

KAVERIJOHTAMINEN Y-SUKUPOLVEN OSUUSKUNNISSA

Kaverijohtamisen avulla luodaan sitoutumista ja
saavutetaan parempia tuloksia

Annamari Törmänen
Joonas Pesonen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) TÖRMÄNEN, Annamari PESONEN Joonas	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 8.11.2012
	Sivumäärä 73	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi KAVERIJOHTAMINEN Y-SUKUPOLVEN OSUUSKUNNISSA		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LUUKAS Ulla, TOIVANEN Heikki		
Toimeksiantaja(t) Nuorten kaverijohtaminen osuuskunnissa- hanke		
Tiivistelmä Saimme toimeksiannon Heikki Toivaselta joka vetää Kaverijohtaminen osuuskunnissa -hanketta. Hanke tutkii kahden vuoden ajan Y-sukupolven osuuskuntien johtamista ja dialogia. Työelämän on odotettu tulevan murrospisteeseen uuden sukupolven tuleminen myötä. Y-sukupolvi eroaa aikaisemmista sukupolvista työelämässä merkittävästi, he ovat haastavampia johdettavia. Y-sukupolven edustajat vaativat työlleen vapautta ja merkityksellisyyttä antaakseen koko panostuksensa organisaatiolle. Opinnäytetyössä keskityimme Tiimiakatemialla kehitettyyn kaverijohtamisen malliin, joka on kehitetty The Leadship Challenge- kirjan pohjalta. Kaverijohtamisen Hit Mr- filosofiaan kuuluu viisi periaatetta joiden pohjalta käytännön johtamistyö määrittyy. Nämä ulottuvuudet ovat 1. Haasta prosessi, 2. Inspiroi jaettu visio, 3. Tee toiminta mahdolliseksi, 4. Mallinna tie, 5. Rohkaise sydäntä. Tavoitteena on luoda uusi päivitetty mallinnus kaverijohtamisesta joka vastaa entistä paremmin y-sukupolven johtamisen haasteisiin. Tutkimusta varten toteutimme dialogimittaukset hankeessa mukana oleville y-sukupolven osuuskunnille, haastattelut osuuskuntien toimitusjohtajille ja työseminaarin osuuskunnan johtoryhmille. Työseminaareissa johtoryhmät täyttivät visuaaliset työkortit jossa johtoryhmät arvioivat Hit Mr- filosofian toteutumisesta omassa johtamistyössään. Kehitimme ratkaisumalliksi Hit Mrs- filosofian jossa on kuusi ulottuvuutta: haasta prosessi, inspiroi jaettu visio, tee toiminta mahdolliseksi, mallinna tie, rohkaise sydäntä ja suvaitse erilaisuutta. Uskomme että kaverijohtamisen malli on ratkaisu tulevien sukupolvien tuomiin haasteisiin. <input type="checkbox"/>		
Avainsanat (asiasanat) Y-sukupolvi, kaverijohtaminen, liminaaltila, osuuskunta, dialogi		
Muut tiedot		



Author(s) TÖRMÄNEN, Annamari PESONEN, Joonas	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 8.11.2012
	Pages 73	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title FRIEND LEADERSHIP IN GENERATION Y CO-OPERATIVES		
Degree Programme Degree Programme in Entrepreneurship Development		
Tutor(s) LUUKAS, Ulla TOIVANEN, Heikki		
Assigned by Friend leadership in generation y co-operatives project		
Abstract <p>The thesis was commissioned by Heikki Toivanen, who leads a project called Friend Leadership in co-operations. The project examines the Generation Y co-operative leadership and dialogue for two years. Working life is expected to be in a critical stage at the arrival of a new generation. Generation Y is significantly different from previous generations in the working life, they are more difficult to handle. Generation Y representatives demand freedom and importance for their work in order to contribute their efforts to the entire organization.</p> <p>In the thesis, the authors focused on the Friend leadership model, developed at Team Academy, which was created based on the book called The Leadership Challenge. Hit Mr. philosophy of friend leadership consists of five principles and are the basis for practically determined leadership. These dimensions are: 1. Challenging the process, 2. Inspiring the shared vision, 3. Enabling the action, 4 Modeling the way, 5 Encouraging your heart. The aim was to create a new updated model for friend leadership, which would better meet the Generation Y leadership challenges.</p> <p>For the study the authors carried out measurements of dialogue, to the co-operatives involved in the project, made interviews with the CEOs of the co-operatives. In addition, they conducted a workshop for the co-operative management groups. The management groups filled in the visual work cards, in which the management groups evaluated the realization of the Hit Mr. philosophy in their own leadership work.</p> <p>The authors developed a solution model, Hit Mrs philosophy which has six dimensions: challenging the process, inspiring the shared vision, enabling the action, modelling the way, encouraging your heart and tolerating diversity. The authors believe that the friend leadership model will be the solution to the challenges posed by future generations.</p>		
Keywords Generation Y, Friend leadership, Liminality, co-operative, dialogue		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN TAUSTATEKIJÄT	6
2.1 Y-sukupolvi	6
2.2 Liminaalitila	12
2.3 Osuuskunta.....	13
3 DIALOGI LUO KAVERIJOHTAJUUTTA	14
3.1 Dialogi.....	14
3.2 Kaverijohtamisen Hit Mr -filosofia	20
4 KAVERIJOHTAMINEN KÄYTÄNNÖNTASOLLA	26
4.1 Dialogin taso Y-sukupolven osuuskunnissa	26
4.2 Kaverijohtamisen työkortti.....	33
4.3 Kaverijohtaminen käytännön tasolla.....	37
5 HIT MRS -FILOSOFIA – AVAIN MENESTYVÄÄN JOHTAMISEEN.....	46
5.1 Haasta prosessi.....	46
5.2 Inspiroi jaettu visio	47
5.3 Tee toiminta mahdolliseksi	49
5.4 Mallinna tie.....	51
5.5 Rohkaise sydäntä	54
5.6 Suvaitse erilaisuutta.....	55
6 PÄÄTELMÄ JA KEHITTELYN TULOS	57
LÄHTEET	63
LIITEET	66
Liite 1. Kaverijohtamismallin Hit Mr –filosofia	66
Liite 2. Johtajan haastattelupohja	68
Liite 3. Dialogimittauksen taustatekijäkysely.....	71
Liite 4. Kaverijohtamismallin uusi Hit Mrs –filosofia	72

KUVIOT

Kuvio 1. Malonen päätöksentekomalle	8
Kuvio 2. Johtamisella tulee luoda kehykset toiminnalle, mutta samalla antaa johdettavien toimia vapaasti luotujen kehyksien puitteissa.	12
Kuvio 3. Dialogin neljä periaatetta	15
Kuvio 4. Kantorin neljä roolia	18
Kuvio 5. Johtoryhmien yhteenveto visuaalisista työkorteista.....	36
Kuvio 6. Osuuskunta A toimitusjohtajan teemahaastattelun koonti.....	38
Kuvio 7. Osuuskunta B toimitusjohtajan teemahaastattelun koonti.....	40
Kuvio 8. Osuuskunta C toimitusjohtajan teemahaastattelun koonti.....	42
Kuvio 9. Osuuskunta D toimitusjohtajan teemahaastattelun koonti.....	44
Kuvio 10. Kukoistava oppimiskulttuuri	50
Kuvio 11. Johtajan johtotähti	52
Kuvio 11. Johtajuuden tasot	53
Kuvio 12. Hit Mrs –filosofian kuusi sakarainen tähti	60
Kuvio 13. Kaverijohtamisen kolme kulmakiveä	60

TAULUKOT

Taulukko 1. Losadan dialogimittauksen tasot.....	19
Taulukko 2. Osuuskunta A dialogimittauksien tulokset, vertailupohjana Losadan tutkimuksen tulokset.	27
Taulukko 3. Osuuskunta B dialogimittauksien tulokset, vertailupohjana Losadan tutkimuksen tulokset.	28
Taulukko 4. Osuuskunta C dialogimittauksien tulokset, vertailupohjana Losadan tutkimuksen tulokset.	30
Taulukko 5. Osuuskunta D dialogimittauksien tulokset, vertailupohjana Losadan tutkimuksen tulokset.	31
Taulukko 6. Kaikkien osuuskuntien dialogimittauksien tulokset, vertailupohjana Losadan tutkimuksen tulokset.	32
Taulukko 7. Visuaalisen työkortin arviointiasteikko	34

1 JOHDANTO

Yhteisöllisyys, vastuuttaminen ja innostus ovat avainasemassa johdettaessa Y-sukupolvea. Y-sukupolven sitoutuminen on kevyempää – he ovat avoimia ja monikanavaisia. He haluavat päästä vaikuttamaan ja kehittämään itseään jatkuvasti. Uusien sukupolvien (Y-sukupolvi) johtaminen on tuonut nykyisille johtajille uusia haasteita työelämässä. Johtaminen on ensimmäistä kertaa tullut murrospisteeseensä. Numerojohtaminen on muuttumassa ihmisläheisemmäksi johtamiseksi. Keskiössä onkin ihminen ja elävä dialogi. Uusi sukupolvi sanoo suoraan oman mielipiteensä miettimättä, onko se miten epämiellyttävää johdon tai yrityksen kannalta.

Tähän johtamisen haasteeseen on lähdetty vastaamaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiassa, jossa on kehitetty The Leadership Challenge -kirjan pohjalta Kaverijohtamisen malli (Liite 1). Tätä johtamismallia on sovellettu käytäntöön 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Kaverijohtamismallin käytäntöön soveltuvuutta ei ole kuitenkaan tutkittu aiemmin, tämän takia haluamme ottaa sen toimivuudesta selvää. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda mallinnus kaverijohtamiselle sekä selvittää, mitä kaverijohtaminen tarkoittaa Y-sukupolven osuuskunnissa ja miten sen avulla sitoutetaan osuuskunnan jäsenet paremmin toimimaan kohti yhteistä jaettua visiota, yhteisesti sovittujen arvojen mukaisesti. Opinnäytetyö on osa laajempaa Y-sukupolven tutkimushanketta, jota rahoittaa Tekes, Pellervo ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Hanketta vetää Heikki Toivanen.

Opinnäytetyössä perehdymme Y-sukupolven johtamiseen ja siihen vaikuttaviin taustatekijöihin. Tutkimme, onko kaverijohtaminen toimiva ratkaisumalli uusien sukupolvien johtamiseen osuuskunnissa. Pureudumme aiheeseen tutkimalla, miten kaverijohtaminen toimii käytännön tasolla. Havainnointikohteina toimii neljä Y-sukupolven osuuskuntaa. Kolme tutkittavista osuuskunnista toimii Tiimiakatemialla ja yksi on Tiimiakatemialta (Jyväskylän ammattikorkeakoulu) valmistuneiden omistama osuuskunta. Tutkittavat osuuskunnat ovat pääasiassa palveluita tuottavia yrityksiä.

Aineiston kerääminen

Opinnäytetyön kolme tutkimusmenetelmää ovat dialogimittaukset, jotka suoritetaan yhteistyössä Humap Oy:n kanssa, työseminaarit tutkittavien osuuskuntien johtoryhmille sekä teemahaastattelut osuuskuntien toimitusjohtajille.

Dialogimittauksien avulla tutkitaan osuuskuntien tapaamisissa käytävän dialogin laatua ja ulottuvuuksia uusien innovaatioiden synnyttämisessä. Dialogimittauksia tulkitaan Losadan huipputiimateorian pohjalta, jossa on kolme ulottuvuutta: positiivisuus – negatiivisuus, avoimet kysymykset – sulkevat ja minä – me (Kymäläinen, 2009).

Työseminaarin pääaiheena on osuuskunnan johtaminen ja kuinka se ilmenee toiminnassa. Työseminariin osallistuvat kaikkien tutkimukseen osallistuvien osuuskuntien johtoryhmien jäsenet. Työseminari koostuu pienryhmäkeskusteluista ja oman johtamisen reflektoinnista. Apuna käytämme visuaalisia työkortteja, jotka on suunniteltu tämän seminaarin tavoitteita tukeviksi työkaluiksi.

Teemahaastatteluiden avulla tutkimme osuuskunnan toimitusjohtajan henkilökohtaisia kokemuksia johtamisesta, peilaten niitä kaverijohtamisen teeseihin. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada selville, kuinka johtajat ovat kokeneet kaverijohtamisen sekä miten johtajuus näkyy heidän arjessaan. Haastattelun kysymykset ovat liitteenä 2.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTATEKIJÄT

Y-sukupolven johtamiseen liittyvien haasteiden kartoittamiseen on hyvä ymmärtää taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tulevasta sukupolvesta on kirjoitettu paljon kirjoja ja artikkeleita. Tässä luvussa on koottuna Y-sukupolven ominaispiirteitä ja näkemystä siitä, kuinka ne tulevat esiintymään työelämässä.

2.1 Y-sukupolvi

Sukupolvella tarkoitetaan suunnilleen samanikäisten ihmisten ryhmä, joita yhdistää nuoruusvuosina koettu kokemus, muistot, tavat ja kieli, jotka hitsaavat kollektiivisesti ikäluokkia henkisesti yhteen. (Piha 2012, 27.) Suuret ikäluokat, vuosina 1946–1964 syntyneet, ovat kokeneet sodan tuoman niukkuuden, mutta samalla myös vahvan talouden kasvun. Viestinnän vallankumous on suurin tekijä, joka on muokannut ”kylmän sodan sukupolvea”. (Tapscott 2010, 27-29.)

Vuosina 1965-1976 syntyneitä nimitetään X-sukupolveksi. Sukupolveksi, joka on korkeasti koulutettu, mutta samalla he ovat kokeneet sen, kuinka vanhimmat sisarukset ovat vieneet työpaikat heiltä (Tapscott 2010, 29.) Heille ominaista on mediakeskeinen viestintä ja he muistuttavat eniten tulevaa Y-sukupolvea.

Tapscott (2010) määrittää kirjassa Syntynyt digiaikaan Y-sukupolveksi vuosina 1977-97 syntyneet. New Generations at work –kirjassa määritelmä oli hiukan eri: 1980-1994 syntyneet (McCrindle 2006). Määritelmiä on monia, mutta kaikki osuvat vuosiin 1977-1997. Tässä opinnäytetyössä käsittelemme Y-sukupolvea Tapscottin määritelmän mukaan. Y-sukupolvelle on monia nimityksiä: nettisukupolvi, digicowboyt, vuosituhannen sukupolvi, diginatiivit ja Playstation -sukupolvi (Piha 2012, 27).

Y-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut täysin teknologian aikaan. Tietotekniikan, internetin ja muun digitaalisen tekniikan kehityksen suuret harppaukset ovat olleet keskeisimpiä vaikuttajia Y-sukupolveen. Heidän vanhemmilleen internet edustaa teknologian vallankumousta, kun taas

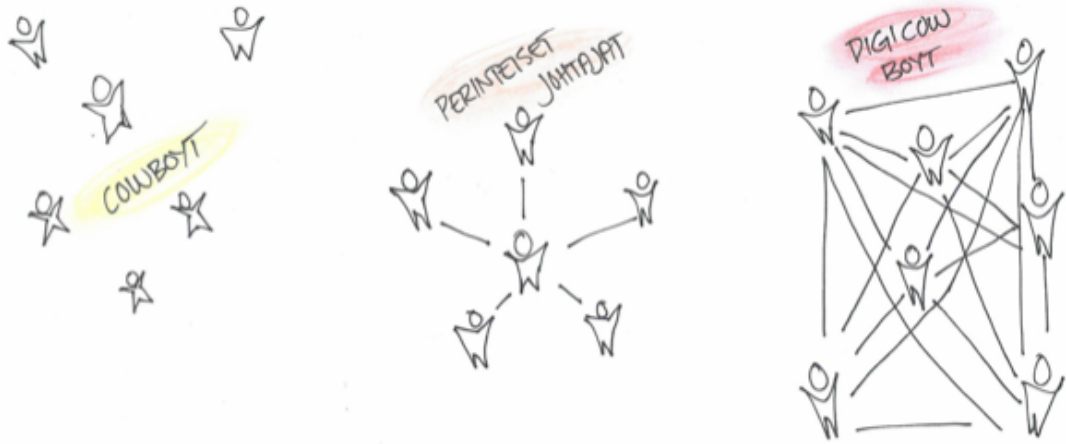
nettisukupolvelle se on yksi tekninen laite television ja jääkaapin ohella. Tekniikka on Y-sukupolvelle täysin näkymätöntä. (Tapscott 2012, 35-36.)

Maatalousyhteiskunnassa asioita opittiin pihapiirissä tekemällä. Kylässä seppä opetti takomaan, maatilán isántá viljelemään ja kylán naiset kotitalouden perusteet. Táná päivänä internetin avulla nuorilla on pääsy tietoon ennen näkemättömällä tavalla. Pystytään hakemaan juuri sitä tietoa mitä halutaan ja tarvitaan nyt ja tässä. Ensimmäistä kertaa nuorilla on paljon uutta opetettavaa vanhemmilleen. (Arina 2011.)

Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitkä ovat suurimmat muuttuneet tekijät, kun X-sukupolvea ja pian työmarkkinoille valtaavaa Y-sukupolvea vertaillaan. Suurimpana vaikuttavana tekijänä eroavaisuuksien syntymiseen on ollut tekniikan nopea kehittyminen. Tekniikan mukana kehittyneet tehokkaat ja nopeat viestintämahdollisuudet ovat nopeuttaneet tiedon liikkumista ja kehittymistä globaalilla tasolla.

Y-sukupolvi työelämässä

Y-sukupolven edustajat vaeltavat työelämässä kuin karjapaimenet villissä lännessä, villinä ja vapaana. Tämä aikamme ratsuväki ratsastaa mielellään yksin. He omistavat ja vastaavat omista hevosistaan. He tekevät mielellään itse päätöksiä ja ottavat itse vastuun ja ohjat käsiinsä kuin kuuntelevat auktoriteetteja, kantavat omat varusteensa ja ilmestyvät paikalle, kun kutsu käy (kuvio 1). He eivät luovuta eivätkä jätä laumaansa petojen armoille kun tilanne käy ahtaaksi. Itsenäisyydestä huolimatta he ovat lauman lailla kytkeytyneitä muihin ympärillä oleviin. Nämä Y-sukupolven uljaat ratsastajat ymmärtävät verkostojen voiman ja sen tuottaman arvon. Sosiaalinen media on mahdollistanut verkostojen laajenemisen globaalille tasolle. (Viljakainen 2011, 89-90.)



Kuvio 1. Malonen päätöksentekomalle (Viljakainen 2011, 48)

Y-sukupolven kasvattaneet vanhemmat ovat antaneet lapsilleen paljon huomiota, tilaa tunteille ja mielipiteille, ylistäneet suorituksista, saaneet koulussa ja harrastuksissa jatkuvaa palautetta opettajilta ja valmentajiltaan. Heitä on rohkaistu verkostoitumiseen, itsensä ilmaisuun ja vaikuttamiseen, ja näitä taitoja he käyttävät myös työelämässään. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.) Viljakaisen nimeämät digicowboyt, Y-sukupolven edustajat, aikamme karjapaimenet, ovat nuoresta iästä huolimatta saaneet valtavan määrän informaatiota. He keräävät, jakavat ja luovat tietoa. He ovat innovaattoreita. Digicowboyt näkevät, että tiedosta tulee arvokasta vasta kun sitä on jaettu. ”Vanhas- sa maailmassa” asian laita oli juuri päinvastoin, tieto menetti arvonsa, kun sitä jaettiin. (Tapscott 2010, 104-106.)

Y-sukupolven edustajat työskentelevät organisaation sisä- ja ulkopuolella. He eivät ole paikka- ja aikasidonnaisia. He tekevät mielellään töitä missä ja milloin haluavat. Vapaa-ajan ja työajan ero on heille häilyvä. Yksilölliset ratkaisut ja räätälöinti ovat heidän mieleensä (Tapscott 2010, 92-93). Tämä uusi sukupolvi ei juoksentele korkeiden statuksien ja titteleiden perässä, vaan se haluaa tehdä mielenkiintoista työtä, jossa voi toteuttaa itseään ja tuntea työn mieleis- kseen (Vesterinen & Suutarinen 2011, 20). Y-sukupolven keskuudessa mi- kään ei ole sen parempaa kuin tehdä työtä, joka on kivaa ja josta maksetaan.

Miellyttävä työ on parhaimmillaan Y-sukupolven edustajille jotain sellaista, mitä voi tehdä myös vapaa-ajalla. (Piha 2012, 27.)

