

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Kesänen, Anni

**Title:** Arvojen ja luottamuksen rakentumisen suhde osuustoiminnallisessa pankkiorganisaatiossa

**Year:** 2022

**Version:** Published version

**Copyright:** © Business and Organization Ethics Network (BON), 2022

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <https://rightsstatements.org/page/InC/1.0/>

**Please cite the original version:**

Kesänen, A. (2022). Arvojen ja luottamuksen rakentumisen suhde osuustoiminnallisessa pankkiorganisaatiossa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 27(1), 60-71. [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol27\\_no1\\_pages\\_60-71.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol27_no1_pages_60-71.pdf)

# Arvojen ja Luottamuksen Rakentumisen Suhde Osuustoiminnallisessa Pankkiorganisaatiossa

Anni Kesänen

## Abstract

Even though trust in organizations has become a popular research theme both in Finland and internationally, there has been rather little research on the phenomenon in cooperative organizations. It is therefore meaningful to study trust in co-operatives because cooperatives are people-centered organizations whose creation is influenced by the services needed by the community and the people and the trust between them. The purpose of this qualitative study is to increase understanding of trust in the context of values. The research data has been gathered by SALP research group by theme interviews at different levels of OP Financial Group. I conclude that trust occurs in many ways in the value discussion such as in the relationship between the bank and the customer, as well as identified as vertical and horizontal trust within the organization.

**Key Words:** Co-operation, trust, values

## Johdanto

Osuuskuntamuotoisia organisaatioita on Suomessa tutkittu liiketoiminnan näkökulmasta suhteessa niiden liiketaloudelliseen merkitykseen nähden toistaiseksi suhteellisen vähän (mm. Jussila ym., 2007; Skurnik, 2005; Laurinkari, 2004), mutta mielenkiinto osuuskuntatutkimukseen on lisääntynyt viime vuosien aikana. Aiemmassa osuuskuntatutkimuksessa on tarkasteltu muun muassa osuustoiminnallisen organisaation kansanvaltaisuu- ta, yhteistoimintaa ja liiketoiminnallista menestystä (mm. Forcadell, 2005). Esimerkiksi Jussila (2007) käsitteli väitös- tutkimuksessaan omista-juutta asiakasomisteisissa osuuskunnissa, Pöyhönen (2011) tutki osuuskuntien omistajaoikeuksia ja omistaja-arvoa sekä Tuominen (2013) puolestaan tarkasteli asiakasomisteisten osuuskuntien kestävän kilpailu- edun saavuttamista, vain joitakin maini- takseni.

Osuuskunnilla nähdään olevan kaksois- luonne, ja näin niillä on kaksi roolia: liike- toiminnallinen ja yhteisöllinen rooli (ks. esim. Puusa & Hokkila, 2015; Troberg, 2014). Osuuskuntien tulee toimia talo- udellisesti tehokkaalla tavalla ja olla kil- pailukykyisiä markkinoilla, mutta ne ovat myös demokraattisesti hallittuja arvo- pohjaisia yhteisöjä (Teittinen ym., 2018, 201–202), joissa sosiaalinen ulottuvuus tarjoaa hyvän kasvualustan kilpailuedun rakentamiselle (Puusa ym., 2016.). Novkovicin (2006) mukaan juuri osuus- toiminnallisten arvojen noudattamisella on positiivinen vaikutus organisaation menestykseen. Osuuskuntia kuvataan ihmiskeskeisinä organisaatioina (mm. Puusa ym., 2016), joiden perustamisen taustalla vaikuttavat yhteisön ja ihmisten tarvitsemat palvelut (mm. Mooney & Gray, 2002) ja ihmisten välinen luotta- mus (Holger, 1986).

Luottamuksen tutkimusta organisaatioissa on tehty viime vuosikymmeninä melko paljon (Malkamäki ym. 2019, 50) ja siitä on tullut suhteellisen suosittu tut- kimusaihe sekä Suomessa että kansain- välisesti niin liiketaloustieteissä kuin yli- tieteenalojen (esim. Laine, 2008; Dirks & Skarlicki, 2004). Huolimatta luottamusta koskevasta merkittävästä teoreettisesta tutkimustyöstä, niin itse luottamuksen

käsite kuin sen kehitysprosessikin, ovat yhä edelleen vaikeasti määritettävissä (Atkinson & Butcher, 2003, 282). Esimerkiksi Savolainen ym. (2019, 7) esittä- vät luottamuksen raken- tuvan vuorovai- kutuksessa ja viestinnässä ja sen tukevan päätöksentekoa vaikeissa tilanteissa. Juuti (2016) puolestaan näkee yhteistyön, rehellisyyden, vastuullisuuden ja johdon- mukaisuuden lisäävän hallittavuuden sekä ennustettavuuden kautta luottamusta. Häkkinen (2012) toteaa edelleen luotta- muksen organisaation toimintaan olevan keskeinen tekijä menestyksen saavuttami- sen, johtamisen tehokkuuden sekä työn- tekijöiden suorituskyvyn, sitouttamisen ja työtyytyväisyyden kannalta.

Luottamuksella on tunnistettu olevan useita etuja, kuten se, että luottamus edistää yhteistyötä ja sitouttaa henkilö- töä tekemään työnsä hyvin. Se on myös yksi avaintekijä organisaation tuottavuuden kannalta. (Dirks & Ferrin, 2002.) Luottamus on sosiaalisesti sitova meka- nismi, mikä luo sekä ylläpitää solidaari- suutta yhteisön jäsenten kesken (Ilmonen & Jokinen, 2002). Luottamus onkin erityisen tärkeä käsite osuustoiminnan ymmärtämiselle, koska osuuskunnat ovat ihmisläheisiä verkostomaisesti toimivia organisaatioita, joiden koordinaatiolle ja kontrollille luottamus on tärkeä meka- nismi (Borgen, 2001). Osuuskunnille läheisten ja luottamukselle rakentuvien suhteiden luominen sidosryhmiin on tärkeää, koska ne ovat tyypillisesti maan- tieteellisesti sidoksissa sidosryhmiinsä (Tuominen, 2013, 20). Tarkastelen tässä tutkimuksessa luottamusta osuustoimin- nallisessa pankkiorganisaatiossa vuoro- vaikutuksessa rakentuvana ilmiönä ja ajattelen luottamuksen toimivan osuus- toiminnallisen organisaation ja sen sidos- ryhmien muodostaman kudelman koos- sapitävänä arvoperustaisena ”liimana” (Fukuyama, 1995). Kuten Saksi (2013, 233) huomauttaa, finanssisektorilla luot- tamus on korostuneessa asemassa, koska alalla hallinnoidaan asiakkaiden riskejä sekä varallisuutta.

Keskeisenä käsitteenä tutkimuksessani ovat myös arvot. Arvoja voidaan tarkas- tella yksilön, organisaation, yhteiskun- nan ja kulttuurin tasoilla (Suur-Askola, 2016, 39). Vaikka arvojen määrittely- tavat vaihtelevat organisaatioissa, yleisesti

ottaen on tärkeää, että arvot ovat organisaation näköiset ja ne voidaan hyväksyä sekä organisaation sisällä että sidosryhmien keskuudessa (Sydänmaanlakka, 2009, 73). Tämä mahdollistaa sen, että arvot voidaan sisäistää paremmin ja nähdä osana organisaation strategiaa, millä lujitetaan luottamusta organisaatioon ja johtoon, minkä puolestaan nähdään lisäävän myös henkilöstön vastavuoroista luottamusta organisaatioon ja sen johtoon (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 121). Arvot tuottavat organisaation jäsenille sisäistä painetta toimia tietyllä tavalla samalla, kun ne määrittävät organisaation suuntaa (Illies & Reiter-Palmon, 2008). Osuuskunnissa arvolähtöisyys näkyy muun muassa niiden rakenteessa ja johtamisessa. Osuuskunnat voivat tuottaa lisäarvoa arvoperustaisuutensa kautta, mutta vain jos henkilökunta ja hallintohenkilöt ymmärtävät arvotaustan sekä siitä seuraavat erityispiirteet sekä näiden vaikutuksen osuuskunnan toimintaan. (Troberg, 2015, 43.)

Arvoperustaisuus on siten vahvasti läsnä osuustoiminnassa, mutta aiempia tutkimuksia arvoista osuustoiminnallisissa organisaatioissa on vain vähän (Teittinen ym., 2018, 204). Trobergin (2015, 43) mukaan vahva, yhteinen arvopohja rakentaa luottamusta eri toimijoiden välille ja luottamus puolestaan osaltaan kasvattaa sosiaalista pääomaa. Savolaisen (2013, 10) mukaan sosiaalinen pääoma kattaa organisaation tasolla verkostot ja ihmisten keskinäiset suhteet, johtamisjärjestelmän ja normien selkeyden sekä näiden hyväksymisen, arvojen yhteisyyden, tiedonkulun sekä vuorovaikutuksen laadun. Tutkimukseni informantit edustavat pankkiorganisaation ylintä johtoa, keskijohtoa ja operatiivisen tason henkilöstöä, joten tarkasteluni liikkuu niin yksilön, kuin läpileikkauksena organisaationkin tasolla.

Edellä kuvattuun perustuen voidaan todeta, että osuustoiminnallisten organisaatioiden tutkimukselle on olemassa tarve (Näsi, 2013, 86–88). Tutkimukseni osallistuu keskusteluun osuuskunnista sekä osuustoiminnallisuudesta. Tutkimustehtävänä on lisätä ymmärrystä erityisesti luottamuksen rakentumisen ja arvojen suhteesta osuustoiminnallisissa organisaatioissa, etenkin finanssialalla, missä luottamuksella on iso merkitys niin sosiaalisissa kuin toimintarakenteissa, sekä yleisemmin koko rahoitusmarkkinoilla (Saksi, 2013, 119). Tutkimustehtäväni jakaantuu kahden kysymyksen:

1. Miten luottamus rakentuu, ja miten sitä ylläpidetään ja rakennetaan osuuspankkitoiminnassa?
2. Millaisia näkemyksiä osuuspankin eri toimijoilla on luottamuksesta arvokontekstissa?

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys muodostuu luottamus- ja arvokeskusteluista, joita avaan yksityiskohtaisemmin jäljempänä. Aineiston analyysissä hyödynnän teemoittelua, joka tarjoaa hyvän mahdollisuuden tarkastella, miten puhujat asemoituvat puheessa, ja mistä näkökulmasta asioista kerrotaan. Tutkimus perustuu ylimmän johdon, keskijohdon ja operatiivisen tason haastatteluihin OP Ryhmässä (myöhemmin OP). Osuustoimintaa käsittelemme pääsääntöisesti empiirisenä ympäristönä, josta ovat seuranneet valitut nykyiset tutkimuslinjaukset.

