



Turun yliopisto
University of Turku

MORAALITALOUDEN PUOLESTA PUHU- MATTOMUUDEN KULTTUURIA VASTAAN – CASE TRADEKA

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Aki Nummelin

Ohjaajat:

TkT Kirsi Liikamaa

18.11.2015

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitinin OriginalityCheck-järjestelmällä.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuskysymys	6
1.2	Tutkimuksen metodologia.....	7
1.2.1	Konstruktionismi/konstruktivismi	7
1.2.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	8
1.2.3	Tapaustutkimus	9
1.2.4	Tutkimusmetodina teemahaastattelu.....	12
1.2.5	Teemahaastattelujen teemat	15
1.3	Taustatietoa Osuuskunta Tradekasta.....	17
1.4	Tutkimuksen rakenne	19
2	OSUUSKUNTA	21
2.1	Osuuskunta yritysmuotona.....	21
2.1.1	Osuuskuntien jaottelu.....	22
2.1.2	Osuustoiminnan laajuus Suomessa.....	22
2.2	Osuuskunnan operatiivinen johto.....	23
2.2.1	Agenttiteoria	23
2.2.2	Liiketoimintojen osakeyhtiöittäminen	25
2.3	Osuuskunnan omistajahallinto	27
2.4	Organisaatiokulttuurista Osuuskunta Tradekan kulttuuriin	28
2.4.1	Tradeka moraalitalouden edustajana.....	31
2.4.2	Osuuskunta-aatteen rapautuminen	34
2.5	Puhe Tradekan talouslinjasta.....	36
2.5.1	Organisaation sisäisen yhteistyön kehittäminen	37
2.5.2	Osuuskuntien tehokkuus	38
2.5.3	Osuuskunta Tradekan talouden tilasta	39
3	VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS LUOTTAMUKSEN SYNTYMISESSÄ	41
3.1	Luottamuksen ja vuorovaikutuksen määritelmistä sekä käytettävistä teorioista.....	41
3.1.1	Luottamuksen määritelmä.....	42
3.1.2	Vuorovaikutuksen määritelmä.....	42
3.1.3	Sosiaalisen pääoman teoria	43
3.1.4	SECI-malli	44
3.2	Strategiaprosessi luottamuksena, yhteydenpito vuorovaikutuksena	46
3.3	Strategiaprosessin merkitys.....	46
3.3.1	Strategian toteutus luottamuksen synnyttämisen paikkana.....	47

3.3.2	Omistajahallinnon kuunteleminen ja edellytysten luominen toiminnalle	49
3.3.3	Asiantuntemus ja dokumentointi luottamuksen rakentajina	52
3.3.4	Epäluottamus	53
3.4	Vuorovaikutuksen merkitys	55
3.4.1	Luottamus kasvaa kasvokkaisessa, avoimessa vuorovaikutuksessa	57
3.4.2	Toisen tuntemisella parempaan vuorovaikutukseen	59
3.4.3	Palautteen antaminen	61
3.4.4	Puhumattomuuden kulttuuri	63
3.4.5	Viestintäteknologia	65
4	YHTEENVETO.....	67
4.1	Tulokset.....	67
4.2	Johtopäätökset	73
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	74
4.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	76
	LÄHDEVIITTEET	78
	LIITE 1.....	87
	LIITE 2.....	89

1 JOHDANTO

Maailmassa on 1,4 miljoonaa osuuskuntaa (Troberg 2014, 19). Maailmanlaajuisesti osuuskunnissa on yli miljardi jäsentä. Niiden taloudellinen merkitys on suuri. Esimerkiksi Suomessa osuuskunnat vastaavat 21 prosentista koko kansantalouden tuotannosta, Uudessa-Seelannissa 17,5 prosentista ja 16,4 prosentista Sveitsissä. (Worldwatch Institute, 2012). Osuustoimintaliikkeellä on pitkät perinteet, sillä ensimmäinen menestyksenkäs osuuskauppa avattiin vuonna 1844 Manchesterissa, Englannissa. Rochdalen Oikeamieliset Pioneerit oli hankkeen taustalla. (Inkinen, 2005.) Suomessa osuustoiminta alkoi 1870-luvulla ja vuonna 1901 säädettiin osuuskuntalaki. Nykyisin suomalaisten osuuskuntien jäsenyyksiä on yli 7 miljoonaa ja väestömäärään suhteutettuna Suomi on maailman osuustoiminnallisimaa maa. (Troberg 2014, 20.) Olen kiinnostunut osuuskuntatutkimuksesta johtuen osuuskuntien arvolähtöisestä taloudellisesta toiminnasta. Lisäksi olen toiminut kahdessa eri osuuskunnassa, Osuuskunta Tradekan hallintoneuvoston, nyttemmin hallituksen jäsenenä sekä 2000-luvun alussa porilaisen, noin parinkymmenen hengen osuuskunta Muusan hallituksen puheenjohtajana.

Osuuskuntien yritysmalliin on rakennettu sisään yhteiskuntavastuu ja tiettyjen yhteiskunnallisten tavoitteiden edistäminen. Osuuskuntatoimintaan vaikuttaneita aatteita ovat muun muassa kristillinen kveekari-liike, Ranskan vallankumouksen tunnussanat vapaus, veljeys ja tasa-arvo sekä yleiset humanistiset ajatukset lähimmäisen rakkaudesta, yhteistoiminnasta ja solidaarisuudesta. Kauppätieteiden tohtori Eliisa Troberg määrittelee osuustoiminnan ihmiskeskeiseksi taloudelliseksi toiminnaksi. Ihmiskeskeisyys tarkoittaa jäsenten, työntekijöiden, asiakkaiden, hankkijoiden ja muiden sidosryhmien edustajien eettistä kohtelua. Osuustoiminnan ihmiskäsitys eroaa vallalla olevasta homo economicus -käsityksestä. Homo economicus -käsityksen mukaan ihminen on itsekeskeinen päättäjä, joka maksimoi aina ja kaikkialla henkilökohtaisen taloudellisen hyödyn. (em., 27–29.)

Vaikka osuustoiminta on vakiinnuttanut asemansa maailmalla, on sen perusideologia haalistumassa. Tästä kertoi Pellervon vuonna 2010 toteutettu jäsenkampanja, jonka viesti oli, että osuuskunnat pyrkivät ottamaan osakeyhtiömäistä toimintamallia käyttöön. Lisäksi itsenäinen identiteetti oli epäselvä. (Troberg 2014, 39). Lopullinen ponttineni laatia tämä pro gradu -tutkielma syntyi kuitenkin valtioneuvoston kanslian julkaisemasta ja dosentti Ulf Jakobssonin sekä professori Timo Korkeamäen laatimasta raportista, joka käsitteli suurten suomalaisten yritysten omistajuutta. Kyseisessä raportissa kaksikko esitti, että valtion tulisi tukea ja kannustaa osuuskuntia vaihtamaan yritysmuotoaan, sillä osuuskunnat sopivat heidän mielestään alikehittyneille markkinoille (Niemi, 2015). Raportti osoitti, että osuuskuntien edustamaa yritysmallia kohtaan koetaan ennakkoluuloja, pelkoa ja vastenmielisyyttä. Tästä syystä minulle syntyi halu selvittää, millaiset edellytykset osuuskunnilla on toteuttaa nykypäivän maailmassa menestykse-

kästä taloudellista toimintaa ja samalla säilyttää sekä kehittää osuustoiminnallisia erityispiirteitään. Mielestäni luottamuksella ja vuorovaikutuksella on suuri merkitys organisaatioiden menestyksen näkökulmasta, joten päätin tutkia luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitystä Osuuskunta Tradekan toiminnalle.

Baldwin-Evansin (2009) näkemyksen mukaan organisaation tehokkuus kasvaa luottamuksen ansiosta, sillä luottamus takaa mahdollisuuden avoimeen ja vilpittömään keskusteluun, missä osapuolet kertovat todelliset näkemyksensä. Osapuolten ei tarvitse pelätä keskustelun johtavan itsensä kannalta huonoon lopputulokseen, sillä keskustelut eivät kohdistu henkilöihin, vaan henkilöiden käyttäytymiseen organisaation puitteissa. Tämä on ainoa tie kehittää organisaation toimintaa, sillä vain täysi rehellisyys mahdollistaa organisaation toiminnan puutteiden parantamisen. Caulkin (1998, Hargien, Dicksonin ja Tourishin 2004, 1–2 mukaan) löysi Gallupin tekemän miljoonan haastatellun työntekijän kyselystä selvän positiivisen korrelaation vuorovaikutuksen ja firman taloudellisen menestyksen väliltä. Vuorovaikutuksella tarkoitettiin tässä tapauksessa sitä, että työntekijöillä oli selvä kuva, mitä heidän työltään odotettiin, saavatko he palautetta hyvästä työstä, välittävätkö heidän esimiehensä heistä ja onko heidän mielipiteellään painoarvoa työpaikalla. Osuuskuntien erikoislaatuisuus verrattuna yksityisiin yrityksiin voi mahdollistaa niiden sisäisen luottamuksen kehittymisen. Tätä olen lähtenyt tutkielmallani, jossa teen tapaustutkimuksen Osuuskunta Tradekasta, selvittämään. Kerään tutkimusmateriaalin teemahaastatteluin, jotka teen Osuuskunta Tradekan operatiivisen johdon ja omistajahallinnon edustajien kanssa.

1.1 Tutkimuskysymys

Luottamuksella ja vuorovaikutuksella on merkityksensä organisaatioiden menestyksen kannalta. Luottamus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Airan (2012, 58) mukaan luottamus rakentuu ensisijaisesti kahden ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa. Yritysjohdolla on avainasemassa yrityksen menestyksen näkökulmasta. Omistajahallinto puolestaan valvoo omistajien etuja. Tutkimuskysymykseksi muodostui seuraava lause:

Millainen vuorovaikutus edesauttaa luottamuksen syntymistä ja ylläpitoa Osuuskunta Tradekan operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä?

Käydessäni läpi tutkimusmateriaalia eli Osuuskunta Tradekan yritysjohdon ja omistajahallinnon edustajien teemahaastatteluja materiaalista erottuivat Tradekan strategia-prosessi ja sen jalkauttaminen yhtiön käytännön toimintaan sekä kommunikointitavat yritysjohdon ja omistajahallinnon välillä. Osuuskunta Tradekan strategia-prosessin jal-

kautusta voidaan pitää luottamuksen rakentamisena organisaation sisällä. Kommunikointi operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä puolestaan voidaan nähdä vuorovaikutuksena. Niinpä vastatessani tutkimuskysymykseen huomioin sekä Tradekan sisäisen strategiaproessin että kommunikointikäytännöt. Pyrin vastaamaan esittämäni tutkimuskysymykseen kokoamalla aiheeseen liittyvän teorian sekä teemahaastattelujen tulokset yhteen. Teoriat tarjoavat taustaa kyseisen tapauksen ymmärtämiselle laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa.

Tutkielmani on rajattu käsittelemään Osuuskunta Tradekan ja sen tytäryhtiöiden ylimmän operatiivisen johdon sekä omistajahallinnon välistä vuorovaikutusta ja luottamusta. Lisäksi käsitelen tutkielmassani Osuuskunta Tradekan yritysjohdossa sekä omistajahallinnossa vallitsevia käsityksiä osuuskunnallisesta toiminnasta ja sen kehittämisestä.

1.2 Tutkimuksen metodologia

Paradigma on peruskomusten joukko, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa. Siihen perustuvat tutkijan kiinnostuksen kohteet sekä tapa, millä hän käsittelee tutkimuksen kohdetta. Paradigmat perustuvat ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin oletuksiin. Ontologia käsittelee todellisuuden olemusta ja mitä me voimme tietää siitä. Epistemologia käsittelee tutkijan ja tutkittavan välistä suhdetta sekä mitä ylipäänsä voimme todellisuudesta tietää. Metodologia puolestaan käsittelee sitä, miten hankimme tietoa todellisuudesta. (Metsämuuronen 2008, 204–205.) Tässä luvussa esittelen, miten hankin tietoa tutkimuskohteesta ja miten sitä analysoin.

1.2.1 *Konstruktionismi/konstruktivismi*

Metsämuuronen (2008, 205–206) jakaa tieteen filosofiat positivistiseen, postpositivistiseen, kriittiseen teoriaan ja konstruktivismiin. Positivistinen tieteen filosofia lähtee siitä, että vain se, mikä voidaan konkreettisesti tutkimuksella tavoittaa, on totta. Postpositivismi katsoo, että tutkija ei välttämättä pysty tavoittamaan sitä, mikä on todellista. Kriittinen teoria lähtee näkemyksestä, että todellisuus määrittyy yhteiskunnallisten rakenteiden, kuten politiikkaan, kulttuuriin, talouteen ja sukupuoleen liittyvien tekijöiden, kautta. Heiskala (2000, 197) määrittelee konstruktionismin yleisnimitykseksi ihmistieteiden lähestymistavoille, jotka katsovat, että yhteiskunnallisen todellisuuden olemassaolo riippuu siitä, miten ihmiset itse määrittelevät tuon yhteiskunnallisen todellisuuden. Hänen mukaansa yhteiskunnassa artikuloidaan eri asioiden merkityksiä jatkuvasti. Heiskala määrittelee tämän alati liikkeessä olevaksi semioosin prosessiksi.

Puolimatka (2002, 21) puolestaan nimeää lähestymistavan konstruktivismiksi. Hän erottaa konstruktivismin realismista siten, että realismin mukaan oppimisen yhteydessä ihminen oppii jotain ympäröivästä maailmasta, kun taas konstruktivismissa katsotaan ihmisen luovan itse todellisuutensa. Kalli (2005, 12) jakaa konstruktivismin realistiseen konstruktivismiin ja irrealistiseen konstruktivismiin. Realistisen konstruktivistin mukaan ihminen luo näkemyksen ympäröivästä maailmasta, mutta tämä näkemys on silti vain heijastus objektiivisesta todellisuudesta. Irrealistisen konstruktivistin mielestä ihmisestä riippumatonta todellisuutta ei ole olemassa, vaan kaikki tieteelliset tosiasiat ovat nekin ihmisen itsensä luomia. Heiskala (2000, 199) puolestaan jakaa konstruktionismin kahteen eri osaan eli radikaaliin ja maltilliseen konstruktionismiin. Radikaalien mielestä ei ole olemassa mitään luonnon luomaa pakkoa, vaan kaikessa on lopulta kyse ihmisen kulttuurin välityksellä luomasta merkitysrakenteesta. Maltillisen konstruktionismin kannattajien mielestä kaikki ihmisen tuntema todellisuus on toki ihmisen tulkitsemaa, mutta silti ihmistä ympäröivät rakenteet ja ihmislajin biologinen olemus luovat tälle tulkinnalle ja tätä kautta todellisuudelle tietyt rajat, joita ei ihmisen omilla määritelmillä voi ylittää.

Tässä tutkielmassa tarkastelen tapausta maltillisen konstruktionismin ja realistisen konstruktivismin tarjoaman lähestymistavan välityksellä. Osuuskunta Tradekassa toimivat ihmiset määrittelevät osuuskuntaa omien ajatusmalliensä mukaisesti, mutta joutuvat joka tapauksessa sopeuttamaan omaa toimintaansa siihen, millä tavalla ympäröivä yhteiskunta määrittelee toiminnan mahdolliset puitteet. Esimerkiksi osuuskunnan on hankalaa ruveta muuttelemaan annettuja lakeja tai asiakkaiden ostokäyttäytymistä, vaikka se niihin rajatussa määrin voikin vaikuttaa.

1.2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, johon yhdistetään tutkittavien näkökulman tuominen mahdollisimman autenttisena esille. Kvalitatiivista tutkimusta hyödyntävä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdettaan kohteen normaalissa elinympäristössä. Tämä tarkoittaa, että tutkija yrittää olla etukäteen arvioimatta liiaksi tutkimuskohdettaan eli ei esitä valmiiksi hypoteeseja tutkittavastaan. Tämä lienee merkittävin ero kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Kvantitatiivista tutkimusotetta käyttävä tutkija asettaa etukäteen hypoteesin, jonka totuudellisuutta hän lähtee valitsemillaan tutkimusmenetelmillä testaamaan. (Eskola & Suoranta 2005, 16, 19–20.) Kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä ei ole olemassa tarkkaa määritelmää. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien ryhmää pidetään eräänlaisena sateenvarjona, jonka alle mahtuu erilaisia tutkimustekniikoita, joiden tehtävänä on kuvata, tulkita tai muulla tavalla saavuttaa käsitys ilmiön merkityksestä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lop-

putuloksena oletetaan olevan ymmärrys, selitys tai teoria tutkittavasta ilmiöstä (Ghuri & Grönhaus 2005, 202).

Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta myös nimenomaan määrällisesti. Kun kvantitatiivisilla menetelmillä pyritään tutkimuksen objektiivisuuden lisäämiseksi keräämään informaatiota mahdollisimman monesta tutkimusobjektista, kvalitatiivisin menetelmin kohdetta lähestyvä tutkija pyrkii pääsemään mahdollisimman syvälliseen ymmärrykseen tutkimuskohteestaan. Tällöin tutkimuksen toteuttamiseksi järkevässä ajassa ja maltillisin kustannuksin on pysyttävädyttävä muutamassa tutkimuskohteessa ja tehdä heistä syväluotaava tutkimus. Tutkijan pitää kuitenkin huolehtia siitä, että esimerkiksi teemahaastatteluihin valitut henkilöt edustavat teoreettisesti ja loogisesti ajatellen mahdollisimman kattavaa otosta tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 2005, 18.) Kvantitatiivisin menetelmin voidaan ensisijaisesti tutkia sellaisia ilmiöitä tai tapauksia, joista on jo olemassa teoria. Tällöin kvantitatiiviset menetelmät auttavat testaamaan teoriaa. Mikäli teoriaa ei ole, kvalitatiivisin menetelmin voidaan luoda sellainen. (Ghuri & Grönhaus 2005, 202.)

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pääsääntöisesti tekstimuotoista aineistoa. Esimerkiksi haastattelut kirjoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhtaaksi eli litteroidaan. Tällöin kuvaavien lainausten ottaminen helpottuu. Muita tekstimuotoisia aineistoja ovat omaelämäkerrat, päiväkirjat, kirjeet, kaikenlainen kirjallinen ja kuvallinen aineisto sekä äänimateriaali. Esimerkkeiksi kirjallisesta materiaalista käyvät vaikkapa yleisönosastokirjoitukset tai suorajakelumainokset. (Eskola & Suoranta 2005, 15.) Laadullisen tutkimuksen esittelyyn liittyy olennaisesti narratiivisuus. Tutkijan tulee rakentaa tutkimuksensa kulusta ja tuloksista hyvä tarina, joka perustuu tosiasioille ja tutkijan tekemille perustelluille johtopäätöksille tutkimusaineistosta. (em., 22–24.)

1.2.3 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jonka tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman syvällistä tietoa yhdestä tai muutamasta kohteesta tai ilmiökokonaisuudesta (Avoimen yliopiston Koppa, 2011). Tapausesimerkkejä ovat potilas- ja oikeustapaukset, projektit, yksittäiset toimijat ja niin edelleen. Tapauksia voivat olla myös prosessit, ilmiöt ja tapahtumaketjut. Niiden rajaaminen on kuitenkin haasteellista. (Eriksson & Koistinen 2005, 4–7.) Tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, vaan ymmärtää tiettyä kohdetta sen toimintakontekstissa. Tällöin tapaustutkimuksella voidaan tuottaa tietoa kohteen ja sen viiteryhmän toiminnan prosesseista, dynamiikasta ja mekanismeista. Samalla tapaustutkimuksella luodaan laajempaa ymmärrystä kohteen viiteryhmästä. (Avoimen yliopiston Koppa, 2011.) Tutkittaessa yksittäistä osuuskuntaa, tässä tapauksessa Osuuskunta Tradekaa, voidaan siis saavuttaa ymmärrystä, joka auttaa tajuamaan kaikkien

osuuskuntien toiminnan logiikkaa. Ennen kaikkea tämän tapaustutkimuksen tavoite on kuitenkin ymmärtää Osuuskunta Tradekan operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välisiä suhteita.

Kovalaisen (2005, 73–75) mukaan liiketaloustieteissä laadullinen tutkimus tarkoittaa erityisesti tapaustutkimusta, mikä johtuu siitä, että tutkimuskohteena on pääsääntöisesti yritys. Opinnäytetöissä tapaustutkimus tarkoittaa yleensä haastatteluaineiston keruuta ja analysointia. Kovalaisen mukaan suomalaisessa liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa käytetään varsin harvoin osallistuvaa havainnointia tai kirjallisia dokumentteja, jotka ovat perinteisiä etnografisen tutkimuksen menetelmiä. Koska yksittäiset kohteet ovat osia yhteiskunnallisesta verkostosta ja ovat enemmän tai vähemmän tiiviissä yhteistyössä muiden verkoston toimijoiden kanssa, on tutkijan osattava rajata tapaus, jota hän tutkii, pois muusta kontekstista. Kontekstiin kuuluvat tapauksen historiallinen tausta, laajempi toimintaympäristö sekä poliittinen tilanne. Tapaustutkimuksessa Osuuskunta Tradekasta tuon esille kontekstin, jonka puitteissa tutkimusta teen. Osuuskunnan toimintatavat kytketään sen historialliseen taustaan, yhteiskunnan poliittisiin muutoksiin ja tätä kautta laajempaan toimintaympäristöön.

Tapaustutkimus on arvosidonnaista. Tutkijan on otettava huomioon, että hänen arvomaailmansa vaikuttaa hänen näkemyksiinsä, jonka hän muodostaa tutkittavasta ilmiöstä. Nämä arvot on tiedostettava ja tuotava esille, jotta muut tutkijat ovat tietoisia asiasta. (Syrjälä & Numminen 1988, 11.) Omalta osaltani minun on huomioitava asemani Osuuskunta Tradekan hallituksen jäsenenä. Olen mukana osuuskunnallisessa toiminnassa ja nimenomaan Tradekassa siksi, että sen omistajatahot ja historiallinen lähtökohta edustaa samaa ajatusmaailmaa, kuin minulla itselläni on. Toisaalta tapaustutkimuksella on merkitystä myös kohteen itsensä näkökulmasta. Tutkijakaksikko Coghlan ja Brannick (2014, 65) tuo esille tapauksen, missä selvitettiin pankin ja asiakkaan välisen suhteen parantamista. Yleensä tapaustutkimus toteutetaan juuri organisaation omin voimin, koska tutkijalla on tällöin valmiiksi riittävät tiedot organisaation omasta toiminnasta ja rakenteesta.

Yinin mukaan tapaustutkimus tarkoittaa, että nykyajassa olevaa ilmiötä tutkitaan sen aidossa ympäristössä. Hän erottelee tapaustutkimukset kolmeen eri ryhmään. Tutkiva tapaustutkimus toimii laajemman tutkimuksen ensivaiheena tai sitten se auttaa valmistelemaan laajemman tutkimuksen tutkimuskysymyksiä. Kuvaileva tapaustutkimus on nimensä mukaisesti narratiivinen. Selittävällä tapaustutkimuksella puolestaan testataan jotain tiettyä teoriaa. (Yin 2003, 3–17, 23, 30, 113.) Tapaustutkimus Osuuskunta Tradekasta on Yinin tekemässä jaottelussa kuvaileva tapaustutkimus. Eriksson ja Koistinen puolestaan ovat jakaneet tapaustutkimukset kolmeen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä ovat itsessään arvokas tapaustutkimus, välineellinen tapaustutkimus ja kollektiivinen tapaustutkimus. Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa tutkija pyrkii pääsemään tietyn tapauksen tai ilmiön sisälle sen kaikissa yksityiskohdissaan. Mikäli tapaustutki-

muksen kautta halutaan ymmärtää jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta kuten viite-ryhmää, johon tapaus kuuluu, puhutaan välineellisestä tapaustutkimuksesta. Kollektiivisessä tapaustutkimuksessa tutkitaan useaa eri kohdetta, jotta saataisiin laajempi ja syvällisempi käsitys tietyistä ilmiöistä. Kollektiivinen tapaustutkimus mahdollistaa paremman teorian muodostamisen ilmiöstä, jota tutkitaan. (Eriksson & Koistinen 2005, 9–10.) Erikssonin ja Koistisen tekemässä ensimmäisessä jaottelussa tapaustutkimus Tradekasta kuuluu itsessään arvokkaisiin tapaustutkimuksiin.

Toiseen ryhmään Eriksson ja Koistinen ovat sijoittaneet kuvailevan, selittävän ja eksploratiivisen tapaustutkimuksen. Kuvailevassa tapaustutkimuksessa kohteesta luodaan tiheä kuvaus, jonka kautta on mahdollista ymmärtää kohdetta paremmin. Tavoitteena on saada aikaiseksi mielenkiintoinen kuvaus, jolloin tietoa pystytään jakamaan laajemmalti. Selittävässä tapaustutkimuksessa yritetään vastata kysymykseen, miksi tapaus on sellainen kuin se on ja miksi se on kehittynyt tietyllä tavalla. Tällöin lähdetään siitä, että tapaus on liian monimuotoinen, jotta sitä voitaisiin selvittää esimerkiksi survey-menetelmillä. Tapaustutkimuksella tutkija sukeltaa tapauksen sisälle ja kuvailemalla tapausta saa siitä irti enemmän. Tämä edellyttää tutkijan laaja-alaista tietämystä, jotta hän voi nähdä tapaukseen kuuluvat ilmiöt ja niiden yhteyden ympäröivään maailmaan sekä historiallisen kehityksen, joka on johtanut tapauksen kehittymiseen sille nimenomaisella tavalla. Eksploratiivisesta tapaustutkimuksesta on kyse, kun yritetään luoda uutta teoriaa toistamalla tutkimusprosessi yhä uudelleen ja uudelleen samasta tapauksesta. (Eriksson & Koistinen 2005, 11–14.) Erikssonin ja Koistisen määrittelemässä toisessa ryhmässä tapaustutkimus Tradekasta kuuluu sekä kuvaileviin tapaustutkimuksiin että myös selittäviin tapaustutkimuksiin.

Kolmannessa ryhmässä ovat intensiivinen ja ekstensiivinen tapaustutkimus. Intensiivistä tapaustutkimusta käytetään, kun pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään yhtä tai kahta tapausta. Tutkija tutkii tapausta osallistujien näkökulmasta heidän omilla käsitteillään ja kielellään. Olennaista on tuottaa tapausta mahdollisimman hyvin kuvaava tarina. Tällaisella tarinalla on annettavaa muiden tutkijoiden lisäksi myös päätöksentekijöille ja muille ihmisille, joilla on tarve saada tietoa tapauksesta osatakseen kytkeä sen laajempaan kokonaisuuteen. Intensiivistä tapaustutkimusta on kritisoitu siitä, että sitä käyttävät tutkijat ovat tehneet tapauksista huonosti perusteltuja johtopäätöksiä johtuen aineistoanalyysin puutteellisuudesta. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa vertaillaan useita tapauksia ja etsitään niille selityksiä. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään löytämään teoreettisia ideoita ja kehittämään uusia selitysmalleja ja käsitteitä. (Eriksson & Koistinen 2005, 15–17.) Tässä kolmannessa ryhmässä tapaustutkimus Tradekasta kuuluu intensiivisiin tapaustutkimuksiin.

Silverman (2005, 127) jaottelee tapaustutkimukset kolmeen osaan Stakeen (2000) viitaten. Sisäsyntyisestä tapaustutkimuksesta on kyse, kun tutkittava tapaus on kiinnostava sen ainutlaatuisuuden ja erityisyyden vuoksi. Tässä tapauksessa ei pyritä rakenta-

maan teoriaa, koska tapaus on niin ainutkertainen, ettei yleistävää teoriaa voida rakentaa. Välineellisellä tapaustutkimuksella tähdätään siihen, että yhden tapauksen tutkimisella saavutetaan ymmärrys tietyistä ilmiöistä. Kolmannen eli kollektiivisen tapaustutkimuksen ollessa kyseessä tutkija tutkii useita tapauksia, jotta hän voisi saavuttaa käsityksen tietyistä ilmiöistä. Tässä jaottelussa tapaustutkimus Tradekasta kuuluu sisäsyntyisiin tapaustutkimuksiin.

Tutkijoiden keskuudessa käydään keskustelua, onko tapaustutkimus kvalitatiivista vai kvantitatiivista tutkimusta. Yin (2003, 14–15) toteaa, että tapaustutkimus pitää sisällään useita eri metodeja ja siksi sitä ei voi suoraan määritellä joko kvalitatiiviseksi tai kvantitatiiviseksi. Eskola ja Suoranta (2005, 65) kytkevät tapaustutkimuksen kvalitatiiviseen tutkimukseen. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa on aina kyse jostain tapauksesta, jota ei lähtökohtaisesti voida yleistää yhtä kokonaista ilmiötä koskevaksi. Tapaustutkimusta kritisoidaan sillä perusteella, että se tarjoaa tutkittavasta ilmiöstä kaupan kuvan ja siksi tuloksia ei voida yleistää. Tapaustutkimuksen puolustajat lähtevät siitä, että tilastollisen tutkimuksen avulla voidaan saada aikaan yleistettävä teoria, mutta vain tarkastelemalla ilmiötä sen aidossa ympäristössä saadaan kokonainen kuva ilmiöstä. (Shuttleworth, 2008.)

1.2.4 Tutkimusmetodina teemahaastattelu

Eskola (2007, 162–163) toteaa tutkijalla olevan kolme erilaista suhdetta teoriaan. Tutkija voi ottaa tietyn teorian, tarkastella, miten se soveltuu käytäntöön ja myöhemmin palata teorian pariin mahdollisesti korjatakseen sitä uusien havaintojen myötä. Toiseksi tutkijalla voi olla analyysiaan varten teoreettisia lähtökohtia, mutta tutkijan tekemä analyysi ei kuitenkaan suoraan lähde teoriasta, eikä myöskään välittömästi pohjautu kyseiseen teoriaan. Kolmanneksi tutkija voi kerätä tutkimusaineiston ja rakentaa siitä tehtävän analyysin pohjalta teorian. Käytän tutkielmassani Eskolan mainitsemaa toista lähestymistapaa teoriaan.

Keskeinen osa tutkielmaani ovat teemahaastatteluista saadut tulokset. Gubrium ja Holstein (2001, 11) katsovat, että haastatteluja ei nyky maailmassa voi pitää enää pelkkänä tutkimusmetodina, vaan että haastattelut ovat olennainen osa nykyihmisen elämää. Silverman (1997, Gubrium & Holsteinin 2001, 10 mukaan) kutsuu nyky maailmaa haastatteluyhteiskunnaksi. Ihmiset pyrkivät ymmärtämään elämäänsä joka puolella maailmaa tehtyjen haastattelujen kautta. Kun entistä suurempi osa ihmisistä saa haastattelujen kautta kertoa näkemyksiään, mahdollistaa se oppimisen isolta määrältä tuntemattomia ihmisiä, eikä tarvitse tukeutua pelkästään yhteisön tarjoamiin mielipidevaikuttajiin. Toisaalta yhteiskuntaan muodostuu tiedotusvälineiden ansiosta järjestelmä, joka sään-

nöllisesti kerää haastatteluja ja julkaisee niitä. Samalla järjestelmä opettaa ihmisiä ymmärtämään haastattelujen tekniikan ja merkityksen.

Metsämuuronen (2008, 234–235) määrittelee puolistrukturoidun haastattelun teema-haastatteluksi. Teemahaastattelussa on ennalta valitut teemat, mutta kysymysten muoto tai esittämisjärjestys ei ole tarkasti ennalta määrätty. Se sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena ovat arat aiheet sekä joissa pyritään selvittämään heikosti tiedostettuja asioita, joihin kuuluvat muun muassa arvostukset ja perustelut. Strukturoitu haastattelu poikkeaa puolistrukturoidusta haastattelusta siinä, että kysymykset on tarkalleen ennalta määrätty ja niiden esittämisjärjestys tiedetään. Avoin haastattelu tarkoittaa vapaata, syvää ja epämuodollista haastattelua. Se on muodoltaan lähellä keskustelua ja aiheen muutos riippuu haastateltavasta itsestään. Keskustelusta syntyy hyvin monimuotoinen aineisto, joka tutkijan on jälkikäteen jäseneltävä.

Kaikissa tutkimuksissa olennaista ovat tulokset. Ennen kuin kuitenkaan pääsin tutkielmassani analysoimaan tutkimusmateriaalia ja tekemään siitä johtopäätöksiä, piti minun laatia puolistrukturoidun teemahaastattelun haastattelurunko, valita haastateltavat, suorittaa haastattelut sekä litteroida haastattelut. Warrenin (2001, 86) mukaan haastattelun suunnittelun yhteydessä laaditaan 10–12 erityiskysymystä pohjautuen tutkijan valitseman teeman aihepiiriin. Warren viittaa Rubiniin ja Rubiniin (1995, Warrenin 2001, 86–87 mukaan) toden, että kvalitatiivinen haastattelu käyttää kolmenlaisia kysymyksiä. Keskustelu aloitetaan pääkysymyksillä. Pääkysymykset johdattelevat keskustelua eteenpäin. Selventävillä kysymyksillä tarkistetaan, että vastaus on ymmärretty tai pyydetään lisää selventäviä esimerkkejä. Lopuksi tulevat seurantakysymykset, joilla haetaan vastausten kytkentöjä varsinaisiin pääkysymyksiin.

Kysymyslistaa laatiessani lähdin siitä, että kysymysten järjestys ei varsinaisessa haastattelutilanteessa ole sama kuin paperilla, vaan esitän kysymyksiä sen mukaan, mikä keskustelun edetessä tuntuu järkevältä ja sopivalta. Ensimmäiseksi pyysin aina haastateltavaa kertomaan itsestään. Tämän jälkeen kysymykset etenivät keskustelun oman logiikan mukaisesti, annoin haastateltavien vapaasti kertoa näkemyksiään ja lisäsin kysymyksiä sen mukaan, mikä tuntui tarpeelliselta. Muiden kysymysten teemat liittyivät haastateltavien näkemyksiin luottamuksesta, vuorovaikutuksesta, osuuskunnista yritysmuotona sekä Osuuskunta Tradekan omistajahallinnon ja yritysjohdon välisistä toiminnallisista suhteista.

