

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Heidi Myyryläinen 0240005

**Kauppätieteiden kandidaatin – tutkielma**

**Yhteisöllinen psykologinen omistajuus: tapaustutkimus suomalaisessa työosuuskunnassa**

**Collective psychological ownership: Case Study in a Finnish artel**

Ohjaajat: Helena  
Sjögrén, Pasi Tuominen,  
Heidi Olander

Lappeenrannan  
Teknillinen Yliopisto

Kauppätieteellinen  
tiedekunta

Syksy 2012

## SISÄLLYSLUETTELO

---

1. Johdanto .....	4
2. Teoreettinen viitekehys .....	7
2.1. Henkilökohtainen ja kollektiivinen psykologinen omistajuus .....	8
2.2. Miksi psykologista omistajuutta koetaan .....	9
2.3. Psykologisen omistajuuden kohteet .....	10
2.4. Psykologisen omistajuus syntyy hallinnan, tuntemisen ja itsensä investoimisen kautta .....	11
2.5. Yhteisöllistä psykologista omistajuutta ilmenee todennäköisemmin tietyissä olosuhteissa .....	12
2.6. Työympäristö vaikuttaa tiimin itseohjautuvuuden kehittymiseen .....	15
2.7. Reitit kollektiiviseen psykologiseen omistajuuteen .....	17
2.8. Psykologisen omistajuuden seurauksia .....	18
2.8.1. Yhteisöllinen psykologinen omistajuus vaikuttaa myönteisesti ryhmän turvallisuuteen, oppimiseen ja tehokkuuteen .....	20
3. Osuustoiminta .....	22
3.1. Osuustoiminnan luonne ja merkitys .....	22
3.2. Osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö ja taloudellinen yritys .....	23
3.3. Osuustoimintayrityksen periaatteet yhteisöllisen psykologisen omistajuuden näkökulmasta .....	24
3.3.1. Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita .....	24
3.3.2. Perusosuuskunnat noudattavat jäsen per ääni-periaatetta. ....	25
3.3.3. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääomankartuttamiseen. ....	25
3.3.4. Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsevia, omatoimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita .....	26
3.3.5. Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolle ja henkilöstölle mahdollisuuden koulutukseen. ....	27
3.3.6. Osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä. ....	27
3.3.7. Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävä kehityksen hyväksi jäsentensä päätöksen mukaisesti. ....	28

3.3.8. Osuustoiminnan arvot .....	29
4 Tutkimusprosessin kuvaus .....	30
4.1. Aineiston keruu .....	31
4.2. Deduktiivinen sisällönanalyysi.....	32
4.3. Tutkielman laatu ja luotettavuus.....	35
4.4. Tutkimuksen rajoituksia .....	37
5 Analyysi .....	38
5.1. Miten omistajuus on kehittynyt tapausyrityksessä?.....	38
5.2. Psykologisen omistajuuden kohteet tapausyrityksessä .....	39
5.3. Ryhmän olosuhteiden vaikutus yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen.....	40
5.4. Seurauksia psykologisesta omistajuudesta.....	42
6 Tulokset.....	45
6.1. Yksilöiden ja yhteisön hallinta loi omistajuusinstituution tapausyrityksessä .....	45
6.2. Miten yhteisöllistä psykologista omistajuutta voitaisiin kehittää tapausyrityksessä? .....	50
6.3. Yhteisö aktiivisena toimijana tunnistaa yhdessä valintoja vaihtoehtoista	51
6.4. Osuustoiminnallisten periaatteiden yhteys yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen.....	53
7 Johtopäätökset.....	54
Lähteet .....	58
LIITTEET: Haastattelurunko.....	64

## 1. JOHDANTO

---

Pierce & Jussila (2010) ovat esitelleet kollektiivisen psykologisen omistajuuden käsitteen organisaatiokäyttäytymisen tieteen alalla. Käsite psykologisen omistajuuden yhteisölliseen ulottuvuuteen on laajennus henkilökohtaisen psykologisen omistajuuden käsitteeseen, johon eri tieteen alojen kiinnostus on kasvanut viime vuosina.

Pierce, Kostova & Dirks (2001, s.299; 2003, cit. Pierce & Jussila 2011, s.33) ovat määritelleet psykologisen omistajuuden sellaiseksi yksilön kokemaksi tilaksi, jossa omistajuuden kohde koetaan omaksi. Käsite pohjautuu Jamesin (1980) näkemykseen siitä, että havaintomme jakautuvat itseä koskeviin ja itseen ulottumattomiin alueisiin. Itsen ja itseen hallussa olevan raja on hento. Heider (1958) lisäsi Jamesin itseä koskevaan ja itseen ulottumattomien alueiden jakoon sen, että on yleistä, että ihmiset kokevat asenteita omistajuudesta kohteisiin, jotka ovat itseensä liittyviä (*self-region*). Heider totesi, että omistamisen asenteisiin liitetyt kohteet voivat olla aineellisia tai aineettomia. (cit. Pierce & Jussila 2011, s.33) Furby (1978) määritteli ensimmäisenä psykologisen omistajuuden: *asemat ovat yksilön laajennuksia, jotka kuuluvat osaksi itseä*. Tuan (1984) muotoili edelleen Furbyn määritelmää: *"Hauras minämme tarvitsee tukea, jota saamme omistamalla ja hallitsemalla asioita, koska suurella määrällä olemme sitä mitä omistamme ja hallitsemme."* Tutkimusta omistajuuden tunteista organisaation yhteydessä ovat Piercen & Jussilan (2010) mukaan tutkineet Avey, Avolio, Crossley & Luthans (2009), O'Driscoll, Pierce & Coghlan (2006), Parker, Wall & Rodgers (2004), Van Dyne & Pierce (2004), Wagner, Parker & Christiansen (2003).

Yhteisöllistä psykologista omistajuutta ei ole tutkittu empiirisesti yrittäjyyden eikä osuuskuntamuotoisen yrittäjyyden yhteydessä. Ilmiö on tutkimisen arvoinen psykologisen omistajuuden erilaisten asenteellisten,

käyttäytymis- ja motivaatioseurausten kannalta. Pierce & Furon (1990) ja Pierce & Rodgers (2004) ovat ilmaisseet, että omistajuus voi perustaltaan olla psykologista erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa omistajuuden keskiössä on osallistuminen, kuten esimerkiksi osuuskunnissa. (cit. Jussila 2007, s.81-82) Jussila (2007, s.25-27) väitöskirjassaan *omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa* toi esille, että osuustoiminta sopii hyvin omistajuuden psykologian tutkimiseen ja psykologisen omistajuuden määritelmän keskeiset teemat ovat olleet esillä osuuskunnan jäsenyydestä puhuttaessa, esimerkiksi Skurnik (2005) on kuvannut osuuskuntien *tarjoavan ihmisille mahdollisuuden hallita elämäänsä*. (cit. Jussila 2007, s.25). Jäsenien osallistumiseen ja yhteisön hallintaan perustuva osuustoimintamuotoinen yritys kohdeyrityksenä on kiinnostava ilmiön tarkastelulle.

Liiketaloustieteissä osuustoimintaa on tutkittu vähän. ( Jussila ym. 2008, s.15) Osuustoiminnallista yrittäjyyttä, työosuustoimintaa ja osuustoiminnan uusia sovellutuksia on tutkittu kansantaloustieteen, liiketaloustieteen, johtamisen ja yhteiskuntatieteistä erityisesti sosiologian alalla. Työosuustoimintaan liittyvät tutkimukset ovat painottuneet työntekijäomisteisuuden ja työntekijöiden yrityksen päätöksentekoon osallistumisen vaikutusten tutkimiseen. 2000-luvulla yksi tutkimussuuntauksista on ollut työntekijäomisteisuuden vaikutuksiin kohdistuva tutkimus. (Jussila ym. 2008, s.29) Henkilöstöomisteisen johtamista tai menestystekijöitä ovat tutkineet mm. Conforth, Spear ja Knight (1996) Henkilöstöomisteisuutta on tutkinut myös Kalmi Troberg on tutkinut osuustoiminnallista yrittäjyyttä. (Jussila ym. 2008, s. 31-32)

Tutkimuksen tarkoitus on uuden tiedon tuottaminen osuustoimintayrittäjyyden akateemiseen keskusteluun ja tapausosuuskunnan toimintaan.

Tutkimuksen perustavanlaatuisena viitekehyksenä on Piercen & Jussilan (2010) kollektiivinen psykologinen omistajuus, jonka teoria muodostaa kokonaisuuden yhteisöllisen psykologisen taustamotiiveista, kohteista, syntymekanismeista, vaikuttavista olosuhteista ja seurauksista. Lisäksi

hyödynnän tutkimuksessa kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n (1995) määrittelemiä osuustoiminnan kaksi vuosisataa sitten syntyneitä periaatteita ja arvoja, joiden yhteyttä yhteisöllisen psykologisen teoriaan perustelen luvussa 3.

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida kollektiivisen psykologisen omistajuuden teoriaa aineistona suomalaisen osuustoimintayrityksen haastattelut. Teorialähtöisesti tarkastelen yhteisöllisen psykologisen omistajuuden ilmiötä tapausyöosuuskunnan haastateltavien näkökulmiin. Tutkimusongelmana on tarve ymmärtää, mitä on Piercen & Jussilan määrittelemä yhteisöllinen psykologinen omistajuus yhden suomalaisen työosuuskunnan tapauksessa. Tutkimuksen pääkysymyksiä ovat: *Mitä on Piercen & Jussilan määrittelemä yhteisöllinen psykologinen omistajuus Onnexin tapauksessa jäsenten kuvaamana?*

Tarkentavia kysymyksiä ovat: *Miten henkilökohtainen/yhteisöllinen psykologinen omistajuus on muodostunut tapausyrityksessä? Mihin kohteisiin tapausyrityksen henkilöt kokevat henkilökohtaista/yhteisöllistä psykologista omistajuutta? Minkälaiset olosuhteet ovat vaikuttaneet tapausyrityksessä henkilökohtaisen/yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kokemiseen? Millaisia seurauksia psykologisesta omistajuudesta seuraa yksilön ja ryhmän kannalta? Voidaanko tapausyrityksessä vaikuttaa yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kokemisen kannalta olosuhteisiin ja työympäristöön?*

Tutkimuksen kysymyksen asettelu perustuu Piercen & Jussilan (2010) näkemyksiin yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kehittymisestä, kohteista ja seurauksista. Pierce & Jussila (2010) näkevät, että työympäristöön liittyy edellytykset henkilöiden yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kehittymiselle.

Kiitän Osuustoiminnan opetus- ja tutkimusrahaston 2010 stipendistä, joka on myönnetty tälle kandidaatintutkielmalle.

## 2. TOOREETTINEN VIITEKEHYS

---

Teoreettinen viitekehys rakentuu Jussilan & Piercen kollektiivisen psykologisen omistajuuden määritelmästä, psykologisen omistajuuden motiiveista (miksi psykologista omistajuutta koetaan), kohteista, kehittymismekanismeista, tilan rakentumisen reunaehdoista ja seurauksista. Teorialuvussa 3 käsitellen lyhyesti osuustoiminnan erityispiirteitä osuustoimintakirjallisuudessa tavoitteena verrata myös saatavilla olevaa osuustoimintayrittäjyystietoa kohdeosuustoimintayritykseen.

Osuustoiminnallinen yritys on jäsenten omistama, demokraattisesti hallittu, itseapua ja keskinäistä tukea yhdistävä taloudellisen toiminnan muoto. (Laurinkari 2004, s.26) Osuustoimintakirjallisuudesta keskityn osuustoiminnan hallintamuotoon, toimintatapaan ja osuustoiminnan arvofilosofiaan, koska niillä on Piercen & Jussilan teorian mukaan juuri yhteisöllinen vaikuttaminen, yhteisöllinen voimavarojen käyttäminen ja yhteinen asian tunteminen ovat reittejä yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen. Yhteistyöllä, tiedon jakamisella, yksilön koetuilla toimintamahdollisuuksilla on vaikutusta kollektiivisen psykologisen omistajuuden kokemukselle. (Pierce & Jussila 2010)

Jussilan (2007, s.26) mukaan osuustoiminnallisessa jäsenyydessä voi olla yhteyksiä yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen. Osuustoimintamallinen yrittäjyys voi tukea kollektiivisen psykologisen omistajuuden tunteen kehittymistä, jos osuustoiminta tuottaa yhteisen toimimisen ja vaikuttamisen yrityskulttuuria.

## 2.1. HENKILÖKOHTAINEN JA KOLLEKTIIVINEN PSYKOLOGINEN OMISTAJUUS

---

Omistaminen on kulttuurisidonnainen osa ihmisten olosuhteita ja ihmisenä olemista. (Pierce & Jussila 2011). Jos yksilö kokee omistajuutta kohdetta kohtaan, hän on kiinnostuneempi kohteen asioista: hänideoi ja evaluoi. Omistajuuden tunne aktivoi yksilön. Psykologista omistajuutta koetaan henkilökohtaisella tasolla vastaamaan oman paikan, vaikuttavuuden tarpeen ja oman identiteetin tarpeen vuoksi. Psykologisen omistajuuden syntyyn vaikuttavat työntekijän valta organisaatiossa, organisaation tunteminen, henkilökohtaisten resurssien investoiminen organisaatioon ja muodollisen omistajuuden rooli. Psykologisen omistajuuden seurauksena yksilö kokee kohteen osaksi identiteettiään, kotiutuu kohteeseensa ja toimii vastuuntuntoisesti omaansa vaalien. Psykologinen omistajuus vaikuttaa muutosten tukemiseen, rooli-odotusten täyttämiseen ja ylittämiseen ja sitoutumiseen. (Jussila 2007, s.88-89)

Jussila (2007, s.85) määrittelee psykologisen omistajuuden Dsuskatin, Kubszanskyn, Pendletonin ja Piercen tavoin mielentilaksi, jossa yksilö on tietoinen omistamisestaan. Litwinkin (1942) mukaan ”*omistaminen merkitsee valtaa kiinnittyä objektiin*”. Omistamisen oikeuksien hyväksyminen on yksi perustavanlaatuisia yhteiskuntajärjestyksen peruspilareita. (Russell cit Pierce & Jussila 2010) Belkin mukaan suhde aineellisiin tai aineettomiin omistajuuden kohteisiin kuvaa valtaa niihin nähden. Omistajuuden kohteet liitetään osaksi itseä. (Belk 1982a, 1983b) Etzionin mukaan omistamista voidaan tulkita todellisena kohteena, tunteena, asenteena ja mielen osana. (Etzioni 1991) Konkreettisen omistamisen kohteeseen vaikuttaminen ja käyttäminen synnyttää emotionaalisia tunteita. (Dittmar 1992) Psykologisen omistajuuden tunteilla on vaikutusta sitoutumiseen. (WandeWalle ym. 1995)

Kollektiivinen psykologinen tila käsittää yksilön psykologisen omistajuuden lisäksi rajatusti tietyn ryhmän tai yhteisön kanssa jaetun psykologisen



omistajuuden tilan. Kollektiivisen psykologisen omistajuuden tilaan vaikuttavat henkilön suhde kohteeseen, toisten henkilöiden suhde kohteeseen ja henkilöiden välinen vuorovaikutus. (Pierce & Jussila 2010)

Taloudellirationaalinen, juridinen omistajuus määritetään ovat yhteisomaisuudella, investoinneilla, työllisyydellä, voimavaroilla, tuella yrittäjälle ja suoralla rahallisella tuella, ja pitkän aikavälin hyödyllä. Laillinen omistajuus voi tukea psykologista omistajuutta, mutta psykologista omistajuutta esiintyy myös taloudellirationaalisesta omistajuudesta erillään. (Jussila 2007, s.62)

Yksilö tulkitsee omistajuutta henkilökohtaisesta ja kulttuurisesta kontekstista. Dittmarin mukaan omistukset toimivat yksilön sosiaalisen aseman ja henkilökohtaisten ominaisuuksien, asenteiden ja uskomusten ilmaisuvoimaisina symboleina. Omistajuuteen liittyy muodollisen oikeutuksen lisäksi sosiaalinen oikeutus. (Dittmar 1993)

Sosiaalisen konstruktivismin tulkintana omistajuus instituution taustalla on ihmisen sosiaalisen järjestyksen tarve. Omistajuuden normit rakentuvat ihmisten ajatuksissa, kielessä ja käyttäytymisessä. Omistajuuteen liittyvä käyttäytyminen välittyy yhteisölle sosiaalistamiskäytäntöjen kautta. Johtamisen kannalta oleellista on, että sosiaaliset toimijat voivat osallistua omistajuusinstituution rakentamiseen ja muokkaamiseen strategisesti. (Jussila 2007, s.108-110)

## 2.2. MIKSI PSYKOLOGISTA OMISTAJUUTTA KOETAAN

---

Oma paikka, koti ja asema ovat perustarpeita, jotka muodostuvat osaksi itseä. Psykologisen omistajuuden kokemista selitetään ihmisen sisäisellä tarpeella omistaa ja yhteiskunnan sosiaalistamiskäytänteiden tuotteena. Jussila (2007, s.83) toteaa, että Dittmar (1992) yhdistää molemmat selitysmallit, niin että sekä geneettiset tekijät kuin sosiaaliset kokemuksetkin muovaavat ihmisten suhdetta omistuksiinsa.

