



**Voidaanko johtaa puhumatta strategiasta?
– Strategiakerronta osuustoiminnallisessa yrityksessä**

Anna-Riitta Viro

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Strategiatyö organisaatioissa

Master-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Anna-Riitta Viro
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Voidaanko johtaa puhumatta strategiasta? – Strategiakerronta osuustoiminnallisessa yrityksessä
Sivu- ja liitesivumäärä 64 + 1
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten strategiasta tulisi kertoa osuustoiminnallisessa yrityksessä. Tutkimuksen tarve kohdeyrityksessä syntyi, koska koettiin, että osuustoiminnallisen yritysmuodon ainutlaatuisuutta ei osattu hyödyntää strategisena kilpailuetuna riittävästi.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui kahdesta osasta: kerronnallisuudesta strategiatyössä ja osuustoiminnallisesta yritysmuodosta kilpailuetuna. Kerronnallisten menetelmien toimivuudesta strategiatyössä on paljon näyttöä: ne ovat keino hahmottaa ja luoda strategiaa sekä työvälineitä, joilla välitetään monimutkaista tietoa ymmärrettävästi. Tunnistetaan myös, että kerronnallisuus edellyttää osaamista, mikä ei usein kuulu henkilöstön toimenkuvaan. Organisaatioviestinnän kerronnallisuuden malli (STMOC) on yksi viitekehys, jossa huomioidaan tarve nopealle tiedonvälitykselle sekä monimuotoinen työyhteisö. Osuustoiminnallisuus nähdään yhteiskuntaa kehittäväenä, mutta heikosti tunnettuna yritysmuotona. Osuuskunnat pyrkivät menestymään samoilla strategisilla keinoilla mitä muutkin, jolloin yritysmuotojen havaittavat erot kaventuvat. Osuustoiminnallisuus erottuu muista yritysmuodoista jäsenistönsä avulla. Sen sitoutuminen mahdollistaa osuuskunnan taloudellisen kannattavuuden ja kehittymisen. Sitoutumiseen vaikuttaa osuuskunnan palvelutarjonnan ja etujen lisäksi jäsenten vaikutusvalta osuuskunnan toimintaan.</p> <p>Empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kohdeyrityksen keskijohtoa. Haastatteluissa kysyttiin keski johdon kuulemia ja kertomia kertomuksia osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta. Haastattelut toteutettiin kerronnallisina haastatteluina ja analysoitiin kertomusten analyysillä. Haastatteluaineisto luokiteltiin ja sitä verrattiin teoreettiseen viitekehykseen. Kertomuksissa keskityttiin osuustoiminnallisen yrityksen olemassaolon tarkoitukseen ja jäsenille tarjottuihin hyötyihin. Strategiasta kertomista auttoivat erilaiset työvälineet. Näkemykset jakautuivat siitä, tuliko henkilöstön ymmärtää strategia terminä vai riittikö, että käytännön toiminta oli strategian mukaista. Osuustoiminnan kansainvälisiä periaatteita ja jäsenistön merkitystä osuustoiminnallisen yrityksen taloudelliselle menestykselle käsiteltiin vähän aiheiden merkityksellisyyteen peilaten.</p> <p>Tutkimustuloksen perusteella kerronnallisilla menetelmillä on hyvät mahdollisuudet edistää tuntemattomaksi koetun osuustoiminnallisen yritysmuodon strategiatyötä. Kerronnallisuuden ideaa voidaan perehdyttää kohdeyrityksen esihenkilöille jo olemassa olevien valmennusten yhteydessä. Strategiakerronnan malli yhdistää dialogisuuden sekä erityyppiset kertomukset ja huomioi erilaisten tulkintojen vaikutukset yhteisen ymmärryksen kehittymiseen. Mallin käyttöönotto edellyttää organisaatiokulttuurin dialogisuuden tason arviointia. Osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta kertomisessa tulisi keskittyä systeemiin, jossa kannattavuus ja jäsenistön sitoutuminen ovat edellytyksiä kokonaisuuden toimivuudelle. Jäsenistöön kuuluu usein myös henkilöstö, joten heillä tulisi olla vaikutusmahdollisuuksia omistamansa osuuskunnan toimintaan. Vaikuttamisen tulisi sisältää strategiatyöhön osallistumista. Tämä toteuttaisi osuustoiminnan kansainvälisten arvojen mukaista jäsenten tasa-arvoisuutta sekä nykyaikaisia johtamisoppeja osallistavasta strategiatyöstä.</p>
Asiasanat kerronnallisuus, narratiivisuus, osuustoiminta, osuuskunnat, strategia, strategiatyö

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	1
1.2	Tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimuksen kulku.....	2
2	Kerronnallisuus strategiatyössä.....	4
2.1	Kertomuksen ja kerronnallisuuden määritelmä	4
2.2	Kertomusten vaikutus strategiatyössä	4
2.2.1	Toimivan strategiakertomuksen luominen	5
2.2.2	Strategia osana yritystarinaa ja -kertomusta	6
2.2.3	Strategiasta kertominen eri organisaatiotasoilla	7
2.2.4	Strateginen kerronnallisuus.....	9
2.2.5	Organisaatioviestinnän kerronnallisuuden malli	9
3	Osuustoiminnallinen yritysmuoto kilpailuetuna	11
3.1	Osuustoiminnallisen yritysmuodon ominaispiirteet	11
3.1.1	Osuustoiminnan kansainväliset periaatteet ja arvot.....	12
3.1.2	Osuustoiminnallisen yrityksen ja osakeyhtiön erot	14
3.1.3	Osuuskuntalain säätelemiä asioita	15
3.2	Osuustoiminnan strategiset haasteet	16
3.2.1	Osuustoiminnan kansainvälisten periaatteiden ja arvojen heikentyminen	16
3.2.2	Osuustoiminnan yhtäläisyydet muiden yritysmuotojen kanssa	17
3.2.3	Tuntematon yritysmuoto.....	18
3.2.4	Omistajuus ja vuorovaikutus	19
4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	21
5	Tutkimusmenetelmät	23
5.1	Laadullinen tutkimus.....	23
5.2	Tapaustutkimus.....	24
5.3	Dokumenttianalyysi	24
5.4	Kerronnallinen tutkimus	25
5.4.1	Kerronnallinen tutkimusaineisto	25
5.4.2	Kerronnallinen haastattelu	26
5.5	Kerronnallisen aineiston analyysi	28
5.5.1	Litteroinnin vaikutus	28
5.5.2	Analyysimenetelmät.....	29
5.5.3	Juonianalyysi	30
5.5.4	Aineiston luokittelu	31

5.6	Yhteenveto tutkimusprosessin etenemisestä.....	32
6	Tutkimustulokset.....	33
6.1	Työyhteisötutkimuksen dokumenttianalyysi.....	33
6.2	Haastatteluaineiston yhteenveto.....	34
6.2.1	Keskijohdon vastaanottamat kertomukset osuustoiminnasta ja strategiasta.....	34
6.2.2	Keskijohdon kertomat kertomukset osuustoiminnasta ja strategiasta.....	35
6.2.3	Ajatuksia osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta kertomiseen.....	37
6.2.4	Strategia-sanan käyttö ja strategian läheisyys henkilöstölle.....	38
6.3	Teoreettisen viitekehyksen teemojen käsittely haastatteluaineistossa.....	39
6.3.1	Kertomusten vaikutus strategiatyössä.....	39
6.3.2	Osuustoiminnallisen yritysmuodon ominaispiirteet, periaatteet ja arvot.....	40
6.3.3	Osuustoiminnallisen yritysmuodon tuntemus.....	41
6.3.4	Omistajuus ja vuorovaikutus.....	42
7	Kehitysehdotukset ja pohdinta.....	43
7.1	Tutkimuskysymysten vastaukset.....	43
7.2	Kehitysehdotukset kohdeyritykselle.....	43
7.2.1	Kerronnallisuuden ymmärtäminen ja osaaminen.....	44
7.2.2	Strategiakerronnan malli.....	45
7.2.3	Osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta kertominen.....	48
7.2.4	Osuustoiminnan arvot ja jäsenistön osallistuminen strategiatyöhön.....	50
7.3	Opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelu.....	51
7.3.1	Luotettavuuden tarkastelu laadullisessa tutkimuksessa.....	52
7.3.2	Luotettavuuden tarkastelu kerronnallisessa aineistossa.....	53
7.4	Eettisyyden tarkastelu.....	55
7.5	Jatkotutkimusaiheet.....	56
7.6	Oma oppimisprosessi.....	57
	Lähteet.....	59
	Liitteet.....	65
	Liite 1. Haastattelurunko ja muistilista haastatteluja varten.....	65

1 Johdanto

Strategialla viestitään yrityksen toiminnan tarkoitusta ja haetaan yhteistä ymmärrystä siitä, miksi se on olemassa.

Näin vastasi yksi haastattelemani henkilö kysymykseeni ”mitä on strategia”. Kun aloitin strategia-työn opinnot, hurmaannuin suurista ajattelijoista, jotka kertomuksillaan jäsensivät liiketoiminnassa menestymisen yksinkertaisiksi kaavioksi ja malleiksi. Samalla opin puheenaiheita ja yksityiskohtia, joita vain strategia-asiantuntijat tiesivät, kuten että Henry Mintzbergin *Five Ps of Strategy* -mallin viides P-kirjain on *Perspective* (Mintzberg 1987, 16), missä kyse on organisaation sisäisestä yhtenäisestä näkökulmasta, joka on tärkeä elementti strategian toteutumisessa. Aloin pohtia, mitkä asiat vaikuttavat yhtenäisen näkökulman syntymiseen.

Keskusteltuani aiheesta niin työkavereideni kuin opettajienikin kanssa tulinkin tulokseen, että merkittävää on se, miten strategiasta puhutaan ja miten se tulkitaan. Minua alkoi kiinnostaa erityisesti, millainen kertomus strategiasta tulisi olla, jotta siitä syntyisi riittävän yhtenäinen ymmärrys. Kun ennakoin tulevaisuuden työvoimaa, ainutlaatuisia näkökulmia tulee olemaan yhä enemmän. Viitala (2021, luku 5.6.) mainitsee globalisaation ja väestön ikääntymisen henkilöstöön vaikuttavina megatrendeinä, mitkä molemmat tekevät työyhteisöistä yhä monimuotoisempia. Malhotra (2021, 1095) puolestaan kehottaa kiinnittämään huomiota etenkin neurodiversiteettiin, joka tarkoittaa neurologista monimuotoisuutta.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Kohdeyritykseni on osuustoiminnallinen, mikä tekee opinnäytetyöni aiheesta erityislaatuisen. Vaikka suomalaisten ymmärrys osuustoiminnallisesta yritysmuodosta on parantunut, merkittävä enemmistö ei yhä tunne osuustoiminnallisen ja muiden yritysmuotojen eroja (Saarnivaara 2022, 25–26). Lisäksi osuustoiminnallisia yrityksiä on tutkittu huomattavasti muita yritysmuotoja vähemmän (Osuustoimintakeskus Pellervo 2022).

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia, miten organisaation sisällä kannattaisi kertoa strategiasta, jotta se ymmärrettäisiin mahdollisimman hyvin. Olin erityisen kiinnostunut siitä, mitä osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta kannattaisi kertoa ja miten kerronnallisuuden menetelmät voisivat edistää vaikeaselkoisen osuustoiminta-aiheen ymmärrystä strategian kontekstissa. Kerronnallisuutta tai toisin sanoen kertomuksia, tarinankerrontaa ja *storytellingiä* käytetään onnistuneesti myös strategiatyössä, sillä sisällöstään riippumatta kertomukset ovat yleensä tehokas tapa välittää tietoa, sillä ne ovat mieleenpainuvia.

Kertomuksen vaarat -tutkimusprojekti määrittää kertomuksen seuraavasti:

Kertomus on konkreettisen yksityiskohtainen esitys tapahtumasarjasta, joka on kertojalle tai kokijalle merkityksellinen (Karttunen 2020, 55).

Myös strategiaa voidaan pitää kertomuksena, riippumatta siitä, missä muodossa sitä esitetään (Küpers, Mantere & Statler 2013, 84). Kertomuksen tapaan strategiassa on alussa jokin asetelma, lopussa tavoite ja niiden välissä aikaan sidottuja tapahtumia.

1.2 Tutkimuskysymykset

Kohdeyrityksessä on tehty mittavia panostuksia, jotta yrityksen koko henkilöstö ymmärtäisi osuustoiminnallisen yritysmuodon yhtenä kilpailuetuna. Strategiakauden loppupuolella yrityksessä havaittiin, että aihe jäi osin epäselväksi. Miten strategiasta tulisi kertoa, jotta abstrakti ja monille vieras osuustoiminta ymmärrettäisiin paremmin? Työskenneltyäni itsekkin strategiaviestinnän parissa koin kysymyksen erittäin kiinnostavaksi ja tutkimisen arvoiseksi. Koska kohdeyrityksen keskijohdolla on keskeinen rooli strategian toimeenpanossa, koin hyödylliseksi kerätä empiirisen aineiston nimenomaan heiltä.

Tavoitteena on saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

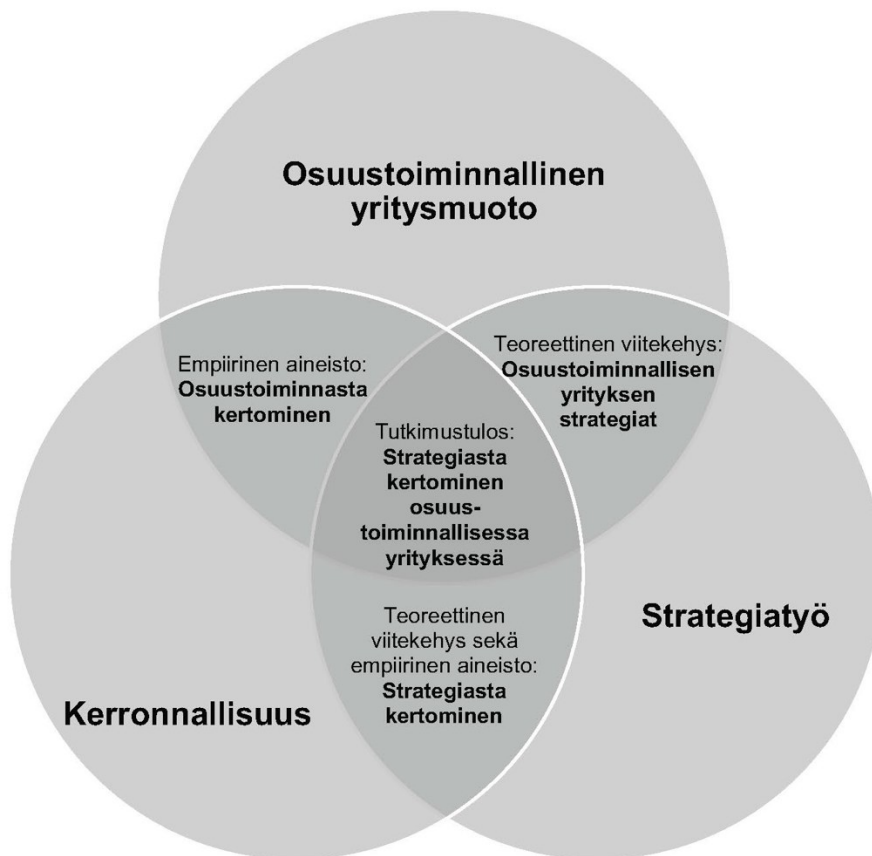
- K1: Millaisia kertomuksia kohdeyrityksen keskijohto on kuullut ja kertonut eteenpäin koskien osuustoiminnallisen yrityksen strategiaa?
- K2: Miten osuustoiminnallisessa yrityksessä tulisi kertoa strategiasta?

1.3 Tutkimuksen kulku

Lähdin rakentamaan teoreettista viitekehystä syventymällä kirjallisuuteen osuustoiminnallisten yritysten strategioista sekä siitä, miten osuustoiminta eroaa muista yritysmuodoista. Kertomusten osalta keskityin strategiaan liittyvään kerronnallisuuteen: millaista sen tulisi olla, jotta kertomuksilla saavutettaisiin haluttu tavoite? Toteutin opinnäytetyöni laadullisena tutkimuksena, jossa lähestymistapana oli tapaustutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä kerronnalliset haastattelut.

Tutkimuksen empiiriseksi aineistoksi keräsin kohdeyrityksen keskijohdolta seitsemän kerronnallista haastattelua. Käsittelen aineiston tutkimustulokset luvussa 6. Verratessani kertomuksissa nousseita näkökulmia teoreettiseen viitekehukseen havaitsin, että niissä oli yhtäläisyyksien lisäksi myös merkittäviä eroja ja puutteita. Lukuun 7 olen koonnut vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä kehitysehdotuksia niin strategiasta kertomisen menetelmiin kuin sisältöönkin koskien osuustoiminnallista yritysmuotoa.

Kerronnallisuuteen liittyy myös valtaa, joka tulee tunnistaa. Toisinaan kertomusten sisältämiä tapahtumia merkittävämpää saattaa olla se, kuka niitä kertoo ja miksi kertoo. Kertomusten vastaanottaminen on aina tulkintaa, johon kuulijan – ja myös tutkijan – oma näkökulma vaikuttaa. Kerronnallisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä olen ottanut selvää alaluvuissa 7.3 ja 7.4.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettisten viitekehysten ja empiirisen aineiston leikkauspisteet

2 Kerronnallisuus strategiatyössä

2.1 Kertomuksen ja kerronnallisuuden määritelmä

Näyttää, että tarina-sanaa käytetään epämääräisenä savuverhona mille tahansa yrityksen imagoon, brändiin, yrityskulttuuriin tai identiteettiin liittyvälle. Se sekoittuu mission, vision tai asiakaslupauksen kanssa. Vallitsee iloinen sekamelska. (Torkki 2015, 25.)

Tämä kuvaus tarinan määritelmästä kertoo hyvin, kuinka laajasta ja myös heikosti tunnetusta termistä puhutaan. Onkin tärkeää rajata, mistä on tarkalleen kyse silloin, kun puhutaan, kerronnallisuudesta, tarinallisuudesta tai *storytellingistä* strategian toteuttamisessa.

On hyvä alkuun tarkentaa, että **kertomus** terminä erottuu **tarinasta**. Hänninen (1999, 108) määrittelee, että tarina on tajunnan tasolla olemassa ja se sisältää juonen sekä osallistujat. Kertomus on edellä mainitun tarinan kuvailua ja se voidaan esittää eri tavoin ja sanoin. Yksi kertomus voi sisältää useita tarinoita. Hyvärinen (s.a.) erittelee tarinan ja kertomuksen samankaltaisesti: Tarinat ovat tapahtuneet menneisyydessä, mutta kertomus tapahtuneesta tarinasta tuotetaan nykyhetkessä. Käytän tutkimuksessani termiä **kertomus** Hännisen mukaan ja siitä johdettuna termiä **kerronnallisuus**, kun kyse on tarinankerronnasta tai *storytellingistä*.

Jovchelovitch ja Bauer (2000, 4–5) erittelevät kertomuksesta kolme piirrettä: ensinnäkin kertomuksen uskottavuus edellyttää, että kertoja sitoo tapahtumat yhteen yksityiskohdilla ja kuulijakunnan ymmärtämällä ilmaisuilla. Toiseksi kertomuksessa tulee kuulua kertojan näkökulma, mikä tarkoittaa, että hän valikoi kertomukseen mukaan hänen mielestään merkitykselliset tapahtumat. Kolmanneksi kertomuksella tulee aina olla loppu. Jos tapahtumat yhä aiheesta jatkuvat, kertomus silti päättyy johonkin pisteeseen.

Kertoja kertoo ympäröivästä maailmasta sellaista tulkinnan, mikä on hänelle itselleen totta. Kertomusta ei kopioida mistään, vaan se on kertojan uniikki tulkinta. Kertomuksia ei voida arvioida toiseksi tai epätoiseksi vaan ne ovat kertojan totuudellinen tulkinta tietyssä ajanhetkessä ja paikassa. Kertomus voidaan ymmärtää vain silloin, kun se nähdään osana laajempaa sosiaalista ja historiallista kokonaisuutta. (Jovchelovitch & Bauer 2000, 16.)

2.2 Kertomusten vaikutus strategiatyössä

Strategian toteutumisen onnistuminen on jatkuvasti yritysjohtajien haasteena. Onnistumisen edellytyksenä on, että strategia on ymmärretty eli tulkittu halutulla tavalla. Strategian viestimistä voidaan ajatella tulkintojen vuoropuheluna. Kun strategiaa viestitään, viestin vastaanottaja tekee siitä oman tulkintansa ja viestii strategiaa eteenpäin sen mukaisesti. Strategian alkuperäinen viestijä puolestaan vastaanottaa edellä mainitun tulkinnan, tulkitsee sen ja tarvittaessa muokkaa viestiään. Näin

syntyy strategiaa jatkuvasti uudistava vuoropuhelu. Strategian siis tulee olla olemassa ennen kuin sitä voidaan viestiä, mutta se kehittyy viestimisen aikana. (Mantere 2008, 42–45.)

Küpers, Mantere ja Statler (2013, 84) ovat tunnistaneeet, että kerronnallisuus strategiatyössä voidaan nähdä pääasiassa kahdella tavalla. Ensimmäisessä vaihtoehdossa strategiaa pidetään itsessään kertomuksena, jota organisaatiossa kerrotaan moniäänisesti ja sitä kerrotaan eteenpäin uusina kertomuksina. Kertomukset tapahtumiseen, juonikulkuineen ja päähenkilöineen luovat ja ylläpitävät organisaatiokulttuuria sekä myös välittävät yksilöiden välisten valtasuhteiden voimaa. Strategian voidaan sanoa olevan fiktiota, joka perustuu menneisiin tapahtumiin, mutta se luo pohjaa tulevaisuuden tapahtumille. Toisessa vaihtoehdossa kerronnallisuus on väline strategian ymmärtämiseen organisaatiossa. Kertomuksen muodossa strategia otetaan helpommin vastaan tunnetasolla.

Kertomukset ovat tehokkaita välineitä, sillä on voitu osoittaa, että kun tieto on kertomuksen muodossa, se auttaa aivoja muistamaan, säilyttämään ja käsittelemään tietoa tehokkaammin (Marzec 2007, 27). Kertomusmuotoinen viestintä helpottaa monimutkaisten strategisten asioiden kuvailua ja ymmärtämistä, koska kertomusten tapahtumat jäsentyvät aikajanelle järjestykseen. Se mahdollistaa erilaisten syy-seuraussuhteiden kuvaamisen, mikä tuo selkeyttä. Erityisesti muutostilanteen keskellä kertomus liittää yhteen sekä aiemmin tapahtunutta että tulevaa ja siten antaa mahdollisuuden vaihtoehtoisille kertomuksille tulevaisuudesta. Kertomukset vaikuttavat myös identiteetin rakentumiseen niin yksilöillä kuin ryhmilläkin. Yhteinen yhteisön kertomus saattaa yhdistää ihmiset, joilla ei muuten olisi henkilökohtaista yhteyttä toisiinsa. (Gahmberg 2008, 53–55.)

Silloin kun kerronnassa kuuluu useita kertomuksia, kertojia ja tapahtumia, kertominen koetaan vapauttavana. Toisaalta kertominen mahdollistaa myös vallankäytön, omien etujen ajamisen tai työntekijöiden painostamisen yhteen hallitsevaan strategiakertomukseen. (Küpers, Mantere & Statler 2013, 95.)

Esittelen seuraavaksi näkökulmia, miten eri tavoin kerronnallisuutta on tutkittu ja hyödynnetty strategiatyössä.

2.2.1 Toimivan strategiakertomuksen luominen

Kaplan ja Orlikowski (2014, 23–27) tutkivat strategiakertomusten syntyä sekä toimivan kertomuksen luomista. He tiivistävät, että uusi kertomus strategiasta luodaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden tulkinnoista. Huomioitavaa on, että uudenlainen tulevaisuus edellyttää, että menneisyyttä tulkitaan uusilla, totutusta poikkeavilla tavoilla. Menneisyyden uudet tulkinnat saattavat olla ristiriidassa keskenään, mutta niistä luodaan yksi kertomus, joka johtaa strategisiin valintoihin. Kertomuksen strategiasta tulee olla johdonmukainen, mahdollinen ja hyväksyttävä.

Johdonmukainen (*coherent*) kertomus yhdistää menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden järjellä tavalla. Vakuuttava (*plausible*) kertomus huomioi ulkoisen toimintaympäristön ja tarjoaa kilpailuetua. Hyväksyttävä (*acceptable*) kertomus saa vastakaikua sidosryhmiltä, yhdistää organisaatiota ja vähentää konflikteja. Jotta uusi kertomus täyttää nämä vaatimukset, strategian työstäjät tarvitsevat aikaa menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden uudelleentulkinnalle sekä uusien asioiden välisten yhteyksien löytämiselle. Mitä enemmän uusia tulkintoja tehdään, sen radikaalimpia uudet strategiakertomukset ovat. (Kaplan & Orlikowski 2014, 23–27.)

Tutkimustuloksista muodostuu neljä oppia. Ensinnäkin strategia ei ole tarkkaa ennustamista, vaan se syntyy erilaisista tulkinnoista, joiden pohjalta katsotaan tulevaisuuteen. Toiseksi uuden strategiakertomuksen tekemisessä ei saa kadottaa historiaa. Tulevaisuuden tulee olla kytköksissä menneisyyteen siten, että menneisyyden tulkinnat tuottavat innovatiivisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Kolmanneksi strategiakertomuksesta ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa kertomusta, vaan sen tulee olla riittävän hyvä niin, että se muokkaa organisaation toimintaa. Kun toiminta muuttuu, myös strategiakertomus muuttuu. Neljäntenä oppina on erimielisyyden sietäminen. Strategiakertomuksen luominen saattaa tuoda esiin konflikteja, jotka hidastavat strategiaprosessia, mutta samalla ne pakottavat tekemään uusia tulkintoja ja löytämään uusia näkymiä. (Kaplan & Orlikowski 2014, 27–28.)

2.2.2 Strategia osana yritystarinaa ja -kertomusta

Termistä *corporate story* puhuttaessa suomeksi se kääntyy usein yritystarinaksi. Jotta noudattaisiin tarina- ja kertomus-termien logiikkaa, käytän termiä **yritystarina** silloin, kun kyseessä on ajattelun tasolla oleva tarina ja termiä **yrityskertomus**, kun kyseessä on esitettävä, valmis kertomus. Yritystarinan ja yrityskertomuksen ymmärtäminen auttaa yhdenmukaistamaan, mitä ja miten yrityksestä kerrotaan.