Sitoutuminen työhön ja lojaliteetti ovat astetta aiempaa alhaisempia (Piha 2012, 74). He odottavat johtajan vaativan enemmän ja haasteellisempia tehtäviä enemmässä määrin. Heidän mielestään elämässä tulee olla viihdettä ja leikkimielisyyttä. Työn merkityksellisyydellä on suuri vaikutus Y-sukupolven sitoutumiseen. Työhön ei sitouduta, jos koetaan, että työlle ei ole mitään annettavaa, eikä aihe ole kiinnostava (Viljakainen 2011, 102-103). Saman suunnuslasin alle laitetaan työpaikan ilmapiiri, kehittymismahdollisuudet ja yleinen johtaja - alainen –suhde. Jos työpaikan odotukset eivät täyty, he eivät pelkää äänestää jaloillaan (Piha 2012, 79). Y-sukupolven edustajat haluavat tuntea voivansa olla hyödyksi ja olla osana jotain suurempaa (Tapscott, 2010 174-175). Y-sukupolvelle onkin ominaista ratkaisuoitoituneisuus. He ratkovat yhden ongelman ja siirtyvät heti seuraavan pariin. Jos uusi ongelma vaatii tiettyjä kykyjä ja taitoja yksilöltä tai tiimiltä, uudelleenorganisoituvat he joustavasti. Jatkuvat muutokset tiimien kokoonpanoissa eivät huoleta Y-sukupolvea (Viljakainen 2011, 48).

”Suurin muutos, jonka uudet sukupolvet tuovat työelämään, on uskallus vaatia inhimillisempää kohtelua” (Tienari & Piekkari 2011, 26). Y-sukupolven edustajat etsivät yrityksestä rehellisyyttä ja avoimuutta. Tasavertaisuus työyhteisöissä on avainasemassa. Yksilöllä tulee olla yksi ääni, yksi tehtävä ja yksi arvo. Kaikkien tulee olla samassa asemassa ikään, sukupuoleen tai asemaan katsottuna. Nämä uljaat villin lännen paimenet ovat todellisia yhteispelin ja suhteiden sukupolvea. Kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta. (Viljakainen 2011, 104.)

Y-sukupolvi haastaa johtajuuden

Jos Henry Ford eläisi tänään, hän voisi johtaa mitä tahansa nyky-yritystä kahdessa viikossa. (Hamel 2007) Tämä kuvastaa hyvin sitä, miten johtajuus ei ole muuttunut vuosikymmeniin. Tässä kappaleessa tulemme juuri käsittelemään Y-sukupolven tuomia haasteita työympäristössä ja johtajuudessa.

Uusi sukupolvi pelaa uusilla säännöillä, täysin muuttuneella pelikentällä. Liikkeenjohto nykyisessä muodossaan on tullut tiensä päähän. Tarvitaan uusia johtamiskäytänteitä (Piha 2012, 23-24). Tuleva sukupolvi tulee muuttamaan maailmaa, mutta sitä ennen johtajien tulee muuttaa johtamiskäytänteitään. Tällä hetkellä työelämässä on edustettuna neljä sukupolvea, jotka tulee saada työskentelemään keskenään. Y-sukupolvi ajattelee ja käyttäytyy tavalla, jota kontrollikeskeinen johtamisajattelun on vaikea ymmärtää. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.)

Tulevaisuuden sukupolvien johtajana toimiminen vaatii kaksikäisyyttä, kykyä uudistaa vanhaa uuteen sopivassa suhteessa. Se on monessa mielessä tasapainoilua vanhojen varmuutta tuovien ja uusien kasvua tuovien mahdollisuuksien maailmassa. Johtajalta vaaditaan kykyä uudistua jatkuvasti ja nähdä mahdollisuuksia muuttuvassa maailmassa sekä uskallusta tehdä perusteltuja irtiottoja vanhoista ja totutuista tavoista. Johtaminen vaatii nykypäivänä herkkyyttä, kykyä pitää mielessään kaksi päinvastaista ajatusta ja silti säilyttämään toimintakykynsä. Yksi johtamisen paradigma, jonka kanssa tulevaisuuden johtajat tulevat kamppailemaan on epäjohtaminen: Y-sukupolvi haluaa työssään vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa, haluamatta kuitenkaan johtaa tai tulla johdetuksi. (Tienari & Piekkari 2011, 215.)

Uusi sukupolvi odottaa johtamiselta kolmea asiaa: innostusta, vastuullisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Innostuksella ei suinkaan tässä yhteydessä tarkoiteta lapsen innostusta, vaan syvällisempää innostusta, jossa osoitetaan kiinnostus ja halu tehdä jotakin merkittävää. Vastuullisuuteen kuuluu rehellisyys ja suoruus. Johtajan odotetaan ottavan vastuu teoistaan ilman, että hän lähtee peittelemään tekojaan tai tekemättömiä tekojaan. Kolmas, yhteenkuuluvuus, kiteytyy yhteen kysymykseen, miksi. Johtajan tulee osoittaa syy ja tarkoitus toimia yhdessä. (Viljakainen 2011, 97-102.)

Johtajan tulee ansaita teoillaan paikkansa johtaa alaisiaan joka päivä ja tätä kautta todistaa oma arvonsa tiimille. Johtajan rooli on muuttunut autoritäärisestä johtamisesta mahdollistajaksi. Oikeiden työkalujen, kuten tiedon, ihmisten ja suunnitelmien esille tuominen ovat tärkeitä johtajan tehtäviä. Johtamisessa tärkeää on tuottaa arvoa organisaatiolle. (Viljakainen 2011, 49-50.)

Viljakainen (2011) väittää, että jokaista organisaatiota tulee johtaa kuin asiantuntijaorganisaatiota. Ilman asiantuntijuuden kunnioittamista, uutta sukupolvea on haastava saada houkuteltua ja pysymään toimialalla. Asiantuntijuutta löytyy Viljakaisen mukaan kaikilta aloilta, myös tuotantokeskeisiltä. Se pitää vain osata nähdä ja valjastaa. Johtajan tulee osoittaa työntekijöilleen heidän merkityksensä isommassa kontekstissa, ilman tätä toimenpidettä ”linjasto” seisahtuu. Asiantuntijaorganisaatiossa oleellista on kuunnella mitä alaisilla ja asiakkailla on sanottavana. Sanomisen ja kuuntelemisen suhde johtajalla tulee olla 1:2. Pitää kylläkin muistaa, että tämä suhdeluku ei poista sanomista. Päinvastoin, johtajalta halutaan kuulla hänen kannanottonsa ja näkemyksensä. Tämä koetaan jopa heidän velvollisuutenaan, sillä heidän oletetaan olevan organisaatiossa suunnannäyttäjiä. (Viljakainen 2011, 69-73.)

Individualisoituvassa maailmassa tasapainoilu yksilösuoritusten ja joukkuehengen välillä vaatii valmentavaa otetta johtamistyöhön. Valmentavaote on suotuisien puitteiden luomista oppimiselle, uudenluomiselle, kohtaamisille ja jatkuville onnistumisille. Johdettavia tulee kohdella yksilöllisesti omina persoonina, kuitenkin siten, että huolehditaan koko joukkueen yhteisestä suorituksesta. Valmentaminen johtajan työssä on tasapainoilua vastuunottamisen ja sen jakamisen välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 221-226.)

Y- sukupolven johtaminen edellyttää johtajalta moniarvoisuutta eli pluralismia, tiedostamista, että kysymyksiin on olemassa useampi kuin yksi vastaus. Pluralismi ei tarkoita, että kaikki käy tai joistakin päämääristä olisi luovuttava. Se tarkoittaa oivallusta siitä, että päämäärään on olemassa useampi tie. Erilaisuuksien ymmärtäminen ja hyödyntäminen johtamisen näkökulmasta ovat asioita, joita ei voida sivuuttaa kun puhutaan tulevin sukupolvien johtamisesta globalisoituvassa maailmassa. (Tienari & Piekkari 2011, 231-232)

Tulevaisuuden johtaja punoo tarinaa ilman, että se henkilöityy häneen itseensä. Johtajan tulee luoda puitteet ja mahdollisuudet sille, että jokainen johdettava voi löytää oman paikkansa ja roolinsa kiehtovassa ja innostavassa tarinassa (Kuvio 2). Johtaminen vaatii nöyryyttä, sillä kertojasta ei saa tulla tarinaa suurempaa tai sen sankaria. (Tienari & Piekkari 2011, 22.)



Kuvio 2. Johtamisella tulee luoda kehykset toiminnalle, mutta samalla antaa johdettavien toimia vapaasti luotujen kehyksien puitteissa.

2.2 Liminaalitila

Tämä uusi sukupolvi on syntynyt työelämään, joka on jatkuvassa muutostilassa, liminaalitilassa. Liminaalitila käsitteenä kuvaa siirtymätilaa, jossa ollaan vanhan ja uuden välissä. Liminaalitilaa voidaan jäsentää esimerkiksi seuraavilla ulottuvuuksilla: liminaalitila organisaation pysyvänä ominaisuutena, työntekijöiden tilana, muutoksen välineenä sekä siirtymäriittinä. Liminaalitila synnyttää paljon potentiaalia uuden synnyttämiseksi. Liminaalitila on eräänlainen luova kaaos, jossa normaalielämän säännöt ja rutiinit eivät päde. (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen 2012.) Liminaalitilassa on paljon potentiaali, siellä voi tapahtua mitä tahansa (Turner 1977, 468).

Vanhempi sukupolvi näkee liminaalitilassa tapahtuvan toiminnan anarkistisuutena, kun taas uusi sukupolvi näkee sen luovana kaaoksena ja mahdollisuute-

na. Tämä asetelma luo johtajuudelle omat haasteensa. Liminaalitalan johtamisen haasteena on hallita ja tasapainottaa jännitteitä, jonka jatkuva muutos ja pysyvyydentila aiheuttavat. (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen 2012.)

2.3 Osuuskunta

Osuustoiminnallinen yritys eli osuuskunta on taloudellista toimintaa harjoittava yritys, jonka toiminnan omistavat osuuskunnan jäsenet. Osuuskunnan jäseneksi pääsee maksamalla osuusmaksun, jonka osuuskunta itse määrittää osuuskunnan säännöissä. Jäsenet omistavat osuuskuntansa ja hallitsevat sitä. He ovat toimijoita ensisijaisesti henkilöinä, eivät niinkään pääoman sijoittajina. Osuuskunnan perustamiseen vaaditaan vähintään kolme jäsentä ja sen toiminnan edellytyksenä on kannattava toiminta. Osuuskunta eroaa muista liiketoimintamuodoista siinä, että se ei tavoittele yksinomaan voittoa. Osuuskunnan tarkoitus on tyydyttää jäsentensä taloudellisia ja sosiaalisia tarpeita ja tavoitteita. Yritysmuotona osuuskunta on joustava ja sen perustaminen on mahdollista pienelläkin sijoituksella, sillä laki ei määrittele minimipääomaa. (Laurinkari 2004, 26.)

Osuustoimintaan yritysmuotona liittyvät joustavuus, ketteryys, vapaus ja osaa- jien yhteistoiminta. Jäsenet voivat itse määrittää oman työmääränsä, ja usein osuuskunnissa työskennellään osa-aikaisesti. Ketteryys on osuuskunnille kilpailuvaltti. Nopea reagointikyky ja vikkelä toiminta mahdollistavat sen, että jäsenet ovat samalla päättäjiä, omistajia ja työntekijöitä. Vapaus ja osaa- jien yhteistoiminta innoittaa osuuskunnan jäseniä innovointiin, ideointiin ja uuden synnyttämiseen. Jäsenet hyötyvät osuuskunnasta sen mukaan, miten he käyttävät osuuskunnan palveluja, eivät sijoittamansa pääoman suuruuden mukaan. (Laurinkari 2004, 26.)

Osuustoiminnan perusarvoja ovat omatoimisuus, omavastaisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus, sekä eettiset arvot: rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu sekä muista ihmisistä huolehtiminen. Osuustoimintamalli perustuu täysin jäsentensä palvelemiseen, ja osuuskunnat ovat tehty omistajiaan varten. (Laurinkari 2004, 52, 56.)

3 DIALOGI LUO KAVERIJOHTAJUUTTA

Nopeasti muuttuvassa maailmassa haasteiden määrä tuntuu vain kasvavan päivä päivältä. Tämä antaa mahdollisuuden muuttaa maailmaa, jossa elämme ja työskentelemme. The Leadership Challenge –kirja (2007) on kirjoitettu vastaamaan yritysten haasteeseen, kuinka saada ihmiset tekemään epätavallisia asioita organisaatioissa. Kirjassa on käytännön tekoja siihen, kuinka yhteiset arvot johdetaan toiminnaksi, visio todeksi, haasteet innovaatioiksi, epäoikeudenmukaisuuden solidaarisuudeksi ja riskit palkinnoiksi sekä, kuinka johdat yrityksen ilmapiiriä sellaiseksi, jossa haastavat mahdollisuudet nähdään huikeana menestyksenä.

3.1 Dialogi

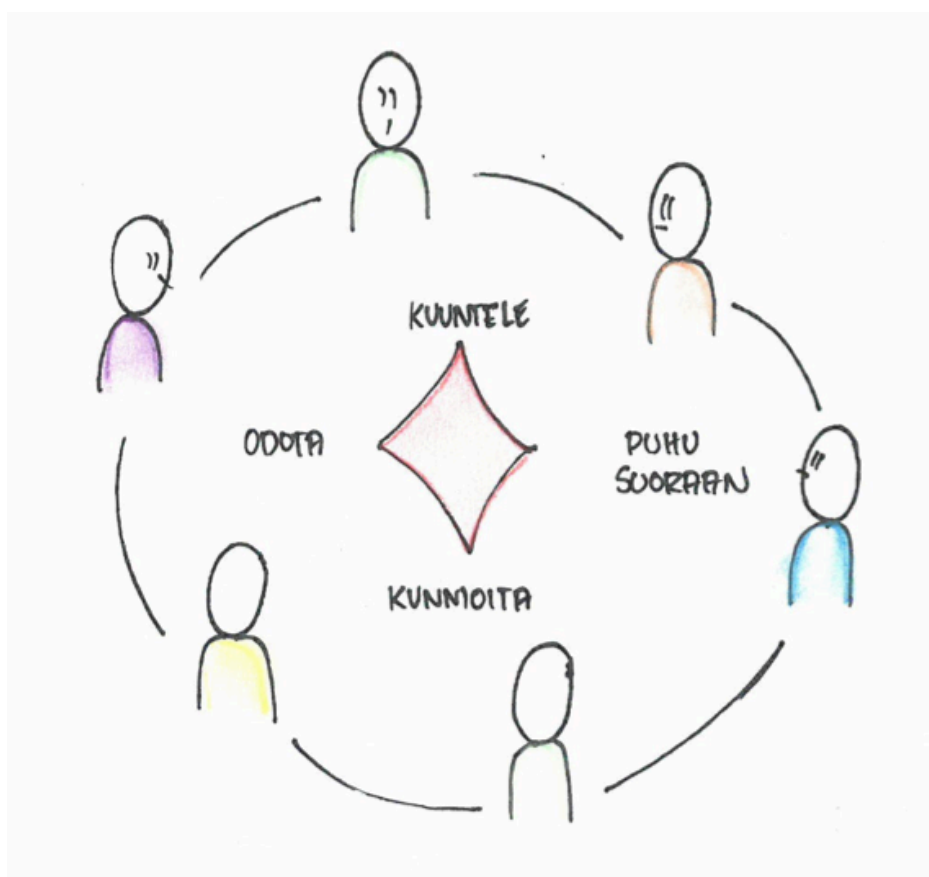
Sana dialogi (dia, logos) tarkoittaa vapaasti käännettynä merkityksen virtausta. Dialogi on yhdessä ajattelemisen vuoropuhelu, jonka lähtökohtana on luoda uusi ymmärrys, joka luo perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogin avulla opimme näkemään enemmän kuin yksittäisten mielipiteiden summan, päämääränä luoda yhteinen näkemys, ja hyödyntää kaikkien osapuolien yhteistä älykkyyttä ja voimaa. Dialogi auttaa meitä löytämään tarkoituksen. (Isaacs 1999, 40, 64.)

Dialogi eroaa keskustelusta siinä, että yksilö ei pidä omaa kantaansa lopullisena, vaan antaa tilaa mahdollisuuksille kuuntelemalla (Isaacs 1999, 39-40). Dialogissa tapahtuu paljon hiljaisen tiedon siirtymistä ryhmän sisällä. Hiljaista tietoa ei voida muuttaa selväsanaiseksi kirjoitettuun muotoon. Hiljaisen tiedon liikkuminen ryhmän sisällä edesauttaa oppimista. (Isaacs 1999, 69.) Avoimessa dialogissa erilaisuus hyväksytään ja kaikkien tulee kyetä ottamaan osaa omana persoonanaan (Heikkilä & Heikkilä 2001, 33). Dialogissa tulee pyrkiä tarkastelemaan ja tunnistamaan oman toiminnan takana olevia oletuksia, jotta emme anna ennakkokäsityksien estää meitä näkemästä ja ymmärtämästä muiden käyttäytymistä. (Vähämäki 2008.)

Dialogissa pyritään tekemään valinta useista vaihtoehdoista, herättää oivalluksia, joiden pohjalta tietoa voidaan järjestää uuteen uskoon (Isaacs 1999,

63). Ihmiset eivät osaa hahmottaa suuria kokonaisuuksia ja siihen liittyviä eri ulottuvuuksia. Dialogin avulla saadaan tuotua esille kokonaisuuksien eri näkökulmia, joita tulee kunnioittaa. Tämän avulla pystymme saamaan paremman kokonaiskäsityksen isoistakin asioista, kuin mitä yksin saisimme. (Isaacs 1999, 69.)

Dialogi on avain kehitykseen ja muutokseen. Avoin dialogi on tarpeellinen, jotta ihminen pääsee kokemaan olevansa osa muutosprosessia, sekä kykenee vaikuttamaan siihen. Avoin dialogi on pohja luovuudelle ja sen sallimiselle (Heikkilä & Heikkilä 2001, 44-48.) Dialogissa on neljä periaatetta: **kuunteleminen, suora puhe, kunnioitus ja odotus** (Kuvio 3) (Isaacs 1999, 63, 376).



Kuvio 3. Dialogin neljä periaatetta

Kuuntelu

Hyvänä nyrkkisääntönä kuuntelemisessa toimii periaate kaksi korvaa ja yksi suu. Kuuntelemisella ei tarkoiteta kuulemistä, vaan kykyä ottaa sanat vastaan ja hiljentyä. Meidän tulee myös kuunnella itseämme ja tarkastella omia reaktioitamme. Kuuntelu edellyttää sisäistä hiljaisuutta, oman mielemme lakaisemista kaikesta ylimääräisestä. Teemme jatkuvasti hätiköityjä päätöksiä, sen vuoksi, että emme pysähdy kuuntelemaan – kuuntelemaan muita ja itseämme. Kuuntelussa tärkeintä on olla läsnä ja aito. (Isaacs 1999, 98-99, 110, 116.)

Suora puhe

Suora puhe on usein hyvin impulsiivista, siihen liittyy voimakkaita tunteita ja hätiköityjä johtopäätöksiä. Suorassa puheessa on hyvä noudattaa dialogin sääntöä odota. Tulee pysähtyä hetkeksi ja hallita omia tunteita, sekä miettiä viekö tämä asia dialogia eteenpäin. Suora puhe on aitoa ja rakentavaa puhetta ilman, että se loukkaa kuulijaa. Suora puhe paljastaa sisimpämme, eikä siihen vaikuta ulkoiset tekijät, kuten muiden mielipiteet. (Isaacs 1999, 167.)

Kunnioitus

Meidän tulee hyväksyä toistemme ajatuksia ja toisiamme juuri sellaisina kuin ne ovat. Kun kunnioitamme toista, hyväksymme mahdollisuuden oppia häneltä jotain. Tämä on molemmin puolista rikkautta. *”Kunnioittaminen auttaa meitä näkemään toinen ihminen kokonaisena olentona”* (Isaacs 1999, 122). Kunnioittaminen ilmenee dialogissa kuuntelemisena, välittämisenä ja huomioimisena. Dialogissa tulee nähdä erilaisuus ja erimielisyydet mahdollisuutena. (Isaacs 1999, 122-123.)

Odotus

Odottaminen on tilan antamista toiselle; kuunnellaan ja kunnioitetaan, eikä vain odoteta oman vuoron tulemistä. Odottamisella voidaan myös antaa tilaa dialogin kasvamiselle. Dialogissa odottaminen voi tarkoittaa myös suunnan vaihtamista, pysähtymistä, askeleen taaksepäin ottamista tai asioiden katso-

mista uusin silmin. Odottamista tarvitsemme pystyäksenne pohtimaan omia ajatuksiamme, niiden syntyä ja merkitystä. Kun olemme oppineet pysähtymään ja miettimään muita mahdollisuuksia, olemme oppineet odottamaan. (Isaacs 1999, 144-145, 149.)