Omistajuuden psykologinen kokeminen vastaa ainakin suoriutumisen ja vaikuttavuuden tarpeeseen, tarpeeseen määritellä itsensä itselleen ja muille henkilönä ja oman paikan tarpeeseen. (Jussila 2007, s.84-85) Dittmarin mukaan omistajuus osana omaa identiteettiä on voimakasta, koska omistaminen on olemista ("to have is to be"). (Dittmar 1992). Omistaminen tuo ihmisille hallinnan tunnetta. (Beggan 1991) Hallinnan tarve ilmenee eri tavoin, myös sosiaalisena kontrollina, johon liittyy säätely toisten pääsemisestä tai rajoittamisesta omistuksen kohteeseen. (Pierce, 2001a) Omistaminen tuo mahdollisuuden lähiympäristön ohjaamiseen ja muuttamiseen. (Furby 1978) Oman paikan tarve liittyy yksilön turvallisuuden tarpeeseen. (Brown ym. 2005) Jaettu omistajuus täyttää henkilökohtaisten perustarpeiden lisäksi tarvetta kuulua ryhmään tai yhteisöön ja vaikuttaa yhteisöllisesti. (Jussila 2007, s.90)

### 2.3. PSYKOLOGISEN OMISTAJUUDEN KOHTEET

---

Jussila & Pierce (2010) luovat omistajuuden kohteiden teoriaa soveltaen Altmanin (1975) typologiaa ensi- ja toissijaisista reviirialueiden tunnistamisesta. Altmanin mukaan yksilöt tai ryhmät omistavat, kontrolloivat ja käyttävät yksinoikeudella ensisijaisia reviirialueitaan, kun taas toissijaisiin reviirialueisiin on suhteellinen pääsy ja jonkin verran kontrollia. Jussilan ja Piercen mukaan psykologisen omistajuuden kohteen elinkelpoisuuden voi selvittää sen perusteella, kohottaako ja tyydyttääkö kohde sosiaalisen identiteetin motiivia ja henkilökohtaisen omistajuuden motiiveja, tuottaako kohde yhteisen tietoisuuden ryhmän ja kohteen suhteista, mahdollistaako kohde ryhmä kontrolloida yhteisesti, tuntee syvällisesti ja investoida itseään keskenään omistajuuden kohteeseen.

Piercen & Jussilan (2010) määrittelevät kollektiivisen psykologisen omistajuuden kohteet sellaisiksi, joiden pitää olla jokaiselle ryhmän jäsenelle yhteisesti saavutettavissa olevia ja jollain tavalla vastavuoroisuutta tarjoavia voidakseen vastata vaikuttavuuden

tarpeeseen, lisäksi ne saattavat olla houkuttelevia, sosiaalisesti arvostettuja ja minuutta ilmenteviä ja/tai yhteisesti avoimia (käytettävissä, vastaanottavaisia, vieraanvaraisia), jotta yksilöiden on mahdollista kotoutua kohteeseen. Jotta kohde voi vastata myös sosiaalisen identiteetin motiiviin, sen täytyy olla samanaikaisesti vastaanottavainen, saatavissa, muokattavissa, houkutteleva ja sosiaalisesti useiden arvostama, sen merkitys täytyy olla yhteisöllisesti ymmärretty sekä se sisältää näkyvän ja yhteistyöllisen työskentely suhteen.

#### 2.4. PSYKOLOGISEN OMISTAJUUS SYNTYY HALLINNAN, TUNTEMISEN JA ITSENSÄ INVESTOIMISEN KAUTTA

---

Piercen ym. (2001) mukaan psykologisen omistajuuden organisaatiossa syntymiseen on kolme reittiä: saada kontrollia kohteeseen, tuntea kohde hyvin ja itsensä investoiminen kohteeseen. Henkilökohtainen psykologinen omistajuus kehittyy henkilökohtaisen osallistumisen kautta. Pierce esittää kolme kehittymisen mekanismia: vaikuttamisen, tiedon ja voimavarojen käytön. Yhteisön kokema omistajuus syntyy yhteistoiminnan kautta jaetun tietoisuuden ja keskinäisen riippuvuuden vallitessa. (Pierce & Jussila 2010)

Yksilön kehityksessä hahmottuvat jo varhain, että jotkut asiat ovat vaikutuspiirin ulottumattomissa. Joihinkin asioihin taas voi vaikuttaa itse. Aistien varassa tiedot rakentavat hahmotelmaa siitä, mikä kuuluu *minulle* ja mikä rajataan ulkopuolelle, mikä taas on *meidän*. Sosiaaliset käytänteet vaikuttavat siihen, millaisia vapauksia ja vastuita muodostuu omistajuuden suhteen. (Pierce 2001)

Piercen & Jussilan (2010) mukaan mitä enemmän yksilö tuntee vaikuttavansa ja hallitsevansa kohdetta, sen enemmän hän tuntee sen kuuluvaksi osaksi laajennettua minuutta. Teknologialla, työn itsenäisyydellä ja päätöksentekoprosesseilla on merkitystä hallinnan kokemisessa. Jos teknologia ohjaa rutiininomaisesti toimintaa, vaikutusvaltaa jää vähemmän. Itsenäisempi työ tarkoittaa itsenäisesti

hallittuja tehtäväkokonaisuuksia ja vaikutusvaltaa työskentelytapojen ja aikataulujen suhteen. Strateginen osallisuus organisatorisiin prosesseihin edistää psykologisen omistajuuden kokemista enemmän kuin ainoastaan vapaus hallita työmenetelmiä. Vaikutusmahdollisuudet tulevat ilmi päätöksenteossa. Osallistavassa päätöksenteossa päätökset ja valmistelut tapahtuvat yhteisesti ja läpinäkyvästi yhteisessä kommunikatiivisessa prosessissa. (Jussila 2007, s.106)

Voimavarojen käyttämisen myötä syntyy mahdollisuus liittää itseään kohteeseen. Voimavarojen käyttäminen voi olla ajan, ideoiden, kykyjen tai muuta. Mitä kompleksisempi ja ainutlaatuisempi ponnistus on, kuten uuden luominen tai mitä enemmän voimavaroja koetaan käytettävän, sitä todennäköisemmin voimavarojen käyttäminen johtaa psykologisen omistajuuden kokemiseen. (Pierce 2001)

## 2.5. YHTEISÖLLISTÄ PSYKOLOGISTA OMISTAJUUTTA ILMENEET TODENNÄKÖISEMMIN TIETYISSÄ OLOSUHTEISSA

---

Kollektiivisen psykologisen omistajuuden kokeminen on todennäköisempää tietyissä olosuhteissa. Merkityksellistä on ryhmän suuntautuminen individualistisesti tai kollektiivisesti, keskinäisriippuvaisuus, kollektiivinen identifikaatio ryhmäkoheesio ja tiimin ”kemia”. (Jussila & Pierce 2010)

Ryhmän yksilöt suuntautuvat sosiaalisessa systeemissään enemmän tai vähemmän yhteisöllisinä toimijoina tai itsenäisesti toimivina. Ryhmän arvojen suuntautuessa enemmän yhteisöllisiin, yhteistoiminnallisiin arvoihin ilmenee todennäköisemmin kollektiivista psykologista omistajuutta. Yhteisöllisyyttä arvostavat yksilöt tukeutuvat sosiaaliseen identiteettiin enemmän ja hakeutuvat osalliseksi yhteisölliseen toimintaan. Yhteisöllisyyttä arvostavat yksilöt jakavat ryhmän kontrollia ja olla mukana

jaetussa, läheisessä suhteessa johonkin tiettyyn omistajuuden kohteeseen. (Pierce & Jussila 2010)

Psykologista omistajuutta ilmenee enemmän ryhmässä, jossa yksilöt arvostavat yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyys rakentuu ryhmän yhteisiin arvoihin. (Pierce & Jussila 2010)

Ryhmän keskinäisen riippuvuuden laatu aiheuttaa vaatimuksia yhteistyölle. Paljon yhteistyötä tekevä ryhmä kommunikoi enemmän, jakaa tietämystään ja kontrollia, suuntaa yhdessä toimintaansa ja kehittää yhteistä ongelman ratkaisua. (Pierce & Jussila 2010)

Keskinäisriippuvaisessa tilanteessa ryhmän tuotos saavutetaan vain syvällisen yhteistyöprosessin tuloksena. Tällaisessa tilanteessa oletettavasti esiintyy enemmän kollektiivista psykologista omistajuutta. (Pierce & Jussila 2010)

Samanlaisia vaikutuksia on sillä, että ryhmä saa enemmän palautetta, palkkioita tai sanktioita ryhmänä kuin yksilöllisestä suoriutumisesta. Ryhmän keskinäisriippuvaisuus lisää ryhmän yhteistä tietoisuutta itsestään ryhmänä. (Pierce & Jussila 2010)

Jussilan & Piercen mukaan keskinäisriippuvuus liittyy sellaisten roolien muotoutumiseen, jossa on tilaa kollektiivisen psykologisen omistajuuden kokemuksille. Korkeakaan keskinäisriippuvuus ei kuitenkaan takaa kollektiivisen psykologisen omistajuuden kokemista ryhmässä. (Pierce & Jussila 2010)

Keskinäisriippuvaisessa vaikutuksessa oleva ryhmä kommunikoi paljon ja tuntee toisensa hyvin, joka taas luo otollisia olosuhteita tiimin sisäisen kemian, sosioemotionaalisen ulottuvuuden ja ryhmän koheesion kehittymiselle. (Pierce & Jussila 2010)

Ryhmällä on sen jäseniin vetovoimaa, joka vaihtelee eri jäsenten kohdalla. Ryhmän koheesiolla eli kiinteydellä tarkoitetaan koko ryhmän kaikkien jäsenten yhteensä tuntemaa vetovoimaa ryhmää kohtaan. Koheesiolla on

vaikutusta ryhmän yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja ryhmässä aktivoitumiseen. (Aho & Laine 2002, s.203)

Tiimin kemia, sosioemotionaalinen tila ja ryhmän koheesio vaikuttavat ryhmän jäsenten haluun pysyä yhdessä. Ryhmän henkilöiden välille muodostuu siteitä: keskinäistä syvällistä ymmärrystä, hyväksyntää, kunnioitusta toisiaan, toistensa rooleja ja osaamista kohtaan ja yhteisiä päämääriä. Ryhmän jäsenet ovat valmiita tekemään henkilökohtauksia uhrauksia saavuttaakseen ryhmän yhteiset tavoitteet. Tiiviisti yhteistoiminnallisen, syvällisesti kommunikoivan ja tavoitteet jakavan ryhmän henkilöiden motivaatio muovautuu yhteisöllisenä omistuksensa kohteeseen. (Pierce & Jussila 2010)

Henkilökohtaisesti koettua jaetun omistajuuden tunnetta voi esiintyä ilman kollektiivisen psykologisen omistajuuden esiintymistä. Piercen & Jussilan mukaan kollektiivisen psykologisen omistajuuden tunteen yhteydessä ryhmä tunnistaa yhden tai enemmän reittejä omistajuuteen, yhteisriippuvaisessa tilanteessa ryhmä on integroitunut ja ryhmän koheesio on suurta. (Pierce & Jussila 2010)

Ashforth & Mael (1989) määrittelevät sosiaalisen identifikaation ryhmän käsitykseksi ryhmän ykseydestä. Sosiaalinen identifikaatio syntyy tulkintana yksilöiden kategorisoimisesta, ryhmän omaperäisyydestä ja arvovallasta, ulkopuolisten ryhmien huomattavuudesta ja ryhmittymiseen liittyvistä tekijöistä. Sosiaalisella identifikaatiolla on vaikutusta yksilön ja ryhmien käyttäytymiseen ja asenteisiin. Yksilö toimii tukien sellaisia toimintoja, jotka mukailevat omaa identiteettiä.

Ryhmän identifioituminen vaikuttaa siihen, kuinka laajasti omistajuuden reitit johtavat yhteisön koettuun omistajuuteen. Ryhmän identifioitumiseen kuuluu ryhmän jäsenten itsen ja toisten ryhmään kuuluvaksi määrittelemisen. Ryhmän identiteetti ja yhteinen tietoisuus ryhmästä, kontrolliin liittyvistä prosesseista ja itsensä kohteeseen omistautuminen ja satsaaminen voivat johtaa omistajuuden jaettuihin kokemuksiin. (Pierce & Jussila 2010)

## 2.6. TYÖYMPÄRISTÖ VAIKUTTAA TIIMIN ITSEOHJAUTUVUUDEN KEHITTYMISEEN

---

Pierce & Jussila (2010) näkevät työympäristön kaikkein merkittävimpänä vaikuttajana yksilön ja tiimin kykyyn harjoittaa itseohjautuvuutta ja kontrollia yrityksen kokonaisuuteen. Työympäristöön liittyy mm. sosiaalisen systeemin rakenne, teknologia, johtamiskäyttäytyminen ja työn suunnittelu. Pierce & Jussila viittaavat työn suunnittelun lisääntyneeseen kiinnostukseen.

Tiimi voidaan määritellä ryhmäksi, jossa henkilöt ovat riippuvaisia toistensa taidoista, tiedoista ja resursseista pyrkien yhdistämään voimavaransa, jotta he saavuttaisivat tavoitteensa. (Thompson 2001, s.4) Tiimin tyyppi ja työn luonne, ja niiden vaikutus työn rakenteeseen sen osalta minkälaisia mahdollisuuksia tiimillä on harjoittaa tiimin sisäistä johtamista, sisäistä kontrollia ja itsejohtamista, vaikuttavat eniten kollektiivisen psykologisen omistajuuden kokemiseen. (Pierce & Jussila 2010) Yhteisön kollektiivisen psykologisen omistajuuden mielentila on seurausta työn hallinnasta ja kyvystä vaikuttaa, syvällisestä työn tuntemisesta ja sitä kautta sen määrittelemisestä osaksi itseä ja omien voimavarojen käyttämisestä kohteen hyväksi. (Pierce & Jussila 2010)

Työnsuunnittelulla on todettu voivan vaikuttaa työhön liittyvään motivaatioon, työssä jaksamiseen ja työn tulokseen. Työn suunnittelun, kuten työn rikastamisen tai työn laajentamisen, lähtökohtana on työn palkitsevuuden, oppimisen, autonomian ja tuloksellisuuden lisääminen. Hacman tyypittelee tiimejä johtajan johtamiksi, itseään johtaviksi itseään suunnitteleviksi tai itseohjautuviksi. Yhä moniulotteisempaa työtä tekevät tiimit ovat siirtyneet entistä itseohjautuvimmiksi. Itseohjautuva tiimi on vastuussa työstään, valvoo itse suorituksiaan ja muuttaa toimintastrategiaansa tarvittaessa muuttuvassa toimintaympäristössä. (Wageman 1997, s.49; Pierce & Jussila 2010)

Pierce & Jussila (2010) viittaavat mm. Hackmanin ja Oldhamin työn ominaisuuksien vaikutusprosesseihin, joiden mukaan työn ominaisuuksista seuraa psykologisia vaikutuksia. Taitojen moninaisuus, tehtävän sisällön mielekkyys, työn tärkeys tuovat työn merkityksellisyyden kokemista, autonomia aiheuttaa yksilölle vastuun kokemista ja palaute työstä tietoa tuloksista. Yksilön ja organisaation kokemat seuraukset oman työn merkityksen ymmärtämisestä, oppimisesta, vaikuttamisesta ja työkokonaisuuksien osallisuudesta näkyvät korkeana sisäisenä motivaationa, korkeana tuottavuutena ja työtyytyväisyystasona, vähäisinä poissaoloina ja vähäisenä vaihtuvuutena.

Itseohjautuvat tiimit toimivat itsenäisimmin valitsen itse jäsenensä, tavoitteensa ja työprosessinsa. Mitä enemmän tiimi ohjaa itse tavoitteitaan ja kontrolloi omaa ohjaustaan, sen enemmän tiimi sitoutuu psykologisiin merkityksiinsä. Tiimin oma päätöksenteko lisää autonomiaa verrattuna tilanteeseen, jossa ohjaus tulee ulkoapäin. Tiimitason autonomia tuottaa yhteisöllisesti koettua jaettua kontrollia ja kollektiivisen psykologisen omistajuuden kokemista. (Pierce & Jussila 2010)

Tiimin sisäinen tiedon kulku ja tiedon jakaminen on tärkeää tiimin tehokkaan päätöksentekokyvyn kannalta. Mitä enemmän tiimin kaikki jäsenet saavat tietoa ryhmän toiminnasta ja toiminnan kohteesta, sitä suuremmalla todennäköisyydellä yhteinen ja läheinen ymmärrys ja yhteinen omistajuuden tunne ryhmälle kehittyy. (Pierce & Jussila 2010)

Taustaa itseohjautuvuuden tarpeen perusteista työn suhteen voidaan etsiä organisaatioteorioiden kehityksestä, joissa motivaatiotekijät ja tiedolliset prosessit organisaatiossa ja niiden yhteys menestymiseen ovat olleet kasvava kiinnostuksen kohde viime vuosisadalta tähän päivään asti. Ryhmäteoriat toivat havainnon siitä, että epäitsenäiset, tilapäiset, auktoriteetin hierarkiaan sidotut ja keskitetysti johdetut ryhmät, jolle organisaatio antoi tehtävän, tavoitteen, resurssin ja määräsi osallistujat, eivät olleet yhtä tyytyväisiä ja tuottavia kuin eri lailla organisoidut autonomiset ryhmät. Alettiin puhua tiimeistä, jotka liittyivät siihen kehitykseen, jossa organisaatioiden rakenteita nähtiin tarpeellisena



madaltaa ja luoda suurempia työkokonaisuuksia ryhmien hallittavaksi. Tiimit toimivat uudenlaisen työnjaon tarpeen vaatimassa ympäristössä. (Harisalo 2008, s.119)

Tiimin itseohjautuvuus ei kehity tiimiin vääjäämättä eikä automaattisesti. Tiimin kehittyä itsejohtoiseksi Katzenbachin ja Smithin (1998) mukaan vaiheittain lisäten yhteistä päämäärätietoisuutta, vuorovaikutteisuutta ja tasavertaisuutta ja niiden myötä suorituskkyä. Tiimin identiteetti, käsiteltävien aiheiden relevanttius ja syvyys kuvaavat tiimin kehityksen tasoa. Myös tiiminvetäjällä on merkittävää vaikutusta tiimin itseohjautuvuuteen kehittymisessä. Vuorovaikutteinen, luova ja innovatiivinen tiimi ei synny tyhjästä. Tiimin vuorovaikutuksen laatu on keskeinen ero linjaorganisaatioon verrattuna. (Harisalo 2008, s.121) Mitä enemmän tiimi työskentelee kokonaisuutena ja tunnistaa työnsä osia ja kokonaisuuden yhteisvaikutuksen tuloksena, sen todennäköisemmin tiimi kokee kollektiivista psykologista omistajuutta. Kohteen tunteminen edistää kollektiivisen psykologisen omistajuuden kokemista. (Pierce & Jussila 2010)

## 2.7 REITIT KOLLEKTIIVISEEN PSYKOLOGISEEN OMISTAJUUTEEN

---

Kollektiivista psykologista omistajuutta koetaan enemmän, kun tiimin itsejohtoisuus ja työsuoritusten kompleksisuus kasvavat. Jussila & Pierce (2010) viittaavat Hackmanin ja Oldhamin itsenäisen työn suunnittelun malliin, jonka mukaan yksilön kokema työhön liittyvä autonomia, tehtävien määrittelemine ja merkityksen ymmärtäminen, tehtävien monipuolisuus ja palaute lisäävät työstä koettua merkityksellisyyttä, vastuunottoa ja tietoisuutta työn lopputuloksesta.