## Teoreettinen viitekehys

### Luottamus

Luottamus on niin julkisissa tiedotusvälineissä kuin arkipäivän keskusteluissakin jatkuvasti esillä oleva puheenaihe (Ikonen, 2015, 136.). Käsitteenä luottamus on moniulotteinen, abstrakti ja dynaaminen (Malkamäki, 2017, 18), mistä syystä sen avaaminen tyhjentävästi lienee mahdotonta ja yhtä yleisesti hyväksyttävää määritelmää ei ole olemassa (Ikonen, 2015, 136). Kir-

jallisuudessa luottamuksen käsitteelle on annettu useita erilaisia määritelmiä (ks. esim. Mayer ym., 1995; Rousseau ym., 1998), jotka poikkeavat toisistaan vähintään joiltakin osin. Luottamus on esimerkiksi identifioitu hyvän johtamisen ominaisuudeksi, joka parantaa suoritusta (esim. Colquitt ym., 2007; Nurmio & Turkki, 2010) ja näkyy organisaation ilmapiirissä sekä vaikuttaa työhyvinvointiin (Ikonen, 2015, 135). Sen on myös tunnustettu olevan yksi voimauttavan johtamisen arvoista (ks. Vogt & Murrell, 1990). Luonteeltaan luottamus on näkymätöntä, aineetonta ja särkyvää (Savolainen, 2016). Se on organisaatiota yhdistävä tunneperäinen liima, joka organisaatioissa tuottaa näkyvää hyötyä ja toiminnallisia tuloksia. Rakentamalla luottamusta voidaan luoda lojaaleja suhteita, jotka eivät rikkoonnu helposti. Tämä mahdollistaa organisaatiolle pitkällä aikavälillä arvokkaan sosiaalisen varannon rakentumisen. (Savolainen, 2013, 7.)

Luottamusta pidetään myös yhtenä keskeisimmistä johtamisen ja esimiestoiminnan edellytyksistä, ja sen rakentumisessa välttämätön edellytys on vuorovaikutus (Savolainen, 2011). Hakasen (2017) mukaan aina, kun ihmiset tekevät yhteistyötä verkostoissa tai organisaatioissa luottamus on keskeistä. Savolaisen (2016) mukaan luottamus on paitsi yhteistyön perusta, mahdollisuus ja voimavara, se on myös tärkeä työyhteisötaito ja taitolaji. Luottamus yhdistetään positiiviseen työasenteeseen, organisaation oikeudenmukaisuuteen, psykologisiin sopimuksiin ja tehokkuuteen viestinnän, organisaatiosuhteiden ja konfliktien hallinnan näkökulmasta (Dirks & Skarlicki, 2004, 22). Muuttuvassa ympäristössä asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata, kun toimintakulttuuri perustuu joustavuuteen, henkilöstön osallistamiseen ja luottamukseen (Manka ym., 2007, 9).

Aiemmissa tutkimuksissa luottamuksen rakentumisen organisaatioissa on nähty alkavan ylhäältä käsin (esim. Laine, 2008). Luottamus voidaan nähdä esimerkiksi rakentavana tekijänä, eräänlaise-na sosiaalisena liimana, joka pitää erilaiset organisaatiorakenteet yhdessä (Fukuyama, 1995). Se voidaan myös nähdä inhimillisenä kulttuurivarantona, jonka vaikutus ja seuraus näytettyvät johtamisen arjessa työpaikoilla (Savolainen, 2011). Luottamusta pidetään myös hierarkkisen kontrollin korvikkeena (Aulakh ym., 1997; Zaheer & Venkatraman, 1995). Luottamuksen kehittäminen ja ylläpitäminen on erityisen tärkeää johtamisen ja organisaation tehokkuuden kannalta.

Luottamusta on tutkittu monin eri tavoin ja tutkijat ovat keskittyneet eri asioihin, kuten haavoittavuuteen, luotettavuuteen, eheyteen, osaamiseen ja avoimuuteen (esim. Rousseau ym., 1998; Jones & George, 1998). Perinteisesti on ajateltu, että luottamus on osapuolten välinen luottamuksen ilmaus siitä, että toiselle ei aiheudu vahinkoa (esim. Axelrod, 1984; Bateson, 1988; Zucker, 1987). Kinnusen (2020) mukaan ylin johto muodostaa luottamuksen kehityksen pullonkaulan, jolloin ylimmän johdon luottamus omaan organisaatioon on keskeistä. Luottamus mahdollistuu, kun johto ja työntekijät jakavat yhteisiä arvoja ja tavoitteita (Häkkinen, 2012). Myös johdon arkinen käytäytyminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden johdolle osoittamaan arvotukseen sekä heidän kokemaansa luottamukseen (Savolainen, 2011, 126).

Luottamus vaikuttaa organisaation eri tasoilla työntekijöiden suorituskykyyn, tiimityöhön sekä onnistuneeseen johtamiseen organisaatioissa ja organisaatioiden välisessä toiminnassa. Luottamusta voidaan tutkia eri tasoilla, kuten yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla. Tällöin luottamus määritellään eri tasoilla psykologiseksi tilaksi, johon sisältyy positiiviset odotukset luotettavuudesta ja halukkuus hyväksyä haavoittuvuus. (Fulmer & Gelfand, 2012.) Luottamuksella organisaation tasolla viitataan kollektiiviseen sitoutumiseen yhteistyöhön organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilötasolla luottamus vaikuttaa haluk-

kuuteen tehdä yhteistyötä ja sitoutua organisaation muutoksiin. (Puusa & Tolvanen, 2006, 30.) Chang ym. (2003, 161–163) mukaan luottamus voi käsittää vain yhden ihmisen (esim. ”luotan itseeni”), toisen osapuolen tai agentin (esim. ”luotan esimieheeni”), tai ryhmän/organisaation (esim. ”luotan pankkiin”). Tässä tutkimuksessa tarkastelen luottamusta pääsääntöisesti yksilö- ja organisaatiosuhteissa esimieheen, työntekijöihin ja organisaatioon.

### Arvot

Arvotutkimus muodostaa leikkauspinnan monille eri tutkimusaloille. Arvoja ja niiden vaikutuksia ovat tutkineet mm. sosiaalipsykologit, filosofit ja myöhemmin myös taloustieteilijät. Kiinnostus arvojen tutkimukseen heräsi laajemmin vasta 1970-luvulla. (Harding ym., 1986, 1.) Arvotutkimuksen juuret ulottuvat kuitenkin jo 1900-luvun alkuun, jolloin sosiologit Thomas ja Znaniecki (1920) määrittivät teoksessaan *The Polish Peasant in Europe and America* asenteita ja arvoja. Arvot on nähty mm. tarpeiksi, persoonallisuustyypeiksi, motiiveiksi, tavoitteiksi ja intresseiksi (Meglino & Ravlin, 1998).

Arvoja voidaan luokitella sen perusteella, mitä tarpeita ne edustavat. Arvoja on lukuisia, mutta olen valinnut tähän tutkimukseen arvokäsitemallin, jota on usein menestyksellisesti käytetty empiirisissä arvotutkimuksissa: Schwartzin typologian. Schwartz jakaa arvot kymmeneen eri arvotyyppiin. Schwartzin mukaan arvot ovat joko toisiaan täydentäviä tai keskenään konfliktissa olevia. (Schwartz, 1992, 4–13.) Arvotyypit on esitetty taulukossa 1 (s. 62).

Schwartzin mukaan arvot edustavat ryhmän ja/tai yksilön tavoitteita. Pääsääntöisesti yksilön tavoitteita palvelevat arvot

Arvotyyppi	Arvot	Motivatornaaliset tavoitteet
Valta	Arvo, auktoriteetti, sosiaalinen tunnustus ja hyvinvointi.	Sosiaalinen asema ja arvostus, määräysvalta tai määräävä asema ihmisten ja resurssien suhteen.
Saavutukset/suoriutuminen	Kunnianhimo, menestys, vaikutusvalta ja älykkyys.	Henkilökohtainen menestys osoittamalla osaamista sosiaalisten normien mukaisesti.
Hedonismi	Mielihyvä ja elämästä nauttiminen	Aistinautintoja tai mielihyvää itselle.
Vaihtelunhalu/Virikkeisyys	Vaihteleva, uskalias, monipuolinen ja haastava elämä.	Jännitys, itsenäinen ajattelu, uutuudenviehätys ja haasteet elämässä.
Itseohjautuvuus	Vapaus, luovuus, uteliaisuus, itsenäisyys, itsekunnioitus, omien tavoitteiden valitseminen.	Itsenäisen ajattelu ja toiminta: valintojen tekeminen, luominen ja tutkiminen.
Universalismi	Ympäristöä suojeleva, kauneuden maailma, ykseys luonnon kanssa, viisauts, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, laajakatseisuus, tasa-arvo ja maailmanrauha.	Ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin ymmärtäminen, arvostaminen, sietäminen ja suojeleminen.
Hyväntahtoisuus	Avuliaisuus, rehellisyys, anteeksianto, uskollisuus, vastuullisuus.	Säilyttää ja varmistaa läheisten hyvinvointi.
Perinteet	Nöyryys, perinteiden kunnioitus ja maltillisuus.	Kulttuurin ja uskonnon välittämien tapojen ja aatteiden kunnioitus, niihin sitoutuminen ja hyväksyntä.
Yhdenmukaisuus	Tottelevaisuus, itsekuri, kohteliaisuus, vanhempien ja vanhojen ihmisten kunnioittaminen.	Välttää toimintaa, haluja ja hetkellisiä mielijohteita, jotka voisivat järkyttää tai aiheuttaa harmia muille tai loukkaisivat sosiaalisia odotuksia ja normeja.
Turvallisuus	Kansallinen turvallisuus, perheen turvallisuus, tunne kuuluvuudesta, sosiaalinen järjestys ja puhtaus.	Yhteiskunnan, ihmissuhteiden ja yksilön turvallisuus, harmonia ja pysyvyys.

