieli menestyä”.

Sanotaan, että Gebhardilla oli kaunistelematon ja rehellinen kuva itsestä liikemiehenä. Kanssaihmisetkään eivät olleet täysin vakuuttuneita Gebhardin taidosta liiketoiminnan johtajana. Häntä arvioitiin muun muassa seuraavasti: ”hän oli innokas aatteen mies, muttei vähääkään liikemies”. Ja toisaalta: ”hän ei ollut ollenkaan taktisten laskelmien mies”. Hän hyökkäsi aatteen palolla päämääräänsä kohti kaikki kortit selällään auki.

Arvioissa voi osaksi olla kyse siitä millaiseksi arvioita esittäneet itse käsittivät liikemiehen. Esimerkiksi Pellervon sihteeri Philip Suuronen välitteli Gebhardin liiketaloudellisen ajattelun puutteita näin: ”Jokainen taloudellinen yritys on taloudellisten lakien mukaan hoidettava. Jos pystyy kilpailemaan, pitää olla jokin ominaisuus, joka tekee yrittäjän muita etevämmäksi. Missä meidän osuuskassoillamme on sellainen? ...Joo, niiden koulumestari-itsimisessä!” Valvontaa, valvontaa ja valvontaa!

Sihteeri ei mahdollisesti nähnyt, että Gebhard oli jo löytänyt osuustoiminnalle oman paikkansa. Gebhard viesti muille rahoituslaitoksille näin: ”Osuuskassat hoitavat sen osan yleisön talletusvaroista, minkä ne tarvitsevat ja minkä ne voivat kansantaloudellisesti hoitaa paremmin kuin kilpailijat”. Toisaalta Suuronen osui tietämättään naulan kantaan. Juurikin huolellinen valvonta ja riskienhallinta tulisivat olemaan osuuskassojen menestyksen perusta.

Se kuitenkin pitänee paikkansa, että kilpailu ei ollut yhteistoimintamiehellä ensimmäisenä mielessä. Osuustoiminnan sisällä hän ei hyväksynyt sitä lainkaan. Hän katsoi, että toiminta on kyettävä koordinoimaan siten, ettei kaksi osuuskuntaa tarjoa jäsenelle samaa palvelua. Gebhardin mielestä kilpailu on osuustoimintaa sisältä käsin hajottava voima. Tämä nousee esiin muun muassa Gebhardin kommentoissa koskien meijeritoiminnassa esiintyvää kilpailua.

Vaikka Genhardilta ei omaa kattavaa liikkeenjohtokirjaa koskaan saatukaan, on hänen puheistaan ja kirjoituksistaan johdettavissa jonkinlainen kuva hänen liikkeenjohtopistaan. Sen pätevyyttä pohdittaessa on hyvä muistaa, että Gebhard kuitenkin toimi monen yli 100-vuotisen historian saaneen organisaation perustajana ja johtajana. Esimerkiksi Osuuskassojen Keskuslainarahaston johtajana hän toimi yli 30 vuotta. Eli tuskin hänen liikkeenjohdollinen ajattelunsa oli aivan niin köyhää kuin millaisena moittijat ovat sen nähneet. Itse asiassa voimme löytää lukuisia mielenkiintoisia ja tänäänkin päteviä Gebhardin ajatuksia ja ohjeita yritysten päätöksentekoon ja toiminnan ohjaamiseen liittyen.

Gebhardista itsestään voidaan todeta, että hän itse oli visionäärinen, tarkoitusohjautuva ja aloitteellinen johtaja. Tämä näkyy myös hänen ohjeissaan osuuskassoille. Hän vaatii jäseniä ja hallintoa toistuvasti kysymään ja pitämään mielessä vastauksen kysymykseen: ”Mihin me pyrimme?”