Yritystarina tarkoittaa yrityksen omaa ymmärrystä itsestään. Se sisältää liiketoiminnalliset tavoitteet, olemassaolon tarkoituksen, strategian ja identiteetin. Yritystarinaa ei voida sellaisenaan kertoa eteenpäin, vaan siitä voidaan luoda useita erilaisia kertomuksia. Siksi onkin tärkeää, että yritystarina on luja ja yhdenmukainen, jotta siitä kerrotut kertomuksetkin olisivat samansuuntaisia. Nämä erilaiset yritystarinasta syntyvät yrityskertomukset ovat yrityskerrontaa. Huomionarviosta on, että yrityskerrontaa ovat myös teot, tekemättä jättämiset ja sanattomat viestit, jotka liittyvät yritystarinaan, vaikkei niitä kertomuksiksi voi määritelläkään. (Harju & Mäkelä 2020, 176–178.)

Selkeästä yritystarinasta voidaan tehdä yrityskerrontaa hyvin pienieleisestikin. Esimerkiksi ajankohtaiset sosiaalisen median päivitykset ovat yrityskerrontaa, joista parhaimmillaan vastaanottaja

tunnistaa kertojan ja julkaisun merkityksen taustalla olevan tunnetun yritystarinan perusteella. (Harju & Mäkelä 2020, 180–181.)

Jotta kertomus olisi kiinnostava, sen tulisi olla niin sanotusti kerrottava. Kerrottavuus edellyttää, että kertomuksessa on jokin yllättävä käänne eli murtuma tai se sisältää muuten odotustenvastaista sisältöä. Yritystarina kuitenkin pyrkii yhdenmukaisuuteen ja ennustettavuuteen, joten jotta kertomuksissa voidaan yllättää, taustalla vaikuttavan yritystarinan tulee olla looginen ja yllätyksentön. Jos yritystarina on lähtökohtaisesti sekava, siitä ei voida kertoa murtumia sisältäviä kertomuksia. (Harju & Mäkelä 2020, 182–184.)

Marzecin mukaan (2007, 26) **yrityskertomus** on selkeä kertomus siitä, kuinka yrityksen strategia toteutuu käytännössä. Yrityskertomus luo yhteisen käsityksen tulevaisuuden visiosta ja kuvailee, kuinka visio saavutetaan. Yrityskertomus perustelee ajattelua, joka on yrityksen johdon tekemien päätösten takana. Onnistunut yrityskertomus lisää johtamisen linjakkuutta, sitouttaa työntekijöitä ja siten lisää kilpailukykyä. Yrityskertomus sisältää muutakin kuin sanallisen kertomuksen, sillä sitä rakentaa myös muun muassa se, miten yrityksessä johdetaan, rekrytoidaan, investoidaan tai kehitetään.

Yrityskertomuksen tulee noudattaa hyvän kertomuksen mallia. Siinä tulee olla päähenkilö, tapahtumia, jännitteinen juoni ja hyvä rytmitys. (Marzec 2007, 29).

2.2.3 Strategiasta kertominen eri organisaatiotasolla

Küpers, Mantere ja Statler (2013, 87; 91–94) ovat tutkineet, miten strategiasta puhutaan yrityksessä, joka on ajautunut menestyksen jälkeen vaikeuksiin. Todettiin, että yrityksessä käytetään jännitteisiä sanoja, joihin ei suhtauduta neutraalisti. Strategiaan liittyviin sanoihin sisältyy valtaa ja velvollisuuksia, jolloin niitä tilanteen mukaan käytetään tai vältellään, millä on vaikutusta yrityksessä käytettyyn sanastoon ja siten vallankäyttöön.

Lisäksi yrityksessä koettiin tarvetta maallistaa tai kansanomaistaa strategiaa. Strategiaa oli pidetty mystisenä, pyhänä asiana, jonka omistivat valikoidut, viisaat tahot. Vaikka ”puhdas”, suojeltu strategia toi tasapainoa mutkikkaaseen arkeen, se myös rajoitti sopeutumista ulkoisiin muutoksiin. Strategian maallistaminen edellyttää, että ylin johto ei enää omista strategiaa, mikä mahdollistaa valta-asetelman muuttumisen ja moniäänisemmän strategian tulkinnan. (Küpers, Mantere & Statler 2013, 87; 91–94.)

Spear ja Roper (2016, 516–518; 525) selvittävät, miten kerronnallisuus vaikuttaa organisaatioiden strategian toteuttamiseen eri työntekijäryhmissä. Kertomukset määritellään virallisiin, perinteisesti organisaation johdon tuottamiin kertomuksiin sekä epävirallisiin kuulopuheena liikkuviin

kertomuksiin. Esihenkilöiden kertomukset strategiasta yleisesti laajentavat työntekijöiden ymmärrystä erityisesti organisaation arvoista, tavoitteista ja visiosta, mikä antaa merkityksellisyyden tunnetta ja auttaa ymmärtämään työntekijän omaa roolia strategian toteuttamisessa. Organisaation viralliset kertomukset strategiasta voidaan nähdä myös propagandana, mitä työntekijät vastustavat muun muassa kertomalla organisaation kannalta epäsuotuisia kertomuksia.

Havaittiin, että erityisesti organisaation toimihenkilöt ja toimistotyöntekijät tukevat virallisia kertomuksia ja suhtautuvat niihin positiivisesti tai neutraalisti. Tätä selittää osin se, että toimihenkilöt työnsäkin puolesta viestivät strategiasta ja toimistotyössä heillä on jatkuva pääsy organisaation virallisten viestien pariin. Operatiivisella tasolla virallisia kertomuksia toistetaan huomattavasti vastahakoisemmin. Strategiaa horjutetaan muun muassa kertomuksilla heikosta johdosta, turvallisuudesta ja palvelutasosta sekä tilanteista, missä työntekijät ovat rikkoneet organisaation sääntöjä jollain tavalla. Operatiivinen henkilöstö työskentelee erillisissä yksiköissä, missä he kohtaavat vähemmän virallisia kertomuksia ja harvemmin esihenkilöitä kasvokkain. (Spear & Roper 2016, 525–526.)

Vaikka edellä mainittu tutkimus edustaa perinteistä näkemystä siitä, että johto tuottaa viralliset organisaation viestit ja alemmat tasot ovat passiivisia vastaanottajia, huomioitavaa on erilaisten kertomusten vaikutus.

Viralliset kertomukset, joissa työntekijöitä kiitetään tai pidetään esimerkkinä, kerrotaan positiivisesti eteenpäin myös alemmalla organisaatiotasolla, mikä parantaa ammattitilpeyttä ja välillisesti asiakastytyväisyyttä. Strategiaan liittyviä kertomuksia ei kerrota eteenpäin johdonmukaisesti, vaan mikäli jokin osa-alue, kuten työturvallisuus, vaikuttaa työntekijän omaan työhön, myös strategiaa tukevia kertomuksia jaetaan. (Spear & Roper 2016, 525–527.)

Vaikka negatiiviset kertomukset vaikuttavat heikentävästi strategian toteuttamiseen, johdon ei kannata yrittää tukahduttaa niitä, vaan vastata oikea-aikaisesti esiin nouseviin epäkohtiin. Positiivisten, strategiaa tukevien kertomusten kertomista edistää tasapuolinen vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon välillä. Organisaation kaikki työntekijät tulisikin nähdä kertojina, mikä edellyttää myös operatiivisen henkilöstön kouluttautumista, ei ainoastaan esihenkilötason. (Spear & Roper 2016, 528.) Myös Denning (2006, 43) näkee, että ollakseen tehokasta liike-elämän strateginen kerronta vaatii kertojiltaan osaamista, mitä heiltä ei välttämättä omassa työtehtävässään muuten vaadita. Organisaatioissa tarvitaan siis valmennusta kerronnan taitoon sekä panostusta siihen, että kertojia on riittävä määrä organisaation eri tasoilla.

2.2.4 Strateginen kerronnallisuus

Denning (2006, 42–44) on tuonut esiin, että strateginen kerronnallisuus yritysmaailmassa on yksi työväline edistää yrityksen tavoitteita ja se on luonteeltaan erilaista kuin viihteellinen kerronnallisuus. Myös erilaiset organisaation tavoitteet vaativat erilaista strategista kerrontaa.

Tulevaisuuden skenaarioiden luomisessa kerronnallisuutta on voitu pitää jopa arvokkaampana osatekijänä kuin varsinaisia ennusteita. Kerrottujen vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tulee olla erilaisia kuin nykytilanne ja ne tulee perustella loogisesti. Kuulijoiden täytyy kyetä kuvittelemaan, mitä skenaarion toteutuminen tarkoittaisi juuri heille. (Denning 2006, 47.)

Jos tarkoituksena on saada aikaan toimintaa, kuten organisaatiossa jokin muutos, kertomuksen kannattaa olla sävyiltään positiivinen ja rakenteeltaan yksinkertainen. Tällaista kertomusta kutsutaan *springboard storyksi*. Vaikka perinteisesti hyvässä kertomuksessa tulee olla runsaasti yksityiskohtia, muutoksen aikaansaamisessa tällainen pelkistetty, vähäeleinen kertomus saa kuulijoiden mielikuvituksen liikkeelle. Alkuperäisen kertomuksen vivahteita tärkeämpää onkin kertomuksen sytyttämät ja kuulijoiden luomat uudet kertomukset. Muutos etenee näiden uusien kertomusten myötä. (Denning 2006, 42–44.)

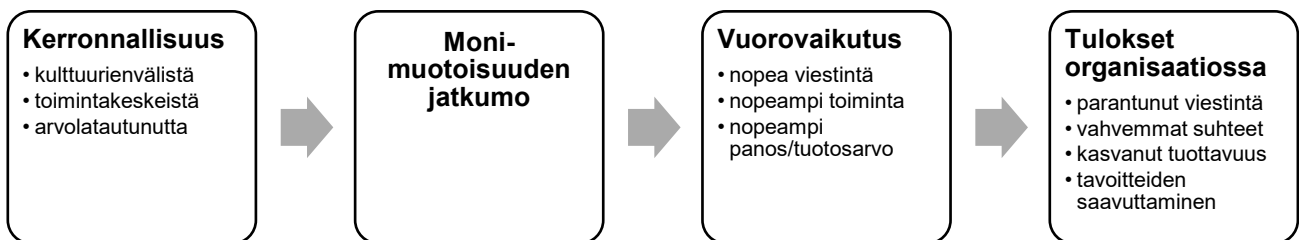
Silloin kun pyritään jakamaan tietoa ja lisäämään ymmärrystä, kertomuksen perinteinen kerronta juonineen ja yksityiskohtineen on tärkeää, jotta asioiden väliset suhteet ja seuraukset käyvät selville mukaansatempaavalla tavalla. Yksityiskohtainen kertomus esimerkiksi jostain tietystä ongelmanratkaisusta ei innosta kaikkia, mutta kiinnostaa nimenomaan heitä, joita käsiteltävä aihe koskee. (Denning 2006, 45.)

2.2.5 Organisaatioviestinnän kerronnallisuuden malli

Barkerin ja Gowerin (2010, 295–301) organisaatioviestinnän kerronnallisuuden malli (*The Storytelling Model of Organizational Communication, STMOC*) yhdistää organisaation monimuotoisuuden, nopean viestinnän ja kerronnallisuuden toisiinsa. Aiemmin organisaatioissa oli mahdollista rakentaa henkilöiden välistä luottamusta ja yhteistä ymmärrystä ajan kanssa ja kasvokkain, mutta tarve yhä nopeammalle viestinnälle ja sosiaalisten suhteiden luomiselle on kasvanut samaan aikaan kuin työyhteisöjen monimuotoisuutta on alettu huomioida paremmin. Tarvitaan siis menetelmä, joilla voidaan viestiä lyhyessä ajassa tehokkaasti, vaikuttavasti ja luottamusta rakentaen. Mallin mukaan toimiminen kehittää yhteistä ymmärrystä, osallistumista organisaatiokulttuuriin sekä parempia suhteita eri tahojen välillä. Lisäksi tiedon liikkumisen oikea-aikaisuus ja laadun parantuminen edistävät liiketoimintasuhteita niin organisaation sisällä kuin toistenkin organisaatioiden kesken, mikä auttaa luomaan strategista kilpailuetua.

Mallin rakentuminen alkaa organisaation monimuotoisuuden jatkumosta (*Organizational Diversity Continuum*), joka käsittää monimuotoisuuden hyvin laajasti: erilaiset ikäluokat, kansalaisuudet, sukupuoli-identiteetit, kulttuurit ja kokemukset ovat kaikki monimuotoisuutta, joka koskee organisaation henkilöstön lisäksi myös asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Monimuotoisuuden ymmärtäminen on olennaista siitäkkin syystä, että työntekijöiltä ei enää voida odottaa entisenkaltaista sopeutumista organisaation kulttuuriin ja oman identiteettinsä hylkäämistä. (Barker & Gower 2010, 295–298.)

Organisaatioissa ilmenevissä suhteissa on havaittu, että vaikka aika ja ajankulun käsitys ovat kulttuurisidonnaisia, moni muu asia, kuten yhteistyö ja luottamuksen rakentaminen, eivät törmää kulttuurieroihin, kun niistä viestitään oikealla tavalla. STMOC-mallin viestintä pohjautuu narratiiviseen paradigmaan (*Narrative Paradigm Theory, NPT*), jonka mukaan ihmiset viestivät keskenään kertomuksilla. Ne ovat mieleenpainuvia ja välittävät tietoa helposti ymmärrettävästi. Kertomuksissa välittyy myös empatiaa ja arvoja, mitkä luovat yhteisöllisyyttä. Oletus on, että jokainen ihminen osaa kertoa kertomuksia ja niiden vastaanottajat puolestaan arvioivat kertomuksia loogisesti ja rationaalisesti muodostaakseen oman käsityksensä todellisuudesta. Tiedon välittäminen kerronnalla siten edistää yhteisen ymmärryksen syntymistä monimuotoisessa työyhteisössä ja muissa sidosryhmissä, mikä johtaa toimintaan ja tuloksiin. (Barker & Gower 2010, 297–301.) Huomioitavaa on, että myös STMOC-malli edellyttää, että kerrontaan valmistaudutaan hyvin: kohderyhmä, sisältö ja kertomusten muoto tulee olla harkittuja (Barker & Gower 2010, 309).



Kuva 2. Organisaatioviestinnän kerronnallisuuden malli (mukaihen Barker & Gower 2010, 302)

3 Osuustoiminnallinen yritysmuoto kilpailuetuna

Osuustoiminnallisuus on yksi yhteisötalouden muoto. Yhteisötaloudesta puhutaan silloin, kun niissä yhdistyy taloudellinen toiminta ja sosiaalinen hyöty. Yhteisötalouksiksi voidaan laskea osuuskuntien lisäksi keskinäiset yhtiöt, säätiöt, yhdistykset sekä sosiaaliset yritykset. Yhteisötalouden toimintaa pyritään ohjaamaan sellaisilla rakenteilla, että mukana olevien tahojen osallisuus ja demokraattisuus ei riipu heidän sijoittamastaan pääomasta. Yhteisötalouden taloudellisen toiminnan tarkoitus on saavuttaa itsenäisyyttä ja toiminnalle asetettuja tavoitteita. (Laurinkari 2017, 35–37.)

Osuuskunnat jaetaan Suomessa käyttötarkoituksensa mukaisesti neljään ryhmään: kuluttajaosuuskuntiin, palveluosuuskuntiin, tuottajaosuuskuntiin ja pienosuuskuntiin (Troberg 2014, 21). Keskityn tässä tutkimuksessani kuluttajaosuuskuntiin. Niissä osuuskunnan omistajat ovat myös sen asiakkaita ja ne ovat tyypillisesti tiiviisti yhteydessä toiminta-alueeseensa (Troberg 2014, 23).

Kilpailuetu tarkoittaa, että yritys onnistuu luomaan enemmän taloudellista arvoa kuin saman markkinan kilpailijansa (Peteraf & Barney 2003, 314). Käyn tässä luvussa läpi osuustoiminnallisen yritysmuodon ominaisuuksia siitä näkökulmasta, miten osuustoiminnallinen yritys eroaa muista yritysmuodoista sekä millaista strategista kilpailuetua yritysmuodosta voidaan saada.

3.1 Osuustoiminnallisen yritysmuodon ominaispiirteet

Osuustoiminnallinen yritys eli osuuskunta eroaa muista liiketoiminnan muodoista siinä, että se ei tavoittele yksinomaan voittoa; liiketoiminnan tulosta voidaan jakaa jäsenille jo tilikauden aikana, ja tulosta voidaan käyttää myös esimerkiksi osuuskunnan lähialueen kulttuurin edistämiseen. --- Osuustoiminta on yksi taloudellisen yhteistoiminnan muoto. Sen tavoitteena on yhteistoimintaan osallistuvien henkilöiden taloudellisten, sosiaalisten ja henkisten elinolojen parantaminen. (Laurinkari 2004, 26–27.)

Laurinkari (2004, 32; 2017, 61) toteaa, että osuustoiminta on vaikea määritellä täsmällisesti, koska määritelmät ovat joko liian suppeita, jolloin ne eivät huomioi yhteiskunnan muutoksia, tai ne ovat liian laajoja, jolloin käsite on epäselvä tai määrittely keskittyy siihen, miten osuustoiminta eroaa muista talousmuodoista. Lisäksi osuustoiminta määritellään eri tavoin eri maissa.

Yhteistä kaikille osuuskunnille on kaksi asiaa:

- Niillä on kaksoisluonne: osuuskunta on sekä liiketaloudellinen yhteisö että jäsentensä hyvinvointiin pyrkivä yhteisö.
- Ne ovat jäsenlähtöisiä ja niiden tehtävänä on tukea jäseniään.

Osuustoiminnallisen yrityksen ominaispiirteitä voidaan tunnistaa viisi (Laurinkari 2004, 26):

1. Yritys on jäsentensä omistama ja hallitsema.
2. Jäsenen oma ja yrityksen yhteinen taloudellinen etu liittyvät toisiinsa.
3. Jäsenet toimivat yhteistyössä saadakseen parhaan taloudellisen edun yrityksen toiminnasta.
4. Jäsenet hallitsevat yritystä siten, että jokaisella jäsenellä on yksi ääni.
5. Jäsenet saavat hyötyä yrityksestä sitä enemmän, mitä enemmän käyttävät yrityksen palveluita, sijoitetun pääoman määrä ei ratkaise.

Näiden ohella osuustoimintaa on määritelty seuraavilla kolmella kärjellä (Skurnik 2005, 543):

1. Osuuskunnan käyttäjät myös omistavat ja rahoittavat sitä.
2. Osuuskunnan käyttäjät hallitsevat sen toimintaa.
3. Osuuskunnan hyödyt jakautuvat käyttäjille sen palvelujen käytön mukaisesti.

Vielä erilaisen määritelmän esittelee Osuustoiminnan neuvottelukunta (2009, 4):

Osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan.

Laurinkarin (2004, 46) mukaan osuuskuntien tavoitteet ja olemassaolon tarkoitus voivat vaihdella paljonkin, vaikka kaikille yhteiset ajatukset yhtäaikaisesta henkilö- ja talousyhteisöstä sekä jäsen-ten tukemisesta toteutuvat.

Ominaispiirteenä voidaan pitää myös kotimaisuutta. Se on osuustoiminnalle Suomessa yhä strategisesti merkittävää ja se on tarkoituksellinen valinta, millä erottautua kansainvälisistä yhtiöistä. Lisäksi osuustoimintaan yhdistetty pitkäjänteisyys, varovaisuus ja yhteisöllisyys myös turvaavat paikallisuutta. Kun huomioidaan osuustoiminnan perinteiset taloudelliset vahvuudet ja nykyaikainen liiketoimintojen uudistaminen, osuustoiminta on säilyttänyt paikkansa kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä. (Skurnik 2005, 482.)

3.1.1 Osuustoiminnan kansainväliset periaatteet ja arvot

Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA on määritellyt vuonna 1995 maailmanlaajuisesti yhteiset osuustoiminnan arvot (taulukko 1) ja periaatteet (taulukko 2). Arvot on luokiteltu perusarvoiksi ja eettisiksi arvoiksi. Sekä arvojen että periaatteiden tarkoituksena on tuoda näkyväksi osuuskuntien yhteisiä piirteitä ja osuustoiminnan identiteettiä, mutta huomioida samalla erilaisten osuuskuntien laaja kirjo. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009, 6–7.)

Taulukko 1. Osuustoiminnan kansainväliset arvot (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009, 28)

Perusarvot	Eettiset arvot
omatoimisuus	rehellisyys
omavastuisuus	avoimuus
demokratia	yhteiskunnallinen vastuu
tasa-arvo	muista ihmisistä välittäminen
oikeudenmukaisuus	
solidaarisuus	

Osuustoiminnan kansainvälisiä periaatteita kohtaan on esitetty myös kritiikkiä, missä kyseenalaiseksi tetaan periaatteiden sitovuutta ja yritysmuotoon liittyvää ainutlaatuisuutta.

Taulukko 2. Osuustoiminnan kansainväliset periaatteet (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009, 28) sekä kritiikkiä periaatteita kohtaan

Osuustoiminnan periaatteet	Kritiikki periaatetta kohtaan
1. Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita.	Tämä pitää paikkaansa kuluttajaosuuskuntien lisäksi myös muissa yritysmuodoissa: osakkeen omistajaksi pääsyä ei ole rajoitettu (Moilanen, Peltokoski, Pirkkalainen & Toivanen 2014, 70–71). Mähönen ja Villa (2014, 62) toteavat, että osuuskuntalain mukaan jäsenyyttä haetaan ja osuuskunnalla on oikeus päättää omista jäsenistään, kun taas osakeyhtiön osakkeen voi ostaa vapaasti. Avoimuus ei päde välttämättä esim. työosuuskunnissa, vaan jäseneksi hyväksytään vain, jos uusi jäsen hyödyttää osuuskuntaa (Laurinkari 2017, 86).
2. Perusosuuskunnat noudattavat jäsen/ääni -periaatetta. 3. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääoman kartuttamiseen.	Demokratian toteutumiseen vaikuttaa merkittävästi osuuskunnan säännöt, vaikka useimmiten jokaisella jäsenellä on yksi ääni ja samanarvoinen omistusosuus (Moilanen ym. 2014, 71).
4. Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsemia, omatoimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita.	Historia osoittaa, että puoluekanta on jakanut osuustoimintaa Suomessa. Toisaalta myös kansainväliset suuryritykset voidaan määritellä riippumattomiksi ja itsenäisiksi, koska osakkeenomistajat ovat valinneet itsenäisesti toimivan hallinnon. (Moilanen ym. 2014, 71–72.)

Osuustoiminnan periaatteet	Kritiikki periaatetta kohtaan
5. Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolleen ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen.	Kaikki yritykset voivat kouluttaa, valistaa ja sivistää asiakkaitaan ja henkilöstöään, se ei ole sidonnainen osuustoimintaan. (Moilanen ym. 2014, 72.)
6. Osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä.	Kaikki yritysmuodot voivat verkostoitua ja pyrkiä saamaan etua yhteenliittymistä (Moilanen ym. 2014, 72–73).
7. Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestäväen kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla.	<p>Kaikki yritysmuodot voivat ottaa vastuuta yhteisöstään ja toimintaympäristöstään. Osakeyhtiöt ensisijaisesti hyödyttävät sijoittajia, kun taas osuuskunnat tutkitusti toimivat jäsenistönsä eduksi. Osuuskunnan toiminnan tarkoituksen kuitenkin ratkaisee jäsenistön päätökset, ei yritysmuoto oletusarvoisesti. (Moilanen ym. 2014, 73.)</p> <p>Osuuskunnan jäsenillä on velvollisuus varmistaa osuuskunnan toimintaympäristö taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti. (Laurinkari 2017, 86.)</p> <p>Kuluttajaosuuskuntien sosiaalinen vastuunkanto vaihtelee paljon, joten vastuullisuutta ei voida selittää osuustoiminnallisella yritysmuodolla. On myös mahdollista, että jäsenet eivät edellytä tavanomaisia määräyksiä korkeampaa vastuunkantoa osuuskunnaltaan. (Tuominen, Syrjä, Sjögrén & Tuominen 2017, 115.)</p>

3.1.2 Osuustoiminnallisen yrityksen ja osakeyhtiön erot

Silloin kun verrataan osuuskuntien eroa pörssiyrityksiin, vertailun kohteena on usein hajaomitettu pörssiyritys. Tällaisen pörssiyrityksen heikkoutena on, että omistajuus on pieninä palasina lukuisten eri sijoittajien hallussa ja vahva, pitkäjänteinen omistajataho puuttuu. Osuuskunnissa omistajuus on myös hajautettu eikä yhtä suuromistajaa ole. On tärkeää tiedostaa, että on myös muunlaisia pörssiyrityksiä, kuten listaamattomat osakeyhtiöt, perheomisteiset sekä osuuskuntien omistamat yhtiöt, jotka eivät ole sijoittajien hajaomitamia. (Jussila 2015, 95–97.)

Hajaomisteisessa pörssiyrityksissä sijoittajat eivät välttämättä halua tai pysty vaikuttamaan omistamansa yrityksen tekemisiin. Yhtiöille on usein valittu pätevä johto, eikä sijoittajilla ole kiinnostusta tai osaamista puuttua yrityksen asioihin. (Jussila 2015, 107.) Omistajat eivät ole ensisijaisesti kiinnostuneita yrityksen toiminnasta, vaan sijoituksensa tuotto-odotuksesta. Pääoma voidaan vaihtaa tuottavampaan yritykseen eikä omistajat ole sitoutuneita omistuksiinsa. Osuuskunnissa jäsenyyteen liittyy kiinteästi se, että jäsen saa itselleen jotain hyötyä kyseisestä yrityksestä; esimerkiksi työtä, palveluita tai edullisia tuotteita. Jotta osuuskunnista saa edellä mainittuja hyötyjä, jäsenyhteisön tuleekin sitoutua omaan osuuskuntaansa, koska muuten

yhteenliittymisestä saatava etu menettää merkityksensä. (Jussila 2015, 101–103.) Osuuskuntienkin tulee tehdä voittoa, vaikka se ei olekaan niiden keskeinen tavoite. Kuluttajaosuuskunnille ylijäämän karttuminen madaltaa pääomaan kohdistuvaa riskiä, joka syntyy siitä, että osuuskunnan jäsenten sijoitukset eivät ole pysyviä vaan erotessaan osuuskunnasta jäsenen investointi palautetaan hänelle. Ylijäämä mahdollistaa osuuskunnan itsenäisyyden ja kehittymisen. (Tuominen, Tuominen & Jussila 2013, 129.)