Taulukko 1. Arvotyypit, niiden arvot ja motivatornaaliset tavoitteet (mukaillen Schwartz 1992, 5-12).

ovat valta, saavutukset, hedonismi, vaihtelunhalu ja itseohjautuvuus. Ryhmän tavoitteita edustavia arvotyyppijä ovat puolestaan hyväntahtoisuus, perinteet ja yhdenmukaisuus. Sekä yksilön että ryhmän tavoitteita palvelevat universalismi ja turvallisuus. Schwartzin mukaan arvojen väliset suhteet ovat dynaamisia: joko yhdenmukaisia tai ristiriitaisia toisiinsa nähden. (Schwartz, 1992, 13–15.) Schwartzin teoriaa havainnollistaa arvorakenne, joka esitetään arvokehän muodossa (Kuvio 1, s. 64). Kuviossa vierekkäiset arvot, kuten perinteet ja turvallisuus, ovat yhdenmukaisia keskenään. Vastaavasti vastakkaiset arvot ovat ristiriidassa keskenään. Tällaisia ovat esimerkiksi suoriutuminen ja valta suhteessa universalismiin ja hyväntahtoisuuteen.

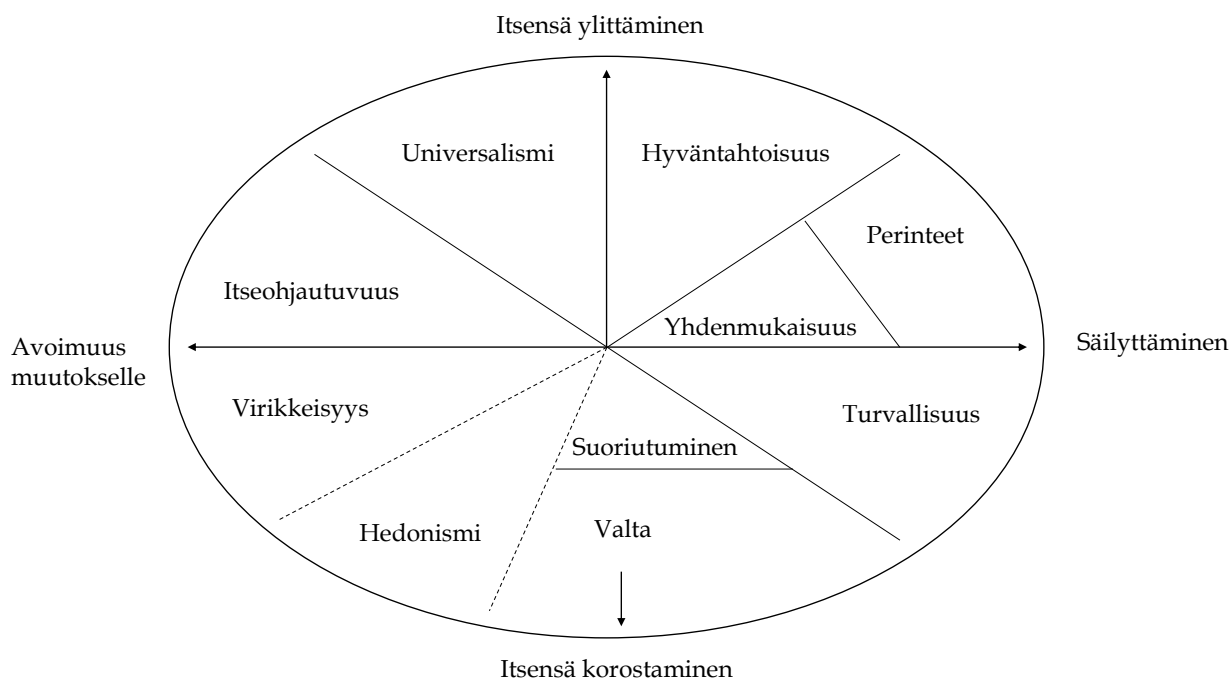
Itsensä ylittämiseen suuntautuvat arvot liittyvät paitsi läheisten myös koko maapallon hyvinvointiin. Kun etusijalla ovat itseä korostavat arvot voi menestymisen ja vallan tavoittelu olla tär-

keää. Arvot, jotka suuntaavat säilyttämiseen korostavat perinteitä ja pysyvyyttä sekä mukautumista normeihin. Avoimuus muutokselle kertoo puolestaan siitä, että ihmistä motivoivat esimerkiksi vapaus ja luovuus.

Arvotutkimus ei vain kerro yksilöistä, mutta myös ympäröivästä yhteiskunnasta. Yhteiskunnalliset arvot muokkaavat mm. erilaisten organisaatioiden kautta myös yksilöiden arvoja. (Suhonen, 1988, 118.) Oletan löytäväni tässä tutkimuksessa arvoja, jotka ovat edustettuina Schwartzin typologiassa.

### Tutkimuksen toteutus

Osuustoimintakonteksti ja OP Ryhmä kohdeorganisaationa Tutkimuksen kohdeorganisaatio on OP Ryhmä ja tarkastelen tutkimusilmiötä osuustoimintakontekstissa. Osuustoiminta on



Kuvio 1. Schwartzin arvokehä (Puohiniemi 2003, 24).

niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin laajaa liiketoimintaa (Juutinen ym., 2002, 8), jonka tarkoituksena on osuuskuntien jäsenten tarpeiden tyydyttäminen. Suomea voidaan pitää hyvänä alustana osuustoimintatutkimukselle, koska Suomi on maailman osuustoiminnallisim maa: Suomen bruttokansantuotteesta yli 20 % syntyy osuuskunnissa ja maassa on 5,5 miljoonaa ihmistä kohden yli 7 miljoonaa osuuskuntien jäsenyyttä (Puusa, 2020). Osuuskunta yritysmuotona voidaan määritellä vapaasti yhteen liittyneiden henkilöiden, yritysten tai instituutioiden muodostamaksi verkosto-organisaatioksi, joka toimii saavuttaakseen tietyt jäsenten kaupalliset tavoitteet (Jussila, 2007, 59). Pääosa osuuskunnista toimii vähittäiskaupassa, teollisuudessa, maataloudessa, pankkitoiminnassa ja palvelutoimessa (Kallio, 2002, 31), mutta osuuskunnan tarkoitus voi olla myös aatteellinen (Pellervo-Seura Ry, 2020). Myös kuluttajaosuuskuntien suosio on ollut viime vuosina kasvussa ja niistä on tulossa entistä merkittävämpi organisaatiomalli (Talonen ym., 2016).

Sijoittajaomisteisiin yrityksiin verrattuna osuuskuntien keskeinen ero on niiden omistajarakenne. Osuuskunta on jäsentensä yhteisesti omistama ja demokraattisesti hallinnoitu (Kostilainen, 1998, 200) yhteisyrityksen muoto (Troberg, 2005, 452). Se on yhtäältä liiketaloudellinen ja toisaalta jäsentensä hyvinvointia tavoitteleva yhteisö (Laurinkari, 2004, 37). Näin osuuskuntien omistajuuteen liittyy sekä taloudellirationaalinen että psykologinen ulottuvuus, jolla viitataan omistajuuden tunteeseen. Omistajuuden tunne on sidoksissa osuuskunnan ja sen jäsenen väliseen suhteeseen, jota pidetään sijoittajaomisteisia yrityksiä moniulotteisempina (mm. Limnios ym., 2018; Jussila ym., 2012). Tuominen ym. (2006) mukaan omistajuuden luonne, rakenne ja osuuskuntien tarkoitus palveluiden tuottamiseen jäsenilleen tekevät osuuskunnista alueellisia tai paikallisia yrityksiä. Osuuskunnille ja etenkin osuuspankeille on tyypillistä paikallisen toiminnan edistäminen sekä huolehtiminen paikallisen toiminta-alueen kehittämisestä (Troberg, 2015).

#### Osuustoiminnallisten yritysten erityinen arvopohjaisuus

Tutkimukseni kannalta on tärkeää huomioida osuustoiminnallisten yritysten erityinen arvopohjaisuus. Osuustoiminnallis-

ten organisaatioiden arvopohjaisuuteen liitetään jäsenhallinnon käsitys ja siihen liittyy omistajuuden ja yhteisöllisyyden tunne. Osuustoiminnan arvopohjan tuntemista pidetään tärkeänä, koska se vaikuttaa niin rakenteessa kuin esimerkiksi päätöksenteosakin. Osuustoiminnan arvot on kiteytetty taulukossa 2 (s. 64). Osuustoiminnan arvot ovat kansainvälisesti hyväksytyjä ja ne on vahvistettu 1995 kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n toimesta (Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA, 1995).

Osuustoiminnan perusarvojen voidaan nähdä kohdistuvan etenkin jäsenten hyvinvointiin ja heidän välisiin suhteisiinsa. Eettiset arvot kohdistuvat jäsenten lisäksi myös ympäröivään yhteiskuntaan ja sidosryhmiin. Toimivuuden näkökulmasta onkin tärkeää, että jäsenet, jotka osallistuvat hallintoon ymmärtäisivät osuustoiminnan arvopohjan. (Troberg, 2015, 35–38.)

#### Empiirinen aineisto

Tutkimukseni kohdeorganisaatio on OP Ryhmä (jäljempänä OP). Tarkemmin sen kaksi alueosuuspankkia sekä keskusyhteisö OP Osuuskunta. OP Ryhmä valikoitui kohdeorganisaatioksi toisaalta mielenkiintoisen organisaatorakenteensa ja toisaalta pitkän historiansa myötä. OP Ryhmän ja sen piiriin lukeutuvien osuuspankkien historia Suomessa ulottuu 1900-luvun alkuvuosiin. OP Ryhmä on siitäkin mielenkiintoinen tutkimuskohde, että se poikkeaa muista finanssialan toimijoista osuustoiminnallisen organisaatiomuodon myötä. Kun toisaalta finanssialalla toimivien pörssiyritysten tavoitteena on maksimoida omistajien voitot, pyrkii osuuskuntamuotoinen OP Ryhmä edistämään omistajajäsentensä, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävää taloudellista menestystä, hyvinvointia ja turvallisuutta. (OP Ryhmä, 2020.) Ryhmään kuului vuonna 2020, yli 2 miljoonaa omistajajäsentä, 12 000 työntekijää sekä noin 137 itsenäistä osuuspankkia, joiden toimialue kattaa koko Suomen. OP Ryhmä muodostaa kiinnostavan ympäristön luottamuksen, arvojen ja osuustoiminnan tarkastelulle.

