

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN LAITOS**

Helena Wahala

**POLIITTINEN TOIMINTA**  
**ORGANISAATION PÄÄTÖKSENTEOSSA**

**Säästöpankkifuusioiden valtapelaajatyypit**

Lisensiaatintutkimus

**V A A S A 2 0 0 7**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>3</b>
<b>LUETTELO KUVIOISTA .....</b>	<b>4</b>
<b>LUETTELO TAULUKOISTA.....</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1. Tutkimuksen tausta .....	8
1.2. Tutkimuskohde .....	11
1.3. Tutkimusongelma ja tutkimusote.....	13
1.4. Tutkimuksen rakentuminen.....	15
<b>2. ORGANISAATION PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI.....</b>	<b>18</b>
2.1. Organisaation päätöksenteon suunnittelu ja toimeenpano .....	18
2.1.1. Päätöksenteon eri tasot.....	20
2.1.2. Sisäiset tekijät.....	23
2.1.3. Ulkoiset tekijät .....	31
2.2. Valta ja päätöksenteko.....	32
2.2.1. Vallan määritelmä.....	33
2.2.2. Poliittinen toiminta .....	35
2.2.3. Yhteenveto .....	39
2.3. Tutkimuksen viitekehys päätöksenteosta .....	39
<b>3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>43</b>
3.1. Säästöpankkifuusiot .....	43
3.2. Tutkimusaineisto, keruu ja analysointi.....	46
3.2.1. Haastattelut.....	50
3.2.2. Dokumentit .....	53
3.2.3. Aineiston analysointi.....	54
3.3. Validiteetti ja reliabiliteetti .....	56
<b>4. ESIMERKKIORGANISAATION FUUSIOIHIN LIITTYNUT PÄÄTÖKSENTEKO</b>	<b>60</b>
4.1. Jäsenpankkien luokitukset.....	60
4.1.1. Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankin ja Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin roolit fuusioneuvotteluissa .....	61
4.1.2. Fuusioitumisen edut.....	66
4.1.3. Fuusioitumisen haittavaikutukset.....	75
4.2. Yhteenveto .....	78

<b>5. POLIITTINEN TOIMINTA ETELÄ-POHJANMAAN SÄÄSTÖPANKIN FUUSIOIHIN LIITTYNEESSÄ PÄÄTÖKSENTEOSSA .....</b>	<b>83</b>
5.1. Vallan käyttö.....	83
5.1.1. Vallan lähteet .....	84
5.1.2. Valtakäyttäytyminen .....	91
5.1.3. Valtapelit ja poliittiset taktiikat.....	97
5.1.4. Vallan institutionalisoituminen .....	104
5.1.5. Yhteenvedo .....	107
5.2. Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin fuusioihin liittynyt päätöksenteko ja poliittinen toiminta.....	108
5.2.1. Vimpelin tulosityksikkö .....	118
5.2.2. Kurikan tulosityksikkö .....	119
5.2.3. Vähänkyrön tulosityksikkö.....	126
5.3. Yhteenvedo .....	130
<b>6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>131</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>145</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>155</b>
Liite 1:.....	155
Liite 2:.....	157
Liite 3:.....	160

---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Helena Wahala	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Poliittinen toiminta organisaation päätöksenteossa. Säästöpankkifuusioiden valtapelaajatyypit	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden lisensiaatti	
<b>Laitos:</b>	Johtamisen laitos	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2007	<b>Sivumäärä: 162</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Säästöpankkiliitto julkisti vuonna 1968 fuusiomallin 38 aluesäästöpankista koko Suomessa. Tuolloin koko maassa toimi noin 140 itsenäistä säästöpankkia. Etelä-Pohjanmaan alueella SKOP:n eli Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankin markkinoima fuusiokehitys käynnistyi valtakunnallisesti viimeisten joukossa, mutta vuonna 1991 alue oli lopulta fuusioitunut yhtenäiseksi Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin eli EPS:n alaisuuteen.

Säästöpankkiorganisaatioiden fuusioon liittyneessä päätöksenteossa korostuvat päätöksentekijöiden poliittiset toiminnot: omat intressit ja erilaiset valtelit. Tutkimusongelmana on, miten vallan käyttö ja poliittinen toiminta vaikuttavat organisaation päätöksenteossa? Työn edetessä tutkimusongelma vielä tarkentuu, miksi vallan käyttöä ja poliittista toimintaa kuvaavat valtelajatyypit vaihtelevat?

Käsillä oleva työ on useita päätöksentekoprosessien kuvauksia sisältävä yhden tapauksen eli Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin muodostumisen historialliseen kvalitatiiviseen analyysiin perustuva casetutkimus. Tutkimusaineiston muodostaa yhdeksän jäsenpankin eri päätöksentekotasojen haastattelut ja pankkien historiatarkastelut, joita täydennettiin erilaisin kirjallisin dokumentaatioin. Haastattelukysymysten tausta koostuu työn teoreettisen viitekehyksen eli organisaation päätöksentekoon vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista osatekijöistä.

Tutkimuksen tuloksena voidaan esittää seuraavaa: organisaatiossa tapahtuvaa päätöksentekoa ja sen poliittisia tekijöitä on hyödytöntä tarkastella erikseen, sillä vallan käyttö ja poliittinen toiminta nivoutuu organisaation eri tasojen päätöksentekoon niin erottamattomasti. Poliittiset toiminnot muodostavat merkittävän perustekijän organisaation päätöksenteossa. Mitä enemmän poliittinen toiminta vaikuttaa päätöksenteon sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, sitä lähemmäs poliittista päätöksenteonmallia organisaatio siirtyy.

Tutkimuksen tulosten perusteella esitetään neljä säästöpankkifuusioiden valtelajityyppiä: itselliset, taistelijat, alistetut ja ostetut. Poliittisilla toiminnoilla ei ole ratkaisevaa merkitystä päätöksenteossa, kun jokin sisäinen tai ulkoinen rajoite pakottaa organisaation valitsemaan tietyn vaihtoehdon (itselliset ja alistetut). Kun taas poliittista toimintaa esiintyy runsaasti päätöksenteossa, organisaation toimintaa ei uhkaa mikään merkittävä sisäinen tai ulkoinen vaikuttajatekijä (taistelijat ja ostetut). Näin rationaalista päätöksentekoa voidaan tarkastella organisaation ratkaisuna johonkin uhkaan (alistetut) ja poliittista mallia taas ratkaisevista pakotteista vapaiden organisaatioiden päätöksentekona (taistelijat).

Valtelajityypit ovat mielenkiintoinen kehys, jota mahdolliset jatkotutkimukset voisivat hyödyntää, esim. voidaanko valtelajityyppejä löytää jostain muusta päätöksentekoaineistosta?

---

**AVAINSANAT:** päätöksenteko, poliittinen toiminta, pankkifuusiot, valtelajat

## LUETTELO KUVIOISTA

<b>Kuvio 1.</b> Tutkimuksen rakentuminen.....	16
<b>Kuvio 2.</b> Organisaation päätöksenteko. ....	19
<b>Kuvio 3.</b> Päätöksenteon vaikuttajat. ....	24
<b>Kuvio 4.</b> Organisaation kulttuuri. ....	27
<b>Kuvio 5.</b> Kulttuurin toimiminen suodattimena. ....	28
<b>Kuvio 6.</b> Poliittisen toiminnan syntyminen organisaation päätöksenteossa .....	36
<b>Kuvio 7.</b> Tutkimuksen viitekehys päätöksenteosta.....	41
<b>Kuvio 8.</b> Säästöpankkikentän muuttuminen vuosina 1991–1995.....	49
<b>Kuvio 9.</b> SKOP:n ja EPS:n roolit fuusioneuvotteluissa.....	65
<b>Kuvio 10.</b> Vallan jakautumiseen vaikuttavat tekijät.....	91
<b>Kuvio 11.</b> Yksilön potentiaalinen valta.....	92
<b>Kuvio 12.</b> Poliittisuuden ja organisaation toimintojen sekä asenteiden väliset vaikutussuhteet .....	102
<b>Kuvio 13.</b> Organisaation sopeutuminen ympäristöönsä vallan institutionalisoimisen avulla.....	106
<b>Kuvio 14.</b> Rationaalinen ja poliittinen päätöksenteko.....	114
<b>Kuvio 15.</b> Poliittisuus ja esimerkkiorganisaation fuusioon liittynyt päätöksenteko. ....	115
<b>Kuvio 16.</b> Poliittisen toiminnan vaikutus organisaation päätöksenteossa.....	132
<b>Kuvio 17.</b> Esimerkkiorganisaation valtapelaajatyypit. ....	135
<b>Kuvio 18.</b> Esimerkkiorganisaation fuusioon liittyneet päätöksentekomallit.....	137

## LUETTELO TAULUKOISTA

<b>Taulukko 1.</b> Rationaalinen ja poliittinen päätöksentekomalli.....	<b>40</b>
<b>Taulukko 2.</b> SKOP:n fuusioyhteydenotot haastateltuihin pankkeihin Etelä-Pohjanmaan alueella 1985–1990 .....	<b>44</b>
<b>Taulukko 3.</b> Kenttäotoksen ominaispiirteet. ....	<b>47</b>
<b>Taulukko 4.</b> Tutkimuksen validointi.....	<b>58</b>
<b>Taulukko 5.</b> Jäsenpankkien fuusiosopimuksen edut. ....	<b>67</b>
<b>Taulukko 6.</b> Fuusiotuet. ....	<b>73</b>
<b>Taulukko 7.</b> Fuusioitumisen jälkeiset haitat. ....	<b>76</b>
<b>Taulukko 8.</b> Vallan lähteet, lajit ja perustat.....	<b>89</b>
<b>Taulukko 9.</b> Fuusioon liittynyt päätöksenteko ja sen poliittiset piirteet.....	<b>109</b>

# 1. JOHDANTO

Organisaation päätöksenteossa kulminoituu organisaation toiminta, sen jäsenet, tuotanto, hallinto, markkinat ja sidosryhmät. Päätöksenteosta riippuu, miten organisaatio menestyy ja selviää ympäröivässä maailmassa. Jokainen organisaatio muodostaa oman tapansa ratkaista ongelmat sille ominaisten toimintatapojen ja strategioiden avulla. Yksittäisten päätösten tekeminen on lisäksi ainutkertaista, tilanteet ja erilaiset ulkoiset sekä sisäiset tekijät vaihtelevat. Tässä monitahoisessa tehtäväkentässä toimivat organisaation päätöksentekijät ja hallinto.

Erilaisten vaikuttajien ja niiden välisten syyseuraussuhteiden lisäksi päätöksentekoon vaikuttavat kiinteästi myös valtapoliittiset intressit eli eri päätöksentekijöiden motiivit ja vaikutusmahdollisuudet sekä niistä johtuva kaupankäynti ja valtapelit. Poliittisen toiminnan vaikutuksesta organisaation päätöksenteko ja sen tulokset ovat vaikeasti ennustettavia ja hallittavia.

Tämän tutkimuksen alkusysäyksenä voidaan pitää talouselämässä tapahtuneita runsaslukuisia organisaatiomuutoksia, julkisuudessa jatkuvasti esiteltyjä uusia organisaatiokaavioita ja rationalisoimissuunnitelmia. Kiinnostuksen tutkimustyöhön herätti muutosten toistuvuus, suhteellisen lyhyin väliajoin esitellään edellisistä poikkeavat suunnitelmat. Organisaation hallintoa ja päätöksentekoa on vaikeuttamassa ennakoimaton ja suunnitelmia hankaloittava tekijäjoukko. Tätä määrittelemätöntä vaikuttajajoukkoa tarkasteltaessa tutkimuksen mielenkiinto kohdistui organisaation päätöksenteon poliittisiin toimintoihin.

Tutkimuksen taustalla vaikuttavat tutkijan omat kokemukset ja havainnot poliittisesta toiminnasta päätöksenteossa, etenkin pankkitoimialalla. Mielenkiintoinen valtaan ja sen käyttöön liittyvä vaikuttajajoukko sekä tekijän kiinnostus tutkimustyötä kohtaan saivat lopulta aikaan käsillä olevan tutkimuksen.

Työn sovelluksena toimii pankkimaailma. Pankkitoiminta muuttui 1980-luvun lopun pitkän taloudellisen kasvukauden jälkeisen laskusuhdanteen aikana erittäin nopeasti. Merkkipaaluna voidaan pitää suomalaisen pankkiuskottavuuden osittaista murtumista Suomen Pankin joutuessa pelastamaan Säästöpankkien Keskusosakepankin eli SKOP:n syksyllä 1991 sekä sen jälkeistä kahden vuoden ”pankkitukimiljardiaikaa”.

Jo ennen em. muutosvyöryä oli säästöpankkikentällä aktiivisesti markkinoitu suuremman pankkikoon puolesta. Tähtäimenä oli noin 40 maakunnallista vahvaa pankkia, jotka pystyisivät täyttämään uudet säännökset ja vastaamaan kansainväliseen kilpailutilanteeseen tulevaisuudessa. Tärkeimpinä syinä fuusioihin mainittiin mm. paikallispankkien osaamisen puute ja heikko vakavaraisuusaste. Säästöpankkien keskuspankki SKOP oli luonut tulevaisuudesta vision, jonka perusteella fuusioita markkinoitiin kentälle välttämättömänä ratkaisuna.

Tässä monitahoisessa tilanteessa, jossa SKOP ja Säästöpankkiliitto sekä kiihtyvä muutostahti painostivat kenttää fuusioihin, säästöpankkiorganisaatioiden päätöksenteko joutui vaikeiden ratkaisujen eteen. Päätöksentekijät joutuivat valitsemaan oman itsenäisyyden ja päätöksentekovallan sekä tulevaisuuden uhkakuviin valmistautumisen väliltä. Tilanteissa korostuivat päätöksentekijöiden poliittiset toiminnot: omat intressit ja erilaiset valtapelit. Ylläpitäessään vallitsevaa valtasapainoa vallanpitäjät hyödyntävät organisaation sitoutumista vanhoihin systeemeihin, strategioihin ja valtarakenteisiin (mm. Pfeffer 1981:330). Fuusioratkaisuun liittyvät poliittiset toiminnot muutosalttiissa ympäristössä muodostavat mielenkiintoisen tutkimuskohteen organisaation päätöksenteosta.



## 1.1. Tutkimuksen tausta

Suomalaisessa pankkiliiketoiminnassa vallitsivat pitkään Suomen Pankin määräämät melko vakaat ja ennakoitavat olosuhteet. Pankkitoiminnan rajoituksiin kuuluivat tiukasti säädelty korkopolitiikka, selvät säännökset voitonmuodostuksesta sekä näiden mukana muodostunut vakaa voittomarginaali. Otto- ja antolainauskorkojen (talletus- ja luottokorkojen) hintasäännöstely rajoitti merkittävästi pankkien välistä kilpailua ja pääomamarkkinoiden kehitystä. Lisäksi Suomen Pankki suojasi pankkeja ulkomaiselta kilpailulta estämällä kansainvälisten pankkien pääsyn kotimaisille rahamarkkinoille. (Ropo 1989:49–56).

Rahamarkkinoiden säännösten purkaminen alkoi uuden pankkilainsäädännön avulla vuonna 1970. Säästö- ja osuuspankit saivat oikeuden harjoittaa mm. kansainvälistä pankkitoimintaa ja osakekauppaa. Näin poistettiin ero ”paikallispankkien” ja liikepankkien toimintaoikeuksien väliltä. (Vihriälä 1986).

1980-luvun alussa rahamarkkinoiden vapauttaminen jatkui, kun Suomen Pankki poisti kansainvälisten pankkien toimintaa suomalaisilla rahamarkkinoilla estäneet säädökset. Tässä vaiheessa yritykset ja yhtymät rahoittivat toinen toistensa operaatioita joko pankkien avulla tai ilman niitä (nk. ”harmaan rahan” markkinat). Toimintaan käytettiin mahdollisuuksien mukaan myös ulkomaisia pankkeja. Myöhemmin yritykset perustivat omia pankkeja ulkomaille. Vähitellen pankit osallistuivat ”harmaille” markkinoille perustamiensa finanssiyhtiöiden kautta ohi virallisen tase- ja tilinpäätöskäytännön. (Ropo 1989:49–56).

Vuonna 1986 Suomen Pankki (SP) vapautti rahamarkkinoilla vallitsevan rahan määrää ja hintaa koskevan säännöstelyn. Myöhemmin SP poisti myös korkosäännöstelyn ja näin luottojen korot oli mahdollista sitoa markkinoilla määräytyvään korkoon, nk. Helibor (Helsinki Inter Bank Offered Rates) korkoon. (Lautjärvi 1988).

Markkinasidonnaisten rahamarkkinoiden kasvu kuvasti suomalaisen pankkitoiminnan ympäristömuutoksia. Ensi kertaa suomalaisilla pankeilla oli mahdollisuus toimittaa ja myydä rahaa huomattavasti korkeammalla korolla kuin aikaisemmin em. SP:n tiukan korkopolitiikan aikana. Rahamarkkinoiden vapautumisen myötä pankkien välinen kilpailu kiihtyi. (Ropo 1989:49–56).

Taustalla oli myös säästö- ja osuuspankkien toimintaa rajoittaneiden säännösten poistaminen (mm. kansainväliset toiminnot ja osakekauppa). Näin säästö- ja osuuspankeille annettiin mahdollisuus toimia tasavertaisesti liikepankkien kanssa. Tämä kiihdytti pankkiryhmittymien välistä kilpailua, esim. Säästöpankkien Keskusosakepankki SKOP asetti tavoitteekseen kasvaa liikepankiksi (Kuusterä 1995).

1980-luvun lopulla EU-direktiivien mukaiset säännökset ja mahdollisen liittymisen tuoman kilpailun huomioonottaminen toivat lisää muutoksia pankkien toimintaympäristöön. Suomen pankkilainsäädäntöä alettiin muokata eurooppalaisen mallin mukaiseksi. Kaikki nämä edellä mainitut seikat aiheuttivat turbulenttisen kehityksen suomalaisen pankkitoiminnan liiketoimintaympäristössä, ja kehitystä seurasivat erilaiset muutosprosessit pankkiorganisaatioiden toimintatavoissa. Näin heräsi kiinnostus dynaamisen pankkitoiminnan strategian muodostukseen ja rakenteellisiin uudelleenorganisointeihin.

1980-luvun keskivaiheilla itsenäisille paikallispankeille alettiin markkinoida liittymistä suuremman aluepankin yhteyteen. Fuusiotrendi vallitsi niin liike-, osuus- kuin säästöpankeissakin (Ropo 1989:52). Tulevaisuuden koettiin tuovan uusia haasteita, joihin yksittäisen pankin ei ollut mahdollista kokonsa ja paikallisten rahamarkkinoiden (mm. varainhankinta, vain tietyille pankkikokoluokalle avautuvat yön ylilainat ja -talletukset) puolesta toimia tuloksellisesti.

Fuusiopäätöstä puolsivat pankkien tulevaisuuden uhat: uudet EU-säännökset, mm. vakavaraisuussäntö (oman pääoman osuus luotonannosta: nosto 2 %:sta 8 %:in) ja koveneva kilpailu sekä pitkän nousukauden mukanaan tuomat odotukset vallitsevien visioiden toteutumisesta. Paikallisella tasolla fuusioituminen suuremman pankkiyksikön alaisuuteen muodostui kuitenkin vaikeaksi päätökseksi.

Tainio ja Santalainen (1982) ovat esittäneet yleisen fuusiokehityksen hitauden syiksi vahvaa autonomista johtaja-ainesta sekä 1970-luvun lopun ja 80-luvun alun nousujohteisuutta talouselämässä. Heidän mukaansa pankkikentällä ei tapahtunut mitään, mikä olisi vakuuttanut paikallispankit fuusioitumisen edullisuudesta. Se miellettiin itsenäisyyden menettämiseksi, joten siitä oli hankala neuvotella paikallisten päätöksentekijöiden kanssa. Tärkeänä vaikuttajana koko fuusiokehityksessä toimivat keskuspankkien (säästöpankeilla Säästöpankkien Keskusosakepankki SKOP) strategit (ks. myös Forssel 1992:146-162, säästöpankkien kehitys Ruotsissa).

Näin suomalaisen pankkitoimialan keskeisen vallankäyttäjän Suomen Pankin, kontrollivalta väheni vähitellen, ja 1970-luvulta lähtien pankit saivat enemmän itsenäistä toimivaltaa, joka toi mukanaan myös vallan määrittää pankkitoiminnan strategioita itsenäisemmin. Osana näitä uusia strategioita pankit aloittivat toimialansa uudelleenjärjestelyn fuusioiden avulla keskittäen valtaa suuremmille pankkiyksiköille.

Käsillä olevassa työssä tutkitaan vallan käyttöä ja poliittisten toimintojen vaikutusta päätöksentekoon ja erityisesti em. kontekstia eli vallan käyttöä ja poliittisia toimintoja säästöpankkien fuusioon liittyneessä päätöksenteossa.

## 1.2. Tutkimuskohde

Tämän työn aloittamisen aikoihin pankkialalla tapahtuneet ulkoiset ja sisäiset muutokset kehittyivät dynaamisiksi, vallinneesta vakaasta toimintaympäristöstä muodostui muutosrikas ja jopa turbulентtinen. Erääksi reagointikeinoksi muodostui tuolloin fuusioitumistrendi. Julkisuudessa yrityskauppojen yhteydessä mainittiin usein päätöksenteon poliittiset piirteet ja inhimillisten tekijöiden vaikutus organisaatioiden päätöksentekoon. Fuusioon liittyvää päätöksentekoa voidaan tarkastella organisaation päätöksenteon ääri vaihtoehtona, joka liittyy vallitsevan organisaation olemassaoloon ja itsenäisyyteen. Näin fuusio muodostaa mielenkiintoisen taustaprosessin tutkimuskohteelle eli vallan käytölle ja poliittiselle toiminnalle. Tutkimuksen valinta kohdistui fuusioitumiskehityksessä kamppailevaan Etelä-Pohjanmaan Säästöpankkiin eli EPS:in ja sen päätöksentekoon, jossa keskeisesti vaikuttivat sen omat ja SKOP:n sekä tulevien jäsenpankkien väliset vuorovaikutussuhteet.

Käsillä oleva työ on useita päätöksentekoprosessien kuvauksia sisältävä yhden tapauksen eli Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin muodostumisen historialliseen kvalitatiiviseen analyysiin perustuva casetutkimus. Työn tutkimusaineistoksi voidaan määritellä pankin muodostumisen ja fuusiokehityksen aikainen fuusioon liittyvä päätöksenteko, ja tutkimuskohteeksi siihen liittyvä vallan käyttö ja poliittinen toiminta. Päätöksentekoa tarkastellaan sekä Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin että siihen liittymisneuvotteluita käyneiden tulevien jäsenpankkien kautta. Tällainen yksittäistapauksen kertaluonteinen syvälinen tarkastelu voidaan määritellä idiografiseksi lähestymistavaksi (vrt. mm. Ropo 1989 ja Tsoukas 1989).

Yinin (1981a ja b) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen olemus koostuu kahdesta ehdosta: 1) lähikuvan käytöstä eli tutkija havainnoi luonnollista maailmaa yksityiskohtaisesti ja 2) pyrkimyksestä välttää sitoutumista mihinkään teoreettiseen malliin. Käsillä oleva tutkimus täyttää Yinin kvalitatiivisen tutkimuksen olemuksen, eli työssä on pyritty havainnoimaan säästöpankkimaailmassa tapahtuneita muutoksia yksityiskohtaisesti. Lisäksi on pyritty olemaan sitoutumatta mihinkään tiettyyn teoreettiseen malliin.

Työssä ei ole pyritty erottamaan tutkittavaa ilmiötä eli poliittisia toimintoja ja vallan käyttöä omasta kontekstistaan eli fuusioon liittyneestä päätöksenteosta. Yinin (1981a ja b) mukaan case-tutkimus on empiirinen kysely, joka tutkii nykyajan ilmiötä sen todellisessa kontekstissa, kun rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selvät, ja kun käytetään monia lähdeaineistoja. Käsillä olevassa tutkimuksessa on hyödynnetty tutkijan aikaisempaa tuntemusta kohdepankista, strukturoimattomia haastatteluita, päätöksentekijöiden välisiä kirjeitä, lehdistötiedotteita, mediassa julkaistua materiaalia: talous-, maakunta- ja paikallislehdistöä sekä radion ja TV:n uutisia ja asiaohjelmia, internet-sivustoja sekä pankin vuosikertomuksia ja tilinpäätöstietoja. Tällainen datan moninaisuus ja -lähteisyys on tyypillistä juuri case-tutkimukselle.

Case-tutkimuksella on myös rajoituksensa; sen tuloksia on vaikea yleistää tilastollisesti ja niitä on myös vaikea vertailla keskenään (mm. Miller ja Friesen 1982). Yinin (1989) mukaan casen avulla tapahtuva yleistäminen on kuitenkin tarkoitettu teoreettiseksi ehdotukseksi, ei populaation yleistykseksi.

Tutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan laaja perspektiivi organisaatiosta ja sen vuosia kestäneestä fuusiokehityksestä, ympäristöstä, kulttuurista ja päätöksentekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tällaisen pitkittäisluonteisen datan avulla tutkijalle havainnollistui miten, miksi ja millaisia organisaatiossa vallitsevat syyseuraussuhteet olivat. Vrt. Miller ja Friesen (1982), joiden mukaan pitkittäisanalyysin avulla tutkijan on mahdollista ymmärtää ja saavuttaa havainnollisempi käsitys organisaation prosesseista kuin poikittaisanalyysin avulla.

Glaserin ja Straussin (1967:55–60) mukaan tutkimuskohteiden valinta määräytyy kahden periaatteen mukaisesti joko minimoiden tai maksimoiden kohteiden väliset eroavaisuudet. Valittaessa minimointiperiaate tutkitaan esiintyykö tutkittavaa ilmiötä ja millaisten olosuhteiden vallitessa se esiintyy. Maksimointiperiaatteella tutkitaan taas tutkimuskohteiden välillä vallitsevia eroavaisuuksia, variansseja. Tässä tutkimuksessa vallan käytön ja poliittisuuden tarkastelussa hyödynnettiin minimointiperiaatetta.

Työn yksittäisen havaintoympäristön, asetelman muodostaa näin säästöpankkikonttori, tutkimuksen aktoreina toimivat SKOP:n, EPS:n ja jäsenpankkien edustajat päätöksentekijöinä, tutkimusprosessina on päätöksenteko ja tapahtumana fuusioituminen. Näiden tutkimusparametrien avulla tarkastellaan tutkimuskohdetta eli vallan käyttöä ja politiikkaa.

### 1.3. Tutkimusongelma ja tutkimusote

Tutkimuksen tarkastelukohteena ovat poliittiset päätöksenteon piirteet, vallan käyttö sekä päättäjien väliset vuorovaikutussuhteet. Valtataktiikoita ja niiden eri muotoja empiirisesti tarkasteltaessa pyritään kehittämään havainnollinen kuvaus, jonka perusteella voitaisiin ymmärtää ja selittää organisaation päätöksenteossa ilmeneviä valtatoimintoja.

Edellä esitetyn perusteella muotoillaan seuraava tutkimusongelma:

**Vaikuttaako vallan käyttö ja poliittinen toiminta organisaation päätöksentekoon?**

Tutkimuksen tavoitteena on näin lisätä ymmärtämystä siitä, miten vallan käyttö ja poliittinen toiminta vaikuttavat organisaation päätöksenteossa.

Metsämuurosen (2006:25) mukaan tutkimuksissa käytetään usein selkeitä alakysymyksiä, joilla tarkennetaan tutkimuskohdetta. Työn edetessä vallan käyttöön ja poliittiseen toimintaan kohdistuva tutkimusongelma tarkentui seuraavalla lisäkysymyksellä:

**Vaihtelevatko vallan käyttöä ja poliittista toimintaa kuvaavat valtapelaajatyypit ja jos, niin miksi?**

Yinin (1981a ja b) mukaan case-menetelmä on vahvimmillaan, kun tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Vastaukset ovat tämän tyyppisiin kysymyksiin laadullisia eli kvalitatiivisia. Case-menetelmän avulla voidaan saavuttaa muita menetelmiä syvällisempiä ja monipuolisempia tietoja, koska tarkasteltavien muuttujien määrää tai niiden välisiä vuorovaikutussuhteita ei tarvitse rajoittaa tai ennakoita.

Työn tavoitteisiin kuuluu myös tutkimusaineiston eli säästöpankkiorganisaation ja sen ominaispiirteiden tarkastelu:

1. säästöpankkikentän fuusioitumiskehityksen ja sen ilmiöiden tarkastelu, ja
2. säästöpankkiorganisaation monikerroksisen päätöksentekoprosessin vuorovaikutussuhteiden (SKOP, EPS ja liittyvät jäsenpankit), vallan käytön ja poliittisten ilmiöiden tarkastelu.

Tarkastelun avulla saavutetaan mielenkiintoista tietoa jo suomalaisen historiaan kuuluvan kohdeorganisaation toiminnasta. Menneitä tapahtumaketjuja ja tilanteita tarkastelemalla saadaan tietoa, jonka avulla voidaan oppia ymmärtämään ja tulkitsemaan nykyhetken ja tulevaisuuden pankkitoimialan tapahtumia. Tutkimusongelman ja johtopäätösten avulla saavutetaan tietoa myös organisaation toiminnasta yleisemmällä tasolla. Näin tämän työn tavoitteena on tuottaa tietoa sekä teoreettisiin että käytännöllisiin tarpeisiin, mikä on eräs kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksista (Ghuri, Groenhaug ja Kriastianlund 1995:84).

