



PIENOSUUSKUNTIEN JOHTAMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT- TUTKIMUSTULOKSIA

Pienosuuskuntaforum, Helsinki,

20.9.2017

Eliisa Troberg

eliisatroberg@gmail.com

Sisältö

- **Johtaminen pienosuuskunnassa tutkimustulosten valossa**
- **Johtamisen erityispiirteitä pienosuuskunnassa ja niihin liittyviä hyviä käytäntöjä**
- **Johtamista tukevia elementtejä**
- **Osuuskunnan toimivuuden ja johtamisen avaintekijöitä**

Johtaminen pienosuuskunnassa tutkimustulosten valossa

”Osuuskunnassa ihmiset voivat hyppiä silmille, muun tyyppisessä organisaatiossa eivät hyppisi. Täällä ei haluta, että joku komentelee.”

”Paljon joutuu tekemään töitä, että jotkut ymmärtäisivät tämän muodon toimivuuden. Taiteilijat luulevat usein, että rahoitus tulee ylhäältä päin.”

”Osuuskunta on kätevä ja hyvä työmuoto, joka vaatii henkisesti aikuisia ihmisiä. Kaikki eivät sovi tähän. Pitää olla rohkea. Tämä on yhtä lailla toimiva kuin osakeyhtiö.”

Johtaminen pienosuuskunnassa tutkimustulosten valossa (2)

- Johtaminen on yksi tärkeimpiä asioita, joilla voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen.
- Hyvä johtaminen on erityisen tärkeää, koska monella toimialalla tehokkaan **strategisen johtamisen** ohella **ihmisten johtamisen merkitys korostuu**. ihminen osaamisiin muodostaa yrityksen merkittävimmän pääoman. Tätä pääomaa on osattava johtaa hyvin.
- Ihmisen ja ryhmän käytöksen ymmärtäminen on tärkeää mutta vaativaa.
- Osuuskunta on tasa-arvoinen yhteisö, johon ei sovellu liian autoritääriinen tai hierarkkinen johtaminen, mutta osuuskunta tarvitsee **HYVÄÄ JOHTAMISTA!**

Pienosuuskuntien johtamis- ja kehittämishaasteita tutkimustulosten valossa

- Osuuskunnan toiminnan ja talouden suunnittelemattomuus ja toiminnan jatkuvan kehittämisen puute.
- Yhteisen strategian puute, pitkän aikavälin suunnittelu vähäistä.
- Ongelmia johtamisessa ja yhteistyössä; pätevien ja osaavien johtohenkilöiden puute.
- Jäsenten sitoutumattomuus; yrittäjyyden puute.
- Puutteita jäsenten yritystoiminnan harjoittamiseen liittyvässä osaamisessa.
- Yrityksen taloudellinen ja rahoituksellinen heikkous.
- Vähäiset markkinointiponnistukset.
- Ympäristön ennakkoluulot osuustoiminnallista yhteisyrittämistä kohtaan.

Johtamisen erityispiirteitä pienosuuskunnassa

Johtamisen erityispiirteitä pienosuuskunnassa

- Yhteisyrittäminen määrittää johtamista
- Kuka johtaa?
- Tasa-arvoisessa yrittämisessä kaivataan johtajuutta
- Hallitustyöskentelyyn tulee panostaa
- Jatkuva dialogi hallituksen ja jäsenistön välillä
- Johtamisen kehittämiseen panostettava

Yhteisyrittäminen määrittää johtamista

- Osuuskuntayrittäjäyys on yhteisyrittämistä. Yhteistyön on sujuttava.
- On keskusteltava jo ennen osuuskunnan perustamista ja aika ajoin osuuskunnan toiminnan aikana yhteisistä tavoitteista, toimintatavoista ja yksittäisten jäsenten tavoitteista sekä odotuksista toiminnan suhteen. Samoin on mietittävä jäsenyyden kriteereitä ja niitä osaamisalueita, mitä yrityksessä tarvitaan.
- Nämä pohdinnat voivat toimia perustana **jäsen sopimukselle**.
- Osuuskuntaan muodostuu keskustelujen kautta toiminnan pohjaksi tietyt periaatteet ja johtamismalli.

Kuka johtaa?

