Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduiksi

Pekka Pättiniemi – Jukka Tainio

Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduiksi

Työosuuskuntien kehittäminen
demokraattisina ja osallistuvina

KSL Kansan Sivistystyön Liitto r.y.
Oti Helsingin yliopisto Osuustoimintainstituutti
Septimus

Osuustoimintainstituutti
PL 18
00014 Helsingin Yliopisto

Kansan Sivistystyön Liitto
Hämeentie 36
00530 Helsinki
www.ksl.fi

Ulkoasu: Samppa Ranta, Folio Oy

© Osuustoimintainstituutti ja KSL sekä kirjoittajat
ISBN 951-9455-74-4

Painopaikka: Hakuprint, Vantaa

KANSAN SIVISTYSTYÖN LIITTO 2000

Sisällys

Esipuhe 7

Johdanto 11

Jäsenyys ja demokraattinen hallinto kilpailuetuna 25

Jäsenten taloudellinen osallistuminen kilpailuetuna 37

Toiminnan vapaus ja sisäinen yhteistyö 47

Ryhmätyöskentely 65

Jatkuva osaamisen kehittäminen 77

Verkostuminen osuuskuntien kilpailuetuna 91

Osuuskunnat: niiden suhde ympäristöön ja
kommunikaatio yhteiskunnan kanssa 107

Lähteitä 119

Esipuhe

Nyt julkaistava kirjanen Osuustoiminnan periaatteiden hyödyntämisestä kilpailuetuna liittyy SEPTIMUS-Leonardo projektiin. Kirjasen tarkoituksena on toimivien työosuuskuntien kehittäminen siten, että ne voisivat säilyttää ja kehittää demokraattista ja osallistuvaa luonnettaan.

Toimivien osuuskuntien kehittämistä ollaan Suomessa pyritty edistämään mm. Haviva- ADAPT projektissa, jossa mukana olivat Helsingin yliopiston Osuustoimintainstituutti, Kansan Sivistystyön Liitto ry, Lapin ja Porvoon uusyrityskeskukset, Osuuskunta Taitoverkko, Osuuskunta Eco-One, sekä Sörnäisten Taitotalo ja Osuuskunta Itämeren Ansio. Myös Etelä-Savossa toteutetussa NETKE-projektissa pyrittiin toimivien osuuskuntien kehittämisen innovatiivisten opetusmenetelmien avulla ja hyödyntäen Haviva-ADAPT projektin kokemuksia. Osuuskunta Sataosaajat on toteuttanut Satakunnassa osuuskuntien kehittämisprojekteja. Osuustoiminnan kehittäjät – Coop Finland ry:n jäsentilaisuuksissa on käsitelty toimivien osuuskuntien kehittämistä samoin Osuuskuntien yhdistyksen tilaisuuksissa ja Pellervo Seuran järjestämissä osuuskuntienkehittäjien koulutustilaisuuksissa.

Aloitteen SEPTIMUS Leonardo projektiin teki Valencian alueen

työosuuskuntien liitto Federación Valenciana Cooperativas de Trabajo Acociado (FVECTA), joka myös koordinoi Septimus-projektia.

Valencian autonominen alue on eräs keskeinen eurooppalainen työosuustoiminnan keskus. Vanhimmat Valencian työosuuskunnat juontavat juurensa 1920 ja 1930-luvulta. Valencian alueella asuu noin neljä miljoonaa asukasta, vuonna 1997 siellä oli 1264 työosuuskuntaa. Työntekijöitä työosuuskunnissa oli yli 18000. Valenciassa työosuustoiminta on osoittautunut myös sitkeäksi yritysmuodoksi vuosina 1945-1996 perustetuista työosuuskunnista jatkaa edelleen toimintaansa lähes 60 prosenttia. Osa näistä (25%) on muutettu johonkin toiseen yritysmuotoon, pääasiassa osakeyhtiöiksi.

Septimus projektiin partenereihin kuluvat, Helsingin yliopiston Osuustoimintainstituutin ja Kansan Sivistystyön Liiton lisäksi Tjänstemans Central Organisation (TCO) Ruotsista, Open University Isosta Britanniasta ja University College Cork Irlannista. Projektin tarkoituksena on levittää ja soveltaa Haviva-ADAPT projektissa Espanjassa tehtyä opintoaineistoa koskien Osuustoiminnan seitsemän periaatteen soveltamista työosuuskuntien toiminnassa.

FVECTA:n aineisto perustuu pitkälti valencialaiseen ja espanjalaiseen perinteeseen ja lainsäädäntöön. Espanjalainen ja valencialainen toimintaympäristö, traditiot ja lainsäädäntö sekä osittain myös tasa-arvokäsitykset ovat niin poikkeavia suomalaisista, ettei aineisto ei ollut suoraan siirrettävissä Suomen todellisuuteen. Valenciassa toimitettu seitsemän osainen ”7 bases de cooperativas” toimi kuitenkin innoituksen ja ajattelun lähteenä tämän aineiston kirjoittamiselle.

Osuustoiminnan periaatteiden soveltamista työosuuskuntien ja

muiden henkilöstön omistamien yritysten toiminnan kehittämiseen on käsitelty kahdessa suomalaisessa asiantuntija seminaarissa. 27. elokuuta 1999 ja 14. lokakuuta 1999. Elokuun seminaarissa käsiteltiin työryhmissä kutakin periaatetta ja sen soveltamisen relevanttiutta Suomeksi ilmestyneeseen Kansainvälisen Osuustoimintaliiton materiaaliin ja espanjalaisesta aineistosta tehtyyn osittaiseen käännökseen perustuen. Lokakuun seminaarissa keskusteltiin suomalaisten esitysten pohjalta osuustoiminnan periaatteiden soveltamista käytännön liiketoimintaa. Haluamme erityisesti kiittää lokakuun seminaarin johdantoluentojen pitäjiä Tuula Merikiveä, Merja Hiltunen-Lagzoulia, Tuija Hamnellia, Eliisa Trobergia, Risto Tenhusta ja Jukka Pötryä. Kiitoksen ansaitsevat myös kaikki seminaareihin osallistuneet osuustoiminnan neuvojat ja kehittäjät, jotka aktiivisen osallistumisen ja keskustelun avulla ovat kehittäneet ajatuksia osuustoiminnan periaatteiden soveltamisesta liiketoiminnan edistämiseen.

Kirjassa esitettävät käsitykset ovat kirjoittajien Pekka Pättiniemen ja Jukka Tainion vastuulla. Kirjoittajat toivovat että tämä teos innoittaa henkilöstön omistamien yritysten johtoa ja jäsenistöä kehittämään yrityksiään entistä tehokkaammiksi, työllistävimmiksi ja kilpailukykyisemmiksi sekä ottamaan yrityksistään irti ne kilpailuedut, joita nämä modernit periaatteet kantavat sisällään..

Kirjan kustantaminen tapahtuu Euroopan Unionin Leonardo aloitteen tuella.

Helsingissä ja Mikkelissä vuoden 2000 maaliskuussa.

Pekka Pättiniemi Jukka Tainio

PEKKA PÄTTINIEMI

Johdanto

Tämän kirjan tarkoituksena on pohtia miten osuustoiminnan kansainvälisiä arvoja ja periaatteita voitaisiin soveltaa työosuuskuntien toiminnassa siten, että ne toimisivat etuna yritysten toimiessa markkinoilla. Osuuskunnat ovat liikkeen syntymästä lähtien, 1800-luvun alusta, toimineet markkinatalouden olosuhteissa ja osallistuneet kilpailuun. Niiden olemassa olo on osoituksena yhteistoiminnallisen, ei pääoman omistamiseen liittyvän, taloudellisen toiminnan mahdollisuuksista ja kilpailukyvystä.

Viimeaikaisessa liikkeenjohtoa, resurssien hyödyntämistä, motivointia ja toiminnan tehokkuutta koskevissa tutkimuksissa on todettu, että henkilöstön osallistuminen oman työnsä suunnitteluun ja toisaalta työtehtäviensä johtamiseen sekä ennen kaikkea yrityksen omistamiseen ja johtamiseen lisää henkilöstön resurssien monipuolista hyödyntämistä ja motivaatiota sekä parantaa yrityksen tulosta. Voisivatko osuustoiminnan arvot ja periaatteet muodostaa pohjan menestyvien ja tehokkaiden henkilöstön omistamien yritysten toiminnalle ja organisaatioille ja olla esimerkkinä koko yritystoiminnan inhimillisemmälle tulevaisuudelle.

Kansainvälinen Osuustoimintaliitto (ICA) on useaan otteeseen

uudistanut ja muotoillut osuustoiminnan periaatteita. Viimeksi uudistuksia tehtiin Manchesterissa Englannissa vuonna 1995 Kansainvälisen Osuustoimintaliiton 100-vuotisjuhlakongresissa.

Osuustoiminnan arvot ja periaatteet

Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (ICA:n) mukaan ”osuuskuntien perustana ovat omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvot.” …”osuustoimintaliikkeen jäsenet uskovat rehellisyyden, avoimuuden, yhteiskunnallisen vastuun ja muista ihmisistä välittämisen eettisiin arvoihin.”

Osuustoiminnan periaatteet ovat suuntaviivoja arvojen toteuttamiseksi käytännössä.

Osuustoiminnan periaatteet:

- Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys
- Jäsenten demokraattinen hallinto
- Jäsenten taloudellinen osallistuminen
- Itsenäisyys ja riippumattomuus
- Koulutus, oppiminen ja viestintä
- Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö
- Vastuu toimintaympäristöstä

(ICA: Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle)

Näitä periaatteita ja niihin liittyviä arvoja käsitellään tarkemmin kunkin luvun yhteydessä.

Mikä on työosuuskunta

Työosuuskunnalla tässä kirjassa tarkoitetaan henkilöstön omistamaa yritystä. Työosuuskunta voidaan määritellä esimerkiksi seuraavalla tavalla: *"Työosuuskunta on yritys, joka on olennaisesti tai kokonaan työntekijöidensä omistama, valta on demokraattisesti jaettu (jäsen ja ääni), jäsenyys on vapaa ja sijoitetusta pääomasta saatu hyöty on ennalta määritelty"*. Suomessa on syytä korostaa, ettei tämä määritelmä sulje pois piiristään esimerkiksi osakeyhtiöitä tai avoimia yhtiöitä. Todennäköisesti Suomessa toimii runsaasti osakeyhtiö muotoisia yrityksiä, joissa osakkeiden omistus on jaettu tasan ja osakkeiden myyntiä henkilökunnan ulkopuolelle on rajoitettu.

Kilpailuetu työosuuskunnissa

1990-luvulla vakiintui liiketoiminnan kuvaamisessa ansaintatavan käsite. Sillä pyritään kuvaamaan liiketoimintaa ottaen huomioon, että liiketoimintaa harjoittavat yhteistyöhön organisoituneet ihmiset. Tällöin liiketoiminnan keskiöön tulevat ihmiset, joiden keskinäinen yhteistyö ja suhteiden organisointi sekä ihmisten omat käsitykset ja taidot muodostavat pohjan menestyvälle liiketoiminnalle. Ansaintatavan käsitteen kehitykseen liittyy voimakkaasti se, että

liiketoimintaa ei nykyisellään ymmärretä ainoastaan, tavaroiden mahdollisimman tehokkaana tuottamisena, vaan ennen kaikkea asiakkaan tarvitsemien palvelujen tuottamisena.

Liiketoiminta on aina yhteydessä sosiaaliseen, sitä harjoitetaan ihmisten muodostamissa yhteisöissä ja se kohdistuu niihin. Asiakkaat toimivat omissa sosiaalisissa yhteisöissään, joiden arvot ja toiminta vaikuttavat heidän arvoihinsa ja tarpeisiinsa. Liiketoiminta tapahtuu aina jossakin määrätyssä sosiaalisessa yhteisössä, jonka lait, tava, arvot ja normit vaikuttavat toiminnan puitteisiin.

Ansaintatavan käsitteeseen sisältyy kolme ulottuvuutta

- Liiketoiminnan palvelutehtävä (missio) eli tarkoitus: Miten yrityksessä tehtävä työ palvelee asiakkaiden yhteisössä?
- Liiketoiminnan strateginen kilpailuetu eli teknistaloudelliset ja *organisatoriset* vahvuudet suhteessa kilpailijoihin.
- Liiketoiminnan osaaminen eli ne kyvyt, joita yrityksen eri toiminnoissa ja niiden yhdistämisessä tarvitaan. (Räsänen, Keijo (1994) Kehittyvä liiketoiminta – haaste tulevaisuuden osaajille. WSOY. Porvoo. s. 36-37)

Tarkasteltaessa työosuuskuntien ja henkilöstön omistamien yritysten liiketoimintaa eri toimijoiden näkökulmasta voidaan sanoa, että hyvässä työosuuskunnan ansaintatavassa yhdistyvät:

- Omistajatyöntekijöille palkitseva ja osaamista kehittävä työorganisaatio sekä tuottava sijoitus

- Asiakkaille hyödyllinen palvelu
- Kilpailijoille ylivoimainen strategia

Ansaintatavan ydin on miten sovitetaan yhteen yrityksen ja sen työntekijäomistajien arvopäämäärät, strategiset tavoitteet ja tekniset keinot. Arvopäämäärien ja strategisten tavoitteiden asettaminen samoin kuin teknisten ja yhteistyön keinojen oppiminen ja soveltaminen ovat kaikki yhteisöllisesti määräytyvää oppimista.

Suomalainen työosuustoiminta

Osuuskuntamuotoisesti toimivat työosuuskunnat voidaan Pättiniemen mukaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään varsinaisiin henkilöstön omistamiin osuuskuntiin ja sosiaalisiin työosuuskuntiin (labour co-operatives). Ensimmäisiä luonnehtii liiketoimintalähtöisyys: selkeä tarve kehittää toimintaa yhdellä tai ainoastaan muutamalla liiketoiminnan alueella, tuotteiden ja palvelujen jatkuva kehittäminen ja kiinteä organisaatio. Jälkimmäistä ryhmää luonnehtii osuuskunnan sosiaaliset päämäärät: jäsenten integrointi takaisin työelämään, osuuskunnan sisällä tapahtuvan yhteistoiminnan ja keskustelun terapeuttisen merkityksen korostaminen. Organisaatio on usein löyhä ja jäsenten sitoutuminen osuuskunnan toimintaa vähäistä. On arvioitu, että osa sosiaalisista työosuuskunnista edustaa eräänlaista siirtymävaihetta: osa kehittyy varsinaisiksi henkilöstön omistamiksi yrityksiksi, osa mahdollisesti lakkaa toimimasta ja osa kehittyy selväpiirteisemmiksi sosiaalisiksi yrityksiksi.

Elokuussa 1999 Suomessa toimi noin 500 henkilöstön omistamaa osuuskuntaa. Valtaosa näistä – noin 480 – on perustettu viimeisen viiden vuoden aikana. Kysymys on siis nuorista yrityksistä, jotka kamppailevat vielä paikastaan markkinoilla. Työosuuskunnat on perustettu pienin pääomin. Keskimääräinen osuuspääoma on noin 18.000 markkaa ja jäsenten maksama osuusmaksu 1.113 markkaa. Tällaisilla vähäisillä pääomilla työosuuskunnat työllistivät noin 3.500 henkilöä joko puoli- tai kokopäiväisesti keväällä 1999.

Uudelle suomalaiselle työosuustoiminnalle oli alkuun tyypillistä, että jäseniä otettiin runsaasti, joissain tapauksissa jopa yli sata henkeä. Pienillä pääomilla perustetuissa yrityksissä on epärealistista odottaa, että ne voisivat tyydyttävällä tavalla täyttää kaikkien jäsentensä toiveet ja työllistää heidät. Työosuuskuntien työllistämisvaikutuksia onkin tarkasteltava ennemminkin suhteessa niiden perustamiseen käytettyihin pääomiin sekä julkisyhteisöjen osuustoiminnan kehittämiseen suuntaamien voimavaroihin. Näin tarkastellen ovat työosuuskuntien saavuttamat työllistymistulokset erinomaisia.

Työosuuskunnat ovat tällä hetkellä tilanteessa, jossa ne ovat saaneet jalkansa markkinoiden oven väliin. Perustamisen ja toiminnan aloittamisen vaihe on takana ja niiden tulee siirtyä toimintansa jatkuvaan kehittämiseen. On oikea aika yrittää tuottaa materiaalia työosuuskuntien kehittämisen tarpeisiin.

Henkilöstön omistamien yritysten ja työosuuskuntien ongelmia

Suomessa kokemus henkilöstön omistamien yritysten toiminnasta, kehittämisestä ja johtamisesta on vähäistä. Julkista keskustelua näistä asioista ei ole syntynyt ja tietojen sekä kokemusten vaihto henkilöstön omistamien yritysten ongelmista on sattumanvaraista ja vähäistä.

Kansainvälisten selvitysten ja suomalaisen työosuustoiminnan tuntemuksen ja kokemusten perusteella voi todeta, että työosuustoiminnan keskeisiä heikkouksia ovat:

- osuuskunnan toiminnan ja talouden suunnittelemattomuus
- johtamisen ja yhteistyön ongelmat
- pätevien osuuskuntajohtajien puute
- osuuskunnan toimintaa ei kehitetä jatkuvasti
- jäsenistö ei omaa osuus- ja yritystoiminnan perustietoja ja taitoja
- työntekijä asenteet
- taloudellinen ja rahoituksellinen heikkous

Osuuskunnan toiminnan ja talouden suunnittelemattomuus näkyy Suomessa usein esimerkiksi siten, että osuuskunta toimii täysin ulkopuolelta tulevien herätteiden pohjalta ilman omaa voimakasta pyrkimystä suuntautua joillekin liiketoiminnan erityisalueille, joilla sen oma osaaminen olisi parasta ja toiminta tuottavinta.

Johtamisen ja yhteistyön ongelmat näkyvät paitsi toiminnan päämäärättömyytenä myös eri henkilöiden välisiä ristiriitoja koskevien keskustelujen korostumisena, kyvyttömyytenä toimia ryhmänä ja osuuskunnan identiteetin heikkoutena. Kukin jäsen toimii vain omien etujensa pohjalta. Johtamisen ja yhteistyön ongelmat, johtavat toiminnan tulosten heikkouteen.

Pätevien osuuskuntajohtajien puute. Suomessa ei ole laajaa ja pitkäaikaista henkilöstön omistamien yritysten toiminnan perinnettä, josta olisi voinut syntyä esimerkkejä hyvästä johtamisesta. Saattaa olla jopa niin, että koska suurimman osan työosuuskunnista ovat perustaneet työttömät, myös perustajien aiemmat kokemukset johtamisesta viittaavat suunnittelemattomaan ja jossain määrin vanhanaikaiseen johtamistapaan. Johtamistoimissaan työosuuskunnat voivat sortua joko vanhoihin autoritäärisiin johtamistapoihin tai niiden vastapainoksi kaikkien asioiden käsittelemiseen yhteisesti, jolloin liiketoiminnassa tarvittava nopea reagoiminen kärsiin.

Osuuskunnan toimintaa ei kehitetä jatkuvasti. Eurooppalainen kokemus osoittaa, että työntekijöiden omistamissa yrityksissä tyydytään liian usein vallitsevaan olotilaan. Niin kauan kun asiat kulkevat hyvin ei kiinnitetä huomiota toiminnan kehittämiseen. Joissain tapauksissa kun henkilökunta/omistajat lähestyvät eläkeikää he pyrkivät vain hyödyntämään vanhaa ammattitaitoaan ja osaamistaan eivätkä enää investoi fyysisesti tai henkisesti yrityksensä kehittämiseen.

Jäsenistö ei omaa osuus- ja yritystoiminnan perustietoja ja taitoja – työntekijä asenteet. Useimmiten työosuuskuntien jäsenistö koostuu työntekijäportaassa toimineista henkilöistä ja heidän työtehtä-

vänsä on muodostanut osan yrityksen toiminnan kokonaisuudesta. Heille ei ole aiemman kokemuksen perusteella muodostunut kuvaa yrityksen toiminnan kokonaisuudesta. Myös työntekijäasenteet esimerkiksi tiukkoine työtehtävä rajoituksineen ja kokonaisvastuuta välttävine asenteineen voi haitata yrityksen kehitystä.

Taloudellinen ja rahoituksellinen heikkous on tyypillinen pienyrityksen heikkous, mutta työosuuskunnissa se voi korostua. Osuuskunnan perustamisessa ei edellytetä minimipääomaa. Useat suomalaiset työosuuskunnat on perustettu vain muutaman sadan markan henkilökohtaisilla pääomapanoksilla (osuusmaksu). Tällaisilla sijoituksilla yrityksen omapääoma muodostuu, runsaasta jäsenjoukostakin huolimatta, vähäiseksi. Myös koulutustarve selvitykset osoittavat, että edellä mainitut asiat koetaan ongelmallisiksi osuuskunnissa.

Työosuustoiminnan dilemmat

Työosuustoimintaan on katsottu liittyvän ainakin seuraavanlaisia toiminnan organisointiin jatkuvasti vaikuttavia ratkaisemattomia ongelmia:

- Tehokkaat nopeat päätökset – demokratia, jäsenten vaikutusmahdollisuudet
- Professionaalisuus – työnkierto, vaihtelevat tehtävät
- Tasa-arvoinen tuloksen jako – motivaatio
- Jäsenmäärän kasvu – välitön osallistuminen päätöksentekoon

- Sosiaaliset päämäärät – kilpailukykyisyys
- Kasvu – pyrkimys välttää ulkopuolisen työvoiman käyttöä
- Kasvu – uudet jäsenet
- Rajoitettu osuuspääoman korko – ulkopuoliset pääomasijoitukset

Käytäntö on osoittanut, että useimmat näistä dilemmoista vaativat jatkuvasti uusia ajassa tapahtuvia ratkaisuja.

Kilpailukykyisten työosuuskuntien piirteitä

Työosuustoiminta ja yleisemminkin henkilöstön osallistuminen yrityksen omistamiseen ja johtamiseen on nähty keinoksi lisätä tai ylläpitää työllisyyttä. Työosuustoiminnan uskotaan olevan myös keino työntekijöiden työmotivaation lisäämisessä, henkilöstön aktiiviseen osallistumiseen tuoteinnovaatioihin ja kilpailukyvyn ylläpitämiseen.

Sekä Suomessa, että Euroopassa uusia työosuuskuntia perustetaan lähinnä palvelu- ja tietointensiivisille aloille. Tietointensiiviset yritykset eivät tavallisesti tarvitse suuria pääomia toiminnan aloittamiseen ja ne toimivat lähinnä koulutuksen, konsultoinnin, ohjelmoinnin ja suunnittelun aloilla.

Esimerkiksi Espanjassa Valenciassa toimii 1300 työosuuskuntaa, joista jo noin puolet on palvelu- tai tietointensiivisillä aloilla. 1980-luvulla vain 20 prosenttia työosuuskunnista toimi palvelualoilla.

Kansainvälisten selvitysten mukaan työosuuskuntien yleisiä menestymisedellytyksiä ovat:

- Hyvät suhteet ympäröivään yhteisöön. Ympäristön moraalinen ja/tai taloudellinen tuki.
- Hyvä hallinto- ja johtamisjärjestelmä, jossa yhdistyvät jäsenten osallistuminen hyvään taloudelliseen ja rahoitukselliseen osaamiseen.
- Osallistuminen verkostoon, josta saadaan tukea markkinointiin, johtamiseen ja taloudelliseen kehittämiseen sekä yhteyksiä ympäröivään yritysmaailmaan ja paikallisiin, alueellisiin ja valtakunnallisiin viranomaisiin.

