

**”MEIDÄN PITÄÄ MUISTAA NE ARVOT, JOILLA
ME TEHDÄÄN SE HOMMA”**

**ARVOJEN MERKITYS SUOMALAISESSA
PANKKIORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Suvi Hämäläinen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Suvi Hämäläinen	
Työn nimi "Meidän pitää muistaa ne arvot, joilla me tehdään se homma" Arvojen merkitys suomalaisessa pankkiorganisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 20.1.2018	Sivumäärä 104
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen keskiössä ovat arvot ja niiden merkitys pankkiorganisaation johdolle sekä henkilöstölle. Tutkimuksen tehtävänä on ymmärtää sekä selittää sitä, miten arvot näyttäytyvät pankkiorganisaation käytännön toiminnassa. Tutkimuksella on kaksi tarkoitusta: löytää asioita ja tekijöitä, joita organisaation kolmeen arvoon liitetään sekä selvittää sitä, onko näiden asioiden ja tekijöiden suhteen havaittavissa eroa pankkiorganisaation eri organisaatiotasojen välillä. Teoreettinen viitekehys rakentuu kahden pääkäsitteen, arvon ja osuustoiminnan, määrittelyn varaan. Arvoja tarkastellaan yleisesti organisaatiotasolla sekä osana johtajuutta. Osuustoimintaan perehdytään muun muassa pankki- ja vakuutustoiminnan toimialoilla tehtyjen suomalaisten väitöstutkimusten pohjalta ja osuustoiminnan suhdetta arvoihin tarkastellaan kolmen aiemman osuustoiminnallisen arvotutkimuksen avulla.</p> <p>Tutkimus on osa pankkitutkimushanketta, jossa Jyväskylän yliopiston alainen SALP-tutkimusryhmä tutkii suomalaista finanssiryhmää. Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto koostuu 16:sta erillisestä temahaastattelusta, jotka on kerätty haastattelemalla OP Ryhmän henkilöstöä. Haastateltavat sijoittuvat hierarkkisesti sekä organisaation ylimpään johtoon, keskijohtoon että operatiiviseen henkilöstöön. Aineisto on analysoitu kahden analyysimenetelmän, sisälönanalyysin sekä teemoittelun, yhdistelmällä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan arvot näkyvät pankkiorganisaation toiminnassa, jolloin niillä voidaan ymmärtää olevan merkitystä pankkiorganisaatiossa työskenteleville. Arvot ovat yleisesti ottaen merkityksellisiä niin itse organisaatiolle, sen johtamiselle kuin ryhmän osuustoiminnalle. Arvot ovat esimerkiksi tärkeä osa pankkiorganisaatiossa tehtävää sidosryhmätyöskentelyä ja ne ohjaavat ryhmän toimintaa sekä auttavat strategian eteenpäin viemisessä. Arvot myös yhdessä yhtenäisen omistajapohjan kanssa luovat ryhmälle identiteetin, jonka avulla se pystyy erottautumaan kilpailijoistaan. Tuloksille löytyi tukea aiemmista tutkimuksista, mutta ne herättivät myös kysymyksen arvojen tulevaisuudesta: toimivatko arvot jatkossakin vai tulisiko niitä suhteuttaa digiaikaan?</p>	
Asiasanat: arvo, osuustoiminta, merkitys, pankkiorganisaatio, finanssiala	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, toteutus sekä tutkimustehtävä	8
1.2	Tutkimuskontekstina suomalainen finanssiala ja sen murros.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
2.1	Arvot käytännössä sekä tutkimuskohteena.....	12
2.2	Käsitteen ”arvo” etymologia ja määrittely.....	13
2.2.1	S. H. Schwartzin arvokehä.....	15
2.2.2	Arvoavaruus – arvojen neljä kenttää	17
2.3	Arvot organisaatiossa.....	19
2.3.1	Arvot osana organisaatiokulttuuria	21
2.3.2	Arvojen yhteys missioon, visioon ja strategiaan	22
2.3.3	Etiikka sidosryhmiä varten – sidosryhmätimantti.....	23
2.4	Arvot ja johtaminen.....	24
2.4.1	Transformationalisen johtajuuden teoria	25
2.4.2	Arvojohtaminen käsitteenä.....	26
2.4.3	Arvoprosessit organisaatioissa	27
2.4.4	Johtajuus ja arvot finanssialalla.....	27
2.5	Osuustoiminta ja yritysmuotona osuuskunta	29
2.5.1	Osuustoiminta käsitteenä	30
2.5.2	Yleistä osuuskunnasta	30
2.5.3	Suomalaisia väitöstutkimuksia osuustoiminnasta.....	31
2.5.4	Arvot osuustoiminnassa	33
2.5.5	Osuustoimintaa koskevia arvotutkimuksia	34
2.6	Teorian yhteenveto	36
3	TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY	40
3.1	Yleistä	40
3.2	Arvot OP Ryhmässä	42
3.3	OP Ryhmän sidosryhmäyhteistyö	42
3.3.1	OP Ryhmän arvojen näkyminen sidosryhmäyhteistyössä	44
3.4	Osuustoiminnallisuus OP Ryhmässä	45
3.5	Yhteenveto	46
4	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	49
4.1	Lähtökohtia yhteiskunta- ja ihmistieteille.....	49
4.2	Tutkimusstrategia.....	50
4.3	Tutkimuksen aineisto ja sen analyysi	50

4.3.1	Aineisto ja haastattelut sen hankintamenetelmänä	51
4.3.2	Haastateltavat	52
4.3.3	Sisällönanalyysin ja teemoittelun yhdistelmä aineiston analyysimenetelmänä	53
4.3.4	Yleistä laadullisen aineiston analyysistä	54
4.3.5	Aineiston analyysin päälinja	55
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	56
4.5	Tutkimuksen etiikka.....	58
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	60
5.1	Pankkiorganisaation arvoista yleisesti	60
5.1.1	Arvojen merkitys organisaatiolle.....	60
5.1.2	Arvojen merkitys johtamiselle	65
5.1.3	Arvojen merkitys osuustoiminnalle	67
5.2	Arvona ihmisläheisyys.....	71
5.2.1	Henkilöstöstä välittäminen.....	72
5.2.2	Asiakkaita varten	76
5.3	Arvona vastuullisuus	77
5.3.1	Ammattitaidolla ja luottamuksella.....	77
5.3.2	Esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä.....	80
5.4	Arvona yhdessä menestyminen	82
5.4.1	Yhtenäisenä ryhmänä.....	83
5.4.2	Yhdessä asiakkaiden kanssa.....	84
5.4.3	Yhteistä voittamisen tahtoa	85
5.5	Erot ja yhtäläisyydet eri organisaatiotasolla.....	88
5.6	Tulosten yhteenveto	88
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	92
7	JATKOTUTKIMUSAIHEET	98
	LÄHTEET	100

1 JOHDANTO

Lähestulkoon jokainen organisaatio on määritelty itselleen arvot. Useimmiten arvot on julkaistu organisaation internet-sivuilla, jotta ulkopuoliset – kuten potentiaaliset asiakkaat tai mahdolliset tulevat yhteistyökumppanit – voisivat ne nähdä. Kyseiset sidosryhmät kykenevät arvojen pohjalta muodostamaan mielikuvia siitä, millainen organisaatio on kyseessä. Mielikuvat voivat liittyä esimerkiksi siihen, millaisten periaatteiden varassa organisaatiossa työskennellään tai millaisia asioita siellä arvostetaan. Puohiniemi (2003, 187) määrittelee arvot keskeisiksi organisaatioiden toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi ja liittää ne olennaiseksi osaksi organisaatiokulttuuria. Hänen mukaansa juuri organisaatiokulttuuri ilmentää ulospäin sitä, millaiseksi organisaatiota koskeva kuva ulkopuolisten silmissä muodostuu.

Mielikuvia on tutkittu monien eri tieteiden aloilla. Muun muassa organisaatio- ja johtamistutkimuksessa niitä on lähestytty Puusan, Reijosen, Juutin ja Laukkasen (2012) mukaan organisaatioissa toimivien näkökulmasta käsin tutkimalla sitä, “ - - miten organisaation henkilöstö kokee organisaatiota määrittävät keskeiset tekijät ja miten näiden tulkinta vaikuttaa organisaatiokäyttäytymiseen yhtäältä yksittäisen jäsenen toimintana, toisaalta myös puheena organisaatiosta.”. Mielikuvat voidaan liittää myös osaksi organisaatioiden identiteettiä, jota koskevaa tutkimusta on tehty viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana runsaasti. Organisaatioidentiteetin avulla voidaan ymmärtää ympäröivää organisaatioympäristöä, mutta myös organisaatiota itseään. Organisaatioidentiteetillä on tunnistettu olevan kaksi tasoa: ulkoinen, jota esimerkiksi organisaation logo tai nimi ilmentävät sekä sisäinen, joka rakentuu sen jäsenten organisaatiotulkintoista ja siitä, millaisessa vuorovaikutuksessa he ovat sidosryhmiensä kanssa. (Puusa ym. 2012, 183-185, 188-189.)

Myös arvoilla voidaan nähdä olevan oma identiteetti, joka aikaansaa organisaation arvoja ilmentävän arvoimagon. Arvoidentiteetti on organisaatioidentiteetin tapaan kaksiosainen. Vaikka se kuvastaa organisaation kannalta toivottuja ja haluttuja arvoja, on sillä myös toinen puolensa – se, joka tuo esiin organisaation kielteiset motiivit sekä ne arvot, joista organisaatiossa haluttaisiin vaieta. Arvoidentiteetistä voi muodostua erilaisia imagoja organisaatiolle ja tästä syystä se

näyttäytyy eri ihmisille eri tavoin. (Puohiniemi 2003, 187-188.) Käytännössä joku voi pitää organisaatiota menestyneenä ja joku toinen taas kysyä, ovatko tähän kovaan tuloksenteekoon käytetyt keinot olleet eettisesti kestäviä?

Arvointiteetti ei ole kuitenkaan ainut asia, jonka koemme subjektiivisesti; myös ympärillämme oleva todellisuus koetaan yksilöllisistä lähtökohdista käsin. Elämme tällä hetkellä postmoderniksi kutsuttuna aikakautta, jossa vallitsevaa todellisuutta luodaan Palmerin ja Hardyn (2000, 263) mukaan niin kielen kuin valtasuhteiden avulla. Postmodernismissa huomio kohdennetaan todellisuuden sekä tiedon dynaamiseen luonteeseen sen sijaan, että ihannoitaisi sitä edeltävän modernin aikakauden tapaan universaalina totuuden löytämistä. Postmoderni näkökulma painottaakin todellisuutta, jota konstruoidaan kielen avulla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Myös organisaatiossa ilmeneviä valtasuhteita rakennetaan sekä niistä neuvotellaan tässä organisaation jäsenten välisessä kielenkäytössä. Apuna ympäröivän todellisuuden tutkimisessa voidaan käyttää tulkitsevaa tutkimusta, jolloin kiinnitetään huomiota siihen, mitä erilaiset merkitykset ihmisille ilmentävät ympäröivästä todellisuudesta. (Lämsä & Päivike 2010, 18.) Auvisen (2008, 90) mukaan tällaisen tulkinnallisen organisaatiotutkimuksen keskeisenä osana voidaan nähdä merkitysten rakentuminen organisaatiossa, jota muun muassa Weick on tutkinut. Hän on myös kehittänyt tunnetun teorian organisaatioiden merkityksellistämistä (*sensemaking*). Weick, Sutcliffe ja Obstfeld (2005, 409-410) kuvaavat merkityksellistämisen auttavan ymmärtämään sitä, miten organisaation jäsenille tapahtuu asioita ja mitä ne heille merkitsevät. Merkitykset tulevat esiin esimerkiksi kielen ja puheen avulla, joilla voidaan sanottaa organisaatiota koskevia asioita ja siellä ilmeneviä tilanteita. Merkityksellistämisessä myös nähdään, että ihmisten toiminta on menneisyyteen suuntautunutta. Tällöin menneisyyden voidaan nähdä tuottavan merkityksiä ja vaikuttavan siten toimintaan myös nykyhetkessä.

Merkityksellistäminen auttaa meitä myös ymmärtämään ympärillämme tapahtuvia muutoksia, joita Palmerin ja Hardyn (2000, 263) mukaan on tapahtunut yhteiskunnassa viimeisten vuosikymmenten aikana runsaasti. He mainitsevat yhteiskuntaa muokanneina tekijöinä muun muassa tietotekniikan ja tietoliikenteen huiman kehittymisen, globalisaation sekä kulutusmyönteisyyden kasvun. Muutosten voidaan ymmärtää vaikuttaneen myös yhteiskunnassa toimivien organisaatioiden maailmaan. Higgsin (2003, 273-274) mukaan näitä muutoksia kuvaavia teemoja onkin tunnistettu liiketoimintaan liittyvässä kirjallisuudessa useita. Teemat – joilla on vaikutuksensa myös organisaatioiden johtamiseen – ovat käsitelleet esimerkiksi länsimaisen yhteiskunnan arvojen muuttumista sekä organisaatioiden haasteita toteuttaa niitä koskevia muutoksia epävakaisissa, monimutkaisissa ja kilpailullisissa ympäristöissä. Lisäksi muutosta on todettu tapahtuneen organisaatioita koskevassa päätöksenteossa, jossa on alettu huomioida myös aineettomien tekijöiden olemassaolo pelkän voiton tavoittelemisen sijaan. Muutosten loputtomalta tuntuva jatkumo laittaa väkisininkin pohtimaan, onko niiden keskellä olemassa enää mitään pysyvää, johon organisaatioiden toimijat voisivat arjessaan tukeutua? Riippuu varmasti paljon organisaatiosta itseltään, mitkä sen toiminnan tukipilareiksi muodostuvat, mutta tehdyissä

tutkimuksissa on todettu, että esimerkiksi organisaatioidentiteetti voi olla merkittävä apu muutoksissa pärjäämisessä (Puusa ym. 2012, 187).

Kun kuulin pääseväni mukaan OP Ryhmää tutkivaan SALP-tutkimusryhmään, heräsi mielessäni heti mielikuvia kyseisestä organisaatiosta. Tutkimusryhmän SALP-lyhenne muodostuu siis sanoista *"Strategy"*, *"Accounting"* ja *"Leadership as Practice"*, jotka viittaavat ryhmän tutkimuskohteisiin: strategiaan, johtajuuteen, sekä johdon laskentatoimeen käytäntönä. Osa OP Ryhmää koskevista mielikuvistani liittyi eliniän mittaiseen asiakkuuteeni kymenlaaksolaisessa osuuspankissa ja osa taas pohjautui siihen, mitä olimme opinnoissa käsitelleet finanssialaan ja pankkisektoriin liittyen. Tutkimusaihetta ja -näkökulmaa metsästäessäni perehdyin tarkemmin OP Ryhmään organisaationa ja huomasin, kuinka paljon muutoksia se oli viimeisten vuosien aikana kokenut. Esimerkiksi hybridimallin purku, jossa ryhmän pörssilistattu osa palautettiin takaisin asiakasomisteiseksi, on vaatinut ryhmäläisiltä paljon työtä. Myöskään organisaatiomuutokset, digitalisaatio saati uuden strategian käyttöönotto ja tätä kautta neljännen liiketoiminta-alueen muotoilu eivät ole ryhmää helpolla päästäneet. Ryhmää ravistelleista muutoksista lukiessani pysähdyin miettimään, miten ryhmä on kaikesta selvinnyt ja katseeni osui ennen pitkää sen arvoihin. Alunperinhän OP Ryhmä oli puhdas finanssialan toimija, mutta sen uusi, vuonna 2016 lanseerattu strategia vie ryhmää kohti monialaisena palveluyrityksenä toimimista (OP Ryhmä 2017). Vaikka muutokset ovat olleet keskiössä OP Ryhmän toiminnassa, on sen arvopohja pysynyt suhteellisen samanoloisena ryhmän reilun satavuotisen historian aikana. Tämä on hieman yllättävää, sillä harvoissa organisaatioissa kyetään ylläpitämään samantyyppistä arvopohjaa koko sen elinajan. Usein organisaation uudistuessa myös sen arvoja tarkastellaan ja tarvittaessa niitä hiotaan, kirkastetaan tai laitetaan kokonaan jopa "uuteen uskoon".

Arvot ja arvojohtaminen sinänsä eivät ole tutkimuskohteena uusia, mutta niiden tutkimuskontekstit ja -näkökulmat ovat vaihdelleet suuresti. Arvoista ja arvojohtamisesta on olemassa kansainvälistä tutkimusta ja viime vuosina myös moni suomalainen on väitellyt arvoihin ja arvojohtamiseen liittyvistä asioista. Arvoja on tutkittu Suomessa esimerkiksi henkilöstön näkökulmasta käsin ja Kankaan (2016, 6) väitöstutkimuksen mukaan organisaation eettisillä arvoilla sekä toimintatavoilla oli merkityksellinen rooli sekä henkilöstön sairauspoissaolojen että johtajien työpaikanvaihtojen vähentämisessä. Myös Suur-Askola (2016, 5, 135, 137) näkee väitöstutkimuksensa pohjalta, että arvojohtaminen vaikutti paitsi henkilöstön hyvinvointiin, myös työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon sekä työhön sitoutumiseen. Tästä syystä arvojohtamista on Suur-Askolan mukaan tuettava. Raittiin (2015, 5) väitöstutkimuksessa arvot muodostivat yhdessä tuotteiden kanssa erään kansainvälisen yrityksen organisaatioidentiteetin. Organisaatioidentiteetti loi tutkimuksen mukaan yhtenäisyyttä ja jatkuvuutta yritykseen, jossa koettiin strategisia muutoksia. Raittiin tekemä tutkimuslöydös tukeekin aiemmissa tutkimuksissa esille tullutta näkemystä siitä, kuinka merkittävä rooli organisaatioidentiteetillä voi muutostilanteissa selviytymisessä olla.

Näiden kontekstien ohella arvoja on tutkittu myös osuustoiminnallisessa ympäristössä. Esimerkiksi Davis ja Worthington (1993) ovat käsitelleet

osuustoiminnallisia arvoja englantilaisessa osuuspankissa ja Forcadell (2005) on tutkinut niitä espanjalaisessa osuuskuntaorganisaatiossa. Arvotutkimusta ei ole kuitenkaan tehty juurikaan nimenomaan suomalaisia osuustoiminnallisia organisaatioita koskien ja arvojen rooli ylipäänsä talousjohtamisen osa-alueena on jäänyt tutkimuksissa vähemmälle huomiolle. (Teittinen, Auvinen, Järvenpää, Sasalo, Takala & Sintonen 2017, 2.) Aiemman tutkimuksen vähäisen määrän vuoksi on arvojen tutkimiselle suomalaisissa osuustoiminnallisissa organisaatioissa selvästi tilausta. Teittinen ym. (2017, 2) ovat pyrkineet osaltaan täyttämään tätä tutkimusaukkoa selvittämällä, kuinka osuustoiminnallisessa organisaatiossa voidaan käyttää arvoja organisaatioiden ohjauksessa. Lisäksi Salo (2009, 2) on avannut aihetta tutkimalla pro gradu-työssään sitä, korostuvatko osuuskuntien yhteiskuntavastuuraportoinnissa niiden arvot ja periaatteet.

OP Ryhmä tarjoaa erittäin mielenkiintoisen tutkimuskontekstin arvoille, sillä se eroaa osuustoiminnallisuudellaan selvästi kilpailijoistaan. Siinä missä muiden finanssialan toimijoiden, erityisesti pörssiyhtiöiden, tavoitteena on maksimoida omistajiensa voitot, on OP Ryhmän tavoitteena edistää sekä omistajajäsentensä, asiakkaidensa kuin toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. (OP Ryhmä 2017.) Finanssialan tekee kiinnostavaksi tutkimuskontekstiksi ylipäänsä myös se, että esimerkiksi Suomessa alalta löytyy keskenään hyvinkin samankaltaisia toimijoita sekä alalla on nähtävissä sitä yhdenmukaistavien rakenteiden, kuten lainsäädännön ja sääntelyn, vaikutus. Toisaalta finanssiala käy tällä hetkellä läpi suurta murrosta, johon vaikuttavat muun muassa vallitseva kilpailutilanne, organisaatiomuutokset kuten fuusioitumiset sekä verkkoliiketoimintaan ja monikanavaisuuteen siirtyminen digitalisaation myötä. (Saksi 2013, 233.) Tämä murros vaikutuksineen on myös otettava huomioon, kun muodostetaan tutkimuskohteesta ja -kontekstista kokonaisuutta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, toteutus sekä tutkimustehtävä

Tämän pro gradu-tutkimuksen keskiössä ovat arvot sekä niiden merkitys pankkiorganisaation toimijoille eli sen johdolle ja henkilöstölle. Tutkimuksen tarkoituksena on jäsentää paitsi sitä, millaista arvoja koskevaa puhetta organisaatiosta löytyy suoraan, myös sitä, miten arvoihin liittyviä asioita tuodaan epäsuorasti esiin. Tällainen asioiden tarkastelu niiden ”pintaa syvemältä” auttaa pääsemään paremmin käsiksi siihen, miten arvot ovat pankkiorganisaatiossa käytännössä toteutuneet. Apuna epäsuoran puheen tavoittamisessa käytetään sekä tulkintaa että merkitysten ymmärtämistä.

Koska tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään merkityksiä, edustaa se kvalitatiivista eli laadullista tutkimussuuntausta. Merkitysten tulkintaa voidaan tehdä tulkitsevan tutkimuksen avulla, jota nimitetään myös konstruktionismiksi ja subjektivismiksi. Konstruktionismissa tiedon esimerkiksi nähdään rakentuvan vuorovaikutuksessa, jolloin organisaatioita ja niiden toimijoita voidaan hahmottaa kielellisesti. Subjektivismi taas tuo tutkimukseen henkilökohtaisten

kokemusten tutkimisen ulottuvuuden. (Lämsä & Päivike 2010, 18.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 157, 160) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen keskiössä on todellisuuden kuvaaminen ja tosiasioiden esille tuominen. Heidän mukaansa tutkimukselle on ominaista myös se, että tutkimustietoa kerätään ihmisiltä ja tutkittava joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tämä tutkimus onkin osa Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmän hanketta, jolloin tutkimuksen kohdejoukko on valikoitunut luonnollisesti hankkeen ja sen kohdeorganisaation myötä. SALP-tutkimusryhmä tekee tutkimusta suomalaisesta OP Ryhmästä ja tiedonkeruu on tapahtunut haastattelemalla OP Ryhmässä työskenteleviä henkilöitä.

Tutkimuksen tekemisessä on hyödynnetty valmista tutkimusaineistoa, joka on kerätty muutamia vuosia sitten hankkeen puitteissa. Aineisto on siis sekundaariaineisto, jolla Hirsjärvi ym. (2007, 181) tarkoittavat muiden kuin tutkijan itsensä keräämää aineistoa. Hankkeen haastatteluja on tehty muutamilla OP Ryhmän eri toiminta-alueilla Suomessa, jolloin aineistoa on yleisesti värittänyt haastateltavien alueelliset ja paikalliset erot. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kolmelta eri organisaatiotasolta kerättyä haastatteluaineistoa, jolloin mukana on sekä ylimmän johdon edustajia, keskijohtoon kuuluvia että operatiivisella tasolla työskenteleviä henkilöitä. Haastateltavien näkemysten perusteella muodostetaan kokonaiskuvaa siitä, miten OP Ryhmässä yhteisesti määritellyt arvot näyttäytyvät organisaation jäsenille sekä mikä arvojen merkitys heille on.

Koska tutkimuksen tehtävänä on laadullisesti ymmärtää ja selittää sitä, miten arvot näyttäytyvät pankkiorganisaation jäsenille organisaation käytännön toiminnassa, haetaan tutkimustehtävään vastauksia seuraavan kolmen alakysymyksen avulla:

Tutkimuskysymys 1: Millaisia asioita ja tekijöitä pankkiorganisaatiossa liitetään organisaation arvoihin?

Tutkimuskysymys 2: Onko näiden asioiden ja tekijöiden suhteen havaittavissa eroa pankkiorganisaation eri organisaatiotasojen välillä?

Tutkimuskysymys 3: Mikä on arvojen merkitys pankkiorganisaatiolle ja sen johdolle sekä henkilöstölle?

1.2 Tutkimuskontekstina suomalainen finanssiala ja sen murros

Tutkimuksen kohdeorganisaatio, OP Ryhmä, operoi finanssialalla. Tilastokeskuksen toimialaluokitus vuodelta 2008 lukee tähän rahoitus- ja vakuutustoiminnan toimialaan kuuluvaksi sekä rahoituspalvelut, vakuutus-, jälleenvakuutus- ja eläkevakuutustoiminnan sekä rahoitusta ja vakuuttamista koskevan toiminnan. Käytännössä finanssialan toimijoina nähdään siis pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluja tarjoavat organisaatiot, kuten rahoituslaitokset ja vakuutusyhtiöt. Ensimmäisiin lukeutuvat esimerkiksi perinteiset talletuspankit ja rahoitusyhtiöt,

jälkimmäisiin muun muassa henkivakuutus- ja vahinkovakuutusyhtiöt. Lisäksi finanssialalla toimii sekä yksityisiä että julkisia pääomasijoittajia ja arvopaperimarkkinaosapuolia, kuten rahastoyhtiöitä ja investointipankkeja. (Tilastokeskus 2017; Kontkanen 2015, 15.)

Suomen rahoitusmarkkinat ovat yhteydessä kansainvälisiin markkinoihin, joka on osaltaan lisännyt kilpailua toimijoiden määrän ja tätä myötä palvelujen tarjonnan kasvamisen myötä. (Kontkanen 2015, 14). Lisäksi finanssiala elää 2010-luvulla suurten murrosten aikaa. Yksittäisten toimijoiden sijaan alalla toimii pankkien ja vakuutusyhtiöiden yhdistelmiä, joita Saksi (2013, 41, 233) nimittää finanssitavarataloiksi. Hänen mukaansa juuri organisaatiomuutokset, erilaiset yritys fuusiot ja yhteistyökumppanuudet vaikuttavat myös siihen, että ala on muutoksessa. Toimialaa itsessään haastaa ja muuttaa paitsi digitalisaatio, myös muuttuva sääntely sekä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, kuten väestön ikääntyminen ja hidas talouskasvu. Nämä megatrendit vaikuttavat väistämättä siihen, millaiseksi alan toimijoiden toiminta kehittyy. (OP Ryhmä 2017.)

Digitalisaatiota voidaan määritellä monin tavoin. Yksi tapa selittää sitä on liittää digitalisaatio toimintatapojen uudistamiseen digitaalisten teknologioiden, kuten analytiikan, mobiiliteknologian, pilvipalveluiden, big datan, robotiikan, teollisen internetin sekä sosiaalisen median avulla. (Valtionkonttori 2015, 11.) Tienari ja Meriläinen (2009, 17) mainitsevat digitalisoitumisen yhteydessä digitaalisen konvergenssin käsitteen, jolla he tarkoittavat tuotettavien sisältöjen ja teknologioiden yhdentymistä. Käytännössä tuotteeseen tai palveluun voidaan yhdistää useampia ominaisuuksia, jolloin voidaan laajentaa tuote- ja palvelutarjontaa. Tätä kautta digitaalisuus voidaan ymmärtää entistä tehokkaampana toimintatapana ja esimerkiksi pankkialalla sen vaikutus näkyy nimenomaan palvelujen aiempaa laajempaa tarjontana sekä siinä, etteivät palvelut enää vaadi yhtä suurta työpanosta kuin aiemmin. Digitalisaatio on vaikuttanut myös markkinoiden laajentumiseen, sillä verkossa tapahtuva kaupankäynti on mahdollista yli valtorajojen. Lisäksi verkko helpottaa kuluttajan asiointia, kun se mahdollistaa pääsyn eri palveluntarjoajien vertailuun. Digitaalisuudessa asiakas onkin palvelujen kehittämisen keskiössä ja menestyäkseen palveluntarjoajien on olennaista huomioida paitsi palvelujensa räätälöinti kuluttajien tarpeiden mukaan, myös niiden saavutettavuus sekä helppokäyttöisyys. (Jungner 2015, 7, 9-10, 13.) Finanssialalla digitalisaatio on vaikuttanut myös siihen, että asiakaskohtaamisista on tullut entistä myynnillisempiä, jolloin finanssialalla työskentelevien perinteinen substanssiosaaminen on haastettu. (Saksi 2013, 41.)

Sääntelyn muuttumisella sen sijaan viitataan uuteen PSD2-maksupalveludirektiiviin (*Payment Services Directive*), joka laitetaan täytäntöön kansallisesti vuoden 2018 alussa. Lähtökohtana direktiivin muuttamiselle on saada maksupalvelujen sääntely vastaamaan sitä kehitystä, joka markkinoilla on tapahtunut. Lisäksi sen avulla tavoitellaan entistä laajempaa sääntelyn piiriä nykyisille maksupalveluille. Käytännössä direktiivin vaikutus näkyy siten, että maksupalvelulain soveltamisala laajenee ja mukaan sääntelyn sekä valvonnan piiriin pääsevät myös aiemmasta poiketen niin sanotut kolmannet palveluntarjoajat: maksutoimemainantopalvelun tarjoajat sekä tilitietopalvelun tarjoajat. Nykyisten

tilinpitäjäpankkien tehtäväksi jää tällöin pääsyn tarjoaminen kolmansille palveluntarjoajille asiakkaan tileille, mikäli asiakas niin haluaa. (Finanssivalvonta 2017.)

Toisaalta ympäristön sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset on noteerattava myös siksi, että finanssialaa sitoo vastuullisuus. Käytännössä vastuullisuus tarkoittaa kestävän kehityksen periaatteiden, alan yleisten toimintaperiaatteiden sekä lainsäädännön noudattamista. Vastuullisuuteen liitetään myös riskienhallinta, jolloin toimijan on hallittava sekä omat että asiakkaansa riskit. Osana vastuullisuutta nähdään myös sidosryhmien huomioiminen, jossa apuna ovat esimerkiksi organisaation arvot. (Saksi 2013, 39-41.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa on määritelty sen tavoitteet, toteutus sekä tutkimustehtävä. Näiden lisäksi on esitelty tutkimuskonteksti eli suomalainen finanssiala ja murros, jota ala tällä hetkellä elää. Toisessa luvussa tutustutaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä sen pääkäsitteisiin, arvoon ja osuustoimintaan. Kolmannessa luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimuskohdetta eli suomalaista pankkiorganisaatiota, OP Ryhmää. Neljäs luku käsittelee tutkimusaineistoa, sen hankintamenetelmää sekä aineiston analyysimenetelmää. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja otetaan kantaa tutkimuksen etiikkaan. Viidennessä luvussa perehdytään aineistosta saatuihin tuloksiin ja kuudennessa luvussa esitetään tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset arvioineen. Viimeisessä luvussa käydään läpi mahdolliset jatkotutkimusaiheet tuleville tutkimuksille.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Arvot käytännössä sekä tutkimuskohteena

Teoreettinen viitekehys rakentuu kahden pääkäsitteen varaan, joista ensimmäisenä esitellään arvo ja jälkimmäisenä osuustoiminta. Arvojen voidaan nähdä ohjaavan ihmisen toimintaa (Lämsä & Päivike 2010, 179). Niiden yhteyttä toimintaan on pyritty selittämään eri tavoin kautta aikojen: esimerkiksi antiikin aikana nähtiin, että ihmisen toiminta perustui tietoon hyvästä. Ihminen toimi siis pääasiassa sen mukaan, mikä oli hänen tietojensa mukaan oikein. 1900-luvun taitteeseen tultaessa tämä näkemys muuttui, sillä behavioristien mukaan ihmisen toiminta oli seurausta yksinomaan hänen tarpeidensa täyttämisestä. Tämän jälkeen uuden ajan filosofian ja psykologian ihmiskäsityksessä ihmisen toiminta liitettiin tavoitteiden sekä uskomusten seuraamuksiin: ihmisen nähtiin harkitsevan toimintaansa sen mukaan, mikä johtaisi parhaiten hänen ennalta asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseen. Myöhemmin tätäkin näkemystä on kritisoitu ja todettu, että ihmisten käyttäytymistä ohjaavat pääasiassa suhteellisen pysyvä elämäntapa sekä vaihtuvat muotivirtaukset. (Niiniluoto 1994, 178-180.)

Arvojen yhteydessä puhutaan usein muista käsitteistä, kuten etiikasta, moraalista, normeista ja hyveistä (Aaltonen & Junkkari 1999, 141). Etiikka tarkoittaa kielitoimiston sanakirjan (2017) mukaan tieteenhaaraa, joka tutkii sekä hyvää ja pahaa että ihmisen moraalista toimintaa. Moraalilla viitataan sen sijaan enemmän käytäntöön, jolloin on kyse esimerkiksi yhteisöissä vallitsevista eettisistä käsityksistä ja käyttäytymissäännöistä. Normit ovat ihmisen toimintaa määrittäviä sääntöjä, joilla voi olla moraalinen korostus. Hyve taas nähdään ominaisuutena, kuten luonteenpiirteenä ja se mielletään eettisesti arvokkaaksi. (Kielitoimiston sanakirja 2017; Aaltonen & Junkkari 1999, 141; Lämsä & Päivike 2010, 181.)

Arvoja voidaan tutkia eri tasoilla: yksilön, organisaation, yhteiskunnan sekä kulttuurin (Suur-Askola 2016, 39). Kauppinen (2002, 57) kuvaa arvojohtamista VIA-mallin avulla, jolloin arvot määritellään neljällä tasolla organisaatiossa: yksilötasolla, operatiivisella tasolla, strategisella tasolla sekä vision tasolla. Koska tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat pankkiorganisaation

henkilöstön näkemykset arvoista, nousevat tasoista käsittelyyn erityisesti yksilö- ja organisaatiotasolla. Organisaatiotasolla arvot liittyvät muun muassa sidosryhmiin, joiden Saksi (2013, 123) toteaa olevan erityisesti johdolle merkittävä yhteistyöverkosto. Elo-Pärssisen (2007, 159) mukaan organisaation arvoilla on vaikutusta siihen, millaiseen tärkeysjärjestykseen organisaatio arvottaa omat sidosryhmänsä. Hänen väitöstutkimuksessaan esimerkiksi yhteisöllisyyttä korostavissa organisaatioissa henkilöstö nähtiin tärkeimpänä sidosryhmänä kun taas menestystä korostavissa organisaatioissa tärkeimmäksi sidosryhmäksi miellettiin asiakkaat. Ylipäänsä sidosryhmien merkitys on siis organisaatioille kiistaton ja esimerkiksi Boleslawin (2009, 462) mukaan luottamukselliset sidosryhmäsuhteet tuovat organisaatiolle parhaimmillaan jopa kilpailuetua. Sidoryhmät näkyvät myös hyvin monella tavalla tämän tutkimuksen kohteena olevan pankkiorganisaation käytännön toiminnassa ja siksi niiden merkityksellisyyttä organisaatiolle avataan yleisellä tasolla Aaltosen ja Junkkarin (1999) luoman sidoryhmätimantin avulla. Perinteisestihän sidoryhmiä koskevassa tutkimuksessa on hyödynnetty sidoryhmäteoriaa, jota esimerkiksi Tervonen (2010) käytti pro gradu-työssään tutkiessaan OP-Pohjola-ryhmän sidoryhmiä. Tässä tutkimuksessa sidoryhmäteoria on jätetty kuitenkin pois tutkimuksen aihe ja rajaus huomioiden.

Koska tutkimus kohdentuu pankkiorganisaatioon, käydään työssä läpi yleisesti sitä, miten arvot esiintyvät organisaatiossa ja miten ne liittyvät paitsi organisaatiokulttuuriin, myös organisaation missioon, visioon ja strategiaan. Arvot ovat myös kiistämätön osa johtajuutta. Esimerkiksi Fidler (1997, 27) on määritellyt yhdeksi johtamismallinsa ulottuvuudeksi moraalisen johtajuuden, jossa organisaatiokulttuurin nähdään heijastavan arvoja organisaation perustehtävän ohella. Arvojen suhdetta johtamiseen avataan muun muassa transformationaalisen johtajuuden teorian sekä arvojohtamisen käsitteen kautta. Lisäksi Saksin (2013) väitöstutkimuksen tulosten avulla perehdytään johtajuuteen ja arvoihin erityisesti finanssialalla. Johtajuuden yhteydessä sivutaan myös organisaatioiden arvoprosesseja, joiden käynnistämisessä ja edistämisessä johdolla on nähty olevan varsin keskeinen rooli.

2.2 Käsitteen ”arvo” etymologia ja määrittely

Häkkinen (2013, 68) toteaa käsitteelle ”arvo” löytyvän vastineita suomen kielen lähisukukielistä, kuten itämerensuomalaisista kielistä: esimerkiksi vepsän kielessä esiintyy käsite *arv*, joka tarkoittaa hintaa. Vatjan kielen *arvo* ja viron kielen *aru* sen sijaan viittaavat järkeen, ymmärrykseen ja selkoon. Häkkisen mukaan arvo on tutkimuksissa mielletty käsitteenä indoeurooppalaiseksi, arjalaiseksi lainasanaksi ja sen alkuperäisenä asuna on ollut suomensukuisissa kielissä käsite *arwa*. Hän mainitsee arvon käsitteen esiintyneen suomen vanhassa kirjakielissä jo 1500-luvulla eli Agricolan elinajoista lähtien, jolloin se merkitsi arviota ja arviointia.

Nykykielessä arvo nähdään käsitteenä, joka voidaan määritellä usealla eri tavalla riippuen siitä, missä tarkoituksessa ja kontekstissa sitä käytetään.

Kielitoimiston sanakirjan (2017) mukaan arvolla voidaan ymmärtää se, minkä perusteella jotakin pidetään esimerkiksi arvokkaana tai merkityksellisenä. Arvo voi viitata tiettyyn arvokkuuteen tai arvovaltaan tai sillä voidaan kuvata arvoasetusta esimerkiksi puhumalla arvonimistä tai oppiarvoista. Arvo voidaan liittää myös käypään hintaan, kuten kaupp-arvoon tai nimellisarvoon. Lisäksi sillä pystytään kuvaamaan suureen tai tietyn luvun suuruutta.

Hirsjärvi (1985, 79-81) näkee arvot abstraktioina eli ilmiöinä, jotka ovat näkymättömiä. Yhdessä käsitysten, uskomusten ja normien kanssa ne muodostavat yksilöiden maailmankatsomuksen ja ne kohdistuvat johonkin, ollen täten käsityksiä, uskomuksia, normeja ja arvoja aina jostakin. Arvojen perustaa ja luonnetta voidaan ilmentää arvoteorioilla (Niiniluoto 1994, 182). Arvoteoria, aksiologia, tutkii arvoja ja esimerkiksi sitä, miten niistä saadaan tietoa (Aaltonen & Junkkari 1999, 63). Arvoteorioita on kolme: arvo-objektivismissa nähdään, että arvot ovat ” - - ihmistä korkeamman voiman tai auktoriteerin tahdon asettamia.”. Arvorelativismissa korostetaan sitä, että arvot ovat pikemminkin ” - - erilaisissa yhteisöissä omaksuttuja periaatteita ja tapoja - -, joiden tehtävänä on edesauttaa ryhmien yhteistoimintaa ja -elämää.”. Arvorelativismin yhtenä muotona voidaan nähdä arvosubjektivismi, joka näkee arvot yksilöiden valintoina ja mieltymyksinä. (Niiniluoto 1994, 182-183).

Arvoihin liittyy toimintaa, jota nimitetään arvostamiseksi. Arvostaminen tarkoittaa suhtautumistapaa tai subjektin objektiin kohdistamaa tekoa. Käytännössä tällöin on kyse siitä, että arvosubjekti arvostaa arvo-objektia eli pitää jostakin kohdetta itselleen arvokkaana. Arvosubjekti voidaan ymmärtää yksilöksi, ryhmäksi tai kulttuuriksi. Arvo-objektina voi olla joko konkreettinen olio, esine ja tapahtuma (eli arvon kantaja) tai arvo-objektin piirteet (eli arvo-ominaisuudet). Mikäli arvon kantaja nähdään arvona, puhutaan tavarafetisismistä eli siitä, että esineestä tulee arvo riippumatta sen ominaisuuksista. Mikäli arvona nähdään arvo-ominaisuudet, ovat olioiden, esineiden tai tapahtumien ominaisuudet sekä suhteet arvokkaita - edellä mainitut kohteet vain kantavat ominaisuuksia. (Niiniluoto 1994, 177-178.) Esimerkiksi auto ei ole ostajalle arvokas sen tuoman statuksen ansiosta, vaan ostaja arvostaa sen ominaisuuksia: nopeutta ja kykyä kuljettaa paikasta toiseen. Toisaalta monet hankkivat auton nimenomaan kohottaakseen statustaan, jolloin autolla voidaan nähdä olevan arvoa myös sen kantajana.

Rokeach (1973, 5-10) on määritellyt arvojen luonnetta viidellä tapaa. Hän näkee, että arvot ovat pysyviä ja ne voidaan ymmärtää uskomuksina. Arvoja voidaan pitää myös mieltymyksinä tai käsityksinä siitä, mikä on tavoiteltavaa erityisesti henkilökohtaiselta tai sosiaaliselta kannalta. Arvoilla voidaan Rokeachin mukaan viitata käyttäytymistyylisiin tai olemassaolon lopputulemaan, jolloin voidaan tunnistaa kahdenlaisia arvoja: itseisarvoja (*terminal values*) sekä välinearvoja (*instrumental values*). Näistä itseisarvot jakautuvat henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin arvoihin, jolloin ne voivat olla yksilö- tai yhteiskuntalähtöisiä ja keskittyä yksilöön itseensä (esimerkiksi mielenrauha) tai ihmisten välisiin suhteisiin (kuten maailmanrauha). Välinearvot Rokeach jakaa pätevyysarvoihin ja moraalisiin arvoihin. Pätevyysarvot ovat hänen mukaansa myös yksilölähtöisiä kun taas moraaliset arvot nähdään pikemminkin osana ihmisten välisiä suhteita.

Itseisarvot ovat itsessään arvokkaita eli niiden avulla ei pyritä saavuttamaan mitään. Välinearvolla taas tarkoitetaan sellaisia asioita, joita pidetään hyödyllisenä jonkun muun asian tavoittelemisessa. Olennaista on, että asian tavoittelu nähdään arvokkaana. (Niiniluoto 1994, 186; Lehtonen 2009, 7; Hirsjärvi 1985, 79-80.) Esimerkki välinearvosta löytyy OP Ryhmän uudesta strategiasta, jossa ryhmä on laajentanut palveluitaan lähtemällä mukaan sähköautobisnekseen. Käytännössä OP Ryhmä tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden vuokrata sähköauton kuukausihinnalla ajalle, jonka asiakas itse määrittelee. Sähköautoilulla pyritään muun muassa lieventämään ilmastonmuutoksen syntymistä, sillä sähköautojen nähdään olevan vähäpäästöisiä – kunhan autojen käyttöön tuleva sähköenergia on tuotettu puhtaista lähteistä käsin. Ryhmän avauksella vastataan esimerkiksi yleisesti käytyihin keskusteluihin siitä, onko yksityisautoilu ekologista tai tarvitseeko ihmisten omistaa asioita, kun jakamistaloudessa eläminenkin on mahdollista?

