



**KOKONAISVALTAISEN  
JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUDET:  
SYVÄJOHTAMINEN, PSYKOLOGI-  
SET PÄÄOMAT JA DIALOGI**

Miten Y-sukupolven osuuskuntia johde-  
taan menestykseen?

Anna Sällylä  
Pekka Ylikojola

Opinnäytetyö  
Elokuu 2012  
Liiketalous  
Proakatemia

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto, Proakatemia

ANNA SÄLLYLÄ & PEKKA YLIKOJOLA:

Kokonaisvaltaisen johtajuuden ulottuvuudet: Syväjohtaminen, psykologiset pääomat ja dialogi

Miten Y-sukupolven osuuskuntia johdetaan menestykseen?

Opinnäytetyö 95 sivua, josta liitteitä 13 sivua  
Elokuu 2012

---

Teimme opinnäytteen Kaverijohtaminen osuuskunnissa -hankkeelle. Hanke tutkii kahden vuoden ajan tiettyjen Y-sukupolven osuuskuntien johtamista ja dialogia. Y-sukupolven tulo työelämään on heräte työkuulttuurin muuttumisen tarpeelle. Y-sukupolven työntekijät eroavat aiemmista sukupolvista muun muassa haastavampina johdettavina. Y-sukupolven edustajat vaativat merkityksellistä työtä, antaakseen täyden työpanoksensa organisaatiolle.

Opinnäytteen näkökulmina olivat syväjohtaminen, psykologiset pääomat ja dialogi. Syväjohtaminen on ihmisten johtamista eli johtajuutta. Psykologiset pääomat tarkoittavat yksilön henkistä kykyä. Psykologiset pääomat koostuvat neljästä voimavarasta: itseluottamus, tulevaisuususkko, realistinen optimismi ja sitkeys. Dialogi on vuoropuhelu, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä.

Opinnäytteen tavoitteena oli luoda malli menestyvän Y-sukupolven osuuskunnan rakentamiseen. Tutkimme kolmea osuuskuntaa opinnäytteen kolmella johtajuuden ulottuvuudella: syväjohtamisen taso, johtajan psykologiset pääomat sekä osuuskunnan dialogi. Teimme tutkimuksen saadaksemme syvempää ymmärrystä kyseisistä aiheista omiin ja osahankkeen tarkoituksiin.

Kehitimme osuuskunnille ratkaisuksi kokonaisvaltaisen mallin, jolle annoimme nimen Great Action System. Systeemissä on kolme ulottuvuutta: johtajuus, psykologiset pääomat ja dialogi. Ulottuvuuksien rinnalle liitimme kolme työkalua, joiden avulla ulottuvuuksia voidaan toteuttaa. Systeemin ytimenä toimii jaettu visio, johon osuuskunta pyrkii pääsemään. Jaettu visio luo merkityksen työlle. Great Action Systemin avulla osuuskunnan on tarkoitus löytää ja ymmärtää mitä tuottavaa toimintaa heidän tulee tehdä jaettuun visioon pääsemiseksi.

Tarkoituksenamme on saada tämän opinnäytteen avulla aikaan myönteinen muutos työelämään ja johtamiseen. Tämän opinnäytteen avulla pystymme jakamaan ja levittämään ajatuksiamme ja olemaan mukana muutoksessa. Tämän opinnäytetyön lukeminen johdattaa lukijan uusiin ajatuksiin ja antaa käytännön työkaluja omaan ja organisaation toimintaan.

---

Asiasanat: johtajuus, syväjohtaminen, psykologiset pääomat, dialogi, menestyminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Business Administration  
Proacademy

**ANNA SÄLLYLÄ & PEKKA YLIKOJOLA:**

Dimensions of Overall Leadership: Deep Lead, Positive Psychological Capital and Dialogue

How to Lead Y-Generation Co-operatives to Success?

Bachelor's thesis 95 pages, appendices 13 pages  
August 2012

---

This thesis is based on a project called Friend Leadership in Co-operatives. Over the next two years the project will study leadership and dialogue processes in specific Y-generation co-operatives.

The aspects covered in this thesis are deep lead, positive psychological capital and dialogue. Deep lead means leadership. Positive psychological capital refers to an individual's mental capacity and comprises four assets: self-confidence, hope, optimism and resilience. Dialogue is interactive communication, where people are thinking together.

The purpose of this thesis is to create a model for building a successful Y-generation co-operative. The data were collected from three co-operatives, focusing on three different dimensions of leadership: level of deep lead, leader's positive psychological capital and dialogue. The data were gathered to get more insights into the subject to meet the needs of the project and to further our own knowledge.

As the main outcome of this thesis we have developed an overall solution for running co-operatives and it is called the Great Action System. There are three dimensions in this system: leadership, positive psychological capital and dialogue. Beside these three dimensions, three tools were created to help use those dimensions. The core of the system is shared vision. With the help of the Great Action System, co-operatives will find and understand what great actions they should take in order to reach the shared vision.

---

Key words: leadership, deep lead, positive psychological capital, dialogue, success

## SISÄLLYS

1	KOHTI MENESTYVÄÄ OSUUSKUNTAA .....	6
2	MITÄ TUTKIMME JA MITEN? .....	10
3	TAUSTATEKIJÄT .....	14
	3.1 Kaverijohtaminen.....	14
	3.2 Y-sukupolvi .....	17
	3.3 Liminaalitila.....	20
	3.4 Osuuskunta.....	21
4	SYVÄJOHTAMINEN .....	23
	4.1 Syväjohtamisen malli.....	23
	4.1.1 Johtajan valmius.....	24
	4.1.2 Johtamiskäyttäytymiset .....	25
	4.1.3 Johtamisen vaikutukset .....	28
	4.2 Syväjohtaminen oppimisen mallina.....	29
5	PSYKOLOGINEN PÄÄOMA .....	31
	5.1 Itseluottamus .....	32
	5.2 Tulevaisuususkko.....	33
	5.3 Realistinen optimismi .....	33
	5.4 Sitkeys.....	35
6	DIALOGI .....	36
	6.1 Yhdessä ajattelemisen taito.....	36
	6.2 Dialogi menestyksen mittarina .....	38
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	42
	7.1 Syväjohtaminen .....	42
	7.2 Psykologiset pääomat .....	47
	7.3 Dialogi .....	50
8	GREAT ACTION SYSTEM.....	55
	8.1 Ulottuvuudet .....	56
	8.2 Työkalut .....	57
	8.3 Tavoitteena Great Action.....	58
	8.4 Mobiilisovellus .....	59
9	KYSYMYKSIÄ TOIMINNALLE.....	60
	9.1 Johtajuus .....	60
	9.2 Psykologiset pääomat .....	64
	9.3 Dialogi .....	67
10	POHDINTA.....	71
	10.1 Tutkimustuloksista.....	72

10.2 GAS-mallilla jaettuun visioon .....	74
10.3 GAS:n mobiilisovellus.....	77
10.4 Lopuksi .....	79
LÄHTEET .....	80
LIITTEET .....	83
Liite 1. Johtajan haastattelupohja .....	83
Liite 2. Dialogimittauksen taustatiedot .....	84
Liite 3. Johtajaprofiili-kyselylomake.....	85
Liite 4. Johtajan psykologisten pääomien kyselylomake .....	86

## 1 KOHTI MENESTYVÄÄ OSUUSKUNTAA

Kottaraiset ovat lintuja, joilla on luontainen vaisto kerääntyä yhteen keskikesän jälkeen. Ne muodostavat valtavia parvia, joissa ne lentävät tehden nopeita käännöksiä ja suunnan muutoksia. Parvessa on johtajuutta, mutta ei pysyvää johtajayksilöä. Parvessa linnut jakavat avoimesti informaatiota ruuasta ja vaaroista. Parvessa on vahva tunne keskinäisestä riippuvuudesta. Linnut yksilöinä ymmärtävät parven merkityksen ja hyötyvät sen voimasta (linkki [videoon](#)). (Tapscott 2012)

Kottaraisten muodostamat parvet symboloivat meille kukoistavien osuuskuntien johtamista ja toimintaa. Kottaraisparven tyylinen johtajuus antaa parhaan edellytyksen osuuskunnan ja sen jäsenien menestymiselle. Niin kuin parvissa, osuuskuntien jäsenet ovat yksilöitä, mutta hyötyvät silti osuuskunnan yhteisön tuomasta tuesta ja turvasta. Kukoistavissa osuuskunnissa käydään dialogia jäsenten kesken niin kuin kottaraisparvessa linnut kommunikoivat toisilleen.

Don Tapscott (2012) puhuu avoimesta maailmasta, jonka Y-sukupolvi (Tapscottin mukaan nettisukupolvi) tuo mukanaan. Tapscottin näkemyksessä avoimemmassa maailmassa on neljä periaatetta: yhteistyö (collaboration), läpinäkyvyys (transparency), jakaminen (sharing) ja voimaannuttaminen (empowerment). Nämä Tapscottin neljä periaatetta näkyvät niin kottaraisparvessa, kukoistavissa osuuskunnissa, Arabimaiden kansannousuissa kuin Y-sukupolven vaatimassa muutoksessa työelämään ja johtamiseen.

Y-sukupolven tuleminen työelämään muuttaa organisaatioita enemmän kottaraisparven kaltaisiksi kuin perinteisiksi hierarkioiksi. “Nuoret muuttavat organisaatiota niin paljon, että johtaminen pitää miettiä uudelleen. Se mikä tänään näyttää haihattelulta voi huomenna olla arkipäivää” (Tienari & Piekkari 2011, 21). Kottaraisparvi on huomista ja se on suunta kohti avoimempaa ja menestyvämpää organisaatiota.

### **Me ja kottaraisparvi?**

Näemme yhtäläisyyksiä myös kottaraisparven ja osuuskuntamme välillä. Perustimme osuuskunnan Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikössä Proakatemiassa, yhdessä 15 muun Y-sukupolven edustajan kanssa. Osuuskunnan perustaminen on kes-

keinen osa opiskelua kohti yrittäjyyttä. Osuuskunta tukee jokaisen yksilön kehittymistä ja pyrkii sillä saavuttamaan tiiminä menestymisen.

Osuuskuntamme jäsenet ovat vertaisia, mutta eri tilanteisiin valitaan johtaja viemään tiimiä eteenpäin. Tätä johtamista kutsumme kaverijohtamiseksi. Omat kokemukset kaverijohtajana ja johdettavana olemisesta ovat sytyttäneet meissä halun etsiä keinoja kaverijohtamiseen ja tiimin menestymiseen. Olemme kokeneet, että ihmisten johtaminen on tehokkain tapa saada ihmisten potentiaali esiin. Haastavinta on ollut, jos kaverijohtaja on perustanut johtamistaan enemmän transaktionaaliseen tapaan, jossa työpanos vaihdetaan palkkaan, eikä ihmisiä johdeta heidän kykyjen ja vahvuuksien kautta. Olemme myös havainneet, että erityisesti kaverijohtajan tulee olla vaativissa päätöksentekotilanteissa psyykkisesti vahva.

Johtajuuden ja työelämän haasteiden tutkimiseksi on käynnistetty Työ ja johtajuus liminaalitulassa -hanke. Päähankkeessa tarkoituksena on tutkia liminaalisuutta eli siirtymätiloja työelämässä. Tässä päähankkeessa toimii Kaverijohtaminen osuuskunnissa -osahanke, johon pääsimme mukaan. Osahankkeen tavoitteena on tutkia ja lisätä tietoa kaverijohtamisesta Y-sukupolven osuuskunnissa. Hanke antoi meille mahdollisuuden syventyä aiheeseen, luoda teoriapohjaa kaverijohtajille ja tutkia Y-sukupolven osuuskuntia. Hankkeen puitteissa lähdimme etsimään kahta näkökulmaa Y-sukupolven kaverijohtamiseen. Omien kokemusten ja mielenkiintomme pohjalta valitsimme syväjohtamisen ja psykologiset pääomat. Opinnäytteessämme liminaalisuuden näkökulma on Y-sukupolven tuoma muutos työelämässä.

Tutkimme Y-sukupolven osuuskuntien johtamista ja dialogia hankkeen toivomuksesta, sekä omakohtaisen kokemuksen ja teoriapohjan innoittamana. Tutkimuksessa mitattiin osuuskuntien dialogia, syväjohtamista ja johtajan psykologisia pääomia. Odotimme, että osuuskuntien syväjohtamisen ja johtajan psykologisten pääomien taso heijastuisi myös osuuskunnan dialogin tasoon. Osuuskuntien johtajia haastateltaessa nousi esille myös, ettei heillä ollut kokonaisvaltaista työkalua tai kuvaa kaverijohtamisen menetelmistä. Tämä antoi meille innostusta ja vahvistusta siitä, että tälle opinnäytteelle on tarvetta erityisesti osuuskunnissa.

## **Tahto luoda uutta**

Opinnäytteen otsikoksi muodostui ”Kokonaisvaltaisen johtajuuden ulottuvuudet: syväjohtaminen, psykologiset pääomat ja dialogi”, koska mielestämme kyseiset ulottuvuudet ovat keskeisesti liitoksissa toisiinsa muodostaen merkittävän kokonaisuuden. Opinnäytteen tavoitteena on luoda malli menestyvän Y-sukupolven osuuskunnan rakentamiseen. Haluamme, että malli on helposti muistettavissa ja helppo viedä käytäntöön jokaisessa osuuskunnassa. Tarkoituksenamme on saada aikaan myönteinen muutos työelämään ja johtamiseen. Haluamme lisätä tietoisuutta erilaisista johtajuuden menetelmistä ja Y-sukupolvesta. Maailma tarvitsee lisää kottaraisparvia ja niiden synnyttämisessä myös sinä voit olla mukana!

## **Sinun roolisi?**

Sinä nykyinen tai tuleva johtaja: Haluatko olla maailman paras ihmisten johtaja? Haluatko käyttää yrityksesi kaikkien ihmisten potentiaalin hyödyksesi? Haluatko, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi? Vai uskotko, ettei yllä olevilla asioilla ole merkitystä? Japanissa liiallisesta työn tekemisestä johtuva itsemurha on jo virallisesti tunnustettu työhön liittyvä vaara, josta japanilainen yritys voi hakea korvauksia. (Lehtola, Tuominen & Pohjakallio 2012, 26) Me uskomme, että on olemassa myös parempi vaihtoehto.

Sinä nykyinen tai tuleva johdettava: Millainen on sinun ihannetyöpaikkasi? Koetko työsi merkitykselliseksi? Pystytkö toteuttamaan työssä itseäsi? Vai koetko, että työlläsi ei ole mitään merkitystä elämässäsi? Ihmisen elämästä kolmasosa kuluu töitä tehdessä, jolloin sillä on suuri vaikutus, millaisessa työpaikassa olet ja mitä siellä teet. Haluamme, että voit nauttia tekemästäsi työstä yhtä paljon kuin elämästäsi muutenkin.

## **Suunta tulevaan**

”Uusiin sukupolviin liittyy aina myyttejä, stereotyyppioita ja ennakkoluuloja” (Tienari & Piekkari 2011, 21), kuten muutokseen ylipäättään. Haluamme avata näitä ennakkoluuloja ja auttaa näkemään niissä mahdollisuuden. Y-sukupolvi vaatii enemmän, mutta on myös valmis antamaan panoksensa, mikäli työyhteisö sen mahdollistaa. Menestyäkseen täytyy keksittyä kokonaisuuteen: omaan itseen yksilönä, johtajuuteen ja yhdessä ajatte-



lemisen voimaan. Haluamme auttaa muutoksen käynnistämisessä ja sen käytäntöön viemisessä. Olemme keränneet tähän opinnäytetyöhön mielestämme tässä muutoksessa auttavia teorioita ja pyrkineet luomaan käytännön työkaluja. Tämä on kirjoitettu meidän jopa idealistisestakin halusta muuttaa käsityksiä johtajuudesta, ja toivomme, että se on hyödyksi mahdollisimman monelle.

## 2 MITÄ TUTKIMME JA MITEN?

Tutkimuksen tarkoituksena on saada lisätietoa ja ymmärrystä Y-sukupolven osuuskuntien syväjohtamisesta, johtajan psykologisista pääomista sekä osuuskunnissa käytävästä dialogista. Tutkimustietoa hankitaan sekä osahankkeelle että tämän opinnäytteen tarkoituksiin. Tutkimuksessa on mukana kolme tamperelaista osuuskuntaa, jotka on valittu yritysmuotonsa perusteella sekä halusta olla mukana tutkimuksessa. Kaikki kolme osuuskuntaa ovat toimineet alle vuoden ja edustavat Y-sukupolvea (1980- ja 1990-luvulla syntyneet). Mukana olevat osuuskunnat ovat pääasiallisesti palveluita tuottavia yrityksiä.

Tutkimuksen tulosten avulla saamme käsityksen kyseisten osuuskuntien johtamisen, johtajan psykologisten pääomien ja dialogin tasosta. Tuloksia hyödynnämme opinnäytteen tavoitteeseen pääsemiseksi, ja pureudumme niihin lisää opinnäytteen pohdintaosiossa. Osahanke hyödyntää tutkimuksen tuloksia sekä opinnäytettämme osuuskuntien johtamisen opaskirjan luomisessa. Tämän lisäksi osahanke käyttää samaa dialogimitausmenetelmää osuuskuntien kehittymisen seuraamisessa. Tutkimuksesta hyötyy lisäksi Työ ja johtajuus liminaalitulassa -hanke ja Pellervo-Seura, joka edistää osuuskuntien toimintaa ja tutkimusta Suomessa. Tutkimuksesta hyötyvät myös organisaatiot, yksilöt ja monet muut tahot, jotka haluavat kehittyä ihmisten johtamisessa, psykologisissa pääomissaan ja taidossa käydä dialogia.

### **Aineiston kerääminen**

Keräsimme aineistoa kolmella eri menetelmällä. Haastattelimme osuuskuntien johtajia teemahaastattelulla (liite 1). Tutkittaville osuuskunnille suoritettiin dialogimittaus heidän käydessään tulevaisuuteen suuntautuvaa dialogia. Ennen dialogimittausta kaikilta dialogiin osallistuvilta kerättiin myös ennalta määritetyt taustatiedot (liite 2). Dialogimittaus tehtiin Losadan ja Heaphyn teoriaan (Losada & Heaphy 2004) pohjautuen (teoriasta lisää sivulta 38). Kahdella kyselylomakkeella mittasimme osuuskuntien syväjohtamista ja johtajan psykologisia pääomia. Osuuskuntien jäsenille lähetettiin syväjohtamisesta (Nissinen 2004) kysymyspatteristo, jossa johdettavat arvioivat johtajaansa ja sen lisäksi johtaja teki itsearviointin. Toinen kysymyspatteristo mittasi johtajien psyko-

logisia pääomia ja siihen vastasivat osuuskuntien johtajat. Kaikki tutkimusmateriaali kerättiin kevään 2012 aikana.

### **Tutkimusmetodi ja tutkimusstrategia**

Tutkimus on pääpiirteiltään soveltava tutkimus, koska se pohjautuu pitkälti kenttätutkimukseen, se on asiakkaalle suunnattu, sekä siinä on käytetty useita metodeja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 133) Tutkimus on myös kvalitatiivinen eli laadullinen, koska se on muun muassa luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa olosuhteissa. Tieto, jota kerätään, tulee suoraan ihmisiltä tai se on havainnoitsijoiden subjektiivinen tulkinta. Lähtökohtana ei ole minkään teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston tarkastelu sellaisenaan. Tutkimukseen on valittu tietyt ryhmät, jolloin niitä ei ole valittu satunnaisotoksen avulla. (Hirsjärvi ym. 2008, 164) Tapauksia tullaan käsittelemään ainutlaatuisina ja aineistoa tullaan tulkitsemaan sen mukaisesti.

### **Tutkimustyyppit**

#### Haastattelu

Tutkimustyyppinä käytetään haastattelua, systemaattista havainnointia ja kyselyä. Haastattelun avulla kartoitetaan taustoja osuuskunnasta ja saadaan mahdollisimman syvä ymmärrys osuuskunnan toiminnasta. Haastateltavina ovat osuuskuntien johtajat. Haastattelumuotona on teemahaastattelu, jossa on joitakin valmiita kysymyksiä osuuskunnan johtamisesta ja innovaatioista. Teemahaastattelu pidetään myös avoimena, jolloin keskustelu voi liikkua aiheesta toiseen ja tarkentavia kysymyksiä voidaan tehdä tarpeen vaatiessa. Strukturoitu haastattelu koettiin tähän tarkoitukseen liian rajoittavaksi. Haastattelut litteroidaan ja niistä saatua tietoa käytetään täydentämään tutkimusta.

#### Systemaattinen havainnointi

Osuuskunnan dialogia mitataan systemaattisella havainnoinnilla jäsenien dialogiringissä (kuva 1). Havainnoinnissa käytetään luokitteluskeemoja. Havainnoijat on perehdytetty havainnointiin Humap-nimisen (Humap 2012) yrityksen puolesta, joka toteuttaa dialogimittauksia yrityksille. Perehdyttänyt yritys tekee dialogimittauksia yrityksille perustu-

en samaan Losadan ja Heaphyn teoriaan, jota käytetään myös tässä tutkimuksessa. Havainnointi on luonteensa takia subjektiivista, jonka vuoksi koulutuksen ja harjoittelun avulla pyrimme pääsemään mahdollisimman luotettavaan mittaustulokseen. Tämän lisäksi tulokseksi merkitään kahden havainnoitsijan keskiarvo.



KUVA 1. Dialogirinki (kuvan henkilöt eivät ole osa tutkimusta)

## Kysely

Kyselyssä aineistoa kerätään standardoidusti ja koehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Kyselyt ovat standardoidut eli jokaiselta kyselyyn osallistuvalla kysytään tietyt ja samat kysymykset. Kyselyt tehdään mittaamaan osuuskunnan syväjohtamista ja johtajan psykologisia pääomia.

Syväjohtamista mitataan Vesa Nissisen kehittämällä johtajaprofiililla, joka on käytössä myös Suomen Puolustusvoimilla. Pyydämme osuuskuntien johdettavia arvioimaan johtajansa, sekä osuuskunnan johtajaa tekemään itsearviointin. Johtajaprofiilissa mitataan kaikkia syväjohtamisen ulottuvuuksia. Profiilissa on laskettu myös johtajaindeksi, joka on syväjohtamisen neljän kulmakiven ja ammattitaidon keskiarvo. Johtajaprofiilin ulottuvuudet ovat asteikolla 0-4, missä neljä on paras lukuun ottamatta kontrolloivaa ja passiivista johtamista, joissa on käänteinen asteikko. Kyselyssä on yhteensä 30 kysymystä, joista kaikki yksittäisetkin kysymykset ovat perusteltavissa (Nissinen, Anttalainen, Kauppinen 2008, 14). Johtajaprofiili-kysely löytyy liitteestä 3.

Psykologisia pääomia mitataan kyselyllä, joka perustuu Sydneyn yliopiston valmentavan psykologian laitoksen luomaan kyselyyn (Grant 2008), jota ovat muokanneet Make Leppänen ja Timo Hyväri (2011). Kyselyä on tämän jälkeen edelleen muokattu vastaamaan enemmän osuuskuntien johtajille tarkoitettua psykologisten pääomien mittausta. Osuuskuntien johtajat arvioivat itseään vastaten numeraalisella arvioilla kysymyksiin, jotka mittaavat psykologisten pääomien neljää ulottuvuutta. Psykologisten pääomien kysely löytyy liitteestä 4.

### 3 TAUSTATEKIJÄT

Tässä opinnäytteessä vaikuttavat monet taustatekijät. Ne on tärkeä tuntea ja ymmärtää, jotta pystymme näkemään taustalla vaikuttavat tekijät, jotka olennaisesti ovat sidoksissa syväjohtamiseen, psykologisiin pääomiin, dialogiin sekä opinnäytteen tavoitteeseen.

#### 3.1 Kaverijohtaminen

Kaverijohtaminen on johtamista ilman perinteisiä hierarkioita ja auktoriteetteja, jolloin johtaja–alainen-suhdetta ei enää ole, vaan kaikki ovat tasa-arvoisessa asemassa. Seuraavat teorit relationaalisesta johtajuudesta ja kaverijohtamisen Hit Mr -filosofiasta ovat esimerkkejä kaverijohtamisen työkaluista ja mahdollisuuksista.

#### Relationaalinen johtajuus

Kuvitelma “suurista johtajista” on pitkälti seurauksena menneisyyden komento- ja kontrollirakenteista, mikä ei toimintatapana ole enää tuloksia tuottava nyky-yhteiskunnassa. Karismaattinen johtaja on karismaattinen ainoastaan, jos muut kohtelevat häntä siihen tapaan. Samaan tapaan viisas päätös on viisas, mikäli löytyy samaa mieltä olevia kollegoita. Johtajaa pidetään johtajana vasta kun muut pitävät häntä johtajana. (Gergen 2009, 332.)