Euroopan Unionin rahoittamassa Coopexcel-projektissa pyrittiin selvittämään menestyvien työosuuskuntien piirteitä. Projektissa tarkasteltiin yhdeksän Euroopan maan työosuuskuntia käytännön tapausten perusteella. Tarkasteluun pyrittiin saamaan eri ikäisiä ja eri toimialoilla toimivia työosuuskuntia. Useimmat yrityksistä eivät toimineet perinteisillä työosuustoiminnan alueilla vaan olivat palvelualojen yrityksiä, tietointensiivisiä yrityksiä tai korkean teknologian yrityksiä. Yhteistä näille yrityksille toimialasta riippumatta oli:

- Yhteistoimintaa korostava yrityskulttuuri / toimintatapa
- Yrityksen hallinto ja johtaminen suunnitteleminen liiketoiminnan tehokkuuden ja jäsenten osallistumisen varaan
- Osallistumisen ja keskinäisen luottamuksen ilmapiiri
- Työntekijöiden/jäsenten motivaatiota edistämien rohkaisemalla yksilöitä ja ryhmiä hankkimaan uusia taitoja
- Jatkuva toimivien informaatio- ja kommunikaatiokanavien ja -keinojen etsiminen yrityksen sisällä ja ulospäin

- Tiimityöhön rohkaiseminen
- Jatkuvan oppimisen menetelmien kehittäminen toimintaympäristön muutoksen hallitsemiseksi
- Laajat ja ajankohtaiset tiedot omasta toimintaympäristöstä
- Jatkuva oman toiminnan arviointi
- Voittojen investointi oman toiminnan kehittämiseen

Työosuuskunta osaamisyrityksenä

Osuustoiminnan periaatteiden toteuttaminen (demokraattinen hallinto ja päätöksenteko, osallistuminen yrityksen peruspääomaan) antaa osuuskunnille perusedellytykset, jotka vastaavat nykyaikaisen osaamisyrityksen tai tietointensiivisen yrityksen vaatimuksia. Korkeaa ja erikoistunutta ammattitaitoa vaativissa yrityksissä toiminta ei voi perustua vanhoihin johtajavaltaisiin menetelmiin.

Tietointensiivinen työ (koulutus, konsultointi, suunnittelu), jossa työntekijän tiedot ja osaaminen ovat tärkeimpiä menestystekijöitä yrityksen toiminnassa edellyttää organisaatiota, jossa työntekijät ovat tasavertaisia keskenään ja heidän oletetaan johtavan itse itseään sekä olevan omistautuneita yhtiölle. Työntekijät päättävät itse omasta työstään ja heidän edellytetään omaavan yrittäjyyttä.

Menestyvässä tietointensiivisessä yrityksessä työntekijät ottavat osaa yrityksen päätöksentekoprosessiin ja omistavat ainakin vähäisen osan yrityksestä. Niissä on kansanvaltainen hallinto ja suurtenkin yritysten osina ne ovat itsejohtoisia. Menestyvälle tietointensiiviselle yritykselle on myös luonteenomaista vahva yrityskulttuuri

ja yrityksen yhteiset arvot. Tietointensiivisellä yrityksellä on vähemmän organisaatiotasoja kuin tavaratuotantoa harjoittavilla yrityksillä ja niiden muodollinen hallinto on vähäistä. Organisaatio muodostaa välineen, joka tukee yhteisiä arvoja ja uskomuksia yrityksen sisällä. Johto osallistuu varsinaiseen toimintaan. Työntekijöiden osallistumista yrityksen omistukseen kannustetaan.

Luonnehdinnat tietointensiivisten yritysten ominaisuuksista viittaavat niihin mahdollisuuksiin joita työosuuskunnalla on asiantuntijaorganisaationa. Osuustoiminnan periaatteiden kunnioittaminen toiminnassa mahdollistaa selvästi useimpien menestystekijöiden luonnollisen toteuttamisen.

Suomen voimassa oleva osuuskuntalaki samoin kuin juuri käsittelyssä oleva lakiluonnos antavat selkeän juridisen pohjan toteuttaa niitä ominaispiirteitä, joita osaamisyritykseltä ja tietointensiiviseltä yritykseltä edellytetään.

1. Vapaaehtoisen ja avoimen jäsenyyden periaate: Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia organisaatioita, jotka ilman sukupuolista, yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista syrjintää ovat avoimia kaikille, jotka haluavat käyttää osuuskunnan palveluja ja ovat valmiita noudattamaan jäsenyyden velvoitteita.

2. Demokraattisen jäsenhallinnon periaate: Osuuskunnat ovat jäsentensä hallitsemia demokraattisia organisaatioita. Päätöksentekoon aktiivisesti osallistuva jäsenistä määrää niiden toimintalinjoista. Luottamushenkilöinä toimivat miehet ja naiset ovat vastuussa toiminnastaan jäsenistölle. Perusosuuskunnissa jäsenille on yhtäläinen äänioikeus (jäsen/ääni). Myös muun asteisissa osuuskunnissa hallinto on järjestetty demokraattisesti.

PEKKA PÄTTINIEMI

Jäsenyys ja demokraattinen hallinto kilpailuetuna

Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys sekä demokraattinen jäsenhallinto ovat osuustoiminnan kaksi ensimmäistä periaatetta.

ICA:n mukaan ”Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia organisaatioita, jotka ilman sukupuolista, yhteiskunnallista, rodullista, poliittista tai uskonnollista syrjintää ovat avoimia kaikille, jotka voivat käyttää osuuskunnan palveluja ja ovat valmiita noudattamaan jäsenyyden velvoitteita”.

Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys siis merkitsee, että osuuskunnat hyväksyvät kaikki sellaiset henkilöt jäsenyyteensä, jotka hyväksyvät osuuskunnan toimintaperiaatteet ja -tavat sekä ovat kykeneviä käyttämään osuuskunnan palveluja riippumatta näiden henkilöiden sukupuolesta, rodusta tai uskonnosta.

Jäseneksi ottaminen

Usein vapaaehtoisen ja avoimen jäsenyyden periaatetta on tulkittu siten, että kaikki osuuskunnan jäseniksi pyrkivät on hyväksyttävä

jäseniksi. *Työosuuskunnassa, joka työntekijöiden (henkilöstön) omistama yritys* on jäsenyydellä kaksi puolta: toisaalta 1) jäsenen halu tehdä työtä ja vaikuttaa osuuskunnan liiketoiminnan menestykseen, osuuskunnan toiminnan päämääriin ja oman työtehtävän muotoilemiseen sekä toisaalta 2) osuuskunnan kyky tarjota jäsenilleen näitä mahdollisuuksia.

Uuden työosuuskunta buumin alkuvaiheessa, 1990-luvun puolivälissä, osuuskunnat ottivat innostuneesti vastaan uusia jäseniä. Osuuskunnat olivat usein monitoimialaisia ja jäseniä oli aina rakennusalalta toimistotehtäviin ja sosiaalialalle. Käytännössä useimpien monitoimialaisten osuuskuntien toiminta kuitenkin, varsinkin suuremmilla paikkakunnilla, keskittyi vain yhdelle tai muutamalle toimialalle. Jäsenet joilla ei ollut näiden alojen osaamista ja kokemusta, jäivät ilman osuuskunnan tarjoamaa työtä. Usein säännöllistä työtä oli tarjolla vain jäsenistön vähemmistölle. Oltiin tilanteessa, jossa osuuskunnan jäsenomistajien enemmistö oli työttömiä, passiivisia ja tyytymättömiä osuuskunnan toimintaan. Toisaalta osuuskuntaa oli pidettävänä menestystarinana, jossa pienin investoinnein oli pystytty järjestämään työtä useille henkilöille.

Passiivisten jäsenten muodostamasta ongelmasta on eräissä osuuskunnissa pyritty eroon esimerkiksi korottamalla osuusmaksua, alkamalla kerätä jäseniltä palvelumaksuja tai pyytämällä niitä, joille osuuskunnalla ei ole mitään tarjottavaa, eroamaan. Tällä tavoin on pyritty turvaamaan osuuskunnan hallinnon säilyminen osuuskunnan toimintaan osallistuvien ja siitä hyötyvien käsissä.

Työosuuskunnan menestyksen yhtenä keskeisenä tekijänä on motivoitunut henkilökunta, joka hyväksyy osuuskunnan toimintaperiaat-

teet. Erityisesti tästä syystä useimmissa Euroopan maissa työosuuskuntien jäsenyyteen otetaan vasta sen jälkeen kun henkilö on ollut pidemmän aikaan osuuskunnan palvelussa. Tällä tavalla voivat sekä jäsenehdokas että osuuskunta varmistua siitä, että uusi jäsen on halukas toimimaan osuuskunnan päämäärien puolesta ja toisaalta, että osuuskunnalla on myös jotain annettavaa jäsenelleen. Työntekijälle kerrotaan osuuskunnan päämääristä ja jäsenyyden velvoitteista sekä siitä missä vaiheessa hänellä on mahdollisuus hakea jäsenyyttä. Myös Suomessa jotkin osuuskunnat käyttävät tällaista menettelyä.

Työosuuskuntien olisikin tehtävä itselleen selväksi millä edellytyksillä niiden jäseniksi voi päästä, näin sekä jäsen, että osuuskunta voisi olla tyytyväisiä ratkaisuihinsa. Suositeltavaa olisi tehdä selkeät päätökset jäseneksi oton prosessista sekä siitä miten jäsenehdokkaita arvioidaan. Syytä on myös huomata, ettei Suomen osuuskuntalaki mahdollista virallista ehdokasjäsenyyttä tai koejäsenyyttä. *Jäseneksi ottamisen tulisi hyödyttää sekä uutta jäsentä että osuuskuntaa.* Osuuskunnan kannalta uuden jäsenen ottamista kannattaa harkita silloin kun hän tuo mukanaan jonkin uuden osaamisen, joka liittyy osuuskunnan liiketoimintasuunnitelman parempaan toteuttamiseen tai muutoin täydentää osuuskunnan osaamista. Jäsenen kannalta liittyminen on taas perusteltua, jos hän saa mielenkiintoisen työn.

Jäsenen eroaminen

Avoimen jäsenyyden periaatteen toinen puoli on, että jäsenillä on mahdollisuus erota osuuskunnasta. Lain mukaan jäsenyydestä eroa-

mista voidaan rajoittaa vain tietyksi rajoitetuksi ajaksi.

Työllisyystilanteen parannuttua on monessa suomalaisessa työosuuskunnassa syntynyt tilanne, että osa jäseniä, jotka aiemmin työskentelivät osuuskunnan tehtävissä, ovat siirtyneet muualle työhön säilyttäen kuitenkin jäsenyytensä ja oikeutensa osallistua päätöksentekoon. Osuuskunnan jäsentyöntekijöiden ja johdon kannalta tällainen muodostaa potentiaalisen uhan yrityksen jatkuvalle tasapainoiselle kehittämiselle. Osuuskunnan kannalta – henkilöstön omistamana yrityksenä – olisi suotavaa, että jäsen joka ei voi enää olla sen palveluksessa, esimerkiksi siirryttyään pysyvästi muun työnantajan palvelukseen tai eläkkeelle, eroaa jäsenyydestä ja jättää yrityksen hoidon siellä työssä oleville jäsenille.

Osuuskunnasta voidaan myös erottaa jäsen mikäli hän jättää jäsenyytensä velvoitteet suorittamatta tai vahingoittaa osuuskunnan toimintaa.

Demokraattinen jäsenhallinto kilpailuetuna

ICA:n mukaan ”Osuuskunnat ovat jäsentensä hallitsemia demokraattisia organisaatioita. Päätöksentekoon aktiivisesti osallistuva jäsenistö määrää niiden toimintalinjoista. Luottamushenkilöinä toimivat miehet ja naiset ovat vastuussa toiminnastaan jäsenistölle. Perusosuuskunnissa jäsenillä on yhtäläinen äänioikeus (jäsen/ääni)…”.

Yritysjohtamisen teoreetikot ovat jo pitkää puhuneet henkilöstön osallistumisesta yrityksen hallintoon kilpailuetuna. Henkilöstön

osallistuminen sekä yrityksen omistukseen, että sen hallintoon on nähty erityisen tärkeäksi motivaation ja yrityksen jatkuvaan kehittämiseen sitoutumisen lähteeksi.

Työosuuskuntien jäsenomistajilla yhdistyy kaksi erilaista suhdetta yritykseen: toisaalta työsuhdeosallistuminen työyhteisöön ja toisaalta mahdollisuus osallistua yrityksen hallintoon ja päätöksentekoon. Näiden kahden suhteen yhdistäminen ei ole aina ongelmatonta.

Työosuustoimintaan on katsottu liittyvän ainakin seuraavanlaisia toimintaan jatkuvasti vaikuttavia ”ratkaisemattomia” ongelmia, dilemmoja, jotka liittyvät jäsenten demokraattiseen hallintoon:

- Tehokkaat nopeat päätökset vastaan demokratia ja jäsenten vaikutusmahdollisuudet
- Ammattimaisuus vastaan työnkierto ja vaihtelevat työtehtävät
- Jäsenmäärän kasvu vastaan jäsenten välitön osallistuminen päätöksentekoon
- Yrityksen kasvu vastaan pyrkimys käyttää jäseniä työtehtävissä
- Yrityksen kasvu vastaan uusien jäsenien integrointi osuuskuntaan

Liiketoiminta vaatii nopeita ja tehokkaita päätöksiä usein tämä edellyttää ratkaisuvallan delegoimista liiketoiminnallisissa asioissa yhdelle tai muutamalle henkilölle. Liiketoiminnallisilla ratkaisuilla on aina yrityksen kokonaistoimintaan ulottuvia vaikutuksia, joita on vaikea arvioida, ja näin valta yrityksessä voi alkaa vähitellen kes-

kittyä harvojen käsiin ja jäsenten vaikutusmahdollisuudet yrityksen tosiasialliseen toimintaan heikkenee. Vastapainona tälle tendenssille on toiminnan päämäärien ja toimintatapojen tarkka suunnittelu, jossa hyödynnetään jäsenistön osaamista ja motivaatiota ja muotoillaan yrityksen toimintatapa sellaiseksi, että se vastaa jäsenistön tarpeita ja toiveita.

Henkilöstön omistamien yritysten eräs keskeinen piirre on niiden kyky motivoida. Yhä useammin työosuuskuntien perustamisen syynä on ihmisten halu vaikuttaa omien työtehtäviensä muotoiluun ja yrityksen päämääriin sekä halu työskennellä monipuolisissa tehtävissä. Toisaalta liike-elämässä näytetään vaativan yhä lisääntyvää ammattimaisuutta – tehtävien korkeatasoista ja nopeaa suorittamista. Professionaalisuus nähdään usein tehokkaana keskittymisenä joidenkin tehtävien (henkisten tai fyysisten) suorittamiseen ja toiston tuomana laadullisena pätevyytenä. Usein yrityksen palvelutuotannon laatua ja innovatiivisuutta voidaan kuitenkin parantaa lisäämällä siihen uusia ulottuvuuksia, joka on mahdollista mm. yhdistämällä useimpien ammattien erikoisosaamista yhteen palvelupakettiin. Kansainvälisesti uusia työosuuskuntia ja muita henkilöstön omistamia yrityksiä näyttää perustettavan nimenomaan uusille ja innovatiivisille aloille, joilla erilaisten osaamisten yhdistämistä tarvitaan.

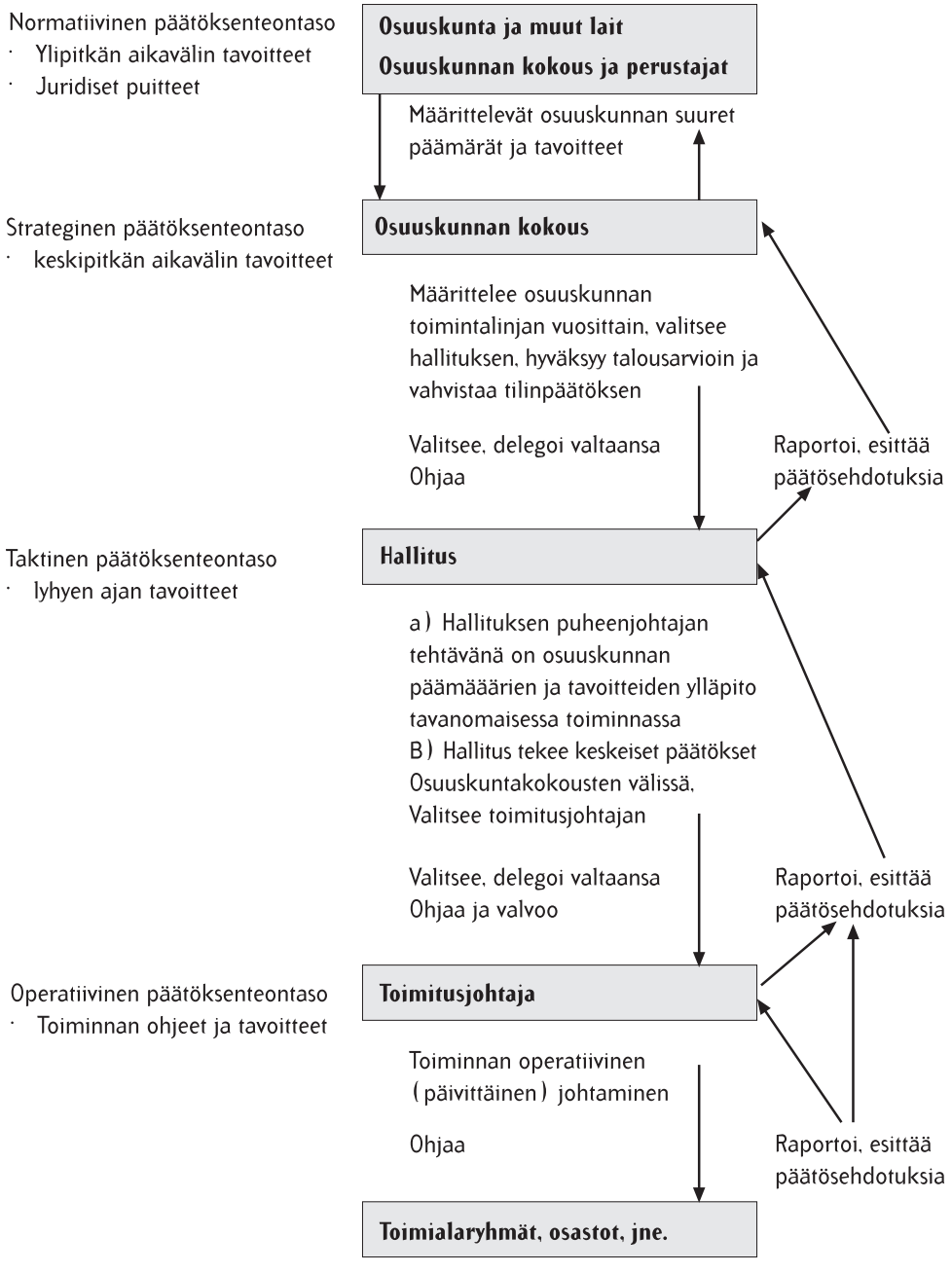
Jäsenmäärän vaikutuksia hallintoon ja johtamiseen

Jäsenmäärältään pienessä osuuskunnassa johtamisen ja hallinnon eriyttäminen omiksi tehtävikseen ei aina ole perusteltua työn suo-

rittamisen kannalta. Pienessä osuuskunnassa jäsenet voivat ottaa välittömästi kantaa tärkeisiin asioihin ja niiden hoitamistapaan. Asiakassuhteiden hoidossa voi olla kuitenkin tärkeää, että henkilö, jolla on riittävästi toimivaltaa, edustaa osuuskuntaa neuvotteluissa ja sopimustilanteissa

Jäsenmäärän kasvaessa jäsenten välitön mahdollisuus vaikuttaa yrityksen arkipäivän asioihin heikkenee. Usean kymmenen jäsenen työosuuskunnassa ei voida enää harjoittaa toimintaa, jossa esimerkiksi kaikki jäsenet tai edes kaikki halukkaat jäsenet osallistuisivat hallitustyöskentelyyn. Päätöksenteko- ja vaikutusmahdollisuudet siirtyvät välilliseen demokratiaan, jossa välittyneillä ja muodollisilla tavoilla kuten vaaleilla ja yleiskokouksilla on suuri merkitys jäsenten vaikuttamiskanavina.

Hyvin järjestetty sisäinen tiedotus on avainasemassa luotaessa mahdollisuuksia jäsenten sitoutumiseen ja osallistumiseen osuuskunnan päätöksentekoon. Erityisesti osuuskunnan tavoitteiden, toimintatapojen ja päämäärien tulisi olla jäsenten tiedossa ja heidän hyväksymiään. Jäsenistön vaikutusmahdollisuuksien säilyttämiseksi on työosuuskunnissa kehitelty myös erityisiä menettelytapoja, kuten itsenäisiä tiimejä ja liiketoimintaryhmiä, aloitetoimintaa jne.


Normatiivinen päätöksenteontaso
· Ylipitkän aikavälin tavoitteet
· Juridiset puitteet
Osuuskunta ja muut lait
Osuuskunnan kokous ja perustajat
Määrittelevät osuuskunnan suuret päämärät ja tavoitteet
Strateginen päätöksenteontaso
· keskipitkän aikavälin tavoitteet
Osuuskunnan kokous
Määrittelee osuuskunnan toimintalinjan vuosittain, valitsee hallituksen, hyväksyy talousarvioin ja vahvistaa tilinpäätöksen
Valitsee, delegoi valtaansa
Ohjaa
Raportoi, esittää päätösehdotuksia
Taktinen päätöksenteontaso
· lyhyen ajan tavoitteet
Hallitus
a) Hallituksen puheenjohtajan tehtävänä on osuuskunnan päämääärien ja tavoitteiden ylläpito tavanomaisessa toiminnassa
B) Hallitus tekee keskeiset päätökset Osuuskuntakokousten välissä, Valitsee toimitusjohtajan
Valitsee, delegoi valtaansa
Ohjaa ja valvoo
Raportoi, esittää päätösehdotuksia
Operatiivinen päätöksenteontaso
· Toiminnan ohjeet ja tavoitteet
Toimitusjohtaja
Toiminnan operatiivinen (päivittäinen) johtaminen
Ohjaa
Raportoi, esittää päätösehdotuksia
Toimialaryhmät, osastot, jne.

Osuuskunnan hallintojärjestelmä

Suomen osuuskuntalain mukaan osuuskunnan hallinto on järjestettävä määrättyjen suuntaviivojen mukaan, jotka huomioivat osuuskuntien perusluonteen demokraattisina organisaatioina.

Osuuskunnassa on aina osuuskuntakokous, jossa jäsenet toteuttavat demokraattisia oikeuksiaan ja jäsen/ääniperiaatetta. Osuuskunnan kokouksen tarkoituksena on, paitsi hyväksyä tai hylätä yrityksen tilinpäätös asiakirjat, ennen kaikkea käsitellä ja päättää osuuskunnan peruslinjauksista ja liiketoiminnan yleissuunnasta. Osuuskuntakokous valitsee ja määrittelee yrityksen strategisen suunnan.

Osuuskunnan kokous päättää myös osuuskunnan ylipitkän aikavälin normatiivisista päätöksistä, kuten sääntöjen ja perustoimintasuunnan muuttamisesta tai osuuskunnan lakkauttamisesta.

