

# ”Osuustoiminnan yhteiskuntavastuu – henkilöstön näkökulma”

## Raportti Pellervo-Seuralle 8/2008

Merita Mattila, KTT, tutkijaopettaja  
Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Kauppatieteellinen tiedekunta (johtaminen ja organisaatiot)  
PL 20  
53851 LPR  
e-mail: [merita.mattila@lut.fi](mailto:merita.mattila@lut.fi)  
puh. +358 50 542 6124

1 Arvojen ymmärtäminen (ja toteutuminen) taustana yhteiskuntavastuun toteutumiselle.....	3
2 Historian vaikutus yhteiskuntavastuuseen: yhteistyöllä enemmän .....	7
3 Tasa-arvoista osuustoimintaa...? .....	8
4 Alueellisuus ja yhteiskuntavastuu kulkevat käsi kädessä .....	10
5 ”Hyvänä pankkina / kauppana” koko maakunnalle .....	13
6 ”Muoti-ilmiö”-ajattelu, ajanpuute ja toimitusketjujen pituus haasteina .....	16
7 Pitkän aikavälin tavoitteet vs. salamavoitot.....	18
8 Osuustoiminnallisen yrityksen henkilöstö: sittenkin erilaista kuin muut? .....	20
9 Imago ja maine yhdistettynä oikeaan tekemiseen.....	21

Yhteiskuntavastuu, yritysetiikka ja arvot ovat nykypäivänä läsnä lähes kaikkialla, ainakin sanallisella tasolla. Eettisiin tekijöihin kiinnitetään yhä enemmän huomiota myös yrityksissä. Yhteiskunnan ja sidosryhmien kasvavat eettiset vaatimukset pakottavat nekin kantamaan kortensa kekoon yhteisen tulevaisuuden puolesta. Lähes jokaisella yrityksellä on strategiassaan maininta yhteiskuntavastuusta ja siihen sisältyvistä toimista ja raportoinnista. Vuosikertomuksissa hehkutetaan toinen toistaan hienompia kuvauksia yritysten tavoitteista olla vihreitä, olla reiluja, olla läpinäkyviä jne. Osittain tätä tehdään koska se on hyvää ”peeärrää” ja tarjoaa suojaa maineen menettämiseltä, osittain siksi että yritysten johtohenkilöt tietävät että se on oikea tapa toimia.

Mutta mitä tuon sanan taakse oikeasti kätkeytyy, jos kysytään yritysten henkilöstöltä itseltään? Onko yhteiskuntavastuu-buumin taustalla aito halua osallistua ympäröivän maailman parantamiseen, vai onko se vain ”must”, jota on harjoitettava ”koska kaikki muutkin tekevät niin”? Tähän etsitään vastausta tässä tutkimuksessa haastatteleamalla kahden osuustoiminnallisen (kauppa ja pankki) yrityksen työntekijöitä eri hierarkiatasoilta. Henkilöstön näkökulma yhteiskuntavastuuseen on tärkeä, koska he (työntekijät) ovat sitä varsinaista käytännön toteuttajajoukkoa organisaatioissa: suunnitelmat on saatava käytännöksi, ja se onnistuu vain henkilöstön kautta.

Viime vuosikymmeninä sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristön huomioiva yhteiskuntavastuu on kasvanut yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä yritysten toiminnassa. Johdon merkitys yhteiskuntavastuun toteuttamisessa on suuri. Johdon on pyrittävä toimimaan esimerkkinä ja ohjaamaan henkilöstöä yhteiskuntavastuun tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Koko henkilöstön sitoutuminen on tärkeää, koska yhteiskuntavastuun moniulotteisuus ylettyy sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelle. Siksi on olennaista myös selvittää, miten henkilöstö yrityksensä yhteiskuntavastuun kokee ja ymmärtää. Vasta tavoitteiden selkeä ymmärtäminen voi saada aikaan oikeaa ja toivottua toimintaa.

Tutkimuksen case-yrityksiksi on valittu osuustoiminnalliset yritykset, jotka ovat virallisesti määrittäneet yhteiskuntavastuun osaksi toimintaansa jo useita vuosia sitten.

Pääkonttoreiden johtohenkilöstön haastattelemisen lisäksi keskitytään kunkin yrityksen paikallisiin konttoreihin. Haastateltavat yritysten työntekijät ovat eri hierarkiatasoilla: ylimmästä johdosta ns. suorittavan työn tekijöihin. Haastateltavien määrä on molemmista yrityksistä keskimäärin 25 henkilöä. Määrä oli purkamisen ja analysoimisen kannalta työläs, mutta suuren haastatteluaineiston myötä pääsi helpommin ”sisään” yrityksiin, etenkin eri hierarkiatasoilla työskentelevien ihmisten kokemuksiin. Pääkonttoreissa (HKI) on haastateltu n. 5 henkilöä / yritys, loput haastattelut on suoritettu paikallisella tasolla. Pääkonttoreissa haastateltavat ovat olleet ylintä johtoa sekä henkilöitä, jotka ovat olleet mukana määrittelemässä ja kehittämässä yhteiskuntavastuu- ja/tai arvoprojekteja. Tutkimuksessa jaottelu on ylimpään johtoon, keskijohtoon, työntekijä-tasoon (=tt) ja prosessissa mukana olleisiin. Tavoitteena on siis selvittää, miten henkilöstö, eli yhteiskuntavastuun todellinen toteuttajajoukko, kokee yhteiskuntavastuun omassa työssään suhteessa yritykseensä.

## **1 Arvojen ymmärtäminen (ja toteutuminen) taustana yhteiskuntavastuun toteutumiselle**

Jokaisella yrityksellä on arvot, joiden mukaan yrityksessä toimitaan. Nämä arvot voivat olla virallisia tai ns. epävirallisia. Viralliset arvot määritellään nykyisin lähes jokaisessa yrityksessä, harvasta vuosikertomuksesta ne puuttuvat. Eri asia on, toimivatko ne myös käytännön tasolla. Aiemmassa tutkimuksessa (mm. Mattila 2007) on päädytty siihen, että virallisten ja käytännössä toimivien arvojen välillä on yrityksissä ristiriitoja, jotka heijastuvat myös yhteiskuntavastuun ymmärtämiseen. Jotta yrityksen tapa toimia ja harjoittaa yhteiskuntavastuuta ymmärrettäisiin myös henkilöstön keskuudessa, tulee organisaation arvojen olla ensin ymmärrettyjä ja toimivia. Arvothan ovat yrityksen ”kivijalka”, tapa toimia ja suhtautua asioihin. Osuustoiminnallisissa yrityksissä arvopohja on jo historian vaikutuksesta ”valmiimpi” kuin esim. pörssiyrityksissä, mutta haasteita arvojen ja yhteiskuntavastuun toteuttamiseen riittää silti.