Muun muassa Spear (2000, 507) huomioi kansainvälisen kehityksen, missä osuuskuntia on osakeyhtiöitetty. Tästä syystä olen kysymyspatteristossa varannut osan kysymyksistä käsittelemään osuuskuntien yleistä asemaa. Troberg (2014, 71–73) luettelee joukon asioita, jotka luovat osuuskunnille, oikein käytettynä, kilpailuetua verrattuna muun tyyppisiin yrityksiin. Näitä asioita ovat laajan jäsenkunnan luoma sosiaalinen pääoma, joka tarjoaa monenlaista osaamista ja verkostoitumista, hyvä sopeutumiskyky muutostilanteisiin sekä juridinen joustavuus. Trobergin näkemyksiin pohjautuen asetin

kaksi kysymystä, joissa käsitellään osuuskunnan luomaa etua yritystoiminnassa. Nykyaikaisessa yrityksen johtamisessa lähdetään siitä, että yhtiön hallitus määrittelee strategiset linjaukset ja valvoo niiden toteuttamista. Operatiivinen johtaminen kuuluu yritysjohdolle. Näin katsovat myös Juutinen, Stenström ja Vuori (2006, Trobergin 2014, 57 mukaan). Tästä syystä kysymyspatteristossa on kysymyksiä siitä, toteutuuko liikkeenjohdollinen näkemys Osuuskunta Tradekassa. Kysymyspatteristossa on kysymys myös omistajahallinnolle suunnattavasta koulutuksesta. Tämä perustuu osuuskuntiin perehtyneen tutkijan Trobergin (2014, 55) näkemyksiin.

Kysymyspatteristossa on runsaasti kysymyksiä, jotka kohdistuvat kommunikaation toteutumiseen Osuuskunta Tradekassa. Muun muassa Mingers (2003, 105) toteaa, että vuorovaikutus on kaikkien organisaatioiden perusta. Tällöin luottamus kumpuaa nimenomaan onnistuneesta kommunikaatiosta eri toimijatahojen välillä. Aira (2012, 52) toteaa, että vuorovaikutussuhde syntyy vuorovaikutuksen ollessa jatkuvaa. Vuorovaikutustavoillakin on merkitystä. Kuuselan (2013, 35–37) mukaan keskustelut ovat paras vaikuttamistapa, mutta muitakin tapoja on. Näistä seikoista johtuen valmistelin useita kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään Osuuskunta Tradekan yritysjohdon ja omistajahallinnon välisen kommunikaation laajuutta ja tapoja. Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, 716–720) mukaan luottamus rakentuu tietämykselle muista ihmisistä. Siksi kysymyspatteristossa on osio sille, miten toimijatahot tutustuvat toisiinsa ja millaisista asioista kommunikoidaan. Vuorovaikutus voi aina johtaa väärinymmärryksiin ja erimielisyyksiin. Niiden käsittely voi myös vahvistaa organisaation jäsenten välistä luottamusta (Aira 2012, 132). Kysymyksissä otetaan huomioon mahdollisten väärinymmärrysten käsittely. Aira nostaa esille puhelimen merkityksen teknisenä viestintävälineenä organisaatioiden asiantuntijoiden välillä (Aira 2012, 68–72). Kysymyspatteristossa on tämän pohjalta oma osansa viestinnän tekniselle toteutukselle. Lopulta olen asettanut kysymyksiä myös palautteen saamisesta. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 38) katsovat, että jotta osaamista voi parantaa, on organisaatiossa annettava ja vastaanotettava palautetta. Edellä mainittujen kysymysten lisäksi olen pyytänyt haastattelujen lopuksi näkemyksiä asioista, joilla on merkitystä luottamuksen syntymiseen sekä miten haastateltavat kehittäisivät vuorovaikutusta operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä.

Haastateltavien valinnan osalta Warren (2001, 87) katsoo, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavat voidaan valita tutkimussuunnitelman mukaisesti, teoreettisen otoksen kautta, lumipallo-menetelmällä, sopivuuden perusteella tai sitten voidaan etsiä tietynlaisia haastateltavia toimimaan avaintiedottajina. Tutkimussuunnitelman mukaisesti edettäessä voidaan päätellä, millaisten ihmisryhmien edustajia halutaan haastatella. Teoreettinen otos tarkoittaa, että pyritään löytämään toisilleen vastakkaisia otosryhmiä, jotta saataisiin luotua ääripäiden kuvaukset. Lumipallo-menetelmä alkaa yhden haastateltavan, joka täyttää tietyt teoreettiset kriteerit, löytämisestä. Seuraavat haastateltavat etsitään ensimmäisen haastateltavan sosiaalisten suhteiden kautta. Kun etsitään haasta-

teltavia sopivuuden tai avaintiedottajan roolin perusteella, pyritään löytämään henkilöitä, jotka ovat tiiviisti sisällä sosiaalisessa ryhmässä, jota tutkimuksella kartoitetaan.

Päättyessäni, ketkä pyydän haastateltaviksi Osuuskunta Tradekasta, otin huomioon sen, että sekä operatiivisesta johdosta että omistajahallinnosta pitää valita edustava otos haastateltavia. Näin saadaan laaja-alainen näkemys yrityksen sisäisistä suhteista. Päädyin kymmeneen teemahaastatteluun. Operatiivisesta johdosta haastattelin viittä jäsentä ja omistajahallinnosta samaten viittä jäsentä. Operatiivisen johdon edustajat edustivat Tradeka-konsernin kaikkia toimintoja. Omistajahallinnon edustajat olivat Osuuskunta Tradekan hallituksesta ja Tradeka-yhtiöt oy:n hallituksesta. Tavoitteena oli vertailla osuuskunnan operatiivisen johdon ja omistajahallinnon näkemysten samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Tutkielmassa käyttämäni lainausten perässä on mainittu, onko haastateltava yritysjohton vai omistajahallinnon edustaja. Yritysjohto on merkitty kirjaimella J ja omistajahallinto kirjaimella O. Yritysjohton ja omistajahallinnon edustajat puolestaan erotetaan toisistaan numeroilla 1–5. Vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi heistä ei anneta muita tietoja, ettei heitä pystytä henkilöinä tunnistamaan.

Operatiivisen johdon kanssa tehtävistä haastatteluista sopiakseni olin yhteydessä vuoden 2015 kesäkuun puolivälissä Osuuskunta Tradekan toimitusjohtajaan. Tutkimusaiheen valinnasta käytiin sähköpostikirjeenvaihtoa ja päädyttiin lopulta siihen kohde-ryhmään, mitä tutkielmani käsittelee eli omistajahallinto ja operatiivinen johto sekä näiden väliset suhteet. Operatiivisen johdon edustajat keskustelivat asiasta viikkopalaverissaan ja suostuivat haastatteluihin. Itse olin yhteydessä omistajahallinnon edustajiin puhelimitse. Sähköpostin ja puhelimen välityksellä käydyissä neuvotteluissa päädyttiin siihen, että ensimmäinen haastattelu pidettäisiin Helsingissä Tradekan toimistolla 10.7.2015. Tämän jälkeen pidettiin loput yhdeksän haastattelua. Viimeinen haastattelu tapahtui 3.8.2015. Kaikki yritysjohton edustajat haastattelin Helsingissä keskustuimistolla. Omistajahallinnon edustajista kaksi haastattelin Helsingissä ja loput maakunnissa. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli tunti per haastateltava.

1.2.5 Teemahaastattelujen teemat

Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne. Keskimäärin haastattelua kohden syntyi seitsemän sivua tiheään kirjoitettua tekstiä, rivivälillä 1. Tämän jälkeen siirryin käsittelemään kertynyttä materiaalia. Marshall ja Rossman (1995, Ghaurin ja Grønhaugin 2005, 206 mukaan) toteavat, että tutkimusmateriaalin analyysi on prosessi, jonka kuluessa luodaan järjestystä, rakennetta ja merkitystä kerättyyn tutkimusmateriaalimassaan. Tutkimusmateriaali on yleensä suuri määrä tekstiä, joka pitää jaotella osiin. Analyysiprosessin aikana tutkija leikkelee ja lajittelee tutkimusmateriaalin sekä muokkaa sen uudelleen ymmärrettävämpään ja luettavampaan muotoon. (Ghaur & Grønhaug 2005, 206.) Miles ja

Huberman esittävät tietomateriaalin kvalitatiivisen analyysin järjestelmää (Miles & Huberman 1994, Ghaurin ja Grønhaugin 2005, 206 mukaan). Siinä haastatteluilla kerätty litteroitu tekstimateriaali ensiksi pelkistetään, sitten esitellään ja lopuksi siitä tehdään johtopäätökset.

Tutkimusmateriaalin pelkistämässä tekstimassa käsitellään, tehdään valinnat käytettävistä teksteistä ja selkeytetään materiaalia muuttamalla se käsiteltävämpään muotoon (Ghaur & Grønhaug 2005, 206). Itse suoritin tutkimusmateriaalin läpikäymisen seuraavalla Metsämuurosen esittelemällä tavalla. Tutkijan tulee Metsämuurosen mukaan löytää aineistosta indikaattoreita, jotka ovat esimerkiksi tekstikatkelmia, tapahtumia, toimintaa ja käyttäytymistä. Indikaattoreissa havaitaan samankaltaisuuksia, erilaisuuksia sekä merkitysten eriasteista samanlaisuutta. Indikaattorit ja niihin yhdistyvät käsitteet liitetään toisiinsa, jolloin muodostuu käsite-indikaattorimalli. Käsite-indikaattorin tehtävänä on ohjata aineiston koodaamista. Koodaus kuitenkin alkaa avoimella koodauksella, jossa tutkija tarkastelee aineistoa ilman ennakkojäsentelyä. Indikaattorien järjestäytyessä omiksi luokikseen tutkija nimeää luokat tietyn nimiseksi kategorioiksi. Koodien tarkentumisen ansiosta kategorioille pystytään antamaan yhä uusia ominaisuuksia, jolloin kategoriat täsmentyvät. Jossain vaiheessa kategoria saturoituu, jolloin uusia ominaisuuksia ei enää löydy. Tällöin kategoria on valmis. Ydinkategoria on kategoria, joka selittää suurimman osan ilmiön vaihtelusta. Se on koko aineiston pääteema. (Metsämuuronen 2008, 219–221.)

Kävin tutkimusmateriaalin läpi useampaan kertaan. Operatiivisen johdon ja omistajahallinnon edustajien haastattelujen materiaalit on käyty läpi yhtä aikaa, jonka ansiosta vertailu eri intressitahojen kesken on voitu suorittaa. Kymmenessä haastattelussa nousi muutaman lukemiskerran tuloksena esille kuusi kategoriaa. Runsasta keskustelua käytiin osuuskuntien ja erikseen Osuuskunta Tradekan merkityksestä. Nimesin tämän kategorian osuuskuntapuheeksi. Toinen kategoria oli ”osuuskunnan toimijoiden välille luottamusta luova vuorovaikutus ja sen negaatio”. Tässä kategoriassa käsiteltiin vuorovaikutustapoja, jotka luovat luottamusta ja toisaalta tapoja, jotka eivät luo luottamusta eri toimijoiden kesken. Esimerkiksi voi ottaa vaikkapa sen, miten operatiivinen johto ja omistajahallinto keskustelevat yleishyödyllisten lahjoitusten tekemisestä.

Kolmas kategoria oli ”toimenpiteet, jotka ovat lisänneet operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välistä vuorovaikutusta ja luottamusta”. Tähän kategoriaan sisältyvät toimet, joita joko omistajahallinto tai operatiivinen johto ovat toteuttaneet ja joilla on ollut vaikutusta vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehittymiseen. Esimerkiksi voi ottaa sen, miten yleishyödyllisten lahjoitusten toteutus on hoidettu ja millaiseksi toteutustavan onnistuminen on koettu. Neljänteen kategoriaan nousivat seikat, jotka liittyvät siihen, että Tradeka on osuuskuntana käynyt läpi hankalia historiallisia vaiheita ja näiden hankalien vaiheiden toistuminen halutaan välttää. Toisaalta tähän kategoriaan kuuluvat myös tekstikatkelmat, joista tulee esille sopeutuminen nykyaikaisen liiketaloudellisen

toiminnan vaatimuksiin. Nimesinkin kategorian ”toimenpiteiksi, joilla on pyritty varmistamaan Osuuskunta Tradekan taloudellinen menestyminen”. Viidenteen kategoriaan eli ”Osuuskunta Tradekan toimijoiden kokemaa rooli” koottiin teemahaastatteluista esille nousseita indikaattoreita, jotka liittyivät siihen, miten haastatellut kokivat oman asemansa Tradekan sisällä sekä Tradekan edustajana suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Lopulta kuudentena kategoriana oli pieni, mutta mielenkiintoinen yksityiskohta siitä, miten Osuuskunta Tradeka voidaan määritellä nykyisessä osuuskuntakentässä. Kuudetta kategoriaa en kuitenkaan käsitellyt lopullisessa tutkielmassani.

Kuuden kategorian luomisen jälkeen ryhdyin luomaan ydinkategoriaa, joka pitäisi sisällään suurimman osan tutkimusaineistosta. Jatkaessani materiaalin läpikäyntiä liitin kategorioita yhteen ja niistä syntyi lopulta kaksi ydinkategoriaa, strategiaprosessi ja yhteydenpito. Tutkielmani avainsanat luottamus ja vuorovaikutus liittyvät suoraan luomiini kategorioihin. Strategiaprosessissa on kyse luottamuksesta ja yhteydenpidossa vuorovaikutuksesta. Tästä syystä nimesin ydinkategoriat luottamukseksi ja vuorovaikutukseksi.

Pelkistämisen jälkeen olen esittänyt tutkimustulokset pro gradu-tutkielmassani. Johdopäätöksien tekemisessä olen käyttänyt Glaserin ja Straussin jatkuvan vertailun menetelmää. Siinä tutkija vertailee keskenään tapahtumia, jotka kuuluvat samaan kategoriaan. Tutkija arvioi tapausten yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Tämä mahdollistaa sen, että tutkija voi kehittää luomaansa kategorisointia eteenpäin. (Glaser & Strauss 1967, Ghaurin ja Grønhaugin 2005, 209 mukaan.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija yleensä joko pyrkii tarttumaan kiinni ihmisten luomiin merkityksiin tai sitten etsimään merkityskuvioita. Tartuttaessa ihmisten luomiin merkityksiin yritetään tajuta ihmisten tekemiä tulkintoja maailmasta heidän itsensä luomin termein. Etsittäessä tiettyjä merkityskuvioita tutkija kytkee tutkittavien näkemykset suurempiin yhteiskunnallisiin rakenteisiin selittäen, miten yksittäiset haastateltavat rakentavat maailmankuvaansa. Samalla tutkija voi luoda yleisempiä selityskuvioita, joilla he kategorisoivat tutkimusotostaan. (Ghauri & Grønhaug 2005, 212–213.) Merkityskuvioita etsiessäni olen kerännyt teoriaa aiemmin tehdyistä tutkimuksista sekä yhdistänyt sen tutkimustuloksiin tukemaan ja selittämään tekemiäni löydöksiä.

1.3 Taustatietoa Osuuskunta Tradekasta

Suoritin tutkimukseni tapaustutkimuksena Osuuskunta Tradekasta. Käyn seuraavassa lyhyesti läpi, mikä Osuuskunta Tradeka on ja miten se on päätynyt nykyiseen tilaansa.

”Tälle hallinnolle ja organisaatiolle tämä on riittävän haastava, mutta ihmisen kokoinen juttu.” J2 (Liite 1).

Osuuskunta Tradeka on konserniyhtiö, joka muodostuu emoyhtiö Osuuskunta Tradekasta, Tradeka-palvelut oy:stä ja Tradeka-Yhtiöt oy:stä. Tradeka-Yhtiöt oy puolestaan omistaa Restel oy:n, joka harjoittaa ravintola- ja hotellitoimintaa, ja Tradeka-sijoitus oy:n, joka vastaa Tradekan sijoitusomaisuuden tuotosta. (Osuuskunta Tradeka 2015a, 18.) Osuuskunnalla on 256 000 kuluttajajäsentä, jotka saavat jäsenyytensä ansiosta jäsenetuina alennuksia pääasiassa Restelistä (esimerkkeinä Burger King, Rax Buffet, ravintolat Martina ja Huviretki, Cumulus- ja Holiday Inn-hotellit sekä Nokia Eden) ja Suomen Lähikauppa oy:stä (Siwat ja Valintatalot). (Osuuskunta Tradeka 2015c).

Konsernin henkilöstömäärä vuoden 2014 lopulla oli 2703, mistä Restel oy yksinään vastasi 2695 työntekijästä. Tradeka-sijoitus oy on omaisuusarvoltaan merkittävin osa Osuuskunta Tradekaa, sillä sen sijoitusvarallisuuden määrä oli vuoden 2014 lopulla 355 miljoonaa euroa. (Osuuskunta Tradeka 2015a, 19.) Osuuskunta Tradekan taseen oma pääoma vuoden 2014 lopulla oli 456,2 miljoonaa euroa (em., 22). Osuuskunta Tradeka harjoittaa myös merkittävää lahjoitustoimintaa, johon liittyen Tradeka perusti vuonna 2014 Tradekan säätiö -nimisen säätiön. Säätiö aloittaa varsinaisen lahjoitustoimintansa vasta vuoden 2015 aikana (em., 9). Vuonna 2014 Osuuskunta Tradeka on suorittanut lahjoituksia muun muassa Uudelle Lastensairaallalle Helsinkiin, Ensi- ja turvakotien liitolle, eläkeläisjärjestöjen jäsenistölle, lapsijärjestöille ja tutkimusorganisaatioille. (Osuuskunta Tradeka 2015d.)

Tradekan toiminta-ajatus on kiteytetty seuraavasti:

Tradeka on Osuuskunta Tradekan, Tradekan säätiön sekä Tradeka-Yhtiöt oy:n muodostama kokonaisuus. Haluamme luoda edistysmieliselle osuustoiminnalle tätä päivää puhuttelevaa sisältöä sekä tarjota ihmisille mahdollisuuksia arvojensa mukaiseen kuluttamiseen.

Toimimme jäsentemme hyväksi tarjoamalla heille tuntevia taloudellisia etuja sekä kokonaan tai osittain omistamiemme yritysten että muiden yhteistyökumppaneidemme toimesta.

Harjoitamme ja kehitämme vastuullista liiketoimintaa, jonka tuloksesta palautamme merkittävän osan takaisin suomalaiseen yhteiskuntaan tukemalla jäsenistömme arvojen mukaista yleishyödyllistä toimintaa. (Osuuskunta Tradeka 2015a, 3).

Tradeka juhlii 100-vuotista taivaltaan vuonna 2017. Vuonna 1917 perustettiin Suomen Osuustukkukauppa OTK. Perustajajäseninä oli 94 osuuskauppaa eri puolilta Suomea. 1920- ja 1930-luvulla OTK laajensi tuotanto-, vakuutus- ja rakentamistoimintaansa. Vuonna 1952 OTK:n jäsenmäärä ylitti puoli miljoonaa. Vuonna 1964 OTK-lainen osuusliiketoiminta järjestäytyi E-liikkeeksi. Majoitustoimintaa alettiin kehittää 1970-

luvulla. Vuonna 1983 E-liike muuntautui E-osuuskunta Ekaksi. Monialakonserni EKA-yhtymä perustettiin vuonna 1987. (Osuuskunta Tradeka 2015b.) E-osuuskunnan muodostaminen Ekaksi tapahtui siten, että useat erilliset osuuskunnat koottiin yhteen, liike-toimintoja yhtiöitettiin ja Ekan jäsenistä tuli lähinnä sen tuottamien palvelujen ja tuotteiden kuluttajia. Toiminnan laajuus oli huomattava, sillä vuonna 1984 Tradekan edeltäjä Eka oli Suomen kolmanneksi suurin yrityskonserni 16 miljardin Suomen markan liikevaihdolla ja 27 000 työntekijällään. (Kallenaudio 2009, 11–15.)

Osuuskunta Tradekan kriisihetket koettiin 1990-luvulla, kun Eka oli lähellä suistua konkurssiin 1990-luvun alkupuoliskon laman aikana. Ekan ja Tradekan historiikin tehnyt Jorma Kallenaudio (2009, 279) toteaa kriisin syiksi vähittäistavarakaupan tappiollisuuden, vakuutustoiminnan järjettömät ulkomaantoiminnan riskit sekä laman aiheuttaman kysynnän laskun, joka romahdutti suhdanneherkän rakennusalan sekä rauta- ja rakennustarvikekaupan. Vähittäistavarakauppa oli muuttunut tappiolliseksi jo ennen lamaa. Vakuutusyhtiö Kansa puolestaan joutui ulkomaantoimintojen vuoksi kahden miljardin markan painoisen taakan alle, jota se ei kestänyt. Eka ajautui yrityssaneeraukseen vuonna 1993 (em., 291). Ekan merkitys romahti, kun siihen kuuluneet Rakennusliike Haka ja Vakuutusyhtiö Kansa ajautuivat konkurssiin samana vuonna. Kahden vuoden kuluttua osuuskunnan nimi muutettiin Osuuskunta Tradeka-yhtymäksi ja sen yrityssaneerausvaihe päättyi vuonna 2003. Jäsenistön kannalta vaikeinta oli vuonna 2005 tapahtunut päivittäistavarakaupan myynti siten, että Tradeka-yhtymän omistusosuudeksi jäi noin seitsemän prosenttia. Vuonna 2013 tämäkin osuus jouduttiin myymään pois. (Osuuskunta Tradeka 2015b.) Jäsenistöllä ei ollut enää omaa vähittäistavarakauppaa, eikä hotelli- ja ravintolapalveluita tarjoava Restel oy, joka jäi lopulta Tradekan ainoaksi palvelutuotantomuodoksi, pystynyt korvaamaan tätä osuuskunnan omistajien kokemaa menetystä. Vuonna 2014 Tradeka-yhtymän nimi muutettiin Osuuskunta Tradekaksi.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielmani ensimmäisessä luvussa eli johdannossa kerron aluksi, miksi olen päätenyt tekemään tutkimusta osuuskunnista ja Osuuskunta Tradekasta erityisesti. Sen jälkeen kerron tutkimuskysymykseni ja miksi olen siihen päätenyt. Tutkimuskysymyksen jälkeen tutustutan lukijan tutkimukseni metodologiaan. Esittelen konstruktivismiin, joka toimii tutkimukseni taustafilosofiana. Sen jälkeen esittelen kvalitatiivisen tutkimuksen peruseräatteen. Tutkimukseni on tehty tapaustutkimuksena kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimusmetodinani on teemahaastattelu sekä haastattelujen perusteella saadun aineiston pilkkominen kategorioihin, joista myöhemmin muokkasinkin kaksi ydinkategoriaa. Kerron yksityiskohtaisesti, miten valitsin haastateltavat, miten laadin tutkimuskysy-

mykset, miten suoritin haastattelut ja miten kävin läpi tutkimusmateriaalini. Näiden jälkeen annan taustatietoa Osuuskunta Tradekasta, mistä tapaustutkimukseni on tehty.

Toisessa luvussa nimeltään ”Osuuskunta” käyn läpi osuuskunnan rakennetta. Siihen liittyen esittelen osuuskunnan yritysmuotona, kerron, millaisia eri osuuskuntia on olemassa ja miten laajaa osuuskunnallinen toiminta on Suomessa. Sitten käyn läpi osuuskunnan operatiiviseen johtoon ja omistajahallintoon liittyviä kysymyksiä ja agenttiteoriaa, joka liittyy operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välisiin suhteisiin. Tämän jälkeen esittelen organisaatiokulttuurin teoriaa Osuuskunta Tradekan kulttuurin kautta ja sitten esittelen Tradekan talouslinjaa ja siihen vaikuttaneita asioita. Tradeka on käynyt läpi kovan prässin, sillä vuosina 1993–2003 Tradeka oli yrityssaneerausohjelman piirissä ja tämä vaihe on painanut leimansa Tradekan toimintaan ja sen toimijoiden ajattelu-tapaan. Tässä luvussa selvitän ensiksi teoreettisesti, miten organisaatioiden sisäistä yhteistyötä kehitetään, sen jälkeen kartoitan näkemyksiä osuuskuntien toiminnasta liiketaloudellisen tehokkuuden näkökulmasta ja kolmanneksi selvitän Osuuskunta Tradekan talouden tilaa.

Aineiston läpikulkevana ytimenä oli, millainen vuorovaikutus edesauttaa luottamuksen syntymistä Osuuskunta Tradekan keskeisten toimijatahojen eli operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välille. Niinpä kolmannessa luvussa ”Vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen syntymisessä” tuon esille näitä aiheita. Kerron luottamuksen ja vuorovaikutuksen määritelmästä ja sitten tuon esille aiheeseen liittyvät teoriat sosiaalisesta pääomasta sekä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisestä suhteesta kertovasta SECImallista. Näiden jälkeen kerron haastattelujen perusteella syntyneistä kahdesta ydinkategoriasta, jotka ovat strategiaprosessi ja yhteydenpito. Strategiaprosessi vastaa luottamusta ja yhteydenpito vuorovaikutusta. Käyn läpi tapoja, joilla luottamusta operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä kehitetään Osuuskunta Tradekassa. Tuon esille eri osapuolten kuulemisen ja asiantuntemuksen merkitystä sekä päätöksenteon ja viestinnän dokumentoinnin merkityksen. Muistutan suhtautumisen muihin toimijoihin vaikuttavan koettuun luottamukseen organisaation sisällä sekä siitä, että epäluottamuksen syntyminen on alati läsnä oleva uhka. Vuorovaikutuksen osalta tuon esille kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja toisen tuntemisen merkityksen. Käyn läpi tapoja, joilla Osuuskunta Tradekan toimijat tutustuvat toisiinsa sekä miten palautetta annetaan ja miten se koetaan. Merkittävä uhka organisaation toimivuudelle on puhumattomuuden kulttuuri, joka vaikuttaa osaltaan niin Osuuskunta Tradekassa kuin koko suomalaisessa työ kulttuurissa. Käyn läpi viestintäteknologian käyttöä. Neljännessä luvussa vedän yhteen tutkielmani tulokset sekä kerron johtopäätöksiäni tutkielman tuloksista. Sen jälkeen arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja pohdin mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Lopulta viidennessä luvussa ovat esillä lähdeviitteeni sekä kuudennessa luvussa liitteet.

2 OSUUSKUNTA

Mielestäni itsekkyyks ja pettämisalttius ovat lisääntyneet talouselämässä. Esimerkkinä tästä on muun muassa yhdysvaltalaisen Lehman Brothers-rahoitusyhtiön konkurssi, jonka taustana oli voittojen hakeminen keinolla millä hyvänsä ja jota edesauttoivat julkishallinnon huonot edellytykset valvoa markkinoiden toimintaa (Bernanke 2010). Yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän vastuullista toimintaa, mikä voi yritysten näkökulmasta olla hankalaa saavuttaa, kun markkinoilla vaikuttaa useita vastakkaiseen suuntaan vetäviä paineita. Vastuullisen toiminnan sijasta voidaan vaatia yhteiskunnalta yritysten verojen alentamista ja muussa tapauksessa uhataan yritysten toiminnan siirtämisellä vähemmän verottaviin maihin. (Takala 2002). Kolme suurta megatrendiä eli öljyn ehtyminen, ilmastonmuutos ja nopea väestönkasvu vaikuttavat kansantalouksien kykyyn vastata tarpeeseen ylläpitää ja kohottaa taloudellista hyvinvointia. Osuustoiminnan neuvottelukunta arvioi, että edellä mainitut syyt johtavat niukkuuden lisääntymiseen globaalilla tasolla. Neuvottelukunnan mielestä osuuskunnat voivat toimia niukkuuden jakamisessa tasapuolisesti ja siksi osuustoiminnan periaatteet pitäisi ottaa laajemmin käyttöön. Liikevoitto ei ole tärkein asia maailmassa, vaan se, miten kohtuullisesti ja oikeudenmukaisesti selvittää yhdessä eteenpäin. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2008, 2.)

2.1 Osuuskunta yritysmuotona

Osuuskunta on erilainen yhtiö. Osuuskunnat toteuttavat jäsenistönsä yhteisöllisiä ja sosiaalisia päämääriä yhteisellä tekemisellä. Osuuskuntaliike on lähtenyt liikkeelle muista kuin voitontuottamisen lähtökohdista. Muun muassa suomalainen kuluttajaosustoiminta sai alkunsa siitä, että myytävänä olleet tuotteet olivat laadultaan huonoja ja kauppiat käyttivät ylivalta-asemaansa kuluttajia kohtaan tuotteiden hinnoittelussa. Osuuskuntien ansiosta asiakkaat ja tuottajat pääsivät itse vaikuttamaan markkinatalouden toimintaan eli alentamaan hintoja sekä parantamaan tuotteiden laatua. Lisäksi osuustoiminnalla on edistetty kuluttajansuojaa ja parannettu kuluttajia suojaavaa lainsäädäntöä. Maaseudulla osuuskuntien merkitys on ollut suuri palvelujen säilyttäjänä. (Troberg 2014, 11, 15–16.)

Päätöksenteko osuuskunnassa ei perustu sijoitetun pääoman määrään, vaan jokaisella jäsenellä on samanlainen äänioikeus. Tosin vuoden 2013 osuuskuntalaki mahdollistaa sen, että osuuskunnan säännöissä jäsenille voidaan määritellä erisuuruiset äänimäärät myös henkilöjäsenten kesken. Suurimmillaan tuo ero voi olla 20-kertainen. (Osuuskuntalaki 2013.) Jäsen maksaa osuusmaksun, yleensä vain noin sadan euron verran, joskus vähemmän. Tarkistin vuonna 2015 Osuuskunta Tradekan osuusmaksun suuruuden ja se oli 33,64 euroa. Osuustoiminnan periaatteiden mukaisesti henkilön mahdollisuutta liittyä osuuskuntaan pitää edistää suhteellisen alhaisten osuusmaksujen avulla. Tämä tar-

koittaa samalla, että osuuskunnan pitää toimia pienillä pääomilla, mikä lisää osuuskunnan johtamisen haasteita. (Laurinkari, Laukkanen, Miettinen & Pusa 1997, 26–27.)

2.1.1 Osuuskuntien jaottelu

Kansainvälinen osuustoimintaliitto jakaa osuuskunnat viiteen ryhmään, jotka ovat olleet olemassa 1840-luvulta lähtien. Kuluttajaosuuskunnat lähtivät liikkeelle Rochdalen osuuskaupasta. Työosuuskunnat ovat ranskalaista käsialaa ja osuuskassat saksalaista alkuperää. Maatalousosuuskunnat juontavat juurensa Tanskasta ja Saksasta. Palveluosuuskuntien historialliseksi lähtökohdaksi kansainvälinen osuustoimintaliitto nimeää asunto- ja terveydenhoitoalan osuuskunnat. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2008, 7.) Troberg (2014, 12, 22–24) jakaa osuuskunnat kuluttajaosuuskunniksi, palveluosuuskunniksi, tuottajaosuuskunniksi ja henkilöstöomisteisiksi pienosuuskunniksi. Kuluttajaosuuskunnat perustuvat siihen, että asiakkaat omistavat osuuskunnan ja käyttävät sen palveluja. Hyöty osuuskunnan jäsenille koituu suhteessa siihen, paljonko he osuuskunnan palveluja käyttävät. Palveluosuuskuntia ovat osuuspankit ja keskinäiset vakuutusyhtiöt.¹ Tuottajaosuuskuntien omistajia ovat etupäässä maataloustuottajat, jotka pystyvät näin varmistamaan omille tuotteilleen riittävän menekin. Henkilöstöomisteisissa osuuskunnissa työntekijät omistavat osuuskunnan ja osuuskunta palvelee jäsenten elinkeinotoimintaa sekä kotitalouksia. Osuuskunnassa jäsenmäärä vaihtelee ja sen mukana myös osuuspääoma. Jokainen uusi jäsen tuo pääsääntöisesti mukanaan pienen lisän osuuspääomaan. (Osuuskuntalaki 2013). Kuluttajaosuuskunnan kannattaa siis kasvattaa jäsenmääräänsä toisaalta osuuspääoman kasvattamiseksi ja toisaalta uuden asiakaskunnan hankkimiseksi osuuskunnan tuottamille tuotteille.

2.1.2 Osuustoiminnan laajuus Suomessa

Suomen osuustoiminnallisten yritysten määrä ylitti 5000 yrityksen rajan vuonna 2015. Kesäkuun lopussa patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteriin oli kirjattu 4810 osuuskuntaa ja 214 osuuspankkia. (Pellervo-Seura, 2015.) 1930-luvulla osuuskuntia oli lukumääräisesti vielä enemmän eli noin 6000 kappaletta. Tuolloin oli runsaasti pieniä

¹ Keskinäiset yhtiöt tarjoavat vakuutuspalveluja. Ne toimivat samoin peruseriaattein kuin osuuskunnatkin. Mikäli asiakas ottaa keskinäisen vakuutusyrityksen vakuutuksen, tulee hänestä automaattisesti yhtiön jäsen. Keskinäiset yhtiöt eroavatkin siinä osuuskunnista, että osuuskunnilla on myös ei-jäsenenä olevia asiakkaita. (Troberg 2014, 22–24).

työosuuskuntia. Ne kuihtuivat pois 1980-lukuun mennessä, jolloin oli jäljellä vain kourallinen työosuuskuntia. 1990-luvun alun laman seurauksena työosuuskuntien määrä alkoi taas kasvaa, koska osuuskunnan jäsentä ei laskettu yrittäjäksi, vaikka hän yrittäjämäisesti toimikin. Tämä mahdollisti työttömyyskorvauksen maksamisen osuuskunnan jäsenenä toimivalle siltä ajalta, kun hänellä ei ollut työtilauksia. Vuonna 2008 pienosuuskuntia oli jo yli 2700 kpl eli niitä on kaikista osuuskunnista yli puolet. Esimerkiksi satakuntalaisista työosuuskunnista tuli ilmi, että niiden jäsenmäärä vaihteli 7–20 välillä. (Liikala 2010, 11–13, 16–31.)