Itseään hallinnoivat tiimit ohjaavat omaa jäsenvalintaansa, tavoitteiden asettamista, prosesseja ja lopputulosta. Päätösvalta tuo kontrollia

toiminnan suuntaamiseen ja lisää koettua merkityksellisyyttä. Tiimin aktiivinen päätösvalta implikoi autonomiaa. (Pierce & Jussila, 2010)

Tiedon jakaminen kaikille on olennaista tiimin tehokkaan päätöksenteon kannalta. Vuorovaikutteinen tiimin tiedon jakaminen ja käyttäminen luo syvällistä ymmärrystä yhteistä tehtävää kohtaan. Työkokonaisuuden ymmärtäminen prosessina ja sen rakentumisen hahmottaminen taas yhteyksineen tiimissä edistää psykologisen omistajuuden kokemista. Yhteisten normien ja työstrategian luominen lisää todennäköisyyttä kollektiivisen psykologisen omistajuuden tunteen kehittymiselle. (Jussila & Pierce, 2010)

Tiimin suoriutuessa monista tehtävistä kyvyt tiiminä kasvavat. Itseään hallinnoivan tiimin jäsenet kehittyvät yhdessä oppien toisiltaan. Tehtävistä suoriutuminen ja keskinäinen kehittyminen on myös investoimista, joka luo todennäköisyyttä kollektiivisen psykologisen omistajuuden kokemiselle. (Jussila & Pierce, 2010)

Tehtävien keskinäinen riippuvuus luo keskinäistä yhdentymistä. Jussila & Pierce (2010) esittävät, että tehtävien keskinäisen riippuvuuden myötä yhteisesti harjoitettava työhön liittyvä kontrollin käyttö, syvällinen tunteminen ja itsensä investoiminen lisääntyvät. Siten myös tehtävien keskinäinen riippuvuus tiimissä tuottaa todennäköisyyttä kokea kollektiivista psykologista omistajuutta.

## 2.8. PSYKOLOGISEN OMISTAJUUDEN SEURAUKSIA

---

Omistajuuden kokemisella on yksilön ja ryhmän kannalta seurauksia. Koettu psykologinen omistajuus on yhteydessä reviirikäyttäytymisen joihinkin muotoihin, tunnepitoiseen sitoutumiseen omaan työhön, työtyytyväisyyteen, työroolin ylittävään käyttäytymiseen ja ennaltaehkäisevään puolustautumiseen. Kun monta ihmistä kokee psykologista omistajuutta yhtäaikaisesti, sillä on seurauksia motivaatioon,

käyttäytymiseen ja stressiin. Jotkut seurauksista voidaan nähdä negatiivisina ja jotkut positiivisina luonteeltaan. (Pierce & Jussila 2010)

Yksilö, joka kokee omistajuutta, haluaa suoriutua ja suojella kohdettaan. Empiirisesti havaittuja koetun psykologisen omistajuuden seurauksia ovat erittäin hyvä työn suorituskyky, mallikas jäsenyys (good citizenship), vähäinen vieraantumisen taso, psykologinen voimaantuminen (empowerment), organisaation perustuva itsekunnioitus, vähäinen aikomus lopettaa, työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon. Koetusta psykologista omistajuudesta on todettu seuraavan myös kontrolli- ja identiteettisuuntautunutta reviirikäyttäytymistä. (Pierce & Jussila, 2010) Reviirikäyttäytymisellä tarkoitetaan rajattuun alueeseen, paikkaan tai objektiivin liittyvää identifioitumista, josta seuraa käyttämistä, vaikuttamista ja kontrolloimista. Reviirikäyttäytyminen on dynaaminen, kompleksi ja hierarkiaa noudattava ilmiö, joka ilmenee yksilöllisellä tasolla ja systeemeissä. Reviirien rajojen muuttaminen on osoitus vallan käytöstä. (Brown & Brown 2011)

Mahdollisesti psykologinen omistajuus lisää myönteistä asennetta, huolenpitoa ja henkilökohtaisia uhrauksia ja riskinottoa kohdetta kohtaan ja kohteen edustamista. (Jussila & Pierce 2010)

Psykologisella omistajuudella voi olla kielteisiä seurauksia, kuten esimerkiksi omistushaluisuus, omistajan linnoittautuminen, yhteistyöhaluttomuus, "kotisokeus" ja kohdetta koskettavan muutoksen vastustaminen. Vastuunkantaminen, suojeleva käyttäytyminen ja henkilökohtaisten uhrausten tekeminen lisää todennäköisyyttä kokea myös stressiä ja väsymystä. Koetusta psykologisesta omistajuudesta voi seurata omistushaluisuutta, haluttomuutta jakaa, tiedon hamstrausta, puolustavaa käyttäytymistä, voimakasta kontrolloimisen tarvetta ja joustamattomuutta. (Pierce & Jussila 2010)

---

### 2.8.1. YHTEISÖLLINEN PSYKOLOGINEN OMISTAJUUS VAIKUTTAA MYÖNTEISESTI RYHMÄN TURVALLISUUTEEN, OPPIMISEEN JA TEHOKKUUTEEN

---

Pierce & Jussilan (2010) mukaan kollektiivinen psykologinen omistajuus vaikuttaa positiivisesti psykologisen turvallisuuden kokemiseen, ryhmän oppimiseen, ryhmän tehokkuuteen (esim. tuottavuuteen, työskentelyyn) ja ryhmän potenssiin. Heidän mukaan kollektiivisesta psykologisesta omistajuudesta seuraa, että tiimi kokee merkittävästi psykologista turvallisuutta. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa tiimin jäsenet jakavat uskomuksen, että tiimi on turvallinen ympäristö riskeihin uskaltautumiselle, kysymysten kysymiselle, virheiden sallimiselle ja epäkohtiin ulottuvalle avoimuudelle ja hyväntahtoisuudelle. Vastavuoroisesti koettu psykologinen turvallisuus aiheuttaa lisää itsensä investoimista kohteeseen, joka vahvistaa entisestään kollektiivisen psykologisen omistajuuden kehittymistä. (Pierce & Jussila 2010)

Kollektiivisella psykologisella omistajuudella on myönteisiä seurauksia ryhmän oppimiseen. Ryhmän syvällinen yhteys kohteeseen ja sen kokeminen osaksi "itseä" ja "meitä" edistää kohteen vaalimista ja sen sisäistä, proaktiivista kehittämistä. Edmontonia mukaillen ryhmän oppimista tukevat ryhmässä palautteen arvostaminen, avun kysyminen, epäkohtien huomioiminen ja kokeileva ote. (Pierce & Jussila 2007)

Kollektiivinen psykologinen omistajuus edistää ryhmän tehokkuutta. Pierce & Jussila käyttävät Hackmanin määritelmää. Sen mukaan tuottavuutta kuvaa taso, jolla ryhmän tuotos kohtaa vastaanottajan tarpeet. Tuottavuuteen eniten vaikuttavat ryhmän tehtäväsuuntautuneet voimannoistelut. Kollektiivinen psykologinen omistajuus lisää osallisten sitoutumista korkealaatuiseen työhön ja henkilökohtaisia riskinottoja ja uhrauksia tiimin identiteetin, maineen ja suoritusten suojelemiseksi. (Pierce & Jussila 2010)

Kollektiivisesta psykologisesta omistajuudesta seuraa myönteisiä vaikutuksia ryhmän potenssille. Pierce & Jussila viittaavat Guzzon ym. määritelmään, jonka mukaan ryhmän potenssi tarkoittaa ryhmän uskomusta siitä, että se voi olla tehokas. Yhteisöstä huokuva voiman tunne aiheuttaa lisää panostamista kohteeseen, joten ryhmän potenssi lisää kollektiivista psykologista omistajuutta vastavuoroisesti. (Pierce & Jussila 2010)

Brownin mukaan omistajuuden tunteesta fyysiseen tai sosiaaliseen kohteeseen seuraa territoriaalista käyttäytymistä. Dirksin ym. mukaan psykologisen omistajuuden erilaiset olosuhteet johtavat joko muutoksen edistämiseen tai vastustamiseen. Pierce & Jussila esittävät, että kollektiivinen psykologinen omistajuus johtaa ryhmän sekä edistävään että suojelemaan territoriaaliseen käyttäytymiseen. Omaa reviiriä loukkaava tai uhkaavaksi koettu tilanne voi johtaa suojelemaan tai defensiiviseen käyttäytymiseen. (Pierce & Jussila 2010)

Yhteisöllisessä omistajuudessa yhteinen tarkoitus ja jaettu osallisuus vähentävät psykologisen omistajuuden kielteisiä seurauksia. Piercen & Jussilan (2010) mukaan psykologisen omistajuuden kokemisesta voi ilmetä samanlaisia ryhmä käyttäytymiseen liittyviä ilmiöitä kuin yksilöllisen psykologisen omistajuuden kokemisesta yksilötasolla. Ryhmä, joka kokee psykologista omistajuutta, saattaa olla haluton höllentämään ohjaksia, jakamaan esimerkiksi tietoa tai työtiloja, uppoutuu omaansa ilman että hakeutuisi aktiivisesti avoimeen yhteistyöhön ympäröivän maailman kanssa.

Kollektiivisen ja henkilökohtaisen psykologisen omistajuuden kokeminen samanaikaisesti vähentää toiminnallisesti kielteisiä seurauksia, vastuun hajautumista ja yhteistyöhaluttomuutta. Kollektiivisen psykologisen omistajuuden seurauksia ryhmän ja toisten ryhmien tai organisaatioiden välillä ilmenee todennäköisesti voita tai häviä -tilanteissa ja tilanteissa, joissa toimijoita ei ohjaa mikään yhteinen tarkoitus, johon he sitoutuisivat. Ohjelmat, joilla tavoitteita jaetaan, työntekijöiden organisaation omistamisen järjestelyt kuten osakkaiden jakaminen, vahva sitoutuminen

organisaatioon vähentävät psykologisen omistajuuden negatiivisia seurauksia. Osallisuutta kannustavat tavat edistävät referenssin siirtämistä itsestä yhteisöön. (Pierce & Jussila 2010)

### 3. OSUUSTOIMINTA

---

#### 3.1. OSUUSTOIMINNAN LUONNE JA MERKITYS

---

Tämän tutkimuksen tapausyritys voidaan määritellä uusosuustoimintayritykseksi pienen kokonsa puolesta. Pienosuuskunnat ovat hyvin heterogeeninen joukko osuuskuntia erilaisilla toimialoilla, jotka työllistävät päätoimisesti tai osa-aikaisesti yleensä lähinnä jäseniään. Usein pienosuuskunta on jäsenille silta sekä työmarkkinoille että yrittäjyyteen. Työosuuskunta on työntekijöidensä omistama osuustoimintayritys. Työosuuskuntia on perustettu erityisesti taloudellisissa kriiseissä ja työttömyys uhan kasvaessa, teknologisten muutosten aikana ja työn rationalisoinnin kausina. Tyypillisesti työosuuskunta perustetaan omaehtoisen työllistymisen takia. (Pättiniemi 1995 cit. Laakkonen & Laurinkari 1995, s.103 )

Yhteisön tukeen, oikeudenmukaisuuteen ja oma-apuun perustuva järjestäytynyt toimintapa oli 1800-luvulta alkaen Euroopassa innovaatio, joka levisi ja jolla voitiin ratkaista riippuvuuden, eriarvoisuuden ja köyhyyden ongelmia. Osuustoiminnan avulla yksilöt liittyivät yhteen saavuttaakseen jäsenyhteisön oloja edistävää taloudellista valtaa, joka ei olisi ollut yksin jäsenten saavutettavissa. (Skurnik 2002)

Esittelen osuustoimintakirjallisuudesta ja - tutkimuksessa käytetyt osuustoimintayrityksen määritelmän, periaatteet ja arvot. Huomion arvoista on osuustoiminnan arvoideaalin yhteys yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen. Kohdeyritys voisi olla mikä tahansa organisaatio, mutta juuri itseohjautuvuuden vaikutuksen kannalta

yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen tasavertainen tavoitteellinen liiketoimintayhteisö on otollinen kohde.

### 3.2. OSUUSKUNTA ON ITSENÄINEN HENKILÖYHTEISÖ JA TALOUDELLINEN YRITYS

---

Osuuskunta on kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n määrittelemänä *itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamaansa ja demokraattisesti hallitsemaansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia, kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan.* (MacPherson 1996, cit. Skurnik 2002)

Osuustoiminnassa keskeistä on voimien yhdistäminen jäsenlähtöisesti. Jäsenet omistavat ja hallitsevat osuuskuntaa ääni per jäsen-periaatteella ja ajavat jäsenen (taloudellista) etua sekä yhteistä etua. Osuuskuntien omistajuuden ytimessä on oma-apu ja käytön kautta hyötyminen. (Laurinkari 2004, s.26)

Yrityksen omistuksella ja omistusmuodolla on vaikutusta yrityksen sisäiseen vallankäyttöön eli hallintoon ja mm. voitonjakoon. Yritykset toimivat omistajansa tahdon mukaisesti toteuttaen strategiaa ja toimintatapaa, joka tyydyttää omistajien näkemyksiä ja tavoitteita. Toiminnan yleinen liiketaloudellinen tehokkuustavoite on sama niin osakeyhtiössä kuin osuuskunnassa. Osuustoiminnan tavoitteena on kuitenkin jäsenten tarvitsemien palvelujen mahdollisimman tehokas ja tarkoituksenmukainen aikaansaaminen. (Skurnik 2002)

Osuuskuntia voidaan luokitella eri tavoin. Osuustoiminnallisten yritysten ja yhteisöiden suomalainen etujärjestö Pellervo-Seura Ry jakaa osuustoiminnan kuluttaja-, tuottaja-, palvelu- ja uusosuustoimintaan. Yhteistä osuuskunnissa on perustehtävä eli jäsentalouksien tukeminen. Tässä tutkielmassa empirian osuustoimintayritys voitaisiin määritellä uusosuuskunnaksi, koska määritelmän mukaan *uusosuuskunnat ovat nuoria, pienehköjä yhteisöjä, joihin jäsenet ovat sitoutuneet ja joissa*

*jäsenillä on suora vaikuttamisen mahdollisuus.” (Pellervo.fi, viitattu 16.9.2012) Tapausosuuskunta voidaan määritellä toisaalta työosuuskunnaksi, joka on yritys, joka on olennaisesti tai kokonaan työntekijöidensä omistama, valta on demokraattisesti jaettu (jäsen ja ääni), jäsenyys on vapaa ja sijoitustusta pääomasta saatu hyöty on ennalta määritelty”. (Pättiniemi & Tainio 2000)*

### 3.3. OSUUSTOIMINTAYRITYKSEN PERIAATTEET YHTEISÖLLISEN PSYKOLOGISEN OMISTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA

---

Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA on julistanut vuonna 1995 toimintaoloihin päivitettyt osuustoiminnan periaatteet, perusarvot ja eettiset arvot, jotka ovat perua osuustoimintaliikkeen alun aikojen tarpeista, joihin osuustoiminta syntyi tuomaan ihmisille yhteisönä oma-apua ja toimintakykyä.

Osuuskunnan johtamisen perustuminen osuustoiminnan määriteltyihin seitsemään periaatteeseen luo olosuhteita, joissa yhteisöllistä psykologista omistajuutta todennäköisesti kehittyy.

---

#### 3.3.1. OSUUSKUNNAT OVAT VAPAAEHTOISIA JA AVOIMIA ORGANISAATIOITA.

---

Osuuskunnan vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys kuvaa osuustoiminnan järjestäytymistä jäsenten yksilöllisistä tavoitteista lähtöisesti yhdistäen yhteisön ja yksilön edun. Osuuskunta tarjoaa avoimen ja vapaaehtoisen jäsenyyden työntekijöille, jotka kykenevät ja hyväksyvät jäsenyyden tuomat velvoitteet ja periaatteeseen kuuluu myös tarjota tietoa ja



perehdytystä. Vapaaehtoisuus liittymisessä on tärkeä asia psykologisen omistajuuden kannalta. Omaehtoisuus toiminnan ohjauksessa lisää sisäistä motivaatiota, ja jos jaettu toiminnanohjaus tarjoaa henkilöille omaehtoisuutta yhteisössä, sen todennäköisemmin syntyy myös yhteisöllistä psykologista omistajuutta. (vrt. Pierce & Jussila 2010)

---

### 3.3.2. PERUSOSUUSKUNNAT NOUDATTAVAT JÄSEN PER ÄÄNI- PERIAATETTA.

---

Osuuskuntien demokraattinen jäsenhallinto edellyttää jäsenten aktiivista osallistumista hallintotyöhön. Jos päämääränä jäsenien mahdollisuutta osallistua aktiivisesti liiketoiminnan suunnitteluun ja siihen liittyvään päätöksentekoon, se lisää mahdollisuutta kokea yhteisöllistä psykologista omistajuutta, joka syntyy vaikuttamisen, voimavarojen käyttämisen ja asian tuntemisen kautta. Jäsenten yhtäläinen äänioikeus on keskeistä osuustoiminnan demokraattisessa hallinnossa. Jaetulla osallisuudella ja hallinnalla on keskeinen rooli yhteisöllisen psykologisen omistajuuden syntymisessä.

Yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kannalta demokraattisen hallinnon toteuttaminen on tärkeää. Demokraattisen hallinnon toteuttaminen edellyttää tehokasta ja monipuolista viestintää. Luottamushenkilöt ovat vastuussa jäsenistölle. Hallintotyö osuuskunnassa tapahtuu niin, että jäsenet valitsevat johdon ja heidän tulisi valvoa sen toimintaa ja tarkistaa säännöllisesti osuuskunnan hallinnon, liiketoiminnan ja johtamisen menetelmiä. Jäsenet osallistuvat aktiivisesti liiketoiminnan suunnitteluun. Osuuskunnan menestyksen voidaan ajatella perustuvan jäsenten aktiiviseen osuuskunnan kehittämiseen. (Pellervo-Seura ry & Coop Finland ry 2009)

---

### 3.3.3. OSUUSKUNNAN JÄSENET OSALLISTUVAT YHDENVERTAISESTI JA OIKEUDENMUKAISESTI PÄÄOMANKARTUTTAMISEEN.

---

Taloudellisen osallisuuden periaate tuo osuustoimintayrityksen jäsenille mahdollisuuden hallita, tuntea asiaansa ja käyttää voimavarojaan, ja luo mahdollisuutta yhteisöllisen psykologisen omistajuuden syntymiseen.

Osuustoiminnan jäsenten taloudellisen osallistumisen periaatteen mukaan ylijäämä käytetään osuuskunnan kehittämiseen, palkkoihin jäsenille heidän osuuskunnalle tekemänsä työn mukaan ja muihin jäsenten hyväksymiin tarkoituksiin kuten koron maksamiseen osuuspääomalle. Henkilöstöomisteisen osuuskunnan tulee maksaa vähintään alan työehtosopimusten mukaiset palkat ja muut etuudet, joita jäsenet tarvitsevat ja haluavat. Osuustoiminnan periaatteisiin kuuluu, että osuuskunnan tulisi varmistaa että yhdessä omistettuja varoja ja pääomaa kartutetaan. Jäsenet suunnittelevat ja sopivat osuuskunnan palkkauksen perusteet työsopimukset huomioiden ja muut jäsenyyteen ja työsuhteeseen liittyvät etuudet. (Pellervo-Seura ry & Coop Finland ry 2009)

---

#### 3.3.4. OSUUSKUNNAT OVAT ITSENÄISIÄ, JÄSENTENSÄ HALLITSEMIA, OMATOIMISUUTEEN PERUSTUVIA DEMOKRAATTISIA ORGANISAATIOITA.

---

Osuustoiminnan aatepohjalla on ollut keskinäiseen yhteistyöhön ja omaan apuun perustuvat toimintamallit, joilla on voitu turvata ihmisten taloudellisten ja sosiaalisten olojen kehitystä. Osuustoiminnan ajatukset alkoivat itää vastauksena ihmisten toimeentulon ja itsemääräämisoikeutta uhkaaviin ongelmiin. (Seppelin 2000, s.13) Osuuskunnan itsenäisyys on huomioitava sopimusten ja taloudellisten järjestelyjen tekemisessä ulkopuolisten osapuolien kanssa. Osuuskunnan johtamiselle itsenäisyyden ja riippumattomuuden tavoittelu johtaa toiminnan suunnitteluun niin, että osuuskunta menestyy eikä tule liian riippuvaiseksi yhdestä tai muutamasta rahoittajasta, tavarantoimittajasta tai asiakkaasta. (Pellervo-Seura ry & Coop Finland ry 2009)

Osuuskuntien riippumattomuudella ja itsenäisyydellä on vaikutusta yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kannalta, koska osuuskuntien toimintamalli tukee osuuskunnan jäsenten itsejohtoisuutta ja yhteisön itsenäistä, aktiivista toimintakykyä. Itsenäisyys suunnitella ja valvoa omaa työtään liittyy olennaisesti osuuskuntien, itseohjautuvien tiimien ja yhteisöllisen psykologisen omistajuuden syntymisen malleihin.

---

### 3.3.5. OSUUSKUNNAT TARJOAVAT JÄSENILLEEN, LUOTTAMUSHENKILÖILLEEN, LIIKKEENJOHDOLLEEN JA HENKILÖSTÖLLEEN MAHDOLLISUUDEN KOULUTUKSEEN.

---

Osuuskuntayrityksen tulisi tarjota jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolleen ja henkilöstölleen mahdollisuus koulutukseen ja oppimiseen, joka edistää osallistumista osuuskunnan kehittämiseksi. Osuuskuntien luonteeseen on kuulunut laajempi viestiminen osuustoiminnan luonteesta ja sen eduista. Osuuskunnissa olisi varmistettava, että kaikki jäsenet saavat perehdytystä ja valmiuksia toimia osuuskunnissa, ammatillista koulutusta vastaamaan nykyisiä ja tulevia tarpeita ja työtehtäviä. Johtamistaitoja on kehitettävä osuuskunnan liiketoiminnan tehokkaaksi koordinoimiseksi. (Pellervo-Seura ry & Coop Finland ry 2009)

Osuuskuntien tiedon hankkiminen ja yhteisöllinen tiedon käsittely ja tuottaminen luo edellytyksiä yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kehittymiselle. Tieto luo osaltaan hallintaa ja osaltaan se on syntyreittinä asian syvälliseen tuntemiseen ja voimavarojen käyttämiseen, jotka ovat reittejä psykologiseen omistajuuden kokemiseen. Tasa-arvoinen tiedon jakamisen ja tuottamisen prosessi taas luovat yhteistä hallintaa, voimavarojen käyttämistä ja asian tuntemista, ja sitä kautta syntyy yhteisöllistä psykologista omistajuutta. (vrt. Jussila & Pierce 2010)

---

### 3.3.6. OSUUSKUNNAT HARJOITTAVAT KESKINÄISTÄ YHTEISTYÖTÄ.

---

Osuustoiminnan luonteeseen liittyy verkostoituminen. Osuuskunnan markkinavoima on perustunut monien pienten, samaan suuntaan ja samaan aikaan toimivien yrittäjien markkinavoima, jossa toimintatavat päätetään demokraattisesti etukäteen sovittujen periaatteiden mukaan. Yhteisesti omistettuun, yhteiseen lukuun saatu hyöty jakaantuu mahdollisimman tasapuolisesti yhteistoimintaan osallistumisen mukaan. (Skurnik 2002)

Keskinäisellä yhteistyöllä voi olla vaikutusta yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen. Se vaikuttaa myös ryhmän Piercen & Jussilan (2010) kuvaamiin yhteisöllisen psykologisen omistajuuden esiintymiseen vaikuttaviin olosuhteisiin. Piercen & Jussilan mukaan ryhmän olosuhteissa vaikuttaa ryhmän identifikaatio eli samastaminen. Verkostoitumisella on vaikutusta ryhmän itsensä kategorisoimiseen ja tulkintaan sosiaalisesta identiteetistä, joka luo osaltaan ryhmän merkittävyyttä ja vaikutussuhteita suhteessa ympäristöön.

Verkostoitumisella on myös merkitystä yhteisön vaikuttavuuteen, eli kun yksilöt vaikuttavat omassa yhteisössään, käyttävät voimavarojaan ja tuntevat asiaansa, syntyy yhteisöllistä psykologista omistajuutta. Yritys on toimijana osa laajempaa kokonaisuutta, ja yhteisöllinen vaikuttaminen, yhteisöllinen identiteetti ja turvallisuuden tunne nähdäkseen synnyttävät hallinnan myötä yhteisöllistä psykologista omistajuutta omaan yritykseen, verkostoihin tai muihin yhteisen hallinnan kohteisiin, kun yritys saa merkittävyyttä yhteisöllisenä toimijana verkostoitumisen kautta.

---

### 3.3.7. OSUUSKUNNAT TOIMIVAT YHTEISÖJENSÄ KESTÄVÄN KEHITYKSEN HYVÄKSI JÄSENTENSÄ PÄÄTÖKSEN MUKAISESTI.

---

Osuustoiminta tarjoaa suoran vaikutusväylän jäsenistölle demokraattisen hallinnan muodossa jäsenten omien arvojen, motiivien ja päämäärien mukaiseen toimintaan. Osuustoimintaan on liittynyt toimintaympäristövastuu aatteen synnystä alkaen. Osuuskuntien

sosiaaliset ja muut tavoitteet ovat jäsenten määrittelemiä ja tulevat valituksi jäsen/ääni-periaatteella. Laajaomisteisella ja alhaalta ylöspäin verkostoituen rakentuvalla kansanvaltaisella osuustoiminnalla on ollut Suomessa ja monissa muissa maissa rakenteellinen, yhteiskuntaan taloudellisesti ja sosiaalisesti vaikuttava rooli. (toim. Pöyhönen 2002, s.14)

Osuuskunnan toiminnan johtamisessa yhteisöjen kestävän kehityksen tarkoittaa toiminnan ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten huomioimista, eettisesti kestävien liiketoimintaperiaatteiden noudattamista, työsuojelunormien noudattamista ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista, eettisen ja kestävän kehityksen edistämistä ja osallistumista paikallisyhteisön toimintaan ja edistävien osuustoimintaa ohjaavien periaatteiden edistämistä toimintaympäristössä ja laajemmaltakin. (Pellervo-Seura ry & Coop Finland ry 2009)

Toimintaympäristövastuun tavoitteiden itse määrittelemisen ja toteuttamisen osuuskunnassa voi luoda hallinnan, voimavarojen käyttämisen ja asian tuntemisen ja sosiaalisen identiteetin vahvistamisen kautta luoda myös yhteisöllistä psykologista omistajuutta.

---

### 3.3.8. OSUUSTOIMINNAN ARVOT

---

Osuustoiminnan viralliset ICA:n kuvaamat arvopyrkimykset ovat samoja, jotka nousivat yhteiskunnalliseen tietoisuuteen Ranskan vallankumouksessa, jonka iskulauseina olivat *vapaus, veljeys ja tasa-arvo*. Perusarvoiksi ICA osuustoiminnan satavuotishistorian kunniaksi vuonna 1995 on määrittänyt omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden ja eettisiksi arvoiksi, jotka ovat ihmisiin tai ihmisten ominaisuuksiin liittyviä määreitä, ICA on kuvannut rehellisyyden, avoimuuden ja muista ihmisistä välittämisen. (toim. Pöyhönen 2002, s. 2-3)

Yritysetiikasta ja arvoista puhuttaessa käsitteet ovat vakiintumattomia. (Pekkola & Pekkola 2005, s. 1) Yhteisön arvot ovat yhteisiä arvoja, jotka on määritelty yhteisössä. (Aaltonen & Junkkari 2003, s.61). Organisaation tapauksessa arvot ovat periaatteita, joita yritys ovat sisäistäneet tai joiden mukaan ne haluavat profiloitua. Ympäristön ja omien arvojen tunnistaminen on haaste. Arvoista käytävä keskustelu tuottaa toimintasääntöjä. (Pekkola & Pekkola 2005, s.2)

Jos osuuskunta ilmentää toiminnassaan osuustoiminnallisia arvoja, ne voivat olla motivoivia itseisarvoina ja seurausvaikutuksiltaan vaikuttaa ryhmän ja liiketoiminnan toimintatapoihin.

Osuustoiminnan tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta korostavat arvot yhteisöä ohjaavina arvoina voivat vaikuttaa yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kokemiseen, jos ne arvot vaikuttavat yhteisön toimintasääntöjen luomisen avulla yksilöiden kokemaan yhteiseen hallintaan, tukevat ja motivoivat voimavarojen käyttöä ja luovat tietämistä toiminnasta ja sen perustasta. Luotettavuutta lisäävät arvot uskoakseni vähentävät yhteisön kokemaa mielivaltaa. Arvoista käytäntöön saatettu omavastuisuuden ja itsemääräämisoikeuden arvostaminen ja tasa-arvoisuutta tuottava toimintatapa voi luoda yksilön hallinnan, voimavarojen käytön ja asian tuntemisen mahdollisuuksia, joiden myötä voi kehittyä henkilökohtaista psykologista omistajuutta. Demokraattinen ja tasa-arvoinen hallinta, voimavarojen käyttö ja tunteminen taas tuottaa jaettava yhteisöllistä omistajuutta.

#### 4 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

---

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää laadullisen sisällön analyysin keinolla millaista psykologista omistajuutta itäsuomalaisen uusosuuskunnan tapauksessa koetaan. Laadullinen tutkimus sopii hyvin tapaustutkimuksen menetelmäksi, jossa pyrin kuvaamaan, selittämään, ymmärtämään ja tulkitsemaan yhteisöllisen Piercen & Jussilan (2010) esittelemää

psykologisen omistajuuden ilmiötä suomalaisessa kahdeksan henkilön v. 2007 perustamassa työosuuskunnassa. Osuuskuntayrittäjyydessä osallisuus on keskeistä kuten myös yhteisöllisessä psykologisessa omistajuudessa. Tutkimusprosessi mukailee deduktiivista eli teorialähtöistä logiikkaa. Lähdän teoriasta nousseiden kysymysten parissa testaamaan niitä kohdeyritykseksi valittuun tapausyritykseen.

#### 4.1. AINEISTON KERUU

---

Aineistona on kohdeyrityksen jokaisen paikallisen tapausyrityksen jokaisen paikallisen henkilön teema haastattelut, ja niiden lisäksi yhteinen ryhmähaastattelu puolen vuoden kuluttua. Tutkimuskysymyksiin haen vastausta aineistosta, joka on kerätty puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotka analysoin yhdistämisen, tyypittelyn ja tulkitsemisen menetelmillä. Teemahaastatteluiden kysymykset ovat melko avoimia. Haastattelijä vie haastattelua eteenpäin ennalta määritettyjen teemojen avulla. Haastatteluissa etukäteen määritetyt teemat nousivat Piercen & Jussilan yhteisöllisen psykologisen omistajuuden teoriasta: teemoina on henkilöiden henkilökohtaiseen ja yhteisölliseen hallintaan, tietoon, vaikuttamiseen, olosuhteisiin ja seurauksiin liittyviä kokemuksia. Johdatan teemaan, ja haastateltava kertoo vapaasti mieleensä tulevista asioista. Ryhmähaastattelussa puheenvuoroja otetaan mahdollisimman vapaasti haastattelijan antamista teemoista. Teorialähtöisistä teemoista rakennettu puolistrukturoitu yksilöiden ja ryhmän yhteinen haastattelu vaikuttivat sopivalta tavalta saada mahdollisimman paljon variaatiota yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kannalta olennaisiin kysymyksiin.

Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Hirsjärvi & Hyrme 2001, s.48) Painotun kuvaamaan ilmiön fenomenologista kokonaisuutta ja hermeneuttista merkitystä niin että jäsenten oma tulkinta tulisi esiin. Hermeneuttinen tutkimusstrategia tähtää

subjektiivisten tulkintojen tekemiseen ja tutkimuskohteen syvälliseen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi ym. 2000, s.155)

Teoriaosuus johdattelee tutkimusongelmaan. Tutkimusasetelmana on alustava yleinen viitekehys Piercen & Jussilan (2010) teoriasta, joka on tutkimuksen asetelma yhteisöllisen psykologisen omistajuuden ilmiössä esiintyvistä yhteen liittyvistä tekijöistä. Viitekehys on joustava ja sitä voidaan tarkistaa tutkimuksen edetessä. Ilmiön osatekijöillä oletetaan olevan yhteinen leikkauspinta.

#### 4.2. DEDUKTIIVINEN SISÄLLÖNANALYYSI

---

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti järjestellen ja kuvaillen tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, s.105) Deduktiivisessa analyysissä analyysia ohjaa teoriaan perustuva luokitusrunko, tässä tapauksessa Piercen & Jussilan yhteisöllisen psykologisen omistajuuden teoria. Toinen yhteys, jota tarkastelen aineistoa ja teoriaa vasten, on osuustoiminnan sosiaalipsykologinen teoria, jonka esittelen luvussa 2.

Tuotan analyysirungon hallinnan, vaikuttamisen ja asian tuntemisen pääkategorioista. Erottelen ne viestit, jotka ilmaisevat *henkilökohtaista* tasoa ja ne viestit, jotka ilmaisevat *yhteisöllistä* tasoa. Kiinnitän huomiota viesteihin toimijuuden ja osallisuuden kokemuksista, päätöksenteon ja yhteistyön kuvaamisesta ja yhteisten asioiden tietämisestä ja yrityksen tiedon prosesseista. Kiinnitän huomiota kenelle nämä koetaan kuuluvaksi, ovatko ne *minun, hänen vai meidän?*

Olen aineiston analyysissä kiinnostunut siitä, syntyykö henkilökohtainen psykologinen omistajuuden mielitila haastatelluilla kohteeseen vaikuttamisen, voimavarojen käyttämisen ja kohteen tuntemisen kautta aineiston perusteella, ja yhteisöllinen omistajuuden tunne yksilöiden vaikuttamisesta yhteisössä, yhteisestä voimavarojen käyttämisestä ja yhteisestä asian tuntemisestä.