OP, johto (prosessissa mukana ollut): *”Arvot ymmärrän tietyllä tavalla suunnittelun käsitteenä, yrityksen kehittämistyössä ja ohjaamistyössä että arvot on tavallaan niin kuin strategian yläpuolinen osa, kaiken perusta, muuttuu äärimmäisen harvoin.”*

OP, johto (prosessissa mukana ollut): *”Musta se arvojen toiminta on helpompi käsittää näin kun miettii miten ajattelu ihmisessä syntyy ja miten se ajattelu ohjaa kaikkea toimintaa.... Harvoin asia on aivan täysin neutraali ettei se niinkun minkään näköistä tunnetta herätä. Asioiden arvottaminen tapahtuu ennen siis tunnetasolla, ennen kuin syntyy tiedostavaa ajattelua. Ennen kuin on kerennyt ajatellakaan, on asialle antanut jonkun leiman.”*

Tärkeintä arvoissa on, niin osuustoiminnallisissa yrityksissä kuin kaikissa muissakin, että ne ymmärretään OMAN työtehtävän kautta. Arvot ovat kuitenkin yleensä melko samansisältöisiä eri yrityksillä, mutta sisällön ymmärtäminen on se, jonka kautta arvot voivat tulla todella käytäntöön.

OP, johto, (prosessissa mukana ollut): *”Minusta monesti kun näkee yrityksen arvoja niin siellä on ne otsikot annettu, mutta olennaisempaa kuin otsikko on se millä tavalla sisältö ymmärretään, siis tuon arvon sisältö. Mitä se niinku mulle tarkoittaa ja miten se maastoutetaan, miten se käsitellään... Se prosessi on tavattoman tärkeä.”*

OP, johto, (prosessissa mukana ollut): *”Mun mielestä olennaista ei ole että ne nimet on samat, että ne on sellaisia juhlapuhehokemia, vaan niiden pitää sisältää...pitää olla sisältö, että on parempi vaikka nimetään kaikki eri tavalla kunhan niillä on se sama sisältö, että jokainen on ymmärtänyt sen oman ajattelunsa kautta.”*

Arvot ovat toiminnan lähtökohtana ja ohjaavat jokapäiväistä toimintaa. Kun tietää ja ymmärtää oman yrityksensä arvot oman työnsä kautta, on helpompi toimia.

OK, paikallinen, tt: *”On lähtökohtana (arvot) ja toiminnan kulmakiviä, niitä tietysti voi tarkastella monelta kantilta mutta tänä päivänä ilman arvoja tää bisneksen teko ois aika*

*vaikeeta ja henkilökunnan kanssa eläminen paljon vaikeempaa, jos ei niitä oo. Silloinhan me tiedetään mitkä on meidän kulmakivet ja mistä me lähdetään ihmisille puhumaan kun uusia ihmisiä tulee. Omalla tavallaan helpottaa hommaa kun vaan aina muistaa pitää ne mielessä.”*

Arvojen ja yhteiskuntavastuun käsitteiden ymmärtämisessä hyvin tärkeää on henkilöstön osallistuminen ja osallistaminen. Henkilökunta kokee olevansa vaikutusvaltainen ja huomioitu yritystä koskevissa päätöksissä: osallistuminen, ymmärtäminen, hyväksyminen ja sitoutuminen muodostavat onnistuneen prosessin.

OP, johto (prosessissa mukana ollut): *”Tiettyihin osasiin on osallistunut koko henkilökunta ja ennen kaikkea näihin arvoihin, eettisiin periaatteisiin, perustarkoitustasoihin...Mulla oli loistava tilaisuus paitsi ryhmätasolla pohtia niin testata ikään kuin laboratoriossa täällä X:ssa (paikkakunta).”*

OP, johto, (prosessissa mukana ollut): *”...Tavoite että mielletään se yrityksen yhteishenki, etsitään ja löydetään ne yhteiset arvot ja sitten omaksutaan ja mielletään ne, ymmärretään niiden sisältö ja sitten tietysti se, että ollaan niiden takana ja sitoudutaan... Osallistuminen, ymmärtäminen, hyväksyminen, sitoutuminen, se kierre täytyy saada aikaiseksi ja se on niinku tähän arvoprosessin työkaluihin ja toimintatapaan ja sen johtamiseen liittyvä ammattitaito. Näähän ei ikinä tule sanelemalla vaan pohdinnan kautta.”*

Ymmärtämisen puute on usein syynä vastarintaan esim. muutostilanteissa. Jos henkilöstölle annetaan mahdollisuus ymmärtää ja vaikuttaa yhteisiin asioihin, on hyväksyminen helpompaa. Perustelu jää usein liian vähälle huomiolle tapahtumien keskellä, ja se aiheuttaa luonnollisesti muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Yhteisymmärrys ja ”yhteinen kieli” ovat avainasemassa:

OK, johto, HKI: *”Ei se ole sen kummosempaa, siitä vaan tehdään täällä jumalattoman vaikeeta ja väännetään yksinkertainen asia mutkikkaaksi ja sit ihmetellään kun ei ne mee sitten vaan palloporukka juhlii ja muu porukka ei tiedä tuon taivaallista.”*

OP, johto, (prosessissa mukana ollut): *”On äärimmäisen tärkeitä että kaikki suunnitteluun osallistuvat henkilöt ymmärtää että minkä takia tätä tehdään. Musta se on aina lähes äärimmäisen suuri puute että suunnittelukäsitteitä ei kaikki ymmärrä samalla tavalla, toinen puhuu aidasta toinen aidanseipäystä... Maallikot, jotka on siellä mukana, jos ne ei ymmärrä minkä tähden jotakin hommaa tehdään, niin se on suuri vahinko.”*

Tietenkin myös jokaisella yksittäisellä työntekijällä on oma vastuunsa tehtävässään, kukaan esimies ei voi pakottaa työntekijää ymmärtämään ja hyväksymään uusia asioita jos ei hän itse ole niille avoin. Yleensä osa henkilöstöstä suhtautuu esim. arvoihin ja yhteiskuntavastuuseen positiivisesti, mutta jokaisessa yrityksessä on myös yksilöitä, joille mikään uusi ei ole koskaan tervetullutta: eräs haastateltava kutsui näitä ”änkyroiksi”. Tällaisia tapauksia on varmasti jokaisessa yrityksessä, vaikka enemmistö henkilöstöstä olisikin sitoutunut uusien asioiden oppimiseen.