Vaikka Rokeachin mukaan arvot ovat pysyviä, tuo Niiniluoto (1994, 190-191) esiin niiden mahdollisen koventumisen, vääristymisen tai muuttumisen yksipuolisiksi. Arvoja voidaan hänen mukaansa myös liioitella tai ne voivat löystyä ja jopa hävitä. Myös Heikkonen (1995, 39) näkee, että arvot voivat muuttua esimerkiksi päämäärien ja tavoitteiden muuttuessa. Heikkosen mukaan arvojen puuttuminen voi johtaa jopa päämäärän hämärtymiseen. Hän mainitsee myös arvotyhjiön käsitteen, joka syntyy muun muassa arvopohjan romahtaessa tai siitä, ettei yksilö tai ryhmä löydä enää mitään arvostamisen aihetta tietyssä asiassa.

Kaiken kaikkiaan arvo on laaja käsite, johon voidaan liittää hyvinkin yksilöllisiä käsityksiä, merkityksiä sekä tulkintoja. Koska arvot voidaan nähdä ja kokea monella tapaa, voidaan niitä myös ryhmitellä eri tavoin. Esimerkiksi Schwartz (1992) on tunnistanut arvojen välillä keskinäisiä suhteita, joita hän kuvaa arvokehäksi nimitetyssä arvoteoriassaan. Aaltonen ja Junkkari (1999, 81) näkevät arvojen muodostavan ryppäitä sen mukaan, mikä niitä yhdistää tai mitä arvot yhdessä painottavat. Seuraavaksi esitellään nämä kaksi ryhmittelytapaa, joista erityisesti Schwartzin teorian ansioksi voidaan mainita sen käyttö laajasti eri arvotutkimuksissa.

2.2.1 S. H. Schwartzin arvokehä

Schwartz (1992, 5-12, 17-18) kuvaa arvokehää ilmentävässä teoriassaan kymmenen universaalia arvoa, jotka on määrittelyineen koottu taulukkoon 1. Arvojen universaalius syntyy siitä, että niitä on tutkittu kahdessakymmenessä eri maassa.

TAULUKKO 1 Schwartzin (1992) arvoteorian kymmenen arvoa

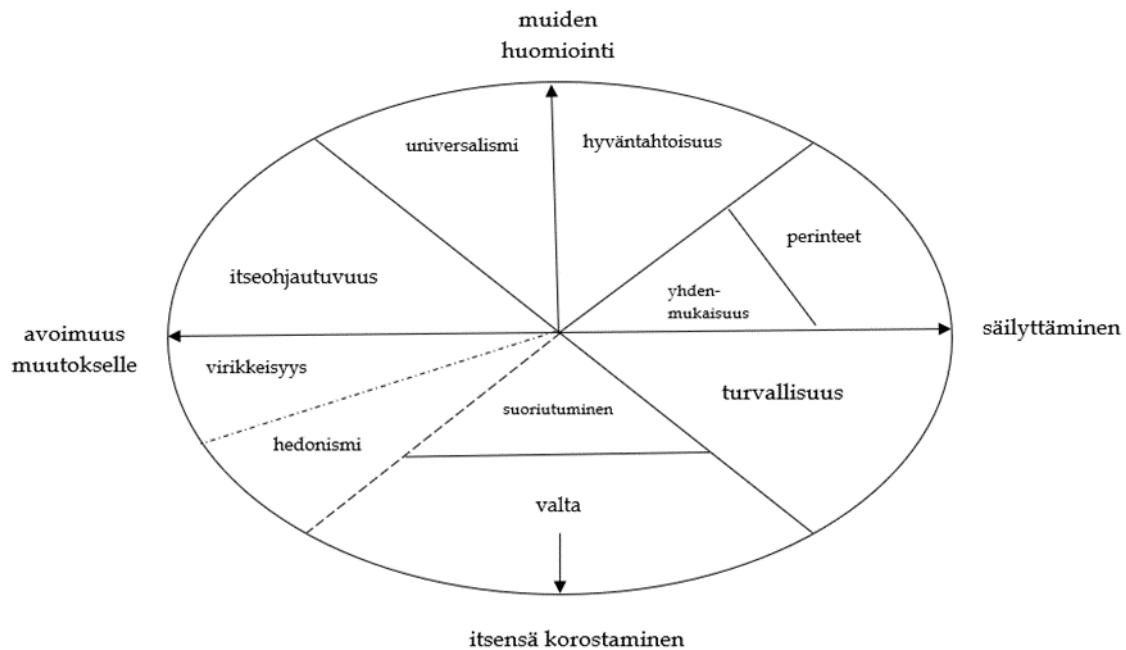
Arvo	Määritelmä
itseohjautuvuus	itsenäinen ajattelu ja toiminta
virikkeisyys	motivoivana päämääränä jännitys, uutuus sekä haasteet
hedonismi	motivoivana päämääränä ilo ja nautinnollinen mielihyvä
suoriutuminen	henkilökohtaisen menestyksen tavoittelu sen mukaisesti, mikä on sosiaalisesti hyväksyttyä

valta	keskeisenä päämääränä sosiaalisen statuksen ja arvovallan sekä kontrollin tai valta-aseman saavuttaminen ihmisiin ja resursseihin nähden
turvallisuus	motivoivana päämääränä turvallisuus ja harmonia sekä oman itsensä, ihmissuhteidensa sekä yhteiskunnan pysyvyys
yhdenmukaisuus	päämääränä hillitä toimintaa, taipumuksia ja mielihaluja, jottei häiritse, vahingoita toisia tai riko sosiaalisia odotuksia ja normeja
perinteet	motivoivana päämääränä kulttuuristen ja uskonnollisten tapojen sekä ideoiden kunnioittaminen, niihin sitoutuminen ja niiden hyväksyminen
hyväntahtoisuus	motivoivana päämääränä ihmisten hyvinvoinnin säilyttäminen ja parantaminen
universalismi	motivoivana päämääränä kaikkien ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin ymmärtäminen, arvostaminen, suvaitseminen ja suojaaminen

Schwartz (1992, 14-15) kuvaa arvojen välisten suhteiden olevan dynaamisia: ne ovat keskenään joko yhdenmukaisia tai vastaavasti ristiriidassa. Kuviossa 1 ilmennetään arvokehää, jossa kuvatut vierekkäiset arvot ovat yhdenmukaisia toistensa kanssa. Tällaisia ovat esimerkiksi virikkeisyys ja itseohjautuvuus. Sen sijaan vastakkaiset arvot ovat ristiriidassa keskenään, kuten universalismi ja hyväntahtoisuus suhteessa valtaan ja suoriutumiseen.

Schwartzin teorian avulla voidaan arvojen ohella kuvata myös jännitteitä, jotka näkyvät sekä arvokehän vaaka- että pystyakselilla. Vaaka-akselilla jännite syttyy muutoksen ja säilyttämisen välille: mikäli organisaatiossa tehdään uudistuksia, tulisi varmistaa henkilöstön mukanaolo niissä, jottei toiminnan luotettavuus esimerkiksi vaarannu. Pystyakselilla jännite kohdentuu vallankäytön ja suoriutumisen sekä muiden, kuten henkilöstön, asiakkaiden ja yhteiskunnallisen vastuun huomioimisen, välille. Tällöin jännite ilmentää sitä, mikä toimintaa tosiasiassa ohjaa: taloudelliset pyrkimykset vai sidosryhmien ja vastuun huomioon ottaminen. (Puohiniemi 2003, 27.)

Puohiniemi (2003, 23, 25-26) on löytänyt joitakin yhteyksiä Schwartzin arvojen ja organisaatioissa yleisesti olevien arvojen ympärille. Hän näkee, että esimerkiksi ymmärrys suoriutumisen arvosta ja menestyksen tavoittelusta organisaatioissa on perusta niiden arvopuheen ymmärtämiselle. Lisäksi Puohiniemi liittää turvallisuuden arvon muun muassa organisaation toiminnan jatkuvuuteen tai luotettavuuteen. Hyväntahtoisuuden arvolla voidaan Puohiniemen mukaan viitata henkilöstöön ja asiakkaisiin sekä universalismin arvolla voidaan ilmentää organisaatioiden yhteiskunnallista vastuuta ja ympäristöasioita.



KUVIO 1 Schwartzin arvokehä Puohiniemen (2003, 24) mukaan

2.2.2 Arvoavaruus – arvojen neljä kenttää

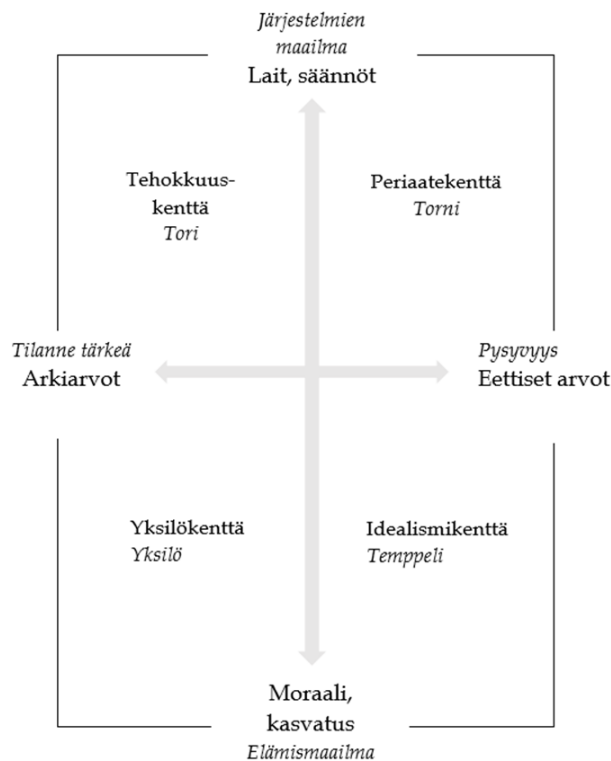
Aaltonen ja Junkkari (1999, 65, 71-72) ovat lähestyneet arvoja kahden eri ulottuvuuden kautta. Ensimmäinen on nähdä arvot kahden eri ääripään, arkiarvojen ja eettisten arvojen, välillä. Arkiarvoihin lukeutuvat kaikki sellaiset arvot, joiden avulla ihminen voi toteuttaa olemassaoloonsa liittyviä perustarpeita. Eettiset arvot ovat enemmän sidoksissa ihmisen henkiseen maailmaan ja niiden avulla ihminen voi paitsi tuntea kuuluvansa johonkin, myös kokea olevansa jotakin. Roakechin (1973) määrittelemät välinearvot luetaan kuuluvaksi arkiarvoihin ja itseisarvot sen sijaan mielletään eettisiksi arvoiksi. Mallin toinen ulottuvuus määrittelee tavan, joilla arvoja voidaan toteuttaa: joko rationaalisesti tai ei-rationaalisesti. Arvojen toteuttaminen rationaalisesti tarkoittaa niiden toteuttamista järjestelmien, kuten lakien ja sääntöjen avulla. Ei-rationaalinen toiminta käsittää arvojen toteutumisen enemmän tunteiden ja elämisen kautta, jolloin voidaan puhua moraalin ja kasvatuksen vaikutuksesta arvojen toteutumiselle.

Ulottuvuudet muodostavat nelikentän, jota Junkkari ja Aaltonen (1999, 82) nimittävät arvoavaruudeksi (ks. kuvio 2). Arvoavaruuden osat ovat

- tehokkuuskenttä
- periaatekenttä
- idealismikenttä
- yksilökenttä.

Kentät eivät ole samanlaisia, vaan niiden tarkoituksena on kuvata arvojen erilaisuutta. Junkkari ja Aaltonen kuvaavat kenttien välisiä eroja avainsanoilla, mutta

korostavat, ettei heidän tapansa ryhmitellä niitä ole ehdoton – ihmiset voivat antaa avainsanoille eri merkityksiä ja tulkintoja, jolloin avainsanojen paikat voivat vaihdella kentillä.



KUVIO 2 Arvoavaruus – arvojen neljä kenttää (Aaltonen 1999, 98)

Tehokkuuskentällä olevat arvot pohjautuvat rationaalisuudelle ja ne ovat luonteeltaan arkisia. Käytännössä tehokkuuskenttä kuvaa perinteistä liike-elämää, jossa tähdätään tulokseen. Tehokkuuskenttä voidaan nähdä torina, eräänlaisena markkinavoimien kaupantekopaikkana. Sitä kuvaavia avainsanoja ovat Aaltonen ja Junkkarin mukaan esimerkiksi tehokkuus, toiminnallisuus, kontrolli ja strategia. Taloudellista tulosta voidaan kuvata suoriutumisen, palkitsemisjärjestelmien, menestyksen sekä voiton avainsanoilla. Myös periaatekentän arvot pohjautuvat niin ikään rationaalisuudelle, mutta sen arvot eivät ole arkisia vaan eettisiä. Periaatekenttää nimitetään myös torniksi, sillä se käsittää kaiken yhteiskunnallisen toiminnan ja sen järjestyksen valvomisen. Tornissa pidetään huolta myös oikeudenmukaisuuden toteutumisesta ja siitä, ettei yhteisö hajoa. Tornin kentällä toimivat muun muassa kirkot ja koulut sekä sitä voidaan kuvata seuraavanlaisilla avainsanoilla: lainsäädäntö, ideologiat, universaali, hienostunut käytös ja roolikulttuuri. Näissä oikeudenmukaisuutta ilmentäviä avainsanoja ovat kansallinen turvallisuus, tasa-arvo, traditiot, sopimukset sekä sitoutuminen. (Aaltonen & Junkkari 1999, 82-83, 85-86, 95.)

Idealismin kentän eettiset arvot eivät sen sijaan pohjautu rationaalisuudelle vaan elämismaailman kasvatukselle ja moraalille. Kenttää on nimitetty myös temppeleksi, jossa näkyy aatteellisuus sekä esteettisyys. Lisäksi temppeleitä voidaan pitää yhteisön arvojen syntysijana ja sitä kuvaavia avainsanoja ovat

esimerkiksi kansalaisyhteiskunta, rehellisyys, moraalit ja lojaalisuus. Näissä avainsanoissa taide ilmentyy sellaisten termien, kuten toisen huomioonottamisen, viisauden, puhtauden sekä rehellisyyden kautta. Yksilökentän arvot pohjautuvat niin ikään elämismaailmalle, mutta ne ovat arkisia. Yksilökentällä viitataan käytännössä yksilöön ja siihen, mitä arvoja hänen olemassaoloonsa ja perustarpeisiinsa voidaan liittää. Kenttää kuvaavia avainsanoja ovat esimerkiksi hedonistiset arvot, yksityinen elämäntapa ja älylliset virikkeet. Näissä individualismia ilmentävät sellaiset avainsanat kuten itsekkyyden, oma etu sekä riski. (Aaltonen & Junkkari 1999, 88-89, 91-92.)

Aaltonen ja Junkkari (1999, 75-76) liittävät kenttiin vielä kolmannen ulottuvuuden, joka ei näy arvokenttiä kuvaavassa kuviossa. Tämä johtuu siitä, että kolmas ulottuvuus kuvastaa piilevien, tiedostamattomien arvojen olemassaoloa näkyvien ja tiedostettujen arvojen rinnalla. Tällaisia näkyviä, julkisia arvoja ovat tavoitearvot, jotka kuvastavat tahtoa sekä pyrkimyksiä muuttaa toimintaa sovitujen arvojen suuntaan. Ne sijaitsevat rationaalisella ulottuvuudella ja ovat eräänlaisia ohjeita. Piilevät arvot sen sijaan ovat osa elämismaailmaa ja ne ovat jos sisäistettyjä tavoitearvoja, käyttöarvoja.

Arvokenttiä voidaan nähdä olevan muun muassa organisaatioilla. Aaltonen ja Junkkari (1999, 95-96) toteavat, että kentät voivat alkaa rakentua niiden maailmassa myös sisäkkäin. Kyse on tällöin organisaatioista, jotka ovat alkaneet kiinnittää huomiota esimerkiksi toimintansa eettisyyteen sekä henkilöstönsä työhyvinvointiin eli rakentaneet torilleen omaa tornia sekä temppeliä. Mikäli organisaation arvokentässä joku yksittäisistä kentistä painottuu toista enemmän, voi tästä seurata Aaltonen ja Junkkarin mukaan haittaa sen toiminnalle. Tällöin organisaation niin sanottu arvokori on liian yksipuolinen sen sijaan, että se perustuisi muutamaan organisaation toiminnan kannalta keskeiseen arvoon. Aaltonen ja Junkkari näkevätkin, että hyvässä arvokorissa on arvoja eri kentiltä.

Mallin kriittisimmät alueet ovat tehokkuuskenttä ja idealismin kenttä, joiden välillä nähdään olevan jännitettä. Jännite syntyy eri arvojen välillä olevasta kriittisestä muuttujasta, koska kentät ovat keskenään niin erilaiset. Toisaalta tämä tuo monipuolisuutta organisaation toimintaan, kun asioita joudutaan tarkastelemaan kriittisemmässä valossa. Jännite voi myös edesauttaa luovuuden syntymistä ja tätä kautta kyvykkyyttä innovaatioihin. (Aaltonen & Junkkari 1999, 96-97.)

2.3 Arvot organisaatiossa

Arvojen voidaan yleisesti ottaen nähdä muodostavan organisaatiossa yhtenäisen kokonaisuuden. Puohiniemi (2003, 117) nimittää tällaista kokonaisuutta arvomalliksi, joka sisältää muun muassa arvot sisältökuvauksineen. Kauppinen (2002, 76-78) on jaotellut organisaatioille yleisellä tasolla neljä eri arvokokonaisuutta, joita hän nimittää arvokoreiksi:

- taloudelliset arvot
- asiakasarvot
- yhteistyöarvot
- kehitykseen liittyvät arvot.

Kaikilla organisaatioilla ei ole välttämättä arvoja jokaisesta korista, vaan niiden määrät ja nimeämistyylit vaihtelevat organisaatioittain. Arvojen muodostumiseen vaikuttaa organisaatioissa moni asia, kuten sen historia, toimiala, omistussuhteet sekä asiakkaat. Lisäksi organisaatioiden tarpeella turvata toimintansa jatkuvuus on vaikutusta arvoihin: organisaatioiden on nimittäin toimittava paitsi kannattavasti, myös kyettävä jatkuvasti uudistumaan ja samalla huomioimaan vastuunsa sidosryhmistä. Arvojen määrittelyssä onkin olennaista se, että organisaatiot tunnistavat, millaiset arvot perimmiltään ohjaavat sen toimintaa. Tällöin niistä on organisaatiolle hyötyä esimerkiksi sen identiteetin tunnistamisessa ja luomisessa sekä profiloitumisessa suhteessa kilpailijoihin. (Puohiniemi 2003, 7, 12; Aaltonen & Junkkari 1999, 263.)

Arvoilla ilmennetään organisaation roolia sekä sen perustehtävää (Kauppinen 2002, 79). Arvoilla kuvastetaan myös sitä, millaiset asiat organisaatiossa mielletään tärkeiksi ja tavoiteltaviksi. Arvot ovat apuna esimerkiksi organisaation päätöksenteossa sekä erilaisten valintojen tekemisessä. (Puohiniemi 2003, 8, 19.) Pohlman ja Gardiner (2000, 36) ovat tunnistaneet kahdeksan organisationaaliseen ja yksilölliseen päätöksentekoon vaikuttavaa arvoajuria, joita ovat:

- organisaation ulkopuoliset kulttuuriset arvot
- organisaatiokulttuurin arvot
- työntekijöiden yksilölliset arvot
- asiakkaiden arvot
- toimittajien arvot
- kolmansien osapuolien arvot
- omistajien arvot
- kilpailijoiden arvot.

Näillä arvoajureilla voi olla painoarvoa päätöksenteolle jo yksittäisinä ajureina tai ne voivat vaikuttaa päätöksentekoon kollektiivisesti. Arvoajureiden systemaattisesta hyödyntämisestä voi Pohlmanin ja Gardinerin mukaan seurata arvonnäköalasta itse organisaatiolle.

Erityisesti arvoista on hyötyä ongelmallisissa sekä ennalta arvaamattomissa tilanteissa, jolloin ne suuntaavat yksilöiden päätymistä oikeanlaisiin ratkaisuihin. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että organisaation arvopohja on sen henkilöstön sisäistävä eli arvojen merkitys ja niiden väliset suhteet on käsitetty oikein. Arvojen hyöty organisaation johtamiselle on myös kiistaton - niiden avulla johto pystyy navigoimaan organisaation toimintaa muutosten keskellä. (Lämsä & Päivike 2010, 179; Puohiniemi 2003, 12, 22, 27.)

2.3.1 Arvot osana organisaatiokulttuuria

Paitsi organisaatioiden arvot, myös niissä vallitseva kulttuuri voidaan nähdä omanlaisena kokonaisuutenaan. Schein (2010, 2) on tunnistanut neljänlaisia kulttuureja, jotka eroavat sisällöllisesti hieman toisistaan. Esimerkiksi makrokulttuureja voidaan nähdä olevan eri valtioilla sekä uskonnollisilla ja eettisillä ryhmillä. Organisaatiokulttuurilla Schein viittaa niin julkisella, yksityisellä kuin kolmannella sektorilla sekä valtionhallinnossa vallitseviin kulttuureihin. Näiden erilaisen organisaatioiden sisällä voidaan nähdä olevan eri ammattiryhmien alakulttuureja ja lisäksi niistä voidaan tunnistaa mikroyksiköitä, joilla voi olla vielä oma kulttuurinsa. Mikrokulttuureja voi tosin Scheinin mukaan olla myös organisaatioiden ulkopuolellakin.

Kulttuurin on yleisesti todettu muokkautuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja se muodostuu useista elementeistä, jotka ovat yhteisiä kyseisessä kulttuurissa eläville ryhmään kuuluville jäsenille. Kulttuuriin vaikuttavat muun muassa jäsenten vuorovaikutuskäyttäytymisessä havaitut säännönmukaisuudet, ajattelutavat sekä vuorovaikutuksessa jaetut merkitykset. Lisäksi kulttuurissa näkyy ryhmässä vallitsevan ilmapiirin vaikutus, ryhmää koskevat normit, sovitut pelisäännöt sekä rituaalit ja arvot. (Schein 2010, 3, 14-16.)

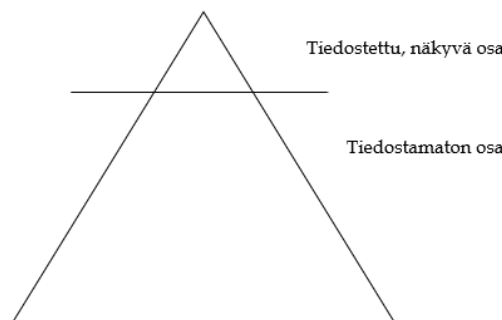
Organisaatiokulttuuria voidaan oppia sekä tarinoiden että rituaalien avulla. Sen tehtäviksi voidaan lukea paitsi yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille, myös heidän sitouttamisensa organisaation perustehtävään. Lisäksi organisaatiokulttuuri voidaan nähdä vallitsevan sosiaalisen järjestelmän ylläpitäjänä sekä merkityksien luojana. (Lämsä & Päivike 2010, 179, 183; Aaltonen & Junkkari 1999, 103.) Organisaatiokulttuuria ja ylipäänsä ryhmien kulttuuria voidaan kuvata kolmen eri tason kautta:

- artefaktien
- arvojen ja uskomusten
- perusoletusten.

Näistä näkyvin taso on artefaktien taso, joka liittyy myös ihmisten käyttäytymiseen ja organisaatiokulttuuriin: artefaktit ilmentävät esimerkiksi organisaation käytössä olevaa kieltä, fyysistä ympäristöä, tuotteita, tarinoita sekä julkilausuttuja arvoja. Vaikka artefaktit ovatkin näkyvyytensä vuoksi helposti havaittavissa, ei niiden tulkinta ole aina helppoa – ryhmän ulkopuolinen kun ei voi täysin ymmärtää artefaktien merkitystä ryhmän jäsenille. Arvot ja uskomukset sen sijaan ovat tasolla, joka joltain osin pystytään tiedostamaan. Ne ilmentävät esimerkiksi tavoitteita ja pyrkimyksiä. Arvot ja uskomukset voivat olla myös sosiaalisesti vahvistettuja. Tällöin viitataan tilanteeseen, jossa ryhmä jakaa jonkin tietyn sosiaalisen kokemuksen keskenään. Tietyistä arvoista ja uskomuksista voi olla ryhmälle etua, sillä niillä nähdään olevan kyvykkyyttä epävarmuuden vähentämiseen ryhmän toiminnan kannalta kriittisillä alueilla. Lisäksi ne voivat tarjota ryhmälle merkityksen ja auttaa jäseniä toimimaan vaikeissa tai epävarmoissa tilanteissa. Viimeinen, perusoletusten taso, on tiedostamaton ja vaikeasti

muutettavissa. Se määrittää ihmisten käyttäytymistä esimerkiksi sen suhteen, mitä havaitaan, ajatellaan ja tunnetaan. Perusoletukset voidaan nähdä eräänlaisina psykologisina ja kognitiivisina puolustusmekanismeina sekä yksilö- että ryhmätasolla – ne ikään kuin sallivat ryhmän toteuttaa toimintaansa. Perusole- tusten voidaankin käytännössä nähdä muodostavan ryhmässä vallitsevan kult- tuurin. (Schein 2010, 23-24, 26-29.)

Aaltonen ja Junkkari (1999, 102-103) ovat kuvanneet jäävuoren avulla (ks. kuvio 3) sitä, miten tiedostettu ja tiedostamaton taso pystytään erottamaan toi- sistaan. Yksilöihin ja organisaatioihin voidaan nähdä vaikuttavan eniten nimen- omaan tiedostamaton taso. Aaltonen ja Junkkari nostavat juuri tästä syystä arvot keskiöön: ne ovat lähellä näiden tasojen välistä rajaa, jolloin arvoja voidaan käyt- tää apuna siihen, että päästään käsiksi myös tuohon näkymättömään, tiedosta- mattomaan osa-alueeseen.



KUVIO 3 Tiedostettu ja tiedostamaton taso (Aaltonen & Junkkari 1999, 102)

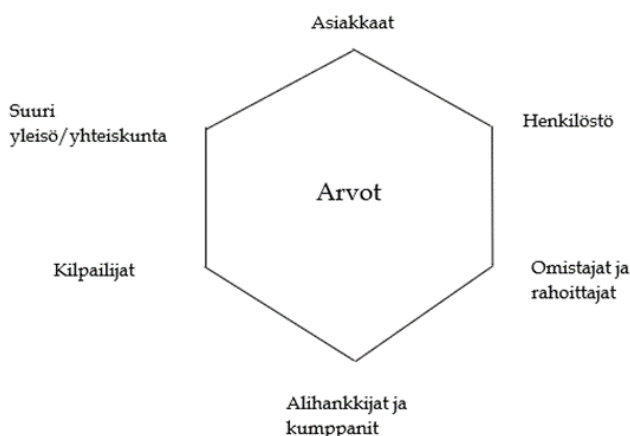
2.3.2 Arvojen yhteys missioon, visioon ja strategiaan

Organisaation toimintaan liitetään sellaisia käsitteitä kuin missio, visio ja strate- gia. Niitä voidaan kuvata ja määritellä lukemattomilla eri tavoilla. Tässä tutki- muksessa ne määritellään lyhyesti ja nojautuen Puohiniemen (2003, 29) määrit- telyihin: hänen mukaansa organisaation olemassaolo oikeutetaan sen mission avulla ja visio kuvaa sitä suuntaa, johon organisaatio tällä hetkellä sekä tulevai- suudessa pyrkii. Strategia on organisaatiolle apuväline, jolla se voi määritellä päämäärät itselleen ja keinot näiden päämäärien saavuttamiseen.

Arvot näkyvät ikään kuin mission, vision ja strategian taustalla, mutta eroa- vat niistä siinä, ettei arvoja voida koskaan saada täysin toteutetuiksi. Arvot tuli- sikin ymmärtää eräänlaisiksi motiiveiksi, joiden avulla ennalta asetettuja tavoit- teita ja toimintaa suunnataan. (Puohiniemi 2003, 29, 31.) Arvot vaativat siis jat- kuvaa työstämistä ja niiden toteutumisen eteen pitää tehdä työtä.

2.3.3 Etiikka sidosryhmiä varten – sidosryhmätimantti

Arvot eivät kuitenkaan ole olemassa ilman, että niitä suhteutetaan johonkin. Aaltonen ja Junkkari (1999, 251-253) ovat kuvanneet tätä arvojen suhteuttamista organisaation sidosryhmiin ja mallintaneet sitä sidosryhmätimantin (ks. kuvio 4) avulla. Sidosryhmätimanttiin on määritelty kuusi eri sidosryhmää, joihin organisaation arvoja ja toimia tulee verrata:



KUVIO 4 Sidosryhmätimantti (Aaltonen & Junkkari 1999, 252)

Mallissa tärkein sidosryhmä on asiakkaat, koska organisaation kaiken toiminnan lähtökohta kulminoituu heihin. Organisaation arvojen on oltava linjassa asiakkaiden arvoihin ja organisaation on peilattava asiakkaiden arvoja jatkuvasti toiminnassaan; esimerkiksi markkinoinnin suunnittelussa on tiedettävä eri asiakas-segmenttien kulutustottumuksien ohella heidän arvomaailmansa. Myös organisaation toiminnan on oltava vastuullista, eettistä sekä lakien, kuten kuluttajasuojalain, mukaista. Organisaation arvojen toteuttamisesta vastaa ensisijaisesti sen henkilöstö, mutta myös johdolta edellytetään sitoutumista arvoihin. Organisaation arvot näkyvät sen toteuttamassa henkilöstöpolitiikassa, jolloin arvot ilmentävät esimerkiksi sitä, miten organisaatiossa suhtaudutaan henkilöstöön ja heidän työhönsä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 254-256.)

Kolmas sidosryhmä, omistajat, herättää arvojen kannalta monenlaisia näkemyksiä – voidaanhan omistamiseen liittää negatiivissävyytteisiä asioita, kuten omien etujen ajamista. Toisaalta omistaminen sisältää myös usein riskinottoa. Arvot näyttäytyvät merkityksellisinä myös siinä, millaiset yhteistyökumppanit eli toimittajat, alihankkijat tai verkostot organisaatio valitsee itselleen. Esimerkiksi valmistajayritysten tulee huolehtia tuotteidensa elinkaaren eettisyydestä ja vastuullisesta sekä ulkoistettaessa toimintoja tulee huomioida arvojen yhteensopivuus partneriyhteyksien kanssa. Verkostotoimintaa ohjaa vahvasti toimijoiden välinen luottamus, jolloin myös tunteet, arvot sekä etiikka nousevat toiminnan keskiöön. (Aaltonen & Junkkari 1999, 257-258, 260-261.)

Arvojen avulla organisaatiot voivat erottautua kilpailijoistaan, mutta se edellyttää organisaatioilta niiden oman arvopohjan näkyväksi tekemistä. Toisaalta arvot kuvastavat myös organisaation toimintatapoja sen suhteen, miten se kilpailee ja kohtelee muita organisaatioita. Jotta käytävä kilpailu olisi liike-elämässä eettistä, käytetään apuna esimerkiksi lainsäädäntöä. Lainsäädännön lisäksi organisaatioiden odotetaan noudattavan hyvää liiketapaa, joka käytännössä tarkoittaa organisaation tukea yhteiskunnallisille hankkeille. (Aaltonen & Junkkari 1999, 262-263, 265.) Organisaation arvot kertovat siitä, millaisiin yhteisiin hankkeisiin se lähtee mukaan eli mitkä hankkeet ovat arvoiltaan yhdenmukaisia organisaation arvojen kanssa. Toisaalta arvot kuvastavat myös siitä, mitkä hankkeet organisaatio jättää väliin – tällöin niiden arvot eivät mitään todennäköisemmin ole yhtenäisiä organisaation arvojen kanssa.

2.4 Arvot ja johtaminen

Kuten arvoja, myös johtajuutta ilmiönä voidaan selittää lukuisilla tavoilla. Johtajuudessa erotetaan toisistaan asioiden johtaminen (*management*) sekä ihmisten johtaminen (*leadership*). Ensimmäisellä viitataan järjestyksen ja yhtenäisyyden tuottamiseen esimerkiksi suunnittelun, budjetoinnin sekä toiminnan organisoinnin avulla. Jälkimmäisellä tähdätään muutoksen ja kehityksen tuottamiseen, jolloin korostetaan muun muassa suunnan luomisen, motivoimisen sekä inspiroimisen tärkeyttä johtamisessa. (Northouse 2007, 10.) Usein johtajuutta lähdetään määrittelemään tarkastelemalla sitä arvojen tapaan useista tasoista käsin ja esimerkiksi Yukl (2002, 13) on kuvannut johtajuutta prosessina suhteessa yksilötasoon, kahden väliseen eli dyadiseen tasoon, ryhmätasoon sekä organisaatiotasoon.

Perinteiset johtajuuden teoriat kuvaavat johtajuutta luonteenpiirteiden, käyttäytymisen tai tilannesidonaisuuden kautta (ks. esim. Northouse 2007; Yukl 2002; Lämsä & Päivike 2010). Johtajuutta voidaan analysoida kuitenkin myös muista puolista kuin pelkästään johtajasta käsin. Yukl (2002, 11) tuo esiin johdettavat sekä sen kontekstin, jossa johtamista tapahtuu. Hänen mukaansa johtajan ja johdettavan osalta johtamisessa tarkastellaan esimerkiksi heidän käyttäytymistään ja luonnettaan, mutta myös heidän arvojaan, asenteitaan ja tarpeitaan. Kontekstin suhteen johtamisessa havainnoidaan muun muassa sosiaalista, organisatorista tai taloudellista ympäristöä. Ladkin (2010, 22, 24) lisää tarkasteluun vielä neljännen puolen, tarkoituksen. Sen avulla päästään kiinni hänen mukaansa muun muassa siihen, mitä eri asioista voidaan tietää ja miten tätä tietämystä voidaan parhaiten hyödyntää. Ladkin toteaa, että perinteisissä johtajuuden teorioissa nähdään vain johtajan puoli, vaikka johtajuudessa tulisi nähdä kaikkien neljän edellä mainitun puolen olemassaolo.

Fidlerin (1997, 25) mukaan tutkimuksissa on yleisesti tunnistettu johtajuuden piirteiksi kaksi asiaa: johtaja luo johdettavilleen sekä tunteen tarkoituksesta että luottamuksesta, mutta myös vaikuttaa heihin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikuttaminen on vastuullista ja sillä pyritään lisäämään

johdettavien ymmärrystä sekä hyväksyntää niitä asioita kohtaan, jotka ovat edellytyksenä tavoitteiden saavuttamiselle. Johtajuus voidaan ymmärtää myös arvoja valtalatautuneeksi ilmiöksi, jossa valta ilmenee nimenomaan osana vaikuttamisen prosessia - valta käytännössä mahdollistaa vaikuttamisen. (Yukl 2002, 7; Lämsä & Päivike 2010, 209; Northouse 2007, 7.)

Mikäli johtajuus määritellään ihmisten johtamisena, korostuu johtamisessa suunnan näyttäminen eli se, että johdettaville luodaan visio. Boleslaw (2009, 465) näkee, että johtajan tulisi kehittää tuota visiota sekä tehdä tarvittaessa muutoksia vision saavuttamiseksi. Hänen mukaansa vision saavuttaminen edellyttää eri osapuolilta yhteistyötä ja sitoutumista, mutta erityisesti johtajalta johdettavien tarpeiden, tunteiden ja yksilöllisten motivaatioiden huomioon ottamista. Tällöin johtajan arvojen, luonteenpiirteiden ja käyttäytymisen on ilmennettävä johtajuutta, jotta ihmiset saadaan osallistumaan, kehittymään sekä sitoutumaan toimintaan. Kanungo ja Mendonca (1996, 3) toteavat johtajan visiolla olevan useita tehtäviä: se ilmentää organisaation missiota, tarjoaa perustan tavoitteille, strategialle sekä toimintatavoille. Lisäksi visio kuvastaa organisaatiokulttuuriin ja jäsenten käyttäytymiseen vaikuttavia uskomuksia ja arvoja.

Liiketoiminnan alkuperäisenä tavoitteena on ollut voiton tuottaminen ja vaurauden luominen (Kanungo & Mendonca 1996, 2-3). Tällöin johtaminenkin on keskittynyt asioihin, jotka ovat mahdollistaneet tuon tavoitteen saavuttamisen. Viimeisten vuosikymmenten aikana on kuitenkin ryhdytty kiinnittämään huomiota myös moraalisuuteen, joka on ohjannut johtajia suuntaamaan katseensa muihinkin kuin pelkästään tulosta koskeviin asioihin: on alettu puhua eettisestä johtajuudesta. Tällöin johdon vastuun voidaan nähdä ulottuvan muihinkin sidosryhmiin kuin pelkästään osakkeenomistajiin. Lisäksi eettisen johtajuuden myötä on alettu kiinnittää huomiota siihen, että organisaatiossa tehtävät päätökset olisivat sekä taloudellisesti että eettisesti kestäviä. (Kanungo & Mendonca 1996, 3-4.) Toisaalta eettisyyttä tarvitaan johtamisessa myös siksi, että johdettavat saadaan osallistumaan tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi eettisyydellä on merkitystä siihen, millaiseksi johdettavien vaikuttamisprosessi muotoutuu tai millainen johtajien vaikutus organisaation arvoihin ylipäänsä on. (Northouse 2007, 347.)

Tiivistetysti ilmaistuna johtaminen on siis vaikuttamista johdettavien arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tätä vaikuttamista voidaan ilmentää kahden erilaisen prosessin kautta: transaktionaalisen sekä transformationaalisen (Kanungo & Mendonca 1996, 52-53). Tässä tutkimuksessa esitellään jälkimmäinen, alun perin Burnsien 1970-luvulla kehittämä transformationaalisen johtajuuden teoria, jota Lämsän ja Päivikkeen (2010, 239) mukaan voidaan pitää yhtenä eettisen johtajuuden tunnetuimmista teorioista.

2.4.1 Transformationaalisen johtajuuden teoria

Transformationaalisen johtajuuden teoriassa on Avolion (2004, 1558-1559) mukaan kyse siitä, että johtaja moraalisesti kohottaa johdettavansa rinnalleen sen sijaan, että yrittäisi saada heidät pelkästään saavuttamaan jotakin. Johtaja ei siis lähtökohtaisesti toimi omien intressiensä mukaan, vaan on kiinnostunut

johtamastaan ryhmästä, yhteisöstä ja organisaatiosta. Bass (1985) näkee kohottamisen edellyttävän johtajalta johdettaviensa tarpeiden, kykyjen sekä toiveiden huomioimista. Lisäksi transformationaalisessa johtajuudessa on hänen mukaansa kyse älyllisten ärsykkeiden antamisesta johdettaville. Tällä Bass viittaa siihen, että johtaja haastaa johdettaviensa ajattelua ja pyrkii siihen, että johdetta- vat näkisivät työnsä uudella tavalla. (Avolio 2004, 1559.)

Transformationaalisessa johtajuudessa johtajan rooli tulee myös ymmärtää moniulotteiseksi. Kanungo ja Mendonca (1996, 57) näkevät johtajan omaksuvan niin sosiaalisen, osallistavan, tehtäviin liittyvän kuin karismaattisen roolin. Lämsä ja Päivike (2010, 242) toteavat tällaisen karismaattisen johtajuuden olevan muun muassa ihanteellista ja innoittavaa, jolloin johtajan työssä näkyy niin työskentely arvojen eteen kuin kyky alaisten motivointiin.

Transformationaalisessa johtamisessa vaikuttamisen prosessi on sitä, että johtaja hyödyntää käytössään olevia resursseja saadakseen johdettavansa omaksumaan vision kannalta olennaiset tavoitteet, uskomukset ja arvot. Johtaja pyrkii siis osaltaan muuttamaan johdettaviensa asenteita ja arvoja, jotta organisaation päämäärä voidaan saavuttaa. Käytännössä hän valtuuttaa alaisiaan ja pyrkii parantamaan johdettavien luottamusta omiin kykyihinsä erityisesti vision toteuttamisen suhteen. Johdettavilta tämä edellyttää paitsi myöntyvyyttä ja sitoutumista johtamistapaa kohtaan, myös luottamusta johtajaan. (Kanungo & Mendonca 1996, 56-57.)

2.4.2 Arvojohtaminen käsitteenä

Arvoihin ja niiden johtamiseen liittyvä keskeinen käsite on arvojohtaminen, jolle ei myöskään ole olemassa yhtä ainoaa määrittelytapaa. Arvojohtamista on selitetty eri lähtökohdista käsin ja esimerkiksi Lehtonen (2009, 3, 8) jakaa arvojohtamisen määrittelyt substantiaalisiin sekä funktionaalisiin. Substantiaalisella hän tarkoittaa arvojohtamisen olemusta ja funktionaalisella hän viittaa arvojohtamisen tehtävään. Mikäli arvojohtaminen määritellään näiden yhdistelmänä, on arvojohtamisessa kyse tällöin organisaation omien arvojen määrittelystä sen johtamista varten. Vaikka arvot ja niiden johtaminen nähdään osana eettistä johtamista, voidaan arvojohtamisella Lehtosen mukaan pyrkiä edistämään myös muunlaisia arvoja, kuten taloudellisia ja poliittisia.

Arvot koetaan subjektiivisesti, jolloin ne eivät merkitse kaikille samaa asiaa. Tästä syystä organisaatioissa pyritään tasapainottamaan eriävät arvonäkemykset eri sidosryhmien jäsenten välillä. Apuna käytetään arvojohtamista (*value management*), jossa tarkoituksena on hyödyntää organisaation suorituskykyä tehokkaasti, mutta myös kiinnittää huomio esimerkiksi ihmisten motivointiin ja innovaatioiden edistämiseen. Arvojohtamisessa huomioidaan niin organisaation sisäinen kuin ulkoinen ympäristö. Alun perin arvojohtamisen käsite on esiintynyt kirjallisuudessa jo 1940- ja 1950-luvuilla, kun Miles pyrki kuvaamaan sen avulla tuotteiden arvon parantamista. (Venkataraman & Pinto 2008, 163, 167, 168.)