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus ja aineiston analysoinnissa on käytetty teemanalyysia (Eriksson & Kovalainen, 2014). Tutkimusaineistona on käytetty Jyväskylän yliopiston kauppa- korkeakoulun SALP-tutkimusryhmän (Strategy, Accounting and

Perusarvot:	Kuvaus:
Tasa-arvoisuus	Jokaisella osuuskunnan jäsenellä on oikeus osallistua, saada tie-toa, tulla kuulluksi ja vaikuttaa osuuskunnan päätöksentekoon.
Demokraattisuus	Osuuskunta on jäsentensä omistama ja demokraattisesti hallitsema yritys.
Omatoimisuus	Osuuskunnat edistävät jäsentensä kasvua ja kehitystä.
Omavastuisuus	Jäsenillä on vastuu osuuskunnasta ja sen elinvoimaisuudesta.
Oikeudenmukaisuus	Tapa, jolla osuuskunta kohtelee ja palkitsee osallistuvia jäseniään (esim. ylijäämän palautus, rahastot, alennukset, jne.).
Solidaarisuus	Jäsenten velvollisuus varmistaa jäsenten oikeudenmukainen kohte-lu. Osuuskunnalla on vastuu jäsentensä yhteisestä edusta.
Eettiset arvot:	
Rehellisyys	Rehellinen liiketoiminta jäsenten ja ei-jäsenten kanssa.
Avoimuus	Osuuskunnat antavat säännöllisesti jäsenille, suurelle yleisölle ja valtiovallalle runsaasti tietoa toiminnastaan.
Yhteiskunnallinen vastuu	mm. Sosiaalinen vastuu, yhteisöjen kehittäminen.
Muista ihmisistä välittäminen	mm. Huolenpito kanssaihmisistä

Taulukko 2. Osuustoiminnan arvot (Laurinkari 2004.).

Ylin johto	Keskijohto	Operatiivinen taso
Y1 Johtaja		
	K1 Toimitusjohtaja	O1 Asiakkuusasiantuntija
Y2 Johtaja		
	K2 Hallintopäällikkö	O2 Asiakasneuvoja
Y3 Johtaja		
	K3 Varatoimitusjohtaja	O3 Asiakasneuvoja
Y4 Johtaja		
	K4 Viestintäpäällikkö	O4 Asiakasneuvoja
Y5 Johtaja	K5 Pankinjohtaja	O5 Sijoitusneuvoja
yht. 5	yht. 5	yht. 5

Taulukko 3. Haastateltavien kuvaustiedot.

Leadership as Practise) vuosina 2015–2016 (yhteensä 179 haastattelua) ennalta keräämää OP:n haastatteluaineistoa. Aineisto on kerätty yksilöhaastatteluina puolistrukturoiduin teemahaastatteluina. Osittain avoimena haastattelumuotona teemahaastattelu mahdollistaa sen, että haastateltavat pääsevät puhumaan melko vapaamuotoisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2010). Tähän tutkimukseen valitsin aineistot kahdesta pankista esimiestason ja suorittavan tason osalta sekä ryhmätason ylimmän johdon haastatteluja. Haastateltavien valinnassa on käytetty harkinnanvaraista otantaa, jonka avulla on pyritty löytämään tutkimuksen aihepiirin näkökulmasta parhaiten aihetta valaisevat ja tietoa tuottavat henkilöt (Patton, 2002, 230).

Teemahaastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla heidän omassa työympäristössään. Yksilöhaastatteluja tehtiin organisaation eri tasoilla. Analysoitavien haastattelujen määrä vakiintui 15 haastatteluun, koska uudet tapaukset eivät tuoneet enää tutkimustehtävän kannalta uutta tietoa, ja näin aineiston voitiin todeta kylläntyneen (Eskola & Suoranta, 1998, 62–63). Jokaista tutkimukseen osallistunutta haastateltiin kerran. Kaikki haastattelut tallennettiin ja ne litteroitiin sanatarkasti ulkopuolisen erikoistuneen palveluntuottajan toimesta.

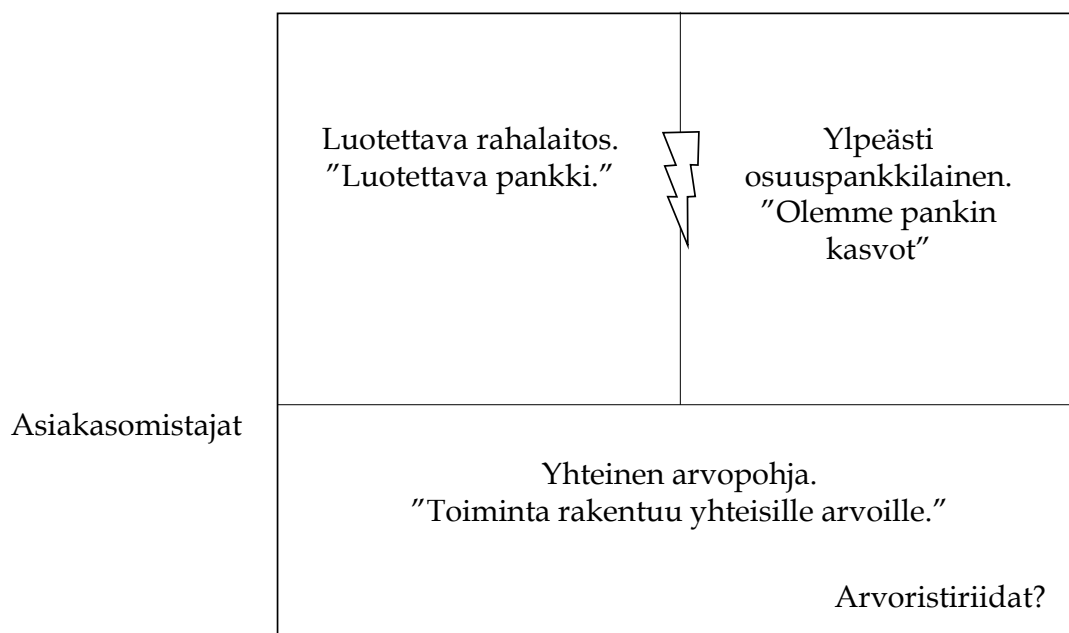
Alueosuuspankeissa haastatteluihin osallistui viisi henkilöä

keskijohdosta ja viisi henkilöä operatiiviselta tasolta. Kuvaan haastateltavien organisatorista asemaa taulukossa 3 (s. 64). Ylimmän johdon osalta asemaa ei voida tarkentaa vaarantamatta henkilöiden tunnustettavuutta, joten tässä yhteydessä asemaksi jokaiselle johtotason haastateltavalle on annettu johtaja.

#### Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella tilastollisia yleistyksiä vaan pyritään kuvaamaan, ymmärtämään sekä tulkitsemaan ihmisten havaintoja ja kokemuksia sekä ymmärtämään todellisen elämän ilmiöitä ja antamaan niille teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi, 2017, 73). Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Analyysi eteni siten, että litteroitu haastatteluaineisto luettiin aluksi läpi tekemättä muis-tiinpanoja. Tämän jälkeen aineisto luettiin uudelleen läpi pyrkien löytämään haastatteluaineistosta sen olennainen sisältö ja rakentaen tämän jälkeen teemat aineistolähtöisesti. Samasta teemaattisesta sisällöstä kertovat lausumat koottiin yhteen ja nimettiin. Näin saatiin yleiskuva haastatteluihin liittyvistä teemoista. Poimitut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien puheesta. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2010, 173) toteavat, ihmiset harvemmin ilmaisevat saman asian juuri samoin sanoin,

## ”Murtuva maailma – epäluottamuksen teema”



Kuvio 2. Teemojen väliset yhteydet.

mutta tutkija kokoaa ne kuitenkin samaan luokkaan. Myös tässä tutkimuksessa haastateltavat ilmaisivat saman asian erilaisin puhein ja sanoin, jotka tutkija on tulkinnut samaan teemaan kuuluviksi. Kuvaan teemat ja teemojen välisiä yhteyksiä oheisessa kuviossa 2 (s. 65).

”Toiminta rakentuu yhteisille arvoille” -teemassa nousee esiin arvopohja, joka teemana linkittyy vahvasti kaikkiin muihin teemoihin. Parhaimmillaan arvopohja tuo lisäarvoa, mutta edellyttää myös, että henkilöstö ymmärtää arvotaustan. ”Olemme pankin kasvot” -teemassa pankin viittaa harteillaan kantaa pankin toimihenkilö, joka on paitsi ylpeästi osuuspankkilainen, saattaa myös kamppailla arvoristiriitojen pyörteessä. Pankin toimihenkilö toimii läheisessä yhteydessä asiakkaisiin, jotka ”Luotettava pankki” -teemassa näkevät pankin luotettavana rahalaitoksena, ja joille pankin toimihenkilö viestii omalla toiminnallaan luottamusta pankin arvopohja huomioiden. ”Murtuva maailma” -teeman epäluottamus näyttäytyy uhkana, joka voi pahimmillaan rikkoa toimijoiden välisen luottamussuhteen. Luottamus nousi esiin jokaisessa haastattelussa tärkeänä osana pankin toimintaa. Arvot näkyvät ihmiskeskeisenä arvopohjana. Pyrkimyksenäni on kuvata ja ymmärtää näitä luottamusta koskevia teemoja kolmen eri äänen näkökulmasta: operatiivisen tason työntekijöiden, keski johdon henkilöiden ja ylimmän johdon näkökulmasta.

### Tulokset

Seuraavissa alaluvuissa esitetään tutkimuksen päähavainnot. Lisäksi esitän joitakin otteita tutkimushaastatteluaineistosta havainnollistaakseni aineiston merkitystä ja tulkintojen todenperäisyyttä. Esitän seuraavaksi tutkimukseen pohjautuvat teemat ja tulkintani niistä.