Omistajien ja jäsenten tyytyväisyyden vaikutus on erilainen pörssiyhtiössä ja osuuskunnissa. Jos pörssiyhtiön sijoittajat ovat tyytymättömiä saamaansa tuottoon, he voivat vetää sijoituksensa pois ja siten aiheuttaa osakekurssin laskun. Osuuskunnissa tyytymätön jäsen voi lakata käyttämästä osuuskunnan palveluita, mikä johtaa liikevaihdon ja markkinaosuuden pienenemiseen. Osuuskunnan taloudelle on merkittävän tärkeää, että sen jäsenet käyttävät sen palveluja sitoutuneesti (Jussila 2015, 139.) Osuuskunnissa ei puhuta omistaja-arvosta vaan jäsenarvosta, joka koostuu palveluarvosta ja omistaja-arvosta. Palveluarvo sisältää ne edut, mitä jäsen saa käyttäessään osuuskunnan palveluita, kuten alennukset tai ostohyvitykset. Omistaja-arvossa on kyse siitä hyödystä, mitä jäsen saa osuuden omistamisesta, kuten osuuden arvonnoususta. (Pöyhönen 2013, 42.)

Katsottaessa eri yritysmuotojen ihmiskuvaa, ero osuuskuntien ja hajaomistettujen pörssiyhtiöiden välillä on selkeä. Siinä missä jälkimmäistä pidetään tunteettomana ja kylmänä, osuustoimintaan liitetään lämpöä ja luottamusta, vaikka osuustoiminnassakin olennainen seikka on taloudellisen edun saaminen. (Jussila 2015, 105–106.)

3.1.3 Osuuskuntalain säätelemiä asioita

Osuuskuntalaki säätelee osuuskuntien toimintaa. Osuuskunnan säännöillä kuitenkin voi muuttaa laissa olevia oletuksia. Olen poiminut tähän muutamia kohtia, jotka erottavat osuustoiminnallisen yrityksen osakeyhtiöstä osuuskuntalain perusteella.

Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421, luku 1, § 5.)

Lain mukaan osuuskuntien toiminnan tarkoitus ei ole ensisijaisesti tuottaa voittoa. On kuitenkin mahdollista, että tarkoitus on myös jokin muu kuten aatteellinen tai tuottaa voittoa osuudenomistajille. (Mähönen & Villa 2014, 6.)

Jos osuuskunta tuottaa voittoa eli ylijäämää, lain mukaan sen saa jakaa jäsenille ainoastaan silloin, jos osuuskunnan säännöissä niin on sovittu. Osakeyhtiölaki puolestaan sallii, että omistajat voivat

vaatia osingonjakoa, jos yhtiön taloudellinen tilanne sen sallii. (Mähönen & Villa 2014, 7; Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624, 13. luku, 7 §.) Merkittävä ero osakeyhtiön ja osuuskunnan välillä onkin siinä, että osakeyhtiössä päätösvalta on sidottu osakkeiden määrään, kun taas osuuskunnassa se on sidottu jäsenyyteen (Mähönen & Villa 2014, 114), kuten myös voiton- ja ylijäämänjako: osakeyhtiössä omistajat jakavat yrityksen voittoa suhteutettuna sijoittamaansa osakepääomaan. Osuuskunnissa ylijäämää jaetaan suhteutettuna siihen, paljonko kukin jäsen on hyötynyt osuuskunnasta. (Ollila 2015, 68.)

Osakeyhtiön ja osuuskunnan yksi merkittävä ero on se, että osuuskunnalla on mahdollista muodostaa edustajisto, joka käyttää jäsentensä päätösvaltaa (Mähönen & Villa 2014, 99). Osuuskuntalaki ei ota kantaa siihen, montako ääntä osuuskunnan kokouksessa jäsenillä on tai onko äänioikeutta ollenkaan, vaan tämä määritetään säännöissä (Mähönen & Villa 2014, 61).

3.2 Osuustoiminnan strategiset haasteet

Osuuskuntien strategisena ongelmana nähdään niiden moninainen toiminta. Osuustoiminnalla on omat arvonsa ja toimintaympäristönsä, jotka määrittävät, mitä keinoja osuuskunta käyttää yritysten välisessä kilpailussa: onko osuuskunta ensisijaisesti taloudellinen vai ihmisten yhteisö? Osuustoiminnan arvojen tutkiminen nostaa esiin ristiriitoja: Osuuskuntien olemassaolon tarkoitus, eli täyttää jäsentensä tarpeet, nostaa ihmisen tärkeimmäksi. Toisaalta osuuskunnat joutuvat pärjätäkseen käyttämään samankaltaisia strategioita kuin muutkin yritysmuodot, kuten arvostamaan tehokkuutta ja kilpailua. Kaksoisluonne sekä taloudellisena että jäsenyhteisönä jää toteutumatta ja osuustoiminnalliset yritykset muistuttavat yhä enemmän muita yritysmuotoja. (Laurinkari 2004, 66–68.)

Lisäksi on todettu, että osuustoiminnallinen yritysmuoto ei välttämättä sovellu aloille, joissa yritysten toimintaympäristöissä tapahtuu nopeita muutoksia ja kysyntä ei ole ennustettavaa. Yritysmuotoa koskeva kritiikki kohdistuukin hitaaseen päätöksentekoon, muutosten ennakoimattomuuteen sekä siihen, että osuuskunnat vetoavat yritysmuotoonsa ja jättävät sen varjolla joitain liiketoiminnallisia keinoja käyttämättä. (Laurinkari 2004, 33–34.)

Käyn läpi tarkemmin tärkeimpiä haasteita seuraavissa alaluvuissa.

3.2.1 Osuustoiminnan kansainvälisten periaatteiden ja arvojen heikentyminen

Osuustoiminnan identiteetti koetaan ongelmalliseksi. Osuuskunnat eivät välttämättä noudata osuustoiminnan periaatteita tai osuuskunniksi puhutellaan muita yritysmuotoja, jotka toimivat osuuskuntien periaatteiden mukaisesti. Jotkut yritykset puolestaan haluavat tietoisesti erottautua osuuskunnista ja säilyttää eri yritysmuodon, vaikka niiden toimintatavat olisivat hyvin lähellä osuuskuntaa. Osuuskuntien uskottavuus kärsii etenkin, jos osuustoiminnallisuus ei näy

yrittäjien toiminnassa selkeästi, osuustoiminnan periaatteiden sijaan toimitaan periaatteista poikkeavilla säännöillä tai osuuskunnan taloutta ei hoideta hyvin. (Laurinkari 2017, 91–92.)

Lisäksi Laurinkari (2017, 115) nostaa esiin osuustoiminnan eettiset arvot, kuten rehellisyyden välinearvoina, jotka ovat hyviä keinoja saavuttaa osuustoiminnan tavoitteita. Kriittisimpien näkökulmien mukaan juuri näiden keinojen valinnassa osuuskunnat ovat liikkuneet pois osuustoiminnan periaatteista lähemmäs muita yritysmuotoja. Osuustoiminta organisoituu kulloisen toimintaympäristön mukaan, minkä perusteella valitaan tehokkaimmat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun kilpaillaan toisten yritysmuotojen kanssa, osuuskuntien on hankala toimia ihanteellisesti osuustoiminnan periaatteiden ja arvojen mukaan pysyäkseen kilpailussa mukana. Keinojen valinta vaikuttaa siihen, kuinka hyvin osuustoiminnallisuus ja sen periaatteet ja arvot toteutuvat käytännössä.

Ajankohtainen, positiivinen esimerkki osuustoiminnan periaatteisiin ja arvoihin nojaavasta osuuskunnasta löytyy Pohjois-Karjalan osuuskaupasta. Sen strategiassa korostuu sekä jäsenistö että talous ja se pohjautuu osuustoiminnan kansainväliseen identiteettiin sen periaatteiden ja arvoineen (Varis 2022, 4).

3.2.2 Osuustoiminnan yhtäläisyydet muiden yritysmuotojen kanssa

Myös Skurnik (2005, 481) näkee, että osuustoimintayritykset ovat pysyneet yritysten välisessä kilvassa mukana käyttämällä samankaltaisia strategioita kuin muutkin yritysmuodot. Niiden on täytynyt hakea tasapainoa liiketaloudellisen tehokkuuden ja toisaalta menestymiselle olennaisten osuustoiminnan erityispiirteiden välillä. Yksi ratkaisu tähän ollut useiden eri yritysmuotojen yhdistäminen yhdeksi hybridimalliseksi yritysryhmäksi.

Osuuskuntien ja muiden yritysmuotojen strategioissa on samoja tehokkuusarvoja. Osuustoiminnassakin tulee arvostaa tuloksellisuutta, mutta olisi täysin mahdollista yhdistää siihen toimiminen eettisesti korkealaatuisesti, mikä auttaisi säilyttämään osuustoiminnallisen yritysmuodon myös tulevaisuudessa. (Laurinkari 2017, 115.) Onkin havaittu, että osuuskunnissa taloutta seurataan strategisilla, sijoittajien käyttämillä mittareilla kuten suorituskykyindikaattorilla (*Key Performance Indicator, KPI*), mutta yritysmuodon jäsenyhteisön strategista vaikutusta ei mitata (Novkovic, Puusa & Miner 2022, 9).

Aiemmin kannattavuutta maksimoivat osakeyhtiöt ovat alkaneet ottaa mallia osuustoiminnan periaatteista toimimalla läpinäkyvämmiin ja sijoittamalla tuottoja vastuulliseen toimintaan, mikä ajan saatossa parantaa kannattavuutta. Samaan aikaan osuuskunnat ovat ottaneet käyttöön enemmän samoja kilpailukeinoja kuin muutkin yritysmuodot. Tämä on kaventanut eri yritysmuotojen välisiä eroja, mikä on erityisesti aiheuttanut hämmennystä osuuskunnissa. Osuuskuntien

eduksi voi laskea, että osuustoiminnan periaatteet ohjaavat osuustoiminnallista yritystä kokonaisuudessaan, ei ainoastaan tuoton tai imagohyödyn vuoksi. (Atxabal 2016, 14–15.) Atxabal (2016, 19) jatkaa, että tärkein erottava tekijä osuustoiminnallisella yritysmuodolla on demokratia perusarvona, joka ei tosin yksin riitä, vaan tarvitaan jäsenistön halu osallistua siihen.

Yhdysvaltojen suurimpien yritysten toimitusjohtajista koostuva järjestö Business Roundtable (Business Roundtable s.a.; 2019) on ottanut kantaa yritysten olemassaolon tarkoitukseen. Aiemman määritelmän mukaan yritysten tärkein tehtävä oli tuottaa osakkeenomistajille tuottoa. Uudessa linjauksessa todetaan, että vahvistaakseen menestystään pitkällä tähtäimellä yritysten tulee huomioida olemassaolonsa tarkoitus laajemmin, mikä tarkoittaa sijoittajien lisäksi myös työntekijöiden, tavarantoimittajien, asiakkaiden ja yhteisön palvelemista.

Kun verrataan pörssiyhtiöiden ja osuuskuntien nuoriin kohdistuvaa sosiaalista vastuuta, molemmat yritysmuodot tukevat nuorten toimintaa, mutta eri tavoin. Pörssiyhtiöiden rakenteesta riippuu, onko tuki paikallista vai valtakunnallista, kun taas osuuskunnat ensisijaisesti osoittavat tukea paikalliselle yhteisölle. Pörssiyhtiöt näkevät nuoret tulevaisuuden asiakkaina ja työvoimana. Osuuskunnille nuoret puolestaan ovat osa paikallisyhteisöä ja heidän tukeminsä osuustoiminnan periaatteissa mainittua vastuuta toimintaympäristöstä. (Ruostesaari & Troberg 2016, 49.)

Jotta osuustoiminnallisten yritysten toiminta ei ala muistuttaa pörssiyhtiöitä, osuuskuntien strategiatyön tulee erottautua sijoittajaomisteisten yritysten toimintamalleista, missä strategian luonti aloitetaan analyyseillä, joilla varmistetaan parempaa liikevoittoa. Osuuskunnan täytyy toteuttaa jäsentensä tahtoa ja vastata heidän tarpeisiinsa, joten strategiaa varten tarvitaan jäsentarveanalyysi, missä kuullaan sekä osuuskunnan hallintoa että jäsenistöä. Vasta jäsenyhteisöstrategian muodostamisen jälkeen voidaan alkaa kehittää liiketoimintastrategiaa. (Puusa & Varis 2019, 64–65.)

3.2.3 Tuntematon yritysmuoto

Osuustoimintatutkimuksen 2022 mukaan Suomessa osuustoiminnallinen yritysmuoto tunnetaan vuosi vuodelta paremmin, mutta yhä suuri enemmistö ei tunnista, mitä eroa on osuustoiminnallisella tai muilla yritysmuodoilla. Parempaa ymmärrystä on edistänyt erityisesti osuuskuntien itsensä tuottama tieto. (Saarnivaara 2022, 8.) Jussila (2015, 86) toteaa, että osuustoiminta yritysmuotona ei ole riittävän tunnettu edes osuustoimintayrityksissä itsessään johto, henkilöstö ja jäsenistö mukaan lukien. Osuustoiminnan tuntemattomuus koko yhteiskunnassa huonontaa yleisesti osuuskuntien toimintaedellytyksiä. Skurnikin (2005, 323) mukaan osuustoiminta nähdään myös harvinaisuutena, jolloin vastassa on tietämättömyyttä ja ennakkoluuloja. Suomessa osuustoiminta on hyvin monimuotoista ja erilaisissa kehitysvaiheissa.

On todettu, että osuuskuntien johdon ymmärrys osuuskuntien kaksoisroolista sosiaalisena ja taloudellisena yhteisönä ei ole riittävällä tasolla. Osuuskuntien johdossa korostuu taloudellinen osaaminen ja kannattavuus. Jäsenyhteisön rooli toteutuu vasta silloin, jos liiketoiminta on kannattavaa. Kannattavuus on jäsenyhteisölle tärkeää, jotta jäsenyydestä on jäsenille taloudellista hyötyä. Näin ollen johdolla saattaa olla käsitys, että jäsenistö odottaa nimenomaan taloudellisia hyötyjä jäsenyydestä sosiaalisten hyötyjen jäädessä sivuun. Jäsenistön tyytymättömyys kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen ja siten kannattavuuteen. (Puusa & Saastamoinen 2021, 7.)

Osuuskunnan toimitusjohtajalla on tärkeä tehtävä varmistaa, että henkilöstö ja johto tunnistavat osuustoiminnan ja osakeyhtiötoiminnan merkittävimmät erot. Muuten vaarana on, että strategiaa tulkitaan osuustoiminnan idean vastaisesti. (Jussila 2015, 265.) Osuuskuntien strategiassa tulisikin kuulua jäsenyhteisön näkemykset. Olemassaolon tarkoituksen määrittelyn tulee olla jäsenlähtöistä. Tavoitteet puolestaan liittyvät ensisijaisesti jäsenten talouteen ja seuraavaksi yrityksen tarpeisiin. Jäsenet tulee ottaa huomioon myös strategian toteuttamisessa. (Jussila 2015, 181.)

3.2.4 Omistajuus ja vuorovaikutus

Skurnik (2005, 496) toteaa, että osuustoiminnallisuutta kilpailuetuna ei ole hyödynnetty siinä laajuudessa, kuin se olisi mahdollista nykyisessä talousympäristössä. Lisäksi omistajuus ei vastaa nykyaikaisen osuustoiminnan tarpeita.

On selvitetty, että psykologinen omistajuuden tunne saa omistajan sitoutumaan omistettuun asiaan. Lakisääteinen omistajuus ei vaikuta käyttäytymiseen samoin. Psykologiseen omistajuuden tunteeseen osuuskunnassa vaikuttaa pääasiassa kolme teemaa: jäsenten kokemus mahdollisuus hallita osuuskunnan toimintaa, tiedonsaanti vaikutusmahdollisuuksista ja osuuskunnan toiminnasta sekä mahdollisuus saada vastinetta omalle investoinnilleen kuten esimerkiksi parempia etuja kuin ilman omistajuutta olevat asiakkaat saisivat. Läheisen omistajuussuhteen kehittämisessä olennaista on osuuskunnan ja jäsenten välinen vuorovaikutus. Jäsenillä tulisi olla läpinäkyvä ja selkeä kuva siitä, miten osuuskunnan hallintoelimet toimivat, miten niihin valitaan päättäjiä ja miten jäsenistö voi vaikuttaa hallinnon välityksellä. (Talonen, Jussila, Tuominen & Koskinen 2018, 2–13; 16–17.) Myös Laurinkari (2017, 76) toteaa, että jäsenistön ja osuuskunnan välinen vuorovaikutus on tärkeää, sillä jos jäsenistöä ei kuulla muuten kuin kaikista suurimmissa kysymyksissä, kuten fuusioitumisessa toiseen osuuskuntaan, jäsenet eivät tiedä, miten heidän odotetaan osallistuvan osuuskunnan toimintaan.

Jotta osuuskunnat pysyvät jatkossakin elinvoimaisina, jäsenten osallistuminen sekä jäsenistön ja johdon välinen yhteys on yhä tärkeämpää. Usein mitä suurempi jäsenmäärä osuuskunnalla on, sen hatarampaa on jäsenyhteisön sitoutuminen osuuskuntaansa. Tämän myötä osuuskuntien luottamus- ja toimihenkilöiden asiantuntijuudelle on erityistä kysyntää, koska jäsenmäärän kasvun myötä myös osuuskunnan hallinto on monimutkaisempaa, vaativampaa ja edellyttää tehokasta päätöksentekoa. (Laurinkari 2017, 75–78.)

Tärkein syy liittyä osuuskunnan jäseneksi on yleensä siitä saatu taloudellinen hyöty. Jäsenten yhteistoiminnalla voitaisiin parantaa saatua hyötyjä, mutta kiinnostus osuuskuntien toimintaan on ollut vähäistä ja vaikutusmahdollisuudet koettu heikoksi. Tästä huolimatta osuuskunnan jäsenyyttä pidetään arvossa, jos jäsenyydestä hyöttyy riittävästi. Myös muut yritysmuodot käyttävät kilpailuetunaan vastaavia, vain kanta-asiakkailleen tarjottavia hyötyjä. (Laurinkari 2017, 74–75.)

Joidenkin osuuskuntien jäsenistä käytetty termi asiakasomistaja on osoittautunut vaikeaselkoiseksi eikä se ole lisännyt jäsenten ymmärrystä siitä, mitä osuuskunnan omistajuus tarkoittaa. Omistajuus ymmärretään pääoman sijoittamiseksi ja siten osuuskunnan osuuden omistamista ei koeta samanlaiseksi. Osuuskuntien olisi tärkeä viestiä omistajuuden ja tavallisen kantaasiakkuuden eroista ja selventää osuuskunnan erityispiirteitä. Lisäksi täytyisi erottaa toisistaan se, että vaikka molemmissa on kyse omistamisesta, osuuskunnassa omistaminen on eri asia kuin esimerkiksi osakkeenomistaminen. Yksi keino selkeyttää omistajuutta on ylijäämän jako omistajille sen mukaan, miten he ovat osallistuneet osuuskunnan toimintaan, ei kanta-asiakkuuden perusteella. (Jussila, Tuominen & Tuominen 2012, 199.)

Osuustoiminta yritysmuotona on myös siksi haasteellinen, että vahvasti yhteisöllisen osuuskunnan omien tarpeiden ja samaan aikaan yhteistyökumppaneiden tarpeiden huomiointi voi aiheuttaa ristiriitoja, joiden ratkaisemiseen ei löydy malleja. Osuustoiminnallinen yritystoiminta edellyttää, että osuuskunnan jäsenillä on samansuuntaiset tavoitteet – heillä täytyy olla jokin sosiaalisesti yhdistävä tekijä, kuten historiassa onkin aiemmin ollut. (Skurnik 2005, 323.)

4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Lähdekirjallisuudessa osuustoimintaa ja kerronnallisuutta yhdessä ei ole käsitelty eivätkä ne teemoina liity toisiinsa. Näkisin kuitenkin, että nimenomaan osuustoiminnallisten yritysten strategiatyö hyötyisi kerronnallisuudesta, koska se auttaa jäsentämään monimutkaista heikosti tunnettua aihetta ja ottaa huomioon jäsenistön erilaiset tulkinnat.

Kertomusten vaikutusmahdollisuudet strategiatyössä on osoitettu toteen useissa tutkimuksissa (esim. Küpers, Mantere & Statler 2013; Kaplan & Orlikowski 2014; Spear & Roper 2016; Denning 2006). Kerronnallisuutta käytetään pääasiassa kahdella tavalla. Yhtäältä se on ymmärrys siitä, että kertomukset ovat yksilöllisiä tulkintoja ajatuksen tasolla olevasta tarinasta. Toisaalta kerronnallisuutta sovelletaan työväliseen strategian laatimisessa ja jalkauttamisessa. Tarkasteltaessa kertomuksia tulkintoina ajatuksena on, että samasta tarinasta syntyy lukuisia erilaisia tulkintoja, joita ei voi hallita. Dialogi tulkintojen ja kertomusten välillä edesauttaa yhtenäisen ymmärryksen syntymistä, mutta kertomukset tulkitaan aina yksilöllisesti. Kerronnallisuuden etuja työväliseen ovat vuorovaikutteisuus, moniäänisyys sekä kertomusten kyky välittää tietoa nopeasti, jäsenyntyneesti ja helposti ymmärrettävästi.

Erilaisilla kertomuksilla voidaan saavuttaa erilaisia tavoitteita. Yksinkertainen, positiivinen kertomus edistää muutosta ja toimintaa, kun taas ymmärrystä parannetaan parhaiten yksityiskohtaisella, mukaansatempaavalla kerronnalla. Strategiaan liittyvät kertomukset otetaan eri tavoin vastaan eri puolilla organisaatiota. Esimerkiksi työntekijätasolla strategiasta luodaan epävirallisia kertomuksia virallisen strategiaviestinnän rinnalle.

Kerronnallisuuden hyödyntäminen organisaatioissa vaatii erityistä osaamista. Usein henkilöstön työtehtäviin ei kuulu kerronnallisuuden hallinta, joten valmennukselle on tarvetta. Kerronnallisuuteen liittyy myös vallankäyttöä: on merkitystä, kuka kertoo, mitä kerrotaan ja mitä sanoja käytetään.

Tutkimus osuustoiminnallisesta yritysmuodosta keskittyy eri yritysmuotojen eroihin, talouteen, toimintaympäristöön sekä omistajuus- ja asiakassuhteisiin (esim. Laurinkari 2004; 2017; Jussila 2015; Skurnik 2005; Puusa & Saastamoinen 2021; Talonen ym. 2018). On havaittu osuustoiminnan kansainvälisten periaatteiden hiipumista, minkä mukana katoaa yritysmuodon ainutlaatuisuutta. Periaatteet eivät ole sitovia eikä yksinoikeudella osuuskuntien käytössä. Niitä noudattamalla kuitenkin olisi mahdollista erottautua kilpailijoista positiivisesti ja ne olisi syytä tuntea osuuskuntien johdossa hyvin.

Osuustoiminnallisen yritysmuodon tuntemattomuus yhtäaikaisena henkilö- ja talousyhteisönä ilmenee niin suuressa yleisössä kuin osuuskuntien sisälläkin. Jäsenistön sitoutumisen merkitys

osuuskuntien taloudelliselle menestykselle jää vähälle painoarvolle osuuskuntien toiminnassa, vaikka sen ja omistajuuden kokemuksen vahvistaminen lisääisi osuuskuntien palvelujen käyttöä ja siten parantaisi kannattavuutta. Jäsenistön mahdollisuus vaikuttaa omistamansa osuuskunnan toimintaan tulisi huomioida paremmin, koska sillä on vaikutusta sitoutumiseen.

5 Tutkimusmenetelmät

Kerrataan vielä tutkimuskysymykseni:

- K1: Millaisia kertomuksia kohdeyrityksen keskijohto on kuullut ja kertonut eteenpäin koskien osuustoiminnallisen yrityksen strategiaa?
- K2: Miten osuustoiminnallisessa yrityksessä tulisi kertoa strategiasta?

Löytääkseni vastauksia lähdin tutkimaan menetelmiä, joiden avulla tällaista tietoa olisi mahdollista saada selville luotettavasti ja uskottavasti.

Toteutin tutkimukseni laadullisena tutkimuksena, jossa lähestymistapana oli tapaustutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä kerronnalliset haastattelut. Käyn läpi seuraavissa alaluvuissa menetelmien kuvaukset, perustelut niiden valitsemiseksi sekä oman tutkimukseni etenemisen.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaetaan karkeasti laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Koska halusin saada selville henkilökohtaisiin kokemuksiin ja ajatteluun pohjautuvaa tietoa, josta on hyötyä nimenomaan kohdeyritykselleni, laadullinen tutkimusmenetelmä pystyi vastaamaan tällaiseen tarpeeseen.

Laadullinen tutkimus on yleistynyt liiketaloustieteissä 1970-luvulta alkaen. Erityisesti tutkittaessa organisaatiokäyttäytymistä määrällinen tutkimus ei ole edistänyt tutkimuskohteen ymmärtämistä, jolloin asiayhteydet ja muuttuvat tilanteet huomioiva laadullinen tutkimus on saanut jalansijaa. Laadullinen tutkimus antaa vastauksia, kun tutkitaan abstrakteja, näkymättömiä ja tulkinnallisia aiheita ja se on lisännyt ymmärrystä monista ilmiöistä. (Puusa & Juuti 2020a, 60–61.)

Puusa ja Juuti (2020b, 9; 14) tiivistävät, että laadullinen tutkimus selvittää syvällisesti tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmia ja kokemuksia. Koska tutkittavat asiat ovat henkilökohtaisia, tiedonkeruun onnistumiseksi on tärkeää, että tutkija luo luottamuksellisen ilmapiirin tutkittavien henkilöiden kanssa. Tavoitteena ei ole saada selville yhtä totuutta, vaan erilaisia näkemyksiä, joiden esiin saaminen on osa tutkijan ammattitaitoa. Aaltio ja Puusa (2020, 177) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei tiedä ennakkoon, minkä verran aineistoa tarvitaan. Tämän vuoksi seurataan aineiston kylläntymistä eli saturaatiota: aineistoa on kerätty riittävästi siinä vaiheessa, kun se alkaa toistaa itseään. Tutkijan olisi hyvä ottaa kantaa saturaation saavuttamiseen.

Juhila (s.a.) painottaa laadullisen tutkimuksen lähtökohtana empiiristä aineistoa: vasta aineiston analyysin jälkeen on mahdollista verrata tuloksia olemassa oleviin teorioihin ja saada vastauksia miten ja mitä -kysymyksiin. Aineisto voi olla hyvinkin hajanaista eikä yleistyksiä ole välttämättä

mahdollista tehdä, vaan ristiriitaisuus ja aineiston monimuotoisuus tulee hyväksyä. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on myös henkilökohtaisuus: aineistoa kerätään ihmisten toiminnasta ja heidän omista kokemuksistaan, jolloin sekä tutkimuksen kohde että tutkija vaikuttavat aineistoon tuomalla mukaan omat merkityksensä ja tulkintansa.