Yksi alakategoria ovat ryhmän viestit ryhmän yhteisöllisestä tai yksilöllisestä suuntautumisesta, keskinäisriippuvaisuudesta, kollektiivisesta identifikaatiosta ja ryhmän koheesiosta ja kemiasta, ja niiden vaikutus yhteisöllisen psykologisen omistajuuden ilmiön rakentumiseen. Olen analyysissä kiinnostunut myös yritysmuodon, rakenteen, toimintatavan, työympäristön ja johtamisen vaikutuksesta yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kokemuksiin. (vrt. Pierce & Jussilan teoria 2010)

Toiset alakategoriat ovat psykologisen omistajuuden tunteen seurauksista tapausyrityksessä. Alakategorioita on kaksi: toinen koskee henkilökohtaisen psykologisen omistajuuden seurauksia ja toinen yhteisöllisen psykologisen omistajuuden seurauksia. Onko tapausyrityksessä mahdollinen oman itsen liittäminen kohteeseen ollut yhteydessä samanlaisiin olosuhdetekijöihin, syntymekanismeihin ja seurauksiin kuin aiemmassa tutkimustiedossa?

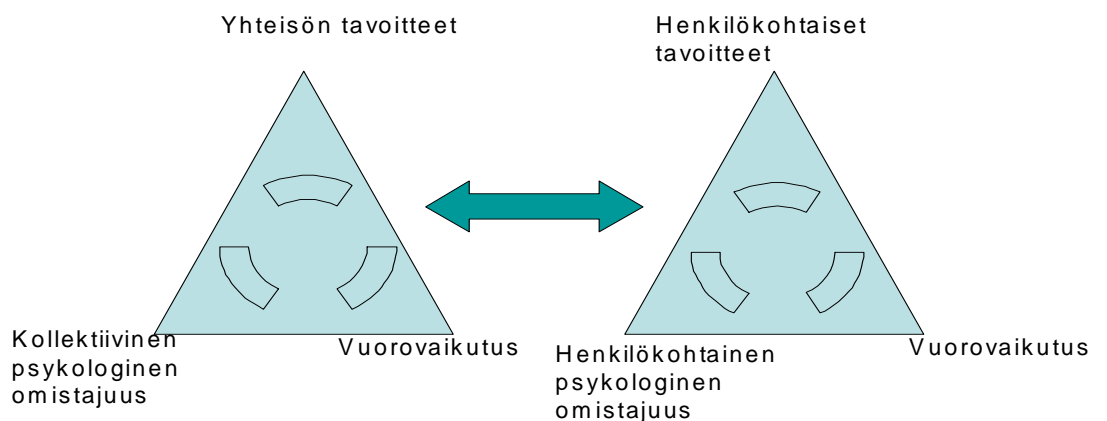
Yksi sisällönvertailu tapahtuu osuustoiminnan määritelmän vertailuna aineistoon ja Piercen & Jussilan teoriaan.

Tutkimuksessa määrällinen kvantifiointi ei ollut itsessään tärkeää, vaikka päädyinkin myös kahdeksan jäsenen yksilöllisten psykologisen omistajuuden kokemusten laadullisen analyysin osana myös kvantifiointiin. Tärkeää oli ymmärtää jokaisen yksilöllinen kokemus hallinnan, voimavarojen käytön, asioiden tuntemisen yhteydestä psykologisen omistajuuteen, ja olosuhteisiin ja seurauksiin. Samalla syntyi pelkistys jokaisen yksittäisen haastateltavan olennaiseksi muodostuneista asioista. Päädyin kategorisoimaan aihepiirejä jokaisen yksilön kohdalla henkilökohtaisena kolmikulmiona, jossa ilmenevät mitä tavoitteita kullakin yksilöllä on yhteisyrityksessä, miten ilmenee koettua henkilökohtaista omistajuutta ja kolmanneksi lajittelun kohteeksi tuli yksilön kokema vuorovaikutus yhteisöön ja työhönsä liittyen. (Kuva2)

Analyysissä piirsin myös yhteisyrityksen kolmion, jossa tarkasteltavana ovat yhteisön tavoitteet, yhteisön vuorovaikutus ja koettu yhteisöllinen psykologinen omistajuus. Vuorovaikutuksella aineiston tulkinassa

tarkoitetaan tässä haastateltavien kokemuksia ja tutkijan tulkintoja jäsenten dynaamisista vaikutussuhteista toiminnassa, toimijarooleja, osallisuutta, suuntautumista yhteisöllisyyteen tai individualismiin, keskinäisriippuvaisuutta, organisaation identifioitumista ja ryhmän koheesiota ja kemiaa. Tavoitteet olivat tärkeä tutkimuskohde, koska oli tärkeää tietää ovatko yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet yhtenäisiä yrityksen yhteisen päämäärän kanssa. Tavoitteisuus, vuorovaikutus ja psykologinen omistajuus vaikuttavat vastavuoroisesti toisiaan vahvistavasti – vahva tavoitteisen yhteisön vuorovaikutuskulttuuri lisää koettua kollektiivista psykologista omistajuutta ja päinvastoin.

Kolmio oli tämän tutkimuksen analyysin apuväline. Kolmiot pystyin luokittelemaan neljään eri luokkaan henkilöiden tavoitteiden, omistajuuden kohteiden ja vuorovaikutuksen kuvauksen mukaan.



Kuva1. Tulkinnan apuvälineenä jokaisen yksilön tavoitteet, koettu psykologinen omistajuus ja koettu vuorovaikutus.

Näiden tulosten pohjalta yksi tutkielman tavoite on myös pohtia mitä olisi tapausyrityksen tapauksessa yhteisöllisen psykologisen omistajuuden

kehittäminen, joka olisi tavoittelemisen arvoista sen yksilön- ja ryhmän myönteisten seurausten takia. (vrt. Piercen & Jussilan teoria)

### 4.3. TUTKIELMAN LAATU JA LUOTETTAVUUS

---

Tutkimus on itsessään tuote, joka konstruoidaan tietyin reunaehdoin. Jokainen tutkimustyyppi edustaa erilaisia luotettavuuden arvioinnin ehtoja. Eskolan & Suorannan (1996, s.165) mukaan luotettavuuden arvioinnin tulisi koskea koko tutkimusprosessia. Laadullisessa tutkimuksessa mukana on tutkijan persoona. Toinen tulkitsija voi havaita samat asiat, mutta tulkinta olisi saattanut tuottaa lisäksi aavistuksen verran erilaisia näkökulmia. Tutkijan positiossa halusin olla mahdollisimman neutraali. Tötön (2004, s.17) mukaan aineistoa evidenssinä käyttävä kausaalipäätely yrittää aina katsoa aineiston taakse ja arvailla, millainen todellisuus olisi voinut aineiston tuottaa. Päämäärä oikeuttaa epäilemään aineistoa ja osoittamaan missä suhteessa aineisto antaa väärän kuvan todellisuudesta.

Laadullisessa analyysissä aineiston keruu, analyysi ja raportointi kietoutuvat toisiinsa. Puolistrukturoitu haastattelu ja laadullinen sisällönanalyysi palveli mielestäni tämän tutkimuksen tiedon tarvetta parhaiten yhteisöllisen psykologisen omistajuuden ymmärtämiseksi tapausyrityksessä. Oli tärkeää saada kokemustietoa yksilöiltä henkilökohtaisella tasolla. Ryhmähaastattelu täydensi hyvin yksilöhaastatteluita. Koin, että sain arvokasta kokemustietoa tällä tiedonkeruumenetelmällä ja se sopisi hyvin jatkossakin vastaavien tutkimusten toteuttamiseen. Puolistrukturoidulla haastattelulla oli tarkoitus antaa mahdollisimman vapaa ääni kohdeyrityksen henkilöille ja halusin välttää tuottamasta stereotyyppisiä tai kenenkään toiveiden mukaisia vastauksia. Haastattelutilanteet sijoituivat tapausyrityksen työtiloihin heidän työaikanaan ja kunkin jäsenen yksilöhaastattelu kesti 15-35 minuuttia ja ryhmän yhteinen haastattelu puolen vuoden kuluttua kesti 22 minuuttia. Aineisto oli siinä mielessä tulkintojen tekemiseen riittävä, koska

haastateltavat ilmensivät osuvasti teoriaan liittyviä sisältöjä kuten yksilöllisen ja jaetun hallinnan, vaikuttamisen, voimavarojen käyttämisen ja yhteisyrityksen asioiden tuntemisen kokemuksia. Toisaalta yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen vaikuttamista pohdin kappaleessa tutkimuksen rajoituksia 4.5.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2002, s.214). Teorialähtöiset teemakysymykset olivat teemahaastattelujen perustana. Haastateltavan kieli haastattelutilanteissa oli mahdollisimman ymmärrettävää haastateltavien omaa kieltä liittyen päätöksentekoon, toimintatapoihin, ja koettuihin vaikuttamisenmahdollisuuksiin, ja osa haastateltavista ilmaisi itseään monisanaisesti ja suoraan kysymyksiin vastaten. Osaan kysymyksistä ei saatu kaikilta suoraa vastausta. Oli kysyttävä tarkentavia kysymyksiä ja pyrittävä antamaan mahdollisuus mahdollisimman vapaasti ilmasta omia merkityksiä aiheesta. Pysin analyysissa esittelemään perusteita, joiden perusteella teen tulkintoja aineistosta. Aineiston luokitteluperusteet ovat myös teorialähtöisiä. Hallinnan, voimavarojen käytön, yhteisen yrityksen asioiden tietämisen ja tuntemisen kokemukset vaikuttivat olevan tunteikkaita asioita tapausyrityksessä, joista henkilöt antoivat tietoa mielellään erityisesti yksilöhaastatteluissa.

Laadullisessa tutkimuksessa validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2002, s.215) Aluksi haastattelin ryhmän jokaista paikallista jäsentä henkilökohtaisesti ja luottamuksellisesti. Yksilöiden teemahaastatteluiden jälkeen haastattelin ryhmää yhteisesti. Ryhmähaastattelutilanteeseen kuitenkin yrityksen puolelta pääsi vain neljä henkilöä. Ryhmähaastattelutilanne tuki yksilöiden kuvailemia asioita. Havainnoin, että sama henkilö vastasi jokaiseen teemakysymykseen ensimmäisenä suuntaa antavasti, ja muut henkilöt myötäilivät häntä tai vaikenivat. Tämä havainto oli yhdenmukainen aiemman aineiston kanssa, jossa haastatellut kuvasivat kokemuksia vuorovaikutuksesta. Tutkimuskohde ilmensi elävällä ja moninlaisella tavalla yhteisöllisen psykologisen omistajuuden syntyä, seurauksia ja olosuhteita.

Inhimillisen toiminnan selittäminen ja mallintaminen on erittäin haastavaa ja moniulotteista. Yhteisöllisen psykologisen omistajuuden vaikutussuhteet ovat monimutkaisia.

Tutkimuksen eettisenä lähtökohtana on tiedeyhteisön hyväksymien tapojen ja käytäntöjen noudattamisen lisäksi luottamuksellisten henkilökohtaisten tietojen ja kokemusten kunnioittaminen ja työosuuskunnan toiminnan tukeminen.

#### 4.4. TUTKIMUKSEN RAJOITUKSIA

---

Tutkimuksen rajoituksena on mainittava, että tutkimuksen osatavoitteena yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen vaikuttaminen sisältää varauksia. Eettisesti näen tapausryityksessä yhteisöllisen psykologisen omistajuuden tavoittelemisen arvoisena sen myönteisten yksilön ja tiimin motivoivien seurausten kannalta. Kuitenkin kysymys siitä, minkälainen interventio on mahdollinen, sisältää kysymyksiä vierailevan, ulkopuolisen tutkijan auktoriteetista. Tästä huolimatta koin, että haastattelut olivat vuorovaikutuskokemuksia, jotka herättivät ajatuksia henkilöille yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen liittyvistä tekijöistä ja tämän tutkimuksen kannalta koin nämä kokemukset jo itsessään saavutetuilta tavoitteilta.

Tutkimus ei voi saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan ja kaikessa syvyydessään. On kuitenkin mahdollista tavoittaa tietoa ja lisätä ymmärrystä ilmiön luonteesta ja syysuhteista. (Töttö 2004). Tutkimuksen löydökset pyrkivät selittämään ilmiötä vain kyseisessä uusosuuskunnassa tiettyinä hetkenä tulkittuna teorian teemojen mukaan. Aineistoa ei ole tarkoitus yleistää muihin työosuuskuntiin, koska kyseessä on yksittäisten vuorovaikutussuhteiden ja olosuhteiden kokonaisuudesta ja henkilöistä sekä monista tekijöistä riippuva dynaaminen ja moniulotteinen ilmiö, eikä tulos ole staattinen eikä objektiivinen olemukseltaan. Tutkimuksessa tavoiteltu tieto on luonteeltaan hermeneuttista ja subjektiivisia merkityksiä

tulkitsevaa. Empiriasta analysoitu tieto vahvistaa teoriaa ja ilmentää moninaista ja dynaamista kuvaa ilmiön kokonaisuudesta. Tutkimuksen taustaoletuksena käytetään sosiaalista konstruktivismia, jossa todellisuutta voidaan tutkia ihmisten välisten sosiaalisten prosessien merkitysten avulla rakentuvana. (Berger & Luckmann 1966)

## 5 ANALYYSI

---

Analyysi on tutkielman empiirinen osuus, tapaustutkimukseen liittyvästi haastatteluaineistoa tulkitaan Piercen & Jussilan kollektiivisen psykologiseen omistajuuden teoriaan. Aineistona on teemahaastattelut tapausyrityksessä vuonna 2009 ja 2010, joita on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.3. Jokaista paikallista uusosuuskunnan jäsentä on haastateltu luottamuksellisesti henkilökohtaisesti ja yksi haastattelu on toteutettu ryhmän yhteisenä haastatteluna.

### 5.1. MITEN OMISTAJUUS ON KEHITTYNYT TAPAUSYRITYKSESSÄ?

---

Aineiston perusteella voimavarojen käyttäminen on keskeisin reitti henkilökohtaisen ja yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kokemiseen tapausyrityksessä. *"Pitkien työpäivien jälkee tuntuu et täs on yritetty niin jumalattoman paljon"* (Henkilö D) Ompelutyöt muodostuvat konkreettisesti silmien alla omien käsien työnä ja yhteinen työprosessi on hahmotettavissa. Onnixin jäsenet ovat kokevat investoineensa yhteisyrittänsä työpanoksellaan, ammattitaidollaan ja arkisella ahkeruudellaan. Henkilökohtaisia uhrauksia on ollut ylityöt, monet ponnistelut ja koettu epävarmuus: *"Raha ei pyöri säännöllisesti. Eikä lomat, eikä kilometrikorvauksia ole."* Voimavarojen käyttämisessä tietty palkitsevuus nousee puheissa esille. *"Ollu hirmu haastavia töitä. Siit on tullu itelle, et hitto, sainki tän onnistumaan!"* (Henkilö B) Jokainen haastateltava kokee käyttäneensä voimavarojaan Onnexiin jopa enemmän

kuin olisi voinut kuvitellakaan. *”Ei ois voinu uskoa et tälläsee ihminen jaksaa vielä!”* (henkilö E) *Sitkeys* ja *suomalainen sisu* ovat käsitteitä, joilla tapausyrittäjä on viety haastateltavien mukaan eteenpäin.

Tekstiililuomukset ovat rakentaneet jäsenten vaikuttavaa minuutta myös sosiaalisen identiteetin kautta. Voitonriemua on koettu erityisesti kun käytetyt voimavarat ovat saaneet vastaanoton, olleet esillä näyteikkunassa tai sanomalehdessä, tai asiakas on kommentoinut niiden ainutlaatuisuutta. Kaikki haastatellut kokevat, että kaikkein palkitsevinta on ollut yhteisön osaamisen ja tekstiililuomusten kohtaama huomio.

Haastateltavat kuvaavat voimavarojen käyttöään ja liittävät siihen vahvasti koetun palautteen merkityksen. Sen, että yhteisön voimavarojen käyttö on saanut vastakaikua, kokevat jokainen kahdeksasta erittäin merkityksellisenä. *”Ollaa kaikki joustettu. Ollaa otettu omasta pussista. Meit motivoi se ku ollaa saatu kiitosta, ett ollaa Suomen parhaita ompelijoita.”* (Henkilö A) *Yhdessä voidaan iloita tilauksista. Se on meidän kaikkien panos. Kiitos työstä on kantava voima tässä.* (Henkilö E)

## 5.2. PSYKOLOGISEN OMISTAJUUDEN KOHTEET TAPAUSYRITYKSESSÄ

---

Omistajuutta tunnetaan erityisesti niiltä osin kun vaikutusvaltaa, tietoa ja voimavaroja on käytetty kunkin kohdalla kuten Piercen & Jussilan (2010) teoria esittää. Kollektiivista omistajuutta koetaan eniten tekstiililuomuksiin, yhteisiin tiloihin ja omaan yhteisöön. Kaikilla haastatelluilla keskeisin omistajuuden kohde on tekstiilituotteet. Tunteikkaimmat omistajuuden tunteet koetaan ompelutöihin, joista Onnexin jäsenet ovat ylpeitä ja iloisia. *”Meijä leningit menee putiikeista, ne on todella laatuotteita. Ollaa todellisia ammattilaisia.”* (henkilö C) *”Mie oon ylpee. Mein laatu on niin hyvä, mein tuotteet on niin hyvät, ihan voi kulkea rintarottingilla, et nuo on mejjän.”*

A kokee henkilökohtaista psykologista omistajuutta yrityksen kokonaisuuteen, ja hänellä on myös eniten oman kokemuksen ja muiden kokemuksen mukaan päätösvaltaa. Hänellä henkilökohtaiseen psykologiseen omistajuuteensa kohteita ovat yrityksen tiedot, koska ainoastaan hänellä on välitön saatavuus yrityksen dokumentoituihin tietoihin. Henkilö A kokee omistajuutta yrityksen sidosryhmiin verrattuna muihin henkilöihin, joiden kannalta sidosryhmien hoito on henkilön A varassa. Muillekin henkilöille tiedot sidosryhmistä, kaikista henkilöistä tapausyrityksen yhteydessä, on merkitystä, mutta ne eivät kuulu samalla tavalla heidän aktiiviseen vaikutuspiiriinsä. Kuitenkin kaikki jäsenet kokevat asiakkaiden vierailut yrityksessä antoisina.