Valitessaan osuuskunnan hallituksen osuuskuntakokous jakaa valtaansa alaspäin ja määrittelee pitkälle, miten osuuskunta käytännössä toimii. Osuuskunnan hallituksen jäsenten hallinnollinen ja liiketoimintaosaaminen sekä osuuskunnan toimintatapojen ja päämäärien tunteminen vaikuttavat oleellisesti osuuskunnan toiminnan tuloksiin Hallituksen tehtävänä on osuuskunnan taktinen ja strateginen johtaminen, toiminnan luotsaaminen ja ohjaaminen vuoden kuluessa, lyhyen tähtäyksen suuntaviivojen päättäminen ja pitkän aikavälin asioiden suunnittelu.

Osuuskunnan hallituksen puheenjohtajalla on erityinen tehtävä osuuskunnan pitkän tähtäyksen suuntaviivojen ylläpitämisessä ja osuuskunnan tarkoituksen toteuttamisessa. Puheenjohtaja on eräänlainen osuuskunnan ”henkinen johtaja”, jonka tehtävä on ylläpi-

tää osuuskunnan jäsenten motivaatiota ja osuuskunnan tavoitteita.

Tavallisesti hallitus valitsee osuuskunnan toimitusjohtajan. Tehdessään tämän valinnan hallitus jakaa toimivaltaansa alaspäin toimitusjohtajalle. Toimitusjohtajan tehtävänä on jokapäiväisen toiminnan operatiivinen ja taktinen johtaminen. Koska osuuskuntalaissa ei ole erityisiä määräyksiä toimitusjohtajan (asiainhoitajan) tehtävistä on osuuskunnan hallituksen syytä määritellä, erikseen toimitusjohtajan toimivaltuudet: missä asioissa toimitusjohtaja voi tehdä itsenäisiä päätöksiä, millaisia rahasummia toimitusjohtaja voi käyttää itsenäisesti, mistä asioista toimitusjohtajan tulee raportoida osuuskunnan hallitukselle.

Jotta valta yrityksessä ei kasautuisi liiaksi on suositeltavaa, että hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat eri henkilöt.

Johtamisessa ja hallinnossa työosuuskunnissa ja henkilöstön omistamissa yrityksissä eräs keskeinen ongelma on eri hallintotasojen sekoittuminen keskenään. Pienissä osuuskunnissa, joissa usein ei ole toimitusjohtajaa, hallituksen ja osuuskuntakokouksen tehtävät sekoittuvat helposti keskenään, eivätkä jäsenet aina tiedä missä kokouksessa he ovat. Suuremmissa ongelmana on toimitusjohtajan ja hallituksen tehtävien sekoittuminen, useimmiten tehokas ja pätevä toimitusjohtaja ottaa vähitellen itselleen hallituksen tehtäviä. Tehokkaan, demokraattisen ja kontrolloidun toiminnan edellytyksenä on kullakin organisaatiotasolla tehdään sille tyypillisiä päätöksiä.

Johtaminen ja johtajuus henkilöstön omistamissa yrityksissä

Johtaminen voidaan yksinkertaisesti jakaa kahteen osaan asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen, käytännössä asioiden ja ihmisten johtamista on usein mahdoton erottaa toisistaan. Asioiden johtamisella tarkoitetaan mm. seuraavien asioiden suunnittelua ja toteutusta: talous ja rahoitus, markkinointi, yhteydet yrityksestä ulospäin, toimintalinjoja, jäsenten koulutus.

Ihmisten johtamisella taas tarkoitetaan esimerkiksi:

- päämäärien visiointia, ylläpitämistä ja välittämistä muille,
- yrityksen arvojen vahvistamista,
- luottamuksen kehittämistä ja vahvistamista,
- asioiden selvittämistä muille

Menestyville eurooppalaisille työosuuskunnille oli Coopexcel tutkimuksen mukaan tyypillistä osallistuva johtaminen., jossa jäsenille annettiin ja luotiin mahdollisuus osallistua yrityksen toiminnan suunnitteluun ja yrityksen toimintoja koskevaan päätöksentekoon. Menetelminä tässä olivat mm. itseohjautuvat työryhmät, viikoittaiset henkilöstökokoukset, hallituksen kokouspäätösten tiedottaminen jäsenille vastuun delegoiminen työryhmille. Osallistuvalla johtamisella pyritään siihen, että jäsenet antavat kykynsä ja energiansa oman yrityksensä parhaaksi.

Osuustoiminnan 3. periaate: *Jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti osuuskunnan pääoman kartuttamiseen ja hallitsevat sitä demokraattisesti. Ainakin osa pääomasta on yleensä osuuskunnan omaisuutta. Jäsenyyden edellyttämälle osuusmaksulleen jäsenet saavat yleensä vain rajoitetun koron tai eivät korkoa lainkaan. Ylijäämän jäsenistö osoittaa yhteen tai useampaan seuraavista tarkoituksista: osuuskunnan kehittämiseen perustamalla mikäli mahdollista ainakin osaksi jakamattomia rahastoja, etuihin jäsenille suhteessa heidän käyttämiinsä palveluihin tai jonkin muun jäsenistön hyväksymän toiminnan tukemiseen.*

PEKKA PÄTTINIEMI

Jäsenten taloudellinen osallistuminen kilpailuetuna

Erilaisia työntekijöiden osallistumisjärjestelmä ja henkilöstön omistamia yrityksiä selvittäneet tutkimukset osoittavat, että ainoastaan työntekijöiden osallistuminen tai että he omistavat yrityksen osakkeita, ei johda poikkeuksellisen hyvään toimintaan ja tuottavuuden kasvuun. Selkeimmin edukseen eri toimialoilla näyttävät pärjäävän yritykset, joissa työntekijöiden osallistuminen yrityksen päätöksentekoon yhdistyy heidän omistukseensa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on arvioitu, että tällaiset yritykset ovat noin 20 prosenttia tehokkaampia vastaavalla alla toimivat saman kokoiset yritykset. Myös työntekijöiden kannalta työntekijäomisteisuus näyttää tuottavan tulosta paitsi pääomatuloina myös ja ennen kaikkea tavallista korkeampina palkkoina.

Suomen osuuskuntalaki

Osuuskuntalain mukaan osuuskunnan jäsenet osallistuvat osuuskuntaan yhdenmukaisin perustein määrätyllä osuusmaksulla.

Suomen osuuskuntalain mukaan osuuskunnan ylijäämä jaetaan osuuspääoman korkona ja/tai suhteessa käytettyihin palveluihin. Jälkimmäinen voi työosuuskunnan tapauksessa olla joko palkan suuruuteen liittyvä tai tehtyihin työtunteihin liittyvä tai muu tehtyyn työhön liittyvä peruste.

Osuusmaksun maksaminen ajallaan on selkein jäsenen alkuvaiheen sitoutumistapa. Se osoittaa uskooko jäsen osuuskuntaprojektiin.

Osuusmaksun suuruus määrätään osuuskunnan perustamissopimuksessa. Osuuskuntien perustajat ovat usein sellaisessa elämänvaiheessa, että todella merkittävien osuusmaksujen maksaminen, varsinkin kun maassamme ei ole tähän tarkoitettua lainoitusjärjestelmää, on usein mahdotonta. Osuuskunnat ovat yrityksiä, joilla on muuttuva pääoma; se vaihtelee nousten ja laskien yrityksen jäsenten mukaan.

Osuuskuntien oikeus vaihtelevaan pääoman tekee jäsenten vapaan liittymisen ja eroamisen käytännössä mahdolliseksi ja helpoksi. Niissä henkilöstön omistamissa yrityksissä, joissa noudatetaan osakeyhtiölakia, pääoman määrä ei ole vapaa, vaan se on vakioitu; tästä voi aiheutua vaikeuksia uusia omistajia harkittaessa tai omistajan halutessa irti omistuksestaan.

Työosuuskunnassa, päinvastoin kuin investoijavetoisissa yrityksissä, pääoma on alisteista työlle. Työosuuskunnassa pääoma on yksi tuotannontekijä, ehdottoman välttämätön yrityksen toiminnalle, mutta sen avulla ei määrätä yrityksen toiminnan muita tekijöitä. Siksi pääomalle maksetaan vain kohtuullista korkoa. Toisaalta voidaan ajatella, että työosuuskunnassa omistajajäsenen saama palkka on alunperin osittain riippuvainen hänen suorittamastaan pääomapa-

noksesta (osuusmaksusta) sillä sen avulla muodostetaan edellytyksiä työtoiminnan aloittamiselle ja toiminnan kehittämiselle.

Pääomalla on yleensä yrityksessä kolme tehtävää:

- taloudellinen rahoituslähteenä
- yrityksen vallanhaltijana
- yrityksen voiton tai tappion haltijana

Pääoma rahoituslähteenä

Työosuuskunnassa työllä on ylivalta pääomaan nähden. Kuitenkin, jotta liiketoimintaa voidaan kehittää, tarvitaan yleensä työpanoksen lisäksi muita tekijöitä kuten esimerkiksi rahoitusta. Tarvitaan käyttöpääomaa, jolla maksetaan esimerkiksi työntekijöille ja työntekijäjäsenille heidän palkkansa ennen kuin asiakkaalta on saatavissa korvaus tuotetuista palveluista tai tuotteista. Yleensä yritystoiminnassa tarvitaan koneita ja laitteita (kiinteää omaisuutta) ja niiden hankinnan rahoittamiseksi tarvitaan pääomaa.

Periaatteessa osuuskunnilla on kolme tapaa hankkia rahoitukseen tarvittavia pääomia.

- osuusmaksut
- lainat pankeilta ja muilta rahoituslaitoksilta
- jäsenlainat

Maksamalla osuusmaksut osuuskunnan jäsenet tuottavat osuuskunnalle sen perustamispääoman. Osuuspääoman suuruuteen vaikuttaa mm. osuuskunnan jäsenten lukumäärä, osuuskunnan toimiala sekä käyttö- ja investointipääoman tarve. Osuuspääoman avulla yrityksen olisi kyettävä hoitamaan tarvittavat investoinnit ja kattamaan toiminnan kulut ennen kuin niihin on saatavissa asiakkailta tulevat tulot. Toiminnan tehokkaan ja nopeasti työllistävän vaikutuksen aikaansaamiseksi olisi pääoman oltava riittävän suuri, jotta sillä voitaisiin taata nopea toiminnan aloittaminen tai toiminnan tehokas kehittäminen.

Suomalaisissa työosuuskunnissa osuusmaksut ja osuuskunnan omapääoma on usein sangen pieni. Keskimäärin osuuspääoma on noin 12.000 markkaa ja osuusmaksujen keskiarvo on noin 1.100 markkaa. Vertailun vuoksi todettakoon, että osakeyhtiön minimipääoma on 50.000 markkaa. Tämä merkitsee, että osuuskunnan kehittyäkseen ja pystyäkseen työllistämään jäseniään on aloitettava toimintansa vähitellen ja pyrittävä rahoittamaan toimintansa laajentuminen tulorahoituksella eli toiminnasta saadulla katteella. Esimerkiksi Espanjassa, jossa tulotaso on Suomea pienempi, työosuuskuntien osuusmaksut vastaavat usein 7 jopa 12 kuukauden palkkasummaa.

Osuusmaksujen alhaisuutta selittää myös, että valtaenemmistö suomalaisista työosuuskunnista toimii työvoimavaltaisilla palvelualoilla, joilla ei ole suuria pääomien tarpeita.

Alhainen osuuspääoma saattaa vaikuttaa myös jäsenten sitoutumiseen osuuskuntaan. Työosuuskunnista tehdyt selvitykset viittaavat siihen suuntaan, että mitä suurempi osuusmaksu sitä menesty-

neempää osuuskunnan toiminta on. Pieni osuusmaksu ja liittymismaksu saattavat kertoa heikosta riskinottokyvystä ja edistää vapaamatkustajien, jotka tulevat lähinnä katsomaan olisiko osuuskunnasta heille hyötyä, liittymistä osuuskuntaan. Alhainen osuusmaksu johtaa myös heikkoon omavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen.

Muita työosuuskuntien omarahoituskeinoja

Osuuskunnan omiksi rahoituskeinoiksi on luettava myös liittymismaksut, joita voidaan alkaa periä sellaisilta henkilöitä, jotka liittyvät osuuskuntaan sen perustamisen jälkeen. Liittymismaksun ideana on, että uudet jäsenet ottavat osaa osuuskunnassa aiemmin tehtyyn työhön ja kehittämiseen korvaamalla sitä osittain rahalla. Liittymismaksukaan ei usein voi olla riittävän suuri uusien hankkeiden rahoittamiseksi.

Päivittäistä toimintaa voidaan myös osittain rahoittaa erilaisilla palvelumaksuilla. Palvelumaksujen avulla voidaan osittain vaikuttaa siihen, että jäsenet, jotka eivät koe osuuskuntaa itselleen tarpeelliseksi, katsovat jäsenyydestä tulevat velvollisuudet liian raskaiksi ja eroavat osuuskunnasta. Työosuuskunnan luonne työntekijöidensä omistamana yrityksenä kasvaa. Palvelumaksutkaan eivät useinkaan voi taata investoinneissa tarvittavia pääomia.

Jos osuuskunnan jäseniltä ei ole saatavissa riittäviä osuusmaksuja, on osuuskuntien käännyttävä rahoituslaitosten puoleen. Rahoituslaitokset vaativat usein vakuuksia osuuskunnan lainalle ja edellyttävät ainakin osa hallituksen jäsenistä takaa lainan. Eräissä maissa

työosuuskunnat ovat organisoineet keskinäisiä rahoituslaitoksia voidakseen varmistaa toimintansa rahoituksen järjestymisen

Kolmas mahdollisuus rahoituksen järjestämiseksi on osuuskunnan jäsenten tai osan heistä myöntämät jäsenlainat osuuskunnalle.

Pääoma yrityksen vallan haltijana

Työosuuskunnassa, päin vastoin kuin monissa muissa yritysmuodoissa, työllä on ylivalta pääoman suhteen. Kommandiittiyhtiössä ja osakeyhtiössä on valta sillä joka on eniten sijoittanut siihen pääomaa. Osuuskunnissa voidaan sanoa vallitsevan ihmisten demokratian, mutta osakeyhtiöissä vallitsee (tavallisesti) pääomien demokratia. Osuuskunnassa jäsen ja ääni-periaatteen toteuttaminen takaa jäsenten yhtäläisen vaikutuksen yrityksen päätöksiin riippumatta heidän suorittamiensa pääomapanosten suuruudesta.

Osuustoiminnan historia kuitenkin osoittaa, että jos osuuskunnan velat ylittävät sen maksukyvyn tai lähestyvät maksukyvyn rajaa, saattaa rahoituslaitosten merkitys osuuskunnan päätöksentekoon vaikuttajana olla suurempi kuin sen jäsenten.

Pääoma yrityksen voiton ja tappion haltijana

Tavanomaisessa yrityksessä siihen sijoittamisen motiivina on nimenomaan pääoman sijoituksesta mahdollisesti saatavat tulot ja pääoman arvon kasvu.

Osuuskunnissa pääoman sijoittamisesta saatavia tuloja on kuitenkin rajoitettu niin, että osuusmaksun koron tulee olla kohtuullinen eikä alkuperäisesti sijoitetun osuusmaksun arvo lisäänny osuuskunnan tuloksen paranemisen myötä. Osuuskunnassa katsotaan, että lisääntynyt omaisuus kuuluu osuuskunnalle eikä sen jäsenille.

Osuusmaksulle voidaan maksaa kohtuullista korkoa. Tämän lisäksi työosuuskunnassa ”tuloksen jaon” mahdollisuuksia ovat ennen tilikauden päättymistä maksettu ylimääräinen palkka tai osuuskunnan palvelujen käytön suhteessa maksettu ”jälkitili”.

Osuuspääoman korko on pääomatuloa, josta maksetaan pääomatulon veroa (28% vuonna 1998). Ylimääräinen palkka ja jälkitili ovat palkkatuloa, joista maksetaan normaalia yksityishenkilöiden tuloveroa.

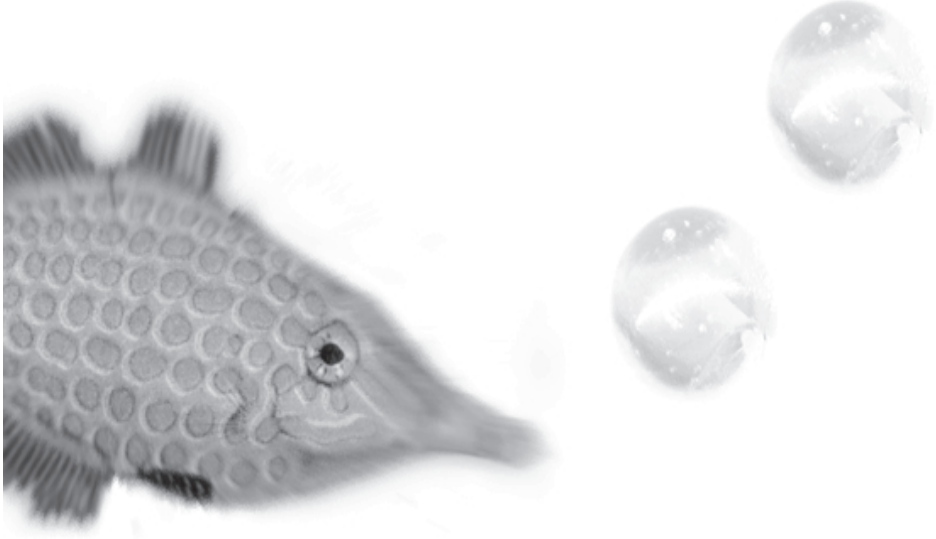
Eräs tuloksen jaon mahdollisuus on myös sääntöjen määräys, jossa ylijäämän palauttamien tehdään mahdolliseksi osuusmaksuina palvelujen tuottamiseen osallistuneille jäsenille. Tällöin sekä osuuskunnan omapääoma lisääntyy, että jäsen hyötyy pitkällä tähtäyksellä henkilökohtaisen omaisuuden lisääntymisenä. Osuuskunnan päätöksentekoon osuuksien määrällä ei ole merkitystä, jäsen ja ääni- periaate on edelleen voimassa. Tämä mahdollisuus mainitaan myös uudessa osuuskuntalain luonnoksessa.

Tappiollinen toiminta vähentää osuuskunnan osuuspääomaa ja näin ollen jäsenten mahdollisuuksia saada sijoittamansa pääoma takaisin. Tappiollisuus rajoittaa myös osuuskunnan mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja toimia tulevaisuudessa tehokkaasti. Osuuskuntaa eivät koske säädökset, joiden mukaan yritys on asetettava selvitystilaan jos sen pääomasta on käytetty yli puolet.

Osallistuminen pääomaan motivaation lähteenä

Useimmiten väitetään, että yrittämisen keskeisenä motiivina on sijoittaminen ja siihen liittyvä riski suurine tuloineen tai tappioineen. Työosuuskuntien ja muiden henkilöstön omistamien yritysten menestyksellinen toiminta osoittaa kuitenkin, että myös toisentyyppiset ansaintatapaan liittyvät tekijät voivat motivoida ihmisiä. Ehkä on peräti niin, että oman työn ja toiminnan kautta saatu tulo ja mielenkiintoiset tehtävät sekä monipuolinen osallistumien sosiaaliseen yhteisöön niin työntekijänä kuin päättäjänäkin, vaikuttaa motivaatiota, innovaatioita ja työtehokkuutta lisäävästi. Tasaveroinen työympäristö, jossa työyhteisön ulkopuolisella omistajalla ei ole lopullista valtaa onkin eräs potentiaalinen kilpailuetu osuuskunnalle.

Osallisuus yrityksen pääomaan lisää työntekijöiden motivaatiota ja osallistuminen yrityksen hallintoon ja johtamiseen vahvistaa tätä motivaatiota.



4. Itsenäisyyden ja riippumattomuuden periaate: *Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsemia, omatoimisuuteen perustuvia organisaatioita. Mahdollisten sopimusten tekeminen muiden organisaatioiden kanssa valtiovalta mukaan luettuna tai ulkopuolisen pääoman hankinta tapahtuu jäsenten demokraattista hallintoa tai osuuskunnan itsenäisyyttä vaaraantamatta.*

JUKKA TAINIO

Toiminnan vapaus ja sisäinen yhteistyö

Miten osuuskunnan sisäinen toimintaa tulisi järjestää?

Työyhteisön syntyminen ja kehittyminen tapahtuu omalakisesti, jossa monia ilmiöitä voidaan ja tuleekin tukea. Työosuuskunnalle on erityisen ratkaisevaa, miten osuuskunta ja sen työyhteisö on syntynyt. Toisille se on ollut pitkäjänteinen ja tietoinen valinta, tiukka perustamisen prosessi, ja toiset ovat puolestaan hieman tietämättömiä, kokemattomia, miten kaikki tapahtui.

Kun toiminnan runkona on työn tekeminen, on helpompi suuntautua olennaiseen. Tällöin työksi on luettava kaikkinainen toiminta osuuskunnassa, ei vain palkkatyö. Hyvät ratkaisutavat edellyttävät sisäisten pelisääntökeskustelujen käymistä.

Työryhmittäin suoritettavat tehtävät edellyttävät tiimityön peruspiirteiden ymmärtämisen. Osuuskunnan hallituksen ja työryhmien välinen toiminta vaikuttaa monin tavoin tuloksellisuuteen. Omat mausteensa sisäiseen yhteistyöhön tuovat kunkin yksilön omat tavat tehdä työtä. Mitä enemmän toiminta painottuu asiantuntemukseen, sitä useammin syntyy keskusteluja työn itsenäisyydestä ja yhteistyöstä.

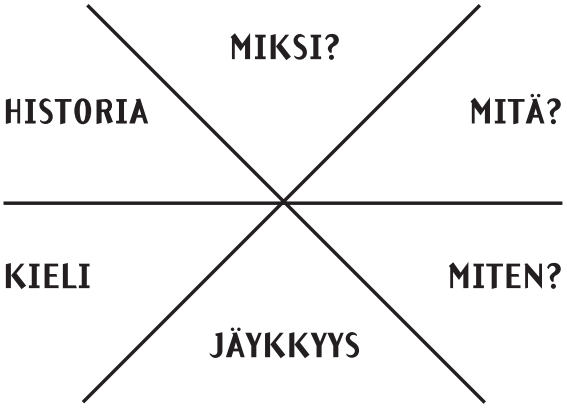
Työyhteisö

Työosuuskunta on työyhteisö, valtaosaltaan. Kaikkia yhteisöjä kuvaa kuusi piirrettä. Yhteisö määrittyy, kun tiedetään ja osataan ilmaista,

1) miksi työyhteisö on olemassa (asiakkaat, liikeidea)
2) mitä se saa aikaiseksi (tuotteet, palvelut, asiantuntemus) ja
3) mitä tekemällä nämä tulokset syntyvät (toimintaprosessit).

Nämä olemassaolon, tuloksellisuuden ja työtavan kuvaukset voivat vaihdella ihmisestä ja näkökulmasta riippuen.

YHTEISÖN PIIRTEET



Yhteisön 4) toimintahistoria alkaa piirtyä aivan alusta asti. Ensin se on vain päivän, parin mittainen, sitten se alkaa sisältää kuukausia ja vuosia. Ja se kertoo työyhteisön tarinoista, voitoista, mielialoista ja henkilöistä. Se merkittävä yhteenkuuluvuutta rakentava tekijä. Uusille jäsenille se on välitettävä.

Menneestä ajasta ja myös nykyhetkestä ja tulevaisuudesta puhutaan 5) yhteisellä kielellä, johon sisältyy yhteinen tapa ymmärtää ja jäsentää omaa toimintaa ja sen ympäristöä. Puheessa tulee usein esiin myös historialliset seikat.