Alaisiaan kohtaan Gebhard oli tiukka ja autoritäärinen, eikä pidätellyt kiukkuaankaan. Käytös liittyyneen ennen kaikkea siihen, että hän itse oli luja ja vaativa missionsa alttarilla. Tämä on varsin tyypillinen ominaisuus karismaattisella johtajalla. Gebhard oli kuitenkin myös avoin ja välitön. Hän piti muun muassa Pellervon toimiston väelle ns. Kansliapuhutteluja. Niitä pelättiin, mutta ne yleensä pitivät sisällään mukavaa jutustelua perheasioista ja päätyivät tyypillisesti palkankorotukseen. Oikeudenmukaisuus olikin Gebhardille keskeinen arvo. Hän totesi jopa poikkeuksellisen raamatullisin sanankääntein: ”Mitä tahdotte toisienne tekevän teille, tehkää se heille”. Gebhard oli siis jossain määrin ihmisten johtaja. Ohjeeksi hän antoi, että ”osuuskassoissa eletään toisiinsa luottaen, toisiaan tukien, yksi kaikkien, kaikki yhden puolesta”.

Genhard uskoi, että ”osuustoiminnan terveenä ja voimakkaana pysyttäminen vaatii siihen liittyvien epäkohtien paljastamista”. Osoitettuna osuuskunnan ylimmälle johdolle tämä Gebhardin vaatimus vie nykypäivän autenttisen johtamisen käsitteeseen. Myös tietojohdaminen on käsite, joka heijastelee Gebhardin ajattelua. Niin keskeisiä siinä ovat ”tiedon ja taidon siemenet”, kuten hän itse niitä kuvasi. Gebhard korosti kahdenlaista tietoa ja taitoa. Yhtäältä sellaista, joka liittyy osuustoimintaan ja toisaalta sellaista, joka liittyy toiminnan alaan. Pellervon tuli muun muassa lehtiensä ja kirjallisuutensa kautta varmistaa, että parasta tietoa dokumentoidaan ja levitetään niin osuustoimintaan kuin esimerkiksi maatalouteen liittyen.

Tänään yritykset käyttävät enemmän tai vähemmän konsultteja toimintansa kehittämisen tukena. Myös Gebhard suositteli osuuskunnille neuvojien käyttöä. Eli hänen ajatuksensa olivat tätä päivää myös tässä suhteessa. Toisaalta Gebhard käsitti, että valistus ja

neuvonta eivät riitä. Vain itse oppimalla ja omaa kykyänsä paikallisesti kasvattamalla jäsenten yhteisöt menestyisivät. Nykyään tällaiseen ajatteluun viitattaisiin muun muassa oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen käsittein.

Gebhardilta löytyy myös strategisen johtamisen oppia, vaikka tämän osa-alueen hallintaa jotkut ovat epäilleetkin – ainakin kilpailustrategioita ajatellen. Esimerkiksi yritysten instituutionaliseen strategiaan nykyisin luettavat asiat, kuten lainsäädäntöprosesseihin vaikuttaminen, sosiaalisen legitimitetin hallinta ja oppeihin liittyvien kitkojen poistaminen olivat Gebhardille osa osuustoiminnan menestysstrategiaa.

Maanosto-osuuskunnille Gebhard antaa arvokasta oppia. Tämän päivän termein, ennen maan ostamista on tehtävä infraa ja logistisia järjestelyitä koskevat analyysit ja arvioitava näiden implikaatiot osuuskunnan toiminnalle ja kustannuksille. Vastaavat opastukset voidaan löytää mistä tahansa tämän päivän strategiaoppikirjasta, jossa käsitellään yrityksen maantieteelliseen sijoittumiseen liittyviä valintoja. Lisäksi Gebhard haastaa tekemään perusteellisen analyysin ostettavan kohteen markkinahinnasta ja kehottaa hankkimaan taloudellisesti huonossa kunnossa olevan tilan ja mielellään sellaisen, jonka maat ovat vajaasti viljeltyjä. Tällöin osuuskunnan jäsenille – tuolle valiojoukolle, kuten Gebhard heitä nimittää – tarjoutuu mahdollisuus yhteisvoimin realisoida tilan potentiaali. Gebhardin mukaan tällä on paitsi jäsenten niin koko yhteiskunnan kannalta kohottava vaikutus. Huomionarvoista on, että Gebhardin aikaan maa oli keskeinen pääoma. Sen käytön tehostamiseen ja arvonnousuun liittyvät ajatukset vastaisivat tietyllä tapaa tämän päivän yksityisten pääomasijoittajien ja bisnesenkeliä toimintaa.