#### Toiminta rakentuu yhteisille arvoille

Osuustoiminnassa lähtökohtana on parantaa sen jäsenten taloudellista asemaa. Samalla osuuskunnan tulee olla kannattava ja kustannustehokas kyetäkseen kilpailemaan muita toimijoita vastaan. Tämä omalta osaltaan asettaa haasteensa toiminnalle, koska

osuuskuntamuotoisen organisaation on arvopohjansa perusteella lunastettava useita vastuullisuuteen liittyviä odotuksia. Vastuulliseen liiketoimintaan kuuluu yrityksen elinkelpoisuudesta ja kannattavuudesta huolehtiminen (Lämsä, 2007; Rohweder, 2004). Tuomisen (2013) mukaan asiakasomisteisen osuuskunnan paras kilpailuetu on osuuskunnan tarkoitus ja sen taloudellisesti vastuullinen toteuttaminen. Vastuullisuus tunnistettiin tässä tutkimuksessa tärkeäksi asiaksi, mikä ilmenee seuraavasta ylimmän johdon edustajan puheesta:

Sehän vastuullisuus oli alunperin, se oli tosi konkreettista, koska periaatteessa kaikki jäsenet oli vastuussa ihan loppuun asti toisistaan. Ja meillä sit tällöinen yhteisvastuu, sekä ryhmän sisällä että myöskin vastuullisuus teemisistä ja vastuu asiakassuhteista ja vastuu siitä toimintaympäristöstä jne. on meille hyvin luontevaa. (Y3)

Toimintoihin syvälle juurtunut vastuullisuus lisää myös luottamusta eri sidosryhmissä. Hyvinvoivat asiakkaat ja sidosryhmät ovat se pohja, jolle toiminta rakentuu. Taloudellinen vastuu ja oman alueen ympäristön hyvinvoinnin edistäminen ovat luonteva osa osuustoiminnallisen organisaation vastuullista toimintaa. Alla asiakasneuvoja kuvaa omaa näkemystään vastuullisesta toiminnasta.

...talouteen vaikuttaminen, että ollaan mukana parantamassa tätä ympäröivää taloutta. (O1)

Osuuskuntien toiminta rakentuu yhteiselle arvopohjalle, joka parhaimmillaan tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Saksi (2013, 242) huomauttaakin, että arvoista keskustellaan finanssialan organisaatioiden johtotasolla aktiivisesti. Arvot siis ohjaavat toimintaa, kuten eräs haastateltu ylimmän johdon edustaja toteaa:

Arvot ovat pinnalla, niitä arvoja ei oo kyseenalaistettu missään vaiheessa, vaan enemmänkin muistutettu näistä arvoista ja peilattu omia tekemisiämme selvästi aiem-

paa usemmin siihen meidän arvopohjaan. Kysytään monessa käytännön valintatilanteessa itseltämme, että onko tämä meidän arvojen mukaista vai eikö oo. (Y2)

Arvopohjan ja arvojen merkitys on tärkeää osuustoiminnalliselle organisaatiolle. OP:ssa arvojen merkitys on kasvanut ja arvoja on pyritty tuomaan yhä vahvemmin ja selkeämmin näkyviksi. Kun henkilöstö tuntee osuustoiminnan arvot, pystyy se myös paremmin edistämään omalla toiminnallaan näiden arvojen toteutumista (Novkovic, 2013). Eräs ylimmän johdon haastateltu toteaa:

Ja niitten arvojen merkitys, siis ne arvot on edelleen samat kuin ne on ollu tähänkin asti, mikään ei ole siltä osin muuttunu, mutta niitten arvojen merkitys on kasvanu, ne arvot on meidän keskustelussa ja päätöksenteossa paremmin läsnä nyt, kun vielä vähän aikaa sitten. Tää on auttanu meitä ehdottomasti ikään kuin kuorimaan arvot uudelleen esille ja antamaan niille tilaa meidän valinnoissa ja tekemisissä. (Y2)

Osuuskuntia pidetään ihmiskeskeisinä organisaatioina (mm. Puusa ym., 2016). Muista ihmisistä välittäminen eettisenä arvona näkyi esimerkiksi keskijohtoon kuuluvan haastatellun puheessa:

Ihmisläheisyyskin tulee sillä tavalla ehkä mukaan, että monesti oon korostanu sitä, että kun me ollaan tämmönen kasvollinen, että tavallaan kohdataan ne asiakkaat oikeesti, niin et me osataan ne vaikeatkin asiat koitetaan asiakkaalle perustella. (K3)

Vastuu etenkin omasta lähiympäristöstä lisää paikallisten pankkien mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittää esimerkiksi lähiympäristöään. Omistaja-asiakkaista kannetaan vastuuta ja toiminnassa korostuu hyvántahtoisuus, kuten haastateltu hallintopäällikkö asiaa kuvaa:

...jos on vaikka asiakas maksuvaikeuksissa, niin ei sitä ensimmäisenä lähetä. Pyritään miettimään ne ratkaisut, miten tästä päästään nyt sitten ylitse. (K2)

Asiakkaista kannetaan vastuuta niin myötä- kuin vastamäessä. Jäsenet ovat sekä omistajia että asiakkaita, mistä syystä asiakasrajapinnan johtaminen korostuu (Troberg, 2014, s. 62.). Pankkialalla esimerkiksi taloudellinen vastuu korostuu etenkin taloudellisesti haastavina aikoina.

### Olemme pankin kasvot

Olemme pankin kasvot -teeman keskiössä ovat pankin asiakasneuvojat, jotka etenkin pienellä paikkakunnalla mielletään luontevasti pankin kasvoiksi. Teemassa asiakasneuvojat nähdään yhtäältä ylpeästi osuuspankkilaisina, jotka kantavat harteillaan pankin viittaa niin työssä kuin vapaa-ajallaankin, toisaalta yksilöinä, jotka kokevat arvoristiriitojen aiheuttamaa sisäistä kuu-huntaa. Asiakasneuvojien työssä kohtaamiset asiakkaiden kanssa ovat tärkeitä luottamuksen kehityksen kannalta, kuten eräs haastateltu asiakasneuvoja alla kertoo:

...pystyy niinku kohtaamaan ihmisen toisenki kerran, ku on tavannu, et se, kaikessahan perustuu rehellisyyteen ja selkeyteen. (O2)

Kun organisaation arvomaailma vastaa työntekijän omaa arvomaailmaa on asiakkaiden kohtaaminen helppoa. Luottamuksen rakentamiselle maine ja ensimmäinen kohtaaminen ovat tärkeitä

(esim. Blomqvist, 1997), mutta on hyvä muistaa, että maine perustuu luottamuksen kohteen aiempaan toimintaan ja toiminnasta liikkuviin huhuihin (Ilmonen & Jokinen, 2002). Virallisissa asiakasneuvojissa on tärkeää osoittaa olevansa luotettava, mutta asiakasneuvojat kantavat pankin viittaa harteillaan myös vapaa-ajallaan, kuten haastateltu asiakasneuvoja kertoo.

Ja just tämmösellä pienellä paikkakunnalla, nii ei täällä tosiaan niinku hölistä ihmisten asioista. Tää ois aivan valtaisa juorupesä, siis mikä hirmu, niinku tämä Seiska-lehti ynnä muut tämmöset. [naurua] Et ei todeliaan, nii siitä on pidetty ja pidettävä kiinni. (O2)

Teemassa pankkitoimihenkilöiden asiakasomistajista huolehtiminen ei rajoitu pelkästään konttoreissa tapahtuvaan toimintaan. Pankin toimihenkilöt ovat omistautuneita työlleen ja huolehtivat asiakkaasta myös vapaa-ajallaan. Jos joku haluaa, että häneen luotetaan, tulee hänen olla luottamuksen arvoinen (Laine, 2008). Teemassa korostuu vahvasti vastuu asiakkaista ja erittäin vahva luottamuksellisuuden korostuminen, mikä heijastuu myös seuraavasta operatiivisen tason henkilön luonnehdinnasta:

[...] se pitää ansaita tavallaan joka päivä sekin luottamus ja se on oikeestaan kun ihmiset koko omaisuutensa periaatteessa luottaa jonkun ihmisten hoitoon, niin käytännössähän, periaatteessa ei ne ihan henkeensä luota, mut lähes kaiken muun, niin sen henki on sit taas tuolla lääkäreissä ja sairaanhoitajissa, mutta kaikki muu on tavallaan meidän hoidossa. (O2)

Blomqvist (1997, 283) huomauttaa, että luottamuksen rakentaminen on hidasta, se on helppo rikkoa ja luottamuksen menetys on vaikea paikata. Asiakassuhteessa luottamus ei synny automaattisesti vaan sen eteen on tehtävä töitä. Asiakassuhdetta on vaalittava ja ylläpidettävä yhteisissä tapaamisissa, puhelinkeskusteluissa ja muissa yhteyksissä. Teemassa korostuu vahva ymmärrys siitä, kuinka tärkeän asian äärellä ollaan, kun ihmiset luottavat omaisuutensa pankin ja sen henkilöstön hoitoon, ja miten tärkeää tätä suhdetta on vaalia ja arvostaa. Osuustoiminnallinen arvopohja sisältää nimenomaan asiakkaiden hyväksi toimimisen, mikä näkyy vahvasti myös pankkitoimihenkilöiden työssä. Luottamuksen syntymisessä asiakkaiden suuntaan on tärkeää olla läsnä tilanteessa, jotta kohtaamisesta tulee luonteva, kuten haastateltu hallintopäällikkö asian kuvaa:

...kyl mä näkisin, että se ei oo vaan mekaaninen. Eikä se välttämättä oo sitäkää, että sä jaat itsestäs, vaan se persoonaa on mukana siinä. Et sulla ei oo valmiit myyntinuo-tit, vaik näitä puhelinmyyjiä kun soittaa, ja sit kun ne ei ees kuuntele sitä, kun sanoo, että mä en halua. (K2)

Luottamussuhde pitää rakentaa ja rakentaminen voi kestä kauan (Blomqvist, 1997). Etenkin pienellä paikkakunnalla korostuu se, kuinka pankkitoimihenkilöt ovat ikään kuin pankin kasvot myös työn ulkopuolella. Asiakkaan kokema luottamuksen ilmapiiri heijastuu esimerkiksi suhdapäömaan. Pankkitoimihenkilöt pitivät erityisen merkityksellisinä asiakkaiden kohtaamista siten, että palveluita ei tuputeta, vaan pyritään heidän kanssaan löytämään kullekin asiakkaalle sopivin ratkaisu. Luottamus näkyi näin myös käyttäytymisessä. Osuuspankkilaisuudesta tunnetaan ylpeyttä, mutta omien arvojen vastainen toiminta tuntuu hankalalta, kuten alla olevasta asiakasneuvojan kommentista käy ilmi: ...et ensin on se esittelykieltäytyminen ja sitten, että pittää kääntää se asiakas sitten kuitenkin tämän tuotteen tavallaan ottamaan se tuote. No, se oli jo minulle



omia arvoja vastaan semmonen myynnillisuus. (O1)

Vaikka osuustoiminnallisuudessa lähtökohtana ei ole voittojen maksimointi pitää sen huomioida kilpailuympäristön mukanaan tuomat liiketaloudelliset lähtökohdat. Näin ollen myös OP:n on huolehdittava toiminnan kustannustehokkuudesta ja riittävästä kannattavuudesta.