Henkilöt C, D, E, F, G ja H kokevat kollektiivista psykologista omistajuutta tekstiililuomuksiin ja yhteisiin tiloihin ja myös kotimaiseen tekstiilituotannon alaan. Yhteisöllisen vaikuttamisen motiivi on tärkeä, koska jäsenet kokevat panoksellaan rakentavansa kotimaisen tekstiilituotannon selviytymistä ja tulevaisuutta.

Onnexin jäsenten puheissa tulee esiin myös ylpeys omia tiloja kohtaan ja kotoutuminen niihin. *"Tietty vapaus sitouttaa. Tänne on vähän kuin kotiin tulisi."* Omat työväliseetkin tulevat puheissa esiin, joihin tunnetaan henkilökohtaista omistajuutta. *"Meil on omat sakset jokaisella"* Yksi tärkeä psykologisen omistajuuden kohde on "oma yhteisö".

### 5.3. RYHMÄN OLOSUHTEIDEN VAIKUTUS YHTEISÖLLISEEN PSYKOLOGISEEN OMISTAJUUTEEN

---

Piercen & Jussilan (2010) mukaan yhteisöllisen psykologisen omistajuuden ilmenemisen todennäköisyyttä lisää ryhmän kemia ja koheesio, suuntautuminen yhteisöllisyyteen, keskinäisriippuvuus ja sosiaalinen identifikaatio.

Onnexin tiimi on paljon yhdessä toiminut, useat ovat työskennelleet tekstiilitehtaassa jopa 30 vuoden ajan yhdessä. *"Tää on Polan vanhat tutut"*



*tekee keskenään. Parhaimmat tutut tuntenu vuodest 74.”* (henkilö C)  
 Kuutta haastateltavaa yhdistää yhteinen ammattitausta ompelijoina, toimitusjohtajalla ja hinnoittelusta vastaavalla työnkuvaan on kuulunut taloutta tai kaavoitusta samassa tehtaassa. Kaikki ovat samaa sukupuolta ja samaa ikäryhmää. Moni haastateltava kokee olevansa samanhenkisten kanssa yhteistyössä. *”On se niin valtava etu että voidaan toimia yhdessä.”* (Henkilö D) *”Saa olla toisten kanssa, yhdessä meillä on ihan kivaa ja hauskaa. Ei oo kukaan niskan päällä. Sehän on ihan kivaa.”*(Henkilö G)

Tiimin kemia toimii haastateltavien mukaan useimmiten hyvin. *”Kohtuullisen hyvin tullaan toimeen keskenämme.”* *”Henkilökohtaisuuksiin ei viiti mennä. Mutta joskus on pettymyksen aiheita.”*

Koheesiolla tarkoitetaan ryhmän kiinteyttä, kaikkien jäsenten kokemaa vetovoimaa ryhmää kohtaan ja jäsenten tahtoa pysyä ryhmässä. Koheesio voi olla niin suurta, että voidaan ajautua ryhmäajatteluun. (Janis 1982) Kolme haastateltavista kertoo kokevansa etteivät eriävät mielipiteet ole toivottuja. *”Hirveen paljon on sellast varauksellisuutta. Avoimuus on kärsinyt. Siin on varmaan henkilökemioista ja vanhoista totutuist kaavoista. Mennään jyräämällä, se täs niinku on. Mein vanhat perinteet. Toiset ei oo tottunu keskustelemaa. He ei oo tottuneet keskustelemaan, negatiivisita ja positiivisista asioista.”* (henkilö B).

Tapausyrityksen jäsenet ovat tulkintani perusteella suuntautuneet yhteisöllisesti. *”Yhteistä hyvää täs tehää”. Täs pitää aatella muitakii, eikä vaan itteensä.”*

Yrityksen ompelijat ovat hitsautuneet keskinäisriippuvaisena tiiminä yhteen. He ovat fyysisesti samoissa tiloissa, suoriutuminen tehtävistä kutoutuu näkyvästi yhdessä, ja tehtävänannot ja palaute saadaan ryhmänä. *”(Aiempaan tehdastyöhön) verrattuna nyt on porukkana läheisempää, samassa porukassa oppii näkemää millainen ihminen on ja kenelle antaa enemmän lankaa”* Työ valmistuu näkyvästi yhteistyössä ja toistensa tukeminen on ja yhdessä oppiminen on konkreettinen etu

luomusten valmistamisessa. *Myö ollaa totuttu olemaan isoss porukassa. Ja jos siitä yks kaks putoo pois, ei se tuntuis helpolta.*” (henkilö G)

Hinnoittelusta vastaava tekee työtä omassa huoneessa ja hänen työnsä vaiheet ovat muille tuntemattomia. Toimitusjohtajalla on myös oma huone ja erilliset tilat, ja myös hänen työnsä on muille melko tuntematon ja erillinen osa-alue, mutta hän nauttii luottamusta useiden haastateltavien puheissa ja hoitaa yrityksen elintärkeitä suhteet.

Tapausyrityksen sosiaalinen identifikaatio eli samastuminen ilmenee niin, että ryhmät jäsenet kategorisoivat itsensä puheissa voimakkaasti tapausyrityksen jäseniksi kuuluen sisäpiiriin. Siihen liittyy sitoutunut tunnelataus, ja he arvioivat ryhmänsä asemaa ainutlaatuisiksi kotimaisuuden ja tekstiilituotannon huippuosaamisen takia. *”Ollaa todellisia ammattilaisia” (Henkilö G) ”Tääl on ammattitaitoista porukkaa.” (Henkilö B) ”Ei tätä oikeen nuorekkaaks voi sanoa, mut onhan tää nuori yritys! Ihan laatutavaraahan myö tehää” (henkilö C)*

#### 5.4. SEURAUKSIA PSYKOLOGISESTA OMISTAJUUDESTA

---

Tapausyrityksessä henkilökohtaisella ja yhteisöllisellä psykologisella omistajuudella eli sillä, että omaa itseä on liitetty kohteisiin ja yhteisön prosessina liitetty itse jaettuihin kohteisiin, oli koettuja seurauksia asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Haastatellut haluavat jatkaa yhteisyrityksessä, mikä on Piercen & Jussilan mukaan yksi psykologisen omistajuuden seuraus. He vaalivat omistautuneesti psykologisen omistuksen kohteita. Työ halutaan tehdä moitteettomasti ja asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Mallijäsenyydestä organisaatiosta kielivät kokemukset siitä, että *”Jokainen tääl yrittää parhaansa!”* (Henkilö B) Tapausyrityksessä kollektiivisesta psykologisesta omistajuuden kokemuksesta on seurannut yhteistä vastuunottoa ja tiimin identiteetin, maineen ja suoritusten suojelemista. *”Vastuuta pitää meillä*

*olla, ettei myö vaa pistetää nyt pillejä pussiin, koska ollaa saatu niin paljon luottamusta.”*

Tekstiilitöitä kohtaan koetuista kollektiivisen psykologisen omistajuuden tunteista seuraa ryhmän panostamista töihin ja työssä koettua merkityksellisyyttä. Aiempaan työkuvaan verrattuna jokainen koki suurempaa vaikutusvaltaa, voimavarojen käyttämistä ja yhteisen asian tuntemista kuin ennen yhteisyritystä tehdastyöläisenä. A koki oppineensa hyvin paljon yksin. B koki yhteisyrityksen asiat erittäin mielenkiintoisina. C, D, G, E, G ja H kokivat oppineensa uusia ompelutekniikoita keskenään enemmän kuin vuosikymmeninä tehdastyössä. Erityisesti henkilöt B, C, D, E ja H korostivat puheissa toistensa auttamisen tärkeyttä – kaikkien tavoite on saada huippulaadukkaita luomuksia. *”Jokaisella on aina, kun jonkun mokaan tekee, niin harmittaa, ihan älyttömästi, miust tuntuu et enempi täällä ku entisessä työpaikassa...Ei tääl oo sellasta et syyteltäs, mut ku se on vaan itte ei ei hemmetti!”* (Henkilö B)

Henkilöt ovat kokeneet myös väsymistä ja stressiä. *”Joskus tehtii niin pitkiä työpäiviä, oltii kymmenee. Ollaa joustettu. Ikä tekee et ei jaksu enää silleen.”* (Henkilö H) Ylitöitä ovat tehneet kaikki, lomautuksille on menty keskenään vuoroja jakaen. *”Ku viel jaksais”* (Henkilö E) *”Ku sais vaa elannon”.* (Henkilö H) *”Yölläkin herää”* (Henkilö A)

A tuntee olevansa vastuun etupiirissä monessa asiassa, myös muut kokevat saman. *”On ollut ihan hirveesti opeteltavaa, tylsiä numeroita ja koko ajan jatkuu. Mut ne vaan pitää tietää. Miull ainankii on just ollut ihan hirveen rankat kaks vuotta. Ei oo ulkomaailmaa nähny ollenkaan. Vaik sitä vastuuta yrittää jakaa, ni ei kaikki sitä kuitenkaa osaa ottaa samalla tavalla.”* Haastatteluissa A kertoo väsymisestä ja halusta höllentää ohjauksia. Toisaalta A toivoo toisten aktivoituvan, toisaalta A ei luota että osaamista olisi vielä opetella esim. kaavoitusohjelman käyttöä. A:n henkilökohtaisesta omistajuuden tunteesta on tapausyrityksessä seurannut tilanteita, joissa luottamusta ei anneta toiselle henkilölle. C:n halutessa oppia uutta yhteisessä yrityksessä, se voidaan tulkita sekä henkilökohtaiseksi psykologiseksi omistajuudeksi ja yhteisölliseksi

psykologiseksi omistajuudeksi, koska C ajattelee yhteisen yrityksen etua. Myös A perustelee rajoituksen yhteisen yrityksen etuna. Myös käyty avoin keskustelu synnyttää koettua yhteisöllistä omistajuutta, koska molemmat ovat vaikuttaneet ja perustelleet kantansa avoimesti. Toisaalta C on joutunut tekemään henkilökohtaisen uhrauksen mukautumalla A:n määrittelemään yhteisön etuun. Yhteisöllisen psykologisen omistajuuden edellytyksenä on kokea henkilökohtaista psykologista omistajuutta. Henkilökohtaisen ja yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kannalta omat vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeitä.

Onnexilaiset kokevat halua vetää omia asiakkaitaan eteenpäin alalla, jossa suomalaisen osaamisen säilyminen ei ole itsestään selvää. Jotkut alihankkija asiakkaat kokevat jopa olevansa Onnexin toiminnan varassa, kuten lappeenrantalainen pienyritys, jonka asiakaskunta hakee lähituotettuja tuotteita. *”On tullut uusia (asiakkaita) ja niitä nyt sitä tässä ollaan ruokittu.” Myö ei voia pettää luottamusta”. ”Hyö kun tulee ja luottaa, ni myö sit tehää kans sitte loppuun.” ”...Mutt ett ollaan haluttu kuitenkin jatkaa. Ja meill on niin paljo nyt tullu näitä asiakkaita ja uusia asiakkaita. Myö halutaa heitä vetää eteenpäin.”* Kollektiivisesta omistajuudesta on myönteisiä seurauksia ryhmän potenssille. Yhteisöstä huokuu voiman tunne, joka aiheuttaa lisää panostamista kohteeseen. Omiin projekteihin uskotaan ja panostetaan. (vrt. Pierce & Jussila 2010)

Kontrolli ja identiteettiorientoitunutta käyttäytymistä Onnexissa voi tunnistaa tunteista omia työtiloja kohtaan, joihin liittyy yhteisöllisyyttä. Toisaalta A:n huone ja mapit ovat A:n kontrollissa ja A:lle kuuluvaa myös muiden mielestä. Omistajuudesta seuraa territoriaalista käyttäytymistä. *”Kuka tääl kuluttaa aikaansa ja vetää näitä Onnexin rahoja?”* (Henkilö D)

Työntekijät kokevat yhteiset tilat omikseen ja ovat ylpeitä niistä. *”Tääl on paljo siistimpää ku yleensä teollisissa ompelimoissa.”*

Onnexissa kollektiivisesta psykologisesta omistajuudesta on seurannut myös omanarvontuntoa. *”Tää yritys..Kyl se ylpeyden aiheki on. Voi niinku*

*sanoa, et, ku ne kyselee et missäs oot töissä, ni siellä meidän omassa yrityksessä!”*

## 6 TULOKSET

---

Tutkimusongelmana oli tarve ymmärtää Piercen & Jussilan yhteisöllisen psykologisen omistajuuden käsitettä ja sen mekanismeja yhden suomalaisen työosuuskunnan tapauksessa. Määrittelin yhteisöllisen psykologisen omistajuuden Piercen & Jussilan tavoin syntyväksi yhteisen hallinnan, voimavarojen käytön ja asiansa syvällisen tuntemisen kautta. Haastattelujen teemat (Katso Liite1) rakentuivat Piercen & Jussilan teorian perusteella, ja keskittyivät tapausyrityksen tiimin paikallisten jäsenten kokemuksiin vuorovaikutuksesta, henkilökohtaisesta ja jaetuista hallinnan, voimavarojen käytön ja yrityksen asioiden tietämisen/tuntemisen kokemuksista. Tutkimuksen empiiriset tulokset vahvistivat Piercen & Jussilan teoriaa yhteisöllisen psykologisen omistajuuden syntyreiteistä, vaikuttavista olosuhteista ja koetuista seurauksista.

### 6.1. YKSILÖIDEN JA YHTEISÖN HALLINTA LOI OMISTAJUUSINSTITUUTION TAPAUSYRITYKSESSÄ

---

Yhteisöllisen psykologisen tärkeimmäksi tekijäksi yhteisössä muodostui yhteisön vuorovaikutus, jossa rajat yrityksen ulkopuolella koettiin myös merkityksellisinä – ne edustivat yrityksen selviämistä ja toiminnan jatkumista ja vaikuttivat sisäisiin suhteisiin ja hallinnan kokemukseen suorasti. Ryhmän sisäisten tekijöiden lisäksi haastatteluissa tuli ilmi kaikkien haastateltujen puheissa myös koettu epävarmuus, joka myös

vaikutti siihen että yrityksessä toimittiin ”päivä kerrallaan”. Piercen & Jussilan (2010) teoriassa tuodaan esille yhteisöllisen psykologisen omistajuuden seurauksia ryhmätasolla, joita tuli ilmi myös aineistossa. Toisaalta henkilöt puhkuivat voiman tunnetta ja tulevaisuuden uskoa puhuessaan yhteisestä yrityksestä, toisaalta huolet ja stressi tulivat yhtä paljon esille puheissa.

Omistajuusinstituutio vaikutti aineiston perusteella ryhmässä monessa asiassa vakiintuneelta, kuten esimerkiksi: *”Ei se visiointi meille kuulu, se on X:n hommia”*, josta haastatellut olivat kukin samaa mieltä. Omistajuuden positiot vaikuttivat pysyviltä. Perusteet omistajuuden instituutioon ovat osin selvästi järkeviä, osan selitysmalleista hahmottaa ryhmä parhaiten, koska he jakavat myös normeja, joita haastatteluissa ei tullut ilmi. Henkilökohtaiset ominaisuudet, asenteet ja uskomukset olivat taustalla vaikuttamassa yhteisön sosiaalsiin normeihin. (vrt. Dittmar 1993) Toisilla hallinta liittyi asioiden jatkumiseen sellaisenaan kun taas toiset kokivat että tarvitsisivat enemmän vaikutusvaltaa yhteisiin asioihin.