Työn tutkimusote on lähinnä toiminta-analyyttinen. Näsin ja Saarikorven (1983) mukaan toiminta-analyyttisen tutkimusotteen avulla ilmiöitä pyritään selittämään ja ymmärtämään teleologisesti eli tarkoituksellisesti tavoittelevasti sekä niiden historiallista taustaa vasten. Esimerkkiorganisaation eli historiallisen yksittäisen tapauksen pitkittäisluonteisella tarkastelulla on tutkimuksessa pyritty monitahoisen syyseuraussuhdeverkoston kuvauksen avulla selittämään ja ymmärtämään poliittisen toiminnan piirteitä.

Pihlannon (1993:181) mukaan toiminta-analyttisessä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota tutkittavien näkökulmaan. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että käytettävän case-metodin vuoksi tieto kerätään yrityksistä ja niissä toimivilta aktoreilta. Tässä tutkimuksessa tieto on kerätty säästöpankeista ja niiden päättäjiltä. Näin näkökulmaksi on muodostunut toiminta-analyttiseen tutkimusmenetelmään viittaava päätöksentekijöiden näkökulma.

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu Syrjälän (1994:12–13) mukaan erityisen hyvin, kun ollaan kiinnostuneita mm. tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, ja kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä. Laadullinen tutkimusote sopii hyvin myös silloin, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syyseuraussuhteista, joita ei voida tutkia koneen avulla.

Syrjälä (1994:11–12) määrittelee tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluvaksi, että tutkittavasta tapauksesta kootaan tietoa mahdollisimman monipuolisesti ja monella tavalla. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. Näin tapaus- eli casetutkimus ja laadullinen tutkimusote soveltuvat hyvin tämän työn tutkimuskohteeseen eli vallan käyttöön ja poliittiseen toimintaan säästöpankkifuusioiden yhteydessä.

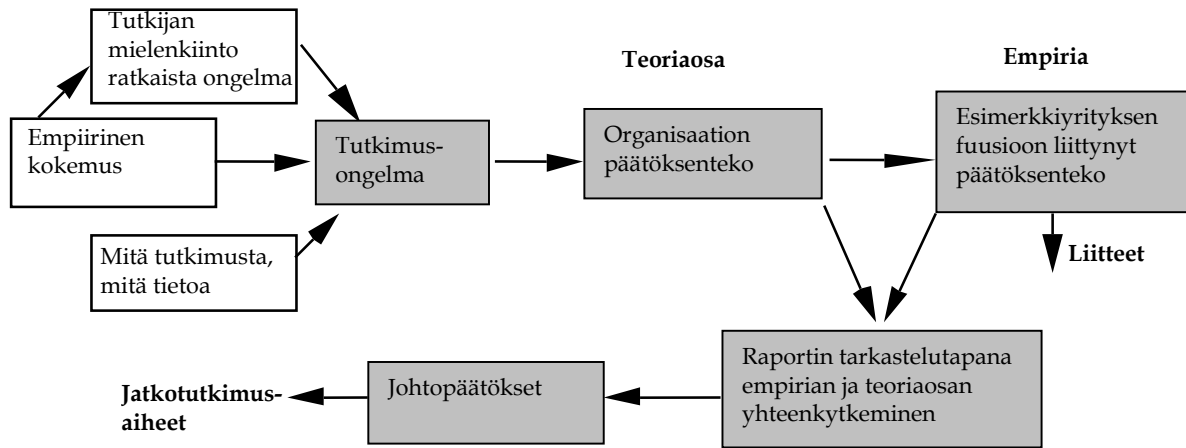
#### **1.4. Tutkimuksen rakentuminen**

Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään vallankäyttöä ja poliittisen toiminnan luonnetta päätöksenteossa. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota organisaatiota koskevien päätösten luonteeseen ja eri päätöstilanteisiin vaikuttaneisiin tekijöihin (sisäiset ja ulkoiset tekijät).

Käsitteellisesti tutkimus kytkeytyy aikaisempaan keskusteluun, jossa on pohdittu vallan olemusta organisaation toiminnassa yleisesti, mutta erityisesti organisaationaaliossa päätöksenteossa. Käytännöllisiltä lähtökohdiltaan tutkimus pohjautuu suomalaisella pankkitoimialalla tehtyihin päätöksiin.



Kuvion 1 avulla havainnollistetaan tutkimuksen rakentumista:



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakentuminen.

Työn keskeisiksi käsitteiksi muodostuvat organisaation päätöksenteon sisäiset ja ulkoiset osatekijät. Sisäisiksi tekijöiksi työssä on määritelty päätöksentekijät, erityisesti johto (mm. Quinn 1980 sekä Mintzberg 1983), kulttuuri (mm. Schein 1985 ja Johnson 1988) sekä inhimilliset tekijät (mm. Baird, Meshoulam ja DeGive 1983). Organisaation toimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä (kuten esim. kilpailijat, alihankkijat ja toimintaympäristön yhteisöt), on käsitelty mm. Mintzbergin (1983) mukaan.

Päätöksenteossa vaikuttavat myös päättäjien erilaiset motiivit ja vaikutusmahdollisuudet eli näistä kehittyvä poliittinen toiminta ja taktikointi. Vallan käytön ja poliittisen toiminnan käsitteet perustuvat mm. Pfefferin (1981), Gustafssonin (1979), Bacharachin ja Lawlerin (1979) määrittelyihin. Näitä työn keskeisiä käsitteitä on tarkasteltu luvussa 2, jonka lopussa kootaan viitekehys tutkimuksessa esitettävästä päätöksentekomallista (ks. kuvio 1: Teoriaosa).

Luvussa 3 läpikäydään tutkimuksen toteuttamisen ratkaisut, jonka jälkeen luvussa 4 kuvataan esimerkkiorganisaation fuusioon liittyntä päätöksentekoa yhdeksän eri jäsenpankin kautta luokittelemalla tutkimusaineistoa päätöksenteon osapuolten roolien, fuusioetujen ja fuusioitumisen haittavakutusten tarkastelun avulla (ks. kuvio 1: Empiria). Suoritetut haastattelut on luetteloitu liitteessä 1, haastattelukysymysten runko on esitetty liitteessä 2 ja hyödynnettyjen dokumenttien luettelo on listattu liitteeseen 3.

Luvun 5 loppuosassa on tämän mallin ja aihetta käsittelevien eri teorioiden avulla tarkasteltu lähemmin esimerkkiorganisaation fuusioon liittyneen päätöksenteon poliittisia piirteitä. Viimeisessä luvussa tutkimus etenee työn yhteenvetoon, tutkimustulosten esittämiseen ja johtopäätöksiin saakka, joiden lisäksi hahmotellaan lyhyesti jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2. ORGANISAATION PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI

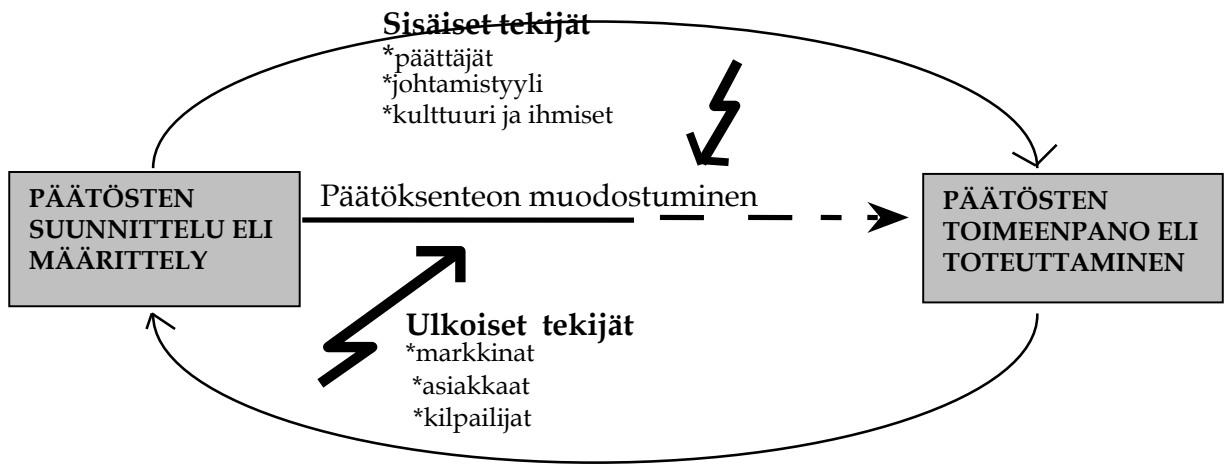
Organisaation päätöksentekoon vaikuttavat monet tekijät: organisaation jäsenet ja sisäinen ilmapiiri, ulkoinen ympäristö ja siellä vallitsevat olosuhteet. Nämä tekijät ja niiden väliset riippuvuus- ja syyseuraussuhteet vaikeuttavat päätösten suunnittelua ja toimeenpanoa. Etenkin sisäisiin tekijöihin liittyvä poliittisuus ja valtataistelut aiheuttavat muutostilanteita organisaation päätöksenteossa.

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin organisationaalisen päätöksenteon lähtökohtia eli suunniteltuja tavoitteita ja toteuttamiskeinoja sekä niiden muotoutumista erilaisten paineiden ja rajoitusten vaikutuksessa eri tason päätöksiksi. Nämä päätöksenteon osatekijät suunnittelu, toimeenpano ja ulkoiset sekä sisäiset tekijät muodostavat työn viitekehyksen organisaation päätöksenteosta.

### 2.1. Organisaation päätöksenteon suunnittelu ja toimeenpano

Ympäristö vaikuttaa merkittäväällä tavalla yrityksen toimintamahdollisuuksiin. Ympäristö rajaa, mikä yritykselle **olisi mahdollista** ja resurssit taas rajaavat sen, mikä yritykselle **on mahdollista**. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä yrityksen johdolla ja henkilöstöllä on erilaisia asenteita ja arvoja, jotka täytyy ottaa huomioon päätöksiä tehtäessä. Nämä arvot määrittelevät, mitä yritys **haluaa tehdä**. Neljäs vaikuttaja on yleinen mielipide, lainsäädäntö, maailman tilanne tms., joka määrittelee, mitä yrityksen **pitää tehdä**. Kaikki em. tekijät määrittelevät rajat päätöksenteon suunnittelulle ja toimeenpanolle. (Quinn, Mintzberg ja James 1988:44).

Organisaation päätöksenteko muotoutuu päätösten ja tavoitteiden suunnittelun ja toimeenpanon kautta. Nämä eri vaiheet muokkaavat toisiaan jatkuvasti; suunnitellut päätökset toteutetaan ja toimeenpannuista päätöksistä virtaa palautetietoa takaisin suunnitteluun. Tähän muodostumisprosessiin vaikuttavat lisäksi organisaation sisäiset tekijät ja sen ulkoinen ympäristö (Kuvio 2: salamanuolet).



**Kuvio 2.** Organisaation päätöksenteko (vrt. Vahala 1989:5).

Organisaation päätöksenteko muotoutuu kohti määriteltyä tavoitetilaa, joka sekin muuntuu ja sopeutuu vallitseviin olosuhteisiin. Tavoitetilana voi olla uuden koneen investointipäätös tai yrityksen myyntiä koskeva strateginen päätös. Mintzbergin (1978) mukaan strateginen päätöksenteko koostuu tietoisista ja eittietoisista toiminnoista, joiden tavoitteena on sopeuttaa organisaatio ympäristöönsä (vrt. päätöksenteon muodostuminen edellä).

Organisaation tavoitetilaa pyritään erilaisten parannustoimenpiteiden avulla. Tavoitetilaa määritellään tavoitteina ja päämäärinä, joiden saavuttamisen avulla organisaatio toimii nykyhetkeä tehokkaammin esim. selviytyy kustannuskriisistä tai omistajat saavat paremman tuoton pääomalleen. Päätökset muodostuvat vähitellen, kun organisaatio pyrkii saavuttamaan määrätyn tavoitetilan. (Kuvio 2).

Edellä esitetty malli perustuu päätöksenteon jakoon kahdeksi vaiheeksi eli päätösten suunnitteluun ja toimeenpanoon, joita ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutus muuntaa vähitellen.

Monet tekijät vaikuttavat **suunnitteluun** eli päätösten määrittelyyn. Tämä vaatii jatkuvaa sopeutumista erilaisiin vaikuttajiin. Suunnittelun jälkeen asetettuja tavoitteita ja tehtyjä päätöksiä ryhdytään toteuttamaan, mikä vaikuttaa keskeisesti uusien ja myöhemmin tehtävien päätösten määrittelyyn. Nämä kaksi eri vaihetta muodostavat kiinteän kokonaisuuden eli organisaation päätösten muodostumisprosessin.

**Päätösten toimeenpanossa** on kyse hallinnollisista toiminnoista, jotka tähtäävät niiden toteuttamiseen. Implementoinnin onnistumiseen (esim. uusien toimitilojen hankinta tai henkilöstön palkkaus) vaikuttavat organisaation rakenne, informaatiojärjestelmät, vuorovaikutussuhteet sekä vallan ja vastuunjako, joiden kaikkien pitäisi tukea toisiaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Myös erilaiset motivointi- ja kannustejärjestelmät vaikuttavat päätösten toteuttamiseen, kuten suorituskyvyn arviointi, palkkaus, rekrytointipolitiikka tai johdon kehittäminen. Johdon rooli on erittäin keskeinen, sillä ilman johdon tukea ja omistautumista päätökset hautautuvat sellaisten tavoitteiden alle, joilla on johdon tuki. (Quinn, Mintzberg ja James 1988).

Päätösten suunnittelu ja toimeenpano ovat kiinteässä vuorovaikutussuhteessa keskenään. Käytännössä niitä on vaikea erottaa toisistaan. Molempien onnistunut toteutuminen takaa organisaation päätöksenteon onnistumisen (vrt. kuvio 3). Seuraavassa tarkastellaan lähemmin muita päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä.

### **2.1.1. Päätöksenteon eri tasot**

Organisaation päätöksenteko on ratkaiseva yhdistäjä soviteltaessa organisaation sisäisiä ja ulkoisia osatekijöitä yhteen. Ne vaikuttavat päätöksenteon muotoutumisprosessiin vaikeuttaen päätösten määrittelyä ja toteutumista, sillä ympäristölliset ja sisäiset tekijät eivät usein toimi, kuten organisaatiossa on päätöksenteon yhteydessä oletettu. Seuraavassa käydään läpi päätöksenteon eri tasot, jotka muodostuvat yksittäisiin päätöksiin vaikuttavista tekijöistä. Tämän jälkeen tarkastellaan päätöksenteon sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä.

Päätöksenteon luonnetta organisaatiossa voidaan olettaa määrittelevän siellä vallitsevat **arvot**, päätöksentekijän **organisationaalinen taso** ja siihen liittyvät **valtatoiminnot** (vrt. Atkinson, Atkinson, Bem, Noelen-Hoeksema ja Smith 1993 sekä Vroom ja Deci 1970).

Jokaiseen päätökseen sisältyy Simonin (1975:85) mukaan sekä arvo- (mikä on oikein ja mikä väärin) että tosiasiatekijöitä, joiden välinen ero muodostaa perustan päätösten jaotteluun toimintaperiaatteellisiin (sisältävät organisaation päämäärien määrittelyyn) ja hallinnollisiin (edellisten toimeenpanoa sisältävät päätökset). Arvojen vaikutusta päätöksentekoon tarkastellaan lähemmin organisaation kulttuurin yhteydessä.

Myös päätöksenteon organisationaalinen taso määrittää olennaisesti tehtävien päätösten luonnetta. Vallan ja vastuun virallinen jakautuminen keskittyy useimmiten organisaation ylemmille tasoille, mutta myös suorittavan työn tekijät osallistuvat tehtäviään koskevaan päätöksentekoon. Päätösten luonne riippuu siis myös siitä, mille tasolle päättäjät organisaatiossa sijoittuvat.

Lisäksi päätöksentekoon vaikuttavat ratkaisevasti vallan jakautuminen organisaatiossa ja siihen liittyvät poliittiset toiminnot. Koko tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella niiden keskeistä merkitystä päätösten teossa. Tehtävien päätösten luonne määräytyy näiden kolmen organisaation sisäisen tekijän, arvojen, organisationaalisen tason ja valtatoimintojen perusteella.

Päätösten luonteet voivat poiketa toisistaan merkittävästi ja ne voivat vaihdella koko organisaation olemassaoloa koskevista strategisen tason päätöksistä käytännöllisten toimintaa koskevien ongelmien ratkaisuun, esim. kustannusvertailun perusteella tilattavaan isoon kopiopaperierään. Ansoffin (1969) mukaan johdolla eli päättäjillä on kolmen eri tason päätöksiä tehtävänään (vrt. Simonin 1975 jakoon yllä):

**1) Strategiset päätökset** kohdistuvat organisaation perustoimintoihin ja päämääriin sekä toimintapolitiikoihin. Ne määrittelevät organisaation suhdetta sen ulkoiseen ympäristöön, ja niiden vaikutukset ulottuvat yleensä pitkälle aikavälille. Tällaiset päätökset ovat usein ainutkertaisia ja kompleksisia. Niiden ratkaisemiseksi tarvittava tieto on vaikeasti hankittavissa, ja niitä varten tuotetut analyyttiset laskelmat vaikeaselkoisia. Organisaation ylin johto vastaa toimivallan ja asiantuntemuksen perusteella tämän tason päätöksistä.

**2) Operatiivisen tason päätökset** kohdistuvat lyhyen tähtäyksen ongelmiin, esim. tuotantomääriin, hinnoitteluun ja varastoseurantaan. Niiden ratkaisemiseksi tarvittavassa tiedossa on vähemmän muuttujia kuin em. strategisissa päätöksissä, ja ne ovat luonteeltaan usein toistuvia ja rutiininomaisia. Operatiivisen tason ongelmat huomataan nopeasti ja ne saavat päätöksenteossa usein etusijan, sillä niitä koskevat tulokset on nähtävissä lyhyellä tähtäyksellä. Keskijohto osallistuu toimivallan ja asiantuntemuksen perusteella operatiivisen tason päätöksentekoon. Myös suorittava taso voi osallistua näihin päätöksiin oman asiantuntemuksensa perusteella.

**3) Hallinnollisen tason päätökset** muodostuvat strategisen ja operatiivisen tason päätösten välisistä ristiriitaisuuksista ja ongelmista. Ne kohdistuvat organisaation rakenteen sopeuttamiseen, kuten mm. asemaan liittyvän toimivallan muutoksiin. Tämantyyppisiä ongelmia ratkaisee yleensä organisaation johto.

Colen (1993:125) mukaan **ohjelmoitavien päätösten** ratkaisua voidaan avustaa teknisten tietojärjestelmien ja sovellusten avulla, koska ongelmien muuttujia pystytään kvantifioimaan. Tällaiset ongelmat koskevat usein operationaalisen tason päätöksentekoa, ja niiden ratkaisemiseksi pystytään tuottamaan selviä sääntöjä. **Ei-ohjelmoitavien päätösten** muuttujia ei pystytä kvantifioimaan ja niiden ratkaisemiseksi tarvitaan inhimillistä arviointitaitoa. Nämä koskevat usein organisaation kannalta merkittäviä päätöksiä, kuten strategisia ratkaisuja.

### **2.1.2. Sisäiset tekijät**

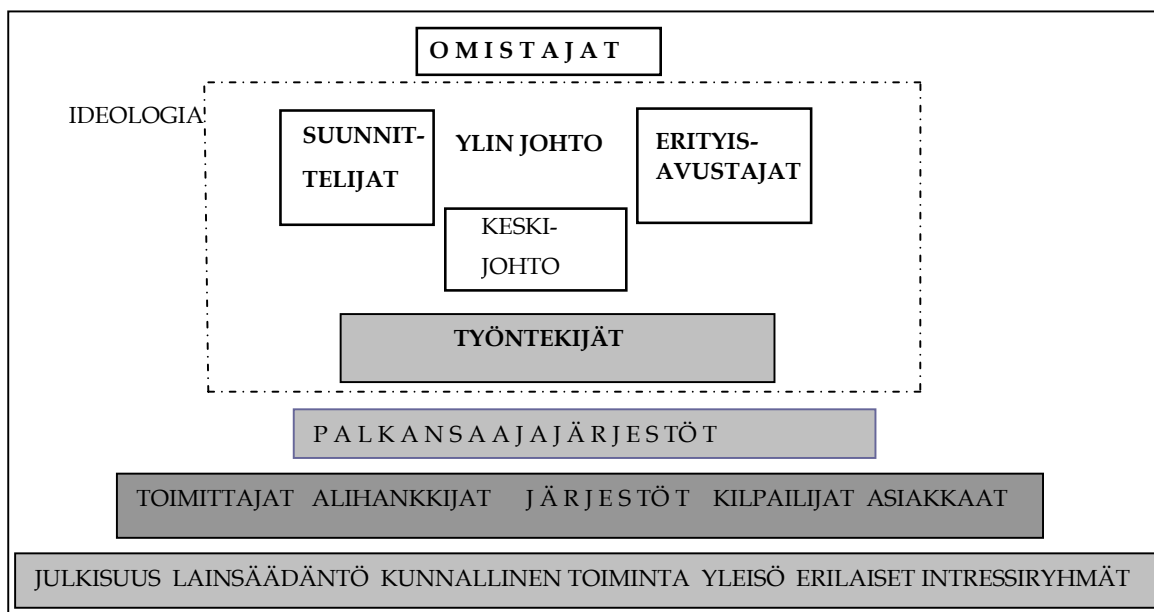
Organisaation sisäiset tekijät muodostuvat päätöksenteon tekijöistä eli päättäjäistä, organisaation kulttuurista ja siihen vaikuttavista inhimillisistä tekijöistä.

#### **Päätöksentekijät**

Mintzbergin (1983:26) mukaan vaikuttajat ovat niitä, jotka haluavat vaikuttaa organisaation toimintaan ja päätöksentekoon jollakin tavalla. Organisaation päätöksenteon tekijät koostuvat työntekijöistä, joiden vallankäytön perusta on säännöllistä ja pysyvää. He määrittelevät organisaation toiminnan tulokset ja tavoitteet. Nämä organisaation varsinaiset jäsenet voivat keskenään muodostaa erilaisia sisäisiä koalitioita eri tarkoituksia varten. (Kuvio 3: katkoviivan sisäiset tekijät).

Päätöksenteon tekijöihin kuuluvat ylin johto, linja- ja keskijohto sekä erilaiset suunnittelijat (esim. budjetointi) ja ulkopuoliset avustajat (tutkijat, lainopilliset neuvojat) ja työntekijät. Organisaation ideologia on niiden uskomusten ja sääntöjen joukko, joka erottaa sen muista organisaatioista. Ideologia kuuluu myös em. vaikuttajiin. (Mintzberg 1983:28).





**Kuvio 3.** Päätöksenteon vaikuttajat (Mintzberg 1983:29).

Vaikutusvaltaisin tekijä päätöksenteossa on ylin johto. Johto määrää organisaation tavoitteet. Sillä on myös kyky ja toimivalta vaikuttaa organisaatiossa vallitsevaan ideologiaan ja poliittiseen toimintaan. Johdolla on oma erityinen tietämys ja kokemus organisaation toiminnasta.

Keskijohdon toiminta jakautuu kahteen suuntaan, toisaalta ylimmän johdon asettamiin tavoitteisiin ja toisaalta yrityksiin tyydyttää sen omat autonomiset päämäärät (esim. suurentaa oman yksikön kokoa ja valtaa).

Vähemmän erityisosaamista omaaville työntekijöille ainut vaikutusvallan mahdollisuus on sulautua ja vaikuttaa yhdessä joukkovoiman avulla. Näin työntekijät pystyvät vaikuttamaan tehokkaasti organisaation päätöksentekoon. Enemmän erityisosaamista omaavalla työntekijällä on taas osaamisensa kautta mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon, mitä tärkeämpi ryhmä tai henkilö organisaatiolle, sitä enemmän valtaa päätöksenteossa. (Mintzberg 1983:126–134).

Erilaisten suunnittelijoiden ja rahoitusasiantuntijoiden tavoitteena on usein oman työn merkityksen korostaminen organisaatiolle. Em. asiantuntijoiden toiminta on taipuvaista lisäämään byrokratiaa. Valintatilanteissa he tekevät päätökset yleensä taloudellisen tehokkuuden perusteella (esim. erilaiset mittaluvut). (Mintzberg 1983:137).

Jokaisella organisaation jäsenellä on näin mahdollisuus hyödyntää poliittisia toimintoja ja vaikuttaa päätöksentekoon (kuvio 3). Valta ja vastuu tärkeistä päätöksistä keskittyvät kuitenkin pääasiassa organisaation johdolle.

Räsänen (1983) mukaan organisaation johto voi hankaloittaa ja jopa estää uuden strategian havaitsemisen ja toimeenpanon. Johto voi olla kykenemätön tunnistamaan organisaation kulttuuria, mikä voi johtaa väärin päätösten ja toimintatapojen valintaan. Tällöin organisaation strategisten muutosten havaitseminen voi johtaa epäonnistumiseen.

Quinnin (1980:3–20) käsityksen mukaan strategiset päätökset eivät synny ainoastaan virallisen valta- ja vastuujaon mukaisesti. Organisaation toimintaa koskeva tärkeä ratkaisu voidaan määritellä strategiseksi päätökseksi, kuten esimerkkiorganisaation fuusioitumisratkaisu. Quinnin mukaan organisaation kaikkia osatekijöitä huomioonottavaa päätöstopaa ei ole mahdollista muodostaa. Päätöksentekijöiden eli johdon on suorastaan mahdotonta koordinoita ja integroida kaikki organisaation elementit: sisäiset päätökset, ulkoiset ympäristötekijät, valtasuhteet, tekniset ja informatiiviset tarpeet sekä oppositioon jääneiden tyytymättömyys.

Mintzberg (1981:115) kiteyttää organisaation toiminnan ja päätöksenteon moninaisuuden seuraavasti:

”Organisaatio ei voi tarjota kaikkia asioita kaikille ihmisille. Organisaation tulee keskittyä vain toimintaansa ja kärsiä sen seuraukset.”

### **Organisaatiokulttuuri**

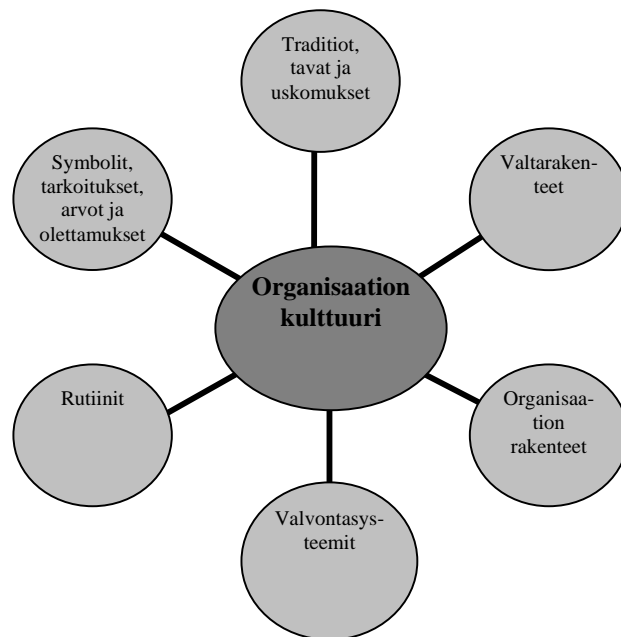
Scheinin (1985) mukaan organisaation kulttuurilla ymmärretään sitä uskomusten ja oletusten joukkoa, jonka jokin ryhmä on kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumisen, ryhmän säilymisen tai sisäisen yhdentymisen ongelmia. Schein jakaa kulttuurin sen ytimeen eli perusoletuksiin sekä arvoihin ja käyttäytymistapoihin, jotka ilmentävät kulttuurin ydintä. Organisaation kulttuuri voidaan määritellä organisaation näkemykseksi itsestään ja ympäristöstään ja se ilmenee jäsenten käyttäytymisessä ja arvoissa. Scheinin mukaan on välttämätöntä tutkia organisaation kulttuuria, jotta voitaisiin ymmärtää, mitä organisaatioissa tapahtuu ja miten niitä tulisi johtaa. Scheinin mukaan kulttuuri ja johtaminen ovat kiinteästi yhteen sidottuja eikä niitä voi edes ymmärtää toisistaan erillisinä ilmiöinä.

Anderson ja Paine (1975) pitävät kulttuurin huomioimista erittäin tärkeänä, eli prosesseissa mukana olevilla muutoksista päättävillä ihmisillä ja heidän arvostuksillaan on merkittävä vaikutus päätöksentekoon. Heidän mukaansa päätöksenteon tarkasteleminen on jopa mahdotonta ilman kulttuurin huomioimista.

Petersin ja Watermanin (1982) mukaan kulttuuri on joukko organisaation jäsenten yhteisiä perusarvoja. Voimakas kulttuuri, jonka juuret ovat yhteisissä arvoissa ja sen koossapitävä voima on osoittautunut menestyksekkäiden organisaatioiden tärkeäksi ominaisuudeksi.

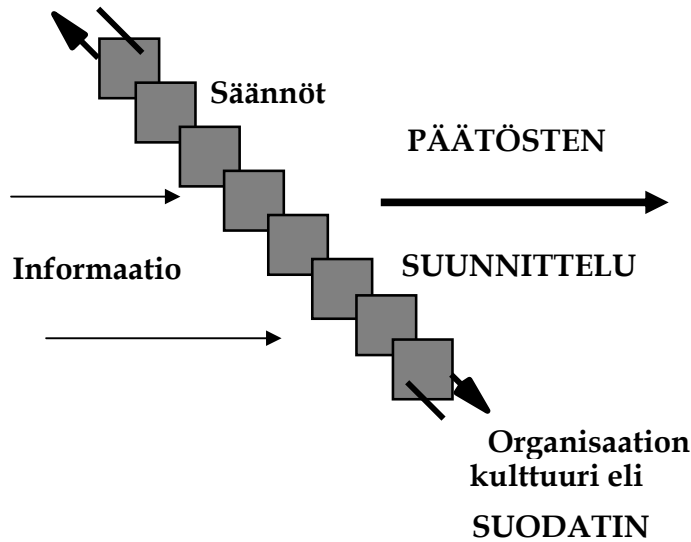
Spiik (1990) korostaa yrityksen johdon kykyä hankkiutua entistä lähemmäksi yrityksen toimintaa ja asiakasta nopeutuvassa muutostilanteessa. Tätä oman organisaation ja kulttuurin oppimista on korostettu muutosriikkaassa yritysmaailmassa, jossa johdon päätöksenteolta vaaditaan aivan uusia ulottuvuuksia.