David Kantorin neljä roolia

Kantor on kehittänyt mallin, jossa on neljä ryhmäprosessiin liittyvää toimintatapaa, jotka poikkeavat toisistaan ja joita pystytään soveltamaan dialogiin (Kuvio 4). Nämä neljä roolia liittyvät vahvasti myös dialogin neljään perussääntöön: kuuntele, kunnioita, odota ja puhu suoraan. Kantorin mielestä ihmiset eivät ota kantaa vain siksi, että he itse ovat sitä mieltä, vaan siksi, että keskusteluprosessi vaatii tietyn roolin omaksumista kehittyäkseen. Keskustelussa joku tekee ehdotuksen, laittaa keskustelun alulle tai hetkellisesti ohjaa keskustelua eteenpäin. Näitä kutsumme aloitteentekijöiksi. Tämän jälkeen joku kertoo olevansa samaa mieltä ja haluaa tukea aloitteentekijää. Hänestä tulee kannattaja. Kyseenalaistajat eli vastustajat vastustavat ehdotusta tai kiinnittävät huomiota eriävään näkökulmaan. Ilman vastustusta keskusteluun ei tule korjauksia. Keskustelun neljäs toimintatapa on sivustakatsoja. He tuovat arvokkaan lisäulottuvuuden tuomalla muiden näkemyksistä poikkeavia ajatuksia keskusteluun. He eivät suinkaan ole passiivisia kuuntelijoita. Hyvässä dialogissa tulee olla kaikkia näitä neljää roolia (aloitteentekijä, kannattaja, kyseenalaistaja, sivustakatsoja). (Isaacs 1999, 195-196, 375-376.)



Kuvio 4. Kantorin neljä roolia

Dialogilla tuloksia

Losada on tehnyt tutkimuksen, jossa tutkittiin 60 eri yrityksen johtoryhmien dialogin tasoa vuosittaisissa strategiapalavereissa. Losada on psykologian professori ja hänellä on 25 vuoden historia tiimien vuorovaikutuksen tutkimuksen parissa. Tämä tutkimus perustuu vuorovaikutuksen toimivuuden tarkasteluun. Dialogin tasoa ja ulottuvuuksia tutkittiin suhteessa yrityksen taloudelliseen menestykseen. Losada jakoi tiimit kolmeen luokkaan; huippu-, keski- ja matalansuoritustason tiimiin (Taulukko 1). (Losada & Herphy 2004, 741, 746.)

Taulukko 1. Losadan dialogimittauksen tasot (Losada 2004)

Tiimin taso Losadan tutkimuksen mukaan:	Avoin kysymys / väittäjä	Positiivinen / Negatiivinen	Muut / Me
Huipputason tiimit	1,143	5,614	0,935
Keskitason tiimit	0,667	1,855	0,622
Matalantason tiimit	0,052	0,363	0,034

Tutkimuksessa dialogista tarkasteltiin jokaista kommenttia kolmesta eri ulottuvuudesta:

Positiivinen – negatiivinen, missä määrin kommenttiin osoitetaan arvostusta, rohkaisua tai tukea kuin kritiikkiä, paheksuntaa tai sarkasmia.

avoin kysymys- väittäjä, missä määrin etsitään muiden ajatuksia tai tuodaan omaa mielipidettä esille.

Me – muut, liittyykö kommentti tiimiin itseensä, paikalla oleviin henkilöihin vai tiimin ulkopuolisiin tekijöihin kuten asiakkaisiin tai toimintaympäristöön.

Näitä kolmea ulottuvuutta tulkittaessa on otettu huomioon yksilön verbaalinen ja nonverbaalinen viestiminen, kohtaavatko sanomisesta ja eleet toisensa. Losadan tutkimuksesta kävi ilmi, että huipputason tiimeillä positiivisten ja negatiivisten kommenttien suhde on 6:1, kysymysten ja väittämien suhde 1:1 ja tiimiin itseensä kohdistuvien kommenttien suhde 1:1. Losadan mukaan tiimeissä käytävä dialogi on yhteydessä johtamisen tasoon ja sitä kautta suoraan verrannollinen tiimien taloudelliseen menestykseen sekä innovaatioiden syntymiseen ja kehittymiseen. (Losada & Herphy 2004, 741, 745-746.)

3.2 Kaverijohtamisen Hit Mr -filosofia

Hit Mr –Filosofia perustuu Kouzesin ja Posnerin kirjoittaman kirjan mallintamiin johtamisen periaatteisiin. Johannes Partanen, Tiimiakatemia perustaja, on luonut tämän tiedon pohjalta johtamismallin Tiimiakatemiaan kontekstiin sopivaksi kaverijohtamisen malliksi (Liite 1). Nimi Hit Mr –filosofia tulee jokaisen periaatteen ensimmäisen kirjaimen mukaan: **Haasta prosessi, Inspiroi jaettu visio, Tee toiminta mahdolliseksi, Mallinna tie, Rohkaise sydäntä.**

Miten johtaminen on muuttunut näistä päivistä tähän päivään tultaessa? Onko johtaminen samanlaista vielä huomennakin? Onko johtamisella mitään merkitystä? Kouzes ja Posner (2007) ovat tutkineet johtamista haastatteleamalla johtajia kysymyksillä, mitä uutta johtamisessa on ja mikä on muuttunut. Vastaukset olivat kaikilla samanlaisia iästä riippumatta. Johtaminen on edelleen samanlaista, mitä se on ollut 1980-luvulla, ja samaa, mitä se on ollut jopa viimeisen sadan vuoden ajan. (Kouzes & Posner, *The Leadership Challenge* third edition 2002.) Seuraavaksi esittelemme Hit Mr –filosofian 5 periaatetta.

Haasta prosessi

Muutos vaatii johtajuutta. Elämme liminaalitullassa, jossa ollaan jatkuvassa muutoksessa. Johtajan yksi ydintehtävä on haastaa johdettaviaan muutokselle ja näyttää omalla esimerkillään suuntaa. Oikea johtaja hyödyntää ihmisten sydämiä, ei vain heidän työtään. (Kouzes & Posner 2007, 174.)

Johtajan tulee haastaa alaisiaan löytämään ja tarttumaan omiin intohimoihin ja kiinnostukseen, kohteisiinsa sekä tekemään aloitteita. Johdettaville on tärkeää tietää asioiden tarkoitus ja merkitys. Ihmisillä on halu tuottaa tuloksia ja toteuttaa itseään. Johtajan tehtävä on luoda luottamuksen pohja, jotta ihmiset uskaltautuvat ottamaan riskejä, toteuttamaan itseään, tehdä muutoksia ja pitää organisaatio liikkeessä ja elossa.

Johtajan tulee haastaa jatkuvaan oppimiseen ja tukea oppimista luomalla positiivinen ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä sallia epäonnistumiset. Yrityskulttuurissa pitää ymmärtää virheiden kautta oppiminen, sen avulla yritys voi menestyä. Johtajien tulee olla aktiivisia oppijoita ja riskien ottajia, ja näyttää

omalla esimerkillään, että epäonnistumisia sallitaan. Tärkeintä on kokeilla ja oppia virheistä sekä etsiä jatkuvasti mahdollisuuksia. (Kouzes & Posner 2007, 201-204, 211-212.)

Johtaja ei voi olettaa, että bisnes muuttuu, jos ollaan aina samassa ympäristössä. Johtajan tulee jatkuvasti hakea uutta informaatiota, tutustua uusiin ihmisiin ja hakea vaikutteita organisaation ulkopuolelta ja kannustaa muitakin tähän, pitää silmät ja korvat auki uusille ideoille. Kun halutaan tehdä merkittäviä asioita, johtajan tulee olla omistautunut sille, että on avoin vastaanottamaan ideoita mistä tahansa, keneltä tahansa. (Kouzes & Posner 2007, 179-182.)

Johtajan tulee pilkkoa isot kokonaisuudet pienemmiksi palasiksi ja juhlia aina pienten kokonaisuuksien saavuttamista. Isojen kokonaisuuksien tavoittelemisen voi tuottaa todennäköisemmin pettymyksiä ja turhautumista. Pienet voitot rakentavat ihmiselle luottamusta ja kasvattavat luontaista halua tuntea itsensä menestyneeksi. Nämä pienet voitot ruokkivat myös yrityksen tuloksia, kasvat- taen samalla yksilön ja ryhmän sitoutumista toimintaan. (Kouzes & Posner 2007, 191-198.)

Inspiroi jaettu visio

Johtajat ovat haaveilijoita ja idealisteja, he näkevät mahdollisuuksia. Heidän tehtävä on sitouttaa kaikki yhdessä luotuun visioon. Esimerkillään johtavat suuntaavat katseensa tulevaisuuteen. Heillä on kyky maalata tulevaisuus ja nähdä edessään tulevia mahdollisuuksia. He uskovat mahdottomaan ja kykenevät kehittämään siitä näyn, joka ajaa yhteistä hyvää. (Kouzes & Posner 2007, 106-107.)

Ei kuitenkaan riitä, että pelkästään johtajalla on visio, vaan pitää varmistaa johdettavien näkevän huomiossa saman, mitä johtajakin näkee: jaetun vision. Kun organisaatioilla tai tiimillä on yhteinen jaettu visio, se nostaa johdettavien motivaatio- ja suoritustasoa. Johtajan tulee kyetä löytämään yhteinen tarkoitus tulevaisuuden tuomille mahdollisuuksille sekä kokemuksen ja historian pohjalta rikastuttaa tulevaisuutta. (Kouzes & Posner 2007, 116-129.)

Yhteiseen jaettuun visioon sitouttaminen tulee tehdä vetoamalla ihmisten arvoihin, kiinnostuksenkohteisiin, toiveisiin ja unelmiin. Ihmiset haluavat nähdä itsensä tulevaisuuden kuvassa, jota johtaja maalaa. Parhaat johtajat eivät myy omaa kuvaansa maailmasta, vaan ymmärtävät sen, että heidän tärkein työ on maalata ihmiset siihen samaan kuvaan, mitä kohti ollaan menossa. Johtajan tulee saada ihmiset mukaansa ja kysymään, mitä tehdään seuraavaksi. Ihmiset sitoutuvat syihin, eivät suunnitelmiin. He haluaavat olla mukana tekemässä merkittäviä asioita. Suunnitelmat ja strategiat toimivat sitoutuneisiin ihmisiin. (Kouzes & Posner 2007, 103-117, 121-122.)

Tee toiminta mahdolliseksi

Yhteistyön ytimessä on luottamus, jota ilman on mahdoton johtaa. Luottamuksen rakentumiseksi johtajan tulee järjestää aikaa ja tilaisuuksia luottamuksen rakentumiselle niin työn ohessa kuin epävirallisissa kohtaamisissa organisaation ulkopuolella. Ensimmäisenä johtajan tulee synnyttää luottamus itsensä ja johdettavien välille, ei pelkästään odottamalla luottamuksen syntyvän itseltään, vaan osoittamalla luottamusta johdettavia kohtaan. Mitä enemmän ihmiset tuntevat luottamusta ja yhdessä olemista, sitä paremmin he kykenevät innovatiiviseen toimintaan ja saavat aikaan merkityksellisiä asioita. Kouzesin ja Posnerin (2007) mukaan paras keino lähteä synnyttämään luottamuksen ilmapiiriä on se, että johtaja itse näyttää esimerkkiä olemalla avoin, paljastamalla haavoittuvuutensa ja luopumalla kontrollista. Tämä vaatii johtajalta itseluottamusta. (Kouzes & Posner 2007, 224-227.)

Yhteisen toiminnan varmistamiseksi on luotava yhteiset tavoitteet siitä, mitä halutaan saavuttaa. Kuten jalkapallopelissä, orkesterissa tai näytelmässä jokaisella on oma roolinsa. Johtajan tulee nähdä nämä roolit kokonaiskuvassa ja viestiä niiden merkityksestä isossa kuvassa koko organisaatiolle. Yhdenkin osa-alueen tai roolin puuttuminen vaikuttaa kokonaisuuden toimivuuteen. Työn merkityksellisyys selviää työntekijälle, kun hän ymmärtää ja osaa nähdä oman työn vaikutuksen kokonaisuudessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Johtajan tehtävä on varmistaa, että jokainen näkee itsensä osana laajempaa kokonaisuutta. Jokaisen yksilön panostuksella on suuri merkitys koko organisaation suorituskykyyn. Menestyksekkään yhteistyön luomisen perustana on,

että roolit ja pelipaikat jaetaan jokaisen vahvuuksien kautta ja niitä tukemalla. (Kouzes & Posner 2007, 233-234.)

Organisaation kaikissa suhteissa tulee pyrkiä win - win –tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Suhde ei ole kauaskantoinen, jos toinen osapuoli on aina antavana ja toinen ottavana puolena. Johtajan tulee varmistaa, että kaikki ymmärtävät toistensa mielenkiinnonkohteet ja kuinka jokainen voi saada enemmän yhdessä työskentelystä kuin yksin puurtamisesta ajatellen vain omaa etuaan. Menestyvään yhteistyöhön tarvitaan jokaisen yksilön ymmärrys siitä, että vain yhdessä tekemällä voidaan saavuttaa jotain sellaista, mitä kukaan heistä ei voisi yksin saavuttaa. Jokaisen tulee tietää tarvitsevänsä muita menestyäkseen. (Kouzes & Posner 2007, 234, 237-238.) Yksilösuorituksilla voidaan saavuttaa nopeasti lyhyen aikavälin voittoja. Sen sijaan, että tavoitellaan pikavoittoja, tulee meidän kiinnittää huomio yhdessä tekemiseen ja keskittyä pitkän aikavälin hyötyihin. Nämä hyödyt ovat paljon tehokkaampia ja tuloksellisempia kuin yksin saavutetut voitot. (Kouzes & Posner 2007, 237-240.)

Mallinna tie

Ihmiset eivät sitoudu sellaisen organisaation, jonka toiminta ei ole omien arvojen mukaista. Johtajana tulee kiinnittää runsaasti huomiota siihen, että heidän henkilökohtaiset arvonsa vastaavat organisaation arvoja, jonka puitteissa toimitaan. Jokaisen johtajan tulee löytää omat henkilökohtaiset arvot ja ääni, jolla puhua. Johtaminen toisen ihmisen arvoilla ja sanoilla paistaa epäuskottavuutena johtajan toiminnasta. Omilla sanoilla lähetät signaaleja johdettavillesi omasta identiteetistä ja arvoista, jotka kumpuavat sydämestäsi. Arvot eivät kerro pelkästään siitä mihin uskot, vaan kuinka toimit ja toteutat niitä käytännössä. (Kouzes & Posner 2009, 45-54.)

Esimerkillä johtaminen tekee visiosta ja arvoista näkyvää ja käsin kosketeltavaa. Tämän takia on tärkeää tarkastella, minkälaista esimerkkiä johtaja näyttää johdettaville. Johdettavat etsivät jatkuvasti todisteita ja vakuutteluja sille, miksi heidän tulisi seurata johtajaansa. Mitä paremmin itse seuraat arvojasi ja toimintatapojasi, joita organisaatiossa halutaan viljellä, sitä suuremmalla sy-

dämellä ihmiset sitoutuvat seuraamaan johtajaansa. Ennen pitkää ne asiat, joihin johtaja uskoo (minä uskon) tulee niitä asioita, joihin myös alaiset uskovat (mihin me uskomme). (Kouzes & Posner 2009, 45-72.)

Johtajan tehtävä on rakentaa arvoista koko organisaation yhteiset arvot. Tämä auttaa yhteisen kielen rakentumista, synnyttää sitoutumista, innostumista ja ihmiset alkava välittämään ja kiinnostumaan omasta työstään. Dialogi on hyvä työkalu yhteisten arvojen synnyttämiseen; siinä jokainen pääsee osalliseksi keskusteluun, jossa tulee ilmi, kuinka yhteiset arvot vaikuttavat käytännössä heidän työhönsä sekä miten ne auttavat koko organisaatiota menestymään entistä paremmin. Tällaisessa prosessissa syntyneet arvot ovat aitoja, eivät päälle liimattuja eikä pakotettuja. (Kouzes & Posner, 2009, 75-104.)

Rohkaise sydäntä

Parhaat johtajat saavat johdettavansa loistamaan ja antamaan jokaisessa hetkessä parhaansa. Jokaisessa meissä on piilossa olevaa potentiaalia ja johtajan tehtävä onkin valjastaa tämä potentiaali esiin. Korkeat odotukset johtavat korkeisiin tuloksiin. Kun johtaja haluaa saada johdettavistaan kaiken potentiaalinsa irti, heidän täytyy keskittyä asettamaan positiivisia odotuksia ja tuloksia johdettavia kohtaan. On tärkeää määritellä mikä meidän organisaatiossa tarkoittaa erinomaista ja täyttää korkeimmatkin vaatimukset tavoitteen saavuttamisessa. (Kouzes & Posner 2007, 282-287.)

Tavoitteet ilman palautetta, ja palaute ilman tavoitteita vaikuttavat motivaatioon. Selkeiden tavoitteiden ja yksityiskohtaisen palautteen avulla ihmisistä tulee itseohjautuvia ja he pystyvät helpommin näkemään oman paikkansa isossa kuvassa. Palautteen avulla he voivat itse kehittää itseään sekä etsiä kehittymistä tukevia henkilöitä ja tehtäviä. Kun johtajalla on selkeä tarkoitus ja suunta palautteen antamisella, se kannustaa ja rohkaisee ihmisiä antamaan itsestään parhaan mahdollisen potentiaalinsa. Kun johtaja odottaa parasta muilta, hän saa johdettaviltaan parhaita suorituksia. (Kouzes & Posner 2007, 288-290.)

Johtajan tulee kiinnittää huomiota yksilön henkilökohtaisiin saavutuksiin ja huomioida niitä. Kaikki haluavat tulla huomatuiksi ja tunnustetuksi omasta

työstään. Johtajan tulee olla selvillä alaistensa onnistumista ja saavutuksista. Hänen tulee osoittaa se huomioimalla heitä yksilöllisillä palkitsemisilla niin, että palkittava varmasti tuntee, että huomio oli juuri hänelle tarkoitettu. Johtajan pitää kiinnittää huomiota palkitsemisen muotoon, sillä samanlainen palkitseminen pitkällä aikavälillä menettää merkityksensä, se ei ole enää saavuttamisen arvoista. Palkitsemisen ja huomioimisen tulee olla myös spontaania, ei niinkään aina ennalta harkittua. Johtajan tulee tuntea alaisensa ja heidän taustansa pystyäkseen huomioimaan ja palkitsemaan heitä persoonallisesti. Tunteakseen ihmisen syvällisemmin, pelkissä palavereissa jutteleminen ei syvennä suhdetta. Johtajan tulee antaa aikaansa myös kahvipöytäkeskusteluille ja luoda avoimuuden ilmapiiriä kasvattaakseen luottamusta. Johtajan tärkein sana on kiitos. Tuo sana voi joskus osoittautua paljon tärkeämmäksi kuin yksikään muu organisaatiossa oleva palkitsemistapa. Johtajan tulee kiinnittää huomiota siihen, että kiitos kuuluu arkipäiväiseen sanavarastoon. (Kouzes & Posner 2007, 292-300.)

Organisaatiossa tulee luoda yhteisöllinen ilmapiiri, jossa juhlitaan yhdessä onnistumisia. Onnistumisia juhlittaessa on hyvä huomioida ja pitää mielessä, että merkitykselliset saavutukset ovat monen ihmisen panostuksen summa. Juhlimalla onnistumisia näkyvästi johtaja luo yhteisöllisyyttä ja me -henkeä. Johtajan tulee olla esimerkkinä siinä, että jokainen yksilö sitoutuu saavutuksiin juhlamiseen ja huomion antamiseen. Sydämen rohkaiseminen on jokaisen organisaatiossa työskentelevän velvollisuus. Johtajan tulee ottaa vastuu juhlamisen ja toisten rohkaisemisen kulttuurin synnyttämisestä. Tähän kulttuuriin tulee saada sitoutettua jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö, statuksesta riippumatta. (Kouzes & Posner 2007, 329-332.)

4 KAVERIJOHTAMINEN KÄYTÄNNÖNTASOLLA

Tässä osiossa esittelemme opinnäytetyön tutkimusaineistoa aihepiireittäin: dialogimittaukset, työseminaarikortit ja osuuskunnan toimitusjohtajien teema-haastattelut. Analysoimme tutkimuksien tuloksia syvällisemmin opinnäytteen pohdintaosiossa.