Vaikka arvot ohjaavatkin ihmisen toimintaa, ei arvoja kuitenkaan ole toisaalta olemassa ilman ihmisen omaa toimintaa. Pohlmanin ja Gardinerin (2000, 3-5;7) mukaan organisaation arvojen tunteminen auttaakin ymmärtämään, että

ihmisten toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavat perimmiltään siellä vallitsevat arvot. He näkevät, että organisaatioiden on toiminnassaan keskityttävä arvon luomiseen, jotta ne pärjäävät markkinatalouden kovassa kilpailussa. Tämä on niin kutsutun arvo-ohjautuneen johtamisen (*value driven management*) ydintä. Sen avulla voidaan ymmärtää organisaatiossa tapahtuvaa päätöksentekoa sekä päätöksenteon jälkeisiä vaikutuksia niin organisaatiolle kuin sen ulkopuolisille tahoille. Arvo-ohjautunut johtaminen auttaa myös hahmottamaan, millaisia organisaatio ja siellä työskentelevät ihmiset ovat arvomaailmaltaan. Lisäksi arvo-ohjautunut johtaminen auttaa organisaatioita vastaamaan tapahtuviin muutoksiin. Toisaalta Kauppinen (2002, 58) toteaa arvojohtamisen olevan avuksi myös silloin, kun organisaatio haluaa itse toteuttaa organisaatiossa jonkin muutoksen.

2.4.3 Arvoprosessit organisaatioissa

Kuten arvot, myös arvoprosessit ovat jokaiselle organisaatiolle omanlaisiaan. Puohiniemi (2003, 39-40) näkee, että arvoja esitetään organisaatioissa pääasiassa varsin positiivisessa valossa ihannearvojen kautta. Hän kuitenkin tuo esiin myös kielteiset motiivit sekä vaietut arvot, joita arvoprosesseista löytyy. Ensimmäisellä hän viittaa periaatteisiin, joita sovelletaan johdon suostumuksella ja jälkimmäisellä arvoihin, joita ei joko huomata tai yksinkertaisesti tuoda esiin. Puohiniemi kuvaa arvoprosessia yleisellä tasolla vaiheittain tapahtuvaksi ja se voi lähteä liikkeelle esimerkiksi ennen muutostilannetta, sen jälkeen tai organisaatiolle merkittävien henkilövaihdosten myötä. Aloite voi tulla mistäpäin organisaatiota tahansa, mutta prosessin liikkeelle saaminen vaatii Puohiniemen mukaan johdon ehdottoman panoksen.

Arvojen etsinnässä saatetaan käyttää apuna ulkopuolista asiantuntijaa, joka antaa neuvotteluapua arvojen määrittelyyn. Lisäksi ulkopuolinen henkilö on prosessissa puolueeton, jolloin hän voi päästä käsiksi eri organisaatiotasolla vallitseviin arvonäkemyksiin johtoa paremmin. Ulkopuolisen henkilön avulla voidaan saada luotavasta arvomallista myös selkeämpi ja kattavampi. Selkeydellä viitataan siihen, etteivät arvot ole ristiriidassa keskenään ja kattavuudella huomioidaan se, että organisaation toiminnan kannalta keskeiset arvoalueet ovat näkyvissä. Pääasiassa arvot löytyvät keskustelemalla esimerkiksi pienryhmissä, mutta niistä voidaan järjestää myös organisaation sisäisiä arvoseminaareja. Tällöin arvoja käsitellään esimerkiksi ryhmätöiden avulla. Arvojen määrittelyn jälkeen tehtäväksi jää niiden edistäminen ja seuranta. (Puohiniemi 2003, 39, 42-43.)

2.4.4 Johtajuus ja arvot finanssialalla

Saksi (2013, 19, 116, 119, 215) näkee finanssialaa tutkitun lähinnä kvantitatiivisen management-johtamistutkimuksen kautta, jonka vuoksi hän on halunnut tuoda tutkimuskenttään laadullisen, johtajuuden kokemuksiin keskittyvän näkökulman. Tästä syystä Saksi käsitteli väitöstutkimuksessaan sitä, miten suomalaiset finanssialan ylimmän johdon edustajat konstruoivat eli rakentavat johtajuutta. Hänen mukaansa finanssialan johtajuutta voidaan lähestyä seitsemän eri johtajuuden teeman kautta, joita ovat:

- strategiaa luova johtajuus
- myynnillinen johtajuus
- muutosjohtajuus
- vastuuta korostava johtajuus
- luottamusta rakentava johtajuus
- läsnä oleva johtajuus
- johtajuuteen kasvaminen.

Näistä edellä mainituista teemoista ensimmäinen, strategiaa luova johtajuus, rakentuu Saksin mukaan johtajuuden viestinnästä, visionäärisyydestä sekä arvoista. Hänen haastateltavansa mainitsivat arvot esimerkiksi luottamuksesta sekä johtamisesta puhuessaan ja näkivät, että johdon on jaettava edustamansa organisaation arvopohja. Lisäksi tutkimuksen haastatteluissa tuotiin esille arvojen asiakasnäkökulma eli se, että asiakas saattoi finanssialan palveluntarjoajaa valitessaan tehdä päätöksensä organisaation arvomaailman pohjalta.

Luottamuksella ylipäänsä oli varsin keskeinen rooli Saksin tutkimuksessa, jota myös yksi keskeisistä tutkimuslöydöksistä ilmensi: luottamuksella on suuri merkitys finanssialalla ja se näkyy niin rahoitusmarkkinoilla, toimintarakenteissa kuin sosiaalisissakin rakenteissa. Lisäksi luottamus näkyi tutkimuksen mukaan kumppanuuksissa ja henkilötasolla, kuten suhteissa asiakkaisiin: finanssialan toimijat hoitavat asiakkaiden varallisuutta riskejä huomioiden. Tutkimuksesta ilmeni myös, että finanssiala itsessään näyttäytyy ulospäin vielä varsin konservatiiviselta. Esimerkiksi innovaatiotoiminta keskittyi tutkimuksen mukaan tuotelähtöisyyteen sen sijaan, että sitä tehtäisi asiakaslähtöisemmin kehittämällä palvelukonsepteja. Toisaalta finanssiala kävi jo tutkimuksen tekemisen aikaan läpi murrosvaihetta, joka haastoi ja haastaa edelleen toimijoita sekä erityisesti johtoa uudistumaan sekä huomioimaan sidosryhmien odotuksia entistä paremmin. (Saksi 2013, 232-234.)

Usein arvojen edistämisen yhteydessä puhutaan niiden jalkauttamisesta tai juurruttamisesta. Saksi (2013, 119-120) totesi aineistonsa pohjalta strategiaa luovaa johtajuutta määritellessään, että arvoista tulee organisaatiolle eräänlainen arvototuus, kun johto viestittää niitä alaisilleen. Hänen tutkimuksessaan arvojen käyttöönotto liitettiin nimenomaan johtoon ja heidän näyttämäänsä esimerkkiin. Aineistosta ilmeni myös, että arvotyötä tehdään finanssialan organisaatioissa yhdessä. Haastateltavat toivat esille myös arvojen määrittelyn pohjatyön sekä pohdinnan tärkeyden, koska ne tuovat heidän näkemystensä mukaan arvotyöhön laadukkuutta. Lisäksi ne tekevät arvoista pitkäikäisiä. Pelkkä pohjatyö ei tutkimuksen mukaan kuitenkaan itsessään riitä, vaan toiminnan keskiössä on oltava arvoista viestiminen – muutoin arvot unohtuvat.

Arvot tulivat esille Saksin tutkimuksessa myös muilla tavoilla. Yksi tutkimuslöydöksistä koski esimerkiksi yhtiömuotojen tärkeyttä finanssialalla ja Saksi totesi yhtiömuotojen strategioiden perustuvan yhtiöiden määrittelemille arvoille. Lisäksi yhtiömuoto määritteli hänen mukaansa myös sen, mikä organisaation intressinä oli – esimerkiksi asiakasomisteisissa yhtiömuodoissa se oli

asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Yhtiömuodoissa näkyi myös johdon, henkilöstön ja jopa asiakkaiden sitoutuminen ja niiden avulla oli tutkimuksen mukaan mahdollista johtaa toimintaa arvojen pohjalta. Tutkimuksesta ilmeni, että eri yhtiömuotoja edustavien organisaatioiden arvot olivat samantyyppisiä toistensa kanssa ja eroa niiden välille sai vertaamalla muita asioita, kuten omistajaohjausta tai yrityskulttuuria. Tutkimuksen aineiston mukaan organisaatioilla oli samoja pääarvoja ja yhtiö- tai yksikkökohtaisia eroja löytyi esimerkiksi toimintatavoissa. (Saksi 2013, 119-120, 235.) Sitä, miksi arvot eivät yleisesti ottaen juurikaan eroa toisistaan eri organisaatioissa, on Puohiniemen (2003, 14) mukaan selitetty muun muassa matkimisella ja sillä, että organisaatioissa työskennellään toisiaan muistuttavien ongelmien parissa. Ongelmanratkaisua tehdään myös tietynlaisin keinoin, joka selittää osaltaan arvojen samankaltaisuutta. Kauppinen (2002, 76) sen sijaan näkee samankaltaisuuden johtuvan organisaatioiden ydin-tehtävästä eli taloudellisen lisäarvon luomisesta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että keskeistä arvoprosessissa tuntuu olevan arvojen näkyminen päivittäisessä toiminnassa tai ainakin sen pohjana. Puohiniemi (2003, 22) kiteyttää osuvasti sen, että ” - - arvot tulevat todeksi vain tekojen kautta.”. Myös Davis ja Worthington (1993, 855) ovat todenneet arvojen tulevan todellisiksi vasta silloin, kun organisaatio toimii niiden mukaan. Finanssialalla operoiviin organisaatioihin on perinteisesti yhdistetty tuloksen tekeminen ja Aaltonen sekä Junkkarin (1999, 82) arvoavaruuden mallin yhteydessä ilmeni, että arvot pohjautuvat tällaisella tehokkuuskentällä rationaalisuudelle. Vaikka Saksi (2013, 121) näkee organisaatioiden arvojen olleen yhtiömuodoista riippumatta samantyyppisiä, toteaa hän havainneensa tutkimuksessaan eroa strategiatyössä ja niin sanottujen pehmeiden arvojen käyttämisessä: esimerkiksi ei-pörssiyhtiötä edustava johto näki haastatteluissa, että pörssiyhtiöiden kvartaalipainotteinen johtamistapa saattoi johtaa toiminnan johtamiseen yksipuolisesti vain lukujen kautta. Jotta voidaan ymmärtää paremmin tällaisen ei-pörssiyhtiötä edustavan johdon näkökulmaa, tarkastellaan seuraavaksi yhtä esimerkkiä sitä edustavasta yritysmuodosta: osuuskuntaa.

2.5 Osuustoiminta ja yritysmuotona osuuskunta

Tutkimuksen toinen pääkäsite on osuustoiminta, jota kohtaan tutkijoiden kiinnostus on selvästi kasvanut. Aiempi instituutioita käsittelevä organisaatiotutkimus on keskittynyt lähinnä muihin organisaatiomuotoihin, kuten osakeyhtiöihin, julkishallintoon ja säätiöihin (Saksa 2007, 244). Viime vuosien aikana on kuitenkin ryhdytty tekemään osuustoimintaa ja -kuntia koskevaa tutkimusta ja erityisesti Suomessa sitä on ilmestynyt lisääntyvissä määrin. Esimerkiksi Itä-Suomen yliopiston osuustoiminnan professori Anu Puusa on tehnyt useamman vuoden sekä osuustoimintamuotoista liiketoimintaa koskevaa tutkimusta että kehittänyt osuustoimintaan liittyvää opetusta. (Itä-Suomen yliopiston uutisarkisto 2016).

Seuraavaksi esitellään lyhyesti sitä, mitä osuustoiminta käsitteenä tarkoittaa, millainen osuuskunta yritysmuotona on sekä mikä arvojen tehtävä

osuuskunnissa on. Lisäksi käydään läpi, millaisia väitöstutkimuksia suomalaisia osuustoiminnallisia organisaatioita koskien on tehty ja perehdytään niistä tarkemmin kahteen, joiden aihe on tämän tutkimuksen kannalta olennainen. Lopuksi tarkastellaan kolmea arvotutkimusta, jolloin päästään näkemään, millainen rooli ja merkitys arvoilla voi osuustoiminnallisessa kontekstissa olla.

2.5.1 Osuustoiminta käsitteenä

Osuustoiminnan juuret ulottuvat 1800-luvulle Eurooppaan, josta se kulkeutui Suomeen 1800-luvun lopulla. Osuustoiminnalla pyrittiin tuolloin pääasiassa vastaamaan niihin ongelmiin, joita teollistuminen ja kaupungistuminen aiheuttivat. Nykyään osuustoiminnan tavoitteena on muun muassa tarjota sen tuottamat tuotteet ja palvelut omistajajäsenille mahdollisimman edullisesti. Vaikka osuustoiminta voidaankin määritellä eri tavoin eri maissa, leimaa sen toimintaa silti universaalisti jäsenlähtöisyys. Osuustoiminta on merkittävä osa nykyistä globaalia kaupankäyntiä ja esimerkiksi Suomi on maailman osuustoiminnallisimman maan osuuskuntien jäsen- ja työntekijämäärillä mitattuna. Suomessa ovat menestyneet erityisesti tukku- ja vähittäiskaupan sekä pankki- ja vakuutustoiminnan toimialoilla toimivat osuuskunnat. Parhaiten osuuskuntina tunnetaan osuuspankkien ja osuuskauppojen ohella osuustoimintaa harjoittavat metsä- ja elintarvikealan yritykset. (Laurinkari 2004, 14, 18, 20, 26-27; Tuominen 2012, 47; Puusa & Hokkila 2014, 58; Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 6-7; Tienari & Meriläinen 2009, 56.)

Osuustoimintaa toteutetaan osuustoiminnallisten yritysten eli osuuskuntien avulla (Laurinkari 2004, 26). Kansainvälisen osuustoimintaliiton, ICA:n, mukaan osuuskunta tarkoittaa itsenäistä henkilöyhteisöä, ” - - johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan.” (ks. Laurinkari 2004, 25; Puusa & Hokkila 2014, 57).

2.5.2 Yleistä osuuskunnasta

Osuuskunnan etuna voidaan pitää joustavuutta, sillä se voidaan perustaa pienelläkin alkupääomalla - osuuskuntalaki ei nimittäin määrittele ennalta pääomalle mitään tiettyä määrää (Puusa & Hokkila 2014, 58; Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 6). Laurinkarin (2004, 26) mukaan osuuskunnille ovat ominaisia seuraavat viisi piirrettä:

- osuuskunta on jäsentensä omistama ja hallitsema
- osuuskunnassa yhdistyvät sekä yksittäisen jäsenen että kaikkien jäsenten taloudellinen etu
- jäsenten välillä on tarjolla tukea
- jäsenillä on oikeus hallita osuuskuntaa jäsen ja ääni-periaatteella
- osuuskunnan hyöty tulee jäsenille siitä, miten he käyttävät osuuskunnan palveluja.

Osuuskuntia yhdistää Laurinkarin (2004, 32) mukaan kaksi asiaa: niiden kaksoisluonne eli sosiaalisten ja kulttuuristen, mutta myös taloudellisten tarpeiden ja tavoitteiden huomiointi sekä niiden perustehtävä, jäsenten tukeminen. Nämä erottavat osuuskunnat myös muista yritysmuodoista. Muita erottavia seikkoja suhteessa toisiin yritysmuotoihin ovat Laurinkarin mukaan esimerkiksi

- osuuskuntien jäsenten roolin moniulotteisuus (voivat olla omistajia, päättäjiä, asiakkaita ja työntekijöitä)
- palveluilla tuetaan jäsenten elinkeinotoimintaa ja kotitalouksia
- hallinto on demokraattinen
- suhde pääomaan on välineellinen
- tarjottavien palveluiden hinta pyritään pitämään edullisena
- tuotto eli ylijäämä esimerkiksi palautetaan jäsenille sen sijaan, että se käytettäisi pääoman sijoittamiseen.

Forcadell (2005, 255) näkee osuuskunnan ja sijoittajaomisteisen organisaation välillä useita eroja. Hän toteaa osuuskuntien olevan osallistavampia ja demokraattisempia sekä pitää niiden päämääriä, varallisuusosoikeuksia sekä päätöksentekoprosesseja erilaisina suhteessa muihin yritysmuotoihin. Lisäksi Tienari ja Meriläinen (2009, 56) nostavat muista yritysmuodoista erottavaksi tekijäksi vallan: sitä on osuuskunnan jäsenillä saman verran, kun taas esimerkiksi osakeyhtiössä valta määräytyy omistusosuuden eli sijoitetun pääoman määrän mukaisesti. Tuominen (2012, 47-48) näkee, että osuuskuntien tarkoituksena on palvella tietyllä alueella asuvia omistajajäseniään, jolloin ne eivät myöskään voi siirtää toimintojaan näiltä alueilta niitä houkuttelevampiin ympäristöihin. Se on Tuomisen mukaan sen sijaan mahdollista ei-osuuskuntamuotoisille toimijoille.

2.5.3 Suomalaisia väitöstutkimuksia osuustoiminnasta

Viime vuosina on tehty lukuisia suomalaisia väitöstutkimuksia koskien osuuskuntia sekä osuustoimintaa. Suomessa on erityisesti tutkittu vähittäiskaupan sekä pankki- ja vakuutustoiminnan toimialoilla toimivia asiakasomisteisia osuuskuntia. Esimerkiksi Jussila (2007) käsitteli OP-ryhmän osuuspankkeja ja S-ryhmän osuuskauppoja koskevassa väitöstutkimuksessaan omistajuutta asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Pöyhösen (2011) väitöstutkimus koski niin ikään omistajuutta, sillä hän tutki osuuskuntien omistajaoikeuksia sekä omistaja-arvoa. Koivuporras (2008) toteutti väitöstutkimuksensa tapaustutkimuksena OP-Pohjola-ryhmästä ja pyrki selvittämään yhteiskuntavastuun toteutumista pankkisektorilla. Niskasen (2016) väitöksessä kohdeorganisaatioina olivat pankit ja hän tarkasteli tutkimuksessaan EU-sääntelyä osuuskunnan itsemääräämisoikeuden rajoittajana. Tuominen (2013) sen sijaan kohdisti väitöstutkimuksensa asiakasomisteisten osuuskuntien kestäväen kilpailuedun saavuttamiseen. Myös Rosaksen (2015) väitöstutkimuksessa ilmeni kilpailuetuun liittyviä seikkoja, sillä hän tutki osuustoiminnallisia yrityskauppoja sekä osuustoimintayrityksen taustatekijöitä ja haasteita osakeyhtiömuotoisen yrityksen ostamisessa. Näiden ohella väitöksiä

on tehty myös vallitsevaa kilpailutilannetta silmällä pitäen, sillä tutkimuksissa on käsitelty muun muassa johtamista osuustoiminnan tarkoituksen näkökulmasta sekä kilpailullisiin paineisiin vastaamista ja kilpailuaseman parantamista.

Tuominen (2012, 3, 7, 49) pyrki selvittämään väitöstutkimuksessaan, mitä seuraamuksia asiakasomisteisen osuustoiminnan tarkoituksella on osuuskuntien johtamiselle ja hallinnoinnille. Tuominen kohdisti tutkimuksensa useampaan organisaatioon: sekä S-ryhmään, POP Pankkiin että OP Pankki-ryhmään. Tuloksista ilmeni muun muassa, että osuustoiminnan johtamisessa korostuu niin paikallisuus kuin alueellisuus. Ne ovat osaltaan vaikuttaneet organisaatioiden menestymiseen, joka johtuu siitä, että organisaatioiden suhde niiden toiminta-alueisiin on läheinen. Tämä taas selittyy esimerkiksi sillä, että johtajat ovat päässeet käsiksi alueilta saatavaan tietoon, jota ovat voineet johtamisessaan hyödyntää. Lisäksi he ovat pystyneet alueilta saatavan tiedon avulla kehittämään strategioitaan ja saavuttamaan tätä kautta etua verrattuna niihin organisaatioihin, joiden johtamisessa alueellisuus ei näy. Alueellisuudesta on ollut kyseisille organisaatioille tutkimuksen mukaan myös se hyöty, että sen avulla johto on voinut kehittää toiminta-alueita ja tätä kautta huomioida omistajien intressejä sekä hahmottaa ympäristössä tapahtuvia institutionaalisia muutoksia.

Tuominen (2012, 52, 54-55) totesi tutkimuksessaan osuustoiminnan tarkoituksen haastavan johdon monella tapaa sekä asettavan heidän pätevyydelleen vaatimuksia. Tutkimuksessa nähtiin yleisesti ottaen, että tällainen johtamis pätevyys on sekoitus kokemusperäisesti opittuja tietoja, asenteita ja taitoja, jotka vaikuttavat johtamiseen sekä osuustoiminnallisen mission toteuttamiseen. Tuominen mukaan johtamisessa on olennaista, että johto kykenee hyödyntämään esimerkiksi asiakasrajapinnasta hankittua tietoa. Lisäksi sen tulisi ymmärtää osuustoiminnallista arvojohtamista, monialaista liiketoimintajohtamista sekä osuustoiminnan kehittämistä, kun huomioidaan osuustoiminnan tarkoitus ja siinä olevat rakenteelliset piirteet. Tuominen toi esiin tutkimuksessaan, että erityisen kriittistä strategiselle johtamistyölle on asiakkaiden tarpeiden ja arvojen tunnistaminen – niiden avulla voidaan nimittäin edistää osuuskunnan tarkoitusta.

Myös Saksan (2007, 229, 244-245) väitöstutkimus liittyi osuuskuntien johtamiseen. Hän selvitti OP-ryhmään liittyvässä tutkimuksessaan, ” - - miten pankkisektorilla toimivien asiakasomisteisten osuuskuntien johtajat ja hallintohenkilöt vastaavat institutionaalsiin sekä kilpailullisiin paineisiin ja pyrkivät vaikuttamaan organisaatiokenttäänsä instituutioihin organisaationsa kilpailuaseman parantamiseksi”. Koska asiakasomisteisissa osuuskunnissa pyritään maksimoimaan omistajille tuleva arvo, hyödynnettiin tutkimuksessa institutionaalista organisaatioteoriaa. Sen avulla asiakasomisteisen liiketoiminnan strategista päätöksentekoa pystyttiin tarkastelemaan laajemmin eli muustakin kuin taloudellisen arvon maksimoinnin näkökulmasta. Institutionaalisen organisaatioteorian mukaan organisaatioiden on vakuutettava sidosryhmänsä siitä, että ne ovat oikeutettuja kokonaisuuksia. Mikäli organisaatiot eivät noudata kentällä legitimoituja toimintatapoja eli samankaltaistu suhteessa muihin toimijoihin, saavuttavat ne heikommin legitimoidun aseman eivätkä Saksan mukaan todennäköisesti selviä.

Saksan (2007, 246-247, 250) tutkimuksessa todettiin legitimitietin lähteiksi aiempien tutkimusten tapaan paikallisyhteisöt. Tutkimus toi kuitenkin uutta näkökulmaa aiheeseen muun muassa esittämällä, että asiakasomisteiset osuuskunnat samaistuivat oman organisaatiokenttensä lisäksi myös oman organisaatiokenttensä ulkopuoliseen paikallisyhteisöön. Jäljittelyä tapahtui tutkimuksen mukaan silloin, kun se oli normien mukaista ja osuuskunnalle eduksi. Toisaalta tällainen jäljittely saattoi tutkimuksen mukaan olla ongelmallista etenkin organisaatiokentän murrosvaiheessa, kun toimijat (eli kilpailijat) eivät välttämättä itsekkään hallinneet tilanteeseen sopivia toimintatapoja. Huomionarvoista tuloksissa oli myös se, että pitkällä aikavälillä asiakasomisteisen organisaation olisi kannattavampaa kuunnella asiakasta ja omistajaa sen sijaan, että se jäljittelisi organisaatiokentällä toimivia kilpailijoita.

Saksan (2007, 248-251) väitöstutkimus osoitti, että asiakasomisteiset osuuskunnat vastasivat esimerkiksi lainsäädännön asettamiin, pakottaviin instituutio-naalisiin paineisiin mukautumisen avulla. Lisäksi kävi ilmi, että toimijoiden päätöksentekoon liittyi normatiivisia paineita ja asiakasomisteisissa osuuskunnissa rationaalinen päätöksenteko ajoi taloudellisesti-rationaalisen päätöksenteon ohi. Tämä selittyi muun muassa osuustoiminnallisten arvojen ja normien vaikutuksella sekä toimijoiden koulutustaustalla. Tutkimuksessa paljastui myös, että asiakasomisteinen osuuskunta pystyi hallintohenkilöidensä sekä paikallisesti toimivan johtonsa avulla osallistumaan instituutioiden muotoiluun muun muassa poliittisten prosessien kautta niin paikallisesti, alueellisesti kuin kansallisesti.

2.5.4 Arvot osuustoiminnassa

Kuten Saksan (2007) väitöstutkimuksesta ilmeni, vaikuttavat osuustoiminnalliset arvot osuuskuntien päätöksentekoon. Arvot ilmentävät yhdessä osuustoiminnallisten periaatteiden sekä luvussa 2.5.1 esitellyn, osuustoimintaa koskevan määritelmän kanssa osuustoiminnan identiteettiä. Osuustoiminnalle määriteltyjen seitsemän periaatteen mukaan osuuskunnat ovat

1. vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita, joihin voi liittyä, mikäli pystyy käyttämään osuuskunnan palveluja sekä noudattamaan jäsenille asetettuja velvoitteita
2. demokraattisia ja päätöksentekoon aktiivisesti osallistuvien jäsentensä hallitsemissa organisaatioita
3. organisaatioita, joissa jäsenistö kartuttaa yhdenmukaisesti ja oikeudenmukaisesti osuuskunnan pääomaa ja käyttää kertyvää ylijäämää osuuskunnan kehittämiseen, jäsenistön etuihin tai johonkin muuhun jäsenistön päättämään toimintaan
4. itsenäisiä ja omatoimisuuteen perustuvia eivätkä ne esimerkiksi sopimuksenteossa muiden organisaatioiden tai valtiovallan kanssa vaaranna hallintoaan tai itsenäisyyttään
5. organisaatioita, joissa sen jäsenistöllä, luottamushenkilöillä, liikkeenjohdolla sekä henkilöstöllä on mahdollisuudet koulutukseen ja oppimiseen osuuskunnan kehittämiseksi

6. organisaatioita, jotka harjoittavat keskinäistä yhteistyötä niin paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisesti
7. organisaatioita, joissa jäsenistö päättää yhteisöjensä kestävän kehityksen edistämistä.

Nämä seitsemän periaatetta auttavat käytännössä toteuttamaan kansainvälisesti luonnehdittuja osuustoiminnallisia arvoja, joita ovat:

- omatoimisuus
- omavastuisuus
- tasa-arvo
- oikeudenmukaisuus
- demokratia
- solidaarisuus.

Näiden lisäksi osuustoiminnalle on määritelty erikseen vielä neljä eettistä arvoa: rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu sekä toisista ihmisistä välittäminen. (Puusa & Hokkila 2014, 57; Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 11-13; Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA 2013, 41.)

Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA (2013, 20) näkee arvojen tehtäväksi määrittää sitä, ”- - kuinka osuuskuntia omistetaan, hallinnoidaan, johdetaan ja arvioidaan.”. Laurinkari (2004, 66-67) toteaa arvojen ohjaavan osuuskuntien keinoja, joilla ne tähtäävät toimintansa tehokkaaseen organisointiin. Hän kuitenkin huomauttaa keinojen muistuttavan yritystoiminnassa yleisesti hyödynnettäviä keinoja, jolloin osuustoiminnan kaksoisluonteen toteuttaminen on haastavampaa. Toisaalta osuuskuntien on ollut pakko hyödyntää yritystoimintaan liitettäviä keinoja, jotta ne ovat kyenneet turvaamaan kilpailukykynsä muiden joukossa. Osuuskunnat ovat esimerkiksi joutuneet irtisanomaan työntekijöitä tai sulkemaan toimipisteitä. Tämä on ongelmallista asioiden sosiaalista puolta tarkastellessa, mutta toisaalta se on myös ollut osoitus vastuullisuudesta: toimenpiteillä on huolehdittu osuuskuntien toiminnan jatkuvuudesta sekä kannattavuudesta. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 4-5.)

Teittinen ym. (2017, 2) näkevät suurten osuustoiminnallisten organisaatioiden toimivan ryhminä. Tällöin niiden ohjaukseen vaikuttaa paitsi arvoperusta, myös organisaatorakenne sekä keskusosuuskunnan suhde itsenäisiin osuuskuntiin. Se taas voi johtaa osaltaan siihen, että osuustoiminnallisissa organisaatioissa voi ilmetä konflikteja niin paikallisuuden kuin ketjun sekä arvojen ja talouden välillä.

2.5.5 Osuustoimintaa koskevia arvotutkimuksia

Arvojen osuutta osuustoimintaan on tutkittu sekä kansainvälisesti että Suomesta käsin. Esimerkiksi Daviksen ja Worthingtonin (1993, 849-852) tutkimuksessa käsiteltiin sitä, miten osuustoiminnallisilla arvoilla on vastattu englantilaisissa osuuspankeissa muutokseen sekä pääoman kartuttamiseen. Huomio arvoihin ja

niiden tarpeeseen kiinnittyi organisaatioissa heidän mukaansa jo alun perin 1900-luvulla, kun työntekijöitä haastoivat esimerkiksi teollistuminen, kouluttamisen ja hyvinvoinnin puute sekä uuden teknologian käyttöönoton myötä syntynyt pelko työttömyydestä.

Davis ja Worthington (1993, 854-856) näkevät tutkimuksensa pohjalta, että arvot tulisi kyetä jakamaan asiakkaiden kanssa merkityksellisellä tavalla: tuotteissa ja palveluissa on huomioitava heidän tarpeensa. Arvot pitäisi tutkimuksen mukaan sisällyttää osaksi organisaation strategiaa, jolloin niistä voitaisi hyötyä kilpailullisessa ja muuttuvassa ympäristössä. Arvot voivat myös auttaa pankkeja näkemään niiden ainutlaatuisuutta, jolloin niistä voidaan ymmärtää olevan hyötyä myös pankin identiteetin rakentamisessa suhteessa muihin alan toimijoihin. Tutkimuksessa ilmeni myös, että nykyisten osuuspankkien toiminnassa oli huomioitu arvot suhteessa niiden asiakkaisiin, henkilökuntaan sekä yhteiskuntaan. Asiakkaan tarpeet otettiin huomioon esimerkiksi tarjoamalla heille tarpeita täyttäviä innovaatioita, jolloin asiakkaalle tuotettiin myös taloudellista lisäarvoa. Henkilöstön kouluttamiseen oli kiinnitetty pankeissa myös huomiota ja tällöin voitiin vaikuttaa niissä vallitsevien kulttuurien muuttamiseen. Lisäksi pankeissa huolehdittiin ympäristön suhteen sosiaalisista, moraalisisista, eettisistä ja taloudellisista velvoitteista.

Arvojen vaikutus strategiaan näkyi myös Forcadellin (2005) tapaustutkimuksessa espanjalaisesta osuuskuntaorganisaatiosta. Hän pyrki tutkimuksessa kuvaamaan sitä, miten demokraattinen ja osallistava johtamista hyödyntävä organisaatio voi menestyä. Kyseisen osuuskuntaorganisaation organisaatiokulttuuri rakentui Forcadellin mukaan mission sekä siihen vaikuttavien peruseriaatteiden ja yritysarvojen varaan. Strateginen suunnittelu tapahtui organisaatiossa kaikkien osuuskuntien yhteistyönä ja vision rakentaminen pohjautui edellä mainittujen kolmen organisaatiokulttuuria rakentavan tekijän varaan. Kun nämä yhdistettiin yrityksen perustavoitteisiin sekä yleisiin toimintatapoihin, saatiin muodostettua organisaation liiketoiminnalle toimintaperiaatteet. Käytännössä osuuskuntaorganisaatio toteutti siis demokraattisia ja yhteistoiminnallisia periaatteitaan yhteensovittamalla sosiaaliset ja kannattavuutta kuvastavat tavoitteensa arvopohjaan. Tutkimuksesta ilmeni muun muassa, että mission perustaminen demokraattisten arvojen varaan oli tärkeää: tällöin organisaation jäsenten välille syntyi jaettua ymmärrystä siitä, mitkä olivat sen organisaation päämäärät. (Forcadell 2005, 255, 257, 262-263, 268-269.)

Myös Teittinen ym. (2017, 2, 12-13) näkevät arvoilla olevan roolin strategisessa päätöksenteossa. He tutkivat tapaustutkimuksessaan OP Ryhmää ja selvittivät, miten osuustoiminnallisessa organisaatiossa voidaan hallita ja ohjata siellä esiintyviä jännitteitä ja ristiriitoja. Käytännössä heidän pyrkimyksensä oli kuvata arvojen roolia osana organisaation ohjausjärjestelmää ja ilmentää sitä, miten arvoja voidaan hyödyntää organisaation ohjauksessa. Tutkimuksessa tuli esiin, että arvoja johdettiin organisaatiossa vertikaalisesti ylhäältä alas eli paikallispankit sitoutuivat noudattamaan keskusyhteisökonsernin niille antamia ohjeita. Toisaalta arvojen ohjaus toimi myös toiseen suuntaan, alhaalta ylös, sillä

paikallispankit pyrkivät oppimaan toisiltaan ja edistämään tätä kautta koko ryhmän yhteistä menestystä.

Teittisen ym. tutkimuksesta ilmeni, että organisaatioon rakentui taloudellisia jännitteitä keskusyhteisökonsernin käyttämästä suoritusmittaristosta käsin. Suoritusmittaristolla asetettiin paikallispankeille tehokkuutta ilmentäviä tulostavoitteita sekä valvottiin niiden toimintaa. Lisäksi henkilöstön suoriutumista arvioitiin erillisillä tuloskorteilla. Tutkimuksen mukaan suoritusmittaristo sekä tuloskortit ilmensivät jännitettä niin horisontaalisella kuin vertikaalisella tasolla. (Teittinen ym. 2017, 5-7, 11.)

Jännitteitä voidaan tutkimuksen perusteella hallita arvojen avulla kolmella eri tavalla: perustelemalla, vertaamalla sekä vetoamalla. Ensimmäisellä viitataan siihen, että arvojen avulla perustellaan organisaatiossa tehtäviä päätöksiä. Esimerkiksi mittareiden käyttöä on selitetty sillä, että niiden avulla voidaan valvoa viranomaisten vakavaraisuusvaatimusten täyttymistä. Arvoilla vertaaminen tapahtui tutkimuksen mukaan suhteessa kilpailijoihin, jolloin arvoilla paitsi pyrittiin erottautumaan muista, myös rakentamaan organisaation jäsenille tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Lisäksi arvojen vertaamisella teroitettiin tutkimuksen mukaan sitä, ketä varten organisaatiossa toimittiin. Arvoilla vetoaminen tapahtui paikallisuuden kautta, kun pyrittiin edistämään paikkakunnan hyvinvointia. Yhteenvetona tutkimuksesta voi todeta, että siinä arvojen rooli nähtiin osana organisaation ohjausjärjestelmää ja mittaristoja, mutta myös legitimaation ja anti-tensionaalisuuden eli jännitteiden lieventämisen sekä ratkaisemisen välineenä. (Teittinen ym. 2017, 11-13.)

2.6 Teorian yhteenvedo

Tässä tutkimuksessa arvot ymmärretään arvorelativismin näkemyksen mukaisesti periaatteiksi ja tavoiksi, joiden avulla voidaan toimia ja elää. Niiden avulla pyritään siis tietynlaisiin päämääriin ja toteutetaan tärkeinä ja merkityksellisinä pidettyjä asioita. Lisäksi tässä tutkimuksessa nähdään, että arvot kuvastuvat tehdyistä valinnoista ja organisaatiotasolla ne edustavat sitä tahtotilaa, joka organisaatiosta löytyy. (Aaltonen & Junkkari 1999, 60-61.)

Taulukkoon 2 on koottu yhteenvedo arvoja koskevasta teoriaosuudesta ja taulukkoon 3 osuustoimintaa koskevasta teoriaosuudesta:

TAULUKKO 2 Yhteenvedo arvoja koskevasta teoriaosuudesta

Arvojen yhteydet organisaatioon	<ul style="list-style-type: none"> • organisaatioidentiteetti • organisaatiokulttuuri • missio • visio • strategia • sidosryhmätyöskentely
---------------------------------	--

<p>Arvojen näkyminen organisaation toiminnassa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • arvot ovat pohjana päivittäiselle toiminnalle ja johtamiselle – voidaan esimerkiksi nähdä tavoitteita ja toimintaa suuntaavina motiiveina • arvot määrittelevät organisaation roolin ja perustehtävän • arvot erottavat organisaation sen kilpailijoista • arvot ohjaavat päätöksentekoa ja ovat siinä myös tukena - erityisesti ongelmallisissa ja arvaamattomissa tilanteissa • arvot ovat apuna valintojen tekemisessä • arvot ovat myös apuna muutostilanteisiin vastaamisessa tai muutosten toteuttamisessa • ”arvot ovat todellisia vasta, kun organisaatio toimii niiden mukaan”
<p>Arvot ja johtaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • johtajan arvojen, luonteenpiirteiden ja käyttäytymisen on ilmennettävä johtajuutta – mahdollistaa ihmisten osallistumisen, kehittymisen ja sitoutumisen toimintaan • johtaja vaikuttaa johdettavansa arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen <ul style="list-style-type: none"> ○ ilmennetään transformationaalisen johtajuuden avulla, jolloin johtaja pyrkii muuttamaan johdettavien arvoja ja asenteita organisaation päämäärien saavuttamiseksi • arvojohtaminen: organisaation suorituskyvyn tehokas hyödyntäminen, mutta myös ihmisten motivointi ja innovaatioiden edistäminen <ul style="list-style-type: none"> ○ eettisten, taloudellisten ja poliittisten arvojen edistäminen • arvo-ohjautuneella johtamisella pyrkimys ymmärtää organisaation päätöksentekoa, jonka pohjalla arvot ovat • arvoprosessit ovat organisaatiossa vaiheittain tapahtuvia, mutta yksilöllisiä <ul style="list-style-type: none"> ○ voivat käynnistyä esim. ennen muutostilannetta, sen jälkeen tai henkilövaihdosten myötä ○ prosessin liikkeelle saaminen vaatii johdon panoksen • johdon on jaettava johtamansa organisaation arvopohja • yksi finanssialan johtajuutta kuvaavista johtajuuden teemoista on strategiaa luova johtajuus <ul style="list-style-type: none"> ○ rakentuu mm. arvojen varaan ○ johdolla on merkittävä rooli arvojen käyttöönottamisessa - esimerkin näyttäminen ja arvoista viestiminen

TAULUKKO 3 Yhteenveto osuustoimintaa koskevasta teoriaosuudesta

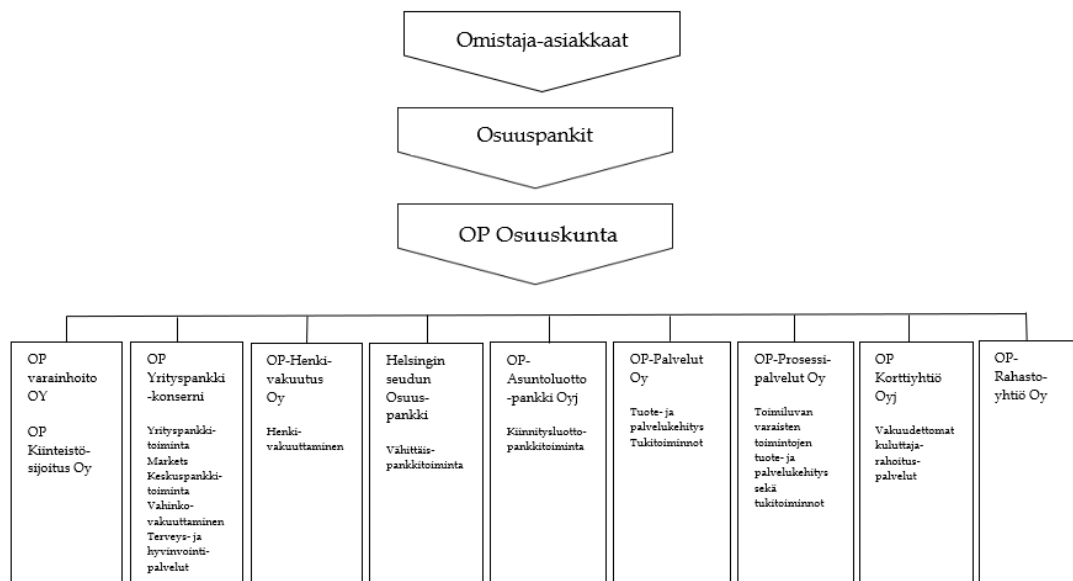
<p>Osuuskunnat eroavat muista yritysmuodoista muun muassa seuraavien asioiden suhteen:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • toiminnan kaksoisluonne: sekä taloudellisten, sosiaalisten että kulttuuristen tavoitteiden ja tarpeiden huomiointi • perustehtävä: jäsenten tukeminen • hallinto on demokraattinen ja jäsenillä on saman verran valtaa keskenään • niiden päämäärät ja päätöksentekoprosessit ovat erilaisia verrattuna muihin • toimintojen pysyvyys: palvelujen tarjoaminen tietyn alueen omistajajäsenille
<p>Osuustoimintaan liittyvissä väitöstutkimuksissa ilmenneitä asioita</p>	<ul style="list-style-type: none"> • johtamisessa korostuu paikallisuus sekä alueellisuus <ul style="list-style-type: none"> ◦ johtamis pätevyys on sekoitus kokemusperäisesti opittuja tietoja, taitoja ja asenteita • strategiselle johtamistyölle on kriittistä asiakkaiden tarpeiden ja arvojen tunnistaminen, sillä niiden avulla voidaan edistää osuuskunnan tarkoitusta • samaistuminen muihin toimijoihin, mutta myös asiakkaiden ja omistajien kuunteleminen • mukautuminen institutionaalisiin paineisiin • taloudellis-rationaalisen päätöksenteon ohi ajaa rationaalinen päätöksenteko, jonka taustalla mm. arvot • osallistuminen instituutioiden muotoiluun poliittisten prosessien avulla paikallisesti, alueellisesti ja kansallisesti
<p>Osuustoiminta ja arvot</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kansainväliset osuustoiminnalliset arvot sekä eettiset arvot, joita toteutetaan osuustoiminnan periaatteiden avulla • arvot ilmentävät osuuskuntien omistamista, hallinnointia, johtamista ja arviointia • arvot ovat keino organisoida toimintaa tehokkaaksi • organisaation ohjaukseen vaikuttaa mm. sen arvoperusta
<p>Osuustoiminnan arvoja koskevissa tutkimuksissa ilmenneitä asioita</p>	<ul style="list-style-type: none"> • arvojen jakaminen asiakkaiden kanssa merkityksellisellä tavalla: asiakkaiden tarpeiden huomiointi tuotteissa ja palveluissa • arvot osana strategiaa ja strategista päätöksentekoa - apua kilpailussa pärjäämiselle • organisaation ainutlaatuisuuden ymmärtäminen ja identiteetin rakentaminen arvojen avulla • arvojen huomioiminen paitsi asiakkaiden, myös henkilöstön ja yhteiskunnan suhteen • arvot osana organisaatiokulttuuria ja pohjana organisaation toimintaperiaatteiden luomisessa

	<ul style="list-style-type: none">• arvot osana missiota, jolloin organisaation jäsenten välille saadaan luotua jaettua yhteisymmärrystä organisaation päämääristä• organisaation taloudellisten jännitteiden hallinta arvoilla perustelemalla, niihin vetoamalla ja niitä vertaamalla
--	---

3 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY

3.1 Yleistä

OP Ryhmä on suomalainen finanssiryhmä, jonka juuret ulottuvat vuoteen 1902. Tällä hetkellä, vuonna 2017, OP Ryhmä koostuu 173:sta itsenäisestä osuuspankista ja niiden muodostamasta yhteenliittymästä. Lisäksi ryhmään luetaan kuuluvaksi osuuspankkien omistama keskusyhteisö, OP Osuuskunta sekä sen tyttäriä ja lähiyhteisöt (ks. kuvio 5). Keskusyhteisön tehtäväksi on määritelty koko ryhmän kehityksen ja yhteistoiminnan edistäminen sekä tukeminen. Käytännössä keskusyhteisö siis ” - - ohjaa ryhmän keskitettyjä palveluja, kehittää ryhmän liiketoimintaa, huolehtii ryhmän strategisesta ohjauksesta ja edunvalvonnasta sekä hoitaa yhteenliittymän keskusyhteisölle sekä rahoitus- ja vakuutusryhmittymän johdossa olevalle yritykselle kuuluvat ohjaus- ja valvontatehtävät. ”. Keskusyhteisössä ylintä päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokous ja sen valitsema hallintoneuvosto. Hallintoneuvostossa on edustajia eri alueilta ja heidät kootaan OP-liittojen eli jäsenosuuspankkien alueellisten yhteistyöelimien tekemien ehdotusten perusteella. Operatiivinen päätösvalta OP Osuuskunnassa on erillisellä ammattijohtajista muodostetulla johtokunnalla, jonka hallintoneuvosto valitsee. (OP Ryhmä 2017.)