OK, paikallinen, tt: *”Työntekijöille on palaverreja, tiedotteet kulkee hyvin, asiat pelaa, mutta on tietysti ihmisiä jotka ei haluakaan tietää, vaikka puhutaan kuinka paljon.”*

OK, johto, HKI: *”Ainahan on porukka semmosta että se on se klassinen homma. Että ensimmäinen neljännes innostuu ja puolet katsoo perästä ja tulee mukaan ja sitten on ne änkyrät, se neljännes, niiden kanssa ei ylipäätään kannata kauheesti päätään vaivata, mutta se on se normaalia että sen tietää jo lähtiessään.”*

## 2 Historian vaikutus yhteiskuntavastuuseen: yhteistyöllä enemmän

Osuustoiminnalla sanotaan usein olevan ”jo valmiiksi” positiivinen näkökulma yhteiskuntavastuuseen ja eettisiin periaatteisiin. Tämä johtunee osuustoiminnan historiasta ja alkuperäisestä ”yhdessä olemme enemmän”- aatteesta. Haastateltaessa osuuspankin ja -kaupan työntekijöitä tämä oli myös selkeästi havaittavissa. Yhteiskuntavastuun sanotaan ”olleen aina olemassa”, sisäänrakennettuna osuustoimintaan, ikään kuin itsestäänselvytenä johon muut yritykset ovat heränneet vasta vuosikymmeniä myöhemmin.

OP, johto, prosessissa mukana ollut: *”Osuustoiminta on pohjimmiltaan yhteistyötä, siis yhteistyötä että jokainen saa sitä lisäarvoa omaan elämäänsä ja talouteensa, sen takia tehdään yhteistyötä. Et yksin ei välttämättä pärjää vaan yhteistyöllä saa aina enemmän.”*

OP, paikallinen, tt: *”Ainahan se on ollut käytössä, otettu käyttöön itse. Kun minä oon ollu kakara niin tällöisiä juttuja ei oo ollu edes esillä. Eikä varmaan kukaan tuu erikseen ajatelleeks kuinka yhteiskuntavastuullisia nyt ollaan, mutta samalla tavalla toimimalla oikein ja maksamalla veronsa esimerkiksi niin on ollu varmaan aina yhteiskuntavastuullinen, huolehtii henkilökunnastaan.”*

OK, paikallinen, tt: *”Lähtee osuustoiminta-ajatukselta, tehdään maakunnan hyväksi työtä.”*

Yhteiskuntavastuu on kuulunut osuustoiminnalliseen toimintaan alusta asti, ja ”tavallinen ihminen” on ollut tärkeä.

OP, paikallinen, tt: *”Yhteiskuntavastuu on aina kuulunut osuustoimintaan, se on sisäänrakennettu asia. Tavallisen ihmisen asialla alusta asti.”*

Osuustoiminnalla siis sanotaan usein olevan historiansa perintönä tietynlainen henkinen arvopohja, jonka päälle osuustoiminnallinen menestys on rakennettu. Nykyisten arvojen pohjalla sanotaan olevan ”osuustoiminnallisesta yritysmuodosta johtuvat arvot”, joita vahvasti arvostetaan vahvasti myös yksilötasolla:

OP, paikallinen, johto: *”Arvostan hirveesti sitä pohjaa mistä me on tultu, tätä maaseudun ihmisten maatalousyrittäjien osuutta, sieltä tää yhtenäisyys, yhteen hiileen puhaltaminen on tullut. Vaikka se osa on nykyisin hirveen pieni asiakaskunnasta, koska maatalousyrittäjien osuus on niin pieni tässä yhteiskunnassa, niin ne ihmiset... Miun isoisä on ollut meidän pankin perustajia, oli tämän haaran kassanhoitaja, tuvan nurkassa oli kassa johon kaikki toi rahaa ja sit yhteisesti ostettiin keväällä siemeniä ja muuta. Siellä on semmonen opittu yhteisvastuu ja opittu yhteisten asioiden hoitaminen taustalla.”*

### **3 Tasa-arvoista osuustoimintaa...?**

Tasa-arvoisuus koetaan osuustoiminnallisissa yrityksissä vaihtelevasti. Osuustoiminnan maaseutulähtöinen historia painottuu haastateltavien mielissä usein tasa-arvoakin voimakkaammin, vaikka esim. naisia hallintotehtäviin haluttaisiinkin. Toisaalta osuustoiminnan miesvaltaisuus on vasta hitaasti väistymässä esim. johtoryhmissä, naisia on edelleen vähemmistö ja välillä he kokevat sen hyvinkin negatiivisesti.

OK, paikallinen, tt: *”Mä olen edelleenkin tilanteissa joissa mä oon ainoa nainen, joka on ihan niinku naurettavaa, pienissä kaupungeissa on hirveesti herrakerhoja ja sitten taas arvostus tulee sen kautta että ne kattoo että sä olet nainen. Mut siinäkin tilanteessa minä olen se joka ymmärtää, koska minun arvomaailma ja itsetunto on kunnossa. Mutta ei se oo helppoo kun joskus tuntuu että voi juma..., ettehan te voi tuolla tasolla enää olla...”*

OP, paikallinen, johto: *”Mie oon ollut hirveen innokkaana ajamaan meidän hallintoon enemmän naisia, enemmän palkansaaajia että se vastaisi meidän pankin*

*asiakasrakennetta, mutta siitä huolimatta mie ihan rehellisesti arvostan sitä että nämä ihmiset, jotka tulee sieltä maataloustaustasta arvoineen...vasta paljon myöhemmin ruvettiin täällä muissa ammattiryhmissä hakemaan yhteisöllisyyttä ja muodostamaan yhteisten asioiden toimikuntia.”*