Gergenin mukaan loputtomat ja usein ristiriitaiset listat hyväksi johtajaksi tulemisesta on hylätty. Listojen tilalla painotetaan yhä enemmän yhteistyötä, mahdollistamista, dialogia, horisontaalista päätöksentekoa, jakamista, levittämistä, verkostoitumista, jatkuvaa oppimista ja suhteita. Gergenin mielestä johtajuuden käsite voitaisiin korvata relationaalisella johtajuudella (relational leading). Johtajuuden osoittaessa tunnusmerkinään yksilöä, relationaalinen johtajuus viittaa henkilöiden kykyyn mennä sitoumuksella ja tehokkaasti yhdessä kohti tulevaisuutta. Tällöin ei palkita yhtä ainutta yksilöä, vaan elävät relaatiot. Jos merkittävää liikehdintää tapahtuu organisaatiossa, se tulee kumpuamaan tuottavasta vuoropuhelusta osallistuneiden kesken. Yksilöt on mahdollisesti luotu johtajiksi, mutta johtamisen prosessi on loppujen lopuksi relationaalinen. (Gergen 2009, 333.)

Kolme Gergenin relationaalisen johtajuuden käytäntöä ovat:

- Positiivinen jakaminen
- Arvon lisääminen
- Todellisuuden rakentaminen

(Gergen 2009, 334–335.)

Positiivinen jakaminen on laajaa yhteisten visioiden, arvojen ja oivallusten jakamista. Tämän seurauksena ihmisten sitoutuminen ja lopputuloksen omistajuus on suurempaa. Arvon lisäämiseen liittyy Gergenin mukaan oletus, että sitoutunut toiminta ei lähde yksittäisen henkilön ehdotuksesta, vaan tarvitaan myös muiden vahvistusta. Positiivinen ideoiden ja ajatusten kehittäminen on yksi arvon lisäämisen ilmentymä ja samalla se lisää voimakkaasti motivaatiota. Gergenin mukaan positiivinen jakaminen ja arvon lisääminen ovat loistavia tapoja elävöittää organisaatiota ja suunnata sen energioita oikein. Osallisten on tärkeää myös jakaa rakenteiden realiteetit, joissa he toimivat. Tämä todellisuuden rakentaminen on Gergenin kolmas relationaalisen johtajuuden käytäntö. Kaksi viestinnällistä tapaa voi antaa selkeän panoksen todellisuuden rakentamiseen. Ensimmäinen on tapa kuvata asioita. Siirtyessämme puhumaan ”itsestä” ”meihin”, luomme erityistä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tähtäämme organisaation tavoitteisiin kovemmin. Toinen tehokas tapa on kertoa tarinoita positiivisesta tulevaisuudesta ja tulevaisuuteen valmistautumisesta. Nämä asioiden kuvailemisen tavat auttavat energisoimaan organisaatiota. Lisäksi todellisuuden rakentamista voidaan viestiä metaforilla. Esimerkkinä metaforasta yrityksen sisällä voidaan käyttää metaforaa ”perhe”, heidän omasta yrityksestä puhuttaessa. (Gergen 2009, 336–337.)

Näitä kolmea johtajuuden panosta (positiivinen jakaminen, arvon lisääminen ja todellisuuden rakentaminen) ei ole varattu ainoastaan yhdelle henkilölle tai asemalle. Parhaassa tapauksessa niiden käyttöä tulisi kannustaa läpi organisaation. (Gergen 2009, 338.)

### **Kaverijohtamisen Hit Mr -filosofia**

Jyväskylän Tiimiakatemiassa, yrittäjyyden ja tiimioppimisen oppimisympäristössä, on kehitetty ja on käytössä kaverijohtamisen työkalu Hit Mr -filosofia. Hit Mr -filosofia perustuu Kouzesin ja Posnerin mallintamiin johtamisen periaatteisiin (kirjassa *The Leadership Challenge*, 1995).

## Hit Mr filosofia:

## 1. Haasta prosessi

- Yksilöillä on intohimo tuottaa tuloksia ja toteuttaa itseään.
- Tehtävänäsi on johtaa ja opastaa ihmisiä tekemään jatkuvia kokeiluja ja uuden synnyttämistä. Ratkaisut voidaan nähdä tekoina ja tiedät millaisia tuloksia odotat näkeväsi. Ota riskejä. 99 % oppimisesta tapahtuu virheiden kautta. Epäonnistumiset luovat menestystä pitkällä aikavälillä.
- Johtajana olet kokeilija, joka kokeilee jatkuvasti erilaisia lähestymistapoja ja tapoja ajatella.
- Kyseenalaista koko ajan ja rohkaise muitakin kyseenalaistamaan.

## 2. Inspiroiva visio

- Johtajan tehtävä on sitouttaa kaikki yhdessä luotuun visioon.
- Yksilöt haluavat olla mukana tekemässä merkityksellisiä asioita.
- Saat ihmiset tukemaan yhteistä visiota vetoamalla heidän arvoihinsa, kiinnostuksen kohteisiin, toiveisiin ja unelmiin.

## 3. Tee toiminta mahdolliseksi

- Ruoki tiimityöskentelyä edistämällä yhteistoiminnallisia tavoitteita ja rakentamalla luottamusta.
- Kiinnitä huomiotasi jokaisen henkilökohtaisiin suorituksiin.
- Jaa valtaasi.

## 4. Mallinna tie

- Ole esimerkkinä käyttäytymällä tavoilla, jotka ovat yhdenmukaiset yrityksen arvojen ja periaatteiden kanssa.
- Kirjoita oma johtamisfilosofiasi ja kerro elämäsi opettavaisimmista hetkistä.
- Saa aikaan pieniä voittoja, jotka rakentavat sitoutumista.

## 5. Rohkaise sydäntä

- Huomioi jokaisen yksilön työpanos kaikissa asiakasprojekteissa.
- Palkitse ja valmenna.
- Juhli säännöllisesti yrityksen saavutuksia.

(Partanen, 2008.)

Gergenin relationaalinen johtajuus ja sen kolme käytäntöä ovat hyvin lähekkäin kaverijohtamisen Hit Mr -filosofian periaatteiden kanssa. Relationaalisen johtajuuden käytän-



tö ”arvon lisääminen” vastaa Hit Mr -filosofian ”haasta prosessi” -periaatetta, joissa molemmissa pyritään luomaan ja kokeilemaan uutta, sekä ihmisten intohimona on tuottaa tuloksia ja toteuttaa itseään. Positiivisen jakamisen oivalluksien laajamittainen jakaminen vastaa toisaalta prosessin haastamista, mutta erinomaisesti myös inspiroivaa visiota. Positiivisessa jakamisessa ja inspiroivassa visiossa on molemmissa pyrkimyksenä sitouttaa kaikki yhdessä luotuun visioon ja arvoihin. Todellisuuden rakentamisessa on samoja piirteitä kuin toiminnan tekemisessä mahdolliseksi, tien mallintamisessa, sekä sydämen rohkaisemisessa. Hit Mr -filosofia on laadittu yksittäiselle kaverijohtajalle, mutta mikään ei estä organisaation muita jäseniä käyttämästä kyseistä mallia, kuten relationaalista johtajuutta.

### 3.2 Y-sukupolvi

Sukupolvi on hyvin samanikäisten ihmisten joukko, jota leimaa nuoruuden ajanjaksolle ajoittuva kokemus ympäröivästä maailmasta. Suuret ikäluokat syntyivät 1945- ja 1950-luvuilla. Heitä leimaa sodan jälkeinen niukkuus ja toivo paremmasta huomisesta. Tätä sukupolvea seurasi X-sukupolvi. He ovat syntyneet 1960- ja 1970-luvulla ja he kasvoivat alkavan kulutuksen yhteiskunnassa, jossa hyvinvointi alkoi olla itsestäänselvyys. Y-sukupolvi on 1980- ja 1990-luvulla syntyneitä (toisissa lähteissä myös 1977–1999). (Tapscott 2010, 29; Tienari & Piekkari 2011, 18–19) Tälle sukupolvelle on annettu monia nimityksiä kuten nettisukupolvi ja vuosituhaten sukupolvi. Nimitys nettisukupolvi on johdettu ajatuksesta, että kyseisenä aikana syntyneisiin on voimakkaimmin vaikuttanut tietotekniikan, Internetin ja muun digitaalisen tekniikan kehitys. (Tapscott 2010, 29–31) Heille maailmassa on ollut aina kaikkea. He ovat kasvaneet maailmassa, jossa heidän vanhempansa ovat ansainneet kovan työskentelyn tuloksena materiaalista hyvinvointia. Toisaalta 1990-luvun lama leimaa tätä sukupolvea. Myös vanhempien kova työskentely on aiheuttanut negatiivisia seurauksia, esimerkiksi rikkoutuneita avioliittoja, yksinhuoltajuutta ja työstressiperäistä pahoinvointia. (Piha, Puustell, Catani, Poussa, Varis, Tuhkanen, Heinonen 2012, 15)

Tapscott on Syntynyt digiaikaan -kirjassaan löytänyt kahdeksan kohtaa, jolla tämä nettisukupolvi eroaa esimerkiksi X-sukupolvesta:

1. He haluavat vapautta kaikessa.
  - He haluavat vapauden olla ketä he haluavat ja valita mitä haluavat.
  - Tämä sukupolvi ei halua sitoutua yhteen yritykseen/ työpaikkaan loppuelämäkseen vaan haluavat vaihtelua ja kokea mahdollisimman paljon erilaisia asioita.
2. He rakastavat yksilöllisiä ratkaisuja ja räätälöintiä
  - Työelämässä tämä näkyy niin, että he haluavat räätälöidä omat työnsä ja työtehtävänsä. Esimerkiksi työaika halutaan itselle sopivaksi ja tekeekö työtä kotoa vai työpaikalta.
3. He ovat kyseenalaistajia ja tutkijoita.
  - He ovat oppineet epäilemään kaikkea ja tarkistamaan saamansa informaation ja hakemaan sitä.
  - Työnhakijoina he ottavat etukäteen selvää työnantajastaan, yrityksestä ja työkavereistaan. He arvioivat tiedon perusteella kannattaako yrityksessä työskennellä ja valmistuvat näin esimerkiksi työhaastatteluun.
4. He etsivät rehellisyyttä, avoimuutta ja eettisyyttä
  - Nettisukupolven edustajat haluavat työskennellä organisaatioissa jotka ovat läpinäkyviä ja rehellisiä. He odottavat myös yhtiöltä rehellisyyttä ja kunnioittavaa kohtelua asiakkaita, työntekijöitään ja toimintaympäristönsä yhteisöjä kohtaan.
5. He haluavat elämässään viihdettä ja leikkimielisyyttä
  - Nettisukupolven ihmiset nauttivat siitä mitä tekevät työkseen ja haluavat sen olevan hauskaa ja viihdyttävää. Työ ja vapaa-aika sekoittuvat.
6. He ovat suhteiden ja yhteispelin sukupolvi
  - He ovat tiimityöskentelijöitä sekä ystävien kanssa, että työpaikalla. Tämä sukupolvi haluaa olla yhteydessä muihin ihmisiin ja mielellään tietotekniikan avulla. He toivovat yrityksiltä paikkaa jossa voivat jakaa tietoa ja keskustella kokemuksistaan
7. He haluavat kaiken tapahtuvan nopeasti
  - He ovat tottuneet nopeaan tahtiin tapahtuvaan viestintään ja toimintaan. Työelämässä se tarkoittaa sitä, että he ovat tottuneet etenemään työurillaan nopeasti ja odottavat saavansa palautetta toiminnastaan mahdollisimman usein ja jatkuvasti.

#### 8. He ovat innovaattoreita

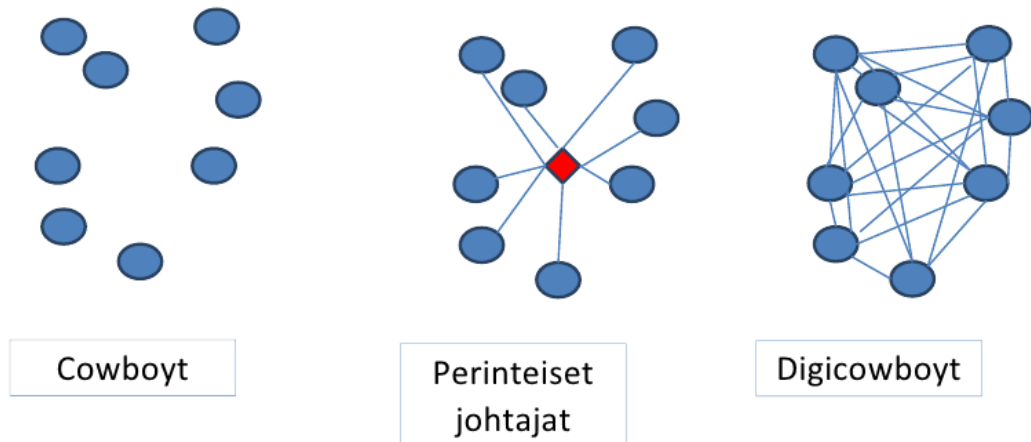
- He nauttivat uusista ajatuksista. Joka puolella pulpahtelee uusia ideoita ja keksintöjä. Työpaikoilla innovaatio merkitsee perinteisen komento- ja kontrollihierarkian hylkäämistä ja työprosessien kehittämistä yhteistoimintaa ja luovuutta tukeviksi.

(Tapscott 2010, 49–50, 96, 99, 111)

### **Y-sukupolvi ja organisaatio**

Y-sukupolvella on uskallusta haastaa organisaatioiden perinteet ja aikaisemmat käytännöt. Mitä tapahtuu kun avoimuus kohtaa valvonnan kulttuurin? (Tienari & Piekkari 2011, 96) Aikaisemmin työntekijän kehittyminen on mennyt seuraavan mallin mukaan: palkkaus, koulutus, johtaminen ja yhtiön palveluksessa pitäminen. Tätä mallia Tapscott pitää vanhentuneena ja on luonut uuden mallin, joka soveltuu Y-sukupolven työntäjille: perehdytys, sitouttaminen, yhteistyön tekeminen ja kehittäminen. Malli vastaa paremmin työntekijä–työnantaja-suhteen vastavuoroista luonnetta ja nettisukupolven normeja. Aikaisemmin hierarkkiset organisaatiot korvautuvatkin nyt verkottuneilla yksilöillä. Organisaatioissa jokainen on oma yksilönsä, työ on suhde työntekijän ja työnantajan välillä. Molemmilta puolilta vaaditaan sitoutumista ja yhteistyötä. Johdon tulee luoda ympäristö, jossa on mahdollista ennemmin onnistua kuin tulla kontrolloiduksi. Organisaatioissa Y-sukupolvi haluaa oppia ja opettaa tittleistä ja hierarkiasta huolimatta. Yhä useampi yritys pyrkiikin jo hajauttamaan päätöksentekoaan ja toteuttamaan vertaisviestintää. Näin syntyy sisäinen meritokratia, joka purkaa vanhoja hierarkioita ja kytkee sisäiset tiimit ulkoisten verkostojen kanssa yhteen. Tulevaisuudessa parhaimpia johtajia ovat juuri ne, jotka hallitsevat nämä toiminnot. (Tapscott 2010, 198)

Organisaation verkottumista kuvaa Pekka Viljakainen kirjassaan No Fear - Johtaja koh-  
taa digicowboyt (kuvio 1).



KUVIO 1. Organisaatioiden verkottuminen. (Perustuu Viljakainen, 2011)

Cowboyt ovat itsenäisiä ja hajautettuja toimijoita ja päätöksentekijöitä, joilla kuitenkin on korkea kynnyks kommunikaatioon. Perinteinen johtaja on organisaationsa keskiössä ja jakaa sieltä käsin käskyjä. Digicowboyt ovat itsenäisiä ja hajautettuja päätöksentekijöitä, mutta cowboyista heidät erottaa kytkeytyneisyys toisiinsa. Digicowboy -käsite ei ole sidottu syntymävuoteen vaan siihen, että digicowboyt ovat viettäneet elämänsä kytkeytyneinä erilaisiin tietoverkkoihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Digicowboy on oppinut etsimään tietoa ja haluaa myös saada sitä. (Viljakainen 2011, 47–48)

Y-sukupolvea kuvataan työntekijöinä itsevarmoiksi, nopeasti oppiviksi, arvonsa tunteviksi, mutta myös nopeasti tylsistyviksi ja itsekkäiksi. Tämä sukupolvi sitoutuu voimakkaasti tehtäväänsä, mikäli työ tuntuu heistä tärkeältä ja oikealta. Työn tulee olla Y-sukupolven mielestä hauskaa ja kiinnostavaa. (Piha ym. 2012, 44)

### 3.3 Liminaalitila

Alkujaan antropologinen liminaalitila-käsite (Turner 1977) on noussut keskeiseksi viimeaikaisessa organisaatiotutkimuksessa. Liminaalisuus on Tempest'n (2007) mukaan uusien ja vanhojen sosiaalisten rakenteiden välisessä siirtymätilassa olemista. Alkuperäinen käsite liittyy yhteiskuntien siirtymäriittien tutkimukseen ja riiteissä esiintyvän

kolmivaiheisen prosessiluonteen hahmottamiseen. Liminaalisuus kuvaa tilaa, jossa ollaan välissä, ei enää – ei vielä (the-between and between). Alkuperäisestä kuvauksesta huolimatta, liminaalitila on myös potentiaalinen kuvaus työelämää ja organisaatiomuutoksia jäsentäessä. Organisaatiotutkimuksessa on esitetty, että liminaalisuus on enemmän tai vähemmän pysyvä tila tämän hetkisessä työelämässä. Liminaalitila on eräänlainen ”luova kaaos”, jossa normaalielämän säännöt ja rutiinit eivät päde. Tilassa asiat vaikuttavat sekavilta, epävarmoilta ja niillä voi olla monia samanaikaisia merkityksiä. (Konttinen, Houni, Karsten & Toivanen 2012)

### 3.4 Osuuskunta

Osuustoiminnan juuret ulottuvat 1700–1800-lukujen Englantiin, Skotlantiin ja Sveitsiin asti. Maailman ensimmäinen osuustoimintalaki säädettiin Englannissa 1852. Suomeen tieto järjestäytyneestä osuustoiminnasta tuli 1800-luvun lopulla. Suomen historiallinen tilanne oli otollinen osuustoiminnan leviämislle Suomeen, koska vuosisadan vaihteessa yhteiskunnallinen tilanne kärjistyi ja alkava sortokausi aiheuttivat kansalaisille toimeentulo-ongelmia. Pellervo-Seuran perustaminen vuonna 1899 ja osuustoimintalain säätäminen vuonna 1901 yhtenäistivät osuuskuntien perustamista ja toiminnan käynnistämistä. (Laurinkari 2004, 17–19)

Osuustoiminnallinen yritys eli osuuskunta eroaa Laurinkarin mukaan muista liiketoiminnan muodoista siinä, että se ei tavoittele yksinomaan voittoa. Osuustoiminnan tavoitteena on yhteistoimintaan osallistuvien henkilöiden taloudellisten, sosiaalisten ja henkisten elinolojen parantaminen. Lisäksi sen tarkoituksena on tarjota osuuskunnan jäsenille näiden tarvitsemia hyödykkeitä tai palveluja mahdollisimman edullisesti. (Laurinkari 2004, 26)

Osuuskuntien keskeisiä tuntomerkkejä ovat:

- Jäsenet omistavat osuuskuntansa ja hallitsevat sitä. Jäsenet ovat toimijoita ensisijaisesti henkilöinä, eivät niinkään pääoman sijoittajina.
- Jäsenen yksityinen taloudellinen etu ja kaikkien jäsenten yhteinen taloudellinen etu linkittyvät osuuskunnissa toisiinsa.
- Jäsenten itseapu ja keskinäinen tuki yhdistyvät osuuskunnassa.

- Jäsenet hallitsevat osuuskuntaa demokraattisella jäsen ja ääni -periaatteella.
- Jäsenet hyötyvät osuuskunnasta sen mukaan, miten he käyttävät osuuskunnan palveluja, eivät sijoittamansa pääoman suuruuden mukaan.

(Laurinkari 2004, 26)

Osuustoiminnan periaatteista on keskusteltu koko osuustoimintaliikkeen olemassaolon ajan. Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA määrittä Manchesterin kongressissa vuonna 1995 osuustoiminnan perusarvot: omatoimisuus, omavastuisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus, sekä eettiset arvot: rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä huolehtiminen. Osuustoiminnan päätavoitteena on kuitenkin edelleen säilynyt jäsenten palveleminen, mihin koko osuustoimintamalli perustuu. (Laurinkari 2004. 52, 56)

## 4 SYVÄJOHTAMINEN

Syväjohtaminen on everstiluutnantti, kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissisen kehittämä johtajuuden malli. Johtaminen on kokonaisuus, joka muodostuu ihmisten johtamisesta, päätöksenteosta ja organisaatiotason inhimillisistä ja teknisistä toiminnoista tietyssä toimintaympäristössä. Strategisella johtamisella tarkoitetaan juuri tätä johtamisen kokonaisuuden koordinoitua hallintaa, jossa otetaan huomioon sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön muutos. (Nissinen ym. 2008, 20)

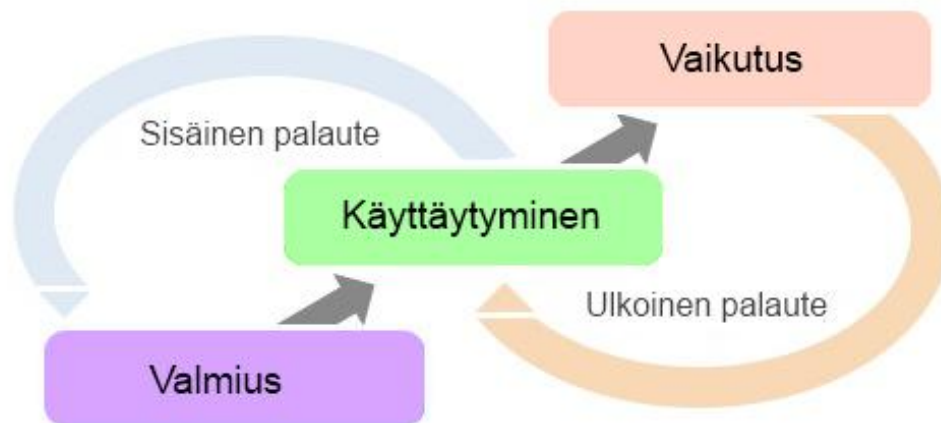
Syväjohtaminen keskittyy johtajuuden eli ihmisen johtamisen ja vuorovaikutuksen oppimisen kokonaisuuksiin. Syväjohtaminen voi auttaa johtajaa muodostamaan jäsenetyn kuvan erittäin monimuotoisesta ja haastavasta kokonaisuudesta eli ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta erilaisissa toimintaympäristöissä. Syväjohtaminen yksilötasolla on tarkoitettu jokaiselle, joka haluaa panostaa itsensä ja omien vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen toimintaympäristöstä riippumatta. Syväjohtamisen periaatteet toimivat niin johtajille, valmentajille, opettajille ja kaikille muille, jotka hyötyvät vuorovaikutustaidoista. (Nissinen ym. 2008, 12, 20) Nissisen mukaan syväjohtaminen edellyttää johtajalta nöyryyttä, sitoutumista ja itsensä likoon laittamista työyhteisössä (Nissinen 2004, 20). Syväjohtamisessa painotetaan johdettavien kykyjen kehittämistä ja potentiaalin hyödyntämistä päivittäisessä työssä, koska Nissisen mukaan suurin käyttämätön potentiaali organisaatioissa on ihmisissä ja heidän vuorovaikutuksessaan (Nissinen 2004, 68; Nissinen ym. 2008, 21).