KUVIO 5 OP Ryhmän ryhmärakenne (OP Ryhmä 2017)

OP Ryhmällä on kolme liiketoiminta-aluetta: pankkitoiminta, varallisuudenhoito sekä vahinkovakuutus. Lisäksi vuonna 2016 lanseeratun OP Ryhmän pitkän aikavälin strategian myötä mukaan tulee jatkossa neljäskin liiketoiminta-alue, terveys- ja hyvinvointipalvelut. Strategialla tähdätään muutokseen, jossa finanssitoimijasta kuoriutuu digitaalisen ajan monialainen palveluyritys. Tällä pyritään vastaamaan paitsi finanssialan murrokseen, myös asiakkaiden muuttuneisiin odotuksiin pankkeja kohtaan. OP Ryhmä tavoittelee strategialla myös painopisteiden muuttumista kohti asiakaskeskeisiä palvelukokonaisuuksia yksittäisten tuotteiden tarjoamisen sijaan ja siksi strategian ydintä on asiakaskokemuksen kehittäminen palveluja ja toimintoja digitalisoimalla. Ryhmän päämääräksi on asetettu maailman parhaimmaksi asiakasomisteiseksi finanssiryhmäksi tuleminen. (OP Ryhmä 2016; OP Ryhmä 2017.)

OP Ryhmän toiminta pohjautuu osuustoiminnallisuuteen, jolloin keskiöön nousevat yhdessä tekemisen ohella myös menestyksen jakaminen yhteisesti. Tästä osuustoiminnallisuudesta on johdettu ryhmän perustehtävä, joka määrittelee OP Ryhmän tehtäväksi "edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia". Perustehtävä on arvojen ohella pohjana OP Ryhmän vastuuhjelman määrittämiselle, jolla pyritään huomioimaan paitsi sidosryhmien näkemykset, myös toimialaa muovaavat megatrendit, riskit sekä mahdollisuudet. Ohjelman osa-alueiksi on luokiteltu paikallisuus ja yhteiskunta, vastuu sidosryhmistä, vastuulliset tuotteet ja palvelut, eettinen liiketoiminta sekä ympäristö. Yhteiskuntavastuu voidaan nähdä yhtenä tärkeänä osana liiketoimintaa sekä strategiaa. (OP Ryhmä 2017.)

3.2 Arvot OP Ryhmässä

Arvojen avulla ei kehitetä pelkästään vastuullisuusohjelmaa, vaan arvoilla on myös paljon suurempi ja syvempi merkitys OP Ryhmälle: ne luovat perustan kaikelle ryhmässä tapahtuvalle toiminnalle. Lisäksi arvot yhdessä perustehtävän ja päämäärän kanssa muodostavat ryhmän strategian perustekijät. Ryhmä nojaa toiminnassaan seuraaviin kolmeen osuustoiminnalliseen arvoon:

- ihmisläheisyys
- vastuullisuus
- yhdessä menestyminen.

Ihmisläheisyydellä viitataan siihen, että kaiken toiminnan lähtökohtana on ihmisistä – niin asiakkaista kuin työntekijöistä – välittäminen sekä heidän arvostamisensa. Vastuullisuus liitetään OP Ryhmän esimerkilliseen ja eettisesti vastuulliseen toimintaan. Vastuullisuus ulottuu sekä paikalliselle, alueelliselle että valtakunnalliselle toimintatasolle ja se rakentuu OP Ryhmän toimijoiden ammattitaidon varaan. Vastuullisuus näkyy myös asiakassuhteissa, jotka rakennetaan pitkäjänteisesti ja molemminpuoliseen luottamukseen perustuen. Yhdessä menestyminen tarkoittaa OP Ryhmässä sitä, että toiminnan ja palvelujen kehittämisen suunta nousee asiakkaista käsin. Lisäksi yhdessä menestyminen näkyy OP Ryhmän hallinnon ja henkilöstön yhteisenä tahtotilana voittaa ja menestyä, jonka kautta luodaan myös perusta ryhmän hyvälle maineelle. (OP Ryhmä 2016; OP Ryhmä 2017.)

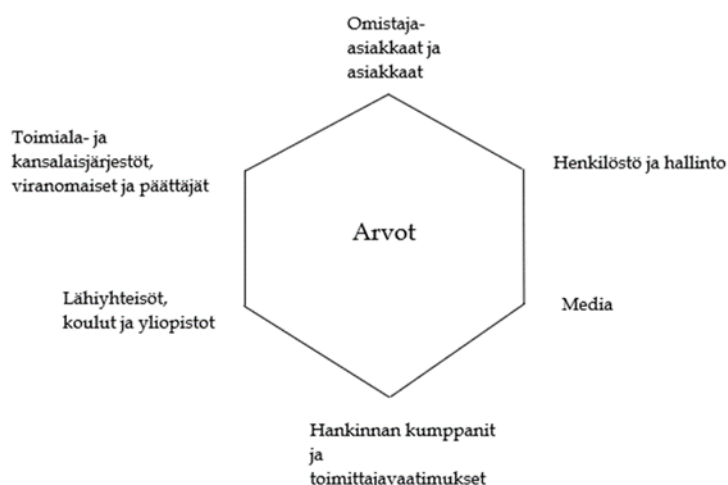
3.3 OP Ryhmän sidosryhmäyhteistyö

OP Ryhmän (2017) mukaan eri sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö on osa OP Ryhmän osuustoiminnallista toimintamallia. Ryhmän arvoista sidosryhmäyhteistyössä näkyy erityisesti vastuullisuus, jota OP Ryhmä pyrkii kehittämään käymällä dialogia sidosryhmiensä kanssa. Lisäksi itse sidosryhmäyhteistyötä kehitetään ja mitataan jatkuvasti erilaisten tutkimusten ja palautekyselyjen avulla. Yhteistyötä toteutetaan kuuden eri sidosryhmän kanssa, joita ovat:

- henkilöstö ja hallinto
- omistaja-asiakkaat ja asiakkaat
- hankinnan kumppanit ja toimittajavaatimukset
- lähiyhteisöt, koulut ja yliopistot
- media
- toimiala- ja kansalaisjärjestöt sekä viranomaiset ja päättäjät.

Sidosryhmäyhteistyö henkilöstön kanssa tarkoittaa sitä, että OP Ryhmän tavoitteena on olla paitsi vetovoimainen, myös arvostettu työnantaja. Organisaatiossa on kehitetty muutaman viime vuoden aikana erityisesti johtamista, esimiestyötä ja työhyvinvointia. Lisäksi ryhmän toiminnassa kiinnitetään huomiota tasa-arvon toteutumiseen. Hallinnon kanssa tehtävä sidosryhmäyhteistyö kattaa yhteistyön osuuspankkien hallitusten, hallintoneuvostojen sekä OP Osuuskunnan hallintojäsenten kanssa. Sidosryhmäyhteistyössä painottuu myös hallinnon jäsenten osaamisen tukeminen verkko-oppimisympäristöllä, Hallinnon Luotsilla. (OP Ryhmä 2017.)

Omistaja-asiakkaiden ja asiakkaiden kanssa sidosryhmäyhteistyötä tehdään eri asiointikanavien kautta. OP Ryhmässä asiakkaille annetaan vaikuttamisen mahdollisuuksia – esimerkiksi omistaja-asiakas voi osallistua oman pankkinsa hallintoon ja päätöksentekoon pyrkimällä pankin edustajistoon. Hankinnan kumppanien ja toimittajavaatimusten kautta tehtävä sidosryhmäyhteistyö tarkoittaa käytännössä sitä, että toimittajat noudattavat ryhmän laatimia yhteiskuntavastuuvaatimuksia ja tehtävissä hankintasopimuksissa huomioidaan niin OP Ryhmän hyvän liiketavan periaatteet, kansainväliset sopimukset kuin tarvittavat lait ja määräykset. Sidosryhmäyhteistyö lähiyhteisöjen kanssa käsittää OP Ryhmän yhteiskuntavastuuhjelman toteuttamisen paikallisesti, alueellisesti sekä valtakunnallisesti erilaisin hankkein. Sidosryhmäyhteistyö koulujen suuntaan tapahtuu kouluvierailujen kautta, jolloin keskiössä on talouslukutaitojen sekä pankki- ja vakuutusalan tuntemuksen kehittäminen lasten ja nuorten parissa. Yliopistojen kanssa ryhmä tekee yhteistyötä erilaisten tutkimushankkeiden, työharjoittelujen ja opinnäytetöiden muodossa. Sidosryhmäyhteistyöllä mediaan viitataan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, jossa pyrkimyksenä on antaa oikeaa tietoa OP Ryhmän tavoitteista ja toiminnasta eri sidosryhmille. Toimiala- ja kansalaisjärjestöjen, viranomaisten sekä päättäjien kanssa tehtävä sidosryhmäyhteistyö kattaa OP Ryhmän mukanaolon erilaisissa työryhmissä (esimerkiksi EACB ja Finanssialan Keskusliitto) sekä yritysvastuuverkostoissa (esimerkiksi FIBS ja FINSIF). (OP Ryhmä 2017.)



KUVIO 6 OP Ryhmän sidosryhmätimantti

Kuviossa 6 on kuvattu OP Ryhmän sidosryhmiä ja se on tehty Aaltosen ja Junkkarin (1999) määrittelemän sidosryhmätimantin pohjalta. Vaikka OP Ryhmän sidosryhmätimantti ei täysin vastaakaan Aaltosen ja Junkkarin esittämää mallia (vertaa kuviota 6 kuvioon 4), on siitä kuitenkin havaittavissa yhtenäisiä seikkoja. Yhteistä sidosryhmätimanteille on esimerkiksi niissä kuvattujen sidosryhmien määrä sekä arvojen sijoittuminen keskiöön sidosryhmien kanssa toteutettavassa yhteistyössä. Yhteisiä sidosryhmiä Aaltosen ja Junkkarin mallille sekä OP Ryhmälle ovat asiakkaat, henkilöstö, hankinta ja kumppanit sekä yhteiskuntaan sidoksissa oleva ryhmä. Eroa löytyy siinä, että OP Ryhmän sidosryhmäyhteistyöhön on kilpailijoiden sekä omistajien ja rahoittajien sijaan nostettu lähiyhteisöt, koulut ja yliopistot sekä media. Tämän eron voidaan ymmärtää johtuvan OP Ryhmän osuustoiminnallisuudesta ja osuustoiminnallisuuden kaksoisluonteesta: toiminnassa huomioidaan toki taloudelliset, mutta myös erityisesti sosiaaliset ja kulttuuriset tarpeet sekä tavoitteet. OP Ryhmässä näiden tarpeiden ja tavoitteiden toteuttaminen nähdään ryhmän kahden roolin kautta: liiketoimintaroolin sekä yhteisöllisen roolin. (OP Ryhmä 2017.)

3.3.1 OP Ryhmän arvojen näkyminen sidosryhmäyhteistyössä

Sidosryhmäyhteistyössä näkyy arvoista vahvimmin vastuullisuus, jonka toteutumisen voi nähdä jokaisen sidosryhmän kohdalla. Työnantajana OP Ryhmä toteuttaa vastuullisuutta, kun se kiinnittää huomiota työntekijöidensä ammattitaidon sekä johtamisen, esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Toisaalta vastuullisuudesta kertoo myös se, että ryhmän toimintaa suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta siten, ettei esimerkiksi ryhmän vakavaraisuus ja tätä kautta asiakas-omistajien varat vaarannu. Asiakkaille tarjottavat tuotteet ja palvelut ovat myös vastuullisesti tuotettuja, sillä niiden kehittämisessä huomioidaan niin arvoketjun vastuullinen toiminta kuin niiden käytön ymmärrettävyys ja helppous asiakkaan kannalta. (OP Ryhmä 2016.)

Vastuullisuus näkyy myös paikallisena, alueellisena ja valtakunnallisena toimintana yhdessä lähiyhteisöjen kanssa eli se ulottuu ryhmän koko toimintalueelle ympäri Suomen. Vastuullisuus viestinnässä taas ilmenee siinä, että sidosryhmille viestitään vain todenperäistä, ajankohtaista sekä ymmärrettävää tietoa. Myös toimiala- ja kansalaisjärjestöjen sekä viranomaisten ja päättäjien kanssa tehtävä yhteistyö voidaan liittää vastuullisuuteen, kun yhteistyöllä voidaan kehittää nimenomaan vastuullisuuteen liittyviä asioita. (OP Ryhmä 2017).

Toisaalta sidosryhmäyhteistyössä on nähtävissä myös kahden muun arvon vaikutteita. Esimerkiksi ihmisläheisyys voidaan liittää siihen, että ryhmässä huolehditaan tasa-arvon toteutumisesta työntekijöiden keskuudessa. Yhdessä menestymisestä taas kertoo se, että ryhmässä annetaan asiakkaille mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi edustajiston kautta (OP Ryhmä 2017).

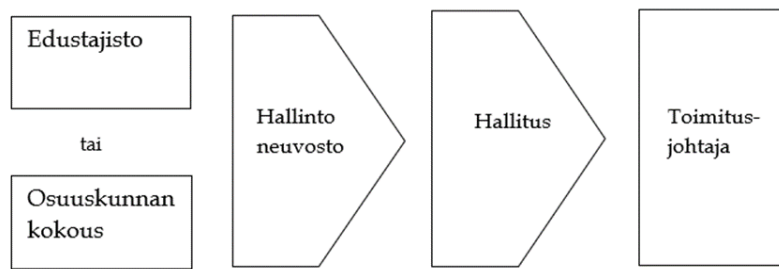
Vaikka arvot onkin OP Ryhmässä määritelty erillisiksi ja niiden sisältökuvaukset eroavat hieman toisistaan, on hyvin mielenkiintoista se, kuinka paljon arvot kuitenkin loppujen lopuksi kietoutuvat toisiinsa. Sidosryhmäyhteistyössä on nähtävissä monia asioita, joita voisi liittää useammankin arvon alle. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen omistaja-asiakkaille ja asiakkaille

liitetään yhdessä menestymisen arvoon, mutta toisaalta se sivuaa myös ihmisläheisyyden arvoa. Kun asiakkaat otetaan mukaan toiminnan ja tuotteiden sekä palvelujen kehittämiseen, toteutuu ihmisläheisyyden arvo, mutta myös vastuullisuuden ja yhdessä menestymisen arvo: tuotteet ja palvelut tuotetaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta siten, että ne ovat käyttäjäystävällisiä. Jollain tapaa arvot ihmisläheisyydestä, vastuullisuudesta ja yhdessä menestymisestä siis myös tukevat toinen toisiaan – ilman ihmisläheisyyttä ei olisi yhdessä menestymistä ja yhdessä menestymistä ei olisi ilman vastuullisuutta.

3.4 Osuustoiminnallisuus OP Ryhmässä

OP Ryhmän toiminta perustuu vahvasti edellä esiteltyihin osuustoiminnallisiin arvoihin. Niiden lisäksi toimintaa määrittävät paitsi vakavaraisuus, myös riskienhallinta. Vakavaraisuudella rahoitetaan sekä vakuutetaan taloutta ja riskinotto suhteutetaan riskinkantokykyyn. OP Ryhmä on määritellyt oman riskintonsa maltilliseksi. Toimialan kilpailijoistaan poiketen, OP Ryhmän tavoitteena ei ole omistajiensa voiton maksimointi vaan palveluiden tuottaminen tehokkaasti omistaja-asiakkaita varten. Liiketoiminnan tulos hyödynnetäänkin asiakkaita silmällä pitäen, kuten luomalla keskittämisetuja sekä vahvistamalla tasetta. (OP Ryhmä 2017.)

OP Ryhmän vähittäispankkitoimintaa harjoittavat talletuspankit eli osuuspankit toimivat eri alueilla ympäri Suomen. Tällöin niiden toiminnassa toteutuu sekä paikallisuus että itsenäisyys. Osuuspankit tarjoavat palveluja niin kotitalouksille, yrityksille, julkiselle sektorille kuin maa- ja metsätalousasiakkaille. Osuuspankkien yritysmuotona on osuuskunta, jonka jäseneksi eli omistaja-asiakkaaksi voi ryhtyä maksamalla osuusmaksun. Jäsenet pääsevät valitsemaan joukostaan pankkiensa hallintohenkilöt, sillä jokaisella jäsenellä on mahdollisuus käyttää ääntään jäsen ja ääni-periaatteen mukaisesti. Osuuspankeissa ylin päätösvalta on joko jäsenten valitsemalla edustajistolla tai osuuskunnan kokouksella, jossa jäsenet käyttävät suoraan päätösvaltaansa. Molemmat valitsevat jäsenet hallintoneuvostoon, joka taas valitsee hallituksen jäsenet sekä toimitusjohtajan (ks. kuvio 7). Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa sekä hallituksen että toimitusjohtajan toimintaa. Hallituksen tehtävänä taas on ohjata ja johtaa osuuspankin toimintaa muun muassa määrittämällä suunta, osuuspankkikohtainen strategia sekä liiketoiminnalliset tavoitteet. Osuuspankin toimitusjohtajan vastuulla on tätä strategiaa tukeva päivittäisjohtaminen. (OP Ryhmä 2016; OP Ryhmä 2017.)



KUVIO 7 Päätöksenteko Osuuspankissa

Koska osuuspankit ovat asiakkaidensa omistamia, on kaiken toiminnan keskiössä OP Ryhmässä tästä syystä asiakas. Asiakasomisteisuus ja osuustoiminnallisuus luovat OP Ryhmän toiminnalle kaksi erilaista roolia: toisaalta ryhmän tulee huolehtia vakavaraisuudesta, toiminnan tehokkuudesta ja tuloksesta, mutta myös edistää menestystä ja hyvinvointia niin asiakkaiden kuin toimintaympäristönkin suhteen. Ensimmäistä roolia nimitetään liiketoimintarooliksi ja jälkimmäistä yhteisölliseksi rooliksi. (OP Ryhmä 2017.)

OP Ryhmän asiakaslupaus ”Olemme asiakkaitamme varten” näkyy ryhmän toiminnassa siinä, että toiminnan lähtökohtana on ensisijaisesti asiakkaiden kokema ja saama etu. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että palveluita suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta yhdessä heidän kanssaan. Suunnittelussa huomioidaan asiakasryhmien eroavuudet sekä se, että palveluverkko on kattava sekä saatavilla alueellisesti. Lisäksi asiakkaille annetaan mahdollisuus osallistua pankkiensa päätöksentekoon edustajiston kautta, jolloin omistaja-asiakas voi myös vaikuttaa oman alueensa ja lähiseutunsa kehittämiseen. Kaiken kaikkiaan OP Ryhmä tavoittelee yhteisöllisyyttä ja jatkuvuutta toiminnalleen ja tätä tukee valittu yritysmuoto, osuuskunta sekä osuustoiminnallinen aatemaailma. (OP Ryhmä 2017.)

OP Ryhmä on nimennyt yhdeksi kilpailuedukseen nimenomaan osuustoimintaperustaisuuden. Lisäksi se on nostanut kilpailueduiksi muita, jo aiemmin tässä luvussa esille tulleita asioita: finassipalvelujen kokonaisvaltaisuuden, pyrkimyksen vakauteen, asiakkaan lähellä olemisen sekä etujen tarjoamisen heille. Yksi erottuvimmista kilpailueduista suhteessa muihin toimijoihin on OP Ryhmän kotimaisuus. (OP Ryhmä 2017.)

3.5 Yhteenveto

Suomalainen OP Ryhmä muodostuu osuuspankeista, niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta sekä sen tytär- ja lähiyhteisöistä. OP Ryhmän toiminta pohjautuu vahvasti osuustoiminnallisuuteen, jolloin keskiössä on yhdessä tekeminen sekä saadun menestyksen jakaminen yhteisesti. Ryhmän perustehtävänä nähdään omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävä taloudellisen menestyksen, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen. OP Ryhmä toteuttaa toimintaansa niin liiketoimintaroolin kuin yhteisöllisen roolin

kautta, jolloin ryhmässä huolehditaan sen vakavaraisuudesta, toiminnan tehokkuudesta sekä tuloksesta, mutta myös asiakkaiden ja toimintaympäristön menestyksestä sekä hyvinvoinnista. OP Ryhmässä kaiken toiminnan keskiössä onkin asiakas, joiden tarpeiden pohjalta palveluita suunnitellaan.

OP Ryhmä toteuttaa osuustoiminnallista toimintamalliaan eri sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön avulla. Osuustoiminnalliset arvot eli ihmisläheisyys, vastuullisuus sekä yhdessä menestyminen ovat pohjana niin tälle sidosryhmäyhteistyölle kuin ylipäänsä koko ryhmän toiminnalle. Vahvimmin sidosryhmäyhteistyössä näkyy arvoista vastuullisuus, mutta myös kahden muun arvon vaikutuksen voi sidosryhmäyhteistyössä havaita. Lukua 3 käsittelevien alalukujen pohjalta on koottu taulukko (ks. taulukko 4) havainnollistamaan tutkimuksen lukijalle sitä, miten arvot näkyvät OP Ryhmän toiminnassa eri sidosryhmien kohdalla. Taulukon tekemisessä on hyödynnetty OP Ryhmän verkkosivuilta (2016;2017) saatuja tietoja sekä tutkijan omaa tulkintaa. Tehty synteesi perustuu kuitenkin vain yhdenlaiseen tulkintaan siitä, millaisia arvokuvausten sisällöt ovat ja miten ne voidaan yhdistää OP Ryhmän verkkosivuilta saatavaan tietoon ryhmästä sekä sen arvoista ja toiminnasta. Taulukon tarkoitus ei ole siis missään nimessä kuvata arvoja ja niiden näkyvyyttä tyhjentävästi, vaan antaa lukijalle suuntaa siitä, millaisiin asioihin niitä voidaan sidosryhmäyhteistyössä liittää.

TAULUKKO 4 Synteesi arvojen näkymisestä eri sidosryhmien kohdalla

Sidosryhmät	Arvona ihmisläheisyys	Arvona vastuullisuus	Arvona yhdessä menestyminen
henkilöstö ja hallinto	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstöstä välittäminen • tasa-arvon toteutumisesta huolehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • liiketoiminta on esimerkkillistä sekä eettisesti vastuullista • henkilöstön ja hallinnon ammattitaidon kehittäminen • johtamisen, esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • yhtenäisenä ryhmänä toimiminen • yhteinen tahotila: voittaminen ja menestyminen
omistaja-asiakkaat ja asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaista välittäminen • asiakkaiden taloudellisen menestyksen, turvallisuuden sekä hyvinvoinnin edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakassuhteiden pitkäjänteisyys ja luottamuksellisuus • vastuullisesti tuotetut tuotteet ja palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • vaikuttamisen mahdollisuuksien tarjoaminen asiakkaille • tuote- ja palvelukehityksen pohjautuminen asiakkaiden tarpeisiin

hankinnan kumppanit		<ul style="list-style-type: none"> • hyvän liiketavan periaatteiden, kansainvälisten sopimusten sekä lakien ja määräysten huomiointi hankintasopimuksissa • yhteiskuntavastuuvaatimusten noudattaminen 	
toimittaja-vaatimukset			
lähiyhteisöt, koulut ja yliopistot		<ul style="list-style-type: none"> • yhteiskuntavastuun ohjelman toteuttaminen paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti eri hankkein 	
media		<ul style="list-style-type: none"> • todenperäisen ja ajankohtaisen tiedon välittäminen muille sidosryhmille 	
toimiala- ja kansalaisjärjestöt, viranomaiset ja päättäjät		<ul style="list-style-type: none"> • vastuullisuuden liittyvien asioiden kehittäminen eri työryhmissä ja yritysvastuuverkostoissa 	

4 AINEISTO JA MENETELMÄ

4.1 Lähtökohtia yhteiskunta- ja ihmistieteille

Yhteiskuntaa ja ihmistä koskevalla tutkimuksella voidaan nähdä olevan useita eri lähtökohtia. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 16-18) ovat määritelleet kymmenkunta seikkaa, jotka esimerkiksi ihmisiin liittyvässä tutkimuksessa on otettava huomioon. Ensinnäkin ihmisillä on kyvykkyys ympäröivän maailman symboloimiseen kielen avulla. Se viittaa käytännössä siihen, että ihmiset luovat kielen avulla merkityksiä keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Nämä merkitykset ja niiden ymmärtäminen sekä tulkinta ovat ihmistutkimuksen keskiössä. Koska ihmiset ovat vuorovaikutuksessa ympäristöönsä, tulee myös konteksti eli se ympäristö, jossa ihminen elää, huomioida tutkimuksessa. Tällöin päästään käsiksi nimenomaan yksilöllisten merkitysten ymmärtämiseen. Lisäksi on muistettava se, että ihmisellä on tietoisuus ja taito itseorganisoitua, jolloin hänen käyttäytymistään ei voida ennustaa varmasti. Ihminen myös konstruoi ympärillään olevaa todellisuutta omista lähtökohdistaan käsin eli todellisuus on aina hänen subjektiivisen tulkintansa värittämää. Tällöin ilmiötkin nähdään paitsi erilaisina, myös käsitetään eri tavoin. Se taas johtaa siihen, ettei ihmisiä koskevassa tutkimuksessa voida löytää ehdotonta totuutta.

Vaikka käsitykset vaihtelevatkin Hirsjärven ja Hurmeen mukaan ihmisten välillä, on ihmistutkimuksessa oltava mukana intersubjektiiivinen oletus eli se, että ymmärrämme asiat siten, kuten muutkin ne ymmärtävät. Vaikka ihmisiin liittyvä tutkimus pyrkiikin valaisemaan lähtökohtaisesti tutkittavien kautta muodostuvaa maailmaa, ei tutkijan vaikutusta tutkimusprosessiin voida kuitenkaan täysin sulkea pois. Lisäksi tutkimuksen tekemisessä on aina mukana valtaa eikä arvojakaan voida jättää tutkimuksen ulkopuolelle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 18.) Näin voidaan sen sijaan tehdä kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, joka edustaa toisentyypistä tutkimussuuntaa kvalitatiiviseen tutkimukseen nähden.

4.2 Tutkimusstrategia

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimussuuntaus eroavat toisistaan monin tavoin, kuten tutkimusstrategioiltaan. Hirsjärvi ym. (2007, 128, 133-135) viittaavat tutkimusstrategialla tutkimuksen menetelmällisiin ratkaisuihin, joihin liittyviä valintoja tutkimuksen tutkimustehtävä ohjaa. Koska tämän tutkimuksen tehtävänä on laadullisesti ymmärtää ja selittää sitä, miten arvot näyttäytyvät pankkiorganisaation jäsenille organisaation käytännön toiminnassa, on tutkimuksen tarkoitus sekoitus sekä kartoittavaa että kuvailevaa otetta. Kartoittavalla Hirsjärvi ym. tarkoittavat esimerkiksi uusien näkökulmien tai ilmiöiden etsintää ja kuvailevan otteen avulla voidaan heidän mukaansa saada esiin tutkittavasta ilmiöstä sen keskeisiä piirteitä.

Tutkimussuuntaukseksi valikoitui tässä tutkimuksessa tutkimustehtävä ja tutkimuksen aineisto huomioiden kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 21-25) tuovat esiin tutkimuksen tarkoituksen lisäksi ontologiset, epistemologiset, retoriset, aksiologiset sekä metodologiset oletukset (ks. Greswell 1994; Glesne & Peshkin 1992), joiden avulla kvalitatiivista tutkimusta voidaan määritellä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää sekä tulkita nimenomaan tutkittavien näkökulmia sekä sitä kontekstia, jossa he elävät. Ontologialla, olemassaolon opilla, viitataankin kvalitatiivisessa tutkimuksessa siihen, että todellisuus näyttäytyy tutkimuksessa subjektiivisena, tutkittavien sosiaalisesti konstruoimana. Epistemologisella oletuksella tarkoitetaan paitsi tiedon luonnetta, myös sitä, millaiseksi tutkijan ja tutkittavan välinen suhde muotoutuu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näiden nähdään olevan vuorovaikutuksessa, jolloin tutkimuksesta saatava tieto on osapuolien yhdessä luomaa. Tutkija siis vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen, vaikka tutkimuksessa keskitytäänkin lähkökohtaisesti tutkittavan näkemysten esilletuomiseen. Tällöin kvalitatiivisen tutkimuksen retorisenä oletuksena eli oletuksena tutkimuksen kielestä on tuoda tutkittavan ääni kuuluviin. Aksiologialla eli arvo-opilla kuvataan tutkimuksen suhdetta arvoihin ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa aksiologisena oletuksena on se, ettei tutkimus ole arvovapaata. Metodologisten oletusten avulla sen sijaan ilmenetään kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisessä niitä oletuksia, joita itse tutkimusprosessiin liittyy.

4.3 Tutkimuksen aineisto ja sen analyysi

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytetty aineisto ja sen keruumenetelmä. Lisäksi perehdytään aineiston analysoinnissa hyödynnettyyn analyysimenetelmään sekä siihen, miten aineiston analyysi on prosessina tässä tutkimuksessa toteutettu. Lopuksi arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja etiikkaa.

4.3.1 Aineisto ja haastattelut sen hankintamenetelmänä

Hirsjärvi ym. (2007, 160, 200) toteavat kvalitatiiviselle tutkimukselle olevan ominaista sen, että aineisto kerätään laadullisia menetelmiä, kuten haastatteluja, hyödyntäen. Tällöin saadaan heidän mukaansa parhaiten esiin tutkittavien ääni, koska haastateltava nähdään haastattelutilanteessa merkityksiä luovana subjektina. Alasuutari (2011, 88) onkin todennut osuvasti, että ”kvalitatiivinen aineisto on pala tutkittavaa maailmaa sikäli, että se on näyte tutkimuksen kohteena olevasta kielestä ja kulttuurista.”. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 35-36) täydentävät, että haastattelu antaa haastateltavalle vapauden tuoda esiin asioita ja sen avulla tutkijalle avautuu myös mahdollisuus syventää kuulemaansa, kun haastateltavalle voidaan esittää lisäkysymyksiä tai pyytää kuvaavia esimerkkejä haastattelun edetessä. Hirsjärvi ym. (2007, 200-201) toteavat haastattelun eduksi aineistonkeruumenetelmänä myös sen, että sen avulla tutkittavasta aiheesta on mahdollista saada kiinni monenlaisia vastauksia sekä nostaa esiin myös vaikeita ja jopa arkoja haastatteluaiheita.

Haastatteluja voidaan luokitella eri tavoin. On olemassa sekä strukturoituja haastatteluja, kuten lomakehaastatteluja ja strukturoimattomia, kuten syvähaastatteluja. Tämän tutkimuksen tekemisessä on hyödynnetty valmista tutkimusaineistoa, joka on SALP-tutkimusryhmään kuuluvien tutkijoiden ennalta keräämää. Aineisto on koottu 2010-luvulla tekemällä teemahaastatteluja OP Ryhmän eri organisaatiotasoja edustavalle henkilöstölle.

Teemahaastattelu mielletään puolistrukturoiduksi haastatteluksi, joka Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 41, 47-48) mukaan tarkoittaa kahden edellä mainitun haastattelutyypin, strukturoidun ja strukturoimattoman, välimuotoa. Käytännössä kyse on haastattelun kohdentamisesta tiettyihin teemoihin ja keskustelun etenemisestä näiden teemojen varassa. SALP-tutkimusryhmä tutki hankkeessaan erityisesti strategian merkityksellistämistä, jolloin haastatteluissa hyödynnettiin muun muassa seuraavia teemoja: haastateltavien tausta, kuten työkokemus ja -tehtävät, haastateltavan tulkinta strategiasta, haastateltavan käsitys arvoista sekä niiden linkittyminen niin ryhmän toimintaan kuin strategiaan. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa käsitellyt teemat olivat sellaisia, että ne herättivät haastatteluissa toisistaan poikkeavia ajatuksia ja näkemyksiä. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 48-49) näkevätkin teemahaastattelun keinoksi saada esiin nimenomaan ihmisten erilaiset tulkinnat asioista ja ne merkitykset, joita he asioille antavat. Tutkijan vastuulle jää heidän mukaansa haastateltavien ajatusten, kokemusten, käsitysten sekä tunteiden välittäminen sekä sen selvittäminen, miten asioille annetut merkitykset rakentuvat.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty vain osaa valmiista tutkimusaineistosta ensinnäkin siksi, että on täytynyt ottaa huomioon tutkimuksen aihe ja sen rajaus. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys ei myöskään ole asioiden yleistäminen vaan pikemminkin tietyn ilmiön ymmärtäminen tai kuvaaminen. Tällöin tutkimus on kohdennettava heihin, jotka tutkittavasta ilmiöstä osaavat kertoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 177; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.) Tähän tutkimukseen onkin poimittu harkinnanvaraisen otannan avulla ne haastattelut, joissa on puhuttu

tutkimusaiheen kannalta relevanteista asioista eli erityisesti arvoista. Apuna tutkimukseen soveltuvan aineiston poimimisessa käytettiin Atlas.fi-ohjelmiston sanahakua. Aineistoksi valikoitui lopulta 16 erillistä haastattelua, joka käsitti käytännössä 218 sivua A4-kokoista litteroitua tekstiä.

Osa haastatteluista on yhden haastattelijan tekemiä ja osassa on ollut mukana toinenkin tutkija haastattelijana. Kolme haastattelua on toteutettu parihaastatteluina ja haastatteluista 12 on tehty yksilöhaastatteluina. Haastateltavia on pääasiassa haastateltu vain kerran – poikkeuksena yksi haastateltava, jota haastateltiin kahdesti ja toinen haastateltava, jota haastateltiin kolme erillistä kertaa: sekä yksin että kahdessa erillisessä parihaastattelussa. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 61) mukaan parihaastattelu voidaan nähdä ryhmähaastattelun alalajina. Erona yksilö- ja ryhmähaastattelujen välillä on Pietilän (2010, 213, 215, 217) mukaan niiden vuorovaikutuskonteksti: yksilöhaastatteluissa käsitellään haastateltavan henkilökohtaisia ajatuksia ja ryhmähaastattelussa taas puhujien on huomioitava puheenvuoroissaan myös toiset haastattelutilanteeseen osallistuvat henkilöt. Tällöin yksilöllisesti koetuista asioista muodostetaan kollektiivisesti jaettua ymmärrystä eikä puhetta kohdenneta vain haastattelijalle, vaan myös muille haastateltaville. Se taas vaikuttaa osallistujien väliseen vuorovaikutukseen haastattelutilanteessa sekä siihen, miten keskustelu etenee ja millaiseksi se lopulta muodostuu.

Alasuutari (2011, 153, 155) huomauttaa, että vaikka ryhmähaastatteluja onkin kritisoitu haastateltavien esiintuoman tiedon pinnallisuudesta, voi niiden ansiona pitää sitä, että käydyillä keskusteluilla on suurempi mahdollisuus liikkua normaalisti keskustelun ulkopuolelle jääviin asioihin. Ryhmäkeskusteluissa voidaan myös punnita asioita useammista lähtökohdasta käsin kuin yksilöhaastatteluissa. Vaikkei Alasuutari arvotakaan yksilö- tai ryhmähaastattelua toinen toistaan paremmaksi, toteaa hän, että niiden väliset erot on huomioitava aineiston tulkintavaiheessa.

4.3.2 Haastateltavat

Laadullisessa tutkimuksessa on siis olennaista se, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä ja heillä on myös omakohtaisia kokemuksia siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.) Tästä syystä kaikki 15 haastateltavaa valittiin koko hankkeesta tähän tutkimukseen siten, että heidän haastattelupuheensa soveltui tutkimuksen tarkoitukseen. Koska yhtenä tutkimustehtävää selventävänä alakysymyksenä oli hahmottaa, löytyykö eri organisaatioitasoilla toimivien henkilöiden näkemysten välillä eroa siinä, mitä asioita ja tekijöitä he arvoihin liittivät, muodostui valituille haastateltaville valintakriteeriksi yksinkertaisesti se, että heidän tuli edustaa eri organisaatioitasoja. Näin tutkimukseen saatiin mukaan myös monipuolisempia näkemyksiä, jotka osaltaan selittyvät esimerkiksi haastateltavien positioiden ja työtehtävien sekä mahdollisesti heidän koulutustaustojensa eroavuuksilla.

Haastateltavat on jaettu kolmeen eri organisaatioitasoon sen mukaan, kuuluuko haastateltava esimerkiksi johtoryhmään sekä huomioimalla haastateltavan rooli sekä toimi tai vastuualue OP Ryhmässä. Haastateltavia on sekä OP

Osuuskunnasta, että sen tytäryrityksistä. Tämän tutkimuksen haastateltavat työskentelevät pääkaupunkiseudulla ja heidät on koottu alla olevaan taulukkoon 5 seuraavasti:

TAULUKKO 5 Haastateltavien jakautuminen eri organisaatiotasolle

Ylin johto	Keskijohto	Operatiivinen henkilöstö
H1-H6	H7-H10	H11-H15

Ylimpään johtoon kuuluvaksi luokitellaan he, jotka työskentelevät esimerkiksi OP Ryhmän johtokunnassa tai tietyn liiketoiminta-alueen johtajana. Keskijohdossa kuuluvia voisi luonnehtia muun muassa esimiesasemassa työskenteleviksi ja heidän alaisiaan ovat operatiivisella tasolla työskentelevä henkilöstö, johon luetaan esimerkiksi ryhmän asiantuntija-, toimihenkilö- tai assistenttitehtävissä työskentelevät henkilöt.

4.3.3 Sisällönanalyysin ja teemoittelun yhdistelmä aineiston analyysimenetelmänä

Hirsjärvi ym. (2007, 161) toteavat kvalitatiivisella tutkimuksella olevan neljä tutkimustyyppiä (ks. Tesch 1992), jotka ovat kiinnostuneita erityyppisistä asioista: kielen piirteistä, säännönmukaisuuksista, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä sekä reflektiosta. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielen piirteistä kommunikaation näkökulmasta eli siitä, millaista sisältöä haastattelu-puheissa on tuotettu. Apuna tällaisessa tutkimuksessa toimii sisällönanalyysi, joka tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan sekä erillistä metodia että muihin analyysikokonaisuuksiin liitettävää, ”väljää teoreettista kehystä”. Toisaalta tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on myös toiminnan merkityksen ymmärtäminen, jolloin pyritään löytämään aineistosta esiin nousevia teemoja. Tästä syystä tutkimuksessa yhdistetään kaksi analyysimenetelmää, sisällönanalyysi sekä teemoittelu.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 92-93, 108) näkevät, että sisällönanalyysi tuo aineistoon selkeyttä. Käytännössä se tarkoittaa aineiston käsittelyä siten, että ” - - aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi.”. He kuvaavat sisällönanalyysiä yleisellä tasolla seuraavasti: päätetään, mitä aineistosta tutkitaan ja koodataan sitä. Koodaamiselle ei ole annettu erityisiä muotoseikkoja, vaan sen toteuttaminen on tutkijasta itsestään kiinni. Tuomi ja Sarajärvi kuitenkin huomauttavat (ks. Eskola & Suoranta 1996; Eskola 2001), että koodaaminen toimii apuna aineiston jäsentelyssä. Tämän jälkeen sisällönanalyysissä esimerkiksi luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan aineistoa. Teemoittelulla Tuomi ja Sarajärvi viittaavat aineiston ryhmittelyyn sen perusteella, mitä eri teemoista on sanottu. Käytännössä etsitään siis aineistosta esiin nousevia teemoja ja niitä kuvaavia näkemyksiä. Teemoittelulla ikään kuin pyritään löytämään yhteisiä piirteitä ja ne teemat, joita aineistosta nousee esiin, pohjautuvat aina tutkijan omiin tulkintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.)

4.3.4 Yleistä laadullisen aineiston analyysistä

Laadullisessa analyysissä voidaan puhua induktiivisesta, deduktiivisesta tai abduktiivisesta päättelylogiikasta. Induktiivisessa edetään yksityisestä yleiseen sen sijaan, että liikuttaisiin deduktiivisesti eli yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Abduktiivisella analyysillä Hirsjärvi ja Hurme (2000, 136) viittaavat siihen, että tutkija todentaa aineistolla teoreettisia näkemyksiä.

Näiden analyysimuotojen lisäksi laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa Tuomen ja Sarajärven (2009, 95, 97, 100) mukaan myös aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen sekä teorialähtöiseen analyysiin (ks. Eskola 2001;2007), jotka pohjautuvat edellä mainituille kolmelle analyysimuodolle. Tällöin otetaan huomioon teorian tuoma merkitys analyysille sekä tutkimuksen tekemiselle. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään induktiivisen analyysin ja abduktiivisen analyysin välimaastossa olevaa teoriaohjaavaa analyysiä, jossa teorian tehtävänä on Tuomen ja Sarajärven mukaan esimerkiksi toimia apuna aineiston analyysin etenemisessä. Tehtävään analyysiin vaikuttaa teoriaohjaavassa analyysissä heidän mukaansa aikaisempi tieto, jonka avulla tutkija voi löytää aineistostaan uusia ajatuksia. Useimmiten teoria tulee heidän mukaansa ohjaamaan tutkijan päättelyä analyysin loppuvaiheessa.