Myös vanhemman sukupolven tieto ja kokemus, ns. hiljainen tieto, halutaan siirtää eteenpäin nuoremmille työntekijöille. Samoin uusien, nuorien työntekijöiden rekrytointiin on panostettu, toisin kuin monella kilpailijalla:

OP, paikallinen, johto: *”...vanhempien työntekijöiden kautta, eli tää on sitä hiljaista tietoa, mikä siirretään ajan kanssa ihmisille, sitä on vaikea sanoiksi pukea...on erittäin tärkeä asia osuuspankissa.”*

OP, paikallinen, johto: *”Nähdään että tää meidän henkilöstö on sellanen voimavara, kilpailutekijä joka on meidän vahvuus ja valtti nyt ja jatkossa. Että me tällä voidaan erottua kilpailijoista. On rekrytoitu erittäin paljon uutta väkeä, joka kyllä näkyy kun pankissa käy. Muualla vaan vähennyslinja jatkuu (kilpailijoilla).”*

Toisaalta arvomaailman muutos vanhemman ja nuoremman sukupolven välillä aiheuttaa myös haasteita ja negatiivisiakin ajatuksia: vanhemmat työntekijät kokevat, että nuoret eivät omaa samanlaista ”oikeaa” arvomaailmaa esim. asiakaspalvelussa kuin he itse. Toisaalta, nuoret voivat omilla näkemyksillään rikastuttaa ja kyseenalaistaa tuttuja ja ehkä turhiakin rutiineja. Useiden nuorempien työntekijöiden palkkaaminen samanaikaisesti herättää ajatuksia puolesta ja vastaan. Toisaalta ollaan tyytyväisiä että uusia nuoria otetaan taloon, toisaalta koetaan että heitä on otettu kerralla ”liikaa”, jolloin kaupan/pankin arvomaailman omaksuminen on vaikeampaa.

OP, paikallinen, tt: *”Miun mielestä tuli massana liikaa tätä nuorta porukkaa kerralla, nehän ei oo vielä omaksuneet oikeestaan minkäännäköistä arvomaailmaa, et se on sellaista hyvin hapuilevaa, tuntuu olevan tuolla.”*

OP, paikallinen, tt: *”Noista uusista työntekijöistä oon vähän huolissain... näkee joskus, tuolla kassojen takana kun kävelee, ihan karmeita esimerkkejä siitä kun ei käsitetä mitä on se asiakaslähtöisyys.”*

OK, paikallinen, tt: *”Mutta silleen monesti varsinkin nuoret haastaa näissä jutuissa, että ei voi olla noin ja ei pidä paikkaansa, mutta että täytyy muistaa, että minä oon auktoriteetti ja aina puhujasta kattoo miten näitä arvoja mitataan.”*

Toisaalta, työnteko sinällään koetaan tärkeimmäksi ”arvoksi”, muut asiat tulevat sen jälkeen. Töissä tärkeintä on tehdä töitä, vaikka ihmisetkin merkitsevät: työetiikka tulee ensin.

OP, paikallinen, johto: *”Miusta työnteko on tärkeintä, ihmiset tulee sinne ja tekee töitä. Sit toissijaisena arvona tulee että työpaikalla on kiva filis ja että siellä on kivoja ihmisiä. Ne ihmiset...ihmiset merkkää miulle paljon, mutta töissä jokaisen tarkoitus on että siellä tehdään töitä.”*

#### **4 Alueellisuus ja yhteiskuntavastuu kulkevat käsi kädessä**

Maakunnallisuus ja alueellisuus nousivat vahvasti esille haastatteluissa: konttoreita ja kauppoja on myös pienillä paikkakunnilla, ja niiden olemassaoloa pidetään erittäin tärkeänä.

OP, paikallinen, johto: *”Olemme läsnä , asiakasta lähellä koko toimialueella, se tuntuu olevan niinku iso asia kun on tossa noita veteraaneja haastatellut. Heille se suurin arvo on se, että on se toimipaikka siellä. Aukioloaikoja voi muuttaa ja et onks siellä yks henkilö tai enemmän, tärkeintä et se toimipaikka on.”*

OP, paikallinen, johto: *”Ihmiset kokee, että tää pankki välittää näistä paikallisista ihmisistä. On tärkeää huomioida myös nämä maaseutualueet.”*

OK, paikallinen, tt: *”Esimerkin antamista, oman alueen kannustusta, sanoisinko rahojen pitämistä omalla alueella. Sillä miten pystytään tarjoamaan, niin sillähän me saadaan asiakkaitakin.”*

OP, paikallinen, johto: *”..työllisyydestä, aito huoli on pankillakin, meillä on mahdollisuus menestyä sillä että ympäröivä alue menestyy. Paikallinen menestyminen, hyvä asua ja elää, näillä eväillä pankkikin menestyy, et ei meillä mitään vippaskonstia tälle menestymiselle ole.”*

Henkilöstön mukaan paikalliset ihmiset kokevat osuuspankin pitävän heistä huolta tarjoamalla palveluja, joita kilpailevat pankit/kaupat eivät ”syrjäkylille” enää tarjoa. Tärkeintä tuntui olevan juuri konttorin/kaupan olemassaolo paikkakunnalla, esim. aukioloajoilla tai tuotevalikoimalla ei ollut niinkään väliä. Osuuskaupan/-pankin ja maakunnan symbioosi oli vahvasti esillä: ”rahojen pitäminen omalla alueella” on tärkeää:

OK, paikallinen, tt: *”Jokainen paikkakunnalle jäävä euro on meidän kaikkien etu.”*

OK, paikallinen, tt: *”Jos täältä ihmiset lähtee, niin ei meillä oo sitten asiakkaitakaan.”*

Paikallinen itsenäisyys päätöksenteossa koettiin myös hyvin tärkeäksi: koska toimitaan yhteiskuntavastuullisesti ja paikallisesti, on myös tärkeää saada paikallisesti tehdä omaa pankkia koskevia päätöksiä. Maakunnallinen vaikuttavuus tuli myös hyvin selkeästi esille.