- Käytännössä johtajuus henkilöityy usein osuuskunnan toimitusjohtajaan (operatiivinen johtaminen) mikäli osuuskunnassa on toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtajaan, jos toimitusjohtajaa ei ole valittu. Myös hallituksen rooli on keskeinen johtamisessa erityisesti strategisen johtamisen osalta.
- Joissakin osuuskunnissa toimii menestyksekkäästi toimitusjohtaja/hallituksen puheenjohtaja -parivaljakko.
- Erityisesti osuuskunnan eri sidosryhmien kannalta on tärkeä tietää, ketkä henkilöt osuuskunnassa kantavat vastuuta ja edustavat yritystä ulospäin.
- Johtamiseen liittyviä rooleja on hyvä jakaa hallituksessa; esimerkiksi taloudenhoito, henkilöstöasiat, markkinointi ja asiakassuhteet.

Tasa-arvoisessa yrittämisessä kaivataan johtajuutta

- Osuuskunta on tasa-arvoinen yhteisö. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki jäsenet johtaisivat osuuskuntaa tasa-arvoisesti.
- Liiketoiminnan eteenpäin viemisessä tärkeää on jämäkkyyys, mutta jäsenten kohdalla johtajalta vaaditaan ensi sijassa yhteisen suunnan näyttämistä ja innostamista tavoitteiden saavuttamiseen.
- Innostamiskyvyn merkitys on erityisen suuri toiminnan alkuvaiheessa, kun tarvitaan aktiivisuutta ja tekemistä, jotta saadaan aikaan asiakaskontakteja ja myyntiä. Mutta innostamista tarvitaan jatkuvasti toiminnan aikana.
- Johtajan tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluvat yrittäjähenkisyys, oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja toisten innostamiskyky.

Tasa-arvoisessa yrittämisessä kaivataan johtajuutta (2)

- Pienosuuskunnassa johtajuus on usein jaettua johtajuutta; dynaamisesti henkilöltä toiselle siirtyvää johtajuutta esimerkiksi projektien mukaan. Tällöin johtajuutta ottava henkilö ansaitsee asemansa osaamisensa ja verkostojensa johdosta ja ryhmän tai tiimin muut jäsenet hyväksyvät hänet johtajana.
- Kun yhteisyrittäminen toimii hyvin, se on jäsenille palkitsevaa ja motivoi heitä. Korkea motivaatio on taasen edellytys jäsenten hyvälle sitoutumiselle ja luovuudelle.

Hallitustyöskentelyyn tulee panostaa

- Hyvin toimiva päätöksenteko sekä sen demokraattinen luonne tuovat yritykselle lisäarvoa. Päätöksentekoon saadaan paljon tietoa, osaamista, eri ihmisten arviointikykyä ja yhteistä vastuunjakamista sekä tukea.
- Toisaalta päätöksenteon demokraattinen luonne voi johtaa siihen, että päätöksiä ei tehdä riittävän nopeasti.
- Päätöksenteko voi muodostua yritykselle rasitteeksi, mikäli se ei toimi hyvin eikä hallituksen jäsenten osaamista varmisteta eikä kehitetä. Siksi on tärkeää, että pidetään huoli hallituksen jäsenten talousosaamisesta.

Jatkuva dialogi hallituksen ja jäsenistön välillä

- Onnistunut toiminta perustuu avoimuuteen ja luottamukseen, jota rakennetaan jakamalla tietoa jäsenten ja hallituksen välillä.
- Onnistumisen ohella tulee keskustella haasteista ja arvioida niiden syitä.
- Samoin jäsenten tulee sietää rakentavaa kritiikkiä ja erilaisuutta.
- Jatkuvan keskusteluyhteyden säilyttäminen eri toimijoiden välillä on ensi arvoisen tärkeää. Tällöin kyetään parhaiten hyödyntämään jäsenten erilaisuutta ja eri toimijoiden ideoita ja heidän osuuskuntaan mukanaan tuomia verkostojaan.