Johnsonin (1988) mukaan organisaation toimintaan ja henkilöstöön vaikuttavan kulttuurin muodostavat organisaation sisällä vaikuttavat erilaiset verkostot eli organisaation rakenteet, valvontasysteemit, rutiinit, traditiot, uskomukset, arvot ja oletukset sekä organisaation valtarakenteet.



**Kuvio 4.** Organisaation kulttuuri (Johnson 1988:85).

Tämä erilaisten osajärjestelmien joukko eli organisaation kulttuuri suodattaa ympäristöstä virtaavaa informaatiota. Näin informaatio ei läpäise organisaation kulttuuria, ja osa mahdollisuuksista ja uhkista jää huomaamatta (kuvio 5) päätöksiä suunniteltaessa.



**Kuvio 5.** Kulttuurin toimiminen suodattimena (Hall ja Saias 1980:156).

Organisaatiomuutoksia toimeenpantaessa on huomattava, että johdon ja jäsenten näkemys virallisesta organisaatiosta ja epävirallinen organisaatiotilanne eivät usein vastaa toisiaan. Muutosstrategian toimeenpanoon ja onnistuneeseen päätöksentekoon pyrittäessä on välttämätöntä, että nämä eri näkemykset selvitetään yhteentörmäysten välttämiseksi. Organisaation on näin opittava tuntemaan oma kulttuurinsa ja sen sisäiset rajoitteet, jotta se pystyy tavoitteelliseen päätöksentekoon. (Routamaa 1988).

Lenzin (1981) mukaan organisaation päätöksenteon suunnitteluun vaikuttavat organisaation jäsenet ja vallitsevat sosiaaliset vuorovaikutusprosessit eli sen kulttuuri. Erityisesti johdon rajoittuneisuus ja vanhoillisuus voivat suodattaa ja estää uusien, elintärkeiden strategioiden ja toimintatapojen huomaamista ja toimeenpanoa. Organisaation on opittava muuttamaan ahtaaksi käynyttä ja muutoksia vastustavaa kulttuuriaan, jotta sopeutuminen toiminnan rajoituksiin onnistuisi mahdollisimman hyvin. (Vrt. kuvio 5).

Edellä on käsitelty organisaation kulttuuria ja sen asemaa päätöksenteossa. Yksilöllisyyden korostuessa on kulttuurin sekä seuraavassa esiteltävien inhimillisten tekijöiden merkitys kasvanut organisaation toiminnassa ja niiden huomioimisesta on muodostunut menestyksekkään päätöksenteon edellytys.

### **Inhimilliset tekijät**

Bairdin ym. (1983) mukaan ihmisillä on odotuksia, asenteita, urasuunnitelmia ja henkilökohtaisia tarpeita, jotka täytyy ottaa huomioon organisaation päätöksenteossa. Lawrence ja Lorsch (1967) painottavat, miten jäsenten erilaiset havainnot ympäristöstä ja sen epävarmuuksista vaikuttavat merkittävästi organisaation päätöksentekoon. Ireland, Hitt, Bettis ja Auld de Porras (1987) korostavat miten erilaiset johtotasot havainnoivat ja suodattavat ympäristön epävarmuudet ja muun informaation eri tavalla. Todellisia muutoksia on vaikea havaita erilaisten tulkintatapojen vuoksi. Näin organisaation kulttuuri sekä inhimilliset tekijät pääsevät suodattamaan ja vaikeuttamaan päätöksentekoa (vrt. Routamaa 1988 ja kuvio 6 edellä).

Miettinen ja Saarinen (1990) painottavat, miten valtaosa organisaatioteoriaa ja yritysdynamiikkaa käsittelevistä analyyyseistä jää puolinaiseksi, sillä ne eivät tiedosta riittävästi inhimillisen ulottuvuuden merkittävyyttä organisaation toiminnassa. Mitä monimutkaisempi organisaatio, sitä moninaisemmat ovat yksilön mahdollisuudet valjastaa jokin organisaation osa henkilökohtaisen pyrkimyksen välineeksi. Heidän mukaansa päätöksenteon suunnittelun täytyy lähteä ihmisestä. Miettisen ja Saarisen käsitykset korostavat näin inhimillisten tekijöiden osuutta organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa.

Riesin ja Troutin (1989) mukaan oikea tie strategian luomiseen alkaa markkinoista. Liiketoiminnan käytännön perusteellinen ymmärtäminen ja siihen osallistuminen ovat onnistuneen päätöksenteon edellytykset. Tätä he kutsuvat bottom up-strategiaksi. Ries ja Trout antaisivat operatiivisen tason työntekijöille merkittävän roolin strategisten päätösten suunnittelussa ja toimeenpanossa. Näin he korostavat inhimillisten tekijöiden merkitystä organisaation toiminnassa.

Myös Quinn (1980) pitää inhimillisiä tekijöitä erittäin merkittävänä vaikuttajana päätöksenteossa. Viime kädessä juuri inhimilliset tekijät määräävät päätöksenteon onnistumisen. Jos henkilöstö on motivoitunutta ja omistautunutta kehittyville toimintatavoille, ei mikään voi estää organisaation toiminnan sopeutumista ympäristöönsä menestyksekkäästi.

Inhimillisten tekijöiden osuutta päätöksentekoon havainnollistaa seuraava lainaus (Hofer 1975–76:262):

..." päätöksenteko suurissa organisaatioissa on jatkuva sosiaalinen prosessi, joka koostuu monien eri yksilöiden päätöksistä ja niihin liittyvästä toiminnasta. Jokainen näistä yksilöistä neuvottelee prosessissa ominaislaatuisella tavallaan omien tavoitteidensa mukaisia lopputuloksia. Lisäksi päätöksentekoon vaikuttavat merkittävästi kunkin yksilön subjektiivisesti arvioima henkilökohtainen riski ja siihen perustuva toiminta."

Näin jokaisen päätöksentekijän omat odotukset, henkilökohtaiset tarpeet ja riskinottokyky vaikuttavat organisaation päätöksentekoon moninaisten sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden ja kaupankäyntitapahtumien avulla.

Edellä on käsitelty organisaation **päätöksentekijöiden, kulttuurin ja inhimillisten tekijöiden** vaikutusta organisaation päätöksentekoon. Nämä sisäiset tekijät muodostuvat monin eri tavoin: ne voivat olla informatiivisia, hierarkisia, poliittisia tai johtamistyyleistä, kulttuurista ja ihmisten välisistä suhteista riippuvia. Sisäiset tekijät voivat tarjota sekä vahvuuksia, että haasteita organisaation toiminnalle.

Yhteistä sisäisille tekijöille on, että niihin liittyvät ongelmat ovat ratkaistavissa organisaation **sisäisesti**. Usein nämä ongelmat jäävät ympäristöstä tulevien ongelmien varjoon tai organisaation sokeus omille toimintatavoille yllättää ja syytä etsitään ulkoisesta ympäristöstä. Viimeksi mainitut vaikuttajatekijät kuuluivat ulkoisiin vaikuttajatekijöihin, joita tarkastellaan seuraavaksi.

### 2.1.3. Ulkoiset tekijät

Ulkoisilla sidosryhmillä, kuten esim. asiakkailta ja tavarantoimittajilla, on huomattavasti valtaa organisaatiossa. Myös muut kuin sidosryhmät vaikuttavat organisaation toimintaedellytyksiin, kuten lakimuutokset, muoti- ja makutottumukset. Koko tätä organisaation ulkopuolista päätöksentekoon vaikuttavaa tekijäjoukkoa kutsutaan ulkoisiksi tekijöiksi. Niiden taholta tuleviin uhkiin ja mahdollisuuksiin on syytä varautua tutkimalla ja arvioimalla ympäristön muutoksia.

Mintzbergin (1983) mukaan ulkopuolisen tekijäjoukon muodostavat: omistajat, organisaation kilpailijat, alihankkijat ja muut kiinteässä vuorovaikutussuhteessa olevat organisaatiot, järjestöt (esim. ammattiliitot), erilaiset yhteisöt (esim. kunta, valtio ja mielipidejohtajat). Ulkoisilla tekijöillä on erilaisia yhteyksiä organisaatioon, johon ne haluavat vaikuttaa. Tätä vaikutusta varten ne voivat muodostaa organisaation ulkoisia koalitioita. (Mintzberg 1983:26, 1985:139). (Kuvio 3).

Ulkopuoliset vaikuttajat voidaan määritellä joko **dominoiviksi**, jolloin yksilö tai ryhmä hallitsee valtasapainoa tai **jaetuiksi**, jolloin muutamat kilpailevat ryhmät tai yksilöt jakavat vallan. Ulkoinen koalitio voi myös olla **passiivinen**, kun kukaan ulkopuolinen ei halua käyttää valtaa organisaatiossa. (Mintzberg 1984:208).

Mintzbergin (1985:141) mukaan konfliktitilanteessa, joka on syntynyt sisäisten tekijöiden kesken, etsitään mahdollisia tukijoita organisaation ulkopuolelta. Näin konflikti levittäytyy myös ulkoisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät eivät kuitenkaan voi tehdä varsinaisia päätöksiä organisaatiossa, joten niiden täytyy vaikuttaa ja käyttää valtaansa sisäisiin tekijöihin, jotka vastaavat päätöksistä. Näin konfliktitilanne on täynnä erilaisia riippuvuus- ja syyseuraussuhteita.

Myös Danielsson (1982:8) korostaa ympäristön merkittävää vaikutusta, organisaation ympäristösuhteiden tehokkuus ja niiden lisääminen ovat hänen mukaansa ominaisia menestyksekkäälle organisaatiolle ja sen johdolle. Thompson (1967) on puolestaan todennut, että ympäristön muuttuessa täytyy myös organisaation muuttua.



Edellä on tarkasteltu organisaation toimintaa koskevan päätöksenteon **sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä**, jotka ovat jatkuvasti muutoksen alaisia. Organisaation ulkoisen ympäristön vaikutus on korostunut kiihtyvän muutoksen maailmassa. Ulkoiset ja sisäiset tekijät yhdessä vaikuttavat organisaation päätöksentekoon asettaen sille ne rajat, joiden puitteissa päätökset niiden määrittelyn ja toteuttamisen kautta muodostuvat.

Päätöksentekoon vaikuttaa merkittävästi myös poliittinen toiminta. Poliittisuus ja valtapelit kuuluvat organisaation sisäisiin rajoitteisiin (kuvio 2), mutta niiden levittäytyminen kaikkialle organisaatioon ja sen prosesseihin vaatii erityistä huomiota. Seuraavassa tarkastellaan tätä työn tutkimuskohteen ja viitekehysten kannalta keskeisiä käsitteitä eli valtaa ja poliittisia toimintoja. Teoriapainotteisen tarkastelun jälkeen esitetään työn viitekehys organisaation päätöksenteosta.

## **2.2. Valta ja päätöksenteko**

Seuraavaksi tutustutaan organisaation päätöksenteon vallan käyttöön ja poliittiseen toimintaan sekä niihin liittyviin määritelmiin. Tavoitteena on löytää käsitteitä poliittisen toiminnan monimutkaisille ja usein arvaamattomille prosesseille. Blau ja Schoenherr (1971) korostavat, miten valtaa ei pitäisi käsitellä vain eräänä organisaation monista sisäisistä vaikuttajaprosesseista vaan yhtenä sen rakenteellisena perustekijänä.

Weberin (1947:152) määritelmän mukaan valta on se todennäköisyys, jolla jossakin sosiaalisessa suhteessa oleva henkilö voi saada tahtonsa läpi vastustuksesta huolimatta.

Bacharach ja Lawler (1981:35) määrittävät vallan sosiaalisesti riippuvuussuhteeksi, joka ei ole irrotettavissa erilliseksi ilmiöksi tai tekijäksi. Riippuvuussuhteet ovat vallan tärkeitä osatekijöitä, joiden avulla joko käytetään tai ei käytetä erilaisia uhkauksia. Saapungin (1991:8) mukaan valta kuvaa yleisesti yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden suhteita. Kullakin sosiaalisella yksiköllä on tilanteesta riippuen tietty määrä valtaa toisten yksiköiden suhteen.

### 2.2.1. Vallan määritelmä

Allardt ja Littunen (1979:16) pitävät valtasuhteita kuvattaessa seuraavia osatekijöitä keskeisinä:

- **valtasubjekti** eli kenellä on valtaa,
- **valtaobjekti** eli kuka on vallan kohde,
- **vallan keinot** eli vallan perusta,
- **vallan määrä** ja
- **vallan käyttöalue.**

Dahlin (1957) määritelmän mukaan valta ei ole valtaa, jollei sitä käytetä ja, jollei sen käyttö ole tuloksellista. Dahl (1957:203) esittelee viisi erilaista näkökulmaa valta-käsitteeseen (vrt. Allardt ja Litusen 1979 määrittelemät vallan osatekijät yllä):

- **Vallan perusta** (the basis of power) muodostuu niistä resursseista ja arvoista, joihin vallan käyttö perustuu (esim. aseet ja raha).
- **Vallan välineet** (the means of power) muodostuvat niistä keinoista ja metodeista, joiden avulla yksilö pystyy vaikuttamaan toisiin yksilöihin (esim. selektiivinen tiedonjakelu, strategiat, taktiikat).
- **Vallan määrä** (the amount of power) eli voimakkuus (esim. miten johtajan käskyä tai kehoitusta noudatetaan).
- **Vallan vaikutuskyky** (the scope of power) määräytyy sen mukaan, missä tilanteissa tai miten moniin yksilöihin valtaa pystytään käyttämään (esim. johtajan vaikutus työntekijöihin vapaa-aikana).
- **Vallan jakautuminen** (the extension of power) on sitä tehokkaampi ja laajempi, mitä usempiin yksilöihin lukumäärältään pystytään vaikuttamaan (esim. johtajan alaisten lukumäärä).

Näin Allardt ja Litusen sekä Dahlin määritelmät valtasuhteiden osatekijöistä ovat yhteneväiset. Osatekijöitä tarkastellaan lähemmin vallan käyttöä käsittelevässä luvussa 5.

Khandwalla (1977) määrittelee vallan toiminnan asteeksi, jolla yksikkö, ryhmä tai hallinnollinen yksikkö pystyy vaikuttamaan päätöksentekoon omaksi hyväkseen.

Useiden valtaa käsittelevien tutkijoiden mukaan yksiköt ja yksilöt hankkivat valtaa saattamalla toisia yksiköitä tai yksilöitä riippuvaisiksi itsestään tiettyjen resurssien tai tulosten saavuttamiseksi (ks. Thompson 1967; Hinings, Hickson, Pennings ja Schnek 1974; Pfeffer ja Salancik 1974; Pfeffer 1981; Mintzberg 1983; Mackenzie 1986 sekä House 1988).

Mintzberg (1983:4) määrittelee vallan kyvyksi vaikuttaa organisationaalisiin tuotoksiin. Valta koostuu hänen mukaansa vallan perustasta sekä kyvystä ja tavasta hyödyntää tätä perustaa. Vallankäyttäjällä tarvitsee näin 1) jonkinlaisen vallan lähteen tai perustan, 2) energiaa ja 3) poliittista osaamista pystyäkseen vaikuttamaan vallan jakautumiseen organisaatiossa ja päätöksenteossa.

Rainio (1969) tarkastelee valtaa välittömänä ja välillisenä vaikuttamisena. Välitön valta koostuu aktorin kyvystä "ilman välikäsiä", omalla toiminnallaan voittaa toisen aktorin resistanssi eli vastustus (esim. väkivalta). Välillistä valtaa on silloin, kun aktori pystyy vaikuttamaan toisen aktorin kautta myös kolmanteen aktoriin. Välillistä valtaa voi käyttää myös useamman aktorin välityksellä. Näiden "välikäsien" vuoksi välillisen vallankäyttäjän toimintaohjeet eivät yleensä säily muuttumattomana eikä vallankäyttäjällä tiedä toimenpiteidensä tarkkoja seurauksia.

Huomattava osa ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta tapahtuu erilaisten organisaatioiden piirissä, joissa välilliset valtasuhteet ovat hyvin yleisiä. Nämä vuorovaikutus- ja valtasuhteet muodostavat organisaation valtarakenteet eli valtasuhteiden verkoston.

Formaalisella organisaatiolla tarkoitetaan Rainion (1969:189–190) mukaan sitä valtarakennetta, joka ilmaisee, miten organisaation toimintaan liittyvä legitiimi vallankäyttö on jakautunut organisaation jäsenten keskuudessa. Kun organisaation jäsenet pyrkivät muuttamaan laillistettua vallankäyttöä, he harjoittavat jotakin muuta kuin legitiimiä valtaa. Nämä valtasuhteet muodostavat formaalisen organisaation ohelle informaalisen eli epävirallisen organisaation.

Usein informaalinen organisaatio ja sen toiminta korjaavat formaalisen organisaation puutteita ja virheitä. Jos siis halutaan tutkia organisaation valtarakennetta kokonaisuudessaan, on tarkasteltava sekä virallista että epävirallista vallankäyttöä yhdessä.

Tarkasteltaessa valtaa ja sen käyttöä on myös hyvä huomioida eräs mielenkiintoinen näkökulma. Baldwinin (1989:98) mukaan valtaa ja sen määritelmää ei voida edes käsitellä unohtamatta vallan käyttöön liittyviä kustannuksia. Vallan kustannukseksi hän määrittelee vaihtoehtoiset resurssit, jotka menetetään päätöstä tehtäessä eli valtaa käytettäessä. Organisaationaaliseen päätöksentekoon vaikuttavat niin monet seikat ja syyseuraussuhteet, että vallan käytön erittely on vaikeaa, jollei mahdotonta ja näin myös vaikea operationalisoida. (Baldwin 1989).

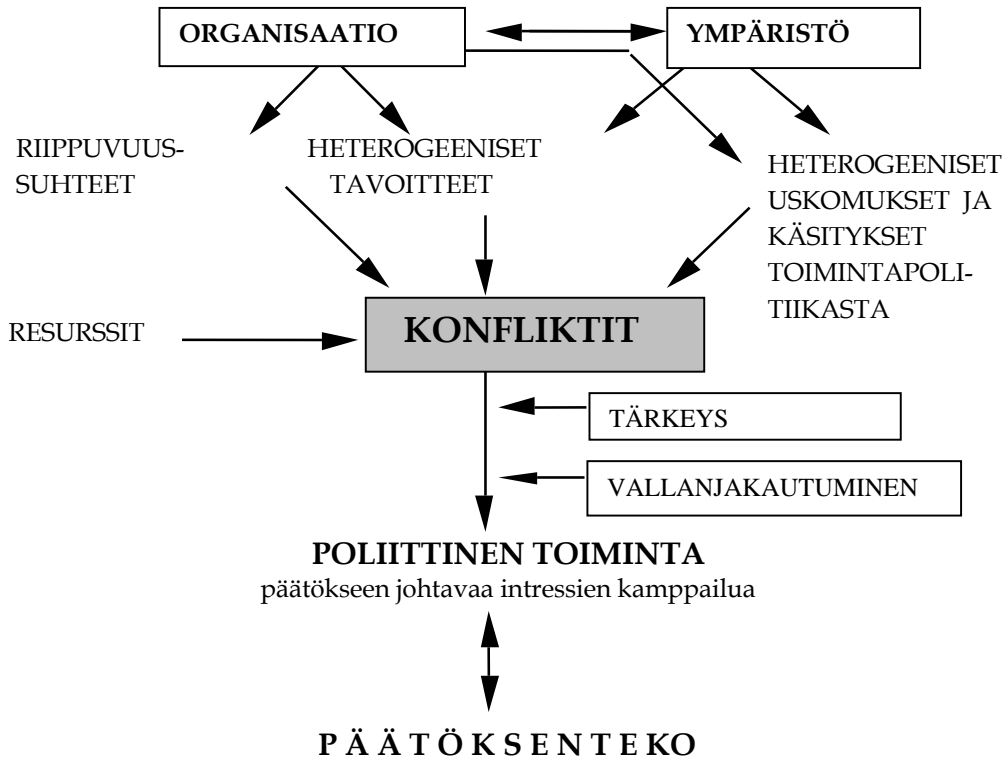
**Valta on määritelty kyvyksi vaikuttaa organisaation päätöksentekoon erilaisten toimintojen avulla päämääränä omat tavoitteet, jotka usein perustuvat hyödyntavoittelulle.** Nämä toiminnot voivat olla joko välittömiä tai välillisiä pyrkimyksiä vaikuttaa organisaation vaikuttajiin. Seuraavassa tarkastellaan valtaan kiinteästi liittyviä poliittisia toimintoja, joiden avulla valtaa käytetään päätöksenteossa.

### **2.2.2. Poliittinen toiminta**

Allardt ja Litusen (1979:134) mukaan politiikkaa on kaikki se toiminta, joka sisältää pyrkimyksen käyttää valtaa ja vaikuttaa vallanjakoon. Tätä määritelmää voidaan soveltaa koskemaan myös organisaation sisäistä vallanjakoa sekä organisaation suhteissa ilmenevää vallan käyttöä.

Jokainen organisaatiossa tehty päätös on poliittinen, sillä sen tekemiseen liittyy aina vallan ja auktoriteetin käyttöä (Khandwalla 1977:58). Holtin (1979) mukaan liiketoiminnallisten yritysten päätöksenteko ei perustu yksinomaan rationaaliseen kustannus- ja hyötyperiaatteeseen tai voiton maksimointiin, vaan sille on kuvaavampaa poliittiset kamppailut vallasta ja vaikuttamisesta (vrt. myös Daft 1986:401).

Vallan ja poliittisen toiminnan muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Tätä poliittisen toiminnan prosessia havainnollistaa kuvio 6.



**Kuvio 6.** Poliittisen toiminnan syntyminen organisaation päätöksenteossa (Pfeffer 1981:69).

Organisaation eri osapuolten väliset riippuvuus- ja syyseuraussuhteet aiheuttavat helposti ristiriitaisuuksia, kun jonkun yksikön tai työntekijän toiminnoista syntyy epäselvyyksiä ja konflikteja muiden organisaation jäsenten kanssa.

Eri jäsenillä ja osapuolilla voi olla myös erilaisia tavoitteita ja suunnitelmia organisaatiolle tai omakohtaisia strategioita itseä ja omaa yksikköä varten. Lisäksi eri yksiköillä voi olla myös erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä toimintapolitiikoista, joilla tavoitteet saavutetaan. Näiden yhteensovittamisessa ja selvittämisessä on taipumus muodostua konfliktitilanteita osapuolten välille.

Organisaatiolla on käytettävissä vain tietty määrä aineellisia ja henkisiä resursseja, joiden jaosta ja jakautumisesta eri yksiköillä ja yksilöillä on omat näkemyksensä. Tämä niukkuus asettaa selvät rajat, joiden sisään organisaation toiminnan on sopeuduttava. Resurssien niukkuus ja taistelu yhteisistä, rajoitetuista voimavaroista aiheuttaa kiistanalaisuuksia ja kriisejä. Mitä vähemmän resursseja osapuolten eri tavoitteita varten on käytettävissä, sitä suurempi on poliittisen toiminnan ja valtapelien määrä.

Nämä em. tekijät eli voimavarojen niukkuus ja rajallisuus, riippuvuussuhteet eri osapuolten välillä sekä erilaiset tavoitteet ja näkemykset aiheuttavat konfliktien ja ristiriitaisuuksien syntymisen organisaatiossa. Jos konfliktin synnyttänyt päätös koskee jotain tärkeää ja keskeistä toimintaa tai koko organisaatiota, kehittyvät ristiriitaisuuksista helposti poliittista toimintaa ja vallankäyttöä (mm. fuusioituspäätös tai jonkun resurssin jako eri yksiköiden välillä, esim. rahoitusbudjetit).

Poliittista toimintaa aiheuttaa myös **vallan jakautuminen** organisaatiossa. Jos valta on hajautettu organisaation eri osiin, syntyy usein poliittista toimintaa, erilaista kaupankäyntiä ja koalitioiden muodostumista yksiköiden välillä. Jos taas valta on keskitetty, keskusjohto tekee yleensä päätökset omien arvojen ja sääntöjen perusteella. (kuvio 6).

Daftin (1986) mukaan poliittista toimintaa organisaatiossa aiheuttavat:

- **Rakenteelliset muutokset.** Niihin kuuluvat muutokset valtasuhteissa ja vastuussa mm. yritystoiminnan supistaminen ja fuusiopäätös. Tämä vastaa Pfefferin (1981) edellä määrittelemää tärkeää toimintaa tai koko organisaatiota koskevaa päätöstä, joka muuttaa vallanjakautumista.
- **Koordinointi.** Toiminta eri osastojen ja ryhmien välillä, johon kuuluu kiinteästi erilaiset riippuvuudet ja vastuut. Tätä voidaan verrata Pfefferin mallin riippuvuus- ja syyseuraussuhteisiin, jotka aiheuttavat konflikteja päätöksentekoon.
- **Henkilöstömuutokset.** Henkilöstössä tapahtuvat rekrytoinnit, ylentämiset ja siirrot. Tähän voidaan karkeasti verrata Pfefferin mallin eri osapuolten tavoitteita ja näkemyksiä eli miten erilaisilla jäsenillä on vaikutuksensa konfliktien syntymiseen.

- **Resurssien allokointi.** Erilaisten voimavarojen kohdistaminen ja jakaminen aiheuttaa runsaasti ristiriitoja päätöksenteossa. Pfefferin mallissa resurssien niukkuus vaikuttaa konfliktien syntyyn.

Näin nämä kaksi edellä esitettyä mallia poliittista toimintaa aiheuttavista tekijöistä organisaation päätöksenteossa muistuttavat merkittävästi toisiaan. Niitä voidaan myös verrata aikaisemmin esitettyyn malliin organisaation päätöksenteosta (ks. kuvio 2). Em. osatekijöitä voidaan tarkastella sisäisinä tekijöinä päätöksenteon muodostumiselle.

Pfefferin mallissa mainitaan myös ympäristö ja sen vaikutus konfliktien muodostumiselle, mikä vastaa esitetyn mallin ulkoisia tekijöitä. Kaikki nämä tekijät yhdessä vaikuttavat organisaation päätöksentekoon ja siinä syntyviin konflikteihin ja poliittiseen toimintaan.

House (1988) korostaa, että tietyissä olosuhteissa vallan käyttö stabilisoi ja rauhoittaa organisaation ristiriitaisia riippuvaisuussuhteita sekä selventää ympäristöstä virtaavia kriittisiä ongelmia. Pfefferin (1981) mukaan vallan käyttö ja poliittinen toiminta alentaa päätöksenteon vaikutuskykyä olosuhteissa, joissa suurten ratkaisujen ja strategioiden muotoileminen ei ole tarpeellista. Toisaalta epävarmoissa muutosympäristöissä juuri vallan hyväksikäyttö helpottaa organisationaalisten muutosten läpiviemistä ja sen sopeutumista uusiin olosuhteisiin:

“Ristiriitatilanteissa valta on se mekanismi, ”valuutta”, minkä avulla ristiriidat ratkaistaan.” (Pfeffer 1981:70).

Edellä läpikäydyistä teoreettisista lähteistä voidaan yhteenvedonomaaisesti todeta, että poliittinen toiminta on toimintaa, jonka kautta valtaa käytetään monien erilaisten tarkoitusten saavuttamiseksi. Poliittista toimintaa voidaan näin hyödyntää konfliktien ratkaisussa ja epävarmuuden vähentämisessä.

### 2.2.3. Yhteenveto

Edellä on tarkasteltu päätöksenteon muodostumiseen vaikuttavia erilaisia osatekijöitä, joihin kuuluvat organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä niiden välinen vallan käyttö ja poliittinen toiminta. Työn tutkimuskohdetta eli valtaa ja poliittista toimintaa on tässä käsitelty lyhyesti ja niiden tarkasteluun keskitytään lähemmin seuraavaksi esiteltävän tutkimuksen viitekehysten muodostavan päätöksentekomallin ja esimerkkiorganisaation kuvauksen jälkeen.

### 2.3. Tutkimuksen viitekehys päätöksenteosta

Pfeffer (1981:31) on määritellyt neljä erilaista organisaation päätöksentekomallia: **1) Rationaalisen, 2) Byrokraattisen, 3) Organisoidun anarkian**, jossa vallitsevat useat prosessit ja **4) Poliittisen päätöksentekomallin**. Seuraavassa tarkastellaan päätöksentekomallien äärivaihtoehtoja eli rationaalista ja poliittista päätöksentekoa, joiden ominaispiirteiden välille byrokraattisen ja organisoituneen anarkian piirteet päätöksenteossa asettuvat (taulukko 1).