Aaltio ja Puusa (2020, 187) toteavat, että vaikka laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää sellaisenaan tutkimuksen ulkopuolelle, ne voivat silti tuottaa uutta tietoa ja ideoita, joita tutkijat voivat käyttää toisissa tutkimuksissa hyödyksi.

5.2 Tapaustutkimus

Lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen, koska tutkimukseni tarkoituksena oli ymmärtää syvällisesti tiettyä tapausta ja tuottaa uutta tietoa: miten juuri tässä valitussa kohdeyrityksessä strategiasta on kerrottu? Entä miten siitä tulisi kertoa?

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 36; 52–54) määrittelevät, että tapaustutkimuksen pohjana on alustava tutkimusongelma, jonka jälkeen tapaukseen syvennyttään niin käytännössä kuin teoriassakin. Tutkimusongelmaa täsmennetään tarvittaessa ja lopputuloksena on kehitysehdotukset nimenomaan tutkittavan tapauksen kohdeorganisaatiolle. Eri lähestymistapoja verratessa tapaustutkimus painottaa tutkimusvaihetta, kun taas esimerkiksi toimintatutkimus ja konstruktivinen tutkimus keskittyvät enemmän toiminnan kehittämiseen.

Yin (2014, 70) kuvailee, että tapaustutkimus on erityisen vaativaa, sillä lähestymistapaan on erittäin vähän yksityiskohtaisia ohjeistuksia. Tutkijan tuleekin sietää menetelmiin liittyvää epävarmuuden kokemusta, jota tutkimuksen aikana saattaa esiintyä. Lisäksi tutkijalta edellytetään, että hän osaa kysyä oikeat kysymykset, hänellä on selkeä käsitys tutkittavasta aiheesta ja että hän välttää puolueellisuutta ja epäeettisyyttä.

5.3 Dokumenttianalyysi

Koska kohdeyritys oli minulle tuttu, olettamusten vaara minulle tutkijana oli olemassa. Jotta sain laajan, mutta nopean katsauksen siihen, mitä strategia yleisesti yöntekijöille merkitsee, alustin tutkimustani perehtymällä kohdeyrityksen työyhteisötutkimuksen avoimiin vastauksiin. Tällaisen aineiston tutkimista voidaan tehdä dokumenttianalyysillä.

Dokumenttianalyysissä tarkastellaan aiempia kirjallisia materiaaleja, joiden sisältö analysoidaan. Analyysin tavoitteena on muodostaa uutta tietoa ja tehdä johtopäätöksiä suurestakin aineistomassasta. Sisällönanalyysistä on kyse silloin, kun perehdytään aineistosta löytyviin merkityksiin ja aineistoa kuvaillaan tutkijan omin sanoin. Sisällön erittelyssä puolestaan lasketaan numeraalisesti

esimerkiksi aiheiden tai avainsanojen lukumäärää tai pureudutaan siihen, miten tiheästi tietyt ilmaisut esiintyvät aineistossa. Dokumenttianalyyssissä tulee ennakkoon rajata, analysoidaanko näkyvä sisältö vai myös piilossa oleva. (Ojasalo ym. 2015, 136; Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.)

Työyhteisötutkimustulosten aineisto oli tallennettu taulukkomuotoon ja se sisälsi satoja sivuja. Tein aineistoon sisällönerittelyn Excel-sovelluksen avulla. Etsin kaikki strategia-sanan eri taivutusmuotojen esiintymät ja laskin niiden määrän. Koska esiintymiä oli vähän, syvennyin myös vastausten sisältöön. Analyysin löydökset käsittelen alaluvussa 6.1.

5.4 Kerronnallinen tutkimus

Seuraava pohdinnan aihe oli, että millaisesta aineistosta saisin selville tutkittavien ihmisten kokemuksia ja ajatuksia onnistuneesti siten, että erilaisten tiedonantajien ääni kuuluisi ja esiin nousisi heidän näkökulmastaan merkityksellisimmät asiat. Tähän pulmaan vastasi kerronnallinen eri narratiivinen tutkimus.

Hyvärinen (s.a.) määrittää kerronnallisen, narratiivisen tai tarinallisen tutkimuksen monitieteelliseksi suunnaksi, jota ei yhdistä tietty metodi vaan yhteistä sille on kertomukset ja kerronta yhteiskunnassa. Myös Heikkinen (2002, 185) kirjoittaa, että kerronnallisuus tieteessä ei ole tarkasti määritelty käsite tai menetelmä, vaan voidaan laajasti sanoa sen olevan kertomuksiin keskittyvää tutkimusta.

Kerronnallinen tutkimus erottuu positivistisesta tutkimuksesta, joka pyrkii selvittämään täsmällisiä tosiasioita objektiivisesti. Kerronnallisessa tutkimuksessa keskitytään siihen todellisuuteen, jota ilmaistaan kertomusten välityksellä. Kertomuksiin vaikuttavat ympäröivät olosuhteet, sosiaalinen yhteisö, kertojan omat kokemukset sekä hänen aiemmin omaksumansa kertomukset. (Puusa, Hänninen & Mönkkönen 2020, 216–217.) Kerronnallista tutkimusta toisaalta on arvosteltu siitä, että se painottaa perinteisiä juonikulkuja, missä moderneilla rikkonaisilla kertomuksilla ei ole sijaa sekä yleensäkin sitä, että ihmisten oletetaan jäsentävän ymmärrystään ja tulkintaansa kertomusten välityksillä (Hänninen 2018, 205).

5.4.1 Kerronnallinen tutkimusaineisto

Kerronnallinen tutkimus tarvitsee kohteekseen kerronnallisen aineiston. Oli siis tarpeen selvittää, millaista tutkimusaineistoa voidaan kutsua kerronnalliseksi. Entä millä keinoin voisin kerätä oikeainlaista aineistoa kohdeyrityksestä?

Polkinghornen (1995, 6) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä kolmella eri tavalla: numeraalisena, lyhyinä muutaman sanan vastauksia tai kertomuksina eli narratiiveina.

Kerronnallinen tieto kattaa laajasti ajateltuna kaikenlaisen luonnollisen puheen ja kirjoituksen. Heikkinen (2018, 180) täydentää, että näiden kolmen erityyppisen tietoaaineiston analyysitavat ovat merkittävästi erilaisia, vaikka näitä kaikkia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa.

Heikkisen (2002, 189–190) mukaan aineiston keruussa kertomukset ovat sisältötyyppi, missä tiedonantaja kertoo haastattelussa tai kirjoittaa omin sanoin jonkin kertomuksen omasta näkökulmastaan eikä kertomus välttämättä sisällä selkeää juonikulkua, vaikka kertomuksissa usein sellainen odotetaan olevan. Jovchelovitch ja Bauer (2000, 4–5) sen sijaan puoltavat juonellisuutta. Kertomus ei ole sarja peräkkäisiä tapahtumia, vaan niistä tulee löytyä juoni. Juoni liittyy tapahtumat yhteen niin ajan kuin asiayhteyden suhteen, jolloin tapahtumat saavat merkityksen. Puusa tutkimusryhmineen (2020, 224) näkee, että kertomukseen liittyy aina myös aikajana, jolle kertomuksen vaiheet jäsentyvät ja kertomukselle syntyy jännitteinen juoni. Hyvärinen ja Löyttyniemi (2009, 189) täydentävät, että kertomukset jäsentävät myös menneisyyttä, kertovat nykyhetkestä ja voivat kuvailla tulevaisuuttakin.

Puusa tutkimusryhmineen (2020, 218) toteaa, että kerronnallisuus on hyödyllinen menetelmä organisaatio- ja johtamistutkimuksessa. Kertomukset, jotka kumpuavat tiedonantajien omista kokemuksista, liittyvät tiiviisti käytännön elämään ja niistä löytyy paljon opittavaa. Juuti ja Puusa (2020, 328–330) jatkavat, että kertomusten avulla on mahdollista saada ristiriitaiset asiat sopimaan yhden otsikon alle ja he nostavat esiin strategisen johtamisen alueena, jossa nimenomaan kerronnallisen tutkimuksen sallima moniäänisyys on mahdollista sitoa yhteen. Kohonen (2011, 204–205) täydentää, että koska organisaatioiden sisällä on paljon kerronnallista tietoa, kerronnallinen tutkimus soveltuu hyvin organisaatioiden ja johtamisen tutkimiseen – ja siten ymmärryksen paranemiseen.

5.4.2 Kerronnallinen haastattelu

Kertomuksia on siis mahdollista kerätä eri menetelmin. Pohdin, että suurin haaste kertomusten hankkimisessa oli tiedonantajien aikataulut. Kirjoituspyyntöön vastaaminen olisi ollut liian aikaa vievää ja toisaalta helppoa siirtää aina vain myöhemmäksi, joten päädyin haastatteluihin, jotka sovitettiin kalenteriin hyvissä ajoin. Haastattelun tuli olla napakka, ei liian polveileva, mutta kuitenkin sellainen, että kertomuksille jäi tilaa.

Haastattelu on suosittu aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Yleisesti haastattelu on keskustelua tiedonantajan ja tutkijan välillä, mistä kerätty aineisto on raaka-ainetta tulkinnalle ja tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä tulee kyseeseen erityisesti silloin, kun tutkija haluaa tietää henkilökohtaisia kokemuksia ja tulkintoja. Haastatteluun on hyödyllistä valita ne henkilöt, joilla on aiheesta eniten kerrottavaa, jolloin käytetään käsitettä harkinnanvarainen näyte. Haastattelun etu on myös tutkijan mahdollisuus esittää tarkentavia tai

syventäviä kysymyksiä sekä seurata tiedonantajan elekieltä ja äänensävyjä, jotka vaikuttavat tutkijan tekemään tulkintaan. Jotta tiedonkeruusta saadaan mahdollisimman paljon irti, voi olla tarpeellista antaa haastattelukysymykset tiedonantajalle etukäteen. Tämä on kuitenkin tilannekohtaista, sillä ennakkotieto voi myös haitallisesti rajata liikaa puheenaihetta. (Puusa 2020a, 103–107.)

Kerronnallisessa haastattelussa haastateltava saa kertoa annetusta aiheesta vapaasti oman kertomuksensa ja tutkija ei keskeytä kertomuksen kulkua, vaan tarkentavia kysymyksiä voi esittää kertomuksen päätteeksi (Puusa ym. 2020, 221). Myös Isomäki (2019) toteaa, että kerronnallinen haastattelu eroaa esimerkiksi avoimesta haastattelusta siten, että tutkija ei puutu haastateltavan kertomukseen omilla kysymyksillään vaan seurailee kertomusta.

Sosiologi F. Schütze on kerronnallisten haastattelujen kantahahmo, jonka menetelmistä kirjoittaneet G. Rosenthal ja T. Wengraf kuvaavat haastattelun etenemistä seuraavasti: Haastattelukysymyksessä voidaan kehottaa haastateltavaa kertomaan vapaasti, haluamassaan järjestyksessä pyydetyistä aiheista. Haastattelija kuuntelee, myötäilee kertomusta ja rohkaisee jatkamaan, mutta ei kommentoi väliin. Vasta kertomuksen päätyttyä haastattelija voi esittää syventäviä kysymyksiä, mutta silloinkin kysymysten tulee liittyä aiemmin kuultuun kertomukseen. Tämän vaiheen jälkeen haastattelija voi ottaa esiin aiheita, jotka kiinnostavat häntä tutkijana ja joista ei ole vielä aiemmin puhuttu. Schützen mallin mukainen haastattelu ei ole helppo toteuttaa ja onkin suositeltu, että menetelmää harjoitellaan etukäteen. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2009, 194–197.)

Jovchelovitch ja Bauer (2000, 6) täydentävät, että kerronnallinen haastattelu nähdään vastaiskuna perinteiselle kysymys-vastaus-rakenteeseen nojaavalle haastattelurungolle. Kun haastattelija puuttuu mahdollisimman vähän tiedonantajan kertomukseen, se antaa vapautta tiedolle. Tämä vapaus ei kuitenkaan tee kerronnallisesta haastattelusta hahmotonta. Kertomus itsessään noudattaa hyvinkin tarkasti tunnistettavaa rakenteellista kaavaa. Lisäksi haastattelijan pitää mukautua tiedonantajan sanastoon eikä tuoda mukanaan omia ammattitermejään, mitkä voivat johdatella kertomusta.

Hyvärinen ja Löyttyniemi (2009, 198) tuovat keskusteluun sosiologi S. Chasen näkemyksen: Onnistuneen haastattelun edellytyksenä on, että kerrottu kertomus on merkityksellinen kertojalleen ja kertomisen vaiva on kannattanut nähdä. Tarkkaan kysymykseen annettua täsmällistä vastausta voi pitää kertomuksen sijaan raporttina, joka sisältää kyllä tiedon, mutta ei merkitystä. Henkilökohtaiset kokemukset tulevat parhaiten esiin juuri kertomusten avulla.

Haastattelin tutkimusta varten seitsemää henkilöä keskijohdosta, joilla kaikilla oli vähintään 10 vuoden kokemus osuustoiminnallisessa yrityksessä työskentelystä. Haastateltavat muodostivat harkinnanvaraisen näytteen. Valitsimme haastateltavat yhdessä toimeksiantajan kanssa huomioiden erilaiset vastualueet, työkokemushistoriat sekä realistisen mahdollisuuden osallistua haastatteluun

töiden lomassa. Osallistujia oli tasaisesti eri vastuualueilta, jolloin lähes kaikki erilaiset vastuualueet tulivat edustetuiksi. Isommilta vastuualueilta ei ollut suurempaa osallistujamäärää mitä pienemmillä, jotta näyte sisältäisi mahdollisimman erilaisia vastaajia.

Suunnittelin haastattelut Schützen mallin mukaisesti. Tein ennakkoon tutkimuksen ulkopuolisen henkilön kanssa yhden koehaastattelun, jonka avulla tein itselleni haastattelurungon ja muistilistan. Tämä osoittautui hyödylliseksi, sillä haastattelut toteutuivat neljän viikon aikana ja olisin saattanut kehittää haastattelua johonkin suuntaan omien kokemusteni perusteella, jolloin olisin myös johdattelut viimeisiä haastateltavia eri tavoin kuin ensimmäisiä. Esittelin jokaiselle haastateltavalle kerronnallisen menetelmän, haastattelun etenemisen sekä haastattelun jälkeen tapahtuvat asiat. Haastattelurunko (liite 1) varmisti, että jokainen haastattelu noudatti samoja sääntöjä. Aineisto alkoi saturoitua kuudennen haastattelun aikana, joten totesin ennakkoon suunnitellun haastattelujen määrän ja laajuuden sopivaksi.

5.5 Kerronnallisen aineiston analyysi

Puusan (2011, 116–117) mukaan laadullisen aineiston käsittelyssä tutkijan tavoitteena on tehdä tulkintaa ja johtopäätöksiä. Tutkijan tulee perehtyä aineistoon syvällisesti ja käyttää analysoinnissa erilaisia tekniikoita sisällön jäsentämiseen ja tiivistämiseen. Onnistunut analyysi on onnistuneen tulkinnan edellytys.

5.5.1 Litteroinnin vaikutus

Yleensä ensimmäinen vaihe haastattelujen analyysissä on, että tallennettu puhe puretaan käsiteltäväksi aineistoksi kirjoittamalla se tekstiksi eli litteroimalla. Tässäkin vaiheessa tuli tehdä valintoja, jotka edistivät tutkimuksen tavoitteita. Mitä halusinkaan saada selville? Miten aineistoa pystyi jo tässä vaiheessa selkeyttämään?

Myös kerronnallisen haastatteluaineiston purkaminen on hyvä aloittaa litteroinnilla, sillä se vie tutkijan syvälle aineistoon. Suositeltavaa onkin, että tutkija tekee itse litterointia ainakin osaan aineistosta. (Jovchelovitch & Bauer 2000, 13–15.) Ennen litterointia täytyy päättää haastattelun kuvailun yksityiskohtaisuus. Mikäli aineistoa halutaan tulkita laajemmin kuin pelkkänä informatiivisena tekstinä, mukaan tulee kirjata sanottujen sanojen lisäksi myös haastateltavan muita puheilmaisuuden elementtejä, kuten taukoja ja painotuksia. Esimerkiksi ironian havaitseminen on vaikeaa pelkästä tekstistä ilman kuvailuja. (Syrjälä 1994, 163.) Litteroinnin tarkkuus valitaan sen perusteella, mitä tutkitaan. Tarkkaa litterointia tarvitaan, jos halutaan selvittää vuorovaikutusta ja **miten** aiheesta puhutaan. Jos aineistosta halutaan tietää **mitä** on tapahtunut, vähempi tarkkuus riittää. Haastattelijan ja haastateltavan vuoropuhelu tulee kuitenkin näkyä, koska haastattelijan osuus voi vaikuttaa vastauksiin. (Ruusuvuori 2010, 424–425.)

Tallensin haastattelut videoksi Microsoft Teams -ohjelmalla, missä olisi ollut mahdollista tehdä tallenteisiin automaattinen litterointi. Litteroin haastattelut kuitenkin manuaalisesti väärinymmärrysten välttämiseksi sekä päästäkseni sisään kertomuksiin paremmin. Tein litteroinnin sellaisella tarkkuudella, että merkitsin tekstiin tauot, pohdiskelevat hetket sekä sanomisten korjaukset, mutta poistin lauseista kaikki täytesanat. Haastatteluissa oli mukana huumoria ja sarkasmia, minkä tunnistaminen olisi ollut hankalaa jälkikäteen ilman vihjeitä puheilmaisuun tyylistä.

5.5.2 Analyysimenetelmät

Kerronnallinen aineisto analysoidaan laadullisena aineistona, mutta kertomuksiin liittyy myös omia erityispiirteitään. Vaikka usein sanotaankin, että aineistoa riittävästi lukiessa ”aineisto alkaa puhua”, tarvitsin järjestelmälliset analyysimenetelmät, jotta saisin selville vastauksia nimenomaan tutkimuskysymyksiini.

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan sisällönanalyysista ja sitä voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja erilaisista näkökulmista. Yhteistä eri analyysimenetelmille on, että analyysissä tulee keskittyä valittuun aiheeseen ja jättää aiheen ulkopuoliset asiat pois. Olennainen aineisto luokitellaan tai teemoitellaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.) Teoriaohjaavasta sisällönanalyysista on kyse silloin, kun aineiston analyysissä lähdetään liikkeelle aineistosta, mutta analyysiin vaikuttaa tutkijan aiempi tieto ja teoreettinen viitekehys. Kun aineisto ja teoria yhdistetään, syntyy uutta tietoa. Tällöin on kyse abduktiivisesta päättelystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.)

Kerronnallisen aineiston analyysissä tärkeää on ensimmäisenä syventyä aineistoon avoimin mielin ja jättää omat havainnot ja merkinnät seuraavalle kierrokselle. Vasta syventymisen jälkeen tutkijan kannattaa ottaa valittuja näkökulmia aineiston tulkitsemiseen. (Puusa ym. 2020, 221.) Hänninen (2018, 196) suosittelee kerronnallisen aineiston analyysiin kolmivaiheista perehtymistä. Ensin kertomus luetaan uppoutuen tapahtumiin ja juonenkäännteisiin. Seuraavaksi kertomus luetaan uudelleen, mutta koska juoni on selvillä, huomiota voi kiinnittää yksityiskohtiin ja sävyihin. Vasta viimeisenä vaiheena on vuorossa varsinainen analyysi.

Ennen aineiston analysointia päätetään analyysiyksikkö. Se voi olla laajuudeltaan yksittäinen sana, lause tai jokin usean lauseen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Koska olin kiinnostunut tutkimuksessani kertomuksista, käytin analyysissäni analyysiyksikkönä yksittäistä pientä kertomusta, jossa oli yksi tai useampia samaan ajatukseen liittyviä lauseita.

Kertomuksia voidaan analysoida eri tavoin, jotka tuottavat erilaista tietoa. Esimerkiksi kielellisten piirteiden analyysissa keskitytään erilaisiin kielellisiin ilmaisuihin, kun taas teemojen ja käsitteiden kautta jäsentyvä analyysi erittelee tiettyjä aiheita ja ilmaisuja sekä niiden suhdetta kertomuksen

tapahtumiin. (Hänninen 2018, 195–203.) Analysointivaiheessa tulee myös päättää, mistä näkökulmasta aineiston sisältöä lähestytään. Yksi tapa on vaihtoehtoisesti tehdä joko kertomusten analyysi (*analysis of narratives*) tai kertomuksellinen analyysi (*narrative analysis*). Kertomusten analyysi käsittelee kertomuksia samankaltaisesti kuin muitakin aineistotyyppisiä kuten rakenteellisia haastatteluja tai havainnointiaineistoja. Niissä kertomus pilkotaan yksityiskohdiksi, mistä pyritään löytämään luokitteluja, yhtäläisyyksiä, asioiden välisiä suhteita tai tarina. Kertomusten analyysistä voi löytyä teorioita tai kertomuksia, jotka ovat yleistettävissä myös tutkimusaineiston ulkopuolelle. Kertomuksellinen analyysi toimii päinvastoin: tutkija tulkitsee aineistoa ja pyrkii luomaan uuden kertomuksen, joka vastaa siihen, miten ja miksi jotain tiettyä tapahtui. (Polkinghorne 1995, 12–17.)

Koska analyysini alkoi aineistosta ja siihen vaikutti myös teoreettinen viitekehys, kyseessä oli teoriaohjaava sisällönanalyysi, josta uusi tieto syntyi abduktiivisella päättelyllä. Tein aineistolle kertomusten analyysin (*analysis of narratives*) ja keskityin ainoastaan siihen, mitä haastatteluissa oli kerrottu: millaisia kertomuksia niistä löytyi ja millaisia kokonaisuuksia niistä muodostui, kun yhdistin samaan aiheeseen liittyvät kertomukset toisiinsa. Loin yhteenvedon yhteisen kertomuksen, jossa kaikki eri strategiaan ja osuustoimintaan liittyvät näkökulmat tulivat kuulluiksi.

5.5.3 Juonianalyysi

Kertomusten analyysissä tarkkailin aineistoa myös siitä näkökulmasta, että kerrotaanko kohdeyrityksessä samankaltaisia kertomuksia yrityksen strategiasta tai kenties hyvin erilaisia kertomuksia jostain samasta tarinasta. Tällöin tarkastelun kohteena oli kertomusten juoni.

Kertomuksista voi pyrkiä löytämään perusjuonia, joita luokitellaan useilla eri malleilla. Esimerkiksi kertomus voi päättyä onnellisesti tai onnettomasti. Kertomus voidaan tunnistaa kirjallisuustieteilijä N. Fryen löytämien länsimaisten juonityyppien mukaan joko sankaritarinaksi, komediaksi, tragediaksi tai ironiaksi. Organisaatiotutkimuksessa yleinen on myös nostalgiatarina, jossa ennen asiantila oli paremmin kuin nykyhetkessä sekä kääntymystarina, jossa hankala tilanne onkin kääntynyt mieluisaksi. Aineiston tarinakohtaisen luokittelun sijaan kertomuksista voi löytyä myös yksi toistuva juoni, jonka tyyppi tunnistetaan. (Puusa ym. 2020, 224.)

Jovchelovitch ja Bauer (2000, 15–16) painottavat juonen tunnistamisen tärkeyttä kertomuksissa. Tämän vuoksi kerronnallisen aineiston analyysissä tulisi eritellä toisistaan aikaan sidotut tapahtumat sekä ajasta riippumattomat sisällöt. Tiedonantajan kuvaus tapahtumien ajankulusta jättää yleensä paljon tulkinnan varaa, mutta ajasta riippumattomat sisällöt selittävät tapahtumien taustoja. Jotta tästä muodostuu ymmärrettävä kertomus, tarvitaan juoni, joka sitoo kaiken yhteen. Kertomus ei kuitenkaan saisi irrota todellisuudesta.

Aineistoissani oli pohdiskelevaa ajatuksenvirtaa, selkeitä pieniä juonellisia kertomuksia sekä myös pidempiä kertomuksia, jotka kattoivat laajasti käsiteltävää aihetta. Olen sisällyttänyt juonianalyysin löydökset tutkimustuloksiin osana kerronnallisuuden ilmenemistä.

5.5.4 Aineiston luokittelu

Kertomusten analyysin jälkeen koin tarpeelliseksi syventää ymmärrystäni haastatteluaineiston ja teoreettisen viitekehyksen välisistä yhteyksistä. Siihen toi vastauksia aineistossa ilmenneiden puheenaiheiden tunnistaminen eli aineiston teemoittelu tai toisin sanoen luokittelu.

Puusa (2020b, 148–150) kuvailee, että kun tutkimusaineistosta on saatu käsitys kokonaisuutena, sitä voidaan alkaa tutkimaan tarkemmin. Koska laadullinen aineisto voi olla hyvinkin laajaa, sitä ensimmäisenä pelkistetään. Se tarkoittaa, että sisällöt riisutaan yksinkertaisiksi ilmaisuiksi, joita voidaan helpommin koota yhteen ja ryhmitellä. Aineistosta myös jätetään pois sellaiset yksityiskohdat, joista tutkimuksessa ei olla kiinnostuttu.

Pelkistetyt ilmaisut yleensä luokitellaan ennalta valittujen tai aineistosta nousevien luokkien mukaisesti. Luokkia jaetaan tai yhdistellään uudelleen tarvittaessa, jotta saadaan samansisältöiset asiat yhteen ja toisaalta massasta poikkeavat sisällöt nostettua esiin. Aineistossa sama aihe voi kuulua useampaankin luokkaan ensi silmäyksellä, joten sen vuoksi aineiston perusteellinen läpikäynti on tärkeää. (Puusa 2020b, 147–149.) Ojasalo tutkimusryhmineen (2015, 110–111) täydentää, että tutkijan tulee tarkastella eri luokkien välisiä suhteita, jotta analyysistä saadaan riittävän syvälinen. Luokista voidaan etsiä yhtäläisyyksiä tai vastakohtia, säännönmukaisuuksia tai poikkeuksia. Puusa (2020b, 148) muistuttaa, että aineiston jakaminen tiettyihin luokkiin on aina tutkijan tekemää tulkintaa aiheesta.