Johtamisen kehittämiseen panostettava

- Useimpien pienosuuskuntien tärkein pääoma on jäsenten osaaminen. Osuuskunnat ovat liikeyhteisön ohella vahvasti henkilöyhteisöjä.
- Tämä vahva henkilöyhteisöluonne edellyttää hyvää henkilöstön kehittämistä ja johtamista. Esimerkiksi Helsingin yliopiston Uniforst osuuskunnassa on panostettu johtamisen kehittämiseen juuri siitä syystä, että yrityksen tuotteet syntyvät jäsenten osaamisista.

Hyviä käytäntöjä

- Yhteisyrittäminen määrittää johtamista

Panostus osuuskunnan perustamisvaiheeseen ja tilannekatsaus aika ajoin; toiminnan tavoitteiden selkiytyminen, yksittäisten jäsenten tavoitteet ja toiveet osuuskunnan suhteen

Jäsenyyden kriteerit

Jäsensopimus; pelisäännöt toiminnalle

- Kuka johtaa?

Toimitusjohtaja vastaa operatiivisesta johtamisesta, hallitus strategisesta johtamisesta

Päätöksenteon selkiytyminen; mitä päättää toimitusjohtaja, mitä hallitus ja mitä osuuskunnan kokous

Tehtävien jako; talous, markkinointi ja viestintä, henkilöstö jne.

- Tasa-arvoisessa yrittämisessä kaivataan johtajuutta

Yhteys jäsenistöön, innostaminen, suunnan näyttäminen

Toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja parivaljakkona on toiminut useissa osuuskunnissa hyvin

Hyviä käytäntöjä (2)

- Hallitustyöskentelyyn tulee panostaa

Hallituksen kokouksissa käsiteltävien asioiden hyvä etukäteisvalmistelu, jäsenten koulutus liiketoiminnan harjoittamiseen (talous, markkinointi, johtaminen)

- Jatkuva dialogi hallituksen ja jäsenistön välillä

Eri viestinnän muotojen kehittäminen, avoimet pöytäkirjat jäsenille, jäsenten kautta tuleva ideointi

- Johtamisen kehittämiseen panostettava

Osuuskunnan oma johtamiskoulutus tai ulkopuolelta ostettu koulutus

Parhaiden käytäntöjen benchmarkkeeraus

Mentorit

Kummiyritykset

Johtamista tukevia elementtejä

Johtamista tukevia elementtejä

- Osuustoiminnan arvot ja periaatteet
- Luottamus
- Toimiva yhteisö
- Ryhmähenki

Osuustoiminnan arvot ja periaatteet

- Demokraattisuus, tasa-arvo, yhteisöllisyys, vapaus ja vastuullisuus ovat keskeisiä arvoja osuustoiminnassa.
- Käytännössä nämä arvot ilmenevät useiden pienosuuskuntien toiminnassa, eivätkä ole vain julkilausuttuja sanoja. Esimerkiksi demokraattisuus ja tasa-arvo näkyvät osuuskunnan omistajuusrakenteessa ja päätöksenteossa.
- Osuuskunnan selkeä vahvuus ja kilpailuetu on sen omistajuusrakenteen kautta syntyvät arvot: **yhteistoiminta, tasa-arvo ja solidaarisuus**. Osuustoiminnallinen yritysmaali perustuu yhteistoimintaan ja solidaarisuuteen. Yrityksen rakenne on tasa-arvoinen omistuksen ja päätöksenteon näkökulmista.
- Yhteisöllisyys toteutuu parhaimmillaan jäsenten toimiessa solidaarisesti toinen toisiaan yhteisryttämässä tukien.
- Osuuskunnan jäsenen rooliin liittyy vapautta mutta myös vastuullisuutta velvoitteistaan.

Luottamus

- Luottamus on avainsana osuustoiminnallisessa yhteisyrittämisessä.
- Luottamuksen rakentaminen edellyttää jäseniltä **yhteistä aikaa ja tekemistä.**
- Luottamuksen syntymistä edesauttaa huomattavasti se, että jäsenet tuntevat toisensa sekä työskentelytapansa ennen osuuskunnan perustamista.