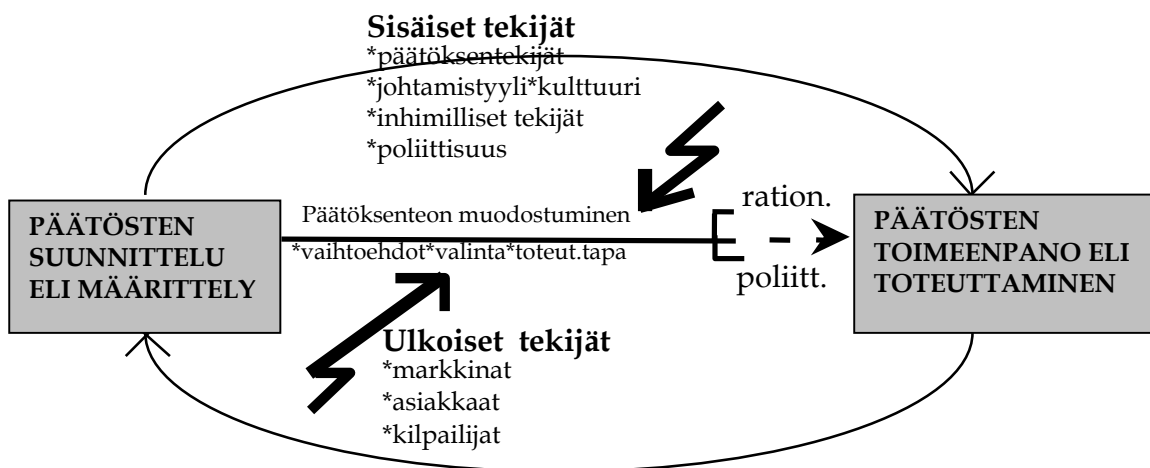
**Taulukko 1.** Rationaalinen ja poliittinen päätöksentekomalli (Pfeffer 1981:31).

	<b>Rationaalinen malli</b>	<b>Poliittinen malli</b>
<b>1) Päämäärät, preferenssit</b>	yhdenmukaiset	epäjohdonmukaisia, pluralistisia
<b>2) Valta ja kontrolli</b>	keskitetty	muuttuu koalition ja intressiryhmien mukaan
<b>3) Päätöksenteko</b>	järjestynyt, rationaalinen	järjestymätön, intressien työntö/veto
<b>4) Säännöt ja normit</b>	optimointi	markkinavoimat: konfliktit oikeutettuja ja odotettuja
<b>5) Informaatio</b>	laaja ja systemaattinen	informaatiota käytetään ja salataan strategisista syistä
<b>6) Käsitukset syyseuraussuhteista</b>	tunnettu, ainakin arvioituun saakka	erimielisyyksiä syyseurausyhteyksistä
<b>7) Päätökset</b>	lopputuloksen maksimointi	kaupankäynnin ja intressien vuorovaikutuksen tulosta
<b>8) Ideologia</b>	tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus	kamppailu, konfliktit, voittajat ja häviäjät

Päätöksentekomallien päämäärät, valta, päätöksenteko, kulttuuri, tiedonjakelukanavat, käsitykset syyseuraussuhteista, päätökset ja ideologia eroavat merkittävästi toisistaan. Rationaalisessa päätöksenteossa korostuu vallan keskittäminen, säännönmukaiset vuorovaikutussuhteet sekä kustannustehokkaat päätökset. Poliittisessa päätöksenteossa vallitsevat tilapäisesti muodostuvat koalitiot ja ryhmät. Päätöksille ovat ominaisia ryhmien erilaiset, muuttuvat tavoitteet, ja ne muodostuvat ryhmien välisen kaupankäynnin tuloksina.

Rationaalisessa päätöksenteossa kulttuurille on ominaista sääntöjen ja normien optimointi sekä rationaalisuus. Poliittisessa päätöksenteossa kulttuuri on taas avoin vapaille markkinavoimille, jolloin konfliktit ovat sallittuja ja yleisiä. Poliittisessa päätöksenteossa vallitsevat valta ja taistelu sen lähteistä. Poliittiset taktiikat, poliittinen kielenkäyttö ja organisaation ideologia perustuvat häviäjien ja voittajien väliseen jakoon.

Pfefferin (1989) malli kokoaa edellä tarkastellut hallinnon teorit päätöksenteosta ja siinä vallitsevista eri osatekijöistä sekä niiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Päätöksenteko muodostuu kunkin organisaation ominaispiirteiden, sen sisäisten ja ulkoisten rajoitteiden vaikutuksesta, omaksi päätöksentekomallikseen (ks. kuvio 7 ja vrt. kuvio 2).



**Kuvio 7.** Tutkimuksen viitekehys päätöksenteosta.

Tutkimuksen viitekehys organisaation päätöksenteosta perustuu aikaisemmin esitettyyn malliin, jossa päätöksenteko muodostuu vähitellen määrittelyn eli päätösvaihtoehtojen laadinnan, ratkaisun valinnan ja toteuttamisen välisestä vuorovaikutussuhteesta (rationaalinen tai poliittinen tai niiden välille sijoittuva päätöksentekomalli). Tähän muodostumisprosessiin vaikuttavat merkittävästi organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät.

Sisäisillä tekijöillä ymmärretään organisaation jäseniä ja etenkin päätöksentekijöitä, vallitsevaa kulttuuria ja ilmapiiriä sekä erilaisia inhimillisiä tekijöitä. Lisäksi sisäisiin tekijöihin kuuluu myös organisaation vallan käyttö ja poliittinen toiminta eri jäsenten ja ryhmien välillä. Myös ulkopuoliset tekijät pyrkivät sekaantumaan organisaation päätöksentekoon ja valtasapainoon, mutta pystyäkseen vaikuttamaan siihen, on niiden toimittava sisäisten tekijöiden kautta.

On kuitenkin hyvä muistaa päätöksenteon tapahtumien ja vallan käytön mittaamisen vaikeus. Haugaard (2000:59–76) määrittelee, miten valtasuhteet eivät useimmiten ole yksistään tahtojen tai yksilöiden taistelukenttiä, mutta eivät myöskään täynnä sopusointua tai yhteisymmärrystä. Valta tulisi hänen mukaansa käsittää mitallisena eli skalaarisena suureena, jonka jatkumon toisen pään muodostaa puhdas konflikti ja toisen täydellinen konsensus. Käsitteellisesti yhteistoiminta voidaan määritellä joko toisena näistä ääripäistä, mutta useimmiten empiirisessä todellisuudessa vuorovaikutussuhteet asettuvat näiden kahden ulottuvuuden välille. (vrt. Pfeffer 1981).

Seuraavassa tutustutaan työn tutkimusaineistoon ja Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin fuusioon liittyneeseen päätöksentekoon, jonka jälkeen vällinneita poliittisia piirteitä tarkastellaan yhdessä hallinnon valtateorioiden kanssa luvussa 5.

### 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1. Säästöpankkifuusiot

Säästöpankkiliitto julkisti jo vuonna 1968 fuusiomallin 38 aluesäästöpankista, josta Suomen Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki eli SKOP käynnisti keskustelun säästöpankkien keskuudessa (vrt. tuolloin noin 140 itsenäistä säästöpankkia). Kuitenkin vasta 1985 SKOP aloitti kampanjoinnin fuusioitumiskehityksen puolesta. Etelä-Pohjanmaan alueella kehitys käynnistyi valtakunnallisesti viimeisten joukossa, kun Seinäjoen ja Ilmajoen säästöpankit muodostivat Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin vuonna 1988. Alusta asti mukana oli myös Peräseinäjoen Säästöpankki.

Tämän jälkeen SKOP aloitti aktiivisen fuusiomarkkinoinnin alueen säästöpankeille. Kampanjan avulla haluttiin vaikuttaa yksittäisten pankkien yhdistymishalukkuuteen, ja se tehoi moneen säästöpankkiin. Fuusioitumiskehitys eteni Etelä-Pohjanmaalla seuraavasti:

**1988** fuusioituivat Ähtärin ja Vimpelin Säästöpankit,

**1989** Kauhavan, Alajärven, Evijärven, Lappajärven, Jurvan ja Lapuan Säästöpankit,

**1990** Isojoen, Soinin, Kurikan, Ylistaron ja Nurmon Säästöpankit,

**1991** Alahärmän, Isokyrön, Jalasjärven, Vähänkyrön, Karijoen, Kauhajoen, Lehtimäen ja Alavuden Säästöpankit.

Taulukko 2 avulla voidaan tarkastella SKOP:n fuusioitumisprosessiin johtaneita yhteydenottoja haastateltuihin jäsenpankkeihin. Työssä on jäsenpankkien tarkastelun yhteydessä käytetty liittymisen mukaista kronologista järjestystä.

**Taulukko 2.** SKOP:n fuusioyhteydenotot haastateltuihin pankkeihin Etelä-Pohjanmaan alueella 1985–1990.

EPS perustetaan						
Jäsenpankit	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Vimpeli			x			
Kauhava	x			x	x	
Lapua				x		
Soini		x	x	x		
Kurikka				x		
Vähäkyrö				x		
Jalasjärvi				x	x	x
Alahärmä				x		x
Kauhajoki	x			x		x

x = yhteydenotto

Seinäjoen ja Ilmajoen säästöpankkien muodostettua Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin vuonna 1988 SKOP panosti fuusiokehitykseen koulutus- ja kokoustilaisuuksien avulla. SKOP:n Kettula ja Rautamiekka toimivat vastuuhenkilöinä, joiden tehtävänä oli vauhdittaa kehitystä Etelä-Pohjanmaalla (ks. liite 1). He osallistuivat kokouksiin ja koulutustilaisuuksiin sekä kävivät neuvotteluita. Heidän tehtävänä oli toimia SKOP:n *äänitorvena ja keulakuvana* eli edustajina fuusiokehityksessä. Muutamassa haastatteluyhteydessä ilmeni, että Kettulasta ei pidetty hänen *agressiivisuutensa* vuoksi. Etelä-Pohjanmaalla säästöpankkikenttä arvosti pankkien itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. (Työssä käytetyt *kursiivit* lainauksia haastattelulausunnoista).

SKOP:n fuusiotilaisuuksissa nostettiin esiin tulevaisuuden uhat mm. Euroopan yhdentymisen mukanaan tuoma kilpailu, uudet vakavaraisuussäännökset ja muut muutokset. Ratkaisuksi näihin tuleviin muutoksiin SKOP markkinoi fuusioitumista ja vahvojen aluesäästöpankkien muodostamista. Se lupasi fuusioitujille hyvät edut, etenkin kehityksen alkuvaiheessa.

EPS:n muodostumisvuonna 1988 SKOP:ssa työskenneltiin kehityksen hyväksi etsien mahdollisia fuusiokumppaneita eri puolelta Etelä-Pohjanmaata. SKOP otti aktiivisesti yhteyttä tutkimusaineiston pankkeihin vuoden 1988 aikana (taulukko 4). Vimpeli muodostaa tavallaan ainoan poikkeuksen, sillä sen liittyminen tapahtui kyseisen vuoden aikana. Tämän SKOP:n toimeliaan yhteydenottovuoden aikana neuvottelut käynnistyivät usealla eri taholla, vaikka lopulta fuusioita toteutui vain kolme (haastatelluista Vimpeli).

Tämän jälkeen SKOP:n markkinoinnin tulokset alkoivat näkyä tasaisena fuusiotahdina ja EPS:n laajentuminen saatiin hyvin käyntiin. Vuonna 1989 SKOP keskittyi pääasiassa vireillä olleiden neuvotteluiden loppuunsaattamiseen eli sopimusten viimeistelyyn. Samana vuonna EPS:n toiminta laajentui kuuden jäsenpankin alueelle, joiden mukana olivat haastatellut Kauhava ja Lapua.

Vuonna 1990 SKOP:ssa haluttiin saada kauan kestänyt fuusiokehitys päätökseen. Näin SKOP:n edustajat ilmoittivat mahdollisista pakotteista, mm. SKOP:n antama kolmen vuoden luottotakuu pankkien luottotappioille poistettaisiin myöhemmin liittyviltä pankeilta. Lisäksi SKOP kaavaili uutta ryhmäjäsenmaksua ja antoi ymmärtää, että fuusioiden ulkopuolelle jääneiden pankkien palvelu (esim. tietojärjestelmät) voisi jatkossa vaikeutua. Vuonna 1990 EPS:in liittyi viisi uutta jäsenpankkia kuten Soini ja Kurikka.

Kuitenkin vielä 1991 neuvotteluita käytiin SKOP:n tarjoamalla vanhoilla ehdoilla eli nk. pakotteista vapaalla jatkoajalla. Näin allekirjoitettiin kahdeksan fuusiosopimusta, ja Etelä-Pohjanmaa oli lopulta "imuroitu" maantieteellisesti yhtenäiseksi EPS:n alaisuuteen.

Paikallisiksi eli itsenäisiksi jäsenpankeiksi jäi ainoastaan neljä pientä maaseutupankkia (Kortesjärvi, Kuortane, Töysä ja Ylihärmä). EPS:n fuusiokehitys saatiin valmiiksi juuri ennen suurta säästöpankkimailman kaaosta: SKOP:n romahdusta ja taloudellisen laskusuhdanteen mukanaan tuomia suuria luottotappioita.

Ennen SKOP:n kaatumista Suomen Pankin pelastettavaksi säästöpankkikentältä kerättiin vielä huomattava tukisumma sen pelastamiseksi (1,7 mrd mk). Tällaisessa tilanteessa ei SKOP:n tiukalla painostuksella olisi enää ollut vaikutusvaltaa fuusioneuvotteluissa. Fuusiokehitys saatiin siis Etelä-Pohjanmaan alueella päätökseen valtakunnallisestikin viimeisellä mahdollisella hetkellä.

### 3.2. Tutkimusaineisto, keruu ja analysointi

Tutkijan ensimmäinen kosketus esimerkkiorganisaatioon tapahtui vuoden 1988 kesäkuukausien aikana määräaikaisena toimihenkilönä Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin Seinäjoen konttorissa. Tuolloin fuusiokehitys oli alkuvaiheessa ja innostus sekä markkinointi myös työntekijöiden keskuudessa oli voimakasta. Fuusioneuvotteluiden ja -kehityksen päätöksenteko sekä niiden saama runsas julkisuus herätti osaltaan tutkijan mielenkiinnon tutkimuksen aiheeksi.

Yksittäisten havaintokohteiden valinta kohdeorganisaation eli Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin (toimi 23 kunnan alueella) jäsenpankeista tapahtui pankkien **koon, rahoitusilanteen, liittymisajankohdan sekä fuusioneuvotteluiden etenemisen** perusteella. Havaintokohteiden lukumääräksi vakiintui esitutkimuksen tuloksena yhdeksän (jäsen)pankkia. Kaikki kohteet eivät tutkimusajankohtana olleet vielä teknisesti liittyneet tai saaneet fuusioneuvotteluitaan päätökseen, joten jäsenpankinimityksen käyttö ei aivan vastaa reaalityodellisuutta.

Metsämuurosen (2006:45) mukaan tutkimuksen otanta voidaan valita joko satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Ei-satunnaisille otoksille tyypillistä on se, että tutkija on valinnut kyselyyn vastaajat joko saatavuuden tai harkinnan mukaan. Harkinnan mukainen otanta perustuu näin tutkijan haluun tutkia oleellisia henkilöitä. Tämä harkinnan mukainen ei-satunnainen otanta soveltuu Metsämuurosen mukaan hyvin esimerkiksi laadullisen aineiston kokoamiseen.

Kenttäotoksen ominaispiirteet voidaan havainnollistaa taulukon 3 avulla:

**Taulukko 3.** Kenttäotoksen ominaispiirteet.

konttorit/ jäsenpankit	KONTEKSTI	PÄÄTÖKSENTEON ASPEKTIIT	
	koko/rahoitustilanne	liittymis- ajankohta	fuusioneuvotteluiden eteneminen
<b>Vimpeli</b>	pieni/rasituksia	alkuvaihe	liittyi yksimielisesti
<b>Kauhava</b>	suuri/vakavarainen	alkuvaihe	liittyi kahden isäntien kokousäänestyksen kautta
<b>Lapua</b>	suuri/ei ongelmia	keskivaihe	liittyi yksimielisesti
<b>Soini</b>	pieni/ei ongelmia	keskivaihe	liittyi yksimielisesti
<b>Kurikka</b>	suuri/ei ongelmia	keskivaihe	liittyi kahden isäntien kokousäänestyksen sekä niukan määränemmistön päättöksellä
<b>Vähäkyrö</b>	suuri/ei ongelmia	loppuvaihe	liittyi kahden isäntien kokousäänestyksen kautta
<b>Jalasjärvi</b>	keskikokoinen/ei ongelmia	loppuvaihe	liittyi kahden isäntien kokousäänestyksen kautta

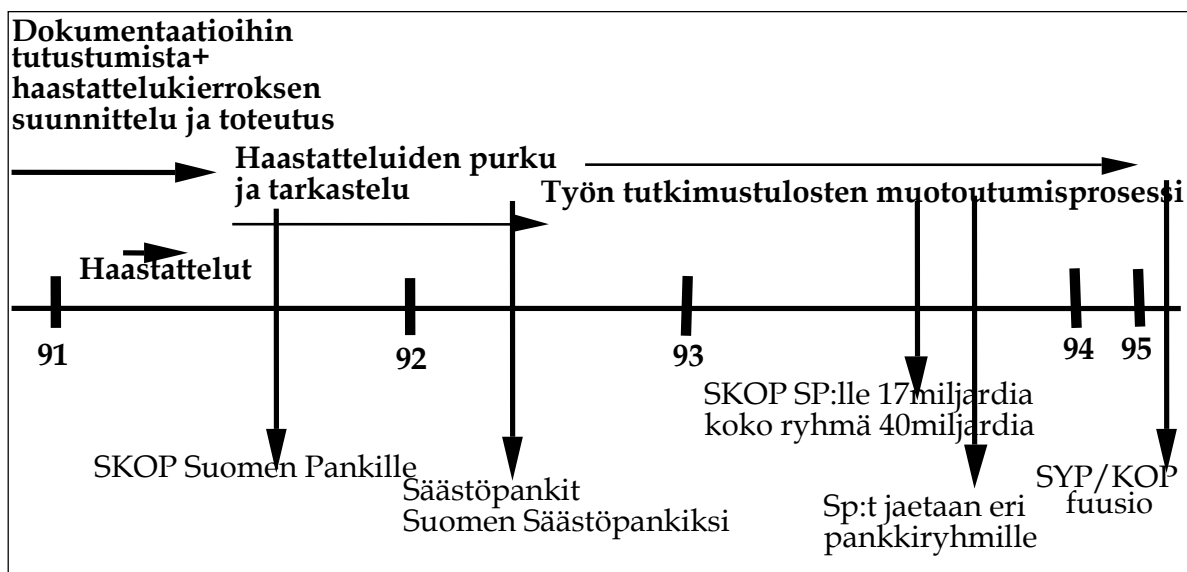
Kenttäotoksen ominaispiirteet perustuvat työssä esitettyyn organisaation päätöksenteon malliin. Konteksti eli jäsenpakkien koko ja rahoitustilanne liittyvät lähinnä organisaation sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, sillä pankin rahoitustilanne liittyy sen selviytymiseen ympäristön kilpailutilanteessa. Nämä sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat merkittävästi päätöksenteon muodostumiseen. Päätöksenteon aspektit eli jäsenpankkien liittymisajankohta ja fuusioneuvotteluiden eteneminen ovat osa organisaation päätöksenteon muodostumista, sen vaihtoehtoja, valintatilanteita ja toteutumistapaa (ks. kuvio 7). Näin kenttäotoksen ominaispiirteiden valinta perustuu työn teoreettiseen viitekehykseen sekä poliittisuuteen ja päätöksentekoon liittyvään tutkimusongelmaan.



Yhdeksän havaintokohteen valinnassa hyödynnettiin Glaserin ja Straussin (1967:61) määrittelemää teoreettisen saturaation käsitettä (myös Gummeson 1989:85). Heidän mukaansa saturaatio on saavutettu, kun uutta dataa, jonka avulla tutkimusluokituksia voitaisiin kehittää tai lisätä, ei enää löydetä. Vaikka yhdeksän säästöpankin tutkimusotanta oli lukumääräisesti melko vaatimaton, oli se kuitenkin riittävä teoreettista saturaatiota hyödynnettäessä. Tutkittaessa jäljellejääneiden Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin 14 jäsenpankkia ja fuusioneuvotteluita muistuttivat ne jo jotakin otoksen havaintokohdetta eli valittua jäsenpankkia kontekstiin ja päätöksentekoon liittyviltä muuttujiltaan (taulukko 3). Näin yhdeksän säästöpankkia muodosti saturaation mukaisen tutkimusotannan esimerkkiorganisaation ja siihen liittyneiden pankkien fuusioprosesseissa.

Fuusioneuvotteluiden etenemisen kuvaamisen ymmärtämiseksi on tarkasteltava säästöpankkitoiminnan päätöksentekoa. Säästöpankki-periaatteen mukaisesti hallintoelimet koostuivat **kolmesta päätöksentekotasosta**: tallettajista valituista **isännistä**, luottamustehtäviin valituista isännistön jäsenistä eli **hallituksesta** sekä pankin toimivasta **johdosta**. Tärkeät päätökset oli hyväksyttävä kaikissa elimissä ja lopullista, joskin nimellistä päätösvaltaa käytti isännistö. Käytännössä pankkiasiat päätettiin johdon ja pienemmissä pankeissa myös hallituksen ja johdon kesken. Säästöpankkien Keskusosakepankki SKOP oli myös vahva vaikuttaja ja vallan käyttäjä fuusioihin liittyneessä päätöksenteossa. Näin sen vaikutus ja poliittiset taktiikat huomioitiin havaintokohteiden tarkastelussa.

Tutkijan henkilökohtainen tutustuminen fuusiokehityksen avainhenkilöihin mahdollisti alustavat ja vapaamuotoiset keskustelut. Näin tutkijalle hahmottui karkeahko kokonaiskuva fuusioprosessista, jonka perusteella ja eritasoisten kirjallisten dokumentaatiolähtein mm. vuosikertomukset, sisäiset tiedotteet ja lehtileikkeet (tarkemmin liite 2) täydentäen muodostettiin työn esiyymmärrys tutkimustavoitteista ja -menetelmistä. (Kuvio 8).



**Kuvio 8.** Säästöpankkikentän muuttuminen vuosina 1991–1995.

Em. esiymmärryksen perusteella ja Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin (EPS) johtohenkilön kanssa käytyjen keskustelujen sekä erilaisiin säästöpankin sisäisiin dokumentaatioihin tutustumisen jälkeen muotoutui 9 säästöpankin haastattelukierrossuunnitelma (saturaatiopiste, ks. sivut 48–49).

Tutkija valitsi omatoimisesti haastatteluutannan jäsenpankit ja haastateltavat päätöksentekotasot. Myös haastatteluperusteiden selvittäminen oli emopankista eli EPS:stä riippumatonta. EPS ei edesauttanut tutkimuksen suorittamista tekemällä esim. alustavia yhteydenottoja jäsenpankkiensa johtohenkilöihin. Se ei ollut kiinnostunut työn mahdollisista tuloksista tai tavoitteista eikä se esittänyt tutkijalle mitään toivomuksia työn suhteen. Haastateltaville ei siis muodostunut ennakoasenteita haastatteluista tai tutkijaa kohtaan eikä tutkijalle ennako-odotuksia haastateltavia tai tutkimuskohteita kohtaan (vrt. Hammersley & Atkinson 1983). Toisaalta pankissa tai sen johdossa ei työtä vastustettukaan. EPS:n johtohenkilö oli hyvin yhteistyöhaluinen ja helpotti näin osaltaan työn konkretisoitumista.

Haastatteluiden purkamisen ja tapahtumakuvausten kirjoittamisen aikoihin Suomen Pankki otti SKOP:n haltuunsa. Muutaman kuukauden kuluttua jäsenpankkien fuusiokuvausten työstämisen ja seurantakeskusteluiden (kaksi tarkasteluistuntoa esikuntatason johtajan kanssa) jatkuessa säästöpankkikenttä yhdistettiin Suomen Säästöpankiksi katastrofaalisten luottotappioutisten seurattessa toinen toistaan. Työn tutkimustulosten muotoutumisprosessi, puhtaaksikirjoittaminen ja erityisesti viimeistely on ollut aikaa vievä projekti.

### **3.2.1. Haastattelut**

Haastatteluotanta muodostui yhdeksän jäsenpankin fuusioon liittyneistä päätöksentekoprosesseista, joiden avulla tutkittiin vallan käyttöä ja poliittista toimintaa vallinneissa olosuhteissa. Metsämuurosen (2006:45) mukaan tutkimuksen kyselyyn vastaajat voidaan valita periaatteessa joko satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Ei-satunnaiselle otannalle on tyypillistä, että vastaajat on valittu joko saatavuuden tai tutkijan harkinnan mukaan. Tämä halu tutkia oleellisia henkilöitä lienee Metsämuurosen mukaan hyödyllistä juuri laadullista aineistoa koottaessa, ja jota myös tässä työssä on hyödynnetty.

Kolmessa säästöpankissa tutkimuskohteiksi valitut fuusioratkaisut sisälsivät runsaasti konfliktitilanteita pankin hallintoelimissä. Lisäksi ne olivat saaneet paljon julkisuutta lehdistössä (Kurikka, Lapua ja Vähäkyrö). Näissä tapauksissa haastattelukierrokseen liitettiin mukaan fuusioaikaisten pankinjohtajien ja hallituksen puheenjohtajien lisäksi myös isännistön puheenjohtajat.

Kuudessa jäsenpankissa (Vimpeli, Kauhava, Soini, Jalasjärvi, Alahärmä ja Kauhajoki) haastatteluotokseen ei otettu isännistön puheenjohtajia mukaan, sillä niissä fuusioprosessista muodostui sujuva, ja päätös liittymisestä oli määräenemmistöinen. Lausuntojen perusteella isännistöissä ei syntynyt vastarintaa pankin muiden hallintoelimien ehdottamaa ratkaisua kohtaan, ja niissä toimittiin pitkälti annettujen valintaesitysten perusteella.

Tällä tavoin tutkimukseen pyrittiin sisällyttämään kaikki kohteeseen vaikuttaneet relevantit tekijät ja saavuttamaan mahdollisimman monipuolinen otos tutkittavasta ilmiöstä eli vallan käytöstä ja poliittisesta toiminnasta. Glaser ja Strauss (1967:45) määrittelevät tutkimuksen mukana etenevän ja kehittyvän tutkimuskohdevalinnan teoreettiseksi otokseksi eli samplingiksi (vrt. mm. Eriksson 1991:60).

Metsämuuronen (2006:115) määrittelee puolistrukturoidun haastattelun teemahaastatteluksi, joka sopii hyödynnettäväksi tilanteissa, joissa tutkimuskohteen aihealue on arka, tai heikosti tiedostetut asiat eli arvostukset, ihanteet ja perustelut ovat keskeisessä asemassa. Haastattelu kohdistuu ennalta määrättyihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä ei ole tarkasti määritelty. Tämän työn haastattelut voidaan määritellä osittain strukturoiduksi teemahaastattelukuiksi. Niissä käsitellyt kysymysalueet perustuivat alustavan tutustumistyön aikana saavutettuun ymmärrykseen fuusioon liittyneestä päätöksenteosta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja purettiin myöhemmin sanatarkasti. Haastattelun kuluessa ensimmäiset kysymykset noudattelivat ennalta laadittua runkoa, mutta jatkokysymykset rakentuivat edellisten vastausten ja haastateltavan sekä jäsenpankkitapauksen historian mukaan. Haastattelukysymysrunko on esitelty tarkemmin liitteessä 2.

Haastattelukysymysten avulla pyrittiin selvittämään fuusioneuvotteluiden aloitteen alkuperä, fuusioitumisen syyt ja millaiset neuvottelut käytännössä olivat, mahdolliset eturistiriidat, henkilökohtaiset motiivit, miten kauan neuvottelut kestivät, SKOP:n ja EPS:n roolit neuvotteluissa, pankin omien päätöksentekijöiden roolit (pankinjohtaja, hallituksenpuheenjohtaja ja isäntien puheenjohtaja), sekä millaiset kokemukset fuusion jälkeisestä toiminnasta jäsenpankille oli muodostunut. Haastattelukysymysten tausta koostuu työn teoreettisen viitekehyksen eli organisaation päätöksentekoon vaikuttavista osatekijöistä. Niiden avulla kuvataan päätöksentekijöiden välisiä suhteita, etuisuuksia, haittoja, inhimillisiä tekijöitä eli päätöksenteon **sisäisiä** sekä **ulkoisia tekijöitä** mm. pankkien odotukset kilpailuaseman vahvistumisesta (kuvio 7).

Haastateltavien vastaukset koostuivat pitkähköistä kertomuksista koko fuusioprosessista ja siihen liittyneistä tapahtumista sekä päätöksenteosta. Vastauksia ei rajoitettu eikä niihin pyritty vaikuttamaan millään tavoin. Haastatteluiden nauhoitus helpotti pitkien tapahtumaketjujen tarkastelua ja mahdollisti monitahoisten vuorovaikutussuhdekuvausten taltioinnin tutkimusta varten. Näin vallan käyttöä ja poliittisia toimintoja kuvaavaa vaikeasti mitattavaa tietoa ei kadonnut tutkijan mahdollisen epätäydellisen dokumentointityylin tai haastattelutilanteen tempon tai puheen runsauden vuoksi.

Haastattelutietojen sosiaalinen vääristeleminen mm. haastateltavien oman toiminnan perustelun tai kaunistelun vuoksi pyrittiin välttämään hyödyntämällä useita tiedonlähteitä jokaisesta tutkimuskohteesta mm. erilaiset kirjalliset dokumentit (ks. liite 3). Näin pyrittiin vähentämään tutkimusdatan satunnaisuutta tai sen tarkoituksellista vääristymistä.

Pankin eri päätöksentekotasojen haastattelut täydensivät toisiaan. Joissakin tapauksissa **pankinjohtaja** oli niukka fuusiokehityksen kuvaaja, mahdollisesti pankin sisäisen koulutuksen ja pankkisalaisuuden vuoksi. **Hallituksen puheenjohtajille** oli taas tunnusomaista paikkakunnan/kaupungin talouselämän ja sosiaalisten suhteiden monipuolinen asiantuntemus. He kertoivat usein kunnan ja pankin toimintaympäristöstä sekä tapahtumista laajasti ja värikkäästi.