### 4.1 Syväjohtamisen malli

Nissisen kehittämän syväjohtamisen mallin taustalla on transformationaalinen johtajuus. James MacGregor Burns'in vuonna 1978 julkaistua teosta "Leadership" pidetään transformationaalisen johtajuuden syntyä. Transformationaalisessa johtajuudessa johtaja tunnistaa ja ottaa huomioon alaistensa tarpeita ja vaatimuksia. Johtaja pyrkii myös tunnistamaan alaistensa motiivit ja tyydyttämään alaistensa yhä korkeamman tason tarpeita. Näin alaiset saadaan kokonaisvaltaisesti sitoutettua yhteiseen toimintaan ylemmän vision saavuttamiseksi. Keskeistä Burns'in ajattelussa on se, että johtaja nähdään alaistensa kehittymisen ja kasvamisen mahdollistajana ja edistäjänä, siten että työ voi yhä laajem-

min tyydyttää alaisten kasvutarpeita. Transformationaalisen johtajan ääripää transaktio-naalinen johtaja ei kehitä alaisiaan vaan ainoastaan vaihtaa jotakin johonkin, esimerkiksi työtä palkkaan. Transformationaalinen johtaja saa alaisensa tekemään enemmän kuin he alun perin aikoivat. Syväjohtaminen perustuen transformationaaliseen johtajuuteen on oivallinen työkalu ihmisenä kasvamisen ja kehittymisen haasteisiin. (Nissinen 2004, 127–129, 131)

Syväjohtamisen malli perustuu johtamiskäyttäytymisen viitekehykseen. Johtajana kehittyminen on syväjohtamisen näkökulmasta oppimista, jonka olennaiset tekijät ja vaikutussuhteet on esitetty alla olevassa johtamiskäyttäytymisen viitekehysessä (kuvio 2). Valmius johtajana antaa perustan johtamiskäyttäytymiselle, joka johtaa tiettyihin vaikutuksiin. Palaute toimii vaikutusketjun tarkastelussa vastakkaiseen suuntaan. Ratkaisevaa tällöin oppimisen kannalta on, toimiiko sisäinen palautekulttuuri, eli kykeneekö johtaja syväoppimaan. Mikäli viitekehksen kaikki tekijät toimivat, syntyy jatkuva virtaus, mikä mahdollistaa johtajana kehittymisen. (Nissinen 2004, 39)



KUVIO 2. Syväjohtamisen viitekehys (Perustuu Nissinen, 2004)

#### 4.1.1 Johtajan valmius

Johtamiskäyttäytyminen ja johtajana kehittymisen perusta on johtajan valmius. Valmius on oman sisäisen kehittymistyön alue. Valmiuteen vaikuttavat minkälainen johtaja on juuri nyt sellaisena, kun perityt ominaisuudet, kasvatus, kokemukset, koulutus ja muut vaikuttaneet asiat ovat häntä elämässä muokanneet. Valmiuteen vaikuttaa myös johtajan



oppimispotentiaali. Valmiuden kehittäminen edellyttää kykyä kriittiseen itsearviointiin. Johtajan on arvioitava itse omia arvojaan, asenteitaan ja toimintatapojaan pystyäkseen kasvamaan johtajana eli syväoppimaan. Syväoppimisen tavoitteena on, että johtaja löytää tekijän, joka herättää tarpeen kehittää johtamiskäyttäytymistään. Johtajalle tulevan palautteen syvällinen käsittely ja miksi-kysymysten esittäminen johtavat valmiuden kehittymiseen. (Nissinen 2004, 39–41)

### Ammattitaito

Syväjohtamisen mallin (kuvio 3) ensimmäinen ulottuvuus on ammattitaito, joka liittyy johtajan valmiuteen. Ammattitaidolla tarkoitetaan johtajan tehtävässään tarvitsemia tietoja ja käytännöllisiä taitoja. (Nissinen 2004, 41)



KUVIO 3. Syväjohtamisen malli (Perustuu Nissinen, 2004)

#### 4.1.2 Johtamiskäyttäytymiset

Syväjohtamisen tärkein käsite on johtamiskäyttäytyminen. Syväjohtamisen mallissa on kuusi johtamiskäyttäytymisen ulottuvuutta (kuvio 3). Johtamiskäyttäytyminen on johtajan toimintaa, jota voidaan ulkopuolelta havainnoida ja arvioida. Johtamiskäyttäytyminen on tavoitteellista vuorovaikutusta ja se tapahtuu aina tietyssä toimintaympäristössä. Kyseinen ympäristö vaikuttaa johtamiskäyttäytymiseen sekä suoraan että välillisesti. Syväoppimiselle tärkeä lähtökohta on tunnistaa, miten toimintaympäristö vaikuttaa ja

ohjaa johtamiskäyttäytymistä. Nissisen mukaan erinomaista johtamiskäyttäytymistä on luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, jotka ovat syväjohtamisen neljä kulmakiveä. (Nissinen 2004, 34, 41–42)

Se syväjohtamisen kulmakivi, joka vastaa johdettavan tarpeisiin parhaiten, peilaa kyseisen henkilön tarpeita ja elämäntilannetta kyseisellä hetkellä. Johtaja voi esimerkiksi soveltaa johdettaviin kahta erilaista kulmakivien yhdistelmää. Ensimmäinen yhdistelmä on turvallisuusakseli, joka on luottamuksen rakentamisen ja ihmisen yksilöllisen kohtaamisen yhdistelmä. Toinen yhdistelmä on oppimisakseli, joka on inspiroivan tavan motivoida ja älyllisen stimuloinnin sekoitus. (Nissinen ym. 2008, 94–95)

Syväjohtamisen teoreettisina lähtökohtina Nissinen on soveltanut maailmanlaajuisen empiirisen aineiston nojalla seuraavia kolmea perusolettamusta:

- Tehokkaimpia ovat syväjohtamisen kulmakiviä harjoittavat johtajat. Aktiiviset kontrolloivat johtajat ovat tehokkaampia kuin passiiviset johtajat.
- Kun edetään passiivisesta kontrolloivaan johtamiseen ja edelleen syväjohtamiseen, havaitaan huomattava tehokkuuden lisääntyminen.
- Tehokkaimman eli syväjohtamista harjoittavan johtajan käyttäytymisprofiili on samantyyppinen kaikissa organisaatioissa ja kulttuureissa.

(Nissinen 2004, 45)

### **Luottamuksen rakentaminen**

Syväjohtamisen ensimmäinen kulmakivi on luottamuksen rakentaminen. Tämä kulmakivi on kaikkein tärkein, koska keskinäinen luottamus on huomattava osa vuorovaikutusta. Luottamuksen rakentamisessa lähtökohtana on, että johtaja pyrkii toimimaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Johtaja ei anna turhia lupauksia, ja annetut lupaukset myös pidetään. Johtajan toiminta on johdonmukaista ja hänen päätöksentekonsa on vaivatonta. Johtaja rakentaa luottamusta asettamalla tarvittaessa johdettavien tarpeet omien tarpeidensa edelle, ja hänellä on rohkeutta seisoa sanojensa ja johdettavien takana. Johtajan eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva, sillä johtaja käyttää valtaansa harvoin eikä koskaan saavuttaakseen oman etunsa. (Nissinen 2004, 42)

## **Inspiroiva tapa motivoida**

Toiminnan tavoitteellisuus ja johtajan kyky osoittaa oma sitoutumisensa yhteisiin tavoitteisiin on perusta inspiroivalle tavalle motivoida johdettavia. Ryhmähenki kasvaa haastavien, venymisiä vaativien tavoitteiden avulla sekä yhteisten kokemusten myötä. Johdettavat otetaan mukaan määrittämään yrityksen tavoitteita ja visiota. Tavoitteet asetetaan korkealle, joihin johtaja kannustaa ja innostaa muita omalla esimerkillään. Luottamus tulevaisuuteen, myönteisten asioiden esiin tuonti ja optimismi vahvistavat toimintakykyä, sekä huumori keventää työn tekoa. Ryhmälle asetetaan selkeät pelisäännöt, joita kaikki johtajaa myöten noudattavat. Johtaja jakaa arvontoa ja kiitosta sekä kehittää uusia, yllättäviä tapoja palkita johdettaviaan hyvistä suorituksista. (Nissinen 2004, 43)

## **Älyllinen stimulointi**

Älyllinen stimulointi toteutuu siten, että johtaja tukee innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi. Johtaja hakee haasteisiin ja ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia. Näin johtaja saa johdettavansa löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Luovuuteen rohkaistaan. Kenenkään virheistä ei rankaista, vaan virheet nähdään luonnollisena osana oppivan organisaation toimintaa ja niistä halutaan oppia. Johtajan roolina on olla johdettaviensa valmentaja, pyytää heiltä ideoita ja ottaa heidät mukaan ongelmaratkaisuprosesseihin. Johdettavien sallitaan yrittää uusia ratkaisuja ja haastaa johtajaa omilla mielipiteillään ja ideoillaan. Johtamiskäyttäytymisessä korostuu johtajan kyky antaa ja ottaa vastaan palautetta. (Nissinen 2004, 43)

## **Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen**

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu johtajan myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen muista ihmisistä. Johtaja hyväksyy yksilölliset erot ihmisten välillä ja toimii sen mukaan. Johtaja viettää riittävän paljon aikaa johdettaviensa parissa oppiakseen tuntemaan heidät. Vuorovaikutuksen on myös oltava yksilöllistä. Johtaja muistaa aiemmat keskustelut, tuntee johdettavansa henkilökohtaisesti ja kohtelee heitä tasavertaisina. Johtaja osaa kuunnella, keskustella ja hän on helposti lähestyttävissä.

Ongelmatilanteissa arvot ohjaavat johtajan päätöksentekoa. Esimerkiksi perheeseen ja terveyteen liittyvät kysymykset menevät töiden edelle. (Nissinen 2004, 44)

### **Kontrolloiva johtaminen**

Syväjohtamisen mallissa seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muiden vallankäyttöön perustuvien ohjauskeinojen ulottuvuutena on kontrolloiva johtaminen. Kontrolloivaa johtamista ei voida ihmisten välillä kokonaan sivuuttaa. Mitä enemmän kontrollia sitä vähemmän johtaja luottaa johdettaviinsa. Tällöin johtaja pyrkii tekemään kaikki tärkeimmät asiat itse ja uskoo, että johdettavat tekevät työnsä vain valvonnan alla. Johtaja etsii virheitä ja rankaisee niistä. Mikäli kontrollointia esiintyy johtamiskäyttäytymisessä liikaa, johdettavat muuttuvat passiivisiksi, yrittämisen halu pienenee, oma-aloitteisuus katoaa ja tehokkuus on näennäistä. (Nissinen 2004, 44–45)

### **Passiivinen johtaminen**

Ei-johtajuus on käytännössä passiivista johtamista. Passiivinen johtaja työskentelee omissa oloissaan. Hän puuttuu asioihin vasta pakon edessä, kun virhe on jo tapahtunut. Johtaja joko olettaa organisaation itsessään mahdollistavan riittävät perusteet työn tekemiselle tai on menettänyt motivaationsa johtamiseen. Pahimmillaan passiivinen johtaminen on todellisen johtamisen vastakohta: johtaja ei halua ottaa kantaa mihinkään, jolloin hän välttelee vastuuta ja pakoilee ongelmia. Johtajan päätöksenteko on vaikeaa ja myöhässä. (Nissinen 2004, 45)

#### **4.1.3 Johtamisen vaikutukset**

On tavanomaista, että johtaja vastaa laajasti koko työyhteisönsä toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Nissisen mukaan hyvän johtamisen vaikutus on saavutettu tavoite. Syväjohtaminen luo myös näkyvän toimintakyvyn lisäksi selviytymiskykyä, joka mitataan kriisitilanteissa (Nissinen ym. 2008, 33). Onnistumista ja vaikutuksia pitää tarkastella monipuolisesti eri kriteerein, sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Nissisen mukaan yhä useampi huippujohtaja ja johtamisen tutkija on sitä mieltä, että johtamisen tärkein vaikutus on oppimisen aikaansaaminen. Jos yritys mittaa vain välittömiä vaikutuksia, oppimisen näkökulmaa ei välttämättä nähdä. Syväjohtamisen mallissa on kolme johtami-

sen vaikutuksen ulottuvuutta: tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu (kuvio 3). (Nissinen 2004, 48) Kokonaisuutena Nissisen mukaan voidaan todeta, että johtajuus on tärkein yrityksen tai organisaation menestykseen vaikuttava tekijä (Nissinen 2004, 122).

### **Tyytyväisyys**

Syväjohtamisen mallissa tyytyväisyys kohdistuu suoraan johtajaan. Ihmiset ovat tyytyväisiä siitä, että he saavat työskennellä juuri hänen kanssaan. Johtajan johtamiskäyttämiseen ollaan tyytyväisiä koko organisaatiossa ja myös sen ulkopuolella. (Nissinen 2004, 49)

### **Tehokkuus**

Tehokkuutta arvioidaan koko organisaation tehokkuutena, jonka johtaja saa syntymään työyhteisössään. Asetetut tavoitteet saavutetaan ja jopa ylitetään. Koko ryhmälle on ominaista sujuva ja rakentava yhteistyö, avoin vuorovaikutus ja toisten auttaminen. (Nissinen 2004, 49)

### **Yrittämisen halu**

Yrittämisen halu kasvaa johtajan toimintaympäristössä. Johdettavien sitoutuminen työyhteisöön, johtajaan ja toiminnan tavoitteisiin saa aikaan ilmapiirin, jossa ihmiset vapaaehtoisesti lisäävät työpanostaan. Johtaja käyttää hyväkseen saavutettua menestystä kannustaessaan muita yhä parempiin suorituksiin. (Nissinen 2004, 49)

## **4.2 Syväjohtaminen oppimisen mallina**

Nissinen kehitti syväjohtamisen oppimismalliksi: oppiminen + johtaminen = syväjohtaminen. Nissisen mukaan todellinen johtajaksi oppiminen lähtee omasta tahdosta ja myönteisestä asenteesta. Johtaminen on osaamista, jota kehitetään oppimisella, ja siksi oikea asenne on yksi syväjohtamisen perusoletuksista ja keskeisistä haasteista. Syväjohtamisen vuorovaikutusosaaminen ja ammattiosaaminen ovat johtajuuden ulospäin näkyviä osaamisalueita. Johtajan osaamisen oppiminen tulee Nissisen mukaan kohdistua molempiin osaamisalueisiin, mikäli johtaja haluaa kehittyä johtajana täysipainoisesti.

Muuttuvassa maailmassa, vaihtuvissa tehtävissä, uusien ihmisten ja teknisten järjestelmien parissa johtajana menestyminen edellyttää jatkuvaa oppimista. Oppimisen ydinasia on pyrkimys johtamisen ja toimintaympäristön väliseen tasapainoon. (Nissinen 2004, 53) Nissisen mukaan oppiminen on tärkein keino hallita muutosta, ottaa se omaan ohjaukseen ja jopa nauttia siitä. Oppiminen luo mukautumiskykyä ja joustavuutta, sekä tekee muutoksen ylipäänsä mahdolliseksi. (Nissinen 2004, 23–24, 28–29, 36)

Kokonaisuudessaan tavoitteena on, että johtaja ymmärtää syväjohtamisen viitekehyyksen. Hän kehittyy oman käyttäytymisensä kriittisessä arvioinnissa, sekä tärkeimpänä kaikista, hänen asenteensa ja vastuunottonsa omasta oppimisestaan vahvistuu. (Nissinen ym. 2008, 16)

### **Palaute oppimisen perustana**

Ihmisten johtajana kehittyminen on usein muilta ihmisiltä tulleesta palautteesta oppimista, jolloin johtajan on tärkeää olla nöyrä. Nissisen mukaan vain nöyränä kykenee jatkuvasti oppimaan omista ja muiden kokemuksista ja palautteesta. Syväjohtamisessa henkilökohtaisesta johtajana kehittymisen prosessista tehdään avoin. Saatu palaute ja siitä tehdyt johtopäätökset käsitellään yhdessä palautetta antaneiden henkilöiden ja ryhmien kanssa. (Nissinen 2004, 23, 26–27)

### **Johtajaprofiili**

Vesa Nissisen kehittämä syväjohtamisen johtajaprofiili on tärkein yksittäinen oppimisen työkalu. Johtajaprofiili on Nissisen mukaan silta teorian ja käytännön välillä. Tyypillisessä johtajaprofiilissa saadaan palaute johdettavilta, vertaisilta ja esimieheltä, sekä johtaja tekee itsearviointin. Johtajaprofiilipalaute pyydetään omasta työyhteisöstä. Palautteesta rakentuu kokonaiskuva, joka on muodostunut johtajan johtamiskäyttäytymisestä. Kokonaiskuva on sitä luotettavampi, mitä useampi ihminen palautteen antamiseen osallistuu. Johtajaprofiilin palautteen käyttäminen johtajana kasvamiseen edellyttää, että johtaja voi luottaa saamaansa palautteeseen. Nissinen pitää tärkeimpänä palautelähteenä johdettavia, koska syväjohtamisen ydin on ihmisissä eli johtajan ja johdettavien välisessä suhteessa. Johtajan itsearviointia verrataan ensisijaisesti johdettavien näkemyksiin johtajan johtamiskäyttäytymisestä. (Nissinen 2004, 69, 71)

## 5 PSYKOLOGINEN PÄÄOMA

2000-luvulla psykologiaan on vahvistunut uusi suuntaus: positiivinen psykologia. Positiivisessa psykologiassa keskitytään niihin ehtoihin ja edellytyksiin, joiden vallitessa ihmiset voivat hyvin, kokevat elämänsä mielekkääksi ja ottavat toiset ihmiset myönteisesti vastaan. Kehittämällä ihmisen vahvuuksia päästään paremmin eteenpäin kuin keskittymällä heikkouksiin. (Ojanen 2007, 7, 102) Positiivinen psykologia innoitti tutkijoita soveltamaan sitä myös työelämään. Tätä kautta on löydetty positiivisen psykologian pääomat. (Luthans & Youssef 2004, 2; Leppänen & Rauhala 2012, 49) Myöhemmin tässä opinnäytteessä käytetään yleistynyttä ja lyhennettyä termiä: psykologiset pääomat.

Psykologiset pääomat vastaavat kysymyksiin ”Kuka olet nyt?” ja ”Kuka haluat olla tulevaisuudessa?”. Psykologinen pääoma ei ole perinnöllistä vaan sitä voi oppia. Psykologisen pääoman kasvattamista on tutkittu järjestämällä koulutusta, ja koulutuksen jälkeen psykologinen pääoma on kasvanut koulutukseen osallistuneilla. Tulos todistaa sen, että psykologinen pääoma on opittavissa oleva taito. (Manka 2011, 149, 150, 163) Psykologinen pääoma muodostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat itseluottamus (self-efficacy/confidence), tulevaisuususkko (hope), realistinen optimismi (optimism) ja sitkeys (resiliency) (Luthans & Youssef 2004, 19; Leppänen & Rauhala 2012, 60). Psykologinen pääoma tuo organisaatiolle sellaisen kilpailuedun, jota kilpailevien yritysten on vaikea kopioida, toisin kuin tuotteita, strategioita ja niin edelleen (Luthans 2004, 5). Psykologinen pääoma koskee usein yksilöä, mutta sen voi myös ymmärtää koko yhteisöä koskevaksi (Manka 2011, 166). Tässä kuitenkin keskitytään yksilön ja johtajan psykologisiin pääomiin ja niiden merkityksiin yksilössä.

### **Miksi niin tärkeä aihe:**

Psykologisen pääoman on todettu olevan yhteydessä itsensä johtamiseen, yrittäjähenkisyyteen, työtyytyväisyyteen, suoriutumiseen, sitoutumiseen ja myös työyhteistyötaitoihin (Leppänen & Rauhala 2012, 59). Psykologisella pääomalla on todettu olevan myös yhteys muiden pääomien lisääntymiseen kuten sosiaalisen, inhimillisen ja taloudellisen. Psykologiset pääomat ovat yhteyksissä positiivisiin tunteisiin ja sitä kautta positiiviseen asenteeseen ja käyttäytymiseen. (Manka 2011, 149–150) Tutkimuksissa on osoitettu, että ne johtajat, joiden psykologinen pääoma on suuri, asettivat korkeampia tavoitteita,

halusivat saavuttaa niitä ja etsivät keinoja niiden ylittämiseen (Leppänen & Rauhala 2012, 50).

Psykologia on johtajan tärkeimpiä kehityksen alueita, koska et voi koskaan olla tarpeeksi hyvä arvioimaan ihmisten kyvykkyyttä tai motivoida heitä. Ei myöskään riitä että johtaja kehittää näitä asioita itsessään, vaan niitä tulee kehittää myös tiimissä. (Viljakainen 2011, 123–124)

## 5.1 Itseluottamus

Itseluottamus on ihmisen uskoa omiin kykyihinsä ja tiedollisiin resursseihin. Itseluottamus näkyy korkeiden tavoitteiden asettamisella, haasteisiin vastaamisella, sisäisellä motivaatiolla, halulla saavuttaa asetetut tavoitteet ja eteenpäin suuntautuvalla toiminnalla esteiden ilmaantuessa. Itseluottamus osana psykologisia pääomia tulee Banduran (1982) itsetehokkuuden (self-efficacy) käsitteestä. Itsetehokkuudella on voimakas asema ihmisen toiminnassa. Se mitä ihminen ajattelee omista kyvyistään, vaikuttaa hänen omiin ajattelumalleihinsa ja emotionaalisiin (tunnelähtöisiin) reaktioihinsa. Jos ihmisellä on vähäinen itsetehokkuuden tunne, se luo stressiä ja estää näin ihmisen kykyjen tehokkaan käytön. Jos taas itsetehokkuuden taso on korkea, sitä todennäköisimmin ihminen valitsee haastavia tehtäviä ja fokuoitetuu tavoitteiden saavuttamiseen. Itsetehokkuus vaikuttaa myös siihen, kuinka ihminen suhtautuu tulosodotuksiin suoritettavista tehtävistä. (Manka 2011, 151)

Ihminen kaipaa elämässään hallinnan tunnetta. Tämä tunne on voimakkaasti yhteydessä itseluottamukseen, koska se on luottamusta selvitä erilaisista tilanteista. Psykologiseen pääomaan liittyvä itseluottamus on aluekohtaista. Aluekohtaisuudella tarkoitetaan, että jos ihminen luottaa itseensä esimerkiksi esiintyjänä, se ei välttämättä tarkoita sitä, että hän luottaisi itseensä myös myyntitilanteissa. Toisaalta on viitteitä siitä, että itseluottamus saattaa yleistyä, koska sitä voi kehittää harjoittelemalla. Mitä enemmän ihminen osaa jotakin, sitä enemmän hän luottaa itseensä niissä tehtävissä, joita ei niin hyvin hallitse. (Leppänen & Rauhala 2012, 61)



Itseluottamusta voi siis kehittää ja siihen vaikuttavat myös muiden arviot. Jos johtaja uskoo johdettavaansa, alkaa hän itsekkin luottaa itseensä. Tämä on nimetty Pygmalion -efektiksi. (Manka 2011, 152)

## **5.2 Tulevaisuususkko**

Tulevaisuususkko on myönteinen motivaatiotila (Leppänen & Rauhala 2012, 71). Tulevaisuususkko (Mankan mukaan toiveikkuus) on halua asettaa tavoitteita, saavuttaa niitä ja löytää tarvittaessa vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa niitä. Tulevaisuususkoinen ihminen nauttii tavoitteiden saavuttamisesta. Tulevaisuususkoinen ihminen on itseohjautuva, tarvitsee itsenäisyyttä ja tilaa itselleen. (Manka 2011, 154) He kokevat hallitsevansa elämäänsä ja uskovat kasvun mahdollisuuteen. He turvautuvat tarvittaessa muiden apuun, mutta luottavat myös itseensä. (Ojanen 2007, 296) Tavoitteet tulee kokea kovan ponnistelun arvoisiksi. Jokaisen tulisi uskoa, että tavoitteena on hyvä ja arvokas tulevaisuus. (Kouzes & Posner 2007, 212)

## **5.3 Realistinen optimismi**

Optimismilla tarkoitetaan, että elämässä on odotettavissa enemmän positiivisia tapahtumia kuin negatiivisia. Optimismi on kykyä ajatella ratkaisukeskeisesti. (Leppänen & Rauhala 2012, 64) Psykologisen pääoman osana optimismissa korostetaan, että sen vahvuutena on realismi ja joustavuus. Realistisuus sulkee ajatuksen, että optimisti uskoisi kaiken mahdolliseksi. Tarkoituksena on pyrkiä menneisyyden analysointiin, tulevaisuuden suunnitteluun ja ennakoivaan huolehtimiseen. (Manka 2011, 157)

Ihmisillä on erilaisia toiminta-, tulkinta- ja ajattelustrategioita, joita he käyttävät eteen tulevien haasteiden tai uhkien ratkaisemiseen. Strategiat sisältävät tunteita, tulkintoja, ennakoita, arvioita ja toimintasuunnitelmia. (Leppänen & Rauhala 2012, 67)

Voidaan erottaa kaksi osaprosessia, miten ihminen selittää tapahtumia itselleen:

- Mitä ihminen ajattelee ja tekee valmistautuessaan johonkin tehtävään, ilman että hänellä on tietoa lopputulemasta. Vaihe koostuu toiminnan tuloksen ennakoin-

nista, tehtävään liittyvistä tunteista, tavoitteiden asettamisesta, suunnittelusta ja selitysmallien valinnasta.

- Miten ihminen tulkitsee tapahtuman. Tässä vaiheesta tarkastellaan erityisesti syyselityksiä onnistumiselle tai epäonnistumiselle.

(Manka 2011, 158)

	<b>Pessimisti</b>	<b>Optimisti</b>
<b>Positiivinen tapahtuma</b>	Kesto: hetkellinen Laajuus: rajattu Lähde: ulkoinen "se johtui muista"	Kesto: jatkuva Laajuus: yleismaailmallinen Lähde: sisäinen "minä onnistuin"
<b>Negatiivinen tapahtuma</b>	Kesto: jatkuva Laajuus: yleismaailmallinen Lähde: sisäinen "minä mokasin"	Kesto: hetkellinen Laajuus: rajattu Lähde: ulkoinen "se johtui olosuhteista"

TAULUKKO 1. Optimistinen ja pessimistinen selitysmalli ongelma- ja onnistumistilanteissa. (Perustuu Seligman, 1998 & Manka, 2011)

Taulukosta 1 näkyy kuinka optimistisesti tai pessimistisesti ajattelevat selittävät onnistumistaan tai epäonnistumistaan. Optimisti pitää negatiivista tapahtumaa haasteena ja yrittää entistä kovemmin. Negatiiviset tapahtumat ovat lyhytkestoisia ja johtuvat ulkoisista olosuhteista. Positiivisissa tapahtumissa optimisti selittää menestymistä omilla ominaisuuksillaan, jolloin hän myös todennäköisimmin onnistuu tehtävässään. Optimisti käyttää jokaisessa lopputuloksessa minää tukevaa tai suojaavaa selitysmallia, jolloin onnistumisessa kunnia otetaan itselle, mutta epäonnistumisessa se siirretään riippumattomille tekijöille. Pessimisti pitää ongelmien negatiivisten tapahtumien lähtökohtana itseään, ja ne ovat pysyviä ja yleistettävissä kaikkiin elämän osa-alueisiin ja tapahtumiin. Positiivista tapahtumaa selitetään sattumanvaraisilla ulkoisilla syillä, joihin itsellä ei ole vaikutusmahdollisuuksia. (Manka 2011, 159) Usein ihmisellä on kyky molempiin ajattelutapoihin, mutta ratkaisevaa on se, kumpi on hallitsevampi ja toimivampi malli tietyssä tilanteessa (Leppänen & Rauhala 2012, 65).