### Luotettava pankki

Pankit rahalaitoksina nähdään yleisesti ottaen luotettavina, mutta toisaalta niille luottamuksen menetys voi olla erityisen kohtalokasta. Luotettava pankki -teemassa rakentuu kuva luotettavasta ja vastuullisesta pankista, jolle asiakkaat ovat toiminnan tärkein voimavara. Tässä teemassa pankki näyttäytyy asiakasomistajien luottamuksen arvoisena toimijana, joiden edun ajaminen on koko organisaation tehtävä. Pankkien toimihenkilöt viestivät omalla toiminnallaan luottamusta, jossa korostuvat kohdeorganisaation osuustoiminnalliset arvot: vastuullisuus, ihmisläheisyys ja yhdessä menestyminen. Keskiössä ovat asiakkaat, joiden etu on kaiken toiminnan lähtökohtana. Heistä pidetään huolta ja välitetään, kuten muuan keskijohdon edustaja kertoo:

[...] mut ihan keskeisin on asiakas. Elikkä asiakkaaseen on luotettava, pystytään olemaan ja pidetään siitä huolta. (K3)

Puheessa piirtyy kuva pankista, joka luottaa asiakkaaseen, ja joka on toisaalta myös asiakkaan luottamuksen arvoinen kumppani. Asiakasomistaja voi luottaa siihen, että pankki huolehtii rahaan ja talouteen liittyvät asiat luotettavalla tavalla. Tämä linkittyy suoraan ryhmän perustehtävään: edistää asiakasomistajien, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta (OP Ryhmä, 2020). Yksilön näkökulmasta osuuskunnan omistajuudessa on kyse sijoittamisen sijaan hänen tarvitsemiensa palveluiden hankkimisesta (ks. Borgen, 2004). Kaksi haastateltua asiakasneuvojaa kuvaavat asiakkaiden luottamusta pankkiin seuraavalla tavalla:

...osuuspankilla on kuitenkin asiakkaisiin nähden hyvä luotto ja luottamus, että pankki kyllä hoitaa. Näin kuvittelisin kyllä, että luottamus toimii. (O5)

Se on ihan, se on yks, numero yks oikeestaan. Se on perusarvoista perusarvoin, että pysytään niin läpinäkyvästi toimimaan, että ei tule siitä sanomista. Ja kyllä minusta, minä oikeestaan voisin sitä niinku hämmästellä just, että mitenkä meidän asiakkaat niinku luottaa meihin, et se on hirmu hieno asia. Se on tosi hieno juttu, ja kyllä me on silleesti tietysti pyrittyki toimimaan. (O2)

Teemassa korostuu vahva usko asiakkaiden luottamukseen pankkia kohtaan. Asiakasneuvoja kokee ylpeyttä siitä, että omistaja-asukkaat pitävät pankkia luotettavana. Toiminnan läpinäkyvyys lisää luottamusta (ks. Malkamäki, 2017). Puheessa korostuu myös yhteisöllisyys ja me-henki, kuten alla olevasta ylimmän johdon sitaatista ilmenee:

...se yliajan menevä ydin, missio, se lähtee siellä yhdessä menestyminen asiakkaan kanssa. (Y3)

Yhdessä menestyminen asiakkaan kanssa mahdollistaa samalla asiakkaan varallisuuden kasvun ja toisaalta OP Ryhmän markkinaosuuden kasvun. Pankki tavoittelee kasvua yhdessä asiakkaan kanssa: asiakkaan menestys tarkoittaa sitä, että myös pankki menestyy.

Ylimmän johdon puheessa on kuitenkin aistittavissa myös

näkemyksen erilaisuutta pääkonttorin ja pankkien suhtautumisessa toiminnan ja ajattelutavan suuntaamisessa. Tämä ilmenee esimerkiksi alla olevasta otteesta erään haastatellun johtajan puheesta:

[...] ja sitten, mitä me nyt puhutaan entistä enemmän, ja mitä meidän täytyy jatkossa puhua entistä enemmän, että me nimenomaan tehdään niiden asiakasomistajien edun näkökulmasta niitä asioita. Että se yksittäinen Osuuspankkikin alkaa paljon enemmän miettiä niitä asioita sen asiakasomistajan näkökulmasta. Nyt me mietitään niitä liian usein sen Osuuspankin näkökulmasta. (Y4)

Luotettava pankki -teemassa ollaan epäileväisiä yhtenäisestä linjasta suhteessa ajattelutapaan. OP:n toimintaa ohjaa ensisijaisesti asiakkaan etu. Teemassa ollaan siten osin epävarmoja siitä, toteutuuko osuuspankeissa asiakasomistajien näkökulma ryhmän linjan mukaisesti. Teema toistaa osittain perinteistä näkemystä, jossa luottamus lisää luottamusta (vrt. Blomqvist, 1997). Kun omistaja-asikas luottaa pankkiin ja toisaalta myös itse käyttäytyy luottavaisesti myös pankki kunnioittaa asiakkaan luottamusta, mikä puolestaan johtaa molemminpuoliseen luottamukseen. Luotettava pankki on asiakasomistajien etua tavoitteleva yhdessä tekemisen ja yhteistä etua ajava toimija.

### "Murtuva maailma" -epäluottamuksen teema

Epäluottamus johtaa helposti luottamuksen rapautumiseen, mikä saattaa olla kauaskantoisia vaikutuksia. Pahimmillaan se tuhoaa luottamussuhteen. Luottamuksen rapautumista koskevassa puheessa tarkastellaan luottamuksen menettämistä ja epäluottamusta. Epäluottamus, samoin kuin luottamus, muotoutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kun luottamus on rikkoutunut, on se usein vaikea korjata. Luottamus voidaan menettää nopeasti. Luottamus tunnustetaan helpoiten arjessa silloin, kun se menetetään tai se puuttuu. (Savolainen, 2016, 23–24.) Puheessa nousi esiin se, miten esimiehen tulisi osoittaa toiminnallaan, että luottaa työntekijöihinsä, näiden tekemiin päätöksiin ja toimintaan. Haastateltu sijoitusneuvoja kuvaa tehtävien jakoa seuraavasti:

No kyllähän tuolta esimieheltä tulee sitä, että pitäis se ja se hoitaa, vaikka välillä tuntuu, että no eihän tää nyt kuulu ees tavallaan minun tehtäviin. Ja sitä kyllä huomaa, että joskus tuntuu, että esimiehet sälyttää vähän niinku omia tehtäviäänki, että en tiedä onks se sitten luottamusta vai mitä, mutta sellasta välillä tuntuu tapahtuvan. (O5)

Selkeästi ilmaistut vastuun/tehtävienjaot lisäävät luottamusta esimiestä ja organisaatiota kohtaan. Vastaavasti epäselvyys työtehtävistä ja vastuun rajoista voivat heikentää luottamusta. Luottamuksessa on kuitenkin pitkälti kyse avoimuudesta, reiluudesta ja rehellisyyden odotuksista toista kohtaan (Savolainen, 2016, 25) kuten ylimmän ryhmäjohtajan edustaja seuraavassa pohtii:

...jos yritän vaihkaa viedä jotain asiaa läpi, joka sitten ykskaks nouseekin pintaan, että se olikin jotain muuta kuin mitä oli kerrottu, niin siitä voi luottamus rapautua. Hyvin avoimesti pitää kertoa ne asiat ja tavoitteet, mitä meillä on. Ja silti aina välillä Osuuspankit miettii, että meillä on joku piiloagenda. (Y4)

Toiminnan läpinäkyvyys on sellaista arvojen mukaista toimintaa, jonka voidaan nähdä lisäävän luottamusta. Läpinäkyvät viestintä- ja vuorovaikutuskanavat ovat tärkeitä luottamusedynamiikkaan vaikuttavia seikkoja (ks. Malkamäki, 2017). Haastatteluissa läpinäkyvyys korostui puheissa esimerkiksi siinä, miten päätökset

pitää voida nostaa yhteiseen tarkasteluun. Myös yhteiset säännöt nousivat tässä yhteydessä useassa puheessa esiin. Yhteisiä sääntöjä voidaankin pitää luottamuksen rakentamisen peruselementteinä.

...sen [luottamuksen] korjaaminen on semmonen taiteen laji tai sen uudelleen rakentaminen, se on tosi paljon vaikeempaa sitten, kun sen kerran menettää, rakentaa, niinku missään tahansa suhteessa, että se pitää aina uudestaan sitten rakentaa, eikä se välttämättä oo koskaan ennää samanlainen, et epäily jää. (O1)

Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, on työntekijöillä myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Vuorovaikutuksella on merkitys luottamuksen rakentumisessa, kun esimerkiksi hankalistakin asioista voidaan puhua. Haastatteluissa vuorovaikutuksen merkitys nousi esiin esimerkiksi tilanteissa, joissa on tehty virhe, jonka korjaaminen aloitetaan keskustelemalla asiat auki osapuolten kesken.

Luottamusta on ylläpidettävä sidosryhmiin, kuten viranomaisiin päin. Luottamus rakentuu ketjuina, ja jos ketju jostakin kohtaa katkeaa, saattaa luottamus saada isonkin kolauksen. Luottamuksellisista sidosryhmäsuhteista on organisaatiolle hyötyä sillä ne luovat parhaimmillaan kilpailuetua (Boleslaw, 2009, 462.). Eräs keskijohdon henkilö totesi asiasta seuraavasti:

...ja sitten totta kai on valvovat viranomaiset, kaikki mitä siihen kuuluu, ne on entistä tärkeempiä, että myöskin niiden silmissä pitää olla luotettava. Että omilla toimenpiteillään saa pankista hyvin epäluotettavan kuvan. Koska muuten jos ne rapistaa... Tai itse rapistaa luottamuksen niihin päin, niin äkkiä rapistaa sen myöskin asiakkaisiin päin sitten.” (K3)

#### Yhteenveto teemoista ja niihin liittyvistä arvoista

Seuraavassa esitämme lyhyen yhteenvetön tutkimuksemme tulosteemoista ja niihin linkittyvistä arvoista. Toiminta rakentuu yhteisille arvoille -teemasta tunnistetaan se, miten osuuspankit rakentuvat ihmisläheiselle arvopohjalle. Ihmisläheisyys, yhdessä menestyminen ja vastuullisuus nousivat haastatteluissa vahvasti esiin luottamuksen rakentumisen perustana.