OP, paikallinen, tt: *”Paikallispankki vaikuttaa hyvin paljon päätöksentekoon, ei tarvii lähettää tuonne toiselle puolelle Suomea päätettäväksi.”*

OK, paikallinen, tt: *”Osuuskauppa on merkittävä vaikuttaja maakunnassa.”*

Toisaalta, yhteiskunta- ja paikallisesti vastuullinen pankkitoiminta herätti työntekijöissä myös kysymyksiä: jos esim. jokin paikallinen, suuren ihmismäärän työllistävä yritys on vuodesta toiseen taloudellisesti epävakaa, missä kulkee pankin auttamisen ja ”vastuunkannon” raja? Voiko ajatella, että pankilla on velvollisuus auttaa heikosti menestyvää, mutta alueellisesti runsaasti työllistävää yritystä? Ja kuinka kauan?

OP, paikallinen, tt: *”Oon miettinyt, ajatellaan että pankilla on rahoitusta jollekin yhtiölle, jolla ei mene hirviän hyvin, mutta joka työllistää paljon ihmisiä, niin kuka ihminen on silloin jäävi sanomaan siihen tilanteeseen koska pankki tietää sen ja asiakas tietää sen. Mutta jos pankki lyö rahahanat kiinni niin firma menee konkurssiin, tulee hirveästi työttömiä tälle alueelle... niin kuka on jäävi väöntämään sen rahahanan kiinni. Että nyt ei saa. Voiko ajatella onko pankilla velvollisuutta koska pankkitoiminta on bisnestä niin vaikka se on tällainen yhteiskuntavastuunäkökulmakin olemassa, niin ei pankki voi ruokkia jotain yritystä oman tappionsa nojalla hirveän pitkään, mutta missä välissä puhalletaan pilliin jos pitää puhaltaa peli poikki. Vastaavasti jos yksityishenkilö on rahavaikeuksissa niin onko pankin oltava tavallaan se sosiaalitoimisto että jos on tavallaan itte munannut oman tilanteensa. Mun mielestä se ei kuulu pankkibisnekseen.”*

Tämä on mielenkiintoinen ja haastava ongelma-alue osuustoiminnassa ja paikallisuudessa: missä kulkee hyväntekeväisyyden ja bisneksen raja? Osuuspankit ja –kaupat ovat alueellaan tärkeitä taloudellisia vaikuttajia, mutta tervettä järkeä on käytettävä edellä kuvatuissakin haasteissa.

OP, paikallinen, tt: *”Nää on hirveen vaikeita kysymyksiä. Mutta pankilla on tällainen yhteiskuntavastuullinen asema, voisi sanoa jotta talousalueen yhtenä tällaisena talouden pyörittäjänä. Siinä on taas se niinku terve järki otettava käyttöön, kuka niitä päätöksiä tekee.”*

OP, paikallinen, tt: *”Jos asiakas ei saa lainaa, se johtuu ihmisen omista ongelmista myö yritetään kyllä auttaa niin pitkälle kuin mahdollista.”*

OP, HKI, johto: *”Toisaalta on varmaan niinku toimintaympäristö ja maailmakin muuttunut siinä että enemmän ollaan menty siihen suuntaan että pehmeemmät arvot on tullut kunniaan eikä kovat bisnesarvot sillä tavalla enää ole, niinkun ne oli silloin 80-luvun lopussa.”*

Toisaalta osuustoiminnan henkeen kuuluu yhteistoiminta ja auttaminen: tämä vie aikaa ja resursseja liiketoiminnalta, mutta tuo myös myönteisiä vaikutuksia. Henkilöstön keskuudessa tämä herättää myös ajatuksia: kuluuko yhteiskuntavastuun kantamiseen jo liikaakin voimavaroja?

OP, paikallinen, tt: *”Kannetaan laajasti yhteiskuntavastuuta. Se vie meiltä resursseja, se vie meiltä aikaa, ja välillä tuntuu, että mitenkä tää liittyy bisnekseen, ei mitenkään, siis on niin paljon niitä juttuja minullakin jo jotka ei minun mielestä millään tavalla kosketa meidän bisnestä että jos meillä olis pörssiyhtiö niin me mentäis kyllä huomattavasti suoraviivaisemmin, ja ei kyllä paljon sivulle tarttis vilkuilla.”*

## **5 ”Hyvänä pankkina / kauppana” koko maakunnalle**

Osuustoiminnalliset yritykset ovat yleisesti ottaen hyvässä maineessa, niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin mielessä. Ihmisläheisyys on yksi eettisten periaatteiden tärkeimpiä tekijöitä:

OP, HKI, johto: *”OP-ryhmää on aina pidetty ihmisläheisenä pankkiryhmänä, että joissakin meitä on verrattu eri hahmoilla, niin me ollaan se sellanen niinku pyöreä äitihahmo.”*

OP, HKI, johto: *”Että sitte jos täällä olis eettisenä periaatteena että me ei rahoiteta turkistarhausta niin se olis jo paljon hankalampi juttu ja paljon vaikeempi toteuttaa.”*

OK, HKI, johto: *"Me ollaan suomalainen, me ollaan maakunnallinen, me ollaan osuustoiminnallinen, ja me ollaan tämmöstä ihmiskasvoista markkinataloutta edustava, siis tarkoittaa sitä että päätökset tehdään lähellä asiakkaista, alueella kaikki tuntee toisensa, ei tehdä mitään salamapäätöksiä Caymansaarilla vaan ne tehdään todella vaikka Mikkelissä tai Kuopiossa."*

OK, paikallinen, johto: *"Tämä on ihan erilainen yritys kuin esimerkiksi osakeyhtiö. Tätä on yhteisö. Ollaan osuustoiminnallinen yritys. Meillä ei ole tämä voiton maksimointi, ei ole tässä yrityksessä eikä yhteisömuodossa se pääarvo, joka on esim. pörssiyhtiössä tai osakeyhtiössä. Vaan se, että tuotamme palveluja ja etuja asiakasomistajille ja sitä kautta kaikki jää tänne."*

OK, paikallinen, tt: *"Että työllistetään ihmisiä, maksetaan veroja, rakennetaan pienille kylille kauppoja."*

OP, HKI, johto: *"Me ollaan (asiakaspalautteen mukaan) muita pankkeja selvästi parempi ja se on meidän vahvuus, että miten me ihmiset kohdataan. Miten me kohdataan, miten me keskustellaan, miten me ollaan kiinnostuneita ja välitetään."*

Henkilöstön kohtelevminen on haastatteluiden perusteella osuustoiminnallisissa yrityksissä "pehmeämpää", eikä esim. taloudellisesti heikkoina aikoina ensimmäiseksi pyritä vähentämään henkilöstöä:

OP, paikallinen, johto: *"Niin, en tiää ollaanko ihan ainoa pankki mutta ainakin yksi viidestä joka ei ole koskaan irtisanonut henkilökuntaansa. Me ollaan siinä ihan tietoinen valinta, on lähdetty siitä että haetaan niin paljon kasvua ja menestystä että tälle porukalle löytyy töitä."*

Toisaalta, osuuspankin "turvallisuus" työntäjänä voi aiheuttaa myös motivaation laskua ja tehottomuutta. Kun työpaikka on turvattu, saattaa tämä vaikuttaa alentavasti esim. työtehoon: "vähemmällä työllä saa kuitenkin saman palkan."