## 5.4 Sitkeys

Lannistumattomuus ja joustavuus liittyvät myös sitkeyteen. Sitkeällä ihmisellä on tarve epäonnistumisista huolimatta aloittaa aina uudelleen alusta. Tokenemis- ja muutoskyky ovat sitkeällä ihmisellä hyvät. Erityisesti tästä on apua organisaation muutostilanteessa. Sitkeät ihmiset jaksavat tehdä asioita pitkäjännitteisesti ja viedä asioita käytäntöön pieni askel kerrallaan. Itsekuri on yhteydessä myös sitkeyteen. (Manka 2011, 161–162)

Tutkijat Maddi & Kobasa (1984) ja Maddi & Khoshaba (1994) ovat löytäneet yhteyden stressin ja sitkeyden välillä. On tehty tutkimuksia, jossa ihmisiä on altistettu tai he ovat organisaatioissa altistuneet kovalle stressille. Esimerkiksi amerikkalaisessa puhelinyhtiö Bellissä aloitettiin kaksikymmentä vuotta kestänyt tutkimus, kun valtio hajotti yrityksen kartelliaseman vuoksi. Yrityksessä toimineet altistuivat tämän hajottamisen vuoksi voimakkaalle stressille. Vaikka ihmiset kokivat samansuuruista stressiä, osa sairastui ja osa ei. Kun tutkijat etsivät syytä tähän, he löysivät tekijän, jota he nimittivät psykologiseksi sitkeydeksi. Tutkimuksessa todettiin, että ne joilla oli korkea stressitaso, mutta matala sairastuvuus, olivat sitoutuneet tiukemmin elämänsä eri osa-alueisiin. He kokivat myös hallitsevansa oman elämänsä tapahtumia ja näkivät elämän tapahtumat positiivisina. Kun taas ne, joilla stressitaso ja sairastuvuus olivat korkeita, voitiin huomata piirteitä, kuten vieraantuneisuus, itsensä voimattomaksi tunteminen ja muutoksien kokeminen enemmän uhkina kuin haasteina. (Kouzes & Posner 2007, 205–206)

Kohdatessaan positiivisia tai negatiivisia haasteita sitkeät henkilöt pitävät niitä kiinnostavina, tuntevat voivansa vaikuttaa lopputulokseen ja näkevät tilanteessa mahdollisuuden kehittyä. Sen sijaan, että vältellään ongelmaa, pyritään kontrolloimaan sitä ja kohtaamaan se. Organisaatiossa johtajaa on vaikea seurata, jos hän välttää stressaavia tilanteita ja karttaa määrätietoista toimintaa. Johtajan pitää pyrkiä myös luomaan organisaatioon sitkeyttä edistävää ilmapiiriä. Heidän on tunnettava samaa sitoutumista, hallintaa ja haasteita kuin johtajankin. Tehtävät eivät saa olla uhka vaan seikkailu. Johtajan tulee luoda yritykseen menestymisen ilmapiiri, jolloin muutkin organisaation jäsenet kokevat myös olevansa vahvoja. Sitkeyttä voidaan tukea organisaatiossa niin, että palkitsemista käytetään rankaisemisen sijaan. Tehtävät ovat haastavia, mutta osaamisen rajoissa. Haasteita tuetaan ja muutokset nähdään mahdollisuuksina. (Kouzes & Posner 2007, 206–209)

## 6 DIALOGI

Dialogi on vuoropuhelu, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Tällöin yksilö ei enää pidä omaa näkemystään lopullisena, vaan ainoastaan askeleena kohti lopputulosta. Dialogi eroaa perinteisemmästä keskustelusta. Keskustelun tarkoituksena on päätöksenteko. Keskustelulla pyritään pääsemään lopputulokseen ja saamaan asia pois päiväjärjestyksestä, kun taas dialogissa pyritään luomaan mahdollisuuksia ja avartamaan omaa ja muiden ajattelua. (Isaacs 2001, 40, 63)

### 6.1 Yhdessä ajattelemisen taito

Tämän päivän vastaan tulevat haasteet ovat hyvin vaikeita yhden ihmisen käsiteltäviksi. Haasteiden selättämiseen tarvitaan useamman kuin yhden henkilön tiedot ja taidot. Dialogilla on mahdollisuus saada usean ihmisen kollektiivinen äly käyttöön. Ryhmä on yhdessä tiedostavampi ja älykkäämpi kuin henkilö yksinään. Erotamme ryhmässä tehokkaammin uusia suuntauksia ja mahdollisuuksia. Dialogi innostaa ihmisiä oppimaan yhdessä ja toisiltaan. Dialogi on parhaimmillaan silloin, kun siitä löytyy merkitys, tunteet ja toiminta. Sen tavoitteena on saavuttaa yhdessä uusi ymmärrys, joka muodostaa perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. (Isaacs 2001, 32–34)

Dialogissa on Isaacsonin mukaan neljä taitoa, joita parantamalla voidaan kehittää kykyä käydä dialogia. Nämä taidot ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. Jokaisen näiden neljän taidon ilmaiseminen tuo dialogiin tasapainoa, joustavuutta, voimaa ja elämää. (Isaacs 2001, 96)

#### **Kuuntelu**

Dialogin ytimenä on kuuntelemisen taito. Kuunteleminen ei tarkoita vain muiden puheen kuulemistä, vaan edellytystä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne. Oman sisäisen hälinän vaimentaminen, sekä itsemme ja omien reaktioiden kuuntelu on myös osa kuuntelemisen taitoa. Kuuntelemalla mahdollistamme yhteyden ympäröivään maailmaan, mikä avaa tilaisuuden oppia ja havainnoida uusia asioita ja näkökulmia. (Isaacs 2001, 98, 110)

## **Kunnioitus**

Kunnioituksen taito auttaa tarkastelemaan ihmistä kokonaisena olentona. Kunnioittamalla toista ihmistä pyrimme aktiivisesti etsimään toisen ihmisen kokemuksen alkupe-  
rää. Samalla hyväksymme sen, että voimme oppia häneltä jotain. Kunnioitusta tulee löytyä niin itseään, kanssaihmiä kuin erimielisyyksiäkin kohtaan, sekä erityisesti niitä kohtaan, joiden näkemykset poikkeavat omista. Ryhmän käydessä dialogia sen on erityisen tärkeää oppia kunnioittamaan mielipiteiden jakautumista pyrkimättä kuitenkaan korjaamaan niitä. (Isaacs 2001, 122, 126, 129, 139)

## **Odotus**

Odottaminen dialogissa tarkoittaa, ettei omia ajatuksia tukahduteta, eikä niitä tuoda esiin liian kärkkäästi. Omat ajatukset ja tunteet on hyvä panna merkille ja hyväksyä, mutta itsensä suoraan toimintaan pakottaminen ei heti ole viisasta. Odottaminen on suunnan vaihtamista, pysähtymistä, askeleen taaksepäin ottamista ja asioiden katsomista uusien silmin. Askeleen ottaminen taaksepäin ja muiden mahdollisuuksien tarkasteleminen on erityisen tärkeää silloin, kun pelissä on paljon. Pakkomielle toiminnalle ja kiusaus asioihin puuttumiseen, ovat odottamisen vihollisia. Tarvitsemme odottamista, jotta voimme tarkkailla ajatustemme syntymistä ja merkityksiä. (Isaacs 2001, 144–145, 149, 151, 156)

## **Suora puhe**

Ennen suoraan puhumista on aina vastattava yhteen tärkeään kysymykseen: ”Mitä nyt on tarpeen ilmaista?” Tunneperäiset reaktiot ja kuvitelmat muiden ihmisten odotuksista käyttäytymistäsi kohtaan voivat vaikuttaa negatiivisesti yrittäessäsi puhua suoraan. Aidon itsensä kuuntelu on olennaista suoraa puhuessa. Suora puhe vaatii päättäväisyyttä ja itseluottamusta. Voidakseen puhua suoraan täytyy uskoa itseensä ja siihen, että omilla ajatuksilla on merkitystä. On hyvä pohtia kysymystä ”Mitä minun pitää tässä tilanteessa ilmaista, entä muiden?”. Suoran puheen taitoon liittyy olennaisesti myös kyky olla hiljaa ja kuunnella. (Isaacs 2001, 167, 170)

## **Kantorin neljä dialogin roolia**

Perheterapeutti David Kantorin mallissa on neljä ryhmäprosessiin liittyvää toimintatapaa. Nämä toimintatavat poikkeavat selvästi toisistaan ja niitä voidaan soveltaa myös dialogiin. Kantorin mukaan hyvässä keskustelussa tarvitaan jokaista neljää roolia. Roolit ovat aloitteentekijä, kannattaja, vastustaja ja sivustakatsoja. Ilman aloitteentekijöitä dialogilla ei ole suuntaa. Ilman kannattajia mitään ei saada päätökseen. Ilman vastustajia kukaan ei tee korjauksia ja ilman sivustakatsojia dialogissa ei ole perspektiiviä. Jokaisella dialogiin osallistujalla tulee olla vapaus omaksua milloin tahansa mikä näistä rooleista tahansa. Roolit vaihtuvatkin dialogissa usein luonnostaan. Jokaista neljää roolia vastaa myös yksi dialogin neljästä taidosta. Aloitteentekijälle on tyypillistä suora puhe, kannustajalle kuuntelu, vastustajalle kunnioitus ja sivustakatsojalle odotus. Toiminnan laatu riippuu siitä, missä määrin dialogissa esiintyy yllä olevia ominaisuuksia. (Isaacs 2001, 196, 200, 375)

### **6.2 Dialogi menestyksen mittarina**

Professori Marcial Losada ja Emily Heaphy tiimeineen mittasivat 60 yrityksen johtoryhmän dialogia vuosittaisissa strategiapalavereissa. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset jaettiin niiden menestymisen pohjalta korkeatasoisiin, keskitasoisiin ja matalatasoisiin yrityksiin. Yritysten menestymistä mitattiin kolmella eri kriteerillä: kannattavuudella, asiakastyytyväisyydellä ja 360°-arvioinnilla. Kannattavuutta mitattiin strategisten toimintayksiköiden tuottoluvuilla (strategic business unit profit and loss statements), asiakastyytyväisyyttä kyselytutkimuksella ja haastatteluilla, sekä 360°-arvioinnissa tiimeistä pyydettiin arvioinnit esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta. Losadan ja Heaphyn tavoitteena oli löytää epälineaarinen dynaaminen malli organisaatioiden tiimien menestymiselle. (Losada & Heaphy 2004, 741, 746)

Tutkimuksessa dialogista mitattiin jokaisesta kommentista kolmea kaksisuuntaista ulottuvuutta (taulukko 2). Ulottuvuudet olivat positiivinen/negatiivinen, avoin kysymys/väittäjä ja muut/me. Kommentti merkittiin "positiivinen", mikäli henkilö antoi tukeansa, rohkaisi tai osoitti arvostusta. Kommentti oli "negatiivinen", mikäli henkilö osoitti paheksuntaa, sarkasmia tai kyynisyyttä. Kommentti merkittiin "avoin kysymys", mikäli henkilö esitti kysymyksen tutkiakseen ja kuulostellakseen muiden mielipiteitä

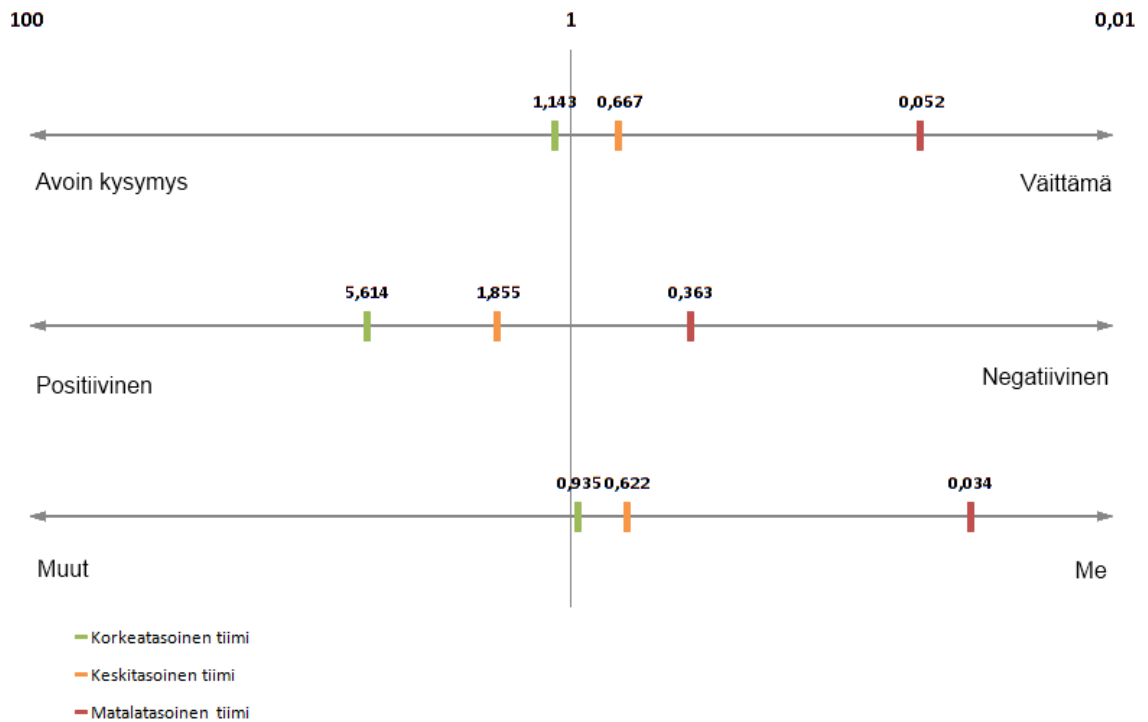
asetelmaan. Kommentti oli “väittäjä”, mikäli henkilö esitti oman mielipiteensä asiasta. Kommentti merkittiin “muut”, mikäli henkilö viittasi toiseen oman yrityksen ulkopuoliseen henkilöön, ryhmään tai yritykseen. Kommentti oli “me”, mikäli henkilö viittasi itseensä, paikalla olevaan ryhmään tai yritykseen, johon henkilö itse kuului. (Losada & Heaphy 2004, 745)

Echaverrian (1994) mukaan positiivisuus saa aikaan kasvuhakuisia emotionaalisia tiloja, jotka avaavat mahdollisuuksia toiminnalle. Negatiivisuus vastaavasti luo rajoittuneita emotionaalisia tiloja, jotka sulkevat mahdollisuuksia toiminnalle. Argyrisin ja Schönin (1978), Sengen (1990) ja Sengen, Robertsonin, Rossin, Smithin ja Kleinerin (1994) mukaan avointen kysymysten ja väittämien tasapaino pitäisi johtaa tehokkaampaan toimintaan. Haxin ja Majlufin (1991) havaintojen mukaan ympäristöön liittyvä tutkistelu johtaa mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseen, kun taas sisäinen tutkistelu johtaa olennaisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Korkeatasoisten tiimien odotetaan pitävän me- ja muut- kommentit tasapainossa. (Losada & Heaphy 2004, 745–746)

Venkulan mukaan kysymyslauseille tunnusomaista on, että ne aktivoivat ja vievät sekä ajattelua että toimintaa eteenpäin aivan toisenlaisella teholla kuin pelkät väittävät lauseet. Kysyminen lisäksi monipuolistaa ja nopeuttaa niin toimintaa kuin ajattelua. Juholinin (2007) mukaan parhaiten menestyvät työyhteisöt, joissa uskalletaan kysyä. (Venkula 2007, 25, 30, 76)

Losadan ja Heaphyn tiimeineen keräämän aineiston analyysistä selvisi, että eritasoisten tiimien suoritustasot vaihtelivat systemaattisesti jokaisella havainnoidulla kolmella kaksisuuntaisella ulottuvuudella (taulukko 2). (Losada & Heaphy 2004, 747)

TAULUKKO 2. Tutkimuksen kaksisuuntaiset ulottuvuudet ja tiimien suhdeluvut



Korkeatasoisella tiimillä jokaista väittämää kohden oli hieman yli yksi avoin kysymys. Keskitasoisella tiimillä väittämiä oli enemmän ja matalatasoisella tiimillä väittämiä oli huomattavasti enemmän kuin avoimia kysymyksiä (taulukko 3). Positiivisia kommentteja korkeatasoisella tiimillä esiintyi jokaista negatiivista kommenttia kohden vajaa kuusi kappaletta. Keskitasoisella tiimillä dialogi pysyi vielä positiivisuuden puolella, mutta matalatasoisen tiimin dialogia vallitsi negatiivisuus. ”Muut”-kommentteja korkeatasoisella tiimillä esiintyi jokaista ”me”-kommenttia kohden vajaa yksi. Keskitasoinen tiimi puhui hieman enemmän itsestään ja matalatasoinen tiimi huomattavasti enemmän itsestään kuin muista.

Myös dialogia yli kaksikymmentä vuotta tutkineen William Isaacsonin mukaan dialogilla ja menestymisellä on yhteys. Hänen mukaansa ajattelutapamme vaikuttaa siihen, miten puhumme, ja tapa, jolla puhumme yhdessä, vaikuttaa edelleen tehokkuuteemme. Isaacs väittää kaikkien työelämän epäonnistumisten juontavan juurensa siitä, ettemme kykene puhumaan ja ajattelemaan yhdessä eli käymään dialogia keskenämme. (Isaacs 2001, 25)



TAULUKKO 3. Eritasoisten tiimien suhdeluvut mitatuilla ulottuvuuksilla

Tiimin suorituskyky	Avoin kysymys / väittäjä	Positiivinen / negatiivinen	Muut / me
Korkeatasoinen	1.143	5.614	0.935
Keskitasoinen	0.667	1.855	0.622
Matalatasoinen	0.052	0.363	0.034

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavaksi esittelemme opinnäytteen osana tehdyn tutkimuksen tulokset aihepiireittäin. Tarkastelemme tuloksia myöhemmin pohdintaosiossa sivulta 72 eteenpäin.

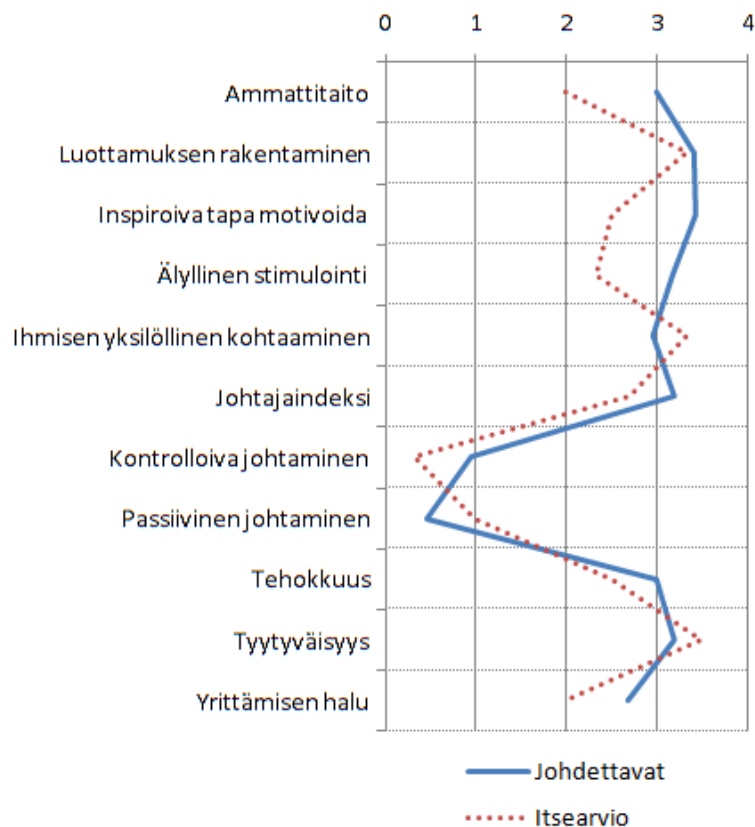
### 7.1 Syväjohtaminen

Opinnäytteen tutkimuksessa mukana olleiden osuuskuntien tulokset syväjohtamisesta esitellään osuuskunnittain ja lopuksi tuloksia vertaillaan keskenään.

#### Osuuskunta A

Osuuskunta A:n johtajan johtajaprofiiliin vastasi johdettavista 8/12 henkilöä ja johtaja teki itsearviointin. Johtajaprofiilin tulokset löytyvät taulukosta 4.

TAULUKKO 4. Osuuskunta A:n johtajan johtajaprofiili



Osuuskunta A:n johtajan johtajaprofiili on johdettavien arvion mukaan yleisesti ottaen hyvä johtajaindeksin ollessa 3,2 (taulukko 5). Kontrollloivaa tai passiivista johtamista ei ole liikaa. Yrittämisen halu on mitatuista ulottuvuuksista heikoin. Johtaja arvioi syväjohtamistaan joiltain osin huomattavasti heikommaksi ja joiltain osin hieman johdettavien arviota paremmaksi.

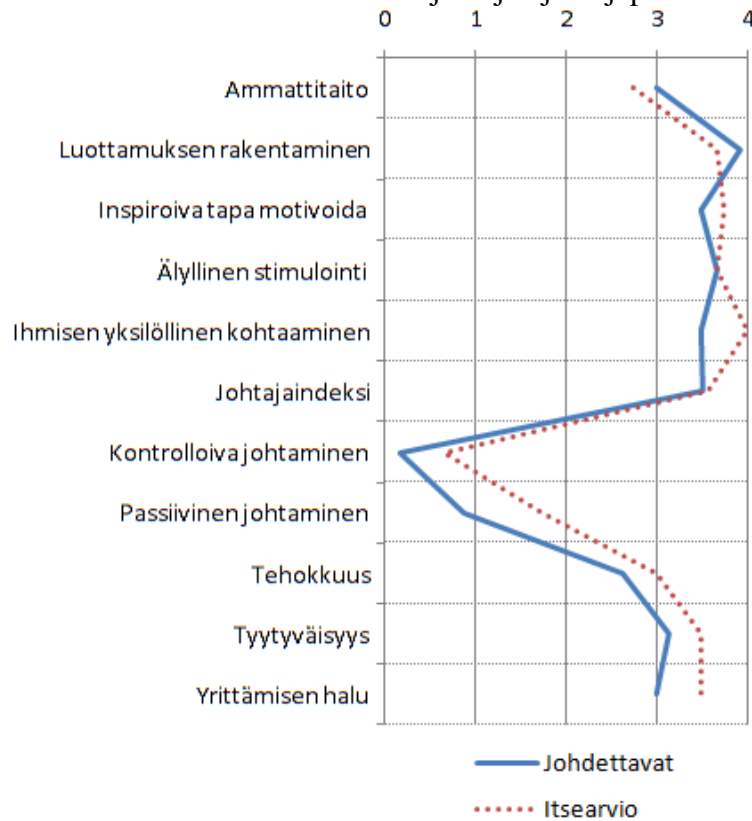
TAULUKKO 5. Osuuskunta A:n johtajan johtajaprofiilin lukuarvot

	Johdettavat	Itsearvio
Ammattitaito	3	2
Luottamuksen rakentaminen	3,42	3,33
Inspiroiva tapa motivoida	3,44	2,5
Älyllinen stimulointi	3,17	2,33
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	2,96	3,33
Johtajaindeksi	3,2	2,7
Kontrolloiva johtaminen	0,96	0,33
Passiivinen johtaminen	0,47	1
Tehokkuus	3	2,5
Tyytyväisyys	3,19	3,5
Yrittämisen halu	2,69	2

## Osuuskunta B

Osuuskunta B:n johtajan johtajaprofiiliin vastasi johdettavista 4/7 henkilöä ja johtaja teki itsearvionnin. Johtajaprofiilin tulokset löytyvät taulukosta 6.

TAULUKKO 6. Osuuskunta B:n johtajan johtajaprofiili



Osuuskunta B:n johtajan johtajaprofiili on johdettavien arvion mukaan yleisesti ottaen erittäin hyvä johtajaindeksin ollessa 3,52 (taulukko 7). Kontrolloivaa tai passiivista johtamista ei ole liikaa. Tehokkuus on mitatuista ulottuvuuksista heikoin. Luottamuksen rakentaminen on onnistunut todella hyvin. Johtaja arvioi syväjohtamistaan joiltain osin heikommaksi ja joiltain osin johdettavien arviota paremmaksi, mutta se on pitkälti yhdenmukainen.