Yhteisöille on myös ominaista, että se on asettautunut kaikkien edellä kuvattujen piirteiden vaikutteista tiettyyn olomuotoon, asentoon, näkökulmaan. Siitä on tullut itsensä näköinen ja hyvä niin. Samalla siihen on myös kasvatettu ja kasvanut 6) tiettyä paikallaan olevaa, pysyvää, joka on myös muuttumattomuutta ja jäykkyyttä: Asiat tehdään samalla tavalla. Puhutaan yhteistä kieltä. On vielä mielessä, miten paljon työtä on vaadittu, että nykyasemaan on päästy. Ei sitä helposti muuteta toiseksi.

Nämä ovat niitä ilmiöitä, jotka yhdistävät ja erottavat osuuskunnan vanhoja ja uusia jäseniä. Usein historia ja tarinat yhdistävät uudetkin ymmärtämään nykytoimintaa.

Mukaan työyhteisöön

Työosuuskunnan tarkoituksena luoda jäsenten yhteistyöllä työtilaisuuksia osuuskuntaan liittyneille ihmisille. Usein se sisältää koko toimialan, työn sisällön ja palvelun haltuunottamisen. Samoin tar-

koitukseen kuuluu omaehtoinen yrittäminen ja ammattilaisena toimiminen.

Lähtökohtana on, että osuuskuntaan liittyvä ja siinä toimiva ihminen tekee työtä yhteisössä. Sen edellytyksenä on, että hänet tunnetaan nimeltä ja että hänen osaamisensa, tietonsa ja taitonsa ovat tiedossa. Myös jäsenen oma tahto tai toive vaikuttaa siihen, mitä hän tekee.

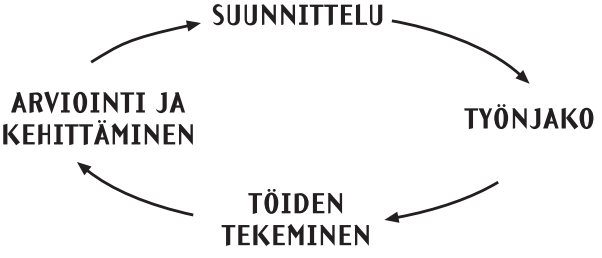
Työtoimintaa ovat esim. myyntityö, sopimuksen tekeminen, varaston suunnittelu, hallituksen kokoustyöskentely, pöytäkirjan kirjoittaminen. Osuuskunnan jäsen tarvitsee itselleen työtehtävän, sillä juuri se jäsentää hänelle, mitä osuuskunta on ja miten se toimii. Ilman omaa tehtävää on kovin vaikeata tunnistaa itseään työyhteisön jäseneksi.

Kun ovesta tulee sisään nainen tai mies, jota ei tunnisteta nimeltä, olkoonkin, että hän kuuluu osuuskuntaan, tulee myös ongelma ratkaistavaksi: Jokaisella jäsenellä on oltava ”nimi ja tehtävä”. Vasta ne tekevät hänestä yhteisöön osallisen. Jäsenrekisterillä ei ihmisiä kutsuta toimivan yhteisön jäseneksi, vaan siihen tarvitaan aktiivisia tekoja.

Osuuskuntaa perustamassa olevat oppivat tuntemaan toisensa helpommin kuin ne, jotka liittyvät myöhemmin sen toimintaan. Jälkimmäisten on helpompi hakeutua oikean tehtävän pariin mukana olevien tukiessa. Sama tuki annettiin yhteistyön luomisen keinoin myös osuuskunnan alkuaskelten aikana kaikille.

Toiminta ja tehtävät jokaiselle

Työosuuskunnan toimintaprosessi voidaan kuvata yksinkertaisimmillaan näin:



Kun osuuskunnan työtoiminta on alullaan, sen tehtävää vasta luodaan yhteistoimin, silloin on paljon pohdittavaa: työyhteisön tehtävänä on selvittää liikeideaa ja sen toteuttamista. Vaihtoehtoisesti nousevat esiin asiakaslähtöisen liiketoiminnan perusajatukset: tarve? kenelle? ja mitä? Tuotteen tai palvelun perusosat hahmottuvat. Useat työosuuskunnista ovat syntyneet ongelmia ratkoen: miten osaamisestamme voidaan luoda työtä?

Ollaan vedenjakajalla, jossa osa töistä löytää tekijänsä, osalle tekijöistä ei ole osoittaa työtä. Vai olisiko sittenkin sanottava: työn vaatimaa osaamista, taitoja ja niiden taustatietoja, on joillakin valmiina, kun taas toisia tehtäviä on katsottava tarkemmin, miten ne saadaan yhteistä tietotaitoa käyttäen tehdyiksi. On laadittava osaamiskartoitus.

Osaaminen jakautuu neljään kenttään:

Varsinaisen työtehtävän hallinta,	Työyhteisöosaaminen, jossa toimintaan yhdessä toisten kanssa tai työryhmässä
Työn kehittämisen osaaminen	Työosuuskunnan toimintaympäristöön liittyvä osaaminen

Kokeneet tietävät, että osa uusista toimista on sellaisia, joita ei aiemmissa työtehtävissä ole tarvinnut oppia. Luonnollisesti ne liittyvät osuuskunnan yritysluonteeseen ja sen asemaan markkinoilla, asiakastyöhön ja markkinointiin.

Osaamiskartta on työkalu, jolla tarpeelliset tehtävät jäsennetään ja sen jälkeen tutkitaan, mihin niistä löytyy osaavia – ja varmaankin halukkaita tekijöitä. Vaikka ne ovat välttämättömiä, osaan ei löydy heti valmista tekijää.

Esimerkki: Palvelujen markkinointiprosessin työt ja osaajat

Asiakaskartan laatiminen	Maija, Teuvo
Asiakastarpeiden kartoitus	Maija? Työryhmä: ?
Myyntiesitteen kirjoittaminen	Leena, Maija, Teuvo, Heikki
Asiakaskirjeen kirjoittaminen	Leena, Irmeli, Teuvo, Heikki
Ilmoituksen laatiminen	Heikki
Taittotyöt	Irmeli
Lehdistöyhteydet	Teuvo
Asiakaskäyntien tekeminen	Maija???
Myyntimiehenä toimiminen	?
Suoramarkkinointi	Leena
Puhelinmarkkinointi	??

Osaamiskartasta voisi lukea kunkin roolin osuuskunnassa. Kuten esimerkistäkin näkyy, omaehtoisen yrittäjän työn keskeinen osa, jossa hankitaan asiakkaita ja myydään, on tai tuntuu monesta vieraalle. Kokemusta on toki asiakaspalvelusta ja toimistotöistä. Miten ratkaista tämä osaamisen ja uskalluksenkin puutetilanne?

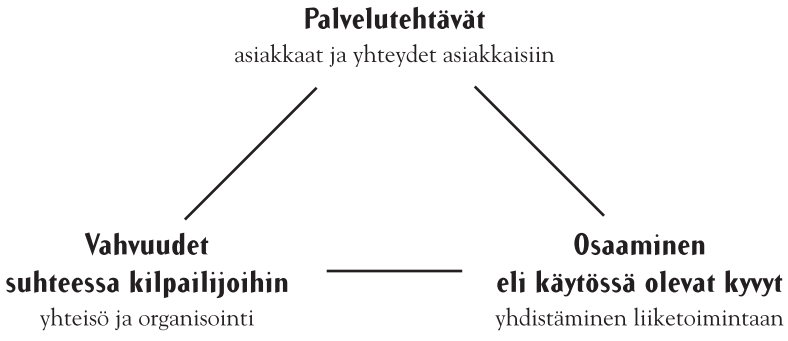
Nämä vähemmän hallitut tehtävät ovat välttämätöntä perustyötä: Työosuuskunnan on rakennettava asiakassuhteita ja tarjottava palveluitaan, siis myytävä. Sen on siis tartuttava yrittäjäulottuvuuden toimintaan ja aloitettava itsensä kehittäminen tässä suhteessa.

Hyvä ratkaisu tässä on se, jossa mahdollisimman moni osallistuu myyntityön opiskeluun. Hyvä menettely on myös se, että asetetaan arvoksi, että mahdollisimman moni osaa monta markkinointitehtävää. Miksi, eikö työnjako olisi tässäkin parasta? Pienen osuuskuntayrityksen kaikki työntekijät ovat aina mahdollisuudessa markkinoida, siksi jokaisen on hallittava perustaidot ja -tiedot.

Osaamiskartan tuloksena syntyy työnjako. Ei ole kovin mielekästä, että kaikki tekevät samoja tehtäviä. Työnjaon tavoitteena on se, että jokaisella on omaan osaamiseensa liittyvä, riittävän laaja, oma työtehtävä. Työ- alku tarkoittaa, että se liittyy osuuskunnan työtoimintaan yhdeksi osaksi.

Mikäli osuuskunnalla ei ole tarjota palkkatyötä kaikille jäsenilleen, on silti ratkaistava, mitä jäsenet tekevät työkseen osuuskunnassa. Se on aloitettava kokemuksen ja osaamisen kartoituksella. Sen tulos on sovitettava osuuskunnan palveluihin: mitä tehtävät edellyttävät. Vastaus voi olla koulutusta tai palveluiden kehittäminen.

Työosuuskunnan kilpailuetu on sen (osuustoiminnallinen) **ansaintatapa**, jossa on kolme osaa:



Kilpailuetua syntyy, kun työ järjestetään (organisoidaan) yhteisönä. Samoin edullinen asema kehittyy, kun **erilaiset** osaamiset osataan liittää liiketoiminnan prosessiin. Yhteisöyrittämisen suurta taitoa on osata yhdistää asiakkaat, yhteisö ja osaaminen yhteisöyrittäjyydeksi. Vain omilla toimilla vaikutetaan yhteisön ominaisuuksiin.

Osuuskunnan työryhmät

Ryhmätyöskentelyn on osuuskunnan toiminnan hyvä ominaisuus, sen persoonallisuuspiirre. Se luo yhteisyyttä ja opettaa käyttämään ihmisten erilaisia osaamisia samaan tavoitteiseen. On mahdollista tuottaa osuuskunnan kilpailueduksi työryhmäosaaminen.

1990-luvun trendinä oli tiimiytyminen, näin myös osuuskunnissa: Alussa olivat ideat ja yhteinen liiketoiminnan kehittely, sitten vakiintunut toiminta. Miten on käynyt työryhmille? Onko osuuskunnan hallitus sen pääasiallinen työryhmä? Miten muu toiminta on järjestetty?

Työryhmien vahvuudet ovat ilmeiset:

- Ne sopivat ideointiin, tiedon välittymiseen, osaamisen täydentämiseen, tehtävien suorittamiseen jne.
- Työryhmä voi palvella asiakasta kattavammin. Se voi kehittää osuuskunnan toimialaa ja omaa ammattia.

Työryhmissä on heikkouksia, erityisesti ”hoitamattomana puutarhana”:

- Käytännöllisen ja etenevän menetelmän hallinta on vähäistä. Junnataan ideoinnissa eikä päästä kourissa tuntuvaan tekemiseen kiinni.
- Aikataulut venyvät, yhden jäsenen luisteleminen sotkee asiat, puhutaan eikä päästä töihin kiinni.
- Ihmiset hermostuvat hitauteen, jankaajiin ja vetäytyvät yksityisyyteen

Työosuuskunta on yhteisöyritys. Sen perusvoima syntyy ajatuksesta *luoda yhdessä työtilaisuuksia.* Kun yhteistyötä tehdään työryhmissä eli tiimeissä, ne voivat luoda kilpailuetua. Tämän edun tulee näkyä asiakkaalle ilmeisenä!

Työryhmään sisältyy – ehkä liiankin itsestään selvänä – yhteisyrittämisen osuus-ajatuksen: Me – yhdessä – tasa-arvoisesti – teemme. Sillä on yhteinen tehtävä ja siihen kuuluu tavallisesti 5-10 jäsentä, jotka vastaavat tiimin työstä.

Työryhmätyön onnistuminen edellyttää ryhmäosaamisen opiske-

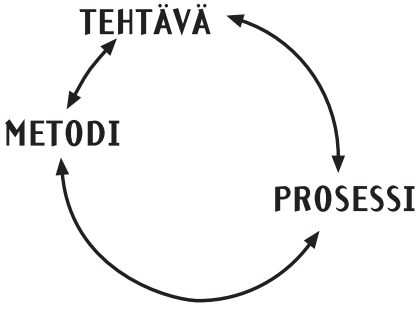
lua, sillä harvalla on näitä taitoja luonnostaan riittävästi. Usein näin kuitenkin kuvitellaan ja siitä seuraa kaksi asiaa: tehotonta toimintaa ja liian suurten tehtävien ratkomista. Yksinkertaisin lähestymistapa on piirtää esiin oma malli.

Tehoton toiminta ilmenee huonona valmistautumisena, tehtävien tekemättä jättämisenä, heikkona sitoutumisena. Liian suuret tehtävät tuntuvat ratkaisemattomilta, epäselviltä ja alati kasvavilta töiltä, joille ei ole löydetty tarttumakohtaa. Asioista puhutaan paljon ja pitkään.

Tiimin perustehtävä on sen tavoitteiden saavuttamiseen liittyvien ongelmien ratkaiseminen. Tiimi on siis työväline, ei sen enempää. Tehokas se on, kun se saavuttaa tavoitteensa sopivimmalla työmäärällä.

Ongelmiin vaikuttavia ratkaisuja voivat yhtä lailla olla työnjako kuin ideariihi. Toiminnan vahvuudet syntyvät erilaisten ihmisten saattamisesta yhteistyöhön, yhdessä tehdystä konkreettisesta tavoitteenasettelusta ja yhteisestä etenemisen ohjaamisesta.

Työryhmän hallinnan ilmiöitä voidaan kuvata kolmen toisiinsa liittyvän tekijän näkökulmista



TYÖRYHMÄ

Tehtävässä on kyse siitä, että ryhmällä visio siitä, miksi tiimi on olemassa ja mitä sen tulee saada aikaan sekä käsitys toiminnan arvoista. Vision lisäksi työryhmä tarvitsee tavoitteen, jonka puitteissa se voi määritellä, mitä on välttämättä tehtävä ja mitä toiveita tavoitteeseen liittyy. Ehkä on hyvä todeta, että tavoitteella on suuri vaikutus sitoutumiseen.

Metodissaan työryhmä valitsee menetelmiä, joilla on vaikutusta sen voimavaroihin (ihmiset, ihmisten aika, raha), työnjakoon (osaa tehdä, ottaa tehtäväkseen ja valmentautuu lisää) ja työtapoihin (kokous, kokousten välillä, visualisointi, ripeys).

Työryhmän *prosessin* eli toiminnan ajallisen jänteen vaikutus ilmenee johtajuudessa (erilaisuudet esiin, kaikilla on johtajuutta), vaikuttamisessa (vaikka työtapoihin), päätöksenteossa (sopimuksia), ristiriitojen kestokyky (miten ihmisten erilaisuudet vaikuttavat) ja ongelmanratkaisumenetelmissä (pienin askelin).

Monien työryhmien selkä taittuu, kun ne ottavat kerralla valtavia tehtäväjoukkoja tavoitteineen. Silloin ryhmän jäsenet voivat helposti havaita, että keskustelujen määrä kasvaa ja kokouksen venyvät, kun kaikkea yritetään jäsentää yhdellä kertaa. Ryhmät juuttuvat suunnittelukeskusteluun, ne eivät osaa yhdessä valita ensiksi tehtäviä asioita, vaan yrittävät tehdä ylivoimaisen suuren suunnitelman.

Ylipäänsä luottaminen pelkästään kokoustyöhön ei ole viisasta, vaan monet asiat pitää valmistella ja myös tehdä arkisena työnä. Kokoukset ovat tiedotusta, suunnittelua, seurantaa ja ohjausta varten.

Ulospääsy tästä tilanteesta on muutaman kysymyksen takana: ensiksi on huudahdettava ”Seis!” ja kysyttävä, mihin ryhmä pyrkii.

Kun se on selvitetty, seuraa toinen kysymys ”Mitkä ovat kaikkein välttämättömimmät konkreettiset tehtävät seuraavan kuukauden aikana?”. Kokous tai suunnitelma ei ole oikea vastaus, vaan tekojen pohdinta: mitä pitää saada aikaan. Tai arkisemmin: mistä matonkulmasta käydään kiinni?

Kilpailuetu syntyy johdonmukaisuudesta yhteistyön työryhmävälineen hiomisessa kuntoon osuuskunnan asiakastyössä. Näin ollen työryhmälle löytyy järkeviä vaihtoehtoja, joiden vallinta voi olla hyvinkin viisasta: työpari tai aivan tavallisena työnä tehtynä.

Osuuskunnan hallituksen tehtävänä on kiinnittää huomionsa työryhmien toimivuuteen, sillä huonosti etenevä tiimi pilaa monelta motivaation. Johdon onkin syytä korostaa, että työryhmään meneminen on aika oppimisen tilaisuus ja että ryhmässä on pidettävä yllä oppimista painottavia työtapoja, esimerkiksi oman toiminnan arviointia ja johtopäätösten tekemistä sen keinoin. Esim. ”Useat meistä ryhmän jäsenistä eivät valmistuneet kokoukseen” -päätelmä edellyttää muutosten tukevien ratkaisujen valintaa. Vaikkapa sitä, että valmistumiseen annetaan työparit.

Yhteisyrittämisen arvomaailman työkaluksi ryhmä on keskeinen.

Jäsenten toimintavapaus ja yhteistyö

Ihmiset liittyvät osuuskunnan jäseneksi vapaaehtoisesti. Miten toimintavapautta voidaan toteuttaa yhteistyön ja työnjaon maailmassa? Miten osuuskuntaa voidaan kehittää yhteistyössä? Miten saavuttaa tästä kilpailuetua markkinoilla?

Monien ihmisten motivaation lähde on toimintavapaudessa, siis mahdollisuudessa toimia ja tehdä ratkaisuja itsenäisesti. Luonnollisesti sen taustalla yhteinen suunnitelma ja sopimus sen toteuttamisesta työtä jakamalla. Tavallisessa palkkatyössä lasketaan työsopimuksen ja palkanmaksun olevan se tekijä, joka pitää työntekijän työssään. Entä työosuuskunnassa?

1. Sisäisen yhteistyön useat kasvot

Nykyaikainen yritystoiminta, joka toimii nopeasti muuttuvassa ympäristössä, nojautuu paljossa joustavuuteen ja sopeutumiskykyyn, jonka lähteenä on yksilöiden ja työryhmien osaaminen. Kuten useat oppimista korostavat toimintamallit (mm. Senge) esittävät, yrityksen onnistuminen edellyttää yhteistä visiota, johon liittyy systeemistä ajattelua, valmiiksi ajateltuja toimintamalleja, ryhmässä tapahtuvaa oppimista sekä kunkin omaa osaamispanosta.

Systeemisyys lähtee siitä, että ymmärretään työosuuskunnan toiminnan maailman olevan ”täynnä järjestelmiä”, joiden keinoin voidaan ohjata toimintaa. Valmiiksi ajatellut (mentaaliset) toimintamallit tekevät luotettavuutta tehtävien suorittamiseen, mutta niiden avulla voidaan myös ottaa vastaan niin toimintaympäristön kuin sisäisenkin tapahtumisen yllätykset. Se on yhtä ratkaisevaa kuin on yhteistoimintaan oppimisen tuominen osuuskunnan työryhmiin.

2. Jäsenten toimintavapaus ja vastuullisuus

Toimintavapaus merkitsee luottamuksen antamista ja lupaa tehdä työ

haluamallaan tavalla. Vastuullisuus sisältää myös vastuullisen tilinteon eli oman suorituksen arviointiotteen. On uskottava, että jäsenet toimivat oman osuuskuntansa hyväksi ilman oman edun tavoittelua.

Ristiriitaa tähän aiheutuu ilman muuta, kun jäsenellä toinen ammatti tai toinen yritys. Niillä tiedetään olevan vaikutusta osallistumisaktiivisuuteen, toisaalta ne ovat tuoneet myös lisää osaamista ja asiantuntemusta. Tietysti työosuustoiminnan perusehtona on aina vapaaehtoinen tuleminen jäseneksi ja siten myös poislähteminen.

Kun työosuuskunta syntyy, sen kilpailuetuna kannattaa tavoitella kevyempää yritysmuotoa ja joustavuutta. Tämä mukautuminen tuo jäsenille vapautta ja vastuullisuutta, joten kyseessä on ”molemminpuolinen syleily”, jonka olettaisi motivoiva ja sitouttavan. Vaihtoehtoisesti: huonosti ymmärretty toimintavapaus voikin tuottaa osuuskunnan toimintaan epäyhtenäisyyttä ja tehottomuutta.

Miten edellä kuvattu ilmenee käytännössä? Jäsenet voivat järjestää osallistumisensa elämäntilanteen mukaan. He voivat opiskella, olla osa-aikatyössä, myös toisen työnantajan toimessa. Mutta myös osuuskunta voi järjestää toimintansa monella tavalla: etätyönä, useita toimipaikkoja tai yksi yhteinen, verkostomainen toimintatapa.

Joustavuutena ei tarvitse pitää jäsenten passiivisuutta, etääntymistä osuuskunnasta, sillä se johtuu muista tekijöistä.

Onkin seurattava, mitä uhkia joustava toiminta tuo mukanaan. Niiden huomioonottaminen edellyttää sisäisten pelisääntöjen kehittämisestä ja jäsenten riittävää työpanosta eli sitoutumista osuuskuntaan. Mukautuva toiminta tarvitsee tekijöitään, jolloin on ratkaistava heidän mukaansaamisensa, kun tarvetta on. Uhkanahan on myös, että samat aktiivit väsyvät.

Erityisesti asiantuntemukseen tai monialaisuuteen pohjautuvassa osuuskunnassa kannattaa pohtia, toimintavapaus voidaan liittää työosuuskunnan yhteistyöedellytykseen. Osuuskunta toimii joka päivä, ja se on osalle pysyvä työpaikka, osa jäsenistä pistäytyy tarpeen vaatiessa tai on puhelinyhteydessä. Mitä olisi sähköpostiverkosto?

Toteutuvaa toimintaa se riittää varten, mutta kun kyseessä on esimerkiksi laatua parantava toiminta tai koko toiminnan markkinointi, ne voivat jäädä lapsipuolen asemaan tai toisten hoidettavaksi. Samoilla perusteilla on verkosto-osuuskunnan varauduttava ongelmien selvittämiseen.

Miten sitten ratkaista näiden pohdintojen kohteita? Vastaukset perustuvat määrätietoisten toimintamallien kehittämiseen niin, että verkostomaailmassa myös oman osaamisen markkinointi liitetään osaksi tehtävää. Kunkin käyttää omia kontaktiverkostojaan, joskin haitaksi voi nousta se, ettei verkostot olekaan koko osuuskunnan käytössä tai ettei tunneta riittävän hyvin toisten tuotteita, jotta myös niitä voisivat toiset markkinoida.

Ehkä äärimmäinen – ja todellinen – versio tällaisesta työosuuskunnasta on työtä vuokraava osuuskunta. Siinähän työntekijä valitsee työnantajan tai yhtä lailla päinvastoin.

Joustoon nojautuvassa osuuskunnassa on lisättävä yhteistyötä markkinoinnissa, on luotava omien palvelujen *sisäisen markkinoinnin* systeemit, löydettävä yhteiset puitteet tuotekehittelyyn, hallintoonkin. Asiantuntijaosuuskunnan hajanaisuus on otettava tosiasiana ja ratkaistava, missä ja miten syntynyt ongelmat ratkotaan. Vastaavat ehdot näyttävät koskevan myös tietotekniikkaosuuskuntia, jotka toimivat internetin kautta.