Aineiston analyysin etenemistä voidaan kuvata eri tavoin. Alasuutari (2011, 40, 44) näkee laadullisen aineiston analyysin tapahtuvan havaintojen pelkistämisen sekä arvoituksen ratkaisemisen avulla. Havaintojen pelkistämällä hän tarkoittaa sitä, että aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuskysymyksen asettelun näkökulmasta. Tällöin aineistosta tehdään käytännössä havaintoja, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Nämä tehdyt havainnot yhdistetään, jonka jälkeen päästään ratkaisemaan arvoitusta eli tulkitsemaan tuloksia ja rakentamaan merkitystulkintaa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 145) lähestyvät aineiston analyysiä kolmivaiheisen prosessin kautta (ks. Dey 1993): kuvauksen, luokittelun ja yhdistelyn. Kuvaus auttaa ilmiön kohdentamisessa sen kontekstiin, jolloin myös kyetään ymmärtämään ilmeneviä merkityksiä. Aineiston luokittelu taas antaa eräänlaisen pohjan aineiston tulkinnalle, jolloin tutkija pystyy vertaamaan aineistossa ilmeneviä eri osia toisiinsa. Lopulta näiden luokkien välille pyritään yhdistelyn avulla löytämään esimerkiksi säännönmukaisuuksia tai eroavuuksia. Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 13, 15) kuvaavat aineiston olevan tutkimusongelmaan tiiviissä yhteydessä ja vastausten saamiseksi tutkijan tulee esittää kysymyksiä vastausten saamiseksi. Myös he korostavat tutkijan roolia aineiston käsittelyssä: luokiessaan tutkija tulkitsee aineistoa, tekee valintoja sekä jäsentää aineistoa suhteessa määrittelemäänsä tutkimusongelmaan. Pohjana tälle työlle on Ruusuvuoren ym. mukaan (ks. Mason 2002) tutkijan epistemologinen ja ontologinen esiymmärrys siitä, " - - millaisia ilmiöitä haltuun otettava teksti sisältää, mikä siinä on olennaisinta ja mihin analyysissä erityisesti keskitytään." Pietilä (2010, 220) huomauttaa, ettei tutkija voi kuitenkaan pelkästään keskittyä siihen, mistä teemoista puhutaan – hänen tulee myös kiinnittää huomiota siihen, mitä haastateltavat jättävät mahdollisesti sanomatta.

4.3.5 Aineiston analyysin päälinja

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi eteni siten, että tutustuin aineistoon ensin lukemalla sitä läpi useita kertoja. Koska haastattelupuheessa oli käsitelty paljon sellaisia aiheita, jotka eivät tutkimukseeni suoranaisesti liittyneet, jouduin rajamaan aineistoa sekä poimimaan sieltä vain oman tutkimusaiheeni kannalta olennaisia haastattelupätkiä. Järjestelin aineiston eri organisaatiotasojen mukaan kolmeen erilliseen pinoon, jonka jälkeen lähdin kartoittamaan sitä, miten arvoista oli haastatteluissa puhuttu. Käytännössä haarukoin aineistosta sitä, millaisiin asioihin arvoista puhuttaessa oli viitattu. Koska arvoja käsiteltiin sekä suoraan että epäsuoraan haastattelupuheissa, jouduin epäsuoria kohtia löytääkseni käyttämään apunani omaa tulkintaani sekä tietämystäni pankkiorganisaation arvoista ja siitä, miten ne on OP Ryhmässä määritelty.

Aineistoa lukiessa ei ilmennyt suoranaisia viitteitä siitä, miten yksilö- ja parihaastattelut olisivat eronneet toisistaan. Toisaalta mahdollisia eroavuuksia on vaikeaa arvioida, koska en ollut haastattelutilanteissa paikalla. Tästä huolimatta minulle muodostui parihaastatteluista lukiessa se kuva, että niihin osallistuvat olivat pystyneet tuomaan vapaasti asioita ja mielipiteitään esille. Näin arvelen myös käyneen yksilöhaastatteluissa, sillä haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti kokemuksistaan ja näkemyksistään. Parihaastattelutilanteen rentouteen vaikutti varmasti osaltaan se, kuinka tuttuja haastateltavat olivat toisilleen enkä huomannut eroa kahta eri organisaatiotasoa edustavan haastateltavan välillä – päinvastoin. Esimerkiksi erään keskijohtoon kuuluvan ja operatiivista henkilöstöä edustavan haastattelu vaikutti lukijan silmissä dialogilta, jossa molemmat esittivät näkemyksiään toistensa mielipiteitä täydentäen.

Ruusuvuori ym. (2010, 26) toteavat, että aineistoa voidaan visualisoida eri tavoin, jotta saadaan työkaluja analyysin tekemiselle. Kokosin A4-papereille jokaisen haastateltavan haastattelusta ne asiat, joilla he viittasivat arvoihin ja osuustoimintaan. Suora arvoja koskeva puhe oli tunnistettavissa aineistosta esimerkiksi siitä, että haastattelijä oli pyytänyt haastateltavaa kuvaamaan arvojen näkymistä käytännön työssään. Lisäksi haastateltavat toivat arvoja itse esiin muun muassa kuvailemalla yleisesti tietyn arvon merkitystä ryhmälle tai niiden näkymistä esimerkiksi toiminnan tai päätöksenteon pohjana. Arvoista puhuttiin haastatteluissa kuitenkin pääasiassa epäsuoraan, jolloin tarvittiin avuksi tulkintaa arvoja koskevan puheen löytämiseksi. Tulkintojen tekemisessä käytin apuna alaluvussa 3.5 esiteltyä taulukkoa 4, joka kuvasi tekemääni synteisiä arvojen näkymisestä eri sidosryhmien kohdalla. Synteesi auttoi kohdentamaan huomiota haastattelupuheissa ilmeneviin arvoihin sekä pitämään mielessä arvojen sisällölliset erot – näin arvot eivät keskenään päässeet sekoittumaan haastattelupuheita haarukoitaessa.

Koska arvot ilmenivät käytännön toiminnassa siis pääasiassa epäsuorasta haastattelupuheesta käsin, tein jokaiselle haastateltavalle erillisen taulukon, johon kokosin jokaista kolmea arvoa koskevat viittaukset. Tämän jälkeen koostin kaikkien haastateltujen erillisistä arvotaulukoista yhden ison arvotaulukon. Tämä kaikkia kolmea arvoa kuvannut matriisitaulukko ilmensi riveittäin aina

yhden haastateltavan puhetta. Näin pääsin näkemään kootusti, millaisia asioita ja tekijöitä puheissa oli jokaisen haastateltavan kohdalla nostettu esiin. Lisäksi matriisitaulukon avulla kykenin erottamaan, millaisia teemakokonaisuuksia haastatteluaineistosta nousi esiin. Apuna näiden alateemojen erottelussa käytin värejä. Matriisitaulukosta oli myös se etu, että se auttoi samalla hahmottamaan eri organisaatiotasoitain sitä, millaisia asioita oli tuotu ilmi ja näkyikö vastauksissa tasojen välillä esimerkiksi eroavaisuuksia tai vastaavasti tiettyjä yhteneväisyyksiä.

Matriisitaulukkoa kootessani huomasin, että yleinen arvoja koskeva puhe - joka ei siis kohdentunut mihinkään yksittäiseen arvoon - kuvasti teoreettisesta viitekehystä nousseita asioita. Havaitsin, että arvoista oli puhuttu haastatteluissa suhteessa organisaatioon ja johtamiseen, mutta myös niiden suhdetta osuustoimintaan sivuttiin. Nämä kolme pääteemaa muodostivatkin tarkastelukehikon yleiselle arvoja koskevalle puheelle. Jokaista erillistä arvoa kuvaavat alateemat sen sijaan nousivat aineistosta itsestään käsin. Tämän lisäksi hyödynsin teoreettista viitekehystä analyysivaiheessa siten, että poimin sieltä analyysini tueksi teoriaa koskevia havaintoja. Niiden tarkoitus oli tukea paitsi aineistosta tehtyjä löydöksiä, myös osoittaa samalla tehtyjen tulkintojen todenmukaisuutta.

Aineiston analyysiprosessin viimeinen vaihe koski tehtyjen tulosten tulkitsemista, joka käytännössä tarkoittaa johtopäätösten tekemistä analyysissä saaduista tuloksista. Johtopäätökset rakentuvat synteeseistä, joilla tutkimustehtävää valottavia esiinnousseita seikkoja liitetään yhteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 224-225.) Tuloksia ei kuitenkaan voida rakentaa pelkkien analyttisten johtopäätösten varaan, vaan niihin on liitettävä teoreettisia näkökulmia. (Ruusuvuori ym. 2010, 29.) Olenkin liittännyt tulososioon (ks. luku 5) aineistoa kuvaavien haastattelusitaattien lisäksi myös viittauksia tutkimuksen edellä esitellystä teoriaosuudesta, jolloin olen päässyt löytämään yhtymäkohtia aiemmin esitetyn tiedon ja aineistosta tehtyjen havaintojen välille. Alasuutari (2011, 250) puhuu tulosten suhteuttamisesta eli siitä, että tutkija ei saisi vain kuvata analyysiansa suhteessa aineistonsa. Käytännössä suhteuttamisessa on kyse havaintojen liittamisestä teoreettiseen viitekehykseen, jolloin aineisto yhdistyy osaksi laaja-alaisempaa tarkasteluyhteyttä (Pietilä 2010, 235). Myös Hirsjärvi ym. (2007, 225) lisäävät, ettei tuloksia tulisi punnita vain suhteessa omaan tutkimusalueeseen vaan tutkijan tulisi löytää niille laajempia merkityksiä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Yleisesti ottaen tutkimuksen luotettavuutta kuvataan kahdella käsitteellä, reliabiliteetillä sekä validiteetillä. Reliabiliteetillä viitataan siihen, että mittaustulokset ovat toistettavissa ja validiteetillä taas kuvastaa sitä, että valittu mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoitettukin mittaavan. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Käsitteet tulee kuitenkin ymmärtää eri tavalla kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteettiä, nostavat Ruusuvuori ym. (2010, 27) laadullisen

tutkimuksen analyysin luotettavuuden arvioinnin kriteereiksi sekä analyysin systemaattisuuden että tulkinnan luotettavuuden. Tällä he tarkoittavat sitä, että tutkija avaa kaikki ne periaatteet, jotka analyysivaihetta ovat ohjanneet. Lisäksi tutkija kuvaa sen, mistä aineisto koostuu sekä sen, mille aineistosta käsin tehdyt havainnot rakentuvat. Validiteettia arvioidaan heidän mukaansa sen pohjalta, kuinka käypiä tulkinnat ovat eli vastataanko aineistolla esimerkiksi osuvasti tutkimuskysymyksiin tai miten järjestelmällisesti analyysi on onnistuttu tekemään.

Myös Hirsjärvi ym. (2007, 227) toteavat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantavan analyysivaiheen kuvaamisen. Lisäksi he sekä Tuomi ja Sarajärvi (2009, 140-141) mainitsevat tutkimuksen tekemisen tarkan kuvaamisen vaikuttavan siihen, kuinka luotettavaksi tutkimus voidaan ylipäänsä arvioida. Tuomi ja Sarajärvi viittaavat myös tutkimuksen sisäiseen koherenssiin eli johdonmukaisuuteen. Tähän olen kiinnittänyt huomiota kirjoittamalla tutkimusraporttia kokonaisuutena, jonka osien toisiinsa liittyminen on nähtävissä esimerkiksi siinä, miten tekstikappaleet on sidottu toisiinsa tai miten jo mainittuihin asioihin on pyritty viittaamaan raportissa. Ylipäänsä raporttia kirjoittaessani olen pyrkinyt noudattamaan tutkimusraportille määriteltyä yleistä kaavaa.

Aineiston riittävyttä pohdittaessa viitataan tutkijoiden keskuudessa saturaatioon eli kylläntymiseen. Tällä tarkoitetaan aineiston keräämistä niin kauan, että tutkimusongelman selvittämiseen saadaan uutta tietoa. Saturaatio on tapahtunut, kun kerätty aineisto on alkanut toistaa tiettyjä asioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Tutkimukseen valikoituneen aineiston kohdalla näen tapahtuneen jonkin asteisen saturaation, sillä mitä useampaa haastattelua luin, sitä samansuuntaisempia näkökulmia niistä löytyi. Käytännössä siis haastattelumäärän kasvaessa niistä löytyi yhä vähenevissä määrin tutkimusaiheen ja -tehtävän kannalta uusia näkökulmia.

Koska tutkimuksen tekemisessä hyödynnettiin sekundaariaineistoa, en ole voinut tutkijana vaikuttaa aineiston keräämiseen tai sen tuottamiseen, kun haastattelutyön sekä litteroinnin ovat hoitaneet muut tahot. Olen kuitenkin pystynyt avaamaan muita tutkimuksen tekemiseen liittyviä asioita, kuten sen, millä perusteella haastateltavat henkilöt valittiin nimenomaan tähän tutkimukseen kaikista haastatelluista. Se, miten näiden haastateltavien valinnan harkinnanvaraisuudessa ja soveltuvuudessa on onnistuttu, jää kuitenkin lopullisesti tutkimuksen lukijan arvioitavaksi (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 86).

Haastateltavien valinnan ohella olen pystynyt kuvaamaan ja avaamaan sitä prosessia, jota aineiston käsittely on vaatinut. Olen myös tuonut esiin sen, millaisen analyysin kautta olen saanut tulokset muodostettua. Tekemäni tulkinnat olen pyrkinyt perustelemaan aineistosta nostamillani sitaateilla, jotka valottavat tutkimuksen lukijalle sitä, millaisia havaintoja aineistosta on ollut mahdollista tehdä. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 151-152) näkevät tulosten tulkinnan onnistuneen, kun tutkimuksen lukija löytää tutkimuksesta sekä tutkijan näkökulman että hänen tekemänsä löydökset. Haastavaa tulkinnallisuudesta tekee se, että tulkintoja tehdään esimerkiksi monen tahon toimesta ja monissa eri vaiheissa. Omalla kohdallani haastavuutta tulkinnalle on tuonut se, että olen tutkijana päässyt tulkitsemaan vasta lukemaani haastattelupuhetta enkä ole päässyt tekemään tulkintaa

suoraan haastateltavista jo haastattelutilanteessa, koska en ole toiminut itse haastattelijana. Toisaalta myös tutkimuksen lukija tekee lukemastaan omat tulkinsa ja joutuu luottamaan tekemiini tulkintoihin, koska ei ole päässyt tutustumaan alkuperäiseen aineistoon.

Käyttämiäni lähteitä olen pyrkinyt arvioimaan sen perusteella, kuka ne on kirjoittanut ja milloin. Mikäli tietty tekijä on toistunut muissakin lähteissä, olen voinut olettaa hänellä olevan aiheeseen tarvittavaa arvovaltaa kirjoittajana. Olen käyttänyt tutkimuksessa tuoreita lähteitä, mutta hyödyntänyt myös vanhempaa lähteistöä. Tämän olen tehnyt erityisesti silloin, kun olen viitannut alkuperäisiin teoksiin. Lisäksi olen pyrkinyt käyttämään tutkimuksessani monipuolisia lähteitä: sekä peer reviewed-arvioituja tieteellisiä tutkimusartikkeleja, väitöskirjoja että muita julkaisuja, kuten oppikirjoja. Lähteiden uskottavuudessa olen kiinnittänyt huomiota siihen, millaisia lähteitä niissä on hyödynnetty itsessään sekä tietysti punninnut julkaisijan arvovaltaa ja tunnettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 109-110.)

4.5 Tutkimuksen etiikka

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 127) toteavat tutkimuksen eettisen kestävyuden olevan ”- tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli.”. Tällä he viittaavat siihen, että tutkimuksen tulee olla hyvä. Hyväksi tutkimuksen tekee sen laadukkuus sekä se, ettei siihen esimerkiksi saa liittyä moraalisesti arveluttavia asioita.

Tutkimuksen etiikasta puhuttaessa viitataan yleensä hyvään tieteelliseen käytäntöön. Sitä noudattamalla tutkija tekee Tuomen ja Sarajärven (2009, 132-133) mukaan paitsi eettisiä ratkaisuja myös rakentaa tutkimuksestaan samalla uskottavan. Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä, joka on näkynyt usealla eri tavalla. Tutkimuksen tekemisen toimintatavat ovat ensinnäkin olleet sellaisia, jotka tiedeyhteisöissä on julkisesti tunnustettu. Lisäksi käytetyt tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat olleet tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä. Myös muiden tutkijoiden työ on otettu huomioon ja heidän tekemiinsä tutkimuksiin tai teoksiin on viitattu asianmukaisesti lähdeviitteitä käyttämällä. Tutkimusraportin loppuun on lisätty myös lähdeluettelo, josta käyvät ilmi tutkimuksessa hyödynnetyt teokset ja tutkimukset. Tutkimuksen tuloksia julkistettaessa on noudatettu avoimuutta eikä tuloksia ole esimerkiksi peukaloitu näyttämään toisenlaisilta, kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Myös muiden tutkijoiden, kuten SALP-tutkimusryhmän, työpanos on tuotu esiin asianmukaisella tavalla ja aineistoa on käsitelty siten, ettei se ole joutunut ulkopuolisten käsiin. Haastateltavien anonymiteettiin on kiinnitetty erityistä huomiota niin, ettei yksittäisiä haastateltavia tai heidän henkilöllisyyttään voi tutkimuksesta tunnistaa. Haastateltavilta ei ole erikseen pyydetty lupaa käyttää aineistoa, sillä lupa on kysytty jo haastattelijoiden toimesta hankkeen haastattelujen keräämisvaiheessa. Näiden edellä mainittujen seikkojen ohella olen tutkijana sekä allekirjoittanut että sitoutunut noudattamaan sopimusta, jossa on sovittu tarkemmin muun muassa SALP-projektin

Osuuspankki- ja strategiatutkimusta koskevan tutkimusaineiston käyttämisestä ja hävittämisestä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Pankkiorganisaation arvoista yleisesti

Arvoja käsiteltiin haastattelupuheessa sekä yleisellä tasolla että kohdennetusti organisaation kolmeen arvoon liittyen. Lähestulkoon kaikki haastateltavat osasivat mainita ryhmän kolme arvoa haastatteluissa niitä kysyttäessä ja osa toi esiin jopa tekemänsä muistisäännön, kuten operatiiviseen henkilöstöön sekä keskijohtoon kuuluvat haastateltavat tekivät:

H12: No ne on ne samat kuin ryhmän arvot. Se on IVY, tää on mun muistisääntö. Ihmisläheisyys, vastuullisuus, yhdessä menestyminen.

H9: Ihmisläheisyys, vastuullisuus, yhdessä tekeminen, IVY.

Aineistoa lukiessa ilmeni, että arvoja koskeva yleinen puhe oli teemoiteltavissa teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen tarkastelutasojen mukaan. Yleinen arvopuhe jäseneltiinkin sen mukaan, mikä arvojen merkitys on organisaatiolle, johtamiselle sekä osuustoiminnalle. Yleisen arvopuheen teemoittelun jälkeen tarkastellaan luvuissa 5.2, 5.3 ja 5.4 sitä, miten organisaation kolmesta arvosta puhuttiin haastatteluissa kohdennetummin.

5.1.1 Arvojen merkitys organisaatiolle

Vallitseva finanssialan murros on aiheuttanut sen, että OP Ryhmässä eletään jatkuvien muutosten aikaa. Saksi (2013, 233) toteaa murroksen aiheuttajiksi yleisellä tasolla muun muassa erilaiset organisaatiomuutokset, yritysfuusiot sekä yhteistyökumppanuudet. Lisäksi toimialaa muuttaa digitalisaatio sekä sääntelyssä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. (OP Ryhmä 2017.) Muutokset aiheuttavat väistämättä huolta tulevaisuudesta organisaatiossa toimivien ihmisten keskuudessa. Vallitseva aika on haastanutkin OP Ryhmän johtoa miettimään, miten toimintaa tulisi viedä jatkossa eteenpäin. Tätä pohti myös eräs ylimpään johtoon kuuluva haastateltava:

H2: [- -] Ja kuitenkin tullaan siihen yksinkertaiseen asiaan, että aika iso osa ihmisistä kaipaa ihan pelkkää perusturvallisuutta. Että missä mä tunnen oloni turvallisesti ja mulla on hyvä olla ja mä voin ikään kuin rakentaa sitä omaa tulevaisuuttani, niin kyllä tää haastaa kaiken meidän tekemisen ja viestinnän [- -] miten sä yhdistät tälläsen maailman sitten siihen, että sä ikään kuin pystyt jalkauttamaan ja pitämään ihmiset innostuneina siinä, mitä ne tekee, kun se ympäröivä maailma muuttuu koko ajan. Ja tietyllä tavalla mehän mennään turvattomampaan maailmaan ihmisten näkökulmasta jatkuvasti. Eli mikä on se, joka luo sen turvan ja sitä kautta hyvän fiiliksen tehdä duunia, koska turvaa kuitenkin joka ikinen tavallinen ihminen kaipaa.

Vaikka aineistosta ei suoranaisesti ilmennyt, että arvot toisivat tätä kaivattua tunnetta turvallisuudesta, on niistä kuitenkin todettu olevan hyötyä erityisesti ongelmallisissa ja ennalta arvaamattomissa tilanteissa – tällöin arvot suuntaavat yksilöiden päätymistä oikeanlaisiin ratkaisuihin. Arvojen on myös nähty auttavan johtajia navigoimaan toimintaa muutosten keskellä sekä arvojohtamisen on todettu auttavan organisaatioita toteuttamaan sisäisiä muutoksia. (Schein 2010, 27; Lämsä & Päivike 2010, 179; Puohiniemi 2003, 12; Kauppinen 2002, 58.) Eräs ylimpään johtoon kuuluva haastateltava pohti osaltaan pankkiorganisaation tulevaisuutta vertauskuvan kautta:

H6: Mun yks kollega sano mulle, että meidän tulevaisuus näyttää tällä hetkellä, se näyttää siltä ihan kuin sä menisit karkkikauppaan, sulla on kaikki ne karkit siinä, ja sun pitää vaan pitää huolta siitä, että sä et riko sitä pussia, kun sä täytät sen niillä kärkeillä, et meillä on ihan hurjasti mahdollisuuksia, meillä on oikeesti valtava pelikenttä, mut meidän täytyy olla hirveän tarkkoja, koska se pussi repeytyy todella nopeesti, jos ahnehtii liikaa tai jos vaan tekee vääriä valintoja. Mä näkisin, et se on antanu meille selkänöjan, ja myös tää aika, nää arvot, mitä yhteiskunnassa on, niin ne pelaa meidän hyväksi, jos me katsotaan sitä meidän arvopohjaa ja keitä varten me ollaan. [- -].

Muutokseen liittyy epävarmuutta ja jopa pelkoa, mutta edellisen haastattelusitain pohjalta niiden voidaan nähdä tuovan pankkiorganisaatiolle myös mahdollisuuksia. Kuten haastateltava totesi, muistuttavat arvot ryhmäläisiä siitä, keitä varten he päivittäin arjessaan toimivat ja Teittisen ym. (2017, 12) mukaan arvojen vertaaminen voidaankin nähdä keinona sen sisäistämiseen, kenen hyväksi organisaatiossa toimitaan. Vaikka OP Ryhmä on käynyt läpi lukuisia muutoksia, ei arvojen muuttamiselle ole kuitenkaan nähty tarvetta, kuten ylimpään johtoon kuuluva edustaja totesi:

H3: Joo, no siis sinänsä mä sanoisin tietysti, arvothan meillä on nyt, ryhmän arvot on ollu ihmisläheisyys ja vastuullisuus ja yhdessä menestyminen jo useita vuosia, ja ei niistä oo ainakaan nyt puhuttu, ettäkö pitäis arvoja lähteä muuttamaan. Ne on edelleenki pysyvät, hyvät arvot, niin kuin meidän perustehtäväkin on pysyvä ja hyvä. Nyt on enemmänkin vaan, että mitä tää aidosti sitten tarkoittaa, että me ollaan asiakkaiden omistama, ja silloin koko ajan miettii, mikä on se asiakkaan etu, millä tavalla me voidaan tuottaa ja luoda arvoa sinne meidän asiakkaille.

Muun muassa Kauppinen (2002, 79) kuvaa arvojen ilmentävän organisaation roolia ja perustehtävää. Arvot ja perustehtävä määrittävät myös OP Ryhmän vastuuhjelmaa, jossa huomioidaan edellä kuvatut muutokset eli ne megatrendit,

jotka toimialaa muovaavat. Lisäksi ohjelmassa pyritään ottamaan huomioon riskit ja mahdollisuudet, mutta myös kuulemaan sidosryhmien näkemyksiä. (OP Ryhmä 2017.) Sidosryhmistä erityisesti asiakkaat ovat OP Ryhmälle tärkeitä ja heidän näkyvyyttään ryhmän missiossa kuvasi ylimpään johtoon kuuluva haastateltava seuraavanlaisesti:

H6: [- -] et meillä on selkeä missio, me halutaan rakentaa maailman parasta asiakasomisteista finanssiryhmää, kaikki mikä tukee sitä viestintää, niin menee, ja meillä on selkeä perusta, syntynyt asiakkaiden omistamaksi. [- -].

Forcadell (2005, 269) toteaa mission perustamisen arvojen varaan olevan tärkeää, jotta organisaation jäsenille syntyy jaettu ymmärrys organisaation päämääristä. Samainen haastateltava näki pääsyn maailman parhaaksi asiakasomisteiseksi finanssiryhmäksi paitsi tavoitteena, myös toimintaa ohjaavana avaintekijänä. Hänen mukaansa ryhmän missio konkretisoituu muun muassa arvojen kautta:

H6: Mut tavallaan, jos se konkretisoituu, niin sehän liittyy siihen ja sit siihen arvopohjaan ja luottamukseen, siihen et meidän tarina on kunnossa.

Edellä kuvattu ryhmän päämäärä luetaan perustehtävän ja arvojen ohella OP Ryhmän strategian perustekijöiksi. (OP Ryhmä 2016.) Kesällä 2016 vahvistettiin OP ryhmän uusi, pitkän aikavälin strategia, jossa perinteisestä finanssialan toimijasta muuntautuu digitaalisen ajan monialainen palveluyritys. (OP Ryhmä 2017). Eräs operatiiviseen henkilöstöön kuuluvista haastateltavista kiteytti näkemyksensä uudesta strategiasta haastattelussaan:

H11: [- -] Monta asiaahan siinä on. Ja toi digitalisaatio on yks keskiössä oleva asia. Myös sitten kulurakenne on toinen. Nää on mulle ehkä semmoset, ja sitten arvojen korostaminen, mutta nää ehkä kaks ensimmäiseks mainittua asiaa on se, mikä ainakin mulle jäi päällimmäisenä. Et pyritään helpottamaan työntekoa, joka sitten vapauttaa kustannuksia tai määrärahoja niin sanotusti.

Kuten haastateltavan kommentista käy ilmi, näkyvät arvot osana strategiaa, ikään kuin sen taustalla. Puohiniemi (2003, 31) kuvaa arvojen olevan motiiveja, joiden avulla ennalta asetettuja tavoitteita sekä toimintaa suunnataan. Ryhmän yhteinen strategia ei kuitenkaan ole ainoa apuväline päämäärien suuntaamiseen, vaan ryhmän strategian lisäksi esimerkiksi sen tytäryhtiöillä on omia strategioita. Nämä strategiat on johdettu ryhmän strategiasta käsin ja niitä kuvasivat sekä kaksi keskijohtoon että yksi operatiiviseen henkilöstöön kuuluvaa haastateltavaa seuraavasti:

H8: [- -] itse asiassa strategia on äärimmäisen lyhyt ja nimenomaan hyvin pitkälle myötäilee ryhmän strategiaa, joka johtaa tähän meidän arvoihin ja päämäärään, ja ihmiset ymmärtää, että se strategian ydin on itse asiassa nämä.

H9: Se [tytäryhtiön strategia] ei voi unohtua, ja se on helppo ymmärtää. Ja se on maali, joka on, kun se luetaan yhdessä meidän arvojen kanssa tai varsinaisen päämäärän

kanssa, toimintaympäristön ja asiakkaiden hyvinvoinnin, taloudellisen menestyksen, turvallisuuden kanssa, luetaan samaan aikaan, niin se on helppo hyväksyä ja omaksua.

H13: Niin, no mitä mä nyt itte tässä oon ymmärtäny, niin tietenkkin siihen [tytäryhtiön strategiaan] kuuluu yhtenä yrityksen arvot, siihen strategiaan. Ja sit on se strategia, mikä me halutaan olla, me pyritään tällä meidän pankkitoiminnalla, miksi me ollaan täällä tekemässä tätä hommaa. Oikeestaan se, että niin, mikä meidän tavoite on.

Kuten haastattelusitaateista ilmenee, näkyvät arvot osana tytäryhtiöiden strategioita. Toinen näistä keskijohtoon kuuluvista haastateltavista kuvasi haastattelussaan tapaa, jolla strategiaa viedään eteenpäin sekä tiivistä samalla osuvasti sen, mikä arvojen merkitys ylipäänsä organisaatiolle on:

H8: [- -] Ja meillä on strategia, meillä on selkeä strategia, yllättävänkin selkeä strategia, ja sitä viedään nyt sitten eteenpäin ja nimenomaan näitten arvopohjan ja sen päämäärän puitteissa. Meidän pitää muistaa ne arvot, joilla me tehdään se homma, ja päämäärä kirkaana mielessä, mihin me ollaan menossa, niin hyvä tulee.

Ylipäänsä arvot osana strategiaa mainittiin ainakin kuudessa haastattelussa ja niiden voidaan nähdä esimerkiksi konkreettisen strategian toteuttamista päivittäisessä toiminnassa. Daviksen ja Worthingtonin (1993, 854) mukaan arvojen tulisi olla strategian osana, jotta niistä olisi organisaatiolle hyötyä kilpailullisessa ja muuttuvassa ympäristössä.

Arvot liitettiin haastattelupuheissa myös pankkiorganisaation arkeen, jolloin niiden voidaan ymmärtää olevan nimenomaan strategisesti merkityksellisiä. Arvojen on ylipäänsä todettu ohjaavan ihmisten toimintaa organisaatiossa, mutta lisäksi niiden on nähty olevan apuna organisaation päätöksenteossa ja valintojen tekemisessä. (Pohlman & Gardner 2000, 3-5, 7, 36; Puohiniemi 2003, 8, 19; Teittinen ym. 2017, 11-12.) Ylimpään johtoon kuuluvat haastateltavat pohtivat arvoja osana ryhmän toimintaa:

H2: [- -] meillä on tiettyjä tämmösiä vahvasti toimintaa ohjaavia asioita kuin perustettava, arvot, mut sitten meidän täytyy koko ajan pystyä reagoimaan tähän ympäröivään maailmaan. [- -].

H6: Tullaan tullaan, siis nimenomaan, koska sähän viime kädessä vaikeissa tilanteissa, kun sä joudut tekemään valintoja, niin sun täytyy mennä sinne arvopohjaa kattomaan. [- -].

H1: Joo, ei se sillä tavalla, jos sit ruvetaan puhumaan, mitkä meidän arvot on, siellä on ihmissläheinen ja yhdessä tekeminen ja tää vastuullisuus, niin jotenkin ne on, se meidän arvomaailma on paljon enempi, siis tää elää arvoista, omasta arvopohjastaan ja arvoilla on älyttömän suuri merkitys johtamisessa, toiminnassa, ja minusta se on parhaimmillaan, että monta kertaa oli tilanne, jossa sä huomasit, että nyt kun ei oo enää muita tässä, et mitä tehdään, on argumentteja puolesta, ja entä jos tehdään niin kuin meidän arvot sanoo. Ja tää perustuu monessa asiassa hyvin vahvaan arvopohjaiseen valintaan ja valintoihin nää päätökset. Sen takia tää ryhmittymä on koko elinaikanaan menestynyt niin hyvin erityisesti kriisiaikoina. Mitä enempi kriisejä, niin sen paremmin meidän markkinaosuudet kehitty.

Erityisesti viimeinen haastattelusitaatti ilmentää sitä, kuinka arvojen vaikutus näkyy päätöksenteossa. Samaa on todennut Saksa (2007, 249), joka näkee rationaalisen päätöksenteon ajaneen taloudellis-rationaalisen päätöksenteon ohi asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Ilmiö selittyy Saksan mukaan muun muassa juuri osuustoiminnallisten arvojen vaikutuksella.

Lähestulkoon kaikissa haastatteluissa nostettiin esiin jollain tapaa yt-neuvottelut, joita ryhmä on joutunut poikkeuksellisesti pitämään lähivuosina. Viimeksi yt-neuvotteluja oli käyty ryhmän historiassa reilu parikymmentä vuotta sitten 1990-luvulla. Nyt ryhmän joutumista yt-neuvotteluihin perusteltiin haastatteluissa monella tapaa ja yksi eniten käytetyistä argumenteista oli se, että neuvotteluilla tavoiteltiin muun muassa toimintatapojen yhdenmukaistamista konsernin eri yhtiöissä. Käytännössä yt-neuvottelujen avulla esimerkiksi karsittiin päällekkäisiä toimintoja ja tehostettiin toimintaa yleisesti, kuten eräs keskijohdon kuuluva kertoi:

H8: Joo, meidän yt:istä, mitkä ensimmäisen kerran tämän ryhmän historiassa tehtiin viime syksynä, joissa yli 700 henkeä kaiken kaikkiaan joutu lähtemään, ja sellasta ei osuuskuntamaailmassa ole meillä koskaan, ja nythän SOK puhuu yli 240:stä mitä lähtee, et osuuskunnat on ihan ihmeellisessä tilanteessa. Mutta ryhmän piti valmistautua tulevaisuuteen, kaikki tämä muutos, mitä tehtiin, perustu ihan siihen, et OP Ryhmä meni yhteen, paljon päällekkäisyyksiä. Nyt tarvitaan se tehokkuus, koska määräykset muuttuu viranomaisten toimesta ja vakavaraisuus nimenomaan, se vaatii äärimmäistä tehokkuutta. Ja sitä kautta se kosketti meidän myöskin [pankin nimi] hyvin voimakkaasti ja meiltä lähes 200 ihmistä joko siirtyi OP-palveluiden palvelukseen eli meni ns. kaikkia osuuspankkeja palvelemaan tai sitten joutu jättämään työpaikkansa.

Aineistosta ilmeni, että yt-neuvottelut olivat paitsi järkyttäneet henkilöstöä, myös herättäneet erilaisia tunteita sekä saaneet ihmiset pohtimaan omaa rooliaan organisaation tulevaisuudessa. Operatiivista henkilöstöä edustava haastateltava kuvasi jälkituntemuksiaan yt-neuvotteluista seuraavanlaisesti:

H12: Niin siis, no kyllähän siinä niin käy, että sit sitä asiaa pähkäillään ja jahkataan ja sitä pohditaan. No, se nyt vaan kuuluu siihen, että ihmiset siitä puhuu. Mutta se, mikä itse asiassa oli jänskää, mitä kuulin, että [pankin nimi] nimenomaan henkilöasiakaspuoli, joka siis ei ollu mukana, niin siellä oli kanssa ihmiset reagoinu tosi paljon. Et vaikka he ei ollu siinä mukana, niin se kosketti tosi paljon sielläkin ihmisiä. [- -] Mulla henkilökohtaisesti oli semmonen tosi ikävä juttu, kun yks mun hyväkin kollega tuolta [nimi], niin hän sit joutu siinä yt:ssä lähtemään, ja se kävi tosi, se kävi tosi kovaa hänelle, niin et hän loppujen lopuksi tappo itsensä.

Yt-neuvotteluilla voi siis olla hyvinkin merkittäviä seuraamuksia organisaatiossa toimivien ihmisten elämään, kuten edellisestä haastattelusitaatista ilmenee. Eräs ylimpään johtoon kuuluvista haastateltavista toivoi, että käsitteen "yt" sijaan puhuttaisi organisaatiomuutoksesta. Hän nosti haastattelussaan esiin yt-neuvottelujen toisen puolen, josta harvemmin esimerkiksi julkisuudessa puhutaan:

H5: [- -] Me on avattu, puhuttu uudestaan arvoja myöskin muusta näkökulmasta kuin mistä henkilöstö ehkä ne perinteisesti käsittää. Ja mä oon sitten korostanu sitä, että vaikka on ne yt:t menossa, niin me voidaan hoitaa ne hienosti ja tyylikkäästi. Et jos mä vertaan [yrityksen nimi], josta mä tulin, ei ylimääräisiä tukipaketteja, ei minkäänlaista muutossessioo, ei mitään. Meillä on tukipaketikäytäntö, meillä panostettiin ihan mieltömästi esimiesvalmennuksiin, psykologeihin, cv-valmennukseen, purkusessioihin, kutsuttiin eläketahoilta ihmiset kertomaan eri ryhmille, miten eläkkeet, meillä on todella paljon siihen investoitu. Musta se on arvojen mukaista, että tavallaan pyritään lieventämään sitten sitä prosessia niin paljon kuin pystytään. Kyl me on niistä puhuttu aika paljonkin.

Edellinen haastattelusitaatti kuvastaa sitä, kuinka johto pyrkii muistamaan toiminnassaan jatkuvasti arvot. Vaikka se joutuukin tekemään vaikeita, jopa henkilöstön siviilielämään vaikuttavia päätöksiä, pyrkii se kuitenkin arvojen mukaisesti lieventämään toimintansa seuraamuksia esimerkiksi edellä kuvatuilla toimenpiteillä. Onkin yleisesti todettu, että osuuskunnissa työntekijöiden irtisanominen on ongelmallista erityisesti osuustoiminnan sosiaalisten tavoitteiden ja tarpeiden toteuttamisen kannalta, mutta toisaalta tällaisilla toimenpiteillä osuuskunnat ovat pyrkineet vastuullisuuteen eli huolehtimaan niiden toiminnan jatkuvuudesta ja kannattavuudesta. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 4-5.)

5.1.2 Arvojen merkitys johtamiselle

Northouse (2007, 10) toteaa muun muassa suunnan luomisen olevan eräs keskeisimmistä ihmisten johtamista luonnehtivista asioista ja Boleslaw (2009, 465) näkee, että tuon vision kehittäminen kuuluu johtajan tehtäviin. Kanungon ja Mendoncan (1996, 3) mukaan vision tehtävänä on paitsi ilmentää organisaation missiota, myös tarjota perusta tavoitteille sekä strategialle ja toimintatavoille. Keski-johtoon kuuluva haastateltava kuvasi asemaansa sekä mielestään tärkeintä työtehtäväänsä suhteessa tytäryhtiön strategiaan seuraavasti:

H8: [- -] minun tehtävä on ollut tähdentää meidän ihmisille nimenomaan sitä, että me tehdään, me kisataan täällä muiden liikepankkien kanssa. Meidän täytyy ymmärtää se, että me lähdetään siihen kisaan mukaan, mutta me ei saada unohtaa niitä osuustoiminnallisia arvoja, nimenomaan niitä ihmissläheisyys, vastuullisuus. Ja niitten konkretisointi omalle porukalle on koko ajan minusta ollut se kaikista tärkein juttu, varsinkin ennen eilistä päivää [viittaa toimitusjohtajan pitämään strategian jalkauttamistilaisuuteen yksikössä], koska meillä ei oo varsinaisesti sitä strategian muuta sisältöä ollut ihmisille antaa tai jakaa. Ja tuoda se konkreettiseksi, mitä se [toiminnon nimi] esimerkiksi tarkoittaa, ja tätä yhteistyötä ja yhdessä tekemistä korostaa. Ja vastata siitä, että me tehdään se tulos, mitä meiltä odotetaan.

Vaikka haastateltavan haastattelusitaatissa tuli ilmi muiden pankkien kanssa käytävä kilpailu, korosti haastateltava kuitenkin puheessaan myös osuustoiminnallisia arvoja ja sitä, ettei niitä saisi unohtaa toiminnassa. Lisäksi arvojen muistaminen kielii siitä, ettei ryhmässä ole unohdettu johtamisen eettistä puolta: toiminnassa esimerkiksi huomioidaan sidosryhmät ja tehtyjen päätösten on oltava

niin heidän kuin ryhmän itsensä kannalta eettisesti sekä taloudellisesti kestäviä. (Kanungo & Mendonca 1996, 3-4.)

Edellinen haastattelusitaatti kuvastaa myös sitä, että keskijohtoon kuuluva mielsi arvoista puhumisen ja niiden konkretisoinnin johdon tehtäväksi. Saksi (2013, 119-120) näkee, että erityisesti strategiaa luovassa johtajuudessa arvot muodostuvat organisaatioille arvototuudeksi, kun johto viestittää niitä alaisilleen. Lisäksi johdon tulisi näyttää esimerkkiä arvojen käyttöönotossa sekä viestiä arvoista jatkuvasti, jottei niitä unohdetaisi. Myös Puohiniemi (2003, 39) kuvaa arvoprosessin liikkeelle lähtemisen vaativan johdon panoksen. Johdon merkityksellisyyttä arvoprosessissa kuvastaa hyvin erään operatiiviseen henkilöstöön kuuluvan haastateltavan kommentti:

H14: No en, en nyt muistais muuta kuin justiinsa asiakaslähtöisyys ja henkilöstöön jotakin liittyvää, mutta en. [- -] Me tuolla [konttorin nimi], missä mä siellä [pankin nimi] olin, niin siellä ei hirveesti ollu sellasia tilaisuuksia, missä toimitusjohtaja olis käynyt esittelemässä meille näitä. Ehkä se sitten piti itsestäänselvyytensä, että mehän siellä [konttorin nimi] ne tiedetään.

Kuten haastattelusitaatista ilmenee, ei kyseinen haastateltava – poikkeuksellisesti muihin haastateltaviin verrattuna – muistanut tarkasti ryhmän arvoja. Toisaalta sitaatti kuvastaa myös sitä, että kyseinen haastateltava näkee arvojen jalkauttamisen nimenomaan johdon tehtävänä. Ylipäänsä aineistosta löytyi eroavuuksia sen suhteen, oliko ryhmän henkilöstön kanssa käyty läpi strategiaa ja arvoja vai ei, kuten seuraavat kolme eri organisaatiotasolta saatua kommenttia kielivät:

H3: Ei nyt suoraan, että me olis arvoja lähdetty erikseen selostamaan, niin ei oo.

H7: On nää [henkilön nimi] päivät ja sitten just tää visio-kuva käydään jokaikisen uuden kanssa läpi.