Talouselämä-lehden listauksessa vuoden 2014 liikevaihdoltaan 500 suurimmasta suomalaisyhtiöstä isoimmaksi osuuskunnaksi muodostui OP-ryhmä, joka oli 7,6 miljardin euron liikevaihdolla Suomen kuudenneksi suurin yhtiö. Tukkukauppayhtiö SOK puolestaan sijoittui sijalle kahdeksan 7,3 miljardin euron liikevaihdolla. Metsä Group oli viiden miljardin euron liikevaihdolla 14 suurin yhtiö. Tradeka, jota käsitellään tässä tutkielmassa, oli 466 miljoonan euron liikevaihdolla Suomen 125 suurin yhtiö. (Talouselämä 2015, 36, 40.) Vuonna 2010 osuuskunnat työllistivät Suomessa 106 000 henkilöä, mikä oli tuolloin 4,4 prosenttia koko työllisestä työvoimasta (Virtanen 2012, 68).

2.2 Osuuskunnan operatiivinen johto

Osuuskunnalla voi, omistajahallinnon katsoessa sen tarpeelliseksi, olla toimitusjohtaja. Hän hoitaa ja johtaa osuuskunnan päivittäisiä toimintoja sekä organisaatiota pitäen mielessään yhtiön edun ja hallituksen antamat evästyksset. Toimitusjohtaja myös edustaa osuuskuntaa asioissa, jotka jäävät lain ja sääntöjen mukaan hänen hoidettavikseen. (Juutinen, Stenström & Vuori 2006, Trobergin 2014, 58 mukaan.)

2.2.1 Agenttiteoria

Yrityksen operatiivisen johdon rooliin liittyy suoraan agenttiteoria, jota kutsutaan myös päämies-agentti -teoriaksi. Teoria tarkastelee omistajan eli päämiehen ja hänen palkkaamansa agentin, lähinnä toimitusjohtajan, välistä suhdetta. (Eisenhardt 1989, 59–63). Osuuskunnassa päämiehenä toimivat osuuskunnan omistajajäsenet sekä heidän valitsemansa hallitus ja muut toimielimet. Haastateltujen mukaan omistaja joutuu delegoimaan valtaa toimitusjohtajalle ja tästä johtuen agentilla on aina enemmän informaatiota organisaation toiminnasta kuin päämiehellä.

”Yritysjohdolla voi olla liian optimistinen tai liian pessimistinen käsitys, mutta sillä on paras tieto yrityksen suunnasta.” JI

Agenttiteorian mukaan sekä omistaja että agentti pyrkivät maksimoimaan oman henkilökohtaisen hyötynsä. Tästä voi seurata, että toimitusjohtaja ei aina toimi päämiehen etujen mukaisesti. Omistaja voi ehkäistä toimitusjohtajan halua keskittyä vain omien etujensa ajamiseen tarjoamalla toimitusjohtajalle bonusetuja, joita kutsutaan takuukustannuksiksi. Valvontakustannukset taas syntyvät esimerkiksi silloin, kun päämies haluaa ulkopuolisen tilintarkastuksen ollakseen vakuuttunut, ettei agentti aiheuta vahinkoa päämiehelle. Tilintarkastuksen lisäksi on olemassa muitakin valvontajärjestelmiä. Lisäksi tulee huomioida residuaalitappiot, jotka koituvat siitä, että agentti ei toimi tehokkaimmalla mahdollisella tavalla esimerkiksi kaupanteon yhteydessä, jolloin tietty osa tuotosta häviää. Residuaalitappio voi aiheutua siitäkin, että toimitusjohtajan päätäntävaltaa esimerkiksi suurista investoinneista rajoitetaan, jolloin tiettyjä voitontekomahdollisuuksia voi tämän myötä hävitä. (Jensen & Meckling 1976, 5–6.)

Meklin selittää agenttiteoriaa siten, että päämies valitsee agentin eli toimitusjohtajan. Agentille annetaan tehtävä, esimerkiksi osuuskunnan johtaminen, osuuskunnan jäsenten etujen valvonta ja osuuskunnan taloudellinen kehittäminen. Päämiehen ja agentin välinen suhde sekä pelisäännöt määritellään keskinäisellä sopimuksella. Agentti on tilivelvollinen päämiehelle. Kuitenkaan päämies ei voi olla täysin vakuuttunut agentin kyvyistä ja halusta hoitaa organisaation asioita siten, kuin se olisi eduksi päämiehen kannalta. Agentilla voi olla erilaiset henkilökohtaiset intressit kuin päämiehellä. (Meklin 2009, 57). Timonen (2000, 41) käy läpi agentin ja päämiehen välistä intressiristiriitaa. Molemmat osapuolet kilvoittelevat saman tuotoksen jakamisesta. Agentille tietyt ratkaisut tuottavat henkilökohtaista etua enemmän, kuin mitä ne tuottaisivat päämiehelle. Tällöin agentilla voi olla kiusaus toteuttaa sellaisia ratkaisuja, jotka ovat hänelle itselleen edullisia. Myös Eisenhardt (1989, 58) näkee, että vaikeuksia syntyy, kun agentin ja päämiehen väliset edut ovat ristiriidassa keskenään, eikä päämies pysty kontrolloimaan agentin toimintaa. Milgromin ja Robertsin (1992, 181) mielestä yrityksen johdolle voi syntyä tarve rakentaa yrityksestä omaa imperiumiaan. Tällöin johto käyttää firman rahat esimerkiksi matalatuottoisiin hankkeisiin. Toinen vaihtoehto voisi olla jakaa yrityksen ylijäämä osakkeenomistajille, jotka voisivat sijoittaa yrityksen voiton jonnekin muualle, paremmin tuottavaan liiketoimintaan.

Garenin (1994, 1176) mukaan agenttiteoriaan pohjautuen on pyritty luomaan palkkausmalleja, jolla ammattijohto voidaan sitouttaa toimimaan yrityksen omistajien etujen puolesta. Hän (em., 1192–1193 & 1197–1998) on tutkinut sitä, miten toimitusjohtajien palkkiojärjestelmät vaikuttavat heidän johtamiensa yritysten tuloksiin. Yleisenä lopputuloksena Garen toteaa, että mikäli toimitusjohtajien vuosipalkka nousee yli 883000 dollarin (vuoden 1988 tasossa), muuttuu suhde toimitusjohtajien tulotason kasvun ja yritystuloksen välillä negatiiviseksi. Tätä hän selittää sillä, että toimitusjohtajat hankki-

vat palkallaan yrityksen osakkeita, jolloin heidän liiketoimintaan liittyvä riskinottohalukkuutensa vähenee.

Perinteinen agenttiteoria lähtee siitä, että yrityksessä on vain kaksi tahoja, joiden välillä vallitsee potentiaalinen intressiristiriita. Tätä on syystäkin kritisoitu, sillä todellisessa elämässä ristiriitojen kytkeminen vain kahden eri tahon väliseksi ei ole riittävää, sillä muitakin intressitahoja löytyy. Esimerkkinä tästä Clarke esittelee kaksoisagenttiteorian, missä osakkeenomistajien tai osuuskunnan tapauksessa osuuskunnan jäsenten ja operatiivisen johdon välillä on hallitus, jonka jäsenillä voi olla jäsenistön ja toisaalta operatiivisen johdon eduista eroavia intressejä. (Clarke 2007, 24). Toisaalta Timonen (2000, 42) toteaa, että myös osakkeenomistajien välillä vallitsee intressieroja, jolloin enemmistöllä voi olla halua kohdistaa syrjiviä toimenpiteitä vähemmistöön.

Perinteistä agenttiteoriaa kohtaan on esitetty kritiikkiä, että teoria nostaa esille ainoastaan yrityksen taloudellisen menestyksen Agenttiteoriaa kehittääkseen Raelin ja Bondy ovat nostaneet esille kysymyksen yritysten ja yhteiskunnan välisestä kytköksestä ja yritysvastuusta. Heidän mukaansa yhteiskunta tulisi nähdä päämiehenä suhteessa yksittäiseen yritykseen ja osakkeenomistajat puolestaan agentteina, joilla on tiettyjä velvoitteita yhteiskuntaa ja sen jäseniä kohtaan. (Raelin & Bondy 2013, 420, 422).

2.2.2 *Liiketoimintojen osakeyhtiöittäminen*

Haastateltujen mukaan Tradekassa on seurattu osuuskuntamuodon muutosta ja yhtiöitetty toimintoja. Kattojärjestönä toimiva Osuuskunta Tradeka on osuuskuntamuodossa, liiketoiminnot ovat osakeyhtiömuodossa.

”Suurin syy sille, että nämä ovat osakeyhtiömuodossa nämä tytäryhtiöt, että hallinnointi on luontevaa järjestää sillä tavalla.” J2

Liiketoimintojen tytäryhtiöillä on omat toimitusjohtajat, kuten myös Tradekapalveluilla. Tytäryhtiöiden toimitusjohtajien tehtävänä on huolehtia kannattavasta toiminnasta, eikä heillä ole suoranaista kytköstä osuuskuntatoimintaan.

”Täällä Restelissä pyöritän firmaa riippumatta siitä, mikä omistaja on. Tärkeintä on, mitä viivan alle jää.” J4

Osuuskunta Tradekan ja Tradeka-yhtiöt oy:n toimitusjohtaja on yksi ja sama henkilö. Hänen tehtävänsä on huolehtia koko konsernin toiminnasta ja kytkeä omistajahallinnon ilmaisema tahto liiketoiminnoista vastaaviin yhtiöihin.

”Vastaan osuuskunnan toiminnasta, osuuskunnan johtoryhmän työskentelystä, olen tytäryhtiöiden hallitusten puheenjohtajana ja vastaan näin omistajaohjauksesta.” J2

Osuuskunnan ei tarvitse tuottaa voittoa sijoitetulle pääomalle, vaan sen on tarjottava jäsenille etuja, edistää ja säilyttää paikallisia palveluja, jotka ovat tärkeitä osuuskunnan jäsenille sekä huolehtia kannattavasta toiminnasta (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2008, 2). Osuuskunnan operatiivisen johdon tehtävänä on huolehtia näiden tavoitteiden toteutumisesta yhdessä omistajahallinnon kanssa. Haastateltujen operatiivisen johdon edustajien mielestä on tärkeää, että omistajahallinto ilmaisee selkeästi, mitä operatiiviselta johdolta edellytetään.

”Tärkein asia tässä yhteydessä on se, että meillä on ohjeistus eli corporate governance, joka kertoo, mitä tavoitteita tai odotuksia omistajalla on tätä toimintaa kohtaan ja myöskin se, mitä meidän kuuluu raportoida.” J5

Joskus osuuskunnan taloudellinen toiminta ei ole kannattavaa ja tulos on tappiollinen. Tällöin myös osuuskunnan on ryhdyttävä sulkemaan ja karsimaan palveluja, mitä ei välttämättä katsota jäsenistön ja osuuskunnan työntekijöiden näkökulmasta hyvällä. Osuuskunnan johdon tehtävänä onkin pystyä luovimaan tällaisissa tilanteissa eteenpäin sekä selittämään talouden realiteetit jäsenistölle ja erityisesti omistajahallinnolle (Troberg 2014, 45).

”Taloudellinen menestys on yritysjohton vastuulla. Ei tämä siinä suhteessa poikkea muista yritysistä.” J1

Troberg (2014, 62) määrittelee osuuskunnan johtamisen haasteeksi asiakasrajapinnan johtamisen. Osuuskunnan jäsenet ovat samalla sekä asiakkaita että omistajia. Tällöin rajapinnan johtamisessa olennaiseksi nousee ihmiskeskeisyys, mikä tulee parhaiten esille asiakkaan ja työntekijän osakseen saamassa kohtelussa.

”Olen koettanut tätä avoimuutta tuoda lisää. On ollut kiva saada siitä palautetta, että se on ollut myös hallinnolle tarkoituksenmukainen tapa.” J2

Osuuskunta Tradekassa toimitusjohtajan tehtävänä on työskennellä omistajahallinnon kanssa. Haastattelussa toimitusjohtaja ilmoitti lähtökohdakseen käydä omistajahallinnon kanssa läpi kaikki tärkeimmät asiat, jotta omistajahallinnon ja yritysjohton välille syntyy sitoutuminen yhtiön kehittämiseen.

2.3 Osuuskunnan omistajahallinto

Omistajahallinto muodostuu osuuskunnan jäsenistä. Jäsenet valitsevat jäsen ja ääni-periaatteella osuuskunnalle hallituksen ja mahdollisesti hallintoneuvoston. Hallituksen tehtävänä on huolehtia osuuskunnan hallinnosta ja toiminnan järjestämisestä. Lisäksi hallituksella on vastuu siitä, että osuuskunnan kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on organisoitu riittävän huolellisesti. Hallitus tai hallintoneuvosto valitsee myös toimitusjohtajan, mikäli osuuskunta katsoo sellaisen tarpeelliseksi (Osuuskuntalaki, 2013). Osuuskunta Tradekan osalta vaalijärjestelmä toimii siten, että osuuskunnan jäsenet valitsevat joka kuudes vuosi pidettävillä vaaleilla edustajiston (Osuuskunta Tradeka 2015f). Edustajisto puolestaan valitsee hallituksen. Osuuskunnan hallitus puolestaan valitsee Tradeka-Yhtiöt oy:n hallituksen, joka taas nimittää Restel oy:n ja Tradeka-sijoitus oy:n hallitukset.

Juutinen, Stenström ja Vuori (2006, Trobergin 2014, 57 mukaan) katsovat, että hallituksen tehtävänä on yhdessä toimitusjohtajan kanssa määritellä osuuskunnan strategiset linjaukset ja valvoa niiden toteutusta. Sen sijaan operatiiviseen johtamiseen ei hallituksen tule puuttua. Tradekassa omistajahallinnon edustaja kuitenkin totesi, että selkeää jaottelua omistajahallinnon strategiseen johtamiseen ja yritysjohdon operatiiviseen johtamiseen ei aina ole mahdollista tehdä. Tämä koskee Tradeka-yhtiöt oy:n hallitusta, sillä se joutuu puuttumaan operatiivisen johtamisen kysymyksiin aika ajoin.

”Omistajahallinto on aika venyvä käsite. Vähänkään isommat asiat käsitellään (Tradeka-yhtiöt oy:n) hallituksessa.” O3 (Liite 2).

Osuuskunta Tradekan omistajahallinto on haastattelun perusteella rakennettu siten, että emoyhtiön hallitus keskittyy strategisiin kysymyksiin, kun taas Tradeka-yhtiöt oy:n hallitus on lähempänä operatiivisia kysymyksiä. Lopulta Tradeka-yhtiöt oy:n omistamien tytäryhtiöiden Restel oy:n ja Tradeka-sijoitus oy:n hallitukset ovat niin lähellä operatiivista toimintaa, että hallitukset joutuvat puuttumaan operatiiviseen toimintaan säännöllisesti. Hallituksen puheenjohtajalla on erityisvastuu osuuskunnan johtamisesta. Hän valmistelelee toimitusjohtajan kanssa hallitukselle esiteltävät asiat sekä toimii toimitusjohtajan tukena. (Troberg 2014, 57–58.)

”Suoria kahdenkeskisiä keskusteluja käyn johdon kanssa.” O3

Monesti osuuskunnilla on haasteena löytää sellaisia jäseniä, jotka haluavat vaikuttaa osuuskunnan hallinnossa ja joilla on myös riittävää taloudellista osaamista (Troberg 2014, 47). Kansainvälisen osuustoimintaliiton ohjelmassa todetaan, että osuuskunnat tarjoavat jäsenistölleen ja työntekijöilleen mahdollisuuden koulutukseen ja oppimiseen,

jotta he voivat tehokkaasti ottaa osaa osuuskunnan toimintaan (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2008, 5). Troberg (2014, 55) ehdottaakin, että luottamushenkilöille annetaan liikkeenjohdollista koulutusta. Myös haastatellut arvioivat, että koulutus olisi hyödyksi omistajahallinnon edustajille.

”Ei ole ihan helppo juttu tulla, jos tulee suoraan pystymetsästä, puhtaana luottamusmiehenä.” O4

Haastatellut kertoivat huomanneensa, että kun luottamustoiminen henkilö tulee keskelle yritystoimintaa, jossa keskustellaan sadoista miljoonista euroista ja esimerkiksi sijoituspäätökset ovat minimissään parin miljoonan luokkaa, on luottamushenkilöllä kiusaus antaa periksi ja jättää päätöksenteko yritysjohdolle. Ei kuitenkaan pelkästään taseen ja tuloslaskelman sekä corporate governance -ohjeistuksen² ymmärtäminen tuota ongelmia luottamushenkilöille. Kun yrityksen johtoportaan siirrytään enenevässä määrin paperittomaan, sähköiseen tiedonvälitykseen, voi osalle luottamushenkilöistä muodostua pulmaksi selviäminen tietotekniikan kanssa. Haastatellut kiinnittivät huomiota myös siihen, että osuuskuntatoimijoiden ydinjoukko on monesti ikääntyneempää väkeä. Uuden teknologian hyödyntäminen ei ole heille yhtä itsestään selvää kuin nuoremmille ihmisille. Haastatteluissa painotettiin, että osuuskunnan yritysjohtoon tulee varmistaa koulutuksella ja opastuksella se, että luottamustoimiset henkilöt pysyvät mukana nykyaikaisessa tiedonvälityksessä. Tämä on myös kansainvälisen osuustoiminnan peruseriaatteita.

2.4 Organisaatiokulttuurista Osuuskunta Tradekan kulttuuriin

Organisaatiokulttuurilla on useita tehtäviä, joista yksi on organisaation erottaminen muista organisaatioista. Organisaatiokulttuuri määritellään kokoelmaksi organisaation sisällä vaikuttavia yhteneväisiä arvoja, uskomuksia, tapoja, perinteitä ja käytäntöjä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään. Organisaatiokulttuuri opetetaan uusille työntekijöille ja eri työntekijäsukupolvet siirtävät kulttuurinsa aina seuraavalle sukupolvelle. (Hargie, Dickson & Tourish 2004, 25.) Myös haastatteluissa korostui, että osuus-

² Corporate governance tarkoittaa OECD:n määritelmän mukaan toimintakäytäntöjä ja prosesseja, joiden mukaan organisaatiota johdetaan ja valvotaan. Corporate governance -ohjeistuksella määritellään oikeuksien ja velvollisuuksien jako organisaation eri toimijoiden, kuten hallituksen, yritysjohtoon, osakkeenomistajien ja muiden osallisten, kesken sekä säädellään päätöksenteon sääntöjä ja toimintakäytäntöjä. (OECD, 2005).

kunnissa vaikuttaa omanlaisensa organisaatiokulttuuri, joka erottaa sen toisista organisaatioista.

”Ollaan ihan kaikissa portaissa tradekalaisia.” O3

Haastatteluissa nousi vahvasti esille osuuskunta-aatteeseen liittyvä teema. Osuuskunnat muodostavatkin oman erityisen yritysryhmänsä, joka poikkeaa perinteisestä kapitalistisesta yritystoiminnasta, missä omistaja sijoittaa pääomaa tuotantoon, palkkaa työväkeä ja pyrkii hankkimaan mahdollisimman paljon voittoa. Kansainvälisen osuustoimintaliiton ohjelman mukaan lähtökohta osuustoiminnan harjoittamiselle ei ole liikevoitto, vaan se, miten ihmisyyhteisö pystyy kohtuullisesti pärjäämään ja hoitamaan asiansa kaikkien näkökulmasta oikeudenmukaisesti (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2008, 2). Haastatellut korostivat, että tämä on missio, mihin osuuskuntatoimijat alati pyrkivät.

”Omistajan eli asiakkaan edun ajaminen. Se on se, mikä asiakaskuntaa kiehtoo.” O3

Organisaatiokulttuuriin kuuluu kuusi eri osatekijää. Niistä ensimmäinen on organisaation historia. Ihmiset pyrkivät etsimään juuriaan ja samalla tavalla myös organisaatioille pyritään löytämään niiden syntyhistoria. Monet liikeyritykset selvittävät uusille työntekijöilleen, millainen historia kyseisellä organisaatiolla on. (Hargie ym. 2004, 25.) Osuuskunta-aatteen elähdyttämät Tradekan toimijat ilmoittivat haastatteluissa, että heidän edustamansa osuuskunnallinen toiminta on vaihtoehto kapitalistiselle voitontavoittelulle. Osuuskunnissa on iso joukko jäseniä, jotka kaikki hyötyvät osuuskunnan tuottamasta voitosta. 1950-luvulla Yhdysvalloissa keskusteltiin kansankapitalismikäsitteestä. Se tarkoitti yritysten osakkeiden omistuksen siirtymistä laajenevassa määrin yhteiskunnan keski- ja pienituloisten tai heidän eläkevarojaan hoitavien yhtiöiden omistukseen. (Perlo 1958, 333.) Haastatellut kertoivat, että osuuskunnissa toteutetaan kansankapitalismia. Omistajahallinnon edustajien haastatteluissa nousi esille näkemys, että osuustoiminta on omiaan edistämään työllisyyttä, joka tukee kansankapitalismi-aatetta.

”Nuoren väen keskuudessa on syntynyt paljon pieniä työosuuskuntia, jotka helpottavat lähtöä yrittäjyyden tielle.” O1

Informantit kertoivat haastatteluissa, että Osuuskunta Tradeka on perinteisesti kuulunut kuluttajaosuuskuntien piiriin. Tämä oli tosiasia erityisesti silloin, kun Tradekaan kuului vähittäistavarakauppa Lähikauppa oy. Tästä syystä Tradekan yritysjohton haastatteluissa iloittiin siitä, että osuuskuntamuotoinen S-ryhmä pystyy jakamaan tulokses-

taan huomattavan osan takaisin asiakkailleen. K-ryhmässä tuotto jää omistajille eli keskusliikkeelle ja yksittäisille kauppiaille. Kuluttajien yhdessä perustamissa osuuskunnissa palkitseminen perustuu osuuskunnan tuottaman ylijäämän palauttamiseen jäsenille tai ylijäämän rahastointiin jäsenten nimissä. Yleinen tapa palkita osuuskunnan jäseniä on tarjota heille alennuksia osuuskunnan tuottamista tuotteista tai palveluista. (Liikala 2010, 6.) Tällainen liiketoiminnan tuoton jakaminen jäsenomistajille koettiin Tradekassa moraalisesti korkeampi-arvoiseksi kuin tuoton päätyminen muutamien harvojen omistajien käsiin.

Toiseksi organisaatiokulttuuriin kuuluvat tarinat. Organisaation menneisyydestä kerrotaan tarinoita, joilla selitetään organisaation kehittymistä nykyiseen tilaansa. Tällä eheytetään organisaation toimijoiden kuva omasta organisaatiosta. (Hargie ym. 2004, 25.) Kolmantena osana organisaatiokulttuuriin kuuluvat uskomukset ja arvot. Monesti organisaatiot luovat itselleen mission, johon pyritään pitkällä tähtäimellä, sekä vision, jossa kuvataan, minkälaiseen tilaan organisaatio haluaa tietyllä ajanjaksolla päätyä. Neljäntenä osana organisaatiokulttuuria ovat sankarit. He ovat luoneet omalla toiminnallaan organisaatiosta sen, mikä se on. Sankarit ovat voineet uhrautua organisaation eteen jopa antamalla henkensä, joten organisaation nykyiset toimijat voivat olla kiitollisia, ettei heidän enää tarvitse uhrautua. (Hargie ym. 2004, 26–27.)

”Antoivat ne sitten myös Rochdale-ansiomitalinkin.” JI

Rochdalen Oikeamieliset Pioneerit käynnisti ensimmäisen menestyksellisesti toimineen osuuskaupan Englannissa (Troberg 2014, 90). Tuollaiset osuustoimijat edustavat osuuskuntakulttuurissa sankareita, joiden ansiosta osuuskuntatoiminta on nykypäivänäkin elinvoimaista. Nykyisten osuuskuntatoimijoiden rinnastaminen alkuvaiheen sankareihin antamalla pitkään osuuskuntatoiminnan johtotehtävissä toimineille henkilöille Rochdale-ansiomitali tarjoaa osuuskunta-aatetta edustaville henkilöille henkistä palkitsemista. Samalla se on osuuskuntatoimijoille tarina, johon voidaan tukeutua. Rochdalen Pioneereista kerrotaan, että he halusivat alun perin kostaa nylkyhintoja pitäneille kauppiaille, jotka olivat ajaneet heidät liikkeistään ulos. Tästä syystä Pioneerit olivat perustaneet ensimmäisen toimimaan jääneen osuuskaupan. (Inkinen, 2005.)

Viidentenä organisaatiokulttuuriin kuuluvana osana ovat rituaalit ja seremoniat. Ne kuuluvat olennaisena osana organisaation toimintaan ja muodostavat vuosittaisen toiminnan virstanpylväät, joihin tukeudutaan ja joista lasketaan organisaation ajankulu. Esimerkiksi Rochdale-ansiomitalin jakaminen on osa osuustoimintaliikkeen seremonioita. Kuudenneksi organisaation jäsenillä on omat verkostonsa, joihin nimenomaan organisaation jäsenet kuuluvat, eivät muut. Tällaisia verkostoja voivat olla yrityksen oma keilakerho tai yhteiset illanistujaiset pubissa. (Hargie ym. 2004, 26–27.) Organisaatiokulttuuri ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä sekä koko organisaation tavoit-

teita, ajattelua ja toimintaa. Organisaatiokulttuurin merkitys korostuu organisaation kohdatessa vaikeita aikoja. Tällöin organisaatio tarjoaa jäsenilleen tukea ongelmista selviämiseen. (Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt 2010, 5.)

”Kun sitten saneerauksen aikana tuli vaikeita asioita, jolloin meillä oli rahoitus aika hilkulla... ihan sovittiin tästä työnjaosta, että velkojat saavat nyt seurustella hallinnon kanssa... yritysjohto sai aikaa toimia siinä välissä.” J1

Kaptein (2009, Kankaan ym. 2010, 4–5 mukaan) pitää kulttuuria epämuodollisena ja pehmeänä organisaation aikomusten taustalla olevana tekijänä. Sen lisäksi hän painottaa organisaation muodollisia järjestelmiä, kuten käytäntöjä, johtajuutta, auktoriteetteja sekä palkitsemis- ja koulutusjärjestelmiä. Näitä järjestelmiä Kaptein pitää organisaation kovana kontrollina, kun kulttuuri edustaa pehmeää kontrollia. Osuuskuntatoiminnassa korostuu yhteisöllisyys. Joukon ihmisiä pystyessä määrittelemään yhteiset kuluttamiseen tai muuhun taloudelliseen toimintaan liittyvät tarpeensa heillä on mahdollisuus perustaa osuuskunta, jonka he itse yhteisesti omistavat. (Troberg 2014, 11.) Jäsenet ovat monesti liittyneet osuuskuntaan, koska heitä on innoittanut ja yhdistänyt osuuskunnan edustama aatteellinen näkemys. Yhteinen arvopohja luo perustan luottamukselle osuuskunnan sisällä, mikä vahvistaa osuuskunnan sisäistä sosiaalista pääomaa. Nykyään erityisesti henkilöstön omistamissa osuuskunnissa yhteiset arvot tulevat esiin yrityksen tasa-arvoisessa ja yhteistyötä edistävässä rakenteessa. Sillä on todettu olevan jäseniä motivoiva ja innovatiivisuutta tukeva vaikutus. (Troberg 2009, Trobergin 2014, 43 mukaan.)

2.4.1 *Tradeka moraalitalouden edustajana*

Tradekalla on erilainen historia kuin muilla sen kokoisilla tai isommilla yhtiöillä. Se on ollut osa Suomen työväenliikettä ja edelleen Tradekan omistajahallinto muodostuu sosialidemokraattisesta enemmistö- ja vasemmistoliittolaisesta vähemmistöjohdosta (sdp.fi 2010).

”Ne joilla on lapsia tai nuoria, heitä kiinnostaa vain, mitä brändejä teillä on. Kun kysyy äidin kavereilta Tammisaarella ruotsinkielisiltä oikeistolaisilta, niin huomaa, etten ole ihan oikeassa paikassa töissä.” J4

Haastatteluissa nousi esille myös näkemys osuuskunnista vaikutuskanavina. Osuustoimintaan sitoutuneet Tradekan jäsenet kokivat toimivansa Tradekassa vahvistaakseen edustamansa intressiryhmän eli työväenliikkeen vaikutusmahdollisuuksia.

”Olen työläispoika alun perin. Pidän tärkeänä, että on työväen omistamaa menestyvää yritystoimintaa, koska se antaa yhteiskunnallisia vaikuttamismahdollisuuksia.” O4

Osuustoiminta ei historiallisesti ole ollut minkään tietyn poliittisen suunnan yksityisomaisuutta. Sen puolesta ovat toimineet niin sosialistit kuin myös liberaalit. Kommunistit, anarkistit ja syndikalistit ovat suhtautuneet myönteisesti osuustoimintaan. Ainoastaan konservatiivit suhtautuivat osuustoimintaan kielteisesti. (Laurinkari 2004, 23.) Informantit kertoivat, että osuuskuntien työväenliikkeeseen nojaava osa on Suomessa järjestäytynyt Tradekaan ja se näkyy Tradekan toiminnassa erityisesti yleishyödyllisessä lahjoitustoiminnassa.

”Me tuemme sellaisia yhteiskunnallisia, taloudellisia ja sosiaalisia toimintoja, jotka toteuttavat tätä vanhaa työväenliikkeen arvoperustaa.” O1

Yleishyödyllisen toiminnan lisäksi Tradekan työväenliikkeinen tausta vaikuttaa siihen, miten Tradeka näkee omat toimintamenetelmänsä. Laurinkari (2004, 21) kirjoittaa osuustoimintaliikkeen varhaisista utopistisista sosialisteista. Heidän mielestään osuuskunnat edustivat moraalitalouden mallin kautta yhteiskuntamallia, joka on kansalaisten näkökulmasta kehittyneempi kuin liberalistinen kilpailu- ja markkina-ajattelu.

”(Osuuskunnassa) kontakti liiketoiminnan ja omistajan välillä on aika selkeä. Pörssiyhtiössä ... osakkeenomistaja ei pysty vaikuttamaan omistamansa yhtiön toimintatapaan.” J5

Utopistisocialistien mielestä yhteiskunnan muuttamiseen työtätekevän väestön näkökulmasta mieleisempään suuntaan ei tarvittaisi vallankumousta, sillä osuuskuntien kautta moraalitalous laajenisi koko yhteiskuntaan ja tällöin myös vähäväkisempi kansanosa otettaisiin paremmin huomioon (Laurinkari 2004, 21).

”Emme sijoita rahastoihin, joiden kotipaikka on OECD:n määritelmän mukaisesti veroparatiisi. Kun taas suomalaiset työeläkeyhtiöt jossain määrin sijoittavat näihin, kuten Cayman-saarille.” J5

Haastateltujen kertoman mukaan Osuuskunta Tradeka noudattaa toiminnassaan moraalitalouden periaatteita pyrkien ehkäisemään omalta osaltaan sellaista verosuunnittelua, joka vähentäisi valtion saamia verotuloja ja samalla vähentäisi edellytyksiä ylläpitää hyvinvointivaltion palveluita ja tulonsiirtoja. Eräs haastateltu nosti esiin, että Osuus-

kunta Tradeka on sitoutunut noudattamaan YK:n määrittelemiä periaatteita vastuullisesta sijoittamisesta. Kyseisiin periaatteisiin sitoutuneet institutionaaliset sijoittajat toimivat yhteiskunnan ja samalla yrityksen omistajien pidemmän tähtäimen etujen puolesta. Näihin etuihin kuuluvat ympäristönsuojelu, sosiaalinen kehitys ja yhtiöiden periaatteisiin sitoutunut johtaminen. Sitoutuessaan vastuulliseen sijoittamiseen yritys edistää edellä mainittuja periaatteita, toimii muiden sijoittajien kanssa yhteistyössä edistääkseen vastuullisen sijoittamisen edellytyksiä sekä raportoi sijoitustoiminnastaan YK:n alaiselle organisaatiolle PRI (Principles for Responsible Investment) Associationille. (PRI Association 2015.)

Haastatteluista ilmeni, että vaikka Osuuskunta Tradekalla on vahva sidos työväenliikkeeseen ja sitä kautta moraalitalouteen, eivät Tradekan taustavaikuttajien poliittiset näkemykset näy ulospäin.

”Olen vähän yllättynekin siitä, että ei ole tullut mitään politiikkaa missään vastaan.” J4

Informantit kertoivat, että Osuuskunta Tradekan toimijat ovat ottaneet ensisijaiseksi tavoitteekseen Osuuskunta Tradekan kannattavuuden säilyttämisen ja vahvistamisen. Tämä on vienyt johtopäätökseen, että Tradeka ei voi näyttää itsestään ulospäin poliittista kuvaa. Kun yrityssaneerauksesta lähtien on jouduttu huolehtimaan yrityksen säilymisestä, on muisto Tradekan poliittisesta puolesta jäänyt elämään lähinnä ikääntyneiden sukupolvien mielessä.

Moraalitaloudellisen ajattelutavan olennainen osa on saada yhteiskunta ja tavallisten ihmisten tavalliset murheet sisällytettyä taloustieteellisiin näkemyksiin. Moraalitalouskäsite haastaa näkemään maailman todellisuus taloustieteellisten teorioiden takaa ja tekemään konkreettisia poliittisia ja taloudellisia päätöksiä. (Heinonen 2005, 2–3.) Osuuskunnalliset toimijat perustivat haastatteluissa näkemyksensä osuuskuntien mahdollisuudesta luoda kestävä moraalitaloudellinen perusta nykymaailmaan siihen, että osuuskuntien toimintatapa on heidän mukaansa luotettava.

”Osuuspankit säästyivät aikoinaan ongelmilta siksi, että ne olivat osuuspankkeja. Hallinto on niin paljon hidas, etteivät ne lähteneet kaikkiin kotkotuksiin mukaan.” O2

Luottamuksessa on kyse tunteesta, että toinen osapuoli toimii siten kuin on odotettavissa, eikä jollain toisella tavalla (Kuusela 2013, 65). Haastatellut kertoivat, että yrityksissä, joissa omistajapohja ei ole samalla tavalla stabiili kuin osuuskunnissa, toimintatapa muuttuu nopeasti, jopa huomaamatta.