Tietoverkko-opetuksen puolelta löytyvä vihje kuuluu ”On tavattava aika ajoin myös luonnollisesti, ei vain internetissä.” Ohjeeseen on liitetty varoituksena sana: verkostomaisuus häviää, jos yhteisiä tilaisuuksia on liikaa, ihmiset alkavat lykätä vaikeampia asioita tapaamisiin sen sijaan että niille luotaisiin verkostomainen toimintamalli ja niitä käsiteltäisiin siinä.

3. Sisäinen yhteistyö tukee asiakassuuntaisuutta

Edellä olevan perusteella työosuuskunnissa on syytä pitää jäsenten työtoimintaan liittyviä tarpeita erilaisina kuin tavanomaisissa palkkatyöpaikoissa. Siten niissä on kehitettävä toiminta-ajattelua ja toimintajärjestelmiä näitä eroavuuksia tukevaksi.

Osuuskuntaan on tarvitaan sellaista sisäistä yhtenäisyyttä, joka tukee toimintaa joustavissa työoloissa ja toimintapuitteissa. Se voi olla imagoon tai www-sivuihin liittyviä viestintätaitoja tai työpari-en löytämisen tukemisesta tai laadukkaamman yhteisiin ja yhteistyökumppaneiden projekteihin liittymisen tukea. Se näkyy käytännössä vaikkapa siinä, että osuuskunnan koulutustilaisuuteen tulevalle asiantuntijalle on tarjolla laadukkaan hyvä osanottajien toiveiden ja kysymysten kartoitus.

Olennaista on rakentaa kilpailuetuja valmistamalla osuuskunnalle sen toimintatapaan liittyvä ja sen toiminnan kannalta tehokas, siis tavoitteen saavuttamista tukeva ja esimerkein mallinnettu työtyyli. Samaa lopputulosta voi kuvata työyhteisön oppimisena.

Konkreettisin teoin ja opiskellen kunnostetaan toimintaprosessit ja käytännön operaatiot joko sisäisenä yhteistyönä tai asiakassuun-

taisessa markkinoinnissa. Erilaisia sisäisiä otteita ja näkökulmia on syytä puida, samoin kuunnella erilaisten kysymyksen vakavasti otettavia esittäjiä.

Nämäkin huomioonottaen työosuuskunnan johtajuuden rakennusosina ovat:

- vision syventäminen arvoilla ja hahmottelulla asemasta toimintaympäristössä,
- liiketoiminta ja markkinointi hallintaan, toimintasysteemit kaikkien tietoon ja omaksi tehtäväksi,
- jäsenyhteyden kehittäminen ja voimistaminen,
- tiedotuksen – ja sisäisen markkinoinnin!! – systemaattisuus,
- yhteiset tai verkottuneet kohtaamistapahtumat, esim. vapaa-aikatoimintana tai keskustelutilaisuuksina, joissa tiedon on paljon tuottamista ja jakamista, mutta myös rohkaisemista, tutorointi- ja mentorointiyhteyksiä, kiittämistä ja palkitsemista

Sisäisten menestystekijöiden vahvuus on kilpailuetu asiantuntijaosuuskunnissa.

***Luovan soveltamisen käsite**: Jokaisen osuuskunnan pitäisi luovasti soveltaa ja/tai yhdistää osuustoiminnan periaatteita omaan taloudelliseen, yhteiskunnalliseen ja kulttuurilliseen todellisuuteensa. Niiden käyttäminen muutokseen tähtäävänä strategisena toimenpiteenä edellyttää prosessia, jossa yksi lähtökohta muunnetaan toiseksi ja paremmaksi osuuskunnan omien ominaispiirteiden kannalta.*

ALFREDO OLLER PRIETO – JULIO PITLIK
(TOIM. JUKKA TAINIO)

Ryhmätyöskentely

Osuustoiminnan henkenä on yhteistyöhön, tasa-arvoisuuteen ja keskinäiseen auttamiseen perustuva taloudellisen aloitekyvyn ja yhteisöelämän yhteensaattaminen.

Osuustoiminnallinen yhteistoiminta perustuu periaatteisiin, jotka erottavat sen kaikista muista yritysmuodoista ja joiden johtoajatuksena on ”oma pääoma, työ ja hallinto”. Ne voidaan nimetä *menestystekijöiksi* ja kysyä, miten ne voivat tuottaa kilpailuetuja.

Tutkittaessa työntekoa ja konkreettisemmin ryhmätyöskentelyä osuustoiminnassa, saadaan teoreettista apua lähinnä kahdesta eri lähteestä, jotka täydentävät toisiaan: organisaation näkökulmasta katsottuna tässä esitetyt ajatukset ja ehdotukset perustuvat Peter Sengen (Senge 1990) *oppivan organisaation luovan soveltamisen* malliin.

Toinen tässä esitettyjä ajatuksia tukeva ja ajattelumalleja kantava teoreettinen kokonaisuus on sosiaalipsykologia tai tarkemmin *ryhmäpsykologia*, jossa pääpaino ei ole niinkään osuustoimintayrityksen organisaatiossa vaan sen inhimillisissä näkökohdissa.

Ryhmätyöskentely on tavallisessa yrityksessä yhä suositummaksi tullut työskentelytapa, jolla on myös saavutettu hyviä tuloksia. Ja kehnoja.

Osuuskunnalle ryhmätyöskentelyn täytyy olla erottamattomasti sen toimintaperiaatteisiin liittyvä osa, joka perustuu yhteistyöhön, tasa-arvoisuuteen ja keskinäiseen apuun. Näitä periaatteita ryhmätyössä noudattamalla päästään eroon sekä työnteon että päätöksenteon eriarvoisuudesta yksilötasolla.

Ryhmätyöskentely voi olla todellinen johtamisen apuväline sekä hyödyllinen työväline pyrittäessä parantamaan kilpailukykyä, silloin kun käytetään hyväksi niitä myönteisiä asioita, jotka työyhteisön muodostavat yksilöt tuovat mukanaan.

Yhdessä tehtävän *jatkuvan osaamisen kehittämisen* kanssa ryhmätyöskentely on käytännöllinen, mutta myös *kilpailuedun työkalu*, joka oikein käytettynä lisää työosuuskunnan jäsenten henkilökohtaista tyydytyksen tunnetta ja organisaation näkökulmasta katsottuna lisää osuuskunnan tuotantoa.

Ryhmätyöskentely ja rakenteellinen kasvu

Nykyisessä yhteiskuntataloudessa osuustoimintayrityksen *perustamisvaiheessa* henkilöresurssien ja prosessien rakenne pohjautuu usein ideoinnin intuitiivisuuteen. Joukolla henkilöitä on tiettyjä yhteisiä tarpeita ja toisaalta on erilaisia tehtäviä ja prosesseja, joilla pyritään kehittämään osuuskunnan tuotteita ja/tai palveluja. Tällainen organisaation rakenne suuntautuu pääasiassa käynnistämiseen, alkuun saattamiseen.

Jatkossa työnteon, henkilöstön ja työtehtävien suunnittelu ja yrityksen sisäisen tehokkuuden valvonta aiheuttavat tarpeen muoka-

ta alkuperäistä toimintamallia. Osuustoimintayrityksessä on lisäksi erottamattomana osana yhteisöön liittyviä itsenäisesti toimivia sosiaalisia osa-alueita.

Ryhmätyöskentely on sekä toimiva tapa lisätä tehokkuutta että työskentelyfilosofia ja tapa ymmärtää niitä henkilösuhteita, jotka muodostavat osuustoimintayrityksen ytimen. Ryhmien erilaisuus ja rinnakkainolo voivat ensinäkemältä vaikuttaa ristiriitaisilta suhteessa siihen tehokkuuteen, jota jatkossa väitetään ryhmässä työskentelyn eduksi.

Työryhmä

Työryhmä muodostuu kahden tai useamman henkilön työskentelystä yhteisiä resursseja käyttäen samassa paikassa ja/tai yhtäaikaisesti. Näiden henkilöiden henkilökohtaisten työpanosten yhdistyessä lopputuloksena on työryhmän työn tulos.

Työryhmän tyypillisin muoto on viidestä kymmeneen henkilöä käsittävä joukko henkilöitä, jotka yhteisiä resursseja käyttäen ja yhteiseen päämäärään pyrkien pystyvät tuottamaan paremman lopputuloksen, kuin mihin päästään ryhmän jäsenten yksittäisten työpanosten yhdistämisellä.

Tulos syntyy yhteiseen vastuuseen ja keskinäiseen kunnioitukseen perustuvista yksilösuorituksista ja yhteistyöstä. Kun syntynyt lopputulos on parempi, kuin pelkkä yksilösuoritusten yhteenlaskusta muodostunut tulos olisi, puhutaan ryhmäsynergiasta. Jotta tämä synergia syntyy, työryhmän täytyy voida toimia tietynlaisissa olosuhteissa, joihin palataan myöhemmin.

Ryhmätyö on perusluonteeltaan samalla kertaa väline ja lopputulos.

Kypsyys on henkilökohtainen taso, jolla henkilö tajuaa omat kykynsä ja rajansa sekä ottaa vastuun omista tekemisistään.

Ammatillinen kypsyys syntyy kahdesta tekijästä:

- Tekninen kypsyys: henkilön tiedot ja taidot hänen tekemänsä työn kannalta.
- Henkinen kypsyys: asenteet ja käytös, jotka henkilö omaksuu ja joiden hän uskoo parantavan työsuoritustaan.

Synergiaa syntyy kun työryhmän jäsenten voimavarat yhdistetään. Sen mukanaan tuoma laatu syntyy ennemminkin ryhmän jäsenten vuorovaikutuksesta kuin heidän voimavarojensa yhteenlasketusta summasta. Työryhmässä on synergiaa, kun sen aikaansaama tulos on suurempi, kuin yksittäisten ryhmän jäsenen aikaansaannosten summa.

Yhteenkuuluvuutta syntyy ryhmän jäsenten välille yhteisiin tavoitteisiin pyrittäessä ja se antaa todellisen syyn työryhmän olemassaololle. Useat tutkijat esittävät yhteenkuuluvuuden ja optimaalisen tuloksen välillä olevan syy-seuraus -yhteyden.

Omaa kypsymistä seuraa myös muiden ryhmän jäsenten ja heidän omien piirteidensä hyväksyminen. Tästä alkaa tarve kuunnella toisten mielipiteitä ennen kuin tehdään lopullisia päätöksiä. Suuri haaste ryhmälle on saada aikaan *keskinäisen kunnioituksen ja luottamuksen ilmapiiri*.

Työosuuskunnan päämäärien omaksumisen vaikeus

Jäsenen ammatillinen käyttäytyminen ja sitoutumisen ja mukanaolon aste ovat suoraan suhteessa niihin ammatillisen ja myös henkilökohtaisen kehityksen mahdollisuuksiin, jotka osuuskunta tarjoaa hänelle. Yrityksen päämäärien omaksumisen ehdottomana edellytyksenä on, että yksilö voi toteuttaa itseään samalla kun antaa panoksensa yrityksen toimintaan. Itsensä toteuttamisesta tulee näin yksi tärkeimmistä motivointitekijöistä.

Osuustoiminta yritysmuotona on lähtökohtaisesti etulyöntiasemassa, sillä yhteys jäsenen ja osuuskunnan välillä syntyy luonnostaan. Yhdessä ajattellut toimintamenetelmät takaavat sen, että osuuskunnan jäsen näkee asiat myös työnantajan näkökulmasta ja ymmärtää mitä osallistuminen, päätöksenteko jne. sille merkitsevät.

Tällaisen yhteisyrityksen johtajan tehtävänä on aikaansaada yhtäläinen sitoutumisen aste kaikkien jäsenten joukkoon, mutta samalla jokainen jäsen joutuu tätä prosessia läpivietäessä ottamaan henkilökohtaista vastuuta.

Erilaiset henkilökohtaiset näkemykset yhteisestä osuuskuntaprojekteista eivät helposti sulaudu yhteen. Siinä tarvitaan systemaattista paneutumista sekä johtamisprosesseihin että viestintämekanismeihin ja ennen kaikkea avoimia ja positiivisia asenteita vastaantulevien henkilöongelmien ylittämiseksi. Onnistumiseen tarvitaan ilmapiiriä, jossa jäsenten omat intressit ja yrityksen päämäärät voidaan yhdistää ja siten aikaansaada tarvittava yhteinen näkemys.

Erilaisuuden hyväksyminen ja käsittely

Kuten aiemmin on todettu, hyvin toimivassa ryhmässä osa työn lopputuloksesta seuraa suoraan ja yksinomaisesti ryhmän jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta.

Synergiaa syntyy ainoastaan, kun aidosti erilaiset tekijät yhdistyvät muodostaakseen jotakin uutta. Erilaisuus on tässä tapauksessa rikkautta. Kun tehtävät, työolosuhteet ja yrityskulttuuri pysyy samana, yksilön yhteisölle antama työpanos riippuu pikemminkin hänen asenteistaan – henkilökohtaisen kypsyyden tasosta – ja henkilökohtaisista ominaisuuksistaan.

Ryhmän jäsenten erilaisuus on oikein ohjattuna tilaisuus ryhmän jäsenten henkilökohtaiseen kehitykseen. Tässä on myös kyse toimintaympäristöstä, joka saa aikaan tällaista synergian lisäarvoa, joka syntyy aidosti hyväksytystä ja älykkäästi ohjatusta erilaisuudesta.

Organisaatioteoriasta voimme lainata ajatuksen *kriittisen tasapainon* etsinnästä ja ylläpidosta. Tätä tasapainoa on vaikea saavuttaa, jollei alusta alkaen ole arvostettu osuuskunnan jokaisen jäsenen yksilöllisyyttä.

Toimintamallin etsiminen

Jokaisen kehittyvän osuuskunnan tulee etsiä omiin tarpeisiinsa ja erityispiirteisiinsä sopivaa toimintamallia, joka antaa sille toisaalta mahdollisuuden kehittyä organisaationa – työnantajan näkökulma – ja toisaalta antaa sen jäsenille mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun – sosiaalinen näkökulma.

Toisistaan eroavien henkilökohtaisten asenteiden ohjaaminen kohti yhteistä ongelmanasettelua menettämättä kuitenkaan jokaisen jäsenen henkilökohtaisia visioita ja ominaisuuksia on vaikea tehtävä. Sitä voi hyvin lähestyä, kun pitää mielessä kunkin jäsenen toiminnallisen ja sosiaalisen roolin.

Osuuskunnan jäsenillä voi olla monenlaisia tehtäviä: joidenkin ratkaistavana on ”mitä” ja toisten ”miten”. Jotkut päättävät asioista, toiset hyväksyvät ja toteuttavat päätöksiä, mutta kaikenkaikkiaan jokaisen laadullinen panos yhteisten päämäärien saavuttamiseksi on samansuuruinen.

Työryhmän, joka osaa *täydentyä jäsenistään*, syntyminen on riippuvainen sen jokaisesta jäsenestä. Siihen liittyvillä henkilöillä on erilaista osaamispotentiaalia. Ryhmän muodostuminen tapahtuu sen jäsenten eroavuuksien kautta eikä niistä huolimatta.

Täydentyvässä ryhmässä jokainen ryhmän jäsen on tietoinen omista vahvuuksistaan mutta suhtautuu samalla hyvin realistisesti omiin puutteisiinsa. Paras tapa täydentää puuttuvia taitojaan on liittyä ryhmään jonka jäsenillä jo on nämä taidot. Mene ryhmään oppimaan.

Tietenkään tällainen liitto ei ole yksinkertainen. Joillakin on se harhakäsitys että usean henkilön työskenteleminen yhdessä ja osuuskunnassa riittää synnyttämään tehokkaan työryhmän. Tosiasiassa ryhmän työskentelystä puuttuu silloin filosofia ja työskentelysäännöt ja se on omiaan estämään ryhmän tehokkaan toiminnan. Työskentely ryhmässä pitää aina sisällään yhteenottoja ja väittelyitä. Missään tapauksessa niitä ei pidä yrittää välttää, vaan niistä pitäisi tehdä rakentavia kohtaamisia.

Rakentava kritiikki

Sosiaalipsykologian perusteissa sanotaan, että *rakentavan kritiikin* tulee täyttää *viisi ehtoa* ollakseen todella hyödyllistä – kaikki nämä ehdot juontavat juurensa yksilön käytöksestä, tunteista ja asenteista:

1. Keskustelukumppania kritisoitaessa tulee kyetä *itsehillintään*; kritisointi vihaisena tai loukkaantuneena on yleensä liian impulsiivista.
2. Muiden läsnäollessa *ei pidä ryhtyä kritisoimaan*, sillä silloin kritiikin kohteen tunne muiden arvostuksen menetyksestä kasvaa.
3. Kritiikki *ei saa olla hyökkäys* henkilöä kohtaan, sillä sellainen loukkaa tämän ylpeyttä
   ja vähentää tämän yhteenkuuluvuuden tunnetta osuuskuntaan nähden- se saattaa jopa aiheuttaa syrjäytymisen tunteen.
4. Kritiikin kohteen *itsetuntoa* pitäisi yrittää vahvistaa samalla kun palautetta annetaan henkilölle, johon kritiikki kohdistuu.
5. Osasta tehdä *parannusehdotuksia* ongelmien kohtaamis- ja ratkaisemisstrategioiden muodossa

Etsittäessä rakentavaa ratkaisua kiistatilanteeseen keskinäinen kunnioitus on avainasemassa. Eri osapuolille täytyy myös antaa oikeus erilaisiin intresseihin. Yksilöt, joilla on erilaisia ominaisuuksia, odottavat kenties erilaisia lopputuloksia eikä heitä voi siitä moittia.

Silti on tajuttava, että erilaisuuden pelko vie uskalluksen omien ajatusten esittämiseen. Ryhmän työn lopputuloksen täytyy tyydyttää kaikkien jäsentensä tarpeet ja tavoitteet ilman, että pyrittäessä väkisin yhtenäisyyteen unohdetaan jokaisen henkilökohtaisten intressien tärkeys. Tässä mielessä *koulutuksella* on tavattoman tärkeä merkitys.

Päättävässä asemassa olevia jäseniä täytyy kouluttaa johtamistaidoissa; kuuntelemaan, kehittämään ja arvostamaan omista poikkeavia mielipiteitä.

Tällainen kouluttaminen kuuluu, kuten jo on mainittu, asennekasvatuksen piiriin. Kun kehitetään sellaisia ominaisuuksia kuin aktiivista kuuntelemista, luovuutta ja taitoa ohjata konflikteja syntyy ilmapiiri, jossa erilaisuus hyväksytään helpommin. Silloin myös yhteiset tavoitteet on helpompi määritellä ja sellaiset tärkeät ja säännöllisesti toistuvat prosessit kuten päätöksenteko ja kokousten pitäminen muuttuvat helpommiksi.

Näin osuuskunta rakentaa pohjaa luovalle soveltamiselle ja kehittyy oppivaksi organisaatioksi. Ympäristön muutoksiin sopeutuminen tapahtuu osuuskunnan sisäistä tasapainoa järkyttämättä.

Toiminnan prosessien, rakenteiden ja käytäntöjen modernisointia voidaan tehdä samalla kun osuustoiminnan perinteisiä arvoja ja malleja sovelletaan osuuskunnan toimintaan.

Muutoksen työkaluna toimivan kasvatuksen tulee kehittää osuuskunnan sisällä kunnioituksen ilmapiirin erilaisia ideoita kohtaan ja luottamusta työtovereita kohtaan, vaikka näitten mielipiteet ja joskus tavoitteetkin eroaisivat omista. Toisin sanoen asennekasvatuksen oikea ja hyvin ohjattu käyttö takaa pitkällä tähtäimellä ryhmän sisäisen eheyden.

Kun valitaan perustaksi filosofia, jossa ominaisuuksien erilaisuus eikä samanlaisuus on se tekijä, joka saa aikaiseksi todellista yhteistyötä ja luovaa riippuvuutta. Tämän erilaisuuden ansiosta jokainen ryhmän jäsen antaa työhön oman, sisällöltään erilaisen, mutta laadultaan samanarvoisen yksilöllisen panoksensa. Jokaisen panos on laadullisesti yhtä arvokas.

Käytännön neuvoja

1. Osuuskunnan jäsenet myöntävät toistensa ammatillisen kypsyyden. Sen tekemällä he voivat saavuttaa myös henkilökohtaisesti korkean kypsyystason.

2. Osuuskunnan yhteisten tavoitteiden muodostaminen ja hyväksyminen syntyy yhdistämällä sen jäsenten yksilölliset ehdotukset.

3. Kaikkien jäsenten ja näiden yksittäisten työpanosten merkityksen tunnustaminen on olennaista pyrittäessä kohti yhteisiä päämääriä – osuuskunnan tavoitteita.

4. Selvästi määritelty organisaatiorakenne, joka on luotu ammatillisia ja yritystoiminnallisia kriteereitä käyttäen ja joka on täysin erillinen yhteisön rakenteesta ja henkilökohtaisista intresseistä.

5. Osuuskunnan jäsenten väliset suhteet on määritelty huolellisesti ja tarkasti.

6. On omaksuttu yleisesti hyväksytty ja toimivuutensa osoittanut päätöksentekoprosessi.

7. Sisäisten ohjaus- ja seurantajärjestelmien tarkka määrittely.

***5. Koulutuksen, oppimisen ja viestinnän periaate**: "Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolleen ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen ja oppimiseen tehokkaan osallistumisen toteuttamiseksi osuuskunnan kehittämiseen. Osuuskunnat viestivät suurelle yleisölle sekä etenkin nuorisolle ja mielipidevaikuttajille osuustoiminnan luonteesta ja sen eduista."*

Siten tarkoituksena on kouluttaa jäsenet toimimaan asianmukaisesti osuuskunnassa, ammatissa ja ihmisten kanssa niin, että annetaan mahdollisuus sellaisten kykyjen ja taitojen hankkimiseen ja asenteiden kehittämiseen, jotka sallivat osakastyöntekijöiden tehokkaan toiminnan omistajina, ammatti-ihmisinä ja persoonina.

JUKKA TAINIO

Jatkuva osaamisen kehittäminen

Työosuuskunta yhteiskunnan muutoksessa

Teollinen yhteiskunta on jo muuttunut palvelujen ja edelleen tietotekniikan yhteiskunnaksi. Parhaillaan on menossa siirtymä tietosisältöjen kehittämistä painottavan yhteiskunnan suuntaan. Sitä kutsutaan osaamisyhteiskunnaksi (knowledge society).

Mitkä merkit kertovat tästä muutoksesta? Tietotekniikka ja sen viestintäpainotukset ovat jo tavallisia. Markkinoiden tarpeet muuttuvat tieto-osaamisen takia, ja myös väestörakenteen ja sen koulutuksen muutoksen tietä. Ammattirakenne suuntautuu tieto- ja palvelualoille, ammatillisen koulutuksen ja kokemuksen vaatimukset edellyttävät sekä näytettyä osaamista että asiantuntemusta.

Yritysten kilpailustrategioihin ovat tulleet vahvasti vaikuttavat laadun ja ympäristön sertifiointi.

Nämä ilmiöt ovat johtaneet monet yritykset tulkitsemaan ympäristöään *epävakaaksi ja yllätykselliseksi*, joskus jopa sellaiseksi, jota nimitetään *levottomaksi*, *turbulentiksi* ympäristöksi. Näissä oloissa suunnitelmia on samanaikaisesta tehtävä pitkälle hahmotellen ja erilaisten eteenosuvien tilanteiden piirteitä arvioiden: Miten voim-

me omassa toiminnassamme ottaa lukuun myös tämän yllätyksellisen sattuman. Suunnittelu on joustavuuden ja verkostomaisuuden yhdistelmän käyttämistä tulevaisuuden kohtaamisessa.