Kaikkiaan Gebhardin kirjallista tuotantoa lukemalla käy selväksi, että talous oli hänelle tärkeä teema. Osaamistakin kehitettiin nimenomaan siksi, että jäsenet kykenisivät tulojaan kasvattamaan ja menojaan pienentämään. Gebhard puhui hyödyn aikakaudesta. Tehokkuus on keskeinen päämäärä, mutta nimenomaan jäsenten kannalta arvioituna. Gebhard vaati yliopistoiltakin käytännöllistä tietoa ja talouteen liittyvän osaamisen vahvistamista osuuskunnissa. Valitettavasti yliopistot eivät tätä tehtävää juurikaan ole vuosisadan kuluessa toteuttaneet, ainakaan erityisesti osuustoiminnan näkökulmasta.

Edellä esitetyn pohjalta on sanomattakin selvää, että Gebhard ei ollut kasvua, arvonnousua ja ylijäämää vastaan – vaikka näin on toisinaan oletettu tai väitetty. Itse asiassa Gebhard peräänkuulutti järkipäistä asiainhoitoa vakavaraisuuden ja edistymismahdollisuuksien, eli toisin sanoen kasvun turvaamiseksi. Ylijäämän pidättäminen osuuskuntaan Gebhardin mielestä tärkeää ennen kaikkea varainhoidon kannalta. Erityisesti osuuskassoille antamissaan ohjeissa Gebhard peräänkuuluttaa paitsi

osuuskunnan omien varojen lisäämisen tärkeyttä myös sitä, että lisäykset perustellaan jäsenistölle huolellisesti.

Osuuskassan hoidossa Gebhard korostaa tämän päivän hittisanaksi muodostunutta vakavaraisuutta. Gebhardin opeilla selvittäisiin siis stressitesteistä. Olisimmeko välttyneet viime vuosien pahimmilta kriiseiltä kokonaan, jos Gebhardin opit olisivat levinneet halki maailman?

Itse asiassa taisimme ainakin pelastua pahimmalta, nimittäin Gebhardin esikuvana olleet osuuskassaopit pelastivat maailman pankkijärjestelmän täydelliseltä romahdukselta muutamia vuosia sitten – ainakin, jos kansainvälistä valuuttarahastoa on uskominen.

Gebhard oli kuitenkin sitä mieltä, ettei ylijäämää tule pidättää liiaksi. Hän nimittäin epäili vuosivoittojen täydellisen tai liian suuren pidättämisen ja rahastoimisen johtavan varain huonoon käyttöön. Esimerkiksi työväen osuuskauppojen suunnalta Gebhardin arvioitiinkin olevan liiaksi kallellaan kapitalismiin päin, kun hän usein peräänkuulutti ennen kaikkea jäsenten henkilökohtaista vaurastumista osuuskuntansa avulla. Lukiessaan tämän päivän omistajuutta ja hallintoa käsitteleviä oppaita, voi törmätä näihin Gebhardin ajatuksiin hieman eri muodossa. Kenties puhutaan siitä, että omistajien ja hallinnon on huolehdittava riittävästä budjettikurista, jotta varain käyttö olisi riittävän harkittua.

Edellä viittasin jo siihen, että joitain ärsytti Gebhardin mieltymys sääntöihin. Monessa suhteessa hänen ajattelunsa olikin linjassa muun muassa 1920-luvulla julkaistun Weberin byrokratia-mallin kanssa – joka edelleen on lukuisten organisaatioiden ytimessä. Byrokraattisen organisaation ideana on toimia rationaalisesti ja laskelmoidusti organisaation johdon asettamien tavoitteiden toteuttamiseksi.

Rakkaudesta byrokraatiaan puhuu muun muassa Maanosto-osuuskunta-kirja, joka on täynnä mallisääntöjä. Kirjan perusteella esimerkiksi Gebhardin henkilövalintoja käsittelevä ajattelu oli yllättävän vahvasti linjassa nykystandardien kanssa. Hän uskoi, että rationaalisilla henkilövalinnoilla luodaan pohja organisaation menestykselle. Nykyisin hallintohenkilövalinnoissa korostuvat luotettavuus, sopivuus ja ammattitaito. Gebhard määritteli osuuskunnan perustajille, hallinnolle ja jäsenille vastaavia ehtoja. Jäsenten on oltava hyvin tunnettuja, toimeliaita ja työkykyisiä. Täsmennyksinä löytyvät ainakin seuraavat ominaisuudet: kunnollisuus, sopivuus, puhdasmaineisuus, rehellisyys ja hyvät elämäntavat sekä yhteistyöhalu ja –kyky. Ehdokkailla tulisi mielellään olla myös näyttöä kyvystään kasvattaa varallisuutta ja säilyttää sitä.