Olemme pankin kasvot -teemassa korostuu asiakasneuvojen merkitys luottamuksen rakentumisessa asiakkaiden suuntaan. Osuuskunnille henkilöstö on erityisen merkittävä sidosryhmä, koska osuuskuntaan palkatut henkilöt ohjaavat osuuskunnan päivittäistä toimintaa sen jäsenten puolesta (Novkovic, 2013). Osuuspankeissa pankkineuvojat toimivat jäsenten kanssa asiakasrajapinnassa. Siten henkilöstön tehtävänä on oman toimintansa myötä toimia myös OP:n arvojen edistäjänä. Tässä yhteydessä huomataan arvojen tasapainon tärkeys: jos organisaation arvot eivät vastaa omaa arvomaailmaa, syntyy arvoriiriöitä. Tässä teemassa korostuvat vastuullisuuden ja hyväntahtoisuuden arvot luottamuksen rakentumiselle tärkeinä tekijöinä. Luotettava pankki -teemassa korostuu puolestaan pankin vastuullisuus asiakkaan silmissä. Rehellisyys ja avoimuus korostuvat läpinäkyvyytenä asiakkaaseen päin toimimisessa luottamuksen rakentumisen perustana.

Murtuva maailma -teemassa puolestaan korostuu huoli luottamuksen menettämisestä, joka etenkin pankkimaailmassa voi olla kohtalokasta, kun tarkastellaan luottamusta sidosryhmien suuntaan. Toisaalta luottamus työyhteisössä voi yhtälailla murtua ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Teemaan kietoutuvat vahvasti osuustoiminnan eettiset arvot: rehellisyys ja avoimuus joiden merkitys selvästi tunnistetaan ja niistä kannetaan aktiivisesti huolta.

## Johtopäätökset

Seuraavaksi tarkastelen tutkimuksen päähavaintojen yhteyttä teoriaan ja esitän tutkimuksen johtopäätökset. Tässä tutkimuksessa tutkittiin luottamuksen rakentumisen ja arvojen suhdetta osuustoiminnallisessa pankkiorganisaatiossa. Tutkimusdatana olivat OP:ssa tehdyt haastattelut, joita analysoitiin teemoittelun avulla, ja joita peilattiin aiempaan tutkimukseen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, miten luottamus rakentuu, ja miten sitä ylläpidetään osuuspankkitoiminnassa. Yhtiömuotona osuustoiminnallisuus asettaa omat reunaehdot luottamuksen rakentumiselle. Osuustoiminnallisessa organisaatiossa korostuu muita yhtiömuotoja vahvemmin jäsenten taloudellisen aseman parantaminen. Liiketoimintaan liittyy muita yhtiömuotoja kiinteämmin asiakasomistajien intressien tyydyttäminen, mikä OP:ssa näkyy asiakasomistajuuden ja keskittämisen tuomien etujen korostamisena. Luottamus rakentuu hyvin pitkälti kommunikoinnin ja toiminnan kautta.

Tämän tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksella on suuri merkitys luottamuksen rakentumisessa. Tämä on linjassa myös aiemman luottamustutkimuksen kanssa (esim. Savolainen, 2011). Luottamussuhde ei muodostu hetkessä vaan sen rakentaminen vaatii aikaa ja yhteistyötä. Luottamusta tarvitaan kaikissa organisaation toiminnoissa, joissa toimijoiden välinen yhteistyö on tärkeää (Malkamäki, 2017; Laine, 2008). Luottamuksella on mittava merkitys pankkitoimialalla, missä ihmiset luottavat omaisuutensa pankin käsiin. Akateemisessa tutkimuksessa on todettu luottamuksen olevan tärkeä niin yhteisöjen kuin yksilöidenkin elämässä (esim. Ilmonen & Jokinen, 2002). Myös tässä tutkimuksessa luottamus ja sen merkitys nousi esiin useiden eri toimijoiden välillä, kuten pankin ja asiakkaan, esimiehen ja toimihenkilön sekä ryhmän sisäisenä luottamuksena.

Esimiehellä ja johdolla on erittäin suuri merkitys luottamuksen rakentumisessa. Luottamusta voidaan vahvistaa kiinnittämällä huomiota vuorovaikutukseen ja viestintään. Kun pankin työntekijät kokevat, että heihin luotetaan ja toisaalta he luottavat esimieheen ja johtoon, heijastuu tämä myös asiakkaisiin päin. Taustalla vaikuttavat osuustoiminnalliset arvot, jotka ollessaan yhteneväiset henkilön omiin arvoihin omalta osaltaan rakentavat luottamuksen ilmapiiriä. Esitän, että luottamuksen rakentumisessa osuuspankkitoiminnassa arvot rehellinen ja avoin toiminta, muiden arvojen ohella, vahvistavat luottamusta eri toimijoiden välillä. Myös aiemmissa tarkasteluissa on tunnistettu luottamuksen rakentumisen ja ylläpidon edellyttävän vuorovaikutusta (esim. Savolainen, 2011).

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, millaisia näkemyksiä osuuspankin eri toimijoilla on luottamuksesta arvokontekstissa. Osuustoiminnalliset arvot ovat vahvasti läsnä pankkien toiminnassa ja kyseiset arvot myös näyttäytyvät pankin toimihenkilöiden jokapäiväisessä työssä. Jotkut tehtävät kuitenkin aiheuttavat ristiriitaa yksilön oman arvomaailman suhteen, mikä hyvin pitkälti liittyy myyntityöhön. Ristiriita voi kummuta koetusta tarpeesta myydä pankkituotteiden ”pakottamalla” tai manipuloimalla asiakasta. Tällainen toiminta luo epäluottamusta, joka vaarantaa kestävien asiakassuhteiden ylläpidon. Luottamus on businessarvo, jota ilman ei synny tulosta ja se saattaa johtaa tuotteiden välillä pakonomaiseen tarjoamiseen asiakkaille. Luottamus koetaan elinehdoksi pankkitoimialalla. Ilman luottamusta ei ole myöskään toimivaa asiakassuhdetta. Rehellisyys, avoimuus ja muista ihmisistä välittäminen näyttäytyvät keskeisinä arvoina asiakasrajapinnassa toimivien arjessa luottamukseen liittyen.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että OP:ssa arvot ovat pohjana toiminnalle. Eettiset arvot nousivat vahvasti esiin. Etenkin rehellisyys ja avoimuus näkyivät puheissa esimerkiksi

toi-minnan läpinäkyvyytenä. Rehellisuutta voidaan pitää tärkeänä arvona osuuspankeille, koska se rakentaa luottamusta jäsenten, henkilöstön, johdon sekä ympäröivän yhteiskunnan välille. Pankkien aito kiinnostus alueensa ja omistajajäsentensä hyvinvoinnista ovat omiaan synnyttämään luottamusta pankin ja sen jäsenten välille. Pankeille tärkeää on ihmiskeskeisyys, joka korostui haastatteluissa erittäin vahvasti.

Schwartzin arvotyyppien osalta tunnistettavia arvotyyppiejä olivat valta, hyväntahtoisuus, yhdenmukaisuus ja universalismi. Valta näkyy paitsi pankkien määrävissä asemassa esimerkiksi lainojen myöntämisen suhteen, mutta myös OP:n sisällä päätösvalta. Toisaalta hyväntahtoisuuden ja vallan arvotyyppit kulkevat myös käsikädessä: haastatteluissa nousi esiin vastuullisuus esimerkiksi lainojen myöntämisen suhteen. Ylipäänsä hyväntahtoisuus, sisältäen avuliaisuuden, rehellisyyden ja vastuullisuuden arvot, korostui etenkin operatiivisen tason haastatteluissa suhteessa luottamuksen rakentumiseen ja ylläpitoon.

Verrattaessa empiirisiä löydöksiä teoriaan, voidaan todeta, että pankkitoimialalla osuustoimintakontekstissa luottamuksen syntyy vaikuttava peruspilari on vuorovaikutus. Avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutus ja viestintä lisäävät luottamusta. Luottamus vaikuttaa pankkitoimialalla erityisen vahvasti organisaation menestykseen.

Teemat kamppailevat keskenään ja ovat osin ristiriitaisia. Tämä ilmenee aineistossa siinä, kuinka vahvasti puhutaan luottamuksesta niin organisaation sisällä kuin asiakkaan ja organisaation välillä. Etenkin asiakasneuvojen puheessa korostuu hyvin vahvasti luottamussuhde asiakkaaseen ja toiminnan asiakaslähettäisyys. Samaan aikaan johtotaso pohtii sitä, kuinka yksittäiset osuuspankit ajattelevat asioita liikaa pankin näkökulmasta, vaikka asiakasneuvojen puheissa näkökulmana on asiakasomistaja, josta kannetaan vastuuta, ja jolle pyritään löytämään parhaat mahdolliset ratkaisut.

Tutkimukseni perusteella voin todeta, että epäluottamus voi olla pankkien kohdalla erityisen kohtalokasta. Mediassa on aika ajoin käyty keskustelua pankkien kasvottomuudesta ja ahneudesta. Kilpailun kiristytessä erilaisia lisäpalveluita tarjotaan asiakkaille välillä jopa melko aggressiivisiksi koettuun keinoin.

Mikäli toiminta soti palvelua tarjoavan yksilön omia arvoja vastaan, ollaan ristiriitaisessa tilanteessa. Tämä saattaa aiheuttaa hetkellisesti epävarmuutta omaan työhön. Epäluottamusta syntyy, mikäli toiminnan koetaan olevan ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osuustoiminnallisessa pankkiorganisaatiossa palveluiden myymisen kulttuuri on yhtäältä kilpailutilanteen ja liiketoiminnan realiteettien sanelemaa, toisaalta myös asiakasta lähellä olevista heijasteleva piirre, joka tähtää asiakaskunnan taloudellisen hyvinvoinnin parantamiseen osuuskunnan peruseriaatteiden mukaisesti.

Koska osuustoiminnallisuudessa korostuu vahvasti asiakkaan edun ajaminen, ja osuuspankeilla on pitkä perinne, jossa toiminnassa korostuu hyvin vahvasti paikallisuus ja yhteistyö, ovat pankit luontevasti osana yhteisöä. Lähes aina osuuspankeissa palveluntarjoajalla eli tuotteen tai palvelun myyjällä on myös "kasvot", vaikka yhä enemmän palveluita tarjotaan myös digitaalisissa kanavissa. Tutkimuksesta kuitenkin nousi vahvasti esiin se, että pitkiä asiakassuhteita arvostetaan ja toimintaa halutaan ylläpitää selkeä suorassa. Pankkitoimihenkilöiden osalta voidaan todeta lisäksi, että varsinkin pienillä paikkakunnilla heidät tunnetaan ja tiedetään, joten he antavat kasvot pankin-le sanan varsinaisessa merkityksessä. Näin ollen epäluottamus näkyisi nopeasti asiakkaiden silmissä myös muussa toiminnassa työn ulkopuolella.