Lisänäkökulmaa fuusioprosessin kuvaukselle antoivat **isäntien puheenjohtajat**, jotka hekin olivat usein paikkakunnan vaikuttajia. Isännistöllä ei kuitenkaan ollut tarkkaa tietämystä pankin taloudellisesta tilanteesta, joten heidän päätöksentekonsa pankin asioista perustui usein toimivan johdon esitysehdotukseen. Päätöksenteko fuusiosta muodosti tästä poikkeuksen, isännistön keskuudessa saattoi syntyä voimakas vastustustahto liittymiselle suuremman pankin alaisuuteen.

Haastattelututkimuksen aikajänne ajoittui vuosien 1988 ja 1991 välille. Tätä kolmen vuoden fuusiokehityksen aikakautta tutkittiin yhden kuukauden sisälle sijoittuvan haastattelu-aikataulun perusteella helmikuussa 1991. Kehitys oli vielä käynnissä ja otannassa oli mukana pankkeja, jotka olivat jo liittyneet tai liittymässä eli olivat vain teknistä liittymistä vailla. Otannassa on myös mukana yksi pankki, joka vasta kävi neuvotteluita liittymisestä.

Kenttäotantaa suunniteltaessa käytiin 2-3 tunnin haastattelu emopankin johtohenkilön kanssa. Hän oli ollut kehityksen alkuvaiheessa merkittävästi mukana fuusioneuvotteluissa. Kenttähaastatteluiden suorittamisen jälkeen käytiin myös kaksi seurantakeskustelua esikuntatason johtajan kanssa. (Liite 1).

### 3.2.2. Dokumentit

Kirjallisten lähteiden eli pankin sisäisten tiedotteiden, muistioiden, eri päätöksentekijöiden välisten kirjeiden, pankin julkisuuteen luovuttamien lehdistötiedotteiden, mediassa julkaistun materiaalin, kuten talouselämän lehdistön (Kauppalehti), maakuntalehdistön (Ilkka ja Pohjalainen), paikallislehdistön (jäsenpankkien kunnissa ilmestyneitä paikallislehtiä) sekä sähköisten viestimien (radio, TV ja myöhemmin internet) uutisten ja asiaohjelmien sekä pankin vuosikertomusten ja tilinpäätöstietojen avulla kerättiin fuusiokehityksen ja -neuvotteluiden aikaista tietoa päätöksenteosta sekä päätöksentekijöiden välisistä suhteista.

Vuosikertomusten, tiedotteiden ja uutisten avulla tutustuttiin aluksi koko EPS:n jäsenpankkijoukkoon ennen haastattelu kohteiden valintaa. Tämän jälkeen jokaisen haastatellun pankin fuusiopäätöksentekoprosessia syvennettiin mahdollisimman monipuolisen näkökulman saavuttamiseksi paikallislehdistön uutisten, pankin sisäisten tiedotteiden ja muistioiden, päätöksentekijöiden välisten kirjeiden ja lehdistötiedotteiden avulla. Koko fuusiotrendin tarkastelussa hyödynnettiin valtakunnallisen ja etenkin talouselämän lehdistön sekä radion ja tv:n ajankohtaisohjelmia ja juttukokonaisuuksia. Työn viimeistelyn aikoihin myös internet oli hyödyllinen apuväline kerättäessä tietoa 1980- ja 90-lukujen taloudellisesta kehityksestä ja etenkin SKOP:n tilanteesta. Niiden avulla tutkija sai laajuutta tarkastelunäkökulmaan usein niin paikalliseen mittakaavaan jääneille mielipiteille ja tapahtumasarjoille. (Liite 2).

Formaaliset tietolähteet, kuten vuosikertomukset ja lehdistötiedotteet sekä informaaliset tietolähteet, kuten haastattelut ja kirjeet täydensivät toisiaan ja niitä hyödynnettiin muodostettaessa yksittäisiä tapahtumaketjuja päätöksentekoprosessien tapahtumista ja poliittisesta toiminnasta.

### 3.2.3. Aineiston analysointi

Tutkimuksen haastattelut ja erilaisten kirjallisten dokumentaatioiden tarkastelu muodostivat yhdessä laajan tutkimusaineiston. Seuraavassa esitellään tutkimusaineiston organisointia ja analysointia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuu yleensä ainakin osittain samanaikaisesti, eikä niiden välillä edes välttämättä ole eroa (Metsämuuronen 2006:122). Van de Venin (1987:333–336) mukaan kvalitatiivisen aineiston analysointi tulisi aloittaa muodostamalla kronologinen kuvaus tutkittavista tapahtumista. Tässä työssä tapahtumiksi määriteltiin jäsenpankkien fuusioiden kehitysprosessit. Haastattelunauhojen purkamisen jälkeen jäsenpankkien fuusioprosessit kirjattiin eri hallintotasojen haastattelujen sekä kirjallisten dokumenttien perusteella kronologiseksi kertomukseksi fuusiopäätöksenteon kulusta.

Työn tutkimusaineistoa analysoitiin muodostamalla kronologisia kuvausketjuja tapahtumista, päätöksistä ja fuusiokehityksestä, joiden avulla tarkasteltiin päätöksentekoa ja siinä ilmenneitä päätöksentekijöiden välisiä poliittisia piirteitä ja valtataisteluita. Näin empiriaa tarkasteltiin retrospektiivisesti. Haastattelukierrosta ja tarkempaa datan analysointivaihetta edelsi tutustuminen kyseisen säästöpankin historiaan ja toimintaan, minkä avulla saavutettiin perehtyminen aihealueeseen ja sen taustaan.

Syrjäläisen (1994:90) mukaan kenttäaineiston analyysi voidaan jakaa seuraavaksi esiteltäviin vaiheisiin, joita on hyödynnetty myös tämän työn tutkimusaineiston tarkastelussa. Ensin tutkijan täytyy **perehtyä omaan aineistoon** mahdollisimman laajasti, mihin sisältyy myös tutkimuskokonaisuuden keskeisten käsitteiden haltuunotto teoreettisen kirjallisuuden avulla. Perehtymisvaihetta seuraa aineiston **sisäistäminen ja teoretisointi**. Tutkimusaineistoon tutustumisen jälkeen organisaation päätöksentekoprosessi ja sen osatekijät nousivat käsillä olevan työn keskeisiksi teoreettisiksi käsitteiksi.

Tämän jälkeen analyysissä edetään aineiston karkeaan luokitteluun, minkä tuloksena saadaan työn **keskeiset luokat tai teemat**. Työn aineiston luokittelun avulla muodostuivat luokat säästöpankkien fuusioitumisen syistä (sisäiset ja ulkoiset tekijät) sekä päätöksentekijöiden rooleista fuusioneuvotteluissa (SKOP, EPS ja jäsenpankit). Luokitukset vastaavat työn teoreettisen viitekehyksen tutkimuskategorioita eli organisaation päätöksentekoprosessin osatekijöitä. Seuraavaksi analyysi etenee **tutkimustehtävän ja käsitteiden täsmennykseen**. Tämän työn tutkimusongelma tarkentui työn edetessä ja työn alussa muotoiltu ongelma tarkentui lisäkysymyksellä. Myös käsitteet ja teoreettinen viitekehys syventyivät käsittämään laajemmin organisaation päätöksentekoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Seuraavassa vaiheessa tapahtuu ilmiöiden **esiintymistiheyden ja poikkeusten toteaminen sekä uusi luokittelu**. Työn aineiston luokittelun ja analysoinnin perusteella jäsenpankkien fuusiokehityksen tapahtumista muodostui erilaisia valtapelaajatyyppejä. Lisäksi aineiston avulla havainnollistuu erilaisia päätöksentekoprosesseja (rationaalinen vs. poliittinen).

Seuraavaksi Syrjäläisen määrittelemässä analyysissä seuraa **saatujen luokkien puoltaminen ja horjuttaminen** aineiston avulla. Työssä muodostetaan tutkimusaineiston avulla mallit valtapelaajatyypeistä sekä fuusioon liittyneestä päätöksenteosta, joita tarkastellaan lähemmin johtopäätösten avulla. Viimeisenä analyysissä seuraa **johtopäätösten esittäminen ja tulkinta**, ja analyysin tulos siirretään laajempaan tarkastelukehikkoon. (Vrt. Syrjäläinen 1994:90).

Tapaustutkimus voi palvella hyvin monenlaista lukijakuntaa, sillä raportointi voidaan myös muokata sujuvaksi ja luettavaksi kokonaisuudeksi ilman tutkimuksille tyypillistä tieteellistä ammattikieltä (Cohen, Manion ja Morrison 1995:181–186). Tämän työn empiriaosuuksissa on pyritty säilyttämään tietty helppolukuisuus ja sujuvuus, josta tutkimusraportoinnin tieteellisyys saattaa kärsiä.



### 3.3. Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen mittarilla tarkoitetaan mittavälinettä, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa tutkittavalta alueelta. Mittarin käytön perusajatuksena on pyrkimys havainnoida ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen mittarin luotettavuuteen, ja sitä kuvataan tutkimuksen reliabiliteetilla ja validiteetilla. (Metsämuuronen 2006:49–60). Tässä työssä vallan käytön ja poliittisuuden mittariksi valittiin säästöpankkien päätöksentekijöiden toiminta sekä fuusioitumisprosessiin vaikuttaneet säästöpankkien sisäiset ja ulkoiset tekijät.

Käsillä oleva tutkimus on pitkittäisluonteinen ja historiallinen case-tutkimus. Tätä kvalitatiivista työtä ja sen empiiristä kohdeorganisaatiota tarkasteltiin monien erityyppisten tietolähteiden perusteella, joten myös sen validiteettia ja reliabiliteettia on tarkasteltava huolellisesti.

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödynnettäessä on otettava huomioon tutkimuksen toistettavuus ja sen arvioitavuus. Mäkelän (1992:57) mukaan on hyödyllistä kiinnittää huomiota erilaisiin menetelmiin, joiden avulla voidaan vähentää kvalitatiivisen analyysin vaikutelmanvaraisuutta ja parantaa sen **validiteettia** eli tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata ja **reliabiliteettia** eli ei-sattumanvaraisuutta, toistettavuutta. Nämä kolme tapaa ovat: aineiston luettelointi, tulkintaoperaatioiden pilkkominen vaiheisiin ja ratkaisu- sekä tulkintasääntöjen nimenomaistaminen (myös Ghauri ym. 1995, Uusitalo 1991 ja Metsämuuronen 2006).

Työn tutkimusaineiston luetteloinnissa jäsenpankkien erilaisia luokitukset perustuivat teoreettisen viitekehyksen osatekijöihin. Luokitteluun liittyvään problematiikkaan Mäkelä (1992:55) toteaa, että on paljon helpompaa esittää intersubjektiivisesti hyväksyttävissä oleva tulkinta kuin muotoilla ne säännöt, joiden varassa tulkintaan on päädytty. Työssä käytettyä luokittelua on havainnollistettu aineiston analysoinnin käsittelyn yhteydessä (3.2.3.). Työssä on myös pyritty antamaan mahdollisimman havainnollinen kuva tehdyistä tutkimustulkintoista ja -ratkaisuista läpi koko työn.

**Sisällön validiteetin** tarkastelussa tutkitaan työn tutkimuskohteen kytkentöjä tieteenalan käsitteisiin ja niiden määritelmiin sekä kattavatko käsitteet riittävän laajasti kyseisen ilmiön. **Käsitevaliditeetin** avulla tarkastellaan työn yksittäisiä käsitteitä ja niiden operationalisointia. (Metsämuuronen 2006:57).

Yinin (1991:42) mukaan käsitevaliditeettia voidaan parantaa 1) hyödyntämällä monipuolista havainto- ja todistusaineistoa, jota käytetään aineiston keruuvaiheessa, 2) esittämällä ja perustelemalla tutkimuksen suorittamisen vaiheet todistusketjun eli chain of evidencen avulla ja 3) tarkastelemalla tutkimuksen alustavia tuloksia kohteen avainvaikuttajien kanssa.

Tämän työn käsitevaliditeetin varmistamiseksi tutkimuksenteossa hyödynnettiin runsaslukuisesti erilaisia tietolähteitä. Haastateltavat ja muut tietolähteet valittiin huolellisesti ja tutkimuksen luokitteluvaiheet pyrittiin sekä perustelemaan että liittämään teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi haastattelu- ja tutkimusmateriaalia läpikäytiin ja siitä keskusteltiin esikuntatason päätöksentekijän kanssa. Näiden keskustelujen avulla saatiin arvokasta lisänäkökulmaa fuusiokehitykseen. Näin pyrittiin varmistamaan tutkimuskohteiden kytkentöjä teoreettisiin käsitteisiin.

**Taulukko 4.** Tutkimuksen validointi (Miles ja Huberman 1984:230–243 sekä Ropo 1989:67–68).

<b>DATAN LAATU</b>
<p><b>Tutkimusdata</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- teoreettisen tutkimusongelman vastaavuus empirian ja siihen kuuluneiden tutkimusyksiköiden huolellisen valinnan avulla</li> <li>- mahdollisimman relevantin tiedon hankkiminen haastateltavien huolellisen valinnan avulla</li> <li>- pitkäikäisluonteinen datan keruu kolmen vuoden ajalta samanaikaisista eri tapahtumista, minkä avulla välttyttiin poikittaisluonteiselta tapahtumatiedolta</li> </ul>
<p><b>Tutkijan mahdollisen vaikutuksen välttäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tutkijan persoona ja historia tuntematon haastateltaville (aikaisemmalla työkokemuksella ei merkitystä, sillä esimerkkiorganisaatio eli Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki maantieteellisesti niin laaja)</li> <li>- tutkijan rooli muuttumaton koko haastattelu- ja tutkimuskierroksen ajan</li> <li>- luottamuksellisuuden ja tietojen huolellisen tallentamisen korostaminen</li> <li>- avoimen ja vapaan keskustelutyylin korostaminen haastattelutilanteessa</li> <li>- keskustelu ja haastattelutietojen osittainen tarkistaminen istuntojen aikana haastateltavien kanssa</li> </ul>
<p><b>Tutkimusyksikön mahdollisen vaikutuksen välttäminen tutkijaan eli pyrkimys objektiivisuuteen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tutkijan pyrkimys korostaa tutkimusongelmaa ja työn tutkimusidea tutkimusyksikköön tutustumisen aikana</li> <li>- haastattelutilanteiden virallinen luonne: usein työaikana työtiloissa ilman keskeytyksiä</li> <li>- puheiden ja tapahtumakuvausten tarkistaminen todellisten, tapahtuneiden päätösten kanssa</li> <li>- tutkijan pyrkimys pitäytyä vain tosiasioissa: ei ottaa kantaa tunnekuohuja herättäneisiin tapahtumiin ja niitä koskeviin puheisiin ja kuvauksiin</li> <li>- tapahtumaketjujen kuvauksessa tutkijalla myös muita tietolähteitä ja haastateltavia kuin vain varsinaiset päätöksentekijät</li> <li>- eri haastateltavien haastattelutietojen erilainen painotus: esim. isännistön puheenjohtaja ei voi omata samaa tietoutta pankin sisäisistä asioista kuin toimitusjohtaja</li> </ul>
<p><b>Triangulaatio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hyödyntämällä useita erilaisia datan keruumenetelmiä: haastatteluja, kirjallisia dokumentaatioita, havainnointia</li> <li>- hyödyntämällä erilaisia tietolähteitä: johtoa, johtoryhmää (=hallituksen puheenjohtajat), isännistön puheenjohtajia (=päivittäisen päätöksenteon ulkopuolisia), isännistön varapuheenjohtajaa</li> </ul>
<b>JOHTOPÄÄTÖSTEN ARVIOIMINEN</b>
<p><b>Eroavaisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eroavien ja ristiriitaisten tapausten tarkasteleminen ja tutkiminen</li> <li>- yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien korostaminen ja tarkastelu eri tutkimusyksiköiden ja tyyppien välillä</li> </ul>
<p><b>Tutkimusdatan tarkastelu päätöksentekijän kanssa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keskustelu ja jäsenpankkien haastattelutietojen tarkasteleminen esikuntatason päättäjän kanssa</li> </ul>
<p><b>Tutkimusprosessin raportointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- miten data kerättiin</li> <li>- miten data analysoitiin</li> <li>- miten johtopäätöksiä muodostettiin</li> </ul>

Metsämuuronen (2006:134) määrittelee triangulaation eri tutkimusmenetelmien käytöksi, jossa tutkimusta tarkastellaan useasta eri suunnasta. Metsämuuronen määrittelee neljä eri triangulaatiomenetelmää: monimetodi (erilaiset tiedonhankinnan tekniikat), monitutkija (useat havainnoijat tai koodaajat), monidata (dataa kerätään useana eri kertana) sekä moniteoria, jossa tutkimus luo useita kilpailevia teorioita tai tutkimuksessa hyödynnetään useita eri teorioita. Tässä työssä hyödynnettiin monimetodimenetelmää tiedonhankinnassa.

Työn johtopäätösten yhteydessä käydään vielä lisäksi lyhyesti läpi validiteetti- ja reliabiliteettikysymyksiä, jotka koskevat nimenomaista tutkimusta koskevia päätelmiä.

## 4. ESIMERKKIORGANISAATION FUUSIOIHIN LIITTYNYT PÄÄTÖKSENTEKO

### 4.1. Jäsenpankkien luokitukset

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin kehitystä tarkasteltaessa on pyritty löytämään jäsenpankkien fuusioitumisen päätöksentekoa kuvaavia piirteitä. Niiden luokitukset on johdettu tutkimuksen päätöksenteon viitekehuksesta (kuvio 7). Haastatteluotoksen fuusiopäätöksentekoon vaikuttaneista sisäisistä tekijöistä (pätöksentekijät ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet, johtamistyyli, kulttuuri, inhimilliset tekijät ja poliittisuus) ja ulkoisista tekijöistä (markkinat, asiakkaat ja kilpailijat) muodostuivat seuraavat luokitukset:

- SKOP:n ja EPS:n työnjako fuusioneuvotteluissa (sisäiset tekijät eli päätöksentekijät, johtamistyyli ja kulttuuri),
- fuusiosopimuksen mukanaan tuomat edut eli fuusiotukien rahallinen määrä ja haluttavuus (sisäiset tekijät eli inhimilliset tekijät ja poliittisuus sekä ulkoisten tekijöiden eli markkinoiden, asiakkaiden ja kilpailijoiden vaikutus) sekä
- liittymisen jälkeen koetut haitat (sisäiset tekijät eli inhimilliset tekijät, poliittisuus sekä ulkoisten tekijöiden vaikutus).

Seuraavassa jokaista luokitusta eli päätöksentekijöiden rooleja, etuja ja haittavaikutuksia tarkastellaan lähemmin.

#### 4.1.1. Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankin ja Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin roolit fuusioneuvotteluissa

Tarkasteltaessa SKOP:n ja EPS:n rooleja päätöksenteossa koko fuusiokehityksen ajan voidaan SKOP:n toimintaa pitää hallitsevana, sillä jokaisessa tutkitussa jäsenpankissa SKOP oli merkittävä vaikuttaja fuusiopäätökseen johtaneessa kehitysprosessissa. SKOP oli säästöpankkien ja säästöpankkiliikkeen keskushahmo, jonka tehtävänä oli hoitaa säästöpankkikentän hyväksymä fuusioitumiskehitys loppuun (mm. Saari 1992). EPS:n osuus omassa laajentumiskehityksessään ei ollut niin aktiivinen kuin SKOP:n. Soinissa ja Alahärmässä se osallistui neuvotteluihin vasta fuusiosopimuksen allekirjoitustilanteessa.

Kurikan tulosityksikön johtaja kuvaa fuusioprosessia seuraavalla kaavalla: **Ensimmäinen askel** oli SKOP:n yhteydenotto mahdolliseen fuusioituvaan pankkiin. SKOP oli jo aikaisemmin laatinut kehikon, jonka perusteella paikalliset säästöpankit oli jaettu tietyille vastaanottaville pankeille. Kehikon perusteella se teki alustavia yhteydenottoja ja valmisteli fuusioita. **Seuraavassa vaiheessa** SKOP ja EPS neuvottelivat fuusiosta keskenään kolmannen tahon puuttuessa. SKOP toimi siis välittäjänä vastaanottavan pankin eli EPS:n ja fuusioituvan pankin välillä. **Lopuksi** kaikki kolme neuvottelivat fuusiosopimuksen yhdessä.

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin kasvukehityksen alkuvaiheessa fuusioneuvotteluissa edettiin SKOP:n kehittämien ohjeiston perusteella. SKOP:lle oli kertynyt laajasti kokemusta muualla Suomessa hyvin edenneestä fuusiokehityksestä. Näin jokaiseen pankkiin suhtauduttiin omana kokonaisuutenaan ja neuvotteluissa pidettiin tiukasti kiinni pankkisalaisuudesta.

Neuvottelustrategiaa voidaan kuvailla hajota ja hallitse -taktiikaksi, sillä tietoa muiden jäsenpankkien sopimuksista, neuvotteluista tai fuusioehdoista jaettiin niukasti neuvotteluita käyville tulokkaille. Fuusiokeskusteluihin osallistujia pidettiin tiukalla tiedotuspolitiikalla ikäänkuin *pimeässä* muiden prosesseista. Tämä vahvisti pankkien *omista rajoista kiinni pitämistä*, ja pankit mielsivät fuusiosopimukset täysin itsenäisiksi sopimuksiksi. SKOP tavallaan hajotti säästöpankit yksilöiksi, jolloin ne eivät turvautuneet yhteistyöhön jo liittyneiden jäsenpankkien kanssa, vaikka ne olisivat saaneet näiltä arvokasta tietoa omiin fuusioneuvotteluihin.

Ainoan poikkeaman Kauhajoen Säästöpankki, joka omassa fuusioon liittyneessä päätöksenteossään kehityksen loppuvaiheilla hyödynsi aktiivisesti yhteistyökontakteja muiden säästöpankkien kanssa sekä tiedonsaannissa että -jakelussa.

SKOP:n tiedotustilaisuuksiin osallistui yleensä vain liittyvän pankin johto eli johtaja sekä hallituksen jäsenet. Siten toisen tiedonjakelun *mustan aukon* muodostivat isännistöt, joille informaatiota jaettiin erittäin niukasti, mutta silti heidän oletettiin puoltavan fuusiopäätöstä ja toimivan automaattisesti *kumileimasimena*. Isännistön jättämisestä päätöksenteon ulkopuolelle seurasi kuitenkin vaikeuksia. Isännät eivät sopeutuneet päätöksenteon ohjautumiseen ylemmille tasoille pankin itsenäisyyttä koskevassa asiassa. SKOP joutui tekemään usein jopa henkilökohtaisia yhteydenottoja ja *kouluttamaan* isäntiä keskustelujen avulla fuusiomyönteisiksi.

EPS vaikutti fuusiokehityksen alussa ainoastaan taka-alalla. EPS:n toimintaa neuvotteluissa vuosina 1988–89 voidaan kuvata ”käytettävissä, jos tarvitaan” -periaatteeksi **SKOP:n johtaessa koko prosessia** (vrt. taulukko 5 ja kuvio 9).

Vain Kauhavan, Kurikan ja Kauhajoen neuvottelukierros muodostaa poikkeuksen EPS:n syrjäänvetäytyvästä fuusioroolista vuosina 1988–89. Näiden neuvotteluiden tarkoituksena oli saada kaikki kolme vakavaraista säästöpankkia fuusioitumaan samanaikaisesti. EPS hyödynsi aktiivisesti johdon henkilökohtaisia suhteita maantieteellisesti lähellä sijaitsevien pankkien johtajiin, ja heidän kanssaan käytiin myös kahdenkeskisiä keskusteluja.

Suunnitelmat yhteisliittymisestä ja sen vauhdittamasta fuusiokehityksestä eivät kuitenkaan toteutuneet, sillä loppujen lopuksi pankkien keskuudesta ei löytynyt yhteistyöhalukkuutta. Kauhava ja Kurikka kiinnostuivat liittymisideasta, mutta Kauhajoki ilmoitti jättäytyvänsä kaavailujen ulkopuolelle. Kurikan liittyminen sotkeutui sisäiseen valtapeliin ja vajavaiseen isännistön tiedottamiseen. Kauhava fuusioitui ja sai säätiöehtonsa läpi. SKOP:n kaavailema joukkovoima ei siis toteutunut eikä edistänyt EPS:n kehitystä toivotulla tavalla.

SKOP:lle ja EPS:lle saattoi syntyä myös erimielisyyksiä fuusiosopimuksen ehdoista. SKOP halusi erityisesti Kauhavan Säästöpankin fuusiokehityksen vauhdittajaksi ja oli valmis myöntymään sen tavoittelemaan säätiöön. EPS ei kuitenkaan tätä halunnut, sillä näin Kauhavan Säästöpankista siirtyi vakavaraisuutta pankin ulkopuolelle.

Vuosina **1990–91** SKOP:n hallitseva neuvotteluasema muuttui, ja **SKOP jättäytyi osittain taustavaikuttajaksi**. Tähän mennessä se oli markkinoinut ja luonut neuvottelumahdollisuuksia laajasti, ja fuusiokumppanit alkoivat hahmottua selvästi. EPS:n tehtäväksi jäi hyödyntää SKOP:n solmimia kontakteja ja saattaa neuvottelut päätökseen. Vähänkyrön Säästöpankin tapaus muodostaa tavallaan vallan vaihto -vaiheen fuusioneuvotteluiden rooleissa SKOP:n ja EPS:n välillä. (Ks. kuvio 9).

Kehityksen loppuvaiheilla SKOP:n hallitseva asema muuttui passiiviseksi, mikäli se oli tarkoituksenmukaista. Tärkeää oli saada fuusiot päätökseen eikä SKOP:n tiukasta *määräyspolitiikasta* aina pidetty. EPS ei kuitenkaan hoitanut fuusioprosesseja niin kokonaisvaltaisesti kuin SKOP.

EPS:n muodostumiskehityksen loppuvaiheessa 1990–91 alue alkoi olla jo maantieteellisesti yhtenäinen. Vain muutama pankki oli jäänyt kehityksen ulkopuolelle (Alajärvi, Kauhajoki, Kuortane, Korttesjärvi, Lehtimäki, Töysä ja Ylihärmä). Liittymisprosessit uusien jäsenpankkien kanssa käytännön tasolla ja useat pitkäänkin jatkuneet fuusioneuvottelut rasittivat kuitenkin EPS:n päivittäistä toimintaa. Lisäksi SKOP:n vaikeuksia ei enää voitu pitää kauan salassa. Fuusiokehityksen loppuunsaattamisella alkoi olla kiire.



Tässä vaiheessa SKOP vielä käytti painostusvaltaansa valtakunnallisesti fuusiokehityksen ulkopuolelle jättäytyneitä säästöpankkeja kohtaan ja uhkasi irtautua fuusioneuvotteluista. Se olisi merkinnyt kolmen vuoden luottotappiotakuun menettämistä. Muita pakotteita olivat uhkaukset jäsenmaksuista ja palveluiden uudelleenhinnoittelusta. Myös uudet lait ja säädökset, joiden avulla Suomen pankkilainsäädäntöä alettiin muotoilla Euroopan vallitsevia sääntöjä vastaaviksi, muodostuivat pankkien uhkatekijöiksi.

Kehityksen loppuvaiheessa SKOP:n kannattavuusvaikeuksien voimistuminen vaikutti sen rooliin fuusioprosessissa. Säästöpankeilta vuonna 1990 kerätty 1,7 miljardin markan tukiaismäärä kasvatti kentän vastustushalua ja vähensi SKOP:n neuvotteluvoimaa. Näin fuusioiden hoitaminen ja neuvotteluiden loppuunsaattaminen jäivät pääasiassa EPS:n vastuulle. Toisaalta SKOP halusi nopeuttaa kehityksen viimeistä vaihetta painostaen ulkopuolelle jääneitä pankkeja uhkatoimenpitein. Näin nopeutettiin useita kesken jääneitä fuusioneuvotteluita.

	alku	<b>F u s i o n e u v o t t e l u t</b>	liittyminen
<b>Vimpeli</b>	<b>1987</b> SKOP	→	<b>1988</b> SKOP+EPS
<b>Kauhava</b>	<b>1988</b> SKOP	→	<b>1989</b> SKOP+EPS
<b>Lapua</b>	<b>1988</b> SKOP	→	<b>1989</b> SKOP+EPS
<b>Soini</b>	<b>1987</b> SKOP	→	<b>1990</b>
<b>Kurikka</b>	<b>1988</b> SKOP	→	<b>1990</b> EPS
<b>Vähäkyrö</b>	<b>1988</b> EPS	→	<b>1991</b> SKOP
<b>Jalasjärvi</b>	<b>1989</b> EPS	→	<b>1991</b> SKOP
<b>Alahärmä</b>	<b>1989</b> SKOP	→	<b>1991</b> EPS
<b>Kauhajoki</b>	<b>1988</b> SKOP	→	<b>1991</b> EPS

**Kuvio 9.** SKOP:n ja EPS:n roolit fuusioneuvotteluissa.

Kehityksen viimeisin vaihe havainnollistui Kauhajoen fuusioprosessissa. Varsinaisissa neuvotteluissa SKOP:lla ei ollut merkittävää roolia, mutta prosessin alkuunsaattamisessa ja viimeistelyssä sillä oli kuitenkin ratkaiseva vaikutus.