Yhteiskunnassa ilmenevä *tapahtumien eriaikaisuus* näyttäytyy myös aivan toisin: Monen työosuuskunnan keskeinen ongelma on jäsenten osaamisen ja markkinointikykyjen alkeellisuus. Miten ne voivat lähestyä omista edellytyksistään edelliskappaleessa esitettyä hyvin vastakkaista näkökulmaa?

Perustavaa laatua olevia otteita ovat:

- Lyhennetään toiminnan aikajännettä, toimitaan ottamalla askel kerrallaan
- Otetaan kiinni jostain ”matonkulmasta”. Aloitetaan ja viedään vähän eteenpäin.
- Vaihdetaan ”matonkulmaa” ja taas vedetään yhtä asiaa muutama metri.

Olennaista on kulkea edeten ja liikkeellä koko ajan pysyen. Kun seuraavassa tarkastellaan jo toimivaa työosuuskuntaa, on siitä havaittavissa myös askelparimitta. Vähän liikettä on paljon enemmän kuin paikallaan seisominen, askel on lähtemistä.

Kun jäljempänä pohditaan eri näkökulmista osaamista, joustavuus ei tarkoita vain työsuoritusta, vaan erityisesti toimintatavan uudistamista.

Uudessa ympäristössä vaaditaan kykyä ennakoida aivan uudenlaisia tilanteita. Henkilökunta on otettava mukaan prosessiin, jolla

sen pätevyydet saatetaan yrityksen käytettäviksi. Osuuskunnilla on tässä mahdollinen kilpailuvaltti, joka perustuu työosuuskuntien omistussuhteisiin. Jäsenet ovat myös työorganisaatio, koska juuri he kantavat mukanaan taitoja, jotka moninkertaistuvat organisaation salliessa synergian.

Osuuskunnan yhtenäisyyttä ja tehokasta toimintatapaa voidaan parantaa systemaattisesti. Toimintaprosessien kehittämisellä laadullistetaan päivittäistä toimintaa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Osaamiseen suuntautuvalla strategisesti merkittävällä johtamisella pyritään kehittämään jäsenten osaamista ja yrityksen yhteisöorganisaation osaamista osuuskunnan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työosuuskunnan luonteelle sopivan johtajuuden kehittäminen luo tarvetta muuttaa perinteisiä johtamistapoja. Työosuuskunnan johtajuuden kehittäminen voi pitää sisällään esim. seuraavia elementtejä:

- selkeän vision ja tavoitteiden luominen ja niiden esittäminen kaikille jäsenille
- liiketoiminnan ja markkinoinnin toimintajärjestelmien aktiivinen kehittäminen
- toimivan ja asiantuntevan jäsenyyden ja työntekijyyden henkisten mallien kehittäminen ja voimistaminen
- viestinnän, sisäisen markkinoinnin ja yhteistyötaitojen kehittäminen osa osalta
- yhteisen kehittymisen ilmapiirin aikaansaamista, keinoina erilaiset (myös vapaa-ajan) yhteiset tapahtumat, jotka tukevat tiedon luomista ja jakamista

- asiantuntijuuden ja työryhmäosaamisen motivointi, rohkaiseminen, tutorointi, kiittäminen ja palkitseminen.

Näin on päädytty siihen, että työyhteisöstä tulee strategisesti tärkeä vaikuttaja.

Toiminnan ammatillisuus, siis suunnittelun, asiakkaisiin suuntautuvan toiminnan ja arvioinnin järjestelmät, tuotekehittely sekä sisäinen yhteistyö onnistuvat, kun työosuuskunnan toimihenkilöillä on omavastuinen, itsenäinen ja yhteisöön sitoutunut ote. Koko työyhteisön joustavuus on yksilöiden osaamisessa ja heidän yhteistyön hallinnassaan.

Osuustoimintainstituutin ja Valtakunnallisen uusosuustoimintaprojektin kartoituksessa koulutustarpeiksi ilmoitettiin

haluttu koulutus	**%**
markkinointi	86
osuuskuntayrittäjyys	85
taloushallinto	85
lainsäädäntö	73
ATK	59
kansainvälisyys	53
tuotekehitys	52

(Haviva-osuuskuntakoulutusohjelmat 1-4. 1998)

Mitä on osaaminen? Tietoyhteiskunnassa se on sellaista ammatillista pätevyyttä, johon kuuluu riittävät tiedonhallinta- ja käsittelytaidot, sen on viestimisen ja yhteistyön soveltamista joka työpäivä, ja myös omien ajatustensa ilmaisemista kirjoittamalla ja puhumalla.

Keskeinen elementti tässä osaamisessa on tietojen, taitojen ja myös työasenteen kehittymisen ottaminen omaan haltuun. Sitä nimitetään oppimaan oppimiseksi, joka tarkoittaa oman työn vaatimien uusien asioiden oppimisen arviointia, oppimisen suunnittelua ja toteuttamista, oman opiskelun seurantaa ja arviointia. Siihen kuuluu myös itsensä motivoiminen.

Työosuuskunnan osaamisalueet voidaan jakaa myös seuraavalla tavalla:

- *jäsenten ammatillinen osaaminen*: peruskoulutus ja ammatillinen koulutus, työssä opitut seikat, asiantuntemuksen alat,
- *johtamisen osaaminen*: visioinnista suunnitteluun ja toiminnan ohjaamiseen, toimintajärjestelmiin, henkilöjohtamiseen,
- *työyhteisön osaaminen*, jossa yhdistetään jäsenten asiantuntemus työryhmissä ja asiakasprosesseissa,
- *osuuskunnan hallinnon osaaminen*: jäsenyyden arvon nostaminen, päätösten ymmärrettävyys ja niiden aktiivinen myönteinen pohdinta, oma-aloitteisuus ja sisäinen yrittäjyys sekä
- ulkoisten *sidosryhmien ja asiakastuntemuksen osaaminen* ja oman osuuskunnan osaamisen perusteltu esittäminen

Koulutuksen tavoitteena on kehittää jäsenistöä ammatillisesti, omistajina ja ihmisinä. Koulutus merkitsee, että kaikilla osuustoiminnassa mukana olevilla ihmisillä on tarpeelliset kyvyt suoriutua tehtävistään tehokkaasti.

Strategiat

Kun osuuskunnan osaaminen on sen keskeinen päämäärä, on myös osattava luoda strategisia toimintalinjoja, jotka tukevat tämän tavoitteen saavuttamista. Vielä kertauksenomaisesti: miksi juuri osaaminen nousee strategiseen painoarvoon? Joustavuus, asiantuntevuus, asiakasyhteydet, sisäinen yhteistyö ja toisten tukeminen ovat niitä tekijöitä, joiden merkitys kasvaa osaamisyhteiskunnassa.

Osaamisstrategian osa-alueita ovat työyhteisön toiminta ja sen kehittäminen yhdessä sekä kunkin asiantuntemuksen saaminen käyttöön ja sen kasvattaminen. Niitä tukevat johtamisen ja hallinnon kehittämisalueet.

On olennaisen tärkeätä erottaa työyhteisön kehittyminen sen jäsenten osaamisesta siksi, että ammatissaan asiantuntevat, osaavat ja taitavat yksilöt ovat merkittävä resurssit, mutta työosuuskuntaa on ennen kaikkea pidettävä yhteisyrityksenä.

Silloin se, miten työyhteisönä osataan esimerkiksi ratkoa toimintajärjestelmien käyttäjäystävällisyyttä ja yhteistyösuhteiden karikoita, kertoo osuuskunnan yhteisen osaamisen tasosta. Asiantuntemusta voidaan hankkia kursseilla ja työtehtävissä, osuuskunnan työyhteisön toiminnan laadukkuus rakennetaan sisäisen yhteistyön ja sen johtamisen kautta.

Työyhteisöjen kehittämistä koskevissa tutkimuksissa nähdään, että osaamisen ja asiantuntijuuden hankkiminen kursseilla ei muutu yhteiseksi osaamispääomaksi, vaan se usein jää yksilöiden henkilökohtaiseksi omaisuudeksi. Siitä ei työyhteisö usein kostu paljoakaan; sen osaaminen jää vajaaksi.

Osaamistarpeet, osaamisvaje ja siihen reagointi

Osuuskunnan osaamistarpeet perustuvat neljään strategiseen suuntaan:

- omassa työssä tarvittavaan osaamiseen,
- työyhteisön osaamiseen,
- kehittämistoiminnassa tarvittavaa osaamiseen ja
- toimintaympäristöä koskevaan osaamiseen.

Oman työtoiminnan osaamistarpeet perustuvat ammattikoulutukseen ja -osaamiseen sekä asiantuntemukseen ja asiakkaiden tarpeiden mukaiseen markkinointiin ja tilausten toimittamiseen. Kehittämistoiminnan osaaminen on huomion suuntaamista, arviointia, muutossuunnitelman laatimista, oman työtavan sisukkuutta, muutoksen seurantaa.

Osaamistarpeiden kartoitus tehdään osuuskunnan näkökulmasta niin, että pyrkimyksenä on määritellä työyhteisön ja työtehtävien kannalta keskeiset hallinnan alueet.

Työyhteisön osaamistarpeiden voidaan ajatella perustuvan osa-

alueisiin, kuten työyhteisössä toimiminen, oman yhteistyön tarpeen ilmaiseminen, toisten tuen tarpeen näkeminen ja yhteisön kokonaisuuden näkökulmasta syntyvät osaamistarpeet. Niitä voivat olla työosuuskunnan visio ja tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tehtävä työ, työryhmätoiminta, sisäinen markkinointi ja viestintä, osuuskunnan asiakassuuntaiset toiminnot, kuten markkinointi ja osuuskunnasta annettava mielikuva.

Työyhteisöä koskevan kartoituksen johtaminen kuuluu osuuskunnan hallituksen tehtäväkenttään. Sen tulee päättää käyttäen perustana strategioissa tarvittavaa toimintaa tehdä peruslinjaus tarvittavista koulutuspäivistä, sisäisestä opiskelusta ja opintoryhmistä. Kartoituksen johtopäätökset vedetään kaavalla osaamistarpeet, nykyinen osaaminen ja osaamisvaje. Erityisen tärkeää tämä on työosuuskunnissa, joissa on paljon puutteita.

Osaamisvajeen määritteleminen on ulkoisen koulutus- ja sisäisen opintotoiminnan avain. Vajeesta on syytä keskustella, jotta sen puutteista ja niiden korjaamisesta vallitsee kohtuullinen yksimielisyys.

Vastaavasti kutakin työtehtävää koskevat kartoitukset voidaan hieman tilanteesta riippuen laatia työryhmissä tai asiantuntemusaloittain. Myös näin kartoitettuna osaamispuutteista keskusteleminen on jatkotoimille eduksi. Kaikkein olennaisinta on rajata vaje niin, että se, mihin ryhdytään, toteutuu. Askel kerrallaan.

Koulutustarpeet on hyvä koota koko työosuuskunnan perustehtävällä ja -strategioilla painottaen. Osaamisen kehittämisessä on tehtävä ratkaisut voimavarojen ja tarvittavaan aikaan sovittaen. Valittavina ovat kokonaisvaltaisen osaamisen kehittämissuunnitelman ohella paneutuminen ensiksi johonkin ongelma-alueeseen tai osa-

kokonaisuuteen. Kehittäminen on aina tasapainoittelemista tarpeiden ja niihin vastaamiseen riittävien voimavarojen välillä.

Päätökset etenemistiestä on siten sovittava osuuskunnan vuosisuunnitelmassa, jossa on mahdollisuus sovittaa toimintakausittain tietyt koulutustilaisuudet sekä muut tavat ratkaista osaamisvajetta. Kunkin osuuskunnan jäsenen kanssa on sovittava, miten hänen kouluttautumisensa ratkaistaan.

Työssäoppiminen

Lukijan mieleen on saattanut nousta jo osuuskunnan vähäisten voimavarojen takia tällaista osaamiskartoitusta ja sen pohjalta etenemistä vastustavia näkökulmia. Voimavarojen rajallisuus on aina tosiasia. Siksi on valittava osatoteutus, jossa on rajattava tarve ja toteutettava juuri se.

Ulkoinen koulutus voi olla varsin hinnakasta ja kaikille ei ole tarjolla riittävästi työvoima- tai lisäkoulutusta. Ensihätään onkin valittava lähtökohtaisesti osuuskunnan sisäinen työtehtävissä toteutettava oppiminen. Tai hankittava uusia jäseniä, joilla on haluttua osaamista!

Osuuskunnan omaehtoisia koulutusjärjestelyjä puoltaa kolme tekijää: yhteisöyrittämisen periaatteet, asiantuntemukseen rakennettu sisäinen koulutus ja työtehtävien kautta syntyvä oppiminen.

Yhteisöyrittämisen perustaan kuuluu omaehtoisen työllistämisen ja oman työn hankkimisen ohella löytää erilaisia keinoja osaamisen lisäämiseen ja motivoida osuuskunnan jäseniä kouluttautumaan.

Yksi ratkaisumalli on osuuskunnan sisäinen koulutus, joka voidaan hyvinkin panna toimeen omin asiantuntijavoimin tai hankkia ulkopuolinen kouluttaja. Tämä sopii erityisen hyvin sellaisiin osaamistarpeisiin, jotka suuntautuvat markkinointiin tai muihin asiakassuuntaisiin toimintoihin, kuten palveluun ja laatuun.

Pienissä ryhmissä annettu koulutus on tehokasta ja lisäksi näin voidaan tuottaa osuuskuntaan esim. valmista laatusuunnitelmaa tai -käsikirjaa. Näissä puitteissa on selkeintä aloittaa osuuskunnan työprosessien, työn kulkujen, tarkastelulla ja liittää niihin arviointia markkinointi- tai laatunäkökulmasta. Kun toiminnassa on nähtävissä puutteita, kehitellään niihin ratkaisuehdotuksia, joita voidaan kokeilla. Eri työnvaiheiden dokumentointia on jatkuvasti syytä tehdä.

Työssä oppiminen on monille tuttua. Työ meitä opettaa, sanotaan. Aina tämän ei silti kulje näin, erityisesti siksi, että työosuuskunnassa oma työtehtävä on laajempi kuin muualla työelämässä. Työ ei ole vain työsuoritusta, vaan erittäin usein työhön on lisänä yhteinen tai yksinkin tehty suunnittelu, asiakkaan kanssa tehdyn tilauksen toteuttaminen, uusien töiden markkinointi asiakkaalle sekä aikaansaadun jäljen arviointi. Eli työtehtävä ulottuu laajemmalle.

Työtehtävä laajenee ja sen kautta tulee opittavaksi uusia laajemman toimenkuvan osia. Useille työn laajeneminen on myönteinen kokemus ja myös sen tarjoamat mahdollisuudet toteuttaa yhteisyrittämistä tuntuvat hyvältä, mutta osaamisen puutteet saattavat peittää keinot ja mahdollisuudet toimia. Tässä tilanteessa osuuskunnassa on haettava apua yhdessä sisäisen asiantuntemuksen ja toisilta saatavalla tuella. Liian iso nieltävä pala jää kurkkuun.

Kehittämistoiminta

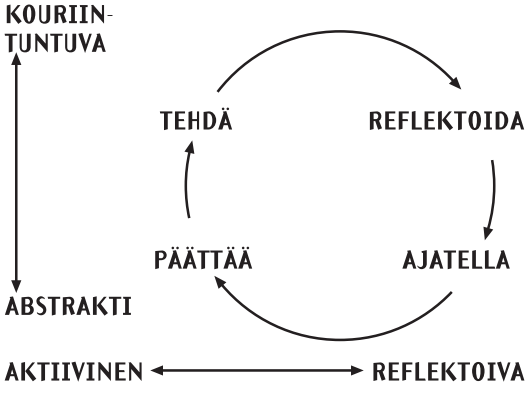
Tähän saakka olemme tarkastelleet työosuuskunnan osaamisen kehittämistarpeita tässä-ja-nyt -näkökulmasta: juoksevaan työtoimintaan tarvittiin lisäkoulutusta ja toisten työntekijöiden tukea. Nyt sitä laajennetaan niin, että se liitetään osuuskunnan tulevaisuuden suunnitelmiin eli kehittämiseen.

Kun on puhe omaa toimintaansa kehittävästä osuuskunnasta, tarkastelu painottuu menetelmään, jolla sitä tehdään. Tavallisesti ajatellaan, että kehittämistoiminnan tekijöitä ovat nykyisen toimintatavan tarkastelu arvioivasti ja muutosten tuottaminen. Tätä on tarpeen syventää.

Mitä oikeastaan on työssä oppiminen, kun se ei voi olla samaa kuin koulussa oppiminen tai ammattiopinnoissa. Kun oppimistehtävän antaa koulu tai kouluttaja, joka puolestaan toimii tietyn opetusohjelman mukaan.

Työelämässä tarvitaan sellaista koulutusta, joka auttaa tarkastelemaan omaa työtään, esittämään siitä kysymyksiä ja olemaan kriittinen omaa työsuoritusta kohtaan. Tämän lisäksi on löydettävä – usein yhteistyössä toisten kanssa – keinot tuottaa muutoksia arkityöhön. Monet arkiset taidot ovat hiljaista tietotaitoa, jonka tunnistaminen auttaa myös muuttamaan tekemisen tapaa.

OPPIMINEN TAPAHTUU KEHÄMÄISESSÄ PROSESSISSA KOLBIN MUKAAN NÄIN:



Työyhteisön kehittäminen ja organisaation oppiminen

Työosuuskunta muodostaa erityisen työyhteisön, koska sen jäsenet ovat myös omistajia ja päättäjiä. Toimiminen jäsenenä sisältää aina yrittäjyyttä, oli se sitten näkyvissä tai piilossa. Kun kouluttauminen suuntautuu omaan työyhteisöön, se tuo mukanaan tietämisen ja taitamisen lisäksi koko työosuuskuntaan suhtautumisen, asenteen yhteiseen yrittäjyyteen.

Toisaalta jo edellä on esitetty, että yksilön ammatillisen osaamisen kehittäminen on erotettava hänen työyhteisöllisten taitojensa hallinnasta. Tässä ryhdymme syventämään työyhteisön oppimista ja kouluttamista.

Työyhteisön kehittäminen käsittää sen toiminnan tarkastelua yhdessä, yhteistyön välinein. Yhteistä tarkastelua voidaan tehdä use-

alla menetelmällä, joissa tarvitaan jokapäiväisen työn ja toimintastrategioiden tarkastelun yhdistämistä.

Usein on vaikea erottaa, onko ratkaistavana organisaation sisäisen yhteistyön puutteita vai tosiasiallisen strategisen toimintalinjan toteuttamisesta johtuvat ongelma. Esimerkiksi liian vähäinen tieto toimintalinjasta on yhteistyön puutteen ilmiö. Vastaavasti se, ettei toimintalinjaa osata sovittaa omassa työssä tehtäviin valintoihin on taas strategian ymmärtämisen puutetta. Kummasta on kyse?

Strategian soveltaminen jokaiseen työtehtävään on sen solmukohtien etsimistä ja löytämistä, ratkaisuvaihtoehtojen punnitsemista, valintaa ja sopimusta toimintatavasta. Onko tähän olemassa yhteisiä työvälineitä?

Esteenä voi olla jähmeä suunnittelukulttuuri. Vaihtoehtona olisi suunnitteleva työtapa, jossa samalla uudistetaan arkisia toimintatapoja. Siinä on myös otettava yhteistyön taidot käyttöön, sillä edessä on uusien työyhteisön toimintatapojen tuottaminen.

Ihannetyöyhteisö vai arkinen yhteisön muutos? Ihanneyhteisön pohjalla on vaikea rakentaa paikallisesti toimivaa työosuuskuntaa. Lähtökohtana on oltava se, mihin osuuskunta pyrkii ja mitä se tuottaa, asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Lisäksi niiden keinojen hahmottelemisen, joiden avulla voidaan yhdessä oppia.

Koulutuksen tarkoituksena on tietojen kartuttaminen, taitojen kehittäminen ja asenteiden edistäminen. Näin osuuskunnan jäsenet oppivat toimimaan tehokkaammin kaksinaisessa asemassaan yrityksensä omistajina ja työntekijöinä.

Juuri asenteiden kouluttaminen johtaa yrittäjyyden kehittymiseen, koska asenteista riippuu ihmisen halu, kyky ja uskallus yrittäjyyteen.

***6. Osuuskuntien keskinäisen yhteistyön periaate**: Osuuskunnat palvelevat jäsenistöään tehokkaimmin ja vahvistavat osuustoimintaliikettä harjoittamalla keskinäistä yhteistyötä paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.*

JUKKA TAINIO

Verkostuminen osuuskuntien kilpailuetuna

Mitä verkostuminen on?

Verkostuminen on yhteistoimintaa. Monet verkostot ovat perustuvat informaation vaihtoon tai myös neuvontaan ja keskinäiseen tukeen pohjautuvista suhteista.

Verkostot eroavat muista yhteistyön järjestämisen tavoista, kuten yritysorganisaatioista siinä, että ne ovat avoimempia ja väljempiä, toiminnaltaan vähemmän sääntöjen ja toimivallan kautta määriteltyjä. Verkostot täydentävät yhteiskunnan muita organisaatioita. Aikaisemmin saatettiin verkostosta käyttää nimeä informaalinen organisaatio, vaikka nykyään on runsaasti hyvin muodollisia verkostoja.

Verkostumisella voidaan tarkoittaa myös vertauskuvaa, jolloin sen ymmärretään sisältävän runsaasti joustavuutta ja omatoimisuuta. Siksi verkosto-sanan käyttöön on hyvä suhtautua harkiten: mielikuva vai todellisuus?

Verkoston perusta on siis toimijoissa ja heidän suhteissaan, jotka voivat olla lähettäjä- tai vastaanottajakeskeisiä, useampisuuntaisia, vuorovaikutteisia, luottamusta kannustavia, taloudellisia, yhteistyöha-

kuisia tai vain neuvoja kuuntelevia jne. Verkosto voima syntyy yhteydenpidosta ja viestinnästä, jonka tiheys ja vastavuoroisuus määrittää verkoston luonnetta.

Osuuskunnalle merkittävät verkostot voi jakaa kolmeen ryhmään: osuuskuntien välisiin, alueellis-paikallisiin ja valtakunnallisiin. Verkostojen keinoin voidaan hankia näkemyksiä ja osaamista osuuskunnan liiketoiminnan mahdollisuuksien hyväksikäyttämisestä.

Osuuskuntien (tai usein vain niiden aktiivisten jäsenten) väliset verkostot voivat tuoda kilpailuetua silloin, kun ne esimerkiksi lisäävät voimavaroja yhdistämällä osaamista ja asiantuntemusta, markkinoimalla toistensa palveluita ja hoitamalla yhdessä suuria hankkeita. Tähän teemaan palataan myöhemmin.

Paikallinen tai alueellinen yhteistyöverkosto

Työosuuskunnat ovat yleensä paikallisesti ankkuroituneita ja osuuskunnan asiantuntemusta tarjotaan työssäkäyntialueelle. Lisäksi paikallisuuteen ohjaa työosuuskuntien liiketoiminta: ne tarjoavat usein alueellisesti toteutettavia tuotteita ja palveluita.

Osuuskunnan paikallisen verkoston säikeinä ovat sisäinen osaverkosto (jäsenverkosto) ja ulkoisiin yhteyksiin pohjautuva verkosto, joka voi tukea osuuskunnan markkinointia, kun markkinoinnilla tarkoitetaan tuotteita ja palveluita, niiden saatavuutta ja kaikkea markkinointiviestintää.