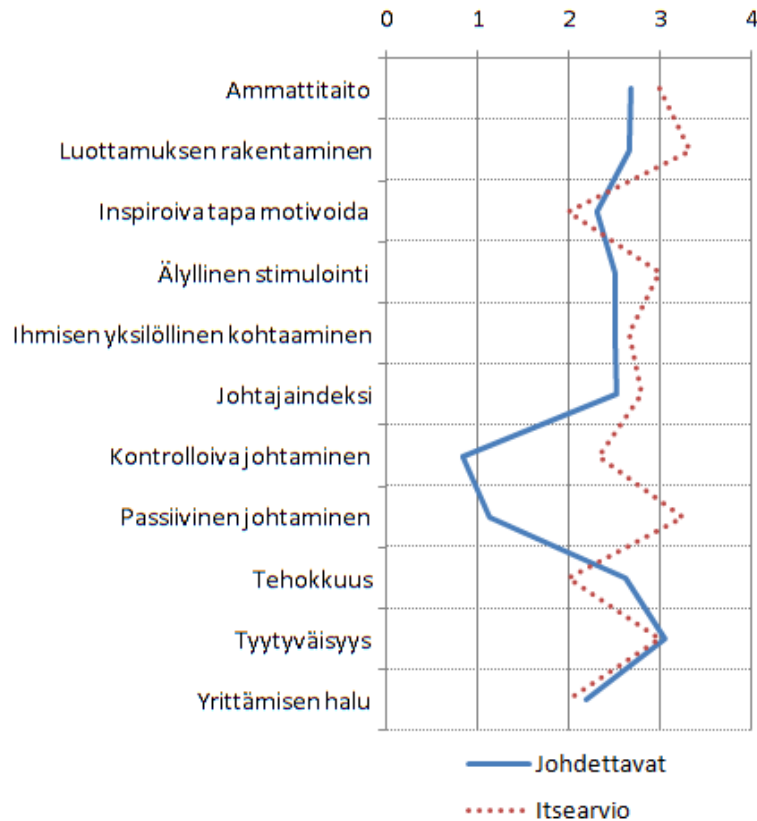
TAULUKKO 7. Osuuskunta B:n johtajan johtajaprofiilin lukuarvot

	Johdettavat	Itsearvio
Ammattitaito	3	2,75
Luottamuksen rakentaminen	3,92	3,67
Inspiroiva tapa motivoida	3,5	3,75
Älyllinen stimulointi	3,67	3,67
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	3,5	4
Johtajaindeksi	3,52	3,57
Kontrolloiva johtaminen	0,17	0,66
Passiivinen johtaminen	0,88	1,75
Tehokkuus	2,63	3
Tyytyväisyys	3,13	3,5
Yrittämisen halu	3	3,5

## Osuuskunta C

Osuuskunta C:n johtajan johtajaprofiiliin vastasi johdettavista 8/9 henkilöä ja johtaja teki itsearviointin. Johtajaprofiilin tulokset löytyvät taulukosta 8.

TAULUKKO 8. Osuuskunta C:n johtajan johtajaprofiili



Osuuskunta C:n johtajan johtajaprofiili on johdettavien arvion mukaan yleisesti ottaen keskinkertainen johtajaindeksin ollessa 2,53 (taulukko 9). Kontrollivoivaa tai passiivista johtamista ei ole liikaa. Yrittämisen halu on mitatuista ulottuvuuksista heikoin ja tyytyväisyys korkein. Johtaja on arvioinut syväjohtamistaan suurimmilta osin johdettavien arviota paremmaksi. Itsearviossa poikkeaa merkittävästi kontrolloivassa ja passiivisessa johtamisessa, mitä johdettavat eivät näe niin vallitsevina.

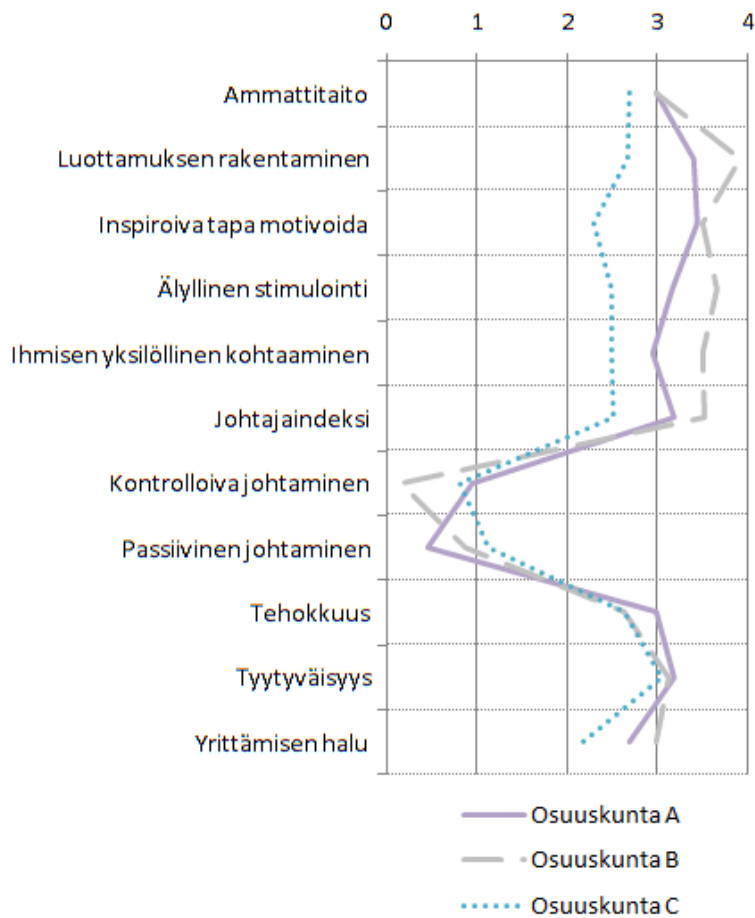
TAULUKKO 9. Osuuskunta C:n johtajan johtajaprofiilin lukuarvot

	Johdettavat	Itsearvio
Ammattitaito	2,69	3
Luottamuksen rakentaminen	2,67	3,33
Inspiroiva tapa motivoida	2,31	2
Älyllinen stimulointi	2,5	3
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	2,5	2,67
Johtajaindeksi	2,53	2,8
Kontrolloiva johtaminen	0,83	2,33
Passiivinen johtaminen	1,13	3,25
Tehokkuus	2,63	2
Tyytyväisyys	3,06	3
Yrittämisen halu	2,19	2

### Osuuskunnat vertailussa

Kaikkien mitattujen osuuskuntien johtajien johtajaprofiilit johdettavien arvioiden osalta on esitetty taulukossa 10.

TAULUKKO 10. Osuuskuntien johtajien johtajaprofiilit



Osuuskunta B:n johtajan syväjohtaminen on vertailuista osuuskunnista korkeatasoisinta. Osuuskunta A:n syväjohtaminen on toiseksi korkeatasoisinta ja C:n mitatuista heikointa. Osuuskunnat ovat syväjohtamisen kulmakivien (luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen) tuloksiensa osalta selkeästi laitettavissa järjestykseen, jota tukee myös johtajaindeksi (taulukko 11). Syväjohtamisen muiden ulottuvuuksien tasoerot osuuskuntien välillä ovat pienemmät ja keskinäinen paremmuusjärjestys vaihtelee hieman verrattuna syväjohtamisen tärkeimpiin ulottuvuuksiin.

TAULUKKO 11. Osuuskuntien johtajien johtajaprofiilien lukuarvot johdettavilta

	Osuuskunta A	Osuuskunta B	Osuuskunta C
Ammattitaito	3	3	2,69
Luottamuksen rakentaminen	3,42	3,92	2,67
Inspiroiva tapa motivoida	3,44	3,5	2,31
Älyllinen stimulointi	3,17	3,67	2,5
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	2,96	3,5	2,5
Johtajaindeksi	3,2	3,52	2,53
Kontrolloiva johtaminen	0,96	0,17	0,83
Passiivinen johtaminen	0,47	0,88	1,13
Tehokkuus	3	2,63	2,63
Tyytyväisyys	3,19	3,13	3,06
Yrittämisen halu	2,69	3	2,19

## 7.2 Psykologiset pääomat

Opinnäytteen tutkimuksessa mukana olleiden osuuskuntien tulokset psykologisista pääomista esitellään osuuskunnittain ja lopuksi tuloksia vertaillaan keskenään. Taulukoissa esitetään yksittäisten psykologisten pääomien suurin mahdollinen pistemäärä, johtajan saama pistemäärä ja montako prosenttia johtajan pisteet ovat täydestä pistemäärästä.

### Osuuskunta A

Osuuskunta A:n johtajan psykologiset pääomat on esitetty taulukossa 12.

TAULUKKO 12. Osuuskunta A:n johtajan psykologiset pääomat

	Maksimi	A	%
Itseluottamus	24	16,83	70,1 %
Optimismi	21	18,93	90,1 %
Sitkeys	19	14,68	77,2 %
Tulevaisuususkko	20	14,19	70,1 %

Johtaja A sai yllä olevat pisteet, ja niiden perusteella A:lla on suhteellisesti parhaimmat pisteet optimismista ja heikoimmat tulevaisuususkosta, mutta kokonaispistemäärältään kaikkien neljän pääoman suhteen johtajalla on hyvä psykologisten pääomien taso.

### Osuuskunta B

Osuuskunta B:n johtajan psykologiset pääomat on esitetty taulukossa 13.

TAULUKKO 13. Osuuskunta B:n johtajan psykologiset pääomat

	Maksimi	B	%
Itseluottamus	24	18,12	75,5 %
Optimismi	21	20,75	98,8 %
Sitkeys	19	16,56	87,1 %
Tulevaisuususkko	20	17,62	88,1 %

Johtaja B sai yllä olevat pisteet, ja niiden perusteella B:llä on suhteellisesti parhaimmat pisteet optimismista ja heikoimmat itseluottamuksesta, mutta kokonaispistemäärältään kaikkien neljän pääoman suhteen johtajalla on erittäin hyvä psykologisten pääomien taso.

### Osuuskunta C

Osuuskunta C:n johtajan psykologiset pääomat on esitetty taulukossa 14.

TAULUKKO 14. Osuuskunta C:n johtajan psykologiset pääomat

	Maksimi	C	%
Itseluottamus	24	19,77	82,4 %
Optimismi	21	16,87	80,3 %
Sitkeys	19	13,87	73,0 %
Tulevaisuususkko	20	13,29	66,4 %

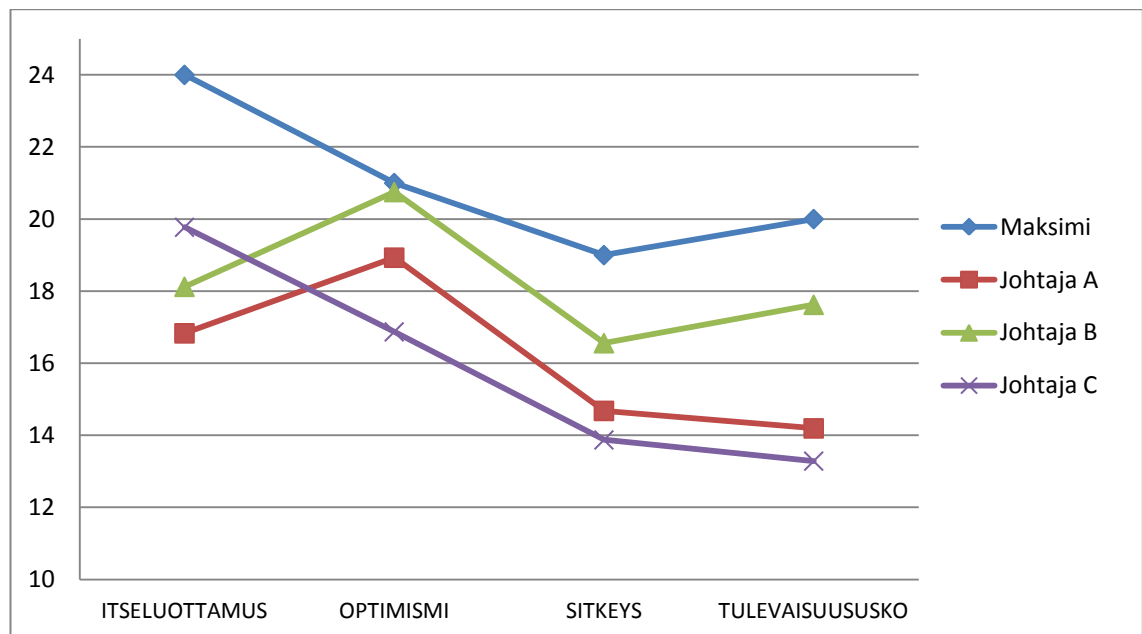


Johtaja C sai yllä olevat pisteet, ja niiden perusteella C:llä on suhteellisesti parhaimmat pisteet itseluottamuksesta ja heikoimmat tulevaisuususkosta, mutta kokonaispistemäärältään kaikkien neljän pääoman suhteen johtajalla on hyvä psykologisten pääomien taso.

### Osuuskunnat vertailussa

Kaikkien mitattujen osuuskuntien johtajien psykologiset pääomat on esitetty taulukossa 15.

TAULUKKO 15. Osuuskuntien johtajien psykologiset pääomat



Kokonaisuudessaan parhaat johtajan psykologiset pääomat mittausten mukaan olivat osuuskunta B:n johtajalla. Toisena olivat osuuskunta A:n johtajan pääomat ja kolmanneksi parhaat pääomat olivat osuuskunta C:n johtajalla.

TAULUKKO 16. Osuuskuntien johtajien psykologisten pääomien lukuarvot

	Maksimi	A	B	C
Itseluottamus	24	16,83	18,12	19,77
Optimismi	21	18,93	20,75	16,87
Sitkeys	19	14,68	16,56	13,87
Tulevaisuususkko	20	14,19	17,62	13,29

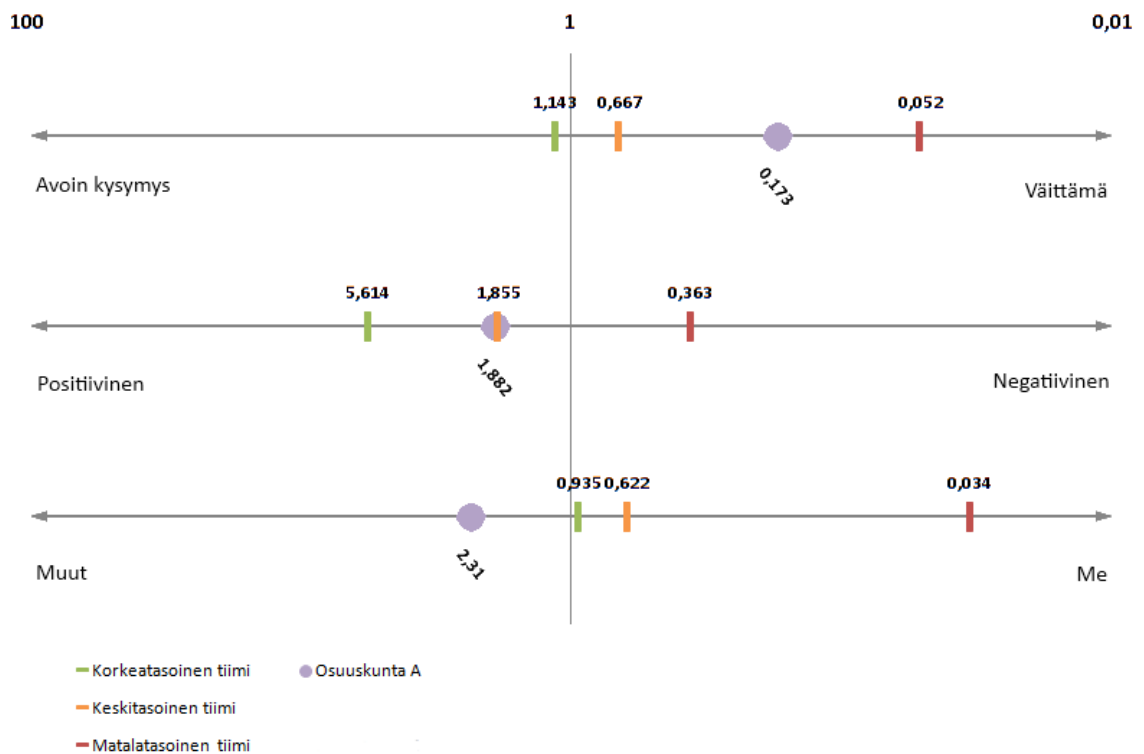
### 7.3 Dialogi

Opinnäytteen tutkimuksessa mukana olleiden osuuskuntien tulokset dialogista esitellään osuuskunnittain ja lopuksi tuloksia vertaillaan keskenään. Osuuskuntien tulokset on sijoitettu logaritmiselle asteikolle, jossa on vertailupohjana Losadan ja Heaphyn tutkimuksessa ilmi tulleet arvot korkeatasoiselle, keskitasoiselle ja matalatasoiselle tiimille.

#### Osuuskunta A

Osuuskunta A:n dialogimittauksen tulokset on esitetty taulukossa 17. Mittauksessa oli paikalla 13/14 henkilöä keski-ikänsä 23,8 vuotta.

TAULUKKO 17. Osuuskunta A:n dialogimittauksen tulokset



Osuuskunta A:n avointen kysymysten ja väittämien suhdeluku oli 0,173, joka sijoittuu asteikolla keskitasoisien ja matalatasoisten vertailutiimien keskivaiheille. Jokaista osuuskunnan dialogissa esitettyä väittämää kohden oli 0,173 avointa kysymystä.

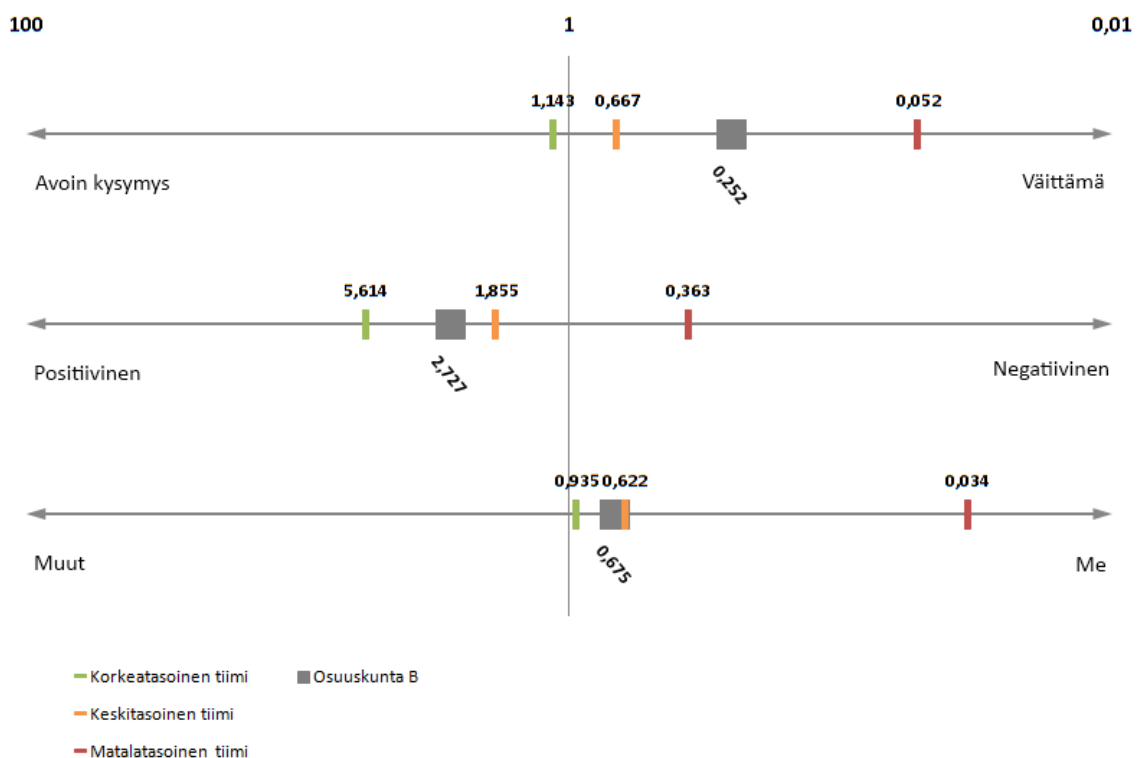
Positiivisten ja negatiivisten suhdeluku mitatulla osuuskunnalla oli 1,882, eli dialogissa jokaista negatiivista kommenttia kohden oli vajaa kaksi positiivista kommenttia. Suhdeluku on hyvin lähellä keskitasoisesta vertailutiimiä.

Osuuskunnan dialogissa ”muut”- ja ”me”-kommenttien suhdeluku oli 2,310, eli jokaista ”me”-kommenttia kohden oli vähän yli kaksi ”muut”-kommenttia. Suhdeluku sijoittuu asteikolla selvästi yli korkeatasoisen vertailutiimin arvon.

## Osuuskunta B

Osuuskunta B:n dialogimittauksen tulokset on esitetty taulukossa 18. Mittauksessa oli paikalla 6/8 henkilöä keski-ikänsä 33 vuotta.

TAULUKKO 18. Osuuskunta B:n dialogimittauksen tulokset



Osuuskunta B:n avointen kysymysten ja väittämien suhdeluku oli 0,252, joka sijoittuu asteikolla hieman lähemmäs keskitasoista vertailutiimiä kuin matalatasoista. Jokaista osuuskunnan dialogissa esitettyä väittämää kohden oli 0,252 avointa kysymystä.

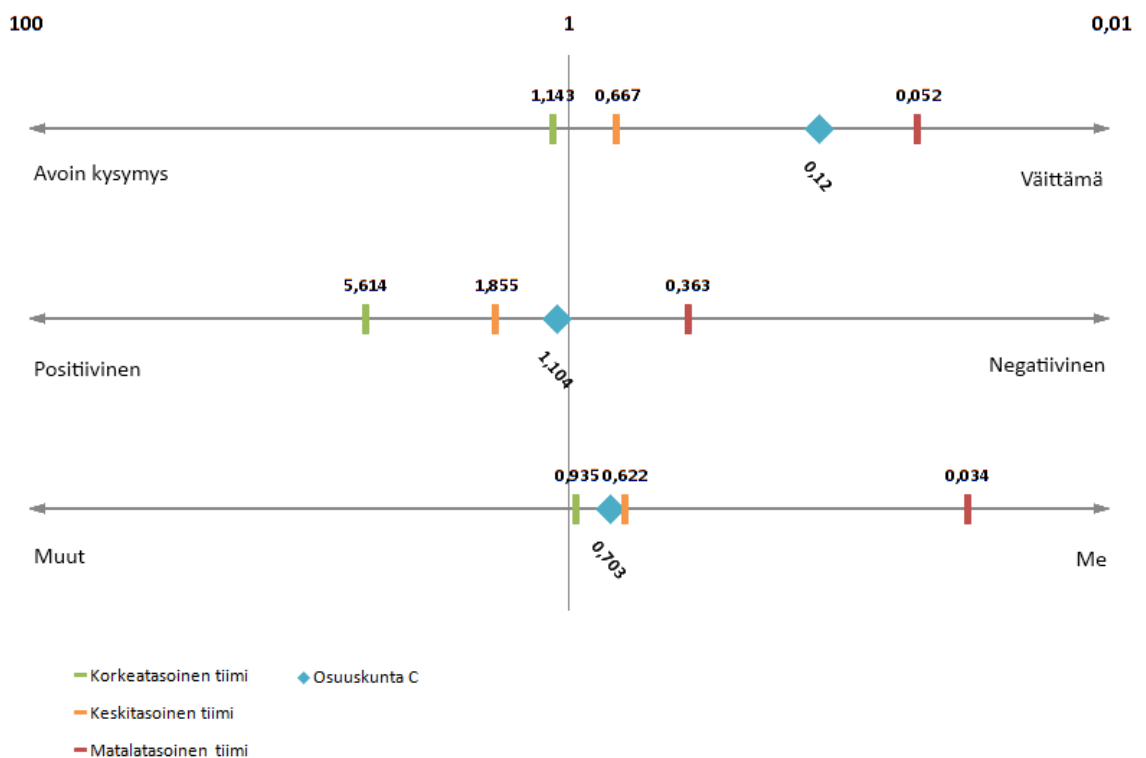
Positiivisten ja negatiivisten suhdeluku mitatulla osuuskunnalla oli 2,727, eli dialogissa jokaista negatiivista kommenttia kohden oli vajaa kolme positiivista kommenttia. Suhdeluku on hieman yli keskitasoisen vertailutiimin arvon.

Osuuskunnan dialogissa ”muut”- ja ”me”-kommenttien suhdeluku oli 0,675, eli jokaista ”me”-kommenttia kohden oli vajaa yksi ”muut”-kommenttia. Suhdeluku sijoittuu asteikolla vähän keskitasoista vertailutiimiä paremmaksi.

## Osuuskunta C

Osuuskunta C:n dialogimittauksen tulokset on esitetty taulukossa 19. Mittauksessa oli paikalla 11/12 henkilöä keski-ikänsä 24,9 vuotta.