Toimiva yhteisö

- Hyvin toimiva yhteisö ja yhteistoiminta voimistavat innovaatiokulttuuria organisaatiossa. Parhaat ideat syntyvät rajapinnassa, kun eri toimijat keskustelevat yhdessä ja jakavat ajatuksiaan ja kokemuksiaan.
- Toimivan yhteisön syntyminen edellyttää **osuustoiminnallista, yhteisöllistä ajattelutapaa.**
- Osuustoiminnallinen ajattelutapa merkitsee, että **kykenee asettamaan kokonaisuuden edut henkilökohtaisten välittömien etujen edelle.**
- On myös oltava kykyä ja kärsivällisyyttä nähdä asiat **pitkällä tähtäimellä** sekä uskottava, että ryhmässä on voimaa enemmän kuin yksilössä.
- **Kaikkien jäsenten sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin on osuuskuntien selkeä menestystekijä**

Ryhmähenki

- Hyvä ryhmähenki ei synny automaattisesti vaan siihen tulee panostaa koko ajan osuuskunnan toiminnan aikana.
- Ryhmähengen synnyttämistä ja ylläpitämistä edesauttavat yhteiset tapaamiset, juhlat, kiitoskulttuuri, avoimuus ja hyvä sisäinen tiedonvälitys sekä onnistumiskokemukset asiakasprojekteissa.
- Kun osuuskunnassa on hyvä ryhmähenki, ongelmat kyetään ratkomaan yhdessä. Kukaan ei jää asioiden kanssa yksin.

Osuuskunnan toimivuuden ja
johtamisen avaintekijöitä

Osuuskunnan toimivuuden ja johtamisen avaintekijöitä

- Selkeät tavoitteet
- Hyvä taloudenhoito
- Yrittäjäyys ja sitkeys
- Johtajuuden kehittäminen
- Päätöksenteon sujuvuus; mistä päättää hallitus, toimitusjohtaja, osuuskunnan kokous?
- Selkeästi määritellyt vastuut ja roolit
- Toimiva sisäinen viestintä
- Konfliktien rakentava ratkaiseminen
- Riittävä vapaus mahdollistaa luovuuden

Selkeät tavoitteet

- Osuuskunta on yhteisyrittämisen muoto. Sillä on oltava yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet, jotka jäsenet ovat hyväksyneet.
- Jäsenten tulee ymmärtää, miksi osuuskunta on olemassa ja kirkastaa osuuskunnan päämäärä ja olemassaolon tavoite aika ajoin toiminnan aikana.
- Varsinkin opiskelijayrityksessä, jossa opiskelijat vaihtuvat, on tärkeää terävöittää yhteistä päämäärää ja tavoitteita.
- Selkeät yhteiset tavoitteet suuntaavat yrityksen toimintaa ja luovat yhteisöllisyyttä.

Hyvä taloudenhoito

- Osuuskunnan hyvä taloudenhoito on keskeinen menestystekijä.
- Taloudenhoito on oltava osaavissa käsissä. Kirjanpito on syytä ulkoistaa ammattilaisen hoidettavaksi, jos osuuskunnassa ei ole kellään riittävää kirjanpito-osaamista.
- Hallituksen jäsenten on myös ymmärrettävä riittävästi taloutta, jotta voidaan seurata yrityksen taloudellista tilaa ja tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä.
- Hallituksen jäsenen vastuunäkökulmista on myös ensiarvoisen tärkeää, että hallituksen jäsenet ymmärtävät talousasioita. Jos osaamista ei ole riittävästi, sitä voidaan kartuttaa koulutuksella.

Yrittäjyys ja sitkeys

- Osuuskunta on yritys, jonka onnistunut toiminta edellyttää jäseniltä yrittäjyyttä ja sitkeyttä.
- Toimintaa tulee kehittää pitkäjänteisesti. Pitkäjänteisyys merkitsee, että jäsenet sitoutuvat toimintaan. Mikään yritys ei menesty ilman yrittäjyyttä ja sitkeyttä.
- Osuuskunnan vahvuus on toisaalta se, että siinä on useita yrittäjiä yhdessä ja yrittäjän vastuuta kyetään jakamaan. Osuuskunta menestyy vaikka jäsenten toiminta-aste vaihtelisi kunhan siinä on kulloisenakin hetkenä riittävä määrä aktiivisia toimijoita mukana.