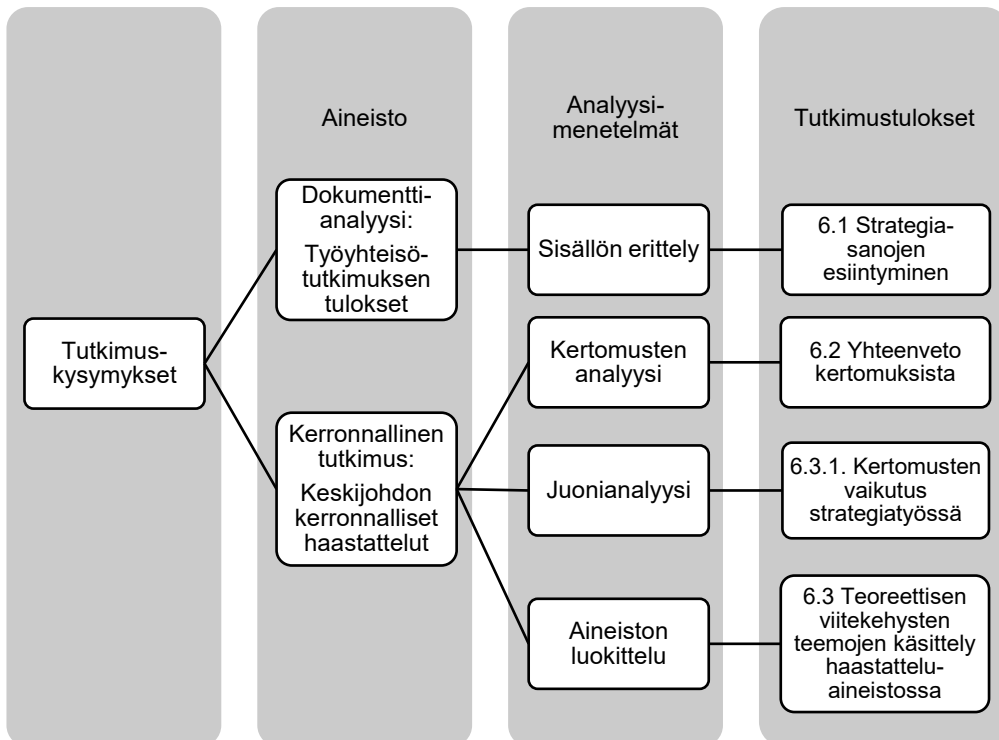
Kertomusten analyysin jälkeen palasin litteroituun haastatteluaineistoon vielä uudelleen. Pelkistin aineistoa poistamalla lisää täytesanoja, kunkin haastateltavan omassa haastattelussaan toistamia asioita sekä epäselviä lauseita, joiden sisältö oli jäänyt keskeneräiseksi. Sen jälkeen luokittelin kaikki puheenaiheet, mitä aineistosta nousi. Seuraavaksi suljin pois ne luokat, jotka eivät koskeneet osuustoimintaa tai strategiasta kertomista ja yhdistelin lähellä toisiaan olevia luokkia. Jäljelle jääneen aineiston luokittelin uudelleen teoreettisen viitekehyksen luokkien mukaisesti (kuva 3) veratakseni aineistosta esiin nousseita aiheita teoreettisen viitekehyksen aiheisiin.



Kuva 3. Haastatteluaineiston luokittelu

5.6 Yhteenveto tutkimusprosessin etenemisestä

Tutkimusprosessi sisälsi useita eri vaiheita ja analyysimenetelmiä, jotka tähtäsivät aineiston perusteelliseen hyödyntämiseen tutkimustulosten saavuttamiseksi. Olen koonnut prosessin eri vaiheet kuvaan 4.



Kuva 4. Tutkimusprosessin eteneminen

6 Tutkimustulokset

Kerronnallinen aineisto ei luo uutta tietoa ilman aineiston analysointia ja tulkintaa. Tavoitteenani oli saada selville, mitä ja miten strategiasta on kerrottu kohdeyrityksessä ja miten siitä tulisi kertoa. Oli myös tärkeää löytää, mitkä aiheet olivat eniten esillä haastatteluissa ja toisaalta mistä aiheista ei puhuttu ollenkaan, vaikka ne teoreettisessa viitekehityksessäni olivat osuustoimintaan ja strategiasta kertomiseen liittyviä avainasioita.

6.1 Työyhteisötutkimuksen dokumenttianalyysi

Taustatiedoksi haastattelujen tekemistä ja niiden analyysiä varten kävin läpi kohdeyrityksen työyhteisötutkimuksen avoimia vastauksia vuosilta 2019, 2020 ja 2021. Etsin kaikki ne vastaukset, joissa oli mainittu strategia-sana jossain muodossa.

Taulukko 3. Dokumenttianalyysin sisällönerittely

	2019	2020	2021	yhteensä
Vastausten määrä ~100 tarkkuudella	4700	4900	4600	14200
Montako kertaa ”strategia” mainittu?	3	4	3	10

Strategiasta puhuttiin erittäin niukasti avoimissa vastauksissa, joten aineisto jäi hyvin suppeaksi ja kovin syvällisiä päätelmiä en pystynyt tekemään. Vastauksista saattoi kuitenkin nähdä, että vastaajat, jotka käyttivät sanaa strategia, tiesivät mistä on kyse ja olivat itsekin osallistuneet strategiatyöhön. Vastausten sävy oli sekä kiittävää että kriittistä. Positiivisissa vastauksissa kiiteltiin onnistunutta strategiaa ja strategiatyötä. Kriittisissä vastauksissa toivottiin, että strategianmukaiseen työhön keskityttäisiin enemmän ja vähennettäisiin epäolennaista tekemistä.

Sellaisia vastauksia ei ollut ollenkaan, missä olisi mainittu strategia virheellisessä asiayhteydessä tai mitkä olisivat tuoneet esille strategia-sanana väärinymmärtämistä. Strategia-sanaa oli kuitenkin mainittu laajassa aineistossa erittäin harvoin, joten totesin, että olisi hyödyllistä kysyä haastatteluissa, miten strategia-sanaa tai siihen liittyviä muita sanoja käytetään ja liittyykö niihin jännitettä ja valtaa, kuten Küpers, Mantere ja Statler (2013, 91–94) olivat havainneet.

6.2 Haastatteluaineiston yhteenveto

Seuraavissa alaluvuissa on yhteenveto siitä, miten strategiasta ja osuustoiminnasta on kerrottu ja miten siitä kerrotaan eteenpäin kohdeyrityksessä.

6.2.1 Keskijohdon vastaanottamat kertomukset osuustoiminnasta ja strategiasta

Aloitin haastattelun virittäytymällä aiheeseen kysymällä, mitä tarkoittaa strategia. Vastaukset olivat kattavia ja yhtenäisiä. Strategia määriteltiin toimintasuunnitelmaksi, jolla päästiin kohti valittua tavoitetta ja joka sisälsi tekemiset ja työvälineet vision saavuttamiseksi. Tavoitteellisuus, toimenpiteet ja pitkä aikajänne korostuivat vastauksissa, kun taas vähemmän strategiaan liitettiin sitä, että se oli valintojen tekemistä. Enimmäkseen kuvailtiin, että strategia tarkoitti suunnitelmaa, millä päästiin johonkin tiettyyn haluttuun lopputulokseen.

Strategiahan antaa meille tulevaisuuden linjat, että miten me muodostaan toimintatapoja ja miten me pääsemme meidän visioomme.

Seuraava puheenaihe oli, miten jokaiselle oli työuran aikana kerrottu osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta. Oma senhetkinen työtehtävä ja elämäntilanne vaikuttivat siihen, kuinka strategia ymmärrettiin. Strategiasta ehkä oli puhuttu eri tilanteissa, mutta sitä ei tunnistettu strategiapuheeksi eikä siten osattu erottaa esimerkiksi eri kokouksien ja tapaamisten sisällöistä tai se ei ollut herättänyt kiinnostusta. Kun kiinnostus heräsi, strategiasta oli otettu myös selvää omatoimisesti. Koettiin, että aihe oli ollut hyvin korkealentoinen etenkin ensimmäisinä työvuosina.

Useampi keskijohdon edustaja mainitsi yrityksen tiloissa näkyvillä olevat taulut, joihin oli kirjoitettu yrityksen toiminnan periaatteet. Ne saattoivat olla ensimmäinen konkreettisesti nähtävä asia, mistä sai käsityksen siitä, mitä strategia yrityksessä tarkoittaa. Henkilöstö ei aina osannut yhdistää taulujen viestiä omaan työhön, mutta pidettiin hyvänä, että oli konkreettinen, kaikille näkyvä tapa viestiä yhteisestä strategiasta siten, että sekä asiakkaat että henkilöstö saivat saman viestin. Taulut olivat rationaalinen tapa viestiä yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, mutta niistä puuttui kaikenlainen tunne ja lämpö.

Strategiasta oli lisäksi kerrottu niin tasapainotetun tulokortin (*balanced scorecard*, *BSC*) kuin yrityksessä käytössä olevan räätälöitävän strategiakartan, ”strategiapuun” avulla. Tulokortin nähtiin olevan lähinnä työryhmien esihenkilön työväline, jolla kuvattiin tavoitteet ja niihin perustelut. Strategiasta pystyttiin kertomaan esimerkiksi henkilöstö- ja asiakastytytyväisyysosion avulla. Eräs haasteltava muisteli, että juuri tulokortti oli ensimmäisiä muistoja siitä, kun hänelle oli kuvailtu miksi ja miten työtä yrityksessä tehtiin.

Tuloskortti otti huomioon strategian näkökulmia eri tavoilla, mutta koettiin haasteeksi, että kaikkea ei pystytty mittaamaan. Enemmän strategiasta kertomisessa käytettiin strategiapuuta. Puun avulla oli mahdollista määrittää kehitettävät kohteet sekä toimintasuunnitelma ja se sisälsi myös yrityksen arvot, mission ja olemassaolon tarkoituksen. Se koettiin nerokkaaksi työvälineeksi, joka toi asiat konkreettisesti vastaanottajan maailmaan. Puun avulla strategia saatiin muokattua sellaiselle kielelle, mikä oli ymmärrettävää ja merkityksellistä vastaanottajalle.

Osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta kerrottiin vuosittain keskijohdon tapaamisissa. Osalle oli myös puhuttu osuustoiminnan periaatteista, miten se erosi yritysmuotona muista ja mitkä olivat strategiset painopisteet, mihin pyritään. Luotiin myös käsitystä, että strategia kuului arkeen kaikessa työssä. Yksi haastatelluista pohti, että koska johdossa käsiteltiin käytäntöön nähden isolinjaisia asioita, hänellä oli tärkeä tehtävä muodostaa niistä kansankielisiä ja varmistaa, että puhuttiin samaa kieltä.

Strategian myös koettiin tulleen lähemmäs arkea. Viime vuosina osuustoiminnasta oli alettu puhua paljon ja etenkin yrityksen sisäinen viestintä oli auttanut kirkastamaan osuustoiminnallisuutta. Osuustoiminnallisen yrityksen ominaispiirteitä tuotiin esiin kilpailustrategioissa ja ne nähtiin vahvuutena. Oman maantieteellisen alueen elinvoimaa sekä vastuullista toimintaa oli korostettu paljon aiempaa enemmän viimeisessä strategiassa. Koettiin, että oma alue oli helposti omaksuttava yhdistävä tekijä, minkä toi yhteenkuuluvuutta, etenkin kun isolla maantieteellisellä alueella oli paljon erilaisia työntekijöitä ja erilaista liiketoimintaa. Yhtenäisen yrityskulttuurin rakentaminen oli haasteellista, sillä:

Esimiehet ovat erilaisia, vastuualueet ovat erilaisia, joten voi olla jopa isompia haasteita kuin jossakin hyvinkin yhtenäisessä yrityksessä, jossa tuotteet ja vastuualueet ovat samanlaisia. -- Kun puhutaan yhtenäisen yrityskulttuurin rakentamisesta, pitää saada aika monenlaisia ihmisiä puolelleen.

6.2.2 Keskijohdon kertomat kertomukset osuustoiminnasta ja strategiasta

Keskijohdon edustajat olivat itse kertoneet strategiasta useilla eri menetelmillä. Sitä oli yleisesti helpottanut kuluvan strategiakauden aikana koko yrityksen yhteinen kattoteema, ”Teema S”, jolla on kuvattu yrityksen roolia alueellaan ja edistetty osuustoiminnan hyötyjen ymmärtämistä sekä hyvää työnantajakulttuuria. Teema avattiin yhteisellä isolla työpajalla, johon osallistui keskijohdon lisäksi henkilöstön kesken valittuja työntekijöitä ja päälliköitä. Työpajalla saavutettiin yhteistä näkemystä ja henkilöstö pystyi viemään sanaa eteenpäin omissa yksiköissään.

Avauksen jälkeen pienempiä työpajoja pidettiin lähes kaikille työryhmille. Ne koettiin hyödylliseksi ja uudelleen tekemiseksi, mitä ei strategian kanssa ollut aiemmin tehty. Pidettiin tärkeänä, että strategia oli käyty läpi koko henkilöstölle ja siihen oli käytetty resursseja eikä tehty pelkästään

ulkoista markkinointia. Työpajoihin oli annettu valmiit materiaalit, joiden avulla aihetta käsiteltiin käytännönläheisesti ja tehtävänä oli myös tuottaa uusia ideoita strategian jalkauttamiseen liittyen.

Osa haastatelluista nosti esiin, että strategian ymmärtämisessä olennaista oli koko tiimin yhteinen käsitys siitä, mitä strategia tarkoittaa työryhmälle sekä henkilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle. Työryhmät pystyivät oman työnsä kautta miettimään strategian vaikutusta omaan työhönsä ja ymmärrys helpottui, kun tiedettiin, miten strategia kosketti omaa arkea. Pidettiin hyvänä, että työryhmät koottiin yhteen työpajoja varten, koska päivittäisessä työssä ei ollut mahdollisuutta sisäistää strategia-asioita, kun samanaikaisesti tuli huolehtia muun muassa asiakaspalvelusta. Pohdittiin myös, että työpajoista ei kuitenkaan otettu kaikkia mahdollisuuksia irti. Oli harmittavaa, että henkilöstön tuottamia ideoita strategiaan liittyen ei juuri toteutettu, koska prosessia ei johdettu loppuun asti.

Strategiasta yleisesti oli kerrottu viime aikoina paljon. Sisäistä viestintää tehdessä sisällöissä näkyi taustalla yhteys strategiaan, esimerkiksi kun kyse oli koulutuksista tai markkinointikampanjoista ja niiden tavoitteista. Yksi tärkeä painopiste oli hyödyt jäsenyydestä ja niiden mittaamisen kehittäminen. Huomio oli siirtynyt myyntien ja lopputuloksen seuraamisesta osuuskunnan jäsenten saamien hyötyjen mittaamiseen. Strategiaan mainittiin liittyvän myös yrityksen arvojen mukainen toiminta ja se, että työntekijät tiesivät omat hyötynsä niin henkilöstön kuin osuuskunnankin jäsenenä.

Strategiapuu nousi puheenaiheeksi uudelleen. Nähtiin tärkeänä, että kyseiset olemassa olevat työvälineet oli otettu käyttöön työryhmissä. Puun avulla myös muistutettiin, miksi osuuskunnan pitää tuottaa palveluja ja hyötyjä jäsenilleen ja miten eri asiat liittyvät toisiinsa:

Sekin on liiketoimintaa, että me joudumme tekemään myös kipeitä ratkaisuja ja nekin silti ovat meidän strategiamme ja missiomme mukaisia.

Strategiaan liitettiin myös se pulmallinen aihe, että miten osuuskunnan jäseniä voitiin palvella parhaiten kunkin yksikön omalla maantieteellisellä alueella. Nähtiinkin tarpeelliseksi käydä läpi, mitä omassa yksikössä pystyttiin tekemään tai viestimään, jos alueella oli rajallinen mahdollisuus tarjota hyötyjä jäsenille. Yleisesti pidettiin tärkeänä, että työryhmät tunnistivat, kuinka jokainen voisi auttaa omasta roolistaan käsin liiketoimintaa onnistumaan ja tuottamaan onnistunut asiakaskokemus.

Työryhmät olivat ottaneet vastaan strategiaa vaihtelevasti. Arvioitiin, että osa henkilöstöstä oli kiinnostuneita ja innostuneita osuustoiminnasta, mutta työryhmissä oli niitäkin, joille yritysmuodolla ei ollut merkitystä tai osuustoiminnalla erityistä arvoa. Osa haastatelluista oli puolestaan havainnut työyhteisötutkimuksen tuloksista, että osuustoimintaa arvostettiin ja sen perusteella saattoi päätellä, että osuustoimintaa myös ymmärrettiin. Toisaalta osa oli huomannut, että koko yrityksen

strategian läpikäynti ei ollut kovin hyödyllistä. Työryhmien osallistuminen keskusteluun strategiasta oli pintapuolista tai koettiin, ettei strategiasta välttämättä tarvitsisi edes puhua strategian nimellä:

En ehkä ole vielä itselleni selventänyt, että onko tavoite se, että henkilöstö tietää, mikä on strategia. Vai että he toimivat sen mukaisesti, että he osaavat ajatella työnsä sen mukaisesti, mutta tietämättä, että tämä on strategiaa.

Strategia näkyi uusille työntekijöille perehdytysmateriaalissa, jota oli kehitetty siten, että se sisälsi nykyisellään paljon enemmän sisältöä strategiasta ja yhteisistä tavoitteista mitä aiemmin. Rekrytointitilanteissa tuotiin esille yritys kokonaisuutena, ei yksittäisenä yksikkönä, jossa työpaikka oli avoinna. Perehdytysmateriaalia pidettiin onnistuneena ja se sisälsi yleisesti yrityksen toimintatavat.

Joillakin oli kokemuksia siitä, että osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta kerrottiin asiakkaille, kun esimerkiksi oltiin hankkimassa uusia osuuskunnan jäseniä jossakin yleisötapahtumassa. Tällöin pyrittiin tekemään eroa kilpailijoihin nähden ja kuvaamaan, mitkä asiat tehtiin eri tavalla yritysmuodon takia, minkä kautta yrityksen merkitys selkeni.

6.2.3 Ajatuksia osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta kertomiseen

Jälkiviisaasti ajateltuna strategiasta oli kerrottu koko ajan enemmän käytännönläheisesti. Siihen kuitenkin vaikuttivat koronavuodet siten, että työryhmien kokoontumisia oli ollut paljon aiempaa vähemmän. Toisaalta tärkeimpiin tekemisiin ei ollut tullut merkittävän suuria muutoksia, mikä toi kirkkautta niin keskijohdon kuin työryhmienkin odotuksiin. Tärkeänä, mutta helposti unohtuvana asiana nähtiin, että strategiaan tuli palata säännöllisesti työryhmien kanssa ja seurata sen kehittymistä:

Sitä kenties vähän voitaisiin terästä, että se [strategia] vähän muuntautuisi matkan varrella. Se ehkä on se, mikä vaatii itseltäni työstämistä.

Vuosien aikana strategiasta kertominen oli sisältänyt useita eri painopisteitä, mutta oli pohdinnanarvoista, oliko aiheet käyty läpi järkevässä järjestyksessä. Yksi haastateltava kuvaili, että kymmenisen vuotta sitten oli painotettu paljon tulokorttia ja sen jälkeen työntekijäkulttuuria. Myöhemmin keskityttiin arvojen ja vision merkitykseen ja viimeisimpänä alettiin lisätä ymmärrystä missiosta. Aikaisempina vuosina missio oli ohitettu ja keskitytty visioon, joka ei kuitenkaan kiinnittynyt mihinkään suurempaan kokonaisuuteen. Pidettiin onnekkana, että yrityksessä oli pysynyt pitkään samoja avainhenkilöitä, jolloin asioiden epälooginen järjestys ei muodostunut ongelmaksi.

Pohdittiin lisää myös sitä, että yksittäisen työntekijän ei välttämättä tarvitsisi tietää, mitä tarkoittaa strategia tai osuustoiminnallisuus, vaan tärkeämpää oli työntekijöiden ymmärrys siitä, että oman työtehtävän tekeminen hyvin ja tehokkaasti oli strategianmukaista toimintaa. Eräs haastateltava koki organisaatiokulttuurin vaikuttavan strategiasta puhumiseen ja sen mukaisesti työskentelemiseen. Todettiin, että tärkeintä oli viestiminen siitä, miksi strategiaa tarvittiin, mihin sillä pyrittiin ja miten

päämäärät saavutettiin. Haasteena nähtiin, että usein hankkeita aloitettiin, mutta oli epäselvää, milloin ne päättyivät.

Osa koki, että strategiasta kertomisessa hyödyt jäsenyydestä olivat jääneet vähälle huomiolle ja ne olivat näkyneet epätasaisesti eri vastuualueilla. Samoin epätasa-arvoa hyötyjen osalta oli koettu eri maantieteellisten alueiden välillä: joillakin alueilla jäsenille oli paljon palveluita tarjolla, mutta osalla jäsenistöstä oli pitkä välimatka niiden saavuttamiseksi.

Strategiasta kertomista helpottavia työvälineitä pidettiin lähes jokaisen haastateltavan mielestä tärkeinä. Mainittiin, että strategiaan liittyvät asiat saattoivat olla hankalia, joten valmiit mallit ja työvälineet helpottivat niin keskijohdon kuin esihenkilöidenkin työtä merkittävästi. Osalla oli käytössä kaavio, joka kuvasi osuuskunnan palvelujen käyttämisen ja asiakkaiden saamien etujen välistä kiertoa sekä tulokortti ja strategiaapu mainittiin jälleen. Lisäksi toimivana työvälineenä strategiasta kertomisessa nähtiin yrityksen sisäinen sosiaalinen media, joka tavoitti lähes 100 % työntekijöistä. Sisäinen sosiaalinen media koettiin hyväksi työvälineeksi yhteisen kulttuurin ja tavoitteiden viestimisessä erityisesti osallistamisen ja avoimuuden näkökulmasta, koska koko henkilöstö johto mukaan lukien oli läsnä keskusteluryhmissä. Siinä nähtiin myös käyttämätön mahdollisuus, sillä erään haastatellun mukaan Teema S:ään liittyviä viestejä henkilöstölle oli tullut harvoin. Pidettiin ratkaisevan tärkeänä, että sisäisessä sosiaalisessa mediassa osattiin viestiä laadukkaasti ja saatiin henkilöstö osallistumaan. Kriittisestikin siihen suhtauduttiin:

Sisäinen sosiaalinen media on vähän kaksiteräinen miekka. Kun avataan mahdollisuus kommunikoida, niin sieltä myös voi tulla asioita, mistä me emme välttämättä haluaisi viestiä tai avata keskusteluja.

6.2.4 Strategia-sanan käyttö ja strategian läheisyys henkilöstölle

Näkemykset jakaantuivat strategia-sanan käyttöön liittyen. Toisaalta siitä olisi pitänyt tehdä helposti käytettävä ja ymmärrettävä, maanläheinen termi, missä kyse oli yksinkertaisesta toimintasuunnitelmasta, joka oli työntekijöiden päivittäisessä arjessa mukana. Toisaalta strategiaa toteuttavat työntekijät eivät välttämättä tunnista, että oli nimenomaisesti strategianmukaista työtä, kun tehtiin arjessa oikeita asioita.

Itse en pelkää sanaa strategia, mutta onko se tärkeä sana? Voidaanko johtaa ilman, että puhutaan strategiasta?

Oli myös havaittu, että strategia-sana aiheutti väärinymmärryksiä. Strategiasta ja siihen liittyvästä kilpailukykyistä puhuminen saattoi aiheuttaa levottomuuden tunnetta työryhmissä. Pelättiin, että strategia tarkoittaa tehostamista ja kiireen lisäämistä. Sitä ei välttämättä sanottu ääneen, mutta tunnelman pystyi aistimaan.

Osa näki, että strategia oli henkilöstölle koskematon ja tuntematon, vaikka sen olisi pitänyt kuulua kaikille. Henkilöstö ei ollut kokenut sitä omakseen tai että he olisivat pystyneet vaikuttamaan siihen. Oli kuitenkin myös huomattu, että viimeisenä kolmena vuonna oli otettu iso askel eteenpäin ja strategiasta oli tullut enemmän yhteinen, tunnettu asia. Siihen oli myös liitetty tunnetta oman alueen identiteetistä. Muutaman mielestä nykyinen strategia oli tuotu lähelle jokaista ja se oli esillä monikanavaisesti eri paikoissa. Sitä ei pidetty pelottavana asiana, mihin vaikutti erityisesti Teema S, jossa oli ollut mukana tekijöitä kaikilta organisaatiotasoilta ja jokaisella oli siinä oma roolinsa. Kynnys puhua strategiaan liittyvistä asioista oli madaltunut, mikä koettiin ilahduttavana.

Joissain haastatteluissa tuotiin ilmi, että kaikkea potentiaalia ei kuitenkaan vielä ollut lunastettu. Osasta tuntui, että Teema S olisi ollut hyvä mahdollisuus saada strategia lähemmäs ja elämään henkilöstön keskuudessa, mutta henkilöstön vaikutusmahdollisuudet eivät konkretisoituneet riittävästi. Strategiassa toisaalta nähtiin myös sellaisia piirteitä, jotka eivät antaneet varaa tulkinnalle tai muutokselle, koska yrityksen olemassaolon tarkoituksen nähtiin sanelevan tiettyjä hinta- ja palvelutasoon liittyviä rajoituksia. Niiden muuttaminen ei onnistuisi ilman, että koko yrityksen toiminta-ajatus muuttuisi.

Vaikka vallitsevaa strategiaa ei voitaisi haastaa kaikilta osin, liikkumavaraa siinä kuitenkin koettiin olevan:

Ei strategia niin pyhä asia ole. Tietenkin se on sellainen, mihin meidän pitää nojata ja luottaa, mutta voidaanhan sitä muuttaakin, jos nähdään, että jotain voidaan tehdä toisin.

6.3 Teoreettisen viitekehyksen teemojen käsittely haastatteluaineistossa

Seuraavissa alaluvuissa vertaan aineistossa esiin nousseita aiheita teoreettisen viitekehyksen aiheisiin. Kertomuksellisessa tutkimuksessa tulee muistaa, että tutkimus on kiinnostunut myös siitä, miksi tietyt kertomukset valittiin kerrottaviksi tai jätettiin kertomatta eikä ensisijaisesti siitä, mikä oli haastateltujen täsmällinen tieto asiasta.