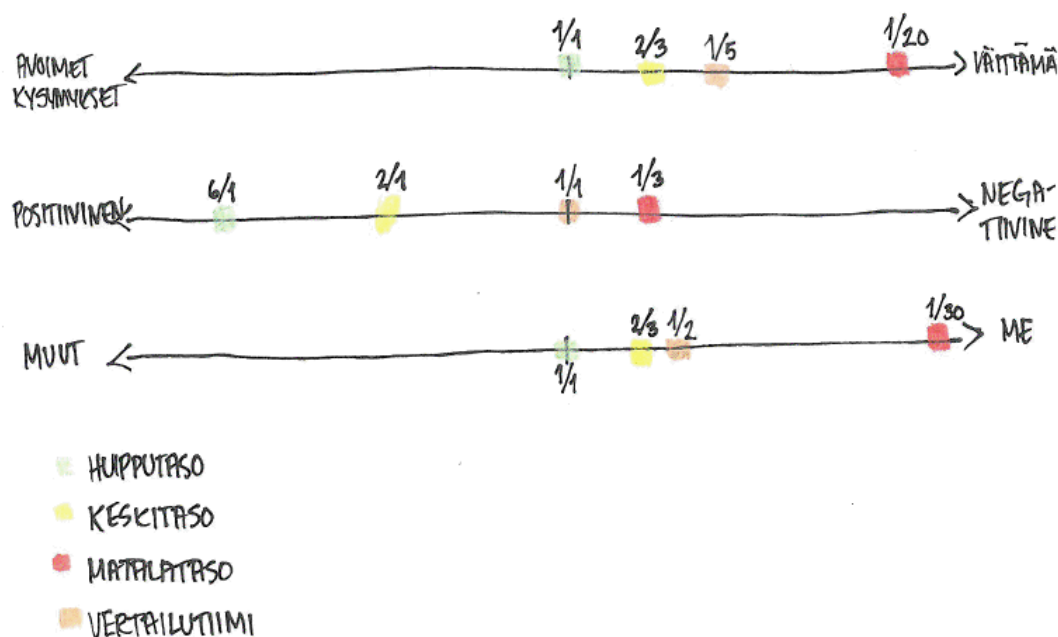
4.1 Dialogin taso Y-sukupolven osuuskunnissa

Toteutimme dialogimittaukset aikaisemmin esitellyn Losadan tutkimuksen mukaisesti. Tämän lisäksi kirjoitimme omia havaintojamme muistiin osuuskunnan kokoontumisesta ja oleellisesti dialogiin vaikuttaneista tekijöistä. Tarkastelemme mittauksien tuloksia jokaisen osuuskunnan tiimitasolla sekä johtoryhmätasolla. Halusimme tarkastella johtoryhmien dialogintasoa erikseen sen takia, että näemme, minkälainen vaikutus osuuskunnan johtoryhmän jäsenillä on dialogissa. Vertailupohjana käytämme Losadan tutkimuksessa ilmi tulleita tiimin suoritustasoja: korkeantason, keskitason ja matalatason. Ennen mittauksien suorittamista jokainen osuuskunnan jäsen täytti taustatietolomakkeen (Liite 3).

Osuuskunta A

Osuuskunta on perustettu vuonna 2010 ja kokoontumistiheys on kaksi kertaa viikossa, mittauksessa paikalla oli osuuskunnan kaikista jäsenistä 12/13 henkilöä, keski-ikä 23,9 vuotta.

Taulukko 2. Osuuskunta A:n dialogimittauksien tulokset, vertailupohjana Losadan tutkimuksen tulokset.



Osuuskunta A:n avoimien kysymysten ja väittämien suhdeluku oli 0,220. Tämä lukema sijoittuu asteikolla hieman lähemmäksi keskitason kuin matalantason tiimiä. Jokaista dialogissa esitettyä väittämää kohden oli 0,220 avointa kysymystä. Johtoryhmällä vastaava suhdeluku oli 0,341, tämä suhdeluku on muuhun tiimiin nähden vielä lähempänä keskitason vertailutiimiä.

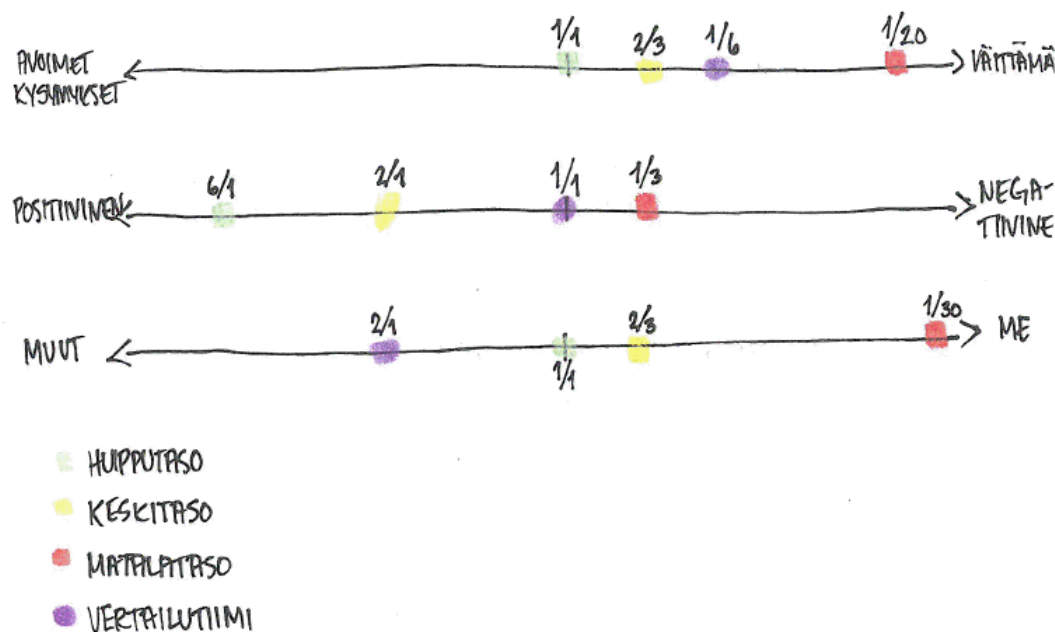
Osuuskunnan positiivisten ja negatiivisten –kommenttien suhdeluku oli 1,065, tämä lukema sijoittuu asteikolla keskitason ja matalantason puoliväliin. Jokaisesta negatiivista kommenttia kohden oli 1,065 positiivista kommenttia. Johtoryhmällä suhdeluku oli lähestulkoon sama, 1,082.

Osuuskunnan dialogissa muut ja me –kommenttien suhdeluku oli 0,543, joka on hyvin lähellä keskitason vertailutiimiä. Johtoryhmän suhdeluku oli hieman alhaisempi, 0,438. Tämä tarkoittaa, että johtoryhmä on suunnannut keskustelua enemmän meihin kuin osuuskunnan ulkoisiin tekijöihin.

Osuuskunta B

Osuuskunta on perustettu 2010 ja kokoontumistiheys on kaksi kertaa viikossa, mittauksessa paikalla oli osuuskunnan kaikista jäsenistä 13/15, keski-ikä 26,3 vuotta.

Taulukko 3. Osuuskunta B:n dialogimittauksien tulokset, vertailupohjana Losadan tutkimuksen tulokset.



Osuuskunta B:n avoimien kysymyksien ja väittämisen suhdeluku oli 0,109, joka sijoittuu lähemmäksi keskitason kuin matalantason vertailutiimiä. Jokaista dialogissa esitettyä väittämää kohden oli 0,109 avointa kysymystä. Johtoryhmän vastaava suhdeluku oli 0,151, joka on hiukan muuta tiimiä parempi.

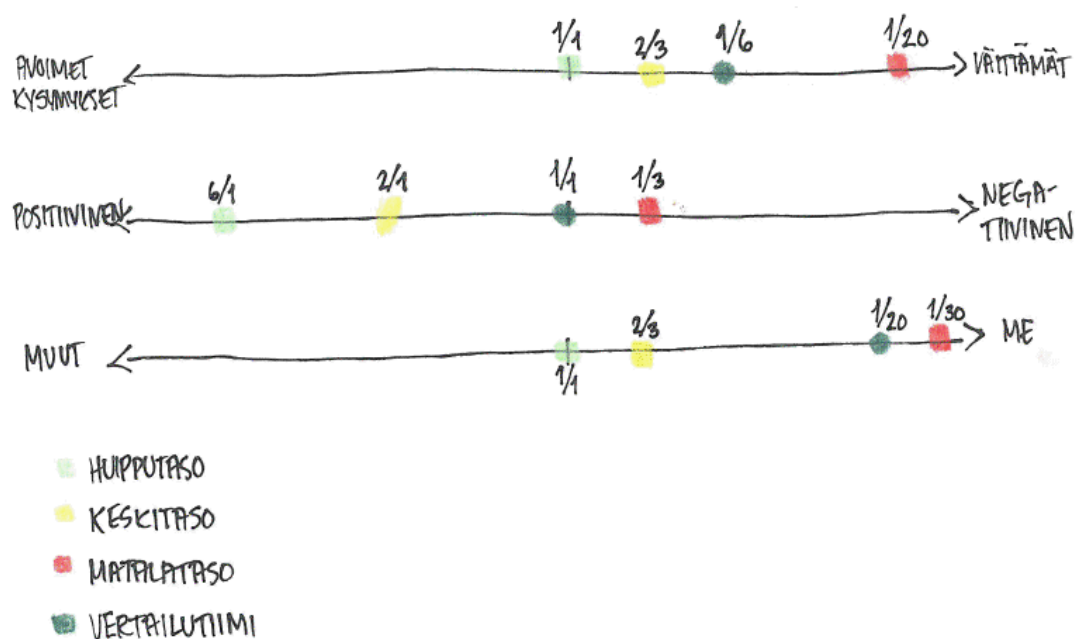
Osuuskunnan positiivisten ja negatiivisten –kommenttien suhdeluku oli 1,230. Tämä sijoittuu hiukan lähemmäksi keskitason tiimiä kuin matalantason vertailutiimiä. Jokaista negatiivista kommenttia kohden oli 1,230 positiivista kommenttia. Johtoryhmällä vastaava luku oli 0,846, tarkoittaen johtoryhmän olleen hiukan muuta tiimiä negatiivisempi.

Osuuskunnan dialogissa muut ja me –kommenttien suhdeluku oli 2,04. Tämä tarkoittaa, että osuuskunnassa puhuttiin ulkoisista tekijöistä enemmän kuin huipputason vertailutiimissä. Osuuskunta on näiden lukemien valossa verrattavissa keskitason vertailutiimiin. Johtoryhmän suhdeluku oli koko tiimiin verrattaessa hiukan parempi, 1,912, ollen lähempänä huipputason vertailutiimiä.

Osuuskunta C

Osuuskunta on perustettu 2010 ja kokoontumistiheys on kaksi kertaa viikossa, mittauksessa paikalla oli osuuskunnan kaikista jäsenistä 14/15, keski-ikä 22,10 vuotta.

Taulukko 4. Osuuskunta C:n dialogimittauksien tulokset, vertailupohjana Losadan tutkimuksen tulokset.



Osuuskunta C:n avointen kysymysten ja väittämien suhdeluku oli 0,171, joka sijoittuu huomattavasti lähemmäksi keskitason kuin matalatason vertailutiimiä. Yhtä väittämää kohden heillä oli 0,171 avointa kysymystä. Johtoryhmällä vastaava suhdeluku oli 0,127, ollen hiukan heikompi kuin koko tiimin vastaava luku.

Positiivisten ja negatiivisten –kommenttien suhdeluku oli 1,106. Tämä sijoittuu lähemmäs keskitason kuin matalantason vertailutiimi. Johtoryhmän vastaava

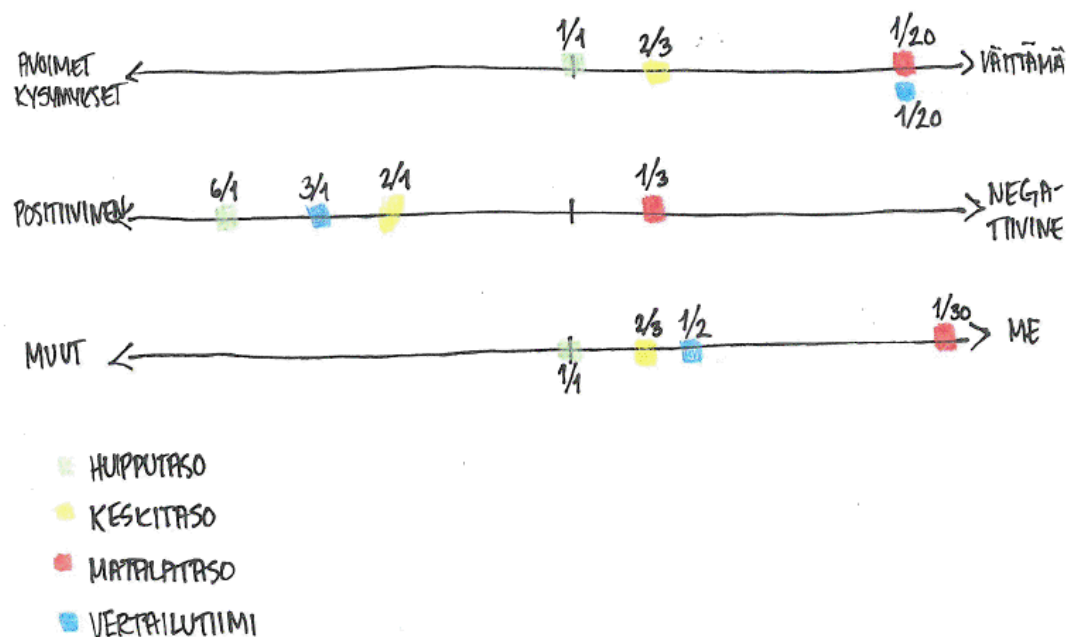
suhdeluku on täsmälleen sama. Yhtä negatiivista kommenttia kohden tuli 1,106 positiivista kommenttia.

Osuuskunnan dialogissa muut ja me –kommenttien suhdeluku oli 0,037. Lukema on hyvin lähellä matalantason vertailutiimiä. Johtoryhmällä suhdeluku oli 0,049, joka on vieläkin heikompi kuin koko tiimin lukema.

Osuuskunta D

Osuuskunta on perustettu 2003 ja kokoontumistiheys on kerran viikossa, mitauksessa paikalla oli osuuskunnan kaikista jäsenistä 5/8, joista yksi oli mukana Skypen välityksellä. Keski-ikä heillä on 29,25 vuotta. Osuuskunta D:n jokainen osuuskunnan jäsen kuuluu myös johtoryhmään. Heidän dialogimitauksessa emme erotelleet osuuskuntaa johtoryhmästä.

Taulukko 5. Osuuskunta D:n dialogimitauksien tulokset, vertailupohjana Losadan tutkimuksen tulokset.



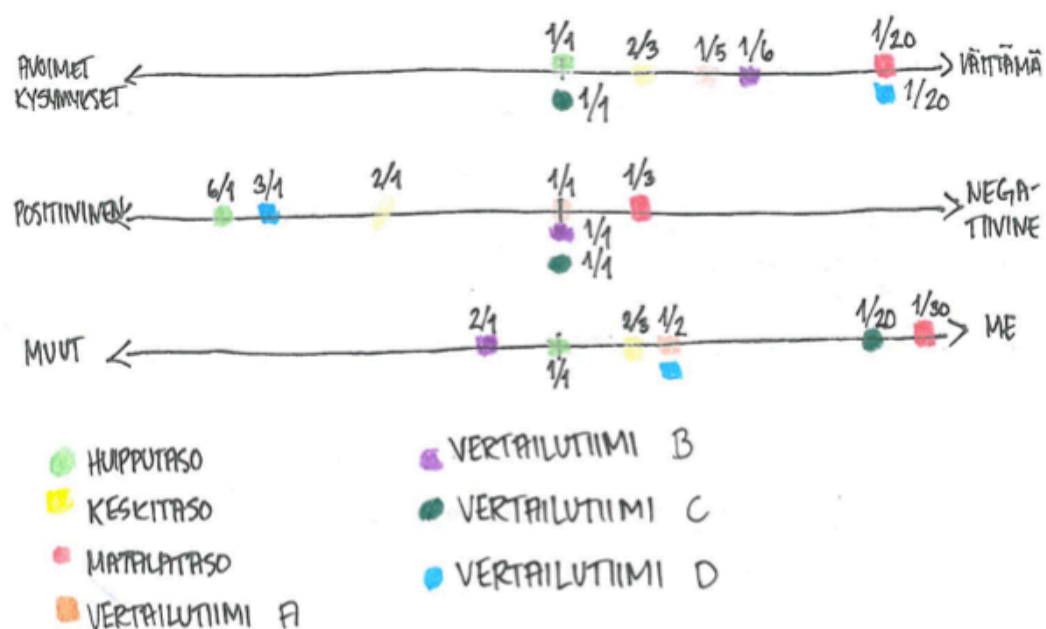
Osuuskunta D:n avointen kysymysten ja väittämien suhdeluku oli 0,048, joka on lähestulkoon sama kuin matalantason vertailutiimillä. Yhtä väittämää kohden dialogissa on 0,048 avointa kysymystä.

Positiivisten ja negatiivisten –kommenttien suhdeluku oli 3,482, joka on hie-
man lähempänä keskitason, kuin huipputason vertailutiimiä. Yhtä negatiivista
kommenttia kohden tuli 3,482 positiivista kommenttia.

Osuuskunnan dialogissa muut ja me –kommenttien suhdeluku oli 0,711 joka
on hyvin lähellä keskitason vertailutiimiä.

Yhteenveto

**Taulukko 6. Kaikkien osuuskuntien dialogimittauksien tulokset, vertailupohjana Losan-
dan tutkimuksen tulokset.**



Avointen kysymysten ja väittämien suhdeluku mitattavilla osuuskunnilla oli
kutakuinkin sama, lukuun ottamatta osuuskunta D:tä, jonka suhdeluku oli lä-
hes matalantason vertailutiimin tasolla. Johtoryhmiä tarkasteltaessa osuus-
kunta A:n suhdeluku oli paras, ollen lähimpänä keskitason vertailutiimiä.
Osuuskunta B:n ja C:n lukemat olivat lähellä toisiaan.

Positiivisten ja negatiivisten –kommenttien suhdeluvut olivat osuuskunnilla A,
B ja C lähestulkoon keskitason ja matalantason vertailutiimien välissä. Osuus-
kunta D:n suhdeluku oli huomattavasti muita parempi, ollen huipputason ja

keskitason vertailutiimin välissä. Kaikkien johtoryhmien suhdeluvut olivat lähestulkoon samat, ollen hiukan lähempänä keskitason kuin matalantason vertailutiimiä.

Osuuskuntien A ja D muut ja me –kommenttien suhdeluvut olivat melkein samat, sijoittuen lähelle keskitason vertailutiimiä. Osuuskunta C:n suhdeluku oli muihin osuuskuntiin nähden hälyttävän heikko. Osuuskunta B oli muihin tiimeihin nähden eniten muut –kommentteja, suhdeluvun ollessa jopa suurempi kuin huipputason vertailutiimillä, ollen kuitenkin keskitason vertailutiimin tasolla. Osuuskunta C:n johtoryhmän tulos oli hälyttävän heikko myös johtoryhmän osalta. A ja B osuuskunnan johtoryhmät olivat keskitason vertailutiimin tasolla.

Mittausten mukaan yksikään tiimeistä ei noussut ylitse muiden, kokonaisuudessaan osuuskunnat A, B ja D olivat mitausten mukaan tasavertaisia.

Osuuskunta C oli mitausten mukaan heikoin, sijoittuen lähelle matalantason vertailutiimiä. Johtoryhmien dialogimitausten mukaan paras johtoryhmä oli osuuskunta A, toisena oli osuuskunta B, osuuskunta C:n ollessa heikoin.

4.2 Kaverijohtamisen työkortti

Järjestimme opinnäytetyön tutkimusta varten keväällä 2012 työseminaarin, jossa kävimme läpi visuaalisen työkortin kaverijohtamisesta. Seminaariin osallistui jokaisesta tutkittavasta osuuskunnasta vähintään yksi henkilö. Työkortin avulla tutkimme, miten johtoryhmät hahmottavat kaverijohtamisen ja kuinka he kokevat onnistuneensa kaverijohtamismallin toteuttamisesta käytännössä. Jokaista kaverijohtamismallin Hit Mr –filosofian periaatetta itsearvioitiin asteikolla 1-5 (Taulukko 6). Numeroarvioinnin lisäksi johtoryhmät avasivat jokaista kohtaa muutamalla lauseella. Osuuskunta D:ssä ei ole erillistä johtoryhmää, joten käsittelemme koko osuuskuntaa johtoryhmänä. Käsittelemme seuraavaksi työkortit Hit Mr –filosofian teemojen mukaisesti.

Taulukko 7. Visuaalisen työkortin arviointiasteikko

Pisteet	Nimike	Kuvaus yleisellä tasolla
1	Tyydyttävä	Ei ole sisäistetty prinssiippiä lainkaan, ei nähdä sen merkitystä tiimin johtamisessa, ei osata toimia kohdan mukaisesti.
2	Kohtalainen	On sisäistetty prinssiippiä, mutta ei osata hyödyntää sitä tiimin johtamisessa, työkalut ovat puutteelliset.
3	Hyvä	Toimii osittain, on sisäistetty prinssiippi ja tämä on tuonut onnistumisia. Haastavat asiat on tunnistettu ja niitä on käsitelty yhdessä.
4	Kiitettävä	Toimitaan prinssiipin mukaan ja ymmärretään sen merkitys tiimin johtamisessa, on tuonut tuloksia johtamisessa, tunnistetaan ne pienet puutteelliset tekijät, jotka erottavat kiitettävän erinomaisesta.
5	Erinomainen	Toimitaan täysin prinssiipin mukaan ja ymmärretään sen merkitys toiminnassa, on tuottanut merkittäviä tuloksia johtamisessa.