Tutkimukseni antaa viitteitä siitä, miten luottamus ilmenee pankkiliiketoiminnassa osuustoimintakontekstissa. Asiakasrajapinnassa työskentelevien osalta toiminnassa tärkeää on omien ja organisaation arvojen yhteneväisyys. Luottamusta rakentaa vahva arvopohja ja arvojen mukainen toiminta, avoin viestintä ja vuorovaikutus sekä oikeudenmukaisuus ja selkeät toimintamallit. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet ovat tärkeä tekijä luottamuksen rakentumisessa ja ylläpidossa. Taloudellinen vastuu ja omasta ympäristöstä huolehtiminen tekevät pankit näkyviksi paikallisiksi toimijoiksi, mikä myös sitoo ne vahvasti lähiympäristöön. Paikallisuutta onkin perinteisesti pidetty osuuspankkien kilpailuetuna. Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena ehdotankin, että tarkasteltaisiin sitä, miten palveluiden digitalisoituminen vaikuttaa tähän osuustoiminta-aspektiin.

## Lähteet

- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). "Trust in Managerial Relationships", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 4, pp. 282–304.
- Aulakh, P., Kotabe, M. & Sahay, A. (1997). Trust and performance in cross-border marketing partnerships. Teoksessa Beamish, Paul and Killing, Peter (toim.), *Cooperative Strategies: North American Perspectives*. San Francisco: New Lexington Press, 163–196.
- Bateson, P. (1988). *The Biological Evolution of Cooperation and Trust*. Teoksessa Gamdetta, Diego (toim.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Basil Blackwell, 14–30.
- Blomqvist, K. (1997). "The Many Faces of Trust", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 271–286.
- Boleslaw, R. (2009). "Ethical context of the participative leadership model: taking people into account", *Corporate Governance* Vol. 9, No. 4, pp. 461–472.
- Borgen, S. (2001) "Identification as a trust-generating mechanism in co-operatives", *Annals of Public and Co-operative Economics*, Vol. 72, No. 2, pp. 209–228.
- Chang, E., Thomson, P., Dillon, T. & Hussain, F. (2003). *The Fuzzy and Dynamic Nature of Trust*. Teoksessa Katsikas, S., López, J. & Pernul, G. (toim.), *TrustBus*. Berlin: Springer-Verlag.
- Colquitt, J., Scott, B. & LePine, J. (2007). "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationship with risk taking and job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, pp. 909–927.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 611–628.
- Dirks, K. & Skarlicki, D. (2004). *Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues*. Teoksessa Cook, K. & Kramer, R. (toim.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. New York: Russell Sage Foundation, 19–40.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2014). *Qualitative Methods in Business Research*. 2. painos. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Forcadell, F. (2005). "Democracy, Cooperation and Business

- Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa", *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, No. 3, pp. 255–274.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: The Free Press.
- Fulmer, A. & Gelfand, M. (2012). "At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels", *Journal of Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 1167–1230.
- Harding, S., Phillips, D. & Fogarty, M. (1986). *Contrasting Values in Western Europe. Unity, Diversity & Change. Studies in the Contemporary Values of Modern Society*. London: Macmillan.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Holger, B. (1986). "The co-operative association as a business enterprise: a study in the economics of transactions", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 142, pp. 310–339.
- Häkkinen, S. (2012). *Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework: A qualitative study of leaders' trustworthiness in the SME context*. Väitöskirja. Joensuu. Itä-Suomen yliopisto.
- Ikonen, M. (2015). *Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015*.
- Illies, Jody J. ja Reiter-Palmon, Roni. (2008). "Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction", *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 1, pp. 251–272.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. (2002). *Luottamus modernissa maailmassa*. SoPhi60. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Jones, G. & George, J. (1998) "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 531–546.
- Jussila, I. (2007). *Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa*. Acta Universitatis Lappeenranta-ensis 271. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Jussila, I., Byrne, N. & Tuominen, H. (2012). "Affective Commitment in Co-operative Organizations: What Makes Members Want to Stay?" *International Business Research* Vol. 5, No. 10, pp. 1–10.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juutinen, H., Stenström, Å. & Vuori, R. (2002). *Tehokas omistajahallinto – Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kallio, J. (2002). *Pienyrityksen kehittämisen tiet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kallioma, S. & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki: WSOYPro.
- Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA (1995). *Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle*. Helsinki: Osuustoiminnan neuvottelukunta.
- Laine, N. (2008). *Trust in Superior-Subordinate Relationships. An empirical study in the context of learning*. Tampere: University of Tampere.
- Laurinkari, J. (2004). *Osuustoiminta: Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Lämsä, A-M. (2007) *Yrityksen vastuullisuus – Mitä ja miksi?* Teoksessa Vauhkonen, P. (toim.) *Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Oitmäki: Johtamistaidon opisto*, 42–51.
- Malkamäki, K. (2017). *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva muutos*. Jyväskylä: Grano Oy.
- Malkamäki, K., Ikonen, M. & Savolainen, T. (2019). "Luottamus johtamisjärjestelmän uudistamisessa Narratiivinen tapaustutkimus ei-henkilöityvän luottamuksen kehittämisestä vähittäiskaupan ketjuorganisaatiossa", *Hallinnon tutkimus*, Vol. 1, pp. 50–64.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709–734.
- Meglino, B. & Ravlin, E. (1998). "Individual values in organizations: Concepts, Controversies and Research", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 351–389.
- Mooney, P. & Gray, T. (2002). *Cooperative conversion and restructuring in theory and practice*. Washington, DC: Department of Agriculture, Rural Business-Cooperative Service, RBS Re-search Report 185.
- Novkovic, S. (2006). "Co-operative Business: the role of co-operative principles and values", *Journal of Co-operative Studies*, Vol. 39, No. 1, pp. 5–16.
- Novkovic, S. (2013). "Reflections on the International Symposium of Co-operative Governance", *Journal of Co-operative Organization and Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 93–95.
- Nurmio, A. & Turkki, T. (2010). *Elinvoimainen Suomi*. Helsinki: Sitra.
- Näsi, S. (2013). *Osuustoiminnan asema maailman osuustoiminnallisimman maan kauppatieteissä*. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu 194, 83–92.
- OP Ryhmä (2020). *OP Ryhmän verkkosivut*. Haettu sivulta [www.op.fi](http://www.op.fi) 23.8.2020
- Puusa, A. & Toivanen, U. (2006). "Organizational Identity and Trust", *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11, No. 2.
- Puusa, A. & Hokkila, K. (2015). *Self-employment in a worker co-operative: Finding a balance between individual and community needs*.
- Puusa, A., Hokkila, K. & Varis, A. (2016). "Individuality vs. communality – A new dual role of co-operatives? *Journal of co-operative organization and management*", Vol. 4, No. 1, pp. 22–30.
- Puusa, A. (2020). *Osuustoimintakurssilta ymmärrystä osuustoiminnan arvopohjasta ja tulevaisuudesta*. Itä-Suomen yliopiston verkkosivut. Haettu sivulta <https://www.ueffi.fi/artikkeli/osuustoimintakurssilta-ymmarrysta-osuustoiminnan-arvopohjasta-ja-tulevaisuudesta> 23.6.2021.
- Pöyhönen, S. (2011). *Omistaja-oikeudet ja omistaja-arvo osuuskunnissa*. Väitöskirja. Aalto University School of Business.
- Saksi, J. 2013. *Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 135.
- Savolainen, T. (2011). *Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa*. Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (Toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana* (s. 117–141), Kuopio: UNIpress.
- Savolainen, T. (2013). *Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa*. *Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet*, 6–31.
- Savolainen, T. (2016). "Luottamus - digijohtamisen voimavara ja taitohaaste", *Ratkes: ratkaisu- ja voimavarakeskeisen kulttuurin lehti*, Vol. 10, No. 1, pp. 23–30.

- Savolainen, T., Ikonen, M. & Nurmenniemi, H. (2019). "Trust and Resilience Supporting the Entre-preneurial Process of Becoming a Self-Employed Entrepreneur", *Nordic journal of business*, Vol. 68, No. 3, pp. 5–22.
- Suur-Askola, K. (2016). *Arvot ja arvojohtaminen poliisihallinnossa. Institutionaalisen samanmuotoisuuden näkökulma*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2204.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen – innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Ta-lentum.
- Talonen, A., Jussila, I., Saarijärvi, H. & Rintamäki, T. (2016). "Consumer cooperatives: uncovering the value potential of customer ownership", *AMS review*, Vol. 6, No. 3-4, 142–156.
- Teittinen, H., Auvinen, T., Järvenpää M., Sajasalo, P., Takala, T. & Sintonen, T. (2018). "Ohjaus-jännitteiden hallinta osuustoiminnallisessa organisaatiossa arvonäkökulmasta tarkasteltuna", *Hallinnon tutkimus*, Vol. 37, No. 3, pp. 201–216
- Thomas, W. & Znaniecki, F. (1920) *The Polish Peasant in Europe and America*, 5 1918–1920. Chicago: University of Chicago Press.
- Troberg, E. (1998). *Osuuskunnan johtaminen*. Teoksessa Koskiniemi, E. (toim), *Osuustoiminnallinen yhteisyrityttäminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Troberg, E. (2015). *Osuustoiminnan idea*. Helsinki: Bofori Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Tuominen, P., Jussila, I. & Saksa, J-M. (2006). "Locality and Regionality in Management of Finnish Customer Owned Co-operatives", *International Journal of Co-operative Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 9–19.
- Tuominen, P. (2012). *The Purpose of Consumer Co-operation: Implications for the Management and Governance of Co-Operatives*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 487.
- Vogt, J. & Murrell, K. (1990). *Empowerment in Organization. How to Spark Exceptional Performance*. San Diego: Pfeiffer & company.
- Zaheer, A. & Venkatraman, N. (1995), "Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 373–392.
- Zucker, L. (1987). *Institutional Theories of Organization*. *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, pp. 443–464.

---

## Kirjoittaja

Anni Kesänen, M.Sc. (Econ.), doctoral researcher, Jyväskylä University School of Business and Economics, anni.kesanen@gmail.com. She also works as a business studies teacher in Savonia University of Applied Sciences.