H13: [- -] Mut sit on tämmösiä meidän omia palavereita, mitä me pidetään tossa [pankin nimi], niin niissä on toki sitten, välillä aina tulee juttua niistä ja käydään vähän läpi arvoja ja semmosta.

Kaksi jälkimmäistä haastattelusitaattia tuovat esille sen, että arvoja on jollain tasolla käyty läpi henkilöstön kanssa – tosin vaihtelevilla tavoilla. Puohiniemi (2003, 39) näkeekin arvoprosessin yleisellä tasolla vaihteittain tapahtuvaksi, mutta sen tarkempaa kuvausta sille ei aiemmasta kirjallisuudesta löytynyt; arvoprosessit ovat ymmärrettävästi varsin omanlaisiaan eri organisaatioissa. Eräs OP Ryhmän ylimpään johtoon kuuluvista haastateltavista kuitenkin täsmänsi haastattelussaan, ettei arvoprosesseja ”keksimällä keksitä”, vaan ne pikemminkin syntyvät itsestään:

H1: [- -] ja eihän, siis näitä arvoprosesseja ja tämmösiä, eihän ne, nehän tulevat, ne syntyvät, eihän niitä keksitä. Me ollaan siis, me ollaan tämän oloinen oltu 112-113 vuotta.

Strategiaan ja arvoihin liittyvän jalkautustyön vaihtelu ryhmän sisällä selittänekin sitä, miksi arvot on omaksuttu ryhmän sisällä eri tavoin. Erästä keskijohtoon kuuluvaa haastateltavaa ei kuitenkaan huolettanut, vaikka kaikki henkilöstön edustajat eivät arvoja osaisikaan nimetä saati avata niiden yksityiskohtaisempia sisältökuvauksia:

H9: Mut et osaako kaikki [strategian], niin ei varmasti. Mutta joka yksiköstä löytyy yhteinen muisti, joka on enemmän kuin, siis yhteinen muisti, ihan varmuudella muistaa arvot, päämäärän, strategian keskeiset tavoitteet.

Haastattelusitaatin mukaan ryhmän sisällä on siis olemassa eräänlainen kollektiivinen muistikapasiteetti, jonka ansiosta arvot eivät unohdu. Käytännössä ryhmässä työskentelee aina joku, joka muistaa esimerkiksi arvot tai strategian sekä tuo ne puheissaan esiin. Sitä paitsi on muistettava se, että arvojen ja strategian kaltaiset abstraktit asiat ovat olemassa vain organisaation puheissa sekä sen jäsenten luomissa merkityksissä.

Saksin (2013, 233) mukaan luottamuksella on merkittävä rooli finanssialalla. Hänen mukaansa luottamus näkyy alalla muun muassa kumppanuuksissa ja henkilötasolla asiakassuhteissa: luottamuksen on oltava kunnossa, koska alalla työskentelevä henkilöstö hoitaa asiakkaidensa varallisuuksia. Lisäksi asiakkaalla on oltava luottamus siihen, että hänen asioitaan hoidetaan oikein. Toisaalta myös johdolla on oltava luottamus siihen, että henkilöstö toimii oikein – erityisesti sen mukaan, mikä on ryhmän arvojen näkökulmasta oikein:

H9: Ei. Sen asian nimi on operatiivinen riski. Jos hän [pankinjohtaja] käyttää sitä väärin, niin sen voi olla arvoja vastaan väärin, elikkä johtamisnäkökulmasta väärin, tai jos hän käyttää sitä väärin informoidakseen asioita omaksi edukseen, niin se on myöskin arvojen näkökulmasta väärin. [- -].

Keskijohtoon kuuluvan haastateltavan haastattelussa keskusteltiin siitä, voiko pankin työntekijä – tässä tapauksessa johdon edustaja – tekaista tarvitsemansa informaation, mikäli hän ei saa sitä mistään järjestelmästä ja johtajan tarkoituspäätä on hyvä. Haastateltava näki tällaisen toiminnan paitsi arvojen vastaisena toimintana, myös operatiivisena riskinä. Kyseistä toimintaa voidaan tarkastella myös vastuullisuuden näkökulmasta käsin, jonka Saksi (2013, 39-41) toteaa korostuvan etenkin finanssialalla. Siellä toimivien on noudatettava esimerkiksi alan yleisiä toimintaperiaatteita ja lainsäädäntöä, mutta myös hallittava samalla sekä asiakkaan että pankin omia riskejä.

5.1.3 Arvojen merkitys osuustoiminnalle

Vaikka määritellyt kolme arvoa ovat ryhmälle ja yksiköille yhteisiä, eivät ne aineiston perusteella näyttäneet kaikille haastateltaville kuitenkaan ryhmässä samanlaisina. Eräs ylimpään johtoon kuuluvista haastateltavista totesi, että ryhmän sisältä löytyi alueellisia ja paikallisia eroja arvopohjassa sen mukaan, millä paikkakunnalla osuuspankit sijaitsivat. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun ja maa-seudun eroista hän totesi näin:

H6: No kato vaalien lopputulosta, et mitä vaaleissakin, mä ajattelen arvopohjaa ja muuta, niin siellä on tietyt asiat, jotka nousee eri tavalla. Ja nää on ne, mihin meidän täytyy päästä nyt kiinni, kun me lähdetään muodostamaan tätä pankkia täällä pääkaupunkiseudulla [- -].

Haastattelusitaatissa viitataan siihen, kuinka alueiden omaleimaisuus tulee huomioida osuuspankkien toimintaa räätälöitäessä. Tuomisen (2012, 47) mukaan paikallisuus ja alueellisuus korostuvatkin osuustoiminnan johtamisessa. Alueellisuus auttaa hänen mukaansa johtoa esimerkiksi kehittämään toiminta-alueita sekä huomioimaan muun muassa omistajiensa intressejä. Alueelliset ja paikalliset erot eivät kuitenkaan ilmene pelkästään arvoista käsin, vaan myös ylipäänsä osuustoiminnan näkökulmasta katsottuna, kuten ylimpään johtoon kuuluva haastattelussa kuvasi:

H2: Se osuustoiminnan ja osuuspankin pitää elää ajassa mukana, jolloin se maailma voi näyttäytyä sen osuustoiminnan näkökulmastakin erilaisena Helsingissä ja Kajaanissa. Sen kuuluukin näyttäytyä, koska asiakkaiden odotuksetkin on erilaisia. Pankki voi suhteessa olla yhtä paikallinen Helsingissä kuin Kajaanissakin, mut se ilmenee ihan eri tavalla, koska se konteksti on niin erilainen, se maailma on ihan erilainen.

Yksi haastatteluissa useasti mainituista muutoksista oli OP Ryhmän tekemä pankkiuudistus pääkaupunkiseudulla, johon edellistä haastattelusitaattia edeltäneessä sitaatissakin viitattiin. Tässä uudistuksessa osakeyhtiöpohjainen pankki muutettiin osuuspankiksi, jolloin palattiin siis takaisin osuuskuntaisuuteen. Aineistosta kävi ilmi myös se, että alun perin Pohjola-pankin piti fuusioitua Helsingin OP Pankkiin, josta kuitenkin sittemmin luovuttiin. Erään ylimpään johtoon kuuluvan haastattelu pidettiin aikana, jolloin fuusiota vielä suunniteltiin ja hän kuvasi haastattelussaan fuusion rationaliteetteja näin:

H3: No siis sinänsä, kyllähän tää yhtiö tuli tai siis ryhmä tuli enemmänkin siihen näkökulmaan, että onks tää ryhmä enemmänkin pörssiomisteinen, pörssiyhtiömuotoinen vai asiakasomisteinen ryhmä. Tää ryhmähän perustettiin 1902, 112 vuotta sitten asiakkaiden omistamaks ryhmäks eli asiakkaat omisti tän kokonaisuudessaan. Sinänsähän OP Ryhmästä OKO listattiin 25 vuotta sitten pörssiin, -89. Eli silloin asiakasomisteisesta tultiin tämmöseen hybridimalliin, jossa osa ryhmästä oli pörssilistattua ja osa oli sitten asiakasomisteista. [- -] Ja sitten tuli tietysti ryhmässä tää pohdinta, et no hei, mitä me halutaan pitkässä juoksussa olla. Ja sit tehtiin valinta, että me on aikanaan perustettu asiakasomisteiseksi, me halutaan olla asiakasomisteinen ryhmä eikä pörssiryhmä. [- -].

Sitä, miksi osuuskuntaisuuteen päätettiin pääkaupunkiseudulla palata, selittää kahden ylimpään johtoon kuuluvan haastateltavan pohdinta siitä, mitä osuuskuntaistuminen ryhmälle kokonaisuudessaan merkitsee:

H1: Ensinnäkin tietysti on se, kyllähän tää kuitenkin isona kuvana lähtee siitä, että yhdellä kokonaisuudella on yks identiteetti. Ja on sitten yhdenmukainen arvopohja ja yhdenmukainen omistajapohja [- -].

H2: Ja koko ryhmän osalta tavallaan tämmöinen kaksnapaisuus, jossa on pörssiyhtiö ja osuustoiminnallinen yhtiö, niin se katkeaa. Nyt on tehty valinta, että me ollaan osuustoiminnallinen ryhmä ja sillä hyvä, eikä tarvii ikään kuin palvella kahta herraa. Nyt se on se asiakas, joka ohjaa meidän toimintaa ja päätökset tehdään siltä pohjalta, eikä pörssinomistaja, jonka tahto voi olla joku muu. [- -].

Ensimmäisestä haastattelusitaatista voidaan nostaa esiin arvot, jotka Aaltosen ja Junkkarin (1999, 263) mukaan auttavat organisaatioita muun muassa tunnistamaan oman identiteettinsä sekä profiloitumaan suhteessa kilpailijoihin. Myös Davis ja Worthington (1993, 854) ovat todenneet, että arvojen avulla pankit voivat nähdä niiden ainutlaatuisuuden. Lisäksi Teittinen ym. (2017, 11-12) näkevät, että arvojen vertaaminen auttaa organisaatioita erottautumaan muista sekä rakentamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaation jäsenille. Tämän ohella arvojen vertaamisen nähdään auttavan organisaatioita hallitsemaan niissä ilmeviä jännitteitä.

Jälkimmäisestä haastattelusitaatista ilmenee se, kuinka keskeinen merkitys asiakkaalla on ryhmän toiminnan ohjaamisessa. Niin arvot kuin asiakas ovat tärkeitä elementtejä myös ylipäänsä osuustoiminnassa ja OP Ryhmän toimintaan oman, persoonallisen leimansa tuo nimenomaan osuustoiminnallisuus. Saksi (2013, 29) toteaa yhtiömuodon vaikuttavan organisaation intressiin ja käyttää esimerkkinä asiakasomisteista organisaatiota, jossa intressinä on asiakastyytyvyyden saavuttaminen. Osuustoiminnallisena organisaationa OP Ryhmä eroaa sen kilpailijoista ja tätä eroa toi esiin muutama ylintä johtoa edustava haastateltava. Ensimmäinen haastattelusitaatti kuvastaa haastateltavan näkemystä osuustoiminta-aatteesta:

H5: Se on varmaan jotenkin niin, että se ei oo varmaan sitä äärimmäistä tehokkuutta eikä sitä äärimmäistä kasvua, mutta se on sen osuustoiminnan tulevaisuuden toimintaedellytysten varmistamista, että sä tavallaan pelaat kaikkia palloja, huolehdit siitä, että tulee riittävästi kasvua, riittävästi tulosta ja sitten pystyt toteuttamaan tavallaan sitä sun osuustoiminnallista tai yhteisöllistä roolia, koska eihän sitäkään pysty toteuttamaan, jos ei taloudelliset asiat oo kunnossa. Mutta ei meillä ehkä, jos nyt vertaa vaikka Nordeaan, kun meidän rakennekin on ihan eri, niin eihän me samanlaisia tehokkuus- tai kulut ja tuotot-lukuja tavoitella kuin he, mutta meidän täytyy kuitenkin samalla hiekkalaatikolla olla, koska me kilpaillaan kuitenkin samoista asiakkaista, niin eihän me voida jättäytyä jonnekin ihan eri sfääreihin tai sitten meille käy huonosti.

H2: Kun sit taas verrataan kilpailijoihin, niin onhan se Helsingin OP ihan erilainen kuin Nordea tai Danske, joitten päätöksenteko on sitten Tanskassa ja Ruotsissa.

Ensimmäisessä sekä toisessa haastattelusitaatissa OP Ryhmää verrataan siis kahteen pörssiyhtiöön. Osuuskuntien on todettu eroavan muista yritysmuodoista useiden seikkojen perusteella – muun muassa juuri päätöksenteon. Lisäksi niiden kaksoisluonne, perustehtävä ja jäsenten valta voidaan mainita erottavina tekijöinä esimerkiksi pörssiyhtiöihin verratessa. (Laurinkari 2004, 32; Forcadell 2005, 255; Tienari & Meriläinen 2009, 56.)

Erot yritysmuotojen välillä näkyvät väistämättä myös työntekijöiden toimintatavoissa ja siinä, mitä he toiminnallaan tavoittelevat. Samainen

haastateltava pohtikin sitä, miten osuuskuntaisuuteen vaikuttaa se, että henkilö on alun perin työskennellyt pörssiyhtiössä ennen osuuskuntamuotoiseen organisaatioon siirtymistään:

H2: Mä luulen, että se on ihan yksilökohtainen. Osa sopeutuu hirveen hyvin ja jopa on innoissaan siitä ja osa ei ymmärrä ollenkaan. Ihmisissä on erilaiset driverit sisällä. Ja näin mä oletan, että se menee, mut en osaa sanoa suhdetta. Mut ihmisethän on jo, ne jotka on täällä töissä, niin onhan ne pikkuhiljaa koko ajan hyväksyny uuden maailman, tai innostunu uudesta maailmasta, että on ikään kuin kasvanu jo siihen suuntaan.

Osuuskuntaisuus luo siis aivan omanlaisensa maailman, joka ryhmässä työskentelevien on omaksuttava. Henkilöstön työskentelemiselle ei kuitenkaan tuo haastetta pelkän osuuskuntaideologian omaksuminen, vaan pikemminkin tulevaisuus muutoksineen. Useissa haastatteluissa sivuttiin digitalisaatiota, joka muuttaa vauhdilla finanssialaa ja vaikuttaa tätä kautta ilmiönä myös OP Ryhmään. Digitalisaation ja mobilisaation vaikutuksia suhteessa OP Ryhmän paikallisuuteen pohti eräs operatiivisella tasolla työskentelevä haastateltava:

H15: Kyl se [digitalisaatio ja mobilisaatio] varmaan muuttaa meiän konttoriverkoston ainaki ulkonäköö ja ehkä niit toimintoja mitä siellä on, mutta mä toivon ihan hirveen hartaasti et me pidetään mieles ne meiän arvot ja nimenomaan se osuustoiminnallinen paikallisuus, koska mä luulen et ne on niit kilpailutekijöitä mitä meil on, vaik ois mitä digitaalisuutta. [- -].

Haastateltavan arvio kilpailuedusta vahvennetaan myös OP Ryhmässä (2017), joilla osuustoimintaperustaisuuden todetaan olevan yksi ryhmän selkeistä kilpailueduista. Samainen haastateltava peräänkuulutti ryhmän arvojen muistamista ja pohti muutosten – erityisesti digitalisaation – nivoutumista osuuskuntaiseen arvomaailmaan:

H15: No siis sanotaan et jos mä aattelen digitalisaatiota ihan hirveen isossa kuvassa, niin nyt taas ku keskustellaan siitä et mitä meil on, 80 000 miestä työelämän ulkopuolella, joist osa on kadoksissa eikä kukaan oikeestaan tiedä et keitä ne on, niin mun mielest semmonen, mitä arvokeskustelu esmes ei mekään käydä tällä hetkellä on se, että kuinka kauan yhteiskunta kestää sellasta, et yhtä suurempi ja suurempi osuus siirtyy yhteiskunnan ulkopuolelle sen takia et niil ei löydy enää mitään koska robotti pitää vanhusta kädestä, mä kärjistän. Niin ehkä sitte pienentämällä sitä meiän ympyrää, ni mä pohdin myös sitä meiän vastuuta tavallaan meiän asiakkaista, että vanhuksia on koko ajan enemmän ja enemmän, vanhukset on fiksumpia ja fiksumpia ja myös näiden laitteiden kanssa, mut ei kaikki, et miten me pidetään meiän asiakaskunnasta huolta kun kaikki muuttuu.

Kansainvälisen osuustoimintaliitto ICA:n (2013, 20) mukaan arvoilla muun muassa määritetään osuuskuntien omistamista, hallinnointia ja johtamista. Vaikka teoreettisessa viitekehysessä ei suoranaisesti viitattu yhteiskunnan ja kulttuurin vaikutuksista organisaation arvoihin, voidaan niiden nähdä vaikuttavan arvoihin - esimerkiksi yleiset, yhteiskunnalliset arvot muodostavat pohjan organisaatioissa käytäville arvokeskusteluille. Lisäksi Pohlman ja Gardiner (2000, 36)

mainitsevat organisaation ulkopuolisten kulttuuristen arvojen vaikuttavan arvoajurina esimerkiksi organisationaaliseen sekä yksilölliseen päätöksentekoon.

Samaisen haastateltavan haastattelussa keskusteltiin myös siitä, kuinka luottotietohäiriömerkinnät ovat kasvaneet nuorten keskuudessa valtavasti. Vaikka haastateltava totesikin, että OP Ryhmän on ajateltava kannattavuutta, toi hän esiin kuitenkin myös sen, ettei ryhmän tarvitse pörssiyhtiökilpailijoidensa tapaan miettiä osakkeenomistajien arvoa. Haastateltava toivoi yleisen arvokeskustelun käymistä ja pohti nykyisten arvojen suhdetta tulevaisuuteen:

H15: No siis mun mielest siel on aika paljoki sellasii asioita, mut ku niist ei kauheesti keskustella, niin et ehkä mä kaipaisin sitä, että otettas myös se arvokeskustelu sinne pohjalle, ja eihän se tarkota ollenkaan sitä, että sen täytyis olla jotenkin negatiivista ja sit on paljon asioit varmaan, joita ei voida huomioida, vaikka ne tuntuis kuinka oikeilt tai vääriltä. [- -] Mut esmes just se et mitä se ihmisläheisyys on sit tällasessa digitaalis maailmassa tai mitä se vastuullisuus on siinä maailmassa. Ja miten menestyään sit yhdessä, ja koskeeko se kaikkia meidän asiakkaita jos meil kerran on asiakasomistaja-asiakkaat, jotka on kaiken ydin.

Vaikka ryhmän tämänhetkinen strategia onkin huomionnut ryhmän siirtymisen puhtaasta finanssialan toimijasta kohti monialaista digitaalisen ajan palveluyritystä, ei ryhmässä ole ainakaan vielä lähdetty muuttamaan arvoja tai niiden sisältökuvauksia. OP Ryhmän (2017) mukaan strategia merkitsee käytännössä sitä, että toimintaa laajennetaan sellaisille uusille alueille, jotka tuottavat asiakkaille lisäarvoa – esimerkiksi liikkumiseen ja sähköiseen kaupankäyntiin. Myös palveluja muokataan asiakaskeskeisiksi kokonaisuuksiksi ja perinteiset osuuspankit muutetaan yhteisöiksi, joissa henkilökohtainen ja digitaalinen palvelu yhdistyy.

Seuraavaksi eritellään vielä tarkemmin esimerkkien avulla sitä, millaisia asioita ja tekijöitä organisaation kolmeen arvoon, ihmisläheisyyteen, vastuullisuuteen sekä yhdessä menestymiseen, liitettiin haastattelupuheissa. Haastattelupuheita ilmentävät alateemat ovat nousseet haastatteluista käsin ja ne on nimetty OP Ryhmän arvojen omat sisältökuvaukset huomioiden.

5.2 Arvona ihmisläheisyys

Ensimmäisenä tarkastellaan ihmisläheisyyden arvoa, jossa korostetaan aitoa henkilöstöstä ja asiakkaista välittämistä. Tämä välittäminen lähtökohta kaikelle toiminnalle ryhmässä, jossa ihminen myös kohdataan arvokkaana sekä tasavertaisena yksilönä. Arvossa nähdään myös, että ihmisen arvostus kuvastuu toiminnasta käsin. (OP Ryhmä 2016.)

Ihmisläheisyyden arvoon liitettäviä haastattelupuheita kootessa kävi ilmi, että aineistosta nousevat asiakokonaisuudet käsittelivät lähinnä henkilöstöä ja asiakkaita. Tästä syystä aineistosta ilmenneet, ihmisläheisyyden arvoa kuvaavat asiat ja on nimetty seuraavien alateemojen alle: ”henkilöstöstä välittäminen” sekä ”asiakkaita varten”.

5.2.1 Henkilöstöstä välittäminen

Aineistosta nousi esiin useammassa haastattelussa ryhmän toiminnan yhdenmukaistaminen, josta käytännön esimerkkinä oli pääkaupunkiseudun pankkitoiminnan palauttaminen takaisin osuuskuntamuotoiseksi. Alun perin muutos oli suunniteltu tehtäväksi Pohjola Pankin ja Helsingin OP Pankin fuusiolla, mutta fuusiota ei koskaan toteutettu. Erään ylimmän johdon edustajan haastattelu oli tehty aikana, jolloin fuusio oli vielä suunnitteilla. Haastateltava pohti fuusion vaikutuksia suhteessa koko organisaatioon:

H3: Siinä mielessä tietysti mietin, että varmaan tää on tietyllä tavalla, tietysti iso, iso asia pitkälle tulevaisuuteenkin se, että minkä näköinen yritys- ja johtamiskulttuuri sitten saadaan luotua tähän ryhmään ja keskusyhteisökonserniinkin, koska tietysti tässä nyt on enemmän ja vähemmän, yhdistetään useampaa eri kulttuuria ja erilaista toimintatapaa, niin millä tavalla löydetään se paras ja fiksuin, miten siihen muutokseen. Tietysti miten me kyetään sitä johtamaan ja miten ihmiset suhtautuu sitten siihen muutokseen tai saadaan se porukka. No hetkinen, tää on se, millä tavalla me johdetaan uutta, syntynyt asiakkaiden omistamaksi- ryhmää, keskusyhteisöä, tämmösiä asioita ja toimintatapaa me odotetaan meidän henkilöstöltä. Ja minkä näköisiä suorituksia, suorituksen johtamista, palkitsemista, kaikkea muuta, että saadaan.

Haastattelusitaatti ilmentää sitä, kuinka olennainen rooli johtamisella on muutoksia toteutettaessa ja erityisesti tilanteessa, jossa sulautetaan yhteen erilaisia kulttuureja sekä toimintatapoja. Eräät ylempään johtoon sekä keskijohtoon kuuluvista haastateltavista pohtivat tahoillaan asemansa myötä muodostuvia roolejaan suhteessa muutokseen. He näkivät, että johdon on ymmärrettävä muutosvastarintaa, mutta oltava myös toisaalta itse esimerkkinä alaisille:

H4: Mä ajattelen ite just sillä tavalla, että jos on ottanu tehtäväkseen saada aikaan jonkun muutoksen, niin totta kai mua kiinnostaa ne, jotka ottaa sen muutoksen vastaan, kiinnostaa, että miks he ottaa sen muutoksen vastaan, mutta eihän se riitä. Kyllä mun pitäis ymmärtää, että miks joku ei ota sitä muutosta vastaan ja yrittää löytää sieltä niitä avaimia, millä mä saisin sen muutoksen läpi, jos mä oon ottanu tehtäväkseni viedä sen muutoksen läpi.

H10: [- -] Nii ehkä se, että just nimenomaan, et olla esimerkkinä itse siinä asiassa. [- -] Esimerkiks nyt, kun me alotetaan koko ajan tätä meidän uutta strategiaa, niin mä oon alottanu sen asian sillä lailla, että mä oon alottanu puhumalla siitä, että nyt meidän pitää vaan sitä omaa asennappulaa vaan niinku alkaa pikkuhiljaa muokkaamaan siihen, että taas on muutosta ja tulee paljon muutosta. Ja että lähetään liikkeelle ihan ittestä muutoksessa. [- -].

Kaikki kolme edellä kuvattua haastattelusitaattia ilmentävät myös sitä, kuinka suuri merkitys henkilöstön panokselle muutoksissa muodostuu. Puohiniemen (2003, 27) mukaan henkilöstön mukanaolosta muutoksessa on huolehdittava, jotta toiminnan luotettavuus ei vaarannu. Johdon täytyykin miettiä muutoksissa henkilöstöä: miten heidät saadaan mukaan muutokseen? Boleslaw (2009, 465) näkee, että johtajan arvojen, luonteenpiirteiden ja käyttäytymisen on ilmennettävä johtajuutta, jotta hän saa johdettavat osallistumaan, kehittymään sekä

sitoutumaan toimintaan. Myös arvojohtamisen on todettu olevan keino ihmisten motivointiin (Venkataraman & Pinto 2008, 167). Lisäksi viimeinen haastattelusitaatti kuvastaa sitä, miten vaikuttaminen tapahtuu transformationalisessa johtajuudessa: johtaja pyrkii muuttamaan osaltaan esimerkiksi johdettavien asenteita, jotta organisaation päämäärä voidaan saavuttaa (Kanungo & Mendonca 1996, 56-57).

Aaltonen ja Junkkari (1999, 254) toteavat organisaation arvojen näkyvän sen toteuttamassa henkilöstöpolitiikassa. Tällöin arvojen nähdään esimerkiksi ilmentävän sitä, miten organisaatiossa suhtaudutaan henkilöstöön ja heidän työhönsä. Ensimmäisessä haastattelusitaatissa mainittiin henkilöstön palkitseminen, jonka voidaan ymmärtää olevan osa henkilöstöstä välittämistä: hyvä työsuoritus huomiodaan ja jopa palkitaan. Eräs keskijohtoon kuuluva kuvasi haastattelunsa aikana, mitä hänelle jäi mieleen toimitusjohtajan pitämästä, tytäryhtiön strategiaa koskevasta esityksestä konkreettisempina asioina:

H8: No siitä jäi, itselleni tärkeet asiat on tulos ja menestyminen, mutta se mikä jäi mieleen [toimitusjohtajan nimi] puheenvuorosta ja strategiassa tehdyistä ratkaisuksista, niin kyllähän meillä halutaan panostaa ihmisten osaamiseen ja siihen henkiseen pääomaan, tai tahtotila on. Se, että pystytäänkö sitä ihan toteuttaa, se on toinen asia, mutta tahtotila on, että ihmisten henkisestä pääomasta pidetään huolta ja nähdään ja pystytään nyt jo ottamaan huomioon sitä, että tulevaisuudessa, lähitulevaisuudessa pankki ymmärtää ja on sitä mieltä, että se raha ja tuloksellisuus ei oo se tärkein asia, vaan ihmisillä alkaa olla muut asiat mielessä. Nyt jo havaittavissa nuorten keskuudessa se vapaa-ajan merkityksen kasvaminen ja muut, niin ne pyritään, yksilölliset työajat ja nämä pyritään ottamaan huomioon pankin strategiaa toteutettaessa jo nyt.

Samainen haastateltava jatkoi aiheesta vielä myöhemmin haastattelussaan. Hän totesi, ettei perinteinen palkitsemispolitiikka enää riitä tulevaisuudessa, vaan johdon tulisi miettiä, millaiset muut palkitsemistavat kielisivät henkilöstölle siitä, että heistä välitetään:

H8: [- -] mitä äsken jo tuossa höpötin siitä, että tulevaisuudessa ihmisille ei merkkää raha, tulokset, vaan ihmisille merkkää henkinen hyvinvointi, kasvu henkisesti, vapaa-aika ja niin poispäin. Ja siinä hän [toimitusjohtaja] tuli siihen, että meidän täytyy miettiä palkitsemiskäytäntöjä ihan uudella tavalla, eikä pelkästään vaan bonusten ja kuukausipalkan näkökulmasta. Ja sitten se, että millä tavalla voidaan sitä hyödyntää, yksilöllisellä työajalla ja niin poispäin.

Aineistosta nousi esiin myös tiedon jakaminen, josta erityisesti sisäisen tiedon jakamisen voidaan nähdä liittyvän henkilöstöön. Sisäisen tiedon järjestämistä pohdittiin ainakin viidessä haastattelussa. Eräs operatiivista henkilöstöä edustanut haastateltava pohti, tarvitaanko tiedon jakamiseen esimerkiksi fyysisiä palaverieja vai voisiko se tapahtua jollain muulla tavalla. Erään ylimpään johtoon kuuluvan haastateltavan mukaan tiedon jakamista on pyritty helpottamaan ryhmän sisällä muun muassa kehittämällä henkilöstön käytössä olevia työvälineitä:

H6: [- -] Ja sitten, et meidän työvälineetkin koko ajan paranee. Nythän meillä aukes kesällä uus intra, et tää vanha hirmulisko saadaan vihdoin ja viimein ajettua alas, ja

uuden intran myötä synnytetty myös, helpotettu sitä tiedonsaantia ja tiedon jakamista, niin mä luulen, et sillä tulee oleen iso merkitys myös siinä.

Työvälineiden kehittämällä haetaan erään keskijohtoon kuuluvan haastateltavan mukaan tehokkuutta, mutta toisaalta sillä pyritään myös helpottamaan henkilöstön työntekoa:

H10: No mulle se [digitalisaatio] meinaa ensinnäkin, et nimenomaan asiakaskunta koko ajan muuttuu tähän nykyelämään. On netit ja sun muut somesysteemit. Ni kilpailun takia pitää pysyä mukana ja meidän pitää pystyä ratkaisemaan niitä asioita mahdollisimman nopeesti, että me ei jäää jälkeen. Et se on yks näkökulma tavallaan se kilpailutekijä. Mutta myös sitten tän tehokkuuden näkökulmasta, että kaikki asiat, missä pystytään robotisoimaan esimerkiksi semmosia työruutiineja, jotain vaikka, että tietokone automaattisesti napin painalluksella käy aamulla kattomassa asiakkaiden vakuudet ja se kertoo mulle listalla ja heti, et jos siellä on jotain häikkää. Että kun mä oon ennen tehnyt sen ihmisenä itse, joutunu käymään kattomassa ne, ni kaikissa missä tämmösissä me pystytään helpottamaan ihmisten elämää täällä työssä, ni se on tärkeä. Ja kyllä me myös, se tehokkuus tulee siinä, että kyllä me halutaan tavallaan, että meidän asiakaskuntakin tavallaan alkaa entistä tehokkaammin käyttämään tietenkin näitä mahdollisuuksia, missä nyt sitten pystytäänkin niitä rakentamaan. Helpotetaan niinku ihmisten elämää, mutta ajatellaan itse täällä sitä tehokkuuden näkökulmasta.

Käytännössä digitalisaatio onkin sitä, että sen avulla uudistetaan toimintatapoja digitaalisten teknologioiden, kuten analytiikan, mobiiliteknologian tai robotiikan avulla. (Valtionkonttori 2015, 11.) Tienari ja Meriläinen (2009, 17) puhuvat digitaalisen konvergenssistä, jolla he tarkoittavat tuotettavien sisältöjen ja teknologioiden yhdentymistä. Tällä tuotteeseen tai palveluun yhdistetään heidän mukaansa useampia ominaisuuksia, jolloin edistetään myös tehokkuutta.

Aineistosta ilmeni, että tietoa jaetaan ryhmän sisällä eri tavoin. Eräs operatiiviseen henkilöstöön kuulunut haastateltava kuvasi ryhmän viestivän tietoisuuksilla esimerkiksi ajankohtaisista ilmiöistä, kuten uudesta maksupalveludirektiivistä ja toinen, samaa organisaatiotasoa edustava haastateltava kuvasi, miten strategiasta kommunikoidaan ryhmässä:

H13: No kyllä ne strategiakeskustelut oikeestaan on sitten ihan, on enemmänki tämmösissä isoissa massatilaisuuksissa, missä ollaan sitten koko pankki mukana. Sitten tietysti pikkasen sivutaan ehkä joitain välillä tuolla omissa palaverissa, mutta meillä on kerran vuodessa semmonen henkilöstötilaisuus, missä meille kerrotaan aina päivitetty strategia. Ja toki meillä tulee kaikkea sitä materiaalia tonne meidän intraan, mutta harvoin sitä tossa työpäivän aikaan ehtii hirveesti lueskella niitä. [- -].

Tiedon välittäminen kuvastaa osaltaan myös välittämistä henkilöstöstä, sillä ilman tietoa ihmiset eivät osaa toimia tai tiedä, mitä heiltä odotetaan. Northousen (2007, 10) mukaan ihmisten johtamisessa korostuu motivoimisen ja inspiroimisen ohella suunnan luominen, koska johtamisessa tähdätään muutoksen ja kehityksen tuottamiseen. Kanungo ja Mendonca (1996, 3) näkevät johtajan vision ilmentävän organisaation missiota, mutta tarjoavan myös perustan tavoitteille, strategialle sekä toimintatavoille. Visio kuvastaa heidän mukaansa niitä uskomuksia

ja arvoja, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja sen jäsenten käyttäytymiseen.

Samainen haastateltava kuvasi haastattelussa OP Ryhmän organisaatiota matalaksi, sillä hän koki, että muun muassa keskusteluyhteys johtoon toimi. Lisäksi hän nosti esiin henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä. Muutama muukin operatiivisella tasolla työskentelevä henkilö koki, että heille on annettu mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Käytännössä tällainen vaikuttaminen oli ollut esimerkiksi mahdollisuus kehittää käytössä olevia mittareita tai raportteja. Vaikuttamismahdollisuuksien antaminen voidaan nähdä osana ihmisläheisyyden arvoa:

H13: Ainakin, mä nyt tietysti puhun [tytäryhtiön nimi] osalta, koska mä en tiedä, miten tuolla [toisen tytäryhtiön nimi] se asia hoidetaan, mutta kyllä meillä on ainakin ollu vaikuttamisen mahdollisuus tässä, että mä oon tykänny OP:ssä siitä muutenkin, että täällä on sillai kuitenkin matala organisaatio verrattuna aikaisempaan työnantajaan, koska se oli valtakunnallinen pankki silloin, mutta kun me ollaan paikallispankki, niin meillä istuu johto tässä samassa talossa, ja jos on jotain asiaa, mistä haluaa keskustella, niin aina on päästy sinne keskustelemaan, kun on halunnu, koskaan ei oo tyrmätty, ovet on avoinna. Ja tavataan sitä johtoa halutessa, jos vaan oikeesti haluaa johonkin asiaan vaikuttaa ja haluaa oman mielipiteensä sanoa, niin on kyllä saanu sanoa. Ja aika paljon ollaan saatu kyllä, meillä on ollu se onni tässä omassa, tässä [pankin nimi] puolella ainakin, mä en tiedä miten muissa on ollu, mutta me ollaan saatu tosi paljon vaikuttaa niihin pelisääntöihin, millä me tätä työtä tehdään täällä, koska me ollaan kuitenkin se porukka, joka tuntee tän asiakaskunnan parhaiten tässä pankissa ja ollaan niitten kanssa tekemisissä, niin meille on kyllä annettu sananvalta siinä, vaikka välillä tuntuukin, että lyö päätä seinään, mutta kyllä me ollaan, meillä on mahdollisuus kyllä siihen, että jos me ite halutaan vaikuttaa, niin ihan kyllä on saatu vaikuttaa.

Toisaalta sama haastateltava pohti sitä, mikä häntä itseään työssä motivoi ja nosti esiin ensimmäisenä asiana asiakkaat. Hän kuitenkin puhui haastattelussa myös siitä, kuinka näki työssään dismotivoivana tekijänä sen, miten pankki kohteli työntekijöitään. Lisäksi hän nosti esiin kokemuksensa henkilöstön heterogeenisuudesta:

H13: No tavallaan se kärjistyy nyt siihen, kun ei oo tarpeeks ihmisiä. Sit siellä ollaan, osastoilla ihmiset on aivan hätää kärsimässä, kun ne eivät selviä niistä omista töistään ja sitten kun meidän pitäs saada apua, niin se on se, mikä on täällä tällä hetkellä isoin ongelma. [- -] No pikkuhiljaa aletaan ymmärtää, että tässä on tehty aivan hirvee duuni sen eteen, että meitä ei voi tasapäistää ihan kaikissa asioissa, kaikkien kanssa, niin kuin täällä pankissa on vähän tapana, että pitää tehdä niitä samoja asioita. Kun me ei pysyttyä, tää [tytäryhtiö] on niin erilainen, noi on niin erilaisia asiakkaita, erilainen asiakaskunta ja niitten tapa toimia on niin erilainen, niin meidän on ollu pakko, tää on aivan erilainen konsepti, mitä me tehdään tätä pankkibisnestä kuin jossain muualla tehdään. [- -].

Ihmisläheisyyden arvon sisältökuvauksessa korostetaan muun muassa aitoa välittämistä työyhteisön jäsenistä sekä todetaan, että ihminen kohdataan tasavertaisena yksilönä. Edellinen haastattelusitaatti on kuitenkin varsin ristiriitainen näkemyksen kanssa, sillä se tuo esiin resurssipulan sekä sen, että ainakin jossain

osassa ryhmää on ilmennyt henkilöstön tasapäistämistä. Toisaalta aineistosta oli yleisesti ottaen löydettävissä useita viitteitä siitä, että ihmisläheisyyden arvo toteutuu. Sitä kuvastivat paitsi henkilöstöstä, myös asiakkaista välittämistä ilmentävät asiat, joita käydään seuraavaksi läpi.

5.2.2 Asiakkaita varten

Yleisesti ottaen aineistosta pystyi havaitsemaan sen, kuinka keskiössä asiakas OP Ryhmän toiminnassa on: asiakkaista puhuttiin kaikissa haastatteluissa. Haastateltavat esimerkiksi kuvasivat suhdetta asiakkaisiin kumppanuuden kautta sekä totesivat ryhmän olevan asiakkaitaan varten, kuten operatiivisen henkilöstön sekä kahden ylimmän johdon edustajan haastatteluissa ilmeni:

H11: [- -] Tavallaan et me ollaan sellainen niinku ihmisen arjessa oleva yhteistyökumppani. Näin mä sen luulen.

H1: Se [asiakasomisteisuus] on se iso juttu. Ja se, että meidän asiakaslupaus on, että olemme asiakkaitamme varten. Ja joku vois sanoa, että so what. Mutta entä jos sulla oliskin, että olemme omistajiamme varten. On siinä hitonmoinen ero.

H3: [- -] meidän pitää pitää katse siinä pallossa eli asiakkaassa, että se asiakastyö ja sen fokuksen pitäminen siellä koko ajan on äärimmäisen tärkeitä. Sitten tää, mitä sisällä sit vähän rakennemuutoksia tai muuta tehdään, et sen ei saa antaa häiritä sitten sitä päivittäistä työtä, että me palvelaan meidän asiakkaat ja menestytään siellä asiakasrajapinnassa.

Jälkimmäinen haastattelusitaatti ilmentää kahta asiaa: se kiteyttää hyvin sen, kuinka lausahdus ”asiakkaita varten” on tosiaan omaksuttu osaksi ryhmän toimintaa. Toisaalta haastattelusitaatti kuvastaa myös sitä, että ryhmää ravistelleiden muutostenkaan keskellä asiakasta ei saa unohtaa – heidän etunsa on laitettava kaiken muun edelle palvelun tarjoamisessa. Tätä painotti myös muutama muu haastateltava ja eräs operatiivisella tasolla työskentelevä nosti haastattelusaan esiin asiakkaiden lähellä olemisen ja toimimisen – oli asiakkaan tilanne mikä tahansa:

H13: [- -] Tää [ryhmän toiminta] on siinä mielessä ollu hirveen erilaista, että sillai hyvin ihmisläheistä, että siellä on tienny hyvin paljon ihan perhetaustoistakin asiakkaiden, ja joutunu meneen välillä tosi syvälle. [- -] Tosi henkilökohtaista [asiakkaan palvelu], ja siihen mun mielestä meidän pankki on halunnukin tavallaan panostaa, että me ollaan nimenomaan semmonen pankki, joka haluaa hoitaa sitten kaikki siihen perhekokonaisuuteen kuuluvat asiat mielellään.

Kyseinen haastateltava kertoi haastattelussaan, kuinka osuuspankin ihmisläheinen toiminta oli aikanaan yllättänyt hänet uutena työntekijänä. Hän siis siirtyi itse ryhmän palvelukseen toisesta pankkiryhmästä ja huomasi pian, kuinka erilaisia asiakkaat olivat suhteessa siihen, mihin hän oli pankkialalla työskennellessään tottunut. Osuuspankin asiakkaista oli hänen näkemyksensä mukaan pidetty hyvää huolta. Käytännössä tämä näkyi haastateltavan mukaan siinä, että

esimerkiksi omistajayrittäjä-asiakasta oli saattanut palvelulla sama virkailija vuosikaudet, hoitaen samalla myös asiakkaan yksityiset pankkiasiat. Tätä ilmiötä ei näkynyt hänen mukaansa entisen työnantajan palveluksessa, jossa asiakkaat olivat pääasiassa isompia yrityksiä. Toisaalta niiden asioitakaan eivät hoitaneet itse omistajat, vaan palkatut työntekijät.

5.3 Arvona vastuullisuus

Kuten edellisen alaluvun viimeisestä haastattelusitaatista ilmenee, välitetään asiakkaista selvästi OP Ryhmässä ja toimintaa tehdään heitä varten. OP Ryhmän (2017) mukaan osuuspankit ovat asiakkaidensa omistamia ja tällöin muun muassa toiminnan lähtökohtana on heidän kokemansa sekä saamansa etu. Asiakkaat näkyvät myös osana vastuullisuuden arvoa, sillä sen mukaan ryhmän asiakassuhteista rakennetaan pitkäjänteisiä ja luottamuksellisia. Lisäksi vastuullisuuden arvossa korostuu ryhmän toimiminen paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti esimerkillisenä sekä eettisesti vastuullisena yrityksenä. Vastuullisuuteen lukeutuu myös se, että ryhmän henkilöstö on ammattitaitoista. (OP Ryhmän verkkosivut 2016.)

Puohiniemi (2003, 7) toteaa, että organisaatioilla on tarve turvata toimintansa jatkuvuus. Se näkyy esimerkiksi pyrkimyksenä toiminnan kannattavuuteen ja jatkuvaan uudistumiseen sekä vastuunottoon sidosryhmistä. OP Ryhmän vastuullisuuden arvon voidaan sen sisältökuvauksen perusteella nähdä kuvastavan kaikkia näitä asioita.

Vastuullisuuden arvoon liitettäviä haastattelupuheita kootessa ilmeni, että aineistosta nousevat asiakokonaisuudet liittyivät henkilöstön osaamiseen tai taitoihin, asiakassuhteisiin sekä ryhmän esimerkilliseen ja eettisesti vastuulliseen toimintaan. Tästä syystä aineistosta ilmenneet, vastuullisuuden arvoa kuvaavat asiat ja tekijät on nimetty seuraavien alateemojen alle: ”ammattitaidolla ja luottamuksella” sekä ”esimerkillisesti ja eettisesti vastuullisena yrityksenä”.