TAULUKKO 19. Osuuskunta C:n dialogimittauksen tulokset



Osuuskunta C:n avointen kysymysten ja väittämien suhdeluku oli 0,120, joka sijoittuu asteikolla hieman lähemmäksi matalatasoista vertailutiimiä kuin keskitasoista. Jokaista osuuskunnan dialogissa esitettyä väittämää kohden oli 0,120 avointa kysymystä.

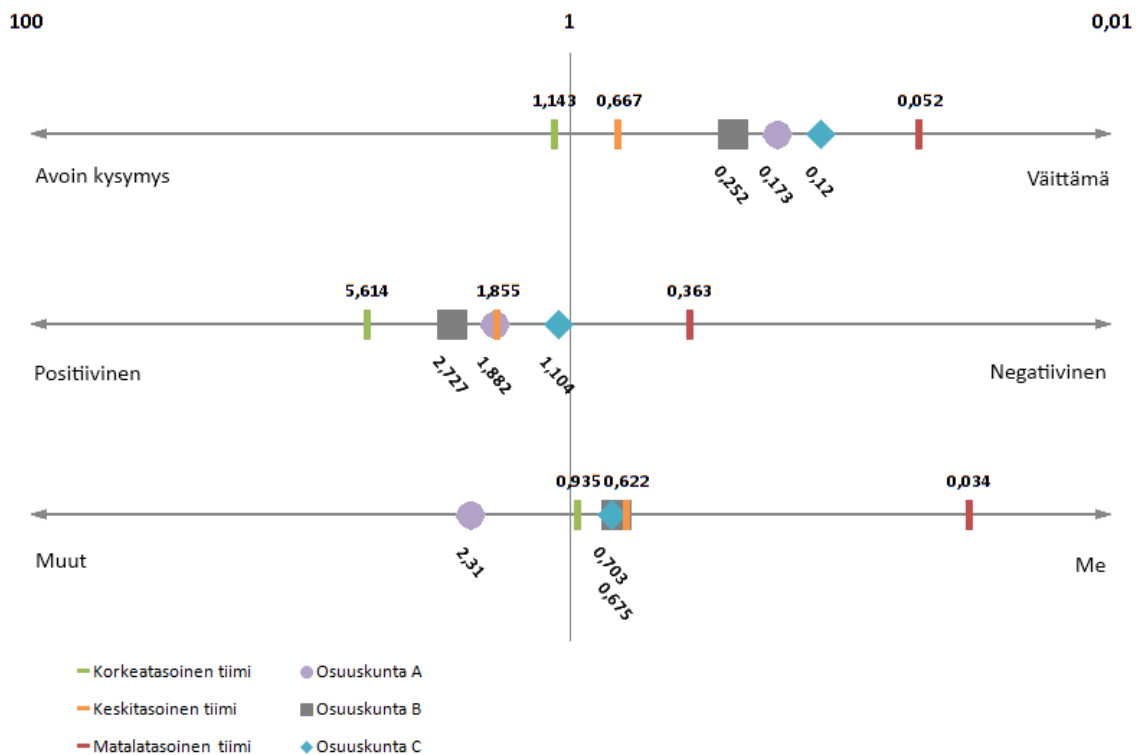
Positiivisten ja negatiivisten suhdeluku mitatulla osuuskunnalla oli 1,104, eli dialogissa jokaista negatiivista kommenttia kohden oli vähän yli yksi positiivinen kommentti. Suhdeluku on vähän lähempänä keskitasoista vertailutiimiä kuin matalatasoista.

Osuuskunnan dialogissa ”muut”- ja ”me”-kommenttien suhdeluku oli 0,703, eli jokaista ”me”-kommenttia kohden oli vajaa yksi ”muut”-kommenttia. Suhdeluku sijoittuu asteikolla vähän keskitasoista vertailutiimiä paremmaksi.

### Osuuskunnat vertailussa

Kaikkien mitattujen osuuskuntien dialogimittausten tulokset on esitetty taulukossa 20.

TAULUKKO 20. Osuuskuntien dialogimittausten tulokset



Avointen kysymysten ja väittämien suhdeluvut mitatuilla osuuskunnilla olivat keskitasoisen ja matalatasoisen vertailutiimin välillä. Osuuskunta B:n suhdeluku oli mitatuista osuuskunnista korkein. Osuuskunta A:lla oli toiseksi korkein ja C:llä heikoin.

Positiivisten ja negatiivisten kommenttien suhdeluvut mitatuilla osuuskunnilla olivat keskitasoisen vertailutiimin tietämällä. Osuuskunta B:n suhdeluku oli mitatuista osuuskunnista lähimpänä korkeatasoista vertailutiimiä. Osuuskunta A:lla oli toiseksi korkein ja C:llä heikoin.

”Muut” ja ”me” -suhdeluvut kahdella mitatulla osuuskunnalla B:llä ja C:llä oli keskitasoisen vertailutiimin tietämällä ja A:n suhdeluku poikkesi merkittävästi ”muut”-

painotteiseksi. Osuuskunta C:n suhdeluku oli mitatuista osuuskunnista hyvin niukasti korkein osuuskunta B:n suhdeluvun ollessa hyvin lähellä C:n arvoa. Osuuskunta A:n suhdeluku oli heikoin.

Kokonaisuudessaan parasta dialogia mittausten mukaan oli osuuskunta B:llä. Toisena oli osuuskunta A:n dialogi ja heikointa dialogia esiintyi osuuskunnassa C.

## 8 GREAT ACTION SYSTEM

Opinnäytteen tavoitteena oli luoda malli menestyvän y-sukupolven osuuskunnan rakentamiseen. Teorian, kokemuksen ja tutkimuksen avulla loimme systeemin, jolla mielestämme on mahdollista rakentaa tavoitteen mukainen osuuskunta. Kuvaamme GAS-mallia kolmiolla (kuvio 4). Systeemi koostuu kolmesta ulottuvuudesta: johtajuus, psykologiset pääomat ja dialogi. Näiden ulottuvuuksien apuna on kolme työkalua: kysyminen, positiivisuus ja välittäminen. Lisäksi systeemin keskeisessä osassa on jaettu visio. Jaettuun visioon on tarkoitus päästä kyseisten ulottuvuuksien ja työkalujen avulla.



KUVIO 4. GAS-malli

Tarkastelemme seuraavaksi lähemmin GAS:n ulottuvuuksia ja työkaluja. Perehdymme tarkemmin siihen, mitä ne pitävät sisällään, mikä niiden tarkoitus on, ja miksi ne ovat osana menestyvän osuuskunnan rakentamista.

## 8.1 Ulottuvuudet

Jotta ulottuvuudet voidaan ottaa osuuskunnassa käyttöön, tulee jokaisen osuuskunnan jäsenen ensin ymmärtää mitä niillä tarkoitetaan. Ulottuvuuksien avulla päästään osuuskunnan jaettuun visioon.

### Johtajuus

Johtajuus on ihmisten johtamista. Se on voima, joka saa ihmiset toimimaan potentiaalinsa kautta. Johtajuutta ei ole sidottu vain yhteen henkilöön, vaan sitä tulee löytyä kaikista. Johtajuus on yksi ulottuvuuksista, koska johtamisella on merkittävin vaikutus organisaation menestymiseen. Kaiken toiminnan takana on johtaminen, josta johtajuutta on merkittävä osa. Esimerkkinä johtajuudesta yrityksessä toimii nimetty johtaja, mutta silti kuka tahansa organisaation jäsen voi idean saatuaan lähteä viemään sitä eteenpäin. Johtajuus on dialogia eikä monologia (Kouzes & Posner 2007, 17).

### Dialogi

Dialogi on osuuskunnan yhdessä käymää vuoropuhelua. Se on yhdessä ajattelua, jolla saadaan hyödynnettyä kaikkien ihmisten kollektiivista älyä. Dialogin ulottuvuus tekee mahdolliseksi olla mukana rakentamassa ja vaikuttamassa osuuskunnassa tapahtuviin asioihin. Osuuskunnassa voidaan esimerkiksi kokoontua viikoittain yhdessä dialogirinkiin pohtimaan osuuskunnan tarpeellisia asioita ja sitä, mitä meidän tulee tehdä. Dialogia tulee käydä myös pienempien ryhmien kesken tilanteen mukaan. Työelämän epäonnistumiset juontavan juurensa siitä, ettemme kykene puhumaan ja ajattelemaan yhdessä (Isaacs 2001, 25).

### Psykologiset pääomat

Psykologiset pääomat ovat yksilön tai ryhmän henkistä kyvykkyyttä. Psykologiset pääomat ovat yksi ulottuvuuksista, koska pääomat vaikuttavat merkittävästi siihen, pystyykö yksilö tai ryhmä toimimaan täydellä potentiaalilla. Esimerkiksi psykologisten pääomien ollessa heikot yksilöllä on vaikeuksia viedä asioita loppuun asti, luoda uutta tai selvittää haasteista. Työn merkityksellisyys vaikuttaa positiivisesti yksilön psykologisiin pääomiin. Johtajuudella on keskeinen rooli psykologisten pääomien kehittämisessä



osuuskunnassa. Tiimin yhteishengen edistämiseksi johtajien tulee luoda optimismia, tukea sitkeyttä, vahvistaa uskoa ja luottamusta, sekä oppia näkemään positiivisia puolia asioista (Kouzes & Posner 2007, 147).

## **8.2 Työkalut**

GAS:n työkalujen avulla toteutetaan ulottuvuuksia. Jokaisen osuuskunnan jäsenen tulee käyttää niitä kaikessa toiminnassaan.

### **Positiivisuus**

Positiivisuus on myönteinen tapa suhtautua elämään, tulkita tapahtumia ja erilaisia kokemuksia. Positiivisuus kumpuaa psykologisista pääomista ja heijastuu osuuskunnan kaikkeen toimintaan. Fredricksonin ja Losadan tutkimuksessa tutkittiin positiivisten ja negatiivisten tunteiden suhdetta. Kun positiivisia tunteita on kolme yhtä negatiivista tunnetta kohti, yksilöt ovat menestyviä (Fredrickson & Losada 2005, 678). Esimerkkinä positiivisuutta voidaan ilmentää osuuskunnassa huumorin avulla, kannustamisella ja myönteisellä suhtautumisella asioihin ja ihmisiin. Jotta voidaan saada uskomattomia asioita tapahtumaan näinä epätavallisina aikoina, tulee johtajien inspiroida optimaaliseen suoritukseen, joka voidaan toteuttaa vain positiivisten tunteiden kautta (Kouzes & Posner 2007, 35).

### **Kysyminen**

Kysyminen on oppimisen tärkein työkalu. Se on tahtoa kehittyä ja viedä asioita eteenpäin. Kysyminen on halua näyttää kiinnostusta muiden asioista. Kysymykset herättävät ajattelua ja nopeuttavat toimintaa – esimerkiksi kysymällä voidaan estää suurimmat väärinkäsitykset. Osuuskunnan sisällä tulee esimerkiksi kysyä, mitä tietoja, taitoja, toimintaa ja ihmisiä se tarvitsee menestyäkseen. Isaacs puhuu kirjassaan siitä, kuinka tarvitsemme hyvien vastausten sijasta hyviä kysymyksiä. Nämä kysymykset voivat olla paljon arvokkaampia kuin monet vastaukset (Isaacs 2001, 157).

## Välittäminen

Välittämisellä ei tässä yhteydessä tarkoiteta pelkästään toisesta ihmisestä, vaan myös asioista ja merkityksistä välittämistä. Välittämisen tulee ilmetä kaiken toiminnan taustalla. Johtajan tulee välittää johdettavistaan, johdettavien toisistaan ja johtajastaan. Osuuskunnassa välittämistä tulee osoittaa myös osuuskunnan ulkopuolisia tekijöitä, kuten asiakkaita ja yhteistyökumppaneita kohtaan. Välittäminen ei kohdistu pelkästään konkreettisiin asioihin, vaan myös aineettomiin asioihin, kuten työn merkitykseen ja tahtoon menestyä. Osuuskunnassa ihmisten tulee välittää siitä, mitä osuuskunta tekee, ja mitä he tekevät yksilöinä. Esimerkiksi jos johtaja ei välitä johdettavistaan, johdettavat eivät tunne olevansa osa osuuskuntaa, eivätkä tällöin käytä täyttä potentiaaliaan. Johtajuus ei ole pään tehtävä, vaan sydämen asia (Kouzes & Posner 2007, 351).

## Jaettu visio

Mallin ytimessä on osuuskunnan jaettu visio. Jaettu visio vastaa kysymyksiin: mitä me haluamme saavuttaa, miksi me olemme täällä ja mikä on meidän tarkoitus? Kun jaettu visio on asetettu yhdessä, sitoutumisen aste osuuskunnan visioon on tarpeeksi korkea sen saavuttamiseen. Jaettu visio ei saa olla ristiriidassa osuuskunnan jäsenten henkilökohtaisten visioiden kanssa. Kun osuuskunnan jäsenet jakavat yhteisen tavoitteen, he tuntevat yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta. Jokainen organisaatio aloittaa unelmasta tai visiosta, jonka voima luo tulevaisuuden (Kouzes & Posner 2007, 17).

### 8.3 Tavoitteena Great Action

Systeemin perimmäinen tarkoitus on saada aikaiseksi toimintaa, jolla päästään jaettuun visioon (kuvio 5). Ulottuvuuksien ja työkalujen avulla osuuskunnan jäsenet löytävät ja ymmärtävät mitä ja minkälaista tuottavaa toimintaa heidän pitää saada aikaiseksi. Tietämällä, miten suunnata resurssit oikein, mitä tulee tehdä, ja mitä ei tule tehdä, päästään jaettuun visioon. Kuvio toimii myös toisinpäin. Kun jaettu visio herättää osuuskunnassa merkitystä, inspiraatiota ja tahtoa siihen pääsemiseksi, ihmiset haluavat toimia vision eteen. Systeemin avulla he löytävät ja ymmärtävät minkälaista tuottavaa toimintaa heidän täytyy tehdä visioon pääsemiseksi.



KUVIO 5. GAS:n toimintaketju

#### 8.4 Mobiilisovellus

Halusimme luoda osuuskunnalle apuvälineen, jolla systeemin hyödyntämistä voi helpottaa käytännön tasolla. Apuvälineeksi muotoutui mobiilisovellus, jonka avulla saadaan palautetta systeemin ulottuvuuksista ja työkaluista. Palautteen avulla pystytään kehittämään niitä ja osuuskunnan toimintaa, mikä jälleen edistää osuuskunnan visioon ja menestykseen pääsemistä. Sovellus toimii myös vahvistuksen antajana. Saatua palautetta on parhaassa tapauksessa positiivista, jolloin isompia toimenpiteitä ei tarvita haasteen puuttuessa. Toimintaa voidaan kuitenkin aina kehittää vielä paremmaksi, vaikka palaute olisi täysin myönteistä.

##### Toimintaperiaate

Johtajalla on käytössään sovellus, jossa hän valitsee tässä opinnäytteessä olevia kysymyksiä (sivulta 60 eteenpäin) tai asettaa omia. Kysymykset ovat luonteeltaan sellaisia, joihin vastataan kyllä tai ei. Kysymys lähetetään säännöllisesti, vähintään kerran kuukaudessa, osuuskunnan jäsenille. Kysymyksiä voi lähettää koko osuuskunnan sijasta myös pienemmille tiimeille tai projektiryhmille. Kysymykset voidaan myös varioida kohderyhmän ja tarpeen mukaan. Tulokset tulevat kysyjälle sovelluksen kautta. Tämän jälkeen kysyjä pohtii, miksi vastaukset ovat tietyn suuntaiset. Toimenpiteiden muodostamiseksi sovellus antaa tulosten mukaan määräytyviä apukysymyksiä. Näiden apukysymysten, omien ja miksei muidenkin ajatusten ja oivallusten tuloksena syntyvät toimenpiteet. Tulokset ja toimenpiteet haasteen ratkaisemiseksi tai toiminnan kehittämiseksi vielä paremmaksi lähetetään vastanneille. Palauteprosessin jälkeen voidaan vapaasti käydä dialogia kysymyksen aiheesta ja kehitetään toimintaa toimenpiteiden mukaisesti.

## 9 KYSYMYKSIÄ TOIMINNALLE

Tässä osiossa on luotu kysymyksiä johtajuuden, psykologisten pääomien ja dialogin aihepiireistä kehittämämme systeemin mobiilisovellusta varten. Osion kysymykset voivat toimia käytettäväksi myös Kaverijohtaminen osuuskunnissa -osahankkeen työkirjassa. Jokainen kysymys on asetettu koskemaan aikamääreeltään viimeistä kuukautta, jolloin kysyjä pystyy myös pohtimaan kuukauden aikana tapahtuneita asioita. Kysymysten toimenpiteet on laadittu myös kysyvään muotoon riippuen kysymyksen tuloksista. Näitä kysymyksiä voivat pohtia itsenäisesti niin johtajat, valmentajat ja kaikki muutkin, joille ne tuntuvat relevanteilta.

### 9.1 Johtajuus

Kysymykset pohjautuvat mukailen lähteisiin Nissinen (2004), Nissinen ym. (2008) ja Kilpinen (2009).

#### Yleisiä

Kysymys: Johtaako johtaja enemmän asioita kuin ihmisiä?

Jos yksikin vastaa kyllä:

- Välitätkö johdettavistasi ja näkyykö se ulospäin?
- Ymmärrätkö ihmisten potentiaalin, ja miten se saadaan käyttöön?
- Miten asioiden johtaminen näkyy negatiivisesti organisaatiossa?
- Oletko pääasiallisesti reilu kaikkia johdettaviasi kohtaan?

Kysymys: Osaako johtaja johtaa juuri sinua?

Jos usea vastaa ei:

- Miten saat selville, miten voit johtaa jokaista yksilöä hänelle toimivilla tavoilla?
- Kuinka erityyppisiä, eri taustoista tulevia ja erilaisissa työtehtävissä olevia johdettavia organisaatiostasi löytyy?
- Huomioitko myös toimintaympäristön johtaessasi?

- Kuunteletko johdettaviasi?

### **Luottamuksen rakentaminen**

Kysymys: Pitääkö johtaja kiinni lupauksistaan?

Jos useampi kuin yksi vastaa ei:

- Pyritkö miellyttämään lupaamalla asioita, joista et voi pitää kiinni?
- Lupaatko epärealistisia asioita?
- Oletko harkinnut lupauksen antamista tarpeeksi?
- Tunnistatko niitä tilanteita, jolloin et ole pitänyt kiinni lupaamastasi?

Kysymys: Luotatko johtajaasi?

Jos yksikin vastaa ei:

- Minkä luulet johtaneen epäluottamukseen?
- Millä keinoilla rakennat luottamusta?
- Luotatko sinä johdettaviisi?
- Pitäisikö epäluottamuksesta puhua yhdessä?

### **Inspiroiva tapa motivoida**

Kysymys: Onko johtaja löytänyt keinot motivoida juuri sinua?

Jos usea vastaa ei:

- Oletko keskustellut jokaisen kanssa henkilökohtaisesti?
- Mitä motivointityökaluja sinulla on käytössäsi?
- Mikä sinua motivoi?
- Onko työlle löydetty suurempi merkitys?

Kysymys: Näyttääkö johtaja hyvää esimerkkiä omalla toiminnallaan?

Jos usea vastaa ei:

- Mikä on oman esimerkkisi vaikutus johdettaviin?

- Koska olet viimeksi saanut omalla esimerkilläsi positiivisen reaktion työyhteisössäsi?
- Millä tavoin voisit näyttää esimerkkiä johdettavillesi?
- Noudatatko itse yhteisiä pelisääntöjä?
- Voisitko sinä puolestasi ottaa esimerkkiä johdettavistasi?

### **Älyllinen stimulointi**

Kysymys: Rohkaiseeko johtaja sinua ideoimaan ja käyttämään luovuutta?

Jos usea vastaa ei:

- Rankaisetko yksilöiden virheistä julkisesti, ja miten se vaikuttaa ideointiin ja luovuuteen?
- Oletatko johdettaviesi olevan sinun kanssasi aina samaa mieltä?
- Otatko johdettavia mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin?
- Pyritkö sinä jatkuvasti hakemaan ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia, näyttäen myös johdettaville esimerkkiä?

Kysymys: Voisitko sanoa johtajaasi myös valmentajaksesi?

Jos usea vastaa ei:

- Oivallutatko johdettaviasi mielelläsi?
- Onko sinulla halu kehittää johdettaviasi kyvykkäämmäksi?
- Kysytkö johdettaviltasi kysymyksiä, joihin johdettava ei voi vastata kyllä tai ei?
- Mikä tekisi sinusta enemmän valmentajatyylisen johtajan?
- Annatko palautetta johdettavillesi ja antavatko he palautetta myös sinulle?

### **Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen**

Kysymys: Onko johtaja kiinnostunut sinusta yksilönä?

Jos usea vastaa ei:

- Etkö ole kaikkien johdettaviesi kanssa vuorovaikutuksessa tarpeeksi?
- Oletko suurimman osan työpäivästä omassa työhuoneessasi?

- Tunnetko kaikki johdettavasi henkilökohtaisesti? Onko johdettavillasi lemmikkieläimiä?
- Kohteletko johdettaviasi tasavertaisina?

Kysymys: Koetko, että johtajasi ei välitä sinun yksilöllisistä tarpeistasi?

Jos yksikin vastaa kyllä:

- Minkälaisia yksilöllisiä tarpeita sinulle on tullut vastaan ja miksi niihin ei mahdollisesti ole pystytty vastaamaan?
- Koetko johdettavasi työnteon tärkeämpänä kuin heidän henkilökohtaiset (esimerkiksi perhe-) asiat?
- Millaiset arvot sinulla itselläsi on? Meneekö esimerkiksi terveys työnteon edelle?
- Ymmärrätkö millaisia vaikutuksia yksilöllisten tarpeiden hyväksymisellä voi olla työmotivaatioon ja tehokkuuteen?

### **Kontrolloiva & passiivinen johtaminen**

Kysymys: Antaako johtaja sinulle vapautta suorittaa omat työtehtäväsi ilman liiallista kontrollointia?

Jos usea vastaa ei:

- Miksi et pysty luottamaan johdettaviisi?
- Tukahdutatko heidän potentiaalinsa, jos kontrolloit heitä liikaa?
- Onko organisaatiossa liian useita työn valvomisen menetelmiä?
- Mitä sillä saavutettaisiin, että antaisit työntekijöillesi lisää vastuuta?

Kysymys: Pakoileeko johtajasi vastuuta?

Jos yksikin vastaa kyllä:

- Missä tilanteissa sinun on ollut vaikea ottaa vastuuta?
- Miten voisit hyödyntää muita ympärillä olevia kyseisissä tilanteissa?
- Pelkäätkö epäonnistumista, tai mikä muu tekijä voi vaikuttaa vastuun pakoilemiseen?
- Miten kehität itseäsi pystyäksesi kantamaan vastuun?

## 9.2 Psykologiset pääomat

Kysymykset pohjautuvat mukailleen lähteisiin Manka (2011) ja Leppänen & Rauhala (2012).

### Yleisiä

Kysymys: Onko organisaatiossa kannustettu positiiviseen ajatteluun?

Jos useampi vastaa ei:

- Ymmärretäänkö positiivisen ajattelun merkitys?
- Onko organisaatiossa tunnistettu positiivisia tapahtumia ja annettu niille arvoa?
- Onko organisaatiossa jokin tai joku, joka luo negatiivista ilmapiiriä, ja mikä on sen vaikutus koko organisaation ilmapiiriin?
- Oletko tutustunut kirjaan "Johda ihmistä - psykologiaa johtajille"?

Kysymys: Tunnetko itsesi onnelliseksi?

Jos yksikin vastaa ei:

- Tiesitkö, että onnellisuus vaikuttaa tyotehokkuuteen?
- Tiedätkö kuka ja miksi joku tuntee itsensä onnettomaksi?
- Miten organisaatio voi lisätä ihmisten onnellisuutta?
- Oletko itse onnellinen ja miten se vaikuttaa muihin?

### Itseluottamus

Kysymys: Oletko saanut työssäsi onnistumisen kokemuksia?

Jos yksikin vastaa ei:

- Annatko tarpeeksi positiivista palautetta pienistäkin onnistumisista?
- Kohtaavatko ihmisten kyvyt ja työtehtävät?
- Kannustetaanko organisaatiossa epämurkavuusalueelle menemiseen ja tuetaanko siitä selviytymistä?
- Työskennelläänkö organisaatiossa tavoitteellisesti yhdessä?



Kysymys: Koetko, että johtajasi pitää itseään kyvykkäänä johtajana?

Jos usea vastaa ei:

- Pyydätkö palautetta johdettaviltasi?
- Mitkä ovat vahvuutesi johtajana?
- Koetko olevasi hyvä johtaja, ja jos koet, niin miksi näkemykset ovat ristiriidassa?
- Mitkä ovat sinun kehitysalueitasi johtajana ja miten tulet kehittämään niitä?

### **Realistinen optimismi**

Kysymys: Koetko, että johtajasi näkee asiat useimmiten negatiivisessa kuin positiivisessa valossa?