## Eri henkilöiden psykologinen omistajuus tapausyrityksessä

	<b>Vuorovaikutus</b>	<b>Tavoitteet</b>	<b>Henkilökohtainen ja yhteisöllinen psykologinen omistajuus</b>
1 henkilö	Hallitseva rooli päätöksenteossa ja yrityksen tiedossa, tiedon jakaminen on haaste	Elanto, oman alan toteuttaminen, huippulaatu, jatkuvuus, oma yhteisö	Henkilökohtainen psykologinen omistajuus yrityksen tietoon ja asiakkaisiin. Yhteisöllinen psykologinen omistajuus kohdistuu tuotteisiin, tiloihin, omaan yhteisöön.
3 henkilöä	Haluaisivat lisätä keskustelua yrityksen asioista, mutta kokevat että ei ole toivottua tuoda liikaa mielipiteitä	Elanto, jatkuvuus, omalle alalle työllistyminen, huippulaatu, oma yhteisö	Yhteisöllinen psykologinen omistajuus kohdistuu tuotteisiin, tiloihin, omaan yhteisöön
4 henkilöä	Työ on antoisaa mutta yrityksen kokonaisuus ei tunnu omalta, aktivoituminen yrityksen kokonaisuudesta on haaste	Elanto, jatkuvuus, omalle alalle työllistyminen, huippulaatu, oma yhteisö	Yhteisöllinen psykologinen omistajuus kohdistuu tuotteisiin, tiloihin, omaan yhteisöön

Haastateltavien tavoitteet yhteisessä yrityksessä olivat kullakin samanlaisia. Vuorovaikutuskokemukset kuvasivat muiden ja omaa toimijuutta ja mihin se kohdistui. Kaikilla voimavarojen käyttö oli keskeistä ja tulkintani mukaan se myös tuotti hallinnan kokemusta, ja psykologisen omistajuuden tunteita. Yhteisellä yrityksellä tavoiteltiin työllistymistä ja toimimista omalla alalla, laadukasta tekstiilituotantoa, riittävää elantoa ja myös parempia ja vakaampia tuloja toivottiin. Erittäin tärkeä tavoite toiminnassa oli myös omaan yhteisöön kuuluminen. Oma yritys oli haastatelluilla ollut ilon ja vaivan aihe, lisääntynyt omaehtoisuus ja vapaus työmenetelmien suhteen oli koettu motivoivana. Yhteisöllisen omistajuuden kohteet olivat ensisijaisesti tekstiililuomukset, oma yhteisö, tilat ja osa työvälineistä. Myös kotimainen muotiala koettiin tärkeäksi. Voimavarojen käyttö oli ensisijainen kuvaus, mutta myös tunteminen ja vaikuttaminen olivat reittejä yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen. A

koki henkilökohtaista psykologista omistajuutta yrityksen tietoon. Hän hallitsi yrityksen taloudellisen tiedon ja asiakassuhteet. Häneltä odotettiin myös henkistä johtajuutta, mutta odotukset A:lla ja muilla olivat epäselviä. Epäselvät odotukset haittasivat sikäli että A ei ollut ottanut palaveriehdotusta esiin, koska odotti että olisi muiden vuoro. Osa haastatelluista taas koki, että ei ole toivottua esittää mielipiteitä, ja hekin olivat odottavalla kannalla toimimisen sijaan. A:lle on annettu valtaa yrityksessä hoitaa strategiset asiat itse. Hän myös päättää voiko C opetella kaavoitusohjelmaa vai ei. Henkilöt luottivat A:n ohjaukseen, ja osan mielestä tärkeää oli asioiden säilyminen ennallaan, osan mielestä asioihin pitäisi vaikuttaa. Molemmat ovat Piercen & Jussilan (2010) mukaan psykologisen omistajuuden seurauksia.

Johtaminen ei tulkintani mukaan tukenut vielä tiimin itsejohtoisuuteen kehittymistä yrityksen kokonaisuudesta, vaikka tekstiilituotannon menetelmissä tiimi toimikin itsejohtoisen tiimin tapaan itse määritellen jatkuvasti tavoitteensa vuorovaikutteisesti ja kehittäen menetelmiään. Kehitysnäkökulmaksi yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kannalta olisikin tiimin itsejohtoisuuden kehittäminen koko yrityksen asioista, niin että yhteinen tieto olisi kaikkien saatavilla. Tiedon rooli ei koettujen haasteiden vuoksi liity ainoastaan yrityksen sisäiseen tietoon vaan myös tietoon, jota toiminnassa tarvitaan, ja jota ei vielä ole. Yrityksen tavoitteita palvelevan tiedon puutteen kartoittaminen ja suunnitelma tiedon hankkimiseksi, jakamiseksi, ja arvottamiseksi on samalla merkityksellistä yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kannalta. Tapausyrityksen laajemman yhteisöllisen merkityksen kirkastaminen ja valittu suhde sidosryhmiin tukisi mielestäni myös yrityksen sisäistä hallintaa.

Tiedon rooli muodostui monimutkaiseksi kokonaisuudeksi. Vaikka tiedon puutteet havaittaisiin, niin käyttökelpoisen tiedon etsiminen, yhteisöllinen käyttäminen ja yhteisöllinen tiedon arvottaminen ovat haasteita. Tiedon hankinta ja käyttäminen oli A:n henkilökohtaisessa psykologisessa omistajuudessa, jonka varaan muut olivat sen uskoneet. Piercen & Jussilan (2010) mukaan yhteisöllisen psykologisen omistajuuden tilaan



vaikuttavat henkilön suhde kohteeseen, toisten henkilöiden suhde kohteeseen ja henkilöiden välinen vuorovaikutus. A pohti ottaisivatko toiset enemmän vastuuta, jos hän antaisi. Toisaalta hän pelkäsi, että he eivät ottaisikaan vastuuta yrityksen muista kuin tekstiilituotannon asioista. Vastuun antamisen ja vastuun ottamisen kysymykset olivat yhteisyrityksessä akuutteja asioita, joita oli vaikea ottaa puheeksi yhteisesti, ja henkilöt olivat pohtineet omaa ja toistensa sitoutumista tai sitoutumattomuutta. A kohtasi yrityksen kokonaisuuden hallinnan ongelmat myös etupiirissä tuskaillen yksin maksamattomien asiakkaiden ja muiden ongelmien parissa ja koki vastuuta siinä määrin, että se vaikeutti toisinaan jopa luottamista yrityksen kokonaisuuden edun nimissä muihin. Tämä tilanne kuvaa eturistiriitaa henkilökohtaisen ja yhteisöllisen psykologisen omistajuuden välillä, jossa omistajuuden kohdetta vaalitaan yksin eväten saatavuus vaikuttaa tasa-arvoisesti.

Omin avuin selviytyminen koettiin merkittäväksi yhteisön saavutukseksi, johon liittyi itsen liittämistä yhteisön saavutuksiin. (vrt. Pierce & Jussila 2010) *"Myö sen ku porskutetaan!"* Vaikutti siltä, että yhteisöllinen psykologinen omistajuus syntyi tapausyrityksessä voimavarojen käyttämisellä ja sen lisäksi palautteella ympäristöstä, että yhteisön työ ei ollut turhaa, vaan sitä arvostetaan. Hallinta oli myös osin luottamista yrityksen selviytymiseen ja tunnetta siitä, että toiminnalla on tarkoitus. Henkilöiden ensisijainen yhteinen referenssi ja henkilökohtaisen ja yhteisöllisen omistajuuden kohde oli huippulaadukkaat kotimaiset muotiteollisuuden tekstiilit. (vrt. Pierce & Jussila 2010) Hallinta ei ollut niinkään ennakoimista tapausyrityksessä, vaan päivä kerrallaan eteenpäin. Lisäksi henkilöillä oli vahva tunne siitä, että vaikka yritys menisi jonain päivänä konkurssiin, niin he eivät milloinkaan olisi epäonnistuneet, koska he ovat *yrittäneet*. Yhteisöllisen omistajuuden tunne ilmeni tietynlaisena sisukkaana tinkimättömyyden henkenä tapausyrityksen henkilöiden kokemuksena. Hallinnan tunnetta yrityksessä kuvasi parhaiten koettu rohkeus yrittää yhdessä. Voimavarojen käyttö liittyi myös epävarmuuden kokemiseen.

Yrityksen sisäinen hallinnan kokemus liittyi myös liiketoiminnan onnistumiseen. Hallinnan kokemus muodostui tapausyrityksessä myös palautteena sidosryhmiltä, jotka vahvistavat yrityksen sosiaalista identiteettiä ja toisaalta sidosryhmien sopimusten rikkomiset taas heikensivät koettua hallinnan tunnetta. A:n asema palautteen ensisijaisena ilmaisijana muille myös vahvisti hänen asemaansa avainhenkilönä ja vaikuttajana. Toisaalta yhteisö itsessään toi turvallisuuden tunnetta, hallintaa ja tulevaisuuden uskoa ja sekä koetut onnistumiset että koetut takapakit oli koettu vain vahvistavan ryhmän kiinteyttä, keskinäisriippuvuutta ja suuntautumista yhteisöön, jotka Piercen & Jussilan (2010) mukaan lisäävät todennäköisyyttä kokea yhteisöllistä psykologista omistajuutta. Pierce & Jussila (2010) toteavatkin, että yhteisöllisen psykologisen omistajuuden seurauksena koettu voiman tunne, joka ilmeni tapausyrityksessä periksi antamattomuutena ja sitkeytenä, lisää vuorovaikutteisesti yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kokemista.

## 6.2. MITEN YHTEISÖLLISTÄ PSYKOLOGISTA OMISTAJUUTTA VOITAIISIIN KEHITTÄÄ TAPAUSYRITYKSESSÄ?

---

Tutkimuksen osatavoitteena oli vastata siihen kysymykseen, *miten yhteisöllistä psykologista omistajuutta voitaisiin kehittää tapausyrityksessä*. Jussilan (2007) mukaan psykologisen omistajuuden kannalta sosiaalisten toimijoiden on voitava osallistua omistajuusinstituution rakentamiseen ja muokkaamiseen strategisesti. Piercen & Jussilan (2010) mukaan omistajuutta ei voida kokea kohteisiin, joita ei ole *yhteisöllisesti ymmärretty* ja niihin ei ole *näkyvää, yhteistyöllistä työskentelysuhdetta*.

Yhteisessä yrityksessä tiimi oli saanut vapauksia työn menetelmien ja työajan suhteen, ja tämä oli vaikuttanut motivoivasti henkilöihin. Vastuu ja valta ei kuitenkaan ollut edennyt itsejohtoisen tiimin tasolle puhuttaessa yrityksen strategisista asioista. Tulkintani mukaan tiedon yhteisöllinen prosessointi tapausyrityksessä voi olla myös yhteisöllisen psykologisen

omistajuuden kehittämisen tärkeimpiä lähtökohtia. Piercen & Jussilan (2010) mukaan edellytykset kokea yhteisöllistä psykologista omistajuutta muodostuvat työympäristössä eli sosiaalisessa systeemissä ja sen rakenteessa, teknologiassa, johtamiskäyttäytymisessä ja työn suunnittelussa on edellytykset tiimin itseohjautuvuuden kehittymiselle. Tiimin itseohjautuvuus vaikuttaa kollektiivisen psykologisen omistajuuden kokemiseen mahdollistaen tiimin keskinäisen hallinnan, syvällisen työn tuntemisen ja omien voimavarojen käyttämisen. (Pierce & Jussila 2010) Tapausyrityksessä sisäisten vastuiden ja odotusten yhteinen tiedostaminen ja sopiminen on aineiston perusteella ratkaistava haaste. Lisäksi on mahdollista, että kokemus yhteisöllisen hallinnan lisäämisestä saattaa vaatia sisäisen toimivuuden lisäksi aiempaa vuorovaikutteisempaa suhdetta toimintaympäristöön. Nähdäkseni yhteisöllinen psykologinen omistajuus voi laajeta koskemaan keskinäisiä sidosryhmäsuhteita, jos sidosryhmäsuhteet voivat tuottaa osapuolille jaettuja hallinnan, voimavarojen käyttämien ja asian syvällisen tuntemisen kokemuksia.

Omistajuusinstituution muutos on syvälinen tapahtuma, joka lähtee henkilöiden omista lähtökohdista. Johtamisen kannalta on merkittävää kuitenkin, että sosiaaliset toimijat ovat osallisia johtajuusinstituution muokkaamiseen ja rakentamiseen. (vrt. Jussila 2007; Pierce & Jussila 2010) Yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kannalta yhteisö itse hahmottaa prosessejaan ja voi vaikuttaa niihin yhteisestä päätöksestä. Ulkopuolinen tarkkailija saattaa olla avuksi ja ennen kaikkea henkilöiden itse reflektoidessa omaa toimintaansa yhteisössä itse ja yhteisesti voi olla alku myös yhteisen jaetun hallinnan, asioiden tuntemisen ja yhteisen voimavarojen käyttämisen tiedostamiselle. Yhteisöllinen psykologinen omistajuus voi olla menestystekijä ja voimavara yrityksessä, jossa osallisuus luo kokemusta yhteisestä hallinnasta, voimavarojen käyttämisestä ja tuntemisesta.

### 6.3. YHTEISÖ AKTIIVISENA TOIMIJANA TUNNISTAA YHDESSÄ VALINTOJA VAIHTOEHDOISTA

---

Yhteisöllinen vaikuttaminen yrityksessä sisäisesti tai laajemmin yrityksen toiminnan valinnoissa on rajoitettu niiltä osin kun yhteisön valinnan vapauksia ei ole tai niitä ei tunnisteta. Merkityksellinen yhteisön tietoinen valinta on ollut yhteisyrityksen perustaminen ja alkuvaiheeseen liittyvät vapaudet valinnoissa. Haastatellut kokevat tämän jälkeen asioiden ennemmin tapahtuneen itsestään kuin valintoina. A kuvaa, että asiakkaita ja tilauksia on tullut ja mennyt itsestään – *”Ei niitä (asiakkaita) ole hankittu”* (Henkilö A). Kiire ja epävarmuus on vaikuttanut lisännen tarvetta järjestyksen säilyttämiseen. Haastatellut ovat kokeneet, että juuri laadukas ompelu on toiminnan ja talouden onnistumisen edellytys.

Osuuskunnan jäsenet itse määrittävät tavoitteensa ja prosessinsa, joilla toimittavat perustehtävänsä jäsenille etua luoden epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Tiimillä on vaikutusvaltaa ja autonomiaa, jos tiimi valitsee jäsenensä ja vaikuttaa yhdessä työn prosesseihin ja tavoitteisiin. (vrt. Jussila & Pierce 2010) Sisäisiä ohjausvaltuuksia eivät tapausosuuskunnassa rajoita ainakaan tutkitun yksikön ulkopuoliset tekijät, koska tutkittu osuuskunta vastaa työstään, valvoo suorituksiaan ja tekee itse toimintastrategiansa keskinäisesti. Hallinnan kohdistamiseen liittyy olennaisesti myös tieto. Tulkintani mukaan tapausyrityksessä hoidetaan ja hallitaan yritystä parhain käytettävissä olevin tiedoin voimavaroja säästelemättä. Toisaalta henkilöt jakavat paljonkin hiljaista tietoa, mutta toisaalta haastatellut kuvaavat kokevansa myös että heillä on ”liian vähän tietoa”. Alusta alkaen toimintaa on varjostanut koettu liian vähäinen tieto. Tieto liittyy tapausyrityksessä olennaisesti myös hallintaan. Kokemukset tiedon puutteesta liittyvät ennakoinnin vaikeuksiin, ongelmatilanteisiin, sidosryhmiin, liiketalouteen, vaikeasti tulkittavaan viranomaisbyrokraatiaan ja neuvontaorganisaation puuttumiseen. Tiedon koetut puutteet ovat vaikuttaneet myös tiedon yhteisölliseen jakamiseen ja siihen, että liiketaloudellinen tieto on koettu yritystä ohjaavana.

Tiedon roolin ymmärtäminen yhteisenä käyttövarana tapausyrityksen toiminnan ohjauksessa laajentaisi osallisuutta ja yrityksen toiminnan ohjausta – ja yhteisöllistä omistajuutta yrityksen kokonaisuuteen. Objektiivista tietoa yrityksen toiminnasta ei sosiaalisen konstruktivismin tulkintana ole olemassakaan, vaan olennaisempaa on että tarjolla olevia mahdollisuuksia kuten asiakastietoa ja teknologioita arvotetaan yhdessä tapausyrityksen hyödynnettäväksi. Yrityksen käytettävän tiedon rakentaminen osana laajempaa toimintaympäristön kokonaisuutta voi luoda yhteisön hallinnan vuorovaikutteisia kokemuksia.

Vaikuttavuus yrityksen yhteisiin asioihin luo myös tietoisuutta yhteisyrittäjien omistajuudesta ja sen toiminnan ohjaamisen tarpeesta, johon kuuluu liiketoiminnan prosessien kehittäminen omaehtoisesti yhteisyrittäjien tavoitteiden mukaan. Ryhmä onnistuu luomaan vaikuttavan yhteisön, jos se pystyy päivittämään omia tavoitteitaan sisäisesti ja myös suhteessa toimintaympäristöönsä.

#### 6.4. OSUUSTOIMINNALLISTEN PERIAATTEIDEN YHTEYS YHTEISÖLLISEEN PSYKOLOGISEEN OMISTAJUUTEEN

---

Osuuskunnan jäsenyydessä aktiivinen rooli tiedon ja sen vuorovaikutteisen prosessoinnin merkityksessä korostuu. Henkilön mahdollisuus saada oma mielipide muodostetuksi riippuu siitä, mitä tietoa hänellä on ja tuntuuko mielipiteen ilmaiseminen kannattavalta yhteisössä. Tapausyrityksen henkilöillä oli erilaisia osallistumisen haluja ja taitoja. Osallistava päätöksenteko edellyttää yhteistä tiedon käsittelyä, niin että yritys pystyy muodostamaan jaettuja tavoitteita ja päämääriä. Osuustoiminnan ideologia ei tule yrityksessä eläväksi ilman jäsenten yhteistä kokemusta tiedosta, uuden tiedon sovittamista yrityksen päämääriin, merkitykselliseksi kokemista ja soveltamista sitä omaan ja yhteiseen toimintaan yrityksessä.

Osuuskunnan koulutuksen ja oppimisen mahdollistamisen periaate pysyy ajankohtaisena ja tarpeellisena. Itseohjautuva ryhmä määrittelee ajankohtaisten ongelmien ratkaisuja, ymmärtää kokonaisuutta, ennakoi tulevaisuutta vaikuttaen siihen ja varmistaa riittävät resurssit. Yrityksen tasa-arvoinen hallinta liittyy myös tiedon yhteiseen jakamiseen, tuottamiseen ja arvottamiseen.