6.3.1 Kertomusten vaikutus strategiatyössä

Haastateltavat kertoivat pieniä kertomuksia, jotka olivat ajankuluun sidottuja ja yksityiskohdilla täydennettyjä kokonaisuuksia. Osa kertomuksista oli hioutunut juonellisiksi kokonaisuuksiksi, joissa oli kepeitä sanavalintoja ja ironiaa. Näissä pienissä kertomuksissa oli usein kääntymystarinan juoni: aluksi henkilö itse tai työryhmä ei ymmärtänyt strategiaa, mutta jonkin oman toiminnan jälkeen ymmärrys oli parantunut. Oma toiminta oli muun muassa oman kokemuksen karttuminen, toimenkuvan muuttuminen, työpajoihin osallistuminen tai jonkin tietyn kertomuksen kertominen. Osa mainitsi, että oli käyttänyt samaa kertomusta aiemmissakin tilanteissa, mikä selitti niiden selkeyttä ja

johdonmukaisuutta. Kertomusten juonellisuus ja yksityiskohtaisuus on Denningin (2006, 45) mukaan oikea kertomisen tapa silloin, kun pyritään lisäämään ymmärrystä. Haastateltavat kertoivat minulle haastattelijana oletettavasti juuri samoja kertomuksia kuin työntekijöillekin, joiden ymmärrystä haluttiin parantaa.

Kertomukset vaikuttivat olevan yksi väline välittää strategiaa eteenpäin, vaikka kertomuksia ei erikseen mainittu työvälteenä toisin kuin strategiapuu, sisäinen sosiaalinen media tai tulokortti. Haastatteluissa ei mainittu kerronnallisuuteen liittyvää osaamista tai osaamisvajetta vaan koulutus-tarve nousi esiin ainoastaan strategiatyövälineiden hallintaan ja käyttämiseen liittyen. Strategiaa ei nähty itsessään moniäänisenä kertomuksena, vaan sitä käsiteltiin kulloisenakin ajanhetkenä vallitsevana totuutena, jota tuli tulkita kollektiivisesti oikein, ei yksilöllisesti. Yksi haastateltava toi esille, että strategia tarkoittaa henkilöstölle erilaisia asioita. Yrityksessä yhteisesti käytössä olevaa strategiakertomusta ei mainittu, mutta strategiapuu näytti olevan toimiva käsikirjoitus tai rakenne strategiasta kertomiseen.

Keskijohdon kertomukset eivät olleet kovin kriittisiä yritystä kohtaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Havainto tukee Spearin ja Roperin (2016, 525) tutkimustulosta siitä, että toimihenkilöillä suhtaudutaan suopeammin kertomuksiin strategiasta kuin mitä työntekijätasolla, jossa myös luodaan ja kerrotaan epävirallisia kertomuksia strategiasta.

Haastatteluissa mainitut yritysjohtoa koskevat kriittiset kertomukset viittasivat johdon toimintaan strategiatyöhön osallistamisessa ja organisaatiokulttuuriin, jossa aloitettiin uusia hankkeita, mutta niitä ei saatettu hallitusti päätökseen. Toisaalta osa haastatelluista toi toistuvasti esiin, että työntekijätason ei tarvinnut tietää yksityiskohtaisesti strategiasta, vaan osata toimia sen mukaisesti. Huomioitavaa on, että vaikka strategiasta ei sananmukaisesti puhuta, työntekijöille kuitenkin muodostuu siitä omia tulkintojaan ja kertomuksiaan. Näin ollen, vaikka keskijohto käsittelee strategiaa yhtenä totuutena, kyseessä on nimenomaisesti keskijohdon yhteinen totuus strategiasta ja yrityksessä todellisuudessa on erilaisia strategiakertomuksia eri organisaatiotasoilla.

6.3.2 Osuustoiminnallisen yritysmuodon ominaispiirteet, periaatteet ja arvot

Osuustoiminnan määritelmästä ei puhuttu lainkaan ja haastattelun lähtökohta olikin, että osuustoiminnallisen yrityksen keskijohto tuntee yritysmuodon. Kertomisen arvoisiksi koetut kertomukset painottuivat jäsenten saamaan hyötyyn osuuskunnan jäsenyydestä ja osuuskunnan olemassaolon tarkoitukseen toimia jäsentensä eduksi. Havaintojeni perusteella jäsenten saamista hyödyistä on puhuttu organisaatioissa paljon sisäisesti ja niitä mainittiinkin haastatteluissa useita kertoja. Niitä pidettiin toimintaa ohjaavana tekijänä. Yrityksen olemassaolon tarkoituksesta esille nostettiin sen muuttumattomuus läpi vuosikymmenien. Se koettiin kivijalkana, johon muu tekeminen perustui.

Olemassaolon tarkoitusta ei pidetty strategisena valintana, joka muuttuisi tarvittaessa toimintaympäristön tai kilpailutilanteen muuttuessa, vaan se oli pysyvä ominaisuus.

Osuustoiminnan kansainväliset periaatteet ja arvot kuuluivat muutamissa kertomuksissa ilman, että puhuttiin kirjaimellisesti periaatteista. Arvoista erityisesti yhteiskunnallinen vastuu liitettiin osuustoimintaan ja siitä kerrottiin useita konkreettisia esimerkkejä kuten energiatehokkuus ja lasten harrastustoiminnan sponsorointi. Jäsenten välinen tasa-arvo myös koettiin tärkeäksi ja sen toteutumisesta ilmaistiin huolta. Periaatteissa erityisesti esiin nousi seitsemäs periaate osuuskunnan toimimisesta yhteisöjensä kestäväen kehityksen hyväksi. Kohdeyritys mainittiin useita kertoja oma alueensa elinvoiman edistäjänä.

Osa haastatelluista mainitsi kohdeyrityksen periaatteista tehdyt taulut. Havaintojeni mukaan nämä periaatteet ovat jonkin verran erilaisia kuin ICA:n määrittämät osuustoiminnan kansainväliset periaatteet. Samoin kohdeyrityksen omat arvot ovat erilaiset kuin osuustoiminnan kansainväliset arvot. Haastatteluissa kansainvälisiä periaatteita tai arvoja ei käsitelty ollenkaan.

Jää siis epäselväksi, tunnistivatko haastatellut, mistä arvoista ja periaatteista milloinkin keskusteltiin. Haastatteluissa mainittiin toimintakulttuuriin liittyen joitakin selkeitä piirteitä, joissa kansainväliset periaatteet ja arvot näkyivät, mutta niitä ei liitetty suoraan esillä olleiden taulujen viestiin tai kansainvälisiin periaatteisiin. Tämä periaatteiden sumeus on myös Laurinkarin (2017, 91–92) mukaan ongelmallista.

6.3.3 Osuustoiminnallisen yritysmuodon tuntemus

Osuustoiminnallisen ja muiden yritysmuotojen erot saivat haastattelussa vähän huomiota. Pari haastateltavaa mainitsi yritysmuodon tärkeänä vahvuutena ja erottavana kilpailutekijänä. Yritysmuotojen eroissa painottui paikallisuus sekä oman alueen ja jäsenistön hyödyksi toimiminen. Jäsenten tyytyväisyyden tärkeyttä korostettiin useissa kohdissa, mutta aiheessa ei syvennytty muun muassa siihen, miksi jäsenten tyytyväisyys on osuuskunnalle taloudellisesti ratkaisevan tärkeä asia. Eräs haastatelluista kertoi, että oli kiinnittänyt huomiota henkilöstössä siihen, että joillakin kiinnostus osuustoimintaan oli osa työasennetta, kun taas toisille ei ollut juuri merkitystä, mitä yritysmuotoa työnantaja edusti.

Haastatteluissa jäi käsittelemättä, missä määrin kohdeyrityksen strategiset kilpailukeinot muistuttivat pörssiyritysten vastaavia, minkä tuntemusta esim. Jussila (2015, 101–103; 107; 139) pitää tärkeänä. Samoin sivuun jäi osuuskuntien erityispiirre olla samanaikaisesti henkilö- ja talousyhteisö (esim. Laurinkari 2004, 66–68; Puusa & Saastamoinen 2021, 7). Haastatteluissa tuotiin esiin, että jäsenistön vaikutusvalta kohdeyrityksen toimintaan rajoittui pääasiassa asiointiin ja asiakastyytyväisyyden vaaliminen olikin tärkeää. Ainoastaan yksi haastateltava nosti esiin

jäsenistön toiveiden kuuntelun ja huomioonottamisen strategisesti merkittävänä, vaikka jäsenistön lakisäätäinen vaikutusvalta on yksi merkittävä ero muihin yritysmuotoihin.

Haastattelujen ohut anti yritysmuodon tuntemuksesta ei ole yllättävää, sillä myös Puusa ja Saastamoinen (2021, 7) havaitsivat, että osuuskuntien johdon tietämys osuuskunnan kaksoisroolista sosiaalisena ja taloudellisena yhteisönä ei ole riittävällä tasolla. Näkisin mahdollisena, että se voi selittää myös sen, miksi keskijohdon edustajat eivät valinneet aihetta kerrottavaksi.

6.3.4 Omistajuus ja vuorovaikutus

Kohdeyrityksen jäsenistöstä puhuttiin haastatteluissa jäsenten saamien hyötyjen yhteydessä. Jäsenistön kanssa oltiin vuorovaikutuksessa ainoastaan asiakaspalvelu- tai jäsenhankintatilanteissa. Vaikka osuuskuntien strategiassa tulee kuulua jäsenistön näkemykset (Jussila 2015, 181), jäsenistöä ei mainittu kertaakaan strategiaan vaikuttavana tahona. Ainoastaan yhdessä puheenvuorossa se nostettiin esiin, kun haastateltava kuvaili jäsenistön sitoutuneen asioinnin merkitystä liiketoiminnan kehittymiselle ja palvelujen parantamiselle.

Jäseniä yrityksen omistajina käsiteltiin hyvin vähän muussa kuin asiakkaan roolissa. Lakisääteeseen omistajuuteen ei otettu ollenkaan kantaa. Talonen tutkimusryhmineen (2018, 5) mainitsi kolme psykologisen omistajuuden tunnetta vahvistavaa ja siten sitoutumista edistävää teemaa: mahdollisuus hallita osuuskunnan toimintaa, saada tietoa toiminnasta sekä ansaita vastinetta investoinnilleen kuten etuja omistajuudesta. Näistä teemoista ainoastaan vastine investoinnille mainittiin haastatteluissa. Yksi haastatelluista pohdiskeli, mitä sanaa tulisi käyttää osuuskunnan omistajasta: onko se jäsen, omistaja, asiakas vai jokin muu. Samaa on selvittänyt myös Jussila tutkimusryhmineen (2012, 199), joka totesi asiakasomistaja-termin vaikeaselkoiseksi.

7 Kehitysehdotukset ja pohdinta

Tässä luvussa käyn läpi vastaukset tutkimuskysymyksiin, kehitysehdotukseni strategiasta kertomiseen, jatkotutkimusideoita, tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelun sekä pohdintaa omasta oppimisestani.

7.1 Tutkimuskysymysten vastaukset

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni K1 oli, että millaisia kertomuksia kohdeyrityksen keskijohto on kuullut ja kertonut eteenpäin koskien osuustoiminnallisen yrityksen strategiaa. Keräsin kertomukset kerronnallisina haastatteluina seitsemältä keskijohdon edustajalta. Aineisto sisälsi haastateltavien kertomuksia omista kokemuksistaan strategian vastaanottajina ja eteenpäin kertojina sekä pohdintaa, miten asioita olisi voinut tehdä eri tavoin. Haastattelumenetelmä noudatti kerronnallisen haastattelun rakennetta ja suosituksia. Analyysitavoiksi valitsin kertomusten analyysin sekä aineiston luokittelun, jolloin sain selville, millaisia kertomuksia aineisto sisälsi, mitä aiheita niissä käsiteltiin sekä mitä osuustoimintaan liittyviä asioita mainittiin vähän tai ei lainkaan. Luvun 6 haastatteluaineiston yhteenveto sekä teoreettisen viitekehyksen teemojen käsittely aineistossa vastaa tutkimuskysymykseen K1.

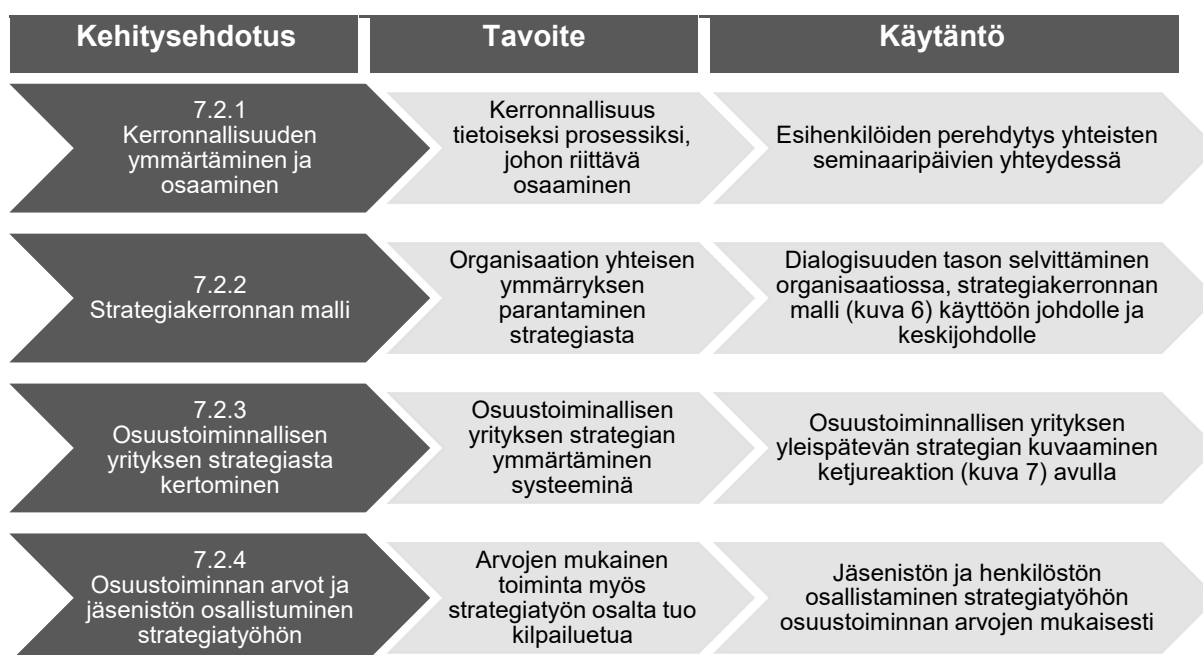
Toinen tutkimuskysymykseni K2 kysyi, miten osuustoiminnallisessa yrityksessä tulisi kertoa strategiasta. Kerronnallisuuden idean oivaltaminen ja kerronnallisuuden käyttäminen työvälineenä strategiasta kertomisessa hyödyttäisi merkittävästi ymmärrystä osuustoiminnallisuudesta. Kerronnan sisällöksi tulisi valita tärkeimpänä osuustoiminnallisen yrityksen strategian ymmärtäminen systeeminä, jossa eri osa-alueet vaikuttava toisiinsa. Lisäksi olisi tärkeää tunnistaa jäsenistön sitoutumisen merkitys ja siihen vaikuttavat tekijät, kuten jäsenistön mahdollisuus osallistua strategiatyöhön. Yksityiskohtaiset kehitysehdotukset seuraavassa alaluvussa vastaavat tutkimuskysymykseen K2.

7.2 Kehitysehdotukset kohdeyritykselle

Seuraavissa alaluvuissa esittelen keskeiset kehitysehdotukset, miten ja mitä osuustoiminnallisessa yrityksessä kannattaisi kertoa strategiasta. Osuustoiminnallisesta yritysmuodosta on mahdollista löytää kilpailuetua, jota ei voida kopioida toisiin yritysmuotoihin. Koska osuustoiminta yritysmuotona on heikosti tunnettua ja se on abstrakti asia kuten strategiakin, tietyt kerronnalliset menetelmät edistävät näistä aiheista kertomista ymmärrettävästi ja vaikuttavasti.

Esittelin opinnäytetyöni tuloksia toimeksiantajalle marraskuussa 2022. Kohdeyrityksessä seuraavan kauden strategian työstäminen oli edennyt opintojeni aikana hyvin pitkälle, joten kehitysehdotukseni eivät suoraan olleet sovellettavissa siihen, mutta aihe koettiin kuitenkin hyvin kiinnostavaksi ja ajankohtaiseksi. Keskustelu virisi etenkin osuustoiminnallisuudesta löytyvästä kilpailuedusta

sekä jäsenistön osallistamisesta strategiatyöhön. Pohdimme erityisesti osuustoiminnallisen yritysmuodon ainutlaatuisuutta: millainen merkitys sillä lopulta on yritysten välisessä kilpailussa? Entä missä määrin jäsenistöä tai henkilöstöä on mahdollista osallistaa strategiatyöhön realistisesti? Vaikka olisi ihanteellista ottaa kaikkien näkemykset huomioon, onko niissä riittävän hyödyllisiä ja laajakatseisia ideoita yrityksen kilpailukykyyn liittyen? On myös tunnustettava, että kaikki eivät halua osallistua strategiatyöhön konkreettisesti, vaikka ajatuksena tuntuisi kiinnostavalta omistamansa yrityksen toimintaan vaikuttaminen. Esittelystä heränneen keskustelun ansiosta muokkasinkin vielä kehitysehdotuksiani, jotta ne olisivat toteuttamiskelpoisempia ja joustavampia.



Kuva 5. Alaluvuissa käsiteltävien kehitysehdotusten yhteenveto

7.2.1 Kerronnallisuuden ymmärtäminen ja osaaminen

Haastatteluaineistossa ei otettu kantaa kerronnallisuuteen menetelmänä, vaikka kysymykset koskivat nimenomaan kertomuksia ja kertomista. Kerronnallisuus tulisi tehdä tietoiseksi prosessiksi, johon organisaatiossa on riittävä osaaminen. Tutkimuksissa onkin todettu, että vaikka jokainen ihminen kertoo kertomuksia jollain tavalla, tavoitteellinen kerronnallisuus organisaatiossa vaatii erityistä osaamista, jotta sillä saavutetaan haluttuja tavoitteita (esim. Spear & Roper 2016, 528; Denning 2006, 43).

Ensimmäinen askel kerronnallisuuden käyttöönotossa on kerronnallisuuden idean ymmärtäminen: Samasta, ajatuksen tasolla olevasta tarinasta kerrotaan erilaisia, yksilöllisiä kertomuksia, joihin

vaikuttavat jokaisen henkilökohtaiset valinnat, kokemukset ja olosuhteet. On merkitystä, mitkä asiat valitaan kerrottavaksi ja mitä jätetään pois. Jokainen kertomuksen vastaanottaja puolestaan tulkitsee kertomuksen omasta näkökulmastaan ja tilanteestaan käsin. Tämän oivaltaminen tuo näkyväksi kerronnallisuuden mahdollisuudet ja haasteet.

Seuraavaksi täytyy tunnistaa, mihin tavoitteeseen kertomuksilla pyritään. Kertomuksiin saatetaan viitata luovana ratkaisuna, jonka tavoitteena on herättää erilaisia tunteita, mutta se on vain yksi kerronnallisuuden ominaisuus. Kerronnallisuus strategiatyössä on hyödyllistä etenkin monimutkaisten asioiden ja niiden välisten suhteiden kuvailussa. Kerronnallisuus tulisi nähdä strategiatyötä tukevana prosessina, jonka osaaminen edistää strategian ymmärrystä ja toivotunlaista toimeenpanoa. Kertomusten käyttämisestä puoltaa esim. Gahmberg (2008, 53–55), jonka mukaan kertomuksilla voi kuvata kätevästi monimutkaisia strategisia aiheita.

Valmiiksi organisaatiossa käytössä olevat strategiatyövälineet voisivat toimia käsikirjoituksena sille, mitä aiheita strategiasta tulisi kertoa ja miten ne liittyvät toisiinsa. Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että kertomuksia käytetään kohdeyrityksen strategiatyössä, mutta ei tietoisesti: esimerkiksi keski-johto ja yksiköiden päälliköt hyödyntävät kertomuksissa yrityksen omaa strategiapuuta, josta strategiaan liittyviä kertomuksia kerrotaan eteenpäin työryhmille.

Kuten mainittu, kerronnallisten menetelmien osaaminen edellyttää perehdytystä tai valmennusta, sillä kertomistaito ei useimmiten kuulu kenenkään toimenkuvaan eikä sen kehittymistä johdeta. Tulee muistaa, että tavoitteellinen, strategiatyöhön liittyvä kerronta ei ole luonteenpiirteisiin tai persoonaan liittyvä ominaisuus, vaan osaaminen, jonka voi hankkia. Kerronnallisuus työvälineenä strategiatyössä olisi mahdollista sisällyttää samoihin perehdytyksiin, missä käydään läpi strategiatyövälineiden, kuten strategiapuun käyttöä. Kohdeyritys järjestää vuosittain esihenkilöille seminaaripäivät, joiden ohjelmaan kerronnallisuuden valmennus sopisi hyvin. Lyhyt tietoisuus ja parhaiden käytäntöjen esittely antaisi esihenkilöille tasapuoliset valmiudet aloittaa kerronnallisuuden soveltaminen eri tilanteissa. Haastatteluaineiston perusteella kohdeyrityksestä löytyy jo nyt kerronnallisuuden osajia käytännössä. Tämä opinnäytetyö täydentää käytännön kokemukset teoreettisella taustoituksella, joka perustelee kerronnallisuuden vaikutukset ja menetelmät myös tutkimusten mukaan.

7.2.2 Strategiakerronnan malli

Koska haastatteluissa ei noussut esiin mitään yhtenäistä tapaa kertoa strategiasta, kohdeyritystä hyödyttäisi jokin malli, jota voitaisiin noudattaa yhdenmukaisesti eri puolilla organisaatiota. Organisaatioviestinnän kerronnallisuuden malli eli STMOC (Barker & Gower 2010, 302) on teoreettinen toimintamalli, jossa kerronnallisuus nähdään nopean viestinnän mahdollistajana monimuotoisessa

työyhteisössä. Pidän sitä ratkaisukeskeisenä viitekehyksenä, josta voidaan rakentaa käytännönläheisempiä kerronnan malleja. Kuvailen seuraavaksi ehdotukseni strategiasta kertomisen malliksi.

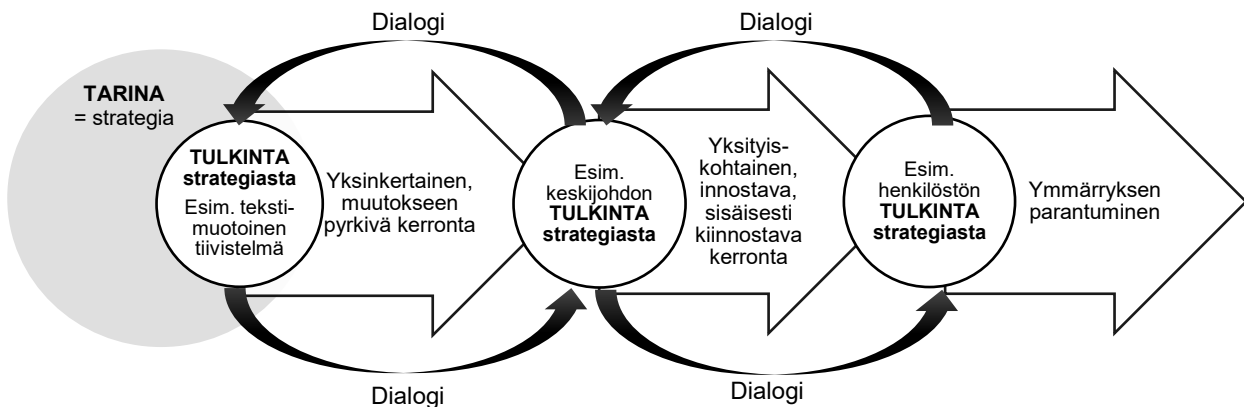
Harjun ja Mäkelän (2020, 176–178) esittelemän yrityskerronnan termin logiikkaa voidaan mielestäni myös soveltaa strategiasta kertomiseen. Strategia on kuin yritystarina, jota ei sellaisenaan voi kertoa, vaan sitä aina tulkitaan kunkin henkilökohtaisista lähtökohdista käsin. Kun strategiaa tulkitaan ja kerrotaan eteenpäin, käyttäisin siitä omaa termiään: **strategiakerronta**. Strategiakerrontaa on kaikki se moniääninen kerronta, joka syntyy strategian yksilöllisestä tulkinnasta ja sisältää myös teot ja kertomatta jättämiset. Kun strategia – eli alkuperäinen tarina, mistä kertomukset kerrotaan – on selkeä ja johdonmukainen, myös strategiakerronta pysyy samansuuntaisena. Hajanainen, epäselvä strategia tuottaa hajanaista strategiakerrontaa. Kuten yrityskerrontaan, myös strategiakerrontaan sisältyvät teot ja sanattomat viestit.

Strategiakerronnan malli (kuva 6) yhdistää erilaiset kertomusmallit ja dialogin, jotta strategiasta kerrotut kertomukset edistäisivät toimintaa ja ymmärrystä. Malli lähtee strategiasta, joka on ajatuksen tasolla oleva tarina. Strategiasta kerrotaan jokin tulkinta: se voi olla tekstimuotoinen tiivistelmä, ote strategiatyövälineestä, toimitusjohtajan videoviesti henkilökunnalle tai muu vastaava. Tätä ensimmäistä kertomusta strategiasta voidaan pitää yksinkertaisena, pelkistettynä kertomusmallina, joka Denningin (2006, 44) mukaan saa aikaan muutosta ja toimintaa.

Mantereen (2008, 42–45) kuvailema uudistuva strategiaprosessi edellyttää dialogia tulkintojen välillä ja näen sen tarpeelliseksi myös strategiakerronnan mallissa. Kun kertomuksen kohteet vastaanottavat kertomuksen, he tulkitsevat sen omista näkökulmistaan. Jos ensimmäinen tulkinta strategiasta on epäjohdonmukainen tai muuten sekava, siitä kerrottujen kertomustenkin tulkinnat tuottavat sekavaa strategiakerrontaa. Dialoginen strategiakerronta auttaa tarkentamaan tulkintoja. Kohdeyrityksessäni strategiaa jalkautetaan keskijohdon toimesta, joten kertomukset, tulkinnat ja dialogi niistä liikkuvat linjaorganisaation tasojen välillä. Organisaatorakenne voi olla myös jokin muu, mutta silloinkin eri kertomusmallien käyttökohdat tulee tunnistaa ja käydä dialogia eri tulkintojen välillä.

Ensimmäisen kertomuksen jälkeen voidaan siirtyä lisäämään ymmärrystä, jolloin Denningin (2006, 45) mukaan suositeltavaa on yksityiskohtainen, innostava kertomusmalli. Strategiakerronnan mallissa seuraavan kertojan, kuten esimerkissäni keskijohdon, tehtävänä on viedä strategiaa eteenpäin työryhmille kertomalla uusia kertomuksia, joiden tulee olla mieleenpainuvia ja siten yksityiskohtaisia, että nimenomaan kertojan oma työryhmä saa siihen tarttumapintaa. Kertomuksen ei siis ole tarpeen herättää kiinnostusta kohderyhmänsä ulkopuolella, vaan värikkäät mukaansatempaat tapahtumat voivat olla sisäisesti mielenkiintoisia. Tässäkin vaiheessa strategiakerrontaa tulee säilyttää dialogisuus, jotta varmistetaan tulkintojen ja kertomusten eheä ketju. Jos tulkitaan ja

kerrotaan uusia kertomuksia ilman dialogia, toimitaan kuten ”rikkinäisen puhelimen” -leikissä. Johdonmukaisten tulkintojen lisäksi kertomusten tulee olla uskottavia, jotta niillä on vaikutusta. Tätä kuvailivat muun muassa Jovchelovitch ja Bauer (2000, 4–5), joiden mukaan uskottava kertomus sisältää kuulijan ymmärtämiä ilmaisuja ja yksityiskohtia, kertojan oma näkökulman sekä kertomuksen lopun.



Kuva 6. Strategiakerronnan malli, johon sovelletaan Denningin (2006, 42–45) kertomusmalleja ja Mantereen (2008, 42–45) strategiaa uudistavaa vuoropuhelua

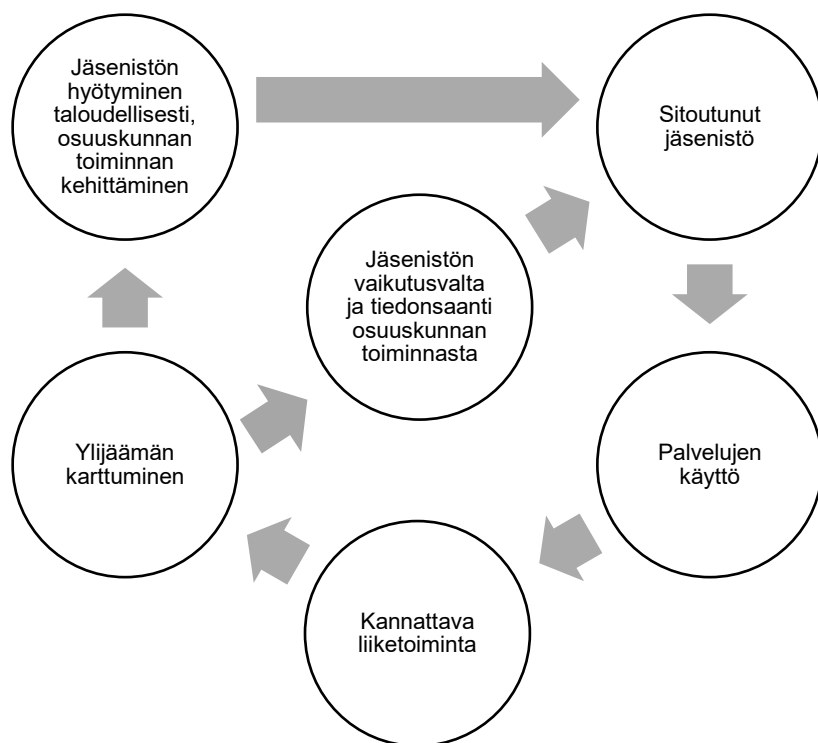
Strategiakerronnan mallin soveltaminen käytäntöön edellyttää dialogisuutta organisaatiossa. Haastatteluaineistossa ei käsitelty vuoropuhelua eri organisaatiotasojen välillä, mistä päätellen, että aihetta ei olla tarkasteltu keskijohdon keskuudessa merkittävässä laajuudessa. Olisikin välttämätöntä, että kohdeyrityksen johdossa ja keskijohdossa pohditaan ensin yleisesti dialogisuuden tasoa organisaatiokulttuurissa. Johdetaanko organisaatiossa dialogisesti? Entä toteutuuko tasapuolinen vuorovaikutus eri puolilla organisaatiota samankaltaisesti? Sisältyykö dialogisuus yrityksen arvoihin ja sen toteutumista tulisi vaalia sen vuoksi?

Kun dialogisuuden tasosta on löydetty yhteisymmärrys, strategiakerronnan mahdollisuudet avautuvat. Strategiakerronta on työväline erityisesti johdolle ja keskijohdolle, jotka ovat avainasemassa strategian toimeenpanon aloittamisessa. Oli kyseessä sitten strategian työstäminen tai valmiin esittäminen, strategiakerronnan vaiheita ja dialogia noudattamalla erilaiset tulokset selviävät varhaisessa vaiheessa ja kertomuksia voidaan muokata paremmin tavoitteita saavuttaviksi.

7.2.3 Osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta kertominen

Mitä osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta kannattaisi kertoa? Kirjallisuudessa (esim. Atxabal 2016; Laurinkari 2004; 2017) osuustoiminnallisen yrityksen strategisista valinnoista ja kilpailueduista esille nousivat yritysmuodon ristiriitainen kaksoisluonne: osuuskuntien tulisi olla samaan aikaan sekä jäsentensä etua ajava henkilöyhteisö että kannattavasti toimiva talousyhteisö. Koska muut yritysmuodot ovat alkaneet käyttää perinteisesti osuustoimintaan liitettyjä toimintatapoja kilpailukeinoinaan, yritysmuotojen erot ovat supistuneet. Haastatteluaineistossa keskijohto toi esiin erilaisia talouteen ja jäsenistön saamiin hyötyihin liittyviä aiheita henkilöyhteisön ja periaatteiden jäädessä merkittävästi pienempään rooliin. Huomattavan vähälle huomiolle jäi osuuskunnan kannattavuuden ja jäsenistön sitoutumisen välinen suhde.

Kun tarkastellaan osuustoiminnallisten yritysten yritysmuotoon perustuvaa strategiaa yleisesti, se noudattaa kirjallisuuden perusteella (esim. Laurinkari 2004; Jussila 2015; Puusa & Saastamoinen 2021) yritysmuodolle ominaista ketjureaktiota (kuva 7). Ketjureaktiossa sitoutunut osuuskunnan jäsenistö käyttää osuuskunnan palveluita, mikä mahdollistaa osuuskunnan kannattavuuden ja ylijäämän karttumisen. Ylijäämällä voidaan kehittää palveluita tai palkita jäsenistöä sääntöjen määrämällä tavalla, mikä syventää sitoutumista. Olen sisällyttänyt ketjureaktioon myös Talosen tutkimusryhmineen (2018) mainitsemat psykologista omistajuuden tunnetta vahvistavat teemat eli jäsenistön vaikutusvallan osuuskunnan toimintaan sekä tiedonsaannin osuuskunnan toiminnasta, koska nekin edistävät jäsenistön sitoutumista.



Kuva 7. Jäsenistön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät osana osuustoiminnallisen yrityksen strategiaa

Kun tarkastellaan teoreettisesta viitekehyksestä muodostettua ketjureaktiota sekä haastatteluai-
neistosta puuttuneita teemoja, käy ilmi, että kertomuksissa ei kuvailla osuustoiminnallisen yrityksen
strategista kokonaisuutta. Näin ollen esitän, että tärkeintä osuustoiminnallisen yrityksen strategi-
asta kerrottaessa on systeeminen kokonaisuus. Systeemillä tarkoitetaan tässä asiayhteydessä jär-
jestelmää, jonka toiminnassa järjestelmän eri osat ovat riippuvaisia toisistaan ja vuorovaikutuk-
sessa toisiinsa (Smith, Farmer & Yellowley 2012, 28). Kaikki osa-alueet eivät ole vain osuustoimin-
nalliselle yritysmuodolle ominaisia, mutta osa on ja näiden erot tulee tuntea.

Jos osuuskunnan säännöissä ei ole säädetty voiton maksimoinnista, strategiasta kerrottaessa tu-
lee kiinnittää huomiota siihen, miten ketjureaktio pyörii niin, että kannattavuus on riittävää ja ylijää-
mästä riittää panoksia ylläpitää jäsenistön sitoutumista eri keinoin. Sitoutunut jäsenistö tulee nähdä
yritysmuodosta nousevana strategisena kilpailuetuna, jota ei sellaisenaan voida kopioida toisiin yri-
tysmuotoihin. Halutessaan muutkin yritysmuodot voivat vahvistaa asiakkaittensa sitoutumista yri-
tykseen esimerkiksi palkitsemisella kanta-asiakkuudesta, mutta osuuskunnissa jäsenistöllä on vai-
kutustusvaltaa, joka on turvattu lakisääteisesti osuuskuntalaisissa eikä sitä voida ottaa yritysjohdon

päätöksellä pois. Vaikutusvalta vahvistaa psykologista omistajuuden tunnetta, joka syventää sitoutumista. Tätä etumatkaa osuuskuntien tulisi hyödyntää paremmin.

Ketjureaktion kuvailu jää pinnalliseksi pelkän kuvion avulla, mutta kerronnallisuuden vahvuudet auttavat tällaisen aiheen parissa merkittävästi. Strategiakerronnan mallia sovellettaessa ketjureaktiota voidaan pitää pelkistettynä kertomuksena, joka edustaa ensimmäistä tulkintaa strategiasta. Osuuskuntien yksilöllisiä strategisia valintoja ovat ne toimet, millä ketjureaktio saadaan pyörimään riittävällä tasolla ja mitkä osa-alueet vaativat mitäkin toimenpiteitä. Niiden ymmärtämisessä tarvitaan strategiakerronnan seuraavaa vaihetta eli yksityiskohtaisia, nimenomaisesti kohderyhmäänsä kiinnostavia kertomuksia.

7.2.4 Osuustoiminnan arvot ja jäsenistön osallistuminen strategiatyöhön

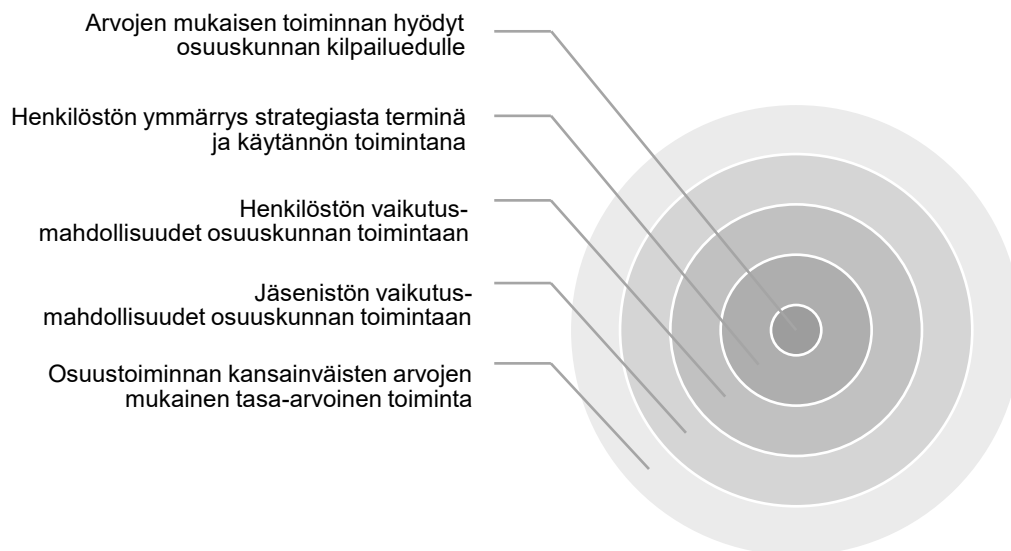
Haastatteluaineistossa sivuttiin vain ohuesti arvojen mukaista toimintaa, joten siihen on syytä paneutua tarkemmin. Osuustoiminnallisen yrityksen strategiatyössä ei pitäisi voida ohittaa osuustoiminnan kansainvälisiä periaatteita ja arvoja. Vaikka ne eivät ole sitovia eikä yksinoikeudella osuuskuntien käytössä, niissä nähdään potentiaalia, joka voisi vahvistaa osuuskuntien menestystä kilpailussa niitä vastaan, jotka eivät toimi niiden mukaan (esim. Laurinkari 2017, 91–92; Atxabal 2016, 14–15). Tämä edellyttää, että periaatteet ja arvot tunnetaan ja niiden mukaan toimitaan myös kiperissä arvoristiriidoissa. Yhteiset maailmanlaajuisesti sovitut periaatteet ja arvot olisivat uskottava perustelu, miksi osuuskunnat haluavat toimia kuten toimivat: kyse ei ole mainekampanjasta vaan kansainvälisesti tunnustetusta identiteetistä.

Osuustoiminnan kansainvälisissä arvoissa todetaan, että osuuskunnan jäseniä tulee kohdella tasa-arvoisesti ja jokaisella tulee olla mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009, 13). Vaikka arvot eivät suoraan ota kantaa strategiatyöhön, jäsenistön vaikutusmahdollisuudet osuustoiminnallisen yrityksen toimintaan ovat sitoutumisen kautta yksi vaikuttava tekijä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Jäsenistön tai sitä edustavan edustajiston tulisi pystyä osallistumaan strategiatyöhön aidosti ja läpinäkyvästi.

Esimerkiksi Kilpinen (2022, 83–84) toteaa, että strategian toteutuminen käytännössä vaatii, että henkilöstö on voinut sitoutua strategiaan ja sitoutuminen puolestaan edellyttää henkilöstön osallistumista. Näkisin, että edellä mainittu vaatimus olisi sovellettavissa osuustoiminnan arvojen takia osuuskunnillekin. Asiakkaiden tapaan henkilöstölläkin on mahdollisuus tai joissain osuuskunnissa jopa edellytys liittyä osuuskuntansa jäseniksi. Jäseniksi liittyneillä työntekijöillä ja asiakkaila on yhtäläiset oikeudet pyrkiä myös edustajistoon. Haastatteluaineistossa nousi esiin joitakin kertoja pohdintaa siitä, kuinka hyvin työntekijöiden tulisi ymmärtää strategiaa. Pidän strategian ymmärtämistä välttämättömytenä: Jotta henkilöstö voisi osallistua strategian työstämisen eri vaiheisiin, strategia

tulisi ymmärtää niin terminä, käytännön toimintana kuin laajempana kokonaisuutena. Jos yrityksessä ei nähdä tärkeänä työntekijöiden ymmärrystä, heillä ei myöskään ole mahdollisuutta vaikuttaa strategiaan eikä jäsenistön tasa-arvoinen vaikutusmahdollisuus toteudu. Osuustoiminnan arvojen mukaan toimiminen kuitenkin saisi osuuskunnat erottumaan edukseen muista yritysmuodoista.

Haastatteluaineistossa jäi epäselväksi, milloin keskusteltiin kohdeyrityksen toiminnan periaatteista sekä arvoista ja milloin puolestaan osuustoiminnan kansainvälisistä periaatteista sekä arvoista. Periaatteista ja arvoista olisi hyödyllistä keskustella samalla kokoonpanolla, joka vastaa strategiatyön aloittamisesta. Ennen kuin strategiaa ja siihen liittyviä valintoja tehdään, tulisi päättää missä määrin osuustoiminnan kansainväliset periaatteet ja arvot tulevat vaikuttamaan strategiaan. Tällöin periaatteiden ja arvojen mukainen toiminta saadaan näkyväksi, niistä muodostetaan yhteinen ymmärrys ja tehdään mahdolliseksi hyödyntää niistä kumpuavaa kilpailuetua.



Kuva 8. Jäsenistön tasa-arvoisuuden välillinen vaikutus osuuskuntien kilpailuetuun

7.3 Opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelu

Laadullisen tutkimuksen ja kerronnallisen aineiston luotettavuuteen liittyy ominaisuuksia, jotka tulee huomioida läpi koko tutkimusprosessin. Seuraavissa alaluvuissa käyn läpi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja sekä tarkastelen, miten ne ilmenevät omassa tutkimuksessani. Tarkastelun apuna olen käyttänyt Tuomen ja Sarajärven (2018, 163–165) kokoamaa kysymyslistaa, jossa tuli pohtia tutkimukseen liittyviä olettamuksia, aineistonkeruuta, tiedonantajien ja haastattelijan suhdetta, tutkimuksen eettisyyttä sekä raportointia.

7.3.1 Luotettavuuden tarkastelu laadullisessa tutkimuksessa

Sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa käytetään luotettavuuden arviointiin käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Niillä kuitenkin on vaikea arvioida laadullisen tutkimuksen tuloksia määrällisen tutkimuksen kanssa samalla tavalla. (Aaltio & Puusa 2020, 179–181.) Laadullisen tutkimuksen validiteetti kuvaa, että tutkittava ilmiö on olemassa ja aineisto on totta. Reliabiliteettiin kuuluu tutkimuksen yhtenäisyys ja selkeys. (Puusa & Julkunen 2020, 201.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti luotettavuutta arvioidaan sillä, että tutkimusprosessi on läpinäkyvä: menetelmät, tulkinnot ja päättelyt on perusteltu ymmärrettävästi ja kattavasti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös uskottavuus: ovatko tutkimustulokset uskottavia ja vakuuttavia tutkimuksen kohteiden tai ulkopuolisten arvioitsijoiden näkökulmasta? Yhtä ainoaa oikeaa tulkintaa ei laadullisesta aineistosta voida tehdä, mutta tutkijan tehtävänä on vakuuttaa oman tulkintansa uskottavuus. (Aaltio & Puusa 2020, 179–181; 188.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse vaikuttaa aina jossain määrin tulokseen, jolloin luotettavuuden varmentamiseksi tutkijan tulee peilata omaa rooliaan tutkimusprosessiin ja tunnistaa sen vaikutus (Aaltio & Puusa 2020, 178–179). Laadullisessa tutkimuksessa tuleekin hyväksyä, että tutkijan täysi objektiivisuus tutkimuksen kohdetta kohtaan ei ole mahdollista eikä sillä perusteella tulisi arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Puusa & Julkunen 2020, 189).

Kun luonnostelin opinnäytetyöni aihetta, tunnistin omia ennakkokäsityksiäni ja olettamuksiani koki-strategiatyötä omassa organisaatiossani. Olin myös luonut omia ihanteitani, millaista strategiatyön tulisi olla: avointa, dialogista, osallistavaa, ehkä luovaakin. Tiedostin, että olisin saattanut ohjata tutkimusta haluamaani suuntaan muotoilemalla kysymyksiä ennakkokäsityksiä toteuttavaksi. Tämän vuoksi oli tärkeää valita aineistonkeruumenetelmä, jossa oletuksilla olisi mahdollisimman vähän vaikutusvaltaa. Kerronnallinen haastattelu osoittautui oivaksi menetelmäksi, sillä kysymykset olivat laajoja ja haastateltavalla oli vapaus valita, mitä hän halusi kertoa aiheesta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus edellyttää, että tutkija on perehtynyt aineistoonsa järjestelmällisesti sekä monesta näkökulmasta. Aineiston analyysiä voidaankin pitää tutkimuksen vaativimpana vaiheena. Organisaatiotutkija K. Eisenhardt Stanfordin yliopistosta on todennut, että jokainen tutkittava tapaus on yksittäinen kokonaisuus, jota tulee tarkastella eri näkökulmista. Tämän jälkeen tutkijan on mahdollista paneutua yhdistäviin ja erottaviin tekijöihin. Kritiikkiä laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle on esittänyt muun muassa kulttuurintutkija J. Ehrnrooth, jonka mukaan tutkimustuloksissa voidaan nähdä tutkijan mielikuvituksen vaikutusta. (Puusa 2020b, 146–147.)

Perehdyin analyysimenetelmiin kirjallisuuden avulla ja osallistuin oppilaitokseni tarjoamiin tutkimusmenetelmäpajoihin. Käsittelin aineistoa siten, että tiedon eheys säilyi ja pystyin myös palaamaan

tietyihin kohtiin sekä tarkistamaan sitaatteja ja asiayhteyksiä. Analyysivaiheessa ennakkokäsitykset olivat yhä läsnä, mutta pyrin pitämään ajatukseni siinä, että halusin yllättyä, mitä aineistosta löytyy, en vahvistaa omia ajatuksiani.

7.3.2 Luotettavuuden tarkastelu kerronnallisessa aineistossa

Kerronnallisen aineiston luotettavuutta arvioidaan kiinnittämällä huomiota tiedonantajien ja tutkijan väliseen suhteeseen sekä siihen, että tutkimuksen kohteiden tarinat kuuluvat tuloksissa. Luotettavuuden arvioimiseksi tutkijan tulee kuvailla oma vaikutuksensa haastatteluihin ja muihin vuorovaikutustilanteisiin. Samoin luotettavuuteen vaikuttavat haastattelutilanteet kokonaisuutena; mitä muuta niissä ilmenee kuin sanottuja sanoja? (Aaltio & Puusa 2020, 186–187.)

Haastattelijalla tulee olla tiedossa haastattelumenetelmän riskit. Luottamuksellinen ilmapiiri on merkityksellinen, jotta tiedonantaja ei jännittäisi tilannetta. Tarkoituksena ei ole kerätä hyväksytyjä, sosiaalisesti oikeiksi miellettyjä mielipiteitä vaan subjektiivisia näkemyksiä. Haastattelun luotettavuutta arvioidaan reaktiivisuuden sekä tulkintavirheiden näkökulmasta: Reaktiivisuus tarkoittaa haastattelijan reagointia annettuihin vastauksiin tai tiedonantajan johdattelua haluttuun suuntaan, mikä vaikuttaa tutkimustulokseen. Tulkintavirheitä voi tapahtua niin tiedonantajan kuin haastattelijankin roolissa, esimerkiksi mikäli haastattelija käyttää monimutkaista kieltä ja vaikeita käsitteitä, tiedonantaja ei välttämättä osaa vastata siihen mitä kysyttiin. Haastattelija puolestaan voi tulkita vastauksia toisin kuin tiedonantaja on tarkoittanut. Haastattelu on aina monitasoista tulkintaa: tiedonantaja tulkitsee omia kokemuksiaan, tutkija tulkitsee tiedonantajan kertomaa. (Puusa 2020a, 108–110.) Myös Jovchelovitch ja Bauer (2000, 10–11) nostavat esiin riskin tiedonantajan halusta kertoa kertomus, joka tarkoituksellisesti miellyttää tai haastaa haastattelijaa. Hän saattaa myös jättää kertomatta asioita, joita olettaa haastattelijan jo tietävän.

Jovchelovitch ja Bauer (2000, 10–11) haastavat niin omansa kuin toistenkin tutkijoiden ohjeistukset kerronnallisen haastattelun säännöistä: edistävätkö ne haastattelun onnistumista ja onko niitä mahdollista yleistää kerronnallisiin haastatteluihin yleispätevästi? Useimmiten haastattelun toteuttaminen on jonkinlainen kompromissi.

Koska tein tutkimukseni omaan organisaatiooni, pidin mielessä oman asemani haastateltaviin nähden. Heillä oli laaja kokemus osuustoiminnallisessa yrityksessä työskentelemisestä. joten koin itse olevani oman työtehtäväni vuoksi hieman ulkopuolinen keskijohdon juniori, joka haastattelee ja haluaa tietää asioita kokeneemmilta kollegoilta. Asetelma tuntui luonnolliselta enkä havainnut haastatelluilta esimerkiksi varovaisuutta sanomisissaan, vaan enemmänkin luottamuksellisuutta. Koska en työskennellyt kenenkään vastualueen sisällä, ulkopuolisuuteni saattoi rajata kertomuksista pois vastualueiden sisäisiä haasteita, joiden ei katsottu koskettavan yritystä kokonaisuutena.

Samoin jotkut aiheet saattoivat jäädä käsittelemättä, koska haastateltu oletti, että niissä ei olisi ollut minulle mitään uutta.

Heikkinen (2002, 194) esittelee J. Brunerin ajatuksen, joka on **todentuntuisuus** (*verisimilitude*, *veris similis*) ja eroaa totuudesta (*truth*). Todentuntuisuus vakuuttaa lukijan voimakkaammin kuin toisuus, saa hänet eläytymään ja lopulta ymmärtämään maailmaa eri tavalla. Puusa tutkimusryhmi-
neen (2020, 226–227) täydentää, että kertomusten totuudellisuus ei ole joko-tai, tosi tai epätosi vaan sen tulee olla todentuntuinen ja sen tulee saada lukija eläytymään kertomukseen. Tähän sisältyy kuitenkin myös riski: todentuntuksella kertomuksella voi vaikuttaa lukijaan haitallisesti tai harhaanjohtavasti. Kertomusten totuudellisuuteen vaikuttaa myös se, että menneisyydestä kertominen tapahtuu aina kertojan nykyhetken olosuhteissa, jolloin aukot muistoissa tai oma eletty elämä vaikuttavat kertomukseen. Näiden varalta tutkijan itsensäkin tulee arvioida aineistoaan kriittisesti.

Kirjallisuus kerronnallisuuden luotettavuuden tarkastelusta antoi minulle hyvää ohjeistusta haastatteluvaiheeseen. Pyrin pysyttelemään haastatteluissa kuuntelijan roolissa ja ohjaamaan keskustelua mahdollisimman vähän. En rajoittanut kertomuksia, jotka laajenivat varsinaisen aiheen ulkopuolelle, koska niille olisi saattanut löytyä merkityksiä myöhemmin tai kertomuksen kulku johti uusiin merkityksellisiin aiheisiin. Varmistin myös haastatelluilta, että heillä oli mahdollisuus keskittyä haastatteluun. Kahteen haastatteluun tuli katko ulkopuolisen keskeytyksen vuoksi, mutta en havainnut katkojen vaikuttavan kertomuksen sisältöön.

Haastattelujen saatavuus ja siten kattavan näytteen saaminen osoittautui pulmalliseksi. Täyteen varatut työpäivät, koronan jälkimainingit ja yrityksessä käynnissä olevat kehitystyöt pitivät keskijoh-
toa kiireisenä, mikä vaikutti haastateltavien valintaan ja haastattelujen pituuteen. Napakka, enintään 30 minuutin aikavaraus saattoi vaikuttaa kertomusten sisältöön ja laajuuteen. Alkuperäinen tavoite kahdeksasta haastateltavasti pieneni seitsemään ja osa alkuperäisistä ehdotuksista haastateltaviksi vaihtui eri henkilöihin. Koin kuitenkin, että näyte oli riittävä, sillä vaikka erilaisia kertomuksia ja aiheita oli runsaasti, niissä alkoi toistua samat teemat. Tarvittaessa olisin voinut täydentää näytettä vielä jälkikäteen.

Haastatteluaineisto sisälsi paljon muistelua ja nykyhetken kuvailua. Haastateltavat osasivat reflektoida hyvin oman näkökulmansa muuttumista vuosien aikana ja syitä muutokseen. Haastateltavien kertomukset eivät olleet ristiriidassa keskenään, vaan kaikki kerrotut tapahtumat olisivat voineet tapahtua samanaikaisesti, samoina työvuosina. Jotkut kertomukset olivat hyvin kärjistettyjä, mutta asiayhteys huomioiden uskottavia.

Kerronnallisen aineiston perusteella pystyin tekemään oman tulkintani kohdeyrityksen keskijohdon haasteista koskien strategiasta kertomista. Tulkintaani vaikutti niin oma työkokemukseni kuin

opinnäytetyötä varten lukemani kirjallisuuskin. Mitä tutummaksi aineisto minulle tuli, sitä enemmän tulkintani muuttui yksityiskohtaisesta kohti laajempaa näkökulmaa ja asioiden välisiä yhteyksiä. Jos olisin kysynyt täsmällisesti strategian toteutumiseen liittyvien haasteiden ratkaisuja tai lähtenyt haastatteluihin ilman teoriantuntemusta, tutkimustulos olisi ollut varmasti aivan eri. On todennäköistä, että tutkimustulos olisi ollut toisenlainen silloinkin, jos haastattelija olisi ollut eri henkilö ja erilaisessa suhteessa haastateltaviin, koska kerronnallisissa haastatteluissa vuorovaikutustilanne vaikuttaa kertomuksiin.

7.4 Eettisyyden tarkastelu

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet on linjattu Tutkimuseettisessä neuvottelukunnassa. Ohjeistus edellyttää, että tutkimuksesta ei koidu harmia siihen osallistuneille. Osallistuminen tutkimukseen tulee olla vapaaehtoista ja osallistujille kerrotaan tutkimuksen tavoitteet ja toteutustapa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–9.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019, 12–13) määrittää, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt eivät saa olla tunnistettavissa. Osallistujille tulee kuitenkin kertoa, että suoja ei ole aivan vedenpitävä, sillä esimerkiksi kohdeorganisaation tunteva taho saattaa tunnistaa nimettömätkin tiedonantajat. Silloin kun osallistujana on yhteiskunnassa merkittävässä asemassa oleva julkisuuden henkilö, nimen julkaisun kynnyks on matalampi.

Yin (2014, 77–78) nostaa esiin yksilön yksityisyyden suojaamisen tärkeyden tapaustutkimuksessa. Koska tutkittavat aiheet ovat useimmiten jollain tavalla ihmissuhteisiin liittyviä ja tapahtuvat nykyajassa, yksityisyyden suojan merkitys on painavampi kuin esimerkiksi luonnontieteissä. Tutkijan tulee varmistaa, että tutkimuksen kohteet tai tiedonantajat eivät joudu vahingolliseen valoon tutkimuksen ansiosta ja että heillä on selkeä käsitys tutkimuksen tarkoituksesta.

Kerronnallista tutkimusta on pidetty eettisesti hyvänä menetelmänä, koska tiedonantajat tulevat syvällisesti kuulluiksi ja huomioituiksi. Menetelmään kuitenkin liittyy kriittisiäkin näkökohtia, kuten että tiedonantajat saattavat uppoutua omaan kertomukseensa. He voivat kertoa liiankin henkilökohtaisia asioita, joiden näkeminen tutkimuksessa jälkikäteen voi yllättää ja tiedonantajan yksityisyyden suoja rikkoutua, jos henkilö on kertomuksensa perusteella tunnistettava. (Hänninen 2018, 204–205.)

Perehdyin laadullisen tutkimuksen ja kerronnallisten haastattelujen eettisyyteen edellä mainitun kirjallisuuden avulla, jotta osasin toimia oikein haastattelu- ja analyysivaiheissa. Tutkimuksessa julki-
tuotu yritysmuoto antoi viitteitä kohdeyrityksestä, joten päätin tehdä tutkimusraportista muilta osin mahdollisimman anonyymien. Esittelin jokaiselle haastateltavalle etukäteen kerronnallisen

haastattelun tiedonkeruumenetelmänä sekä kävin läpi anonymiteettiä: vaikka en mainitsisi raportissa nimiä tai vastuualueita, yrityksen hyvin tunteva henkilö saattaisi tunnistaa yrityksen ja haastatellut.

Koska kerronnallisen aineiston tulkinnassa on aina vääринymmärryksen mahdollisuus, lähetin luonnoksen haastattelujen analyysistä luettavaksi kaikille haastatelluille. Heillä oli mahdollisuus kommentoida omia kertomuksiaan ja sitaattejaan sekä tarkistaa persoonalliset ilmaisut, joiden perusteella anonymiteetti olisi voinut vaarantua. Samoin toimeksiantaja sai tarkistaa analyysin ja korvata ilmaisut, joista yrityksen olisi voinut tunnistaa. Sain vastauksen yhdeltä haastatellulta seitsemästä sekä toimeksiantajalta.

7.5 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimani aihe kerronnallisuudesta ja osuustoiminnallisen yrityksen strategiasta on erittäin harvinaisen, sillä vaikka osuustoimintaa on tutkittu paljon yritysmuotona, osuuskuntia ei käsitellä juuri koskaan johtamis-, organisaatiotutkimus- tai strategiakirjallisuudessa, vaan esimerkit ja kehittämisideat kohdistuvat muihin yritysmuotoihin. Näin ollen en voi väittää, että kerronnallisuus osuustoiminnallisen yrityksen strategiatyössä olisi millään tavoin erilaista kuin jossain toisessa yritysmuodossa. Tutkimukseni kohteena olevassa osuuskunnassa strategian osalta nimenomaan ymmärrys osuustoiminnasta oli koettu vaikeana asiana. Jossain toisessa yrityksessä haasteellinen aihe olisi ollut jokin muu.

Näkisin erittäin kiinnostavana tutkimuskohteena sen, onko eri yritysmuodoilla omanlaisensa organisaatio- ja johtamiskulttuuri, mikä osaltaan voisi selittää osakeyhtiöiden ja osuuskuntien menestystä tai menestymättömyyttä. Koska on todettu, että osuustoiminnan strategiset kilpailukeinot muistuttavat etenkin hajaomistettujen pörssiyritysten kilpailukeinoja, olisi myös hyödyllistä selvittää, onko ylipäättään tarpeen etsiä kilpailuetua yritysmuodosta. Voiko osuuskunnat jäsenistöstään ja toiminta-alueestaan huolehtimalla saada todistettavasti etumatkaa kilpailijoihin 2020-luvulla, kun pörssiyritykset ovat alkaneet yhä enemmän kiinnittää huomiota toimintaympäristönsä elinvoiman tukemiseen? Osuustoiminnallisesta tai mistä tahansa muusta yritysmuodosta saatava kilpailuetu pätee muutenkin vain siinä tilanteessa, kun yritysmuoto on harvinainen ja pystyy sen ansiosta erottumaan markkinoilla.

Kerronnallisuuden osalta strategiakerronta työvälineenä voisi olla toimiva menetelmä, joilla organisaatioissa käytössä olevat tunnetut mallit, kuten tasapainotettu tuloskortti tai omat, kuten kohdeyrityksen strategiapuu, saataisiin henkilöstölle eläväksi ja helpommin ymmärrettäviksi. Kerronnalliset menetelmät strategiatyössä ovat olleet käytössä jo parikymmentä vuotta, mutta strategiakerronnan potentiaalia toimintamallina käytännössä kannattaisi tutkia. Uskoisin, että strategiakerronnalla

voitaisiin saavuttaa erilaisia mitattavia tavoitteita siinä missä muillakin työvälineillä, mutta se huomioidisi paremmin työyhteisön monimuotoisuuden ja erilaiset tavat käsitellä tietoa. Strategiakerronta voisi tuoda tervetullutta notkeutta rutinoituneiden strategiatyövälineiden käyttöön. Myös Santalainen (2009, 27–28) on todennut, että strategiatyövälineiden hyöty on hyvin vaihtelevaa, vaikka niitä onnistuneesti käyttävät yritykset menestyvätkin paremmin kuin kokonaan ilman työvälineitä toimivat. Monet tunnetut työvälineet eivät tuo enää uusia oivalluksia ja päätelmiä ja niiden käyttäminen ja noudattaminen on hidasta ja byrokraattista.

Kerronnallisuudessa kulkee mukana koko ajan se, että ihminen ilmaisee ajatteluaan kertomuksilla. Jos ei ole aikaa tai tilaa ajatella, se heijastuu kertomuksiin, kertomusten tulkintaan ja – strategian ollessa kyseessä – käytännön toimintaan organisaatioissa. Pohdinnan arvoista olisi, miten ajanpuute ajattelussa näkyy lopulta yrityksen tuloksessa.

7.6 Oma oppimisprosessi

Opinnäytetyö on tuonut minulle valtavasti uutta osaamista ja tietoa. Alusta asti oli selvää, että haluan tehdä tutkimukseni osuustoiminnallisen yrityksen toimintaympäristössä, joka tekisi monesta kenties aiemminkin tutkitusta aiheesta ainutlaatuisen. Oma kiinnostukseni viestintään ja organisaatiokulttuuriin määritti ensimmäistä aiheluonnosta: olisin halunnut selvittää, miten työryhmät saadaan ajattelemaan strategiasta samansuuntaisesti, mikä puolestaan johtaisi parempaan ja tarkemmin tavoitteiden mukaiseen toimeenpanoon. Aiheesta oli kuitenkin hyvin vaikea saada kiinni sellaisenaan, mutta kerronnalliseen tutkimukseen syventyminen toi ratkaisun: jos tutkisin kohdeyrityksessä kerrottuja kertomuksia, pääsisin sen jäljille, miten asioista ajatellaan ja miten ajatellut asiat muuttuvat konkreettisiksi kertomusten välityksellä.

Ensimmäinen oivallus oli kerronnallisuuden idean ymmärtäminen. Innostuin siitä valtavasti, sillä kyseisen näkökulman avauduttua kerronnallisuuden vaikutuksia pystyi näkemään kaikkialla. Perehtymällä kerronnallisuuteen niin tutkimuksena kuin strategiatyövälineenä sain hyvin kattavan kuvan, joka vei paljon syvemmälle kuin *storytelling* menetelmänä markkinoinnissa ja yritysviestinnässä. Lisäksi hieman yllättäenkin teoreettista viitekehystä varten hankkimani tuntemus kertomusten uskottavuudesta osoittautui hyödylliseksi myös kehitysehdotusten kanssa.

Osuustoiminta tutkitusti heikosti tunnettuna asiana sai minut keskittymään kerronnallisuuden osalta nimenomaan ymmärryksen parantamiseen eikä esimerkiksi vaikuttuneisuuden aikaansaamiseen jollakin näyttävällä luovalla ratkaisulla. Osuustoiminnallisuus yritysmuotona oli minulle tuttu edellisten työtehtävieni vuoksi, mutta en ollut aiemmin selvittänyt kovin perinpohjaisesti, mikä tekee osuustoiminnasta erilaisen muihin yritysmuotoihin verrattuna. Oli kiinnostavaa tietää, mitkä

eroavaisuudet perustuivat lakiin, osuustoiminnan periaatteisiin tai arvoihin ja toisaalta millainen vaikutus oli eri yritysmuotoihin liitetyillä mielikuvilla.

Aavistukseni siitä, että erottavia tekijöitä ei lopulta ollut kovin paljon, osui oikeaan, mutta tulokset olivat silti yllättäviä. Hyvin moni osuustoiminnallisten yritysten käyttämistä kilpailukeinoista oli täysin muidenkin yritysmuotojen saatavilla. Kirjallisuuteen perehtymisessä huomasin myös, että nimenomaan suomalaiset tutkijat olivat julkaisseet merkittävän määrän kansainvälisiä tutkimusartikkeleita. Osuustoiminnan tuntemattomuus on pulma Suomessa, mutta oletettavasti se on vielä suurempi muualla maailmassa. Laajasta kirjallisuuskatsauksesta huolimatta en onnistunut löytämään yhtään lähdeostea, jossa kerronnallisuutta olisi hyödynnetty osuustoiminnallisessa yrityksessä. Tällainen aineisto olisi ollut arvokas vertailukohde.

Haastatteluissa pääsin syvälle keskijohdon ajatuksiin ja kokemuksiin, mitä heillä oli osuustoiminnallisen yrityksen strategiatyöstä. Kuulemani kertomukset avasivat monipuolisesti etenkin strategian toimeenpanovaihetta, missä keskijohdolla oli tärkeä rooli oman vastualueensa osalta. Keskijohdolla oli myös mahdollisuus viedä näkemyksiään omille esihenkilöilleen johtoryhmätasolle, mutta haastatteluissa suurin huomio keskittyi alempiin organisaatiotasoihin vaikuttamiseen. Opin myös uutta jokaisen haastateltavan työtehtävistä ja uskoisin, että keskijohdon laajempi tuntemus toistensa tehtävistä parantaisi yhteistä ymmärrystä strategiasta. Monialaisessa isossa yrityksessä yhteiset tavoitteet voivat vaatia hyvinkin erilaisia keinoja niiden saavuttamiseksi, mistä ei olla tietoisia oman vastualueen ulkopuolella. Olen kuitenkin havainnut, että keskijohto on työskennellyt koko ajan enemmän yhdessä ja vaihtanut tietoa yli vastualueiden rajojen. Näkisin, että myös strategiaan ja osuustoimintaan liittyviä kertomuksia voisi käyttää ristiin eri vastualueilla ja parantaa molempien aihealueiden ymmärrystä.

Koen, että opinnäytetyössä pystyin yhdistämään onnistuneesti aiempaa työkokemustani, henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteitani, opintojen antamaa uutta tietoa, haastatteluaineistoa sekä lähdekirjallisuuden antia. Kaikki ainekset linkittyivät tiiviisti toisiinsa ja loin uusia oivalluksia niin kohdeyrityksen kuin yleistettävästi kaikkien heidän käyttöönsä, jotka ovat kiinnostuneita osuustoiminnallisuuden erityispiireistä sekä kerronnallisuuden menetelmistä strategiatyössä. Toivon, että opinnäytetyöni inspiroi pohtimaan kerronnallisuuden mahdollisuuksia helppotajuisena, demokraattisena ja mukaan ottavana menetelmänä strategiatyössä.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 177–188. Gaudeamus. Helsinki.
- Atxabal, A. 2016. Identifying Co-operatives: the Value of Democracy. *Journal of Co-operative Studies*, 49, 3, s 13–23.
- Barker, R. T. & Gower, K. 2010. Strategic Application of Storytelling in Organizations. *The Journal of Business Communication* (1973), 47, 3, s. 295–312.
- Business Roundtable 2019. Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’. Luettavissa: <https://www.business-roundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>. Luettu 5.4.2022.
- Business Roundtable s.a. About Us. Luettavissa: <https://www.businessroundtable.org/about-us>. Luettu 5.4.2022.
- Denning, S. 2006. Effective storytelling: Strategic business narrative techniques. *Strategy & leadership*, 34, 1, s. 42–48.
- Gahmberg, H. 2008. Narratiivinen näkökulma strategiseen johtamiseen. Teoksessa Aula P. (toim.). Kivi vai katedraali – organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön, s. 50–60. Infor Oy. Helsinki.
- Harju, S. & Mäkelä, M. 2020. Kohti kritiikin kestäväää yritystarinankerrontaa. Teoksessa Björninen, S., Hämäläinen, V., Karttunen, L., Mäkelä, M., Nurminen, M., Raipola, J., Rantanen T. & Silfverberg, A. (toim.). Kertomuksen vaarat: Kriittisiä ääniä tarinataloudessa, s. 175–190. Vastapaino. Tampere.
- Heikkinen, H.L.T. 2002. Narratiivisuus – ei yksi vaan monta tarinaa. Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Syrjäälä, L. (toim.). Minussa elää monta tarinaa: Kirjoituksia opettajuudesta, s. 184–196. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Heikkinen, H.L.T. 2018. Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos, s. 170–187. PS-kustannus. Jyväskylä.

Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos, s. 144–162. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Hyvärinen, M. s.a. Kertomuksen tutkimus. Teoksessa Vuori J. (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehukset/kertomuksen-tutkimus/>. Luettu 26.1.2021.

Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2009. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiit-tula, L. (toim.). Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, s. 189–222. Vastapaino. Tampere.

Hänninen, V. 1999. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampereen yliopisto. Tampere.

Hänninen, V. 2018. Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tut-kimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja ana-lyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos, s. 188–208. PS-kustannus. Jyväskylä.

Isomäki, H.-K. 2019. Tutkimushaastattelu: Avoimen/narratiivisen haastattelun harjoitus. Tampe-reen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://events.tuni.fi/uploads/2019/09/4bd3a61e-tutkimus-haastattelun-vuorovaikutuksen-hallinta.pdf>. Luettu 7.12.2021.

Jovchelovitch, S. & Bauer, M.W. 2000. Narrative Interviewing. Teoksessa Bauer, M. W., & Gaskell, G. (toim.). Qualitative researching with text, image and sound. SAGE Publications Ltd. Lontoo. E-kirja. Luettu 26.1.2022.

Juhila, K. s.a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodelmaopetus>. Luettu 17.12.2021.

Jussila, I. 2015. Tiedolla, taidolla, intohimolla: Liikeryityksen & omistajayhteisön johtaminen. Pel-lervo. Helsinki.

Jussila, I., Tuominen, P. & Tuominen, T. 2012. Are We Owners or Regular Customers? The Ob-scure Meaning of Ownership in Consumer Co-operatives. International Business Research 5, 12, s. 195–201.

Juuti P. & Puusa A. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 189–201. Gaudea-mus. Helsinki.

- Kaplan, S. & Orlikowski, W. 2014. Beyond Forecasting: Creating New Strategic Narratives. MIT Sloan Management Review, 56, 1, s. 23–28.
- Karttunen, L. 2020. Kokemuksellinen kertomuskäsitys. Teoksessa Björninen, S., Hämäläinen, V., Karttunen, L., Mäkelä, M., Nurminen, M., Raipola, J., Rantanen T. & Silfverberg, A. (toim.). Kertomuksen vaarat: Kriittisiä ääniä tarinataloudessa, s. 55–65. Vastapaino. Tampere.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki.
- Kohonen, E. 2011. Narratiivisuus – vähän hyödynnetty lähestymistapa kauppatieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, s. 196–205. JTO. Helsinki.
- Küpers, W., Mantere, S. & Statler, M. 2013. Strategy as Storytelling: A Phenomenological Collaboration. Journal of Management Inquiry, 22, 1, s. 83–100.
- Laurinkari, J. 2004. Osuustoiminta: Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Pellervo. Helsinki.
- Laurinkari, J. 2017. Yhteinen hyvä vai yksityinen etu? Yhteisötalous hyvinvoinnin rakentajana. Pellervo. Helsinki.
- Malhotra, A. 2021. The Postpandemic Future of Work. Journal of Management, 47, 5, s. 1091–1102.
- Mantere, S. 2008. Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Teoksessa Aula P. (toim.). Kivi vai katedraali - organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön, s. 39–49. Infor Oy. Helsinki.
- Marzec, M. 2007. Telling the corporate story: Vision into action. The Journal of business strategy, 28,1, s. 26–36.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review, Fall 1987, 30, 1, s. 11–24.
- Moilanen, H., Peltokoski, J., Pirkkalainen, J. & Toivanen, T. 2014. Uusi osuuskunta: Tekijöiden liike. Into. Helsinki.
- Mähönen, J. & Villa, S. 2014. Osuuskunta. 2. uud. painos. Sanoma Pro. Helsinki.
- Novkovic, S., Puusa, A. & Miner, K. 2022. Co-operative identity and the dual nature: From paradox to complementarities. Journal of co-operative organization and management, 10, 1, s. 1–11.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 18.11.2022.
- Ollila, P. 2015. Tuottajaosuuskuntien kilpailuedut ja kehittymisen ongelmat taloustieteiden näkökulmasta. Teoksessa Tenaw, S., Heinonen, V., Karhu, S. & Ollila, P. (toim.). Osuuskunnat ja kestävä kehitys, s. 62–91. Pellervo. Helsinki.
- Osaakeyhtiölaki 21.7.2006/624.
- Osuuskuntalaki 14.6.2013/421.
- Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle. Kansainvälisen Osuustoimintaliiton osuustoiminnan identiteettiä koskeva kannanotto. 4. painos. Osuustoiminnan neuvottelukunta. Helsinki.
- Osuustoimintakeskus Pellervo 2022. Vetoamus opetus- ja kulttuuriministereille 2022. Osuustoimintakeskus Pellervo. Helsinki. Luettavissa: <https://pellervo.fi/vetoamus-opetus-ja-kulttuuriministereille-2022>. Luettu 12.9.2022.
- Peteraf, M. A. & Barney, J. B. 2003. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24, 4, s. 309–323.
- Polkinghorne, D. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa Hatch, J. A. W. & Wisniewski, R. (toim.). *Life History and Narrative*, s. 5–23. Routledge. Lontoo.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, s. 114–125. JTO. Helsinki.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, s. 103–117. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, s. 145–156. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A., Hänninen V. & Mönkkönen K. 2020. Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, s. 216–227. Gaudeamus. Helsinki.

- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 189–201. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 61–74. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020b. Johdanto. Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 9–18. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A. & Saastamoinen, S. 2021. Novel ideology, but business first? *Journal of co-operative organization and management*, 9, 1, s.1–10.
- Puusa, A. & Varis, A. 2018. Osuustoiminnallinen strategia on jäsenyhteisöstrategia. *Osuustoiminta-lehti*, 6, s. 64–65.
- Pöyhönen, S. 2013. *Osuuskunta ja osuuskuntalaki*. 3. uud. painos. Talentum. Helsinki.
- Ruostesaari, M. & Troberg, E. 2016. Differences in social responsibility toward youth – A case study based comparison of cooperatives and corporations. *Journal of co-operative organization and management*, 4, 1, s. 42–51.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). *Haastattelun analyysi*, s. 424–431. Vastapaino. Tampere.
- Saarnivaara, P. 2022. *Osuustoimintatutkimus 2022*. Osuustoimintakeskus Pellervo. Helsinki. Luetavissa <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2022/04/Osuustoimintatutkimus-2022.pdf>. Luettu 17.10.2022.
- Santalainen, T. 2009. *Strateginen ajattelu & toiminta*. Talentum. Helsinki.
- Skurnik, S. 2005. *Suomalaisen talousmallin murros: Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen*. Tammi. Helsinki.
- Smith, P., Farmer, M. & Yellowley, W. 2012. *Organizational Behaviour*. Taylor & Francis Group. Lontoo. E-kirja. Luettu 5.1.2023.
- Spear, S. & Roper, S. 2016. Storytelling in organisations: Supporting or subverting corporate strategy? *Corporate communications*, 21, 4, s. 516–532.
- Syrjälä, L. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä. Helsinki.

Talonen, A. P., Jussila, I., Tuominen, P. & Koskinen, L. 2018. Failing to develop a sense of ownership: A study in the consumer co-operative context. *Cogent business & management*, 5, 1, s. 1–20.

Torkki, J. 2015. Puhevalta: kuinka kuulijat vakuutetaan – Tarinan valta: kertomus luolamiehen paluusta. Otava. Helsinki.

Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Pellervo-Seura. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuominen, P., Syrjä, P., Sjögrén, H. & Tuominen, T. 2017. CSR activities in consumer co-operatives: Exploring the case of Finnish S Group co-operatives based on board reporting. *Journal of cooperative organization and management*, 5,2, s. 108–117.

Tuominen, T., Tuominen, P. & Jussila, I. 2013. A Tool to be Used Deliberately: Investigating the Role of Profit in Consumer Co-operatives. *International Business Research*, 6, 11, s. 122–133.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf. Luettu 21.2.2022.

Varis, A. 2022. Miten osuustoiminnan idea näkyy PKO:n strategiassa ja vaikuttaa pohjoiskarjalaisien elämään? Osuustoimintakeskus Pellervo. Helsinki. Luettavissa: <https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2022/04/Pellervon-paiva-7.4.2022-Antti-Varis.pdf>. Luettu 2.11.2022.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 10.5.2022.

Yin, R. K. 2014. Case study research: Design and methods. 5. painos. SAGE. Los Angeles.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko ja muistilista haastatteluja varten

HAASTATELU	NUMERO	NIMI
<input type="checkbox"/> Onko tekniikka kunnossa		
Taustatiedot, joilla kuvaillaan yleisesti kohderyhmää		
<input type="checkbox"/> montako vuotta esimiestyössä työuralla yhteensä? _____		
<input type="checkbox"/> montako vuotta töissä nykyisellä työnantajalla? _____		
<input type="checkbox"/> Aloita tallennus		
<input type="checkbox"/> Tämä on kerronnallinen haastattelu, jossa minä haluaisin kuulla sinun omia näkemyksiä ja kokemuksia. Ei ole oikeita tai vääriä vastauksia eikä etsitä tunnettuja teorioita, vaan minua kiinnostaa sinun oma tulkintasi aiheista.		
<input type="checkbox"/> Ennen varsinaista aihetta, selitä minulle lyhyesti, mitä tarkoittaa STRATEGIA?		
<input type="checkbox"/> Miten sinulle on kerrottu osuustoiminnan strategiasta? Kerro yksityiskohtia ja muistoja. Kuinka koit kertomukset?		
<input type="checkbox"/> Miten sinä itse olet kertonut osuustoiminnan strategiasta eteenpäin? Kerro esimerkkejä. Kuinka kertomukset otettiin vastaan?		
<input type="checkbox"/> Millainen on em. kertomusten yhteys yrityksemme strategiaan? Jälkikäteen ajateltuna onko jokin asia jäänyt jostain syystä kertomatta? Mikä asia ja miksi niin on sinusta käynyt?		
Tarkennuskysymyksiä edellisistä, jos jokin vastaus on jäänyt suppeaksi.		
<input type="checkbox"/> X...		
<input type="checkbox"/> X...		
Ulkopuolinen tarkennuskysymys:		
<input type="checkbox"/> Onko yrityksessä käytössä jotain työvälinettä tai menetelmää, joka auttaa strategiasta kertomisessa?		
Ulkopuoliset kysymykset Küpers, Mantere & Statlerin teoriasta, jos näihin ei ole vastattu aiemmin:		
<input type="checkbox"/> Oletko havainnut, että strategiapuheessa olisi sanoja, joiden käyttöä vältellään tai joihin liittyy erityistä latausta?		
<input type="checkbox"/> Onko strategia henkilöstön näkökulmasta pyhä, suojeltu ja koskematon vai koetaanko, että strategia kuuluu kaikille ja kaikilla on oikeus tulkita sitä?		
<input type="checkbox"/> Nyt olemme käsitelleet aihetta riittävästi, lopetan tallennuksen ja sen jälkeen voit vielä täydentää kertomaasi, jos jotain unohtui. Lisään niistä muistiinpanot tai jos on kysyttävää tästä haastattelusta muuten.		
<input type="checkbox"/> Lopeta tallennus		
<input type="checkbox"/> Tee muistiinpanoja tämän paperin kääntöpuolelle, jos tarpeen		
<input type="checkbox"/> Poista expiration date		
<input type="checkbox"/> Lataa tiedosto		