Jos usea vastaa kyllä:

- Miten ilmaiset itseäsi johdettaville haasteiden edessä?
- Miten kehittäisit myös positiivista ajattelua itsessäsi?
- Pystytkö hyödyntämään johdettaviesi optimismia omassa asenteessasi?
- Pohdi menneisyytesi tapahtumia, joista pessimismi voisi kummuta, ja mieti, mikä niiden suhde on nykyhetkeen.

Kysymys: Onko johtajasi useimmiten epärealistisen optimistinen esimerkiksi aikatauluissa?

Jos suurin osa vastaa kyllä:

- Missä tilanteissa olet itse huomannut olevasi epärealistisen optimisti?
- Millaisia vaikutuksia epärealistisella optimisillä voi olla yksilöön tai koko organisaatioon?
- Teetkö yksin päätökset vai oletteko yhdessä keskustelleet esimerkiksi tavoitteista tai aikatauluista?
- Miten saat muut näkemään heidän mielestään epärealistisen asian realistisena?
- Jos esimerkiksi tavoitteen suhteen ollaan oltu epärealistisia ja tavoitteeseen ei päästä, miten siihen suhtaudutaan?

## **Tulevaisuususkko**

Kysymys: Oletko asettanut itsellesi tavoitteita ja sitoutunut menemään niitä kohti?

Jos usea vastaa ei:

- Onko organisaatiolle ja yksilölle asetettu tavoitteet, jotka on yhdessä pohtimalla löydetty?
- Kannustetaanko organisaatiossa ihmisiä omaehtoiseen kouluttautumiseen ja oppimiseen?
- Palkitaanko tavoitteiden saavuttamisesta?
- Millä keinoilla luot työntekijöihisi uskoa tulevaisuuteen?

Kysymys: Näkeekö johtajasi työelämän muutokset ja vastoinkäymiset haasteina ja oppimisen paikkoina?

Jos usea vastaa ei:

- Mikä auttaisi sinua uskomaan tulevaisuuteen enemmän?
- Auttaisivatko tavoitteet ja selkeät välitavoitteet niihin pääsemiseksi?
- Löydätkö helposti muita reittejä tavoitteisiin pääsemiseksi vastoinkäymisten hetkellä?
- Mikä voi olla syynä siihen, että muutokset ja vastoinkäymiset ovat vaikeita? Luottamuksen puute? Aikaisemmat kokemukset?

## **Sitkeys**

Kysymys: Luovutatko helposti vaikean haasteen edessä?

Jos usea vastaa kyllä:

- Onko organisaatiossa kannustettu tunnistamaan ihmisten henkilökohtaisia voimavaroja kuten lahjakkuutta, taitoja ja sosiaalisia verkostoja?
- Millainen kannustamisen kulttuuri organisaatiossa on?
- Luotetaanko organisaatiossa siihen, että apua saa tarvittaessa?
- Uskalletaanko haastavista tilanteista puhua?
- Millaista esimerkkiä sitkeydestä näytät omalla toiminnallasi?

Kysymys: Onko johtajasi mielestäsi toiminut sitkeästi tavoitteiden saavuttamiseksi?

Jos usea vastaa ei:

- Onko sinulla selkeitä tavoitteita ja välitavoitteita?
- Tehdäänkö organisaatiossa merkityksetöntä ja turhaa työtä?
- Koetko negatiivisia tunteita ja onko energiatasosi alhainen?
- Mikä merkitys sitkeydellä on omaan johtamiseen ja koko organisaatioon?
- Oletko tyytyväinen saavutuksiin, jos niihin pääsemiseen ei ole tarvittu sitkeyttä?
- Harrastatko itsereflektointia?

### 9.3 Dialogi

Kysymykset pohjautuvat mukailleen lähteisiin Isaacs (2001) ja Losada & Heaphy (2004).

#### Yleisiä

Kysymys: Oletko käynyt vuoropuhelua organisaatiossasi saadaksesi uusia näkökulmia, ratkaisuja haasteisiin tai oppiaksesi jotain uutta?

Jos usea vastaa ei:

- Onko vuoropuhelulle jokin este? (esim. työpaikalla on keskusteleminen kielletty työn ohessa)
- Oletko kannustanut työntekijöitä käymään dialogia ja löytämään sen hyödyt?
- Kuinka usein käyt itse dialogia johdettaviesi kanssa ja näin näytät esimerkkiä?
- Onko organisaatiossa ylipäättänsä mahdollista käydä dialogia, ja millä toimenpiteillä dialogi on tehty mahdolliseksi?

Kysymys: Koetko että sinua kuunnellaan puhuessasi?

Jos usea vastaa ei:

- Onko organisaatiossa niin "kiire", etteivät ihmiset ehdi pysähtymään ja kuuntelemaan, mitä toisella on sanottavana?

- Arvostetaanko ja kunnioitetaanko organisaatiossa toista ihmistä ja hänen vuorovaikutustaan? (esimerkiksi Katsotko kännykkääsi vai toista ihmistä silmiin hänen puhuessa sinulle?)
- Kunnioitetaanko organisaatiossa kaikkien mielipiteitä ja sanomisia?
- Pidätkö jokaista ihmistä ja hänen ideoitaan arvokkaina?
- Onko organisaatiossa keskusteltu dialogin taidoista? Onko Dialogi - yhdessä ajattelemisen taito -kirja tuttu?

### **Avoimet kysymykset ja väittämät**

Kysymys: Onko sinulle esitetty kysymyksiä, jossa kysyjä on halunnut kuulla mielipiteesi?

Jos usea vastaa ei:

- Kannustetaanko organisaatiossa kysymään avoimia kysymyksiä, jotka eivät johdattele vastaajaa, eikä niihin voi vastata kyllä tai ei, vaan kysyjä haluaa kuulla vastaajan mielipiteen tai näkemyksen kysytyyn asiaan?
- Oletko itse kiinnostunut kysymään muiden mielipiteitä?
- Johdatellaanko organisaatiossa vastaamaan tietyllä tavalla?
- Onko ilmapiiri avoin, jotta kysymyksiä uskalletaan esittää ilman häpeää?
- Onko organisaatio tietoinen kysymyskulttuurin tärkeydestä ajattelun aktivoinnissa ja toiminnan edistämisessä?

Kysymys: Pystytkö organisaatiossasi ilmaisemaan rehellisen mielipiteesi työasioihin?

Jos yksikin vastaa ei:

- Mikä estää rehellisten mielipiteiden ilmaisun?
- Nähdäänkö mielipiteet olennaisina matkalla kohti yhteistä ratkaisua?
- Halutaanko organisaatiossa kuulla kaikkien mielipiteet?
- Koetaanko organisaatiossa, että kaikkien rehelliset mielipiteet ovat tärkeitä ja ne halutaan kuulla?
- Miten rehellisen mielipiteen kulttuuria voidaan organisaatiossa edistää?
- Onko organisaatiossa joku tai joitakin, joiden mielipidettä ei haluta kuulla? Miksi? Miten heihin suhtaudutaan?

## **Positiivisuus ja negatiivisuus**

Kysymys: Onko ajatuksesi tai ideasi tyrmätty ilman keskustelua?

Jos usea vastaa kyllä:

- Suhtaudutaanko organisaatiossa asioihin liian negatiivisesti?
- Pelätäänkö uusia ideoita ja muutosta?
- Kuinka usein organisaatiossa nauretaan yhdessä?
- Ymmärretäänkö organisaatiossa positiivisen ajattelun merkitystä?

Kysymys: Onko nauru osa päivittäisiä keskusteluita?

Jos useampi vastaa ei:

- Katsotaanko organisaatiossa naurua ja iloa pahana asiana?
- Onko tietynlainen leikkimielisyys osa organisaatiota?
- Tehdäänkö organisaatiossa työajan ulkopuolellakin yhteisiä juttuja?
- Mikä lisäisi hyväntuulisuutta organisaatiossa?

## **Muut ja me**

Kysymys: Keskitytäänkö organisaatiossa suurimmaksi osaksi pohtimaan ongelmia tai muita organisaation sisäisiä asioita?

Jos suurin osa vastaa kyllä:

- Onko organisaation katse suuntautunut organisaation ulkopuolelle? (esim. asiakkaat, markkinat ja suhdannevaihtelut)
- Tehdäänkö asiakastapaamisia säännöllisesti?
- Tuodaanko organisaation ulkopuolelta uusia ideoita, menetelmiä ja vaikutteita organisaation toimintaan?

Jos suurin osa vastaa ei:

- Tunnetteko organisaation ja yksilöiden vahvuudet ja heikkoudet?
- Työskentelevätkö ja viettävätkö organisaation jäsenet tarpeeksi aikaa yhdessä, jotta he oppisivat tuntemaan toisensa?

- Miten saat itsellesi ja kaikille selväksi organisaation ja yksilöiden vahvuudet ja heikkoudet?

Kysymys: Keskustellaanko organisaatiossa tarpeeksi organisaation ulkopuolisista ideoista ja uusista tuulista?

Jos usea vastaa ei:

- Mistä organisaatiossa sitten puhutaan?
- Voiko organisaatio kehittyä puhumalla vain omista asioista?
- Miten saadaan aikaan keskustelua myös organisaation ulkopuolisista asioista?
- Mitä omassa organisaatiossa voidaan oppia muiden tavoista tehdä asioita?

## 10 POHDINTA

Aloitimme opinnäyteprosessin tekemällä osahankkeelle ensin kahta erillistä opinnäyte-työtä. Muutamien yhteisten keskusteluiden jälkeen ymmärsimme kuitenkin, että tiiminä olemme vahvempia kuin yksilöinä. Molemmilla oli alkuperäisenä tavoitteena havahduttaa ihmisiä uudenaikaiseen johtamiseen. Yhteisen opinnäytteen tavoitteeksi myöhemmin muodostui luoda jotakin konkreettista ja käyttökelpoista, jotain mistä on hyötyä johtajuudessa. Tästä syntyi tavoite luoda malli menestyvän Y-sukupolven osuuskunnan rakentamiseen. Käytäntöön vieminen on ollut myös iso osa opintojamme, minkä takia halusimme kehittää myös konkreettisen apuvälineen mallin hyödyntämiseen.

Näemme suuren osan suomalaisesta työelämästä perustuvan edelleen 1900-luvun johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Suurien ikäluokkien ja X-sukupolven vaikutukset työelämään ovat edelleen merkittävät johtuen pitkälti siitä, että he ovat sijoittuneet organisaatioissa johtoasemaan. Ihmisiä pidetään edelleen organisaatioissa pelkinä tuotantovälineinä. On aika herätä ymmärtämään, että työntekijät ovat inhimillinen voimavara, jota tulee arvostaa sen mukaan. Y-sukupolvi tuo tervettä muutosta työelämään. Heillä on varaa ja rohkeutta valita, miten he suhtautuvat työnantajaan tai työelämään. Työpaikkoja vapautuu paljon, eivätkä he koe niin voimakasta sitoutumista yhteen työpaikkaan, kuten aiemmat sukupolvet. Y-sukupolvi vaatii, että heitä kohdellaan työelämässä heidän arvonsa mukaan. Kannattaa kuitenkin muistaa, että kaikki ihmiset ovat yksilöitä. Yksilöiden väliset erot ovat aina suuremmat kuin ryhmien tai sukupolvien väliset erot.

Tässä pohdintaosiossa emme halua kerrata jo aikaisemmin esille tulleita teorioita ja tuloksia, vaan analysoimme opinnäytteen tutkimuksen tuloksia ja pureudumme syvemmin kehittämäämme GAS-malliin. Tutkimustulososiossa pohditaan mahdollisia syitä ja myös ratkaisuja tiettyihin esiin nousseisiin asioihin. Mallin analysoinnissa pohdimme sen mahdollisuuksia ja soveltuvuutta käytäntöön. Lopuksi kerromme mitä tapahtuu tämän opinnäytteen ideoille.

## 10.1 Tutkimustuloksista

### Mittausmenetelmät

Syväjohtamisen kysymyspatteristo on käytössä muun muassa Suomen Puolustusvoimilla. Kysymyspatteristo on moneen kertaan testattu ja päteväksi todettu. Kaikki mitatut osuuskunnat olivat toimineet alle vuoden, jolloin voidaan kysyä, osasivatko johdettavat arvioida näin lyhyen ajan jälkeen johtajaansa luotettavasti ja kattavasti. Psykologisten pääomien tutkimuskaavake rakennettiin tätä opinnäytettä varten. Se pohjautui aikaisemmin käytettyihin psykologisten pääomien kysymyspatteristoihin, mutta tässä muodossa sitä ei oltu aikaisemmin käytetty eikä testattu. Voidaan siis pohtia, sisälsikö patteristo esimerkiksi tarpeeksi kontrollikysymyksiä tai ymmärsikö vastaaja kysytyt kysymykset oikealla tavalla. Molemmat kysymyspatteristot lähetettiin osuuskuntien johtohahmoille. Ihmisten vastatessa tämän tyyppisiin kyselyihin on olemassa riski, että vastaaja vastaa toimivansa niin kuin hän odottaa tutkijoiden haluavan, eikä niin kuin hän oikeasti toimii.

Dialogimittaus suoritettiin osuuskunnan käydessä tulevaisuuteen suuntautuvaa dialogia. Dialogimittaus tehtiin jokaiselle osuuskunnalle vain kerran, jolloin on ollut mahdollista, että kyseisen dialogin aihe on vaikuttanut siihen, minkä tyyppistä dialogia on käyty. Osuuskuntien yksittäisen henkilön vaikutus dialogiin on voinut olla myös iso, mikäli osuuskunnan dialogista on ollut poissa henkilö, joka esimerkiksi esittää paljon avoimia kysymyksiä. Koska dialogimittaus perustuu myös subjektiiviseen arvioon siitä, oliko kommentti esimerkiksi positiivinen vai negatiivinen, voi se vaikuttaa osuuskunnan dialogimittauksen tulokseen. Esimerkiksi tiimi sai yhden positiivisuus ”pisteen” jos koko ryhmä nauroi yhdessä, mutta miten arvioida tilanne, jossa koko muu ryhmä nauraa mutta ei yksi henkilö? Vaikuttaako se koko ryhmän positiivisuuteen vai ei? Ja kuinka tämä pitäisi tutkijan tulkita? Havainnointitutkimuksessa tulee ottaa huomioon myös se, että ihmiset saattavat myös alitajuisesti käyttäytyä niin kuin he luulevat, että heidän tulee käyttäytyä. Dialogin havainnoissa ei oteta huomioon Isaacsin neljää taitoa kuuntelua, odotusta, kunnioitusta ja suoraa puhetta, jotka ovat kuitenkin tärkeä osa dialogin onnistumista.

Hankkeella oli myös tutkimukseen liittyviä tavoitteita. Hanke jatkaa näiden kolmen osuuskunnan mittaamista myös jatkossa. Osuuskuntien dialogia tullaan edelleen seu-



raamaan puolivuositteisten mittausten avulla. Pyrimme näissä ensimmäisissä mittauksissa mahdollisimman hyvin perehtymään siihen, kuinka saamme toistemme kanssa samansuuntaiset tulokset, jolloin todennäköisimmin myös seuraavat mittaukset noudattavat samaa linjaa. Tarkka dokumentointi mittausten tuloksista auttaa myös hanketta saamaan luotettavaa dataa ja jatkamaan samaa linjaa.

### **Tulosten analysointi**

Syväjohtamisen tuloksista meille ilmeni, että kaikki kolmen osuuskunnan johtavat olivat johdettavien arviossa ihmisten johtajia. Tämä ilmenee syväjohtamisen tuloksista siitä, että syväjohtamisen neljän kulmakiven kohdalla johtajat saivat keskitason ja erinomaisen välillä olevat tulokset. Yrittämisen halu oli kolmen osuuskunnan johtajalla hieman alhaisempi muuhun tasoon verrattuna. Johtajat voisivat lisätä yrittämisen halua esimerkiksi juhlimalla enemmän onnistumisia, ja sitä kautta saada osuuskunnan jäseniä kannustettua vielä parempiin suorituksiin.

Psykologisten pääomien tuloksista kahdella johtajalla kolmesta optimismi oli vahvin pääoma. Eniten kehitettävää löytyi itseluottamuksesta ja tulevaisuususkosta. Itseluottamukseen voivat vaikuttaa henkilökohtaiset menneisyyden kokemukset ja osuuskunnan ulkopuolinen elämä. Myös se voi vaikuttaa tulokseen, että kaikki johtohahmot olivat toimineet osuuskunnan johtajina alle puoli vuotta. Näin heille ei ole kertynyt vielä tarpeeksi kokemusta osuuskunnan johtamisesta. Tulevaisuususkon heikkouteen ovat voineet vaikuttaa myös henkilökohtaiset kokemukset. Osuuskunnassa johtajilla on voinut olla liian haastavia tehtäviä, tai he ovat liian haastavassa asemassa kykyihinsä nähden. Tiedon lisääminen ja realististen tavoitteiden asettaminen auttaa johtajaa kasvattamaan tulevaisuususkiaan.

Dialogimittauksesta selvisi, että kaikissa kolmessa osuuskunnassa avointen kysymysten ja väittämien suhdeluku ei riittänyt edes keskitasoisen vertailutiimin suhdelukuun. Kysymisen taidon puuttuminen on huolestuttavinta osuuskunnissa. Osuuskuntien lyhyt yhdessäoloaika voi vaikuttaa negatiivisesti, koska ei vielä uskalleta kysyä ”tyhmiä” kysymyksiä, mikä heijastaa luottamuksen puutteesta. Ehkä osuuskunnissa ei vielä ymmärretä, kuinka arvokasta on kysymällä rakentaa omaa mielipidettä ja koko ryhmän ajattelua. Oma mielipide asiasta nähdään arvokkaana ja se halutaan tuoda esille. Osuuskunta on dialogissaan saattanut pyrkiä päättämään jostakin asiasta, jolloin halutaan tuoda oma

mielipide julki ja halutaan käännättää myös muut ajattelemaan samoin. Lisäksi kuuntelematta jättäminen vaikuttaa negatiivisesti avointen kysymysten määrään, koska avoimen kysymyksen rakentaminen vaatii muiden mielipiteiden ymmärtämistä. Positiivisten ja negatiivisten kommenttien suhdeluku jäi myös kaikissa osuuskunnissa korkeatasoisesta vertailutiimistä. Positiivisuutta dialogissa edesauttaa kuunteleminen ja odottaminen. Näiden avulla on helpompi löytää esimerkiksi mielipiteistä positiivisia puolia. Myös tiimin omaan huumoriin kannattaa panostaa, jotta se näkyy myös tiimin dialogissa. Parhaiten osuuskunnat sijoittuvat me-muut -ulottuvuudella. Tosin osuuskunta A puhui paljon enemmän muista kuin itsestään, jolloin sekään ei ole optimaalinen tulos.

Havainnointitaulukkoon emme saaneet merkittyä kaikkea dialogiringissä havainnoimaamme. Esimerkiksi osassa osuuskunnista kuunteleminen, kunnioitus ja odotus olivat hyvällä tasolla, mutta eräässä näistä osuuskunnista meillä oli jopa vaikea analysoida kaikkia kommentteja, koska osallistujat puhuivat toistensa päälle. Dialogia tarvitsee opetella, ja kaikkien dialogiin osallistuvien tulisi tietää mitä dialogi on. Meille tuli dialogimittausta tehdessä sellainen tunne, että näissä osuuskunnissa suurin osa jäsenistä ei tiedä, mitä dialogi todella on.

Kun näiden kolmen osuuskunnan tuloksia katsotaan, kaikissa kolmessa tutkimuksen osa-alueessa osuuskunnat ovat samassa järjestyksessä. Osuuskunta B:llä oli parhaimmat tulokset kaikista kolmesta mittarista. Osuuskunta A:lla oli toiseksi parhaimmat ja osuuskunta C:llä oli heikoimmat. Opinnäytteen alkuvaiheessa meillä oli tarkoituksena tutkia, onko johtajan psykologisilla pääomilla tai syväjohtamisen tasolla merkitystä osuuskunnassa käytävään dialogiin eli sen menestymisen tasoon. Emme kuitenkaan pystyneet näyttämään tätä oletusta toteen, koska otanta oli liian pieni, ja emme voineet todistaa, vaikuttaako esimerkiksi johtajan psykologiset pääomat osuuskunnan dialogiin vai toisinpäin. Voimme kuitenkin todeta, että jokin yhteys näillä kaikilla saattaa olla, koska osuuskunnat ovat samassa “paremmuusjärjestyksessä” jokaisella tutkimusalueella.

## **10.2 GAS-mallilla jaettuun visioon**

Luomamme GAS-malli menestyvän Y-sukupolven osuuskunnan rakentamiseen syntyi opinnäytteen teorioista ja meidän omista kokemuksistamme. Systeemiin on yhdistetty useista olemassa olevista teorioista parhaat palat ja siitä on rakennettu kokonaisuus,

jonka avulla tuottava toiminta ja sitä kautta menestyminen on mahdollista. Opinnäytteen kolme pääteoriaa antoi systeemille ulottuvuudet, joiden avuksi loimme myös kolme työkalua. Systemi kehitettiin tavoitteen mukaan Y-sukupolven osuuskunnille. Se soveltuu kuitenkin kaikille organisaatioille ja ryhmille, joilla on tavoitteellista toimintaa, kuten osakeyhtiöille, urheilujoukkueille tai järjestöille. Systemiä ei ole rajoitettu myöskään vain Y-sukupolven edustajille, vaan se sopii erinomaisesti kaikille sukupolville. Systemi soveltuu niin suurimmilta osin tietotyötä kuin mekaanistakin työtä tekeviin organisaatioihin. Sen toteuttaminen on kiinni organisaation asenteesta ja tahdosta menestyä.

Systemin elementit ovat ajattomia, helposti perusteltavissa ja jokaisen organisaation luulisi tunnistavan niiden tärkeyden. Onkin mielenkiintoista, miksi emme ole löytäneet samantyylistä mallia mistään aiemmin. Ymmärtävätkö organisaatiot tarpeeksi kokonaisvaltaisesti, miten ne pääsevät tekemään tuottavaa toimintaa, jota menestymiseen todella tarvitaan? Maailma on täynnä yksittäisiä työkaluja, mutta niitä hyvin harvoin liitetään isompiin kokonaisuuksiin. Työkalujen käyttäminen jää tällöin pintapuoliseksi ja silloin ei ymmärretä, mikä niiden vaikutus on koko systeemissä ja menestymisessä. Luomamme systemi on kokonaisuus, joka kattaa kokonaisvaltaisesti ja ymmärrettävästi sen, mitä organisaatio tarvitsee menestymiseen.

GAS-malli on helposti muistettavissa. Sen käytäntöön vieminen vaatii kuitenkin työtä. Jokaisen organisaation henkilön tulee tietää systeemin ulottuvuuksien, työkalujen ja kokonaisuuden menetelmät, merkitykset ja suhteet toisiinsa. Systemi on maalaisjärjelläkin helposti perusteltavissa jokaiselle organisaation henkilölle, jolloin sen käytäntöön ottaminen ja toteuttaminen on kivuttomampaa. Systemin vahvuuksia on myös sen soveltuvuus jokaiselle organisaation henkilölle, eikä pelkästään esimerkiksi johtotehtävissä toimiville. Systemistä tulee organisaation kaikkia henkilöitä koskeva asia erityisesti jaetun vision voimalla, jolloin siitä on helppo puhua ihmisten kesken, ja se sitouttaa ihmisiä tekemään tuottavaa työtä jaettuun visioon pääsemiseksi.

Miten sitten organisaation ihmiset löytävät oikeat ja parhaat kysymykset? Miksi heidän pitäisi olla positiivisia? Miksi heidän pitäisi välittää kenestäkään? Jaetun vision merkitys on tässä tilanteessa erittäin iso. Ilman jaettua visiota, johon kaikki ovat sitoutuneet, ei toiminnalle löydy suurempaa merkitystä. Tällöin organisaation jäsenet voivat kokea välinpitämättömyyttä, mitä organisaatiossa tehdään tai kysytään, ollaanko positiivisia

tai välitetäänkö ollenkaan. Jos ihminen tai organisaatio todella haluaa jotakin, se tulee kyllä löytämään keinot sen saavuttamiseksi. Näin organisaation jäsenet paiskivat töitä niin paljon, että oikeat kysymykset varmasti löytyvät, joilla organisaatio pääsee eteenpäin tuottavan toiminnan äärelle ja kehittyy kokonaisuutena. Ihmiset ajattelevat ja suhtautuvat positiivisesti, sekä välittävät muista erityisesti jaetun vision vaikutuksesta.

Systeemin johtajuus-ulottuvuudesta organisaation henkilöille on painotettava, ettei se ole sidottu pelkästään johtotehtävissä toimiville, vaan johtajuutta tulee löytyä kaikilta. Dialogissa on painotettava, että yhdessä ajattelemisen saa koko organisaation kollektiivisen älyn käyttöön. Psykologisissa pääomissa painotetaan sitä, että hyvät pääomat lisäävät henkistä kyvykkyyttä pystyä tekemään tuottavaa toimintaa.

Työkaluista on taas painotettava positiivisen ajattelun monipuolisia hyötyjä toiminnan edistämisessä. Kysymällä opitaan ja tehdään oikeita asioita organisaatiossa. Välittämällä toisista ja arvon luomisesta toimimme potentiaalimme mukaan ja teemme parhaamme organisaatiolle, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita unohtamatta.