Kauhajoki neuvotteli fuusiosopimuksen EPS:n kanssa, sillä pankkikohtaisista syistä siellä ei suosittu SKOP:n välitysmiehiä. Viimeisen kimmokkeen neuvotteluiden päättämiseen antoivat kuitenkin SKOP:n uhkaukset. Uusien vakavaraisuussäännösten myötä pankeilla ei ollut enää mahdollisuutta hoitaa suurempien asiakkaiden luottoja heikon oman pääomansa turvin, joten niiden oli liityttävä suurempiin yksiköihin pystyäkseen palvelemaan asiakkaitaan.

Fuusiokehityksen viimeisessä vaiheessa päävaikuttajina toimivat SKOP:n kehittämät uhkatoimenpiteet sekä ennenkaikkea ulkopuolisesta ympäristöstä virtaavat uudet säädökset.

#### **4.1.2. Fuusioitumisen edut**

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin fuusioitumisen mukanaan tuomia etuja ja liittymisen jälkeisiä haittoja tai toimintoja, jotka eivät toteutuneet odotusten mukaan. EPS ja SKOP houkuttelivat fuusiota harkitsevia pankkeja etujen avulla. Neuvotteluissa jokainen liittyvä jäsenpankki pyrki saavuttamaan mahdollisimman edulliset ehdot fuusiosopimukseensa. Neuvottelutulokseen ja sopimuksen lopulliseen muotoon vaikuttivat monet syy-seuraussuhteet. EPS:n jäsenpankkien odotetut ja toteutuneet sopimusedut muodostavat havainnollisen tarkastelunäkökohdan fuusioon liittyntä päätöksentekoa tutkittaessa. Tämä tarkastelu on johdettu tutkimuksen päätöksentekomallin sisäisistä (inhimilliset tekijät, poliittisuus) ja ulkoisista (markkinat, asiakkaat ja kilpailijat) vaikuttajista.

Fuusioitumisen mukanaan tuomia etuisuuksia jäsenpankeille tarkastellaan kahden eri piirteen avulla. Haastatteluista kirjattiin ensimmäiseksi millainen kokonaiskuva jäsenpankkien edustajille jäi fuusioneuvotteluista ja niissä saavutetuista eduista. *Strateginen taso* havainnollistaa etujen strategista tasoa eli koko pankin toiminnan ja tulevaisuuden kannalta merkittäviä etuisuuksia. *Operatiivinen taso* kuvaa miten etuisuudet vaikuttivat käytännön toimintaan.

Taulukko 5. Jäsenpankkien fuusiosopimuksen edut.

FUUSIOITUMISEN EDUT			
	Kokonaiskuva	Strateginen	Operatiivinen
<b>Vimpeli</b> liittymisvuosi 1988	<i>kaikki, mitä pyydettiin</i>	rakennuskustannusten ja rahan hankinnan helpottuminen	suurten lainojen takaaminen
<b>Kauhava</b> 1989	<i>kaikki, mitä pyydettiin</i>	säätiömalli+ aluekonttorius (joka jäi toteutumatta)	tehokkaat tieto- järjestelmät, kuukausitulosseuranta
<b>Lapua</b> 1989	<i>hyvin fuusiotukea</i>	suuret luottotappiot SKOP:lle kilpailuaseman varmistelu	konttoreita ei lopetettu, tj paikallisesta esityksestä
<b>Soini</b> 1990	<i>vakuuttuneisuus tulevaisuudesta</i>	hlökunnan koulutus helpottui	kuukausitulosseuranta
<b>Kurikka</b> 1991	<i>aikaa sopeutua yrityskulttuuriin</i>	hlökunnan koulutus helpottui fuusioedut paranivat (edustuk- set+rahalliset) neuvotteluissa EPS:n kanssa	konttoreita ei lopetettu
<b>Vähäkyrö</b> 1991	<i>rahatukien saanti tärkeintä</i>	kahden konttorin rakennus- kustannusten takaaminen	rahanhankinnan helpottuminen
<b>Jalasjärvi</b> 1991	<i>yleisesti kaikki, mitä halusimme</i>	hlökunnan koulutus helpottuu, työntekijöiden määrä laskee tiukasti SKOP:n sanelema kaavasopimus, EPS:n neuvotteluissa edut paranivat	tj EPS:n johtoon atk-tekniikka kehittyi
<b>Alahärmä</b> 1991	halusivat fuusioitua (kehityksen viimevaiheessa) -> edut pienet (kaavasopimusta noudattaen)		
<b>Kauhajoki</b> 1991	<i>tavoittelimme alueellista erityisasemaa</i>	valvontakomissio +aluekonttorius (eivät toteutuneet) hlökunnan koulutus ilmaiseksi	tj EPS:n ammatti- johtajistoon pankkiedustus ei niin paljon kuin haluttu

EPS:n fuusiokehityksen alussa (vuodesta 1988->) SKOP ja EPS myönsivät jäsenpankeille suuria etuisuuksia (Vimpeli, Kauhava ja Lapua).

Tämän vaiheen tilannetta kuvaa hyvin Vimpelin jäsenpankin edustajan lausahdus: *Saimme kaiken, mitä pyysimme!* Alkuvaiheessa pankeille tarjottiin erilaisia tukimuotoja, kuten konttorien rakennuskustannusten ja/tai luottotappioiden takaukset. Ennen yleistä lamaa rahansaannin helpottuminen suurempina luottomäärinä houkutti pankkeja, joilla oli suurehkoja asiakkaita. Näitä etuisuuksia odoteltiin Vimpelin Säästöpankissa. SKOP takasi myös Vimpelin konttorin rakennuskustannukset ja lisäksi haastattelun mukaan sieltä saatiin fuusiotukiasioihin parannusta (taulukko 5).

Fuusiotukien havainnollistamiseksi tarkastellaan lyhyesti niiden jakautumista markkinointi- ja luottotukeen. **Markkinointituen** tarkoituksena oli helpottaa fuusion markkinointia asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja yleisölle. **Luottotuki** muodostui SKOP:n edulliseen hintaan välittämästä suurehkosta luottorahoitussummasta. Useat jäsenpankit saivat neuvotteluissa käsityksen, että luottotuki olisi pankkikohtainen. Todellisuudessa se päättyi EPS:n yhteiseen kassaan, mikä oli monelle pankille pettymys. Luottotuki houkutteli erityisesti rahan hankintavaikeuksien kanssa taistelevia pienehköjä pankkeja (Vimpeli ja Soini).

SKOP ja EPS olivat kiinnostuneita Kauhavan vakavaraisesta säästöpankista, joten pankin erityisehtoihin oltiin halukkaita myöntymään. Edullisten fuusiotukiaisten lisäksi Kauhavan Säästöpankin tavoittelema säätiömalli hyväksyttiin. Tämä oli EPS:lle epäedullista, kun fuusioituvan pankin varallisuus ei siirtynyt kokonaan sen alaisuuteen.

Kauhavalle luvattiin myös yhteistoiminta-alueen keskuskonttoriasema, mutta lopulta SKOP:n toimesta vuoden 1991 aikana tällaisesta päällekkäisorganisoinnista luovuttiin. Fuusion käytännölliseksi hyödyksi Kauhavalla mainittiin tietojärjestelmien tehokas hyödyntäminen ja kuukausittainen yksikkökohtainen tulos- ja taselaskelma (ks. taulukot 5 ja 6). Kauhava ilmaisi rahalliset fuusiotukiaisensa lukuina, joiden perusteella voidaan hahmottaa rajat koko jäsenpankkiryhmän tukiaisille.

Lapuan Säästöpankki sai liittyessään runsaasti rahallista tukea vuonna 1989, sillä SKOP takasi sen muutaman suuren luottotappion. Lisäksi fuusiotukea myönnettiin runsaasti. Hyväksytyihin ehtoihin kuului myös sivukonttoreiden olemassaolon turvaaminen sekä paikallishallituksen esityksen perusteella tapahtuva pankinjohtajan valinta. Lapualla mainittiin fuusion eduksi pankin aseman varmistuminen paikkakunnan kovassa kilpailuympäristössä. Pankinjohtaja oli varma siitä, että Lapua saavutti paremmat fuusioedut kuin Kauhava. Lapuan säästöpankki kuului alkuvaiheen liittyjiin, joille ominainen lausunto oli: *Saimme kaiken, mitä halusimme!* Haastattelussa ilmeni, että markkinointituella hankittiin lomamökki. Mainittujen etujen lisäksi pankin omat taidekokoelmat eivät siirtyneet EPS:n omistukseen.

Soinin Säästöpankki turvautui fuusioon EU:sta virtaavien uhkaavien muutosten takia. Pankkitoiminnan välttämätön ja kallis koulutus helpottui suuremmassa pankkiyksikössä. Käytännöllisenä etuna Soinissa mainittiin erityisesti kuukausittainen tulos- ja taselaskelma, josta pystyttiin seuraamaan tarkkaan omaa tulosta. Soinin fuusioneuvotteluiden aikaan SKOP ja EPS alkoivat tiukentaa etuisuuspolitiikkaa eikä jäsenpankkien vaatimuksiin suhtauduttu enää rajoituksetta. Tätä havainnollistaa Soinin pankinjohtajan yleisluontoinen lausunto *”kehityksestä, jonka mukaan koko ajan luovuttiin ja tingittiin fuusioetuisuuksista”*.

Kurikan Säästöpankin fuusioituminen oli parivuotinen prosessi, jonka aikana fuusioneuvotteluita käytiin kaksi kertaa. Ensimmäisissä neuvotteluissa sopimukseen saatiin edulliset ehdot, ja etenkin EPS:n kanssa neuvotellessa pankkiedustukset ja rahalliset tuet paranivat. Silloinen Kurikan pankinjohtaja piti varhaista fuusioitumista erittäin tärkeänä. Hänen mukaansa näin olisi saatu aikaa sopeutua EPS:n yrityskulttuuriin ennen pakkoliittymistä. Isännistö kuitenkin hylkäsi sopimuksen. Kurikan edustus EPS:n hallintoelimissä ja fuusiotuet alenivat toisella neuvottelukierroksella. Näin koulutuksen helpottumista sekä sivukonttoreiden olemassaolon turvaamista pidettiin lopullisen fuusiosopimuksen tärkeimpinä etuina.

Vähänkyrön Säästöpankin sopimusedut painottuivat rahalliseen hyötyyn. Vähänkyröä rasittivat kahden sivukonttorin rakentamisesta aiheutuneet kustannukset, jotka SKOP lupautui takaamaan. Operatiivisena etuna Vähässäkyrössä arvostettiin rahanhankinnan helpottumista.

Kurikan ja Vähänkyrön Säästöpankkien fuusioon liittynyt päätöksenteko muodostui isännistöjen hylkäyspäätöksen takia ongelmalliseksi. Kummatkin pankit kävivät fuusioneuvottelut kahteen kertaan, ja niiden välisenä aikana prosessit etenivät omaan tahtiinsa, ja aikaa kului. Uusissa neuvotteluissa SKOP:n linja tiukentui, ja osa luvatuista tukiaisista ja eduista menetettiin molemmissa pankeissa.

Fuusiovaikeudet aiheutuivat Kurikassa ja Vähässäkyrössä toisistaan poikkeavista syistä. Myös SKOP:n toiminta muodostui erilaiseksi. Vähänkyrön prosessiin se ei osallistunut merkittävästi, kun taas Kurikassa SKOP toimi vahvana vaikuttajana. Kurikan päätöstä vaikeutti pankin sisäiset valtataistelut, joihin osallistuivat johto, hallitus ja isännistö. Vähässäkyrössä fuusioitumista hidastavat vaikuttajat muodostuivat paikallisista ja alueellisista erityispiirteistä sekä arvovaltakiistasta johdon ja isännistön välillä. Näiden vaikeuksien jälkeen SKOP kehitti fuusiopolitiikkaansa avoimempaan suuntaan.

Jalasjärven Säästöpankille SKOP esitti tiukasti kaavasopimuksen ehtoja, mutta EPS:n kanssa neuvoteltaessa ehdot paranivat. Vaikka Jalasjärvi fuusioitui kehityksen loppuvaiheessa, oli se itse tyytyväinen sopimuksen ehtoihin. Siellä arvostettiin henkilökunnan koulutusta ja kehittyneiden tietojärjestelmien mukaanaan tuomia etuja. Oma pankinjohtaja saatiin myös EPS:n liiketoimintajohtajistoon, jolla ei kuitenkaan ollut merkittävästi päätösvaltaa.

Jalasjärven tulosityksikön haastattelujen yhteydessä mainittiin, että pankki oli SKOP:n fuusiokampanjan alusta lähtien kiinnostunut suurempaan yksikköön liittymisestä. Pankinjohtajan lausunnon mukaan SKOP *myönsi* tämän fuusioneuvotteluissa: *Meidät laskettiin alkuryhmään ja tuki näin alkuperäisen suuruinen.* Pankinjohtajan mukaan tuen suuruusluokka oli siis sama kuin mm. Kauhavalla. Markkinointituki hyödynnettiin kuitenkin kokonaan järjestettäessä ”kahvi ja kakku”-tempausta asiakkaille, se ei siis ole voinut olla alkuvaiheessa myönnettyjen rahallisten tukien suuruinen (vrt. Lapua: mm. lomamökki ja Kauhavan rahalliset määrät).

Ennen teknistä liittymistä EPS:in Jalasjärvellä koettiin hieman epävarmuutta ja arvailua siitä pysyisikö luvattu luottotuki omalla yksiköllä. Yleisenä huomautuksena SKOP:n roolista neuvotteluissa mainittiin: *Se ei antanut, mitä pyydettiin!*

EPS:n fuusiokehityksen viimeisenä vuonna 1991 Alahärmän Säästöpankin ei ollut enää helppoa saavuttaa edullisia ehtoja sopimukseen. Sekä rahalliset tuet että pankkikohtaiset edustukset pankin hallintoelimissä laskivat muihin verrattuina. Alahärmän Säästöpankki itse ilmoitti avoimesti halukkuutensa fuusioon. Se oli pienehkö pankki eikä EPS:lla tai SKOP:lla ollut tarvetta harkita etujen korottamista. Alahärmässä myönnettiin, että eräistä vaatimuksista jouduttiin jopa luopumaan.

Kauhajoen Säästöpankkia oli kehityksen alkuvaiheessa houkuteltu mukaan kolmen pankin yhteisfuusioon. Tuolloin se päätti jäädä prosessin ulkopuolelle. Kauhajoen pankinjohtajan mukaan EPS:n muodostumisen loppuvaiheessa molemmat neuvottelutahot tiesivät, että Kauhajoki joka tapauksessa fuusioituu. Neuvottelut olivat silti vaativat. Kauhajoen johdolla oli käsitys, että *fuusiosopimus ei ole lahjakirja* ja näin he tavoittelivat pankille alueellista erityisasemaa ja oman alueen korostumista EPS:n päätöksenteko-organisaatiossa.

Kauhajoki ehdotti jopa erityisen valvontakomission perustamista, joka olisi tarkkaillut fuusiosopimuksen etujen toteutumista. Tähän ei kuitenkaan myönnytty. Lisäksi Kauhajoen tavoittelema keskuskonttorius ei toteutunut EPS:n lupailuista huolimatta, sillä SKOP vastusti erityisorganisointia. Kauhajoen Säästöpankki käyttäytyi prosessissaan ennakkoluulottomasti ja se hyödynsi kontaktejaan hankkien tietoa muiden fuusioiden eduista ja haitoista. Tällaista toimintatapaa ei mikään muu haastatteluotoksen pankki ollut aikaisemmin käyttänyt.

Toteutuneena etuna Kauhajoen pankinjohtaja saatiin EPS:n uuden hallituksen eli ammattijohdosta koostuvan johtokunnan jäseneksi. Uusi johtokunta toimi koko EPS:n työrukkasena, joten edustus siellä oli Kauhajoelle arvokas etu. Muuten pankkiedustus muihin EPS:n elimiin määräytyi tiukasti kaavasopimuksen mukaan. Rahallisen fuusiotuen Kauhajoki vaihtoi SKOP:n vastustelematta kahden vuoden ilmaiseen henkilöstökoulutukseen.



Kauhajoen Säästöpankin liittyminen ajoittui aivan EPS:n fuusiokehityksen loppuvaiheeseen, jolloin koko prosessi haluttiin saattaa jo päätökseen. Houkuttimena ei kuitenkaan käytetty enää taloudellisia etuja. SKOP:n kannattavuusvaikeudet alkoivat näkyä julkisuudessa ja yleinen taloudellinen lama voimistui koko pankkimailmassa. Näin tukimuodot olivat muuntuneet runsaudesta vaihdannaistalouteen eikä fuusioitumisen yhteydessä enää toteutunut rahallisia tukiaissiirtoja. (Ks. taulukot 5 ja 6).

Taulukko 6. Fuusiotuet.

FUUSIOTUET	
<b>VIMPELI</b> liittymisvuosi 1988	<i>sopimuskaavaan parannusta</i>
<b>KAUHAVA</b> 1989	markkinointitukea 250.000 mk + luottotukea 40 Mmk (päättyi EPS:n yhteiseen kassaan) 1,7 miljoonan mk:n säätiö
<b>LAPUA</b> 1989	<i>Saimme enemmän kuin Kauhava</i> em. lisäksi taidekokoelmat jäivät Lapuan omaan omistukseen. Markkinointituella ostettiin lomamökki <i>Saimme kaiken, mitä pyysimme!</i>
<b>SOINI</b> 1990	<i>Kehitys se, että koko ajan luovuttiin eduista</i>
<b>KURIKKA</b> 1990	SKOP:n tiukka linja fuusiotukimäärissä, joutui tinkimään fuusioeduista toisella sopimuskierröksellä
<b>VÄHÄKYRÖ</b> 1991	SKOP:n tiukka linja fuusiotukimäärissä, joutui tinkimään fuusioeduista toisella sopimuskierröksellä (vrt. ed.)
<b>JALASJÄRVI</b> 1991	<i>markkinointituki kokonaisuudessaan</i> <i>markkinointitempaukseen (=melko pieni rahallinen tuki, vrt. Kauhava 250.000mk),</i> <i>luottotuen pysymistä epäillään</i> <i>SKOP antanut ymmärtää, että Jalasjärvi laskettu fuusioitujien alkuryhmään ja tuki näin alkuperäisen suuruinen! (vrt. Kauhava)</i> <i>SKOP ei antanut, mitä pyydettiin!</i>
<b>ALAHÄRMÄ</b> 1991	<i>kaavasopimuksen mukainen</i> <i>joistakin eduista jouduimme luopumaan</i>
<b>KAUHAJOKI</b> 1991	ei rahaa, vaan vaihto kahden vuoden ilmaiseen koulutukseen

Fuusiokehityksen alkuvaiheessa (1988–1989) EPS ja SKOP tarjosivat liittyjille paljon etuja. Monet jäsenpankit kuvaavat niitä kommentilla: *Saimme kaikki, mitä pyysimme!* (ks. Vimpeli, Kauhava ja Lapua).

Alkuvaiheen liittyjät saivat myös erityisehtoja (Kauhava: säätiömalli ja Lapua: taidekokoelmien jääminen fuusion ulkopuolelle). Tällaisia etuisuuksia saavuttaneet jäsenpankit haluttiin erityisesti saada EPS:n ja/tai SKOP:n toimesta mukaan fuusioon (vakavarainen tai suuren alueen pankki).

Kauhavan Säästöpankissa odotettiin SKOP:n lupaamaa luottoetua eli edullista luottorahoitusta oman tulosityksikön hyväksi, mutta se päättyi EPS:n yhteiseen kassaan. Tämä koettiin Kauhavalla pettymyksenä. Samanlaiseen pettymykseen viittaava haastattelulausunto tuli myös Lapuan hallituksen puheenjohtajalta. Yllättävää oli, että tällaisesta *suuren luokan väärinkäsityksestä* ei kerrottu muille pankeille. Kauhajoen Säästöpankki suhtautui aktiivisesti tiedonhankintaan ja pankinjohtaja totesikin haastattelulausunnossa: *Fuusioetuja kaavailtaessa täytyy muistaa, että ne pitäisi pystyä ulosmittaamaan vähintään kahdessa vuodessa.*

Kurikan pankinjohtajan lausunnon mukaan *paremmat neuvottelumiehet saavuttivat paremmat edut.* EPS:n ja SKOP:n rutinoituneet fuusioneuvottelijat menestyivät neuvotteluissa jäsenpankkien tottumattomia johtomiehiä paremmin. Näin SKOP ja EPS pystyivät ohjailemaan fuusioon liittynyttä päätöksentekoa haluamaansa suuntaan.

Lopulliset fuusiotukiaisten vaikutukset muodostuivat melko vähäisiksi. Yhteenvedonomaaisesti voidaan todeta, että erityisedut kumoutuivat yhteisessä EPS:n päätöksenteossa. Myönnetyt markkinointituet olivat alussa huomattavia summia, mutta kehityksen lopussa ne muuntuivat vaatimattomiksi avustuksiksi. Fuusiokehityksen loppuvaiheessa (1990–91) neuvotteluita käytiin pitkälti SKOP:n kaavasopimuksen pohjalta. Fuusioituva pankki joutui tyytymään jopa vähempään yleisten neuvotteluehtojen tiukennuttua. Mm. Jalasjärven Säästöpankki sai kaavasopimusta vähemmän edustajiaan EPS:n keskushallintoon.

Luottotuki eli edullishintainen lainaraha ohjautui alun alkaenkin EPS:n yhteiseen luottorahoituskassaan. Lisäksi voimistuneen taloudellisen laman vuoksi rahaluottoja ei enää pystytty hankkimaan edullisesti. (Huom. Kauhavan pankinjohtaja jopa arvioi, että yksityisenä pankkina he olisivat pystyneet ostamaan rahaa edullisemmin kuin EPS pystyi jäsenpankeilleen välittämään).

Fuusiokehityksen alussa SKOP vauhditti itsenäisten säästöpankkien fuusioita myöntämällä runsaasti fuusiotukea ja uhkailemalla ulkopuolisilla ympäristömuutoksilla. EPS:n muotoutumisen ja fuusiokehityksen myötä sekä houkuttelu että tukien vaikutus vähenivät. Vain pankkikohtaiset markkinointi- ja erityistukimuodot olivat ratkaisevia ja pitempiaikaisia. Kehityksen viime vaiheessa eduilla ei enää ollut merkitystä fuusiopäätösten kannalta, vaan ne tehtiin ulkoisten ympäristöuhkien paineesta.

#### **4.1.3. Fuusioitumisen haittavaikutukset**

Seuraavassa jäsenpankkien fuusioprosessien lopputuloksia tarkastellaan haittavaikutusten avulla. Edellä fuusioon liittynyttä päätöksentekoa tarkasteltiin SKOP:n ja EPS:n roolien sekä fuusioetujen avulla. Luokitukset johdettiin päätöksenteon viitekehysmallin sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä (ks. kuvio 7). Haittavaikutukset jaetaan tarkastelun helpottamiseksi kuten fuusioedut edellä eli *strategisiin ja operatiivisiin* piirteisiin. Haittojen ja etujen kuvioita ja kokemuksia vertaamalla havainnollistetaan koko EPS:n fuusioihin liittynyttä päätöksentekoa.

Taulukko 7. Fuusioitumisen jälkeiset haitat.

<b>FUUSIOITUMISEN HAITAT</b>		
	<i>Strateginen</i>	<i>Operatiivinen</i>
<b>Vimpeli</b> liittymisvuosi 1988	muut fuusioinnit sotkevat	luottovapaus laskenut, tiedotus vajavaista
<b>Kauhava</b> 1989	EPS:n Seinäjoki-keskeisyys, tj:n asema vahvistamatta+ toimivalta heikentyi vallan menetys ahdisti tj:n lopulta ulos	luottovapaus laski, atk-sotkut alussa
<b>Lapua</b> 1989	EPS:n toiminta ei hyvin käyntiin	luottovapaus laski
<b>Soini</b> 1990	EPS:n Seinäjoki-keskeisyys	luottovapaus laski, tiedotus vajavaista (liian paljon materiaalia)
<b>Kurikka</b> 1990	vallan menetys ahdisti entisen tj:n ulos	
<b>Vähäkyrö</b> 1991	haastatteluhetkellä ei vielä liittynyt->ei kokemuksia Seinäjoki vs. muu maakunta-asetelman pelko	
<b>Jalasjärvi</b> 1991	haastatteluhetkellä ei vielä liittynyt, pelko vallan keskittymisestä vain ammattijohtolle, vähempi edustus EPS:n hallintoelimiin kuin kaavamallissa	
<b>Alahärmä</b> 1991	tiedotus/tiedonkulku vajavaista: ei tietoa mahdollisesta aluekonttorimallista+ uudesta hallintoneuvostosta atk-sotkut alussa	
<b>Kauhajoki</b> 1991	haastatteluhetkellä ei vielä liittynyt-> ei kokemuksia	

Läpi koko fuusiokehityksen yleisimmäksi fuusion jälkeiseksi haittavaikutukseksi muodostui luottovapauden laskeminen tai toimivallan menettämisen pelko. Vaikka jäsenpankille vakuutettiin sen toiminnan jatkuvan tulosvastuullisena pankkiyksikkönä, ei näin kuitenkaan käytännössä tapahtunut. Usean jäsenpankkihaastattelun mukaan keskusyksikkö sääti liian tiukat rajoitukset esim. luottojen myöntämiselle. Se jopa puuttui yksikön tekemiin yksittäisiin luottopäätöksiin. Jäsenpankkien mukaan EPS antoi alueellisille tulosyksiköille liian vähän toiminnan vapautta.

EPS:ä arvosteltiin myös päätöksenteon liiasta keskittämisestä, koska eri paikkakunnilla sijaitsevien jäsenpankkien alueellisuus ja omat erityispiirteet unohtuivat päätöksenteossa. Hallinnossa keskityttiin liiaksi Seinäjoella sijaitsevaan keskusyksikköön ja yhteen tapaan suunnitella toimintaa.

Haittavaikutukseksi jäsenpankeissa koettiin myös EPS:n liiketoiminnan hajanaisuus ja ei-toimivuus. Pankin tietojärjestelmät ja muu toiminta oli jatkuvan muutoksen alaisena, kun uusia jäsenpankkeja liittyi toimintaan mukaan fuusiokehityksen edetessä. Näin EPS:ssä ei pystytty keskittymään varsinaisen pankkitoiminnan vakauttamiseen ja tuloksen tekemiseen.

Lisäksi EPS:n tiedotus saavutti kielteistä arvostelua; määrällisesti informaatiota jaettiin, mutta laadullisesti sen taso oli heikkoa. EPS:n tiedotus ei toiminut jäsenpankkitasolla, vaikka sitä hoitamaan palkattiin asiantuntija, eikä pankkien johto saanut laadullisesti kiinnostavaa tietoa. Tässä ilmenee EPS:n Seinäjoki-keskeisyys, maakuntaa ei tiedotettu riittävästi keskushallinnon päätöksistä.

Fuusion etuisuuksia ja haittavaikutuksia vertaamalla voidaan tarkastella koko fuusiokehitystä. Kehityksen alussa SKOP markkinoi voimakkaasti fuusion mukanaan tuomia etuisuuksia. Loppuvaiheessa ympäristömuutokset pakottivat jäsenpankit turvautumaan fuusion kautta suurempaan yksikkökokoon, eikä erityisiä etuja enää merkittävästi tulostunut fuusiosta.

Fuusioituminen vei paikallisilta säästöpankeilta itsenäisen päätösvallan strategisella tasolla. Tulosityksikön toiminnan kannalta tärkeisiin päätöksiin ei enää pystytty vaikuttamaan; vain päivittäisistä operatiivisen tason ongelmista päätettäessä oltiin itsenäisiä. Toisaalta fuusio toi pankkien toimintaan suuren organisaation turvallisuuden.

## 4.2. Yhteenveto

Tutkimuksen päätöksentekomallin sisäisiin ja ulkoisiin osatekijöihin perustuvien luokitusten (pätöksentekijöiden roolit, fuusioedut ja jälkeiset haitat) avulla jäsenpankkiaineistosta löytyi runsaasti poliittisia toimintoja ja taktiikoita.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä vallan käyttöön ja poliittiseen toimintaan organisaation päätöksenteossa sekä havainnollistaa sitä empiirisen kohdeorganisaation fuusioon liittyneessä päätöksenteossa ilmenneiden poliittisten piirteiden avulla.

Seuraavassa esitellään kunkin haastatellun jäsenpankin fuusioitumiseen liittyvää poliittista toimintaa lyhyesti. Esitykseen on liitetty mukaan joitakin mielenkiintoisia poliittisuutta kuvaavia haastattelulausuntoja. Saapungin (1991:26) mukaan politiikkaa on kaikki se toiminta, joka sisältää pyrkimyksen käyttää valtaa tai vaikuttaa vallanjakoon, joko organisaation sisällä tai organisaatioiden välisissä suhteissa.

**VIMPELI liittymisvuosi1988**

*...neuvottelut sujuivat rauhallisesti SKOP:n kaavan mukaan. Niissä ei syntynyt mitään kaupankäynnin ilmapiiriä...*

<b>KAUHAVA</b>	1989
----------------	------

EPS ja SKOP pyrkivät kolmen vahvan pankin yhteisliittymiseen. EPS ja SKOP hyödynsivät henkilökohtaisia kontakteja fuusioon liittyneessä päätöksenteossa. EPS ja SKOP eivät olleet samoilla linjoilla säätiön perustamisesta. Isännistö hylkäsi fuusiosopimuksen kertaalleen *johdon kiireen* vuoksi. Fuusioitumisen jälkeen pankinjohtaja jätti pankin.

<b>LAPUA</b>	1989
--------------	------

Fuusio päätöksenteon aikainen pankinjohtaja siirtyi lyhyen ajan sisällä ammattijohtajaksi EPS:n keskusyksikköön. Lapualla huomattavat luottotappiot, jotka fuusiossa saatiin SKOP:n takaamiksi.