Haasta Prosessi

Johtoryhmä A arvioi Haasta prosessi -kohdan arvosanalla 3, joka viittaa hyvään suoritustasoon. Tästä heillä oli esimerkkeinä uuden talousmallin jalkauttaminen osuuskunnassa sekä koko osuuskunnan yhteiseen projektiin haastaminen. Johtoryhmä B koki myös saaneensa kehitettyä yhdessä tekemisen kulttuuria, joka antaa edellytykset menestykselle. He antoivat arvosanaksi itselleen 4. Johtoryhmä C antoi myös arvosanaksi 4. He ovat kokeneet, että heillä on ollut jatkuvasti uusia kokeiluja. Samoin johtoryhmä D korosti osuuskunnan rohkeutta kokeilla uusia asioita. Johtoryhmä D arvio myös, että heillä on nopeaa tilanneanalyysia, joka johtaa ohjaaviin päätöksiin. Johtoryhmä D antoi arvosanaksi 4,5.

Inspiroiva visio

Johtoryhmät A ja C kokivat, että osuuskunnissa on hieman jakautuneisuutta yhteisen vision suhteen. Visioon joko ei olla sitouduttu tai se ei sytytä kaikkia. Johtoryhmä A mukaan taustatekijät kuten ikä, koulutus ja elämäntilanne vaikuttavat sitoutumiseen. Johtoryhmä A antoi arvosanaksi 2 ja johtoryhmä C antoi arvosanaksi 3. Johtoryhmä B kertoi yhteisten tavoitteiden ja yhteisen tarjoaman vievän heitä kohti yhteistä visiota. Arvosanaksi he antoivat itselleen 3. Johtoryhmä D antoi parhaan arvosanan tässä kohdassa: 3,5. Johtoryhmä koki, että visio on toisille tärkeämpää kuin toisille. Vision tulee olla niitä varten, ketkä innostuvat ja elävät visiosta. Viimeaikoina heillä on tullut iso harppaus yhteisen vision suhteen.

Tee toiminta mahdolliseksi

Johtoryhmät B ja D kokivat, että osuuskunnan pelipaikat ja roolit ovat lähes kaikille selkeät. Johtoryhmä D:n osuuskunnalla on projekteja, jotka kulmineituvat yksilöihin, jolloin on vaikea olla avuksi. Arvosanaksi molemmat johtoryhmät antoivat 3. Johtoryhmä C:n mielestä jokaisella tulisi olla enemmän vastuuta osuuskunnan toiminnassa, projektien sisällä heillä on hyvin jaettu vastuuta. Arvosanaksi he antoivat myös 3. Johtoryhmä A antoi arvosanaksi 2. He kokivat, että heillä ei ole tarpeellisia johtamisentyökaluja, joilla he pystyisivät edesauttamaan osuuskunnan toimintaa.

Mallinna Tie

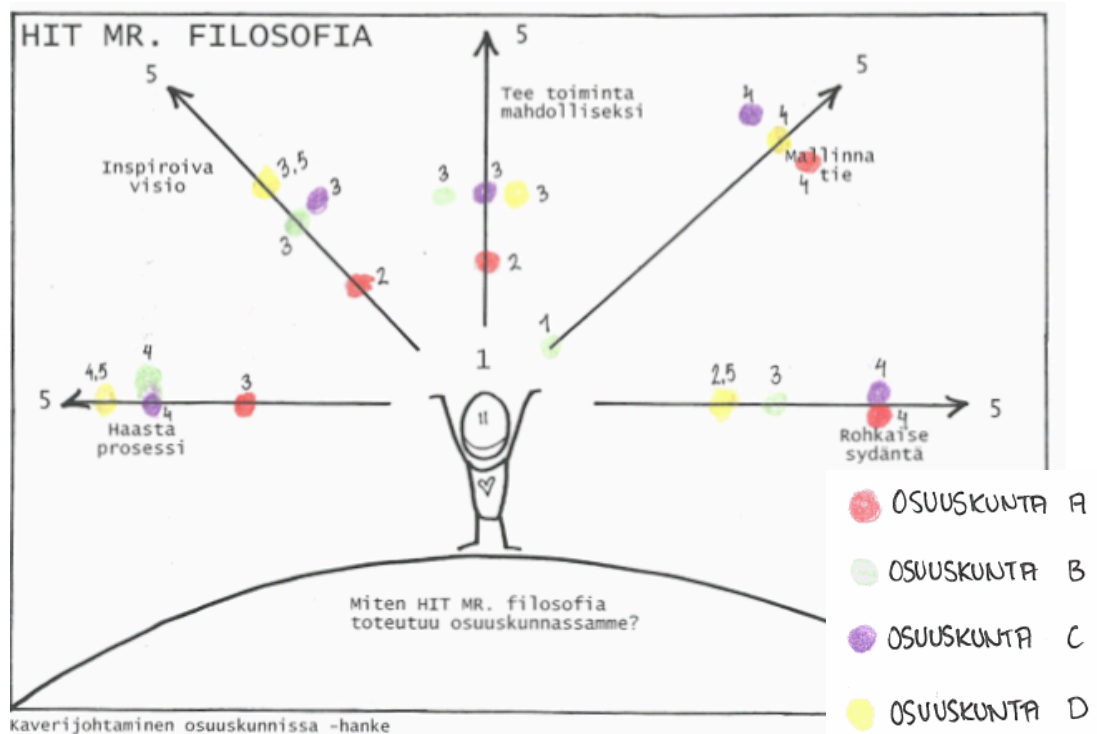
Mallinna tie -kohdassa johtoryhmät A, B ja D antoivat arvosanaksi 4 ja johtoryhmä C antoi 1. Johtoryhmä C koki haasteeksi eri osa-alueiden yhteensovittamisen. Johtoryhmä B kertoi, että tulokset ja tavoiteseuranta ovat olleet toimivia keinoja osuuskunnassa. Johtoryhmä A:n mielestä osuuskunnalla on toimiva strategia, joka vie heitä kohti visiota. Johtoryhmä D:n mukaan liiketoimintaa kehitetään tarkoituksen mukaisesti ja suunta on oikea. Mallinna tie -kohta koettiin yleisesti haastavaksi sisäistää.

Rohkaise sydäntä

Johtoryhmä D arvioi tämän kohdan 2,5. Johtoryhmän mielestä vahvuudet ja heikkoudet sulautuvat joukoksi, jolloin yksilön vahvuuksia voi jäädä huomioimatta. Vahvuuksia tunnistetaan, mutta niitä hyödynnetään heikosti. Johtoryhmän mielestä onnistumisia tulisi juhlia enemmän. Johtoryhmä C:llä nousi esiin samoja asioita. He kokevat tuntevansa johdettaviensa heikkoudet ja vahvuudet hyvin, mutta kehittämiskohteita ei osata vielä nähdä tarpeeksi hyvin. Johtoryhmän mukaan epäonnistumisiin on kiinnitetty enemmän huomiota kuin onnistumisiin. Arvosanaksi johtoryhmä C antoi 3. Johtoryhmä B nosti esiin pienet onnistumiset ja taito-osaamisen hyödyntämisen. Arvosanaksi he antoivat itselleen 4. Johtoryhmä A antoi arvosanaksi 4. Tämän korkean arvosanan syyksi johtoryhmä arvioi yleisen ilmapiirin olevan kannustava, jossa huomioidaan onnistumisia.

Yhteenveto

Kokosimme kaikkien johtoryhmien visuaaliset kortit yhdeksi kokonaisuudeksi (Kuvio 5).



Kuvio 5. Johtoryhmien yhteenveto visuaalisista työkorteista

Johtoryhmä B antoi parhaimmat itsearviointit, kokonaisarvosanan ollessa 3,6, joka on keskivertoa parempi tulos. Samoin johtoryhmä D:n tulos, 3,5 viittaa keskivertoa parempaan tasoon. Itsearviointin mukaan Hit Mr –filosofia toimii näillä kahdella johtoryhmällä johtamisen työkaluna. He ovat sisäistäneet sen merkityksen ja tämä on tuonut onnistumisia heille. He ovat myös tunnistaneet haastavat kohdat ja ovat käsitelleet niitä.

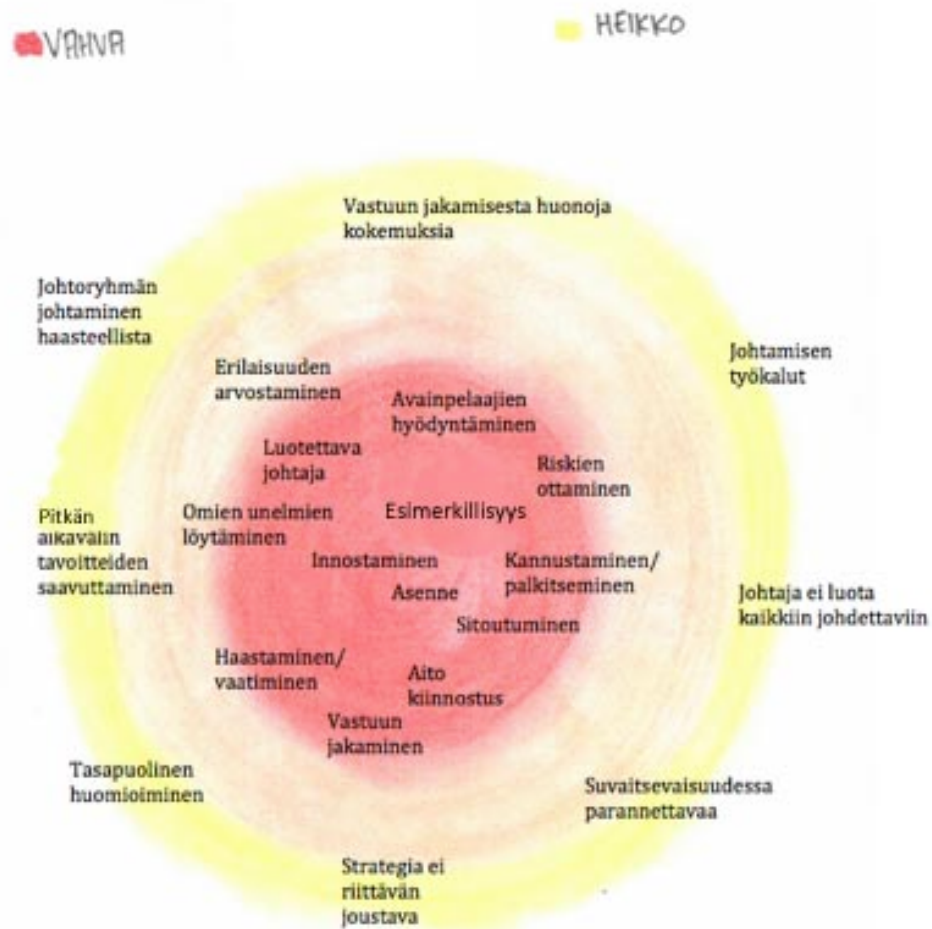
Johtoryhmä A:n kokonaiskeskiarvoksi tuli 3, joka on keskivertotasoa. Johtoryhmä C oli vertailuissa heikoin kokonaiskeskiarvolla 2,8. Molemmat johtoryhmät toimivat osittain Hit Mr –filosofian mukaan ja ovat sisäistäneet sen merkityksen johtamisessa, mutta eivät osaa täysin vielä hyödyntää sitä arjessa. Johtoryhmät A ja C ovat tunnistaneet haastavat kohdat ja käsitelleet niitä yhdessä.

4.3 Kaverijohtaminen käytännön tasolla

Päätimme tehdä kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteleamalla kaikkien tutkittavien osuuskuntien toimitusjohtajia. Haastattelumenetelmänä käytimme strukturoitua teemahaastattelua kaverijohtamismallin Hit Mr –filosofian teemoja hyödyntäen (Liite 2) sekä litteroimme haastattelut. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johtajien käytännönkokemuksia kaverijohtamisesta. Haastatteluiden tulokset ovat opinnäytteemme päätutkimusmateriaali. Aluksi tulemme avaamaan jokaisen toimitusjohtajan taustatekijöitä sekä kuvan avulla hahmotamaan heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan kaverijohtajana.

Osuuskunta A, toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja on 23 -vuotias, eikä hänellä ole aikaisempaa johtamiskokemusta. Hän on toiminut osuuskunnan toimitusjohtajana 10 kuukautta. Johdettavia on yhteensä 10.



Kuvio 6. Osuuskunta A:n toimitusjohtajan teemahaastattelun koonti

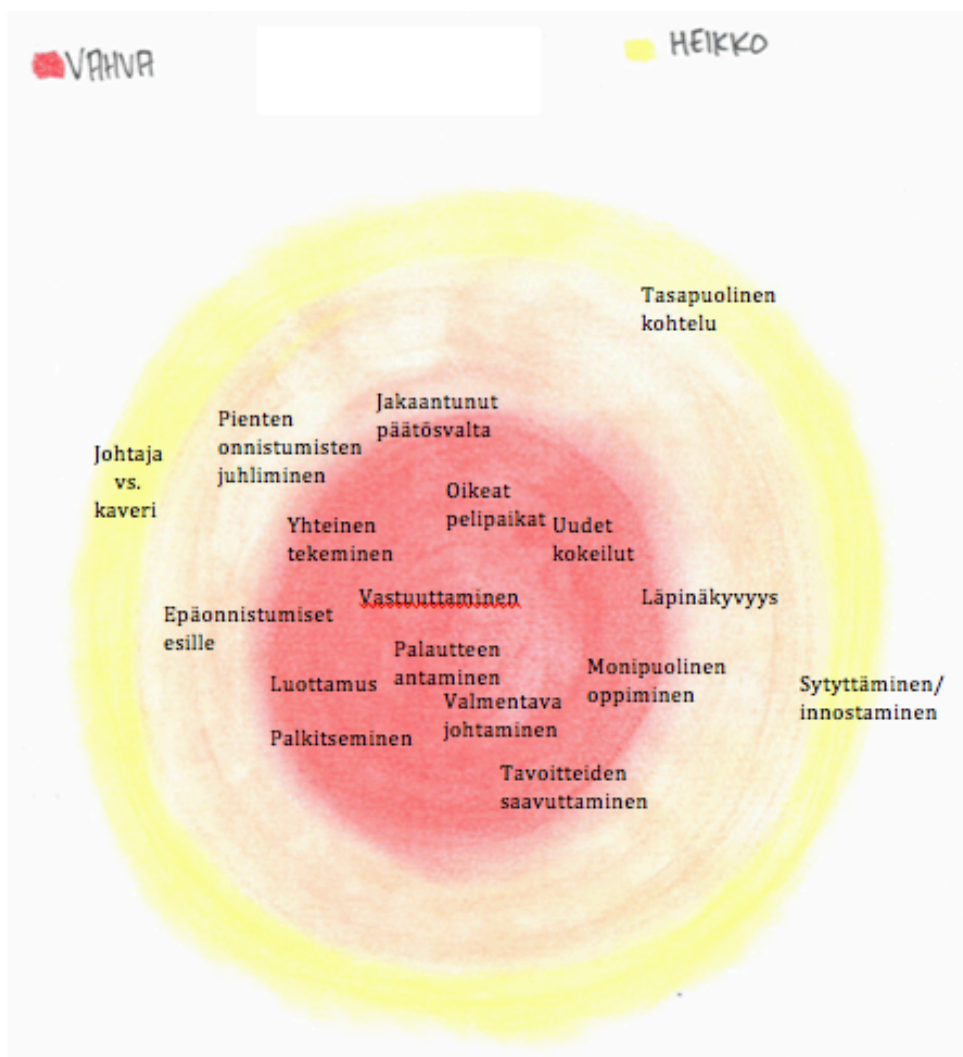
Osuuskunta A:n toimitusjohtajasta huomasi eniten kokemuksen ja itsevarmuuden puutteen. Nuoresta iästä huolimatta hän on kokenut onnistuneensa johtamisessa. Hän kuvailee ydintehtäväkseen osuuskunnan toiminnan eteenpäin viejäksi ja kannustajaksi. Teemahaastattelun alussa kävi heti ilmi, että hän ei omaa kunnollisia johtamisen seuranta- ja arviointityökaluja eikä johtamisen työkaluja. Tämä heijastuu itsevarmuuden puutteena.

Osuuskunta A:n toimitusjohtaja on asennejohtaja, jonka mielestä asenteella on suurin merkitys johtamisessa. Hän kokee olevansa innostava ja sytyttävä johtaja, joka esimerkiksi saa muutkin innostumaan. Tekemisen kautta hän on luonut luottamusta, joka on mahdollistanut heidän osuuskunnassaan suotuisan ilmapiirin suoraan puhumiselle.

Kehittämisen kohteina toimitusjohtaja kertoo olevan suvaitsevaisuus tiimiläisissä ja merkitysten luominen pienille asioille. Osuuskunnassa pienien asioiden tekemättömyys on näkertanut toimintaa. Johtajan tehtävä onkin luoda merkitys näille töille, joita kukaan ei välttämättä halua hoitaa. Hän haluaisi tulla vielä suvaitsevaisemmaksi ja oppia yksilöllisempää johtamista. Hän kuvailee kaverijohtamista toisten auttamiseksi osoittamalla kiinnostusta toisia kohtaan sekä vaatia tuloksia. Läsnä oleminen on myös vahva osa kaverijohtamista hänen mielestään.

Osuuskunta B, toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja on 23 -vuotias, eikä hänellä ole aikaisempaa johtamiskokemusta. Hän on toiminut osuuskunnan toimitusjohtajana 12 kuukautta. Johdettavia on yhteensä 11.



Kuvio 7. Osuuskunta B:n toimitusjohtajan teemahaastattelun koonti

Osuuskunta B:n toimitusjohtaja kuvaa ydintehtäväkseen toiminnan laadun kehittämistä, ennen kaikkea asiakkuuksissa. Hän ei ole haastattelun perusteella luonteeltaan isojen linjausten johtaja, vaan pikemminkin arkijohtaja. Hän painottaa toiminnassaan läsnäoloa ja aidon kiinnostuksen merkitystä. Hän

viettä paljon aikaa toimistolla kyselemällä kuulumisia ja haasteita projekteissa. Tätä kautta hän on paremmin selvillä osuuskunnan toiminnasta. Hän kokee tärkeäksi kiinnittää huomiota pieniin onnistumisiin, sillä se tuo miellekyyttä tekemiseen ja motivoi työntekoon. Suurin haaste hänellä on oman näkemyksen mukaan ihmisten sytyttäminen ja innostaminen sekä tasavertaisuus. Toimitusjohtaja kokee, että osalta alaisilta vaaditaan enemmän kuin toisilta.

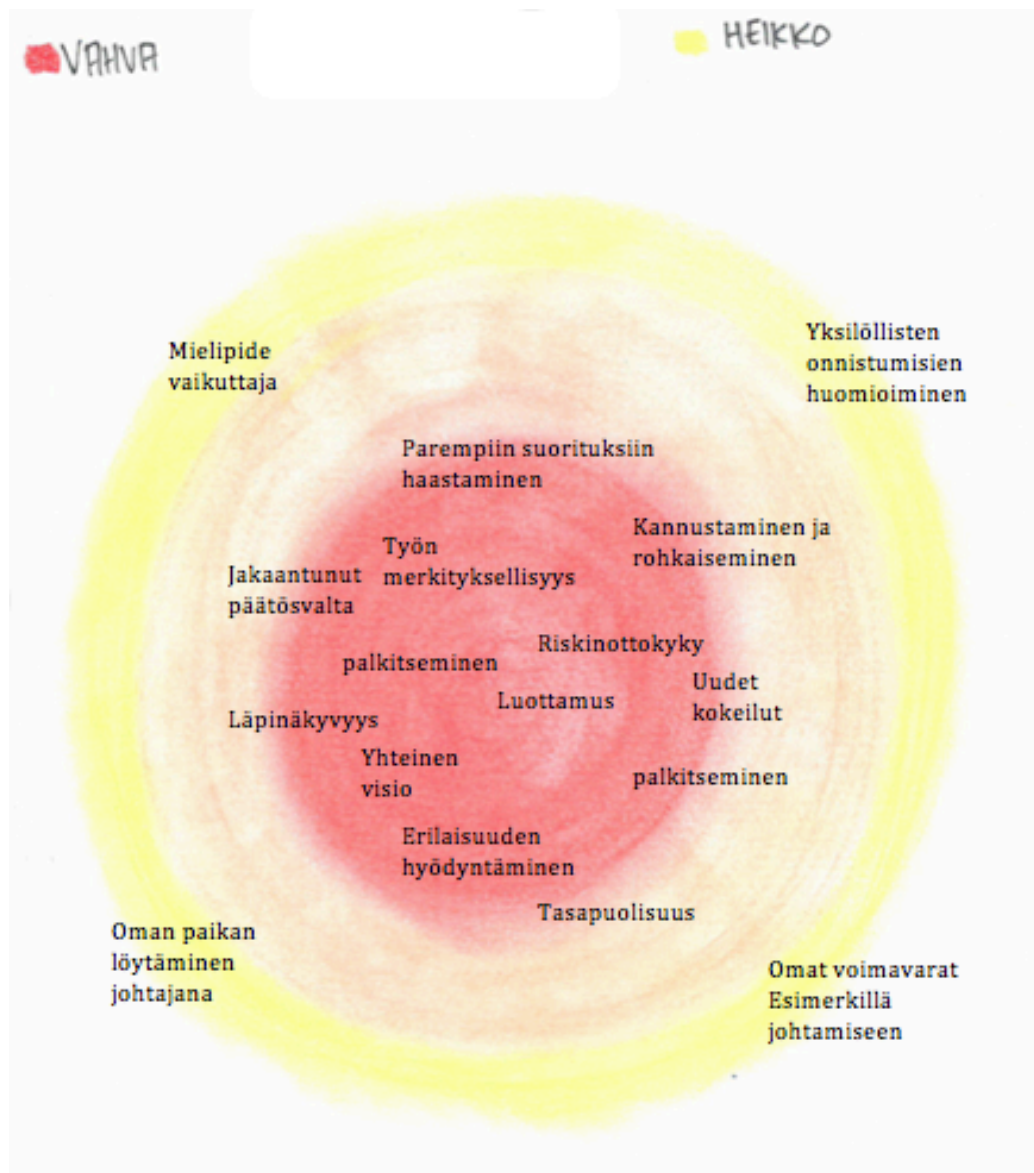
Kyseinen toimitusjohtaja kertoi myös ottaneensa täyden vastuun johtoryhmän kanssa epäonnistuneesta toimintamallista. Tämä osoittaa suoraselkäisyyttä ja vastuun kantamista johtajuudessa, jota Y-sukupolvi arvostaa esimiehessään. Virheitä tulee tehdä ja niistä pitää osata oppia. Tämä johtajan tekemä virhe loi pohjaa uudella toimivalle toimintamallille.