OP; paikallinen, johto: *”Se on kakspiippuinen juttu. Välillä me puhutaan lintukotoajattelusta, että voi tuudittautua siihen että voin olla täällä hamaan hautaan asti hirveesti ponnistelematta. Se pelko on muualla noissa yrityksissä.”*

Kaiken kaikkiaan osuustoiminta ja yhteiskuntavastuu ovat tiukasti kietoutuneet toisiinsa: alueellinen menestys on tärkeää kaikkien kannalta, niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin. Asiakkaille palveluja tarjoamalla saadaan yritykselle ja alueelle menestystä ja työpaikkoja. Osuustoiminta ja yhteiskuntavastuu kuuluvat yhteen, ja yhdessä saavutetaan yhä enemmän hyvinvointia.

OP, paikallinen, tt: *”Totta kai tavoitteena on niinku se eettisyys ja se arvoperusta siellä, toimitaan sillä tavalla kun koetaan että vastuullisesti toimittais yrityksessä ja toimittais tällä alueella, että halutaan tehdä sitä toimintaa tulevaisuudessakin eikä vaan hakee niitä nopeita voittoja sieltä.”*

OP, paikallinen, tt: *”Mie aattelin maakunnan yrityksiä kun tulee mieleen, että ei lähettäis ihan älyttömiin rahoituksiin vaan että se parantais ja hyödyttäis maakuntaa, silleen pystytään ohjailemaan maakunnan kehitystä tavallaan.”*

Yhteiskuntavastuu tuo osuustoimintaan sekä etuja ja haasteita. Alueellisuus sitoutuu niin vahvasti osuustoimintaan, että välillä se tuntuu vievän liikaakin aikaa ja resursseja itse tuloksen tekemiseltä. Toisaalta, hyvä maine takaa pitkässä juoksussa myös paremman tuloksen.

Alueellisuus ja tunnettuus koettiin paitsi eduksi, myös yksittäisen työntekijän osalta ajoittain rasitteeksi: pienellä paikkakunnalla esim. ”osuuskaupan tytön” imagosta ei pääse irti vapaa-ajallakaan:

OK, paikallinen, tt: *”Ja sitten kaiken kaikkiaan kun periaatteessa ajatellaan niin meidän jokaisen käytös myös vapaa-ajalla et näin pienessä paikassa tunnetaan kyllä, että jos*

*riehut tuolla kylillä umpitunnelissa ym. niin miun mielestä se on huonoo esimerkii. Että meidän pitäis, vaikka periaatteessa meidän vapaa-ajanvietto ei kuulu kenellekään, mutta me kuitenkin edustetaan tätä Prismaa myös vapaa-ajalla. Vaikka se välillä tietysti rasittaa suorastaan”*

OK, paikallinen, tt: *”Meillä käy paljon asiakkaita jotka tuolla myymälän puolella ei tapaa ketään muuta myyjää kuin oikeastaan meidän kassanhoitajan, johon sitten henkilöityy koko Prisma. Me ollaan se elävä mainos tässä.”*

Kuitenkin enemmistöllä työntekijöistä ylpeys omasta osuuskaupasta/-pankista oli erittäin suurta, muutamista negatiivisista kommentteista huolimatta.

## **6 ”Muoti-ilmiö”-ajattelu, ajanpuute ja toimitusketjujen pituus haasteina**

Kuitenkin myös pankissa ilmenee arvojen kokeminen osittain ”muoti-ilmiönä”, kuten yleisessä keskustelussakin. Vaikka osuustoiminnalla onkin historiallinen arvopohjansa, on ”virallisen” arvoprosessin taustalla myös se, että arvojen julkistaminen/julistaminen on tänä päivänä yrityksille erittäin tärkeää, myös imagon kannalta. Arvojen huomiotta jättäminen voisi merkitä imagon huononemista kilpailijoihin nähden, ja ”muodissa” on pysyttävä mukana.

OP, paikallinen, johto: *”Mie pikkasen pelkään näistä arvoista, ettei siitä vaan tuu sellanen muoti-ilmiö, kun kaikki vääntää nyt näitä arvoja.... Sinne pannaan sellaisia sloganeita, sellasia aika paljon samanlaisia sanoja, niin mikä niitten merkitys sit ihan oikeesti on, niin en tiedä...”*

OP, paikallinen, johto: *”Niin mie aattelen että onks nää tehty ihan oikeesti vilpittömässä tarkoituksessa vai onks nää tehty sillä että tää on muotijuttu ja tällä saa itsestään sellaisen arvostetun yrityksen leimaan.”*

Ajanpuute arvojen ja yhteiskuntavastuun prosessoinnissa on selkeä ongelma. Jos ja kun henkilöstöä halutaan opettaa ja osallistaa, vie se aina aikaa ja resursseja muulta työnteolta. Tehokkuusvaatimukset kasvavat kaikkialla, eikä ole aina helppoa yrittää pitää henkilöstön osallistamisesta huolta.