<b>SOINI</b>	1990
--------------	------

Epävirallisista vaikutuskeinoista ja etuisuuksien lupailuista *oli kuultu* puhuttavan joidenkin pankkien yhteydessä. SKOP otti yhteyksiä suoraan fuusiota vastusteleviin isäntiin ilmoittamatta siitä ensin johdolle, mikä *närkästytti* hallitusta ja pankinjohtajaa.

<b>KURIKKA</b>	1990
----------------	------

Johdon sisäiset kaunat muodostuivat hallitseviksi fuusioprosessin hidastumisessa: pankinjohtaja P:n ja johtohenkilö Y:n yhteistyö ei sujunut. Y teki *järjestelmällisesti myyräntyötä* P:n ajamaa fuusiopäätöstä vastaan; mm. isännistön *mustat listat* fuusion kannattajista. Isännistön kielteinen äänestys päätös hallituksen fuusiosopimukselle saatiin johtohenkilö Y:n myöntävä vaikutuksella; isännät protestoivat kiirettä ja päätöksenteosta syrjäyttämistä. Y siirtyi myöhemmin virkavapaalle ja fuusiopäätös saatiin aikaan tiukalla määräenemmistöllä. Fuusioitumisen jälkeen pankinjohtaja P jätti pankin ja johtohenkilö Y valittiin johtajaksi vaihtaen välittömästi P-mielisen hallituksen puheenjohtajan.



<b>KURIKKA</b>	1990
----------------	------

Pankinjohtaja P: *Fuusioneuvoittelut olivat tiukat, joiden tuloksena katoavia etuja. SKOP ja EPS harhaanjohtavat yleisen edun nimissä.*

Pankinjohtaja P: *Fuusioneuvoitteluiden epävirallisena etutarjontana mm. etenemislupaus EPS:n organisaatiossa, palkankorotus ja autoetu, jotka ilmenivät joko pyydettyinä tai luvattuna!*

Isännistön puheenjohtaja V: *Fuusion suunta ei itsestäänselvyys, kun taas muun johdon lausuntojen mukaan muita vaihtoehtoja ei edes harkittu.*

<b>VÄHÄKYRÖ</b>	1991
-----------------	------

Avainkysymyksen muodosti Vaasa vs. Seinäjoki eli EPS. Seinäjoki ei vahvoilla, sillä Vähässäkyrössä vallitsi vahva paikkakuntarakkaus Vaasaan.

Johdon tiedottaminen isännille oli niukkaa, ja Vaasan säästöpankkien sekä muiden tahojen sekaantuminen aiheutti lopulta isännistön hylkäävän fuusiopäätöksen.

Kahden vuoden kypsytelyaika, jolloin SKOP vakuutteli isännille fuusion välttämättömyyttä. Muuten SKOP:n rooli oli syrjäänvetäytyvä.

Vähässäkyrössä vallitsi vahva yhteistyösuhde lähikuntien pankkeihin, ja yhteiseksi fuusiokohteeksi sovittiin EPS. Kuitenkin Laihian Säästöpankki liittyi Vaasaan ja petti rintaman. Tämä aiheutti suurta sekaannusta Vähässäkyrössä. Isännistö olisi halunnut jopa uusintäänestyksen.

Haastattelutietojen mukaan Laihian pankinjohtaja ostettiin Vaasaan; sama tapahtui lähikunnassa Teuvalla. Isännille Vaasaan fuusioitumisen hylkääminen oli kova pala ja osalle asiakaskuntaakin, sillä pankista lähti paljon asiakkaita Vaasaan.

Isännistön puheenjohtaja P: *Eräs syy Vaasa-fuusion kariutumiseen oli se, että Vaasan ja Vähänkyrön tj:t eivät tulleet toimeen keskenään.*

SKOP:n toiminta Laihian fuusiossa outoa, sillä se oli tietoinen yhteisfuusion suunnitelmasta sekä myös Laihian Vaasa-sooloilusta.

<b>JALASJÄRVI</b>	1991
-------------------	------

SKOP:n linja fuusioneuvotteluissa muodostui tiukaksi.

Pankinjohtaja S: *Säästöpankkien pakkotalletuksista (tulevista) SKOP:in tietäminen olisi vähentänyt sen vaikutusvaltaa ja pakotevoimaa. SKOP uhkaili lopettaa luottotakuun ja fuusiotuen sekä nostaa palveluhintoja.*

EPS:n ja Jalasjärven pankinjohtajien henkilösuhteet olivat hyvät.

Fuusiossa EPS:lla oli keskeinen rooli; SKOP vain taustalla, mutta tiukkana neuvottelijana.

Pankinjohtajan V:n mukaan SKOP:n ja Jalasjärven välillä selvä yhteisymmärrys: *SKOP:n kanssa sovittu, ettei fuusioiduta aiemmin.*

<b>ALAHÄRMÄ</b>	1991
-----------------	------

Fuusioprosessi muodostui nopeaksi, jossa pankinjohtaja V ja SKOP vaikuttajina.

Alahärmän talous oli kunnossa.

Pankinjohtaja V: *Epävirallisista etuisuuslupauksista neuvotteluissa en ole kuullut; enkä jaksa uskoakaan. V itse siirtyi EPS:n keskusyksikköön projektitehtäviin.*

EPS:n rooli oli mitätön neuvotteluissa, läsnä vain sopimuksen allekirjoitustilaisuudessa.

<b>KAUHAJOKI</b>	1991
------------------	------

Kauhajoki oli poikkeuksellisen aktiivinen tiedonhankkija, minkä taustalla vallan menettämisen ja alueellisen merkityksen vähenemisen pelko.

Pankinjohtaja M halusi turvata Kauhajoen alueelliset edut.

Neuvotteluissa epäluuloa ja informaatiokatkoksia EPS:ssä johdon vaihtuessa. Pankinjohtaja M:n mukaan EPS suhtautui Kauhajokeen rutiininomaisesti ja yritti vauhdittaa vaativia ja hitaita neuvotteluita.

Alussa SKOP painosti fuusioon, mutta Kauhajoki ei myöntynyt.

Pankinjohtaja M:n mukaan SKOP:n Kettulan asenteesta ei pidetty.

Fuusiokehityksen lopussa ympäristömuutokset ja luottotappiotakuu-säännökset pakottivat fuusioitumaan, sillä Kauhajoen tulos ei kovin hyvä ja pankkimailma yleisessä lamassa.

EPS toimi neuvottelijana, SKOP vain taustalla.

Esimerkkiorganisaation fuusioon liittyneen päätöksenteon poliittisen toiminnan piirteitä havainnollistettaessa on tärkeää tarkastella vallan käyttöä yksityiskohtaisemmin kuin edellä. Tässä poliittisia piirteitä on luetteloitu vain yhteenvedonomaaisesti esimerkkiorganisaation kuvauksen lopuksi. Seuraavassa tarkastelua jatketaan liittämällä yhteen valtapoliittisia teorioita ja empiiristä aineistoa (tarkemmin 5.2. lähtien). Näin tutkimuksen avulla pyritään saavuttamaan arvokasta tietoa käytännön poliittisesta toiminnasta ja päätöksenteosta.

## 5. POLIITTINEN TOIMINTA ETELÄ-POHJANMAAN SÄÄSTÖPANKIN FUUSIOIHIN LIITTYNEESSÄ PÄÄTÖKSENTEOSSA

### 5.1. Vallan käyttö

Valta vaikuttaa kaikkeen organisationaaliseen päätöksentekoon, sen resurssien jakamiseen, rakenteisiin ja johdon menestymiseen. Organisaation yksiköt, joissa konsensus ja yhteishenki tavoiteltavista tuloksista ja resursseista on vahva, onnistuvat parhaiten vallankäytössään ja sen tavoittelussa. (Pfeffer 1981).

Keskeinen asema organisaation vuorovaikutusverkostossa antaa erityisen paljon vaikutusvaltaa ja -mahdollisuuksia organisaation ja verkoston toimintaan (House 1988). Toisaalta tietoisien vaikuttamisen ja vallankäytön lisäksi vuorovaikutusverkostoissa muodostuu erilaisia riippuvaisuus- ja vaikuttamissuhteita. Nämä suhteet eivät aina ole rationaalisesti tavoitteellisia ja ne voivat vaikuttaa myös muihin tahoihin kuin ensin oli tarkoitus. Tätä kuvaa hyvin Housen (1988:190) lainaus:

“Kun organisaatioon kuuluvat ihmiset toteuttavat päivittäisiä työtehtäviä ja niihin liittyviä päätöksiä, he usein tarkoittamattaan vaikuttavat, jopa kontrolloivat muiden organisaatioon kuuluvien itsenäisten ihmisten toimintaa, ja tätä kautta myös koko organisaation toimintaa.”

Näin organisaation vallankäyttöön ei vaikuta ainoastaan organisaation ja päätöksentekijöiden rationaaliset tavoitteet ja päämäärät, vaan myös henkilökohtaiset motiivit ja inhimilliset tekijät.

Tässä vallan käyttöä lähemmin tarkastelevassa luvussa käydään läpi vallan lähteitä sekä yksilön että yksikön valtakäyttäytymistä, poliittisia taktiikoita ja vallan institutionalisoitumista hallinnon teorioiden avulla liittäen tarkasteluun esimerkkiyrityksen fuusioon liittyneessä päätöksenteossa ilmenneitä em. piirteitä.

### 5.1.1. Vallan lähteet

Gustafssonin (1979) mukaan vallan lähteet muodostuvat erilaisista resursseista ja niihin liittyvistä toiminnoista. Resurssit voivat olla **materialistisia** eli aineellisia (mm. raha ja aseet), **emotionaalisia** (mm. ystävyys ja johtamiskyky) tai **institutionaalisia** (mm. äänestysäännöt ja määräenemmistö). SKOP hyödynsi kaikkia edellä mainittuja vallan lähteitä keskuspankkivaltuuksiensa avulla vaikuttaessaan jäsenpankkien päätöksentekoon.

Gustafssonin (1979) mukaan valta itsessään laajentaa yksilön kykyä hankkia lisää valtaa. Kun yksilö on saavuttanut vaikuttamismahdollisuuksia organisaation päätöksenteossa ja prosesseissa, se pystyy myös jatkossa hankkimaan lisää vaikuttamiskeinoja ja valtaa.

Bacharach ja Lawler (1979:35) määrittelevät vallan lähteiksi vaikuttajan rakenteellisen tai hierarkisen aseman organisaatiossa, henkilökohtaiset ominaisuudet, asiantuntemuksen tai ainutlaatuisen tilaisuuden hyödyntää joitakin resursseja esim. tietoja omaksi hyväkseen.

Neuvottelija-osapuolen riippuvuuden lisääntyminen toisesta osapuolesta vähentää neuvottelijan tiukkuutta, ja lisää taas toisen eli vahvemman osapuolen tiukkuutta. (Bacharach ja Lawler 1979). Fuusiokehityksen kuluessa fuusioituvien pankkien riippuvuus SKOP:n lupaamasta kolmen vuoden luottotakuusta lisääntyi pankkien kasvavien talousvaikeuksien myötä, ja näin pankit tyytyivät kehityksen loppuvaiheessa yhä vaatimattomampiin fuusioehtoihin SKOP:n tiukentuneen neuvottelupolitiikan takia.

Neuvottelutilanteessa, jossa valittavana on vain vähän, mutta arvoltaan merkittäviä vaihtoehtoja, vaikutuksenalainen osapuoli on erittäin altis vahvemman osapuolen vaikuttamiselle. (Bacharach ja Lawler 1979). Näin SKOP:n uhkauksilla luottotakuun poistamisesta ja palvelumaksujen korottamisesta oli merkittävä vaikutus neuvottelevien pankkien myönteisten fuusiopäätösten toteutumisessa.

Bacharach ja Lawler (1979:25) määrittelevät vallan sosiaalisesti riippuvuussuhteeksi, joka ei ole irrotettavissa erilliseksi ilmiöksi tai tekijäksi. Riippuvuussuhteet ovat vallan tärkeitä osatekijöitä, joiden avulla joko käytetään tai ei käytetä erilaisia uhkauksia ja rangaistuksia. Valta sisältää aina rangaistuksen tai uhan sen käytöstä.

Vahvempi neuvotteluosapuoli voi yrittää kasvattaa vaikutusvaltaansa vähentämällä heikomman osapuolen vaihtoehtomahdollisuuksien laatua. (Bacharach ja Lawler 1979). SKOP uhkaili fuusion ulkopuolelle jääviä pankkeja luottorahoituksen hinnan nousulla ja yksinjäämisellä tilanteeseen, jossa ei olisi säästöpankkikentän tukea. Vahvempi osapuoli voi myös houkuttaa heikompa osapuolta arvostamaan tarjoamaansa vaihtoehtoa korvaamattomana, kuten SKOP markkinoi pankeille fuusiota välttämättömänä ratkaisuna.

Neuvottelu-osapuolten välistä kaupankäyntiä voidaan kuvailla informaatiovaihdon ja manipulaation pelinä, jossa vastapuolelle luovutettava informaatiota käsitellään omien tavoitteiden tukemiseksi. Tällaisen käyttäytymisen ääri vaihtoehtona neuvotteluosapuoli rajaa kaikki muut paitsi omaa tavoitetta tukevan vaihtoehdon pois, joten toinen osapuoli valitsee varmasti vallan käyttäjän tarjoaman vaihtoehdon. (Bacharach ja Lawler 1979). Markkinointikampanjassaan ja neuvottelujen käynnistämistilaisuuksissa SKOP antoi ymmärtää, että ainoa säästöpankkien tulevaisuuden turvaava vaihtoehto (mm. EU-uhat ja vakavaraisuussäännökset) oli fuusioituminen suurempiin maakuntapankkeihin.

Tätä em. informaatiovaihtoa ja manipulaatiota sisältävää kaupankäyntiä, jossa hämäykset ovat keskeisiä elementtejä, havainnollistaa seuraava lainaus:

“Kaupankäyntitaidoissa olennaisiksi muodostuvat erilaiset taktiikat. Kaupankäynti voidaan määritellä mielikuvien johtamiseksi ja tiedonmanipulaatioksi, joissa pettäminen ja huijaus ovat keskeisiä osatekijöitä.” (Bacharach ja Lawler 1979:139).

Gustafssonin (1979) mukaan vaikuttaja käyttää **psykologista valtaa**, kun hän pystyy vaikuttamaan vaikutuksenalaisen yksilön motiiveihin, muistiin, ja oppimiseen. SKOP pystyi vaikuttamaan säästöpankkikentän päättäjien motiiveihin ja arvostuksiin, sillä säästöpankkien keskuspankkina SKOP nautti luottamusta sen jäsenistön keskuudessa. Näin sen vaikuttajilla oli psykologista vaikutusvaltaa säästöpankkeihin ja niiden edustajiin.

Kommunikaatioprosessissa on kaksi erilaista osapuolta eli aktiivinen lähettäjä ja passiivinen vastaanottaja. Lähettäjän aktiivisuus korostuu vastaanottajan taivuttelussa, sillä taustalla vaikuttavat lähettäjän omat tarkoitukset ja motiivit. Jotta taivuttelu onnistuisi, on lähettäjän täytynyt mukauttaa viestinsä näennäisesti passiivisen vastaanottajan tarpeisiin, motiiveihin ja toiveisiin. Taivuttelu on näin interaktiivinen ja kommunikatiivinen prosessi, jossa viestin lähettäjä pyrkii vaikuttamaan vastaanottajan uskomuksiin, arvoihin ja käyttäytymiseen. (Charteris-Black 2005: 8-13). SKOP halusi Etelä-Pohjanmaan säästöpankkikentän mukaan koko maan kattavaan fuusioitumistrendiin ja samalla vähentää yhteistyökumppaniensa määrää rationalisoinnin avulla, mutta sen täytyi myös mukauttaa viestinsä säästöpankkikentän arvoihin ja uskomuksiin, joiden avulla luotiin vahvaa yhteishenkeä ja uskoa selviytymiseen tulevaisuuden uhista.

Mintzbergin (1983) mukaan machiavellismia käytetään kilpailutilanteessa, joka edellyttää face-to-face-vuorovaikutusta ja improvisaatiota. Kilpailutilanteessa menestyvät parhaiten machiavellismia hyödyntävät yksilöt, joille tunnusomaista on mm. tehtäväorientoituneisuus, aloitekyky ja sosiaalisen vaikutuksen vastustaminen. SKOP:n fuusioneuvottelijat Rautamiekka ja Kettula määriteltiin useissa haastattelu yhteyksissä edellisen kaltaisiksi; muutamat kuvasivat heitä jopa aggressiivisiksi. Hyödyntämällä näitä ominaisuuksiaan he *sanelivat* SKOP:n määrittelemiä ehtoja jäsenpankkien fuusioneuvotteluissa.

Froman (1992:60) määrittelee vallan rakenteiden kautta. Hänen mukaansa rakenne on kielellinen integraatio: osista muodostunut kokonaisuus, jolla on valta yhdistää ja joka myös pitää yhdessä. Valta on voima, joka tuottaa, ylläpitää ja muuttaa todellisuutta. Vallan käyttäjät määrittelevät, miten joku pitää nähdä eli mikä merkitys asioille ja tapahtumille annetaan. Näin kieli kantaa vallan käyttäjiä, ja he hyötyvät sen käytöstä. (Froman 1992). SKOP:lla oli säästöpankkien keskusosuuspankkina vallan käyttäjän rooli, jonka määritelmät tulevaisuudesta otettiin helposti vastaan säästöpankkien keskuudessa. Näin SKOP:n strategit ja heidän määrittelemänsä kieli vaikutti voimakkaasti säästöpankkientällä, ja sen avulla itsenäisten pankkien joukko fuusioitui suurempiin yksiköihin.

Bacharach ja Lawlerin (1979:168) mukaan riippuvuussuhteessa on olemassa tietty valtasapaino eli status quo, jonka perusteella valtasuhteet pysyvät hetkittäisistä tappioista ja voitoista huolimatta suhteellisesti samana. SKOP:lle oli kehittynyt asiantuntijana ja resurssien jakajana voimakas vaikutusvalta yksittäisiin pankkeihin, joten neuvottelutilanteessa fuusioituvien pankkien edustajat vakuutuivat SKOP:n markkinoimasta kehityksestä.

Eri osapuolten käytettävissä oleva valta organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa muodostuu niiden tehtävistä organisaatiossa ja suorituskyvyn tehokkuudesta. Jos työntekijän asemaan ja toimenkuvaan organisaatiossa kuuluu informaation, henkilöstön, aineellisten resurssien tai rahallisen palkitsemisen valvonta sekä tärkeiden epävarmuuksien hallinta, on työntekijällä merkittävää vaikutusvaltaa hänestä riippuvaisiin työntekijöihin. Lisäksi jos yksiköllä tai yksilöllä on asiantuntemusta tai erikoiskyky käsitellä organisaation kannalta merkittävää kilpailutekijää, muodostuu sille huomattavasti vaikutusvaltaa. Myös työntekijän persoonalliset taidot ja ominaisuudet ratkaisevat vallan tavoittelussa. (Pfefferin 1981 lisäksi mm. House 1988, Khandwalla 1977, Hinings ym. 1974, Pfeffer ja Salancik 1974).



Pfefferin (1981:133) mukaan usein nämä yksilöt asettavat omat tavoitteensa koko organisaation tavoitteiden ulkopuolelle, mutta poliittisella toiminnalla ja vallankäytöllä he pystyvät vakuuttamaan muun organisaation omien tavoitteidensa merkittävyydestä. Kurikan Säästöpankin johtaja sai vallan käytöllään ja poliittisella osaamisellaan hallituksen vakuuttuneeksi liittymisen välttämättömyydestä, vaikka isännät eivät myöhemmin hyväksyneetkään päätöstä.

Kun vaikuttaja käyttää **organisationalisen asemansa** valtaa, hän hyödyntää organisaation normatiivisia sääntöjä, tietojaan tai kykyään pakottaa ja palkita. **Persoonallisia ominaisuuksiaan** vaikuttaja hyödyntää tietojensa tai organisaation normatiivisten sääntöjen avulla. Myös **asiantuntijavaltaa** vaikuttaja hyödyntää organisaation sääntöjen tai tietojensa avulla. **Ainutlaatuista tilaisuutta** vaikuttaja hyödyntää pakon tai tietojensa avulla. (Bacharach ja Lawler 1979). Näitä kaikkia vallan lähteitä SKOP ja myös EPS hyödynsivät vaikuttaessaan fuusiota harkitsevien jäsenpankkien päätöksentekoon. (Taulukko 8).

**Taulukko 8.** Vallan lähteet, lajit ja perustat (Bacharach ja Lawler 1979:36).

LÄHTEET	LAJIT	PERUSTAT
1) Asema	asemavalta	Asiantuntemus Informaatio Henkilökohtaiset ominaisuudet Asema Palkitseminen Suhteet Pakkovalta
2) Persoonallisuus	henkilökohtainen valta	Asiantuntemus Informaatio Henkilökohtaiset ominaisuudet Suhteet
3) Asiantuntemus	henkilökohtainen valta	Asiantuntemus Informaatio Suhteet
4) Mahdollisuus	henkilökohtainen valta	Asiantuntemus Informaatio Suhteet Pakkovalta

Myös French ja Ravenin (1959:55) määrittelemät vallan lähteet havainnollistavat SKOP:n vaikuttamistapoja fuusioprosessissa: 1) vaikuttajan **palkitsemiskyky** (edulliset fuusioehdot), 2) vaikuttajan **rankaisuvalta** (palveluhintojen nosto, luottotakuun poisto ja fuusioehtojen huonontaminen), 3) vaikuttajan muodollinen **toimivalta** (oikeus päättää mm. fuusiotuen ja luottotakuun poistamisesta), 4) **referenssivalta**, joka perustuu alaisen haluun samaistua vaikuttajan toimintoihin (SKOP:n asema säästöpankkien keskuspankkina ja asiainhoitajana) sekä 5) vaikuttajan **asiantuntijavalta** (perustui em. tehtävään säästöpankkien keskuspankkina, jonka käytössä mittavat henkilöstöresurssit).

Galbraithin (1984:1-13) mukaan valta voi olla **ansaittua, korvaavaa tai ehdollista**. Ansaittu valta alistaa kytkemällä yksilön tai ryhmän valintamahdollisuuksiin sellaisen vaihtoehdon, jonka valitsija todennäköisesti hylkää. Korvaava valta alistaa tarjoamalla valintaa vahvistavan palkkion. Ehdollista valtaa harjoitetaan muuttamalla alistujan uskomuksia.

Lisäksi valta voi Galbraithin mukaan olla persoonallisuuden, omaisuuden tai organisaation mukanaan tuomaa. Nykypäivänä merkittävin vaikutuskeino on sitoumus eli ehdollinen valta ja persoonallisuuden avulla hankittu valta. Vaikuttava persoonallisuus alistaa suostuttelulla. Lisäksi tärkeää ihmisten vakuuttamisessa ja alistamisessa on luja luottamus omiin uskomuksiin ja käsityksiin. (Galbraith 1984:38-46). SKOP:n ja EPS:n fuusion markkinoinnista ja neuvotteluista vastaavat henkilöt olivat sitoutuneita kehitykseen ja olivat myös taitavia neuvottelijoita. Heillä oli Galbraithin määrittelemää persoonallisuuden mukanaan tuomaa valtaa ja sitoumusta fuusion markkinoinnissa.

Galbraithin (1984:62) mukaan organisaatiot tarvitsevat jäsentensä huolellista sisäistä ehdollistamista saavuttaakseen mahdollisimman tehokkaan tuloksen. Tähän pyritään vaikuttamalla johdon uskomuksiin. Vahva sitoumus oli myös fuusiokehityksen onnistumisen edellytys. EPS:n ja SKOP:n fuusioista vastaavat henkilöt uskoivat fuusion olevan ainoa ratkaisu alalla tapahtuviin muutoksiin.

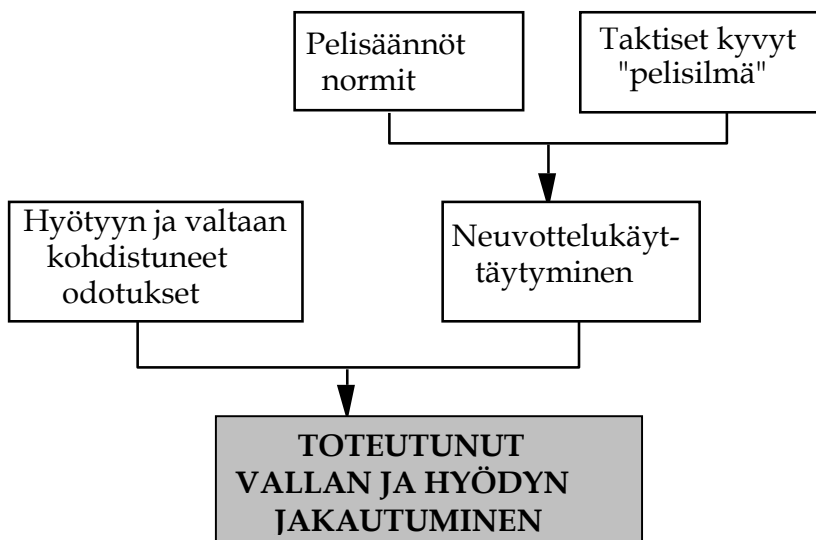
Galbraithin (1984:65-71) mukaan ehdollistuneen sitoumuksen eli vakaumuksen välityksellä alistuva yksilö ei ole itse tietoinen alistumisestaan, sillä sitoumuksesta syntyvä alistuminen tuntuu luonnolliselta ja oikealta. Tämä oli edellytys säästöpankkikentän ja pankinjohtajien myöntyväisyydelle fuusioon, vaikka se lopulta johti oman pankin ja oman työn itsenäisyyden menettämiseen.

Organisaatioiden sisällä muodostuu monimutkaisia rakenteita, joten organisaation valta ja sen jakautuminen eivät voi muodostua yksinkertaiseksi. Organisaation sisällä toimivat valtarakenteet, jotka ovat riippuvaisia organisaatioiden hierarkisista valtasuhteista. Lisäksi organisaatiolla on myös ulkoisia valtarakenteita, jotka liittyvät ulkoisiin yksilöihin tai muihin organisaatioihin. Organisaatiot saattavat näin joutua vallan käytön kohteiksi, kun vaikuttajina ovat organisaation ulkopuoliset yksilöt tai muut organisaatiot. (Boulding 1990: 187-201).

Bouldingin (1990:190) mukaan organisaation valta saattaa joutua vakavasti rajoitetuksi ympäristöstä virtaavien hallitsemattomien muutosten vuoksi. Näistä ratkaisevista muutoksista saattavat olla tietoisia vain organisaation päätöksentekijät tai muutama avainhenkilö, ja ne voivat olla merkittävästi tiedostamattomia organisaation muille jäsenille. Kansainvälisen kilpailun ja EU:n mukanaan tuomat säädökset sekä uudet vakavaraisuussäännöt ajoivat säästöpankkikenttää fuusioiden kannalle. Säästöpankeilla ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa näihin ulkoisen ympäristön merkittäviin muutoksiin. Näin Bouldingin mukaan säästöpankkikentän valta oli joutunut rajoitetuksi ja ainoaksi ratkaisuksi nähtiin laajasti SKOP:n markkinoima fuusio suurempiin yksiköihin.

### 5.1.2. Valtakäyttäytyminen

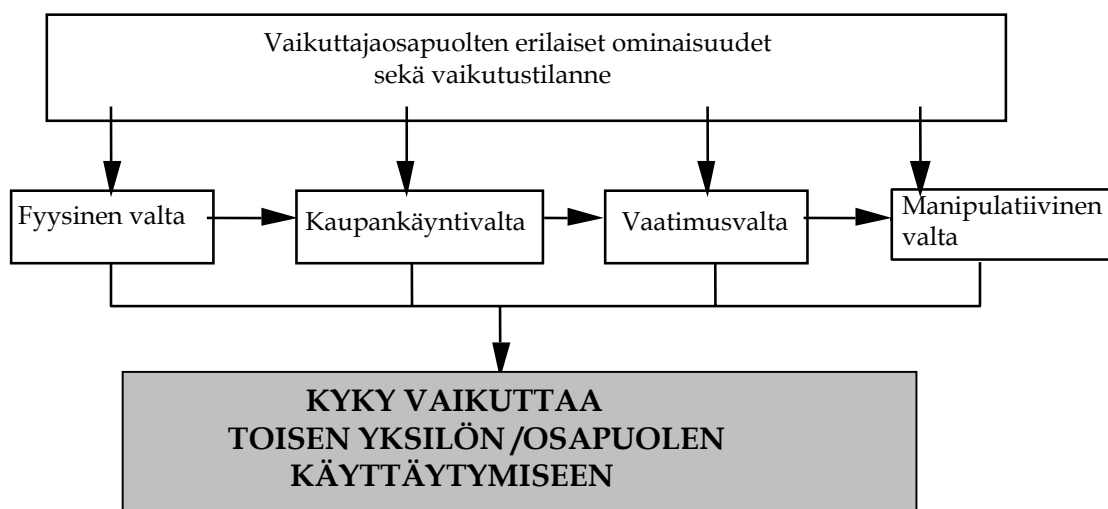
Valtakäyttäytyminen voidaan määritellä pyrkimykseksi hallita ja hankkia erilaisia etuisuuksia ja hyötyjä. Hyödyn tavoittelu on näin merkittävä tekijä valtaan liittyvässä käyttäytymisessä. Gustafsson (1979) määrittelee vallan käytön, johon kiinteästi liittyy myös valtakäyttäytyminen, lyhyesti **hyödyntavoitteluksi**. (Kuvio 10).