Kilpailuetuja haettaessa on merkittävää hyötyä saatavissa verkostuneesta yhteistoiminnasta, joka ulottuu koko toiminta-alueelle.

Verkostuminen edellyttää ilmapiiriä, jossa on kasvualustaa luottamuksellisuudelle. Pohdittavaksi jää, kuuluvatko sidosryhmät verkostoon?

Verkostumisessa menestyminen tarvitsee halua olla yhteistyössä ja myös hyviä viestintäyhteyksiä niin osuuskunnassa kuin siitä ulospäin. Verkostuminen tarjoaa myös työvälineen ympäristön muutoksen seuraamiseen, jolloin saadaan myös ajankohtaisia tietoja liiketoiminnan tarpeisiin.

Ympäristön muutos on ymmärrettävä aivan arkipäiväisenä tapahtumisena niin kunnallisessa toiminnassa kuin yrityksien muutoksessa tai asukkaiden elämässä. Työosuuskunnan näkökulmasta ne vaikuttavat sen omaan palvelujen kysyntään ja sitä kautta erilaisiin yhteistyötarpeisiin. Tästä seuraa varsin kouriintuntuvaa yhteydenpitoa.

Osuuskunnan perusverkostumista on rakennettava markkinointiviestinnän keinoin: sen on pyrittävä tekemään toimintansa ja palvelunsa tunnetuiksi lähiympäristössä. Osuuskunnassa on tarpeen pohtia, keiden tulisi tuntea sen tarjoamat palvelut ja niiden edut. Paikallisissa ja alueellisissa puitteissa tunnettuus ja saatavuus yhdistyvät tärkeäksi osavaikuttajaksi.

Yritystoimintaa markkinoidaan mielikuvan keinoin, usein sen välittäjinä ovat osuuskunnan toimihenkilöt, samoin esitteet tai toiminta ja sen asiakkaat. Verkostossa markkinointi ei hyödy niinkään ilmoittelusta tai suoramarkkinoinnista, vaan sen kantovoimana on yhteistyössä oleminen, ihmisten tunteminen ja niiden kautta syntyvät suositukset, joista usein käytetään yleisnimitystä luottamus. Siten osallistuminen paikalliseen toimintaan luo osuuskunnalle yhteyksiä.

Verkosto tuottaa myös etuja palvelujen tai tuotteiden kehittämiseen. Sen yhteistyössä voidaan täsmentää ja saada palautetta palvelujen kelpaamisesta asiakkaiden tarpeisiin tai neuvoja tarjouksen tekemisessä. Myyntityö edellyttää enemmän kuuntelemista kuin tarjoamista; kun tarve on ilmaistu, sen tyydyttäminen onnistuu helpommin.

Osuuskunnan kilpailuetu kasvaa, kun tuotetut palvelut ovat paikalliselle yhteistyöverkostolle tutut. Ensinnäkin yhteisyrittäminen tulee yritysmuotona tulee tunnetuksi. Siihen on voinut suuntautua ennakkoasennoitumista ja vastustavaa ajattelutapaa: se koetaan perinteisen yritystoiminnan vastustajaksi, ei sen osaksi. Niinpä yritysten joukkoon liittyminen edellyttää sen ehtojen mukaista toimintaa, asennetta ja myös viestintää.

Osuuskunnan johdon ja aktiivisten jäsenten on osattava kertoa, miten osuuskuntaa eroaa muista yrityksistä, mitkä sen palvelut ovat, mitä hyötyä sen toiminnasta on. Tietysti samalla olisi tunnistettava osuuskunnan heikkouksia, jottei niistä synny esteitä verkostoon liittymiselle.

Ruotsissa tehtiin selvitys paikkakunnista, joissa pienyritysten menestyminen oli ratkaisevasti parempaa kuin missään muualla. Kuvaukset kertovat yrittäjien yhteyksistä toisiinsa niin työasioissa kuin niiden ulkopuolella. Yritysten vaikuttajien verkosto on laaja, yhteistyö ulottui koko paikallisyhteiskunnan elämänmenoon, he olivat mukana kuorossa tai urheiluseurassa, jossa otettiin vastuullisuutta ja annettiin osaamista. Mutta myös voitiin kertoa omasta työosuuskunnasta ja sen palveluista – ohimennen, kun sitä kuitenkin odotetaan.

Verkostuminen liittää paikalliset yritykset toisiinsa vain siksi, että ne elävät parhaiten toisiaan tukien. Työosuuskunnalle tähän verkostoon pääseminen ei ole helppoa, koska se on yritysmuodoltaan ja toimintatavoiltaan poikkeava. Myös TE-keskusten yhteiskuntasektorin piirissä pienosuustoimintaan suhtaudutaan arvioivasti ja niiden yritysluonnetta pohtien.

Osuustoiminnan periaatteiden näkökulmasta paikallinen yhteistyö on vastuuta sosiaalisesta ympäristöstä ja vastuuta yhteisöyrittämisen tekemisestä myönteiseksi vaihtoehdoksi.

Toisaalta työosuuskunta lähestyy muita paikallisia vaikutustahoja juuri näillä heikkouksilta vaikuttavilla ominaisuuksillaan: se on helpompi hyväksyä ihmisten yhteistyömuotona kuin yhteisyrittämisenä. Se siis kuuluu ulottuvuuteen,. jossa ovat muut omaa apua tuottavat yhteisöt ja yhdistykset. Työosuuskunta voi sopeutua sosiaaliseen yrittäjyyteen yhteistyössä muiden – usein julkisyhteisöjen – palveluntuottajien kanssa.

Kilpailun käsite ja ajattelulinja

Tässä vaiheessa on syytä paneutua ajattelutapaan, joka on yritystoiminnan perusta, nimittäin kilpailuun. Käytännön puheissa kilpailulla tarkoitetaan ja luodaan mielikuvaa jokaisen yrityksen erillisestä kamppailusta, jossa kaikki toimivat toisiaan vastaan. Jokainen yritys on kuin yksinäinen laiva kilpailun aavalla merellä, taistelemassa aaltojen pauhatessa toisia laivoja, toisten reittien kulkijoita vastaan.

Tällaisella täydellisen kilpailun käsitteellä on kuvattu torin tai markkinapaikan tapaista tilannetta, jossa kaikki kilpailijat tunnetaan, samoin kaikkien tuotteet tai palvelut, niiden laatu ja hinnat. Ne ovat yhtä aikaa nähtävissä. Ja kuten tunnettua, tällaista tilannetta ei käytännön yritystoiminnassa ole olemassa.

Yritykset toimivat omalla lohkollaan, niiden toimintaa tunnetaan osittain ja niinpä ne voivat erilaistaa laatuaan ja sen pohjana olevaa palvelua niin, että se näyttäytyy ostajan mielessä erilaiselta. Täydellisen kilpailun tilanne on muuttunut monopolistiseksi (lue: erilaistuneeksi, erottuneeksi) yritystoiminnaksi, jossa osuuskuntakin voi erottautua omaksi itsekseen.

Tästä on vielä pitkä matka monopoliin, yksinomaiseen markkina-aseman hallitsemiseen. Tämän aseman saavuttaminen syntyy toista kautta esim. vähittäiskaupassa, jossa monopolin asemasta on paikalliskeskustassa useita aivan vierekkäin toimivia marketteja. Ne haluavat erilaistua tarjonnassa ja mielikuvissa, tuotevalikoimissa ja hinnoissa, ja silti ne ovat erityisen vahvasti riippuvia toisistaan siinä, että ne sijaitsevat niin lähellä toisiaan, usein käytännössä vieri vieressä. Juuri tämä yhteisesti – tahtomattakin – syntynyt vetovoima kutsuu enemmän ostajia kuin toisistaan kauaksi sijoitetut yritykset.

Tästä alkaakin aavan meren *kilpailun vaihtoehtoinen mielikuva*, yhteistyön saaristo. Yritykset ovat monenkertaisissa riippuvuus- tai vaikutussuhteissa toisiinsa. Pystysuuntaisessa yhteistyössä kauppias tarvitsee tukkuliikettä ja päinvastoin. Paikallistasolla yhteistyö on usein vaakatasossa kulkevaa: yritykset tukeutuvat toisiinsa niin kuin kampaamon työn tulos on onnistunut vasta kun siihen liitetään vaa-

tetusliikkeen ja kosmetiikkamyynnin palvelut. Saaristolle on ominaista yhteydet, kuten sillat, lauttareitit, puhelinlinjat, veneyhteydet, jopa huutosalmet. Ne ovat verkostoja.

On vain päätettävä, kumpi mielikuva otetaan toiminnan tueksi: yksin aavalla merellä vai saariston yhteysliikenteen tarjoamat välitykset. Myös työosuuskunnan hallituksen on päätettävä, miten se näkee toimintaympäristönsä. Ja tämä näkökanta on annettava myös jäsenille.

Verkostumisen sisältö

Kun päämääränä on saavuttaa haluttu asema alueellisilla ja paikallisilla markkinoilla, lähialueen tarjoamissa puitteissa, on tarjolla monia erilaisia strategisia toimintalinjoja, kuten palvelujen laatu tai niiden hinnoittelu tai niiden toimittaminen asiakkaalle. Yksi näistä suuren linjan keinoista on verkostuminen, jolla luodaan osuuskunnan tunnettuutta ja luottamusta sen osaamiseen. Se on enemmän kuin suhdetoiminta. Verkostuminen on osuuskunnan päämäärien saavuttamista tukeva strateginen toimintalinja, toimintatekojen lähtökohta.

Uuden osuuskunta yrityksen on luonnollisesti hyväksyttävä, että tällainen läpilyönti verkostumisessa vaatii aikaa. Toisaalta on osattava käyttää myös eduksi työosuustoiminnalle myönteistä yleistä ilmapiiriä. Julkinen sanakin näyttää hyväksyvän pienen osuuskunnan perustamisen uutisena, mitä monet muut yrittäjät saattavat jopa kadehtia. Mielenkiinto yhteisyrittämiseen on edelleenkin yllättävän

voimakasta, sillä on vahva positiivinen imago, joka ilmeisesti saa käyttövoimansa ihmisten yhteistyön voimakkaasta myönteisestä latauksesta.

Myös asiantuntemuksen ja osaamisen markkinointiin kuuluu oman tietotaidon tunnetuksi tekeminen ja osaamisen näyteikkuna. Tästä näkökulmasta paikalliseen toimintaverkostoon liittyminen ja yhteistyössä oleminen on enemmän kuin paremman luokan suhdetoimintaa.

Tätä henkistä virittäytymistä verkostoyhteistyön suuntaan voi käyttää kunnallisten ja alueellisten yhteishankkeiden suuntaan. Samoin se antaa hyvät raamit työosuuskunnan jäsenten osaamisen – sehän voi olla ammattiosaamista mutta myös kulttuurista osaamista – esittelemiseen erilaisissa järjestöjen tai paikallisten yhteisöjen tilaisuuksissa.

Erilaisia yhteistyösuuntia ovat:

- Kunta, erityisesti sen elinkeinoasiamies, ja myös oman toimialan kunnassa olevat asiakkaat (koulut, päiväkodit, vanhainkodit, terveydenhoitoala, toimistopalvelut, ympäristöpalvelut ym)
- Ammatilliset oppilaitokset ja aikuiskoulutuskeskukset
- Paikalliset lehdet ja alueelliset päivälehdet
- Yrityksien yhteistoimintapuitteet sekä yhteistyö- ja kumppanuushankkeet
- Paikallinen työvoimatoimisto ja alueellinen työ- ja elinkeinoelämää tukeva TE-keskus

- Paikalliset yrittäjien, sosiaalialan ja yhteiskunnalliset järjestöt, seurakunnat, yhdistykset ja kansalaisjärjestöt

Jokaisen osuuskunnan on omista liiketoiminnan lähtökohdistaan harkittava, mitkä kohderyhmät ovat potentiaalisia asiakkaita, mitkä taas yhteistyössä tärkeitä kohteita. Aivan alkuun osuuskunta voi vaikka pyytää toimialansa mukaista postia.

Paikallinen verkottuminen ei missään vaiheessa voi korvata työosuuskunnan perustehtävää, yritystoimintaa ja siinä tarvittavien tuotteiden ja palveluiden tuottamista. Verkostuminen ei ole vaihtoehto omalle työlle. Tämä on pidettävä lähtökohtana.

Asiantuntemuksen – se on: kaiken osaamisen, vaikka kirvesmiestyön – markkinointi perustuu kahteen peruselementtiin, tunnetuksi tekemiseen ja asiakasyhteyksiin. Osuuskunnan tuotteita ja osin palvelujakin voidaan kuvata esitteissä, mutta mitä pidemmälle asiantuntemukseen siirrytään, sitä enemmän on voitava osoittaa asiantuntemustaan. Opettajan asiantuntemuksen näyttö on oppitunti ja opiskelijoiden oppiminen, korjausmies näyttää uudistetun keittiön, kirjanpitäjän referenssit ovat asiakkaissa, mutta myös paikallisille yhteisöille annetusta neuvonnassa.

Osuuskunnan verkottuminen toimii osallistumisen keinoin. Osuuskunnan edustajien nimet näkyvät kursseilla, seminaareissa, kumppanuushankkeissa ja muissa toimialan tilaisuuksissa. Kuten Ruotsin esimerkki kertoi, verkottumista voi tehdä myös kansalaisjärjestöjen ja muiden yhteisten toimintojen sisällä tavanomaisessa kanssakäymisessä. Naapuriyritykset ovat tietysti yhtä edullisia yhteistyön ja keskinäisen tiedonvaihdon kohteita kuin järjestötkin: edel-

lisissä on jo kokemusta paikallisesta yritysten yhteistoiminnasta! Suomalainen kahvikuppi on edelleenkin hyvä väline päästä alkuun puheessa.

Työosuuskuntien valtakunnallinen verkottuminen

Olemme lähteneet olettamuksesta, että työosuuskuntien toimintaperusta on paikallis-alueellinen. Nyt jo on toteutumassa liikeidea, joka on ollut koko maan tai "Tieto-Suomen" kattava.

Kilpailulainsäädäntö on tarkoitettu estämään erilaiset markkinoiden avoimuutta rajoittavia sopimuksia ja toimia. Siten valtakunnallinen yhteistyö ei voi perustua monopolitavoitteille tai hintasopimuksille. Työosuuskuntien välinen kilpailu on aina mahdollista ja varmaan myös tarpeellista toiminnan laadun, tuotekehittämisen ja osaamisen nostamiseksi.

Myös toisen asteen osuuskuntaan liittyminen on ajateltava vertikaalisen markkinoinnin tukku-vähittäis- tai alue-paikallisosuuskunta-ajattelun kautta, jolloin saavutettavat edut perustuvat vastaavasti yhteismarkkinointiin tai kehittämistoimintaan. Tässäkin on nähtävä, että hinnanasetannalle ja yhteismarkkinoinnille kilpailuun rinnastettuna tulee rajoituksia.

Kun yhteistyö ei voi perustua siihen, että työosuuskunnat välttävät keskenään kilpailemisen, on selvitettävä muut perusteet tarttua valtakunnalliseen järjestäytymiseen. Työosuuskunta-alalla on mahdollista saavuttaa yhteistyöllä yksittäisiin osuuskuntiin kilpailuetuja ja niihin läheisesti sopivia vahvuuksia. Näitä ovat osuustoi-

minnan kehittäminen yhdessä, liiketoiminnassa tarvittavan ammatillisen ja liikkeenjohdollisen osaamisen kasvattaminen, samoin liiketoimintaan suuntautuvat neuvonta- ja ohjaustoimet ja valtakunnallisesti merkittävän asiantuntemuksen kokoaminen. Korostettava on myös toimialayhteistyötä.

Työosuustoiminta on sillä tavalla erityistä, että myös sen koulutus- ja kehittämistoimintaan tarvitaan osuustoiminnan ominaislaatuun perustuvia opiskelumalleja. Niin Osuustoimintainstituutin, KSL:n ja Coop Finland -järjestön tilaisuudet kuin myös Havivа-Adapt -koulutusohjelma ovat osoittaneet, missä osuustoiminnallisen yhteisyrittämisen mahdollisuudet, uhkat, voimat ja heikkoudet, siis ne swot-tekijät, ovat *osuustoiminta-erityisiä,* juuri osuuskuntiin liittyviä.

Valtakunnallinen verkottumisesta tulee elävää, kun siitä on selvää hyötyä.

Osuuskuntien keskinäisen yhteistyön ehdot

Keskinäisyydestä, molemminpuolisuudesta on mahdollista saada merkittäviä hyötyjä. Se voi toteutua alihankintayhteistyönä tai yhteisprojekteina, joiden toiminta on järjestetty kumppanuus- eli partnership-periaatteella. Tavoitteet voivat vaihdella asiantuntemuksen vaihdosta osaamisten yhdistämiseen ja lopulta suuren projektikokonaisuuden hallintaan, joissa voimavarat, osaamisen ja talous ovat yhteiskäytössä.

Etuja voivat myös tuottaa työosuuskuntien uskottavuuden lisää-

minen, kehittämisprojektien hallinta, alueellisen koulutus- ja neuvontakeskuksen ylläpitäminen ja muiden, ei-osuustoiminnallisten toimijoiden sitominen yhteistyöhön.

Keskenäinen yhteistyö on vaativaa, onnistuminen edellyttää

- molemmille osapuolille koituvaa ja todettua hyötyä,
- partnereiden tuntemista sekä kumppanuudessa tunnettavaa luottamusta,
- yhteistä suunnitelmallisuutta ja muuta toimintaa samalla tasolla ilman hierarkiaa,
- yhteisesti määritelty ja otettuja tavoitteita,
- riittäviä voimavaroja ja
- halua sitoutua vakain aikomuksin.

Tähän kumppanuuden edellytyksiä käsittävään luetteloon onkin tarpeen liittää yhteistoiminnan epäonnistumisen syiden pohdintaa:

- Kun yhteistyöhön ryhdytään, eivät yhteistahot eivät tunne toisiaan riittävän hyvin. Siksi paikallinen verkottumisessa on oltava liikkeellä ajoissa ilman yhteistyön odotuksia.

- Itse yhteistyön käynnistäminen voi syntyä tilaisuuksissa, joissa voidaan tutustua toisiin vaikka senssiperiaatteella. Käytännön osaamisessa on hyväksyttävä puolin ja toisin yhteistyötahojen huolellinen läpikäynti ja tarkempi valintaprosessi, jonka osia seuraavilla riveillä.

- Osuuskunnat eivät tunne ja tiedosta omia tavoitteitaan ja resurssejaan tarpeeksi hyvin. Niiden taloudelliset voimavarat ovat riittämättömiä, osaaminen on vielä koettelematonta ja siten yliarvioitu. Siksi on otettava realistisena myös kieltäytymisvaihtoehto, kun ei löydetä selkeitä yhteisiä tavoitteita.

- Kun partnerin liikeidean ja toiminnan suunnittelu vajavaista, on syytä suhtautua varovaisesti. Mikäli tämä koskee omaa toimintaa, on siihen suhtauduttava kehittämisen ydinasiana ennen kuin kumppanuutta haetaan enemmän. Joka tapauksessa yhteistyötahoille on selvitettävä rehdisti omat lähtökohdat, voihan olla, että verkottumisvaiheessa on juuri tässä saatavissa myös osaavaa ja kokenutta tukea!

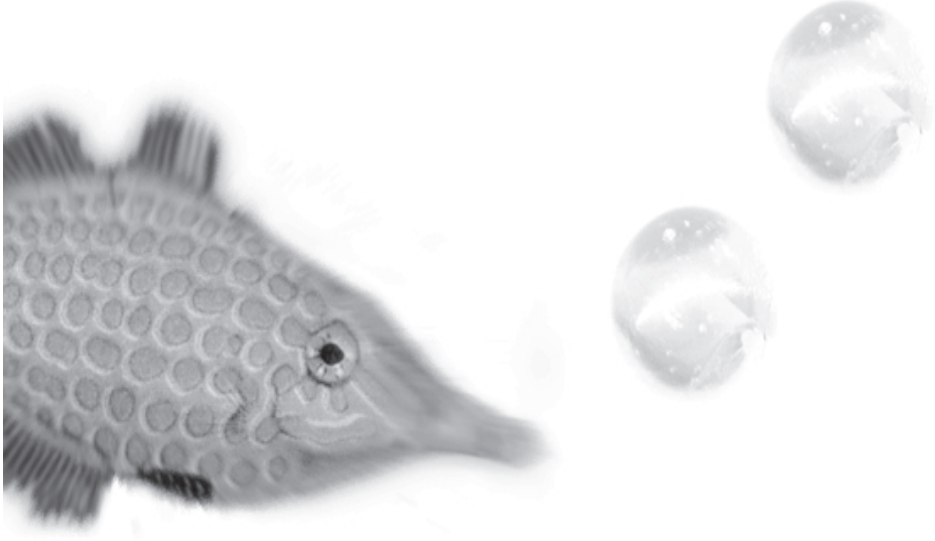
- Riskivaikutus syntyy, kun projektit ja myynti eivät lähde liikkeelle odotetusti, tarpeeksi nopeasti. Silloin tarvitaan enemmän voimavaroja ja työtä uusien lisäresurssien saavuttamiseksi.

Kun projekti käynnistyy, on heti alkuun seurattava ja varmisteltava kaikkien kumppaneiden sitoutuminen toimintatehtävään. Myöhemmin kohdatut erimielisyydet projektin sisällöstä ja tavasta toimia kertovat, että alkumetrien puutteellinen voimavarojen panostus kostautuu. Ohje on, että alussa on suunniteltavaa toimintaa käsiteltävä useammasta näkökulmasta peräkkäisinä kertoina ja purettava yhtä

uudelleen eri tehtäviä alkutekijöiksi, jotta joka sanan erilainen ymmärtäminen pääsee esiin. Se vasta on yhteissuunnittelua, joka hyöty koituu eduksi paljon useammin kuin kokemattomat uskaltavat edes kuvitella.

Yhteistyöprojektissa on osattava varautua siihen, että oma muu perustoiminta muuttuu ja projektityöhön käytettävissä olevat resurssit vähenevät. On pidettävä aina mahdollisena, että keskeiset osaajat työllistyvät muualle tai heille löytyvät omat projektit.

Hyvin onnistunut yhteistyö syntyy siis pienistä niin kuin hyvä soppa ainakin. Kun resepti, raaka-aineet ja osaaminen ovat kohdallaan, menestys on varmistettu.



7. Toimintaympäristövastuun periaate: *Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävän kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla. Niillä on velvollisuus varmistaa toimintaympäristönsä taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävä kehitys. Niillä on velvollisuus työskennellä yhteisöjensä ympäristön suojelemiseksi.*

PEKKA PÄTTINIEMI - JUKKA TAINIO

Osuuskunnat: niiden suhde ympäristöön ja kommunikaatio yhteiskunnan kanssa

Mitä tarkoitamme, kun puhumme kestävästä kehityksestä?

Osoittaessaan, että osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävän kehityksen hyväksi, ICA kehottaa osuuskuntia pohtimaan, ei vain sisäistä toimintamalliaan, vaan yhteisönsä sosiaalisia, taloudellisia ja kulttuurisia ongelmia.

Se käyttää yhteisön käsitettä, jolla oli suuri merkitys osuustoimintaliikkeen alkuaikoina, ja palauttaa osuustoiminnalle jotain, mikä oli aina ollut liikkeen päämääränä ja mikä kiteytyy kuuluisassa lausahduksessa ”Ajattele globaalisti ja toimi paikallisesti”.

Tuodessaan esille kestävyyden käsitteen, se pakottaa meidät tiedostamaan talouskasvun rajat.