Varsin ajankohtaisilta vaikuttavat myös hallitustyöhön liittyvät opit. Esimerkiksi osuuskassoille antamissaan ohjeissa Gebhard toteaa, että hallitus ei voi pitää tointa

nimellisenä niin kuin vastaavat toimet muualla. Hallituksilta Gebhard edellyttää riittävän tiivistä kokoustahtia sekä asiain huolellista käsittelyä ja ylöskirjaamista.

Gebhard pitää myös työnjakoa tärkeänä. Siinä on yhteistoiminnan tehokkuuden avain. Gebhard ei esimerkiksi hyväksy toimitusjohtajan käyttävän aikaansa hänelle kuulumattomiin tehtäviin. On siis keskityttävä tekemään oikeita asioita. Oikeat asiat on toisaalta tehtävä oikein. Gebhard korostaakin muun muassa toiminnan huolellisen suunnittelun ja budjetoinnin roolia, jotka nousivat varsinaisesti johtamisoppien ytimeen vasta 1950-60 luvuilla.

Myös yhteistoimintaa tulee Gebhardin mukaan huolella suunnitella. Sosiologi Durkheimin tapaan Gebhard pitää epävirallista organisaatiota tärkeänä. Ennen perustamista on selvitettävä onko osuuskunnan jäsenistöllä aidosti edellytyksiä puhaltaa yhteen hiileen. Gebhard painottaa myös muodollisia puolia. Asioista tulee sopia huolellisesti jäsenten kesken. Sopimusten teon huolellisuuteen tulee kiinnittää huomiota varsinkin osuuskunnan ja muiden toimijoiden välisissä suhteissa. Nämä Gebhardin opit ovat samaa asiaa kuin mitä tänäänkin opetetaan yritysten välisen yhteistyön kurseilla.

Yhteistyön teemasta päästäänkin verkoston käsitteeseen. Edellä kuultu Gebhardin ja Soinisen keskustelu Hattulassa 1800-luvun lopussa loi perustan osuustoiminnan ryhmäajattelulle. Ryhmytyminen ja yritysten välinen yhteistyö ovat nousseet liiketaloudellisen ajattelun ytimeen varsinaisesti vasta paljon myöhemmin.

Osuuskassoille antamissaan ohjeissa Gebhard toteaa, että ei ole ainoastaan tärkeää tehdä yhteistyötä, vaan pitää esillä osuustoiminnallisten yhteenliittymien merkitystä. Tämäkin ohje voisi olla kirjattuna vaikkapa tämän päivän OP-liittojen hallituksille.

Yhteistyön teemaan liittyen, Gebhard haastaa pohtimaan myös jäsenistön liiketoiminnallista portfolioa ja sen johtamista. Ajatuksena on, että jäsenet voivat osuuskassansa pohjalta laajentaa toimintaansa tarpeidensa mukaan perustaen uusia osuuskuntia, jotka paitsi edesauttavat jäsentensä asiaa myös vahvistavat toisiaan. Voisitteko kuvitella, että vaikkapa S-ryhmä toimisi alustana asiakasomistajiensa organisoimille kokonaan uusille sosiaali- ja terveysalan osuuskunnille? Gebhardille tämä ei olisi ollut mahdoton ajatus. Hän itse asiassa opasti siihen.

Gebhardilla on siis annettavaa osuustoiminnan johtamiseen myös tänään. Hänen visionsa jäsenten ja edelleen osuuskuntien välisestä yhteistyöstä paikallisesti ja valtakuntatasolla kytkeytyy ajankohtaisesti myös yhteiskunnalliseen muutokseen. Se vastaa kysymykseen: Kuinka yhteiskuntamme voi olla tulevaisuudessa organisoitunut ja johdettu niin, että se

toimii yksilöistä lähtien saumattomasti ja tiiviisti yhteen tuottaen kansalaisille kokonaisvaltaista hyvinvointia?

Avainsanoja visiossa ovat osuus ja toiminta! Niiden puitteissa on menestyksen kannalta tärkeintä, että liekki palaa!