Osuustoiminnallinen verkostoituminen, demokraattinen yrityksen hallinta, koulutus ja henkilöstöpolitiikka edistäisivät tulkintani mukaan myös yhteisöllistä psykologista omistajuutta, joka voisi olla vieläkin merkittävämpi motivoiva tekijä ja voimavara yrityksessä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

---

Lähdin testaamaan Piercen & Jussilan (2010) teoriaa yhteisöllisestä psykologisesta omistajuudesta tapausosuuskuntayritykseen. Kahdeksan henkilön henkilökohtaiset teemahaastattelut olivat tutkimuksen aineistona, jotka analysoin deduktiivisena sisällönanalyysina peilaten henkilöiden kokemuksia Piercen & Jussilan yhteisöllisen psykologisen omistajuuden syntymekanismeihin, kohteisiin, vaikuttaviin olosuhteisiin ja seurauksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää *Mitä on Piercen & Jussilan määrittelemä yhteisöllinen psykologinen omistajuus tapausyöosuuskuntayrityksen tapauksessa jäsenten kokemuksena.* Tarkentavia kysymyksiä olivat Piercen & Jussilan teorian kokonaisuuden kannalta tärkeät teemat: *Miten henkilökohtainen/yhteisöllinen psykologinen omistajuus on muodostunut tapausyrityksessä? Mihin kohteisiin tapausyrityksen henkilöt kokevat henkilökohtaista/yhteisöllistä psykologista omistajuutta? Minkälaiset olosuhteet ovat vaikuttaneet tapausyrityksessä henkilökohtaisen/yhteisöllinen psykologisen omistajuuden kokemiseen? Millaisia seurauksia psykologisesta omistajuudesta seuraa yksilön ja ryhmän kannalta?*

Aineisto ilmensi Piercen & Jussilan kuvaamia omistajuuden syntyreittejä, joista keskeisin tapaustyöosuuskunnassa oli voimavarojen käyttäminen. Vaikuttamista oli osalla mukautuminen vallitseviin yhteisön psykologisiin omistajuusinstituutioihin, kun taas toiset halusivat lisätä yhteistä keskustelua strategisista tavoitteista. Yksi henkilö vastasi ensisijaisesti henkilökohtaisella psykologisella omistajuudella yrityksen kokonaisuudesta. Tärkeimpiä yhteisöllisen omistajuuden kohteita yhteisyriyksessä olivat tekstiililuomukset, yhteiset tilat ja oma yhteisö. Ne tarjosivat yhteistä vaikuttavuutta, itsensä likoon laittamista ja asian syvällistä tuntemista, joiden kautta Piercen & Jussilan (2010) mukaan yhteisöllinen psykologinen omistajuus syntyy. Vuorovaikutuksen olosuhteet näyttäytyivät merkityksellisinä olosuhdetekijöinä, kuten Pierce & Jussila (2010) teoriassaan esittivät. Jäsenet kokivat itsensä yhteisöllisesti suuntautuneiksi omassa yhteisössään, erityisesti tekstiilituotannon tiimi ja yrityksen sidosryhmistä vastaava henkilö olivat keskinäisriippuvaisia tunnistaen tarvitsevansa toisiaan yhteisen referenssinsä vuoksi, henkilöt kokivat ryhmän houkuttelevana ja yhtenäisenä ja kategorisoivat itsensä ryhmään kuuluvaksi voimakkaasti. Tapausyriyksessä kokemukset myös yrityksen laajemmasta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta olivat yhteydessä yrityksen sisäisen hallinnan kokemuksiin, Haastattelujen mukaan koetut vaikeudet toisaalta verottivat hallinnan kokemusta, mutta osittain lisäsivät tunnetta koetusta voimavarojen käytöstä ja vaikutti, että ne olisivat voineet lisätä ryhmän ykseyttä osaltaan. Yhteisön sisäisen hallinnan koettiin aineiston perusteella vaikuttuneen koetusta toimintaympäristön epävarmuudesta. Seurauksena yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kokemisesta seurasi tapausyriyksessä myös yhteisön työroolin ylittävää vastuunottoa, uhrautumista, voiman kokemusta, reviiirikäyttäytymistä ja koettua stressiä, joka tuli aiempaa tutkimusta myös henkilökohtaisen psykologisen omistajuuden seurauksista. Tapausyriyksessä koettiin vahvasti että mitä tahansa tulevaisuus toisi tullessaan, yhteiset ponnistelut yhteisessä yriyksessä eivät ole menneet hukkaan.

Tärkeimmät edellytykset yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kehittymiselle ovat työyhteisössä Piercen & Jussilan (2010) mukaan. Yksi tutkimuskysymyksistä olikin, *Voidaanko tapausyrityksessä vaikuttaa yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kokemisen kannalta olosuhteisiin ja työympäristöön?* Tapausyrityksen sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus ja yhteisölliset tietoprosessit voivat luoda lisää hallinnan ja vaikuttamisen kokemusta, syvällistä työn tuntemista ja sitä kautta määrittelemiseksi osaksi itseä ja omien voimavarojen käyttämistä kohteen hyväksi. Tiedon roolin vapauttaminen yrityksessä yhteiseksi käytettäväksi voimavaraksi tarjoaa henkilöille yhteisöllistä hallintaa ja uuden yrityksen ulkoisenkin käytettävän tiedon yhteinen arvottaminen yrityksen päämääriä palvelevaksi voi tarjota myös yrityksen laajempaa hallintaa.

ICA:n määrittelemät osuustoiminnan periaatteet ja arvot liittyvät yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen. Osuustoiminnan periaatteet ja arvot ovat myös tulkintani mukaan suosituksia tapausyritykselle yhteisöllisen psykologisen omistajuuden viljelemiseksi. Koulutuksen ja sivistämisen, tasa-arvoisen hallinnan, verkostoitumisen, riippumattomuuteen pyrkimisen, osuuskunnan kehittämisen ja henkilöstöpolitiikan periaatteet luovat samalla yhteisvastuullista toimintakulttuuria, jossa yhteisöllistä psykologista omistajuutta todennäköisemmin ilmenee.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää vertailussa yhteisöllisen psykologisen omistajuuden tutkimuksessa. Tapaus oli kahdeksan henkilön työosuuskunta, joka oli perustettu työllisyyden ja elinkeinon turvaamiseksi. Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset ovat luonteeltaan ainutkertaisia, koska jokaisen yrityksen tuottama omistajuusinstituutio voi olla erilainen. Yritykset ja yrityksen omistajuusinstituutio myös todennäköisesti muuttuu monista syistä ajassa. Kiinnostavaa oli, että tapausyöosuuskunnassa voimavarojen käyttäminen oli keskeinen reitti koettuun psykologiseen omistajuuteen. Yhteisölliset tietoiset ja tiedolliset prosessit olivat taas kehityshaaste yritystoiminnan ja yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kannalta.



Jatkotutkimustarpeita on yhteisöllisen psykologisen omistajuuden ilmiön ymmärtämiselle empiirisesti erilaisissa yhteisöllisissä prosesseissa. Sellainen konstruktivinen tutkimus, joka hahmottaisi millaisia yhteisöllisiä psykologisia omistajuutta tukevia menetelmiä voi olla yhteisölle, olisi mielestäni tarpeellinen. Erilaisissa konteksteissa yhteisöllisen psykologisen omistajuuden ilmeneminen tarvitsisi myös empiiristä tutkimusta. Missä määrin tapausyrityksen olosuhteet, henkilöt ja heidän vuorovaikutuksensa tai päämääränsä selittivät tämän tutkimuksen tuloksia on arvoitus, joka vaatisi syvällistä tutkimista ja filosofisiin kysymyksiin kannanottoja. Kuinka paljon vaikutti tutkimustuloksiin se, että kyseessä oli työosuuskunta? Kuinka moninaisia ovat työosuuskunnat yhteisöllisen psykologisen omistajuuden suhteen? Jatkotutkimustarpeena olisi myös yhteisöllisen psykologisen omistajuuden ymmärtäminen osaamiskeskeisessä osuuskuntayrityksessä tai itsejohtoisuudessa pitkälle kehittyneessä tiimissä.

## LÄHTEET

---

Aaltonen, T. & Junkkari, L. (2003) Yrityksen arvot ja etiikka. 3. p. WSOY yritysulkaisut. Sanoma Pro. 308s.

Aho, S. & Laine, K. (1997) Minä ja muut. Kasvaminen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Altman, I., (1975) . The Environment and Social Behaviour. Privacy, Personal space, Territory, Crowding. Cole Publishing. pp. 1-9

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 22.11.2009

Asgray Nader & Mitschow Marc C.; (2002). Towards a model for international business ethics, Journal of Business Ethics, March

Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989) Social Identity theory and the Organization. The Academy of Management Review. Vol. 14. No.1 (Jan)

Beggan, J. K. (1991) Using what you own to get what you need: The role of possessions in satisfying control motivation. Journal of Social Behaviour and Personality, 6, 129-146

Belk 1983b Russell W. Belk (1983) , "Worldly Possessions: Issues and Criticisms", in Advances in Consumer Research Volume 10, eds. Richard P. Bagozzi and Alice M. Tybout, Advances in Consumer Research Volume 10 : Association for Consumer Research, Pages: 514-519.

Belk, R. W. (1982a) Worldly Possessions: Issues and Criticism. Advances in Consumer Research. University of Utah. Jan 1.

Berger P. & Luckmann T. (2005) Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma. 1966. 4.painos. Helsinki Gaudeamus

Brown, G., Lawrence T. B. & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in Organizations. *Academic Management Review* Vol. 30. no. 3. July 1. p.p. 577-594

Brown, S. & Brown, T. (2011) Towards a model of Human Territory. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communication & Conflict (AOCCC)*. s.31-37

Co-Operative Alliance. Geneve SRO Kundig 72 p.

*Cost and Agency Theoretical Concepts to the*

Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. New York: St. Martin Press.

Dittmar, Helga (1992). *The social psychology of material possessions: to have is to be*.

enprinciples.html)

Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. In F. W. Rudmin (Ed.), *To have possessions: A handbook on ownership and property*. Special Issue, *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6), 465-468.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. (2002). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. 430s.

Flick, U. (2009) *An Introduction to qualitative research*. 4<sup>th</sup> edition. Sage Publications.

Furby, L. (1978). Possession in humans. An exploratory study of its meaning and motivation. *Social Behaviour & Personality: An international Journal* 6(1), 49-65

Galanes, G. J., Adams, K. & Brillhart, J. K. (2004): *Effective group discussion. Theory and practice*. 11. painos. McGraw Hill, Boston, MA.

Harisalo, R. (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press. 332 s.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino Helsinki.

Jussila, I. (2007) Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.

Jussila, O; Kalmi, P; Troberg, E. (2008) Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Osuustoiminnan neuvottelukunta.

Kansainvälisen työjärjestön ILO:n vuodelta 2002 oleva suositus nro 193, joka koskee osuustoiminnan edistämistä. Pellervo-Seura ry. Saatavissa: [http://www.pellervo.fi/aate/text/ilon\\_suositus193.pdf](http://www.pellervo.fi/aate/text/ilon_suositus193.pdf) viitattu 20.11.2012

<http://www.helsinki.fi/maantiede/arkisto/web/kirjohje.pdf>

Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Helsinki: WSOY.

Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle Osuuskuntien edistämisestä Euroopassa. 23.2.2004 Euroopan Yhteisöjen Komissio. Bryssel. Saatavilla: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0018:FIN:FI:PDF>

Viitattu 1.11.2012

Koski, J. (2008) Tuloksellisen luovan työn edellytyksistä. Creleco. Saatavissa:

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tekijaenoikeus/tekijaenoikeuden\\_kehittaaminen/lausunnot/lausunnot\\_tyosuhde/Kuvasto\\_ry\\_ja\\_Grafia\\_ry.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tekijaenoikeus/tekijaenoikeuden_kehittaaminen/lausunnot/lausunnot_tyosuhde/Kuvasto_ry_ja_Grafia_ry.pdf) Viitattu 1.12.2009

Köppä, T. Troberg, E. Hytinkoski, P. (2008) Osuustoiminnan yliopisto-opetuksen aikamatka Suomessa. Tieteestä tekoja. Tieteestä tekoja. Yliopisto yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tulkintoja maaseutukontekstissa. Saatavissa:

<http://www.helsinki.fi/ruralia/koulutus/coop/Osuustoiminta.pdf> Viitattu 20.11.2012

Laakkonen, V., Laurinkari, J. (1995). Uudistuva osuustoiminta. Helsingin Yliopisto

Laurinkari, J. Laukkanen, T. Miettinen, A. Pusa, O. (1997) Vaihtoehdoksi osuuskunta – yhteisö kunnan palvelutuotannossa. Kunnallisan kehittämissäätöön julkaisut, nro 11. Vammalan Kirjapaino Oy.

Laurinkari, J. Osuustoiminta. (2004) Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. muodoksi.

Lewis-McClear, Kyle and Taylor, M.S. (1998) "Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers" Paper Presented to the Academy of Management, San Diego, August 1998.

Litwinski, L. (1947). The psychology of "mine." Philosophy, 22(83):240-251.

Litwinski (1942) Is there an instinct of possession? British Journal of Psychology. General Section. Vol. 33, Issue 1, pages 28-39, July

Osuustoiminnan kehittäjät – Coop Finland ry & Pellervo. (2009) Henkilöstöomisteisen osuuskunnan johtaminen – Opas menestyvän osuustoimintayrityksen johtamiseen ISBN 978-952-5276-28-2 Saatavissa: [http://www.pellervo.fi/osuuskunta/aineisto/henkilostoomisteisen\\_osuuskunnan\\_johtaminen\\_opas\\_web.pdf](http://www.pellervo.fi/osuuskunta/aineisto/henkilostoomisteisen_osuuskunnan_johtaminen_opas_web.pdf) viitattu 21.11.2012

Pekka Pättiniemi - Jukka Tainio: Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduiksi. Työosuuskuntien kehittäminen demokraattisina ja osallistuvina. 2000. ISBN 951-9455-74-4

Pekkola, J. & Pekkola, K. (2005) Liiketoiminnan etiikka. Työpoliittinen Aikakausikirja 4/2005. Artikkeleita.

Pellervo. Uusosuustoiminnan neuvonta- ja tietopalveluprojekti. Saatavissa: <http://www.pellervo.fi/wuokko/raportti/rapteksti.htm> Viitattu:

Pierce, J. & Jussila, I. (2009) Collective Psychological Ownership within The Work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*.

Pierce, J. Kostova, T. Dirks, K. (2001a) Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26, No 2. 298-310. Note.

Pierce, J. O'Driscoll, M. Coghlan, A-M. (2004) Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control. *The Journal of Social Psychology*. 2004. 144(5), 507-534

Pierce, J.L. Jussila, I. (2011). *Psychological Ownership and the Organizational Context. Theory, Research Evidence, and Application*. New Horizon in Management. Series Editor: Gary L.Cooper. Edward Elgar Publishing, Inc.

Ponteva, K. (2009) Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä. Väitöskirja. Kauppa- ja hallintotieteidenlaitos. Johtamistieteiden laitos. Tampereen Yliopisto.

Pättiniemi, P Tainio, J. (2000) Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduiksi. Työosuuskuntien kehittäminen demokraattisina ja osallistuvina. Kansan sivistystyön liitto. 118 s. Osuustoimintainsituutti. Helsingin yliopisto. Hakuprint. Vantaa.

Riikonen, E & Troberg, E. (2009) Osuuskuntien uudet mahdollisuudet kyselytutkimus. Ruralia-instituutti ja Osuuskunta Toivo.

Skurnik, S. Econ, L. Ceo of the Pellervo Confederation of Finnish Cooperatives. (2002) The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organizing Economic Activities – Past, Present and Future. *The Finnish Journal of Business Economics* 1/2002, pp.103-124

Thompson, L. (2001) *Making the Team: A Guide for Managers*. 2. uud. p. New Jersey:

toim. Pöyhönen, S. (2002) Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki”, sivut 1–15. Talentum Oyj / Kauppakaari / Lakimiesliiton Kustannus. Gummerus Jyväskylä

Troberg, E. (2005) Osuuskunta: käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä. LTA 03/05

Troberg, Eliisa (2000): Asiantuntijaosuuskunnat. Joustavia verkostoja tietoyhteiskunnassa. Hallinnon Tutkimus. Volume 19, Number 1, 2000, 76 - 85.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2004) - Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Töttö, P. (2004) Syvällistä ja pinnallista: Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino. 3.painos s.313

Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organisational Dynamics*, 26 (1)

VandeWalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination

## LIITTEET: HAASTATTELURUNKO

---

### **Yksilöiden haastatteluiden teemakysymykset**

1. Miten kuvailisit yhteisöänne, keitä olette?
2. Millaisia toimintatapoja ryhmässänne ja yhteisyrityksessänne on?
3. Minkälaisia hyviä ja huonoja puolia on ollut yhteisyrityksen perustamisessa teidän kohdallanne?
4. Kenen tai keiden ajatus yhteisen yrityksen perustaminen oli?
5. Kenen tai keiden ajatusten mukaan yritystä kehitetään?
6. Miten teette päätöksiä?
7. Miten visioitte?
8. Millainen työnjako ja rooli- tai vastuun jako teillä on?
9. Millaisista asioista keskustellette? Miten jaatte erilaisia kokemuksia?
10. Tunnetteko toistenne työt?
11. Mitä yrityksen osuustoimintamuoto on merkinnyt teille?
12. Mikä ryhmänne toiminnassa on erilaista verrattuna yrityksen perustamisen alkuun?
13. Minkälaisia henkilökohtaisia kokemuksia on jäänyt mieleen yhteisyrityksessä? ( esim. parhaat hetket, pettymyksen aiheet? )
14. Minkälaisia jaettuja kokemuksia teillä on yhteisessä yrityksessä?
15. Mitä olette oppineet yhdessä?
16. Mitä henkilökohtaisia tavoitteita sinulla on yhteisyrityksessä?



17. Mitä yhteisiä tavoitteita teillä on yhteisessä yrityksessä?
18. Miltä yhteisyrittäjien asiat tuntuvat?
19. Minkälaisiin asioihin voi vaikuttaa ja millaiset asiat yrityksessä tai työssä tulevat annettuna?
20. Onko sinulla valtaa yrityksen asioihin? Miten koet yrityksen yhteisen hallinnan?
21. Onko yhteinen omistajuus vastannut odotuksia?
22. Miten teillä kuuluu omistajan ääni toiminnassa?
23. Mitä yhteisyrittäjienne sinulle merkitsee?