Osuuskunta B:n toimitusjohtaja mainitsi teemahaastatteluissa itsensä johtamisen merkityksen. Hänen mielestään johtajan tulee muistuttaa ja tukea alaisiaan itsensä johtamisessa, sillä viime kädessä jokainen on vastuussa itse teoistaan. Hänen vahva näkemyksensä on, että johtajan ei tule tehdä asioita muiden puolesta. Hän on omasta mielestään onnistunut hyvin jakamaan vastuuta esimerkiksi erilaisten myynti- ja virkistyspäivien koordinoimisessa.

Tärkeintä kaverijohtamisessa hänen mielestään on tasapuolinen vastuu johtamisessa. Kaikkien tulee johtaa, vaikkei nimellistä johtajan paikkaa olekaan. Johtoryhmän tehtävä on varmistaa, että jokainen antaa oman panostuksensa johtamiseen.

Osuuskunta C, toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja on 25 -vuotias, eikä hänellä ole aikaisempaa johtamiskokemusta. Hän on toiminut osuuskunnan toimitusjohtajana 10 kuukautta. Johdettavia on yhteensä 12.



Kuvio 8. Osuuskunta C:n toimitusjohtajan teemahaastattelun koonti

Osuuskunta C:n toimitusjohtaja koki, että hänen ydintehtävä on pitää kokonaiskuvaa hallussa ja nähdä asioiden taakse ja huomata niiden merkitys isossa kuvassa. Heidän osuuskunnallaan on tällä hetkellä yhteinen visio, jonka jokainen kokee merkitykselliseksi. Hän on onnistunut luomaan ilmapiirin, jossa

jokainen voi tuntea voivansa vaikuttaa asioihin ja tuntea, että omalla tekemisellä on merkitystä. Tämä on tärkeä huomio Y-sukupolven johtajuudessa.

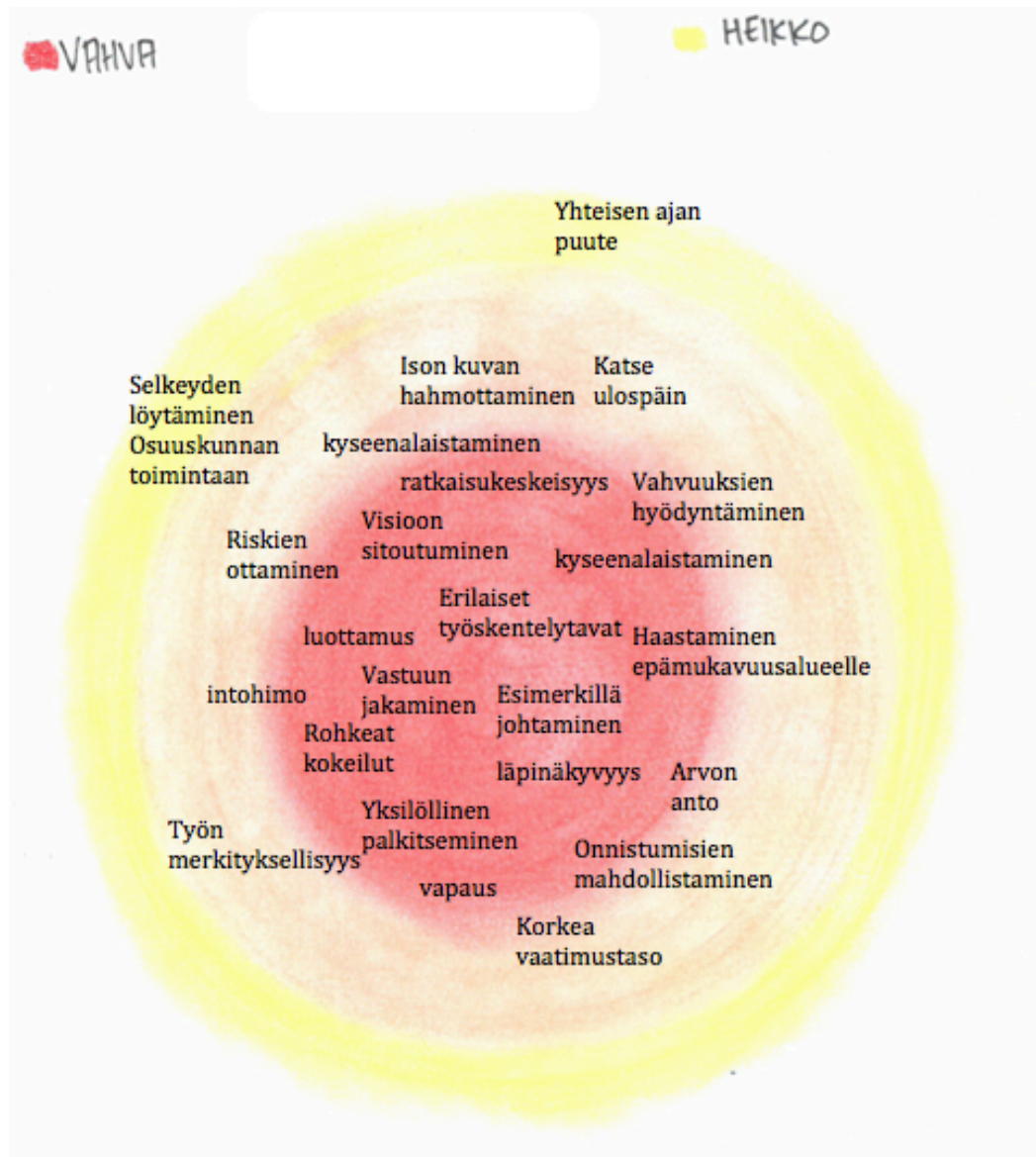
Johtamisfilosofian kolme tärkeintä pääpointtia osuuskunta C:n toimitusjohtajalla on tasavertaisuus, rehellisyys ja reiluus. Hän on kokenut kehittyneensä juuri tasavertaisuudessa ja kyvyssä lähestyä erilaisia ihmisiä yksilöllisemmällä tavalla. Hän painottaa johtamisessaan läpinäkyvyyttä ja yhteistä tekemistä. Uuden toimintamallin jalkauttaminen on synnyttänyt luottamusta ja tiivistänyt osuuskunnan rivejä.

Osuuskunta C:n toimitusjohtajan mukaan suurin haaste on tällä hetkellä saada ihmiset puskemaan vielä kovempaan eteenpäin kuin nyt. Tällä hetkellä osuuskunnan tilanne on hyvä, mutta hänen mukaansa ei saa jäädä nauttimaan hyvän olontunteesta liian pitkäksi aikaan. Hän myös koki olevansa mielipidevaikuttaja, jonka me koimme enemmän heikkoudeksi kuin vahvuudeksi. Jos johtaja on vahva mielipidevaikuttaja, hän pystyy halutessaan viemään asioita mihin suuntaan hän itse haluaa. Tällöin alaiset voivat tuntea olonsa harhautetuksi.

Osuuskunta C:n toimitusjohtajan mukaan kaverijohtaminen on juuri sitä, mitä hän nyt tekee: se on samalla viivalla olemista alaisten kanssa eli tasavertaista johtamista. Hän ei näe itseään määräilevänä tai vaikutusvaltaisena johtajana, vaan enemmänkin suunnannäyttäjänä.

Osuuskunta D, toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja on 29 -vuotias, jolla on aikaisempaa johtamiskokemusta armeijasta, reservin luutnantti. Toiminut osuuskunnan toimitusjohtajana 22 kuukautta. Johdettavien määrä on 7.



Kuvio 9. Osuuskunta D:n toimitusjohtajan teemahaastattelun koonti

Osuuskunta D:n toimitusjohtajan haastattelun pituudesta ja sisällöstä kävi jo ilmi hänen aikaisempi kokemuksensa johtajana. Aikaisemmat kokemukset näkyvät myös vahvasti hänen toiminnassaan. Vankka kokemus, tietotaso ja näkemys heijastuvat hänen toiminnassaan positiivisesti. Hänessä on paljon

kaverijohtajalle ominaisia piirteitä, kuten tarinoiden kertominen, innostaminen, esimerkillisyys, vapaus ja etenkin luottamus, joka paistoi läpi kaikessa hänen toiminnassaan. Y-sukupolvi haluaa vapautta työnteossaan. Osuuskunta D:n toimitusjohtajalle tärkeää onkin tuloksien seuraaminen, ei työajan. Sitoutuminen ei ole hänen mielestään kiinni ajasta, vaan teoista, joita teet.

Suurin johtamisen haaste hänellä on tällä hetkellä yhteisen ajan löytäminen. Osuuskunta D painottaa toiminnassaan suuntautumista asiakkaisiin päin. Osuuskunnan jäsenet viettävät paljon aikaa koulutuksissa ja asiakkaissa. Tätä kautta johtajalle on tullut haasteeksi juuri yhteisen ajan vähäisyys. Tähän ratkaisuna he ovat päätyneet viettämään joka maanantai yhteistä aikaa toimistolla. Tästä tavasta on tullut niin tärkeä heille, että kukaan ei halua jättää sitä väliin.

Osuuskunta D:n toimitusjohtaja koki kaverijohtamisen tasavertaisena johtajuutena, jossa vastuuta on jaettu kaikille tasapuolisesti. Hän myös korostaa omassa johtajuudessaan, että tulee erottaa työtehtävät ja kaverisuhteet toisistaan. Hänen haastattelusta kävi ainoana ilmi, että ihminen tulee huomioida kokonaisuutena, ottaen huomioon hänen taustatekijät, kuten perhesuhteet, harrastukset, ikä, ja kuinka kaikki asiat vaikuttavat kaikkeen. Tätä inhimillisyyttä juuri Y-sukupolvi haluaa johtajuudelta.

5 HIT MRS -FILOSOFIA – AVAIN MENESTYVÄÄN JOHTAMISEEN

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella kaverijohtamismallin toimivuutta Y-sukupolven johtamisessa. Tehtyjen tutkimusten mukaan Hit Mr -filosofia on meidän mielestämme toimiva johtamismalli, joka kaipaa päivitystä. Seuraavassa tulemme esittelemään oman näkemyksemme päivitetystä kaverijohtamisen mallista, joka pohjautuu tutkimustuloksiin ja tässä työssä jo esitettyihin Y-sukupolven haasteisiin. Nimesimme päivitettyyn kaverijohtamismalliin lisätyn kohdan Suvaitse erilaisuutta (S) myötä Hit Mrs –filosofiaksi (Liite 4). Jokaisen alaluvun alussa on esitelty Hit Mrs –filosofian periaatteet, jonka jälkeen niihin on pureuduttu syvällisemmin.

5.1 Haasta prosessi

- *Haasta itsesi, vertaisesi ja asiakkaasi jatkuvaan kehitykseen. Johda kokeiluja ja ota riskejä, sillä 99% oppimisesta syntyy virheistä. Keskity ratkaisuihin.*
- *Opettele sietämään kaaosta ja haasta johdettaviasi jatkuvaan muutokseen.*
- *Verkostoidu aktiivisesti sekä haasta johdettaviasi etsimään tietoa ja uusia signaaleja organisaation ulkopuolelta.*
- *Kyseenalaista koko ajan ja rohkaise muitakin kyseenalaistamaan.*

Älykkäällä organisaatiolla on kyky uudistua, oppia ja ennakoida tulevia muutoksia. Tästä syystä organisaation kriittiset menestystekijät ovat uudistumiskyky, nopeus ja innovatiivisuus. Muutos aiheuttaa epävarmuutta ja kaaosta, mutta sitä voi oppia ennakoimaan, myötäilemään ja ohjaamaan (Sydänmaanlakka, 2007, 26-27,220). On tärkeää löytää tasapaino muutoksen ja toimivuuden välille (Nissinen 2004, 34-35).

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että strategiaa luodessa on hyvä jättää jouston varaa tuleville muutoksille. Muutoksia tapahtuu päivittäin ja niihin pitää reagoida nopeasti. Tästä hyvänä esimerkkinä yhden toimitusjohtajan kokemus epäonnistuneesta toimintamallista strategiassa. Siinä vaiheessa kun virheet

havaittiin, johtoryhmä otti täyden vastuun tapahtuneesta. Tämän virheen pohjalta luotiin nykyinen toimintamalli. Johtajan tärkein tehtävä tällaisissa tilanteissa on nopea kyky reagoida ja uudistua sekä vastuunottaminen (Tapscott 2010, 49-111).

Johtajan tulee hakea haasteisiin uusia ratkaisumalleja ja näkökulmia. Ratkaisumallien etsiminen ja kyseenalaistaminen ovat samalla myös johdettavien työtä, eikä heidän oleteta olevan aina samaa mieltä johtajan kanssa. Älyllinen stimulointi uusien ratkaisumallien kartoittamiseen sekä luovuuden ja innovoinnin tukeminen auttavat löytämään työstä uutta sisältöä ja kasvattaa sitoutumista. (Nissinen 2004, 43.) Teemahaastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että kyseenalaistamisen kautta osuuskunnat pystyvät itse synnyttää ratkaisut haasteisiinsa.

Teemahaastattelussa yksi toimitusjohtajista antoi erittäin paljon painoarvoa uusille kokeiluille sekä signaalien ja tiedon kartuttamiselle oman organisaation ulkopuolelta. Heidän osuuskunnassaan kannustetaan ja mitataan työaikaa, joka vietetään muualla kuin toimistolla. Tällaisien toimintamallien käyttäminen edellyttää luottamusta ja kykyä keskittyä mittaamaan tuloksia, eikä siihen käytettyä työaikaa. Työkorteista nousi esille, että Haasta prosessi –kohta toimii myös käytännössä. Haastamisen avulla on saatu aikaan rohkeita kokeiluja, uusia toimintamalleja sekä saatu synnytettyä innovaatioita. Tämän avulla on saatu osuuskunnassa enemmän yhdessä tekemistä.

5.2 Inspiroi jaettu visio

- Innosta ja inspiroi.

- Johtajan tehtävä on sitouttaa kaikki yhdessä luotuun visioon sekä näkemään oman työn merkitys isossa kuvassa.

- Saa muut tukemaan yhteistä visiota vetoamalla heidän arvoihinsa, kiinnostuksen kohteisiin, toiveisiin ja unelmiin.

- Ihminen haluaa olla mukana tekemässä merkittäviä asioita.

Yksi johtajuuden kulmakivistä Viljakaisen (2011) mukaan on syvälinen innostus, jossa osoitetaan kiinnostus ja halu tehdä jotakin merkittävää. (Viljakainen 2011, 97-99.) Liekeissä (2008) -kirjassa on kuvattu neljällä piirteellä inspiroivan johtajan käyttäytymistä; johtaja puhuu aina isosta kuvasta (visio), keskinertaisuutta ei hyväksytä (haastaminen), juhlitaan saavutettuja voittoja (palkitseminen) ja johdetaan ihmisiä, ei asioita (Kilpinen 2008, 187-204). Osuuskunta D toimitusjohtajan haastattelusta juuri nämä neljä piirrettä nousivat vahvasti esille.

Organisaatioille on määriteltävä isompi tarkoitus, johon työntekijät voivat sitoutua. Vision ydinviesti tulee pukea selkeäksi ja helposti ymmärrettäväksi, jotta jokainen sen eteen työskentelevä voi sitoutua siihen. (Kilpinen 2008, 55.) Yksi haastattelemistamme toimitusjohtajista kuvaili hyvää visiota seuraavilla sanoilla: innostava, tunteisiin vetoava, samanaikaisesti riittävän epäselvä ja selvä, kunnianhimoinen, ei saa ohjata liikaa toimintaa nykyhetkeen, ja sen saavuttamisella pitää olla jokin merkitys. Hän kertoi omakohtaisia kokemuksia siitä, kuinka he ovat päässeet vision avulla työskentelemään isompien yritysten kanssa ja heidän oma osaamisalueensa on tiivistynyt entisestään. Jos organisaatio haluaa tänä päivänä menestyä, sen on kyettävä inspiroimaan henkilöstöä, sidosryhmiä ja asiakkaita (Kilpinen 2008, 72).

Ison kuvan hahmottaminen on tärkeä ominaisuus johtajalle, yhtä lailla kuin kyky auttaa johdettavia hahmottamaan oma paikkansa laajemmassa kokonaisuudessa. ”Miten minun tehtävän tarkoitus liittyy koko organisaation tarkoitukseen” (Sydänmaanlakka 2007, 87). Merkityksiä luomalla saadaan sitoutettua ihmiset yhteiseen toimintaan. Yksi haastattelemistamme toimitusjohtajista kertoi merkityksien luomiseen liittyen tarinan johdettavien vastuuttamisesta: *”toisinaan on vaikea saada ihmisiä ottamaan vastuuta pienistä töistä”*. Vastuullisuus pakollisissa asioissa on heikkoa, koska niitä ei koeta mielenkiintoisiksi tai niihin ei ole mitään annettavaa. (Tapscott 2010, 176-184.) Tulkitsimme tämän tarkoittavan sitä, että johtaja ei ole osannut luoda pienille teoille merkitystä isossa kuvassa, jolloin pienet mutta sitäkin tärkeämmät hommat muuttuvat ”nakkihommiksi”, joita kukaan ei halua tehdä. *”Minulla ei ole mitään tekemistä sen (sitoutumisen) kanssa. Yhteinen visio on se mihin kaikki ovat sitoutune-*

ta.” Tähän lauseeseen kiteytyi yhden johtajan näkemys inspiroivasta visiosta. Jos yksikin palapelin palanen puuttuu, niin peli ei ole vielä valmis.

5.3 Tee toiminta mahdolliseksi

- Luo toiminnalle kehykset, jonka puitteissa ihmiset voivat toimia vapaasti.

- Rakenna luottamusta, sillä se on kaiken toiminnan perusta.

- Jaa vastuuta vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden mukaan, luo niiden mukaiset pelipaikat.

- Luo onnistumisen edellytykset ja kannusta yhdessä tekemiseen.

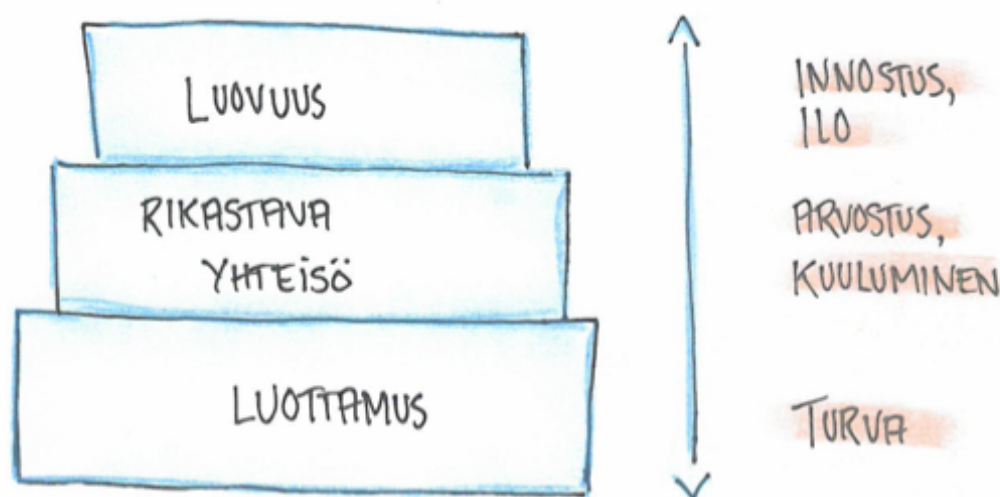
- Kiinnitä aina huomiosi jokaisen johdettavan henkilökohtaisiin suorituksiin.