Johtajuuden kehittäminen

- Osuuskunnassa tarvitaan selkeää johtajuutta, suunnannäyttämistä ja jäsenten innostamista.
- Tätä tehtävää voi hoitaa toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja/hallituksen puheenjohtaja parivaljakko.
- Johtamista tulee kehittää systemaattisesti.
- Jokaisen jäsenen kohdalla itsensä johtaminen on yhä tärkeämpää.

Päätöksenteon sujuvuus

- Tehtävä selväksi, kuka osuuskunnassa päättää mistäkin asioista.
- Päivittäisjohtamisesta vastaa yleensä toimitusjohtaja, joka raportoi hallitukselle. Hallitus on vastuussa osuuskunnan taloudellisesta menestymisestä jäsenille, jotka käyttävät ylintä päätösvaltaa osuuskunnan kokouksessa.

Selkeästi määriteltyt vastuut ja roolit

- Johtajuuden kehittämiseen liittyvät selkeästi määriteltyt vastuut ja roolit. Yleensä hallituksen jäsenille jaetaan tehtäväalueet kuten talous, henkilöstöasiat, viestintä ja markkinointi jne.
- Selkeästi määriteltyt vastuut helpottavat osuuskunnan toimintaa ja sen kehittämistä.
- Myös eri sidosryhmien kannalta on hyvä, että tiedostetaan, kuka osuuskunnassa kantaa vastuuta mistäkin asiasta.
- Näitä vastuita voidaan hyvin kierrättää jäsenten kesken, jolloin jäsenet oppivat useita eri toimintoja. Tehtävien ja vastuiden kierrättäminen on tyypillistä monissa opiskelijaosuuskunnissa.

Toimiva sisäinen viestintä

- Luottamus ja avoimuus ovat hyvin toimivan sisäisen viestinnän perusedellytyksiä.
- Jäsenten tulisi tuntea toinen toisensa osaamiset, jotta he kykenevät tarvittaessa markkinoimaan toistensa osaamisia.
- Viestinnän toimivuudesta tulee pitää huolta koko ajan osuuskunnan toiminnan aikana.

Konfliktien rakentava ratkaiseminen

- Kaikissa yhteistoiminnallisissa toimintatavoissa tulee aika ajoin konflikteja.
- Hyvä pohtia jo toiminnan alussa, miten suhtautua jäsenten mahdolliseen passiivisuuteen.
- Tietyissä tapauksissa jäsen voidaan erottaa osuuskunnasta.
- Konfliktien syntyessä olisi oleellista pyrkiä ratkaisemaan niitä rakentavalla tavalla niin, että ei mentäisi henkilökohtaisuuksiin.
- Ristiriitoja ei saa piilotella vaan ne tulee käsitellä, jotta ne eivät suurentuisi ja jäisi vaikuttamaan toiminnan taustalla.
- Jäsenten yhdessä luomat pelisäännöt (jäsensopimus) ehkäisevät konfliktien syntymistä.

Riittävä vapaus mahdollistaa luovuuden

- Osuuskuntamuodon joustavuus on tullut esille pienosuustoiminnassa. Yritykseen on helppo liittyä ja tarvittaessa erota. Tämä antaa joustavuutta perustamisvaiheessa, kun ei tiedetä tarkalleen mukaan tulevien jäsenten määrää. Tarvittaessa saadaan nopeasti uutta osaamista täydentämään palvelukokonaisuuksia. Alkupääomavaatimusta ei ole.
- Osuuskunnan jäsenillä on usein mahdollisuus tehdä työtä osaaikaisesti oman elämäntilanteen mukaan. Samoin etätyö on yleistä. Joustavuus motivoi jäseniä. Korkea sisäinen motivaatio on yhteydessä luovuuteen.

Yhteenveto

- Pienosuuskunnan johtamista pitää kehittää systemaattisesti.
- Strateginen johtaminen ja ihmisten johtaminen ovat molemmat tärkeitä ja ne linkittyvät toinen toisiinsa

- Kiinnitettävä huomiota seuraaviin asioihin:

Hyvä taloudenhoito

Päätöksenteon toimivuus

Johtamisen toimivuus

Jäsenten sitoutuminen

Luottamuksen ja hyvän yhteistoiminnallisen ilmapiirin synnyttäminen

KIITOS!