Systeemin vaikutukset näkyvät organisaatiossa monella eri tavalla. Organisaatio tekee sille tärkeimpiä asioita, koska jäsenillä on jaettu visio yhteisestä päämäärästä, sekä he ajattelevat yhdessä, jolloin resurssit osataan suunnata oikeisiin asioihin. Organisaation ihmiset tuntevat itsensä enemmän onnellisiksi, koska heistä välitetään organisaatiossa ja heidän työllensä on merkitys. Systemi luo myös luottamusta organisaatiossa, koska hyvin toimivina systeemin kaikki ulottuvuudet ja työkalut vahvistavat itseluottamusta ja luottamusta muihin. Nämä kolme asiaa ovat hyvin tärkeitä organisaation menestymisen suhteen, koska vain niiden ollessa kunnossa, ihmiset käyttävät täyttä potentiaaliaan.

Kehittämämme systemi soveltuu hyvin myös erilaisissa liminaalituloissa toimimiseen. Liminaalitulat ovat siirtymätiloja, joissa työskentelyyn tarvitaan erityisesti psykologisia pääomia, koska liminaalituloissa voi olla haastavampaa tehdä tuottavia asioita normaalien rutiinien puuttuessa. Dialogi on myös hyvä väline liminaalituloihin, koska kaikkien organisaation ihmisten yhdessä ajattelemista tarvitaan liminaalituloissa työskennellessä. Johtajuutta ei pidä myöskään unohtaa liminaalituloissa, koska organisaation ihmiset voivat olla liminaalituloissa myös hieman "eksyksissä", jolloin johtajuus näyttää heille suuntaa.

Mitä tärkeitä toimintoja organisaatiossa on, jotka eivät kuitenkaan suoraan tule systeemissä esille? Mieleemme tulivat muun muassa rekrytointi ja strategiset suunnitelmat ja päätökset, eli johtamis-käsitteen muita asioita, jotka eivät suoranaisesti ole johtajuutta. Organisaation tulee olla tietoinen yllä olevista ja muista tärkeistä asioista, joista he voivat käydä sen jälkeen dialogia yhdessä. Tietoisiksi organisaatio taas tulee heille tärkeistä asioista kysymällä ja käymällä dialogia. Dialogin ja mallin muiden ulottuvuuksien ja työkalujen lisäksi tarvitaan toimintaa eli käytäntöön viemistä. Toimintaa syntyy erityisesti tahdosta päästä jaettuun visioon.

Uskomme, että menestyvät organisaatiot käyttävät aktiivisesti mallin ulottuvuuksia ja työkaluja tietoisesti ja välillä tiedostamattaankin. Organisaation menestykseen johtavaa toimintaa ei mielestämme ole näin kokonaisvaltaisesti aikaisemmin mallinnettu löytäen kaikista perustavanlaatuisimmat asiat tuottavaan toimintaan ja menestykseen johtavien asioiden takaa. Esimerkiksi Jim Collins (2010) on tutkinut vuosia organisaation menestymistä, mutta meidän mielestämme hänen löytämänsä menestystekijät, kuten hyvästä parhaaksi kehittymisen prosessin kolme tärkeintä osa-aluetta (kurinalaiset ihmiset, kurinalainen ajattelu ja kurinalainen toiminta), ovat pintapuolisempia sekä vaikeammin ymmärrettäviä ja käytäntöön vietäviä. Meidän systeemissämme henkilö voi esimerkiksi ottaa joka viikko yhden työkalun tai ulottuvuuden osan tehokäyttöön ja kehittää sitä toiminnassaan tai muissa organisaation jäsenissä.

### **10.3 GAS:n mobiilisovellus**

Koska halusimme kehittää välineen juuri Y-sukupolvea ja osuuskuntia ajatellen, tarvitsemme jotakin nopeaa, teknistä, interaktiivista ja keinon tavoittaa ihmiset helposti. Näin meille kehittyi ajatus mobiilisovelluksesta. Y-sukupolvella on myös halu saada vaikuttaa asioihin ja antaa palautetta, jolloin koimme, että tämän sovelluksen kautta se on mielekkäällä tavalla mahdollista. Osalle vanhempia sukupolvia mobiilisovellus ei sovellu käytäntöön niin hyvin kuin Y-sukupolvelle. Iäkkäämmät ihmiset eivät välttämättä ole niin kiinnostuneita teknologiasta, jolloin käyttöönotto on vaikeampaa ja sitoutuminen vastaamaan heikompi.

Jokaista GAS:n työkalua hyödynnetään mobiilisovelluksessa. Kysyminen osoittaa välittämistä ja halua palautteeseen, jota kautta osuuskunta voi kehittää toimintaansa. Mobiili-

lisovellus kasvattaa positiivista ajattelua osuuskunnassa, koska osuuskunnassa on myönteinen ilmapiiri muutokselle ja kehittymiselle.

Mobiilisovelluksen kehitys on vasta alkuvaiheessa, mutta näemme sillä olevan paljon potentiaalia. Se soveltuu osuuskuntien lisäksi kaikenlaisiin organisaatioihin tai ryhmiin, joissa on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Sovelluksen kysymykset vain vaihtelevat kohderyhmän mukaan, oli se sitten koko osuuskunta, valmennusryhmä tai osakeyhtiön yksittäinen projektiryhmä.

Käyttöönnotossa mobiilisovelluksen hyödyt ja tarkoitusperä on kerrottava selkeästi. Sovelluksesta saadut ensimmäiset palautteet ja niistä muodostuneet mahdolliset haasteiden toimenpiteisiin tulee kiinnittää erityisesti huomiota, että muutosta saadaan aikaiseksi positiiviseen suuntaan. Kaikki tämä vaikuttaa myönteisesti sitoutumiseen vastata kaikkiin kysymyksiin sekä synnyttää dialogia kyseisistä aiheista.

Sovelluksen kysyjän rooli on keskeinen. Hänellä pitää olla kasvuhakuinen asenne palautetta ja kysymyksiä kohtaan. Aina ei varmasti ole helppoa pystyä muodostamaan palautteen kautta esiin nousseisiin haasteisiin selkeää kehitystoimenpidettä. Sovelluksesta löytyy kymmeniä hyviä kysymyksiä valmiina, mutta kysyjälle jää vastuu löytää niistä parhaat ja toimivimmat kysymykset. Sovellus ei päästä kysyjää helpolla esittämällä valmiita toimenpiteitä, vaan auttaa kysyjää pohtimaan ja oivaltamaan itse sopivimmat toimenpiteet organisaation tilanteeseen. Vastausten tulkinta pyrittiin tekemään mahdollisimman helpoksi kyllä- ja ei-vastauksilla. Kysyjälle kuitenkin jää viimekädessä vastuu palautteen tulkinnasta ja sen perusteella ajatuksia herättävistä apukysymyksistä sekä siitä, miten niiden perusteella aiotaan kehittää toimintaa. Kysyjä itse on paras asiantuntija, eikä sovelluksen kehittäjillä ole mahdollisuutta antaa organisaatiolle parhaita toimenpiteitä tietämättä sen ihmisistä tai asioista mitään.

Kysymysten esittämiseen oli luonnollista päätyä kysymisen ollessa yksi systeemin työkaluistakin. Olemme muun muassa Venkulan kanssa samaa mieltä kysymysten voimasta omakohtaisen kokemuksemme kautta. Johtajuus, psykologisten pääomien hallitseminen ja dialogin käyminen eivät ole helpoimpia asioita, jolloin emme myöskään halunneet päästää kysyjää helpolla. Päädyimme esittämään kiperiäkin kysymyksiä, jotta oppimista saadaan parhaiten tapahtumaan näissä tärkeissä systeemin ulottuvuuksissa ja työkaluissa.

## 10.4 Lopuksi

Maailma muuttuu. On kuitenkin hyvä kysyä, menemmekö myönteiseen vai kielteiseen suuntaan. Poljemmeko paikallamme? Vai pitäisikö meidän kenties muuttua nopeammin?

Koko tämä opinnäytetyö lähti siitä kuinka halusimme yhdistää omia kokemuksiamme ja tietojamme kokonaisuudeksi. Meidät herätti Tapscottin kottaraisparvi, joka symboloi meille sitä, kuinka tärkeää yhteistyö on. GAS-mallia ei olisi koskaan syntynyt, jos emme olisi yhdistäneet meidän vahvuksiamme ja ajatuksiamme yhteen.

GAS-mallin tarkoitus ei ole vain organisaation pankkitilin kerryttäminen. Loimme sen arvon luomisen ja kestävän liiketoiminnan kehittämisen avuksi sekä maailman muuttamiseksi parempaan suuntaan. Muutos alkaa pienistä askelista ja Y-sukupolven tulo työelämään on hyvä ärsyke muutoksen käynnistämiseksi työelämässä. Työelämän muuttaminen ja sen positiiviset vaikutukset heijastuvat pitkälle koko yhteiskuntaan, jolloin positiivinen dominoefekti on mahdollista saada liikkeelle.

Jos voimme edes vähän auttaa myönteisen muutoksen eteenpäin viemisessä ja dominoefektin liikkeelle laittamisessa, olemme onnistuneet. Tarvitsemme sinun apuasi. Pystymme yhdessä uskomattomiin tekoihin – miten olisi työelämän muuttaminen organisaatio kerrallaan?

Se, mitä meille tapahtuu tämän opinnäytetyön jälkeen, on jo visiona ilmassa. Haluamme jakaa opinnäytteen ajatuksia ja oppeja mahdollisimman laajalle. Lähdemme kehittämään luomaamme mobiilisovellusta ja selvittämään sen kysyntää. GAS-mallia tulemme viemään ihmisten tietoisuuteen nettisivujen ([greatactionssystem.com](http://greatactionssystem.com)) kautta. Nettisivuilla voit jatkossa syventää GAS-mallin toimintaa, käytäntöön viemistä, ja kehittämäämme kokonaisvaltaista mallia yksilön menestymiseen. Unelmana ja haaveena horisontissa on myös GAS-mallista kirjoitettu kirja. Tämä opinnäytetyö olkoon alkuna kiehtovalle seikkailulle. Muutos alkaa meistä, niin kuin Barak Obama totesi astuessaan Yhdysvaltain presidentiksi:

“Muutos ei tule, jos odotamme jotain muuta ihmistä tai jotain muuta aikaa. Me olemme niitä, joita olemme odottaneet. Me olemme muutos, jota etsimme.”

**LÄHTEET**

Argyris C. & Schön D. 1978. Organizational learning. A theory of action perspective. Reading: Addison-Wesley

Bandura A. 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. American Journal of Psychology 3. 122-147

Collins J. 2010. Hyvästä paras. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 2001.

Exheverria R. 1994. Ontologia del Lenguaje (Ontology of language). Santiago de Chile: Dolmen Ediciones

Fredrickson B. L. & Losada M. F. 2005. Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. American Psychologist October 2005; vol. 60, No. 7

Gergen K. J. 2009. Relational Being: Beyond the Self and Community. New York: Oxford University Press

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi

Humap Oy. <http://humap.fi/>

Hyväri T. 2011. Kuinka itsensä johtamisen oppiminen on yhteydessä opiskelijan psykologiseen pääomaan? : Itsensä johtamisen valmennus Tiimiakatemiassa. Luettu 15.2.2012. <http://publications.theseus.fi/handle/10024/37673>

Isaacs W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suom. Tillman M. Helsinki: Kauppakaari. Alkuperäinen teos 1999.

Juholin E. Ihanteellisessa työyhteisössä saa kysyä ja kyseenalaistaa. Helsingin Sanomat 24.2.2007

Kilpinen P. 2009. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Helsinki: Ajatus Kirjat

Konttinen T., Houni P., Karsten H & Toivanen H. 2012. Työ ja johtajuus liminaalitilassa. Julkaisematon

Kouzes J. M. & Posner B. Z. 2007. The Leadership Challenge 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass

Kottaraisvideo. <http://www.youtube.com/watch?v=eakKfY5aHmY>

Laurinkari J. 2004. Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi.

Leppänen M. & Rauhala I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum



Losada M. & Heaphy E. 2004. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. *The American Behavioral Scientist* Feb 2004; vol. 47, No. 6. ABI/INFORM Global. Sage Publications.

Luthans F. & Youssef C. M. 2004. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2

Maddi S. R. & Kobasa S. C. 1984. *The Hardy Executive: Health Under Stress*. Chicago: Dorsey Press

Maddi S. R. & Khoshaba D. M. 1994. Hardiness and Mental Health. *Journal of Personality Assessment* 67, 265–274

Manka M-L. 2011. *Työnilo*. Helsinki :WSOYpro

Nissinen V. 2004. *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum

Nissinen V., Anttalainen J. & Kauppinen R. 2008. *Sovella syväjohtamista. Huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla*. Helsinki: Tammi

Ojanen M. 2007. *Positiivinen Psykologia*. Helsinki: Edita

Partanen J. 2008. *The Hit Mr Philosophy of Friend Leadership*. Luettu 15.4.2012. [http://partus.fi/sites/default/files/materiaalipankki/hit\\_mr\\_philosophy\\_of\\_friend\\_leaders\\_hip.pdf](http://partus.fi/sites/default/files/materiaalipankki/hit_mr_philosophy_of_friend_leaders_hip.pdf)

Piha K., Puustell A., Catani J., Poussa L., Varis E., Tuhkanen S. & Heinonen M. 2012. *Dialogi. Uusi työ on täällä terveisin Y*. Helsinki: Multiprint

Seligman M. 1998. *Learned Optimism*. New York: Pocket books

Senge P. M. 1990. *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Currency/Doubleday

Senge P. M., Roberts C., Ross R. B., Smith B.J. & Kleiner A. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency/Doubleday

Tapscott D. 2010. *Syntynyt digiaikaan*. Suom. Hautala T. Jyväskylä: WSOYpro. Alkuperäinen teos 2009.

Tapscott D. 2012. *Four principles for the open world*. Katsottu 12.7.2012. [http://www.ted.com/talks/don\\_tapscott\\_four\\_principles\\_for\\_the\\_open\\_world\\_1.html](http://www.ted.com/talks/don_tapscott_four_principles_for_the_open_world_1.html)

Tempest S. 2007. *Liminality*. Teoksessa: Clegg S. R. & Bailey J.R (eds). *International Encyclopedia of Organizational Studies*. Thousand Oaks: Sage. 821-824

Tienari J. & Piekkari R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum

Turner V. 1977. *Variations on a theme of liminality*. In S. Moore and B. Myerhoff (eds) *Secular Ritual*, pp. 36-52. Amsterdam: Van Gorcum

Venkula J. 2007. Kysymisen taito. Helsinki: Kirjapaja

Viljakainen P. A. 2011. No Fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro

**LIITTEET**

## Liite 1. Johtajan haastattelupohja

**Taustatiedot:**

1. Sukupuoli:
2. Ikä?
3. Onko teillä aikaisempaa johtamiskokemusta?
4. Koska teidän osuuskunta on perustettu?
5. Montako jäsentä teidän osuuskunnassa on?
6. Mitkä teidän johtoryhmän roolit, toimintatavat ja kokoontumistiheys ovat?
7. Kuinka usein teidän koko osuuskunta kokoontuu?

**Johtamisesta:**

1. Millaisia johtamismalleja ja -periaatteita teidän osuuskunnan johtamisessa käytetään?
  - Miten päätösvalta jakautuu
  - Millainen sinun roolisi on, mikä on ydintehtäväsi?
  - Minkälaiseksi johtajaksi haluat kehittyä?
2. Minkälaisia johtamisen seuranta- ja arviointityökaluja teillä on käytössä?
3. Minkälaisia haasteita olet kohdannut osuuskunnan johtamisessa?

**Innovaatiot ja tuotteet:**

1. Mitä kaikkia tuotteita ja palveluita teidän osuuskunnassa on?
2. Miten ne ovat syntyneet?
3. Mitkä ovat niiden liikevaihto ja kannattavuus (arviot käyvät myös)?
4. Miten kehitätte uusia tuotteita ja innovaatioita osuuskunnassa?

Liite 2. Dialogimittauksen taustatiedot

**Dialogimittauksen taustatiedot:**

Tiimin nimi:

Ikä:

Asema tiimissä:

## Liite 3. Johtajaprofiili-kyselylomake

## Johtajaprofiili-kysely opinnäytteeseen

Kyselyn avulla määritetään johtajan syväjohtamisen johtajaprofiili. Profiilia käytetään opinnäytetyön tekemisessä nuorten kaverijohtaminen osuuskunnissa -hankkeelle.

## Ohje

Vastaa seuraaviin kysymyksiin.

Lue kysymykset huolella.

Käytä seuraavia vaihtoehtoja:

0=EI lainkaan

1=Vain vähän

2=Jonkin verran

3=Usein

4=Säännöllisesti (lähes aina)

## Taustatiedot

Taustatiedot

- Olen arvioitavalle
- Alainen
- Itsearvio
- Esimies

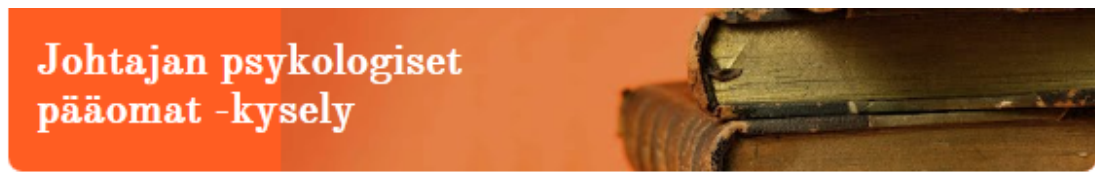
Yritys

## Kysymykset

Arvioimani henkilö

	0	1	2	3	4
1. on nykyisessä tehtävässään ammattitaitoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. on luontaisesti lahjakas johtaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. toimii esimerkkinä työyhteisössään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. asettaa yhteisen edun oman etunsa edelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. etsii erilaisia näkökulmia ratkaistaessa ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ottaa muut huomioon tasavertaisina ihmisinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. keskittyy virheisiin ja syyllisten etsintään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. viivyttelöä päätöksentekoa selvissään asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. lisää ihmisten halua yrittää enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. olen tyytyväinen hänen johtamistapaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. saavuttaa tehokkaasti asetetut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. motivoi ihmisiä yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja esityksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. kuuntelee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. tekee päätökset juurikaan muita kuulematta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. jättää sovittuja asioita hoitamatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. reagoi hitaasti todella kiireellisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. saa ihmiset jopa ylittämään itsensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. olen tyytyväinen, että saan tehdä työtä hänen kanssaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. saa aikaan erinomaisia tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. innostaa ihmisiä omalla esimerkillään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. pitää aidosti huolta alaisistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. kontrolloi vahvasti alaisensa tekemisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. välttelee vastuutaan vaikeuksien ilmetessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. on aidosti kiinnostunut alaisestaan myös yksilönä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Liite 4. Johtajan psykologisten pääomien kyselylomake



Olemalla avoin ja rehellinen, autat meitä parhaalla mahdollisella tavalla kehittämään ja viemään johtamista osuuskunnissa eteenpäin.

Huomioithan, että kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

\*Pakollinen

**Nimi tai nimimerkki \***

**Ika \***

**Sukupuoli \***

- Nainen  
 Mies

## Osio 1, 1=vahvasti eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=samaa mieltä, 5=vahvasti samaa mieltä

Huomioithan, että jotta tuloksesta saadaan mahdollisimman hyvä suositellaan vastaamista kaikkiin kohtiin.

Älä mieli liian pitkään kysymyksiä. Yleensä ensimmäinen mieleen tuleva vastaus on tarkin ja paras.

Huomaa, ettei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia.

Vastaa miten vahvasti olet omalta osaltasi samaa mieltä tai eri mieltä väitteiden kanssa. Ympyröi numero joka vastaa uskomustasi.

(Vain yksi vaihtoehto on mahdollinen valita.)

### 1. Ottamalla osaa poliittisiin ja sosiaalisiin järjestöihin ihmiset voivat voimaakasti vaikuttaa maailman tapahtumiin ja politiikkaan.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

### 2. Kun kaikki tuntuu synkältä, voin aina turvautua perheeni ja ystäväni apuun ja tukeen.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

### 3. Tykkään mielummin tehdä asioita, jotka vaativat riskin ottoa, ovat jännittäviä ja ja uskaliaita kuin tehdä asioita, jotka ovat helppoja ja rutinoituneita.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

**4. Menestyksemme meidän tarvitsee vain tehdä lujasti töitä. Onnella ja tuurilla on vain pieni osuus menestykseen.**

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

**5. On olemassa vain muutama elämän alue, jossa tunnen turvattomuutta ja itseluottamuksen puutetta.**

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

**6. Yleisesti minulla on taipumus kriittisyyteen, kyynisyyteen ja pessimistisyyteen useimmissa asioissa työssä ja elämässä yleensäkin.**

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

**7. Pieni muutos organisaatiomme olosuhteissa voisi aiheuttaa halun vaihtaa koko organisaatiota.**

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

**8. En tunne tyytyväisyyttä tämänhetkiseen päivittäiseen elämääni ja perheeni hyvinvointiin.**

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

**9. Yleisesti haluaisin mieluummin, että asiat on hyvin suunniteltu kuin elää pienessä kaaoksessa ja epätietoisuudessa.**

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

**10. Tunnen usein itseni kiusaantuneeksi, epämukavaksi ja epävarmaksi kommunikoidessani muiden kanssa.**

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

**11. Harvoin ajattelen ja sanon ääneen, etten ole tarpeeksi kyvykäs suoriutumaan jostakin tehtävästäni.**

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

**12. Minulla on tapana nähdä työ- ja elämän muutokset, pettymykset ja epäonnistumiset pelottavina, haitallisina ja stressaavina mieluummin kuin haasteina ja oppimisen paikkoina.**

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

13. Toiset toimivat omalla tavallaan huolimatta siitä, mitä yritän sanoa tai tehdä vaikuttaakseni heihin.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

14. Jos saan mahdollisuuden nähdä miten muut ovat menestyneet tai saada mahdollisuuden opastukseen, uskon että pystyn saavuttamaan melkein mitä tahansa.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

15. Tiedän, että silloin tällöin teen virheitä ja epäonnistun, muttei ole epäilystäkään ettenkö tehokkaasti selviytyisi melkein kaikista vastoinkäymistä.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

16. Yleisesti ottaen, useimmat asiat, joihin osallistun (työ, vapaa-aika, kaverisuhteet), eivät ole innostavia, nautinnollisia ja palkitsevia.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

17. Usein turhaudun ja järkytyn, jos ei suunnitelmani toteudu toivotulla tavalla tai jos eivät asiat tapahdu sillä tavalla kuin haluan niiden tapahtuvan.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

18. En tunne, että olen saavuttanut viime aikoina paljoakaan asioita, jotka ovat tärkeitä tai merkityksellisiä tulevaisuuden tavoitteideni ja päämäärieni suhteen elämässäni.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

19. Ajattelen usein, että olen heikompi, epäpätevämpi ja vähemmän tärkeä kuin muut joiden kanssa työskentelen ja jotka tunnen.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

20. Jos joku asia muuttuu tai menee pieleen elämässäni juuri nyt, en tunne että voisin selviytyä siitä kovinkaan hyvin.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä

21. Kun kotona tai työelämässä tapahtuu muutoksia, usein ajattelen, että pahin mahdollinen tulee tapahtumaan ja asiat epäonnistuvat.

1 2 3 4 5

vahvasti eri mieltä      vahvasti samaa mieltä















**10. Olen ollut melko menestyksellinen elämässäni.**

1 2 3 4 5 6 7 8

ehdottomasti väärin         ehdottomasti totta**11. Huomaan monesti murehtivani jotakin asiaa.**

1 2 3 4 5 6 7 8

ehdottomasti väärin         ehdottomasti totta**12. Saavutan ne tavoitteeni, jotka olen itselleni asettanut.**

1 2 3 4 5 6 7 8

ehdottomasti väärin         ehdottomasti totta

**Osio 4, 0 = Ei kuvaa minua ollenkaan, 1 = Kuvaa minua jollakin tavalla tai jonkin aikaa, 2 = Kuvaa minua huomattavasti ja merkittävän osaa aikaa, 3 = kuvaa minua erittäin hyvin ja suurimman osan ajasta**

**1. En ole huomannut kokevani yhtään positiivisia tunteita.**

0 1 2 3

ei kuvaa minua ollenkaan     kuvaa minua erittäin hyvin ja suurimman osan ajasta**2. Olen huomannut puutteita aloitteellisuudessa.**

0 1 2 3

ei kuvaa minua ollenkaan     kuvaa minua erittäin hyvin ja suurimman osan ajasta**3. Olen ollut huolissani tilanteista, joissa voisin hermostua ja tehdä itseni tyhmäksi.**

0 1 2 3

ei kuvaa minua ollenkaan     kuvaa minua erittäin hyvin ja suurimman osan ajasta**4. Olen tuntenut ettei minulla ole ollut mitään odottamisen arvoista.**

0 1 2 3

ei kuvaa minua ollenkaan     kuvaa minua erittäin hyvin ja suurimman osan ajasta**5. Olen tuntenut ettei lähes mikään innosta minua.**

0 1 2 3

ei kuvaa minua ollenkaan     kuvaa minua erittäin hyvin ja suurimman osan ajasta

Lähetä