Tienari ja Piekkari kertovat kirjassaan Z ja epäjohtaminen (2011), että tulevien sukupolvien johtamisessa tärkeintä on kehykset ja vapaus. Epäjohtaminen on puitteiden luomista yhteiselle toiminnalle sekä jatkuvaa tarinan kertomista. Y-sukupolvi janoaa johtamiselta toimintaa, jossa uskalletaan luottaa ihmisen kykyyn hallita omaa työtään. (Tienari & Piekkari 2011, 233-234.)

Eräs haastattemistamme toimitusjohtajista kiteytti tämän ajatuksen loistavasti: *”Let my people go surfing, jos tekee mieli tehdä jotakin muuta kuin töitä, niin sitten mennään surffaamaan. Sitoutuminen ei ole ajasta kiinni, vaan teoista, joita teet.”* Syntynyt digiaikaan -kirjassa (2010) mainittiin, että 69 % Y-sukupolven nuorista haluaa itse päättää omat työskentelyaikansa ja -paikkansa. Suurin osa haluaa työskennellä muualla kuin toimistoissa ja toivovat, että heitä arvioidaan suorituksien ei työpaikalla vietetyn ajan mukaan (Tapscott 2010, 177). Vastaavanlainen toiminta edellyttää vahvaa luottamusta kaikkia osuuskunnassa toimivia henkilöitä kohtaan, ja siitä tässä tutkittavassa osuuskunnassa on kyse. Kun kyseiseltä johtajalta, joka mainitsi *Let my people go surfing*, kysyttiin luottaako hän johdettaviinsa, vastasi hän hetkeäkään epäroimättä *”Kyllä luotan, erittäin vahvasti”*.

Nissinen (2004) kirjoittaa kirjassa Syväjohtaminen, mitä enemmän luodaan kontrollia, sitä vähemmän johtaja luottaa alaisiinsa. Luottamuksen rakentami-

nen on lähes tärkein johtamisen kulmakivi. Keskinäinen luottamus on normaalin vuorovaikutuksen tukipilari. Johtaja-johdettava -suhteen luottamusta rakentaa erityisesti se, että esimies kykenee asettamaan tarvittaessa johdettavien tarpeet omiensa edelle. (Nissinen 2004, 42, 44-45.)



Kuvio 10. Kukoistava oppimiskulttuuri (Himanen 2010, 119)

Yllä olevasta kuvista 10, pystyy hyvin hahmottamaan sen, mitä luottamuksen ilmapiiri tarvitsee syntyäkseen. Luottamus on kaiken pohja rakennettaessa rikastavaa yhteisöä, jossa jokaisella on mahdollisuus oppimiseen ja luovuuteen. Luottamuksen kasvaessa turvallisuuden tunne lisääntyy, synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta, arvostusta toisia kohtaan ja lopulta iloa ja innostusta. (Himanen 2010, 119-121.)

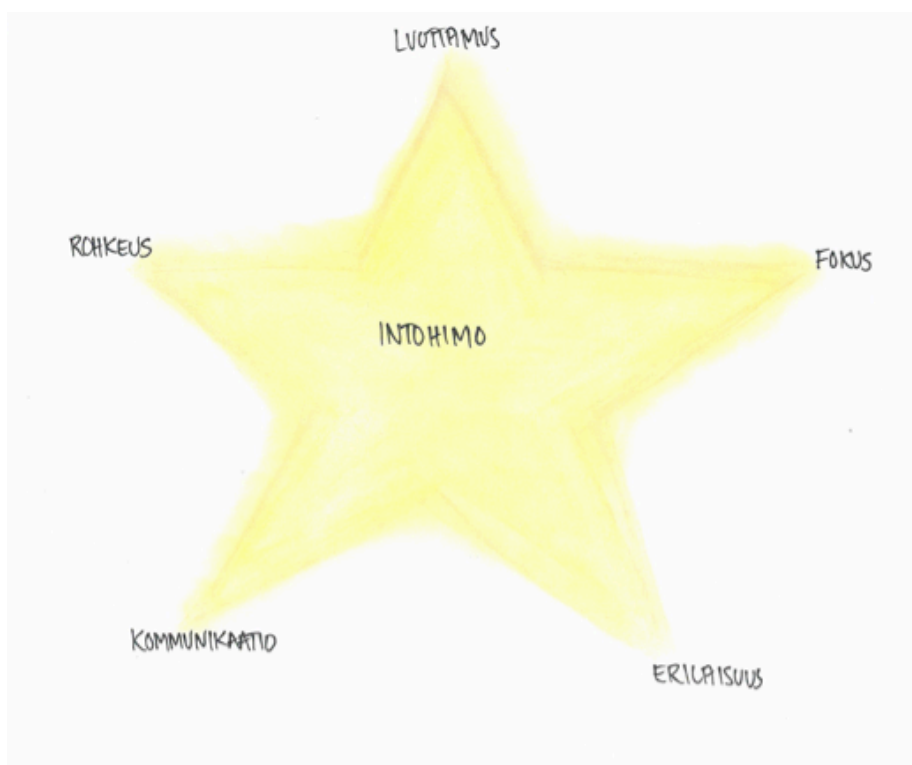
Yhden osuuskunnan työkorteista kävi ilmi tarve uudelleen organisoitumiselle ja roolittamiselle. Toiminta oli ollut sekavaa ja siihen haluttiin puuttua. Osuuskunnassa jaettiin johtamisen eri vastuualueet, jotta toiminta selkiytyisi. Alueet jaettiin vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden mukaan. Haastateltavan toimitusjohtajan mielestä ilman vastuunjakamista tulee vaikutelma, että johdetaan norsunluu tornista. Tämä saattaa passivoida osuuskunnan toimintaa. Roolien jakamisessa on tärkeää saada johdettavat tuntemaan olevansa tärkeä osa

kokonaisuutta. Haastatteluiden avulla saimme vahvistusta sille, mikä merkitys on roolien jakamisella osuuskunnan työnjaossa.

5.4 Mallinna tie

- *Saa aikaan pieniä voittoja, jotka rakentavat sitoutumista.*
- *Opettele käyttämään sinulle sopivia johtamisen työkaluja.*
- *Löydä oma äänesi ja puhu sydämestäsi.*
- *55% kaikesta johtamisesta on itsensä johtamista, ansaitse paikkasi johtajana joka päivä.*

Jokaisen johtajan tulee rakentaa omaa henkilökohtaista mestaruutta ja tutkia omaa johtajuutta kehittyäkseen. Henkilökohtainen mestaruus koostuu mittarien seuraamisesta ja toteutuksesta, oikean ilmapiirin aistimisesta ja mallintamisen ymmärtämisestä. (Partanen 2012, 38.) Johtajan tulee löytää oma ääni, jolla puhua, sekä pohtia, minkälaiseen johtamiseen itse uskoo ja mitkä tekijät ovat siihen vaikuttaneet. Oman äänen löytämiseksi on hyvä peilata historiaan ja katsoa, mitkä tekijät omassa elämässä ovat vaikuttaneet merkittävästi omaan tapaan toimia ja johtaa. Kilpisen mukaan hyvä johtaja rakentaa oman profiilinsa kuuden perusominaisuuden kautta, jota hän nimittää johtajan johtotähdeksi. Alla kuva johtajan johtotähdestä (Kuvio 11). (Kilpinen 2008, 187-190.)



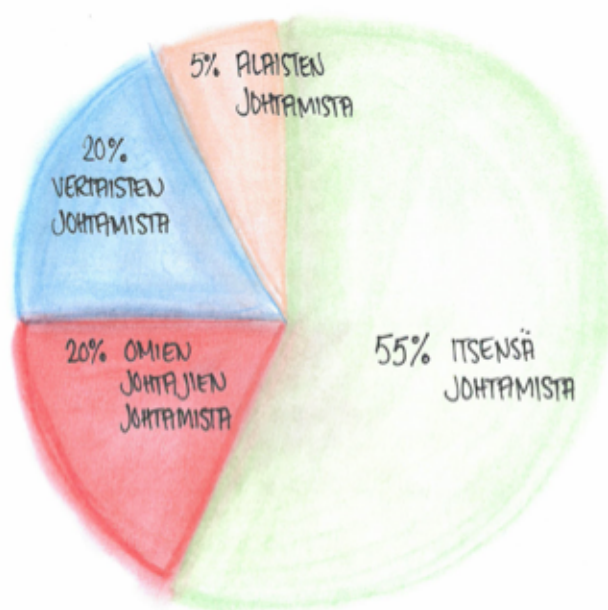
Kuvio 11. Johtajan johtotähti (Kilpinen 2008, 187)

Intohimon näkyminen omassa tekemisessä ja tavoitteissa on tärkeää johtajalle, sillä ihmiset haluavat seurata niitä, jotka uskovat asiaansa. Oman intohimon tulee perustua tulevaisuuden kuvaan, joka johtajalla on yrityksen toiminnasta. (Kilpinen 2008, 191.)

Johtajan tulee olla oikeudenmukainen jos hän haluaa johdettavien seuraavan häntä. Luottamus on vuorovaikutussuhde, joka syntyy vain tekojen kautta. Sen voi luoda vain omalla käyttäytymisellä. Johtajan tulee aina pitää lupauksensa, sillä pientenkin tekemättömien asioiden takia hän voi menettää mahdollisuuden olla luotettava myös isoissa asioissa. (Kilpinen 2008, 192.)

Johtajan tulee uskaltaa päättää, mihin asioihin hänen tulee keskittyä johtamisessa: mitä toimintoja tulee lopettaa tai vähentää sekä mitä toimintoja tulee lisätä ja korostaa. Suurin osa huippujohtajista on suuria persoonia. Hyvä johtaja uskaltaa olla rohkeasti erilainen, heittäytyä ja erottua samanlaisuudesta. (Kilpinen 2008, 193-194.)

Lähes kaikki johtamisen haasteet kulminoituvat viestinnän laadun tai määrän puutteellisuuteen. Hyvällä johtajalla tulee olla hyvät retoriset taidot ja kyky puhua samaa kieltä johdettavien kanssa. Johtajan tulee laittaa itsensä rohkeasti peliin ja saada asioita aikaiseksi, jotta johdettavat seuraisivat häntä. Johtajan tulee mennä rohkeasti epämukavuusalueelle luodakseen uutta omalla toimialallaan. Jokaisen johtajan pitää kysyä itseltään, mikä minut on tuonut tähän, mitkä ominaisuudet ja luonteenpiirteet erottavat minut muista. (Kilpinen 2008, 194-196.)



Kuvio 11. Johtajuuden tasot (Dee Hock 1999)

Kuten yllä oleva kuvio 11 kertoo, kaikesta johtamisesta 55 % on itsensä johtamista (Dee Hock 1999). Itsensä johtaminen on oman toiminnan suunnitteleminen ja suuntaamista. Hyvä johtaja tiedostaa vahvuutensa ja heikkoutensa, itselleen ominaiset toimintatavat sekä arvot. Taitava itsensä johtaja ymmärtää itseään ja kykenee suunnittelemaan toimintojaan ja toteuttamaan ne. Esimerkillisyys ja hyvät itsensä johtamisen taidot ovat kaverijohtamismallin tärkeimpiä kulmakiviä. (Partanen 2012, 84.)

Jokaisen toimitusjohtajan teemahaastatteluissa omalla esimerkillä johtaminen nousi voimakkaasti esille. He kokevat, että eivät voi vaatia johdettaviltaan sel-

laista suoritustasoa, millä itse eivät pysty toimimaan tai eivät toimi. Osalla toimitusjohtajista oma johtamisfilosofia on vielä kirkastamatta. Päätelimme, että oman johtamisfilosofian kirkastamiseen tarvitaan runsaasti kokemuksia johtamisesta. Yksi haastattelemistamme toimitusjohtajista oli selkeästi muita kokeneempi ja hänen johtamisfilosofiansa oli selkeäksi kiteytynyt kokemuksen myötä. Työkalujen käyttö johtamisessa nähtiin selkeästi helpottavan johtamista, seurantaa ja luovan toiminnalle vapautta.

5.5 Rohkaise sydäntä

- Synnytä kannustamisen ja palkitsemisen kulttuuri.

- Saa toiset kukoistamaan; anna arvoa heidän tekemisilleen ja saavutuksilleen.

- Vastanota ja anna aktiivisesti palautetta.

Inspiroiva johtaja löytää tehdystä työstä ja strategian toteutumisesta syytä juhliä – vaikka päivittäin. Ihmiset haluavat tietää, että heidän työpanoksensa on tärkeää ja sitä arvostetaan ja juhlitaan (Kilpinen 2008, 113). Ei riitä, että johdettavia palkitaan pelkästään lyhyen aikavälin tulostavoitteiden saavuttamisesta. Täytyy keskittyä spontaaniin palkitsemiseen ja palkita ihmisiä, jotka luovat uusia ideoita, innovaatioita ja pitkän tähtäimen uudistuksia. (Kilpinen 2008, 76.) Työkorteissa johtoryhmät vakuuttivat onnistumisten ja kannustamisen vaikuttaneen positiivisesti yleiseen ilmapiiriin. Haastatteluissa jokainen johtaja nosti esille kiitos-sanan merkityksen spontaanissa palkitsemisessä.

Himanen viittaa kirjassaan, Kukoistuksen käsikirjoitus (2010), arvonantoon ja sen merkitykseen rikastavassa vuorovaikutuksessa. Arvonantolähtöisen oppimiskulttuurin tärkein tehtävä on se, että ihminen löytää oman arvokkuutensa ihmisenä. Tämä kasvattaa itseluottamusta ja on hyvinvoinnin ja merkityksen kokemuksen pohja. Arvonannon kokemisen pohjalta ihminen pystyy myös antamaan arvokkuutta toisia ihmisiä kohtaan. Arvonannon avulla ihminen voi löytää oman potentiaalinsa ihmisenä, omiin arvoihinsa kiinnittyneenä ja olemalla luova. (Himanen 2010, 133.) Jokaisessa ihmisessä on piilotettua potentiaalia ja mahdollisuuksia johonkin paljon suurempaan, mitä he toistaiseksi

tekevät. Johtajan tehtävä on auttaa ihmisiä elämään potentiaalinsa kautta, rohkaista ja kannustaa kasvamaan ja kokeilemaan mihin kaikkeen voisi vielä pystyä. Kannustavalla johtamisella kasvatetaan ihmisen pidempiaikaista sitoutumista organisaatioon. (Kilpinen 2008, 27.)

Palautteen asemaan työyhteisöissä tulee kiinnittää paljon nykyistä enemmän huomiota. Jatkuva palautteen virtaaminen ehkäisee ongelmien syntymistä työyhteisöissä, tämän ollessa myös yksi oppimisen lähtökohta (Sydänmaanlakka 2007, 62). Y-sukupolvi arvostaa johtajalta saatua palautetta, sillä se auttaa heitä arvioimaan etenemistä urapolulla ja saa aikaan vahvistusta omalle ammatti-identiteetilleen. Tämä kasvattaa lojaalisuutta organisaatiota kohtaan, palautteen saaja tuntee olevansa hyödyksi organisaatiolle. (Tapscott 2010, 109.) Esimiehen palaute ei pelkästään riitä Y-sukupolvelle, sillä heille on tärkeää saada palautetta vertaisilta; tämä on joskus jopa tärkeämpää kuin johtajalta saatu palaute. Y-sukupolvi haluaa kehittää moniosaamistaan. (Vesterinen & Suutarinen 2010, 125.) Palkitsemisen ja palautteen antamisen merkitys tuli vahvasti esille teemahaastatteluissa jokaisen toimitusjohtajan kohdalla. ”Palkitseminen on tärkeintä mitä johtajana voit tehdä; se kannustaa eteenpäin, antaa työlle merkityksen ja tiedät että olet menossa oikeaan suuntaan.”

5.6 Suvaitse erilaisuutta

- *Kohtaa ja kohtele ihmistä ihmisenä, opi tuntemaan johdettavasi.*
- *Hyväksy yksilö sellaisena kuin hän on vahvuuksineen ja kehityskohteineen.*
- *Opettele käyttämään dialogia työkaluna erilaisuuden hyödyntämiseksi.*

Päivittäiset kahvipöytäkeskustelut auttavat johtajaa tuntemaan johdettavat paremmin, tämä helpottaa johtajan työtä yksilöllisessä ohjaamisessa, oikeudenmukaisessa kohtelussa, ja motivoinnista tulee persoonallisempaa. (Sydänmaanlakka 2007, 110). Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen toisista ihmisistä. Johtajan on vietettävä riittävästi aikaa johdettavien kanssa, jotta hän voi oppia tuntemaan heidät henkilökohtaisesti. Hyvä johtaja osaa keskustella ja kuunnella, hän muistaa aikaisemmat keskustelut ja häntä on helppo lähestyä. Haasteti-

lanteissa johtajan arvot johtavat päätöksen tekoa; esimerkiksi terveyteen ja perheeseen liittyvät haasteet sivuuttavat työtehtävät. (Nissinen 2004, 44.)

Teemahaastattelun yhtenä kysymyksenä oli, mitä on kaverijohtaminen. Yksi haastattelemistamme henkilöistä vastasi kysymykseen seuraavanlaisesti:

”Otetaan ihminen huomioon kokonaisuutena. Mitä ihminen on harrastuksissa, töissä ja kotona, ja kuinka kaikki asiat vaikuttavat kaikkeen.”

Johtaminen on vuorovaikutusta. Jos halutaan nostaa johtamisen tasoa, täytyy keskittyä työyhteisön dialogin tason nostamiseen (Kilpinen 2008, 83). Kuten aiemmin luvussa 3 tarkasteltiin, dialogin tarkoituksena on järjestää eri ihmisiltä kerätty tieto uuteen järjestykseen ja sitä kautta tehdä valintoja useista ajatusvaihtoehdoista. Dialogi on yhdessä ajattelemisen vuoropuhelua, jossa jokaisen osallistujan älykkyys ja voima nousevat esille.

Suvaitsevaisuus ilmenee dialogissa positiivisten kommenttien muodossa.

Osuuskunta A, B ja C dialogissa negatiivisten kommenttien määrä oli suuri suhteessa positiivisten kommenttien määrään. Negatiiviset kommentit viestivät suvaitsemattomuudesta. Ideoille ja ajatuksille ei annettu tilaa kasvaa ja jalostua. Osuuskunta D dialogissa kriittinen palautteenanto ilmeni positiivisempina kommentteina, kuin näissä kolmessa muussa. Tämä näkyi myös osuuskunnan yleisessä ilmapiirissä. Suvaitsevaisuus kasvattaa luottamusta ja lisää innovaatioita (Vesterinen & Suutarinen 2011, 124.)

6 PÄÄTELMÄ JA KEHITTELYN TULOS

Lähdimme tutkimaan tarkemmin kaverijohtamista, koska olemme itse käyttäneet kyseistä mallia omassa johtamistyössämme. Olemme kokeneet mallin ihmisläheiseksi ja toimivaksi. Tämän innoittamana halusimme lähteä tutkimaan syvällisemmin mallin taustalla vaikuttavia tekijöitä. Y-sukupolvesta saadun teoretiedon kautta meillä nousi tarve kehittää 5 vuotta sitten luotua kaverijohtamisen mallia eteenpäin Hit Mrs –filosofiaksi, jotta se vastaisi vielä paremmin uusien sukupolvien johtamisen haasteisiin.

Maailma muuttuu ennätysnopeaa tahtia ja meidän on pysyttävä muutoksessa mukana. Johtaminen on jo aikoja sitten pudonnut muutoksen rattaista ja tämä näkyy Y-sukupolven johtamisen haasteina. Uusi sukupolvi vaatii epäjohtamista: vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa, haluamatta kuitenkaan johtaa tai tulla johdetuksi. He eivät tavoittele titteleitä ja nopeaa etenemistä organisaatiossa. Työn merkityksellä ja mukavuudella on suurempi painoarvo kuin työstä saadulla korvauksella. Voisi jopa sanoa, että he ovat kaikkea muuta kuin edeltävä sukupolvi.

Dialogimittauksen tulokset

Havaitsimme opinnäytteen aikana, että osuuskunta yritysmuotona tarjoaa Y-sukupolvelle juuri niitä asioita, joita he odottavat työelämältä. Tasavertaisuutta, omistajuutta, vastuuta sekä vapautta. Dialogi on avainasemassa osuuskunnassa, kun jokaisen jäsenen ääni tulee saada tasavertaisesti kuuluviin. Dialogin avulla synnytetään ja kehitetään yritykselle innovaatioita, jotka ovat keskeisiä tulevaisuuden menestystekijöitä Losadan mukaan. Tutkittavien osuuskuntien dialogin taso oli keskivertoa. Vaikka emme nostaneet yhtään osuuskuntaa dialogimittauksissa ylitse muiden, havaitsimme osuuskunta D:n dialogin tason olevan selkeästi laadukkaampaa muihin nähden. Avoimet kysymykset - väittämät –suhde oli tämän osuuskunnan kohdalla heikko kysymysten laadun vuoksi. Yksittäiset kysymykset avasivat ja syvensivät dialogia sellaiselle tasolle, jolle muut osuuskunnat eivät päässeet. Näiden tuloksien perusteella tulimme siihen lopputulokseen, että hyvä dialogi vaatii vuosien harjoittelun.

Tuloksia analysoidessamme huomasimme, että dialogimittaukset osoittautuivat epärelevanteiksi, johtuen suppeasta otannasta. Näin pienessä otannassa yksittäisen kokoontumisen aiheella on merkittävä vaikutus mittaustuloksiin. Mittauksia tulee tehdä huomattavasti enemmän, jotta tulokset olisivat luotettavia. Huomionarvoista on myös kokoontumisen aiheella. Hyviä aiheita dialogimittaukseen ovat arvot, johtavat ajatukset, projektit ja muut tulevaisuuteen tähtäävät keskustelut. Dialogin tasolla on Losadan tutkimuksen mukaan suuri merkitys yrityksen menestyksessä, mutta työssämme emme halua asettaa mittauksien tuloksille painoarvoa, koska otanta on liian pieni. Pienen otannan vuoksi emme voi vetää mitään johtopäätöksiä dialogintason, johtamisen ja innovaatioiden välillä. Täysin relevanttien tuloksien saamiseksi mittauksia tulee suorittaa useita kertoja pitkällä aikavälillä. Tämän takia dialogimittauksien tuloksilla ei ole mitään arvoa tässä opinnäytteessä.

Visuaalinen työkortti

Työkorttien analysointi osoittautui haastavaksi, koska kyseessä oli johtoryhmien itsearviointi. Teimme asteikon helpottamaan arviointia, tästä huolimatta on vaikea arvioida, mikä on ollut kunkin johtajan kriittisyyden taso. Se mikä toiselle on kiitettävää, voi toiselle olla erinomaista. Jotta olisimme saaneet kattavan kuvan toimitusjohtajan ja johtoryhmän toiminnasta, vertaisilta pyydetty palaute olisi tuonut huomattavan lisäarvon tutkimukseen. Työkorteista nousi esille hyviä käytännön esimerkkejä siitä, kuinka johtamista on toteutettu kullakin osaluueella.

Teemahaastattelut

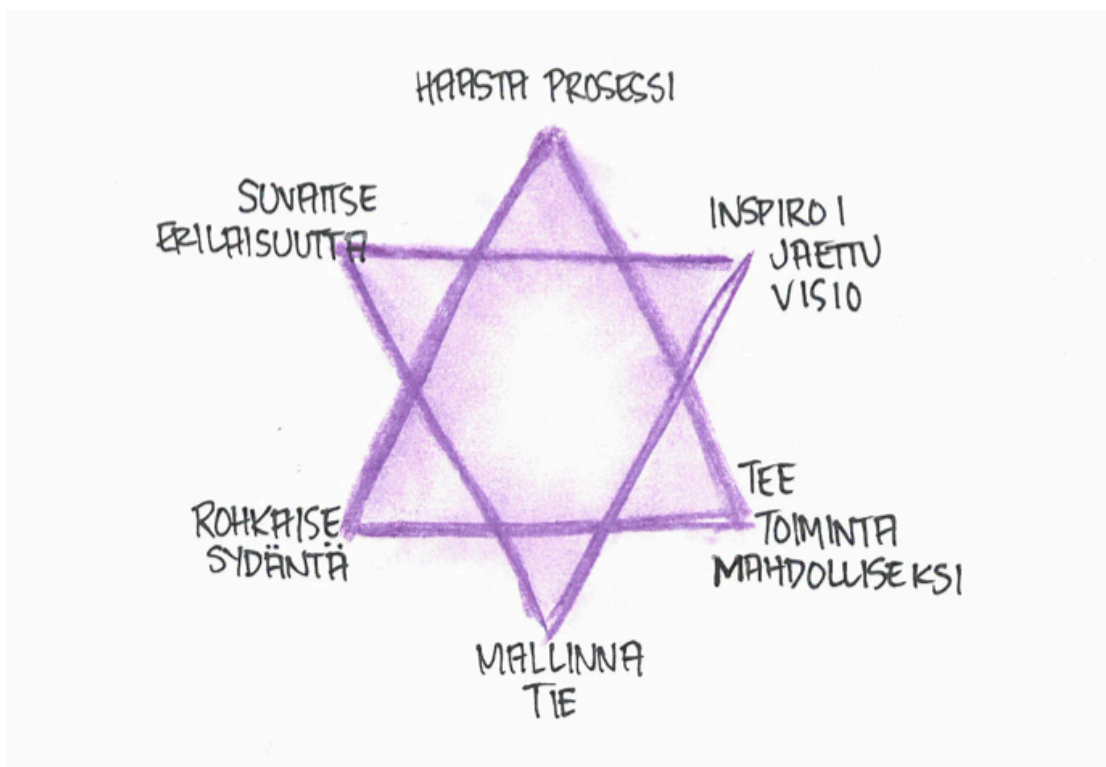
Teemahaastattelujen avulla pääsimme syvemmälle johdettavien kokemuksiin kaverijohtamisesta. Käytännönkokemusten avulla saimme selville kaverijohtamismallin toimivuuden sekä sen kriittiset pisteet. Yksi ilmenneistä kriittisistä pisteistä on luottamus. Paras keino lähteä synnyttämään luottamuksen ilmapiiriä on näyttää esimerkkiä olemalla avoin, paljastamalla haavoittuvuutensa ja luopumalla kontrollista. Haastatteluissa kävi ilmi yhden johtajan kohdalla, että hänen on vaikea luottaa osaan johdettavista, eikä hän kokenut olevansa omasta mielestään tarpeeksi suvaitsevainen. Omien kokemusten pohjalta

vastuunjakaminen toi hänelle negatiivisia asioita mieleen, eikä siinä oltu onnistuttu. Kyseinen henkilö ei myöskään osannut määritellä omaa johtamisfilosofiaansa, eikä omannut tarpeellisia johtamisen työkaluja tai osannut hahmottaa mitä ne ovat. Hänen mielestään asenne on tärkein johtajan työkalu. Koimme, että hän peittää oman epävarmuutensa asenteensa taakse. Kaverijohtajalla pitää olla vahva itseluottamus ja tieto siitä kuka minä olen, jotta hän pystyy rakentamaan luottamussuhteen johdettavien kanssa.

Osuuskunta D:n toimitusjohtaja on ihanteellinen kaverijohtaja. Hänen johtamisfilosofiansa näkyy myös teoissa. Johtajana hän antaa arvoa johdettavilleen. Haastattelussa hän totesi jopa, ettei hänellä ole johtajana osaa eikä arpaa osuuskunnan onnistumisissa. Tällä hän osoittaa johdettavien merkityksen osuuskunnan menestykseen. Niin kuin johtaminen yleensä, tarvitsee kaverijohtaminenkin kokemusta. Mitä enemmän on tarinoita kerrottavana, sitä enemmän on annettavaa kaverijohtajana.

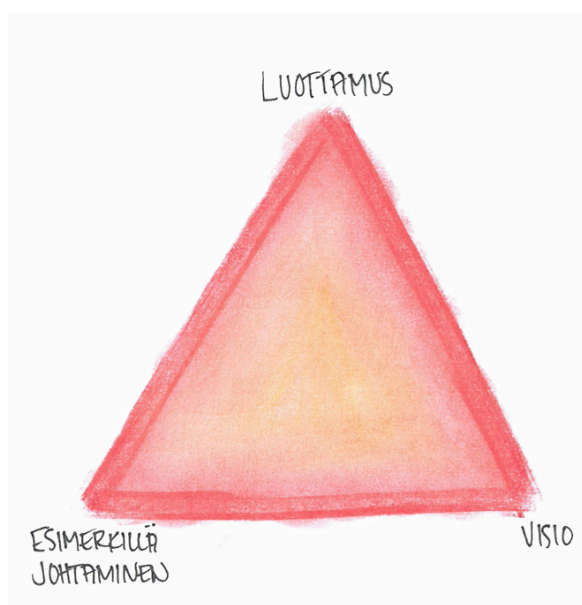
Kaverijohtamisen kulmakivet

Kaverijohtamismalli toimii tutkittavissa osuuskunnissa hyvin. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että ihmisten on vaikea sisäistää kaverijohtamisen teesejä. Tutkittavat toimitusjohtajat eivät haastatteluiden pohjalta osanneet varmaksi sanoa, mitä on kaverijohtaminen. Yksi toimitusjohtaja kertoikin, että olisi helpompi ymmärtää kaverijohtamista, jos se olisi kuvitettu. Tällaisessa muodossa kaverijohtamiseen on hankala tarttua. Kaverijohtaminen tarvitsee alleen konkreettisia suuntaviivoja, jotta johtaja pystyy tunnistamaan paremmin filosofian pääkohdat. Tämän takia lisäsimme Hit Mrs –filosofiaan enemmän konkreettisia tapoja toimia sekä mallinsimme sen kuusi sakaraiseksi tähdeksi (Kuvio 12).



Kuvio 12. Hit Mrs –filosofian kuusi sakarainen tähti

Kaverijohtamismalli kiteytyy meidän mielestämme selkeästi kolmeen päätteeseen, joita voimme soveltaa koko Hit Mrs –filosofiassa: luottamus, visio ja esimerkillä johtaminen (Kuvio 13).



Kuvio 13. Kaverijohtamisen kolme kulmakiveä

Ilman luottamusta on vaikea lähteä rakentamaan minkäänlaista johtaja-johdettava -suhdetta. Ihmissuhteet ja yrityksen toiminta vaativat pohjalle vanhan luottamuksen. Y-sukupolvelle ominaiset piirteet vaativat toiminnan vapautta, jota on vaikea sallia ilman luottamusta. Vertauskuvallisesti luottamus on kaverijohtamisessa talon kivijalka, jonka päälle kaikki muu rakentuu.

Kaverijohtaja johtaa vertaisiaan omalla esimerkillään ja odottaa johdettavien seuraavan häntä. Kaverijohtajat ovat suunnannäyttäjiä. Esimerkillisyydellä voidaan käytännöntasolla tarkoittaa aikatauluissa pysymistä, lupauksien pitämistä, arvojen mukaista toimintaa, toisten ihmisten kohtaamista, kannustamista ja rohkaisemista. Kaikessa toiminnassaan kaverijohtajan tulee noudattaa niitä ohjenuoria ja reunaehtoja, joiden puitteissa toivoo johdettavienkin toimivan.

Kolmas kaverijohtamisen kulmakivistä on jaettu yhteinen visio. Jokaisessa kirjassa, joita olemme tätä opinnäytetyötä tutkiessamme lukeneet, on käynyt ilmi vision merkitys johtamisessa. Sen merkitys on täysin korvaamaton. Kun jokainen organisaatiossa tietää, mitä kohti ollaan menossa, toiminnalle on muodostunut raamit, joiden pohjalta jokainen osaa toimia. Yhteinen jaettu visio tulee synnyttää yhdessä dialogin avulla, jolloin jokainen pääsee vaikuttamaan sen syntyyn. Yhteinen jaettu visio luo sitoutumista organisaatioon. Taitava kaverijohtaja osaa viestittää jokaiselle johdettavalleen oman työn merkityksen kokonaiskuvassa. Y-sukupolvi ei tyydy tekemään työtä työn vuoksi, vaan sille on luotava merkitys ja suurempi tarkoitus.

Miksi päädyimme juuri näihin kolmeen kulmakiveen? Kaikki edellä mainitut Hit Mrs –filosofian teesit kulminoituvat näihin teemoihin, olipa kyseessä toiminnan mahdollistaminen tai erilaisuuden suvaitseminen. Kehittelemämme Hit Mrs –filosofia on aikaisempien teorioiden sekä tehtyjen tutkimusten pohjalta rakennettu, ja näiden perusteella se sopii teoreettisesti hyvin Y-sukupolven johtamismalliksi. Hit Mrs –filosofiasta ei ole vielä käytännönkokemuksia, emme siis vielä tiedä, toimiiko malli käytännössä, joten se tarvitsee jatkotutkimuksia.

Me uskomme, että kaverijohtaminen tulee olemaan seuraava läpimurto johtamisessa. Tätä läpimurtoa työelämä janoaa. Uusi sukupolvi tulee mullistamaan

työelämän haluamallaan tavalla ja tätä kautta johtaminen tulee muuttumaan epäjohtamiseksi. Meidän itse tulee olla se muutos, mitä johtamiselta haluamme.

LÄHTEET

- Arina, T. 2011 www.arena.yle.fi/tv. Viitattu 5.11. 2012 osoitteesta www.arena.yle.fi: <http://arena.yle.fi/tv/1363341>
- Dee Hock, B. 1999 *Birth of The Chardiordic Age*. San Fransisco: Koehler Publisher Inc.
- Hamel, G. (2007). *Johtamisen tulevaisuus*. Jyväskylä: Gummerus.
- Heikkilä, J., & Heikkilä, K. (2000). *Dialogi - Avain innovatiivisuuteen*. Juva: WS Bookwell.
- Himanen, P. (2010). *Kukoiustuksen käsikirjoitus*. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisentalo*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Kilpinen, P. (2008). *Liekeissä*. Jyväskylä: Ajatuskirjat.
- Kontinen, T. Houni, P. Karsten, H. & Toivanen, H. (2012). Työ ja johtajuus liminaalitulassa. *Julkaisematon hallinnon tutkimusartikkeli*, 14.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009 15.8.) *The Leadership Challenge - Notes & Review*. Retrieved 2012, 25-Lokakuu from Vialogue Wordpress Blogi: <http://vialogue.wordpress.com/2009/08/15/the-leadership-challenge-notes-review/>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. San francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002,11-11). *The Leadership Challenge Third Edition*. Retrieved 2012, 25-Lokakuu from Google Books: http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=sSqXVS-xmkgC&oi=fnd&pg=PR13&dq=the+leadership+challenge&ots=ZIKtzmM0sJ&sig=yypzFXwYqUPukcGwRIBi8F3lwpyo&redir_esc=y

- Kymäläinen, T. (nd). Toimivuuden mittaus ja valmennus tiimeille ja johtoryhmille. *Julkaisematon artikkeli*, 4.
- Laurinkari, J. (2004). *Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*.
- Losada, M., & Herphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business. *The American Behavioral Scientist* (p. 764). ABI/INFORM Global.
- McCrindle, M. (2006). *New generations at work: Attracting, Recruiting, Retraining @ Training Generation Y*. Retrieved 2012 жыл 21-Lokakuu from Victoria's virtual Library:
http://www.libraries.vic.gov.au/downloads/Public_Libraries_Unit/newgenerationsatwork.pdf
- Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Piha, K. P. (2012). *Dialogi paremman työelämän puolesta*. Liettua: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*. Jyväskylä: Gummeruskirjapaino Oy.
- Tapscott, D. (2010). *Syntynyt digiaikaan*. Jyväskylä: WSOY.
- Tienari, J., & Piekkari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vähämäki, M. (2008 4-Maaliskuu). *Dialogi organisaation oppimisessa*.
Retrieved 2012, 25-Lokakuu, Työsuojelurahasto:
<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105242Loppuraportti.pdf>
- Vesterinen, P.-L., & Suutarinen, M. (2011). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Vantaa: HansaBook.
- Victor, T. (1977). *Variations of the theme of liminality*.

Viljakainen, P. A. (2011). *No fear johtaja kohtaa digicowboyt*. 2011: WSOY pro.

LIITEET

Liite 1. Kaverijohtamismallin 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.)

Liite 2. Johtajan haastattelupohja

A osa

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?

B osa

HAASTA PROSESSI

Miten tuet johtajana uusia ideoita?

Mikä on oman toimintasi vaikutus tiimin johtamisessa?

Otatko riskejä johtajana? Jos olet ottanut, minkälaisia?

Koetko, että johtajana sinun tulee kyseenalaistaa?

Asteikolla 1-10 minkälainen kyseenalaistaja olet johtajana?

Koetko haastavasi alaisia kovempiin suorituksiin? Jos kyllä, millä tavalla?

INSPIROIVA VISIO

Onko osuuskunnallanne yhteinen visio? Miten se on synnytetty?

Toimiiko visio johtamisen työkaluna?

Jos kyllä, miten se näkyy toiminnassa (esimerkkejä)?

Jos ei, miksi?

Onko visio tuottanut tuloksia?

Minkälainen on sinun mielestäsi hyvä visio?

TEE TOIMINTA MAHDOLLISEKSI

Miten huomioit alaisia ja heidän työtään? Huomioitko kaikkia tasapuolisesti?

Mitä tarkoittaa erilaisuus osuuskunnassanne ja miten huomioit sen johtamisessa?

Koetko olevasi suvaitsevainen?

Osaatko ottaa huomioon alaisten eri lähtökohdat? Miten se näkyy johtamisessa?

Miten olet johtajana rakentanut yhdessä tekemistä ja luottamusta?

Näetkö tarpeelliseksi jakaa vastuuta? Miten jaat vastuuta? Onko sillä ollut merkitystä johtamisessa?

Luostatko johdettaviisi?

MALLINA TIE

Miten koet saaneesi sitoutettua kaikki yhteiseen toimintaan?

Mitkä ovat sinun johtamisfilosofiasi (3) pääpointit?

Mitä johtamisen työkaluja käytät? Toimivatko ne?

ROHKAISE SYDÄNTÄ

Millä tavalla koet palkitsemisen vaikuttavan yksilöihin / yrityksen toimintaan?

Minkälaisia palkitsemiskeinoja olet käyttänyt? Kuinka usein?

MUUT

Koetko haasteeksi, että johdettavat ovat kavereitasi?

Miten olet kokenut johtamisen? Onnistumisia? Haasteita? Miten niistä on selvitty?

Mikä on tämän hetkinen suurin haasteesi?

Minkälaisena johtajan pidät itseäsi? Oletko omasta mielestäsi onnistunut siinä?

Mitä on kaverijohtaminen?

Onko jotain mitä haluat lisätä?

Liite 3. Dialogimittauksen taustatekijäkysely

Tiimi:

1. Tiimin ikä?
2. Tiimin koko?
3. Monta henkilöä läsnä?
4. Montako osuuskunnan ulkopuolista jäsentä läsnä?
5. Henkilön ikä?
6. Kokoontumistiheys?

Johtoryhmä:

7. Liikevaihto
 - 7.1. Kumulatiivinen
 - 7.2. Vuonna 2012
8. Päätuotteet:
9. Johtoryhmän roolit:
10. Muut havainnot johtamisvälineistä ja mittareista (esim. Liikevaihto, asiakaskäynnit, kirjapisteet, ristipölytys, treenitilat)

Liite 4. Kaverijohtamismallin uusi Hit Mrs –filosofia

1. HAASTA PROSESSI

- Haasta itsesi, vertaisesi ja asiakkaasi jatkuvaan kehitykseen. Johda kokeiluja ja ota riskejä, sillä 99% oppimisesta syntyy virheistä. Keskity ratkaisuihin
- Opettele sietämään kaaosta ja haasta johdettaviasi jatkuvaan muutokseen
- Verkostoidu aktiivisesti sekä haasta johdettaviasi etsimään tietoa ja uusia signaaleja organisaation ulkopuolelta
- Kyseenalaista koko ajan ja rohkaise muitakin kyseenalaistamaan

2. INSPIROI JAETTU VISIO

- Innosta ja inspiroi
- Johtajan tehtävä on sitouttaa kaikki yhdessä luotuun visioon sekä näkemään oman työn merkitys isossa kuvassa
- Saa muut tukemaan yhteistä visiota vetoamalla heidän arvoihinsa, kiinnostuksen kohteisiin, toiveisiin ja unelmiin
- Ihminen haluaa olla mukana tekemässä merkittäviä asioita

3. TEE TOIMINTA MAHDOLLISEKSI

- Luo toiminnalle kehykset, jonka puitteissa ihmiset voivat toimia vapaasti
- Rakenna luottamusta sillä se on kaiken toiminnan perusta
- Jaa vastuuta vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden mukaan, luo niiden mukaiset pelipaikat
- Luo onnistumisen edellytykset ja kannusta yhdessä tekemiseen.
- Kiinnitä aina huomiosi jokaisen johdettavan henkilökohtaisiin suorituksiin.

4. MALLINNA TIE

- Saa aikaan pieniä voittoja, jotka rakentavat sitoutumista

- Opettele käyttämään sinulle sopivia johtamisen työkaluja
- Löydä oma äänesi ja puhu sydämestäsi
- 55% kaikesta johtamisesta on itsensä johtamista, ansaitse paikkasi johtajana joka päivä

5. ROHKAISE SYDÄNTÄ

- Synnytä kannustamisen ja palkitsemisen kulttuuri
- Saa toiset kukoistamaan; anna arvoa heidän tekemisilleen ja saavutuksilleen
- Vastanota ja anna aktiivisesti palautetta

6. SUVAITSE ERILAISUUTTA

- Kohtaa ja kohtele ihmistä ihmisenä, opi tuntemaan johdettavasi
- Hyväksy yksilö sellaisena kuin hän on vahvuuksineen ja kehityskohteineen
- Opettele käyttämään dialogia työkaluna erilaisuuden hyödyntämiseksi