5.3.1 Ammattitaidolla ja luottamuksella

OP Ryhmässä on kiinnitetty huomiota henkilöstön ja johdon osaamisen edistämiseen ja erityisesti johtamista, esimiestyötä sekä työhyvinvointia on pyritty kehittämään. (OP Ryhmä 2017.) Tätä osaamisen kehittämistä sivuttiin kolmessa haastattelussa. Käytännössä osaamisen kehittämistä toteutetaan esimerkiksi hankkeiden voimalla, joista yhtä meneillä eräs ylempään johtoon kuuluneista haastateltavista kuvasi seuraavanlaisesti:

H5: [- -] meillä on tällainen hanke ollu käynnissä, jossa me vastataan hallinnon osaamisen kehittämisestä ja meillähän on hallintoa, kun tää rakenne on tällanen, melkein 4000. Kun normaalissa pörssi-yhtiössä on yksi hallitus, jonka osaamisen kehittämisen hoitaa joku consultancy og something from England, niin nyt me ollaan tavallaan koko OP kentän hallinnolle plus meidän ylimmälle päättävälle elimelle, niin luotu

tämmönen oppimishjelma, että saadaan osaamiset ylös, joka on aika mielenkiintoista. Sitä ei ollu edes missään, mistä benchmarkata, et se on ihan lähde tyhjistä.

Haastattelusitaatti ilmentää sitä, kuinka tärkeänä henkilöstön – tässä tapauksessa hallinnon – ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen ryhmässä nähdään. Asian arvottamisesta arvokkaaksi kertoo myös se, että ryhmä on lähtenyt itse luomaan omaa oppimishjelmaa, jotta siitä saataisiin irti ryhmän osaamistarpeiden kehittämisen kannalta olennaisin hyöty. Toisaalta ryhmän on kehitettävä osaamista myös siksi, että henkilöstön on kyettävä toimimaan asiakkaiden yhteistyökumppanina. Erityisesti vaade henkilöstön ammattitaitoisuudelle nousee tänä vallitsevana digiaikana, kun toimintaa ylipäänsä haastetaan ja muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Lisäksi osaamisen kehittäminen on merkityksellistä myös siksi, että henkilöstön on kyettävä vastaamaan niihin vaatimuksiin, joita vaatvimmat asiakkaat heille asettavat. Näin henkilöstön ammattitaidon merkityksen näkivät sekä keskijohtoon että ylimpään johtoon kuuluvat haastateltavat:

H10: [- -] Että ennen kaikkea mun mielestä siinä, että on tärkeä ihmiselle se, että... niinku tietoahan on vaikka kuinka paljon ja sä pystyt tekemään erilaisia juttuja verkopalvelussa ja näin pois päin, mobiilissa ja niin edelleen. Mutta se, että sulla on kumppani, joka keskustelee, et mitkä ne oikeasti ne järkevät vaihtoehdot on, ni siinä sitä asiantuntijaa vaan niinku tarvitaan. Tämmöset niinku asiantuntija, neuvontapalvelut, ni mäkin näkisin pankissa pysyy edelleenkin.

H4: [- -] Meillä on [liiketoiminta-alueen nimi], ihan rehellisiä kun ollaan, niin meillä on siellä enemmän semmosta vaativampien asiakkaiden suuntaan semmosta tietynlaista asiaosaamistaakin ja ehkä sitten vähän lisää uskottavuutta. [- -].

Haastattelusitaatit kuvastavat myös sitä, millaisen painoarvon asiantuntemus yhdessä luottamuksen kanssa saavat asiakassuhteiden hoitamisessa. Vaikka pitkäaikaiset asiakassuhteet ja niiden vaaliminen nähdäänkin ryhmässä tärkeänä, on uusienkin asiakkaiden hankkiminen sekä saaminen merkittävä osa ryhmän liiketoimintaa, kuten ylimmän johdon edustaja haastattelussaan kuvasi:

H3: [- -] Ja mehän halutaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, et paljon lisää uusia asiakkaita, jotka kestää meillä pitkään ja on enemmän ja vähemmän liimattu meille ne asiakkaat, että ne haluaa keskittää asiointinsa OP Ryhmään.

Uusasiakashankinta ei kuitenkaan yksinomaan riitä – sen lisäksi asiakkaat on tunnettava ryhmän sisällä. Erään operatiiviseen henkilöstöön kuuluvan haastattelussa ilmeni, että järjestelmiin kirjattavat tiedot helpottavat sisäistä tiedonkulkua tilanteessa, jossa asiakkaan vastuuhenkilö vaihtuu. Toisaalta asiakkaan tuntemisella on suurempi merkitys: sillä voidaan jopa ennaltaehkäistä asiakkaan joutumista mahdollisiin ongelmatilanteisiin, kuten eräs keskijohtoon kuuluva kuvasi:

H9: [- -] kun hän [asiakasvastaava] tunnistaa heikon kehityksen asiakkaan, ongelmiin joutuvan tai ongelmia lähestyvän asiakkaan tai ongelmassa olevan asiakkaan, hänen täytyy käynnistää tiettyjä riskienhallinnan prosesseja, ohjeistettuja, määrättyjä

prosesseja, jotka tulee kirjanpitolaista, viranomaismääräyksistä jne. Eli heikon, ongelmaisen asiakkaan tunnistaminen ja sen prosessin käynnistäminen. [- -].

Lisäksi samainen haastateltava kuvasi vastuullisuutta yleisesti riskienhallinnan näkökulmasta käsin tuoden esille sen, kuinka ryhmässä pyritään huomioimaan asiakkaan yksilöllinen tilanne:

H9: [- -] me toimitaan täysin viranomaismääräysten, lakien, hyvän pankkitavan, kulluttajansuojan ja sit vielä, jos me pystymme siihen luomaan vähän lisää arvokkuutta asiakkaan kohtaamisessa tai etenkin asiakkaan vaikeassa tilanteessa. Meillä on, voisko sanoa, että meillä on varmaan kilpailijoihin nähden joustavampi menettely vaikka maksuvapauksien tai maksulykkäyksien, maksujärjestelyjen laatimisessa vaikeuksien kohdalla. Meillä perintä ei lähde, käynnisty niin nopeesti sormet napsauttaen liikkeelle kuin juridisesti vois lähteä.

Haastattelusitaatti kuvastaa myös osaltaan sitä, kuinka ryhmässä ajatellaan tässäkin kohtaa ensin asiakkaan etua: hänen tilannettaan käsitellään niin joustavasti, kuin se tilanteen kannalta vain on mahdollista. Vastuullisuutta kuvaa myös se, kuinka tarkasti asiakkaista saatavien tietojen saantimahdollisuutta on rajattu henkilöstön keskuudessa. Eräässä haastattelussa muun muassa keskusteltiin, millaisia mahdollisuuksia esimerkiksi Omasairaalat tuovat OP Ryhmälle. Keskustelu johti pohdintaan siitä, millaisia sairaskuutuksia asiakkaille voidaan myöntää ja voitaisiinko pankkipuolelle saada tietoja asiakkaista esimerkiksi terveyspuolelta. Operatiiviseen henkilöstöön kuuluvan haastateltavan mukaan tiedonvaihto ei ole mahdollista yli raja-aitojen:

H11: [- -] Mut meil on tarkat rajat siitä, et mikä on terveyspuolen, ni me ei saada tietää ja toisinpäin. Et siihen vois äkkiseltään joku ajatella, että voiko tuolle asuntolainaa antaa, että sehän on täysin sairas ihminen, mutta ei me saada tietää, että jos on sairas ihminen. Että me mennään sillä, et me katotaan se asuntolainan puoli erikseen.

Haastattelusitaatti vahvistaa sitä, että asiakkaiden tiedoista huolehditaan ja ne pidetään luottamuksellisina. Vastuullisuus ei kuitenkaan rajaudu ainoastaan yksilötasolle asiakkaisiin, vaan sitä ilmenee myös koko ryhmän tasolla, kuten eräs ylimpään johtoon kuuluva haastateltava toi esiin:

H2: Mut siinä tulee, se ohjausvoima tulee koko ryhmän yhteisvastuusta. Eli jokaisen pitää noudattaa tiettyjä pelisääntöjä, koska ryhmän yhteisvastuun kautta muut tulee apuun, jos tulee ongelmia. [- -].

Edellä kuvatuilla neljällä haastattelusitaatilla on ylipäänsä ilmennetty myös sitä, kuinka tärkeää finanssialalla toimivien on osata noudattaa annettuja ohjeita ja lakeja. Sääntelyllä ja valvonnalla huolehditaan paitsi toiminnan turvallisuudesta, myös varmistetaan osaltaan se, että pankissa toimitaan vastuullisesti. Saksan (2007, 248) mukaan asiakasomisteiset osuuskunnat vastaavat näihin lainsäädännön asettamiin pakottaviin institutionaalisiin paineisiin käytännössä mukauttamalla toimintaansa.

Kaiken kaikkiaan vastuullisuus koetaan aineiston perusteella ilmeisen tärkeäksi asiaksi ryhmässä ja se nousikin eri tavoin esiin seitsemässä haastattelussa. Vastuullisuus ei ilmentynyt kuitenkaan pelkästään asiakassuhteiden ja henkilöstön ammattitaidon myötä, vaan myös esimerkillisen ja eettisesti vastuullisen ryhmän toiminnan kautta, kuten seuraavaksi esiteltävistä tuloksista ilmenee.

5.3.2 Esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä

OP Ryhmän toimintaa määrittää arvojen lisäksi vakavaraisuus ja riskienhallinta. Vakavaraisuudella paitsi rahoitetaan, myös vakuutetaan taloutta ja riskinotto suhteutetaan ryhmän riskinkantokykyyn. OP Ryhmälle on määritelty muun muassa liiketoimintarooli, jolla huolehditaan vakavaraisuudesta, toiminnan tehokkuudesta ja tuloksesta. (OP Ryhmä 2017.) Vakavaraisuus mainittiin viidessä haastattelussa ja esimerkiksi ylimmän johdon edustaja näki sen ryhmän kannalta näin:

H1: Joo, sanotaan vakavaraisuus, mun mielestä se on ykköstavoite tällänsä, siis kun sitä vakavaraisuutta, se on ihan välttämätön, sitä tarvitaan ja sitä tietysti viranomaiset edellyttää kohtuullisen korkeaa tänä päivänä, mutta totta kai sitten myöskin, ei kasvua voi olla ellei oo vakavaraisuutta, ja kun sitä vakavaraisuutta ei yli yön saa. Sulla pitää olla todella pitkälle tulevaisuuteen mietittynä se, että vakavaraisuus on kunnossa, kun se on toimilupakysymys tällä toimialalla, niin se on tärkeää, koska sen suunnittelu on tosi pitkäjänteistä, se on vuosien päähän, sen takia se on tärkeä.

Haastattelusitaatti ilmentää vakavaraisuuden kiistatonta merkitystä ryhmälle. Samainen haastateltava jatkoi vakavaraisuudesta nostamalla esiin osuustoiminnallisuuden tuoman kaksoisroolin OP Ryhmälle:

H1: [- -] Mä hetki sitten sanoin teille, että on pakko miettiä, mihin meitä jatkossa tarvitaan, niin se on se aika, jos mä rupeen puhumaan sitten kasvusta, jos mä samanlaisesti ajattelen, että meidän olemassaolon perustaa nyt haastetaan, niin mä mieluummin sitten lähden siitä, että me ollaan asiakkaita varten, meidän omistaja-asiakkaita varten, täytyy katkoa, mitä he tarvitsevat, niin kyllähän se meidän, siis kuitenkin strategian ydin on meidän perustehtävä siinä kaksoisroolissa, eli meidän pitää pitää huoli vakavaraisuudesta, ja se viittais periaatteessa, et siinä on se sana vakavaraisuus, mutta tän ryhmän johtamisen näkökulmasta siinä halutaan pitää myöskin tehokkuus, eli meillä olemalla vakavarainen ja toimimalla tehokkaasti, niin me luomme edellytykset edistää omistaja-asiakkaittemme ja toimintaympäristömme menestystä. [- -].

Myös toinen ylempään johtoon kuuluva haastateltava viittasi OP Ryhmän kaksoisrooliin ja kuvasi, mihin ryhmän tulosta muun muassa käytetään:

H3: [- -] Ja tietyllä tavalla, että meidän pitää mieltää, että meillä on kaksi tietyllä tavalla roolia koko ryhmässä. Meillä on tää liiketoimintarooli, jossa meidän liiketoimintojen pitää olla tietysti mahdollisimman kilpailukykyisiä ja tehokkaita ja tuottaa tulosta ja vakavaraisuutta ja muuta [- -] Ja sit on taas tää jäsenyhteisörooli, et kun me ollaan osuuskunta. Millä tavalla me sitten sitä tulosta ja sitä hyvää, mitä me tuotetaan liiketoiminnassa, käytetään meidän omistajien, omistaja-asiakkaiden toimintaympäristön kestävän taloudellisen menestyksen, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Ja

siinä mielessä, jos tehdään miljardi euroa tulosta, niin paljonko siinä menee veroihin ja kasvun ja vakavaraisuuden vahvistamiseen ja sitten taas asiakasetuihin, OP-bonuksiin, niin pois päin. Paljonko me tehdään lahjoituksia tai muita, vaikka lastensairaalaan miljoona euroa jne., tuetaan sitten kulttuuria ja nuorisotoimintaa ja kaikkea muuta et millä tavalla se hyvä kanavoidaan meidän jäsenyhteisön roolissa asiakkaille ja asiakasomistajille tähän toimintaympäristöön.

Haastattelusitaatista käy ilmi se, ettei tulosta hyödynnetä vain suhteessa pankin omaan liiketoimintaan, vaan osuustoiminnan hengessä hyvää kanavoidaan myös organisaation ulkopuoliseen ympäristöön ja erityisesti asiakkaille. Aaltonen ja Junkkari (1999, 265) kuvaavat tällaisten yhteiskunnallisten hankkeiden tukemisen ilmentävän hyvää liiketapaa. Lisäksi ne kertovat osuustoiminnallisesta hengestä, joka ryhmässä vallitsee.

Toinen aineistossa useasti toistunut puheenaihe oli yt-neuvottelut, joka mainittiin tavalla tai toisella lähestulkoon jokaisessa haastattelussa. Sen yhtymäkohtia vastuullisuuden arvoon oli kuultavissa viidestä haastattelusta, joista yhtenä esimerkkinä esitetään tässä ylimmän johdon edustajan haastattelusitaatti:

H5: Puhutaan, ja meillä on koko ajan sanottu, et ei yt:t oo arvojen mukaista, Ja siihenhän jo silloin syksyllä 2012 [henkilön nimi] kanssa vastattiin, että jos meidän arvo on vastuullisuus, niin kyllä nimenomaan on vastuullisuutta huolehtia siitä, että ryhmä on tulokunnossa ja tarjoaa työpaikkoja myöskin pitkällä aikavälillä, että jos joku, niin se on vastuullisuutta. Ja kun meillä kulut on olleet, ennen kuin niihin tartuttiin, niin hurjassa nousussa, niin sehän tarkoittaisi, että sä maksat asiakkaila suhteettomia kuluja. [- -].

YT-neuvotteluihin viitattiin aineiston yleistä arvopuhetta jäsenellessä, jolloin todettiin, että menettelylle on ollut aina jokin peruste: esimerkiksi toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja päällekkäisyyksien karsiminen. Toisen ylimpään johtoon kuuluvan haastattelussa keskusteltiin konttoriverkoston jäännistä yt-neuvottelujen ulkopuolelle. Haastateltava sivusi puheessaan menettelyn perustetta, joka myös osaltaan kuvastaa vastuullisuuden arvoa:

H2: Käytännössä joo, koska eihän siellä, jos meillä on voimas kasvu täällä tavoitteena, ei oo mitään päällekkäisyyksiä, niin miksi siellä pitäis pitää yt:t. Ei oo mitään perusteita siihen.

Vastuullisuutta on siis käytännössä se, ettei menettelyyn lähdetä ilman painavia perusteita. Lisäksi vastuullisuus näkyi aineiston perusteella pankin arjen toiminnassa. Sen läsnäolo on muistettava esimerkiksi luottopäätösten tekemisessä, mutta vastuullisuuden arvo voi yhtä hyvin olla osana muita arkisia toimintoja, kuten asiakkaiden tallelokerotalletusten hoitamista. Lisäksi vastuullisuuden arvo voidaan liittää siihen, miten henkilöstön tulisi suhtautua asiakkaiden kyseenalaiseen käyttäytymiseen. Kahden keskijohtoon kuuluvan haastattelusitaateissa ilmenetään vastuullisuuden arvon näkymistä edellä kuvatuissa tilanteissa:

H8: [- -] missä erittäin hyvä asiakas, maksukyky hyvä, reittaus hyvä ja kohtuullisen iso luotto hyvillä vakuuksilla, ja joka olis kaiken kaikkiaan niin, että ilman muuta päätehtään, mutta sit ne oli ruvennu miettimään sitä meidän arvojen näkökulmasta, rahoitusjohdossa, ja tulleet siihen vastuullinen- kohtaan ja päättäneet, että, en sano tarkemmin, koska muuten selviää, mikä yritys on, mutta että me ei lähdetä siihen mukaan. Ja Nordea heti seuraavana päivänä oli rahoittanu sen casen. Mutta se, että nää arvot onkin meille niin tärkeit, että hinnalla millä hyvänsä me ei ollakaan halukkaita tekemään sitä tulosta. Ja siinä meidän [nimi] varsinkin, oikein silmät avautu, että hetkinen, oikeesti nää arvot tarkoittaa jotakin konkreettista.

H9: No joo, ehkä nyt, no vastuullisuudesta vois ajatella tänään tapahtunu toimenpide, jossa konttorissa tunnustettiin tallelokerossa kiellettyjä lääkkeitä, niin sovittiin asiakkaan kanssa, että luovutetaan ne poliisille, jolloin kenenkään ei tarvi niihin millään tavalla sotkeutua tai pitää hallussaan aineita tai asioita, jotka on kiellettyjä asioita. Ne oli vainajalta jääny sinne tallelokeroon. [- -] Tai samainen konttori kysy multa, että mikä on meidän kannanottomme tai suhtautuminen, jos asiakas haluaa tuoda aseeseen, ampuma-aseeseen pankin tallelokeroon. [- -] Se [aseen tallettaminen tallelokeroon] ei nimenomaisesti oo kielletty, mutta mitään vaaraa aiheuttavaa, joka itsessään aiheuttais vaaran, niin sinne ei voi tuoda. Ja sit jo keskusteltiin, että kyllä meidän ohjeissa on puutteita siitä kohtaa, meidän täytyy täsmentää, että me halutaan esimerkiksi aseenkantolupa, jotta me voidaan varmistautua, että kyse on laillisesta aseesta. Koska laittomia ampuma-aseita me ei varmaan haluta sinne. [- -] Tuossa toinen konttori kysy, tai käytiin keskustelua viime viikolla, että kun on jatkuvasti häiritsevää käyttäytymistä, siis asiakas häiritsee käyttäytymisellään, joudutaan kutsumaan vartijoita häntä poistamaan, niin mikä on meille vastuullinen tapa muita asiakkaita kohtaan, mikä on meille vastuullinen tapa meidän toimihenkilöiden turvallisuutta kohtaan, irtisanotaanko palvelut ja todetaan asiakkaalle, kun keskustelu ei enää auta, että kiitos, kun sä aiheutat meille paljon ja yleisölle ja henkilökunnalle niin paljon häiriötä, haittaa, jopa uhkaa, uhkailuja, että me toivotaan, että asiakassuhde voidaan lopettaa.

Samainen haastateltava kertoi myös joutuneensa esimerkiksi pohtimaan, voidaanko pankin tiloissa kuvata elokuvaa. Tällöin on hänen mukaansa mietittävä, mikä elokuvan luonne on ja voiko se aiheuttaa riskin ryhmän maineelle? Käytännössä on siis muun muassa pohdittava, millaisia kohtauksia pankissa kuvataan ja vastaavasti se, millaiset kohtaukset jätetään kuvaamatta. Esimerkkinä tästä keskijohtoon kuuluva haastateltava mainitsi pankkiryöstöä ilmentävän kohtauksen – onko se sopiva pankissa kuvattavaksi?

5.4 Arvona yhdessä menestyminen

Sekä ihmisläheisyyden että vastuullisuuden arvoa koskevaa haastattelupuhetta on aineiston perusteella värittänyt asiakkaiden läsnäolo eikä yhdessä menestymisen arvo tee siinä poikkeusta. Arvossa nähdään, että menestyminen yhdessä tarkoittaa sen tekemistä nimenomaan yhdessä asiakkaan kanssa: asiakas antaa niin suunnan kuin vauhdin toiminnan kehittämiselle. Lisäksi arvossa korostuu ryhmän yhtenäinen toiminta, jonka nähdään lisäävän asiakkaan turvaa sekä

parantavan ryhmän palvelukykyä. Ryhmän yhtenäisellä toiminnalla viitataan myös hallinnon ja henkilöstön yhteiseen voittamisen tahtoon. (OP Ryhmä 2016.)

Yhdessä menestymisen arvoon liitettäviä haastattelupuheita kootessa näkyi, että aineistosta nousevat asiakokonaisuudet liittyivät juuri toimintaan asiakkaiden kanssa tai siihen, että ryhmä toimii yhtenäisesti. Myös ryhmäläisyys ja kilpailussa pärjääminen tulivat osassa haastattelupuheista esiin. Tästä syystä aineistosta ilmenneet, yhdessä menestymisen arvoa kuvaavat asiat ja tekijät on nimetty seuraavien alateemojen alle: ”yhtenäisenä ryhmänä”, ”yhdessä asiakkaiden kanssa” sekä ”yhteistä voittamisen tahtoa”.

5.4.1 Yhtenäisenä ryhmänä

Erityisesti ylimmän johdon haastatteluissa tuli esiin ryhmän yhtenäisyys, johon ainakin neljä haastateltavaa viittasi. Ensimmäinen haastattelusitaatti kuvaa haastateltavan näkemyksiä siitä, miten yhtenäistyminen on otettu vastaan ja kaksi muuta ilmentävät prosessista saatuja etuja:

H3: [- -] Asiakkaat, henkilöstösidosryhmät, reittarit, kaikki on ottanu positiivisesti vastaan tän, et täähän virtaviivaistaa, järkevöittää tätä meidän ryhmää ja mallia, tekee siitä paljo ymmärrettävämmän kuin aikaisemmin. [- -].

H6: Tavallaan sun täytyy koko ajan, koska pörssiyhtiössä sun täytyy koko ajan vähemmistöomistajan etu, sun täytyy koko ajan miettiä sitä, että kaikki osakkeenomistajat ovat tasavertaisia, niin silloinhan sun täytyy tasapainoilla sen kommunikaation kanssa, että sä et missään vaiheessa riko sitä vähemmistö-, mut sen jälkeen kun siitä delistauksesta päästiin eteenpäin, kun on yksi omistaja, ns. se on sama taho, niin kyllähän se helpottaa, että katsoo meidän pääjohtajaakin, miten hän viestii, niin se on siinä mielessä vapautuneempaa, koska hän oikeesti edustaa nyt täysin asiakasomisteista, asiakasomisteisen ryhmän rooli-, instituutiona, sen sijaan et hänen täytyy miettiä toisaalta Pohjola-pankin hallituksen puheenjohtajana jokaisen osakkeenomistajan etua ja samalla sitä viimeistä osuuspankin asiakasomistajaa.

H1: [- -] Mutta ehdottomasti koko maan näkökulmasta ja myöskin näitten helsinkiläisten, pääkaupunkilaisten näkökulmasta, onhan se hyvä, että tää ryhmä pystyy toimimaan samalla tavalla myös täällä, tarjoamaan sitä samaa pohjaa, vaikka se kuinka näyttäytyis käytännös erilaiselle. Ja se, että me päästään, joku tämmönen asiakas, tai omistaja-asiakasfoorumi rakentamaan tänne, jossa me voidaan kuunnella uudella tavalla asiakkaita, niin se sopii paljon paremmin tämmöseen asiakasomisteiseen kuin johonkin osakeyhtiöön saati pörssiyhtiöön.

Haastattelusitaatit viittaavat muutokseen, jossa pääkaupunkiseudulla tehtiin pankkiuudistus eli osakeyhtiöpohjainen pankki muutettiin takaisin osuuspankiksi. Näiden haastattelusitaattien pohjalta voidaan ymmärtää se, että ryhmän yhtenäisyys on tuonut sille pelkästään etua. Erityisesti haastattelusitaateista on kuultavissa se, kuinka ne ovat terävöittäneet sitä, ketä varten ryhmässä toimitaan: omistaja-asiakasta.

5.4.2 Yhdessä asiakkaiden kanssa

Edellä kuvattu viimeisin haastattelusitaatti oli siis osana haastattelua, joka oltiin taltioitu pääkaupunkiseudun uuden osuuspankin rakentamisen aikaan. Yhtenä osana uudistustyötä toteutettiin asiakasomistajafoorumin rakentaminen, jossa asiakkaat pääsivät mukaan tuunaamaan omaa pankkia. Näin ylimpään johtoon kuuluva haastateltava kuvasi kyseistä prosessia:

H6: [- -] kun me lähdetään muodostamaan tätä pankkia täällä pääkaupunkiseudulla, niin sitä varten on hirveen tärkeää tää ajattelu siitä, että otetaan asiakkaat mukaan rakentamaan tätä uutta asiakasomisteista toimijaa, että me oikeesti nähdään, et mitkä on ne asiat, jotka pääkaupunkiseudulla on houkuttelevia ja jotka vaikuttaa. Mut tiedetäänhän me, että asuminen on täällä kalliimpaa, täällä on työpaikat ja muut, niin ne on erilaiset kuin mitä muualla Suomessa, tavallaan se lähtökohta siitä, että minkälaisessa elinympäristössä täällä eletään, niin kyllähän se kaikki vaikuttaa, ja siksi meidän täytyy kysyä meidän asiakkailta, mitä te haluatte omalta pankiltanne täältä.

Lisäksi aineistosta nousi esiin muita esimerkkejä, joissa oli toimittu yhdessä menestymisen arvon mukaisesti yhdessä asiakkaiden kanssa. Eräs operatiivisella tasolla työskentelevä muisteli haastattelussaan sitä, kuinka asiakkaita aikoinaan opetettiin käyttämään verkkopankkia. Erään ylimpään johtoon kuuluvan haastateltavan haastattelussa taas sivuttiin osuuspankkien päätöksentekoa ja hän toi esille sen, kuinka hallintoneuvostoon valitaan asiakkaiden edustajiksi maallikkokäseniä. Tämä kuvastaa käytännössä sitä, miten ryhmässä halutaan antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia asiakkaille (OP Ryhmä 2017).

Vaikka haastatteluissa puhuttiinkin paljon digitalisaatiosta, toivat muutama haastateltavat esiin myös perinteisen, kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen ja viestinnän tärkeyden. Ylimmän johdon edustaja kuvasi asiasta omia näkemyksiään:

H2: [- -] Mutta siis bisneksen johtamistahan tää on, ja mä nyt kuulun vaan siihen joukkoon tavassani toimia, että joukkoja pitää johtaa edessä ja pitää olla asiakaskontakteissa niin paljon kuin mahdollista, jotta tiedät, mitä mieltä ne asiakkaat on ja mitä ne odottaa, et ei niitä byrokratian kammioissa kyllä tietoonsa saa, tai papereita lukemalla. Kyllä se on ne face to face-kontaktit on kaikkein parhaat.

Asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyy kiinteästi myös se, miten arvot siinä näkyvät. Davis ja Worthington (1993, 854) ovat todenneet, että arvot tulisi jakaa organisaatioissa asiakkaiden kanssa merkityksellisellä tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa heidän mukaansa asiakkaiden tarpeiden huomioimista tuotteissa sekä palveluissa. Myös Tuominen (2012, 52) on todennut, että osuus kuntien strategiselle johtamistyölle on erityisen kriittistä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen heidän arvojensa ohella. OP Ryhmässä tätä tarvekartoitusta käydään esimerkiksi asiakaskeskusteluja käymällä, kuten ylimmän johdon edustaja toi haastattelussaan esille:

H4: Ja sinänsä se, kun puhutaan nyt sitten meidän vaikka näistä sijoituspuolen ihmisistä, jotka asiakkaiden kanssa puhuu sijoittamisesta, tulee uusia koulun penkiltä uusia ihmisiä, joilla on jotain teoriaa pohjalla, niin se, et he sitten asiakkaiden kanssa käytännössä rupeevat asioita viemään eteenpäin, käymään keskusteluja, etsimään niitä tarpeita ja sitten niihin toivottavasti sopivia ratkaisuja, niin kyllä se nimenomaan vaatii sen, että siinä on joku tarina, jonka ympärille me rakennetaan, joku voi sitten puhua sitä prosessia, miten me toimitaan asiakkaiden kanssa, joku puhuu vaan asiakkaan kanssa käytävästä keskustelusta, mutta siinä on tietty tarina, jonka ympärille sitten syntyy se tapa toimia, tapa edetä ja sitä tarinaa on puhuttu vuosikaudet. Koko ajan se jalostuu vähän, mutta se perusviesti on musta pysynyt hyvinkin samanlaisena viimeiset 10 vuotta, enemmänkin ehkä.

OP Ryhmän (2017) mukaan ryhmän toiminnan lähtökohtana on asiakkaan kokemus ja saama etu. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että palvelut suunnitellaan nimenomaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta yhdessä heidän kanssaan. Tuomisen (2012, 52) mukaan osuuskunnan johtamisessa on olennaista esimerkiksi asiakasrajapinnasta hankitun tiedon hyödyntäminen. Lisäksi Saksa (2007, 250) näkee, että asiakasomisteisen organisaation on pitkällä aikavälillä kannattavampaa kuunnella asiakasta ja omistajaa sen sijaan, että se jäljittelisi kilpailijoitaan. Operatiivisella tasolla työskentelevä haastateltava kuvasi tätä asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä palvelumuotoilun sekä asiakasraatien kautta:

H15: [- -] Mul on semmonen käsitys, että meillä tää palvelumuotoilu on vahvistanu otettaan sillä tavalla et meillähän palkattiin niit iha hirveesti, ja sit tuntu et ehkei oikein kukaan kuitenkaa tienny, et mitä, et se organisaatio ei ehkä ollu kauheen fokusoitunu, ja nyt mul on sellanen käsitys et ne on paremmin mukana siinä, et aina ku kehitetään uus tuote tai palvelu, niin nää palvelumuotoilijat myös osallistuu siihen, jollon tavallaan tää asiakas, asiakkaan mielipide sitä kautta kuuluu. Ja sit mul on sellanen olo et meil on tällasii asiakasraateja, tai mä oon ainaki jossain nähny tällasen sanan ku asiakasraati. [- -] Joo, mä luulen, että ne asiakasraadit, mist mä oon lukenu, on just tällasii, et ku kehitetään joku uus juttu ni sit on sellanen joukko, joka testaa sitä ja antaa vinkkejä ja palautetta.

Se, että OP Ryhmä on lähtenyt kehittämään uusia tapoja asiakkaan kuuntelemiseen perustamalla muun muassa asiakasomistajafoorumia ja -raateja, vie käytäntöön sen, mitä yhdessä menestymisen arvon sisältökuvaussessakin kerrotaan: asiakas tosiaan antaa suunnan ja vauhdin ryhmän toiminnalle sekä palveluiden kehittämiseksi. Osana yhdessä menestymisen arvon sisältökuvausta mainitaan myös yhteinen voittamisen tahto, jolla viitataan asiakasnäkökulman sijaan henkilöstön ja hallinnon yhteistyöhön. Tätä yhteistyötä esitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

5.4.3 Yhteistä voittamisen tahtoa

Osassa haastattelupuheista kuului kilpailussa pärjääminen, jonka eräs ylimpään johtoon kuuluva haastateltava kiteytti seuraavanlaisesti:

H2: [- -] Me eletään aika lailla isoa murrosta. Osana tätä kokonaisuutta, niin meidän on pakko huolehtia meidän hintakilpailukyvyvystä, meidän vakavaraisuudesta ja elää

mukana tässä jatkuvassa murroksessa, että me ei voida ikään kuin jäädä laakereille lepäämään. [- -].

Haastattelusitaatti ilmentää osittain sitä, miksi hallinnon ja henkilöstön on löydettävä yhteinen voittamisen tahto: kilpailussa on pysyttävä mukana. Toinen ylimmän johdon haastateltava pohti sitä, miten koko ryhmä saadaan pelaamaan yhteen:

H3: [- -] Mut millä tavalla kumminkin, kun meillä sitten on yks ja sama asiakas, ja tälle asiakkaalle pitäis pystyä luomaan mahdollisimman paljon lisäarvoa, ja kuinka se asiakas saa mahdollisimman hyvät ja helposti ne palvelut keskitetysti. Mutta sitten, et meillä monta eri tuotealuetta ja liiketoiminta-aluetta, jotka tuottaa sit. Ja myöskin kun on tukifunktioita, millä tavalla me johdetaan liikesegmenttejä vs. sitten tukifunktioita, ja miten me saadaan tää ehkä matriisi osaltaan toimimaan, että bisnessegmentit ja asiakkuussegmentit ja tukifunktiot, et kaikki pelaa yhteen ja samaan maaliin sen asiakkaan edun tekemisessä.

Kolmas ylimmän johdon edustajista totesi, että tässä johdolla on nimenomaan vastuunsa: sen on huolehdittava siitä, että asioita viedään eteenpäin yhdessä eikä vain liiketoiminta-alueittain. Eräs operatiivisella tasolla työskentelevistä haastateltavista linjasi oman mielipiteensä johdon merkittävästä roolista ryhmän suunnan näyttämässä:

H11: [- -] Et se on hirveen huono perustelu, vaikka se helpoin perustelu onkin, että johto näin haluaa. Et sun pitäis pystyy, joko johto- esimiesten esimiesten tai kuka se tahansa onkin, pystyy terävöittää, et miks me mennään tästä nykyisestä toimintamallista seuraavaan. Et halutaanko me vapauttaa aikaa vai halutaanko me tehokkuutta, halutaanko me lisää euroja, halutaanko me asiakastyytyväisyyttä. Mikä on se syy, että me tehdään tästä askeleesta tää. Eikä pelkästään sanota, että nyt johto on linjannu tän ja me mennään tällä. Ja sit sen jälkeen me ollaan, selvä, me mennään tällä.

Vaikka ryhmän me-henki onkin tärkeä ryhmän jäsenten sitouttamisessa strategian taakse, ei siitä kuitenkaan tule unohtaa asiakkaiden osuutta. Näin ylimmän johdon sekä operatiivisen henkilöstön edustajat näkivät haastatteluissaan me-hengen koostumuksen:

H3: [- -] Mut tietenkin ehkä ennen kaikkeahan tää yhdessä menestyminen, että meistä syntyy vasta me, kun me ollaan OP Pohjola, ryhmäläiset ja asiakkaat yhdessä.

H13: No se onkin aika hyvä kysymys. Kauheesti tietysti nyt puhutaan kaikesta, henkilöstöhän haluais tietysti kaikkia palkitsemisia, että sehän olis semmonen, yks, mikä sitouttaa. Sellastakin tehdään kyllä riippuen tietysti aina vähän pankin tuloksesta sitten, että miten se menee. Mutta kyllä täällä on yritetty sellasta me-henkeä luoda, että puhalletaan yhteiseen hiileen, yhdessä tekemistä ja sellasta, mikä meidän arvoihinkin kuuluu tietenkin se yhdessä tekeminen ja mikä tarkoittaa myös tätä sisäistä yhdessä tekemistä asiakkaiden kanssa myöskin ja sellasta ihmisläheistä toimintaa, että kyllä ne on oikeestaan ne.

Tulokseen sidoksissa oleva palkitseminen voi herättää ajatuksen henkilöstön välisestä kilpailemisesta, josta myös samainen operatiivisella tasolla työskentelevä haastateltava puhui:

H13: [- -] Mutta siellä ei voi olla hirveen tiukat ne, koska se on, kun meilläkin on, esimerkiksi sekin, kun tässä on uusia ihmisiä töissä, tuolla [puolen nimi] on se, että siellä pitää sitä parstäänsä näyttää joka tilaisuudessa, että sä tuut tunnetuks ihmiseksi siellä, ja ne [asiakkaat] tykkää siitä, että ne tietää, kenelle ne soittaa. Tietenkin ne soittaa meille tutuimmille, niille, jotka ollaan tehty monta vuotta tätä hommaan, niin ensin. Se vie oman aikansa ennen kuin ne oppii niitä muitakin käyttämään sitten, niin senkin takia se on hirveen, olis kauheen epäreilua, jos mentäis ihan sillai, että laskettais tosiaan kaikki ne tuloksetkin niin, että ainoastaan sen perusteella vaan, mitä sä oot tehny, koska niitä tulee jo automaattisesti meille vanhemmille enemmän, niin sen takia tossa ei voi mennä ihan sillai, ihan täysin. Tai voishan siinä mennä, mutta sit tulis kauhee kisa sitten, ja se ei oo taas oikein se tarkoitus tossa, se työnteko häiriintyy, jos siinä ruvetaan. [- -].

Ryhmän sisältä löytyy varmasti eroa siinä, esiintyykö henkilöstön välillä kilpailua vai ei. Kyseisen yksittäisen haastattelusitaatin perusteella yhteistä voittamisen tahtoa löytyy ryhmän sisältä. Toisaalta sitaattia ei voida yleistää koko ryhmää koskevaksi, sillä esimerkiksi Teittinen ym. (2017, 7) ovat todenneet OP Ryhmän arvioivan henkilöstönsä suoriutumista tuloskortteilla. Ne yhdessä paikallispankkien suoritussmittaristojen kanssa luovat taloudellisia jännitteitä niin organisaation horisontaaliselle kuin vertikaaliselle tasolle. Kilpailua siis varmasti ilmenee – etenkin, kun se on palkkaukseen sidottua.

OP Ryhmä on nimennyt yhdeksi kilpailuedukseen suhteessa kansainvälisiin kilpailijoihinsa kotimaisuuden. Eräs ylimpään johtoon kuuluva haastateltava viittasikin suomalaisen luonteeseen yhdessä menestymisen arvosta puheessaan:

H1: [- -] tää yhdessä tekeminen, se sopii suomalaisen luonteeseen, tämmönen talkoo, ja on kai tää, kaikkine huonoine ominaisuuksineen tää konsensus-politiikka, mitä on harjoitettu, kolmikantapolitiikka, kaikki tänä, niin tää on suomalaista, ja et sillä tavalla tämä tapa toimia sopii tähän luonteenlaatuun ja suomalaiseen kulttuuriin, kai siitä pitkälti on kysymys. [- -].

Kuten haastattelusitaatissa todetaan, on yhdessä tekeminen luontaista suomalaisille. Tätä kautta se on luonnollinen toimintapa myös OP Ryhmälle, jonka suomalaiset juuret ulottuvat reilun sadan vuoden taa. Ryhmän pitkän historian aikana on tapahtunut paljon ja se on esimerkiksi toiminut aikana, jolloin Suomea on jälleenrakennettu sotien jälkeen yhdessä yhtenäisenä kansana.

Seuraavaan lukuun 5.5 on koottu yleisiä huomioita siitä, millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä eri organisaatiotasolta kerätystä haastattelupuheesta löytyi. Aineistoa koskeva tarkastelu ulottuu sekä yleiseen arvoja koskevaan puheeseen, että yksittäisiä arvoja käsitteleviin puheisiin.

5.5 Erot ja yhtäläisyydet eri organisaatiotasolla

Yleisesti ottaen eri organisaatiotasoja verratessa pystyi havaitsemaan aineistosta seuraavaa: mitä alemmas organisaatiotasossa mentiin, sitä enemmän arvoja koskeva suora puhe väheni. Tämä näkyi konkreettisesti matriisitaulukossa, johon oli koottu haastateltavien puheita organisaation kolmen arvon suhteen. Toki on huomioitava se, että haastatteluissa käsiteltiin monenlaisia teemoja, kuten strategian merkityksellistämistä ja organisaatiossa tapahtuneita muutoksia. Mikäli haastattelut olisivat keskittyneet esimerkiksi pelkästään arvoihin, olisi arvoja koskevaa puhetta myös mitä todennäköisemmin löytynyt enemmän keskijohdon sekä operatiivisen henkilöstön haastatteluista.

Eroa löytyi myös siinä, kuinka paljon haastateltavat puhuivat organisaatiota koskevista arvoista yleisesti. Ylimmän johdon puheessa korostui selvästi arvojen liittäminen organisaatioon, kuten sen missioon, perustehtävään tai strategiaan. Keskijohdosta ja operatiiviselta tasolta löytyi vain yksittäisiä haastateltavia, jotka haastatteluissaan näihin viittasivat. Arvojen merkitystä johtamiselle sivuttiin suunnilleen yhtä paljon eri tasoilla – sen sijaan arvojen merkitystä osuustoiminnalle pohtivat pääasiassa vain ylintä johtoa edustaneet haastateltavat.

Yksittäisten arvojen kohdalla aineistosta huomasi sen, että niihin liitettävät asiakokonaisuudet liikkuivat pitkältä samantyyppisissä asioissa eri organisaatiotasolla. Esimerkiksi jokaisella organisaatiotasolla sivuttiin henkilöstöä ja asiakkaita ihmisläheisyyden arvosta puhuttaessa. Erona tässä pystyi näkemään ylimmän johdon ja operatiivisen tason henkilöstön välillä sen, että ylimmän johdon puheet liittyivät selvästi enemmän asiakkaisiin kun taas operatiivisen henkilöstön katse ja puhe painottui henkilöstöön. Vastuullisuuden arvosta puhuttaessa huomasi myös selvän eron ylimmän johdon sekä kahden alemman organisaatiotason välillä: ylin johto puhui esimerkiksi runsain määrin vakavaraisuudesta, yt-neuvotteluissa sekä asiakassuhteista kun taas alemmilla tasoilla nämä asiakokonaisuudet tulivat ilmi lähinnä yksittäisinä mainintoina, jos silloinkaan. Toisaalta kaikille tasoille oli vastuullisuuden arvon suhteen yhteistä se, että niissä viitattiin erilaisiin valvontaan liittyviin tekijöihin, kuten lakeihin, sääntelyyn tai ohjeistuksiin. Yhdessä tekemisen arvoon liittyvät puheet koskivat joka tasolla pääasiassa toimintaa asiakkaiden kanssa tai yhdessä ryhmäläisten kesken. Näiden lisäksi ylimmän johdon puheissa – lähestulkoon kaikkien haastateltavien suhteen – esiintyi viitteitä ryhmän toiminnan yhtenäistämisestä, joka ei taas kahden alemman organisaatiotason puheista käynyt ilmi.