”Monikansallisessa yhtiössä... ohjeistus tulee johdolta ja johto tuppaa vaihtumaan aika usein... silloin pelikirja muuttuu... Osuuskuntamuodossa on pienempi todennäköisyys, että tällaista pelikirjan muutosta tapahtuisi.” J5

Talouden kansainvälistyessä monikansalliset yritykset valtaavat enemmän sijaa talouselämässä. Tällöin haastateltujen mukaan luottamus yritysten toimintaan heikkenee. Osuuskuntien toimintaan voi luottaa, koska niiden omistajapohja ei muutu nopealla rytmillä. Tämä on haastateltujen mielestä osuuskuntien olennainen panos moraalitalouden kehittämiseen.

2.4.2 Osuuskunta-aatteen rapautuminen

Vaikka Suomessa osuuskunnat voivat edelleen kohtalaisen hyvin, kohdistuu haastateltujen huolenaihe erityisesti siihen, että osuuskuntien jäsenten aatteellisuus vähenee, eikä kiinnostusta talouselämän yhteisöllisyyttä kohtaan löydy riittävästi. Tämä tuli esille muun muassa Pellervon vuonna 2010 tekemästä selvityksestä. Sen mukaan osuuskuntien identiteetti hämärtyy, kun osakeyhtiömäistä toimintamallia otetaan käyttöön. (Troberg 2014, 39.) Haastateltujen mukaan tämä johtaa siihen, että osuuskuntien merkitys alenee ja erityisesti suurissa osuuskunnissa osuuskunta-aatteen merkitys väistyy takalalle.

”(Osuuskuntien merkitys) on vähenevä.” O4

Haastatellut kertoivat myös huolensa siitä mahdollisuudesta, että Osuuskunta Tradekan toimijat ja jäsenet jäävät muistelemaan yhtiön aiempia loiston aikoja, eivätkä yritä kehittää toimintaa vastaamaan markkinatilanteen asettamia vaatimuksia.

”Pahimmillaan se (tradekalainen henki) tarkoittaa pysähtyneisyyttä, että ei olla joustavasti miettimässä asioiden uudelleenjärjestelyä.” O3

Yritysjohto kehittää uudenlaisia toimintatapoja. Viimeisin uudistus on ollut liittyminen uuteen Pins-korttijärjestelmään (Osuuskunta Tradeka 2015e). Aikaisemmin Tradekalla oli oma korttijärjestelmä, mutta nyt ollaan osa laajempaa etuusjärjestelmää. Tällöin on mahdollista, että Pins-korttijärjestelmä ja Osuuskunta Tradekan jäsenyys sekaantuvat ihmisten mielissä.

”Voi olla, että Pins-korttijärjestelmä on yksi askel siihen, että jäsenistö taas etäänntyy toiminnasta.” O4

Lisäksi haastatteluissa todettiin, että Osuuskunnan omistajahallinnolle Tradekan ominaispiirteiden säilyttäminen on tärkeää.

”Meillä on se onni, että meillä on edelleen johdossa hyvin paljon ihmisiä, jotka ovat vakaumuksellisia osuustoimintaihmiä.” O3

Myös keskustelu siitä, miten osuuskuntaan saataisiin luotua uudelleen Tradekan ominaispiirteitä säilyttävää toimintaa, on koko ajan käynnissä.

”Meillä on huomattava sijoitusomaisuus, pitäisi keksiä keinoja, joilla luomme jäsenistön kannalta mielekästä tuottoisaa toimintaa.” O3

”Osuuskunnan haaste on löytää jäsenkunnalle sellaista, mikä heistä tuntuu, että tämä on meidän juttu.” O4

Osuuskunta Tradekan strategiassa on määritelty kolme omistajakategoriaa, joita kutsutaan koreiksi. Kolmoskori on paikka, jossa on mahdollista kehittää osuuskunnalle uudenlaisia avauksia. Koriin on varattu 15 miljoonan euron panos, jolla voidaan etsiä uutta liiketoimintaa. (Osuuskunta Tradekan strategia 2014, 3.) Informanttien mukaan investointeja tehdään kohteisiin, joissa on potentiaalia kehittyä merkittäväksi liiketoiminnaksi. Tradekassa on valmistauduttu siihen, että tappioitakin toiminnasta koituu, mutta lähtökohtana on, ettei ilman riskinottoa voi myöskään voittaa.

”Epäonnistumisia totta kai aina tulee, mutta mahdollisuuksia aina on, että kymmenen joukossa on yksi, josta tulee suuri ja merkittävä.” O3

Haastatteluissa ilmeni myös, että Tradekan yritysjohto keskittyy ensisijaisesti yhtiön taloudellisen kannattavuuden varmistamiseen. Nykyiselle Tradekan yritysjohdolle jäsenmäärällä ei tunnu olevan erityistä merkitystä, sillä Tradeka harjoittaa asiakaskontakteja hakevaa liiketoimintaa vain ravintola- ja hotellipuolella Restel oy:n kautta. Restelin asiakkaista pelkästään viitisen prosenttia on Osuuskunta Tradekan jäseniä.

”Jäsenmäärä ei ole mikään erityinen itseisarvo meille.” J2

”Omistajat on niin kuin kanta-asiakasryhmä Restelin puolella.” J4

Haastatteluissa oli havaittavissa, että osuuskunnan operatiivinen johto ja omistajahallinto suhtautuvat eri tavalla osuuskuntaan yritysmuotona ja jäsenistön yhteisönä. Opera-

tiiviselle johdolle tärkeintä on huolehtia osuuskunnan taloudellisesta toimintakyvystä. Tällöin Osuuskunta Tradekan jäsenistön merkitys yhtiön taloudellisen menestyksen näkökulmasta on toimia yhtenä kanta-asiakasryhmänä.

”Se kenen kassia kannat -keskustelu oli viimeinen naula arkkuun. Kuluttajan pitää kantaa sen kaupan kassia, mistä se saa parasta ruokaa parhaalla hinnalla.” J2

Haastateltujen mukaan omistajahallinto hyväksyy tämän lähtökohdan, mutta pohdiskelee samalla osuuskunnan historiallista ja ideologista perustaa.

”Onko tämä oikeaa, todellista osuustoimintaa enää lainkaan?” O1

Osuuskunnalliseen toimintaan kuuluu olennaisena osana yhteisöllisyys. Yhteisöllistä kuluttamista kuvataan kuluttajaheimo-käsitteellä. Kuluttajaheimo on ryhmä, jonka jäsenet pysyvät yhdessä yhteisesti jaetun tunteen, näkemyksen tai tavoitteen ansiosta. Heimon toiminta perustuu rituaaleihin ja on väliaikaista, kuten myös kulutuskokemukset ovat aina väliaikaisia. (Pekkanen 2014, 12.) Schouten ja McAlexander (1995, Pekkasen 2014, 14 mukaan) katsovat, että kuluttajaheimon jäsenten tulee itse oppia yhteisön jäsenyyteen ottamalla osaa sen toimintaan. Cova ja Cova (2002, Pekkasen 2014, 22 mukaan) puolestaan katsovat, että kaikki yhteisöt, kuten myös kuluttajaheimot, päätyvät jossain vaiheessa hajoamiseen. Sitä ennen ne kuitenkin kokevat syntymisen, kasvun, kehittymisen huippuunsa ja hiipumisen.

2.5 Puhe Tradekan talouslinjasta

Informantit kertoivat haastatteluissa, että vaikka osuuskunnissa ei yleensä aseteta vaatimuksia sijoitetun pääoman tuotolle, täytyy sen kuitenkin olla kannattavaa toimintaa. Vain tällä tavalla se pystyy jakamaan jäsenetuja sekä suorittamaan yleishyödyllistä lahjoitustoimintaa, jotka kuuluvat olennaisena osana Tradekan toimintaan. Tradekassa toimijat olivat sitoutuneet kannattavan liiketoiminnan pyörittämiseen.

”Liiketoiminnan pitää olla voitollista, että syntyy sitä hyvää, millä muuta toimintaa voidaan kannattaa.” J2

”Jäsenille voidaan tuottaa kestäväällä tavalla etuja ja liiketoimintoja hoitaa eettisesti kestäväällä tavalla vain, jos samalla pystytään toiminnot pitämään liikeloudellisesti kannattavina.” O1

Tavoitteiden toteuttamiseksi johdon ja omistajahallinnon välisen yhteistyön pitää toimia hyvin (Piilma 2012, 19). Seuraavaksi käyn läpi, miten organisaation sisäistä yhteistyötä kehitetään.

2.5.1 Organisaation sisäisen yhteistyön kehittäminen

Annaleena Aira lähtee väitöskirjassaan siitä, että yhteistyö toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Samaten hän toteaa, ettei työelämän yhteistyö toimi, mikäli sillä ei päästä tavoiteltuihin päämääriin. Siksi vuorovaikutuksen tulee olla aktiivista ja tavoitehakuista. Vuorovaikutusosapuolten on sitouduttava toimintaan, varattava siihen aikaa ja voimavaroja sekä otettava vastuuta toiminnan lopputuloksista. (Aira 2012, 29, 49–50.) Yhteistyön yleisiksi edellytyksiksi katsotaan, että osapuolet eivät kykenisi suoriutumaan tehtävästään yksin ja että ne saavat toinen toisiltaan merkittävää tukea toiminnalleen (Peters & Manz 2007, Airan 2012, 16 mukaan). Yhteistyö kehittyy prosessimaisesti. Ihmiset kytkeytyvät prosessiin keskusteluyhteyden kautta. Tässä yhteydessä keskustelulla ei tarkoiteta yksinomaan suullista ilmaisua, vaan myös muistioiden tekemistä, kirjeitä, sähköposteja ja kokousten pöytäkirjoja. (Keyton, Ford & Smith 2008, 379.)

Aira (2012, 21) nostaa esiin käsitteen kollaboratiivinen vuorovaikutus. Sillä tarkoitetaan vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on edistää yhteistyötä tai ainakin vuorovaikutus ilmenee yhteistyöprosessissa. Dillenbourg (1999, 10–12) näkee eron kahden yhteistyötä tarkoittavan englanninkielisen sanan ”collaboration” ja ”cooperation” välillä. ”Cooperation” tarkoittaa yhteistyötä, missä toimijat jakavat jonkin tehtävän osiin, toteuttavat ne erikseen ja laittavat lopuksi yhteen. ”Collaboration” puolestaan tarkoittaa tekemistä yhdessä. Dillenbourgin mukaan kollaboratiivisen yhteistyön täytyy olla interaktiivista, toiminnan ja sitä kautta vuorovaikutuksen ajallista synkronoimista yhteen ja neuvoteltavissa olevaa. Neuvoteltavissa oleva tarkoittaa sitä, että yhteistyökumppaneiden tulee käydä keskenään keskustelua siitä, miten asiat hoidetaan, ja että kaikkia osapuolia kuunnellaan tasapuolisesti. Tällöin pitää myös olla aikaa argumentoinnille.

Feudtner (2007) määrittelee kollaboratiivisen vuorovaikutuksen kommunikaatioksi, joka toteutetaan yhdessä työskentelevien henkilöiden kautta ja jossa otetaan huomioon työskentelevien ihmisten välisen suhteen luonne sekä tietojen vaihto. Lewis (2006, 198–199) katsoo, että kollaboratiivista vuorovaikutusta on likipitään kaikkialla. Hän ottaa esimerkeiksi poliittisten puolueiden yhteistyön, perheen sisäisen työskentelyn, terveydenhoitohenkilöstön keskinäisen yhteistyön ja niin edelleen. Kollaboratiivinen vuorovaikutus mahdollistaa yhteistyön tapahtumisen. Lewis painottaa myös oppimisprosessia. Ilman sitä ihmiset eivät huomaisi, että heidän käytännön elämässään toteuttama vuorovaikutus johtaa yhteistyöhön, joka tuo muassaan myönteisiä lopputuloksia.

2.5.2 *Osuuskuntien tehokkuus*

Osuuskuntia on aikojen saatossa syytetty tehottomuudesta ja vaadittu ottamaan käyttöön yksityissektorin toimintamenetelmiä. Tähän viittaa myös johdannossa mainittu valtioneuvoston kanslian julkaisema selvitystyö, missä esitettiin osuuskuntien muuttamista osakeyhtiöiksi (Nieminen 2015). Spear (2000, 507) nostaa esiin rahoitusalan osuuskuntien muuttamisen osakeyhtiöiksi, maatalousosuuskuntien siirtymisen yksityisomistukseen sekä kuluttajaosuuskuntien tai ainakin niiden osien myymisen yksityisille sijoittajille. Tämä on johtanut osuuskuntien osuuden laskuun markkinoilla. Osuuskuntia on syytetty ajastaan jälkeen jäämisestä, mistä esimerkkinä käyköön romanialaisen Constantinescun (2013) kirjoitus romanialaisista osuuspankeista, missä hän syyttää pankkeja siitä, että ne ovat jääneet jumiin 1900-luvun toimintatapoihin muodostuen byrokraattiseksi toimijoiksi.

Laurinkari (2004, 117–119) katsoo, että osuuskuntien ilmeen muuttumiseen ovat vaikuttaneet useat eri tekijät. Osuuskuntia johdettiin 1970-luvulle asti luottamustehtävämäisesti, mutta liike-elämän kehittyessä oli ryhdyttävä palkkaamaan ammattimaisia johtajia. Uuden ajan johtajilla ei osuustoimintaliikkeen ulkopuolelta tulleina yleensä ollut käsitystä osuustoiminnan perinteistä. Se tarkoitti samalla sitä, että uusilla johtajilla oli monesti jäsenistöstä eroava arvomaailma. Uusi johto sopeutti osuuskuntien toimintaa kiristyneisiin liike-elämän vaatimuksiin. Työn hinnan suhteellinen nousu verrattuna muiden tuotantotehtäjäiden hintakehitykseen pakotti liike-elämän kehittymään pääomavaltaisempaan suuntaan. Tästä oli kaksisuuntainen seuraus. Toisaalta osuuskuntien piti ruveta investoimaan uuteen teknologiaan, toisaalta vähentämään työväkeä. Työväen vähentäminen oli hankalaa, sillä osa työväestöstä kuului osuuskunnan omistajistoon ja vastusti erottamisia. Toisaalta pääoman kerääminen uusinvestointeihin oli ajoittain kiven takana, sillä osuuskunnat olivat pieniä. Osuuskunnan osuusmaksujen pienuudesta johtuen jäsenistöltä oli vaikeaa kerätä riittäviä pääomia yhtiön toiminnan kehittämiseksi. Tästä syystä osuuskunnat ryhtyivät perustamaan osakeyhtiöitä, jotka voivat osuuskuntaa helpommin saada pääomarahoitusta (Troberg 2014, 48). Laurinkari (2004, 119–120) toteaa teknologisen kehityksen johtaneen samalla yrityskoon ja liikevaihdon kasvattamiseen, sillä teknologian tehokas käyttö on riippuvainen tuotannon laajuudesta. Samaten tuotannon laajentaminen alentaa hallintokuluja. Yritysten kannatti myös siirtyä monialayrityksiksi, sillä mikäli jollain alalla meni huonosti, paikkasivat muut toiminnot syntyneet tappiot.

2.5.3 *Osuuskunta Tradekan talouden tilasta*

Myös Tradekan edeltäjän Eka-yhtymän tie 1980-luvulla oli samanlainen kuin, mitä Laurinkari kuvaili edellisessä kappaleessa. Osuuskunnan uudelleenorganisoinnista huolimatta Eka ajautui vuonna 1993 yrityssaneeraukseen ja kävi hyvin lähellä konkurssia. Informanttien mukaan tuon ajan koettelemukset ovat hioneet Tradekan yritysjohtoa ja omistajahallintoa yhteisen linjan taakse.

”Omistajahallinnon ja yrityshallinnon keskinäinen luottamus on vahvistunut saneerausohjelman aikaan, jolloin oli pakko vetää yhtä köyttä.” J3

”Yhteiset ongelmat ovat hitsanneet porukkaa yhteen. Ryhmien ja yksittäisten hallituksen jäsenten kannattaa olla yhtä mieltä, koska se vahvistaa meitä.” J2

Kuten aikaisemmin on todettu, Osuuskunta Tradeka on järjestänyt liiketoimintonsa osakeyhtiöiden alle. Haastateltujen mukaan tällä on haettu niin päätöksenteon virtaviivaistamista kuin myös ulkopuolista asiantuntemusta.

”On hyvä, että normaalitilanteessa strateginen johtaminen ja operatiivinen johtaminen on eriytetty.” O3

”Voidaan tuoda ulkopuolista liiketoiminnan asiantuntemusta yrityksen omistamiseen, ohjaamiseen ja johtamiseen sen hallitusjäsenyyden kautta.” J2

Haastateltujen operatiivisen johdon jäsenten mukaan uusilla järjestelyillä on saavutettu tavoitteena ollut liiketoiminnan ammattimaistaminen. Lisäksi liiketoimintoja johtavat toimitusjohtajat saavat tarvittaessa tukea päätöksenteolleen. Haastatellut nostivat esiin, että sijoitusyhtiön hallituksessa on riskienhallinnan asiantuntemusta ja Restel oy:n hallituksessa on markkinoinnin ja hankintojen suorittamisen asiantuntemusta. Toisaalta mahdollisuus keskustella asioista, saada uusia ideoita ja tukea päätöksille on merkittävä apu.

”Mulle on tärkeää, että saan kuulla vahvoja mielipiteitä ja niitä tulee.” J5

Haastatteluissa ilmeni, että liiketoimintojen johdossa huomataan selvä ero oman yhtiön hallituksen ja osuuskunnan hallituksen välillä. Kun liiketoiminnot on osakeyhtiöitetty ja hallitustyöskentely on siirretty kyseisen alan ammattilaisille, niin Osuuskunta Tradekan hallituksen tuntuma käytännön liiketoimintoihin on vähentynyt. Yritysjohdon näkökulmasta tilanne on parantunut, sillä se pystyy nyt saamaan tukea oman alansa hal-

litusammattilaisilta. Toisaalta Osuuskunta Tradekan hallituksen merkitys käytännön liiketoiminnan kannalta vähenee.

”Osuuskunnalta en ole saanut muuta kuin, että oli kiva ravintola, joka avattiin tai kiitos tarjouksista.” J4

Haastatteluista saattoi havaita, että liiketoimintojen hallitusammattilaiset tietävät myös tarpeen tukea yritysjohtajan henkilökohtaista jaksamista. He arvioivat strategian toteutuksen vaatiman työmäärän ja sen vaikutuksen johtajan jaksamiseen. Mikäli liiallinen työmäärä uhkaa johtajan jaksamista, häntä neuvotaan vähentämään työmäärää. Huolta Tradekassa aiheuttaa lähinnä ravintola- ja hotellitoimintaa harjoittava Restel oy, sillä koko maassa kyseisellä elinkeinoalalla menee laman vuoksi huonosti. Omistajahalinto joutuu käyttämään runsaasti aikaa yhtiön asioiden käsittelyyn.

”(Keskustelemme), miten Restel on menestynyt ja siihen liittyviä selittäviä tekijöitä.” O2

Haastateltavien mukaan Osuuskunta Tradekan taloudellinen perusta on tällä hetkellä vankka hyvän omavaraisuusasteen ansiosta.

”Meillä ei ole rahoitustarpeita.” J2

Informanttien mukaan Tradekan edeltäjän Eka-yhtymän joutuminen yrityssaneeraukseen johtui osittain siitä, että yhtiö ei enää saanut pankeilta lainaa. Kallenaution mukaan ensimmäisenä pankkina Postipankki irtisanoi Eka-yhtymään kuuluneen Rakennuskunta Hakan 100 miljoonan markan lainan vuonna 1992. Hän kertoo, että syksyllä 1992 Eka-yhtymä oli todellisessa rahoituskriisissä, sillä Ekalla oli likvidejä varoja vain kymmenen miljoonaa markkaa ja ensihätään KOP:lta ja SYP:lta saadun lainan korko oli yli 20 prosenttia. (Kallenaution 2009, 229, 231). Haastatteluista ilmeni, että Osuuskunta Tradekan johdolla on tämä tilanne edelleen muistissa ja sen toistuminen pyritään torjumaan pitämällä likvidien varojen tasoa korkealla tasolla.

3 VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS LUOTTAMUKSEN SYNTYMISESSÄ

Osuuskunta Tradekan sisälle näyttää muodostuneen yhteisymmärrys siitä, miten yritystä johdetaan. Keskustelua operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä luo lähinnä se, miten osuuskunnan ominaispiirteet saadaan säilytettyä. Tutkielmassa tähän asti esitellystä puheesta voidaan päätellä, että yhteisymmärryksen syntymiseen ovat vaikuttaneet toisaalta 1990-luvun yrityssaneerauksen katkerat kokemukset sekä toisaalta osuuskunnassa vaikuttaneet, osuustoiminnalle vihkiytyneet henkilöt. Toimijoita elähdyttää Tradekan historiallinen perinne, joka on lyönyt leimansa Tradekan organisaatiokulttuuriin. Mikä sitten ylläpitää ja mahdollisesti vahvistaa Tradekan sisäistä konsensusta? Aineiston analyysin perusteella keskeisiksi teemoiksi nousivat luottamuksen ja vuorovaikutuksen teemat. Tarkastelemme jatkossa näitä teemoja.

3.1 Luottamuksen ja vuorovaikutuksen määritelmistä sekä käytävistä teorioista

Luottamus ja vuorovaikutus ovat organisaatioiden toiminnan kannalta olennaisen tärkeitä asioita. Lewicki ja Bunker (1996, 119–124) tarkastelevat luottamusta prosessina. Heidän mukaansa luottamusprosessissa on kolme vaihetta eli arviointi, tietäminen ja yhdenmukaisuus. Alkuvaiheessa toimijoiden välinen luottamus on arvioivaa, jolloin turvataan oma selusta toisen mahdollisen pettämisen varalta. Toimijoilla pitää olla käsitys siitä, että luottamuksen pettäminen aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin hyötyjä. Lisäksi toimijat tarkkailevat toisiaan mahdollisen pettämisen varalta. Toimijoiden pitää myös olla vakuuttuneita mahdollisuudesta päättää yhteistyö pikaisesti, mikäli toinen osapuoli ei ole luotettava. Tietämisen vaiheessa toimijat tuntevat toisensa ja tietävät, miten toinen osapuoli toimii kussakin tilanteessa. Tämä edellyttää sitä, että vuorovaikutus on avointa ja säännöllistä. Toiminta muuttuu ennustettavaksi. Yhdenmukaisuuden vaiheessa osapuolten luottamus perustuu siihen, että heillä on yhtenevät intressit ja toiminta on samansuuntaista yhtenäisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Alby ja Zucchermaglio (2006, 943) nostavan esiin vuorovaikutuksen merkityksen. He toteavat, että organisaatioiden sisäinen järjestys ja organisaatiot ylipäänsä muodostuvat organisaation toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kautta. Jotta voidaan edetä luottamuksen ja vuorovaikutuksen teemojen käsittelyssä määritellään tarkemmin kyseiset käsitteet.

Luottamus ja vuorovaikutus kehittyvät tietyssä kontekstissa. Yhteisöjen sisäistä koheesiota ja luottamusta selittävistä teorioista ehkä tunnetuin on sosiaalisen pääoman käsite. Yksi sosiaalisen pääoman käsitettä kehitelleistä tutkijoista on yhdysvaltalainen James Samuel Coleman. Hän kirjoittaa Granovetteriin (1985, Colemanin 1988, 97 mu-

kaan) viitaten, että yrityksissä, kuten muissakin yhteisöissä, on ihmisten välisillä suhteilla ja suhdeverkostoilla erityinen merkitys luottamuksen rakentamisessa, odotusten muodostumisessa sekä normien luomisessa ja vahvistamisessa. Tätä kokonaisuutta kutsutaan sosiaalisiksi pääomiksi. Toinen organisaatioiden näkökulmasta tärkeä teoreettinen malli on SECI-malli. Se tarjoaa selitysmallin siitä, miten organisaation sisällä vaikuttava hiljainen tieto etenee eksplisiittiseksi tiedoksi. Vuorovaikutus on tiedon luomisen ydintä. Ilman vuorovaikutusta ei synny uutta tietoa. Japanilaisten tutkijoiden Nonakan ja Takeuchin luoma strategisen tiedon luomisen malli eli SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) pyrkii selvittämään, miten vuorovaikutuksen kautta syntyy organisaatioiden toiminnassa hyödynnettävää tietoa. Tutkijajakson mukaan organisaatioiden tieto on pääsääntöisesti hiljaisen tiedon varassa. Hiljainen tieto on tietoa, joka on osa ihmisen toimintaa, mutta jota hän ei tiedosta, eikä pysty myöskään välittömästi kuvailemaan. Vuorovaikutuksen kautta hiljainen tieto tehdään näkyväksi ja saatetaan koko yhteisön tietoisuuteen. (Suorsa 2012, 4.)

3.1.1 Luottamuksen määritelmä

Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, 712) mukaan luottamuksessa on kyse henkilön halusta ottaa riski, että toinen osapuoli toimii henkilölle tärkeässä asiassa henkilön halumalla tavalla, vaikka henkilöllä ei olisikaan mahdollisuutta kontrolloida toisen osapuolen toimintaa. Morrow, Hansen ja Pearson (2004, 49–50) määrittelevät luottamuksen uskoksi, etteivät muut hyödynnä kyseisen yksilön haavoittuvuutta. Heidän mukaansa luottamus on yksilöllistä ja määräytyy yksilön kokemusten perusteella. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 34) mielestä luottamus tarkoittaa oletusta, että toisen toiminta tuo hyötyä myös omalle toiminnalle. Aira (2012, 58) toteaa, että luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa, kun osapuolille syntyy kokemusta muiden toiminnasta. Björn ja Ngwenyama (2010, 384) määrittelevät kollektiivisen luottamuksen jaetuksi psykologiseksi mielentilaksi, missä ollaan halukkaita ja valmiita hyväksymään oma haavoittuvuus toisten toiminnalle sillä perusteella, että yhteistyökumppaneilta odotetaan tietynlaisia aikoja ja käyttäytymistä.

3.1.2 Vuorovaikutuksen määritelmä

Yksilöiden välinen vuorovaikutus edeltää heidän välillään syntyvää luottamusta. Luottamus siis rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Aira (2012, 58) toteaa, että vaikka luottamusta on tutkittu organisaatioissa ja verkostoissa, niin luottamus kuitenkin viime kädessä rakentuu kahden ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovai-

kutuksesta puhuttaessa käytetään kommunikaation, dialogin ja keskustelun käsitteitä synonyymeina vuorovaikutukselle (Suorsa 2012, 4). Vuorovaikutus on ymmärryksen, ilmaisun ja informaation synteesi. Vuorovaikutus on kaikkien sosiaalisten systeemien, kuten organisaatioiden, perusta. (Mingers 2003, 104–105.) Aira (2012, 12 & 20) määrittelee väitöskirjassaan vuorovaikutuksen prosessiksi, jossa ihmiset neuvottelevat merkityksiä toistensa kanssa sekä vaihtavat, jakavat ja luovat merkityksiä. Lisäksi Airan mukaan vuorovaikutus sekä heijastelee todellisuutta että pyrkii muuttamaan sitä.

Seuraavaksi käyn läpi luottamuksen ja vuorovaikutuksen teorioita. Niiden tarkoituksena on toimia viitekehystenä keskustelulle, jota Osuuskunta Tradekassa käydään tulevaisuuden haasteista ja kehityksestä.

3.1.3 Sosiaalisen pääoman teoria

Sosiaalisella pääomalla on merkittävä vaikutus organisaation sisällä. Coleman (1988, 102–105) luettelee kolme vaikutusta. Vastavuoroisuuden velvoite johtaa siihen, että palveluksesta on saatava palvelus. Vahvan sosiaalisen pääoman omaavassa organisaatiossa toimijat luottavat siihen, että he tarvittaessa aina saavat vastapalveluksen. Toiseksi organisaation sisällä vaikuttavat tiiviit ja laajat sosiaaliset suhteet takaavat informaation nopean kulun, mikä tehostaa organisaation toimintaa. Kolmanneksi sosiaalinen pääoma synnyttää organisaation sisällä tiettyjä normeja, joiden mukaan organisaation jäsenet toimivat. Tämä helpottaa organisaation toimintaa, kun ei ole välttämätöntä jatkuvasti valvoa, toimivatko organisaation jäsenet sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Toisaalta normien noudattamatta jättämisestä on voitava rangaista jollain tavalla, mikä edellyttää sitä, että organisaation sisäinen rakenne on tiivis.

Ranskalainen Pierre Bourdieu (1986) määrittelee sosiaalisen pääoman yksilöllä olevaksi pääomaksi, joka tulee hänelle ryhmäjäsenyyden kautta. Ryhmän kautta hän saa tuttavuus- ja arvostussuhteita, joiden avulla hän kykenee hyödyntämään ryhmällä olevia resursseja, jotka voivat olla olemassa olevia tai potentiaalisia. Tuttavuus- ja arvostussuhteet ryhmän sisällä syntyvät siten, että ryhmän jäsenet suorittavat joko materiaalisia tai symbolisia vaihtoja, jotka luovat ystävyyttä ja arvostusta. Iisakka (2004) jakaa sosiaalisen pääoman lähteisiin, mekanismeihin ja tuotoksiin. Lähteisiin kuuluvat sosiaaliset verkostot, normit, vuorovaikutus ja ryhmäidentiteetti. Mekanismeihin Iisakka lukee luottamuksen ja kommunikoinnin sekä tuotoksiin kanssakäymisen helpottumisen ja valvonnan vähenemisen tarpeen.

Pääoman käsitettä käytetään yhteiskuntatieteissä runsaasti. Kun Robert Solow (1957, 320) kirjoitti tutkimukseensa perustuen, että taloudellisen pääoman lisäys selitti vain 12,5 prosenttia henkeä kohden lasketun bruttokansantuotteen kasvusta USA:ssa ja lopuosa bruttokansantuotteesta piti selittää teknologian kehittymisellä, niin loogisesti se

tarkoitti, että selitystä yhteiskuntien ja organisaatioiden taloudelliseen menestykseen pitää etsiä myös yhteisöjen kehityksestä. Myös luottamuksen koetaan kasautuvan pääoman muotoon. Harisalo ja Miettinen (2010, 18–19) selittävät taloudellisen, sosiaalisen, tiedollisen ja tulkinnallisen pääoman toimintaa luottamuspääoman käsitteen kautta. Ilman luottamuspääomaa eivät muutkaan pääomat voi tuottaa tulosta. Kun luottamuspääoma on vahva, tehostuu muidenkin pääomien toiminta. Harisalon ja Miettisen mukaan luottamuspääoma alkaa toimia yhteistyössä tulkinnallisen pääoman kanssa. Tulkinnallinen pääoma auttaa ihmistä tajuamaan asioiden syy- ja seuraussuhteita, avartaa ajattelua sekä luo innovatiivisuutta, mikä taas mahdollistaa asioiden kehittämisen. Tulkinnallinen pääoma nostaa seuraavaksi esille tiedollisen pääoman, johon kuuluu tiedon hallinta, hankinta ja uuden tiedon tuottaminen. Uusi tieto edellyttää tulkinnallisen pääoman käytötavan muuttamista vastaamaan uutta tilannetta. Seuraavaksi aktivoituu sosiaalinen pääoma. Sosiaalisen pääoman ansiosta ihmisyyhteisö pystyy hyödyntämään tiedollista pääomaa, joka lisää työn tuottavuutta ja hyvinvointia tullessaan koko yhteisön hyödyksi. Toisaalta ihmisyyhteisö voi vaikuttaa siihen, millainen tiedollinen pääoma on hyväksyttävää ja mikä taas on yhteisön mielestä hylättävää. Lopuksi aktivoituu taloudellinen pääoma, joka on asioita toteuttava ja täytöntöön paneva tekijä kanavoidessaan aineellisia ja henkisiä voimavaroja toimintaan.

3.1.4 *SECI-malli*

Pohjalaisen (2012, 1–2) mukaan hiljaisella tiedolla viitataan arkipuheessa kokemukselliseen tietoon ja työelämässä puolestaan työkokemuksen synnyttämiin taitoihin. Pohjalainen kuvailee hiljaista tietoa uskomuksiksi, ajatusrakennelmiksi ja näkemyksiksi, jotka kaikki vaikuttavat ihmisen toiminnan taustalla. Samaten hiljainen tieto on osaamista, jota ei pystytä suusanallisesti välittämään muille. Työelämässä hiljainen tieto kerääntyy pitkän ajan kuluessa työtä tekemällä. Eraut (2000) luettelee kolme hiljaisen tiedon tyyppiä. Ensinnäkin ihmisten kanssa syntyvien tapaamisten ymmärtäminen on tärkeä osa hiljaista tietoa, mitä ei voida selittää. Toiseksi Eraut nostaa esiin hiljaisen tiedon säännöt, jotka vahvistavat intuitiivista päätöksentekoa. Kolmantena hän mainitsee, että tietyt toiminnot ovat muodostuneet rutiininomaisiksi. Rutiinitoimintoja ei tehdä tietoisesti, eikä niitä välttämättä pystytä jälkikäteen selittämään. Hiljaisen tiedon avulla tehostetaan ja nopeutetaan päätöksentekoa ilman, että riskeerataan kenenkään etuja. Erautin (2000) mukaan hiljaiseen tietoon kytkeytyy neljä prosessia. Ne ovat tilanteen lukeminen, päätöksenteko, julkinen ja avoin toiminta sekä oppimisen osaaminen eli metakognitio. Hiljaisen tiedon oppiminen tapahtuu Erautin mukaan kolmella tavalla, jotka ovat intuitiivinen, analyttinen ja alitajuinen tapa.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 3, 6 & 9) kuvaavat kirjassaan, miten hiljaista tietoa on mahdotonta kuvailla ja siten myöskään opettaa. He kertovat japanilaisesta baseballin pelaajasta, jolta kysyttiin, miten hän pystyy pelaamaan niin hyvin. Loppujen lopuksi hän joutui tiivistämään sanomansa siihen, että se pitää vain tuntea. Sama tilanne pätee japanilaistutkijoiden mukaan myös organisaation sisällä. Kun länsimaisen käsityksen mukaan yrityksen pitää keskittyä prosessoimaan eksplisiittistä eli näkyvää tietoa ja laittamaan se täytäntöön yrityksen tuotantoprosessissa, niin japanilaisten yritysten menestyksen ydin on ollut, että yrityksen sisällä oleva hiljainen tieto on saatu koko yrityksen käyttöön. Nonaka ja Takeuchi muistuttavat, että voimakkaan subjektiiviset näkemykset, intuitio ja vihjeet muodostavat suuren osan ihmisten tietämyksestä. Tiukan objektiivisen tiedon hankkiminen ja vain siihen tukeutuminen länsimaisen ajattelun ideaalimallin mukaisesti ei ole mahdollista ja on poikkeus organisaatioiden toiminnassa. Tämän asian tunnustaminen ja hyödyntäminen on ollut japanilaisyritysten menestyksen salaisuus. Hiljaisen tiedon hyödyntämisen kautta japanilaisyritykset pystyvät luomaan jatkuvasti uutta tietoa, joka johtaa innovointiin, joka taas johtaa yrityksen kilpailukyvyn paranemiseen.

Gourlay (2003, 1–2) selittää SECI-mallia tukeutuen Nonakan ja Takeuchin kirjoituksiin. Malli tiedon luomisesta vuorovaikutuksen kautta pohjautuu näkemykseen neljästä erillisestä osa-alueesta. Tieto kulkee niiden välillä spiraalimaisesti. Liikkeen aikana organisaatiossa oleva hiljainen tieto muokkautuu yleiseksi ja määritellyksi tiedoksi. Tähän määritelyyn tietoon lisätään uutta tietämystä. Se taas muodostuu vähitellen organisaation uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. SECI-mallin mukaisessa ensimmäisessä osa-alueessa hiljainen tieto, joka voi olla yhdellä tai muutamalla henkilöllä, sosiaalistuu koko yhteisön hiljaiseksi tiedoksi. Tämän jälkeen organisaation toimijat ryhtyvät aktiivisesti siirtämään hiljaista tietoa yleisesti määritellyksi tiedoksi. Tämä on SECI-mallin toinen osa-alue. Kolmannessa osa-alueessa aiempi hiljainen tieto yhdistetään jo olemassa olevaan määritelyyn tietoon. Tässä prosessissa tietoa kehitetään eteenpäin, jotta se edesauttaisi organisaation toimintaa. Lopulta neljännessä osa-alueessa uusi tieto sisäistetään organisaatiossa hiljaiseksi tiedoksi ja se alkaa vaikuttaa organisaation toimintaan osittain tiedostamatta, mutta yleisesti hyväksytysti. Tämän jälkeen prosessi alkaa alusta, jolloin jollekulle tai joillekulle muodostuu uutta hyödynnettävissä olevaa hiljaista tietämystä, joka sosiaalistumisen kautta muodostuu koko yhteisön hiljaiseksi tiedoksi. (Gourlay, 2003, 1–2.) Gourlay (2003, 7–8) kritisoi voimakkaasti SECI-mallia toden, että se ei perustu riittävälle tieteelliselle näytölle ja että siinä ei osata tehdä selkeää eroa hiljaisen ja määritellyn tiedon välille, eikä pystytä määrittelemään, miten hiljainen tieto on esimerkiksi organisaatioiden työryhmissä muuttunut eksplisiittiseksi tiedoksi.

Tämän tutkimuksen osalta SECI-malli on tärkeä siinä mielessä, että hiljainen tieto voi syntyä joko operatiivisen johdon tai omistajahallinnon puolella. Kyseisen hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin ja muuttaminen eksplisiittiseksi tiedoksi voi selittää osuus-

kunnan menestymistä tai menestymättömyyttä. Mikäli tärkeää hiljaista tietoa ei ole vietty eteenpäin, voi syy löytyä heikosta vuorovaikutuksesta, mikä voi perustua vähäiseen luottamukseen toimijoiden välillä.

3.2 Strategiaprosessi luottamuksena, yhteydenpito vuorovaikutuksena

Kymmenestä teemahaastattelusta muodostuvan tutkimusaineiston läpikäynnin myötä syntyi kaksi ydinkategoriaa, joihin suurin osa aineistomateriaalista voidaan laittaa. Toisaalta on strategiaprosessi, joka voidaan määritellä edellä käsitellyksi luottamukseksi, ja toisaalta yhteydenpito, joka voidaan määritellä edellä käsitellyksi vuorovaikutukseksi. Ydinkategoriat määrittelevät Tradekan toimintaa sekä johdon ja omistajahallinnon sisällä että niiden välillä. Strategiaprosessiin kuuluvat toiminnot, joiden toteuttamiseen operatiivinen johto sitoutuu ja jotka omistajahallinto hyväksyy. Omistajahallinto sitoutuu tukemaan kyseisten toimintojen toimeenpanoa. Strategiaprosessia vahvistetaan toimintojen tarkalla dokumentoinnilla.

Yhteydenpitoon kuuluvat toiminnot, joilla operatiivisen johdon ja omistajahallinnon edustajat tutustuvat toisiinsa, pitävät yhteyttä ja antavat palautetta. Yhteydenpidon tarkoituksena on vahvistaa ja ylläpitää luottamusta eri toimijoiden välillä sekä välittää tietoa osuuskunnan toiminnasta. Kun strategiaprosessi näyttää olevan tehokkaasti ja sitouttavasti toteutettu, niin yhteydenpito-osioon kuuluu asioita, joissa on parannettavaa. Tärkein parannettaviin vuorovaikutuselementteihin kuuluva osio on puhumattomuuden kulttuuri, joka ehkäisee palautteen antamista, voi luoda epäluottamuksen ilmapiiriä sekä estää tarpeellisen informaation välittymistä toimijoiden välillä. Puhumattomuuden kulttuuri ei ole yksinomaan Osuuskunta Tradekan ongelma, vaan käy läpi koko suomalaisen organisaatiokulttuurin.

3.3 Strategiaprosessin merkitys

Kuten jo aiemmin on todettu, ovat menneisyyden koettelemukset, kuten 1990-luvun yrityssaneerausprosessi, yhdistäneet Osuuskunta Tradekan toimijoita toisiinsa.

”On ihan keskeisenä tavoitetilana ollut työväenliikkeen perinnön säilyttäminen – tähän on ihan strateginenkin asia.” O2

Informanttien mukaan Tradekan omistajakunta haluaa varmistaa, että pitkäkestoinen työ varallisuuden keräämiseksi ei mene hukkaan. Tämä on johtanut siihen, että on luotu yhteinen strategia ja sekä yritysjohto että omistajahallinto ovat liittoutuneet sen taakse.

”Strategiaprosessi, jonka mukaan tässä sitten ohjataan tätä isoa laivaa.” J3

Osuuskunta Tradekan yksityiskohtaisemmassa strategiassa lähdetään pitkän aikavälin omistaja-arvon kasvattamisesta ja siitä, että kantokyvyn ylittäviä riskejä ei oteta. Investointipolitiikka on maltillista. Päätöksenteon virtaviivaistamiseksi ja liike-elämän ammattilaisten kytkemiseksi Tradekan toimintaan on perustettu Tradeka-Yhtiöt oy, joka omistaa varsinaisen liiketoiminnan eli Restel oy:n ja Tradeka-sijoitus oy:n. Ohjeistus yhtiöille tulee corporate governance -ohjeistuksesta. Tradeka on määritellyt itselleen kolme strategista omistajakategoriaa, joista ykköskori määrittää ”Omista ja kehitä” -kategoriaksi, kakkoskori ”Sijoita ja turvaa” -kategoriaksi sekä kolmoskori ”Luo uutta” -kategoriaksi. Ykköseen kuuluu Restel oy eli hotellit ja ravintolat, joissa Tradeka aikoo pysyä omistajana ja kehittää yhtiötä eteenpäin. Kakkosessa on Tradeka-sijoitus oy, joka on tällä hetkellä osuuskunnan rahasampo. Kolmosessa pyritään 15 miljoonan euron suuruisella sijoituspanoksella löytämään uutta ja kannattavaa liiketoimintaa. (Osuuskunta Tradekan strategia 2014, 2–3.)

3.3.1 Strategian toteutus luottamuksen synnyttämisen paikkana

Työelämän kokiessa voimakasta rakennemuutosta luottamuksen merkitys korostuu entisestään. Aiemmin työelämän organisaatiot olivat melko stabiileja. Työnteon ohjeistus oli tiukkaa ja selkeää, työnkuvaukset kapeita ja yritysten väliset verkostot suppeita. Kaikki tämä on nyt muuttunut. Työntekijämäärät tuotantolaitoksissa ovat vähentyneet, yritykset toimivat verkostomaisesti, monialaosaaminen on tärkeää työmarkkinoilla pärjäämiseksi ja niin edelleen. Ilman toimijoiden välistä luottamusta ei tällainen laaja verkosto voi toimia. (Bachmann & Zaheer 2006, 1–2.) Teemahaastatteluissa tulee esille, että omistajahallinto ei halua puuttua operatiiviseen päätöksentekoon, mutta se on valmis valvomaan omistajien etuja. Tämä on strategian hyväksymisen lisäksi toinen tärkeä omistajahallinnon tehtävä.

”Omistajahallinto päättää työvälineistä, joilla työhön käydään. Muuten omistajahallinnolla ei ole muuta roolia kuin valvominen.” J5

Luvussa 2.2.1 esiteltyn agenttiteoriaan liittyen strategia voidaan omistajahallinnon näkökulmasta nähdä pyrkimyksenä luoda valvontatehtävää helpottavat raamit, sillä stra-

tegia on nähtävissä päämiehen ja agentin väliseksi sopimukseksi siitä, mihin suuntaan yritystä johdetaan. (Meklin 2009, 57). Haastateltujen mukaan strategiassa sekä osuuskunnan ja sen tytäryhtiöiden corporate governance -ohjeistuksissa tuodaan esille, missä rajoissa operatiivinen johto toimii ja mihin sen tulee toiminnallaan yltyä. Kun operatiivinen johto on itse aktiivisesti ollut tekemässä strategiaa ja ohjeistuksia, on yritysjohto samalla sitoutunut niiden toteuttamiseen. Tämä helpottaa omistajahallinnon valvonta-tehtävän toteuttamista. Käytännön työssä on ilmennyt, että operatiivisen johdon toimintaan voidaan luottaa.

”Minulle on syntynyt luottamus, että ovat oppineet vetämään liiketoimintaa ja oppineet ottamaan osuuskunnan erityispiirteet, omistajat ja asiakkaat huomioon ihan oikealla tavalla.” O3

”Ne yrittävät pirusti mun havaintojeni mukaan.” O4

Haastatteluissa ilmeni, että strategia on osa organisaation luonnollista toimintaa. Siksi on muistettava, että sekin elää ajassa. Operatiivisen johdon kannattaa omalla toiminnallaan huolehtia, että se pysyy perillä omistajahallinnon näkemyksistä.

”Se, että on siellä kokouksessa säännöllisesti – siellä käsitellään strategiaan liittyviä asioita ja näkemyksiä liiketoimintaan, olen siellä kuuntelemassa niitä asioita ja otan ne huomioon omassa toiminnassani.” J5

Organisaation menestyksen kannalta luottamus on ratkaisevassa asemassa. Mikäli toimijoiden välillä ei vallitse luottamusta, ei organisaatio voi toimia. Harisalo ja Miittinen (2010, 41) toteavat, että johtajien epäonnistuessa luottamuspääoman rakentamisessa yhteys organisaation muiden työntekijöiden mieliin ja mielikuvitukseen katoaa, ihmisistä tulee pelkästään käskettäviä henkilöitä, jotka menettävät aloitekykynsä ja halunsa toimia oma-aloitteisesti. Aira on väitöskirjassaan osaamisklusterien toiminnasta havainnut, että korkea luottamustaso on saanut asiat toimimaan ja että matala luottamustaso on puolestaan aiheuttanut toiminnan estymistä (Aira 2012, 56).

Tärkeää luottamuksen syntymisen kannalta on toimijoiden keskinäinen yhteisymmärrys siitä, ettei toinen taho pyri pelkästään hyötymään toisesta. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 34–35) mukaan verkostomainen toimintatapa perustuu luottamukseen. Verkostoja luodaan, jotta hyödytään asioiden yhdessä tekemisestä. Verkostoa ei voida luoda, ellei ole luottamusta, että muut toimivat itseä hyödyttävällä tavalla. Mikäli molemmat osapuolet eivät hyödy toiminnasta, johtaa se vastavuoroisuuden idean romuttumiseen (em., 35). Luottamuksen lisääntyminen parantaa organisaation toiminnan tehokkuutta (Sako 2006, 289). Kalliomaan ja Kettusen (2010, 13) mukaan luottamus edistää tasa-

arvoista keskustelua ja oppimista, parantaa yksilöiden suoritustasoa sekä sitouttaa työntekijöitä organisaatioon, monien muiden etujen lisäksi.

Baldwin-Evans (2009, 113–117) kirjoittaa, että luottamus on johtajuusodotusten keskiössä. Luottamusta on herkeämättä upotettava organisaation toimintaan käymällä keskustelua yhtiön työntekijöiden kanssa. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 11) näkevät luottamuksen puutteen johtavan organisaation kustannusten kasvuun. Mikäli esimies ei luota alaiseensa, hänen pitää jatkuvasti valvoa tämän toimintaa. Tällöin hän ei voi käyttää työaikaansa kannattavampaan toimintaan. Samaten alaisen työmotivaatio laskee, kun häneen ei luoteta. Lisäksi esimiehen kontrolli johtaa siihen, että alaisen pitää jatkuvasti laatia erilaisia selvityksiä, mikä syö alaisen työaika.

Työelämässä tarvitaan monesti luottamusta hyvin nopeasti, jotta käsillä oleva työ lähtisi käyntiin. Meyerson, Weick ja Kramer (1996, 166–173) kuvaavat tällaista alkuvaiheen luottamusta pikaluottamukseksi. Pikaluottamus kohdistuu ryhmään, jonka kanssa tehdään työtä. Ryhmän jäseniin luotetaan ryhmän edustajina. Edellytys luottamuksen syntymiselle ryhmää kohtaan on, että luotetaan ryhmän johtajan kykyyn valita oikeat henkilöt. Tällöin muut lähtevät oletuksesta, että ryhmän jäsenillä on riittävä ammattitaito hoitaa tehtävänsä. Pikaluottamus korvautuu ajan myötä syvemmällä luottamuksella, kun toisen osapuolen kanssa kertyy kokemusta onnistuneesta yhteisestä tekemisestä. Aira (2012, 59–60) kertoo esimerkkeinä yhteisestä tekemisestä yhteydenpidon, puhelin-kokoukset sekä yhteisten toimenpiteiden suunnittelun ja tekemisen. Toisen osapuolen osoittamalla asiantuntemuksella on suuri merkitys luottamuksen syntymiselle.

3.3.2 Omistajahallinnon kuunteleminen ja edellytysten luominen toiminnalle

Vuorovaikutteisuuden perustuva käyttäytyminen luo luottamusta organisaatioissa. Organisaation johdolla on ensisijainen vastuu luoda luottamukseen perustuva ilmapiiri. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 15) katsovat, että luottamusta rakentava johtajuus pitää sisällään mentorointia ja valmentavaa johtamista. Tärkeitä korostamisen aiheita ovat ratkaisukeskeisyys, palautteen antaminen ja luottamuksellisuus. Kouzesin ja Posnerin (1993, 18–19) tekemän tutkimuksen perusteella johtajien luottamusta synnyttävistä käyttäytymispiirteistä neljä merkittävintä olivat rehellisyys, usko tulevaisuuteen, innostavuus ja ammatillinen kyvykkyys. Nämä kaikki perustuvat vahvaan vuorovaikutteisuuteen. Kouzes ja Posner ovat havainneet, että johtajien ammatillisen kyvykkyuden arvostus on ollut laskussa, sillä nykyään johtajilta odotetaan enemmän halua kuunnella, tukea ja visioida tulevaisuutta sekä johtaa organisaatio kohti tulevaisuuden haasteita.

Annisson ja Wilford (1998, Harisalonen & Miettisen 2010, 34–35 mukaan) löysivät terveydenhuollon toimintaa tutkiessaan seitsemän käyttäytymispiirrettä, jotka edistivät luottamuksen syntymistä. Ensimmäisenä piirteenä oli sitoutuminen työhön ja sen vaati-

muksiin. Toiseksi piirteeksi määrittyi toisten ihmisten tunteminen. Kolmas piirre oli työhön liittyvä vastuullinen käyttäytyminen ja vastuun kantaminen. Luottamusta ei siis edesauta, mikäli työyhteisön jäsen jatkuvasti siirtelee omia tehtäviään muille. Neljäs luottamusta edistävä käyttäytymispiirre oli rehellisyys. Viides piirre oli käyttäytymisen johdonmukaisuus. Ihmisten on voitava ennakoida toisen toiminta, jotta luottamus vahvistuisi. Kuudes piirre Annisonin ja Wilfordin mukaan oli avoin kommunikaatio. Hankalista aiheista puhuminen edesauttaa ja nopeuttaa asioiden selvittämistä. Seitsemäntenä käyttäytymispiirteenä tutkijakaksikko mainitsi taidon sovitella ja ratkaista niin jännitteitä kuin myös ristiriitoja. Konfliktit sinänsä eivät ole ongelma, vaan mikäli niitä ei osata ratkoa järkevästi.

Haastatteluista ilmeni, että omistajahallinnolla on tietty määrä kokouksia, joissa sen edustajat pystyvät virallisessa yhteydessä seuraamaan operatiivisen johdon toimintaa sekä esittämään kysymyksiä. Osuuskunta Tradekan hallitus kokoontuu vuodessa neljä kertaa, mutta hallituksen puheenjohtajisto, 3 henkilöä, osallistuu puheenjohtajiston kokouksiin sekä saa säännöllisesti raportteja osuuskunnan toiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta. Puheenjohtajiston kokouksissa keskustellaan ajankohtaisista asioista sekä valmistellaan päätösehdotuksia Osuuskunta Tradekan ja Tradeka-yhtiön oy:n hallituksille. Puheenjohtajisto saa laajasti tietoa koko Tradeka-konsernin toiminnasta.

”Se on musta toiminut oikein hyvin, koska siinä yhdistyy osuuskunnan ja siten liiketoiminnan eri elementit ja näkemykset.” O3

Organisaatioiden kehityksen näkökulmasta luovuus ja keksiminen ovat ratkaisevia tekijöitä. Ne edellyttävät organisaation yhteisiä ponnisteluja, mikä taas edellyttää toimijoiden välistä luottamusta. Johtaja edistää organisaationsa innovatiivisuutta olemalla arvostava, vakuuttava, kehittävä, palveleva ja henkeä ylläpitävä. (Harisalo & Miettinen, 2010, 34). Näillä asioilla johtaja edistää luottamusta itseään kohtaan sekä tarjoaa organisaation jäsenille esimerkkiä oikeasta toimintatyylistä. Omistajahallinnon edustajat kertoivat haastatteluissa, että heitä pitää kuulla, ei vain kuunnella. Teemahaastatteluista kävi ilmi, että omistajahallinnon kuulemisessa tilanne osuuskunnassa on kehittynyt. Lisäksi Osuuskunta Tradekan yritysjohtajan ja omistajahallinnon välisten suhteiden kehittyminen on kulminoitunut pitkälti toimitusjohtajan vaihtumiseen ja hänen toimintatyyliinsä.

”Nykyisellä toimitusjohtajalla on avoimempi ote kaikkeen.” O5

”Avoimuus on parantunut.” O1

Organisaatiolla pitää olla hyvä johtaja, jotta se saavuttaa tavoitteensa. Tietty tutkinto ei ole ratkaiseva tekijä, vaan ominaisuudet ja lahjakkuus. Johtaja pitää saada alaisensa motivoitumaan ja innostumaan. Tähän hänen pitää näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Johtajan tulisi omata hyvä itsetuntemus, kanssakäymistäidot, tavoitteiden määrittelykyky, kyky kehittää ja motivoida alaisiaan. Organisaatiossa luottamuksen rakentaminen on aloitettava johtoportaasta. Vahva luottamus johdon kesken johtaa luottamuksen valumiseen myöhemmin koko organisaation rakenteisiin. Luottamus on kyettävä sitomaan organisaation käyttämään kieleen, prosesseihin ja verkostoihin. Organisaation on omaksuttava selkeä toimintamalli, joka mahdollistaa suoran, avoimen ja rehellisen kanssakäymisen organisaation sisällä ja takaa sen, että suora puhe ei aiheuta puhujalle ongelmia. (Juutinen, Stenström & Vuori 2011, 57–58).

”Koen, että minua ihan kuunnellaan ja sanomani asiat otetaan kuuleviin korviin.” O2

Luottamusta rakennetaan antamalla aikaa muille ja tekemällä tavallisia arkipäiväisiä asioita. Lupaukset on pidettävä, täytyy huolehtia siitä, että asiat etenevät sovitun mukaisesti ja ihmisille annetaan mahdollisuus kehittyä. (Kuusela, 2013, 66.) Haastatellut kertoivat, että Osuuskunta Tradekalle ylijäämän käyttäminen yleishyödylliseen lahjoitus-toimintaan on tärkeä asia osuuskunnan historiallisten ja ideologisten juurien vuoksi. Myös tässä suhteessa operatiivinen johto kuuntelee tarkalla korvalla omistajahallinnon edustajia.

”Hallinnossa keskustellaan lahjoitusperiaatteista... yritetään saada esityksiä, jotka voidaan yksimielisesti hyväksyä.” J2

Haastatteluista ilmeni, että osa omistajahallinnon edustajista kokee, etteivät he pysty seuraamaan, miten operatiivinen johto toteuttaa toimenpiteensä. Omistajahallinnon valvontatehtävä ei voi toteutua, mikäli se ei pysty seuraamaan raportointia.

”Luottamus syntyy sitä kautta, että omistajahallinnon pitää olla riittävän hyvin perillä siitä, mitä liiketoimintojen piirissä tapahtuu.” O1

Haastatteluissa omistajahallinnon edustajat nostivat esille tarpeen avata liiketoiminnan, kuten esimerkiksi kirjanpidon yksityiskohtia samalla, kun hallinnolle esitellään osuuskuntakonsernin toimintoja. Lisäksi muistutettiin, että Tradeka-sijoitus oy:n asioiden tunteminen vaatii laajaa sijoitusasioihin perehtymistä. Tähän ei kaikilla hallinnon jäsenillä ole riittävää koulutusta tai perehtyneisyyttä. Eräs haastateltu kertoi, että

Osuuskunnassa kehitellään arviointitapoja, joilla yritysjohto yrittää saada omistajahallinnon näkemystä siitä, miten operatiivinen johto on onnistunut toiminnassaan.

”Itsearviointin näen niin, että hallinto arvioi, onko johdon toiminta heidän näkökulmastaan oikealla tolalla.” J2

Yritys, joka kehittää johtamis- ja hallinnointikäytäntöjään, pystyy houkuttelemaan liiketoiminnan kannalta välttämättömiä taloudellisia ja työntekijäresursseja itselleen. Osakkeenomistajat sijoittavat varojaan yhtiöön, jota he pitävät luotettavana ja tehokkaalla tavalla toimivana organisaationa. (Kyrölä 2010, 2.) Sama pätee myös osuuskuntaan, missä omistajahallinnon näkemykset huomioonottava yritysjohto pystyy tehokkaammin kehittämään yhtiötä. Yritysjohto pitää pystyä ottamaan huomioon erilaiset organisaation jäsenet ja saamaan heidät työskentelemään omilla kyvyillään yhtiön parhaaksi. Organisaatioissa ihmiset positioivat muita ja itseään. Omalla käytöksellä osoitetaan, mitä toisesta henkilöstä ajatellaan ja miten häntä arvostetaan. Positiointia ei siis toteuteta pelkillä puheilla, vaan myös erilaisilla eleillä ja ilmeillä. Esimiehen suorittamalla positioinnilla on suuri vaikutus työyhteisön sisäiseen toimintaan. Myönteisellä positioinnilla esimies voi lisätä viihtyvyyttä ja samalla tehoa työpaikalla, negatiivisella positioinnilla on päinvastainen vaikutus. (Kuusela 2013, 44–46.) Eräs haastateltava nosti esille, että myös toimivan johdon kesken tietoa voidaan jakaa epätasaisesti. Tämä vaikuttaa yritysjohtoon antamaan julkikuvaan, sillä asioista tietämätön osa yritysjohtoa antaa yrityksen toiminnasta erilaisen kuvan kuin muut.

3.3.3 Asiantuntemus ja dokumentointi luottamuksen rakentajina

Reina ja Reina (2015, 9) katsovat luottamuksella olevan kolme ulottuvuutta. Yksi näistä ulottuvuuksista on luottamus toisen kykyyn hoitaa työnsä eli luottamus toisen asiantuntemukseen. Mikäli työnteon yhteydessä työtoverit osoittavat, että he luottavat toisen kykyihin, tämä lisää henkilön luottamusta omaan itseensä ja hän sopeutuu paremmin työyhteisöönsä. Informanttien mukaan myös osuuskunnassa toimijan osoittama asiantuntemus synnyttää luottamusta.

”Se, mikä (omistajahallinnon puolelta) vaikuttaa minun työhöni, on järkevää ja ohjaa omaa toimintaani järkevään suuntaan, ei kahlitse minua, ei tunnu tyhmältä tai epäpätevältä tai epärelevantiltä, vaan on positiivista.” J5

”Hallituksessa huomaa, että porukka kuuntelee, kun kertoo.” J4

Haastatteluissa ilmeni, että Osuuskunta Tradekassa panostetaan myös yritysjohton lisäkoulutukseen. Yhtiön toimitusjohtajan tehtävänä ei ole erikoistua mihinkään tiettyyn alaan, vaan kyetä johtamaan koko osuuskuntaa.

”Toimitusjohtajamme... on hakenut Amerikoita myöten tietoa liiketaloudesta. Kyllä hän pärjää keskusteluissa liiketoimintakumppaneiden kanssa.” O1

Reinan ja Reinan (2015, 8–9) määritelmän mukaiset muut kaksi luottamuksen ulottuvuutta ovat luottamus henkilöön ja luottamus kommunikaatioon. Luottamus henkilöön on perustana kaikelle luottamukselle. Se rakentuu, kun henkilö vastaa häneen kohdistuneisiin odotuksiin, jakaa tehtäviä asianmukaisesti, pitää tehdyt lupaukset ja sopimukset, eikä yritä huiputtaa muita ihmisiä. Tällaiseen henkilöön luotetaan myös vaikeissa tilanteissa. Luottamus kommunikaatioon rakentuu, kun henkilö jakaa tietoa, kertoo totuuden, myöntää virheensä, ylläpitää luottamusta, antaa ja vastaanottaa palautetta sekä puhuu hyvin aikomuksin. Tällainen henkilö levittää organisaatioon oman esimerkkinsä mukaista kommunikointimallia. Lisäksi häneen luotetaan, kun on tarpeen jakaa luottamuksellista tietoa.

Johtamisessa nousevat esille myös vastuukysymykset (Pötry, 2009). Haastatellut kertoivat, että Osuuskunta Tradeka ja sen tytäryhtiöt käsittelevät suuria rahasummia. Taloudellisista virhepäätöksistä voi joutua vastuuseen, mikäli ei pysty todistamaan toimineensa hyvässä uskossa ja parhaan käytettävissä olleen tiedon varassa. Luottamus ei voi olla yksinomaan sanojen varassa, vaan toimijoiden oman oikeusturvan kannalta toimintojen dokumentointi on tärkeää.

”Tiedämme, että osa sijoituspäätöksistä epäonnistuu kuitenkin... ne, jotka menee huonosti, niin niistä kysytään. Niistä on syytä olla dokumentit... mitä niillä tavoiteltiin...” J1

Eräs informantti kertoi, että luottamus yksilöiden välillä voi horjua kriisitilanteissa, kuten esimerkiksi epäonnistuneiden taloudellisten päätösten hetkellä. Tällöin yksilötasolla on järkevää pystyä dokumentaation avulla todistamaan, millaisin vaikuttein henkilö on toiminut ja miten päätöksenteko on edennyt kyseisen tapauksen osalta. Haastatteluissa ilmeni Osuuskunta Tradekan hyvä päätöksenteon dokumentointi.

3.3.4 Epäluottamus

Epäluottamuksen vaikutus organisaation toimintaan voi olla tuhoisa. Organisaation jäsenet voivat pitää tiedot ominaan, eivätkä kerro niitä eteenpäin. He voivat myös ryhtyä

suoranaisesti valehtelemaan muille, estämään muiden toimintaa, pitämään heidät sosiaalisten yhteisöjen ulkopuolella sekä haaskaamaan organisaation resursseja hyödyttömään toimintaan. (Harisalo & Miettinen 2010, 46.) Baldwin-Evansin (2009) mukaan tutkimukset osoittavat, että lähes puolet Iso-Britannian työntekijöistä ei luota esimiehiinsä ja yhtiön ylimpään johtoon. Syiksi mainittiin johtoportaan piittaamattomuus alaisistaan, haluttomuus kertoa, mitä johto ajaa toiminnallaan takaa sekä johtoportaan työntekijöiden työpanosta kohtaan osoittaman arvostuksen puute. Yli neljännes työntekijöistä ei pitänyt esimiestään rehellisenä.

Organisaation jäsenet voivat ottaa tietoisia riskejä saavuttaakseen itselleen etua. Tällöin kyseinen henkilö arvioi saavutettavan hyödyn olevan suurempi kuin mahdollisen luottamuksen menetyksen aiheuttama tappio. Toisaalta ihmisten erilaisuus vaikkapa arvostusten ja näkemysten suhteen voi aiheuttaa väärinymmärryksiä ja tätä kautta epäluottamusta. Ihmisten kokemukset toisten antamista lupauksista ja niiden pitämättä jättämisestä johtavat epäluottamukseen. (Harisalo & Miettinen 2010, 47–48.) Bies ja Tripp (1996, 249) katsovat epäluottamuksen aiheuttajiksi voimat, jotka rikkovat yhteisön järjestystä ja yhteisön omaksumaa identiteettiä. He ovat tiivistäneet epäluottamuksen aiheuttajiksi neljä tekijää, jotka ovat sääntöjen rikkominen, ammatillisten kunniasääntöjen rikkominen, auktoriteettiaseman väärinkäyttö ja identiteetin vääristäminen. Sääntöjen rikkominen on sovittujen sääntöjen rikkomista sekä jälkikäteen tapahtuvaa sääntöjen muuttamista. Kunniasääntöjen rikkominen on muun muassa muiden ideoiden varastamista ja esittämistä omana keksintönä, lupauksen pitämättä jättämistä, valehtelemista ja niin edelleen. Auktoriteettiaseman väärinkäytössä johtaja tekee muiden läsnäolon työpaikalla mahdottomaksi. Identiteetin vääristämisessä on kysymys muun muassa toisten väärästä syyttelystä ja nimittelystä, julkisesta kritiikin esittämisestä jotain organisaation jäsentä kohtaan sekä loukkausten syyttäminen yksilöille tai työyhteisölle.

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 22–23) nostavat esille tiedon kulun organisaatioiden sisällä. Heidän mielestään organisaatiossa on panostettava ihmisten välisiin suhteisiin ja esteettömään vuorovaikutukseen. Sillä edesautetaan luottamuksen syntymistä. Näin toimimalla organisaatiolle syntyy edellytykset välittää toimijoilleen helpommin tiedon strategiastaan sekä mahdollistaa organisaation nopean reagoinnin ja asiantuntemuksen käytön. Kuuselan (2013, 65–66) mukaan luottamuksen puute johtaa siihen, että ihmiset eivät kerro todellisia ajatuksiaan, eikä informaatio välity organisaation sisällä. Työntekijät, jotka kokevat, että heihin luotetaan, selviävät paremmin työtehtävistään kuin työntekijät, jotka kokevat luottamuksen puutetta. Luottamuksen puute aiheuttaa työmotivaation heikkenemistä. Toisaalta taas Gargiulo ja Ertug (2006, 165) muistuttavat, että luottamus vähentää tiedonhankintaa toisesta osapuolesta, mikä voi johtaa siihen, että vasta myöhemmin toisesta osapuolesta paljastuu negatiivisia asioita. Luottamuksen kielteisiin vaikutuksiin tutkijakaksikko lukee myös sen, että vuorovaikutussuhde toisen osapuolen kanssa koetaan jo itsessään tyydyttäväksi asiaksi, jolloin ei välitetä yhteistyöstä mahdol-

lisesti koituvista heikoista tuloksista. Lisäksi sitoutuminen toiseen osapuoleen voi johtaa niin vahvaan sidokseen, että se luo osapuolten välille tarpeettomia ja jopa vahingollisia vaateita.

3.4 Vuorovaikutuksen merkitys

Kuuselan (2013, 11 & 14–15) mukaan johtaminen on vuorovaikutusta ihmisten kanssa ja vuorovaikutustaidot ovat taitoa tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Tiimin tavoitteiden toteutuminen riippuu pitkälti esimiehen kyvystä olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Schermerhorn (1996, 2) määrittelee johtajan henkilöksi, joka on vastuussa yhden tai useamman henkilön työskentelystä organisaatiossa. Hänelle myös raportoidaan asioista. Hargie ym. (2004, 8) määrittelevät johtajan tehtäväksi aina ja kaikkialla organisaation toimintojen suunnittelun, järjestämisen, johtamisen ja lopulta myös arvioimisen. Puhuminen on olennainen osa johtajien työskentelyä. Haastatteluista kävi ilmi, että Osuuskunta Tradekassa myös esiintymiseen on tullut selkeyttä ja vahvistumista.

”Ymmärryksen ja luottamuksen taustalla on se, että kuulet, mitä puhutaan ja ymmärrät, mitä puhutaan.” O5

Mintzbergin (1973, 38–39) tekemän tutkimuksen mukaan johtajien ajasta kului 59 prosenttia etukäteen sovituissa tapaamisissa ja kokouksissa, kymmenen prosenttia ajasta meni tapaamisiin, joita ei ennakolta ole sovittu ja puhelinkeskusteluihin kului kuusi prosenttia ajasta. Tengbladın kolmisenkymmentä vuotta myöhemmin tekemän tutkimuksen mukaan johtajien ajankäyttö on prosentuaalisesti edelleen suurin piirtein Mintzbergin tekemän tutkimuksen mukainen, mutta käytettyjen työtuntien lukumäärä on kohonnut huomattavasti (Tengblad 2006, 1446). Mintzbergin tutkimuksessa johtajan viikoittainen työtuntimäärä oli 44, mutta Tengbladın tutkimuksessa jo 72. (Tengblad, 2006; Mintzberg, 1973).

Esimiehen roolissa on monia ulottuvuuksia. Hänen pitää kyetä olemaan esimies ryhmälleen, mutta samalla ottaa osaa ryhmän toimintaan oman alansa asiantuntijana. Koko organisaatiossa esimies toimii muiden esimiesten kanssa sekä ylemmän johdon kanssa. Tämän verkoston kautta hän pyrkii edistämään koko organisaation etua. Organisaatioiden monimuotoinen rakenne tekee johtamisesta vaikean työn. (Kuusela 2013, 42.) Hyvä vuorovaikutus on periaatteessa helppoa. Muut ihmiset on otettava huomioon ja heille on oltava kohtelias. Tämän lisäksi on osattava oikeanlainen vuorovaikutus käytännön töitä järjestettäessä. Jokaista tulisi kannustaa tekemisessään, esimiehen pitää osata olla tarvittaessa joustava sekä antaa palautetta, ottaa kaikki tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti huomioon ja niin edelleen (em., 19 & 42.)

Suorsan (2012, 4–6) mukaan yksinkertaisin vuorovaikutusmalli on kahden henkilön välinen kommunikaatio. Tsoukas (2009, 943) määrittelee dialogin ihmisten väliseksi toiminnaksi, kielelliseksi viestinnäksi ja viestien vaihdoksi. Dialogi on Tsoukasille tavoitteellista toimintaa ja pyrkii yhteiseen päämäärään. Vuorovaikutus yhteisön perustana taas kuvaa vuorovaikutuksen kommunikaatioverkostona, joka rakentaa todellisuutta organisaatioissa (Suorsa 2012, 4-6). Mornerin ja von Kroghin (2009, Suorsan 2012, 5–6 mukaan) mukaan kommunikaation kautta organisaatio luo yhä uudelleen ja uudelleen sen, mikä on sille merkityksellistä. Uuden informaation tulee kytkeytyä luontevasti vanhaan tietämykseen, jotta organisaation jatkumo olisi vahva ja tukisi organisaation eheyttä. Vuorovaikutus voidaan kuvata liikkeenä tiedon lajien sekä tietämisen ja tiedon välillä. Cook ja Brown (1999, Suorsan 2012, 4 mukaan) näkevät tiedon luomisen ”tanssina”, jossa keskustelujen kautta luodaan muutosta. Henkilön välittämä tieto menee aina toisen henkilön tajuntaan tämän jo aiemmin tietämän ja kokeman joukkoon, jolloin toinen henkilö tulkitsee saamaansa tietoa suhteessa aiemmin tietämäänsä ja kokemaansa.

Hargie ym. (2004, 20–21) luettelevat organisaatioissa tapahtuvan vuorovaikutuksen viisi tehtävää. Organisaatioille olennaista on täyttää sille asetetut tavoitteet ajoissa ja laadukkaasti. Se taas riippuu kommunikaation organisoidusta ja tehokkaasta kulusta toimijalta toimijalle. Niinpä vuorovaikutuksen tärkein tehtävä on tehtävien ja työn toteuttaminen. Toisena vuorovaikutuksen tehtävänä on luoda organisaation toimijoista toistensa työtovereita. Tämä mahdollistaa organisaation sisäisen toiminnan sujuvuuden, kun ihmiset eivät riitele keskenään ja työpaikasta tulee ihmiselle miellyttävä paikka, mihin saapuu mielellään. Mikäli työstä syntyy ihmiselle henkilökohtaisen tyydytyksen tuottamisen paikka, tehostaa samalla työntekoa. Ihmisten motivointi vuorovaikutuksen kautta, palkitseminen sosiaalisesti on tutkijakolmikun mielestä kolmas vuorovaikutuksen tehtävä. Neljäskin vuorovaikutuksen tehtävä eli integrointitehtävä liittyy siihen, että vuorovaikutuksen kautta ihmiset kokevat olonsa miellyttäväksi työpaikalla. Vuorovaikutuksen tulee integroida työntekijöitä työpaikkaansa, heidän tulee tuntee kuuluvansa työyhteisöön. Viidenneksi vuorovaikutuksella on innovointitehtävä. Vuorovaikutuksen avulla ihmiset luovat uusia ideoita.

Airan (2012, 68–72) mukaan vuorovaikutuksella on erilaisia funktioita. Tietoyhteiskunnassa tietojen vaihtaminen asiantuntijoiden välillä on keskeinen vuorovaikutuksen funktio. Tietojen vaihtaminen lisää molempien osapuolten asiantuntemusta sekä helpottaa organisaatioiden toimintaa, kun asiantuntijat pääsevät keskenään pohtimaan, miten jokin ongelmatilanne tulisi ratkaista. Tähän liittyy toinen vuorovaikutuksen funktio eli ideointi. Aira on väitöskirjassaan huomioinut, että puhelimen merkitys teknisenä viestintävälineenä on merkittävä. Keskustellessa asiantuntijat sparraavat toisiaan ja tarjoavat ideoitaan. Kolmantena vuorovaikutusfunktiona nousee esiin tuen saaminen ja osoittaminen. Siasin, Kronen ja Jablinin (2002, 615) mukaan vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa auttaa meitä määrittelemään oman itsemme. Työpaikalla vuorovaikutus auttaa

tiedon jakamisessa ja päätösten tekemisessä. Toisaalta vuorovaikutus tarjoaa henkistä tukea työn aiheuttamasta stressistä selviämiseksi. Tämä taas vähentää uupumusta sekä lisää sitoutumista työpaikkaan. Havunen (2004, 35) näkee yhtenä ryhmän tuottavuuteen vaikuttavana tekijänä kannustavan vuorovaikutuksen ryhmän jäsenten kesken. Tämä helpottaa tavoitteiden saavuttamista. Neljäs vuorovaikutuksella oleva funktio on avun pyytäminen ja antaminen (Aira 2012, 75). Vaikka erimielisyydet organisaatioissa voivat aiheuttaa luottamuksen heikkenemistä, voi erimielisyyksien ja ongelmien menestyksellään ratkaiseminen silti myös vahvistaa organisaatioiden jäsenten välistä luottamusta. Samaan lopputulokseen johtaa välitavoitteiden asettaminen organisaatioiden päämäärille, välitavoitteisiin pääsyn arviointi sekä neuvottelu oikeudenmukaisista ratkaisuista organisaation sisällä. (em., 132.)

Hargie ym. (2004, 6) luettelevat kahdeksan kohtaa, joissa kuvataan huippuyhtiöiden parhaat vuorovaikutuskäytännöt. Ensimmäiseksi parhaissa yhtiöissä kyetään asettamaan selkeät, yhtiönlaajuiset kommunikaatiotavoitteet. Niihin on samalla kytketty vastuukysymykset eli kenellä on vastuu tavoitteiden saavuttamisesta. Toiseksi työntekijöiden keskuudessa suoritetaan säännöllistä selvitystyötä heidän työskentelyasenteistaan. Selvitysten tuloksista ja niistä seuraavista toimintasuunnitelmista käydään aktiivista keskustelua. Kolmantena kohtana Hargie ym. painottavat sitä, että korkein johto jalkautuu työntekijöiden keskuuteen. Neljänneksi kasvokkain tapahtuvaa interaktiivista vuorovaikutusta harjoitetaan ja työntekijöitä rohkaistaan kommunikaatioon johdon kanssa. Mikäli työntekijöiltä löytyy hyviä kehittämisideoita, niistä palkitaan. Hargie ym. korostavat myös viestintäteknologian merkitystä. Tiedon visuaalista välitystä videoilla ja sähköpostia pitää hyödyntää, jotta varmistetaan tiedon ymmärrettävyys ja tehokas kulku. Kuudentena kohtana tutkijakolmikko mainitsee myös kommunikaatiokoulutuksen, jonka kohteena on organisaation koko henkilöstö. Seitsemänneksi Hargie ym. nostavat esille organisaatioiden kaikkien julkaisujen hyvän valmistelun ja esittelyn. Jokaisen julkaisun pitää selkeästi pitää mielessä sen tarkoitus, tavoite ja kohdeyleisö. Viimeisenä kohtana tutkijat esittävät, että johdon bonukset riippuisivat osaltaan siitä, miten heidän alaisensa arvioivat vuorovaikutuksen toimivuuden ja tehokkuuden. (Hargie ym., 6.)

3.4.1 Luottamus kasvaa kasvokkaisessa, avoimessa vuorovaikutuksessa

Osuuskunta Tradekan toimijoiden haastatteluista ilmeni, että luottamuksen koetaan kasvavan avoimessa ja rehellisessä keskustelussa kasvokkain. Keskustelun tulisi tapahtua joko ryhmässä tai kahden kesken. Hargie ym. (2004, 14) pitävät mielenkiintoisena ja raikastavana sitä, että organisaation jäsenet pitävät edelleen tärkeimpänä vuorovaikutuksen muotona kasvokkaista keskustelua asioista. Bradley ja Vozikis (2004, 101) toteavat tutkimustuloksiin viitaten, että työryhmissä kasvokkainen vuorovaikutus on paras

tapa ylläpitää luottamusta. Haastatellut toivat esille seuraavanlaisia näkemyksiä kasvokkaisten tapaamisten merkityksestä.

”Kyllä ne ovat tärkeitä ne kasvokkaiset tapaamiset. Siinä voi heti kysyä ja tarkistaa jotakin. Kasvon ilmeet ja reagoinnit merkitsevät paljon.” O3

”Kahdenkeskiset keskustelut, joissa pystyt argumentoimaan.” O1

Kun verrattiin toisiinsa työryhmiä, joista toisessa vuorovaikutus oli pääasiallisesti kasvokkaista ja toisessa vuorovaikutus tapahtui pääsääntöisesti tietokoneen välityksellä, oli tuloksena, että tietokonevälitteisen vuorovaikutuksen yhteydessä tapahtui helpommin luottamuksen pettämistä ja kostotoimenpiteitä toisen osapuolen toiminnan johdosta. Sosiaalisen informaation prosessoinnin teoria esittää, että kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa osapuolet saavat toisistaan lisätietoja nonverbaalisten vihjeiden ansiosta (Walther 1992, 70).

”Luottamus syntyy avoimesta ja rehellisestä kommunikaatiosta ja siitä, että asiat on kerrottu suoraan.” J1

Johtamisessa kahdenkeskiset keskustelut alaisten kanssa ovat edelleen paras vaikutustamistapa. Ne tarjoavat alaiselle käsityksen, että esimies kohtelee alaistaan ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä. Alaisen kutsuminen palaveriin tarkoittaa, että häntä pidetään yhteisön täysivaltaisena jäsenenä. Kutsu työryhmään taas kertoo siitä, että hänen asiantuntemustaan arvostetaan. Viestittely sähköpostilla ja pikaviesteillä on myös osa vuorovaikutusta, jolla välitetään viestiä organisaation sisällä. (Kuusela 2013, 35–37.)

”Toimitusjohtajan kanssa voi keskustella suoraan asioista. Se on parasta.” J4

Vuorovaikutussuhde muodostuu ihmisten välille, kun heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa on jatkuvaa ja toistuvaa. Suhde perustuu keskinäiselle riippuvuudelle. Vuorovaikutussuhteiden rakentumista voidaan kuvata jatkuvaksi neuvotteluprosessiksi, mikä tarkoittaa, että vuorovaikutussuhteet ovat jatkuvasti muuttuvia kokonaisuuksia. Organisaatioiden osalta on muistettava, että työelämän vuorovaikutussuhteet perustuvat tehtäväkeskeisyydelle eli niiden tarkoituksena on toteuttaa jokin tehtävä. Niinpä työelämässä vuorovaikutus ei voi olla vuorovaikutusta pelkästään ihmisten keskinäisen tutustumisen kannalta, vaan sillä täytyy myös olla selkeä tavoite. (Aira 2012, 52.)

”Aito vuoropuhelu, rehellinen vuoropuhelu, ei tällaista taktikoivaa ajattelua, vaan avointa, rehellistä ja aitoa.” O2

Hargie ym. (2004, 14) kuitenkin varoittavat, että kasvokkaiseen keskusteluun pyrkimisessä pitää välttää ylilyöntejä. Tämä siksi, että esimerkiksi ylimmän johdon äkilliseen ilmestymiseen työntekijätasolle voidaan suhtautua kahtalaisesti. Toisaalta työntekijät voivat pyrkiä kaunistelemaan asioita, toisaalta ylimmän johdon äkillinen ilmaantuminen voidaan nähdä epäilyttävänä ”vakoiluna”. Näistä syistä tutkijakolmikko esittää, että ylimmän johdon tulee järjestää eri työntekijäryhmien kanssa säännöllisiä tapaamisia. Tapaamisissa pitää kaikkien asioiden olla avoimesti keskusteltavina ilman pelkoa jälkikäteen tapahtuvasta kostosta.

3.4.2 Toisen tuntemisella parempaan vuorovaikutukseen

Mayer, Davis ja Schoorman (1995, 716–720) katsovat, että luottamus perustuu tietämykseen toisesta henkilöstä. Vaikka henkilö olisi normaalisti altis luottamaan toisiin ihmisiin, luottaa hän kuitenkin enemmän niihin henkilöihin, joista hän on saanut jo varhaisessa vaiheessa tietoa. Ihmisen luotettavuus perustuu hänen kykyihinsä tehdä tiettyjä toimenpiteitä, hänen hyvántahtoisuuteensa toimia toisen ihmisen tai vaikka kokonaisen organisaation hyödyksi sekä hänen osoittamansa sitoutuminen tiettyihin, kyseisen yhteisön omaksumiin moraalisiin periaatteisiin. Airan (2012, 134) mukaan vuorovaikutussuhteiden ylläpitoa käsittelevissä tutkimuksissa todetaan vuorovaikutussuhteita ylläpitävän se, että osapuolten välisessä viestinnässä käsitellään myös osapuolten henkilökohtaisia asioita. Tämä luo vankemman sidoksen osapuolten välille. Haastatteluissa nousi esille, että samantyyppinen perhetilanne ja yhteiset harrastukset lähentävät ihmisiä toisiinsa ja luovat luottamusta.

”Ainakin musta on kiva tietää, kuka toinen on.” J4

Hargien ym. (2004, 204) mukaan luottamusta rakentaa myös avoimuus omien tunteusten jakamisessa. Haastatteluissa nousi esille, että osuuskunnan hallinnon vapaamuotoisissa tapaamisissa puhutaan vapaammin ja monet asiat, jotka jäävät virallisissa yhteyksissä kertomatta, nousevat esiin. Se lisää syvällisempää tietoa yhtiön tilanteesta ja saa myös luottamaan muihin toimijoihin.

”Aika usein keskustellaan kaljalasin ääressä äärimmäisen vakavista asioista.” O1

Ei yksistään kokemuksella, joka syntyy osapuolten keskinäisen yhteistyön kuluessa, ole merkitystä luottamuksen syntymisen kannalta. Havusen (2004, 22) mukaan ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus ja vetovoima perustuvat usein jäsenten samankaltaisuuteen. Heillä voi olla samoja näkemyksiä, samanlaisia asenteita, samanlainen taloudellinen tilanne tai samanlaisia kykyjä ja ammattitaitoa. Aira (2012, 59) toteaa, että ryhmien sisällä löytyy varsin nopeasti henkilöitä, joiden välinen vuorovaikutus sujuu helpommin kuin muiden ryhmän jäsenten kanssa. Tällöin on kysymys ihmisistä, joiden ajatusmaailma ja näkökannat ovat samanlaiset ja joiden kanssa on ”helpompaa tulla juttuun”.

”Ihmisethän kiinnittyvät ystävyyteen. Joidenkin kanssa vain kemiat pelaa ja se on iso asia, että pystytään istumaan ja tekemään vaikeita vääntöjä.” O1

Millaisissa yhteyksissä osuuskunta Tradekan operatiivisen johdon ja omistajahallinnon edustajat tutustuvat toisiinsa? Haastattelujen perusteella ylivoimaisesti tärkein tutustumispaikka on kokous, joita järjestetään useasti johtuen Tradekan moniulotteisesta rakenteesta. Kokouksiin kuuluvat edustajiston kokoukset, piirikokoukset maakunnissa, yhtiöiden hallitusten kokoukset, työvaliokunnan eli puheenjohtajiston kokoukset, tarkastusvaliokunnan ja jäsenetuvaliokunnan kokoukset.

”On lukematon määrä suunniteltuja kokouksia, joissa luottamusta rakennetaan.” J3

Haastatellut kertoivat, että kokousten lisäksi tutustumiselle järjestetään tilaisuuksia muun muassa erilaisten tapahtumien ja matkojen yhteydessä.

”Joskus mennään hallituksen kanssa katsomaan lätkää tai erikoisillalliselle.” J4

”Tämä oli matka Espanjaan, jonka ideana oli, että kun uusi johto oli valittu, tutustuminen samalla toisiin sekä määrättyyn osuustoimintakohteeseen.” O2

Kokoukset ovat olennainen osa organisaatioiden ja erityisesti niiden johdon toimintaa. Asmuss ja Svennevig (2009, 12) painottavat kokousten läpiviemisen merkitystä. Tässä on kokouksen puheenjohtajalla, joka yleensä on yrityksen johtaja tai työryhmän vetäjä, suuri vaikutusvalta. Yksi tapa vetää kokouksia on mahdollistaa vapaamuotoisempi keskustelu ja ”heittää huumoria väliin”. Toinen tapa on seurata tiukasti kokouksen esityslistaa, eikä antaa siirtyä asiasta toiseen. Tyylin sopivuus kuhunkin kokoukseen riippuu kontekstista, tilanteesta ja kokouksen osallistujista. Ensimmäinen tyyli vetää

kokouksia voi sopia yrityksen ylimmän johdon kokouksiin, toinen tyyli tilanteeseen, missä pitää puuttua työosaston huonoihin tuloksiin.

Kokouksissa jaetaan informaatiota sekä luodaan uutta, organisaation kannalta tärkeää tietämystä. Uuden tiedon luominen edellyttää oppimista ja siksi kokoukset ovat oppimisen kannalta tärkeitä paikkoja. Kokouksilla voidaan myös luoda kuva organisaation sisällä, että päätöksenteko perustuu loogisille prosesseille ja järjelle. Muodolliset käytännöt, kuten kokoukset, ja artefaktit, kuten raportit ja muistiot, ylläpitävät organisaation kulttuurisia normeja ja ylläpitävät organisaation pitkän ajanjakson vakautta. (Lainema, 2013, 184, 191). Kokouksia on monenlaisia. Niitä ovat muun muassa johtoryhmän ja hallituksen kokoukset, strategiatyöpajat, työryhmäkokoukset ja niin edelleen (MacIntosh, MacLean & Seidl 2008). Jotta kokouksista olisi hyötyä organisaation kannalta, on puheenjohtajan mahdollistettava kaikille osallistujille mahdollisuus päästä lausumaan asioista näkemyksensä. Liian usein keskustelu kokouksissa on esimiesten varassa ja muut kertovat näkemyksensä vasta kokouksen jälkeen käytäväjutustelussa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 37–38.) Mikäli kokousten osallistujat eivät pääse kertomaan omaa mielipidettään, heidän kiinnostuksensa käsittelyn alla olevia kysymyksiä kohtaan heikkenee, eivätkä he tavoita sitä, miten heille jaettu informaatio liittyy heidän työhönsä. Toisaalta puheenjohtajan on huolehdittava siitä, että keskustelu pysyy käsiteltävässä aiheessa. (Lainema 2013, 184–186.)

3.4.3 *Palautteen antaminen*

Johtamisessa palautteen antaminen on ensiarvoisen tärkeä työskentelymuoto. Osaamisen parantamisen sekä luovan vuorovaikutuksen perusedellytys on kyky antaa ja vastaanottaa palautetta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 38). Palaute tarkoittaa tiedon jakamista työntekijälle siitä, miten hän on työssään onnistunut. Vastuu palautteen antamisesta kuuluu esimiehelle. Positiivinen palaute kertoo työn onnistumisesta, kannustavalla palautteella osoitetaan arvostusta. Positiivinen palaute innostaa, koskettaa ja lähentää. Korjaavalla palautteella yritetään ylläpitää hyvää työnteon tasoa sekä osoittaa keinot, joilla työn parantamiseen yllätään. (Berlin 2008, 1.)

”Jos palaute on epämääräistä, joudut arvailemaan, mitä tällä tarkoitetaan... sä et pysty korjaamaan sitä mahdollisesti tehtyä virhettä.” JI

Toisaalta Laine (2009, 68–69) muistuttaa, että myös esimies kaipaa palautetta. Työntekijän antama palaute esimiehelle parantaa esimies-alais-suhdetta. Haastattelussa nousi esille näkemys, että esimiehen on mahdollista parantaa omaa suoritustaan saadessaan rehellistä ja oikeudenmukaista palautetta. Toisaalta myös esimies haluaa saada tukea

toiminnalleen. Näin hän ei koe jäävänsä yksin varsinkaan vaikeissa taloudellisissa tilanteissa.

”Ja niin saankin nykyiseltä hallitukselta tukea.” J4

Suurin osa Suomessa työssäkäyvistä henkilöistä ei mielestään saa riittävästi palautetta. Työntekijöiden, jotka ovat saaneet kiitosta työstään, työnteon mielekkyyden keskiarvo oli Antilan (2006, Berlinin 2008, 1) mukaan 8,3 asteikon ollessa välillä 4–10 eli niin kutsuttu kouluarvosana. Korjaavaa palautetta saaneiden työntekijöiden keskiarvo oli 7,7, kiitosta vaille jääneiden työntekijöiden keskiarvo 6,7 ja haukkuja sekä epäoikeudenmukaisuutta kokeneiden työntekijöiden keskiarvo oli 6,3. Keskinen (2005, 66) toteaa Raumalla tehtyyn tutkimukseen vedoten, että esimiehet kokivat palautteen antamisen erittäin hankalaksi tehtäväksi, koska palautteen antamisessa esimiehet ovat joutuneet kaikkein useimmin kokemaan henkilökohtaisia epäonnistumisia. Geddesin ja Baronin (1997, Berlinin 2008, 2 mukaan) mukaan esimiehet eivät mielellään jaa korjaavaa, negatiiviseksi miellettyä palautetta. Syynä on, että esimiehet pelkäävät negatiivisen palautteen johtavan aggressioihin tai vähintäänkin kielteisiin tunteisiin.

Homans (1958, 599) katsoo, että ihmisillä on halu osallistua vuorovaikutukseen, joka tarjoaa osapuolille jotain arvokasta. Vuorovaikutuksesta merkittävää hyötyä saavan osapuolen pitää pystyä luomaan omasta vuorovaikutustoiminnastaan niin arvokkaan, että toinen osapuoli haluaa jatkaa vuorovaikutussuhdetta. Toisaalta kielitieteilijä Chomsky (1971, 137–139) korostaa ihmisen oman sisäisen motivaation ja toiminnan perustelujen merkitystä. Behavioristinen opetuksen toisto ja sitä kautta tapahtuva oppiminen ei Chomskyn mukaan ole ihmisen luontainen oppimistapa. Ihmisellä voi olla monenlaisia motiiveja oppia ja kaupankäynti oppimisella ei välttämättä ole oikea tapa opettaa.

Luottamusta rakentavassa johtajuudessa palautteen antaminen on tärkeä asia (Kallioma & Kettunen 2010, 15). Herold ja Parsons (1985, 294–295) lukevat esimiehen antamaksi positiiviseksi palautteeksi alaisen kehumisen, alaisen vastuun lisäämisen ja palkankorotukset. Negatiiviseksi palautteeksi he katsovat palkankorotuksen tai ylennyksen myöntämättä jättämisen, tyytymättömyyden, vihaisuuden sekä ärtymyksen osoittamisen sekä virheellisestä työsuorituksesta kertomisen. Haastattelujen perusteella Tradekan toimijat ovat kokeneet innostavia ja elähdyttäviä hetkiä saamansa palautteen ansiosta. Merkittävää myönteistä palautetta on tullut sitä kautta, että pitkällinen työ on johtanut toivottuun lopputulokseen ja omistajahallinto on hyväksynyt yritysjohton tekemät esitykset.

”Se on tosi palkitsevaa.” J2

Informanttien mukaan yritysjohto on kokenut arvostuksen osoituksena myös muun muassa pitkät työsuhteet.

”Toimintaani on arvostettu talossa ja se näkyy erityisesti tässä pitkässä työsuhteessa.” J1

Vuorovaikutus luo edellytykset luottamuksen syntymiselle ja vahvistumiselle. Kuusela (2013, 66–67, 70, 80) kuitenkin katsoo, että huippusuorituksiin pääsemiseksi pelkkä luottamus ei ole riittävä elementti, vaan tarvitaan myös arvostusta. Arvostus saa ihmisen ponnistelemaan vielä enemmän. Mikäli ihminen kokee arvostuksen puutetta, hänen merkityksen tunteensa voi kadota ja hän rupeaa epäilemään kykyjään. Johtaja voi osoittaa arvostuksensa alaisensa työtä kohtaan huomaamalla työn ja onnistumiset, antamalla riittävästi aikaa keskusteluille alaisen kanssa, ohjaamalla yhteisöä työskentelemään yhteistyössä sekä tarjoamalla vaikutusmahdollisuuksia. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 42) toteavat, että kun asiantuntemusta arvostetaan, asiantuntemuksesta kumpuavat mielipiteet uskalletaan tuoda työyhteisössä esille, vaikka tällöin oltaisiinkin eri mieltä muiden kanssa. Tämä mahdollistaa organisaation kehittymisen. Sama liittyy operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välisiin suhteisiin. Vuorovaikutuksella on osoitettava arvostusta, jotta toimijatahot voisivat kehittyä mahdollisimman pitkälle keskinäisessä yhteistyössään. Osuuskunta Tradekassa nostettiin esiin omistajahallinnon muiden osien, kuten piirikokousten ja edustajiston kokousten, merkitystä.

”Nämä piirikokoukset on mun mielestä hyvä käydä... kun on edustajisto, ei saa olla, että johdon edustajat istuvat omassa pöydässään ja muut... pitää haantua. Sillä osoitetaan myöskin sitä arvostusta.” J1

Haastatteluista ilmeni, että Osuuskunta Tradekan omistajahallinto on laaja. Toisaalta on liki 100-jäseninen edustajisto ja toisaalta maakunnittain omat piirikokoukset. Haastatteluissa nostettiin esille, että myös näiden ihmisten työtä on pystyttävä arvostamaan. Se näkyy ihmisten muistamisena siinä vaiheessa, kun yritysjohdolla on mahdollisuus heitä tavata maakuntakäyntien yhteydessä.

3.4.4 Puhumattomuuden kulttuuri

Vuorovaikutussuhteet eivät aina toimi positiiviseen suuntaan. Ne voidaan kokea liian etäisiksi, suhde voidaan kokea alistavaksi ja vain toista hyödyntäväksi, suhteessa ei löydetä yhteisymmärrystä ja niin edelleen. Vuorovaikutussuhteessa onkin aina osattava arvioida, miten hallitaan suhteen etäisyys ja läheisyys. Liian läheiset ja liian etäiset vuo-

rovaikutussuhteet voivat olla haitallisia osapuolten keskinäiselle toiminnalle. (Aira 2012, 55, 64–65.) Vuorovaikutussuhdetta on aktiivisesti pidettävä yllä, jotta myös luottamus säilyy. Mikäli osapuoli havaitsee, että toinen on hankalasti tavoitettavissa ja pyrkii kontaktiin vain, kun on välttämätön pakko, rapistuu luottamus osapuolten välillä väkisinkin. (em., 60–61.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 24–25) ovat havainneet, että suomalaisissa työyhteisöissä ongelmana on vuorovaikutuksen vähäisyys. Kommunikaatio on niukkaa kaikilla tasoilla. Tutkijakaksikon mielestä kyse on suomalaisesta kulttuurista, missä on totuttu jättämään naapurille tilaa omien asioiden hoitamiseen. Toisaalta vältetään puhumista, ettei jouduta pitkällisiin välienselvittelyihin muiden kanssa. Tästä syystä pidetään ajatukset omina, mutta toisaalta ei pystytä välttämään sitä, että ajatukset tulevat esille erilaisina ilmeinä ja eleinä. Haastatteluissa ilmeni, että puhumattomuutta pidettiin ongelmana myös Osuuskunta Tradekassa.

”Kun sitä kissaa ei nosteta pöydälle, kun ei voi mennä kysymään, että mikä teitä nyt vituttaa, niin sä et pääse myöskään puolustautumaan... että voisi omissa toimissaan keskittyä sellaisten asioiden korjaamiseen.” J1

”Kokouksessa ei helposti sanota mitään, naulakolla voidaan kuiskata, että hyvä kun esitit.” O5

Haastatteluista nousi esille, että puhumattomuuden kulttuuri on osa suomalaisuutta. Kun ei sanota mitään huonoa, niin silloin kaiken tarkoitetaan olevan hyvin. Positiivisen palautteen antaminen on vaikeaa. Haastateltavat kuitenkin tunnustivat tilanteen olemassaolon ja selvästikin halusivat korjata sitä. Vaikka suomalaiseen kulttuuriin tottuneelle se olisi kuitenkin vaikeaa.

”Olisihan se kiva, että ihmiset sanoisivat toisilleen sekä positiivisia että negatiivisia asioita vähän useammin rakentavassa hengessä.” O3

Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että toimitusjohtaja kokee haastattelun perusteella, että hänelle ei juuri positiivista palautetta anneta. Mikäli ongelmia on, niistä huomautetaan, mutta muuten pysytään hiljaa. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 25) mukaan hyvin toimiva organisaatio rohkaisee avoimuuteen. Mikäli näin ei tehdä, organisaatioon voi syntyä erilaisia pienempiä klikkejä, jotka eivät tee keskenään yhteistyötä. Tämä vahingoittaa organisaation tehokasta toimintaa.

3.4.5 Viestintäteknologia

Esittelymateriaalien, kuten taulukoiden ja PowerPoint-esitysten käyttö kokouksissa edesauttaa asioiden käsittelyä ja kokouksaikataulussa pysymistä. Kokouksen osallistujien ammattitaito ja tietämys aiheesta edesauttavat huomattavasti osallistujien mahdollisuuksia osallistua keskusteluun sekä tarjota panoksia kokouksen menestykselle. (Lainema, 2013, 184–186.) Haastatellut muistuttivat, että Osuuskunta Tradekan operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välinen yhteistyö tapahtuu hajautuneessa ympäristössä, sillä kokouksia pidetään korkeintaan kerran kuukaudessa. Muun ajan yhteistyötä tehdään teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kautta. Airan mukaan hajautuneessa yhteistyössä on välttämätöntä käyttää teknologisia apuvälineitä, sillä mikäli kontaktit tapahtuisivat ainoastaan kasvokkain, olisi kontaktien määrä liian vähäinen ja kommunikaatio liian epäsäännöllistä. (Aira 2012, 48.) Osuuskunta Tradekan konsernissa on haastattelujen perusteella käytössä nettipohjainen kokousasiakirjojen hallinta liiketoiminnoista vastaavan Tradeka-yhtiöt oy:n sekä sen tytäryhtiöiden Restel oy:n ja Sijoitus-oy:n hallituksissa kuten myös puheenjohtajiston kokouksissa. Sen sijaan emoyhtiö Osuuskunta Tradekan hallituksen jäsenille ei tällaista nettipohjaista kokousasiakirjajärjestelmää ole luotu. Niissä konsernin osissa, joissa nettipohjainen järjestelmä on käytössä, kokousaineistot toimitetaan etukäteen ja kokousmateriaalia seurataan tietokoneen kuvaruudulta kokouksen ajan. Haastatteluista tuli ilmi, että mikäli halutaan edistää Osuuskunnan luottamushenkilöiden mahdollisuuksia toimia hallintotehtävissä, on syytä painottaa tietotekniikan koulutusta.

”Se on minulle sellainen pain in the ass. Kun en ole mikään tekniikan ihmelapsi.” O5

Airan (2012, 85) mielestä tiimien muodostumista hidastaa erityisesti epäsäännöllinen ja satunnaisesti toistuva vuorovaikutus. Tällöin on erityisesti painotettava viestintäteknologian hyväksikäyttöä. Airan tutkimuksen mukaan osaamisklusterien yhteistoiminta lähti sujumaan paremmin, kun tiimin sisäistä viestintää alettiin organisoida järjestelmällisesti ja siihen panostettiin. Panostus tapahtui muun muassa säännöllisten videokokousten kautta. Haastatteluissa nousi esille, että Osuuskunta Tradekan hallinnon jäsenten kesken on tärkeää pitää yhteyksiä toisiin puhelimella ja sähköpostilla. Sähköpostin merkitys on huomattava, koska se mahdollistaa tilastojen, ajankohtaiskatsauksien ja kokousasiakirjojen nopean välittämisen ja myös varastoimisen tulevaa käyttöä varten.

”Tärkeää on omistajahallinnon jäsenten kesken, että voidaan keskustella asioista.” O3

Ongelmaksi uuden viestintäteknologian hyväksikäytössä on osoittautunut, että osa työyhteisöjen jäsenistä ei ryhdy käyttämään niitä. Aira (2012, 88–89) on havainnut, että osa työyhteisöjen jäsenistä pysyy poissa teknologiavälitteisistä kokouksista, eikä vastaille viesteihin. Toisaalta hän on huomionnut, että sähköpostin käyttö on hyväksytty lähes kaikkien työntekijöiden osalta, mutta sitä uudempien viestintämenetelmien käyttö takkuilee.

”Edelleen tuntuu siltä erityisesti hallituksen kokouksissa, että helpommin menee asiat, mikäli on paperit edessä.” O1

”Meillä on sisäinen intrajuttu... En niin erinomaisen ilahtunut ole.” O2

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että tietotekniikan käytön hyödyntämisen hankaluus perustuu siihen, että omistajahallinnon jäsenet ovat vanhempaa ikäpolvea, joka ei nuoruudessaan ole tottunut käyttämään uudenlaista teknologiaa. Uudet järjestelmät on kuitenkin pakon edessä otettu vastaan ja niiden käyttöä on opeteltu. Haastatte- luista ilmenee, että uudenlaisen tekniikan hyödyllisyys kuitenkin ymmärretään.

4 YHTEENVETO

Tutkimuksessa selvitettiin teemahaastatteluin Osuuskunta Tradekan operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välisiä suhteita luottamuksen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Haastateltaviksi valittiin viisi Tradekan yritysjohton ja viisi omistajahallinnon edustajaa. Teemahaastattelujen analysoinnin myötä saadusta materiaalista oli mahdollista muodostaa kaksi ydinkategoriaa eli strategiaprosessi ja yhteydenpito. Tässä tutkielmassa strategiaprosessilla ei tarkoiteta yksinomaan strategian kirjoittamista, vaan ennen kaikkea strategiassa sovittujen toimenpiteiden jalkauttamista osuuskunnan toimintaan. Strategiaprosessi voidaan nähdä luottamuksen rakentamisena Tradekan sisällä. Yhteydenpito puolestaan on vuorovaikutusta. Kontekstin, jonka puitteissa Osuuskunta Tradeka toimii, selventämiseksi on käytetty kolmea teoriaa. Agenttiteoria käy läpi yrityksen päämiehen eli omistajan edustajan ja agentin eli toimitusjohtajan välistä suhdetta. Sosiaalisen pääoman teoria selvittää ihmisten välisen suhdeverkoston merkitystä luottamuksen näkökulmasta. SECI-malli tuo valaistusta siihen, miten kaikissa organisaatioissa vaikuttava hiljainen tieto muuttuu näkyväksi, eksplisiittiseksi tiedoksi. Osuuskunta yritysmuotona on tärkeä tutkimuksen osatekijä, sillä se luo puitteet koko Tradekatapauksen tutkimiselle.

4.1 Tulokset

Tutkimuskysymykseni oli ”Millainen vuorovaikutus edesauttaa luottamuksen syntymistä ja ylläpitoa Osuuskunta Tradekan operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä”. Kirjallisuuden mukaan luottamus edellyttää, että toimijat antavat tukea toisilleen. Kun toiminta on vastavuoroista eli molemmat osapuolet kokevat saavansa toiselta jotain, kasvaa osapuolten välinen luottamus siihen, että työskentely hyödyntää molempia osapuolia, eikä vain toista. Teemahaastatteluista tuli esille selkeän yksimielinen näkemys siitä, että kasvokkainen vuorovaikutus on paras tapa kommunikoida ja samalla edistää luottamusta. Tässä tulkinnassa sanattoman viestinnän merkitys oli huomattava, sillä kasvokkaisessa kohtaamisessa pystyy tekemään tulkintoja toisen henkilön kehokielestä. Lisäksi kasvokkaisessa tapaamisessa pystyy välittömästi varmistamaan, että on ymmärtänyt asiat oikein. Mikäli vuorovaikutuksen osapuolilla on tarvetta puolustaa ja perustella omaa näkemystä, on kasvokkainen kommunikaatio myös tällöin paras. Toisen näkemys oli, että luottamus syntyy avoimesta, suorasta ja rehellisestä kommunikaatiosta. Tällöin ei mainita kasvokkaista keskustelua, vaan asioiden suoraan kertominen voi tapahtua myös yleisessä kokouksessa tai kaikille yhteisesti lähetetyllä sähköpostilla. Osuuskunnassa toimitaan merkittävän varallisuuden ja suuren asiakas- ja omistajamäärän kanssa. Tällöin on luonnollista, että eri toimijat haluavat saada mahdollisimman

tasapuolisesti objektiivista tietoa osuuskunnan tilasta. Mikäli tietoa pantataan, eivät toimijat voi tehdä oikeanlaisia päätöksiä, mikä johtaa taloudellisiin menetyksiin.

Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen toimivuuden varmistamiseksi on huolehdittava, että perusasiat toimivat. Aluksi on taattava, että vuorovaikutuksen, kuten puheen ja kirjoitetun tekstin, vastaanottaja pystyy saavuttamaan viestin eli kuulemaan ja lukemaan sekä myös ymmärtämään sen. Jotta viestin vastaanottaja pystyy tunnistamaan ja ymmärtämään viestin, on viesti osattava laatia sellaiseksi, että se kiinnostaa vastaanottajaa. Tätä edesauttaa viestin vastaanottajan tunteminen. Haastatellut kertoivat, että Osuuskunnan operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välinen tiedonkulku nopeutuu ja yrityksen tehokkuus kasvaa, mikäli toimijat tuntevat muiden tavan omaksua tietoa ja tehdä päätöksiä. Teemahaastatteluissa tuli myös esille, että monet Tradekan toimijat tuntevat toisensa pitkältä ajalta muista yhteyksistä. Lisäksi samanlaiset taustat, kuten vaikkapa pienten lasten kasvatus, on edesauttanut tutustumista toisiin toimijoihin.

Teoreettisen katsauksen mukaan puhe organisaatioissa rakentuvasta luottamuksesta on tyhjän päällä, mikäli niissä toimivien ihmisten välille ei vuorovaikutuksen kautta synny luottamusta. Viime kädessä luottamuksessa on kysymys siitä, luottaako kaksi ihmistä toisiinsa. Luottamus perustuu tietämykseen toisesta ihmisestä. Sama asia tuli esille myös Tradekan toimijoista tehdyissä teemahaastatteluissa. Tästä syystä tulkitsemme, että suurin riski sille, että suomalaisissa organisaatioissa ei synny luottamusta, voi johtua suomalaisesta puhumattomuuden kulttuurista, joka tuli esille tutkimusmateriaalista. Haastateltavien mielestä sekä positiivinen että negatiivinen palaute oli tervetullutta. Negatiivisen palautteen ansiosta omaa toimintaa voi korjata, positiivinen palaute taas kannustaa ja saa voimaan hyvin. Puhumattomuuden kulttuuri taas aiheuttaa sen, että negatiivinen palaute koetaan käytännössä aina kritiikiksi, jota ei tule suusanallisesti esittää. Haastatellut korostivat, että negatiivinen palaute tulee ilmi sanattoman viestinnän kautta. Negatiivisen palautteen kohteena oleva henkilö aistii jonkin olevan pielessä, mutta hänen on vaikeaa, lähes mahdotonta, mennä suoraan kysymään, mikä on vialla. Tällöin hänellä ei myöskään ole mahdollisuutta puolustautua, eikä korjata omaa toimintaansa.

Teemahaastatteluissa esille tulleet vastaukset kertoivat, että positiivista, suullista palautetta ei juuri anneta. Vastaajien palautekokemukset olivat sellaisia, joissa lopputulos, kuten jonkin asian eteneminen päätöksenteossa tai hyvä ja pitkä työura yrityksessä, kiteytyi varsinaiseksi palautteeksi. Tällöin kiitosta ei ole esitetty suusanallisesti, vaan se on tullut esimerkiksi pitkän työsuhteen ja palkanmuodossa sekä lisäksi henkilö on voinut nähdä jonkin hänelle tärkeän asian saavuttavan toivotun lopputuloksen. Tradekan osalta on huomioitava, että puhumattomuuden kulttuuriin Tradekassa viittaavat henkilöt puhuivat ensisijaisesti ajasta ennen nykyistä toimitusjohtajaa. Nykyinen toimitusjohtaja sanoi pyrkineensä edistämään hallinnon avoimuutta ja olevansa iloinen siitä, että on saanut palautetta onnistumisesta. Kaikki haastateltavat totesivat, että sekä positiivista

että negatiivista palautetta tarvitaan. Vaikka kaikki sujuisikin jo hyvin, toisi selkeästi esille tuotu positiivinen palaute silti hyvinvointia palautteen saajalle. Se myös kannustaisi toimimaan jatkossakin menestyksellisesti organisaation hyväksi.

Osuuskunta Tradekan edeltäjän Eka-yhtymän ajautuminen vuonna 1993 yrityssaneeraukseen, joka kesti kymmenen vuotta, on lyönyt leimansa nykyiseen osuuskuntaan. Koska 1990-luvulla Eka-yhtymässä käytiin lähellä konkurssia, pyrittiin tilanteen uusiutumista välttämään hintaan mihin hyvänsä. Sekä yritysjohdon että omistajahallinnon edustajat lähtivät siitä, että liiketaloudellinen kannattavuus on varmistettava kaikissa tilanteissa. Niinpä investointipolitiikka on ollut maltillista ja uutta yritystoimintaa on etsitty suhteellisen pienin resurssein eli 15 miljoonan euron turvin. Osuuskunnan liiketoiminnot on osakeyhtiötetty, mikä ei kuitenkaan ole uusi asia. Tällaiseen ratkaisuun turvauduttiin jo 1980-luvulla, jolloin perustettiin Eka-yhtymä. Olennainen muutos yrityssaneerauksesta selviämisen jälkeen on kuitenkin ollut se, että osakeyhtiöiden hallitukseen on hankittu osuuskunnan ulkopuolista liiketaloudellista osaamista.

Viime vuosina monet Tradeka-konsernin osakeyhtiöiden hallitusten jäsenet, yhtiöiden toimitusjohtajat ja osuuskunnan toimitusjohtaja ovat vaihtuneet. Tämä näyttää vaikuttaneen siihen, että osuuskunnan ja sen tytäryhtiöiden sisäinen avoimuus on lisääntynyt ja työskentelyilmapiiri kohentunut. Teemahaastatteluista saadun aineiston perusteella sekä osuuskunnan omistajahallinto että operatiivinen johto kokivat hyötyneensä uudenlaisesta työskentelykulttuurista. Omistajahallinto koki, että operatiivinen johto tiedotti riittävästi toiminnasta ja että omistajahallinnon edustajien puheita kuunneltiin ja otettiin käytännön toiminnassa huomioon. Merkillepantavaa oli, että esimerkiksi omistajahallinnon jakautuminen kahteen eri poliittiseen ryhmittymään ei ole johtanut siihen, että vain toista osapuolta kuultaisiin ja toista ei. Mahdolliset eriävät näkemykset omistajahallinnon sisällä eivät noudata poliittista jakoa, vaan eroavuudet näkemyksissä tulivat ilmi molempien poliittisten ryhmien sisällä. Osuuskunnan operatiivinen johto puolestaan koki saavansa hyvin tukea liiketoimintoja hoitavien osakeyhtiöiden hallitusten jäseniltä. Osuuskunta Tradekan omistajahallinto sai selvityksen liiketoimintayhtiöistä osuuskunnan hallituksen kokouksissa sekä tytäryhtiöiden hallitusten kokouksissa. Tytäryhtiöiden hallitusten jäseniä oli läsnä emoyhtiön hallituksen kokouksissa, jolloin osuuskunnan hallituksen jäsenet voivat halutessaan kysellä heiltä näkemyksiä liiketoiminnan tilasta.

Teemahaastatteluista nousi esiin huoli, oliko omistajahallinnolla riittävät edellytykset seurata liiketaloudellisen tiedon tulvaa. Jotta omistajahallinto voisi valvoa osuuskunnan operatiivista toimintaa, edellyttäisi se tietämystä liiketalouden toiminnasta. Erityisen hankala pala näytti olevan Tradeka-sijoitus oy, sillä siitä välitetyn tiedon seuraaminen oli sijoitusmaailmaan vihkiytymättömille omistajahallinnon edustajille vaikeaa, jopa mahdotonta. Tradeka-sijoitus oy:n hallituksessa oli riittävä asiantuntemus yhtiön toiminnan seuraamiseen, mutta emoyhtiö Osuuskunta Tradekan hallituksessa tätä asiantun-

temusta ei riittävässä määrin ollut. Myös osuuskuntakonsernin tilinpäätöstietojen seuraaminen edellyttäisi perustietoja kirjanpidosta ja näitä tietoja näytti suhteellisen harvalla omistajahallinnon edustajalla olevan. Lisäksi ongelmalliseksi nousi kokousmateriaalien digitalisoituminen. Osa omistajahallinnon edustajista ei osannut riittävässä määrin käyttää tietotekniikkaa, osa koki tietojen seuraamisen tietokoneen näyttöpäätteeltä epä-mukavaksi ja hankalaksi.

Operatiivisen johdon toiminnan ohjaaminen ja valvonta on toteutettu strategiaprosessin kautta. Strategiassa määriteltiin Osuuskunta Tradekan toiminta-ajatus sekä omistajaohjauksen yksityiskohtaiset periaatteet, jäsenetupalvelujen organisointi ja yleishyödyllisen toiminnan tavoitteet. Näiden lisäksi on laadittu corporate governance -ohjeistus osuuskunnalle ja sen tytäryhtiöille. Strategian ja ohjeistuksien kautta operatiiviselle johdolle on asetettu rajat, joiden puitteissa liikutaan. Haastatellut kertoivat, että kun rajat ovat selkeät, on omistajahallinnolla paremmat edellytykset valvoa niissä pysymistä. Tärkeää on, että operatiivinen johto on itse aktiivisesti osallistunut strategian ja ohjeistuksien laatimiseen. Se sitouttaa operatiivista johtoa noudattamaan annettuja toiminnan raameja.

Omistajahallinnon näkökulmasta tärkeä tae yrityksen menestykselle toiminnalle on operatiivisen johdon osoittama yrityksen johtamisen asiantuntemus. Tytäryhtiöiden hallituksissa vaikuttavat omistajahallinnon edustajat kertoivat teemahaastattelussa, että heille on syntynyt operatiivisen johdon työskentelyn seuraamisen tuloksena käsitys, että osuuskunta oli ammattimaisesti johdettu ja yrityksen johto teki parhaansa kannattavuuden varmistamiseksi. Tytäryhtiöiden johdossa oli laajasti hankittua liike-elämän koulutusta ja työkokemusta. Osuuskunnan toimitusjohtaja on vahvistanut liiketaloudellista asiantuntemustaan lisäkoulutuksella. Myös operatiivinen johto arvioi omistajahallinnon asiantuntemusta. Operatiiviselle johdolle oli tärkeää, että omistajahallinto ymmärsi, missä puitteissa omistajat voivat toimia ja antoivat samalla ammattijohtolle riittävät toimintaedellytykset. Operatiivinen johto arvosti, että omistajahallinto ei asettanut heille toiminnallisia rajoituksia, jotka johdon näkökulmasta tuntuisivat epärelevantteiltä ja epäpätevilä.

Kirjallisuuden mukaan organisaatioiden toiminnassa ei aina riitä, että ihmiset puhuvat rehellisesti ja avoimesti toisilleen kasvokkain tai että toimijat työskentelevät ammattitaitoisesti. Sovittuja asioita ei jälkikäteen muisteta tarkkaan, kun päätöksistä ja puheista on ehtinyt vierähtää aikaa. Mikäli jokin menee pieleen ja ruvetaan pohtimaan, onko joku laiminlyönyt jotain, on osuuskunnan toimijoiden hyvä turvata selustansa päätösten ja viestinnän dokumentoinnilla. Osuuskunta Tradekassa on teemahaastatteluaineiston perusteella dokumentoitu tarkasti eri toiminnot corporate governance -ohjeistukseen liittyen vajaan kymmenen vuoden ajalta. Kun tiedetään, että asiat voidaan jälkikäteen tarkistaa, on toimijoiden helppo tehdä päätöksiä ja viestiä asioista toistensa kanssa.

Osuuskunnan koko vaikuttaa siihen, miten operatiivinen johto ja omistajahallinto pitävät yhteyttä toisiinsa. Ihmisellä on tietty raja, miten paljon ihmisiä hän pystyy sulkemaan tuttavapiiriin, johon on edellytykset pitää säännöllisesti yhteyttä. Yritysjohdon haastatteluissa nousi esille, että omistajahallinnon ylin taso tunnetaan hyvin. Tällöin tarkoitettiin puheenjohtajistoa. Sen sijaan mentäessä alemmille tasoille eli Osuuskunta Tradekan hallitukseen ja sen jälkeen edustajistoon ihmisten tunteminen väheni suorassa suhteessa. Asia vaikutti myös siihen, että Osuuskunta Tradekassa on nostettu esille kysymys hallituksen suuruudesta. Haastateltujen mukaan pienempi hallitus vaikuttaisi siihen, että operatiivisen johdon olisi mahdollista tuntea lähemmin entistä suurempi osa hallituksesta. Tämä johtaisi vuorovaikutuksen nopeutumiseen ja mahdollisesti luottamuksen kasvuun omistajahallinnon ja operatiivisen johdon välillä.

Osuuskunta Tradekassa operatiivisen johdon ja omistajahallinnon tärkein vuorovaikutuspaikka oli kokous. Mitä lähempänä omistajahallinnon tärkeimpiä vaikutuspaikkoja luottamushenkilö oli, sitä useammin hän kävi kokouksissa ja sitä paremmin hän operatiivisen johdon edustajat tunsivat. Kirjallisuuden mukaan kokouksessa puheenjohtajan rooli on merkittävä. Hänen on edistettävä osallistujien mahdollisuutta ottaa osaa kokouksen kulkuun. Näin omistajahallinnon edustajat kokevat sitoutuvansa organisaation toimintaan. Haastateltujen mukaan muita paikkoja vuorovaikutukselle olivat viihdetilaisuudet, kuten jääkiekko-ottelut, illalliset sekä ohjelmalliset matkat kotimaassa ja ulkomailla. Viihteellisissä tilaisuuksissa, joissa mahdollisesti nautittiin myös nautinta-aineita, tunnelma ja keskustelu osuuskunnan toiminnasta vapautuivat. Tällöin osuuskunnan toimijat voivat saada sellaisia tietoja, joita he eivät olisi normaalin kanssakäymisen yhteydessä kokouksissa saaneet.

Teknisistä viestintävälineistä teemahaastatteluissa nousivat esille puhelin ja sähköposti. Sähköpostin välityksellä saatiin tietoa nopeasti levitettyä eteenpäin. Lisäksi operatiivisen johdon edustajat kokivat positiiviseksi, että sähköpostin välityksellä lähetetyt viestit pystytään arkistomaan. Näin kukaan ei voinut kyseenalaistaa niiden lähettämistä. Puhelimen merkitys oli, että sillä pystyttiin saavuttamaan haluttu henkilö nopeasti. Keskustelu puhelimesta oli lähes verrattavissa kasvokkaiseen vuorovaikutukseen.

Kirjallisuuden mukaan organisaatiokulttuuri on kokoelma organisaation sisällä vaikuttavia arvoja, uskomuksia, tapoja, perinteitä ja käytäntöjä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään. Myös Osuuskunta Tradekassa vaikuttaa omanlaisensa organisaatiokulttuuri, joka pohjautuu osuuskunta-aatteeseen. Yritysmuotona osuuskunnat eroavat perinteisestä kapitalistisesta yrityksestä, missä ensisijainen tavoite on voiton tuottaminen yksittäisille omistajille. Osuuskunnat ajavat laajapohjaisen jäsenistönsä taloudellisia etuja. Osuuskunta-aatteen perusta on näkemys osuuskunnista yhteiskunnallisen moraali-talouden edustajina. Haastateltavat kertoivat, että moraalitalouden tavoitteena on puuttua markkinatalouden toimintaan sisältä käsin siten, että luodaan hyvinvointia tasapuolisesti kaikille tuloryhmille, mahdollistetaan edulliset ostokset pienituloisille sekä tuetaan

sellaisia yrityksiä, jotka tukevat yhteiskunnan vähempiosaisten pyrkimyksiä hyvinvointinsa kohottamiseen sekä kieltäytyvät sijoittamasta sellaiseen taloudelliseen toimintaan, joka käyttää veroparatiisimaita tukikohtinaan.

Organisaatiokulttuuriin kuuluvat tarinat, uskomukset, seremoniat ja sankarit. Osuuskunta Tradeka jakaa ansioituneille jäsenilleen Rochdale-ansiomitaleita, jotka perustuvat ensimmäisen osuustoiminnallisen kaupan perustaneisiin englantilaisiin Rochdalen Oikeamielisiin Pioneereihin. Organisaatiokulttuuriin kuuluvat myös verkostot. Osuuskunta Tradekassa ne koostuvat jäsenistä, jotka keskittävät ostoksiaan Tradekan omistamiin toimipisteisiin ja Tradekan yhteistyökumppaneihin. Osuuskunta Tradekan haasteena on, että sen taloudellisen toiminnan laajuus on supistunut selvästi. Tästä paras esimerkki on vähittäistavarakauppa Lähikauppa oy:n myynti. Tällöin Osuuskunta Tradekan jäsenistön kulutusmahdollisuudet omassa osuuskaupassa ovat supistuneet voimakkaasti.

Omistajahallinnon edustajien teemahaastatteluista paistoi läpi huoli, toimiiko Tradeka riittävän osuustoiminnallisesti. Tradekan liiketoiminnot on osakeyhtiötetty ja varsinainen osuuskunta eli Osuuskunta Tradeka on jäänyt hallinnoivaan rooliin. Se jakaa jäsenistölle jäsenetuja ja suorittaa yleishyödyllistä lahjoitustoimintaa. Osakeyhtiöittäminen on tuonut Tradekaan liiketoiminnallista tehokkuutta, mikä ei omistajahallinnon piirissä ole vastenmielistä. Kaipuu osuustoiminnallisempaan työskentelyyn kumpusi Tradekan historiallisesta taustasta. Työväenliikkeessä on perinteisesti katsottu osuustoiminnallisen yritystoiminnan luovan yhteiskuntaan moraalitalouden, joka parantaisi yötätekevän väestön asemaa ilman yhteiskunnallista vallankumousta.

Liiketoimintaa harjoittavien osakeyhtiöiden kytkös osuuskuntaan ja sen omistajahallintoon on muodostunut kapeaksi. Kontaktin muodostivat toimitusjohtaja, joka näki roolinsa Tradekassa toimia omistajahallinnon ja konsernitoimijoiden välisenä linkkinä, sekä osuuskunnan puheenjohtajisto, joka muodostui Osuuskunta Tradekan hallituksen puheenjohtajasta ja kahdesta varapuheenjohtajasta, Tradeka-Yhtiöt oy:n hallituksen puheenjohtajasta ja varapuheenjohtajasta sekä jäsenetuvaliokunnan puheenjohtajasta ja varapuheenjohtajasta. Puheenjohtajisto kävi läpi kaikki merkittävät Tradeka-konserniin kuuluvat hankkeet sekä määritteli suhtautumisen niihin. Puheenjohtajisto pidettiin hyvin ajan tasalla konsernin kulloisistakin hankkeista.

Omistajahallinnon taholta nousi teemahaastatteluissa esiin muistutus siitä, että Tradekan 250 000 jäsenelle pitäisi löytää selkeämpi kytkös osuuskunnan ja ympäröivän yhteiskunnan välille. Mikäli Tradeka tarjoaisi osuustoiminnallisia vastauksia joihinkin yhteiskunnallisiin ongelmiin, tuntisivat osuuskunnan jäsenet varmemmin vaikuttavansa haluamallaan tavalla yhteiskuntaan. Tradekan strategiassa tuotiin esille, että noin 15 miljoonan euron sijoituspanos laitettaisiin sellaiseen toimintaan, joka ”toteuttaa tähän päivään istuvalla tavalla edistysmielisen osuustoimintaliikkeen yhteiskunnallista tavoitetta edistää kuluttajien omaehtoisen liiketoiminnan harjoittamista”. Teemahaastattelussa tuli esille, että operatiivinen johto halusi keskittyä olemassa olevan liiketoiminnan

kannattavuuden säilyttämiseen ja parantamiseen. Tämä näkyi myös siinä, että Restel oy:ssä osuuskunnan jäsenistö nähtiin ensisijaisesti yhtenä markkinoinnin kohderyhmänä. Tällainen lähestymistapa onkin operatiivisen johdon ensisijainen tehtävä. Siksi näyttää siltä, että mikäli omistajahallinto haluaisi kehittää Tradekan osuustoiminnallista puolta, pitäisi omistajahallinnon itsensä olla asiassa aloitteellinen.

4.2 Johtopäätökset

Tutkimuskysymyksen ollessa ”Millainen vuorovaikutus edesauttaa luottamuksen syntymistä ja ylläpitoa Osuuskunta Tradekan operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä” ei voi kuin todeta, että teemahaastattelut antoivat asiaan selkeän vastauksen. Keskustelun ja tiedonvälityksen lisääminen, totuudenmukaisen informaation antaminen kaikille yritysjohton ja omistajahallinnon edustajille, esiintymistapojen tehostaminen, jotta jaettava informaatio tulee ymmärrettävämmäksi, sekä negatiivisen että positiivisen palautteenjaon säännöllistäminen toimijoiden välillä ovat niitä väyliä, joilla luottamus niin Osuuskunta Tradekan sisällä kuin missä tahansa organisaatioissa paranevat. Tärkeää on myös tarjota organisaation johdolle mahdollisuuksia tutustua toinen toisiinsa. Vapaamuotoiset tilaisuudet ja kokousten tehokkaampi käyttö ihmisten väliseen tutustumiseen ovat tärkeä osa menestyvää organisaatiota.

Henkilökohtaiset intressit voivat vaikuttaa yksittäisten toimijoiden menettelytapoihin. Mikäli omaa etuaan edistävä henkilö katsoo, että joku muu voi haitata edun saavuttamista, voi hän ryhtyä toimenpiteisiin toista henkilöä kohtaan. Tällöin on uhkana, että toimijoiden välinen haitanteko vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Organisaation johtotehtävissä toimivien henkilöiden pitääkin jatkuvasti tutkiskella itseään ja toimintamotiivejaan sekä pohtia, vaikuttavatko omat henkilökohtaiset pyyteet negatiivisesti koko organisaatioon. Toisaalta johtotehtävissä toimivilla on vastuu, että muidenkaan henkilöiden henkilökohtaiset pyrkimykset eivät vaikuta heikentävästi organisaation toimintaan. Siksi organisaatioiden pitää pystyä jatkuvasti käymään sisäistä keskustelua siitä, mitkä tekijät heikentävät toimijoiden välisiä suhteita ja estävät näin organisaation menestymistä. Tutkimuksen perusteella ehdottaisin, että niin Osuuskunta Tradekassa kuin myös muissa organisaatioissa otettaisiin käyttöön tapa, että ainakin kerran vuodessa järjestettäisiin tapaaminen, missä toimijat voisivat ottaa vapaasti esille heitä närästävä aiheet ja niistä käytäisiin eräänlainen tuuletuskeskustelu. Ennen tällaisten tilaisuuksien järjestämistä pitäisi sopia, että mitä tahansa tuuletuskokouksissa tulisikin ilmi, sen ei saisi antaa vaikuttaa heikentävästi toimijoiden välisiin suhteisiin.

Mielestäni ei ole olemassa mitään erityistä toimintatapaa, millä organisaatiot saataisiin pidettyä avoimina ja sen toimijat sitoutettuina toimintaan. Kaikkien organisaation toimijoiden pitäisi tehdä omalta osaltaan päätös vaikuttaa avoimemman organisaation

synnyttämiseen ja ryhtyä sitten toimimaan tämän päätöksen mukaisesti. Käytännössä tässä työssä helpottaa, mikäli osaa toimia asettamansa tavoitteen mukaisesti. Siksi osuuskuntien kansainvälisen järjestön suositus siitä, että osuuskuntien pitää koulutuksen keinoin edesauttaa toimijoidensa ja jäsentensä edellytyksiä toimia osuuskuntansa hyväksi, on äärimmäisen tärkeä ja sitä pitää edistää kaikissa osuuskunnissa, niin Osuuskunta Tradekassa kuin myös muissa osuuskunnissa. Investoinnit koulutukseen tulevat myöhemmin takaisin tehokkaampana hallintotyöskentelynä.

Kysymys Osuuskunta Tradekan toiminnan muuttamisesta osuustoiminnallisempaan suuntaan on erittäin laaja. Suurin osa Tradekan jäsenistöstä on aikoinaan liittynyt osuuskuntaan tukeakseen osuustoimintaa yritysmuotona sekä osana järjestäytyntä työväenliikettä. Niinpä Tradekan liiketoimintojen järjestäytyminen osakeyhtiömuotoon sekä 1990-luvun taloudellista kriisiä seurannut toimintojen häviäminen, kuten esimerkiksi Lähikauppa oy:n myynti 2000-luvun alussa, ovat tulleet yllätyksenä Tradekan jäsenistölle. Kaipuu osuustoiminnallisempaan Tradekaan on luonnollista, mutta aiempaa selvästi pienemmällä pääomilla toimivan Tradekan on vaikeaa tunkeutua entistä kilpailumille markkinoille. Pienien työosuuskuntien määrän kasvu voi olla Tradekalle mahdollisuus. Yhteistyö pienten osuuskuntatoimijoiden kanssa loisi Tradekalle uutta osuuskuntamallista toimintaa. Lisäksi nykyisessä jäsenkunnassa voisi olla uudenlaista markkinapotentiaalia, mikäli Tradeka pystyy kehittämään sellaista liiketoimintaa, joka vastaa nykyisen jäsenkunnan tarpeisiin.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta käsiteltäessä puhutaan tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetin osalta on selvitettävä, mittaako tutkimusmenetelmä asiaa, mitä sen halutaan mittaavan (Hirsjärvi 2002, 213). Mikäli tutkimuksen mittaukset tuottavat tuloksia, jotka vastaavat vallalla olevaa teoriaa tai pystyvät parantamaan sitä, katsotaan tutkimus yleisen käsityksen mukaan validiksi. Tutkimusmenetelmän validiteettiin taas on erilaisia näkökulmia. Omaan tutkielmaani liittyen olennaisia ovat looginen, sisäinen, aineisto- eli sisältövaliditeetti sekä käsitevaliditeetti. Looginen validiteetti perustuu siihen, onko tulos tutkijan oman käsityksen mukaan oikea. Sisäisen validiteetin osalta on kyettävä päättämään, aiheutuvatko tulokset niistä asioista, joista niiden ajatellaan aiheutuvan. Aineisto- eli sisältövaliditeettia tarkasteltaessa pohditaan, käytetäänkö tutkimusaineiston osalta oikeaa tutkimusmenetelmää. Käsitevaliditeetin osalta olennaista on, onko käytetty teoreettinen lähestymistapa oikea. (Hiltunen 2009, 3, 5–6.)

Reliabiliteetissa taas on kyse siitä, antaako tutkimusmenetelmä saman lopputuloksen riippumatta esimerkiksi mittaajasta (Hirsjärvi 2002, 213). Reliabiliteettiin kuuluu kaksi eri käsitettä eli stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetissa on kyse siitä, pysyvätkö mene-

telmän tarjoamat tulokset samoina ajan kulumisesta riippumatta. Mikäli menetelmä on epästabiili, näkyvät vaikkapa vastaajan mielialan vaihtelut päivästä toiseen selvästi. (Wright 1979, Hiltunen 2009, 9 mukaan.) Tutkimusmittarin konsistenssi taas liittyy siihen, että mikäli samaan kysymysjoukkoon liittyvät kysymykset jaetaan kahteen eri ryhmään, ne molemmat kuitenkin edelleen mittaavat samaa asiaa (Procter 1998, Hiltunen 2009, 9 mukaan).

Hirsjärvi (2002, 214) pohdiskelee aiheellisesti, voidaanko kvantitatiivisen tutkimuksen puolella syntyneitä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen. Wolcott (1995, Hirsjärven 2002, 214 mukaan) toteaa, että käsite validius on epäselvä. Tapaustutkimusta tekevä tutkija voi päätellä, että kaikki ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eikä niitä voi verrata toisiinsa. Hirsjärvi kuitenkin toteaa, että kaiken tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta pitäisi pystyä jollain tavalla arvioimaan. Hänen mukaansa tutkija pyrkii kertomaan lukijalleen tarkasti, mitä hän on tutkimuksessaan tehnyt ja miten hän on päätenyt saamiinsa tuloksiin. (Hirsjärvi 2002, 214). Janesick (2000, Hirsjärven 2002, 214 mukaan) sanoo, että laadullisen tutkimuksen ydinasioihin kuuluvat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Hänen mukaansa validius tarkoittaa kuvauksen ja siihen liitettyjen tulkintojen yhteensopivuutta. Tähän liittyen Hirsjärvi (2002, 214) toteaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selvitys tutkimuksen toteutuksesta koskien sen kaikkia vaiheita.

Tutkielmassani olen tutkinut, miten Osuuskunta Tradekan operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välinen vuorovaikutus sekä luottamus toimivat ja kehittyvät. Olen kuvannut tarkasti eri tutkimusvaiheet, tutkimuskysymyksen syntymisen, miten tutkimusmateriaali on kerätty, ketä on haastateltu, miten olen päätenyt tutkimusmateriaalista muodostamiini kategorioihin, miten olen analysoinut tutkimusmateriaalin ja niin edelleen. Olen käyttänyt analyysissa tiettyjä teorioita, jotka olen kuvannut ja selvittänyt, miten ne liittyvät tutkimuskysymykseeni. Olen kertonut, millä perusteella olen tehnyt tulkintani ja mihin ne olen perustanut. Perustan tutkimukseni luotettavuuden näihin seikkoihin.

Tutkimuksen reliabiliteettia puolestaan on vaikeaa tutkia, sillä reliabiliteetin varmistaminen edellyttäisi tutkimuksen toistamista tai tutkimuksen osittamista useammalle eri tutkijalle, joiden saamien tulosten yhteneväisyyttä tutkimalla voitaisiin päätyä johtopäätökseen, saadaanko tutkijasta riippumatta samantyyppisiä tuloksia (Hiltunen 2009, 10). Tästä johtuen tyydyn sanomaan, että pidän tutkimukseni reliabiliteettia korkeana siksi, että haastateltuja on ollut isohko määrä eli kymmenen ja he edustavat laajasti Osuuskunta Tradekan ja sen tytäryhtiöiden operatiivista johtoa ja omistajahallintoa. Lausunnot ja teoria kykenevät siis selittämään tapausta uskottavasti. Oletan, että tutkimuksen toistaminen toisen tutkijan, joka lähestyy aihetta samasta näkökulmasta ja samoin tiedoin sekä samoin haastateltavin, toimesta johtaisi suurin piirtein samanlaisiin lopputuloksiin, joiden esittämistä toki voi poiketa omasta esittämistävästani.

Olen toiminut Osuuskunta Tradekan hallintoneuvostossa vuodesta 2010 lähtien. Hallintoneuvosto muutettiin osuuskunnan hallitukseksi vuonna 2014 ja olen tätä kirjoittaesani edelleen hallituksen jäsen. Voidaan siis esittää perusteltu kysymys, voiko tutkielmani olla tieteellisesti ajatellen objektiivinen. Vaikuttavatko intressini hallituksen jäsenenä siihen, että en pystyisi tuomaan esille tieteellistä totuutta? Coghlan ja Brannick (2014, 65) tuovat esille, että tapaustutkimus yleensä lähtee organisaation sisäisestä tarpeesta. Tutkijat nostavat esille esimerkkitapauksen, missä yritys halusi tapaustutkimuksen keinoin selvittää, miten parannetaan pankin ja asiakkaan välistä suhdetta. Kyseinen tapaustutkimus oli yrityksen näkökulmasta hyödyllinen, ajallisesti mahdollista toteuttaa ja tutkijan näkökulmasta toteutettavissa oleva.

Tapaustutkimus Osuuskunta Tradekasta toteuttaa samat kriteerit. Nimenomaan koska, eikä vaikka, olen kyseisen osuuskunnan hallituksen jäsen, tapaustutkimus oli myös minulle mielenkiintoinen tehtävä. On tunnustettava, että ennen tapaustutkimuksen aloittamista oli suhteeni Osuuskunta Tradekaan mielestäni liian pintapuolinen. Tutkimuksen kautta pääsin sukeltamaan syvälle osuuskuntamaailmaan ja ymmärrän sitä nyt itsekin aiempaa paremmin. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saavuttaa parempi tietämys organisaatiosta. Paremman tietämyksen ansiosta yrityksen toimintaa voidaan parantaa, joten tutkimuksenkin pitää pureutua aitoihin ongelmiin, eikä yrittää peitellä niitä. Tämä mielestäni edistää tarvetta saada tutkimuksesta mahdollisimman objektiivinen lopputulos.

4.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Teemahaastatteluissa nousi esille yksi teema, jota en ole käsitellyt tässä tutkielmassa. Se on kysymys siitä, miksi Osuuskunta Tradeka on nykytilanteessaan määriteltävä. Kansainvälinen osuustoimintaliitto määrittelee osuuskunnat viiteen eri ryhmään eli kuluttajaosuuskunniksi, työosuuskunniksi, osuuskassoiksi, maatalousosuuskunniksi ja palveluosuuskunniksi. Tradeka on alusta lähtien määriteltä kuluttajaosuuskunnaksi, mutta nykytilanteessaan sen jäsenet voivat kuluttaa vain Restelin hotelli- ja ravintolapalveluja. Restel oy:n asiakaskunnasta viisi prosenttia on Tradekan jäseniä, mikä on hyvin pieni määrä. Siksi teemahaastatteluissa nousi esille käsite hallinnointiosuuskunta, sillä Tradekan pääasiallinen tuotto tulee sijoitustoiminnasta eli Tradeka-sijoitus oy:stä. Yhtiö on saanut peruspääomansa Lähikauppa oy:n myynnistä ja tällä hetkellä sijoitustoiminnan tuotosta annetaan jäsenistölle erilaisia taloudellisia etuisuuksia, jotka pääasiallisesti keskittyvät Restelin palveluihin. Käytännössä siis pääosa Tradekan toiminnasta on hallinnoita sijoitusomaisuutta ja kun vain pieni osa jäsenistöstä käyttää Restel oy:n palveluja, voi hallinnointiosuuskunta olla oikeampi nimitys Tradekalle. Suomessa ja muuallakin maailmassa on tiettävästi vastaavanlaisia osuuskuntia, jotka sijoittavat liiketoimintojen

myynnistä saatuja varoja eteenpäin ja jakavat tuottoa jäsenistölleen. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla selvittää tätä uudenlaista osuuskuntamuotoa ja määritellä, minkälaisia taitoja hallinnointiosuuskunnan hoitaminen vaatii operatiiviselta johdolta ja omistajahallinnolta.

Toinen jatkotutkimusmahdollisuus koskee osuuskunnan jäsenistön tarpeita, joita voitaisiin tyydyttää osuuskunnan taloudellisen toiminnan kautta. Käytännössä hoiva- ja hoitotarpeet kasvavat kansalaisten ja samalla myös osuuskuntien jäsenistön ikääntyessä. Julkisen sektorin mahdollisuudet vastata kaikkiin uusiin tarpeisiin heikkenevät tarpeiden monipuolistuessa ja yksilöityessä sekä verorahoituksen määrän supistuessa. Onko osuuskuntien mahdollista vastata näihin uusiin tarpeisiin ja samalla palvella paremmin jäsenistöään?

Yhteistyö erityyppisten osuuskuntien kesken voi olla ratkaisu toiveeseen lisätä osuustoimintaa. Osuuskunta Tradeka voisi toimia eräänlaisena työosuuskuntien kattojärjestönä. Yhtenä jatkotutkimusmahdollisuutena voisi olla luoda malli osuuskuntien sateenvarjolle sekä ryhtyä sitten pilotoimaan tällaista mallia. Se luonnollisesti edellyttää Osuuskunta Tradekan ja jonkin työosuuskunnan suostumista tämän tyyppiseen toimintaan. Samanlainen pilotointijärjestelmä voitaisiin toteuttaa tuuletuskokoontumisten kanssa. Mallin luomisen jälkeen tuuletuskokoontumisten toteutumista ja onnistumista voitaisiin selvittää tutkijan osallistuvan havainnoinnin avulla.

LÄHDEVIITTEET

- Aira, Annaleena (2012) *Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylä studies in humanities 179. Väitöskirja Jyväskylän yliopiston humanistisessa tiedekunnassa.
- Alby, Francesca – Zuccheromaglio, Cristina (2006) *'Afterwards we can understand what went wrong, but now let's fix it': How Situated Work Practices Shape Group Decision Making*. *Organization Studies* 27(7), p. 943–966. SAGE Publications, Thousand Oaks. London.
- Asmuss, Birte – Svennevig, Jan (2009) *Meeting talk*. *Journal of Business Communication*, Volume 46, Number 1, January 2009, p. 3–22. Association for Business Communication.
- Avoimen yliopiston Koppa (2011) *Tapaustutkimus*. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>, haettu 13.7.2015 klo 10.00
- Bachmann, Reinhard – Zaheer, Akbar (2006) *Handbook of Trust Research*. Edward Elgar. Cheltenham, the UK.
- Baldwin-Evans, Kay (2009) *Embedding trust as the foundation for business growth at General Mills*. *Training & Management Development Methods* 23.2 (2009): p. 113–117. Bradford Emerald Group Publishing.
- Berlin, Satu (2008) *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Väitöskirja. Acta Wasaensia, 198. Vaasan yliopisto.
- Bernanke, Ben S. (2010) *Lessons from the failure of Lehman Brothers*. Testimony before the Committee on Financial Services, U.S. House of Representatives, Washington, D.C. <http://www.federalreserve.gov/newsevents/testimony/bernanke20100420a.htm>, haettu 13.11.2015, klo 19.15.
- Bies, Robert J. – Tripp, Thomas M. (1996) *Beyond Distrust. "Getting even" and the Need for Revenge*. In: *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*, p. 246–260. Eds. Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. SAGE Publications, Thousand Oaks. London.
- Björn, Pernille – Ngwenyama, Ojelanki (2010) *Technology Alignment: A New Area in Virtual Team Research*. *IEEE transactions on professional communication*, vol. 53, no. 4, December 2010. Piscataway, the USA.
- Bourdieu, Pierre (1986) *The forms of capital*. In: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. J. Richardson, p. 241–258. New York, Greenwood.

- Bradley, Wray E. – Vozikis, George S. (2004) *Trust in Virtual Teams*. In: *Virtual and Collaborative Teams. Process, Technologies and Practice*, p. 99–113. Eds. Godar, Susan H. & Ferris, Sharmila Pixy. Idea Group Publishing. Hershey, the USA.
- Chomsky, Noam (1971) *Language acquisition*. In: *Chomsky: Selected Readings*, eds. Allen, J.P.B. & Van Buren, Paul, p. 127–148. Oxford University Press. London.
- Clarke, Thomas (2007) *International Corporate Governance. A comparative approach*. Routledge. Taylor & Francis Group. London.
- Coghlan, David – Brannick, Teresa (2014) *Doing action research in your own organization*. SAGE Publications Ltd, London.
- Coleman, James S. (1988) *Social Capital in the Creation of Human Capital*. American Journal of Sociology. Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure (1988), p. S95–S120.
- Constantinescu, Liliana-Aurora (2013) *Re-engineering – revolution in the management of cooperative banks*. Knowledge Horizons. Economics 5.1 (2013) p. 25–29. Dimitrie Cantemir Christian University. Bucharest.
- Dillenbourg, Pierre (1999) *Introduction: What Do You Mean By “Collaborative Learning?”* In: *Collaborative Learning. Cognitive and Computational Approaches*, p. 1–19. Ed. Dillenbourg, Pierre. Elsevier Science Ltd. Kidlington, Oxford, the UK.
- Eisenhardt K.M. (1989) *Agency Theory: An Assessment and Review*. Academy of Management Review, vol. 14 no 1, p. 57–74. Harvard Business Publishing.
- Eraut, Michael (2000) *Non-formal learning and tacit knowledge in professional work*. British Journal of Educational Psychology Volume 70, Issue 1, p. 113–136, March 2000. Abstract.
- Eriksson, Päivi – Koistinen, Katri (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.
- Eskola, Jari (2007) *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Aaltola, Juhani – Valli Raine. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Vastapaino. Tampere.
- Feudtner, Chris (2007) *Collaborative Communication in Pediatric Palliative Care: A Foundation for Problem-Solving and Decision-Making*. *Pediatr Clin North Am*. 2007 Oct; 54(5): 583–ix. US National Library of Medicine National Institutes of Health.

- Garen, John E. (1994) *Executive Compensation and Principal-Agent Theory*. Journal of Political Economy, Vol. 102, No. 6 (Dec., 1994), p. 1175–1199. http://www.jstor.org/stable/2138783?seq=1#page_scan_tab_contents, haettu 14.7.2015 klo 10.45.
- Gargiulo, Martin – Ertug, Gokhan (2006) *The dark side of trust*. In: *Handbook of Trust Research*, s. 165–186. Eds. Bachmann, Reinhard & Zaheer, Akbar. Edward Elgar. Cheltenham, the UK.
- Ghauri, Pervez & Grønhaug, Kjell (2005) *Research Methods in Business Studies*. 3. painos. Prentice Hall. Financial Times. Harlow, the UK.
- Gourlay, Stephen (2003) *The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings*. Kingston Business School. <http://eprints.kingston.ac.uk/2291/1/Gourlay%202004%20SECI.pdf>, haettu 16.7.2015 klo 15.00.
- Gubrium, Jaber F. – Holstein, James A. (2001) *From the individual interview to the interview society*. In: *Handbook of interview research*, p. 3–32. Eds. Gubrium, Jaber F. & Holstein, James A. SAGE Publications, Thousand Oaks. London.
- Hargie, Owen – Dickson, David – Tourish, Dennis (2004) *Communication skills for effective management*. Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, the UK.
- Harisalo, Risto – Miettinen, Ensio (2010) *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampere University Press / Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Havunen, Risto (2004) *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Heinonen, Visa (2005) *Moraalitalouden avulla talous takaisin yhteiskuntaan?* Tieteessä tapahtuu 6/2005. <http://www.tieteessatapahtuu.fi/0605/heinonen.pdf>, haettu 20.9.2015 klo 11.30.
- Heiskala, Risto (2000) *Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktivistista synteesiä yhteiskuntateoriassa*. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. HYY-yhtymä. Helsinki.
- Herold, David M. – Parsons, Charles K. (1985) *Assessing the Feedback Environment in Work Organizations: Development of the Job Feedback Survey*. Journal of Applied Psychology 1985, Vol. 70, No. 2, p. 290–305. American Psychological Association, Inc. Atlanta.
- Hiltunen, Leena (2009) *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Luento graduryhmälle 18.2.2009. Jyväskylän yliopisto. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf, haettu 19.10.2015 klo 9.35.
- Hirsjärvi, Sirkka (2002) *Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti*. Teoksessa: *Tutki ja kirjoita*. s. 213–215. Toim. Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

- Homans, George C. (1958) *Social Behavior as Exchange*. American Journal of Sociology. Vol. 63, No. 6, Emile Durkheim-Georg Simmel, 1858-1958 (May, 1958), p. 597–606.
- Iisakka, Laura (2004) *Sosiaalinen pääoma suomalaisissa haastattelu- ja kyselyaineistoissa vuoden 1990 jälkeen*. Tilastokeskus. http://www.stat.fi/org/tut/dthemes/papers/sospaaoma_sospaa.html, haettu 22.7.2015 klo 16.30.
- Inkinen, Kari (2005) *Sankareita vai veijareita? Uranuurtajien legendan jäljillä*. Osuustoiminta-lehti 5/2005. http://www.pellervo.fi/otlehti/ot5_05/osuuskunta_rochdale.htm, haettu 9.10.2015 klo 17.00.
- Jensen, Michael C. – Meckling, William H. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, p. 305–360.
- Juutinen, Heikki – Stenström, Åke – Vuori, Raimo (2011) *Tehokas omistajahallinto. Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja*. 3. lisäpainos. Pellervo-seura, Helsinki.
- Kallenautio, Jorma (2009) *Lamasta uuteen nousuun. EKA-yhtymän ja Tradeka-yhtymän historia 1983–2008*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki.
- Kalli, Pekka (2005) *Johdanto*. Teoksessa: *Konstruktivismi ja realismi*, toim. Kalli, Pekka & Malinen, Anita, s. 9–19. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vantaa.
- Kalliomaa, Sami – Kettunen, Sami (2010) *Luottamus esimiestyössä*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Kangas, Maiju – Huhtala, Mari – Lämsä, Anna-Maija – Feldt, Taru (2010) *Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353. Jyväskylä. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24844/Laitosraportti_Kangas_353_eettinen_kulttuuri_ja_hyvinvointi_netti.pdf?sequence=1, haettu 14.8.2015 klo 12.00.
- Keskinen, Soili (2005) *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisan kehittämissätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Pole-Kuntatieto Oy. Helsinki.
- Keyton, Joann – Ford, Debra J. – Smith, Faye I. (2008) *A Mesolevel Communicative Model of Collaboration*. Communication Theory 18/2008, p. 376–406. International Communication Association. Washington.
- Kouzes, James M. – Posner, Barry Z. (1993) *Credibility. How leaders gain and lose it, why people demand it*. Jossey-Bass A Wiley Company. San Francisco, the USA.

- Kovalainen, Anne (2005) *Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteille*. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, toim. Räsänen, Pekka & Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri, s. 67–82. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kuusela, Sari (2013) *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Kyrölä, Tuija (2010) *Liiketoiminnan strateginen johtaminen: Strategiset päätökset jatkuvuudenhallinnan johtamiseksi*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja B-121. Helsinki. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11048/isbn9789526010649.pdf?sequence=1>, haettu 1.10. klo 20.00.
- Laine, Nina (2009) *Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan?* Taurus Media. Tampere.
- Lainema, Kirsi (2013) *Managerial interaction – discussion practices in management meetings*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu, sarja/series A-3:2013.
- Laurinkari, Juhani (2004) *Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus & Kuopion yliopiston sosiaalipolitiikan ja sosiaalitalouden laitos & Pellervo. Kuopio.
- Laurinkari, Juhani – Laukkanen, Tuula – Miettinen, Antti – Pusa, Olli (1997) *Vaihtoehdoksi osuuskunta – yhteisö kunnan palvelutuotannossa*. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 11. <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu%2011.pdf>, haettu 22.4.2015 klo 9.00.
- Lewicki, Roy J. – Bunker, Barbara Benedict (1996) *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. In: *Trust in organizations. Frontier of theory and research*, s. 114–139. Eds. Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. SAGE Publications, Thousand Oaks. London.
- Lewis, Laurie K. (2006) *Collaborative Interaction: Review of Communication Scholarship and a Research Agenda*. In: *Communication Yearbook 30*, p. 197–247. Ed. Beck, Christina S., Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey.
- Liikala, Arja (2010) *Yhdessä yrittämällä eteenpäin. Katsaus osuustoimintaan ja satakuntalaisiin työosuuskuntiin*. Sarja D, Muut julkaisu 1/2010. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Pori. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17141/2010_D_1_Osuuskunnat_Liikala.pdf?sequence=1, haettu 27.7.2015 klo 11.00.
- MacIntosh, Robert – MacLean, Donald – Seidl, David (2008) *Strategy Workshops and Strategic Change*. Discussion Paper 2008-04, Munich School of Management, University of Munich. https://epub.ub.uni-muenchen.de/2145/1/Strategy_Workshops.pdf, haettu 26.8.2015 klo 14.00.
- Mayer, Roger C. – Davis, James H. – Schoorman, F. David (1995) *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 1995 Vol. 20 No 3, p. 709–734.

- Meklin, Pentti (2009) *Tarkastus verorahoitteisessa ja markkinarahoitteisessa toiminnassa – erojen ja yhtäläisyyksien teoreettisia perusteluja*. Teoksessa: *Näkökulmia laskentatoimeen ja tilintarkastukseen*, toim. Heiskanen, Johanna – Kihn, Lili-Anne – Näsi, Salme, s. 56–69. Tampere University Press.
- Metsämuuronen, Jari (2008) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. painos. International Methelp Ky. Helsinki.
- Meyerson, Debra – Weick, Karl E. – Kramer, Roderick M. (1996) *Swift Trust and Temporary Groups*. In: *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*, p. 166–195. Eds. Kramer, Roderick M. & Tyler, Tom R. SAGE Publications, Thousand Oaks. London.
- Milgrom, Paul – Roberts, John (1992) *Economics, organization and management*. Prentice-Hall International Editions. New Jersey, the USA.
- Mingers, John (2003) *Observing organizations: An evaluation of Luhmann's organization theory*. In: *Autopoietic organization theory. Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*, p. 103–122. Eds. Bakken, Tore & Herner, Tor. Abstrakt. Liber. Copenhagen Business School Press. Oslo.
- Mintzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, the USA.
- Morrow Jr., J.L. – Hansen, Mark H. – Pearson, Allison W. (2004) *The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust Within Cooperative Organizations*. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVI Number 1, Spring 2004: p. 48–64.
- Mäkipeska, Marja – Niemelä, Terttu (2005) *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Nieminen, Rami (2015) *Osuuskunnat pöyristyivät valtion raportista*. Satakunnan Kansan -sanomalehti 3.3.2015, Pori.
- Nonaka, Ikujiro – Takeuchi, Hirotaka (1995) *The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. p. 3–22. Oxford University Press.
- OECD (2005) *Corporate governance*. Glossary of statistical terms. <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>, haettu 13.11.2015 klo 21.30.
- Osuuskuntalaki 421/2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130421#Pidp4408208>, haettu 29.6.2015 klo 17.00.
- Osuustoiminnan neuvottelukunta (2008) *Kansainvälisen osuustoimintaliiton osuustoiminnan identiteettiä koskeva kannanotto. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle*. 4. painos. Osuustoiminnan neuvottelukunta. Helsinki. http://www.pellervo.fi/aate/osuust_periaatteet.pdf, haettu 27.7.2015 klo 12.15.
- Osuuskunta Tradeka a (2015) *Vuosikertomus 2014*. Osuuskunta Tradeka. Helsinki.

- Osuuskunta Tradeka b (2015) *Osuuskunta Tradekan historia*. Osuuskunta Tradeka. Helsinki. <https://www.tradeka.fi/lahes-sata-vuotta-historiaa>, haettu 20.8.2015 klo 11.00.
- Osuuskunta Tradeka c (2015) *Tradekan jäsenen vuosiedut 2015*. Osuuskunta Tradeka Helsinki. <https://www.tradeka.fi/sites/default/files/media/tradeka-jasenedut2015-a4-tulostettava.pdf>, haettu 25.8.2015 klo 9.00.
- Osuuskunta Tradeka d (2015) *Osuuskunta Tradekan yhteiskuntavastuu*. Osuuskunta Tradeka. Helsinki. <https://www.tradeka.fi/yhteiskuntavastuu>, haettu 25.8.2015 klo 9.30.
- Osuuskunta Tradeka e (2015) *PINS-kortti*. Osuuskunta Tradeka. Helsinki. <https://www.tradeka.fi/pins-kortti>, haettu 20.9.2015 klo 15.30.
- Osuuskunta Tradeka f (2015) *Edustajistovaalit*. Osuuskunta Tradeka. Helsinki. <https://www.tradeka.fi/edustajistovaalit>, haettu 20.9.2015 klo 19.30.
- Osuuskunta Tradekan strategia (2014). Osuuskunta Tradeka. Helsinki.
- Pekkanen, Anna (2014) *Identiteetin rakentuminen ja rituaalisuus merkitysten tuottajina kuluttajaheimossa*. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/95294/GRADU-1400146223.pdf?sequence=1>, haettu 20.9.2015 klo 17.45.
- Pellervo-Seura (2015) *Suomessa on nyt yli 5 000 osuuskuntaa ja -pankkia*. Pellervon Osuustoimintauutiset 8.7.2015. <http://pellervo.fi/osuustoimintauutiset/2015/07/08/suomessa-on-nyt-yhteenlaskettuna-yli-5-000-osuuskuntaa-ja-pankkia/>, haettu 27.7.2015 klo 15.00.
- Perlo, Victor (1958) *“People’s capitalism” and stock-ownership*. The American Economic Review, Vol. 48, No. 3 (kesäkuu 1958), p. 333–347.
- Piilma, Maria (2012) *Osuustoiminnan kehityksestä ja jäsenten omistajahallinnosta*. Pro gradu –tutkielma Lapin yliopiston oikeustieteiden tiedekunnassa. <http://lappi32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/60022/Piilma.Maria.pdf?sequence=1>, haettu 15.11.2015 klo 21.30.
- Pohjalainen, Marjut (2012) *Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen*. Informaatiotutkimus 31(3), 2012. http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDQQFjAEahUKEwia6N6P4N_GAhWCfywKHVZtCXM&url=http%3A%2F%2Fjojs.tsv.fi%2Findex.php%2Finf%2Farticle%2Fdownload%2F7079%2F5613&ei=1LCnVZquI4L_sQHW2qWYBw&usq=AFQjCNE7E WiWV9XXTVt8KHwpUTU45EEhNA&sig2=Ekf9BeQgDj2Hf83wV6J4hg, haettu 16.7.2015 klo 16.30.

- PRI Association (2015) *Six principles*. PRI Association. London.
<http://www.unpri.org/about-pri/the-six-principles/>, haettu 16.9.2015 klo 20.00.
- Puolimatka, Tapio (2002) *Konstruktivismista realismiin*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Pötry, Jukka (2009) *Osuuskunnan hallituksen ja toimitusjohtajan oikeuksista, vastuusta ja velvollisuuksista*. Luento Coop Finland ry:n juhlaseminaarissa 30.10.2009.
<http://www.coopfin.coop/Resources/vastuut%20ja%20velvollisuudet%20J.P.pdf>, haettu 16.11.2015 klo 10.30.
- Raelin, Jonathan D. – Bondy, Krista (2013) *Putting the Good Back in Good Corporate Governance: The Presence and Problems of Double-Layered Agency Theory*. *Corporate Governance: An International Review*, 2013, 21(5): p. 420–435.
- Reina, Dennis – Reina, Michelle (2015) *Trust and betrayal in the workplace. Building Effective Relationships in Your Organization*. 3. painos. Berrett-Koehler Publishers, Inc. a BK Business book. Oakland, the USA.
- Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010) *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*, toim. Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti. Vastapaino. Tampere.
- Sako, Mari (2006) *Does trust improve business performance?* In: *Organizational trust. A Reader*. Ed. Kramer, Roderick M. Oxford University Press. p. 267–291.
- Schermerhorn, John R., Jr. (1996) *Management and organizational behavior. Essentials*. John Wiley & Sons. New York.
- SDP.fi (2010) *SDP suurin Osuuskunta Tradeka-yhtymän vaaleissa*. SDP Suomen Sosiaalidemokraattinen Puolue. Helsinki.
<http://www.sdp.fi/en/lapp/ajankohtaista/10-sdp/ajankohtaista/uutiset/1718-sdp-suurin-osuuskunta-tradeka-yhtymän-vaaleissa>, haettu 20.9.2015 klo 16.00.
- Shuttleworth, Martyn (2008) *Case Study Research Design*. Explorable.com.
<https://explorable.com/case-study-research-design>, haettu 13.7.2015 klo 16.15.
- Sias, Patricia M. – Krone, Kathleen J. – Jablin, Fredric M. (2002) *An Ecological Systems Perspective on Workplace Relationships*. In: *Handbook of Interpersonal Communication*, p. 615–642. Eds. Knapp, Mark L. – Daly, John A. SAGE Publications, Thousand Oaks. London.
- Silverman, David (2005) *Doing qualitative research. A Practical Handbook*. SAGE Publications. Los Angeles, the USA.
- Solow, Robert (1957) *Technical Change and the Aggregate Production Function*. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 39, No. 3 (Aug., 1957), p. 312–320.

- Spear, Roger (2000) *The co-operative advantage*. Annals of Public and Cooperative Economics 71:4, 2000, p. 507–523. Blackwell Publishers. Oxford, the UK.
- Suorsa, Anna (2012) *Vuorovaikutuksen käsite tiedon luomisen nykytutkimuksessa*. Informaatiotutkimus 31(1), 2012. <http://www.ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/view/5141>, haettu 15.7.2015 klo 10.45.
- Syrjälä, Leena – Numminen, Merja (1988) *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51/1988.
- Takala, Tuomo (2002) *Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu*. Virkaanastujaisesityelmä Jyväskylän yliopistossa 17.4.2002. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25335/2002_Vol_7_No_1_Takala.pdf?sequence=1, haettu 13.11.2015 klo 19.30.
- Talouselämä (2015) *Talouselämä 500*. Talouselämä –lehti 21/2015.
- Tengblad, Stefan (2006) *Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later*. Journal of Management Studies 43:7 November 2006. Blackwell Publishing Ltd. Oxford, the UK.
- Timonen, Pekka (2000) *Corporate governance: instituutiot ja lainsäädännön merkitys*. Kauppakaari Oyj, Lakimiesliiton Kustannus. Helsinki.
- Troberg, Eliisa (2014) *Osuustoiminnan idea*. Pellervo-Seura. Helsinki Bofori Oy.
- Tsoukas, Haridimos (2009) *A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations*. Organization Science, Vol. 20, No. 6, November–December 2009, p. 941–957. INFORMS. Catonsville, the USA.
- Virtanen, Ville (2012) *Osuustoiminnan yhteiskunnallinen merkitys Suomessa - tarkastelu liiketaloudellisesta näkökulmasta*. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83723/gradu06029.pdf?sequence=1>, haettu 27.7.2015 klo 17.45.
- Walther, Joseph B. (1992) *Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction*. Communication research, Vol. 19, No. 1, February 1992, p. 52–90. Sage Publications, Inc.
- Warren, Carol A. B. (2001) *Qualitative interviewing*. In: *Handbook of interview research*, p. 83-101. Eds. Gubrium, Jaber F. – Holstein, James A. SAGE Publications, Thousand Oaks. London.
- Worldwatch Institute (2012) *Membership in Co-operative Businesses Reaches 1 Billion*. <http://www.worldwatch.org/membership-co-operative-businesses-reaches-1-billion>, haettu 13.11.2015 klo 20.00.
- Yin, Robert K. (2003) *Case study research. Design and methods*. 3rd ed. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. SAGE Publications, Thousand Oaks. London.

LIITE 1

Teemahaastatteluita varten käytin muistin pohjana ja keskustelun järjestelmällisen rakenteen tukemiseksi seuraavia kysymyspohjia. Kysymykset eivät yhdessäkään keskustelussa menneet tämän listan järjestyksen mukaisesti ja kaikissa keskusteluissa esitin myös muita kysymyksiä keskustelun edetessä.

Pro gradu-tutkielmaan tehtävässä haastattelussa esitettäviä kysymyksiä osuuskunnan operatiiviselle johdolle

- 1) Voitko kertoa itsestäsi?
- 2) Mikä mielestäsi on osuuskunnan merkitys yritysmuotona nykyisessä talouselämässä?
- 3) Mikä on omistajahallinnon rooli osuuskunnan taloudellisen menestymisen näkökulmasta?
- 4) Mitkä tehtävät osuuskunnassanne kuuluvat operatiiviselle johdolle ja mitkä omistajahallinnolle?
- 5) Onko johdon ja omistajahallinnon välinen raja mielestänne selkeä tässä osuuskunnassa?
- 6) Miten operatiivisen johdon ja omistajahallinnon edustajien välinen tutustuminen tapahtuu?
- 7) Miten tutustumista edistävää prosessia voitaisiin edistää?
- 8) Millaisia haasteita osuuskunnan omistajuusrakenne tuottaa operatiiviselle johdolle nykyhetkellä?
- 9) Miten osuuskunnan operatiivinen johto ja omistajahallinto kommunikoivat toistensa kanssa?
- 10) Millaisista asioista osuuskunnan operatiivinen johto ja omistajahallinto kommunikoivat toistensa kanssa?
- 11) Miten säännöllistä kommunikaatio on?
- 12) Mitkä viestintätavat ovat olleet tehokkaita?
- 13) Miten tekniset apuvälineet ovat edesauttaneet kommunikaation tehostamista?
- 14) Käytetäänkö osuuskunnan viestinnässä operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä viestintäalan ammattilaisia?
- 15) Pystytäänkö omistajahallinnolle suunnatulla koulutuksella parantamaan luottamushenkilöiden kykyä ymmärtää liiketaloudellista informaatiota?
- 16) Miten omistajahallinnon taholta tullut informaatio on edesauttanut toiminnassanne osuuskunnan taloudellisen menestyksen parantamiseksi?
- 17) Onko viestintä operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä ollut selkeää vai onko ollut väärinymmärryksiä?

- 18) Mikäli on ilmennyt väärinymmärryksiä, miten ne on käsitelty?
- 19) Pystytäänkö toimintojen dokumentoinnilla vähentämään mahdollisia väärinymmärryksiä?
- 20) Millaisin tavoin olette saaneet omistajahallinnolta palautetta tekemästänne työstä?
- 21) Millaista hyötyä / haittaa olette kokeneet saavanne palautteesta?
- 22) Miten omistajahallinnon kokema arvostus työtänne kohtaan on tullut esille?
- 23) Mitkä tekijät operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä ovat tukeneet tahojen välisen luottamuksen syntymistä?
- 24) Miten kehittäisitte tulevaisuudessa operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välistä vuorovaikutusta?
- 25) Haluaisitko vielä lisätä jotain sanomaasi?

LIITE 2

Pro gradu-tutkielmaan tehtävässä haastattelussa esitettäviä kysymyksiä osuuskunnan omistajahallinnolle

- 1) Voitko kertoa itsestäsi?
- 2) Mikä mielestäsi on osuuskunnan merkitys yritysmuotona nykyisessä talouselämässä?
- 3) Mikä on omistajahallinnon rooli osuuskunnan taloudellisen menestymisen näkökulmasta?
- 4) Mitkä tehtävät osuuskunnassanne kuuluvat operatiiviselle johdolle ja mitkä omistajahallinnolle?
- 5) Onko johdon ja omistajahallinnon välinen raja mielestänne selkeä tässä osuuskunnassa?
- 6) Miten operatiivisen johdon ja omistajahallinnon edustajien välinen tutustuminen tapahtuu?
- 7) Miten tutustumista edistävää prosessia voitaisiin edistää?
- 8) Tuottaako osuuskunnan rakenne mielestäsi ongelmia pärjäämisessä nykyisessä talouselämässä?
- 9) Miten osuuskunnan operatiivinen johto ja omistajahallinto kommunikoivat toistensa kanssa?
- 10) Millaisista asioista osuuskunnan operatiivinen johto ja omistajahallinto kommunikoivat toistensa kanssa?
- 11) Miten säännöllistä kommunikaatio on?
- 12) Mitkä viestintätavat ovat olleet tehokkaita?
- 13) Miten tekniset apuvälineet ovat edesauttaneet kommunikaation tehostamista?
- 14) Pystytäänkö omistajahallinnolle suunnatulla koulutuksella parantamaan luottamushenkilöiden kykyä ymmärtää liiketaloudellista informaatiota?
- 15) Pyritkö ja pystytkö tarjoamaan operatiiviselle johdolle informaatiota, jonka ansiosta operatiivisella johdolla on paremmat edellytykset saavuttaa osuuskunnan taloudelliset tavoitteet?
- 16) Onko viestintä operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä ollut selkeää vai onko ollut väärinymmärryksiä?
- 17) Mikäli on ilmennyt väärinymmärryksiä, miten ne on käsitelty?
- 18) Pystytäänkö toimintojen dokumentoinnilla vähentämään mahdollisia väärinymmärryksiä?
- 19) Millaisin tavoin olet saanut operatiiviselta johdolta palautetta tekemästäsi työstä?
- 20) Millaista hyötyä / haittaa olet kokenut saavanne palautteesta?

21) Miten operatiivisen johdon kokema arvostus työtänne kohtaan on tullut esille?

22) Mitkä tekijät operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välillä ovat tukeneet tahojen välisen luottamuksen syntymistä?

23) Miten kehittäisit tulevaisuudessa operatiivisen johdon ja omistajahallinnon välisiä vuorovaikutusta?

24) Haluaisitko vielä lisätä jotain sanomaasi?