OP, johto, (prosessissa mukana ollut): *”Ongelmanahan on se, että mitä enemmän osallistaa väkeä, sitä enemmän siihen menee aikaa... Siinä on aina iso ongelma, että miten ne (arvot ym.) niinku saatas muuttumaan eläväksi elämäksi siinä arkielämässä, ihmiset toimimaan myös näiden mukaisesti.”*

OP, paikallinen, tt: *”No kyllä se tehokkuus on varmasti kaiken taustalla, kyllähän se niin on. Tehokkuus on se joka syö tätä ihmisläheisyyttä eniten.”*

OK, paikallinen, tt: *”Välillä tuntuu että tämä on vain suorittamista, suorittamista ja suorittamista eikä muuta ehdikään ajatella.”*

OK, paikallinen, tt: *”Tehokkuutta haetaan aina lisää ja lisää, niin ihmiset kokee että ihminen yksilönä kärsii ja se arvo ei toimi.”*

OK, paikallinen, tt: *”Nyttien kun ollaan kiristämässä tehoja ja muuta, siinä tahtoo se ihminen välillä unohtua...ja kannattavuutta.”*

Myös toimintaketjujen pituus huolestuttaa yhteiskuntavastuun kannalta: on vaikea saada selville lopullista totuutta siitä, käytetäänkö jossakin ketjun vaiheessa esim. lapsityövoimaa. Kansainvälisyys ja kulttuurierot tuovat välttämättä omia haasteitaan ja ongelmiaan suomalaisenkin yrityksen yhteiskuntavastuuseen.

OK, ylin johto, HKI: *”Mutta kun meidän toimintaketjut on kauhean pitkiä, että me hankitaan kenkiä Intiasta taikka Kiinasta taikka mistä tahansa, niin käytetäänkö lapsityövoimaa, vankityövoimaa, alipalkkataanko naisia, mitä tehdään, niin sitä meillä ei*

*ole läheskään kaikessa mahdollisessa paikoissa niinku mahdollisuus selvittää, vaikka me yritetään selvittää sitä.”*

Ikävä totuus on, että suomalainen/länsimainen mentaliteetti ja työolojen hyvyys eivät ole mahdollisia esim. Intian tai Kiinan massatuotantotehtaissa. Intiassa useat ”länsimaiset eettiset koodit” ovat yksinkertaisesti epärelevantteja ja vaikeita sovellettaviksi paikalliseen toimintaan. Jos kustannuksia pitää karsia, ei työntekijöille anneta lisätöitä (ylityökorvauksineen), vaan palkataan lisää ihmisiä töihin normaalilla pienellä palkalla. Useasti sanotaan, että massatuotantomaihin on yksinkertaisesti mahdotonta luoda ”EU-työolot”, ja se pitää valitettavasti paikkansa. Osuustoiminnallisen yrityksenkin on vaikeaa tai oikeastaan mahdotonta saada selville lopullista totuutta tuotteiden valmistuksesta. Ja toisaalta, halpatyövoimalla teetetty vaate tuo sen tekijälle palkan, vaikkakin pienen. Sekin on kuitenkin enemmän kuin mitä kadulla kerjäämällä saisi, sanovat jotkut ”halpatyöntekijät” itse. Jälleen eettinen ongelma, tuottaako halvalla ja huonoissa oloissa vai tuottaako ollenkaan? Kuten eräs yhteiskuntavastuusta haastateltu yritysjohtaja sanoo: ”Maailma on monimutkainen paikka – yritäpä laittaa se tuotteen etikettiin.” (Time 23/2008)

## **7 Pitkän aikavälin tavoitteet vs. salamavoitot**

Yhteiskuntavastuu ja pitkäaikaisuus kulkevat osuustoiminnallisissa yrityksissä käsi kädessä. Tarkoituksena ei ole saavuttaa voittoja vain lyhyellä aikavälillä, vaan turvata yrityksen menestys jatkossakin.

OP, johto, (prosessissa mukana ollut): *”Pitää olla menestyvää, osuuspankkitoiminnan pitää olla kasvavaa, se pitää osata tehdä riskit halliten ja niin edelleen. Kestävänä, ei riitä että yks tai kaks vuotta pärjätään ja laitetaan myyntikuntoon niin kuin muita pankkeja tehdään... mutta osuuspankkitoiminta on tarkoitettu kestävään ihan iät kaiket, seuraavatkin 100 vuotta.”*

OK, johto, HKI: *"Mutta sen sanon että yhteiskuntavastuu on yksi osa tätä meidän arvoissa olevaa kohtaa vastuullisuus, siis se ei ole erillinen ooppera siinä mielessä. Se on meidän arvojen toteuttamista siinä mielessä, elikkä jos me ei haluta myydä pilaantunutta tavaraa, eikä ylihintaan, eikä äksyillä asiakkaille niin me halutaan olla lainkuuliainen ja hyvä yrityskansalainen."*

OK, paikallinen, tt: *"Tietysti lakien ja säännösten noudattamista, että toimitaan nimenomaan niin. Mutta sitte myöskin meillä on tää maakunnallinen vastuullisuus, että myös henkilökunnasta pidetään huolta ja tarjotaan työtä se on semmoinen asia, mitä osuuskaupat tekee tänä päivänä. Ne ottaa hirvittävän suuren vastuun yhteiskunnasta nimenomaan sillä omalla työpanoksellaan .... Kannetaan laajasti yhteiskuntavastuuta."*

OP, HKI, johto: *"Me halutaan tarjota kattavat pankkipalvelut joka puolelle Suomea. Sitte on nää ympäristöön liittyvät ja sitte on tää vastuullinen henkilöstöpolitiikka jota me ollaan nyt työstämässä."*

Ympäristöstä huolehtimiseen on myös panostettu runsaasti. Syitä tähän ovat kaupan/pankin oman edun ja maineen lisäksi asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kasvava tietoisuus vihreistä ja eettisistä valinnoista. Kierrätyspisteitä ym. osataan jo vaatia, jos ei niitä kaupalla ole.

OK, paikallinen, tt: *"Osuuskauppa pitää huolen ympäristöstään ja panostaa siihen, on kierrätyspisteet ym. Tavoitteena on pitkällä tähtäimellä paremman tulevaisuuden saavuttaminen."*

OP, HKI, johto: *"Vastuullisuus on juuri sitä minusta että myytkö eläkevakuutuksen 85-vuotiaalle mummolle."*

Kaiken kaikkiaan osuustoiminta ja yhteiskuntavastuu ovat tiukasti kietoutuneet toisiinsa: alueellinen menestys on tärkeää kaikkien kannalta, niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin. Asiakkaille palveluja tarjoamalla saadaan yritykselle ja alueelle

menestystä ja työpaikkoja. Osuustoiminta ja yhteiskuntavastuu kuuluvat yhteen, ja yhdessä saavutetaan yhä enemmän hyvinvointia.

## **8 Osuustoiminnallisen yrityksen henkilöstö: sittenkin erilaista kuin muut?**

Kukaan ihminen ei ole arvoista ”vapaa”, vaikka joku voikin väittää ettei omaa minkäänlaisia arvoja. Jokaisella ihmisellä on arvot, tapa, jolla toimii ja miten suhtautuu asioihin. Eri asia on, tunnistetaanko nämä varsinaisesti ”arvoiksi”. Tasapaino henkilökohtaisten ja työpaikan arvojen välillä on tarpeellinen, jotta yksilö voi työskennellä yrityksessä:

OP, johto (prosessissa mukana ollut): *”Arvot ovat tärkeitä jokaisen henkilökohtaisella tasolla ja työyhteisössä kun toimitaan niin olisi hyvä kun ne henkilökohtaiset arvot ja yrityksen arvot olisivat riittävän yhdenmukaiset että ne eivät olisi ristiriidassa. Koska se on kestävä tilanne pitemmän päälle.”*

OP, paikallinen, johto: *”Tästä Osuuspankista ajattelen niin, että ei oo tärkeitä, että se tekee tulosta vaan että se on arvostettu. Miun olis varmaan hirveän vaikea olla sellaisessa työpaikassa töissä, minkä arvot ei olisi minun arvomaailman mukaisia arvoja.”*

Voisiko siis väittää, että osuustoiminnalliseen yritykseen hakeutuu ja siellä pysyy työntekijöinä ajattelutavaltaan ja arvoiltaan ”sopivia” ihmisiä? Ihmisläheiset arvot ovat lähellä osuustoiminnan peruseriaatteita, ja jokaisen ihmisen tarve tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi omalla itsenään tukee tämän mukaista toimintaa.

OP, HKI, johto: *Ihmisestä huolenpitämisestä, välittämistä, ihmisten arvostamista... Ehkä mä niiden ansiosta oon näinkin pitkään viihtynyt talossa, mäkin oon kohta 20 vuotta*

*ollut. Välillä on vähän tullu käytyä muualla, mut oon tullu siihen vakaumukseen että tässä suhteessa ruoho ei ois vihreämpää aidan toisella puolella.”*

OP, paikallinen. tt: *”Jotenkin vaan tuntuu siltä että ne kyllä on sisäistetty, että ollaan tietyntyyppisiä ihmisiä jo valmiiksi. Että ketkä hakee tänne näistä nuoristakin niin aika moni on jo sen tyyllisiä, että ne viihtyy täällä tän tyyppisessä paikassa että on pehmeitä arvoja. Vaikka ihminen joutuu tekemään, varmasti puserretaan kaikki mitä saadaan irti, niin kuitenkin semmonen inhimillisyyden on täällä kyllä.”*

OP, paikallinen, tt: *”Ollaan ylpeitä että ollaan töissä täällä.”*

Henkilöstö on siis usein osuustoiminnallisissa yrityksissä henkilökohtaisesti sitoutunutta työhönsä ja tehtäviinsä, mikä ei välttämättä nykyaikana ole yleistä. Hyvät ja huonot uutiset otetaan hyvinkin henkilökohtaisesti, ja asiakassuhteet samoin:

OP, paikallinen, prosessissa mukana ollut: *”Asiakkaan luottamuksen ansaitseminen... Yks on niinku se mittari, että paljonko meiltä lähtee asiakkaita, ja mistä syystä ne lähtee. Ja se syy miks ne lähtee on yleensä että hinta ei ole sattunut kohdalleen. Muistan tapauksen parin vuoden takaa kun meiltä lähti asiakasperhe ja se tuntuu aina hirveän pahalta kun asiakas lähtee...minäkin soitin sitten asiakkaalle, juteltiin ja hän sano että sai kilpailijalta halvemman tarjouksen. Sitten kuitenkin keskusteltiin että onko hän ollut muuten tyytyväinen ja sano että oikein tyytyväinen. Käytiin se keskustelu ja jätettiin ovi hiukan raolleen niinkun siinä tilanteessa aina pitää. Niin tällä viikolla hän otti yhteyttä ja sanoi että haluaa tulla takaisin asiakkaaksi. Asiakkaan luottamus on ansaittu jos hän kahden vuoden jälkeen tulee takaisin. Ja näitä esimerkkejä on meillä paljon. Kestävä pankkikehitys, korkeitten eettisten periaatteiden noudattaminen, kyllä.”*

## **9 Imago ja maine yhdistettynä oikeaan tekemiseen**

Imagotekijöillä on myös vaikutuksensa yhteiskuntavastuuseen. Osuustoiminnallisilla yrityksillä vastuuta kannetaan paikallisesti, mutta luonnollisesti hyötyä tavoitellaan tätä

kautta myös omalle yritykselle. Yhteistyö edellyttää uhrauksia esim. ajankäytön suhteen, mutta toisaalta osuuskaupan/-pankin ja maakunnan symbioosi on välttämätön. Kun toinen menestyy, niin molemmat menestyvät.

OP, HKI, johto: *"Kyllä kai se tavoite meilläkin on, sanosko tähän utilitaristiseen etiikkaan perustuen, se että siitä olisi hyötyä meille, että me voitais osoittaa olevamme niin vastuullinen yritys, että siitä olisi meille kilpailu-imago-etua."*

OP, paikallinen, tt: *"Urheiluseurat, huumeidenvastainen työ, kulttuurin tukeminen, pohjimmiltaan yhteistyötä, yhteistyöllä enemmän, toimialue menestyy ja asiakkaat menestyy, paikallisuus, ei vippaskonsteja."*

OK, paikallinen, johto: *"Melkein on asia niin, että mitä tahansa tässä maakunnassa lähdetään kehittämään jossain muodossa niin siinä on osuuskauppa mukana."*

Hyvä maine ja imago yhdistettynä kestävään paikalliseen kehitykseen ovat osuustoiminnallisen yrityksen kulmakiviä. Tärkeintä eivät ole lyhyen aikavälin voitot, vaan pitkän aikavälin turvallisuus. Menestytään oikeilla eettisillä ja yhteiskuntavastuullisilla teoilla:

OP, paikallinen, johto: *"...että kun menestyy, niin menestyy oikeilla asioilla. Ei pelkästään että tehdään tulosta vaan että pidetään myös arvostettuna."*