5.6 Tulosten yhteenveto

Kuten edellä on todettu, käsiteltiin arvoja haastattelupuheessa sekä yleisellä tasolla että kohdennetusti organisaation kolmeen arvoon liittyen. Yleistä arvo-puhetta jäsenellessä käytettiin apuna kolmea teoreettisesta viitekehystä nousutta pääteemaa: arvojen merkitystä organisaatiolle, johtamiselle sekä

osuustoiminnalle. Taulukkoon 6 on koottu yhteenveto siitä, miten arvojen merkitykset ilmenivät aineistosta suhteessa organisaatioon, johtamiseen sekä osuustoimintaan:

TAULUKKO 6 Arvojen merkitys organisaatiolle, johtamiselle sekä osuustoiminnalle

Arvojen merkitys organisaatiolle	<ul style="list-style-type: none"> • arvot ovat osa sidosryhmätyöskentelyä, sillä ne muistuttavat siitä, ketä varten ryhmässä toimitaan: asiakkaita • ryhmän missio konkretisoituu arvojen kautta • arvot ovat yksi ryhmän strategian perustekijöistä ja ne auttavat strategian eteenpäin viemisessä • arvot ja perustehtävä yhdessä ohjaavat ryhmän toimintaa • arvot ovat pohjana tehtäville valinnoille ja päätöksenteolle • arvot ovat keino lieventää toiminnan seuraamuksia esimerkiksi yt-neuvottelutilanteessa
Arvojen merkitys johtamiselle	<ul style="list-style-type: none"> • johdon tehtävänä on arvojen konkretisointi alaisille • arvoprosessien ylläpitäminen sekä arvojen edistäminen ylipäänsä ovat myös osa johdon toimenkuvaa <ul style="list-style-type: none"> ○ esimerkiksi arvojen jalkauttaminen erilaisissa strategiatilaisuuksissa tai arvoista viestiminen palaverissa <ul style="list-style-type: none"> ➤ käytännössä strategiaa luovaa johtajuutta • arvot ovat pohjana johtamiselle ja ne näkyvät myös osana henkilöstön ammattietiikkaa
Arvojen merkitys osuustoiminnalle	<ul style="list-style-type: none"> • ryhmän sisällä on sekä alueellisia että paikallisia eroja arvopohjassa ja ne on huomioitava johtamisessa sekä toiminnassa • osuuskuntaisuus tuo ryhmän kokonaisuudelle yhden identiteetin, jolloin myös arvo- ja omistajapohjasta tulee yhdenmukainen • ryhmä eroaa osuustoiminnallisuudellaan kilpailijoistaan ja se saa kilpailuetua esimerkiksi arvoistaan ja osuustoiminnallisesta paikallisuudesta

Koska yksittäisiä arvoja koskeva puhe ilmeni lähinnä epäsuorasti haastattelupuheista, oli sen löytämisessä käytettävänä apuna OP Ryhmän omia arvoja koskevia sisältökuvauksia. Lisäksi tarvittiin tulkintaa ja sen erottamista, mitä kunkin arvon sisältökuvaus tarkoitti käytännön tasolla. Yksittäisiä arvoja kuvaavaa puhetta jäsennessä ilmeni, että haastattelupuheita koskevat alateemat olivat löydettävissä suoraan arvojen sisältökuvauksista käsin, jolloin niitä hyödynnettiin alateemojen nimeämisessä. Taulukoihin 7, 8 sekä 9 on koottu yhteenveto asioista ja tekijöistä, jotka kutakin arvoa kuvaavien alateemojen alle voidaan liittää:

TAULUKKO 7 Yhteenveto ihmisläheisyyden arvoon liitettyistä asioista ja tekijöistä

Arvo	Henkilöstöstä välittäminen	Asiakkaita varten
Ihmisläheisyys	<ul style="list-style-type: none"> • johdolla on vastuu muutoksesta sekä sen tulee varmistaa, että henkilöstö on mukana muutoksessa • henkilöstön palkitseminen, mutta myös heidän henkisestä 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstö on asiakkaan arjen yhteistyökumppani • asiakkaan edun huomioiminen -

	<p>pääomastaan sekä hyvinvoinnistaan huolehtiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • sisäisen tiedon jakaminen • työvälineiden kehittäminen • organisaation mataluuden säilyttäminen <ul style="list-style-type: none"> ○ keskusteluyhteyksien toimivuus johdon suuntaan • vaikutusmahdollisuuksien antaminen henkilöstölle heidän omaan työhönsä liittyen 	<p>myös muutosten keskellä</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiakkaiden lähellä oleminen ja toimiminen sekä henkilökohtaisen palvelun tarjoaminen heille
--	---	---

TAULUKKO 8 Yhteenveto vastuullisuuden arvoon liitetystä asioista ja tekijöistä

Arvo	Ammattitaidolla ja luottamuksella	Esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä
Vastuullisuus	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön osaamisen kehittäminen ja tätä kautta ammattitaidon ylläpitäminen • kumppanuus: asiantuntija- ja neuvontapalvelujen tarjoaminen asiakkaalle • pitkäaikaisten asiakkuussuhteiden tavoittelu • asiakkaiden tunteminen ja asiakkaan tilanteen mukaan toimiminen • muun muassa viranomaismääräysten, lakien ja hyvän pankkitavan noudattaminen <ul style="list-style-type: none"> ○ esimerkiksi asiakkaiden tietojen luottamuksellisesta käsittelystä huolehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • ryhmän vakavaraisuudesta huolehtiminen • osuustoiminnallisen kaksoisroolin huomioiminen toiminnassa <ul style="list-style-type: none"> ○ liiketoimintarooli, jolla huolehditaan vakavaraisuudesta, tehokkuudesta ja tuloksesta ○ yhteisöllinen rooli, jolla edistetään asiakkaiden ja toimintaympäristön hyvinvointia • toiminnan oltava aina perusteltua: esimerkiksi yt-neuvottelujen pitämiselle on löydyttävä riittävä peruste • vastuullisuuden huomioiminen arkeen liittyvissä toiminnissa, kuten <ul style="list-style-type: none"> ○ luottopäätösten tekemisessä ○ tallelokerotalletuksissa ○ uhkaavassa asiakaskäyttäytymisessä

TAULUKKO 9 Yhteenveto yhdessä menestymisen arvoon liitetystä asioista ja tekijöistä

Arvo	Yhtenäisenä ryhmänä	Yhdessä asiakkaiden kanssa	Yhteistä voittamisen tahtoa
Yhdessä menestyminen	<ul style="list-style-type: none"> • ryhmän yhtenäistäminen on virtaviivaistanut ja järkevöittänyt 	<ul style="list-style-type: none"> • toimiminen yhdessä asiakkaiden kanssa <ul style="list-style-type: none"> ○ apuna esimerkiksi 	<ul style="list-style-type: none"> • kilpailussa mukana pysyminen • johdon tulisi kyetä

	<p>ryhmän mallia</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhtenäistäminen on tärkeää myös omistajapohjaa: keskiössä asiakasomistajuus 	<p>asiakasomistajafoorumit, palvelumuotoilu tai asiakasraadit</p> <ul style="list-style-type: none"> • viestiminen digitaalisin välinein, mutta myös kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeyden muistaminen • asiakkaiden tarpeiden huomiointi 	<p>näyttämään suunta ja perustelemaan esimerkiksi toimintamallista toiseen siirtyminen henkilöstölle</p> <ul style="list-style-type: none"> • me-hengen luominen: ryhmä ja asiakkaat yhdessä
--	--	---	---

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tehtävänä on ollut laadullisesti ymmärtää ja selittää sitä, miten arvot näyttäytyvät pankkiorganisaation jäsenille organisaation käytännön toiminnassa. Tutkimustehtävään haettiin vastauksia seuraavan kolmen alakysymyksen avulla:

Tutkimuskysymys 1: Millaisia asioita ja tekijöitä pankkiorganisaatiossa liitetään organisaation omiin arvoihin?

Tutkimuskysymys 2: Onko näiden asioiden ja tekijöiden suhteen havaittavissa eroa pankkiorganisaation eri organisaatiotasojen välillä?

Tutkimuskysymys 3: Mikä on arvojen merkitys pankkiorganisaatiolle ja sen johdolle sekä henkilöstölle?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastatessa voidaan tulosten perusteella todeta se, että organisaation omiin arvoihin liittyvää arvopuhetta oli löydettävissä aineistosta ja organisaation kolmeen arvoon viitattiin haastattelupuheessa sekä suorasti että epäsuorasti. Asioita ja tekijöitä, joita pankkiorganisaation arvoihin liitettiin, tarkasteltiin tuloksissa seitsemän eri alateeman avulla. Teemat nousivat suoraan OP Ryhmän arvojen sisältökuvauksista käsin, jota Puohiniemi (2003, 117) nimittää organisaation arvomalliksi.

Ihmisläheisyyden arvoa kuvattiin alateemojen ”henkilöstöstä välittäminen” sekä ”asiakkaita varten” avulla. Tulosten perusteella henkilöstöstä välitetään, sillä heidän mukanaolostaan huolehditaan muutostilanteissa ja heitä palkitaan hyvästä työstä. Ylipäänsä ryhmässä kiinnitetään huomiota henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Lisäksi henkilöstöstä välittämistä kuvasi tulosten mukaan se, että ryhmässä jaetaan sisäistä tietoa eri tavoin, henkilöstön käytössä olevia työvälineitä kehitetään sekä heille annetaan vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Myös se, että johto on helposti lähestyttävissä, kuvaa organisaation mataluutta ja kertoo osaltaan henkilöstöstä välittämisestä: apua ja tukea voi hakea aina tarvittaessa. Ihmisläheisyyden arvossa alateemaa ”asiakkaita varten” ilmentää tulosten mukaan se, että henkilöstö toimii asiakkaalle ikään kuin arjen kumppanina eli hänen lähellään ollaan sekä hänen etunsa huomioidaan.

Vastuullisuuden arvoa kuvattiin alateemojen ”ammattitaidolla ja luottamuksella” sekä ”esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä” kautta. Tulosten perusteella OP Ryhmässä huolehditaan henkilöstön osaamisen kehittämisestä sekä tarjotaan kumppanin roolista käsin asiakkaille asiantuntija- ja neuvontapalveluja. Asiakas voi luottaa henkilöstön asiantuntemukseen sekä siihen, että henkilöstö noudattaa toiminnassaan muun muassa erilaisia viranomaismääräyksiä, lakeja sekä hyvää pankkitapaa. Ryhmässä halutaan panostaa pitkäjänteisiin asiakassuhteisiin, joissa asiakkaan tunteminen nähdään tärkeänä jo senkin takia, että asiakkaalle voidaan tarjota yksilöllisiä, hänen tilanteensa mukaisia pankkipalveluja. Tulosten mukaan OP ryhmän vastuullisuuden arvon mukaista on myös se, että ryhmä huolehtii vakavaraisuudestaan sekä huomioi osuustoiminnallisen kaksoisroolinsa. Vastuullisuuden arvon mukaista on myös se, että kaikelle toiminnalle löytyy aina peruste; mikäli ryhmässä joudutaan esimerkiksi yt-neuvotteluihin, on menettelylle löydyttävä riittävä syy. Esimerkillisen sekä eettisesti vastuullisen yrityksen toimintaa kuvastaa edellä mainittujen asioiden lisäksi se, että vastuullisuus huomioidaan pienissä arkisissa pankkitoiminnoissa, kuten luottopäätösten tekemisessä tai tallelokerotalletusten hallinnassa.

Yhdessä menestymisen arvoa kuvattiin kolmella alateemalla: ”yhtenäisenä ryhmänä”, ”yhdessä asiakkaiden kanssa” sekä ”yhteistä voittamisen tahtoa”. Tulosten perusteella ryhmä tosiaan toimii yhtenäisenä ryhmänä, sillä sen omistajapohja on yhtenäinen eli asiakasomisteinen. Asiakkaiden kanssa tehdään yhteistyötä esimerkiksi asiakasfoorumien kautta ja heitä kuunnellaan muun muassa palvelumuotoilussa sekä asiakasraadeissa. Tutkimus tuo siis uutta näkökulmaa siihen, mitä Saksi (2013, 233) totesi finanssialan toimijoiden konservatiivisuudesta. Saksin väitöstutkimus nimittäin osoitti, että esimerkiksi innovaatioita toteutetaan finanssialalla vielä varsin tuotelähtöisesti, vaikka toimijat voisivat viedä sitä asiakaslähtöisempien palvelukonseptien kehittämisen suuntaan. OP Ryhmä näyttää ainakin tämän tutkimuksen tulosten perusteella omaksuneen vahvan asiakaslähtöisyyden toiminnalleen ja toisaalta myös sen pyrkimystä karistaa konservatiivisuus kuvaa ryhmän tämänhetkinen strategia, jossa etsitään uusia liiketoiminta-avauksia perinteisen pankkitoiminnan rinnalle.

Puohiniemi (2003, 22) sekä Davis ja Worthington (1993, 855) ovat kuvanneet arvojen tulevan todellisiksi vasta tekojen kautta eli silloin, kun niiden mukaan toimitaan. Edellä kuvattujen, arvoihin liitettyjen asioiden ja tekijöiden suhteen voidaan päätellä se, että arvot tosiaan näkyvät pankkiorganisaation toiminnassa ja ovat todellisia. Vaikka OP Ryhmän arvojen voidaankin nähdä olevan enemmän kuin kolme sanaa ryhmän verkkosivuilla, ilmeni haastattelupuheista myös asioita, jotka kielivät siitä, etteivät arvot aivan täydellisesti toteudu. Mitä esimerkiksi haastattelusitaatti henkilöstön tasapäästämisestä kertoo ihmisläheisyyden arvon toteutumisesta? Arvon sisältökuvauksessahan todetaan, että ihminen kohdataan ryhmässä arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä. Entä haastattelusitaatti, jossa puhuttiin työvoimaan liittyvästä resurssipulasta – kertooko se siitä, että henkilöstöstä välitetään ihmisläheisyyden arvon mukaisesti? Myös muutosten jatkumo nousi monissa haastattelupuheissa esiin ja eräs haastateltava totesikin, että muutoksia oli ollut tahdilla ”muutosta muutoksen perään”. Hänen

mukaansa jotkut henkilöstöstä olivat jopa todenneet, että muutoksia on tullut liian lyhyen ajan sisään. Mitä tämä kertoo arvoista ja henkilöstöstä välittämisestä? Karkein esimerkki, jonka kautta arvojen toteutumista voidaan pohtia, liittyy erään haastateltavan kertomaan siitä, kuinka hänen entinen kollegansa ajautui äärimmäiseen ratkaisuun, itsemurhaan, yt-neuvottelujen seurauksena. Vaikka yksittäiset esimerkit tosiaan kyseenalaistavat arvojen toteutumisen, voidaan ryhmän pääasiassa nähdä toteuttavan arvoja ihailtavasti toiminnassaan. Lisäksi johtopäätöksiä tehdessä on hyvä muistaa se, mitä Puohiniemikin (2003, 31) on arvoista todennut: niitä ei voida saada organisaatioissa koskaan täysin toteutetuiksi.

Vaikka tuloksista ilmenikin asiakkaiden keskeisyys pankkiorganisaation toiminnalle sekä heidän etujensa ajaminen, en voinut olla miettimättä, onko asiakas etuineen aina kuitenkaan puhtaasti johdon ja henkilöstön mielessä? Olen itse pankin asiakkaana esimerkiksi kokenut, että pankkiorganisaatiossa kaupitellaan aktiivisesti tuotteita tai palveluita, joista ei ole aina ollut välitöntä hyötyä esimerkiksi nimenomaisessa elämäntilanteessa. Tällöin tulee pohdittua, ajatteleeko pankin toimihenkilö tosiaan asiakkaan etua vai myykö hän tuotetta tai palvelua vain siksi, että se vaikuttaa esimerkiksi hänen palkkaukseensa tai ylipäänsä ryhmän tuloksenteeseen? Vaikka OP Ryhmä osuustoiminnallisuudellaan eroaakin vahvasti esimerkiksi pörssiyrityksistä ja sen arvot ovat mitä todennäköisemmin pehmeämmät kuin kvartaalipainotteista johtamistapaa painottavien kilpailijoidensa (ks. Saksi 2013, 121), on ymmärrettävää, että ryhmän on tästäkin huolimatta pysyttävä tuloskunnossa ja kilpailussa mukana.

Toinen tutkimuskysymys liittyi siihen, onko näiden arvoihin liitettävien asioiden ja tekijöiden välillä havaittavissa eroa eri organisaatiotasojen suhteen. Tulosten perusteella ilmeni, että eroja löytyy jonkun verran. Suurin ero näkyi siinä, kuinka arvoja koskeva puhe väheni, mitä alemmas organisaatiotasoa mentiin. Esimerkiksi ylin johto puhui organisaatiota koskevista arvoista yleisellä tasolla runsaasti ja he liittivät arvot organisaatioon, kuten sen missioon, strategiaan tai perustehtävään. Keskijohdosta ja operatiiviselta tasolta löytyi vain yksittäisiä haastateltavia, jotka tekivät samoin. Ylin johto käsitteli haastattelupuheissaan myös pääasiassa ainoana organisaatiotasona arvojen merkitystä osuustoiminnalle. Sen sijaan jokaiselta organisaatiotasolta oli löydettävissä haastattelupuheista viitteitä arvojen merkityksestä johtamiselle.

Yksittäisiä arvoja koskevasta haastattelupuheesta pystyi tekemään yleistyksen, jonka mukaan arvoihin liitettävät asiakokonaisuudet liikkuivat samantyyppisissä asioissa eri organisaatiotasoin. Ihmisläheisyyden arvon suhteen merkittävin ero löytyi siitä, että ylin johto puhui arvosta pääasiassa asiakasnäkökulmasta käsin kun taas henkilöstön puheissa painottui enemmän henkilöstönäkökulma. Vastuullisuuden arvon suhteen suurin ero organisaatiotasojen välillä oli se, että ylin johto puhui vakavaraisuudesta, yt-neuvotteluista sekä asiakassuhteista, kun taas kahdella alemmalla tasolla näihin viitattiin yksittäisten haastateltavien kohdalla, jos silloinkaan. Yhteistä vastuullisuuden arvoa koskeville haastattelupuheille oli kuitenkin se, että jokaisella organisaatiotasolla tuotiin esiin erilaisia valvontaan liittyviä asioita, kuten lakeja, ohjeita ja sääntelyjä. Yhdessä

menestymisen arvoon liittivät kaikkien organisaatiotasojen haastateltavat toiminnan asiakkaiden kanssa tai ryhmäläisten kesken, mutta erona näkyi se, että vain ylin johto puhui näiden lisäksi ryhmän toiminnan yhtenäistämistä.

Syitä sille, miksi eroja organisaatiotasoinnalla ilmeni, löytyy varmasti useita. Todennäköisesti haastateltavien taustoilla on vaikutusta esimerkiksi sen suhteen, millainen koulutus haastateltavalla on tai mikä hänen asemansa organisaatiossa on. Myös se, millainen haastateltavan työnkuva on, määrittää sitä, millaisten asioiden parissa hän työskentelee ja miten se taas kuuluu hänen puheestaan: onko henkilön työnkuvan painopiste esimerkiksi suurten linjojen vetämisessä, kuten strategiatyön tekemisessä vai onko työnkuvana pääasiassa raporttien tuottamista muun muassa ryhmän toimintaa koskevista tunnusluvuista.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen eli siihen, mikä on arvojen merkitys pankkiorganisaatiolle ja sen johdolle sekä henkilöstölle, saatiin vastaus analysoimalla arvoja koskevaa yleistä haastattelupuhetta. Puhetta teemoiteltiin teoreettisesta viitekehuksesta nousevan jäsenyyksen avulla, jolloin pääteemoina olivat arvojen merkitys organisaatiolle, johtamiselle sekä osuustoiminnalle. Tulosten perusteella voidaan todeta, että arvot ovat pankkiorganisaatiolle merkityksellisiä monessa mielessä. Ne ovat ensinnäkin tärkeä osa sidosryhmätyöskentelyä, joka näkyi erityisesti kahden sidosryhmän kanssa tehtävässä toiminnassa: omistaja-asiakkaiden sekä henkilöstön ja hallinnon. Lisäksi arvot konkretisoivat ryhmän mission ja auttavat ryhmää strategiansa eteenpäin viemisessä. Arvojen ylipäänsä nähtiin ohjaavan ryhmän toimintaa ja muodostavan pohjan tehtäville valinnoille sekä päätöksenteolle. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt aiemmat tutkimukset tukivat tutkimuslöydöksiä, sillä esimerkiksi Aaltonen ja Junkkari (1999) ovat kuvanneet sidosryhmätimantin avulla arvojen yhteyttä sidosryhmätyöhön ja Puohiniemi (2003), Davis ja Worthington (1993) sekä Forcadell (2005) ovat todenneet arvojen yhteyden muun muassa strategiaan. Toisaalta arvojen on myös nähty aiemmassa tutkimus- ja lähdekirjallisuudessa olevan apuna nimenomaan päätöksenteossa ja valintojen tekemisessä. (ks. Puohiniemi 2003; Gardiner & Pohlman 2000; Lämsä & Päivike 2010; Saksa 2007.)

Arvot ovat tulosten mukaan myös perusta johtamiselle ja johdon tehtävänä nähdään arvojen konkretisointi alaisille. Osaksi johdon toimenkuvaa voidaankin tulosten mukaan lukea ryhmän arvoprosessien ylläpitäminen ja arvojen edistäminen esimerkiksi erilaisissa strategiatilaisuuksissa tai henkilöstön kanssa pidettävissä palaverissa. Tutkimuksen tulos tuki Saksin (2013, 115;119-120) aiempaa näkemystä siitä, että finanssialalla voidaan tunnistaa yhdeksi johtajuuden teemaksi strategiaa luova johtajuus. Strategiaa luovassa johtajuudessa arvojen käyttöönotto liitettiin johdon näyttämään esimerkkiin ja johdon nähtiin viestivän arvoja alaisille, jotta ne eivät unohdu.

Arvoilla oli tulosten mukaan myös merkitystä osuustoiminnalle. Yhtenäisen arvo- ja omistajapohjan nähtiin tuovan OP Ryhmälle identiteetin, jonka avulla se pystyi erottautumaan kilpailijoistaan. Muun muassa Puohiniemi (2003) sekä Aaltonen ja Junkkari (1999) ovat aiemmin todenneet arvojen auttavan organisaatiota identiteettinsä tunnistamisessa, sen luomisessa sekä profiloitumisessa suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi kansainvälisen osuustoimintaliitto ICA (2013) on

tuonut esiin sen, että arvojen avulla voidaan ilmentää esimerkiksi osuuskuntien omistamista, hallinnointia ja johtamista. Tulosten mukaan arvojen ja osuustoiminnallisen paikallisuuden nähtiin tuovan ryhmälle myös kilpailuetua, jota tukevat niin ikään aiemmat tutkimuslöydökset, kuten Tuomisen (2012, 47) havainto siitä, että paikallisuus tuo osuustoiminnallisille organisaatioille menestystä.

Tutkimuksen tuloksia pohdittaessa on kuitenkin muistettava se, että tulkin-taa voidaan tehdä kolmella tasolla: toimijoiden todellisuudesta, aineistosta, mutta myös tästä tutkimusraportista käsin. Tutkimusta tehdessäni olen pohtinut, miten hyvin olen onnistunut tavoittamaan pankkiorganisaatiossa toimivien todellisuuden – etenkin, kun en ole organisaatiossa päivääkään työskennellyt. Ker-tovatko saamani tulokset ryhmäläisille asioita, joita he itsekkin arjessaan allekir-joittavat? Toisin sanoen: tunnistavatko pankkiorganisaation johto ja henkilöstö arvonsa tästä tutkimuksesta? Vaikka artefaktit, kuten organisaation julkilausutut arvot, ovatkin Scheinin (2010, 23-24) mukaan organisaatiokulttuurin näkyvällä tasolla ja helposti havaittavissa, ei niiden tulkinta ole aina helppoa. Koska en kuulu OP Ryhmän henkilöön, en ole välttämättä kyennyt täysin saavuttamaan ymmärrystä siitä, mikä arvojen todellinen merkitys on ryhmän jäsenille. Kuten Aaltonen ja Junkkari (1999, 102) toteavat, ilmenevät arvot tiedostetun ja tiedosta-mattoman tason rajamailla, joka myös osaltaan selittää niiden erottamisen haas-teellisuutta.

Hirsjärvi ym. (2007, 157) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoi-tuksena on kuvata todellisuutta ja tuoda tosiasioita esiin. Kvalitatiivisella tutki-muksella ei siis tavoitella yleistettäviä tuloksia vaan ymmärrystä. Tästä syystä aineiston perusteella voidaan muodostaa vain yhdenlainen kuva organisaation arvoista ja niiden merkityksestä. Tämän tutkimuksen aineistona olivat pääkau-punkiseudulla tehdyt haastattelut, jolloin leikkaus OP Ryhmän arvomaailmaan on ollut tietynlainen. Entä, jos käytetty aineisto olisikin tuotettu maaseudun pik-kupaikkakuntien osuuspankeissa? Nousisiko haastatteluista samantyyppisiä asi-oita esiin vai värittäisikö paikallisuus arvoista aivan toisenlaisen kuvan?

OP Ryhmän arvot ovat olleet samanoiset jo pidemmän aikaa. On mielen-kiintoista nähdä, mitä arvoille käy tulevaisuudessa, kun digitaalinen vallanku-mous mullistaa toimintaa: kyetäänkö arvot säilyttämään ennallaan vai teh-däänkö OP Ryhmässä historiaa ja pyöräytetään jo vuosia ajan hampaan puremi-selta säästyneet arvot uuteen uskoon? Digitalisaatiossahan toimintatavat uudis-tuvat muun muassa digitaalisten teknologioiden, kuten analytiikan, mobiilitek-nologian, pilvipalveluiden, big datan tai sosiaalisen median avulla. (Valtionkont-tori 2015, 11.) Auvinen (2017, 36, 43-44) toteaa digitalisaation johtaneen yhä ke-hittyneempiin keinoälysovelluksiin sekä robotisaatioon. Tästä on seurannut esi-merkiksi se, että työntekoa on haastettu sekä nykyisten työpaikkojen säilyvyys on asetettu suurten kysymysmerkkien äärelle. Auvinen näkeekin, että robotisaa-tio pakottaa johtajat pohtimaan johtamiensa organisaatioiden tulevaisuutta. Käy-tännössä heidän on Auvisen mukaan visioitava se, mihin kaikkeen teknologiaa lähdetään avuksi valjastamaan. Toisaalta Auvinen nostaa pohdintaan myös asi-oiden eettisen puolen eli se, että johdon on erityisen tärkeää miettiä, mihin kaik-keen teknologiaa nimenomaan ei lähdetä hyödyntämään. Hän muistuttaa

esimerkiksi, ettei kehittyneinkään tekoäly synnytä vielä kieltä saati ymmärrystä siitä, miltä toisesta ihmisestä tuntuu.

Auvisen pohdinta on avuksi, kun mietitään, mitä OP Ryhmän arvoille tapahtuu digimaailmassa? Ainoastaan yksi haastateltavista nosti esiin arvojen suhteuttamisen digiaikaan. Tarvitaanko sitä? Mikäli finanssiala automatisoituu ja robotisoituu tulevaisuudessa, voidaan miettiä, toimivatko ryhmän nykyiset arvotkaan enää jatkossa? Mitä käy esimerkiksi ihmisläheisyyden arvolle maailmassa, jossa ihmiset kommunikoivat toisilleen tekniikan avulla – tai jopa pelkästään sen kanssa, jos toimihenkilön virkaa toimittaa oikea robotti? Osaako tällainen robotti kohdata asiakkaan arvokkaammin kuin tämänhetkinen henkilöstö? Entä vastuullisuuden arvo – miten robotti esimerkiksi rakentaa luottamuksellisen suhteen asiakkaaseen? Osaako robotti tehdä eettisesti vastuullisempia luottopäätöksiä verrattuna nykyisiin työntekijöihin eli tunnistaako robotti käytännössä, täyttääkö hakija ryhmän hänelle asettamat vaatimukset? Vai käykö niin, että ryhmän arvojen vastaista liiketoimintaa harjoittavien asiakasyritysten luottopäätösten määrä lisääntyykin? Miten käy yhdessä menestymisen arvolle, jos asiakkaat ryhtyvät yhteistyöhön robottien kanssa? Kenties nuoremmilta sukupolvilta, diginatiiveilta, asiointi robottien kanssa onnistuu – ovathan he tottuneet jo varsin luontevasti kommunikoimaan esimerkiksi sähköisten chat-ohjelmien avulla. Onnistuuko tämä sama ikääntyvältä väestöltä, joiden määrä tulee Suomessa kasvamaan tulevina vuosina? Heillehän kasvatusten tapahtuva vuorovaikutus on ollut ensisijaisesti miellyttävin keino hoitaa asiat – miten se onnistuu jatkossa, jos ja kun toiminnot digitalisoituvat? Perustavanlaatuisin kysymys lienee se, voidaananko näille tulevaisuuden työntekijöille, roboteille, ylipäänsä edes opettaa ryhmän arvoja?

Näyttäisi siltä, että arvojen suhteuttaminen digiaikaan herättää useita avoimia kysymyksiä. Nähtäväksi jää, mitä OP Ryhmälle ja sen arvoille tapahtuu tulevaisuudessa. Muutamassa haastattelussa sivuttiin sitä, mihin pankkia jatkossa tullaan tarvitsemaan. Vastaus tähän kysymykseen on jo OP Ryhmässä mietitty valmiiksi, kun liiketoimintaa on lähdetty viemään kohti neljättä liiketoimintaluetta. On mielenkiintoista nähdä, millaisia askeleita ryhmässä otetaan tämän laajenemisen jälkeen ja mihin kaikkeen digitaalisia teknologioita ylipäänsä ryhdytään valjastamaan – tai mihin niitä toisaalta jätetään valjastamatta. Ryhmän arvoista lienee apua tämän kysymyksen pohdinnassa.

7 JATKOTUTKIMUSAIHEET

Kuten johdannossa todettiin, on aiheesta tehty vielä varsin vähän tutkimusta, joten uusille tutkimusnäkökulmille on ehdottomasti sekä tilaa että tarvetta. Teoreettista viitekehystä kootessa ilmeni, että muutamissa väitöstutkimuksissa on tutkittu esimerkiksi organisaation identiteettiä ja arvoja sen osana. Aiemmissa tutkimuksissa on myös tullut esille se, että organisaatioidentiteetti on ollut organisaatioiden apua erityisesti muutostilanteissa. Kuten tämänkin tutkimuksen aineistosta ilmeni, on OP Ryhmä kokenut viime vuosien aikana useita muutoksia. Jatkossa voisikin esimerkiksi tutkia, millainen OP Ryhmän identiteetti on: mistä se muodostuu ja miten arvot näkyvät sen osana?

Tämän tutkimuksen aineistosta nousivat haastattelupuheissa vahvimmin esiin erityisesti asiakkaat ja henkilöstö kuudesta eri sidosryhmästä. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, miten arvot näkyvät muiden sidosryhmien kohdalla? Sidosryhmien merkitys on kuitenkin pankkiorganisaatiolle kiistaton ja arvojen merkityksen ymmärtämistä voisi laajentaa ottamalla myös muut sidosryhmät huomioon.

Osuustoiminnallisuus osoitti sen, kuinka erilaista OP Ryhmän toiminta on verrattuna muihin organisaatioihin, kuten sen kanssa kilpaileviin pörssiyhtiöihin. Arvojen on yleisesti tunnustettu olevan organisaatioille tärkeitä ja erityisesti pankkiorganisaatioissa ne ohjaavat toimintaa ilmeisen paljon – ainakin tämän tutkimuksen perusteella. Jatkossa voisi tutkia, löytyykö arvojen väliltä eroa esimerkiksi OP Ryhmän ja sen tärkeimpien kilpailijoiden kesken. Teoreettisessa viitekehyksessä ilmeni, että organisaatioista löytyy eroja jo suhteessa niiden yritysmuotoihin, joten eroja on mitä todennäköisemmin havaittavissa myös organisaatioiden arvoissa.

Toisaalta tästä tutkimuksesta ilmeni myös, että leikkaus OP Ryhmän arvo maailmaan on ollut tietynlainen. Aineisto oli kerätty pääkaupunkiseudulla työskenteleviltä ryhmäläisiltä, jolloin arvoja koskevaa puhetta on mitä todennäköisemmin värittänyt tietynlainen alueellisuus. Arvoja koskevaa tutkimusta voisi laajentaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle ja selvittää esimerkiksi sitä, onko arvoihin liitettävissä asioissa ja tekijöissä eroja ja yhtäläisyyksiä alueellisesti?

Tämän tutkimuksen aineistosta nousi esiin myös se, että arvoja jalkautetaan OP Ryhmän sisällä eri tavoin ja arvoprosessit ylipäänsä ovat erilaisia organisaatioissa. Tällä hetkellä on tekeillä eräs pro gradu-työ arvoista strategiaprosessissa.

Yksi jatkotutkimusaihe voisi koskea arvojen jalkauttamista pankkiorganisaatioissa: miten tätä työtä tehdään? Jalkauttamistyö on kuitenkin hyvin merkityksellistä arvojen omaksumisen kannalta ja sillä taas on vaikutusta ylipäänsä koko ryhmän toimintaan, kuten johtamiseen, päätöksentekoon sekä sidosryhmätyöskentelyyn. Toisaalta voi olla, että nykyisiä arvoja ja niiden jalkauttamista ei enää kannata tutkia – etenkin, jos OP Ryhmä lähtee muuttamaan sekä suhteuttamaan arvojaan tai ainakin niiden sisältökuvauksia enemmän digiaikaa ja -maailmaa vastaaviksi. Tällöin hyvän paikan jatkotutkimusaiheelle tarjoaisi uudistettujen – digiaikaisten – arvojen jalkautustyö.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. 2.painos. Helsinki: WSOY.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Boleslaw, R. 2009. Ethical context of the participative leadership model: taking people into account. *Corporate governance* 9, 4, 461-472.
- Davis, P. & Worthington, S. 1993. Cooperative Values: Change and Continuity in Capital Accumulation - The Case of the British Cooperative Bank. *Journal of Business Ethics*, 12 ,11, 849-859.
- Fidler, B. 1997. School Leadership: Some key ideas. *School leadership&management*, 17, 1, 23-38.
- Forcadell, F. J. 2005. Democracy, Cooperation and Business Success.: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, 3, 255-274.
- Heikkonen, J. 1995. Moraali ja etiikka käytännössä. Käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Higgs, M. 2003. How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership&Organization Development Journal* 24, 5/6, 273-284.
- Hirsjärvi, S. 1985. Johdatus kasvatusfilosofiaan. 1.-2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.-14. osin uudistettu painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Häkkinen, K. 2013. Nykysuomen etymologinen sanakirja. 6. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Jussila, I. 2007. Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis.
- Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Finva.
- Ladkin, D. 2010. Rethinking leadership. A New Look at Old Leadership Questions. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Laurinkari, J. 2004. Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Helsinki: Pellervo.
- Lämsä, A.-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niiniluoto, I. 1994. Järki, arvot ja välineet. Kulttuurifilosofisia esseitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Niskanen, T. 2016. EU-sääntely osuuskunnan itsemääräämisoikeuden rajoittajana. Paikallisuuspankit yhteistyöryhmästä yhteenliittymiin. Väitöskirja. Publications of the University of Eastern Finland.

- Northouse, P. G. 2007. Leadership. Theory and practice. 4th edition. California: Sage Publications.
- Pietilä, I. 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erillisinä vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 212- 241.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.
- Pöyhönen, S. 2011. Omistaja-oikeudet ja omistaja-arvo osuuskunnissa. Väitöskirja. Aalto University School of Business.
- Rokeach, M. 1973. The Nature of Human Values. New York: The Free Press.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9-36.
- Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Väitöskirja. Jyväskylän Studies in Business and Economics 135.
- Schwartz, S. H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna (Edit.) Advances in Experimental Social Psychology 25. San Diego: Academic Press, 1-65.
- Teittinen, H., Auvinen, T., Järvenpää M., Sajasalo, P., Takala, T. & Sintonen, T. 2017. Ohjausjännitteiden hallinta osuustoiminnallisessa organisaatiossa arvonäkökulmasta tarkasteltuna. Julkaisematon käsikirjoitus Hallinnon tutkimus- lehden arviointiprosessissa, 1- 17.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yukl, G. A. 2002. Leadership in organizations. 5th edition. New Jersey: Upper Saddle River.
- Weick, K. E., Sutcliffe K. M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science 16, 4, 409-421.

Elektroniset lähteet:

- Auvinen, T. 2008. Narratiivinen näkökulma johtajuuteen. Tulkitseva tutkimus tarinajohtamisesta suomalaisen esimiestyön kontekstissa. Johtamisen lisensiaatin tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. [Viitattu 17.12.2017]
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19254/URN_NB_N_fi_jyu-200812055931.pdf?sequence=1

- Auvinen, T. 2017. Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 22, 2, 36-46. [Viitattu 20.12.2017]
http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol22_no2_pages_36-46.pdf
- Avolio, B. J. 2004. Transformational and Transactional Leadership. In G. R. Gorthals, G. J. Sorenson ja J. M. Burns (Edit.) *Encyclopedia of Leadership*. E-kirja. California: Sage Publications, 1558-1565.
- Elo-Pärssinen, K. 2007. Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä. Omistajan näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylä *Studies in Business and Economics* 61. [Viitattu 8.10.2017]
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18622/9789513931001.pdf>
- Finanssivalvonta 2017. Uusi maksupalveludirektiivi - Payment Services Directive, PSD2. [Viitattu 2.10.2017]
<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/PSD2/Pages/Default.aspx>
- Itä-Suomen yliopiston uutisarkisto. 2016. Anu Puusa johtamisen professoriksi Itä-Suomen yliopistoon. 20.12.2016. Itä-Suomen yliopiston uutisarkisto. [Viitattu 12.10.2017]
<https://www.uef.fi/-/anu-puusa-johtamisen-professoriksi-ita-suomen-yliopistoon>
- Jungner, M. 2015. Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen. Elinkeinoelämän keskusliiton raportti, 1-27. [Viitattu 6.10.2017]
https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf
- Kangas, M. 2016. The Role of Ethical Organizational Culture in Preventing Sickness Absence and Turnover in Organizations. Väitöskirja. Jyväskylä *Studies in Education, psychology and social research* 567. [Viitattu 8.10.2017]
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/51969/978-951-39-6840-3_vaitos02122016.pdf?sequence=1
- Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA 2013. Ohjelma osuustoiminnan vuosikymmenelle 2011-2020, 1-41. [Viitattu 16.10.2017]
http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2014/05/finland_ICA_oweb.pdf
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. 1996. *Ethical Dimensions of Leadership*. E-kirja. London: Sage.
- Kielitoimiston sanakirja 2017. Kotimaisten kielten keskus. [Viitattu 6.10.2017]
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>
- Koivuporras, T-L. 2008. Ihmiset ja pankki samaa maata? Yhteiskuntavastuun toteutuminen pankkisektorilla. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* 197. [Viitattu 16.10.2017]
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-239-7.pdf
- Lehtonen, T. 2009. Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. *Hallinnon tutkimus* 4, 3-15. [Viitattu 14.10.2017]
<http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jyu.fi/se/h/0359-6680/28/4/arvojaa.pdf>
- OP Ryhmä 2016. [Viitattu 2.10.2017]

- <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1>
OP Ryhmä 2017. [Viitattu 2.10.2017]
<https://uusi.op.fi/op-ryhma>
- Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005. Osuustoiminta. Vastuullista suomalaista omistajuutta, 2-26. [Viitattu 16.10.2017]
<http://pellervo.fi/storage/digikirjasto/Osuustoiminta%20vastuullista.pdf>
- Palmer, I. & Hardy, C. 2000. Thinking about Management: Implications of Organizational Debates for Practice. E-kirja. London: Sage.
- Pohlman, R. A. & Gardiner, G. S. 2000. Value Driven Management. How to Create and Maximize Value Over Time for Organizational Success. E-kirja. New York: Amacom.
- Puusa, A. & Hokkila, K. 2014. Osuustoiminnan tunnettuus ja houkuttelevuus-hankkeen loppuraportti. [Viitattu 12.10.2017]
<http://www2.uef.fi/documents/1174654/2393643/Loppuraportti.pdf/ae631418-8208-47bc-97c7-3717bd8b9840>
- Raitis, J. 2015. Identity and Multinational Corporations – Building Unity Within Diversity. Väitöskirja. Turku School of Economics. [Viitattu 8.10.2017]
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/105105/Ae-7_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Rosas, S. 2015. Co-operative Acquisitions – The Contextual Factors and Challenges for Co-operatives When Acquiring an Investor-owned Firm. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 672. [Viitattu 16.10.2017]
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/117914/Rosas%20A4b.pdf?sequence=2>
- Saksa, J-M. 2007. Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP-Ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulella. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 277. [Viitattu 12.10.2017]
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31142/isbn9789522145253.pdf>
- Salo, K. 2009. Osuuskuntien yhteiskuntavastuuraportointi – korostuvatko osuustoiminnan arvot ja periaatteet raportoinnissa. Pro gradu. Tampereen yliopisto. [Viitattu 18.10.2017]
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81378/gradu04144.pdf?sequence=1>
- Schein, E. H. 2010. Organizational culture and leadership. 4th edition. E-kirja. San Francisco: Jossey-Bass.
- Suur-Askola, K. 2016. Arvot ja arvojohtaminen poliisihallinnossa. Institutionaalisen samanmuotoisuuden näkökulma. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2204. [Viitattu 8.10.2017]
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99826/978-952-03-0215-3.pdf?sequence=1>
- Tervonen, O. 2010. OP-Pohjola-ryhmän sidosryhmät. Laadullinen tutkimus sidosryhmävalinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Pro gradu-työ. Helsingin yliopisto. [Viitattu 13.10.2017]

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/24620/Gradu.pdf?sequence=1>

- Tilastokeskus 2017. Tilastokeskuksen toimialaluokitus 2008. [Viitattu 2.10.2017]
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/k.html>
- Tuominen, P. 2012. The Purpose of Consumer Co-operation: Implications for the Management and Governance of Co-Operatives. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 487. [Viitattu 12.10.2017]
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/86193/-isbn%209789522653093.pdf?sequence=1>
- Tuominen, T. 2013. The accumulation of financial and social capital as a means to achieve a sustained competitive advantage for consumer co-operatives. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 548. [Viitattu 12.10.2017]
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93983/isbn9789522655103.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Valtiokonttori 2015. Valmiina digikiriin. Valtiokonttorin selvitys. Digitalisaatio ja virastojen tuottavuuspotentiaali. Loppuraportti 18.12.2015. [Viitattu 6.10.2017]
http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Digitalisaatio/Loppuraportti_Valmiina_digikiriin
- Venkataraman, R.R. & Pinto, J. K. 2008. Cost and Value Management in Projects. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons.