

Electronic  
Journal of  
Business  
Ethics and  
Organization  
Studies

ejbo

# In this issue:

## Manuscript Submission and Information for Authors

PAGE 3

Anni Kesänen

### Valta ja esimiestyö osuuskunnassa

PAGES 4-19

Mohammad Azadfallah

### A hybrid MCDM approach for ranking suppliers by considering ethical factors

PAGES 20-25

Lisa Tam

### Corporate social responsibility (CSR) services: What are public relations agencies selling?

PAGES 26-34

## EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies

Vol. 21, No. 1 (2016)  
ISSN 1239-2685

Publisher:  
Business and Organization  
Ethics Network (BON)

Publishing date:  
2016-19-04

<http://ejbo.jyu.fi/>

Postal address:  
University of Jyväskylä,  
School of Business and  
Economics, Business and  
Organization Ethics  
Network (BON),  
P.O. Box 35,  
FIN-40351 Jyväskylä,  
FINLAND

Editor in Chief:  
Professor Tuomo Takala  
University of Jyväskylä  
tuomo.a.takala@jyu.fi

Assistant Editor:  
D.Sc (Econ.) Marjo Silttaoja  
University of Jyväskylä  
marjo.silttaoja@econ.jyu.fi

Assistant Editor:  
D.Sc (Econ.) Suvi Heikkinen  
University of Jyväskylä  
suvi.s.heikkinen@jyu.fi

## Editorial board

Iiris Aaltio  
Professor  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, Finland

Johannes Brinkmann  
Professor  
BI Norwegian School of  
Management  
Oslo, Norway

Zoe S. Dimitriades  
Associate Professor  
University of Macedonia  
Thessaloniki, Greece

John Dobson  
Professor  
College of Business  
California Polytechnic  
State University  
San Luis Obispo, U.S.A.

Claes Gustafsson  
Professor  
Royal Institute of Technology  
Stockholm, Sweden

Pauli Juuti  
Professor  
Lappeenranta University of  
Technology  
Lappeenranta, Finland

Kari Heimonen  
Professor  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, Finland

Rauno Huttunen  
Associate Professor  
University of Eastern Finland

Tomi J. Kallio  
Ph.D, Professor  
Turku School of Economics  
Pori University Consortium  
Pori, Finland

Tarja Ketola  
Ph.D, Adjunct Professor  
University of Turku  
Turku, Finland

Mari Kooskora  
Ph.D, Associate Professor  
Estonian Business  
School  
Tallinn, Estonia

Venkat R. Krishnan  
Ph.D, Professor  
Great Lakes Institute of  
Management  
Chennai, India

Janina Kubka  
Dr.Sc.  
Gdansk University of  
Technology  
Gdansk, Poland

Johanna Kujala  
Ph.D, Acting Professor  
University of Tampere  
Tampere, Finland

Hanna Lehtimäki  
Ph.D, Adjunct Professor  
University of Tampere  
Tampere, Finland

Merja Lähdesmäki  
Ph.D  
University of Helsinki,  
Ruralia Institute  
Helsinki, Finland

Anna-Maija Lämsä  
Professor  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, Finland

Ari Paloviita  
Ph.D., Senior Assistant  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, Finland

Raminta Pucetaite  
Ph.D, Associate Professor  
Vilniaus Universitates  
Vilnius, Lithuania

Anna Putnova  
Dr., Ph.D., MBA  
Brno University of Technology  
Brno, Czech Republic

Jari Syrjälä  
Ph.D, Docent  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, Finland

Outi Uusitalo  
Professor  
University of Jyväskylä  
Jyväskylä, Finland

Bert van de Ven  
Ph.D (Phil), MBA  
Tilburg University  
Tilburg, The Netherlands

EJBO is indexed in Cabells Directory of Publishing Opportunities in Management and Global Digital Library on Ethics (GDLE) and in PsycINFO bibliographic database of the American Psychological Association.

EJBO is currently also listed in "The International Directory of Philosophy and Philosophers". First published in 1965 with support of UNESCO, the listing provides information about ongoing philosophic activity in more than 130 countries outside North America. More information can be found from website: <http://www.pdcnet.org>.

# Manuscript Submission and Information for Authors

## Copyright

Authors submitting articles for publication warrant that the work is not an infringement of any existing copyright and will indemnify the publisher against any breach of such warranty. For ease of dissemination and to ensure proper policing of use, papers become the legal copyright of the publisher unless otherwise agreed.

## Submissions

Manuscripts under review at another journal cannot be simultaneously submitted to EJBO. The article cannot have been published elsewhere, and authors are obligated to inform the Editor of similar articles they have published. Articles submitted to EJBO could be written in English or in Finnish. Paper written in Finnish must be included English summary of 200-500 words. Submissions should be sent as an email attachment and as Microsoft Word doc format to: Editor in Chief

Professor Tuomo Takala  
Jyväskylä University School of Business  
and Economics, Finland  
email: tuomo.a.takala@jyu.fi

## Editorial objectives

Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies EJBO aims to provide an avenue for the presentation and discussion of topics related to ethical issues in business and organizations worldwide. The journal publishes articles of empirical research as well as theoretical and philosophical discussion. Innovative papers and practical applications to enhance the field of business ethics are welcome. The journal aims to provide an international web-based communication medium for all those working in the field of business ethics whether from academic institutions, industry or consulting.

The important aim of the journal is to provide an international medium which is available free of charge for readers. The journal is supported by Business and Ethics Network BON, which is an officially registered non-profit organization

in Finland. EJBO is published by the School of Business and Economics at the University of Jyväskylä in Finland.

## Reviewing process

Each paper is reviewed by the Editor in Chief and, if it is judged suitable for publication, it is then sent to at least one referee for blind review. Based on the recommendations, the Editor in Chief decides whether the paper should be accepted as is, revised or rejected.

The process described above is a general one. The editor may, in some circumstances, vary this process.

## Special issues

The special issue contains papers selected from

- the specific suitable conferences or
- based on a certain relevant theme

The final selection is made by the Editor in Chief, with assistance from the EJBO's Editorial team or from Conference Editorial team. In the case of conference papers, articles have already been reviewed for the conference and are not subjected to additional review, unless substantial changes are requested by the Editor.

## Manuscript requirements

The manuscript should be submitted in double line spacing with wide margins as an email attachment to the editor. The text should not involve any particular formulations. All authors should be shown and author's details must be printed on a first sheet and the author should not be identified anywhere else in the article. The manuscript will be considered to be a definitive version of the article. The author must ensure that it is grammatically correct, complete and without spelling or typographical errors.

As a guide, articles should be between 5000 and 12000 words in length. A title of not more than eight words should be provided. A brief autobiographical note should be supplied including full name, affiliation, e-mail address and full international contact details as well as a short

description of previous achievements. Authors must supply an abstract which should be limited to 200 words in total. In addition, maximum six keywords which encapsulate the principal topics of the paper should be included.

Notes or Endnotes should be not be used. Figures, charts and diagrams should be kept to a minimum. They must be black and white with minimum shading and numbered consecutively using arabic numerals. They must be refereed explicitly in the text using numbers.

References to other publications should be complete and in Harvard style. They should contain full bibliographical details and journal titles should not be abbreviated.

References should be shown within the text by giving the author's last name followed by a comma and year of publication all in round brackets, e.g. (Jones, 2004). At the end of the article should be a reference list in alphabetical order as follows

(a) for books  
surname, initials and year of publication, title, publisher, place of publication: Lozano, J. (2000), *Ethics and Organizations. Understanding Business Ethics as a Learning Process*, Kluwer, Dordrecht.

(b) for chapter in edited book  
surname, initials and year, "title", editor's surname, initials, title, publisher, place, pages: Burt, R.S. and Knez, M. (1996), "Trust and Third-Party Gossip", in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 68-89.

(c) for articles  
surname, initials, year "title", journal, volume, number, pages: Nielsen, R.P. (1993) "Varieties of postmodernism as moments in ethics action-learning", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3 No. 3, pp. 725-33.

Electronic sources should include the URL of the electronic site at which they may be found, as follows:

Pace, L.A. (1999), "The Ethical Implications of Quality", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies EJBO*, Vol. 4 No. 1. Available [http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0401\\_2](http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0401_2).

# Valta ja esimiestyö osuuskunnassa

Anni Kesänen

## Abstract

This research study was done in 2008 as part of Master's degree in Business. The research material was collected during spring and summer 2008. In addition to the earlier Master's thesis research material, more recent relevant research and articles are used in this study. The objective of this study is to describe and understand the role of power in managerial work. The aim of the research is to study how power appears in managerial work and in the relationship between leader and follower. This research is a qualitative study, which uses theme interviews as its research method. The research material was collected through individual interviews. Six managers of OP-Pohjola-Group were interviewed. Some parts of the interviews were included to the empirical part of the thesis. The research gave a picture of leadership, management and power in managerial work. The research shows that managers see power as an important part of their job. Managers need power so that they can lead the organization towards its goals.

**Keywords:** management, co-operation, power, leadership

## Johdanto

Tämä tutkimus tehtiin vuonna 2008 osana kauppatieteiden maisterin tutkintoa. Tutkimuksen aineisto on kerätty kevään ja kesän 2008 aikana. Tässä artikkelissa on aiemman tutkimuksen lisäksi käytetty uudempia aiheesta kirjoitettuja tieteellisiä artikkeleita sekä teemaan liittyvää kirjallisuutta. Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää valtaa ja vallankäyttöä esimiehen näkökulmasta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jonka tutkimusmenetelmänä käytettiin teema-haastattelua. Tutkimusaineisto kerättiin tekemällä kuusi yksilöhaastattelua OP-Pohjola-ryhmän osuuspankkeihin. Tutkimusta varten haastateltiin kohdeorganisaation esimiehiä. Haastattelujen osia liitettiin tutkimuksen empiiriseen osaan. Tutkimuksen perusteella saatiin selkeä kuva esimiestyöstä ja johtamisesta sekä esimiehen vallankäytöstä kohdeorganisaatiossa. Tutkimustulokset osoittavat, että esimiehet näkevät vallan kuuluvan työhönsä. Valtansa avulla esimiehet vievät organisaatiota kohti sen tavoitteita. Tämä artikkeli toimii pohjatyönä väitöskirjani seuraaville artikkeleille.

Tutkimuksen päätutkimusongelma on: "Mikä on esimiehen vallan rooli osuustoiminnallisessa organisaatiossa?" Päätutkimusongelma perustuu tarpeeseen määritellä esimiehen vallan roolia osuustoiminnallisessa organisaatiossa. Valtaa on aiemmin tutkittu vähän osuustoimintakontekstissa. Pääongelmaa avataan seuraavien alakysymysten avulla:

- 1) Mitä valta on, ja mitkä ovat vallan lähteet?
- 2) Millaisia johtajatyyppejä ja johtamismuotoja esiintyy?
- 3) Miten osuustoiminnan arvot ja periaatteet näkyvät johtamisessa ja esimiestyössä osuuspankissa?

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on tärkeää, koska osuustoimintayrityksiä on tutkittu liiketoiminnan näkökulmasta Suomessa ja muualla maailmassa melko vähän (Skurnik 2005, 23). Kansainvälisen osuustoimintaliiton (ICA) mukaan osuustoimintatutkimusta kaivattaisiin etenkin osuuskuntien johtamisesta (Laurinkari 2004, 146). Tutkimusta voidaan perustella myös osuuskuntien suurella osuudella tietyillä toimialoilla sekä huomattavalla markkinaosuudella esimerkiksi pankki- ja vakuutustoiminnassa (Hansmann 1999, 387). Kun ottaa huo-

mioon jäsenyydet osuuskunnissa sekä niihin verrattavissa vakuutusalan keskinäisissä vakuutusyhdistyksissä, Suomi on määritelty suhteellisesti laskien maailman osuustoiminnallisimmaksi maaksi (Jussila et al. 2008, 4). Kysymyksiin vastaaminen on tärkeää myös siksi, että valtaa asiakasomisteisissa osuuskunnissa ei ole juurikaan tutkittu.

## Tutkimuksen tavoitteet

Keskeisiä käsitteitä tämän tutkielman kannalta ovat osuustoiminta (Jussila 2007; Saksa 2007; Laurinkari 2004; Skurnik 2005), johtajuus ja valta (Foucault 1976; French & Raven 1959; Palmer & Hardy 2006; Pfeffer 1994; Weber 1978). Vallan käsitettä lähestytään selvittämällä vallan määritelmiä sekä vallan ja esimiestyön välistä yhteyttä.

Tutkimuksen tavoitteena on kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin avata vallan käsitettä sekä esimiestyötä. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajataan fyysinen väkivalta, poliittinen pakkovalta sekä institutionaalinen valta. Tutkimuksen vallankäytön näkökulma on esimiehen vallassa. Esimiehen valta ei ole ainoastaan käskyvaltaa tai lakeihin ja sopimuksiin perustuvaa valtaa ohjata ja valvoa alaisia. Esimiehen valtaan liittyy monia muitakin vaikuttamistapoja, kuten palkkioiden käyttäminen alaisten kannustamiseksi ja mahdollisuus organisoida työ ja siihen liittyvät tavoitteet siten, että ne kannustavat hyvään suoritukseen. Esimies ohjaa alaisten työsuoritusta valtansa avulla. (Juuti 1999, 160.) Vaikuttaminen on tehokkaan johtamisen edellytys. Se minkä verran valtaa ja vaikuttamista tarvitaan, riippuu tilanteesta. (Yukl 2010, 198, 477-478.)

Valta voidaan määritellä monella eri tapaa, valtateoreetikosta riippuen. Englannin kielen power voi tarkoittaa käytöyhteydestä riippuen joko vallan käyttöä tai sen omaamista. Saksan kielessä valtaa tarkoittaa Macht. Ranskan kielestä löytyy kaksi valtaa kuvaavaa sanaa: pouvoir ja puissance, jotka omaavat yhteisen alkujuuren latinan verbissä posse. (Aron 1964, 255-256.) Tunnettuja valtamäärittelyjä ovat esittäneet muun muassa Weber (1957), Dahl (1957), Foucault (1970) ja Pfeffer (1981). Weberin (1957) mukaan valta merkitsee yksilön mahdollisuutta toteuttaa omaa tahtoaan toisten vastustuksesta huolimatta (Dahl 1968,

39). Dahl (1957) puolestaan tiivistää valtakäsityksensä seuraavalla tavalla: valta on kyky saada toinen tekemään jotain, mitä tämä ei muussa tapauksessa tekisi (Morgan 1997, 171). Foucault puolestaan tutki biovallan käsitettä, joka hänen mukaansa on voimankäyttöä, joka perustuu tietoon yksilöiden fyysisistä ominaisuuksista ja jopa kokonaisten väestöryhmien käyttäytymisestä (Häyry 2000, 127). Pfeffer ajatteli, että valtaa tarvitaan, jotta asiat saadaan tehdyiksi, vaikka vallan hankkiminen ja käyttö eivät aina olekaan miellyttäviä prosesseja (Pfeffer 1992, 45-49). Tämän tutkimuksen tavoitteena on avata näitä vallan määreitä.

## Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa numeerisia vastauksia, vaan tavoitteena on tarkastella aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä monella eri tapaa. Tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen nähtiin parhaiten soveltuvan tutkimuksen tarkoituksiin. Strukturoidun haastattelun ajateltiin rajoittavan liikaa haastateltavien vastauksia ja toisaalta avoin haastattelukaan ei aineistonkeruumenetelmänä olisi ollut toimiva, koska tutkimuksen kannalta on tarkoituksenmukaista käsitellä samat aihealueet kunkin haastateltavan kanssa (Eskola & Vastamäki 2001, 26-27).

Teemahaastattelu metodina auttaa nostamaan tutkittavien näkökulmat ja "äänen" esille. Teemahaastattelua voidaan pitää lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona. Tyypillistä tälle haastattelumuodolle on, että teemat eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi et al. 2007, 160, 203.) Haastattelun aikana etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi, joskin niiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu jossain määrin samoista asioista. Teemahaastattelu on muodoltaan melko avoin, minkä vuoksi haastateltava pääsee puhumaan melko vapaamuotoisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 86-87.) Haastattelumuodon valintaan vaikuttikin suuresti teemahaastattelun antama mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa myös haastattelutilanteessa, mikä tekee siitä menetelmällisesti joustavan tavan kerätä aineistoa.

Haastateltaviksi pyrittiin löytämään mahdollisimman sopivat henkilöt tutkimuskysymysten kannalta. Yhteistä kaikille haastateltaville oli, että he ovat kaikki korkeahkossa asemassa organisaatiossaan, ja he ovat kaikki esimiesasemassa toimivia. Haastateltavien joukossa oli muun muassa toimitusjohtaja, palvelupäällikkö sekä myyntijohtajia. Tutkimuksen haastateluaineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta osuuspankissa esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Haastattelut kohdistettiin henkilöihin, jotka toimivat esimiesasemassa alaisten lähiesimiehinä, sillä heidän katsottiin kykenevän kaikkein luotettavimmin ja seikkaperäisimmin kertomaan näkemyksistään esimiestyöstä ja vallasta johtajan työssä. Haastatellut toimivat vastuullisissa esimiestehtävissä, ja neljä kuudesta haastatellusta vastasi pankin henkilöstöhallinnosta. Liki jokainen haastateltava oli työskennellyt pitkään osuuspankissa. Kolme haastateltavaa valittiin organisatorisen asemansa puolesta. Kolme haastateltavaa jo haastatellut esimiehet suosittelevat. Näiden ehdotettujen haastateltavien soveltuvuutta arvioitiin organisatorisen asemansa sekä haastattelukysymysten kautta. Jokaisen ehdotetun haastateltavan nähtiin soveltuvan erinomaisesti tutkimukseen, joten heille lähetettiin haastattelupyynnöt sähköpostitse.

Haastattelujen aikana teemojen järjestystä säädeltiin keskus-

telun mukaisesti kuitenkin niin, että jokaisen haastateltavan kanssa läpi käytiin kaikki teema-alueet. Joustavuutta esiintyi haastatteluiden kestoissa. Lyhin haastattelu kesti 35 minuuttia ja pisin 65 minuuttia. Haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa 2008 Pohjois- ja Etelä-Savossa. Neljässä haastattelussa haastattelupaikkana oli haastateltavan oma työhuone. Yksi haastattelu tehtiin haastateltavan työpaikan kokoustilassa ja toinen pankin sulkeuduttua yleisissä tiloissa. Haastattelupaikka tulisi valita huomioiden haastateltavan näkökulma, ja haastattelutilan tulisi olla haastateltavalle tuttu ja turvallinen (Eskola & Vastamäki 2001, 27-28).

Käytännössä jokainen haastattelu eteni saman kaavan mukaan, Aluksi keskusteltiin tutkimuksesta yleisesti, minkä jälkeen tutkimukseen liittyviä teemoja alettiin käydä läpi yhdessä haastateltavan kanssa. Haastattelut tallennettiin mp3-soittimelle, minkä jälkeen ne litteroitiin sanatakkasti aineiston käsitelyä varten. Litteroinnin jälkeen aineisto järjestettiin uudestaan teemoittain siten, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset kyseiseen teemaan (Eskola & Vastamäki 2001, 41). Aineiston tarkka analyysi aloitettiin litteroinnin jälkeen. Toki jotain tulkintaa oli tehty jo haastatteluvaiheessa, jolloin tärkeimpiä asioita kirjattiin lyhyesti paperille muistiin jo itse haastattelutilanteessa. Itse analyysi aloitettiin kuitenkin valmiiden litteroitujen aineistojen parissa lukemalla ne läpi. Samalla kun aineistoa käytiin lävitse, yliviiivattiin huomiokynällä tutkimuksen kannalta tärkeimpiä asioita. Aineisto käytiin vielä toistamiseen lävitse, ja huomiota kiinnitettiin etenkin ensimmäisellä lukukerralla yliviiivattuihin kohtiin. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin. Seuraavaksi aineistoa ryhdyttiin tulkitsemaan teoreettista viitekehystä apuna käyttäen. Tässä vaiheessa analyysiä ryhdyttiin pukemaan kirjalliseen muotoon tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tulkintaa pyrittiin selkeyttämään ja mukaan liitettiin myös otteita haastatteluista.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistokeruun yhteydessä pohditaan usein aineiston koon riittävyttä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä merkitystä tai vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Mitään mekaanisia sääntöjä aineiston koon määräämiseksi ei ole annettu. (Eskola & Suoranta 2005, 60-62.) Haastatteluiden määrän asettuminen kuuteen oli onnistunut, koska jo neljännen haastattelun jälkeen voitiin huomata, että haastattelut eivät tuottaneet tutkimusongelman kannalta oleellista uutta tietoa.

## Tutkimuksen reliabelius ja validius – luotettavuuden arviointi

Reliabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa esittämänvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi et al. 2007, 226.) Aineiston tulkinna voidaan todeta oleva reliabeli, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 2005, 213). Vastaavasti validius merkitsee mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi et al. 2007, 226). Eskola & Suoranta (2005, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää tutkijan avointa subjektiiviteettia, ja on huomattava että tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Tutkimuksen haastatteluissa jokainen haastattelu nauhoitettiin mp3-soittimelle, ja haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä haastatteluiden aikana. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, onko heillä mielessään vielä jotain aiheeseen liittyvää, mitä aiempien kysymysten kohdalla ei käsitelty. Usein tässä vaiheessa haastateltavilta tuli ilmi monia tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia asioita.

Haastattelutilanteissa tutkija pyrki olemaan vaikuttamatta haastateltavien vastauksiin. Jossain määrin voidaan ajatella, että tässä ei täysin onnistuttu, koska tutkija esitti tarkentavia kysymyksiä. Tarkentavien kysymysten kautta saadut vastaukset olivat kuitenkin tärkeitä itse tutkimuksen takia, ja ilman niitä monet tutkimuksen kannalta tärkeät asiat ja vastaukset eivät olisi tulleet lainkaan ilmi. Analysoinnissa pyrittiin kaikkien haastateltavien vastausten tasapuoliseen käsittelyyn. Toisten haastateltavien tulkintaa ei pidetty parempana kuin toisten, vaan tarkoituksena oli kuvata miten haastateltavat näkevät tutkittavan aiheen.

## Näkökulmia vallan ja esimiestyön tutkimukseen

Lähes kaikki tutkijat läpi vuosikymmenten toteavat teoksissaan, että vallan perinpohjainen määrittely ja käsittely on lähes mahdotonta tai liian vaikea tehtävä (Natunen & Takala 2007, 245). Valta näyttäisi olevan kielestä ja käyttöyhteydestä riippuen niin valta- kuin suhdekäsitteenä (Ylikoski 2000, 13). Eri tutkijat ovat määritelleet vallan käsitteen hyvin eri tavoin. Valtaa voidaan tarkastella pelinä tai episodimaisena analyysinä. Cleggin (2002) mukaan tämä tapa tarkastella tulee Machiavellin ajoista asti. Tässä näkökulmassa, valtaa analysoidaan tekemällä havaintoja kyseessä olevien toimijoiden näkyvästä käyttäytymisestä. Painopiste on avoimessa ja peittelemättömässä käyttäytymisessä, strategioissa, konflikteissa, päätöksenteossa, neuvotteluissa ja niin edelleen. (Varman et al., 1999, 354.) Lukesin (1992, 4) mukaan vallan vaikutukset näyttäisivät olevan jossain määrin yhteydessä aikomukseen ja tahtoon: henkilön, jonka teot turmelevat säännöllisesti hänen aikeensa, voidaan tuskin sanoa omaavan paljon valtaa tai olevan vaikutusvaltainen.

Natunen & Takalan mukaan valtaa on kaikkialla: valtioissa ja muissa organisaatioissa. Valta vaikuttaa taustalla ihmisten asenteisiin ja käytökseen. Se liittyy oleellisesti johtamiseen ja organisaation eri toimijoiden välisiin suhteisiin. Vallan käsitettä on tutkittu niin organisaatio- ja taloustieteissä kuin sosiologiassa tutkimuksessakin (Natunen & Takala 2007, 240). Valta ei ilmaise ainoastaan herruutta, rasisusta ja kontrollia. Se voi merkitä myös tehokkuutta ja suorituskykyä, jotakin mitä johtajat tarvitsevat viedäkseen organisaatiota kohti sen tavoitteita. (Kanter 1979, 320.)

Esimiehen valta ei ole ainoastaan käskyvaltaa tai lakeihin ja sopimuksiin perustuvaa valtaa ohjata ja valvoa alaisia. Esimiehen valtaan liittyy monia muitakin vaikuttamistapoja, kuten palkkioiden käyttäminen alaisten kannustamiseksi ja mahdollisuus organisoida työ ja siihen liittyvät tavoitteet siten, että ne kannustavat hyvään suoritukseen. Esimies ohjaa alaisten työsuoritusta valtansa avulla. (Juuti 1999, 160.) Valtatermit kattavat myös laajan kategorian henkilöstöhallinnon piiristä (Dahl 1968, 40). Tutkittaessa valtaa, ongelmana voidaan nähdä valta sanan negatiivinen mielleyhtymä (Hardy 1996, 3) ja yleisesti hyväksytyyn, yksiselitteisen määritelmän puuttuminen (Morgan 1997, 170).

Vallasta puhuttaessa on hyvä tehdä ero vallan (engl. power) ja herruuden (engl. domination) välille (Aron 1964, 258). Valta herruutena ymmärretään usein suhdekäsitteeksi: jollakin henkilöllä on asemansa tai joidenkin resurssien vuoksi valtaa joissakin suhteissa joidenkin henkilöiden yli (engl. power over). Tämän tyyppisen herruuden alalajit vaihtelevat pakottamisesta ja väkivallasta suostutteluun ja herruuteen. (Niiniluoto 2000, 8.) Herruus tuo esille vallan relationaalisen luonteen. Se viittaa asemaan ja sitä kautta suhteeseen, ei niinkään ensisijaisesti kykyyn. (Ylikoski 2000, 14.) Weber (1978) tarkoittaa herruudella todennäköisyyttä, että tietty ihmisryhmä tottelee tietynsäältäistä

käskyä (Virtanen 1994, 109).

Valta käsitteen kirjo on runsas. Valta voidaan nähdä esimerkiksi toimintana (Russell 1975, 19) tai kykynä (Weber 1978, 29). Robert Dahlin (1957) mukaan valta on kyky saada joku tekemään jotain, mitä hän ei muutoin tekisi (Morgan 1997, 171). Pfefferin (1992, 45-49) mukaan valtaa tarvitaan, jotta asiat tulevat tehdyiksi. Foucaultin vallan käsityksessä tiedolla on keskeinen rooli. Hän pohtii sitä, millä tavalla itse vallanalaisuus saadaan aikaan, ei niinkään sitä, miksi tietyt ihmiset käyttävät valtaa tai mihin he pyrkivät. (Foucault 1976, 229, 233-234.) Goldmanin (1972, 157) mukaan vallan konsepti liittyy siihen, että saavuttaa sen mitä haluaa. Jotkut näkevät vallan resurssina (esim. jotain mitä joku omaa tai hallitsee). Toiset sosiaalisena suhteena, jolle on ominaista jonkin asteinen riippuvuus. (Morgan 1996, 170-171.) Lukes jakaa valtakäsityksen yksiuolotteiseen, kaksiuolotteiseen ja kolmiuolotteiseen malliin asettuen itse kolmannen ulottuvuuden taakse Virtanen 1994, 109-110). Esiin on noussut myös näkökulma, jonka mukaan valta voisi hyvinkin olla hedelmällinen suhde kahden toimijan välillä, jolloin kyse ei olisi suinkaan alistamisesta vaan eteenpäin vievästä vuorovaikutuksesta (Natunen & Takala 2007, 242).

Jotta vallan eri ulottuvuuksia ymmärtää, on hyvä tutustua siihen, mistä valta tulee. French & Raven (1959) mukaan vallan ja vaikutusvallan ilmiöön liittyy kahden agentin välinen suhde, joita voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: (a) Mikä määrää valtaa käyttävän agentin käyttäytymistä? (b) Mikä määrää tämän käyttäytymisen vastaanottajan reaktioita? French & Raven ovat tunnistaneet keskeisimmät vallan perustat tai kuten usein puhutaan, vallan lähteet. Heidän mukaansa valtaprosessit ovat monimutkaisia, laajalle levinneitä, ja usein jossain määrin salattuja. Vallan lähteillä French & Raven tarkoittavat vallan käyttäjän ja vallan kohteen välistä suhdetta. French & Raven myöntävät, että vallan lähteitä on lukuisia. He esittelevät vallan lähteet, joita pitävät erityisen tavallisina ja tärkeinä. Nämä vallan lähteet ovat: (1) Palkitsemisvalta, joka perustuu vallan käyttäjän kykyyn antaa palkkioita, ja siihen, että vallan kohde uskoo, että vallan käyttäjällä on kyky välittää näitä palkkioita. (2) Pakottava valta, joka perustuu vallan kohteen uskoon siitä, että vallan käyttäjällä on kyky rangaista. (3) Laillistettu eli legitiimi-valta puolestaan perustuu vallan kohteen uskoon siitä, että vallan käyttäjällä on legitiimioikeus määrätä. (4) Asiantuntijavalta perustuu puolestaan henkilön asiantuntijuuteen ja tietoon. (5) Mallinvalta perustuu henkilön puoleensavetävyyteen ja ystävyyteen muiden kanssa. (French & Raven 1959, 311, 313.)

Esimiehellä on erilaisia vaikuttamistapoja, kuten mahdollisuus käyttää erilaisia palkkioita alaisten kannustamiseksi ja vaikuttaa siihen, miten ja keitä organisaatioissa palkitaan (Juuti 1999, 160). Palkitsemisvalta on valtaa, jonka pääasiallinen tarkoitus on palkitseminen. Palkitsemisvalta riippuu vallan käyttäjän kyvystä hallita ja antaa positiivisia valensseja ja poistaa tai vähentää negatiivisia. Palkitsemisvallan voimakkuus riippuu myös siitä todennäköisyydestä, että vallan käyttäjä voi välittää palkkioita. Koska vallankäyttäjä välittää palkkioita, hän luonnollisesti kontrolloi myös sitä, että vallan kohde saa palkkion. (French & Raven 1959, 313-314.) Vallan käyttäjä sitouttaa toisen palkitsemalla tätä materiaalisesti (Natunen & Takala 2007, 242).

Pakottava valta on tavallaan käänteinen palkitsemisvallalle. Pakottava valta sisältää vallan käytön kohteen odotuksen siitä, että häntä rangaistaan, jos hän ei mukaudu vaikutusvallan yritykseen, joka kohdistuu häneen. (French & Raven 1959, 314.) Pakkovoiman keinot perustuvat fyysiseen ja psyykkiseen pakottamiseen. Näin ollen organisaation jäsenen on pakko totella, halusipa hän sitä tai ei. (Takala 2002, 35.) Rangaistuksia käy-

retään yleensä henkilöihin, jotka eivät suoriudu hyvin työstään. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että esimies voi antaa epämiellyttäviä tehtäviä jollekin henkilölle tai estää henkilön ylenemisen tai ylimääräisen palkankorotuksen saamisen. Luonnollisestikin, pakottavan vallan käytöllä on usein negatiivisia seurauksia: rankaisujen käyttö johtaa turhautumiin, tyytymättömyyden ja työhalukkuuden laskuun. Rankaisujen käyttö muistetaan kauan, ja se voi johtaa aggressiiviseen käyttäytymiseen. Esimies voi käyttää rankaisuvälteensä myös uhkaamalla siirrolla, mutta käytännössä hänen mahdollisuutensa erottaa henkilö ovat rajoitetut. (Juuti 1999, 161-162.) Ihmiset, jotka pitävät itseänsä heikkoina ja huomaavat, että heillä ei ole valtaa sekä huomaavat alaistensa torjuvan heidät, käyttävät usein rangaistuksia vaikutusvallan keinoina (Kanter 1979, 342).

Kenties ilmeisin vallan lähde organisaatiossa on muodollinen arvovalta ts. laillistettu tai legitiimi valta, jota ne joihin se vaikuttaa kunnioittavat ja tunnustavat (Morgan 1997, 172). Legitiimi asemavalta merkitsee sitä, että johtajalla on selvät oikeudet antaa määräyksiä, ja alaisella on velvollisuus totella näitä määräyksiä. Legitiimi valta ei kuitenkaan aina perustu rooliin: vallan käytön kohde saattaa hyväksyä vallan käyttäjän induktion yksinkertaisesti sen vuoksi, että hän on aiemmin luvannut auttaa vallan käyttäjää ja arvostaa tätä niin paljon, että ei halua rikkoa lupaustaan. Laillisen vallan perustana voi olla kulttuuri, virkaan nimittäminen tai sosiaalisen rakenteen hyväksyminen. Legitiimi valta perustuu henkilön muodolliseen asemaan. Toiset mukautuvat, koska he hyväksyvät vallan haltijan muodollisen aseman. (French & Raven 1959, 315-316.) Legitiimi valta voi perustua myös tilapäiseen tai johonkin tiettyyn tilanteeseen liittyvään tehtävään (esim. puheenjohtajuus) tai sosiaaliseen normiin (esim. vanhemmat työntekijät vaativat tietynlaista käyttäytymistä nuoremmilta) (Juuti 1999, 162).

Mallinvalta perustuu vallan kohteen samaistumiseen vallan käyttäjään. Samaistumisella, French & Raven, viittaavat ykseyden tunteeseen tai sellaisen identiteetin haluun. Jos vallan käyttäjä on sellainen henkilö, johon vallan kohde tuntee vetoa, on vallan kohteella tunne jäsenyydestä tai halusta liittyä. Jos vallan kohde on jo läheisessä suhteessa vallan käyttäjään, haluaa hän ylläpitää tätä suhdetta. Vallan käyttäjällä on vaikutusvaltaa vallan kohteeseen, vaikka vallan kohde ei olisikaan tietoinen tästä mallinvaltasta. Mitä suurempi on vetovoima, sitä suurempi samaistuminen, ja seurauksena luonnollisesti sitä suurempi mallinvalta. (French & Raven 1959, 316-317.)

Asiantuntijavallan vahvuus vaihtelee tiedon laajuuden mukaan. Todennäköisesti vallan kohde arvioi vallan käyttäjän asiantuntijuutta suhteessa omaan tietoonsa sekä vasten absoluuttista standardia. (French & Raven 1959, 317.) Takalan mukaan asiantuntijavaltaa käyttävä asiantuntija voi määrittellä oikean ja väärän. Asiantuntija oikeuttaa muiden toimintaa sekä luo omalla osaamisellaan vallalle sopivaa ilmapiiriä. (Takala 2002, 35.) Asiantuntijavalta pohjautuu yksilön omiin tietoihin. Sekä esimies että alainen voivat käyttää asiantuntijavaltaa. (Juuti 1999, 162.)

Tutkiessaan erilaisia vallan lähteitä, French & Raven, päätyivät kuuteen hypoteesiin. Systemillä viitataan kokonaisuuteen, tai osaan kokonaisuutta. (1) Kaikille viidelle tyyppille tyyppillistä on se, että mitä vahvempi vallan lähde on, sitä suurempi itse valta on. (2) Minkä tyyppiselle vallalle tahansa, joukon suuruus saattaa vaihdella suuresti, mutta yleisesti ottaen mallinvaltalla on laajin vaihtelevuus. (3) Miellä tahansa yrityksellä käyttää valtaa joukon ulkopuolelta, on tapana vähentää valtaa. (4) Mikä tahansa systeemin tila, jonka on aikaansaanut palkitsemisvalta tai mallinvalta, on suuresti riippuvainen vallan käyttäjästä, ja mitä huomattavampi vallan kohteen yhdenmukaisuus on, sitä riip-

puvaisempi tila on. Muille kolmelle tyyppille, uusi tila on yleensä riippuvainen ainakin alussa, mutta huomattavuuden tasolla ei ole merkitystä riippuvaisuuteen. (5) Pakottaminen johtaa vallan kohteen madaltuneeseen kiintymykseen vallan käyttäjää kohtaan ja suureen vastarintaan. Vastaavasti palkitsemisvalta johtaa kasvaneeseen kiintymykseen ja matalaan vastarintaan. (6) Mitä legitiimimpää pakottaminen on, sitä vähemmän siitä seuraa vastarintaa ja madaltunutta kiintymystä. (French & Raven 1959, 317.)

French & Raven luokittelu sai aikanaan osakseen kritiikkiä, minkä seurauksena Raven (1992) laajensi ja yksityiskohtaisti mallia. Pakko ja palkitseminen jaettiin neljään osaan:

1. Ei-henkilökohtainen pakottaminen – rangaistuksen uhka.
2. Henkilökohtainen pakottaminen – paheksunnan tai vastenmielisyyden uhka.
3. Ei-henkilökohtainen palkitseminen – lupaus rahallisesta tai ei-rahallisesta hyvityksestä.
4. Henkilökohtainen palkitseminen – lupaus hyväksynnästä tai pitämisestä.

Edellä mainittujen vallan lähteiden laajentamista ja tarkentamista pidettiin tärkeänä. Pakkovalta jaettiin ei-henkilökohtaiseen pakottamiseen ja henkilökohtaiseen pakottamiseen. Vastaavasti palkitseminen ei-henkilökohtaiseen palkitsemiseen ja henkilökohtaiseen palkitsemiseen. (Koslowsky & Stashevsky 2005, 23-24)

Lukes jakaa vallan yksiulotteiseen, kaksiulotteiseen ja kolmiulotteiseen valtakäsitykseen (Lukes 1992, 9-10). Hardy & Leiba-O'Sullivan laajentavat Lukesin valtakäsitystä lisäämällä mukaan neljännen ulottuvuuden. Vallan neljän ulottuvuuden mukaan, valta voi ilmetä: (1) Konfliktina ja käyttäytymisen näkyvinä muutoksina (Dahl), (2) Ei-päätöksentekona eli jo tiettyjen aiheiden esiintulo estetään (Bachrach & Baratz), (3) Ihmisten intressien, tietoisuuden ja arvojen muokkaamisena (Lukes), tai (4) Kaikenkattavana, perustavanlaatuisena pakko- ja vallan verkostoina (Foucault). (Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998, 452.)

Lukes (1974) yhdisti yksiulotteisen valtakäsityksen varhaisiin tutkimuksiin yhteiskunnan vallasta. Tavoitteena oli arvioida, kuka vaikutti päätösten tulokseen: jos sen tekivät samat ryhmät, yhteiskuntaa voitiin sanoa hallitsevan eliitti; jos vastaavasti eri ryhmät saattoivat vaikuttaa päätöksenteon tuloksiin, yhteiskuntaa voitiin kutsua pluralistiseksi. (Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998 453.) Tässä käsityksessä tärkeintä on päätöksentekotilanne ja siinä ilmenevä konflikti. Eroa vallan, vaikutusvallan tai kontrollin välillä ei juurikaan tehdä. (Virtanen 1994, 109.) Yksiulotteista valtanäkemystä edustaa Lukesin mukaan muun muassa Dahl (1957) (Lukes 1992, 2, 9). Näkemyksen mukaan, mitä enemmän voittoja valtataistelussa kykenee saavuttamaan, sitä suurempi on valta (Virtanen 1994, 109).

Kaksiulotteinen valtakäsitys kehittyi, kun tutkijat ryhtyivät kyseenalaistamaan pluralistisia oletuksia. Tutkijat alkoivat harkita sitä mahdollisuutta, että konflikti voi syntyä ilman, että se on välttämättä selvästi artikuloitu virallisten kanavien kautta. (Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998, 454.) Kaksiulotteisessa valtakäsityksessä, jota Lukesin (1977) mukaan edustavat Peter Bachrach ja Morton Baratz (1970), mennään yksiulotteista valtakäsitystä pidemmälle. Tässä näkemyksessä ajatellaan, että sellaisilla yksilöillä tai ryhmillä on valtaa, jotka joko tietoisesti tai tiedostamattaan estävät konfliktien tulon julkisuuteen. (Virtanen 1994, 109- 110) Virtanen tiivistää Lukesin (1977) kaksiulotteisen valtakäsityksen seuraavasti: A:lla on valtaa B:hen (edellisen käsityksen lisäksi) silloin, kun A:n ja B:n tietoiset subjektiiviset intressit ovat jonkin asian suhteen ristiriitaiset (tiedostettu konflikti). Tässä tilanteessa A kuitenkin estää joko

tietoisesti tai tiedostamattaan jossakin toisessa yhteydessä tietoisesti tekemällään päätöksellä tuon asian esilletulon A:lle ja B:lle yhteisessä päätöstilanteessa. Näin toimien hän rajoittaa päätösvaihtoehtoja ei- konfliktierkkiin B:n sitä huomaamatta ja yhteisen päätöstilanteen siten konfliktoitumatta (peitelty konflikti). (Virtanen 1994, 111.)

Virtasen mukaan Lukes (1977) itse asettuu kolmiulotteisen valtakäsityksen taakse. Lukesin mukaan kaksiulotteinen käsitys sitoutuu liiallisesta avoimen, havaittavan käyttäytymisen tarkasteluun (behaviorismi). Lukes kritisoi kaksiulotteista käsitystä myös turhasta keskittymisestä päätöksentekoon. Hän näkee kaksiulotteisen valtakäsityksen puutteena vallan liittämistä kulloisiinkin havaittaviin konflikteihin. (Virtanen 1994, 110- 111.) Virtanen tiivistää Lukesin (1977) kolmiulotteisen valtakäsityksen seuraavalla tavalla: A:lla on valtaa B:hen (edellä mainittujen käsitysten lisäksi) silloin, kun A:n ja B:n objektiiviset intressit ovat ristiriitaiset jossakin asiassa. A:lle edulliset sosiaaliset voimat, institutionaaliset käytännöt ja yksittäisten ihmisten päätökset pitävät kuitenkin tämän asian poissa A:n ja B:n yhteisestä päätöksentekotilanteesta, ja myös B:n yhteisestä päätöksenteosta (latentti konflikti) estäen intressien tosiasiallisen ristiriidan ilmitulon. (Virtanen 1994, 111.)

Vallan kolme ulottuvuutta on esitelty Taulukossa 1. Lukes itse (1974) päätyi aina kolmanteen valtakäsitykseen asti. Hardy'n (1994) mukaan viimeisten 20 vuoden aikana lukuisia kehityksiä on tapahtunut vallan tutkimuksessa ehdottaen, että on olemassa myös vallan neljäs ulottuvuus. (Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998, 458.)

Vallan neljä ulottuvuutta (Taulukko 2, s. 9) tähdentää lukuisia asioita liittyen siihen, miten valta toimii ja olettamuksiin painottaen erilaisia lähestymistapoja vallan tutkimuksessa. Hardy & Leiba-O'Sullivan (1998) mukaan valta voi toimia eri tasoilla. Pintatasolla, valtaa käytetään niukkojen, kriittisten resurssien ja päätöksentekoprosessien kontrollin kautta. Syvemmällä tasolla, valtaa käytetään johtamalla merkityksiä, jotka muovaavat toisten elämää. Yhä syvemmälle tasolle mentäessä ehdotetaan, että valta on juurtunut syvälle systeemiin: se rajoittaa sitä, miten näemme, mitä näemme, ja kuinka ajattelemme, tavoilla jotka rajoittavat vastustuksen kapasiteettia. (Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998, 460.)

	Yhden ulottuvuuden näkökulma yhdistää vain ensimmäisen ulottuvuuden	Kahden ulottuvuuden näkökulma yhdistää ensimmäisen ja toisen ulottuvuuden	Kolmen ulottuvuuden näkökulma yhdistää ensimmäisen, toisen ja kolmannen ulottuvuuden
<b>Avaintekijät</b>	<b>Ensimmäinen ulottuvuus</b>	<b>Toinen ulottuvuus</b>	<b>Kolmas ulottuvuus</b>
Analyysin objektit	Käyttäytyminen Konkreettiset päätökset Ongelmat	Harkitun toiminnan selittävä ymmärtäminen Ei-päätökset Mahdolliset ongelmat	Kiinnostavan toiminnan arvioiva teoriointi Poliittinen agenda Ongelmat ja mahdolliset ongelmat
Indikaattorit	Avoin konflikti	Salainen konflikti	Piilevä/latentti konflikti
Analyysin kenttä	Ilmentää poliittisia preferenssejä, jotka paljastuvat poliittisesta osallistumisesta	Ilmentää poliittisia preferenssejä, jotka edustavat osapoliittisia epäkohtia	Suhde ilmenevän politiikan ja "oikeiden kiinnostusten" välillä

Taulukko 1. Vallan kolme ulottuvuutta (Mukaillen Clegg 2002, 90)

Palmer & Hardy esittelevät kolme näkökulmaa valtaan (Taulukko 3, s. 9). Heidän esittelemänsä näkökulmat ovat: vallan liikkeenjohdollinen-, kriittinen- ja postmoderninäkökulma. (Palmer & Hardy 2006, 73.) Liikkeenjohdollisesti orientoitunut kirjallisuus näkee vallan varsin negatiivisin termein. Koska se omaksuu varsin toiminnallisen näkökulman, jossa organisaatiosta pyritään tekemään mahdollisimman tehokas, pidetään valtaa usein ikään kuin hajottavana välineenä, jota käyttävät lähinnä ne jotka vastustavat johtoa tai vastustavat muutosta. Tämän näkökulman mukaan, johtaja käyttää valtaa toisinaan, mutta tavallisesti vain itsepuolustukseksi. Valta on hyvä resurssi silloin, kun johtaja käyttää sitä, mutta huono kun sitä käytetään johtajia vastaan. Liikkeenjohdollinen näkökulma on määritellyt useita vallan lähteitä, joita voidaan käyttää vaikuttamaan päätöksentekoon. (Palmer & Hardy 2006, 73-75.)

Liikkeenjohdollisessa näkökulmassa päätökset, joiden pitäisi olla rationaalisia, ovatkin poliittisia. Valtaa käytetään, jotta voidaan vaikuttaa päätöksien lopputuloksiin. Useat liikkeenjohdolliset kirjailijat liittävät vallan kriittisiin ja arvostettuihin resurssihin, jotka tekevät toisista organisaation jäsenistä vaikutusvaltaisempia. Toiset huomioivat myös vallan symbolisemmän puolen. On myös tutkijoita, jotka painottavat sitä, että vallan lähteitä on käytettävä ennen, kuin niillä voi olla minkäänlaista vaikutusta. (Palmer & Hardy 2006, 73-75.)

Vallan kriittinen näkökulma poikkeaa merkittävästi liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Sen mukaan valta on ikään kuin sulautettu viralliseen organisaation rakenteeseen ja prosesseihin siten, että se palvelee etenkin johdollisia intressejä. Valta asetetaan yhtäläiseksi niiden tapojen kanssa, joita käytetään dominoivien intressien suojelemiseksi. Tutkijat ovat löytäneet vain vähän todisteita dominaation toisin sanoen herruuden vastustamiseksi. Kriittisen näkökulman teoreetikot keskittyvät vallan sortavaan puoleen, ja siihen kuinka dominoivat ryhmät käyttävät sitä piilotavoin, jättäen muut ryhmät jatkuvan haitan alle, koska näkymättömiä aspekteja on vaikea vastustaa. Tämän näkökulman teoreetikot uskovat, että paljastamalla vallan piilossa olevat aspektit, on mahdollista saavuttaa tilanne, jossa ei ole vallan vaikutuksia. (Hardy & Palmer 2006, 78-79.)

Postmodernia näkökulmaa edustaa muun muassa Foucault, jonka näkökulmaa valtaan on esitelty jo aiemmin tässä tutkielmassa. Tämän näkökulman edustajilla on hyvin poikkeava näkökulma valtaan. Foucault haastoi ajatuksen, jonka mukaan yksilö voi pysyä ulkopuolella vallasta ja käyttää sitä tiettyjä tuloksia. Sen sijaan hän väitti, että valta ilmentyy suhteiden verkostossa, joka "kaappaa" kaikki kudokseensa, sekä hyödyn – että haitan saajat. Foucaultin mukaan nämä verkostot tuottavat identiteettimme. Emme tiedosta itseämme ja muita objektiivisesti vaan luokitusten järjestelminä, jotka opettavat meitä näkemään ja kokemaan tiettyjä asioita. Tämän näkökulman mukaan, yksilöt hyötyvät valtasuhteista, eivätkä saa niistä ainoastaan negatiivisia vaikutuksia kuten vallan kriittisessä näkökulmassa ajateltiin. Foucaultin mukaan valtaa on kaikkialla, ja olemme täysin kietoutuneita siihen. Valta piirittää, ympäröi ja tunkeutuu meihin. Se tekee meistä, mitä me olemme, ja estää meistä tulemasta mitään muuta. (Hardy & Palmer 2006, 79, 81.)

Taulukko 4 (s. 9) tiivistää vallan kolme näkökulmaa. Liikkeenjohdollinen näkökulma keskittyy valtaan resurssien mobilisoina. Kriittinen näkökulma puolestaan keskittyy valtaan tarkoituksen johtamisena, ja postmoderni valtaan sulautettuna suhteiden verkostoihin. Sekä liikkeenjohdollisessa – että kriittisessä näkökulmassa vallan konseptin ajatellaan olevan harkittu, syntyperäinen ja näkyvä. Liikkeenjohdollisen näkökulman mukaan se omaa mitattavissa olevan vaikutuksen päätösten seurauksiin. Vastaavasti kriittisen näkökulman mukaan vallan



	Ensimmäinen ulottuvuus	Toinen ulottuvuus	Kolmas ulottuvuus	Neljäs ulottuvuus
Esimerkkejä intellektuelleista traditioista	Dahl (1957), myös Polsby (1963)	Bachrach ja Baratz (1962, 1963, 1970)	Lukes (1974), myös Fox (1973)	Foucault (1977, 1980, 1982, 1984)
Esimerkkejä johtamis- ja organisatorisista tutkimuksista, jotka perustuvat samanlaisiin olettamuksiin kuin intellektuellit traditiot vallankäytön ja sen luonteen suhteen	Thompson (1956), Pettigrew (1973), Pfeffer ja Salancick (1974), Hickson et al. (1971), Pfeffer (1981)	Crenson (1971), Hunter (1980)	Clegg (1975), Pettigrew (1979), Ranson et al. (1980), Hardy (1985), Forester (1989), Martin (1992)	Cooper ja Burrell (1988), Knights ja Morgan (1991), Knights (1992), Knights ja Willmott (1989), Hassard (1993)
Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen painopiste	Resurssien käyttö ja päätöksenteon tulokset	Ei-päätöksenteko organisaatiossa	Tarkoituksen- ja/tai rakenteellisuuden johtaminen	Kurinpäällinen valta
Johtamis- ja organisatorisen tutkimuksen kontribuutio	Auttaa selittämään päätöksenteon tuloksia enemmän poliittisina kuin rationaalisina	Auttaa selittämään, miten valta liikkuu päätöksenteon prosessissa	Auttaa selittämään vastustuksen puuttumista	Auttaa selittämään vallan rajat ja vastustuksen

Taulukko 2. Vallan ulottuvuudet (Mukaiillen Hardy &amp; Leiba-O'Sullivan 1998, 461)

konsepti omaa suoran vaikutuksen myöntymisen luomiseen. Postmodernin näkökulman mukaan vallan konsepti on satumanvarainen, näkymätön ja kokonaisvaltainen. Tämän näkemyksen mukaan se ei ole manipuloitavissa tai johdettavissa. Liikkeenjohdollisessa näkökulmassa vallan etiikkaa pidetään neutraalina tai toiminnallisena silloin kun johto käyttää valtaa. Mikäli valtaa käytetään johtoa vastaan, on se ei-toiminnallista. Kriittisen näkökulman mukaan vallan etiikka on alistava, ja postmodernin mukaan tuottava sekä rajoittava. (Palmer & Hardy 2006, 73-82.)

Sydänmaanlakan (2003, 142) mukaan 2000-luvun johtajat elävät turbulentissa ja kaoottisessa maailmassa, jossa todellinen valta tulee siitä, että tunnistaa muutoksenmallit ja vaistoa mahdollisuuksien ikkunat. Johtajat tarvitsevat valtaa ohjatakseen alaisiaan saavuttamaan päämääriään (Nahavandi 2000, 77). Johtajat eivät voi, etenkin suurissa organisaatioissa, suorittaa kaikkia menestykseen vaadittavia tehtäviä itse. Näin ollen, heidän on johdettava toisia, jotta organisaation tehtävät tulevat tehdyiksi. (McClland & Burnham 1995, 126.)

Karisma	Toisten käsitys johtajasta, jota he ovat valmiita seuraamaan epäilyksittä
Uskottavuus/ luotettavuus	Henkilö nähdään sellaisena, että hänellä on arvostettuja ominaisuuksia ja/tai näyttöä saavutuksista
Asiantuntemus	Perustuu arvostetun taidon hallintaan tai kykyyn tehdä jotain, mitä muut eivät osaa
Ryhmätuki	Omata monen ihmisen tuki
Informaatio	Pääsy ja kontrolli informaation levittämiseen, jota toiset eivät omaa
Poliittinen pääsy	Yhteydet ihmisiin, joilla on valtaa
Auktoriteetti, asema	Oikeus kontrolloida muita formaalin hierarkia aseman nojalla
Prosessit	Kyky kontrolloida agenda, päätöksentekoon osallistujia ja päätöskriteerejä
Opastava/ relevantti valta	Kyky luoda henkilökohtaiset suhteet muiden kanssa
Resurssit	Kyky kontrolloida ja jakaa kriittisiä niukkoja resursseja esim. budjetti, laitteisto, henkilökunta
Palkkiot	Kyky kontrolloida ja jakaa arvostettuja palkkioita (aineellisia ja aineettomia)
Sanktiot	Pakottava valta, joka perustuu erilaisten rangaistusten kontrolliin
Strategiset kontingenssit	Kyky kontrolloida epävarmuutta
Symbolit	Pääsy symboleihin, jotka antavat tiettyjä merkityksiä tiettyihin päätöksiin ja tekoihin

Taulukko 3. Vallan lähteet Palmer &amp; Hardy (2006) mukaan (Mukaiillen Palmer &amp; Hardy 2006, 76)

Johtajien tulee olla halukkaita johtamaan ilman välitöntä ja henkilökohtaista palautetta, koska tehtävät on jaettu useiden henkilöiden kesken (McClland & Burnham 1995, 126). Monet johtajat ymmärtävät, että heidän valtansa riippuu enemmän työntekijöiden kuuliaisuudesta kuin sanktioista ja uhkauksista (Bartolomé & Laurent 1986, 78). McClland & Burnhamin mukaan johtajan vallan tarpeen tulisi olla suurempi, kuin hänen tarpeensa olla pidetty. Johtajan työ tuntuu sopivan paremmin henkilölle, joka kykenee vaikuttamaan toisiin, kuin henkilölle, joka tekee asiat paremmin itse. Menestyksekkäällä johtajalla voidaan olettaa olevan suurempi vallan tarve kuin tarve saavuttaa menestystä. McClland & Burnhamin mukaan johtajan vallan tarpeella on suuri merkitys esimiestyössä. He tarkoittavat tällä halua omata vaikutusta toisiin, halua olla vahva ja vaikutusvaltainen, sillä ei siis viitata diktatuuriseen käyttäytymiseen. (McClland & Burnham 1995, 126, 128–129.)

Valtaa voidaan siis tulkita ja nähdä monesta eri näkökulmasta. Vallan poikkitieteellisyys on ilmeistä, mikä toisaalta rikastuttaa valtatutkimusta tuoden eri tieteidenalojen näkökulmia mukaan keskusteluun.

## Osuustoiminta liiketoimintana ja yhteisöllisenä organisaationa

Osuustoiminta, joka syntyi Euroopassa ensimmäisen kerran juridisena yksikkönä 1800-luvulla (Pellervo-Seura Ry & Kulttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 7), on osuuskuntien muotoon järjestäytyntä yhteistoimintaa, jonka tarkoituksena on jäsenten tarpeiden tyydyttäminen. Tämä toiminta on

	Liikkeenjohdollinen	Kriittinen	Postmoderni
Keskitty	Valta resurssien mobilisointina	Valta tarkoituksen johtamisena ja/ tai sulautettuna rakenteeseen	Valta sulautettuna suhteiden verkostoihin
Vallan konsepti	Harkittu, syntyperäinen, näkyvä, omaa suoran ja mitattavissa olevan vaikutuksen päätösten seurauksiin	Harkittu, syntyperäinen, näkyvä, omaa suoran vaikutuksen myöntymisen luomiseen	Sattumanvarainen, näkymätön, kokonaisvaltainen, ei ole johdettavissa tai manipuloitavissa
Vallan etiikka	Neutraali tai toiminnallinen johdon käyttäessä valtaa; ei toiminnallinen, kun käytetään johtoa vastaan	Alistava, mutta paljastaen tavan, jolla valta toimii auttaa muodostamaan vastustusta sen dominoiville vaikutuksille	Tuottava ja rahoittava; mikä tahansa käsitys vallan etiikasta on väistämättä tila, jonka valta on aiheuttanut

Taulukko 4. Kolme näkökulmaa valtaan (Mukaiillen Palmer &amp; Hardy 2006, 82)

yleensä taloudellista ja sosiaalista. Osuustoiminnalla sanotaan olevan kaksoisluonne. Tällä viitataan siihen, että osuuskunta on toisaalta jäsentensä hyvinvointia tavoitteleva, ja toisaalta liiketaloudellinen yhteisö. Osuustoiminta perustuu näihin kahteen erilaiseen lähtökohtaan, jotka joutuvat jatkuvasti vastakkain. Myös jäsenillä on osuustoiminnassa kaksoisrooli: he ovat sekä asiakkaita että omistajia. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 15, 25, 27.) Osuustoiminnasta on useita määritelmiä kirjallisuudessa. Nämä määritelmät eroavat toisistaan monessa suhteessa, mutta toisaalta on alueita, joista ollaan yksimielisiä. (Nilsson 1996, 634.) Käsitettä, osuustoiminta, voidaan lähestyä niin tehtävän kuin tieteenalankin mukaan. Kun osuustoiminta määritellään tehtävän mukaan, nähdään se yhtenä taloudellisen yhteistoiminnan muotona, jonka tavoitteena on siihen osallistuvien henkilöiden taloudellisten, sosiaalisten ja henkisten elinolojen parantaminen. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 16.)

Osuuskunnat ryhmitellään useimmiten joko toimialan tai omistajapohjan perusteella (Juutinen et al. 2002, 8). Osuustoimintalain mukaan osuuskunta on yhteisö, jonka jäsenmäärää ja osuuspääoman määrä ovat ennalta määrittelemättömät. Jäsenmäärää määritetään kuitenkin siten, että jäseniä on oltava vähintään kolme. Näin ollen osuuskunnan voi perustaa vähintään kolme luonnollista henkilöä taikka oikeushenkilöä, joista kunkin on otettava vähintään yksi osuus. Jäsenten ja pääoman määrä ovat vaihtuvia. (Mähönen & Villa 2006, 7.)

Suomessa osuustoimintaa yritysmuotona säädellytään osuuskuntalain (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 6). Osuustoimintalaki astui voimaan Suomessa vuodesta 1901 (Gebhard 1914, 61). Suomessa osuustoiminnallisten yritysten syntyminen taustalla voidaan nähdä neljä seikkaa: talouden kriisi, suomalaisuus, valtioyhteys ja perinne (Kuisma et al. 1999, 432). Suomeen osuustoiminnan aalto vyöryi 1990-luvulla taloudellisen taantumun ja massatyöttömyyden myötä. Tuolloin laman seurauksena syntyi osuustoiminnalliseen ajatteluun, yhteisvastuullisuuteen sekä jäsenten elinkeinon ja talouden tukemiseen pyrkiviä yrityksiä. (Karjalainen, J. 1998, 55.) Osuuskuntia toimii liki jokaisella tuotannonalalla. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 93.) Parhaiten osuuskunniksi tunnustetaan Suomessa osuuspankit, osuuskaupat ja metsä- sekä elintarvikealan yritykset. Osuustoiminta on mukautunut erilaisiin markkinatilanteisiin, mikä on merkinnyt sitä, että osuuskunnat voivat toimia melko samoin kilpailukeinoin kuin muutkin yritykset: osuuskunnat ovat yhtäaikaisesti liiketoimintojaan, kansainvälistyneet ja menneet jopa pörssiin. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 4, 6.) Osuustoiminnalla on useita erilaisia arvoja. Taloudellisten arvojen lisäksi osuustoiminta toteuttaa yhteisöllisiä, sosiaalisia ja ideaalisia arvoja (Laakkonen & Laurinkari 1995, 25). Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (ICA) vuoden 1995 kannanotossa osuustoiminnan arvoista sanottiin seuraavaa: ”Osuuskuntien perustana ovat omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokrati-an, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvot.” Näiden lisäksi osuustoiminnalle on nimetty eettiset arvot, joita ovat rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen. (Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 12, 14.) Osuustoiminnan periaatteita ovat vapaaehtoinen sekä avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellinen osallistuminen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutuksen, oppimisen ja viestinnän tukeminen, keskinäinen yhteistyö sekä vastuu toimintaympäristöstä. (Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 4-5, 16, 18, 21-24.)

Osuuskunta eroaa muista yritysmuodoista muun muassa siinä, että jäsenet hallitsevat osuuskuntaa demokraattisesti jäsen ja ääni -periaatteella. Osuuskunnasta hyödyttään sen mukaan,

miten sen palveluja hyödynnetään ja ylijäämän käyttö ei perustu pääoman sijoittamiseen. Osuuskunta eroaa muista yritysmuodoista myös siinä, että liiketoiminnan tulosta voidaan jakaa jäsenille jo tilikauden aikana. (Laurinkari 2004, 26, 32.) Osuuskunnan tunnusmerkki, ja sen muista yritysmuodoista erottava tekijä on myös se, että omistajat, asiakkaat/työntekijät ja päättäjät ovat usein samoja ihmisiä. Osuuskuntien palvelut on suunnattu kotitalouksien tai jäsenten elinkeinotoiminnan tukemiseen. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 19.)

Keskeinen osuuskunnan muista yritysmuodoista erottava tekijä on omistajuus (Skurnik 2005). Omistajuuden merkitystä korostetaan osuustoiminnassa. Yhtenä syynä osuustoiminnallisten organisaatioiden menestykseen verrattuna kilpailijoihin voidaan nähdä riippuvan omistajista, joita ovat jäsenet ja asiakkaat. Omistajien on määriteltävä, mitä he yritykseltään toivovat, ja liikkeenjohdon tehtäväksi jää löytää keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä vastata päätösten toimeenpanosta. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 20.) Osuuskunnassa omistajuus tarkoittaa oikeuksia ja velvollisuuksia, kuten muissakin yritysmuodoissa (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 9).

Osuustoiminta on Suomessakin osoittautunut varsin menestyväksi yritysmuodoksi. Tunnusmerkkejä osuuskunnalle on, että (1) jäsenet omistavat ja hallitsevat osuuskuntaansa, (2) kaikkien jäsenten yhteinen taloudellinen etu ja jäsenen yksityinen taloudellinen etu linkittyvät toisiinsa, (3) keskinäinen tuki yhdistyy, (4) osuuskuntaa hallitaan demokraattisesti jäsen ja ääni -periaatetta noudattaen ja (5) jäsenet saavat osuuskunnasta hyötyä sen mukaan, miten he käyttävät osuuskunnan palveluja, eivät sijoittamansa pääoman suuruuden mukaan. (Laurinkari 2004, 26, 31.)

Laakkonen & Laurinkari viittaavat Jauhiaiseen (1989), jonka mukaan osuustoimintaa on myös kritisoitu muun muassa hitaan päätöksenteon takia. Kritiikkiä on saanut osakseen myös se, että osuustoiminta ei ole soveltanut kaikkia markkinatalouden pelisääntöjä, ja että osuustoiminnassa piiloudutaan kovin usein itse yritysmuodon taakse. Yhtenä rajoitteena pidetään sitä, että osuuspääoman käsitettä ei ole tarpeeksi ajoissa alettu kehittää. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 20.) Osuuskuntaan yritysmuotona liittyy demokraattisuus. Yleensäkin demokraattisuutta voidaan pitää positiivisena asiana, mutta toisinaan demokraattisuus saattaa johtaa siihen, että erilaisia pyrkimyksiä on vaikea sovittaa yhteen, ja konfliktien riski kasvaa. Liialliseen demokraattisuuteen pyrkiminen tai toisaalta liian autoritääriinen johtaminen osuuskunnassa voidaan nähdä haasteena. Yleensäkin yhteisryttäminen vaatii jäsenten mielipiteiden kuuntelemista ja jäsenten innostamista sekä suuntaamista kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista kuin myös jämäkkää johtamista. (Troberg 2005, 454) Demokraattiseen päätöksentekoon liittyvät prosessit ovat Holmströmin (1999, 406) mukaan kalliita ja hitaita. Osuuskunnan konfliktialttius on melko suuri, koska pyritään tasavertaiseen yhteisöön ilman hierarkioita ja asemia. Hierarkkinen rakenne pitää omalla tavallaan konflikteja kurissa. Onkin tärkeää, että osuuskunnassa perehdytään konfliktien ratkaisutekniikoihin. (Troberg 1998, 129.)

Osuuskunnissa kontrolli on liikeyrityksiä tärkeämpää, ja jopa menestyksen edellytys. Jotta osuuskunnan johto toimii omistajien hyväksi, täytyy omistajien harjoittaa suoraa kontrollia. Osuuskunnissa kontrolli onkin jakautunut jäsenten kesken. Kontrolli liittyy läheisesti osuuskuntaan ja omistajuuteen. Muun muassa osuuspankeissa omistajuus ja kontrolli on selvästi erotettu toisistaan. Yleensä osuuskunnan hallitus on hyvin tiedotettu jäsenten mielipiteistä ja on altis ottamaan ne huomioon. (Hansmann 1999, 396–398.) Siten osuuskunnan jäsenillä voidaan nähdä olevan valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia.

On selvää, että nykyajan liiketoiminta vaatii tehokkaita ja nopeita päätöksiä. Usein se edellyttää ratkaisuvallan delegoimista liiketoiminnallisissa seikoissa yhdelle tai muutamalle henkilölle. Tällaisilla liiketoiminnallisilla ratkaisuilla on aina vaikutuksia, joita voi olla vaikea arvioida, ja jotka ulottuvat yrityksen kokonaistoimintaan. Näin ollen valta voi alkaa vähitellen keskittyä vain harvojen käsiin ja jäsenten vaikutusmahdollisuudet osuuskunnan tosiasialliseen toimintaan heikkenevät. (Pättiniemi & Tainio 2000, 29-30.)

Osuustoiminnan arvot ja periaatteet antavat leimansa esimiestyölle sekä vallan käytölle osuuskunnassa. Esimerkiksi demokraattisuus merkitsee sitä, että valta osuuskunnassa on jaettu jäsenille demokraattisesti. Jäsenten taloudellinen osallistuminen tarkoittaa osaltaan sitä, että jäsenet voivat osallistua yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti osuuskunnan pääoman kartuttamiseen sekä hallitsevat sitä demokraattisesti. (Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 11.)

## Näkemyksiä vallasta haastatteluaineistossa

Tässä luvussa analysoidaan kerättyä aineistoa, verrataan sitä aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen sekä esitetään lukijalle aineistonäytteitä. Aluksi käsitellään lyhyesti case-organisaatio OP Ryhmä.

### OP-ryhmä

OP-ryhmän yli satavuotinen historia ulottuu aina vuoteen 1902, jolloin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö perustettiin. Samana vuonna perustettiin ensimmäiset paikalliset osuuskassat. (OP-ryhmä 2007, 4.) Vuoden 1920 Osuuskuntalain laajenuksessa päätettiin, että osuuskassat saivat oikeuden ottaa vastaan talletuksia myös muilta kuin jäseniltään. Osuustoiminnallisten rahalaitosten mallin toi Suomeen historiantutkija Hannes Gebhard, joka oli jatko-opiskellut Saksassa, ja perehtynyt osuustoimintateoriaan (www.op.fi/op. Viitattu 4.6.2008). 1920-luvun puoliväliin mennessä osuuskassojen lukumäärä oli jo 1184, ja jäsenmäärä liki 100 000. 1930-luvulla alkoi talletusten kautta saatu varainhankinta korostua, ja Keskuslainarahaston riippuvuus valtiosta höltyi. (Kuusterä 2002, 24, 27-28.)

Sodan jälkeen, 1940-luvun jälkipuoliskolla, osuuskassojen toiminta keskittyi lähinnä valtion jälleerakennus- ja asutuslaintojen välittämiseen. Tämän seurauksena osuuskassojen omarahoitusaste kääntyi laskuun. Vuonna 1944 Keskuslainarahasto muutti nimensä Osuuskassojen Keskus Oy:ksi. 1950-luvulta eteenpäin OKO:n merkitys osuuskassojen keskuspankkina korostui, ja toiminta aktivoitui edelleen 1960-luvulla osuuskassojen kassavarantojen kasvun myötä sekä oman suoran lainanannon lisääntyneenä. OKO muuttui juridisesti liikepankkiksi vuonna 1970, jolloin uudistetut pankkilait tulivat voimaan. OKO:n tärkeimpänä tehtävänä säilyi osuuspankkien maksuvalmiuden hoito. Ulkoisen toimintaympäristön muutos 1980-luvulla muutti toiminnan luonnetta. OKO:n erityisasema osuuspankkien rahoituksessa heikkeni, rahoitusjärjestelmän säätelyn purkamisen myötä. OKO:n mahdollisuudet ohjailla yksittäisten osuuspankkien toimintaa vähentyivät. OP-rahastoyhtiö perustettiin vuonna 1987, ja Opstock-yhtiöt vuonna 1988. (Kuusterä 2002, 8, 30-31, 37-38.)

OKO listautui Helsingin Arvopaperipörssiin vuonna 1989. Tuolloin OKO:n omistajiksi tuli osuuspankkien ohella kymmeniätuhansia yksityisiä omistajia. 1990-luvulla keskuspankkitoimintoja ryhdyttiin toden teolla purkamaan, ja panoksia lisättiin liikepankkitoimintaan. Vuonna 1997 otettiin käyttöön yhteenliittymämalli, ja ainoastaan pankkistatuksen edellyttä-

mien tehtävien hoito jäi OKO:lle. 1990-luvun loppu puolelta lähtien OKO-konserni on toiminut pääasiallisesti liikepankkina. (Kuusterä 2002, 38.) Pohjolan oston myötä vahinkovaikutuksesta tuli uusi liiketoiminta-alue 12.9.2005. Pari vuotta myöhemmin finanssiryhmä muutti nimensä OP-ryhmästä OP-Pohjola-ryhmäksi. Vastaavasti OKO Pankki Oyj muutti nimensä 1.3.2008 Pohjola Pankki Oyj:ksi. (OP-Pohjola-ryhmä 2008) Myöhemmin nimi lyhennettiin takaisin OP:ksi (www.op.fi/op. Viitattu 26.12.2015).

Suomen suurimpana finanssiryhmänä OP Ryhmän muodostavat itsenäiset osuuspankit sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Sen perustehtävänä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Op-Pohjola-ryhmällä on Suomessa noin 180 itsenäistä osuuspankkia sekä noin 1,4 miljoonaa omistajajäsentä. OP-Pohjola-ryhmän palveluksessa on reilut 12 000 henkilöä. (www.op.fi/op. Viitattu 26.12.2015). Omistajajäsenyys antaa mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja hallintoon (OP-ryhmä 2007, 18).

### Valta esimiestyössä Osuuspankeissa

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten esimiehet näkevät vallan roolin johtamisessa ja esimiestyössä. Kerttulan (2009, 83) mukaan valtaa tulisi tarkastella osana johtamista, koska johtajalla on erilainen asema organisaation muihin jäseniin verrattuna. Haastatteluissa liki jokainen esimies näki vallan kuuluvan johtajan asemaan ja esimiestyöhön vääjäämättä. Ainoastaan yksi haastatelluista esimiehistä kielsi vallan olemassa olon, ja piti valtaa omien sanojensa mukaan vanhana käsitteenä. Moni esimies määritteli vallan vaikuttamistavaksi, jolla viedään asioita haluttuun suuntaan. Eräs haastateltu esimies toteaa, ”Valta on minusta myöskin sitä että hoitaa sen vastuualueensa. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Kyl se on tämmöstä jonkin näköstä vaikutusmahdollisuutta... mahdollisuus viedä asioita haluttuun suuntaan.”

Suurin osa haastatelluista esimiehistä liitti vallan esimiestyöhön, ja oli sitä mieltä, että johtaa ei voi ilman valtaa. Vain yksi esimies piti valtaa vanhana ja negatiivisena käsitteenä, josta ei enää nykyisin sopisi puhua, ja joka ei kuulu esimiestyöhön. Valtaan liittyy negatiivinen miellelyhtymä (Hardy 1996, 3), ja se nähdään helposti käskyvaltana (Juuti 1999, 160). Tämän vuoksi vallasta puhuminen lienee toisille vaikeaa.

Jämsän (2005, 37) mukaan, ”...johtajille vallasta puhuminen tuntuu olevan hankalaa. Yksi syy aiheen vaikeuteen lienee sen henkilökohtaisuus.” Haastatellut johtajat vastasivat kysymyksiin vallasta jopa yllättävän avoimesti, ainoastaan yksi haastatelluista koki vallasta puhumisen hankalaksi. ”Vanhanaikainen käsitehän valta on, että ihminen ruppee niinku ottaa hirveesti valtaa itelleen se ei oo oikein. Se on minusta sellanen sana jota ei hirveesti enää tänä päivänä tarvii käyttää.” (Haastateltu esimies) ja ”Totta kai [valta liittyy esimiestyöhön]. Ei esimies voi toimia jos ei ole valtaa tai valtuuksia. Ehdottomasti.” (Haastateltu esimies).

Se, että vallasta puhuminen oli yhdelle haastateltavista hankalaa, ja että hän ei nähnyt vallan kuuluvan esimiestyöhön, saattaa johtua vallan negatiivisesta mielikuvasta, joka monella ihmisellä on. Valtaan liitetään helposti negatiivisia piirteitä kuten pakottaminen ja väkivalta, ja unohdetaan vallan muut aspektit. Tämä haastateltava näki vallan negatiivisena käskyttämisenä, ei niinkään ihmisten ohjaamisena. Se, että valta nähdään ainoastaan negatiivisena asiana, ja vallan hankkimista pidetään ikään kuin sairautena (Kets de Vries 1991, 80.) liittyyneen perinteiseen ajatteluun siitä, että valtaa käytetään, jotta saavutettaisiin jotain haluttua (omanedunajattelu) (Hatch 1997, 283).

”Joku voi ajatella, että kun minulla on tämmönen asema niin minulla

on oikeus käyttää valtaa...ja sen vallan taakse tavallaan voi sitten mennä ja tehdä kaikenmukaisia asioita ja käyttäytyä tietyllä tavalla. Omasta mielestään voi olla kauheen fiksu, mutta minä kuvittelen et se ei oo sitten niinku näitteen alaisten näkökulmasta...alaiset ei oo niinku...hyvin läpinäkyvää että tuo käyttäytyy noin kun se on siinä ja siinä asemassa...sillä on valtaa ja sitten se että...joku voi aatella näin että sitä omaa valtaansa ja ihmisten ei uskalla sanoa sille kukkaa mittää että se on just tää valta sitä minun mielestä...johtaa voi ilman mittää valtaa...se on asema. Mä koen että mulla on esimiesasema.” (Haastateltu esimies)

Kaikki haastatellut esimiehet eivät rajoittaneet valtaa ainoastaan työpaikalle. Osa näki vallan kuuluvan jokapäiväisen elämän kaikkiin ihmissuhteisiin. Eräs haastateltu esimies toteaa, “[Valta] Liittyy [esimiestyöhön] mun mielestä se liittyy mut ei pelkästään esimiestyöhön...työpaikalla, kodeissa, ystävyys-suhteissa siellä jatkuvasi käytetään jotain valtaa. Se vain ilmenee eri tavoin.” (Haastateltu esimies) Tämän ovat huomanneet myös Natunen & Takala (2007, 240), joiden mukaan valtarakenteita voidaan löytää jopa rakkaus-, ystävyys ja perhesuhteistakin.

Nahavandin (2000) mukaan johtajat tarvitsevat valtaa täyttäkseen johtamisen ensisijaisen päämäärän. Ilman valtaa, esimiehet eivät voi ohjata alaisiaan saavuttamaan päämääriään (Nahavandi 2000, 77). Eräs haastateltu esimies toteaa osuvasti, ”Tavallaanhan se on valta ohjata ihmisiä toimimaan johonkin tiettyyn suuntaan...kohti tiettyä päämäärää tai tiettyä tavoitetta.” ja ”...esimiestehtävissäkin että kun esimies tietää omat tehtävänsä ja alueensa ja hänen pitää pystyä myös sillä tavalla ohjein...jopa käskyin toimimaan siten että siihen tavoitteeseen myös päästään... ja pitää niinku olla oikeus tehdä toimenpiteitä että homma niinku hoituu.” (Haastateltu esimies)

Tärkeänä pidettiin kuitenkin sitä, että vallan käytön suhteen on aina oltava jossain määrin valpas. Moni huomautti, että vallan ”himo” voi kasvaa. Kanterin (1979) mukaan on helpompaa puhua rahasta, kuin vallasta. Ihmiset, joilla on valtaa kieltävät sen. Ihmiset, jotka haluavat valtaa, eivät halua näyttää kaipaavansa sitä. Ihmiset, jotka uppoutuvat vallan juoniin, tekevät sen salaisesti. (Kanter 1979, 319) Eräs haastateltu esimies toteaa, että ”esimiestyössä sitä [valtaa] pitää just osata säännöstellä ja käyttää oikealla tavalla.”

Muutama haastateltu johtaja piti tärkeänä myös sitä, että johtaja käyttää valtaansa siten, ettei tukahduta alaisiaan. Jämsän (2005, 37) mukaan hyvin valtaa käyttävä esimies, ”...ei tukahduta ja nujerra organisaatiotaan, vaan saa ihmiset tekemään töitä niin, että syntyy hyvää jälkeä ja asiat kehittyvät.” ja ”Valta pitää oikealla tavalla käyttää että kyllä siihen tietty määrä semmosta pitää esimiehellä olla että haluaa ottaa valtaa oikealla tavalla mut se ei saa olla semmosta ihmisten niin ku alistamista se valta vaan sillä lailla pystyy kantamaan sen vastuunsa.” (Haastateltu esimies)

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta vallan kuuluvan esimiestyöhön. Suurin osa (5/6) haastatelluista esimiehistä uskoi vallan kuuluvan keskeisellä tavalla johtamiseen ja esimiestyöhön. Yksi haastateltu esimies kielsi vallan olemassaolon täysin, ja uskoi että johtaa voi ilman valtaa. Kuten Natunen & Takala (2007, 240) kirjoittavat: ”On selvää, että esimerkiksi johtajalla on jo asemansa vuoksi selkeää valtaa alaisiaan kohtaan, vaikka ei tarkkaan osattaisi sanoa mitä kyseinen valta on.” Perehtymättä tarkemmin vallan olomuotoon, vallan tunnistaminen omassa esimiestyössä voi olla hankalaakin.

Mielenkiintoista haastatteluissa oli huomata, että vaikka kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta puhuivat vallasta hyvin avoimesti, saattoi haastattelutilanteessa huomata, että vallan negatiivinen mielikuva tiedostettiin eikä sitä haluttu liittää omaan johtamiseen ja esimiestyöhön. Puhuttaessa esimerkiksi rangaistuksista tai sanktioista teki jokainen esimies selväksi, että eivät omassa työssään käytä vaikkapa uhkauksia. Toisaalta kaksi haastateltavaa kertoi avoimesti kykenevänsä antamaan helposti

suoria määräyksiä, vaikka pyrkiikin ensi sijaisesti yleensä saamaan alaisen itse oivaltamaan, mitä tätä vaaditaan tai mistä tilanteesta on kyse. Määräysten antaminen voidaan liittää French & Raven (1959, 315-316) legitiimiin valtaa, jonka mukaan esimiehellä on selvät oikeudet antaa määräyksiä ja alaisella velvollisuus totella kyseisiä määräyksiä. Pari haastateltavaa mainitsi myös vallan ja vastuun liittyvän toisiinsa. Heidän mielestään valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Kun on valtaa, tuo se mukanaan myös vastuun.

”No kyllähän se [valta] liittyy siihen [esimiestyöhön] ihan väkisininkin koska mä näen että valta ja vastuu kulkee niin kun käsikädessä. Ei voi ottaa niin kun vaan jompaakumpaa palasta sieltä että... joskus näkee niitä tapauksia maailmassa että ihmiset havittelevat esimiesasemaa vallan takia ja niin ku kuulee jo kilometrin päähän että oho sieltä on nyt unohtunut tämä vastuu puoli.” (Haastateltu esimies)

Haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että valtaa olisi kyetävä käyttämään vastuullisesti. Lämsä & Hautalan (2005, 217) mukaan johtajan käyttäessä valtaa vastuullisella tavalla myös henkilöstön vastuullisuus ja itsenäisyys lisääntyvät.

Keskusteltaessa vallan lähteistä haastatteluissa, moni esimies tunnisti etenkin palkitsemiseen liittyvän vallan perustan. Johtajat käyttävät erilaisia vallan perustoja vaikuttaakseen ihmisiin organisaatiossa (Palmer & Hardy 2006, 242). Juutin (1999, 161) mukaan, ”esimiehillä ja johtajilla on valtaa, koska he voivat useinkin vaikuttaa siihen, miten ja keitä organisaatiossa palkitaan erilaisin keinoin.” Vallan lähteistä palkitsemisvalta ilmeni jossain määrin jokaisessa haastattelussa. Palkitsemiseen liitettiin bonuspalkkaus, mutta myös muunlainen palkitseminen. Eräs haastateltu esimies toteaa, ”lyhyen aikavälin palkkiot ja tietyt myös pitkän aikavälin palkkiot. Se on sit yks. Totta kai se on se kiitoksen sana ja huomionosoitukset melkeen yhtä tärkeä asia.” Juutin (1999, 161) mukaan esimiehet yleensä arvioivat alaisten työsuorituksia, ja antavat palkkioita sen mukaisesti. Natunen & Takala (2007, 242) muistuttavat, että palkitseminen on yksi tapa sitouttaa henkilöstöä.

”Joskus on sellasia tilanteita että... mä voin esimerkiksi ostaa vaikka kuohuviinipullon tai viinipullon tai... tai kukkia tai tämmöstä. Käytän toki aika harvoin sitä täällä koska oon ymmärtänyt että sitä ei muuten käytetä täs pankissa kovin paljon.” (Haastateltu esimies) ja ”Välillä meillä on jaossa shamppanjapulloja ja millon mitäänkin että aina vähän sen mukaan minkälainen juttu... juttu on kyseessä. Mutta varmasti niin ku tärkeempää ku tämmöset esineet tai tavarat on... on kuitenkin ihmisille se että esimies on huomannut et hei nyt mä tein jonkun jutun erityisen hienosti. Et ihan se että jutteele ja kiittää asiasta.” (Haastateltu esimies)

French & Raven (1959, 316) mukaan mallinvalta perustuu siihen, että vallan käyttäjä on sellainen henkilö, johon vallan kohde tuntee vetoa. Pohdittaessa vallan lähteitä, eräs haastateltu esimies nosti esiin tämän vallan perustan: ”Ensinnäkin on olemassa karismaattisia ihmisiä joille automaattisesti annetaan valta tai ne vaan saavuttaa sen vallan. Sanotaan et kun semmonen ihminen kävelee sisään niin... ihan sama mikä asia mut niistä niinku huokuu se.” Kukaan haastatelluista esimiehistä ei liittänyt mallinvallan ominaisuuksia itseensä johtajana.

Liki jokaisessa haastattelussa esiin nousi myös legitiimi eli laillistettu valta. Eräs haastateltu esimies toteaa, ”valta tulee tietyt ensinnäkin asemasta... totta kai myös henkilöstä itsestään riippuu sitten miten sitä osaa käyttää. Totta kai valta tulee asemasta missä kukin henkilö organisaatiossa on.” French & Raven (1959, 316) mukaan ne alueet, joilla legitiimiä valtaa voidaan käyttää, ovat yleensä tarkoin määriteltyjä vallan nimityksen ohella. Heidän mukaansa esimerkiksi työnkuvaus sisältää yleensä valvottuja tehtäviä ja osoittaa kenelle työtehtävän haltija vastaa tehtävistään. (French & Raven 1959, 316.) Juuti (1999, 162) toteaa, että

”organisaatioasemaan ei yleensä sellaisenaan liity muuta valtaa kuin laillistettua valtaa. Tämä valta ei yksinomaan riitä, jolle esimies kykene omalla toiminnallaan aikaansaamaan sitä, että muut arvostavat häntä myös muista syistä kuin aseman takia.”

Asiantuntijavaltaa (French & Raven 1959) nähtiin osuuspankeissa niin esimiehellä kuin alaisillakin. Toimihenkilöiden nähtiin olevan asiantuntijoita omissa tehtävissään, ja valtuuksien kautta monen työtehtävät olivat erilaistuneet. Tekniikka & Talous -lehden haastatteleman HRM Partnersin toimitusjohtaja Anni Vepsäläisen mukaan Suomessa arvostetaan asiantuntijuutta, ja asiantuntijoille annetaan paljon paljon vastuuta ja myöskin valtaa (Hallikainen 2008).

Muutamit haastateltavat toivat ilmi keskustelun lomassa myös pakottavan vallan näkökulman. French & Raven (1959, 314) pakottava vallan perustahan sisältää vallan käytön kohteen odotuksen siitä, että häntä rangaistaan mikäli hän ei mukaudu vaikutusvallan yritykseen, joka häneen kohdistuu. Haastateltavat näkivät rangaistuksen keinona käyttää valtaa, mutta eivät liittäneet sitä omaan itseensä esimiehenä. Juutin (1999, 161-162) mukaan pakottavan vallan käyttö voi johtaa negatiivisiin seurauksiin, kuten turhautumiin, aggressiiviseen käyttäytymiseen sekä työhalukkuuden ja työtyytyväisyyden laskuun.

Valta ja vaikutusmahdollisuuksia nähtiin olevan Osuuspankeissa sekä johtajalla että johdettavalla. Vaikutusmahdollisuuksia nähtiin toimihenkilöillä olevan muun muassa palaverissa. Myös se, että esimies pyrkii ottamaan alaisten ideat aktiivisesti huomioon ja toteuttamaan ne käytännössä, nousi ilmi parissa haastattelussa alaisen vaikutuskeinona. Vaikutusmahdollisuutena nähtiin myös se, että esimies pyrkii toteuttamaan alaisten ideat.

”Kyllä kaikilla on joku oma vastuualue...jos on valtuudet niin tietyltä osin myös vastaa niistä tekemisistään... mutta sitten on kuitenkin aina se esimies joka tavallaan antaa aina siunauksen tarvittaessa että se oon sitte minä.” (Haastateltu esimies)

Jämsä (2005, 39) viittaa mainosalan johtaja Jari Kostamoon, jonka mukaan eräs hyvän vallankäyttäjän ominaisuus on se, että tämä antaa nopeaa palautetta. Keskusteltaessa vaikutusmahdollisuuksista organisaatiossa, eräs esimies totesi: ”...ihan oikeesti koitan ottaa ne [ideat] kaikki huomioon niin nopeesti ku vaan mahdollista.”

Haastatteluiden perusteella voidaan vaikutusmahdollisuuksia nähdä olevan niin esimiehillä kuin alaisillakin Osuuspankeissa. Osuuspankeissa työntekijöille myönnetään erilaisia henkilökohtaisia valtuuksia. Tämän voidaan nähdä olla yksi vaikuttamisen keino. Toisaalta henkilön, jolla on asiantuntijuutta tietyltä alalta tai tietyltä alueelta, voidaan nähdä omaavan asiantuntijavaltaa (French & Raven 1959; Juuti 1999) myös Osuuspankeissa.

Vaikutusmahdollisuuksista keskusteltaessa laajennettiin aihetta esimiehen ja alaisen vaikutusmahdollisuuksista myös osuustoiminnallisen pankin vaikutusmahdollisuuksiin. Tällöin moni huomautti, että Osuupankilla on paljon vaikutusmahdollisuuksia muun muassa yhteistyökumppaneidensa kautta.

Keskusteltaessa johtamistyyleistä, osa haastatelluista esimiehistä painotti pehmeää johtamistyyliä. Eräs haastateltu esimies kuvaa johtamistyyliään seuraavalla tavalla: ”Mä en oo pikkutarkka, mä oon aika lojaali ja ymmärrän ihmisiä että taas vastaavasti mä oon liian pehmeä ja sit mä yritän sen asian saada läpi et sillä tavalla pehmeitä keinoja käyttäen... en niinku en oo jumputtaja enkä räkyttävä enkä selän takana, en seiso, enkä kyllää enkä syynää mutta teen havaintoja.” Vastaavasti osa haastatelluista oli sitä mieltä, että johtajan on kyettävä asettumaan asemansa taakse, ja ohjattava ja annettava jopa määräyksiä. He pitivät itseään vaativina ja jämäköinä esimiehinä.

”Mä oon esimiehenä ilmeisen vaativa. Asetan haasteita mutta tuen ihmisiä... käyn hyvin paljon keskusteluja ihmisten kanssa elikkä niinku suorien alaisten kanssa taikka heidän alaisten kanssa... käytän toiminnallisia menetelmiä ja pyrin siihen että ihmiset itse oivaltaisivat mitä heidän pitää tehdä ja sen takia mä oon tulosten kannalta tavallaan niinku hidas esimies koska mä haluaisin et ihmiset oikeesti sitoutuis siihen mitä he tekee eikä niin että he noudattaa määräyksiä mut sitte... mua taas ei yhtään haittaa antaa määräyksiä... ja sit jos sitä sitoutumisprosessia ei ala tapahtumaan niin mulle riittää että kunhan sitten tehdään määräysten puolesta.” (Haastateltu esimies)

Moni haastateltu esimies huomautti, että johtajan on asetettava asemansa taakse siten, että ns. johtajuustyhjiöitä ei pääse syntymään. Eräs haastateltu esimies toteaa, ”... jos nyt on jossain tämmösiä valta... tai ehkä niinku johtajuustyhjiöitä et joku ei sitä omaa rooliaan ehkä täyttäis täydellisesti... joku johtajuustyhjiö niin se vaan täytyy. Et jos johtaja ei hoida sitä johtajuuskenttäänsä niin joku tulee ja ottaa sen johtajuuden sitten.” Talouselämä-lehden haastatteleman yritysvalmentaja Olli Keskinen mukaan, ”kun johtaja on poissa, hän jättää jälkeensä valtatyhjiön. Mitä voimakkaamman tunteen hän jättää omasta johtajuudestaan ihmisiin, sitä pienemmäksi valtatyhjiö käy. Kova määräykset eivät tyhjiötä pienennä, mutta konkreettiset ohjeet pienentävät.” (Jensen 2007.) Valtatyhjiö voi syntyä esimiehen ollessa poissa työpaikaltaan, minkä vuoksi tämän voidaan ajatella synnyttävän haasteita modernissa työyhteisössä, joka ei ole paikkaan sidottu sekä etätyöskentelyn lisääntyessä.

Eräs haastateltu esimies totesi organisaatiossa olleen aiemmin varsin autoritäärinen (Palmer & Hardy 2006; Rautavaara 1973) johtamismalli: ”meillä on aikasemmin ollu käsittääkseni tällanen autoritäärinen johtamismalli elikkä johtaja tietää kaiken johtaja määrää kaiken ja mä olen sen halunnu todella kääntää päälleen.” Autokraattiselle johtamiselle on Rautavaaran (1973, 89) mukaan tyypillistä muun muassa se, että johtaja määrää työtehtävät ja valta on lähes yksinomaan esimiehen käsissä.

Rautavaaran (1973, 89) mukaan demokraattiselle johtamistavalle tyypillistä on keskinäinen luottamus, yhteistyö, valta ja vaikutusmahdollisuuksia on sekä esimiehellä että johdettavilla, ja kommunikointi on runsasta ja molemminpuolista. Haastatellut esimiehet kuvasivat itseään demokraattisen johtamisen sekä vuorovaikutuksellisen johtamisen piirteiden mukaisesti.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, ettei ainakaan haastateltujen esimiesten osalta autoritäärisiä johtamistapoja juurikaan esiinny Osuuspankeissa. Vuorovaikutuksellista johtamista (Palmer & Hardy 2006) puolestaan esiintyi muun muassa palkitsemisvallan käytön muodossa.

#### Osuustoiminta haastateluissa

Haastateltavien vastaukset ovat kutakuinkin yhdenmukaisia kirjallisuudessa esiin tulleiden osuustoiminnan määritelmien kanssa. Kostilaisen (1998, 200) mukaan osuuskunta on jäsentensä yhteisesti omistama ja demokraattisesti hallinnoitu yritysmuoto. Eräs haastateltu esimies toteaa osuuskunnan olevan ”jäsenten muodostama yhteisö... osuuskuntahan on juridinen elin.” Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että osuuskunnan jäsenet, kuten myös asiakkaat, ovat myös sen omistajia (Laakkonen & Laurinkari 1995, 20). Osuuspankeissa heitä kutsutaan omistajajäseniksi.

”Sen omistaa kaikki jäsenet ja toimii niin kun yhteisen hyväksi... että tässä osuuspankissakin on niin kun taloudellisen lisäarvon tuottaminen näille osuuskunnan jäsenille ja tälle paikkakunnalle.” (Haastateltu esimies)

Trobergin mukaan keskeinen ero osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä tulee esiin osuuskunnan perusluonteesta ja yrityksen olemassaolon tarkoituksessa. Osuuskunnan tarkoituksena on

jäsenten/omistajien tarpeiden tyydyttäminen. (Troberg 2005, 453)

Suuri osa haastateltavista piti osuustoimintaa menestyksenkäänä ja toimivana yritysmuotona vielä nykypäivänäkin. Skurnikin (2006, 33) mukaan: "... kokonaisuutena osuustoiminnan kotimainen kansantaloudellinen rooli on ollut viime vuosikymmeninä selvässä nousussa." Ainoastaan pari haastatelluista esimiehistä näki, että osuustoiminta on aikansa elänyt yritysmuoto.

"No osuustoiminta on ikään kuin uudelleen herännyt tossa viimeen viidentoista vuoden aikana. Kyllä niin ku osuustoiminnallisella yritysmuodolla on nykypäivänä imua... jäsenet käyttää ylintä valtaa." (Haastateltu esimies) ja "No siinä on jotain sellasta vanhaa ja kunniotettavavaa ja jotain sellasta vaalittavaa... pehmeitä arvoja... joka ei tietysti oo ihan tätä päivää, valitettavasti vaan. Mä oon kasvanut tähän näinä vuosina, tää on ihan tunnearvo." (Haastateltu esimies)

Laurinkarin (2004, 26) mukaan osuustoiminta on Suomessa osoittanut olevansa menestyvä yritysmuoto. Menestyneimpiä osuustoiminnallisia ryhmiä ovat Osuuspankkiryhmä sekä vähittäiskaupassa toimiva S-ryhmä (Skurnik 2006, 30-31).

Osuuskunnan sekä osuuspankin arvoista ja periaatteista keskusteltaessa, nousi jokaisessa haastattelussa ilmi se, että pankit ovat jäsentensä omistamia.

"Tähän on meillä tämä että nää on jäsenten omistamia. Me ei omisteta tätä pankkia niinku millään tavalla ite...jäsenet omistaa tän pankin. Aina pitää kaikissa tekemisissä muistaa se... et se on varmaan se kaikista tärkein." (Haastateltu esimies)

Arvoja ja periaatteita nimettiin useita. Eräs haastateltu esimies nimesi arvot seuraavalla tapaa: "Toki rehellisyys kuuluu automaattisesti niinku kaikille... joustavuutta, ihmisläheisyyttä, avoimuutta, kanssaelämistä, luottamusta." Osuuskunnat olivat jo 1800-luvulla erityisen sitoutuneita rehellisyyteen, ja niiden toimintaa leimasivat hyvä laatu, rehelliset mitat ja kohtuulliset hinnat. ICA:n vuoden 1995 kannanoton mukaan, "pankkiosuustoiminta on hankkinut erinomaisen maineen ympäri maailmaa harjoittamansa rehellisen liiketoiminnan, etenkin korkopolitiikkansa ansiosta." (Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 15.)

"Ja sitten tietysti myös se että ollaan itsenäisiä ja suomalaisia... ja sitten kun tehdään päätöksiä niin niitten pitäisi olla tämän kotikunnan eduksi, toiminnan kehittämiseksi että oman paikkakunnan kehittämiseksi... että oma kylä kehitys. Sitten se vielä kun me voidaan tehdä täällä päätökset, meidän ei tarteeta niitä keltään kysyä... tavallaan aina pitää olla nöyränä [omistajajäsenien suhteen]." (Haastateltu esimies)

Haastatellut esimiehet pitivät siis tärkeänä itsenäisyyttä. Itsenäisyyden ja riippumattomuuden periaate nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Tähän liitettiin usein toimiminen oman kunnan kehittämiseksi. Tuominen et al. (2006, 390) mukaan toimiminen paikallisesti ja alueellisesti antaa osuuskuntien johtajille mahdollisuuden vaikuttaa aktiivisesti yritystensä toimialueen kehittymiseen ja menestymiseen. Myös suomalaisuutta pidettiin tärkeänä. Sen mainittiin olevan muun muassa osuuspankin kilpailuetu. OP-Pohjola-ryhmän vuoden 2006 vuosikertomuksessa suomalaisuudesta sanotaan seuraavaa: "Osuustoiminnallisuus on selkeä kilpailuetumme ja suomalaisuus sitä tukeva vahvuutemme." (OP-ryhmä 2007, 6)

Koulutuksen, oppimisen ja viestinnän tukemisen –periaate nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Haastateltavat kertoivat, että puitteet opiskelulle ovat hyvät. OP-Pohjola-ryhmä tukee opiskelua kiitettävästi. "Henkilöstölle on tarjolla monipuolisia koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia OP-Akatemiassa, omissa työyhteisöissä sekä tehtäväkierron kautta koko ryhmässä. Henkilötasolla osaamisen kehittäminen perustuu kehityskeskusteluissa laadittaviin kehitysuunnitelmiin." (OP-ryhmä 2007,

21)

Osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden uskottiin näkyvän ainakin jossain määrin jokaisen pankin toiminnassa. "Kyl se [osuustoiminnan arvot ja periaatteet] niinku näkyy... toisissa pankeissa voimakkaammin kuin toisissa. Oikeestaan mitä pienempi osuuspankki ja mitä enemmän maalla se toimii ni sitä voimakkaammin se näkyy... kaupunkiosuuspankeissa se voi vähän hämärtyä mutta kyl se läsnä on kuitenkin." (Haastateltu esimies)

Osuustoiminnan ja osuuskunnan ei nähty kovin paljon poikkeavan muista yritysmuodoista. Moni esimies tosin toteasi osuuskunnan olevan itsenäisempi yritysmuoto. Tässä yhteydessä moni esimies huomautti, että ei kyennyt vertaamaan osuuskuntaa ja vaikkapa osakeyhtiötä konkreettisesti, koska heillä oli kokemusta ainoastaan osuuspankissa työskentelystä. Moni haastateltu esimies olikin pitkän linja osuuspankkilainen, ja noussut niin sanotusti rivistä esimieheksi. Selkeimmin eron osuustoiminnallisen organisaation ja muiden liiketoiminnan muotojen välillä kokivat henkilöt, jotka olivat uransa aikana työskennelleet myös muualla.

Haastatellut esimiehet olivat kuitenkin yksimieleisiä siitä, että osuuskunnan johtaminen eroaa jossain määrin esimerkiksi osakeyhtiön johtamisesta. Moni haastateltava vertasi tässä yhteydessä osuuspankkia liikepankkiin. Pohdittaessa osuuskunnan johtamista eräs haastatelluista esimiehistä toteasi: "...mulla on semmonen mututuntuma tullu ja tietysti koen sen itekin että tuota pankkialasta että osuuspankin toimitusjohtajana oleminen taikka esimehtävissä oleminen tai miksei toimihenkilönäkin oleminen siinä mielessä eroaa huomattavastikin [verrattuna osakeyhtiön yritysmuotona] koska meillä on kasvot. Toiseksi vois sanoa että tähän johtaa kuin omaansa vähän mustasukkaisestikin."

Laakkonen & Laurinkarin (1995, 20) mukaan omistajuus on yksi osuuskunnan muista yritysmuodoista erottava tekijä. Osuuskunnan omistajia ovat sen jäsenet ja asiakkaat, jotka omalta osaltaan vaikuttavat osuuskunnan päätöksentekoon ja hallinnointiin.

Troberg (1998, 128) pitää demokraattisuutta tärkeänä ominaisuutena osuustoiminnan päätöksenteossa. Tämä tuli vahvasti ilmi myös haastatteluissa. Demokraattisuus onkin yksi osuustoiminnallisuuteen ja OP Ryhmän rakenteeseen selkeästi liittyvä ominaisuus. Holmström (1999, 406) muistuttaa demokraattisen päätöksenteon olevan melko hidas ja kallis järjestelmä. Jussila (2007, 278) huomauttaa kuitenkin, että demokraattinen päätöksentekorakenne ohjaa eri toimijat vuorovaikutukseen sekä keskusteluun, jolloin mukaan saadaan eri näkökulmia useamman toimijan osallistuessa päätöksentekoon.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että osuuspankit ovat itsenäisempiä verrattuna liikepankkeihin. Itsenäisyydellä viitattiin muun muassa vapauteen tehdä päätöksiä. Eräs haastateltu esimies toteaa, "Koen että osuuspankissa oleminen... että siellä voi tehdä huomattavasti enemmän päätöksiä kuin jossakin muussa vastaavan kokoisessa pankissa." Trobergin (1998, 121–122) mukaan itsejohtoisuus on osuuskunnan erityisominaisuus, joka merkitsee mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja johtamiseen. Itsenäisyys on yksi osuustoiminnan periaate, ja se viittaa siihen, että jäsenet hallitsevat osuuskuntaa, ja että osuuskunnat ovat itsenäisiä ja omatoimisia (Pellervo Seura Ry & Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 5, 22).

Monen haastateltavan mielestä hallinto osuuskunnissa on melko raskas. Hallinnollista porrasta pidettiin monimuotoisena. Haastatelluista nousi ilmi se, että edustajistoon kaivattiin enemmän vaihtuvuutta.

"Tää on niin vanha. Tää osuustoimintakuvio, tää on hirveen monimuotoinen organisaatio.. tässä on hirveen raskas hallinnointi. Eli meillä on tällä hetkellä, ollaan tosin muuttumassa, mutta nyt tällä hetkellä kor-

kein päättävä elin on osuuskuntakokous, sen jälkeen on hallintoneuvosto sitten on hallitus...eli kolme tällasta...se on raskas...ei tämmöstä osakeyhtiössä oo. Et tää on semmonen, työllistää hirveesti.” (Haastateltu esimies) ja ”Osuuskuntakokouksessahan on meidän jäseniä ku mehän ollaan jäsenten omistamia, joka on ylin päättävä elin ni nehän on maalikoita, että kerrotaan vaan että näin on koska heidän on varmasti tosi vaikee ottaa kantaa asiasta mittaa hirveen paljon ymmärtämättä. Me sitte jotka ollaan arjessa ja jottai ymmärretään ollaan sit niinku sivussa, alapuolella. Tää on mun mielestä liian monimutkanen hallitus. Sit tietysti siellä hallinnossa on ihmisiä eläkeikkäänsä asti että sekkii on tietysti.. siinä on puolensa mutta että vaihtuvuutta osittain ois hyvä varmaan olla.” (Haastateltu esimies)

Yksimielisiä oltiin siitä, että osuuskunnan johtamistapaa ihmisläheisempänä verrattuna moniin muihin yritysmuotoihin. Eräs haastateltu esimies toteaa, ”Kyllä minusta on niin ku semmonen pehmeämpi ja muut huomioivampi... tämmöinen niin ku ihmisläheisempi johtamistapa on täällä Osuuspankissa kun jossakin liikepankissa.”

Osuuspankeissa painotetaan osallistuvaa johtamista (Troberg 1998, 132), mikä nousi vahvasti esiin myös haastatteluissa. Trobergin (1998) mukaan osallistuva johtaminen tarkoittaa sitä, että ”...jäsenille annetaan ja luodaan mahdollisuuksia osallistua yritysten toiminnan suunnitteluun ja yrityksen toimintoja koskevaan päätöksentekoon.” Osuuspankeissa omistajajäsenet voivat osallistua pankin hallintoon ja päätöksentekoon. Ylintä päätösvaltaa käyttävätkin nimen omaan omistajajäsenet osuuskunnan kokouksen tai edustajiston muodossa. Sen kautta jäsenillä on vaikutusmahdollisuuksia, jotka ulottuvat hyvinvoinnin ja alueellisen elinkeinoelämän edistämiseen. (OP-Pohjola-ryhmä 2007, 18)

## Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli ymmärtää, millainen rooli vallalla on esimiestyössä osuustoiminnallisessa organisaatiossa. Päätavoitetta pyrittiin tulkitsemaan kirjallisuuden, OP Ryhmän osuuspankkien esimiesasemassa olevien henkilöiden haastattelujen sekä muun dokumenttiaineiston avulla. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta osuuspankissa esimiesasemassa olevaa henkilöä.

Tutkimus osallistuu akateemiseen keskusteluun osuustoiminnallisesta johtamisesta (esim. Jussila 2007; Troberg 1998) tuomalla esiin valtaa ja esimiehen vallankäytön näkökulmaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda uusia näkökulmia osuustoiminnallisesta johtamisesta käytävään akateemiseen keskusteluun.

Tutkimuksen pääkysymykseksi määriteltiin johdanto kapaleessa: ”Mikä on esimiehen vallan rooli osuustoiminnallisessa organisaatiossa?” Päätutkimuskysymystä lähestyttiin seuraavien alakysymysten kautta:

- 1) Mitä valta on, ja mitkä ovat vallan lähteitä?
- 2) Millaisia johtajatyyppejä ja johtamismuotoja esiintyy?
- 3) Miten osuustoiminnan arvot ja periaatteet näkyvät johtamisessa ja esimiestyössä osuuspankissa?

Tutkimuksen perusteella voidaan osoittaa, että valta on osa toimivaa esimiestyötä osuuskunnassa. Lisäksi voidaan todeta, että kohdeorganisaatioiden esimiehet tunnistavat omaavansa valtaa, ja että he valtansa avulla ohjaavat organisaatiotaan kohti sen päämääriä ja tavoitteita.

Tutkimuksessa tarkasteltiin valtaa esimiestyössä. Tutkimuksessa suurin osa haastatteluista esimiehistä määritteli vallan eräänlaisena vaikuttamisena, jonka avulla asiat tulevat tehdyiksi (esim. Pfeffer 1992; McClland & Burnham 1995). Suurin osa

haastateltavista oli sitä mieltä, että valta kuuluu eittämättä johtamiseen ja esimiestyöhön. Heidän mukaansa esimies ei voi toimia ilman valtaa. Tärkeänä pidettiin sitä, että valtaa on osattava käyttää oikein, toisin sanoen vallan himoa ei pidä päästää valloilleen. Moni haastateltava nosti esiin myös vallan ja vastuun keskinäisen merkityksen. Nähtiin, että valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä.

Haastatteluissa vallan lähteistä keskusteltaessa esiin nousi etenkin palkitsemisvalta (French & Raven 1959) muun muassa bonuspalkkauksen, kiitoksen ja muun huomioimisen muodossa. Suurin osa haastatteluista oli sitä mieltä, että on tärkeää, että esimies huomioi hyvin onnistuneen suorituksen. Palkkioiden ajateltiin kannustavan alaisia yhä parempiin suorituksiin. Moni nimesi vallan lähteeksi myös aseman. Legitiimiä valtaa (esim. French & Raven 1959; Morgan 1997) pidettiin hyvin ilmeisenä vallan perustana. Sanktioita, uhkauksia ja muitakaan rangaitusvallan keinoja ei juurikaan liitetty omaan esimiestyöhön.

Useat haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että myös alaisilla on vaikutusmahdollisuuksia. Alaisilla nähtiin olevan vaikutusmahdollisuuksia muun muassa kokouksissa ja palavereissa. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että myös alaisilla on valtaa. Alaisten vallan he näkivät tulevan esimerkiksi valtuuksien kautta. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että esimiehet haluavat omalta osaltaan tukea alaisten vaikuttamismahdollisuuksia, ja pyrkivät nostamaan alaisten ideoita aktiivisesti esiin. Toisaalta kaikki esimiehet eivät pitäneet vaikeana myöskään antaa suoria käskyjä tai määräyksiä. Ensisijaisena keinona saada asiat tehdyiksi, ei kuitenkaan pidetty käskyttämistä, vaan ihmisten omaa oivallusta asioista.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtamistyylit osuuspankissa omaavat piirteitä demokraattisesta johtamisesta. Tutkimukseen osallistuneissa esimiehissä oli myös havaittavissa valtuuttavan ja vuorovaikutuksellisen johtamisen piirteitä. Moni tutkimukseen osallistuneista esimiehistä painotti myös haasteiden asettamista työn mielekkyyden ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia on OP Ryhmän Osuuspankeissa niin esimiehillä kuin alaisillakin. Vaikuttamaan alaiset pääsivät muun muassa palavereissa ja erilaisissa kokouksissa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osuustoiminta voidaan nähdä menestyvänä yritysmuotona vielä nykyäänkin. Haastateltavat painottivat myös sitä, että osuuspankit ovat jäsenten omistamia. Heidän mukaansa tämä on seikka, joka tulee muistaa kaikessa tekemisessä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että koulutuksen, oppimisen ja viestinnän tukemisen -periaate toteutuu hyvin osuuspankeissa. Jokainen haastateltava kiitti OP-Pohjola-ryhmään aktiivisesta opiskelun tukemisesta, ja liki jokainen haastateltava oli saanut koulutusta osuuspankkiaikanaan. Haastatellut painottivat kuitenkin myös omaa aktiivisuutta opiskelussa.

Itsenäisyyden ja riippumattomuuden periaate painottui tutkimuksessa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että osuuspankit ovat liikepankkeja itsenäisempiä. Haastatellut painottivat muun muassa sitä, että Osuuspankissa he päättävät itse, mihin varoja suunnataan ja millaista toimintaa tuetaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että demokraattinen päätöksenteko liittyy vahvasti osuustoimintaan ja osuuspankkeihin. Demokraattisuus näkyy muun muassa jäsenten mahdollisuutena vaikuttaa osuuskunnan hallintoon ja päätöksiin, mutta myös päätöksenteon hitautena. Haastatellut ottivat kantaa myös Osuuspankkien hallintoon. Osuuskunnan hallinnon ajateltiin olevan melko raskas. Myös edustajistoon kaivattiin lisää vaihtuvuutta.

Tutkimus tukee Juutin (1999, 161) näkemystä siitä, että esi-

miehet arvioivat usein alaistensa suorituksia, ja palkitsevat heitä tämän perusteella. Kuten Juutikin (1999, 160) mainitsee, palkkiot toimivat alaisten kannustimina. Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että rangaistusvallan tai pakottavan vallan keinoja ei juurikaan esiinny osuuspankissa. Kuten Bartolomé & Laurent (1986, 78) toteavat, esimiehet ymmärtävät usein, että heidän valtansa riippuu alaisten kuuliaisuudesta enemmän kuin sanktioista ja uhkauksista.

Tätä tutkimusta voidaan pitää yhteneväisenä Nahavandin (2000, 77) sekä McClland & Burnhamin (1995, 126) näkemukseen siitä, että esimies tarvitsee valtaa voidakseen ohjata alaisiaan saavuttamaan päämääriään sekä Kanterin (1979, 320) näkemystä siitä, että valtansa avulla esimies vie organisaatiota kohti sen tavoitteita. Tutkimuksessa haastatellut esimiehet näkivät käyttävänsä valtaa ohjaamalla alaisten työsuorituksia, mikä tukee Juutin (1999, 160) näkemystä asiasta.

Tämän tutkimuksen perusteella OP-Pohjola-ryhmän osuuspankkien esimiehissä voidaan havaita Rautavaaran (1973, 88-89) sekä Hokkanen & Strömbergin (2003, 105) demokraattisen johtamisen piirteitä. Demokraattiselle johtamiselle tyypillisesti tutkimuksessa ilmeni, että vaikutusmahdollisuuksia on niin esimiehellä kuin alaisillakin, työntekijät saavat osallistua päätöksentekoon ja ilmapiiri on luottamuksellinen. Tutkimuksessa esiin nousseet palkitsemisenmuodot vaikutustapoina viittaavat Palmer & Hardyn (2006, 237) vuorovaikutukselliseen johtamiseen, jossa odotuksena on alaisten laskennallinen mukautuminen toivottuun käyttäytymiseen palkkioiden saamiseksi. Toisaalta valtuuttavan johtamisen puolesta puhuvat tutkimuksessa esiin nousseet valtuudet, joita myönnetään OP Ryhmän osuuspankeissa työntekijöille. Valtuuttava käyttäytyminen painottaa Palmer & Hardyn (2006, 237) mukaan nimen omaan alaisten valtuutusta, neuvoa-antavaa käyttäytymistä sekä jokaisen omaa vaikutusmahdollisuutta ja omistajuutta.

Osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden nähtiin tutkimuksessa näkyvän OP Ryhmän osuuspankkien toiminnassa. Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto ry:n (2002, 5, 22) mukaan itsenäisyyden ja riippumattomuuden periaate merkitsee sitä, että osuuskunnat ovat omatoimisia ja itsenäisiä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tämä osuustoiminnan periaate toteutuu hyvin Osuuspankeissa.

Tutkimus tukee Trobergin (1998, 121-122) näkemystä itsejohtoisuuden merkityksestä osuustoiminnalle. OP-Pohjola-ryhmässä osuuspankkien omistajajäsenillä on mahdollista osallistua päätöksentekoon. Muun muassa edustajisto koostuu omistajajäsenistä. Tutkimus vahvistaa myös Trobergin (1998,

129) ja Holmströmin (1999, 406) ajatusta siitä, että osuuskunnan päätöksentekoa voidaan pitää jossain määrin hitaana.

Valtaan ja vallankäyttöön liitetään helposti diktatuurimainen käyttäytyminen, käskytyt ja jopa rangaistusten käyttö. Tällaiset mielikuvat vallasta ovat osaltaan vaikuttaneet vallan arkaan luonteeseen ja joskin negatiiviseen maineeseen jopa nyky-yhteiskunnassa. Valtaan voidaan toki liittää edellä mainitut seikat, ja valta väärissä käsissä, kuten historiakin on osoittanut, voi aiheuttaa suurta vahinkoa.

Valta kuuluu kuitenkin eittämättä johtamiseen ja esimiestyöhön. Ilman valtaa, esimies ei voi ohjata alaisiaan kohti tavoitteita. Johtaminen ilman valtaa aiheuttaa helposti pomottelua sekä johtaa siihen, että joku kaappaa vallan sattumanvaraisesti. Näin ollen on tärkeää, että esimies pystyy ottamaan vastuun ja ymmärtää vallan merkityksen työssään. Valtansa avulla esimies johtaa organisaatiota ja vie sitä kohti tavoitteita.

Esimiesten tulisi pyrkiä tiedostamaan oma valtansa ja vallan luonne. Esimerkiksi liian autoritääriinen johtaminen johtaa usein pakonomaiseen tottelevaisuuteen, ja toisaalta liian pehmeä johtamistyyli, jossa esimiehellä ei ole juurikaan valtaa, ei tuota hyviä tuloksia. On organisaation edun mukaista, että esimies kykenee käyttämään valtaansa rakentavalla tavalla.

Valtansa avulla esimies voi motivoida alaisiaan parempaan suoritukseen. Palkitseminen oikeassa tilanteessa ja oikeaan aikaan motivoi varmasti enemmän kuin rangaistukset ja moitteet. Mikäli esimies ymmärtää vallan merkityksen työssään, ja kykenee käyttämään valtaansa siten, että alaiset ovat motivoituneita työhönsä, on yrityksellä hyvät mahdollisuudet menestyä.

Tutkimus tarkasteli esimiehen vallan merkitystä osuustoimintakontekstissa. Tutkimustuloksia yleistettäessä tulisi huomioida laadullisen tapaustutkimusmenetelmän yleistettävyydelle asettamat rajoitteet. Tutkimuksen tutkimusotosta voidaan pitää pienehkönä, mutta suurempaa otoskokoa ei pidetty tarpeellisena, koska näkökulmat valtaan ja vallan esiintymiseen organisaatioissa toistuivat hyvin samankaltaisina jokaisessa haastattelussa. Tällöin voitiin puhua aineiston kylläntymisestä. Yleistettävyyteen on kuitenkin pyritty kuvaamalla tutkimus tarkasti. (Hirsjärvi et al. 2007, 176-177.)

Valtaan liittyvissä tutkimuksissa yhtenä tyypillisenä piirteenä voidaan pitää poikkeusteellisuutta. Valtaan liittyvää teoreettista aineistoa löytyykin monilta eri tieteenaloilta. Tätä tutkimusaineistoa voidaan pitää melko rikkaana, koska haastateltavat toimivat eri Osuuspankeissa. Haastateltavien työnimikkeet myös vaihtelivat, mutta jokaisen toimenkuvaan kuului henkilöstöhallinto ja kullakin oli vastuullaan joukko alaisia.

## Lähteet

- Aron, R. 1964. Macht, Power, Puissance: Democratic Prose or Demoniacal Poetry. Teoksessa: Lukes, S. (toim.), Power. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- Bartolomé, F. & Laurent, A. 1986. The manager: master and servant of power. Harvard Business Review, vol. 64, nro 6, sivut 77-81.
- Clegg, S. R. 2002. Frameworks of Power. London: SAGE Publication Ltd.
- Dahl, R. 1968. Power as the Control of Behavior. Teoksessa: Lukes, S. (toim.), Power. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opetus ja tutkimusmenetelmät. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), Ikkunoita tutkimusmenetelmiin 1 – Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.
- Foucault, M. 1976. Disciplinary Power and Subjection. Power as the Control of Behavior. Teoksessa: Lukes, S. (toim.), Power. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- French, J. R. P. & Raven, B. 1959. The Bases of Social Power. Teoksessa: Shafritz, J. M., Ott, J.S. & Jang, Y. S. (toim.), Classics of Organization Theory. 6. painos. USA: Harcourt College Publishers.
- Gebhard, H. 1914. Suomen osuustoiminta pääpiirteissään. Helsinki: Yhteiskirjapaino osakeyhtiö.
- Goldman, A. I. 1972. Toward a Theory of Social Power. Teoksessa: Lukes, S. (toim.), Power. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- Hansmann, H. 1999. Cooperative Firms in Theory and Practise. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, nro 4, sivut 387-403.



- Hardy, C. 1996. Understanding Power: Bringing about Strategic Change. *British Journal of Management*, vol. 7, Special Issue, sivut 3-16.
- Hardy, C. & Leiba-O'Sullivan, S. 1998. The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practise. *Human Relations*, vol. 51, nro 4, sivut 451-483.
- Hatch, M. J. 1997. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Great Britain: Bookcraft (Bath) Ltd.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Holmström, B. 1999. Future of Cooperatives: A Corporate Perspective. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, nro 4, sivut 404-417.
- Häyry, M. 2000. Biovalta. Teoksessa: Räikkä, J. & Wennberg, M. (toim.), *Mitä on valta?* Suomi: Oy UNIPress Ab.
- Jussila, I. 2007. Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 271. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttötyminen. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juutinen, H., Stenström, Å. & Vuori, R. 2002. Tehokas omistajahallinto – Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jämsä, H. 2005. Nouseeko valta päähän? Teoksessa: Suomen Ekonomiliitto – SEFE ry (toim.) *Johtajuus!* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kanter, R. M. 1979. Power Failure in Management Circuits. Teoksessa: Pugh, D. S. (toim.) *Organization Theory. Classic Readings*. 5. painos. London: Penguin Books Ltd.
- Kerttula, K. 2009. Valta ja muutos. Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 78. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Kets de Vries, M. F. R. 1991. *Yritysmaailman sankarit ja häviäjät*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Koslowsky, M. & Stashevsky, S. 2005. Organizational Values and Social Power. *International Journal of Manpower*, vol. 26, nro 1, sivut 23-34.
- Kostilainen, H. 1998. Osuustoiminnan ja yhteisyrityksen sanastoa. Teoksessa: Koskiniemi, E. (toim.) *Uusosuustoiminnallinen yhteisyritys*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kuisma, M., Henttinen, A., Karhu, S. & Pohls, M. 1999. *Kansantalous - Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899-1999*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kuusterä, A. 2002. *Lähellä ihmistä – Osuuspankkitoimintaa 100 vuotta*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laakkonen, V. & Laurinkari, J. 1995. *Uudistuva osuustoiminta*. Helsingin yliopisto: Osuustoimintainstituutti.
- Laurinkari, J. 2004. *Osuustoiminta: Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Lukes, S. 1992. Introduction. Teoksessa: Lukes, S. (toim.), *Power*. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. 1995. Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, vol. 73, nro 1, sivut 126-139.
- Morgan, G. 1996. *Images of Organization*. 2. painos. The USA: Sage Publications, Inc.
- Mähönen, J. & Villa, S. 2006. *Osuuskunta*. Helsinki: WSOYpro.
- Nahavandi, A. 2000. *The Art and Science of Leadership*. 2. painos. The USA: Prentice-Hall, Inc.
- Natunen, J. & Takala, T. 2007. Vallan ja karisman suhteesta – tulkitseva käsitteellinen tutkimus. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, nro 2, sivut 239-252.
- Niiniluoto, I. 2000. *Valta-kolokvion avausanat*. Teoksessa: Räikkä, J. & Wennberg, M. (toim.), *Mitä on valta?* Suomi: Oy UNIPress Ab.
- Nilsson, J. 1996. The Nature of Cooperative Values and Principles. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 67, nro 4, sivut 633-653.
- OP-Pohjola-ryhmä. 2008. *Vuosikatsaus 2007*.
- OP-ryhmä. 2007. *Vuosikertomus 2006*.
- Osuustoiminnan neuvottelukunta. 2005. *Osuustoiminta – Vastuullista suomalaista omistajuutta*. Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Palmer, I. & Hardy, C. 2006. *Thinking About Management*. 6. painos. London: SAGE Publications.
- Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry, 2002. *Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle*. 3. painos. Kotka: Painokotka.
- Pfeffer, J. 1994. *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 1992. Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, vol. 34, nro 2, sivut 29-50.
- Pättiniemi, P. & Tainio, J. 2000. *Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduiksi - Työosuuskuntien kehittäminen demokraattisina ja osallistuvina*. Vantaa: Hakuprint.
- Rautavaara, A. 1973. *Yhteistyö ja luottamus*. Tampere: Tampereen Kirjapaino-Oy.
- Russell, B. 1975. *The Forms of Power*. Teoksessa: Lukes, S. (toim.) *Power*. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- Saksa, Juha-Matti (2007). *Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP-ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitilassa*. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 277. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Skurnik, S. 2006. *Osuustoiminnasta oppia? Kuntapalvelut uudessa toimintamallissa*. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 61. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Skurnik, S. 2005. *Suomalaisen talousmallin murros: Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*. Dissertation Series - HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology.
- Takala, T. 2002. Valta on johtajuuden symboli. *Talouselämä*, vol. 65, nro 36, sivu 35.
- Troberg, E. 2005. *Osuuskunta – Käyttämätön potentiaali pienyrityksyyden innovatiivisuuden edistäjänä*. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, nro 3, sivut 451-460.
- Troberg, E. 1998. *Osuuskunnan johtaminen*. Teoksessa: Koskiniemi, E. (toim.) *Uusosuustoiminnallinen yhteisyritys*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Tuominen, P., Jussila, I. & Saksa, J.-M. 2006. *Paikallisuus ja alueellisuus suomalaisten asiakasomisteisten osuuskuntien johtamisessa*. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, nro 3, sivut 388-408.
- Varman, R. & Bhatnagar, D. 1999. *Power and Politics in Grievance Resolution: Managing Meaning of Due Process in an Organization*. *Human Relations*, vol. 52, nro 3, sivut 349-382.
- Virtanen, Turo. 1994. *Valta, sopiminen ja moraalisuus sosiaalisessa toiminnassa*. Sosiaalisen järjestyksen muodostaminen ja tietäminen sekä sosiaalinen yhteismitattomuus. Esimerkkinä tulosjohtaminen. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Weber, M. 1947. *Legitimate Authority and Bureaucracy*. Teoksessa: Pugh, D. S. (toim.) *Organization Theory. Selected Readings*. 4. painos. England: Clays Ltd, St Ives plc.
- Weber, M. 1978. *Domination by Economic Power and by Authority*.

Teoksessa: Lukes, S. (toim.), Power. 4. painos. Oxford: Blackwell.  
Ylikoski, P. 2000. Onko valta kyky-käsite? Teoksessa: Räikkä, J. &  
Wennberg, M. (toim.), Mitä on valta? Suomi: Oy UNIPress Ab.  
Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. London: Prentice Hall.

#### Sähköiset lähteet:

OP-Pohjola-ryhmän Internet sivut. Www-dokumentti. Saatavilla:  
[www.op.fi/op](http://www.op.fi/op) [Viitattu 26.12.2015]  
OP-Pohjola-ryhmän Internet sivut. Www-dokumentti. Saatavilla:  
[www.op.fi/op](http://www.op.fi/op) [Viitattu 4.6.2008]  
Mediatekstit (Www-dokumentit)

Hallikainen, R. 2008. Suomessa kasvaa maailman paras johtaja.  
Tekniikka & talous. Www-dokumentti. Saatavilla: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article109293.ece?s=l&wtm=-04062008>  
[Viitattu 9.9.2008]  
Jensen, H. 2007. Valta lipsahtaa etäjohtajalta. Talouselämä. Www-  
dokumentti. Saatavilla: [http://www.talouselama.fi/docview.do?f\\_id=1223885](http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1223885) [Viitattu 10.9.2008]  
Jussila, I., Kalmi, P., Troberg, E. (2008) Selvitys  
osuustoimintatutkimuksesta maa- ilmalla ja Suomessa.  
Osuustoiminnan neuvottelukunta. Painorauma Oy, Rauma 2008.  
Jämsä, H. Hyvä vallankäyttäjähallitsee itsensä. Ekonomi-lehti. Www-  
dokumentti. Saatavilla: <http://www.ekonomilehti.com/juttu.asp?c=259&i=257&p=258&q=pelin> [Viitattu 12.9.2008]

---

## Kirjoittaja

Anni Kesänen, KTM  
Email: [ankesane@student.jyu.fi](mailto:ankesane@student.jyu.fi)

## HAASTATTELURUNKO LIITE 1

1. Kertoisitko hieman itsestäsi, lähihistoriastasi ja suhteestasi Osuuspankkiin?
2. Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?
3. Miten kuvailisit johtamisperiaatteitasi?
4. Mitä välineitä näet, että esimiehellä on alaisten toiminnan ohjaamiseksi haluttuun suuntaan?
5. Millaisia vaikutusmahdollisuuksia näet organisaatiossanne?
6. Liittyykö valta mielestäsi esimiestyöhön?
7. Voisitko nimetä vallan lähteitä?
8. Millaisia valtarakenteita näet organisaatiossanne?
9. Eroaako osuustoiminnallinen organisaatio mielestäsi muista yritysmuodoista johtamisen ja esimiestoiminnan näkökulmasta? Miten?
10. Näkyvätkö osuustoiminnan arvot ja periaatteet johtamisessa ja esimiestyössä osuuspankissa?
11. Tuleeko mieleesi vielä jotain aiheeseen liittyvää asiaa, jonka haluat tuoda ilmi, mutta jota emme ole vielä käsitelleet?

# A hybrid MCDM approach for ranking suppliers by considering ethical factors

Mohammad Azadfallah

## Abstract

One of the negative effects of cooperating with un-ethically behaving suppliers is that it may devastate the companies' credibility among employees, customers and the public. In this paper, a hybrid Multiple Criteria Decision Making (MCDM) approach (Disjunctive-WPM method) is proposed to resolve this limitation. The proposed methods consist of the following steps: 1. drop un-ethical solutions and 2. rank the remaining solutions. Therefore, the aim of this paper is the application of the Disjunctive-WPM method to supplier selection problem by adding ethical factors into the analysis. In addition, a comparative analysis to the traditional WPM method is carried out. The proposed method appears to be more satisfactory than the traditional method in solving this kind of decision problems. The main findings of this study confirm the applicability of the proposed approach.

**Key Words:** MCDM, WPM, ethical factor, supplier selection problem

## Introduction

Various researchers and practitioners (Goebel et al., 2012) have acknowledged aligning corporate duty and decisions with the ethical expectations of the companies' internal and external stakeholders to maintain legitimacy and ensure economic sustainability. Ethics refer to principles that define behavior as right, good and proper. Such principles do not always dictate one 'moral' course of action, but provide a means of evaluating and deciding among competing options. Ethics is concerned with how a moral person should behave (Josephson Institute of Ethics Reports). Historically, the collapses of Enron, World Com, Arthur Anderson, Martha Stewarts Stock Sales, etc. have made us aware of the seriousness of ethical implications of business decisions. Since, these days, business decision makers (DMs) must incorporate ethics in their business decisions (Davidrajuh, 2010). The rationale is simple; reinforcing ethical behavior is important for improving performance and achieving success in the market place (Fraedrich and Iyer, 2008).

Business ethics is a specialized branch of ethics focusing on how moral standards apply to business organizations and behavior. As such, it cannot be understood separately from the general ideas of ethics, and the general ethical theories apply to business ethics as well (Pasternak, 2005). At the heart of continuing debate among researchers of business ethics is the question of the determinants of ethical decision making (McMahon, 2002). Ethical decision-making deals with moral issues: a moral issue is present where ever individual actions, when freely performed, may harm or benefit others (Selart and Johansen, 2011). Harm means injury or negative consequences, such as undesirable loss of information, loss of property, property damage, or unwanted environmental impacts (Anderson et al., 1993). Thus, an action must have consequences for other people and involve choice of the decision maker. An ethical decision is defined as "a decision that is both legal and morally acceptable to the larger community", whereas an un-ethical decision may be regarded as "either illegal or morally un-

acceptable to the larger community (Selart and Johansen, 2011). In other words, ethics-moral rules or principles of behavior should guide the members of a profession or organization and make them deal honestly and fairly with each other and with their customers (Sereikiene, 2008). Nevertheless, confronting ethical dilemmas and making ethical decisions are not easy since:

- \* There are no magic formulas available to help the decision makers to solve ethical dilemmas they confront.

- \* When confronting ethical issues, huge number of variables (from sociology, psychology, economics, business, law & regulations, etc.) that have to be considered. Hence, without any computational aid, it is not easy to find an 'optimal' solution (Davidrajuh, 2010).

Therefore, the choice of companies (suppliers) and their performance assessment based on ethical factors is becoming a major challenge. Moreover, in accordance to Brans (2000), ethics had not been considered in OR (Operation Research). This paper proposes an OR model (especially a hybrid MCDM method) for handling ethical factors in a multicriteria decision making context.

One of the negative effects of cooperation with un-ethical suppliers is that they may devastate the companies' credibility among employees, customers and the public. So, one should avoid these suppliers, in order to not damage the company's credibility. The loss of credibility can have significant impact on the company's reputation and market share, and may take years to repair. For solving this problem, this paper concentrates on Disjunctive-WPM method that has two stages:

1. Remove un-ethical solutions,
2. Rank remaining solutions.

So, the choice of an un-ethical supplier is cut out or the probability to adopt them will decrease due to the method applied.

Multi Criteria Decision Making (or MCDM) has been one of the fastest growing problem areas during at least the last two decades. In business, decision-making has changed over the last decades. From a single person (the Boss!) and a single criterion (profit), decision environments have increasingly changed

to multi-person and multi-criteria situations. The awareness of this development is growing in practice. Starting from sixties, many methods have been proposed to solve this problem in numerous ways (Triantaphyllou, 2000). MCDM (often-called Multiple Criteria Decision Making) mainly consists of the following two parts: 1. Collect decision information. The decision information generally includes the attribute weights and the attribute values. In a MCDM problem, there are generally a finite set of alternatives and a collection of attributes. The attributes are the indices used to measure the given alternatives, and each attribute has its importance, which is to be determined in the process of decision-making. The attribute values are usually the measure values for the alternatives with respect to each attribute, which mainly take the form of real numbers, interval numbers, triangular fuzzy numbers, intuitionistic fuzzy numbers and linguistic variables, etc. 2. Aggregate the decision information through some proper approach and then rank or select some of the alternatives (Xu, 2012). In other words, MCDM models are used for evaluating, ranking and selecting the most appropriate alternative from among several alternatives (Alinezhad and Amini, 2011). In the Disjunctive method, an alternative (or an individual) is evaluated based on its greatest value (or talent) of an attribute (Hwang and Yoon, 1981). The Weighted Product Model (WPM) is a method that uses multiplication to rank alternatives instead of addition (which is used in the Analytic Hierarchy process [AHP], and its previous additive variants). Each alternative is compared with others in terms of ratios, one for each criterion. Each ratio is raised to the power of the relative weight of the corresponding criterion (Triantaphyllou and Baig, 2005). Another name for this approach is the multiplicative exponent weighting (MEW) (Savitha and Chandrasekar, 2011).

This paper uses a numerical example to illustrate the process how to help decision makers incorporate ethics in their business decisions. The proposed MCDM method [the Disjunctive-WPM method] is applied to a supplier selection problem.

The paper is organized as follow. In the second section, the literature and in the third section, the conceptual framework and proposed approach are discussed. Numerical example is provided in the following section. The fifth section concludes the paper.

## Literature review

In literature, many studies exist on WPM, supplier selection, and ethical factors.

**WPM:** Triantaphyllou and Lin (1996) developed five fuzzy Multi Attribute Decision Making methods. These methods are based on the AHP (Original and Ideal mode), WSM, WPM, and the TOPSIS method. Muley and Bajaj (2010) proposed a new fuzzy MCDM approach to product configuration, and compared then the validity and the feasibility of the proposed method to WPM. Vijayalakshmi et al. (2010) used WPM to evaluate and select a new architecture. Athawale and Chakraborty (2011) considered ten most popular MCDM methods (i.e., WPM, TOPSIS, etc.), and their relative performance are compared with respect to the ranking of the alternative robots as engaged in some industrial pick-n-place operation. Botezatu et al. (2011) used WPM to evaluate the relations between different security solutions. Savitha and Chandrasekar, (2011) used SAW and WPM to choose the best mobile terminal networks. Ahmed et al. (2012) considered three MCDM models (i.e., WSM, WPM, and AHP), to select the business type. Zavadskas et al. (2013) applied WSM, WPM, and joint

method of the latter called WASPAS (Weighted Aggregated Sum Product Assessment), and examined their validities by MOORA (Multiple Objective Optimisation on the basis Ratio Analysis) method. Atomojo et al. (2014) simulated modeling of tablet PC selection using WPM. Taghizadeh et al. (2014) proposed a new MCDM method (i.e., Polygons area method) to select the environmentally conscious manufacturing (ECM) program. In addition, the validity of the proposed method compared with four well-known methods (SAW, WPM, TOPSIS, and VIKOR) was studied.

**Supplier selection:** Wu (2007) developed an AHP simulation methodology to deal with supply chain management problems. In Tahriri et al. (2008), the different selection methods to supplier selection are discussed and the advantages and disadvantage of selection methods, especially the AHP are illustrated and compared. Sarode and Khodke (2009) used the AHP in automotive industry for supporting decision in supplier selection problem. Enyinda et al. (2010) developed the AHP –based supplier selection model. In addition, Jadidi et al. (2010), Eshlaghy and Kalantary (2011), Izadikhah (2011), Razmi et al. (2011), Shahgholian et al. (2011), Shalini and Gupta (2012), Azadfallah (2014), Azadfallah and Azizi (2015), used MADM model to evaluate and select suppliers.

**Ethical decision-making:** in Jones (1991) an issue-contingent model containing a new set of variables called moral intensity was proposed. Bowen (2005) argued that rigorous analysis of ethical decisions and symmetrical communication results in ethical issues management. Swisher et al. (2005) described an alternative ethical decision making framework as the realm-individual process situation (RIPS) model of ethical decision-making, and then discuss the limitations of the RIPS framework. Haines and Leonard (2007) examined how ethical decision-making processes of individuals differ when faced with different situations in the use of IT. Fraedrich and Iyer (2008) constructed an ethical decision making model in retailing. Sereikiene (2008) determined factors that influence on ethicalness of marketing decisions. In Tenbrunsel and Crowe (2008), a model of ethical decision making that distinguished intentionality of actions from ethicality of actions was proposed. Also, Haque et al. (2010), Selart and Johnsen (2011), Anderson and Mattila (2011), Manson (2012), Evans et al. (2012), considered ethical factor in decision-making. In addition, some of studies address the problem from the perspective of ethical decision-making based on MCDM models (generally, OR models), or supplier selection context. I.e., Macmahon (2002) analyzed the structure of the multidimensional ethics scale, perceived moral intensity scale, and the effect of moral intensity on ethical judgment. Results indicate that manipulated moral intensity had a significant effect on ethical judgment, but perceived moral intensity did not. Hofmann et al. (2015) tested suitability of: (a) multi-attribute utility theory, (b) theory of planned behavior, and (c) issue-contingent model of ethical decision making in organizations. Results indicate that moral considerations influence investment decisions.

Brans (2000, 2002) discussed how OR progressively evolved from pure rationality (optimization problems) to subjectivity (MCDA), and how it is now the time to include ethics in the methodologies. In addition, in accordance to Brans (2002) it is shown that a well-adapted PROMETHEE-GAIA procedure can provide well-balanced solutions between rationality, subjectivity, and ethics. Menestvel and Van Wassenhore (2009) suggested a perspective to considering ethics in OR/MS (Operation Research / Management Science). Kunsch et al. (2009) discussed the practical contribution of OR techniques to mod-

eling decision-making problems with ethical dimensions. Azar and Mirmahdi (2012) reviewed of literature on ethics in OR and MS and ethics issues in the field to sustainable development. Finally, Goebel et al. (2012) identified elements for guiding purchasing and supply management (PSM) behavior toward socially and environmentally sustainable supplier selection. Thus, there is a lack of comprehensive approach to investigate effects of all factors on each other (MCDM method, Supplier Selection Problem and Ethical factor). Therefore, in this paper, we try to see all factors together.

### The conceptual framework and proposed approach

#### The conceptual framework

According to Brans (2002), a well-balanced decision should take into account the rationality, the subjectivity and the ethical poles (Figure 1). So far, two important poles of interest have been considered, the rationale pole (rationality of the optimal solution) and the subjective pole (MCDA). It is now time to face the future, and an ethical pole should be taken into account (Brans, 2000).

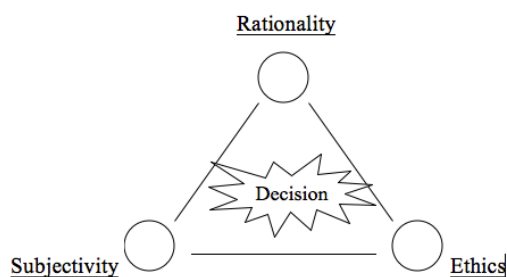


Figure 1. Decision: Three poles of influences (Brans 2002)

#### • Proposed approach

As noted earlier, in Disjunctive method an alternative (or an individual) is evaluated based on its greatest value (or talent) of an attribute. For example, professional football players are selected according to the disjunctive method; a player is selected because he can either pass exceptionally, or run exceptionally, or kick exceptionally. Thus, player’s passing ability is irrelevant if he is chosen for his kicking ability. We classify  $A_i$  as an acceptable alternative only if (Hwang and Yoon, 1981):

$$X_{ij} \geq X_j^o, j=1 \text{ or } 2 \text{ or } \dots \text{ or } n \quad (1)$$

Where  $X_j^o$  is a desirable level of  $X_j$ .

The WPM uses multiplication to rank alternatives. Each alternative is compared with others by multiplying a number of ratios, one for each criterion. Each ratio is raised to the power of the relative weight of the corresponding criterion. Generally, in order to compare the two alternatives  $A_k$  and  $A_l$ , the following formula is used:

$$R=(A_k/A_l) = \prod_{j=1}^N (a_{kj} / a_{lj})^{w_j}, \quad (2)$$

If the above ratio is greater than or equal to one, then (in the maximization case) the conclusion is that alternative  $A_k$  is better than alternative  $A_l$ . Obviously, the best alternative  $A^*$  is the one which is better than or at least as good as all other alternatives (Triantaphyllou and Lin, 1996). The WPM has two main advantages: it has a low implementation complexity, expressed as

processing overhead, and it is a dimensionless analysis method, meaning it eliminates any units of measure from the performance values of the alternatives (Botezatu et al., 2011).

An alternative way to apply the WPM method is to use only products without ratios. Then the formula (2) is reduced to:

$$P(A_k) = \prod_{j=1}^N (a_{kj})^{w_j}, \quad (3)$$

In the previous expression, the term  $P(A_k)$  denotes the performance value (not a relative one) of alternative  $A_k$ , when all the criteria are considered under the WPM model (Triantaphyllou, 2000). The alternative approach (formula 3) is preferred in this paper.

### Numerical example

In this section, a numerical example is used to illustrate the application of the proposed method. Assume ten alternatives (suppliers;  $S_1, S_2 \dots S_{10}$ ) and four criteria ( $C_1$ = price,  $C_2$ = service,  $C_3$ = quality, and  $C_4$ = on-time delivery). The performance values are shown in Table 1.

Cri	$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$
Alt.				
$S_1$	98	3	9	71
$S_2$	91	7	5	87
$S_3$	95	7	9	90
$S_4$	91	1	5	69
$S_5$	90	7	3	86
$S_6$	102	3	1	76
$S_7$	105	9	5	67
$S_8$	104	1	5	75
$S_9$	92	9	9	79
$S_{10}$	98	3	7	71

\*. Note that all attributes except  $C_1$  are to be maximized

Table 1. Performance values (decision matrix)\*

never	seldom	sometimes	often	always
1	3	5	7	9

\*. The maximum value (i.e., 9), is favorable.

Table 2. The used scale in the study\*

Now, assume that the DM only wants to consider his/her anticipated ethicalness (protect the rights of customers, environmental protection and so on) for each supplier. The new decision matrix is given in Table 3 (p. 23), after adding ethical factor to the decision problem from Table 2. The scale used is an interval scale.

Several researchers have argued that the equal weight rule is often a highly accurate simplification of the decision making process (Birnbbaum, 1998). So, we set here  $W_j = [0.2, 0.2, 0.2, 0.2, 0.2]$ . When the WPM is applied, then the following values are derived (Table 4, p. 23):

$$\text{For instance, } P(S_1) = (98^{0.2}) * (3^{0.2}) * (9^{0.2}) * (71^{0.2}) * (7^{0.2}) = 2.675$$

The ranking by WPM method is as follow;

$$S_9 > S_5 > S_3 > S_1 > S_2 \approx S_{10} > S_7 > S_4 > S_6 > S_8$$

Cri \ Alt.	C <sub>1</sub> *	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub> **
S <sub>1</sub>	98	3	9	71	7
S <sub>2</sub>	91	7	5	87	3
S <sub>3</sub>	95	7	9	90	3
S <sub>4</sub>	91	1	5	69	5
S <sub>5</sub>	90	7	3	86	9
S <sub>6</sub>	102	3	1	76	5
S <sub>7</sub>	105	9	5	67	1
S <sub>8</sub>	104	1	5	75	3
S <sub>9</sub>	92	9	9	79	3
S <sub>10</sub>	98	3	7	71	5

\*. Note that all attributes except C<sub>1</sub> are to be maximized  
 \*\*. Ethical factor

Table 3. The new decision matrix

performance	the performance value	Normalized value*
P (S <sub>1</sub> )	2.675	0.115
P (S <sub>2</sub> )	2.514	0.108
P (S <sub>3</sub> )	2.822	0.121
P (S <sub>4</sub> )	1.801	0.078
P (S <sub>5</sub> )	2.827	0.122
P (S <sub>6</sub> )	1.621	0.070
P (S <sub>7</sub> )	1.957	0.084
P (S <sub>8</sub> )	1.610	0.069
P (S <sub>9</sub> )	2.910	0.125
P (S <sub>10</sub> )	2.501	0.108
total	23.238	1

\*. Each entry dividing by the sum of the column; i.e. for P(S<sub>1</sub>), 2.675/23.238=0.115

Table 4. The WPM results

Cri \ Alt.	C <sub>1</sub> *	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub> **
S <sub>1</sub>	98	3	9	71	7
S <sub>4</sub>	91	1	5	69	5
S <sub>5</sub>	90	7	3	86	9
S <sub>6</sub>	102	3	1	76	5
S <sub>10</sub>	98	3	7	71	5

\*. Cost criteria  
 \*\*. Ethical factor

Table 5. The new decision matrix

Here, the Disjunctive method is used for the initial filtering. So, to apply this method the DM must supply the desirable level of the attribute values for ethical factor. Therefore, assume that the DM specified the following desirable level for

performance	the performance value	Normalized value*
P (S <sub>1</sub> )	2.675	0.234
P (S <sub>2</sub> )	1.801	0.158
P (S <sub>3</sub> )	2.827	0.247
P (S <sub>4</sub> )	1.621	0.142
P (S <sub>10</sub> )	2.501	0.219
total	11.424	1

\*. Each entry dividing by the sum of the column; i.e. for P(S<sub>1</sub>), 2.675/11.424=0.234

Table 6. The WPM results

ethical factor:  $X^o = [5]$ ; or sometimes, based on table 2]. Given this desirable level, alternatives S<sub>1</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub>, S<sub>6</sub>, and S<sub>10</sub> are acceptable (because of,  $X_{ij} \geq 5$ ), and alternatives S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>7</sub>, S<sub>8</sub>, and S<sub>9</sub> are rejected (because of,  $X_{ij} < 5$ ).

The new decision matrix after initial filtering is as in Table 5 and the new result is as in Table 6:

The ranking by Disjunctive - WPM method is as follow:

$$S_5 > S_1 > S_{10} > S_4 > S_6$$

Model	Rank
WPM	S <sub>9</sub> > S <sub>5</sub> > S <sub>3</sub> > S <sub>1</sub> > S <sub>2</sub> ≈ S <sub>10</sub> > S <sub>7</sub> > S <sub>4</sub> > S <sub>6</sub> > S <sub>8</sub>
Disjunctive-WPM	S <sub>5</sub> > S <sub>1</sub> > S <sub>10</sub> > S <sub>4</sub> > S <sub>6</sub>

Table 7. Comparison of results

As can be seen in Table 7, the differences between two models (WPM and Disjunctive-WPM method) are clear. The current priority is S<sub>5</sub> > S<sub>1</sub> > S<sub>10</sub> > S<sub>4</sub> > S<sub>6</sub>. This differs from that of the WPM method (S<sub>9</sub> > S<sub>5</sub> > S<sub>3</sub> > S<sub>1</sub> > S<sub>2</sub> ≈ S<sub>10</sub> > S<sub>7</sub> > S<sub>4</sub> > S<sub>6</sub> > S<sub>8</sub>). This difference is due to the ethical factor considered. So, S<sub>5</sub> becomes the suitable supplier instead of S<sub>9</sub>.

### Concluding Remarks

In this paper, we addressed the question: “how ethical factor can be modeled formally for an established MADM model”? In the current literature, there are several MCDM models that could be used in this kind of context. In this paper, Disjunctive-WPM method was applied. The method has two stages: 1. remove un-ethical solutions, and 2. rank remaining solution. Thus, un-ethical suppliers are cut out or the chance of their adoption decreases. Findings in this paper show that results obtained by Disjunctive-WPM method were significantly different from those got when WPM was used. The supplier ranking provided by WPM was S<sub>9</sub> > S<sub>5</sub> > S<sub>3</sub> > S<sub>1</sub> > S<sub>2</sub> ≈ S<sub>10</sub> > S<sub>7</sub> > S<sub>4</sub> > S<sub>6</sub> > S<sub>8</sub>, while the Disjunctive-WPM method ranked the alternatives as S<sub>5</sub> > S<sub>1</sub>, S<sub>10</sub> and S<sub>4</sub> over S<sub>6</sub>. Further research can apply this proposed approach to other managerial issues or compare it with another MCDM models.

## References

- Ahmed, A. H., Bwisa, H. M. and Otieno, R. O. (2012). Business selection using multi criteria decision analysis. *International Journal of Business and Commerce*, Vol.1 No. 5, 64-81.
- Alinezhad, A. & Amini, A. (2011). Sensitivity analysis of TOPSIS technique: the results of change in the weight of one attribute on the final ranking of alternatives. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, Vol.7, 23-28.
- Anderson, R. E., Johnson D. G., Gotterbarn D., and Perrolle J. (1993). Using the new ACM code of ethics in decision-making. *Communications of the ACM*, Vol. 36 No. 2, 98-107.
- Anderson, L. and Mattila, M. (2011). Ethical decision making in complex host country settings. Master Thesis, supervisor: M. Frostenson, Department of business studies, UPPSALA University.
- Athawale, V. M. and Chakraborty, S. (2011). A comparative study on the ranking performance of some multi criteria decision making methods for industrial robot selection. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, Vol. 2, 831-850.
- Atomoyo, R. N. P., Cahyani A. D., and Lie Y. (2014). Simulations modeling of tablet PCs selection using weighted product algorithm. *Applied Mathematical Sciences*, Vol. 8 No. 115, 5705-5719.
- Azadfallah, M. (2014). A supplier selection using an extension of MCDM models. *Journal of Supply Chain Management Systems*, Vol. 3 No.2, 41-46.
- Azadfallah, M. & Azizi, M. (2015). A new approach in group decision making based on pair wise comparisons. *Journal International Business and Entrepreneurship Development*, Vol. 8 No. 2, 159-165.
- Azar, A. & Mirmahdi, SM. (2012). Ethics operational research and sustainable development. *Iranian Journal of Ethics in Science and Technology*, Vol. 7 No. 3, 1-9.
- Birnbaum, M. H. (1998). *Measurement, judgment and decision-making*. Academic Press.
- Botezatu, N., Manta V. and Stan A. (2011). Self-adaptability in secure embedded systems: an energy performance trade off. *Proceedings of the world congress on engineering*, Vol. I, WCE 2011, July 6-8, London, UK, 1-5.
- Bowen, S. A. (2005). A practical model of ethical decision making in issues management and public relations. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 17 No. 3, 191-216.
- Brans, J. P. (2000). OR, ethics and decisions the OATH of PROMETHEUS. Euro XVII conference in Budapest, July 17 2000, 1-11.
- Brans, J. P. (2002). Ethics and decisions. *European Journal of Operational Research*, 136, 340-352.
- Davidrajuh, R. (2010). Modeling ethical decisions, modeling simulation and optimization – focus on applications. In Shkelzen Cakaj (Ed.), ISBN: 978-953-307-055-1; Available <http://www.intechopen.com/books/modeling-simulation-and-optimization-focus-on-applications/modeling-ethical-decisions>.
- Enyinda, C., Dunu, E. and Gebremikael, F. (2010). An analysis of strategic supplier selection and evaluation in a generic pharmaceutical firm supply chain. ASBBS annual conference, Las Vegas, 17, 77-91.
- Eshlaghy, A. T. & Kalantary, M. (2011). Supplier selection by neo-TOPSIS. *Applied Mathematical Sciences*, Vol. 5 No. 17, 837-844.
- Evans, A. M., Levitt D. H. and Henning S. (2012). The application of ethical decision making and self-awareness in the counselor education classroom. *Journal of Counselor Preparation and Supervision*, Vol. 4 No. 2, 41-52.
- Fraedrich, J. and Iyer, R. (2008). Retailers' major ethical decision making constructs. *Journal of Business Research*, 61, 834-841.
- Goebel, P., Reuter C., Pibernik R. and Sichtmann C. (2012). The influence of ethical culture on supplier selection in the context of sustainable sourcing. *International Journal of Production Economics*, 140, 7-17.
- Haines, R. and Leonard, L. N. K. (2007). Situational influences on ethical decision making in an IT context. *Information and Management*, 44, 313-320.
- Haque, A., Rahman S. and Khatibi A. (2010). Factors influencing consumer ethical decision making of purchasing pirated software: structural equation modeling on MALAYSIAN consumer. *Journal of International Business Ethics*, Vol. 3 NO. 1, 30-40.
- Hwang, C. L. and Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making: methods and application*, Springer -Verlag.
- Hofmann, E., Hoelzl E. and Krichler E. (2015). Ethical investment: how do moral considerations influence investment behaviors? University of Vienna, Austria. Available (from Apr 12, 2015): [http://www.researchgate.net/publication/266175254\\_Ethical\\_investment\\_How\\_do\\_moral\\_considerations\\_influence\\_investment\\_behaviour](http://www.researchgate.net/publication/266175254_Ethical_investment_How_do_moral_considerations_influence_investment_behaviour).
- Izadikhah, M. (2011). Group decision making process for supplier selection with TOPSIS method under interval valued intuitionistic fuzzy number. *Advances in Fuzzy Systems*, 1-14.
- Jadidi, O., Firouzi F. and Bagliery E. (2010). TOPSIS method for supplier selection problem. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 47, 956-958.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by industrials in organizations: an issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 16, 366-395.
- Josephson Institute of Ethics Reports, "making ethical decisions", from: [www.josephsoninstitute.org/MED/MED-intro+toc.htm](http://www.josephsoninstitute.org/MED/MED-intro+toc.htm). pp. 1-19. Available: [http://www.sjohnson.com/acad/ethics/making\\_ethical\\_decisions.pdf](http://www.sjohnson.com/acad/ethics/making_ethical_decisions.pdf).
- Kunsch, P. L., Kavathatzopoulos I. and Rauschmayer F. (2009). Modeling complex ethical decision problems with operations research. *Omega* 37, 1100-1108.
- Manson, H. M. (2012). The development of the CORE-Values framework as an aid to ethical decision making. *MEDICALTEACHER*, 34, 258-268.
- Mcmahon, J. M. (2002). An analysis of the factor structure of the multidimensional ethics scale and a perceived moral intensity scale, and the effects of moral intensity of ethical judgment. Doctoral Thesis, Virginia polytechnic institute and state University, supervisor: Harvey, Blacksburg, Virginia, USA.
- Menestvel, M. L. and Vanwassenhore, L. N. (2009). Ethics in operation research and management science: a never-ending effort to combine rigor and passion. *Omega*, doi: 10.1016/j.omega.2008.12.009, 1-5.
- Muley, A. A. and Bajaj, V. H. (2010). A new MADM approach used for finite selection problem. *Advances in Information Mining*. ISSN: 0975-3265, Vol. 2 No. 1, 8-12.
- Pasternak, S. (2005). The role of ethical theories in ethical reasoning and behavior within organizations. Research proposal, the faculty of management, Tel Aviv University, Supervisor: Saporta I., pp.1-37, Available: [http://www.ti-israel.org/\\_Uploads/dbsAttachedFiles/sigalitpasternak.pdf](http://www.ti-israel.org/_Uploads/dbsAttachedFiles/sigalitpasternak.pdf).
- Razmi, J., Seifoory M. and Pishvae M. S. (2011). A fuzzy multiple attribute decision-making model for selecting the best supply chain strategy: lean, agile or Leagile. *Journal of Industrial Engineering*, University of Tehran, special issue, 127-142.
- Sarode, A. D. and Khodke, P. M. (2009). Performance measurement supply chain management. *The International Journal of Applied*



- Management and Technology, Vol. 8 No. 1, 1-21.
- Savitha, K. and Chandrasekar, C. (2011). Vertical handover decision schemes using SAW and WPM for network selection in heterogeneous wireless networks. *Global Journal of Computer Science and Technology*, Vol. 11 No. 9, version 1.0., 19-24.
- Selart, M. and Johansen, S. T. (2011). Ethical decision making in organizations: the role of leadership stress. *Journal of Business Ethics*, 99, 129-143.
- Sereikiene, L. A. (2008). Factors influencing ethics of marketing decisions in Lithuanian media. ISSN: 1392-2785 *ENGINEERING ECONOMICS*. No. 1 (56), 29-36.
- Shahgholian, K., Shahraki A. and Vaezi Z. (2011). Multi criteria group decision making method based on fuzzy sets approach for supplier selection problem. *International conference on management (ICM 2011)*, proceeding, 461-471.
- Shalini, G. A. Gupta, (2012). A fuzzy multi criteria decision making approach for vendor evaluation in a supply chain. *Interscience Management Review (IMR)*, ISSN: 2231-1513, 2 (3).
- Swisher, L. L., Arslanian L. E. and Davis C. M. (2005). The realm-individual process-situation (RIPS) model of ethical decision-making. *Official publication of the Section on Health Policy & Administration*, Vol. 5 No. 3, 1-8.
- Taghizadeh, H., Farahmand N., Pourmahmoud J. and Azimi M. H. (2014). Selection of environmentally conscious manufacturing programs using the MADM methods. *Journal of Applied Environmental and Biological Science*, Vol. 4 No.8, 135-145.
- Tahriri, F., Osman M. R., Ali A. and Yusuff R. M. (2008). A review of supplier selection methods in manufacturing industries. *Suranaree Journal of Science and Technology*. Vol. 15 No. 3, 201-208.
- Tenbrunsel, A. E. and Crowe, K. S. (2008). Ethical decision making: where we have been and where we have going. *Academy of Management Annuals*, 2, 545-607.
- Triantaphyllou, E., Shu B., Sanchez N. and Ray T. (1998). Multi criteria decision making an operations research approach. *Encyclopedia of Electrical and Electronics Engineering*, 15, 175-186.
- Triantaphyllou, E. and Lin, C. T. (1996). Development and evaluation of five fuzzy multiple attribute decision-making methods. *International Journal of Approximate Reasoning*, 14, 281-310.
- Triantaphyllou, E. (2000). *Multi criteria decision-making methods: A comparative study*. Kluwer Academic Publishers.
- Triantaphyllou, E. and Baig, K. (2005). The impact of Aggregating Benefit and Cost criteria in four MCDA methods. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52, 213-226.
- Vijayalakshmi, S., Zayaraz G. and Vijayalakshmi V. (2010). Multi criteria decision analysis method for evaluation of software architectures. *International Journal of Computer Applications*, (0975-8887), 1 (25), 22-27.
- Wu, M. (2007). TOPSIS-AHP simulation model and its application to supply chain management. *World Journal of Modeling and Simulation*, Vol. 3 No. 3, 196-201.
- Xu, Z. (2012). *Linguistic decision-making theory and methods*. Science Press Beijing and Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Zavadskas, E. K., Antucheviciene J., Saparauskas J. and Turskis Z. (2013). Multi criteria assessment of facades alternatives: peculiarities of ranking methodology. *11th international conference on modern building materials, structures and techniques. MBMST 2013*, *procedia engineering*, 57 (2013), 107-112.

---

## Author

**Mohammad Azadfallah**, Researcher,  
Business Studies and Development Office;  
Saipa yadak (Saipa After sales services organization)

Email: m.azadfallah@yahoo.com

# Corporate social responsibility (CSR) services: What are public relations agencies selling?

Lisa Tam

## Abstract

Different discourse communities have associated corporate social responsibility (CSR) with different meanings. Because of the lack of a universal definition, organizations could attach different labels to the concept to their own advantage. Public relations agencies are one type of consultancies which has packaged CSR as a service for which they offer advice for planning and implementation. Based on an analysis of the web sites of 22 public relations agencies in the United States, this study found that these agencies presented to be offering a variety of services for different purposes, some of which are related to their expertise in communication and some of which are not. They highlighted their expertise, experience and innovative approaches in their services but failed to fully make use of their specialty in public relations to assist their clients in making CSR-related decisions. Thus, based on the findings, this study has suggested several areas to which public relations agencies could be hired to best contribute to their corporate clients' CSR strategies, including understanding publics, segmenting publics and relationship building. By hiring agencies to help with CSR strategy formulation, corporations could benefit from a more effective allocation of resources to achieve desired outcomes.

**Key Words:** corporate social responsibility, CSR services, public relations agency

## Introduction

Without a universal definition, the definition of corporate social responsibility (CSR) is subject to subjective presentation and interpretation. On the one hand, for the benefits of the corporations for whom they work, professional communication practitioners could associate it with different labels; as long as it falls within the boundaries of prevailing business and social norms, the definition will be deemed acceptable (Windell, 2007). On the other hand, corporations are criticized for not walking the talk as a result of which CSR is interpreted to be more about promotion rather than actions (Christensen, 2007). The criticism about the inconsistency between words and actions is especially prevalent when a corporation is in crisis. During the BP oil spill in the Gulf in 2010, BP's CSR campaign Beyond Petroleum was criticized for promoting the cult of corporate responsibility as if it were a socially deviant belief which was adhered to but failed to align corporate interests with social interests (Freeland, 2010). A corporation's own definition of its CSR practices would drive how it plans and implements its CSR efforts. But in light of this, how could the consultancies which sell CSR as one of their professional services assist them? To explore further, this study investigates how public relations agencies have promoted CSR as one of the services that they offer and analyzes the extent to which the services that they offer could contribute to the organizational effectiveness of their clients.

## Problems in the concept of CSR

The concept of CSR has an underlying assumption that corporations have an indispensable responsibility to society. While the word corporate within CSR is clear, how a corporation goes about investing its limited resources into the different social groups within society and the extent to which the responsibility is carried out as a self-imposed compulsory responsibility points to the need of exploring how professional services offered

by external consultancies could contribute to a corporation's overall CSR strategies, i.e. how to prioritize resources to contribute to the desired outcomes of both the corporation as the giver and society as the recipient. Even though corporations have the freedom to attach meanings, and thus to determine actions, for CSR, they still have to operate within prevailing business and social norms and to consider their own interests at the same time. Thus, being strategic is about being selective in their CSR efforts to prioritize resources for the optimal CSR outcomes.

CSR does not have a definition which different discourse communities have agreed upon, but there are typologies to break down CSR into a hierarchy of pillars. In 1970, Friedman adopted a shareholder perspective to claim that the social responsibility of a business is to increase its profits (Friedman, 1970). This perspective prioritized business survival at the very top of the hierarchy of responsibilities. Carroll's (1979) pyramid also prioritized a corporation's economic responsibilities, i.e. the obligation to sell products and services at a profit, as the most important responsibility, followed by its legal responsibilities, i.e. complying with its legal obligations of abiding by the laws. The third prioritized responsibility is ethical responsibilities, defined as the ethical norms that society imposes on corporations, followed by discretionary responsibilities, defined as other responsibilities which are not required by laws or norms. Carroll's (1979) pyramid suggests that if a corporation cannot meet its economic responsibilities, it will not be able to meet other responsibilities. If a corporation cannot meet its economic and legal responsibilities, then ethical and discretionary responsibilities cannot be met either. Corporations are expected to respond to the interests of multiple stakeholder groups (Carroll, 1999). Yet, constrained by limited resources, corporations should develop their own definitions of CSR based on which they prioritize some responsibilities out of all social responsibilities.

What is expected of corporations is

emphasized in CSR; it is society which determines whether a corporation could be considered a corporate citizen to be given a license to operate (Maignan & Ferrell, 2001). Moreover, CSR has to be practiced within the confines of existing social norms. Hence, the social environment could be a major factor shaping and changing those norms. A country's political system, economic system and culture could make an impact on whether and how corporations meet their responsibilities and how these responsibilities would be perceived (Ang & Leong, 2000; Pan & Xu, 2009; Studer, Tsang, Welford, & Hill, 2008). In China, due to the lack of law enforcements, corporations are less likely to fulfill their legal responsibilities (Ang & Leong, 2000). Marten and Moon (2008) examined how and why CSR differs and changes in different countries and suggested that whether CSR is motivated by expectations from stakeholders or societal consensus and legitimate expectations could cause differences in how CSR is carried out and communicated. The rapidly changing social and business conditions could contribute to equally rapidly changing expectations in different circumstances, causing the criticism of an inconsistency between words and actions. The BP oil spill, as the largest oil spill in human history, has led to debates on CSR (Freeland, 2010).

Because of the importance of the social aspects of CSR, i.e. what is expected of corporations and how their actions are subsequently interpreted, in addition to Carroll's (1979) pyramid, there are other conceptualizations on how CSR activities are conceptualized. Dahlsrud (2008) proposed five dimensions of CSR activities. First, the economic dimension refers to the financial aspect of CSR for the operations of a business, similar to the economic responsibility in Carroll's pyramid. Second, the social dimension refers to the relationship which is established between businesses and society through CSR. Third, the environmental dimension is characterized by activities carried out for the natural environment. Forth, the stakeholder dimension is defined by the interactions corporations have with different stakeholder groups. Lastly, the voluntariness dimension refers to business actions which are not required by laws. The overlap between Carroll's pyramid and Dahlsrud's empirical findings portrays similarities between what is conceptualized and what is implemented – what is believed and prioritized determines what is implemented and how it is subsequently interpreted. In 2011, the European Commission has defined CSR as “the responsibility of enterprises of their impacts on society,” meaning that corporations must integrate these dimensions of responsibilities into their core business operations (“Corporate social responsibility,” 2011, para. 3).

Because society is the prioritized public to which corporations fulfill their responsibilities, corporations ought to consider the extent to which their understanding aligns with society's understanding. In a focus group study, individuals were asked to describe a socially responsible company (O'Connor, Shumate & Meister, 2008). Several valuable findings were made. First, participants identified profit making as the primary motive for engaging in CSR. However, CSR was not equivalent to profit making. Thus, the economic responsibility highlighted in Carroll's (1979) and Dahlsrud's (2008) conceptualizations would be ruled out as a CSR activity in these participants' perspectives. Second, corporations are socially responsible if they make responsible business decisions and are engaged in issues which affect the lives of other people. Third, philanthropic activities are not considered to be a CSR activity, which raises the question of whether philanthropic activities should be included in the category of discretionary responsibility in Carroll's pyramid and the voluntariness dimension in Dahlsrud's conceptu-

alizations. Lastly, participants believed that CSR should be a long-term strategy integrated into a corporation's core business practices.

If there is a misalignment between corporations' and the public's understanding of CSR, a discrepancy could be caused between what is implemented and what is interpreted. In this respect, Azer (2001) found that corporations preferred to invest in philanthropic activities because they are more manageable and are more likely to receive news coverage. Moreover, when business executives were asked to provide definitions for CSR, they failed to elaborate their perceptions in detail. Amidst the skepticisms of corporations' inherent nature of being profit-driven (e.g. McMillan, 2007; Waddock, 2007) and the impossible capability of meeting the needs of different stakeholder groups (e.g. Whelan, 2007), business executives' failure to explain CSR could lead to a misallocation of resources, causing a mismatch between investments and desired outcomes. In such situations, the goals of both the corporations and the public cannot be met. Therefore, the question remains: how should CSR be strategized to meet the goals of both the corporations and the public?

## Public relations and CSR

The question of how it should be strategized requires a further investigation into the purposes for which CSR is conducted which will shed light on how professional services could be hired to do the how – the rationale behind why a corporation should be engaged in CSR and what it should do. To persuade a corporation into investing in CSR, the corporation needs to first know why. In Sweden, managers reported to have been involved in CSR for the purposes of increasing media coverage and gaining legitimacy by responding to social pressure from various stakeholder groups (Arvidsson, 2010). CSR was a necessary and a proactive approach to prevent legitimacy issues from arising. By responding to social demands, pressure from the groups could also be alleviated. In Lebanon and Syria, corporations considered CSR to be a strategic activity to promote financial objectives rather than an ethical initiative to bring corporations and society together (Dima, 2008). This indicated that these corporations perceived CSR to be beneficial for their self-interests.

An underlying problem with the major discrepancy between what is expected and what is implemented is that corporations and the public have different priorities in their perceptions of CSR. Yet, it is unrealistic and ineffective to advocate for corporations to be completely altruistic in giving up all their interests to accommodate the interests of the public. Therefore, professional practitioners could utilize their expertise to help corporations strategize CSR by aligning their interests with those of their publics. In connection with this, Podnar (2008) found that the public tended to be skeptical about the intentions behind which CSR is carried out. As a result, Benn, Todd and Pendleton (2010) suggested that public relations professionals be engaged in CSR to balance the interests between organizations and their stakeholders. When corporations and their publics both have access to the co-production of meanings in the CSR discourse (e.g. Morsing & Schultz, 2006), public relations services could be deemed helpful to complement CSR (e.g. Clark, 2000; Dhanesh, 2012; L'Etang, 1994).

When public relations is combined with CSR, CSR could be perceived as an act of hypocrisy as a result of the exploitative relationship created between corporations and the beneficiaries of their CSR activities (L'Etang, 1994). Such a perception is

often caused by the use of public relations solely for the purpose of positive publicity. For example, during BP's oil spill incident, Ogilvy, the agency for which BP hired for its Beyond Petroleum campaign, was criticized for presenting BP as leading the green revolution when BP is only concerned about making profits (Freeland, 2010). Benn, Todd and Pendleton (2010) also discussed how business leaders often see public relations as a source of positive publicity, and thus, are not taking advantage of the expertise of public relations professionals in the strategic planning of CSR. Similarly, in Vietnam, public relations only serves the function of content creation (Bilowol & Doan, 2015). In India, public relations did not play a leading role in CSR; its function was limited to media relations (Dhanesh, 2012). Thus, the complementary relationship between public relations and CSR was limited to the technical function of communication that public relations provided for CSR (Clark, 2000; L'Etang, 1994).

Whereas public relations' role in CSR is perceived to be limited to the technical aspect of communication, public relations could, in fact, better contribute to CSR as a strategic management function. In a public vote conducted by the Public Relations Society of America, public relations is defined as "a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics." ("What is public relations?," 2011/2012, para. 4) According to Kim, Ni, and Sha (2008), corporations are constrained by limited resources, so public relations plays an integral role in segmenting publics to ensure that resources are effectively allocated to build relationships with prioritized publics. On the other hand, Ihlen (2008) argues that corporations should be engaged in an ongoing dialogue with society at large to keep abreast of changing social values, norms and expectations. Corporations prefer to adopt the stakeholder theory for CSR communication merely because stakeholder groups are easier to manage than the general public. Kim, Kim and Tam (2015), however, suggested the utility of publics segmentation in CSR, arguing that if immediate publics are not first attended to, corporations will not be perceived as being socially responsible. Likewise, Tam (2015) found that CSR-related news is the most likely to be picked up by the media if the news is about corporations' core business operations and products and services, which are the most relevant to corporations' most immediate publics.

One of the areas in which public relations and CSR are discussed concurrently is stakeholder engagement with multiple actors in society. Burchell and Cook (2006) defines CSR as corporations' engagement in a dialogue with multiple actors in the social environment. In the process, social actors gain access to influence the dialogue. Both corporations and their publics are involved in the co-production of meanings (Morsing & Schutlz, 2006). Stakeholder engagement is the process of bridging perceptions (e.g. Miles, Munilla, & Darroch, 2006) and is helpful for building mutual understanding and developing trusting relationships (e.g. Heath, 2010; Hutchins, Walck, Sterk, & Campbell, 2007; McComas, 2003). Corporations should be socially responsible by sharing power with their stakeholder groups (Black & Hartel, 2003). Although different stakeholder groups could have conflicting interests, stakeholder engagement should be conducted not for the purpose of seeking consent, but addressing public concerns (Cooperrider & Fry, 2010).

Involving other stakeholder groups in the dialogue is of crucial importance for a corporation's CSR efforts; without listening to publics, the social aspect of the responsibility is lost. In Grunig and Hunt's (1984) concept of two-way symmetrical communication, it is suggested that public relations serves a

boundary-spanning role in understanding publics through environmental scanning and relationship building in order to help corporations make better decisions to minimize the impact of their operations on their publics. This is similar to Branco and Rodrigues' (2007) argument that corporations should be obligated to first examine the harm they do on stakeholder groups. This is also supported by Kim, Kim and Tam's (2015) empirical research on how philanthropic donations made to social groups could not prevent a company which exposed employees to unsafe practices in the workplace from being criticized for being socially irresponsible. Over the years, public relations is perceived to have contributed to CSR reporting for gaining legitimacy and reproducing corporate power (e.g. De Bakker, Ohlsson, Den Hond, Tengblad, & Turcotte, 2007; van Dijk, 2008; Williams, 2008). But its role as a strategic management function has been overlooked.

There are different approaches using which public relations can be practiced to contribute to an organization's CSR efforts. Benn, Todd and Pendleton (2010) called for most positive engagement by public relations in the strategic planning and implementation of CSR. Corporations ought to play a broader societal view by using CSR as a tool to balance their interests with those of publics. To achieve this, they should utilize public relations to play a proactive rather than a reactive role in advancing both their own goals and their publics'. This relates to public relations' purpose of contributing to organizational effectiveness, which ultimately refers to achieving goals which are shared by both the corporations themselves and their publics (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002). Porter and Kramer (2006) also advocate the improvement of social and environmental consequences of corporate activities by adopting an approach to integrate social considerations into core business operations; such an approach would help organizations build a corporate social agenda by prioritizing certain social issues. This is also similar to the publics' segmentation advocated in public relations, seeking to achieve social and economic benefits by mitigating the harm of corporate activities and working on social problems in which these corporations have expertise.

In addition to the planning of CSR activities through publics' segmentation, public relations is also responsible for carrying out CSR efforts and communicating about them. Kallio (2006) pointed out that when communicating about CSR, certain things are excluded for the same reason other things are included. For example, in the discourse of CSR, the taboos of amoral business, continual business growth and politics are completely left out. Greenwood (2007) also pointed out another problem with CSR; it is generally assumed that stakeholder engagement is always good, but it should be acknowledged that more stakeholder engagement does not necessarily make things better or lead to corporations' responding to publics' interests. Engaging with employees does not necessarily result in positive changes. Hence, public relations advocates understanding and thereby, incorporating publics' concerns into the decision-making processes of corporations. It is necessary to ensure that the outcome of stakeholder engagement is to make better business decisions rather than to engage for the sake of engaging.

Because the intentions for which corporations are engaged in CSR are crucial for why corporations are engaged in CSR (e.g. Arvidsson, 2010; Dima, 2008) and how publics respond to CSR (e.g. O'Connor, Shumate & Meister, 2008), public relations agencies would need to justify why their potential business clients should be engaged in CSR. Maignan and Ralston (2002) categorized corporations' motivations for engaging in CSR into three types of principles. First, the value-driven

principle refers to motivations caused by core corporate values. Second, the performance-driven principle is defined as motivations for the improvement of financial performance and competitiveness. Third, the stakeholder-driven principle refers to motivation to respond to the scrutiny of stakeholder groups. In other words, public relations agencies would promote their CSR services based on the advantages of CSR efforts outlined in these three principles.

After justifying the purpose for which corporations should be engaged in CSR, public relations agencies need to highlight why their agencies should be selected or the extent to which their expertise could contribute to a corporation's overall CSR efforts. Morsing and Shultz (2006) developed a model of communication strategies consisting of three types of strategies. First, the stakeholder information strategy refers to one-way communication efforts which informs stakeholders about favorable CSR actions. Second, the stakeholder response strategy refers to two-way asymmetrical communication efforts which aims at demonstrating how stakeholder concerns are addressed. Third, the stakeholder engagement strategy refers to the two-way symmetrical communication strategy which aims at maintaining an ongoing proactive dialogue with stakeholders and involving them in the CSR messages. Therefore, the expertise that they offer as communication experts should fall under one of these three categories.

Windell (2007) discussed the commercialization of CSR and found that consultants used different labels for CSR in different contexts. They were found to have used CSR as a rhetorical device for sales and had a difficult time elaborating the concept. To look into the extent to which public relations agencies label CSR, package the labels and mobilize them, the following research questions are proposed for this study:

RQ1) How do public relations agencies, as professional communication practitioners offering services to corporate clients, present the purposes for which corporations should be engaged in CSR?

RQ2) What types of specialized services, in terms of communication strategies, are offered to corporate clients?

RQ3) How do the public relations agencies differentiate themselves from one another?

## Methodology

To answer the research questions on how public relations agencies present their CSR services to their corporate clients, this study uses the O'Dwyer PR Firms Database (2010) to identify the top fifty public relations agencies in the United States. Based on the list, their dedicated pages on CSR services were retrieved in 2011. The agencies were ranked based on their self-reported net income, the number of employees, the taxes and the wages paid. After the search, 22 agencies were identified to have a dedicated page. The information presented on the pages were used as data for analysis.

The text on the web sites of the agencies was used as the data for this study. Windell (2007) discussed how professional communicators mobilized the labels that they created for CSR using interviews as a method. Pedersen (2009), on the other hand, used inductive open coding and deductive targeted coding in his analysis on modeling CSR. Likewise, Maignan and Ralston (2002) used content analysis to categorize CSR-related information presented on corporate web sites into CSR principles (e.g. value-driven, stakeholder-driven and performance driven), processes (e.g. philanthropic programs, sponsorships, volunteerism, codes of ethics, quality programs, health and safety

programs and the management of environmental impacts) and stakeholders (e.g. the community, customers and shareholders). Similarly, Nielsen and Thomsen (2007) build an analysis model consisting of stakeholders, perspectives comprising people, planet and profit, CSR ambition levels and the contexts in which the corporations operate. For the purpose of this study, analysis was made based on the existing frameworks identified in the literature review (e.g. Maignan & Ralston, 2002; Morsing & Schultz, 2006). The categories of principles driving corporations' engagement in CSR are adopted from Maignan and Ralston's (2002) study to address RQ1 and the categories of the types of communication strategies are adopted from Morsing and Schultz's (2006) study to address RQ2. Educated guesses were made about how the text would be interpreted (McKee, 2003). In particular, the text was analyzed to see whether they fit into the categories and how the categories were presented on the agencies' web sites. Moreover, the analysis could identify additional categories which have not yet been identified or re-define some of the existing categories which have been identified in the analysis of corporate web sites.

## Findings

Out of the top fifty public relations agencies, 22 of them have a dedicated page on CSR, even though they are not necessarily named CSR. Out of the top ten, eight of them have a dedicated page on CSR services. Table 1 shows the agencies included and the names of their dedicated pages on CSR services.

Rank	Agency	Names of Dedicated Pages
Rank #1	Edelman, New York	CSR, Citizenship and Sustainability
Rank #2	APCO Worldwide, Wash, D.C.	CORPORATE RESPONSIBILITY--CR3G <sup>SM</sup>
Rank #3	Waggener Edstrom, Bellevue, WA	Social Innovation
Rank #4	Ruder Finn, New York	Corporate Social Responsibility
Rank #5	Text 100 Global PR, San Francisco	Corporate Social Responsibility
Rank #7	MWW Group, 'East Rutherford, NJ	Sustainability
Rank #8	Qorvis Communications, DC	Marketing Communications
Rank #10	Schwartz Comms., Waltham, MA	Cleantech and Green Public Relations
Rank #11	Regan Comms. Group, Boston	Green and Technology
Rank #14	Coyne PR, Parsippany, NJ	CSR/Sustainability
Rank #16	Allison & Partners, San Francisco	Social Impact
Rank #19	Zeno Group, New York	Corporate and Public Affairs
Rank #22	Peppercom, New York	GreenPepper (communication practice)
Rank #23	Capstrat, Raleigh	Blog posts: Corporate Social Responsibility
Rank #24	5W Public Relations, New York	Blog posts: Corporate Social Responsibility
Rank #28	Widmeyer Communications, 'Wash., DC	Blog posts: Corporate Social Responsibility
Rank #29	CJP, New York	Environmental and Climate Change
Rank #32	Kaplow, New York	CSR and Cause Marketing
Rank #34	Levick Strategic Comms., Wash., DC	Blog posts: Corporate Social Responsibility
Rank #35	Sparkpr, San Francisco	Greentech
Rank #45	Airfoil PR, Southfield, MI	Cleantech Public Relations
Rank #50	Beckerman, Hackensack, NJ	Cleantech

Table 1. Agencies included in the study and names of their dedicated pages

Motivation	Definition	Examples
Performance-driven principle	CSR is an economic mission that serves as an instrument for improving financial performance and competitiveness (Maignan & Ralston, 2002). Corporations could suffer from value destruction if they are not involved (Arvidsson, 2010).	Emphasizing improvements in performance, such as ensuring business continuity, increasing employee morale, securing market expansion, earning a license to grow and gaining an asset that pays dividends.
Stakeholder-driven principle	CSR serves to respond to the scrutiny from different stakeholder groups (Maignan & Ralston, 2002). Because corporate wrongdoings are largely reported in the media, management feels pressured to be socially responsible (Arvidsson, 2010). CSR is conducted to gain legitimacy through operating within the norms and expectations of society. Corporations should adopt a proactive approach to CSR to prevent legitimacy issues from arising, such as engaging in voluntary disclosure.	Emphasizing stakeholders' expectations of CSR efforts. For example, Edelman made references to its GoodPurpose study that 86% of the citizens worldwide emphasize the importance of businesses' awareness of social interests. Capstrat suggested that employees would prefer to work for socially responsible companies.
Communication-driven principle	CSR is conducted to portray that corporations can walk the talk. It is a communication-focused approach to avoid the criticism of conducting CSR for propaganda purposes. For example, philanthropic donations should not be considered a window-dressing activity. Good guys should not be portrayed as bad guys because of their engagement in CSR.	Emphasizing being able to communicate CSR as being genuine. For example, Text 100 differentiated between "help" and "hype" and the blog posts by 5W Public Relations, Widmeyer and Levick promoted a communication approach to CSR to avoid being criticized for window-dressing.

Table 2 Definitions and examples of motivating factors

CSR communication strategies (Morsing & Schultz, 2006)	Examples from agencies' web sites
<b>The stakeholder information strategy:</b> one-way communication aiming at informing stakeholders about favorable CSR actions	- Correcting misconceptions - Running employee voluntary programs to complement community investment
<b>The stakeholder response strategy:</b> two-way asymmetrical communication aiming at demonstrating how stakeholder concerns are being addressed	- Releasing reports to explain goodwill in CSR - Engaging with the public to get them speak for the corporations
<b>The stakeholder involvement strategy:</b> two-way symmetrical communication aiming at maintaining an ongoing proactive dialogue with stakeholders and involve them in the CSR messages	- Establishing public-private taskforce to solve problems - Working with NGOs to identify their needs

Table 3 Agencies' presentation of communication strategies as professional services

To answer RQ1 about the purposes for which corporations should be engaged in CSR practices, Maignan and Ralston's (2002) categorization of principles was used to analyze what public relations agencies presented to be the factors motivating their corporate clients to invest resources into CSR. While the value-driven principle focuses on reflecting core corporate values, it was absent in the agencies' presentation as a motivating factor. But the performance-driven principle and stakeholder-driven principle were found. An additional principle was identified in this study: a communication-driven principle which emphasized getting the corporation's story out to correct misconceptions. Table 2 shows the definitions of the principles and examples of how they are presented.

The table 2 answers RQ1 by indicating that public relations agencies believe that their potential clients should be engaged in CSR because CSR improves business performance in a variety of aspects, meets the expectations of their stakeholders and prevents their clients from being misunderstood (if they hire their services). The new principle identified, i.e. the communication-driven approach, highlights the public relations agencies' perception of how their expertise could contribute to their clients' CSR efforts and how they think their clients believe they could contribute.

Furthermore, RQ2 looks at the extent to which public relations agencies offer their professional services to assist their corporate clients in their CSR efforts. Table 3 provides definitions of the communication strategies outlined in Morsing and Schultz's (2006) analysis and some examples which fall under the categories presented in Table 3.

Specifically, in addition to the above communication strategies, the agencies have highlighted their roles in several aspects. First, the agencies have highlighted their expertise in CSR management. They emphasized the problem of carrying out CSR activities which are not in line with a corporation's core values, which could be resolved by the agencies' involvement in CSR management. Edelman provides services such as writing an audit report to illustrate a corporation's positions on its issues, goals and strategies for the purpose of branding. Schwartz Comms, Sparkpr, Airfoil PR and Beckerman mentioned their offering their expert advice on how to conduct clean energy. Moreover, some agencies also mentioned the programs and campaigns which would help corporations with their media relations efforts. Thus, public relations agencies did not limit their services to communicating CSR, but expanded their expertise to providing other services related to CSR.

Second, stakeholder relations were highlighted as a service. Edelman discussed the importance of conducting stakeholder relations by prioritizing certain stakeholder groups, building partnerships with the government and NGOs, working with activists to correct their misconceptions and publishing reports to disclose such CSR practices. Amongst all the stakeholder groups mentioned by the agencies, the government, NGOs and employees were the most frequently mentioned. The government was described to be a source of funding, especially for green programs. NGOs were not only potential recipients of donations, but could also speak on behalf of a company's goodwill for its causes. Employees were described to be contributing to a company's community investment through voluntary pro-

grams.

Third, environment issues management was offered as a service, such as the launch of environmental technology, products and services, for the purpose of connecting a corporation's green practices with its corporate brand. They also assist clients in the launch of green products and services so that the CSR practices could be integrated into their core business operations. By doing so, corporations could be depicted as prioritizing the importance of CSR in every part of their operations.

Lastly, the agencies have emphasized creating social impact as part of their services. For example, such terms as social innovation and social impact, were used to describe society at large as the general audience of a corporation's CSR efforts. The agencies have not mentioned running community programs themselves, but have mentioned NGOs as the potential partners or community programs. To harness their expertise in communication, they also discussed their expertise in communicating with society at large, including using multiple media platforms to get their messages across through media campaigns, media events and online media.

Other than the health and safety programs, quality programs, employee issues and legal compliance mentioned in Maignan and Ralston's (2002) and Pedersen's (2009) studies, the agencies have presented themselves to be offering a variety of services. To answer RQ3, the agencies also sought to differentiate themselves from one another in terms of their expertise, experience and innovation. Edelman cited its expertise in branding and management. Waggener Edstrom made references to the UN Global Initiative to emphasize its expertise in the subject. Other agencies have also mentioned their media contacts and familiarity with technology. In terms of experiences, Edelman made references to the campaigns it had carried out with reputable clients. APCO and Text100 mentioned what they had done without disclosing the names of their clients. MWW Group mentioned working with the leaders of the United Nations and the United States government in advancing the world's sustainability measures. Those which specialized in green communication had also mentioned the names of the energy giants and media publications with whom they had worked. In terms of innovation, the agencies advocated an innovative approach to implementing CSR through the use of new media platforms.

All in all, the agencies have presented a purpose-driven approach to CSR which would benefit their potential corporate clients. An asymmetrical approach is emphasized through which the goals of their clients are prioritized. Even though Edelman discussed the importance of addressing stakeholder concerns for communication to be practiced for the mutual benefits of corporations and stakeholders, they had only given examples of how to persuade rather than to engage. Similarly, other agencies had spoken of engagement or relations, but had presented their activities as serving the corporate interest of persuading rather than the societal interest of being understood.

All in all, the way the agencies presented their CSR services on the web sites indicated several assumptions. First, they assume that their corporate clients would be interested in hiring their services to prevent criticisms and strengthen reputations. Second, their clients would require management advice in terms of how to go about carrying stakeholder relations, environmental management and product and service promotion. Third, the agencies' expertise, experiences and innovative approaches to CSR would be desired. Forth, their clients would desire to be engaged in asymmetrical communication to present their interests to the public rather than to understand the public. The agencies have extended their services from communication ser-

vices in CSR to the management of CSR.

## Discussion: Public relations as a strategic management function for CSR

According to Windell (2007), consultants in Sweden had attached CSR with different labels so as to make the concept better to their potential corporate clients. Using these labels, they distinguished themselves from one another and claimed to be offering unique services which could benefit their clients' business. The diversity of labels was helpful in enabling different consultants mobilize the labels as a rhetorical strategy. Yet, it also caused confusion as to what it is and how it should be carried out. As a result, CSR becomes more like an ideal than a practical reality. Corporations could suffer from the lack of credibility. Windell (2007) also found that corporations placed a low priority for hiring professional consultants for CSR services. But consultancies were driven to offer CSR services because of increasing market demand. As a result, they entered the market by commercializing the concept and finding a niche within CSR to which they could offer unique services. When commercializing their services, they make normative claims about how CSR contributes to profitability. But in reality, their goal was not to improve profitability, but corporate behavior. Organizations should foster a culture of integrity within itself by aligning their economic goals with their ethical and environmental goals (e.g. Paine, 1994; Verhezen, 2008).

This study found that public relations agencies have presented to their potential clients the advantages of engaging in CSR; in addition to what had been identified in previous research, they also highlighted the importance of preventing genuine CSR efforts from being seen as hype. As specialists in professional communication, they presented examples of the use of communication strategies through which such misperceptions will be minimized and corporate goodwill will be maximized. In spite of this, the relationship building aspect of public relations for the purpose of CSR was not emphasized. As a result, although CSR management was offered as a service, it focused on the environment or other unique technical areas, such as clean technology, rather than the areas in which public relations' expertise in relationship building or strategic communication could be useful. Public relations agencies could contribute to changing organizational practices by making CSR practices more proactive than reactive, enhancing their clients' credibility. In the current study, in terms of relationship building, which involves understanding publics and incorporating their concerns into the decision-making processes of corporations so as to minimize their harm on publics, only partnerships with NGOs or other organizations are mentioned. Thus, there is a need to reconsider how public relations agencies could contribute to corporate clients' CSR strategies.

Older literature has emphasized the technical role of content creation by public relations for CSR (e.g. L'Etang, 1994), but more recent literature has also found that the strategic management function of public relations has been underused (e.g. Dhaneš, 2012). When Grunig (2003) was developing his situational theory of publics, he conceptualized public relations with the assumption that communication is not just about changing attitudes and behaviors, but how individuals cope with life situations. In other words, public relations should not be considered as a function to disseminate CSR-related information with the goal of changing publics, but a bridging function of relationship building to understand their life situations. Through relationships, corporations can better understand their publics and

can make better corporate decisions to minimize the impact of their corporate activities on them (e.g. the behavioral, strategic management paradigm of public relations, Kim, Bach, & Clelland, 2007). Therefore, public relations agencies should also be offering relationship building as a unique service for CSR.

**Expertise #1: Understanding publics and publics segmentation in CSR** Corporations are constrained by limited resources. Investing in CSR could cost corporations an additional amount of money which may or may not result in the desired outcomes that public relations agencies claim to be able to achieve. When offering advice to their clients about CSR, public relations agencies should seek to achieve one goal: effectiveness in CSR. Achieving effectiveness in CSR means meeting CSR goals which are shared by both its corporate clients and their most immediate publics. If these goals are met, then the CSR activities are considered effective in contributing to overall organizational effectiveness.

Because the goals must be shared by both corporations and their publics, public relations agencies could offer their unique service of being an expert in proactively understanding publics and conducting publics segmentation for their corporate clients. Within an organization, public relations plays a unique role as a boundary spanner (e.g. Springston & Leichty, 1994), i.e. they understand the environment in which their corporate clients operate through environmental scanning and transmit information between their clients and their publics. Hence, their expertise and experience in understanding the environment should be emphasized. Boundary spanning activities could include but are not limited to traditional media monitoring, social media monitoring and scenario planning. As proponents of the innovative approaches to CSR, public relations agencies should understand both the environment in which their clients operate and the environment in which meanings of CSR are discussed and negotiated, so as to better advance their clients' CSR practices.

After understanding the environment, public relations agencies should help their clients formulate CSR strategies through publics segmentation. In this respect, the situational theory of publics is helpful in assisting corporations in identifying the most immediate publics who should be prioritized in their CSR strategies (Grunig & Hunt, 1984). Furthermore, the situational theory of problem solving could help corporations predict the communicative behaviors of these immediate publics (Kim & Grunig, 2011). The two situational theories used problem recognition, constraint recognition and involvement recognition to predict the extent to which an active public would arise to be engaged in communicative behaviors against corporate behaviors. Kim, Kim and Tam (2015) suggested that the approach of corporate public responsibility be adopted through the use of the situational theories to ensure that corporations first fulfill their responsibilities to their most immediate publics (e.g. employees and customers) before attending to their responsibilities to society at large. Therefore, public relations agencies should first identify the extent to which their clients' corporate activities are affecting their publics after which these publics should be prioritized. If an electricity provider plans to build a wind farm in a specific area, the residents in that area should be prioritized for relationship building to ensure that the CSR goals of both parties are met. In addition, to build a corporate social agenda (e.g. Porter & Kramer, 2006), public relations agencies should also be familiar with the overall CSR environment enough to advise their clients on the social issues to which they could contribute with their industry expertise. Success-

ful public relations is data-driven; based on data, predictions could be made about what strategies would achieve the desired outcomes. Agencies like Edelman have their own subsidiaries in research and analytics. Therefore, public relations agencies, as experts in understanding and researching the environment, should help their clients collect data from the environment to better advise their clients on their CSR strategies.

**Expertise #2: Co-orienting between corporations and publics on CSR** Building on top of understanding publics and providing the strategic management of CSR through publics segmentation, public relations agencies should also emphasize their expertise in relationship building by co-orienting between corporations and their publics on CSR. Public relations agencies have highlighted the differences between help and hype which has been the cause of the criticism about the inconsistency between words and actions. Corporations and their publics require agencies' help in co-orientation because they have different expectations. Corporations are expected to serve the interests of multiple publics which should be prioritized based on their situational characteristics. At the same time, publics are affected by corporate decisions and behaviors; when they are affected, their problem recognition increases and they might seek to resolve the problems through communicative actions.

Public relations agencies should offer advice in relationship building in their CSR services. After understanding publics and segmenting them, corporations should engage in a long-term relationship with them. More importantly, it is of crucial importance that the success of the relationships is not measured by the extent to which their publics have changed their beliefs, attitudes and behaviors, but the extent to which corporations are able to make better decisions which minimize the negative impact of their decisions on their publics. Susskind and Field (1996) proposed the mutual gains approach. If the government is to remove trees from a neighborhood for the construction of a factory, the local residents of the area could be the best source of advice as to where the trees could be relocated. If an agency advises corporations to invest in employees' voluntary programs as part of their CSR efforts, it should first conduct consultation with employees to find out how corporations can best invest in the efforts with the support of the employees. Such consultation could take place in the form of surveys, focus groups, or employees' forums. The relationship building approach should prevent help from being interpreted as hype by drawing corporations closer to their strategic publics in CSR through the prioritization of publics and resources. It is through relationships that public relations agencies could collect data from the relevant publics to help their corporate clients formulate the most effective CSR strategies which will meet goals shared by both their corporate clients and their publics.

## Conclusion

For corporations, engaging in corporate social responsibility (CSR) means having to make an investment of resources; hiring public relations agencies for their CSR services could require even more resources. Yet, as the word responsibility in CSR implies, it is required, but how to go about doing it depends on how it is defined and strategized. Corporations ought to be strategic in their CSR efforts so as to ensure that resources are effectively allocated to the CSR activities which could maximize the possibility of achieving the desired outcome, i.e. achieving CSR goals which are shared by both the corporations and their publics. As consultancies specializing in communication which



offer services in CSR, this study found that public relations agencies have particularly highlighted how they could help to respond to the criticism about the inconsistency between walk and talk. They presented to be offering a variety of services with their expertise, experience and innovative approaches in the areas, some of which are not specifically related to communication, but CSR management which could result in positive public-

ity for corporations. Based on the findings, this study suggests that public relations agencies harness their expertise in publics segmentation and relationship building to help their corporate clients optimize the use of resources to understand publics, segment them and incorporate their interests into the CSR-related decisions of their clients.

## References

- Ang, S. H., & Leong, S. M. (2000). Out of the mouths of babes: Business ethics and youths in Asia. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 129-144.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354.
- Azer, A. (2001). The ethics of corporate social responsibility: Management trend of the new millennium. Retrieved from <http://www.chumirethicsfoundation.ca/files/pdf/azeralison1.pdf>
- Benn, S., Todd, L. R., & Pendleton, J. (2010). Public relations leadership in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 96, 403-423.
- Bilowol, J., & Doan, M. A. (2015). Multinational corporations' role in developing Vietnam's public relations industry through corporate social responsibility. *Public Relations Review*. doi:10.1016/j.pubrev.2015.06.004
- Black, L. D., & Hartel, C. E. J. (2003). The five capabilities of socially responsible companies. *Journal of Public Affairs*, 4(2), 125-144.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 12(1), 5-15.
- Burchell, J., & Cook, J. (2006). Confronting the corporate citizen: Shaping the discourse of corporate social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(3/4), 121-137.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-506.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definition construct. *Business and Society*, 38(3), 268-294.
- Christensen, L. T. (2007). The discourse of corporate social responsibility: Postmodern remarks. In S. May, G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The debate over corporate social responsibility* (pp. 448-458). Oxford: Oxford University Press.
- Clark, C. E. (2000). Difference between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363-380.
- Cooperrider, D., & Fry, R. (2010). Editorial: Can stakeholder engagement be generative? *The Journal of Corporate Citizenship*, 38, 3-6.
- Corporate social responsibility: A new definition, a new agenda for action. (2011, October 25). [Press release]. Retrieved from [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-11-730\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm)
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- De Bakker, F. G. A., Ohlsson, C., Den Hond, F., Tengblad, S., & Turcotte, M. B. (2007). Tracing the evolution of corporate discourse of corporate social responsibility: A longitudinal, lexicological study. In F. d. Hond, F. G. A. d. Bakker, & P. Neergaard (Eds.), *Corporate social responsibility in action: Talking, doing and measuring* (pp. 66-88). Abingdon, Oxford: Ashgate Publishing Group.
- Dhanesh, G. S. (2012). Better stay single? Public relations and CSR leadership in India. *Public Relations Review*, 38, 141-143. doi:10.1016/j.pubrev.2011.09.002
- Dima, J. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213-231.
- Freeland, C. (2010, July 18). What's BP's social responsibility? *The Washington Post*. Retrieved from <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/07/16/AR2010071604070.html>
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315-327.
- Grunig, J. E. (2003). Constructing public relations theory and practice. In B. Dervin, S. Chaffee, & L. Foreman-Wernet (Eds.), *Communication, another kind of horse race: Essays honouring Richard F. Carter* (pp. 85-115). Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Reinhart, Winston.
- Heath, R. L. (2010). Onward into more fog: Thoughts on public relations' research directions. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 93-114.
- Hutchins, M. J., Walck, C. L., Sterk, D. P., & Campbell, G. A. (2007). Corporate responsibility: A unifying discourse for the mining industry? *Greener Management International*, 52, 17-30.
- Ihlen, O. (2008). Mapping the environment for corporate social responsibility: Stakeholders, publics and the public sphere. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 135-146.
- Kallio, T. J. (2006). Taboos in corporate social responsibility discourse. *Journal of Business Ethics*, 74, 165-175.
- Kim, J.-N., Bach, S. B., & Clelland, I. J. (2007). Symbolic or behavioral management? Corporate reputation in high-emission industries. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 77-98.
- Kim, J. N., & Grunig, J. E. (2011). Problem solving and communicative action: A situational theory of problem solving. *Journal of Communication*, 61(1), 120-149.
- Kim, S., Kim, J.-N., & Tam, L. (2015). Think socially but act publicly: refocusing CSR as corporate public responsibility. *Journal of Public Affairs*. doi:10.1002/pa.1560
- Kim, J.-N., Ni, L., & Sha, B.-L. (2008). Breaking down the stakeholder environment: Explicating approaches to the segmentation of publics for public relations research. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 85(4), 751-768.
- L'Etang, J. (1994). Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising. *Journal of Business Ethics*, 13, 111-123.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a

- marketing instrument: Concepts, evidence, and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-representations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McComas, K. A. (2003). Public meetings and risk amplification: A longitudinal study. *Risk Analysis*, 23(6), 1257-1270.
- McKee, A. (2003). *Textual analysis: A beginner's guide*. London: Sage Publications.
- McMillan, J. (2007). *Why corporate social responsibility: Why now? How?* In S. May, G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The debate over corporate social responsibility* (pp. 15-29). New York: Oxford University Press.
- Miles, M. P., Munilla, L. S., & Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 62(2), 195-205.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2007). Reporting CSR - what and how to say it? *Corporate Communications: An International Journal*, 12(1), 25-40.
- O'Connor, A., Shumate, M., & Meister, M. (2008). Walk the line: Active moms define corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 34, 343-350.
- O'Dwyer's PR Firms Database - Public Relations Firms Ranking. (2010). Retrieved from [http://www.odwyerpr.com/pr\\_firm\\_rankings/independents.htm](http://www.odwyerpr.com/pr_firm_rankings/independents.htm).
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, March-April, 105-117.
- Pan, P., & Xu, J. (2009). Online strategic communication: A cross-cultural analysis of U.S. and Chinese corporate websites. *Public Relations Review*, 35, 251-253.
- Pedersen, E. R. (2009). Modelling PR: How managers understand the responsibilities of business towards society. *Journal of Business Ethics*, 91, 155-166.
- Podnar, K. (2008). Guest editorial: Communicating corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 75-81.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Springston, J. K., & Leichty, G. (1994). Boundary spanning activities in public relations. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 71(3), 697-708.
- Studer, S., Tsang, S., Welford, R., & Hills, P. (2008). SMEs and voluntary environmental initiatives: A study of stakeholders' perspectives in Hong Kong. *Journal of Environmental Planning and Management*, 51(2), 285-301.
- Susskind, L., & Field, P. (1996). *Dealing with an angry public: The mutual gains approach to resolving disputes*. New York: The Free Press.
- Tam, L. (2015). News about corporate social responsibility (CSR): The interplay of agenda setting influences between corporate news releases and press coverage. *Asian Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s13520-015-0046-y
- Van Dijk, T. A. (2008). Discourse, power and access. Retrieved from <http://www.discourses.org/OldArticles/Discourse,%20power%20and%20access.pdf>
- Verhezen, P. (2008). The (Ir)relevance of integrity in organizations. *Public Integrity*, 10(2), 133-149.
- Waddock, S. (2007). Corporate citizenship: The dark-side paradoxes of success. In S. May, G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The debate over corporate social responsibility* (pp. 74-86). New York: Oxford University Press.
- What is public relations? (2011/2012). Retrieved from <https://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined#.VixEGK4rLVp>
- Whelan, G. (2007). Corporate social responsibility in Asia: A Confucian context. In S. May, G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The debate over corporate social responsibility* (pp. 105-118). New York: Oxford University Press.
- Williams, C. C. (2008). Toward a taxonomy of corporate reporting strategies. *Journal of Business Communication*, 45, 232-264.
- Windell, K. (2007). The commercialization of CSR: Consultants selling responsibility. In F. D. Hond, F. G. A. d. Bakker, & P. Neergaard (Eds.), *Corporate social responsibility in action: Talking, doing and measuring* (pp. 48-66). Abingdon: Oxford: Ashgate Publishing Group.

## Author

**Lisa Tam**, (Ph.D., Purdue University) is Lecturer of Strategic Communication at La Trobe University in Melbourne, Australia, where she is conducting research on public diplomacy, corporate responsibility and consumer nationalism. She has previously published in the *Asian Journal of Business Ethics* and the *Journal of Public Affairs* about corporate social responsibility and corporate public responsibility.

Department of Communication and Media (306/HU2)  
La Trobe University  
Melbourne, VIC 3086, Australia  
Phone: +61(3)-9479-2501  
Email: L.Tam@latrobe.edu.au