Vaatimukset kestävän taloudellisen kehitysmallin puolesta saavat perustelunsa, kun tiedostetaan kaksi selkeästi havaittavaa tosiasiaa, jotka kyseenalaistavat nykyisen talousmallin kelvollisuuden: työttömyysongelma ja ympäristön tuhoutuminen.

Näin näyttää olevan, mikäli viittaamme ainoastaan Eurooppaan, ja kun työskentelemme koko maailman kattavasta näkökulmasta, näihin ilmeisiin tosiasioihin tulisi lisätä kolmannen maailman maiden köyhyys sekä kokonaisten maanosien välinen kestämätön eriarvoisuus.

Muutama vuosikymmen sitten tämän kysymyksen nostivat esille vain kriittiset vasemmistolaiset ja syntymässä olevat ympäristönsuojeluliikkeet. Nykyään yksikään vakavasti otettava tarkastelu ei voi välttää tätä ongelmaa. Näin ollen Euroopan yhteisö omisti kasvua, kilpailukykyä ja työllisyyttä käsittelevän Valkoisen kirjan kymmenennen kappaleen kehitysmallin ongelmalle:

”Nykyinen kehitysmalli -osoittaa EY – yhdistää riittämättömällä tavalla kaksi yhteiskunnan päävoimavaraa – työvoiman ja luonnonvarat. Nykyinen talousmalli ei käytä riittävässä määrin työvoimaa ja kuluttaa luonnonvaroja tavalla, jota ei voi hyväksyä, mikä on havaittavissa elämänlaadun huonontumisena. Yhteisön tulee tutkia, kuinka voidaan edistää kestävää kehitystä, joka johtaisi työllisyyden kasvuun ja energian ja luonnonvarojen vähentyvään käyttöön.”

Käsiteltäessä tarvetta kestävään kehitykseen, puhumme sellaisen talousmallin etsimisestä, joka tarjoaisi ratkaisuja ristiriitoihin, joita vallitseva kapitalismi on luonut tai ollut kykenemätön ratkaisemaan. Nämä ristiriidat tulevat esille kahden ongelmatilanteen, yhteiskunnallisen ja ekologisen kriisitilanteen kautta.

Yhteiskunnallinen kriisi: työttömyys, köyhyys ja syrjäytyminen

Työttömyyden seuraukset eivät ole vain määrällisiä vaan myös laadullisia. Liian yhdenmukainen työorganisaatio ja kilpailun aiheuttama paine ovat etäännyttäneet yksilön oman työnsä hedelmistä ja synnyttäneet jännitteitä väestön keskuudessa. Motivaation ja luovuuden kadottaminen on vaikuttanut tuotantoon, kuin myös tyytyväisyyden tasoon, johon monet työpaikat pyrkivät.

Yhteiskunnat jakautuvat edelleen menestyjiin ja syrjäytyjiin tai syrjäytymisuhan alaisiin. Köyhyys aitona puutteena tai vertautumisena toisten kanssa on tosiasia. Siten kehitys ei tuo välttämättä tasaisesta parantavaa muutosta, vaan taloudellisen kehityksen edut suuntautuvat suhteellisen pienelle väestönosalle. Aluekehitys johtaa väestön muuttamiseen kasvukeskuksiin työnsaannin perässä. Maaseutu tyhjenee, pienet taajamat alkavat syrjäytyä, kun ne muuttuvat asukasrakenteeltaan yksipuolisesti vanhentuviksi, sairastaviksi ja vähätuloisiksi.

Ekologinen kriisi: luonnon riistäminen, elämän laadun menetys ja terveysriskit

Viimeisten vuosikymmenien aikana, erityisesti energiakriisin vuodesta 1973 lähtien, on tehty yhä selvemmäksi, että meillä ei ole käytettävissämme luonnonvaroja loputtomiin. Ympäristön liiallista hyödyntämistä ei voi pitää yllä pitkään, eri syistä:

1. On koko ajan kalliimpaa ja vaikeampaa korjata tuhot, jotka olemme luonnossa (saastuneilla alueilla) aiheuttaneet.
2. Luonnonvarojen vähäisempi määrä ja laatu tulevat jäämään tulevien sukupolvien taakaksi.
3. Mikäli koko maapallon väestöllä olisi meidän kulutus- ja tuotantotasomme, pitäisi kymmenkertaistaa planeettamme nykyiset varat, mikä taas kuvaa, kuinka sosiaaliset paineet saattavat maailmanlaajuisesti moninkertaistua, mikäli emme korjaa nykyistä suuntausta.
4. Ihmisen ympäristöön vaikuttavat toimet eivät uhkaa vain tiettyjä ekosysteemejä vaan myös koko planeetan luonnontasapainoa (ilmastonmuutos, otsonikerros, luonnon monimuotoisuus).

Nämä epäkohdat edustavat merkittäviä hyvinvoinnin menetyksiä, jotka eivät näy, koska nykyiset kansantalouden laskentajärjestelmät eivät ota huomioon ympäristövarojen kulutusta, kun niitä ei voi hinnoitella.

Yhteenvetona: Puhumme perinteisistä yhteiskunnallisista ongelmista, kuten työttömyydestä, työelämästä vieraantumisesta, sosiaalisesta eriarvoisuudesta, köyhien riistämisestä rikkaampien hyväksi jne., joille nykyiset yhteiskuntamallit eivät ole löytäneet ratkaisua. Näihin liittyy vaatimuksia, jotka eivät ole aivan uusia, mutta ne tulevat nykyään esille aikaisempaa voimakkaammin: konfliktien torjunta, aseistariisunta, luonnon kunnioittaminen, monikulttuurisuus, ihmisten kokonaisvaltainen kehitys jne. Vanhoja ja uusia ongelmia, joihin on välttämätöntä löytää ratkaisu.

Suomalainen kestävän kehityksen toimenpiteet

Kestävä kehitys on haaste globaaliselle, alueelliselle ja paikalliselle yhteistyölle, joka edellyttää kaikkien yhteiskunnan sektoreiden panosta. Käsite ”kestävä kehitys” jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä turvata myös tuleville sukupolville hyvän elämän edellytykset.

Kestävä kehitys on ekologisesti kestävää, kun se säilyttää luonnon monimuotoisuuden ja sopeuttaa ihmisen toiminnan luonnon kantokyvyn ehtoihin. Kestävä kehitys on yhteiskunnallisesti oikeudenmukaista kehitystä, joka turvaa ihmiselle yhdenvertaiset mahdollisuudet, perusoikeudet ja elämän perusedellytykset. Kestävä kehitys on ihmisen henkisesti uudistavaa kehitystä, kun se käsittää ihmisen luomisvoiman, kulttuurien moninaisuuden ja kehittymisen sukupolvesta toiseen.

Kestävää kehitystä voidaan tarkastella yhteiskuntasektoreiden ja niihin suunnattujen valtion hallintotehtävien kautta ja rakentaa toimintaohjelmia ongelmia ratkaisemaan. Useimmat tällaiset pyrkimykset päätyvät paikallisen yhteiskunnan ja yhteisöjen tehtäviksi. Tästä on myös työosuuskuntien syvennettävä pohtimaan, mitä kestävän kehityksen haaste merkitsee niiden liike- ja muussa toiminnassa.

Paikallinen kehitys, horisontaalinen yhteistyö ja talouden demokratisoiminen

Mitä myönteisiä ehdotuksia esittävät kestävän kehitysmallin puolestapuhujat? Suurin osa ehdotuksista perustuu kolmelle perusajatukselle: paikallinen kehitys, horisontaalinen yhteistyö ja talouden hajauttaminen ja demokratisoiminen.

Paikallisen kehityksen käsite kiteytyy täydellisesti lausahduksessa ”paikallinen työ, paikallisille ihmisille, käyttäen paikallisia voimavaroja”. Siten mitään ei tule toteuttaa suuressa mittakaavassa, mikäli se on erinomaisesti toteutettavissa paikallisesti. Tämän toiminnan suuri etu on siinä, että se on selvästi näkyvää ja se voidaan viedä loppuun pitäen mielessä paikallisten ihmisten tarpeet ja mielipiteet.

Horisontaalinen yhteistyö: Kuten verkottumista koskevassa luvussa on tarkasteltu, paikallinen yhteistyö rakentuu pääosin vaakatason yhteistyösuhteisiin. Niiden etuna on toimijoiden kumppanuuden samanarvoisuus, mikä tarjoaa mahdollisuuden ottaa yhteisesti esiin myös kestävän kehityksen toteuttamisen omassa toiminnassa.

”Reilu kauppa” kolmannen maailman ja rikkaiden teollisuusmaiden välillä on täydellinen esimerkki tästä yhteistyöhön perustuvasta talousmallista: pienet eteläamerikkalaiset kahvintuottajat ottavat yhteyttä näiden tuotteiden kysyjiin ja myyvät tuotteitaan suoraan heille ja varmistavat tuotteen laadun ja työolosuhteet. Kun tämän tyyppiset pitkän välimatkan suhteet ovat mahdollisia, on niitä paljon helpompaa luoda samalla paikkakunnalla sijaitsevien yritysten ja henkilöiden välille. Paikallishallintoelinten pääasiallinen haitta on se, että ne eivät luo horisontaalisia verkostoja ja siteitä keske-

nään, niiden resurssit ovat rajalliset ja ne ovat riippuvaisia keskushallinnon kontrollista, joka pyrkii tekemään niistä pelkkiä askelmia valtion hierarkiassa.

Niin demokratia kuin markkinoiden päätökset voivat vaikuttaa kestävään kehitykseen. Sen tietä luodaan lainsäädännön keinoin, erilaisin ympäristöä, jätetuotantoa ja raaka-aineiden käyttämistä koskevin säännöksi. Usein niiden paikallisina soveltajina ovat kunnan virkakoneistot.

Mutta kestävään suuntaan vaikuttavat myös kansalaisten omat toimintatavat, kuten heidän toimintansa ympäristöstandardien soveltamiseen yrityksissä tai kotitalouden päätökset suunnata hankinnat luonnon kannalta harkitulla tavalla.

Työosuuskunnat ovat usein paikallisia yhteisöjä. Niillä on siten edellytykset tehdä työtä paikallisesti, paikallisille ihmisille ja käyttäen paikallisia voimavaroja. Usein käytäntö on moni-ilmeisempi.

Osuuskunnan omassa arvokeskustelussa, nehän ovat osa sen tulevaisuuden visiota, on tarpeen syventyä siihen, mitä kestävä kehitys merkitsee jokaiselle osuuskunnan jäsenelle. Mielipiteiden kirjo on laaja, varsinkin kun tiedon ja tiedostamisen tasot vaihtelevat huomattavasti.

Osuuskunnan kestävän kehityksen ohjelma

Osuuskunnan kestävän kehityksen ohjelma voidaan rakentaa kolmen pilarin varaan (ja tästä mallista kiitokset Merja Hiltunen-Lagzoulille):

1. Sosiaalinen ja kulttuurinen toiminta

Yhteiskunnallisesti oikeudenmukainen kehitys tarkoittaa hyvinvoinnin jakautumista, perusoikeuksien toteutumista ja perustarpeiden tyydyttämistä.

Henkisesti uudistava kehitys pyrkii varmistamaan ihmisten henkisen ja kulttuurisen luomisvoima ja ihmisen eettisen kasvun. Myös kulttuurien moninaisuus on olennainen osa. Kestävässä kehityksessä kulttuurin tehtävänä on tärkeän tiedon löytäminen, säilyttäminen ja siirtäminen sukupolvelta toiselle.

Osuuskunnan sisällä: Jo toimintamalliltaan se antaa jäsenille tasavertaisen mahdollisuuden toimia omistamissaan yhteisöissä yksi ääni jäsentä kohti -periaatteella. Arkielämässä tiedolliset, taidolliset ja asenteellisetkin valmiudet kuten myös kyky hallitusvastuun kantamiseen tekevät osuuskunnan jäsenistä eriarvoisempia. Tämän vastavoimana oleva jatkuvan kouluttamisen ja kehittämisen malli voi osuuskunnan sisällä edesauttaa sen jäsenten välille tasapainoisempaa sosiaalista kehitystä.

Osuuskunnan toiminta ympäristössään: Osuuskunnan jäsenet voivat toteuttaa osuustoiminnan keskeisiä arvoja, kuten rehellisyyttä, avoimuutta ja toisista välittämistä. Tämä ei aina edellytä taloudellista korvausta, erityisesti kun jäseniä kannustetaan toimimaan erilaisissa yleishyödyllisissä tehtävissä paikallisyhteisössä. Osuuskunta saattaa myös päättää osallistua toimintaan, joka uudistaa paikalliskulttuuria niin ihmisyhteisönä kuin järjestöissä. Erityisesti sen tehtävään kuuluu edistää suvaitsevaisuutta ihmisten välisissä suhteissa ja antaa siitä esimerkkinsä.

Osuuskunnat voivat toteuttaa myös kouluttamisen periaatetta kestävän kehityksen lohkolla silloin, kun ne tarjoavat ympäristöä koskevaa tietoutta ja kokemista paikalliseen toimintaan.

2. Taloudellinen toiminta

Ekologisesti kestävä kehitys on taloudellisen kasvun sopeuttamista luonnon asettamiin reunaehtoihin. Kestävä talouskehitys on mahdollista vain ekologisella pohjalla. Talouden perussääntö niukkuus on siten otettava tosissaan. Teknologia kannattaa valita ekologisesti järkevästi. Kuluttajien arvostukset ja tottumukset vaikuttavat ratkaisujen suuntaan. Myös kollektiivinen vastuu tulee kysymykseen, kun asioita on ratkaistava yhteistyöllä.

Osuuskunnan sisällä: Perustana on huolenpito siitä, että osuuskunnan liiketoimintaa johtavat jäsenet ovat myös talousasioiden tuntijoita, että he tuntevat riittävästi osuuskuntia koskevaa lainsäädäntöä. On tarpeellista, että osuuskunnissa kehitellään oikeudenmukaisia palkitsemisjärjestelmiä. Samoin on tärkeää, että osuuskunta ottaa kohtuullisia taloudellisia riskejä, investoi tulevaisuuteen ja säästää pahan päivän varalle.

Osuuskunnan toiminta ympäristössään: Osuuskunta toimii lakeja noudattaen ja hoitaa taloudelliset velvoitteensa, esimerkiksi verot tai eläkemaksut. Se osallistuu paikalliseen elinkeinoelämän toimintaan, joka edistää alueen tasapainoista taloudellista kehitystä, kehittää pienyritystoimintaa ja liittoutuu tai tekee yhteistyötä muiden taloudellisten toimijoiden ja päättäjien kanssa.

3. Ympäristöön suuntautuva toiminta

Osuuskunnan sisällä: Osuuskunta huomioi aina toimintansa ympäristöön suuntautuvat vaikutukset. Niissä hyvänä työvälineenä on tämän tarkistuslistan käyttäminen:

- Siirrytään käyttämään uusiutuvia energiamuotoja ja pidetään huolta laitteiden ja koneiden energiatehokkuudesta
- Kuljetuksissa käytetään mahdollisimman vähän energiaa kuluttavia liikenne- ja kuljetusvälineitä ja minimoidaan pitkät kuljetukset.
- Raaka-ainehankinnoissa ostetaan mahdollisimman paikallisia, kestäviä hyödykkeitä, kierrätetään ja kunnostetaan vanhaa, vältetään luonnossa hajoamattomia valmisteita.
- Muissa hankinnoissa ostetaan ympäristömerkittyjä tuotteita, käytettyjä tavaroita ja laitteita, uutta ostettaessa varmistetaan tuotteiden pitkäikäisyys.
- Osuuskunnan muussa toiminnassa kiinnitetään huomiota aineiden kiertoon kuten jätteiden syntymiseen, käyttökestävyyteen ja -ikään sekä jätteiden lajitteluun.

Osuuskunnan tehtäväksi on otettava myös tiedon hankkiminen vähemmän ympäristöä kuormittavista ratkaisuista sen toiminnassa. Ympäristösertifiointi on aito liiketoiminnan etu ja vahvuus, jota monet asiakkaat käyttävät jo päätöksenteon valintatekijöinä.

Osuuskunnan toiminta ympäristössään

Osuuskunnan jäsenet vaikuttavat paikallisyhteisönsä ympäristöajattelun ja -tietoisuuden lisäämiseksi sekä edistävät osaltaan ympäristönsuojelun hankkeita paikallisesti – ja valtakunnallisesti. Tässä osuuskunta voi erinomaisesti osallistua paikallisagenda 21 -työskentelyyn sekä muihin projekteihin, joilla pyritään vaikuttamaan ihmisen rakennetun elinympäristön laatuun ja kuntoon sekä edistetään paikallisluonnon monimuotoisuuden säilyttämistä. On luontevaa silti ymmärtää, että monesta tällaisesta toiminnasta voi osuuskunnan jäsenten keskuudessa esiintyä useampaa näkökantaa. Sen tulisi ristiriidan virittämien sijasta johtaa koulutus- ja tiedonhankinnan tarpeen kasvuun ja tämän tarpeen ripeään tyydyttämiseen.

Kilpailutekijä ja kilpailuetu

Vastuu ympäristöstä on selkeästi yritysten kilpailussa etutekijä, sillä yhä useammin edellytetään sellaista laatutoimintaa, jossa on mukana kestävän kehityksen menettelyt. Ne muuttuvat kilpailueduksi, kun ne on hyvin tehty ja riittävän selkeästi ilmaistu.

Laatupolitiikan määrittely ja eteneminen voi alkaa paneutumassa kansakunnan laatupalkinto-ohjelmaan ja asiakassuuntaiset toimintaprosessien arviointiin ympäristön suojelun näkökulmasta. Liiketoiminnan sertifiointi on jo pidemmälle otettu askel, joka seuraa luontevasti edellisiä.

Myös markkinointiviestinnän ulottuvuudella on harkittava, mi-

ten osuuskunnat viestivät omalla toiminnallaan ympäristöönsä, suurelle yleisölle, nuorisolle ja mielipidevaikuttajille. Niiden toiminnan kestävän kehityksen perustelut näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa paremmin kuin moninkertaisesti vakuuttelemalla. Näiden viestien sisältöön on erityisen edullista liittää samalla työosuustoiminnan vaihtoehdosta viestiminen.

Kestävän kehityksen puolustaminen edellyttää asennemuutosta suhteessa ympäristöön, niin sen sosiaalisessa ulottuvuudessa (ihmiset) kuin luonnon (fyysisessä) ulottuvuudessa. Siinä missä nykytalouksien mallit pitävät luontoa pohjattomana varojen lähteenä ja eivätkä ota kovinkaan paljon huomioon tuotannon ja kulutuksen fyysisiä ja sosiaalisia seurauksia, kestävän kehityksen malli vaatii talouden tekijöiltä kahtalaista pohdintaa: mitä sosiaalisia seurauksia niiden toiminnallaan on ja mitä vaikutuksia sillä on ympäristöön.

Monet järjestöistä ja henkilöistä, jotka yrittävät kehittää uusia talousmalleja kääntävät katseensa osuustoimintaan ja yrittävät etsiä sen juurista toimintamallia, joka mahdollistaisi heidän projektiensa markkinoille tuomisen pettämättä heidän arvojaan.

Huolimatta siitä, että osuuskuntien täytyy parantaa käytännön toimintaansa, niille on hyväksi pyrkiä olemaan ottamatta mallia pääomayritysten arvoista, sillä on selvää, että osuustoiminnan periaatteet ja arvot asettavat etusijalle oikeudenmukaisuuden, demokratian, vastavuoroisen auttamisen, suvaitsevaisuuden ja vastuun itsestä – ja siten myös kestävästä kehityksestä.

Lähteitä

Argyris, Chris – Schön, Donald A. 1978. Organizational learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley

Cornforth, Chris et.al.: Developing succesful Worker Co-operatives. Sage Publications. London 1988

FVECTA (toim.) Coopexcel – Successful European Worker Co-operatives – 27 Case Studies. FVECTA. Elche 1997

FVECTA (toim.) 7 bases cooperativas. Niteet 1-7. Valencia 1997

Haviva-ADAPT . Avainsektoreita Uusosuustoiminnan kasvuun ja kehitykseen. Adapt/ Employment-julkaisut No 1. Työministeriö. Helsinki 1998.

Haviva-osuuskuntakoulutusohjelmat 1-4. Tavoitteet, rakenne ja sisältö. Haviva-ADAPT-projekti. Järvenpää 1998: Edita

Haviva Adapt. Yhteisyritysten kehittämisprojekti 1996-1998. Loppuraportti. Pekka Pättiniemi. Helsingin Yliopisto Osuustoimintainstituutti. Helsinki 1999

Hiltunen-Lagzouli, Merja. Osuuskunnan taloushallinto. Kirjassa Koskiniemi, Erkki. Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen. KSL. Tampere.

ICA:n periaatteet 2000-luvulle. Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto ry, Pellervo-Seura ry. Iisalmi 1996.

Kevätsalo, Kimmo. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Vastapaino .Tampere 1999.

Koskiniemi, Erkki (toim.). Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen. KSL. Tampere 1998

Oppimisen ilo. Komiteanmietintö 1997:4. Helsinki: Edita

Nakari, Risto – Valtee, Pasi. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Gummerus: Jyväskylä 1995

Pättiniemi, Pekka. Yritetään yhdessä – Uusosuustoiminnan opas. KSL. Helsinki 1994

Pättiniemi, Pekka. Labour co-operatives: A Self -help Solution to Unemployment in Finland. The World of Co-operative Enterprise 1999. Plunkett Foundation. Oxford 1999.

Räsänen, Keijo. Kehittyvä liiketoiminta – haaste tulevaisuuden osaajille. WSOY. Porvoo 1994.

Sarala, U. & Sarala, A.: Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus-ja koulutuskeskus. Tampere 1996.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday. 1990

Troberg, Eliisa. The relevance of transaction cost and agency theoretical concepts to the management of knowledge intensive co-operatives. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2:2000. Turku 2000.

Pirinen Kari: TM osuuskuntakysely 1999, esitelmä Pellervon osuustoiminnan kehittäjien päivillä

Young KM., Rosen C. & Carberry E.J. A Short Course on Theory O. NCEO . Oakland 1996

Seminaari esitelmät:

Troberg, Eliisa. Itsenäisyys ja riippumattomuus – tarkasteltuna työosuuskunnan sisäisestä näkökulmasta. Osuustoiminnan 7 periaatteesta kilpailueduksi kehittämisseminaari. Helsinki 14.10.1999.

Pötry ,Jukka. Jäsenten taloudellinen osallistuminen. Osuustoiminnan 7 periaatteesta kilpailueduksi kehittämisseminaari Helsinki 14.10.1999.

Hiltunen-Lagzouli, Merja. Osuuskunnan vastuu toimintaympäristöstä. Osuustoiminnan 7 periaatteesta kilpailueduksi kehittämisseminaari. Helsinki 14.10.1999.

Tenhunen, Risto. Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö. Osuustoiminnan 7 periaatteesta kilpailueduksi kehittämisseminaari. Helsinki 14.10.1999.

Merikivi, Tuula. Koulutus, kasvatus, sivistys. Osuustoiminnan 7 periaatteesta kilpailueduksi kehittämisseminaari. Helsinki 14.10.1999.

Hamnell, Tuija. Avoin jäsenyys ja demokraattinen jäsenhallinto. Osuustoiminnan 7 periaatteesta kilpailueduksi kehittämisseminaari. Helsinki 14.10.1999.Pättiniemi, Pekka. Työosuuskunnan ansaintatapa ja kilpailuedun käsite. Osuustoiminnan 7 periaatteesta kilpailueduksi kehittämisseminaari. Helsinki 14.10.1999.