**Kuvio 10.** Vallan jakautumiseen vaikuttavat tekijät (Gustafsson 1979:154).

Organisaation päätöksenteossa **toteutuneeseen hyödyn ja vallan jakautumiseen** vaikuttavat niihin **kohdistuvat odotukset** ja vaikuttajien **neuvottelukäyttäytyminen**, joka muodostuu päätöksenteon erilaisista **pelisäännöistä** sekä vaikuttajien **taktisista kaupankäyntikyvyistä**. (Gustafsson 1979). Esimerkkiyrityksen fuusioon liittyneessä päätöksenteossa vaikuttivat SKOP:n laatimat pelisäännöt ja ohjeistot sekä neuvottelijoiden: 1) SKOP:n fuusiomiesten, 2) EPS:n kouliintuneen johdon ja 3) jäsenpankkien johtohenkilöiden taktiset ja poliittiset kyvyt. Ne muodostivat fuusioprosessien neuvottelukäyttäytymisen rajat, jotka kunkin osapuolen valta- ja hyötyodotusten kanssa puolestaan muodostivat toteutuneen vallan ja hyödyn jakautumisen, missä jäsenpankille tulostui vähemmän valtaa kuin SKOP:lle ja EPS:lle (kuvio 10).

Gustafsson on esitellyt mallin yksilön/osapuolen käytettävissä olevasta potentiaalisesta vallasta. (Kuvio 11).



**Kuvio 11.** Yksilön potentiaalinen valta (Gustafsson 1979:192).

1) **Fyysisellä vallankäytöllä** vaikuttajaosapuoli pakottaa toisen osapuolen fyysisesti käyttäytymään haluamallaan tavalla.

**2) Kaupankäyntivalta** määritellään vaikuttajapuolen kyvyksi vaikuttaa toisen puolen päätöksentekoon. Vaikutuksenalainen osapuoli on tilanteessa, jossa hänellä on erinäinen joukko toimintavaihtoehtoja. Yksilön valinta pohjautuu päätöksentekoprosessiin, jossa hän vertailee erilaisten vaihtoehtojen kustannuksia ja tuottoja eli hyötyjä oman arvojärjestelmänsä perusteella valiten sellaisen vaihtoehdon, joka antaa hänelle suurimman hyödyn. Tähän prosessiin vaikuttamalla vaikuttajaosapuoli muokkaa toisen valintoja haluamallaan tavalla, kuten SKOP vaikutti luottotappioista tai toimitilojen rakennuskustannuksista kärsivien säästöpankkien päätöksentekoon, mm. Vimpeli ja Vähäkyrö.

Fuusiokehityksen alussa SKOP ja EPS halusivat kolme vakavaraista alueen säästöpankkia mukaan, ja näin Kauhava, Kurikka ja Kauhajoki pyrkivät hyödyntämään kaupankäyntivaltaansa fuusioneuvotteluissa. Tulokset vaihtelivat jokaisen pankin kohdalla. Kauhava sai SKOP:lta ja EPS:ltä erityisetuja sopimukseensa, kun taas Kurikan fuusio lykkääntyi menestyksekkäiden etuneuvottelujen jälkeen pankin sisäisistä syistä. Kauhajoki jättäytyi omaehtoisesti fuusiokehityksen ulkopuolelle. Näin vastapuolet käyttivät valtaansa neuvotteluissa, joista muodostui eräänlainen Mintzbergin (1983:424) määrittelemä voimien ja vastavoimien taistelu eli poliittinen valtapeli.

**3) Manipulatiivinen valta** perustuu vaikuttajan kykyyn ohjailta toisen osapuolen käyttäytymistä tiettyä toimintavaihtoehtoa kohden. Manipuloinnilla tarkoitetaan vaikuttajapuolen vaikuttamista toiseen osapuoleen tai hänen käsityksiinsä niin, että vaikutuksenalaisen osapuolen motivaatio ja mahdollisuudet valita vaihtoehto, jota vaikuttaja ei halua, vähenevät.

Vallankäyttöä yksilöiden välillä havainnollistaa seuraava lainaus (Gustafsson 1979:225):

".. Saadakseen kakkua täytyy A:n vaikuttaa B:hen jollakin tapaa. Hän voi yksinkertaisesti ottaa B:ltä kakkupalan väkivalloin (fyysinen vallankäyttö) tai hän voi ostaa sen B:ltä (kaupankäyntivalta). A voi myös syödä sen B:ltä salaa (manipulatiivinen valta)."

Manipulatiivinen valta perustuu erilaisiin resursseihin, niiden hallintaan, erikoiskykyihin ja sosiaalisten systeemien erilaisiin sääntöihin. Merkittävä osa manipuloinnista perustuu osapuolten erilaisiin kykyihin saada tietoa ja/tai toisen osapuolen kykyyn manipuloida informaatiovirtaa eli sen hyväksikäyttökykyä. SKOP:n toimintaa Kauhavan fuusioon liittyneessä päätöksenteossa voidaan pitää manipulatiivisena. Lainarahan tarve oli kova ja SKOP lupasi huomattavan suuren ja edullisen lainamäärärahan, joka käytännössä ei kuitenkaan hyödyttänyt Kauhavaa yksikkökohtaisesti. Saatava luotto muodosti Kauhavan motiivin fuusiolle, jonka todellista luonnetta SKOP ei kuitenkaan neuvotteluissa paljastanut.

Lisäksi Gustafsson (1979) mainitsee **4) vaatimusvallan**, joka perustuu vaikuttajan kykyyn hallita toista osapuolta määräyksin ja ohjein. Vaikutuksenalainen osapuoli on sidottu vaikuttajaan niin, että hän tottelee vaikuttajan määräystä ilman omia arviointeja neuvottelutilanteen ratkaisuvaihtoehtojen hyödyistä. (Ks. kuvio 11.). SKOP:n toiminta säästöpankkien esikuvana, uhkaukset uusista ryhmäjäsenmaksuista ja tietotekniikkahinnoittelun uudistamisesta vaikuttivat tehokkaasti varsinkin pieniin pankkeihin, mm. Alahärmään.

Minett (1992:90) määrittelee vallan käytön sosiaalisesti ilmiöksi, jossa aktori vetoaa toisen aktorin käytännölliseen tietoisuuteen tarkoituksenhakuisesti saadakseen hänet muuttamaan käytöstään. Näin vallan käytöstä muodostuu eräänlainen manipulatiivinen "herkistystapa", jonka ilmenemismuotoja ei voida määritellä. SKOP hyödynsi laajasti tällaista hienovaraista vallan käyttöä vetoamalla säästöpankkikenttään kehittämänsä fuusioitumisstrategian puolesta.

SKOP:lla ei ollut kuitenkaan mitään virallista toimivaltaa jäsenpankkeihin, vaan päinvastoin kaikki säästöpankit yhteisesti omistivat SKOP:n. EPS:in fuusioituttuaan jäsenpankeista taas tuli osa yhteistä Etelä-Pohjanmaan Säästöpankkia, jonka Seinäjoella sijaitseva keskuskonttori oli yhteisten asioiden hoitoa varten perustettu esikuntaelin. Jäsenpankit eli vastuulliset tulosityksiköt päättivät asioistaan säästöpankkiorganisaation mukaisissa EPS:n elimissä, joiden edustuksen fuusiosopimukset määrittelivät pääperiaatteena mies/pankki. Todellista valtaa EPS:ssä kuitenkin käytti Seinäjoelle keskittynyt ammattijohto.

Vallan käyttö dynaamisissa ja ympäristömuutoksille alttiissa organisaatioissa perustuu Housen (1988:192) mukaan olennaisesti organisaation jäsenten yksilöllisille ominaisuuksille ja eroavaisuuksille. Näin yksilön käyttäytyminen ja motiivien merkitys korostuu organisaation vallan jakautumisessa, kuten mm. Kurikan johtajan vahva personoituminen fuusionajajaksi, Vähänkyrön ja Vaasan pankinjohtajien keskenään soveltumattomien henkilökemioiden vaikutus päätöksentekoon sekä Vähänkyrön isännistön puheenjohtajan kulttuuriin pohjautuva sitoutuminen Vaasaan ja sen vaikutus Vähänkyrön pitkittyneeseen fuusioprosessiin.

Khandwalla (1981:59) kuvaa yksilön poliittista käyttäytymistä pelaajan käytökseksi, joka on täynnä manipulaatiota ja kikkailua, koalitioiden muodostamista sekä itseään ruokkivaa juonittelua. Hänen mukaansa poliittinen käyttäytyminen on sellaisen henkilön tai ryhmän käyttäytymistä, joka on konfliktissa jonkun toisen henkilön tai ryhmän kanssa. Kurikan fuusioprosessissa johdon sisäisen valtataistelun seurauksena syntyi fuusion puolesta ja vastaan *klikkejä*, mikä ilmeni fuusionvastaisena taisteluna päätyen johtohenkilön virkavapauteen, lopulta pankinjohtajan erona sekä hallituksen puheenjohtajan syrjäyttämisenä.

Kuten Schrijvers (2003:94) korostaa, organisaatiossa pelattavissa valtapeleissä yksilön menestys riippuu hänen kyvystään hankkia valtaa itselleen ja vähentää sitä muilta. Kurikan fuusioprosessissa päädyttiin lopulta koko johdon vaihtumiseen, kun pankinjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja siirtyivät muihin tehtäviin pankin ulkopuolelle ja johtohenkilöstä tuli uusi pankinjohtaja.

Yksilön vallan käyttöä ja poliittista toimintaa määräävät hierarkisen aseman hyödyntäminen organisaatiossa sekä kyky käsitellä kriittisiä ongelmia ja kontingenssejä. Lisäksi myös persoonalliset ominaisuudet, esiintymis- ja keskustelutaito helpottavat vallan käyttöä. Näin johdon menestyminen on merkittävästi riippuvaisempi sen poliittisista kyvyistä vaikuttaa vaikutusvaltaisiin tahoihin kuin tehokkaasta suorituskyvystä. Vallankäyttäjän poliittiset taidot määräävät Pfefferin (1981) mukaan ratkaisevasti vallan laajuuden. Kurikan Säästöpankin fuusioprosessia vastustaneen johtohenkilön poliittiset taidot olivat ratkaisevia isännistön käännyttämisessä hylkäämään hallituksen jo valmiiksi allekirjoittama fuusiosopimus.



Lisäksi Pfefferin (1981) mukaan **informaatiokanavat ja niiden hallinta ovat erittäin tärkeä vallan lähde vaikuttajalle**. Vallankäyttäjät hyödyntävät sekä epävirallisia että virallisia tiedotuskanavia omiin tarkoituksiinsa. Näin vallan jakautumiseen vaikuttavat erilaiset epäviralliset verkostot ja suhteet.

Pettigrew'n (1972) mukaan tiedonjakelua kontrolloimalla saavutettu valta ja vaikuttaminen riippuvat yksilön asemasta sekä virallisessa että epävirallisessa tiedonjakeluverkostossa. Tiedonhallinnan avulla saavutettu valta muovautuu paljolti vaikuttajan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kykyjen perusteella. SKOP kontrolloi tiedonjakelua neuvottelustrategiansa avulla, jonka mukaan fuusioituvat pankit olivat kaikki omia kokonaisuuksia ja etenkin pankkien isännistöä pidettiin tiedotustyhjiössä.

Yksilön valtakäyttämisen muutokset perustuvat Gustafssonin (1979:317) mukaan seuraavalle tapahtumaketjulle: yksilön päätös vaikuttaa ja käyttää valtaa hyväkseen voidaan määritellä odotetun subjektiivisen hyödyn funktiona. Siihen vaikuttaa yksilön käsitys omista vaikutusmahdollisuuksista ja niistä saatavasta hyödystä sekä vallan käyttämisen aiheuttamasta resurssin menetyksestä ja siitä hyödystä, jonka tämä menetetty resurssi olisi tuottanut.

Jos siis joku näistä tekijöistä muuttuu, on todennäköistä, ettei yksilö käytäkään valtaansa ja säästää resurssin hyötyen siitä vielä enemmän. Tätä voidaan verrata haastatteluiden epäilyksiin omia etujaan tavoitelleiden pankinjohtajien vaikuttamisesta fuusion hyväksi. Rahallinen hyöty tai kohonnut asema esikuntatasolla merkitsi pankinjohtajalle enemmän kuin päätöksentekovalta itsenäisessä säästöpankissa (vrt. Laihia ja Jalasjärven pankinjohtajat).

Toisaalta yksilön omat henkilökohtaiset ja itsekkäät motiivit eivät aina ole yksilön valtakäyttämisen takana. Useimmat vaikuttajat unohtavat vähitellen alkuperäiset motiivinsa ja uskovat omien toimintojensa olevan rationaalisin vaihtoehto organisaation toiminnalle. Inhimilliset tekijät ovat merkittävä vaikuttaja poliittisia toimintoja tutkittaessa. Kuten mainittua muutamat jäsenpankkien johtajat siirtyivät fuusion jälkeen EPS:n hallintotehtäviin. Haastatteluläusuntojen mukaan johtajat olivat kuitenkin harvoin kuulleet kenenkään henkilökohtaisista etutavoitteista (vrt. Alahärmän pankinjohtaja).

Myös irrationaaliset voimat ja moraaliset arvot ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat laajasti sosiaalisessa kanssakäymisessä. Blau (1974:205) korostaa, miten monet sosiaalisen kanssakäymisen tarkastelunäkökohdat kuvastavat yksilöiden välisten suhteiden perustumista eduntavoittelulle ja hyötymiselle. Hyödyntavoittelu ei välttämättä ole edes tietoista. Organisaation **jäsenten välisiin suhteisiin vaikuttavat jokaisen omat arvot ja uskomukset sekä yksilökohtainen hyödyntavoittelu.**

Edellä on tarkasteltu yksilön valtakäyttämistä organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa sekä todettu, että se pohjautuu paljolti yksilön omaan hyödyntavoitteluun. Esimerkkiorganisaation fuusioon liittyneessä päätöksenteossa hyödyntavoittelua ilmeni jokaisella päätöksentekotasolla, niin SKOP:n pitäytymisessä omissa fuusiotavoitteissaan, EPS:n muodostumiskehityksessä kuin jäsenpankkien etutavoittelussa sekä joidenkin yksittäisten päättäjien toiminnassa.

Seuraavaksi tarkastellaan kohdeorganisaation fuusioon liittyneelle päätöksenteolle ominaisia vallankäytön poliittisia taktiikoita ja niihin liittyvää poliittista kielenkäyttöä.

### **5.1.3. Valtapelit ja poliittiset taktiikat**

Poliittiseen päätöksentekoon kuuluvat kiinteästi Mintzbergin (1983:425) määrittelemät poliittiset valtataistelut. Ne ovat sotia, joiden vaikutus- ja painostusverkostoissa on kenenkään vaikea pysyä puoleettomana. Poliittisessa valtapelissä eivät ratkaise vaikuttajien tekniset taidot ja kyvyt, vaan siinä tavoitteita saavutetaan poliittisella osaamisella: kaupankäynnillä ja painostuksella. Vaikuttajan täytyy myös omata tietämystä organisaatiosta ja sen jäsenistä eli valtapelaaajista: heidän intresseistään ja heikoista kohdistaan. Poliittisessa valtapelissä ei ole muodollisia sääntöjä eikä lakeja. Siinä taistellaan ainoastaan vallasta ja vaikuttamisesta organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa. (Mintzberg 1983:424).

Koko fuusiokehityksen ajan säästöpankkien toiminnassa valtataisteluiden ominaispiirteet eli päätöksenteossa tapahtuneet kaupankäynnit, painostus ja poliittinen osaaminen muodostuivat merkittäväksi vaikuttajaksi. Näin säästöpankkien väliset valtapelit muodostavat tämän työn tärkeän tutkimuskohteen. Valtapelit havainnollistuvat mm. Kurikan Säästöpankin johtoryhmän sisäisessä taistelussa vaikutus- ja päätöksentekovallasta, jossa fuusioratkaisuun vaikuttamisesta muodostui valtataistelun eräs ominaispiirre.

Fuusion ja yritystoston kautta syntynyt uusi organisaatio koostuu Pfefferin (1981) mukaan kahdesta osapuolesta eli ostajasta ja ostetusta/fuusioituneesta organisaatiosta. EPS:n fuusiokehityksessä SKOP:n intressinä oli nk. *toimialarationalisoinnin* avulla saada vähemmän yhteistyökumppaneita eli päästä eroon pikkupankeista, joiden kanssa asioiminen vaati aikaa ja resursseja. Näin EPS toimi SKOP:n takaamien etujen avulla ostajana ja jäsenpankki fuusioitujana. Jäsenpankki fuusioitui eli myi itsenäisen päätösvaltansa saaden vastineeksi SKOP:n ja EPS:n takaamat edut.

Fuusioituneen organisaation jäsenet ovat epävarmoja työpaikoistaan ja uusista tehtävistä uudessa organisaatiossa, työteho kärsii eivätkä budjetoidut tavoitteet enää toteudu. Yrityskulttuuri muuntuu ja valta/vaikutussuhteet ovat epäselvät ja tuntemattomat. Muodostuu epävarma tilanne, jossa **poliittiset toimintatavat ja valtapelit** ovat erittäin yleisiä. Usein hankitut yksiköt jätetään ilman tukea ja järjestelmällistä **sulautumisstrategiaa**, sillä ostajayritys ei halua painostaa uutta yksikköä liikaa. Näin poliittiset pelit valtaavat toiminnan ja yritystosto tai fuusio epäonnistuu. (Pfeffer 1981).

Haastattelujen perusteella epävarmuutta tulevaisuudesta ja työpaikoista esiintyi laajasti fuusioituneiden pankkien henkilökunnan keskuudessa ja etenkin pienissä konttoreissa. EPS pyrki kuitenkin esikuntatason johtajan mukaan vähentämään epävarmuutta ja helpottamaan sulautumisprosessia henkilöstön omilla tiedotustilaisuuksilla ja koulutuspolitiikalla sekä standardoimalla toimintatapoja yhtenäiseksi koko EPS:n alueella.

Valtaa hankitaan organisaatiossa poliittisten strategioiden ja taktiikoiden avulla. Daft (1986) määrittelee poliittiset taktiikat seuraavasti:

**Koalitioiden muodostaminen,**

joiden avulla luodaan arvokkaita henkilösuhteita usein muodollisten neuvotteluiden ulkopuolella, ja joiden avulla pyritään saamaan mahdolliset vastustajat kannattamaan omaa näkökulmaa.

**Vuorovaikutusverkoston laajentaminen,**

jota voidaan tehdä muodostamalla uusia suhteita, ottamalla joku ulkopuolinen ryhmään mukaan tai liittymällä vastustajiin (ko-optatio).

**Päätöksentekoon vaikuttaminen,**

jota voidaan tehdä rajoittamalla päätöksenteon perusteita mm. tiedonjakelua säätelemällä tai poliittisen kielenkäytön avulla.

**Asiantuntemuksen käyttäminen,**

esim. ulkopuolisen asiantuntijan, konsultin avulla yksilö/yksikkö voi lisätä asemaansa liittyvää arvovaltaa.

**Preferensseistä eksplikointi ja vallan implikointi.**

Avoimesti ilmaistujen päämäärien avulla pystytään selkeyttämään organisaation toimintaa ja päätöksentekoa. Vaikuttamisessa ei kuitenkaan pitäisi korostaa vallan käyttöä, sillä valta toimii parhaiten, kun se ei ole liian näkyvää. SKOP:n kampanjat ja fuusiomiehet hyödynsivät tätä korostamalla fuusiota ainoana ratkaisuvaihtoehtona ja verhoamalla vallan käytön yhteisten päämäärien taakse.

Pfefferin (1981) mukaan vallan käyttö organisaation päätöksenteossa ilmenee erilaisina toimintoina, kuten koalitioiden muodostamisena, selektiivisenä tiedonjakeluna, poliittisena kielenkäyttönä ja ulkopuolisen asiantuntijan mukaantuomisena päätöksentekoon. Näitä kaikkia vaikuttamiskeinoja sekä Daftin (1986) määrittelemiä poliittisia taktiikoita hyödynnettiin EPS:n fuusioihin liittyneessä päätöksenteossa. Liittyvissä jäsenpankeissa muodostettiin neuvotteluiden aikana erilaisia puolesta- ja vastaan koalitioita. EPS ja SKOP harjoittivat selektiivistä tiedonjakelua ja poliittista kielenkäyttöä fuusioneuvotteluita käyviä pankkeja ja varsinkin isännistöjä sekä hallituksia kohtaan. Ulkopuolisen asiantuntijana SKOP vakuutti fuusiokehityksen olevan ainoa ratkaisuvaihtoehto.

Koalitioiden ja erilaisten ryhmittymien muodostamisen ja niiden suorittaman painostuksen avulla pystytään organisaation päätöksentekoon vaikuttamaan tehokkaasti. Tällaisia ryhmittymiä syntyy usein kriittisissä valinta- ja resurssien jakotilanteissa tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Koalitioiden toiminta ei ole pitkäaikaista ja niiden kokoonpanon määrittelevät niiden asettamat tavoitteet.

Päätökset, joihin liittyy tehtävä- ja resurssiriippuvaisuussuhteita eri yksiköiden välillä, kiihdyttävät ja lisäävät koalitioiden muodostamista. Todennäköisyys yhteistyöhön liittymiseen ja koalitioiden muodostamiseen sovitun päämäärän saavuttamiseksi on päätöksenteossa korkea, sillä organisaation jäsenet ja osapuolet ovat tottuneet työskentelemään toistensa kanssa ja toistensa avulla. Pfefferin mukaan (1981:157) useimmat koalitiot syntyvät, muodostuvat ja häviävät erilaisten päätöksentekotilanteiden mukana. Jokainen koalition jäsen odottaa jonkinlaista etua tai hyötyä käyttöönsä asettamiensa resurssien suhteessa.

Koalition muodostumista tapahtui Kurikassa, jossa fuusionvastainen rintama sai aikaan sopimuksen hylkäyspäätöksen. Jonkin ajan kuluttua, kuten myös Vähässäkyrössä isäntien hylkäyksen jälkeen, vastustuskoalitiot kuitenkin hajosivat ja pankit solmivat sopimuksen.

Pfefferin (1981:166) määrittelemän **ko-optaation hyödyntämisen** vuorovaikutusverkostoa voi laajentaa liittymällä vastustajiin. Valtaomaavat päätöksentekijät hyödyntävät ko-optaatiota muodostamalla komiteoita heille vastenmielisistä ryhmistä. Näin koalitiot neutraloidaan niiden vastarinnan byrokratisoituessa.

Ulkopuolisen konsultin käyttöä esiintyy selvästi eniten organisaatioissa, joissa valta on hajautettu eri yksiköille. Jos konsultin avulla saadaan organisationaalaisella tasolla läpi oman yksikön asemaa vahvistavia päätöksiä, lisää tämä konsultin käyttöhalua ja edelleen painostusta oman yksikön vallan kasvuun. Myös saamalla oman yksikön ehdotuksia läpi tai muuten vaikuttamalla kokousten kulkuun saavutetaan organisaation muiden jäsenten arvontoa ja vaikutusvaltaa päätöksenteossa. (Pfeffer 1981). EPS hyödynsi SKOP:a ulkopuolisen konsultin ominaisuudessa ja lisäsi omaa vaikutusvaltaansa neuvotteluissa jäsenpankkien kanssa.

Epävarmoissa ja ristiriitaisissa päätöksentekotilanteissa voidaan Pfefferin (1981) mukaan vallan tavoittelussa hyödyntää selektiivistä tiedonjakelua tarjoamalla ennalta valikoitua ongelmanratkaisumallia ja siihen liittyvää informaatiota. Tiedonjakelun sääteleminen aiheuttaa aina poliittisen toiminnan syntymistä, sillä tietämättömyys synnyttää vääriä tietoja, epävarmuutta, erilaisia ryhmittymiä ja irrallisuutta organisaatiossa.

Poliittisella kielenkäytöllä tarkoitetaan sellaista selektiivistä tiedonjakelua, joka tukee tiettyä vallanpitäjien kannattamaa päätösvaihtoehtoa. Näin valtaa ja sen jakeluverkostoja ei tarvitse käyttää avoimesti. Tällä tavoin poliittinen kielenkäyttö vaikuttaa epäsuorasti ja salakavalasti organisaation jäsenten arvoihin ja asenteisiin. (Mm. Edelman 1977 ja Pfeffer 1981:183). Selektiivistä tiedonjakoa hyödynnettiin SKOP:n ja Säästöpankkiliiton kampanjoinnissa; esim. tulevaisuuden uhkakuvat sekä fuusioituneiden pankkien "luottamukselliset" neuvottelut ja sopimukset, joita ei julkistettu muille fuusiota harkitseville pankeille.

Haastattelutietojen mukaan emoEPS:n tiedotuspuoli ei toiminut tehokkaasti uudesta tiedotushenkilöstä huolimatta, tiedottaminen oli määrällisesti runsasta, mutta laadultaan se oli informaatioköyhää eikä palautemahdollisuuksia ollut. Rainion (1969) mukaan organisaation johdon tulisi hankkia tietoa johdettavien tavasta tulkita tilanteita ja reagoida niihin, eli kommunikaatiokanavat tulisi järjestää kaksisuuntaisiksi. Näin estettäisiin epävarmoissa ja sekavissa tilanteissa helposti esiintyvät poliittiset toiminnot ja valtataistelut.

Pettigrew (1972) määrittelee informaation ja sen valvonnan tärkeiksi vallan lähteiksi organisaatiossa. EPS:n jäsenpankeista tietojärjestelmien kautta virtaava tulostieto keskitettiin esikuntayksikköön, josta koko EPS:n sekä jäsenpankkien tulosisinformaatio eriteltyinä jaettiin myöhemmin kentälle.

Bacharachin ja Lawlerin (1981) mukaan kaupankäynti- tai neuvottelutilanteessa esitetyt **persoonattomat uhat** tai pakotteet hyväksytään **helpommin** kuin henkilökohtaiset ehdot. EPS:kin hyödynsi SKOP:n personoimatonta *Helsingin herrat* -asiantuntijaroolia fuusioneuvotteluissa.

	KONKREETTISET TULOKSET (tavoitepäätökset ja toiminta- politiikat)	ASENNETULOKSET (tunteet, asenteet, arvot, uskomukset ja odotukset)
MUODOLLISEN TOIMIVALLAN MUKAISET OHJEET JA SÄÄNNÖT	Voimakas vaikutus	Vähäinen vaikutus
POLIITTINEN KIEENKÄYTTÖ JA SYMBOLISET TOIMINNOT	Vähäinen vaikutus, jollei päätökset koske vallan käyttöä ja jakelua	Voimakas vaikutus

**Kuvio 12.** Poliittisuuden ja organisaation toimintojen sekä asenteiden väliset vaikutussuhteet (Pfeffer 1981:183).

Poliittisen kielenkäytön avulla hankitaan halutuille tavoitteille hyväksyntää, jotta varsinainen vallankäyttö ja vaikuttaminen ei olisi välttämätöntä tai ainakin se olisi vähemmän suoraa ja huomaamatonta. **Poliittinen kielenkäyttö ja symbolit** muokkaavat organisaation sosiaalisten systeemien arvoja ja uskomuksia halutun toiminnan ja valtataisteluiden suuntaan, mutta niillä on vähäinen vaikutus konkreettisia tuloksia koskeviin päätöksiin, jolleivät ne koske valtaa tai sen käyttöä. Konkreettisia tuloksia, kuten tavoitteita koskeviin päätöksiin pystytään vaikuttamaan tehokkaasti taas **käskeyjen ja sääntöjen** avulla, mutta arvoihin vaikuttaminen niiden avulla on vaikeaa. (Ks. kuvio 12).

Merkittävä osa organisaatioiden kehittämisestä ja uudistamisesta tapahtuu terapeutin eli poliittisen kielenkäytön avulla, joka kohdistuu oppositioon jääville tai muuten vaiennetuille organisaation osapuolille (Pfeffer 1981:212). Muutokset ikäänkuin naamioidaan ja perustellaan ryhmille hyväksyttävään muotoon. EPS ja SKOP korostivat päätöksentekovaltaa arvostavien pankkien johdolle fuusioinnin jälkeistä itsenäisen tulosityksikön päätösvapautta, vaikka useiden haastattelumainintojen mukaan päätöksentekovalta kaventui huomattavasti (Kauhava ja Lapua).

Poliittisella kielenkäytöllä ja symbolisilla teoilla vallan käyttäjät hankkivat hyväksyntää ja legitimoivat valtapelejä eli ohjailevat organisaation koko toimintaa. Kuten Peters (1978:10) määrittelee:

"...Juuri symbolien ja vertauskuvien käyttö muodostavat liikkeenjohdollisen käytöksen ytimen. Sillä loppujen lopuksi toimitusjohtajat eivät sekoittele kemikaaleja yhdisteiksi tai nostele trukkilavoja, vaan he työskentelevät nimenomaan symbolien avulla."

Ollilan (2005: 212–224) mukaan tiedonhallinnan asiantuntija lähettää sanomansa vastaanottajalle suoraan toiminnaksi, mikä edellyttää viestintäkumppanin tilanteen ja hänen tarpeidensa ymmärtämistä. Tässä tarvitaan taitoa, jotta viesti tavoittaa vastaanottajan hänen omassa kokemusmaailmassaan. Onnistuakseen viestin välittämisessä ja vallan hankkimisessa asiantuntemuksensa kautta täytyy asiantuntijan luoda henkilökohtainen suhde puheena olevan asian ja vastaanottajan välille. SKOP hyödynsi asiantuntijavaltaansa ja aikaisempia henkilökohtaisia suhteitaan säästöpankkikentällä markkinoidessaan fuusioita jäsenpankeille tulevaisuuden ratkaisuna.

Pfeffer (1981) määrittelee poliittiset kielikuvat erittäin merkittäväksi tekijäksi vallankäytössä ja päätöksenteossa, ne ovat hyödyllisiä kannatuksen hankinnassa, koalitioiden muodostamisessa ja opposition hiljentämisessä. Kauhavalla eräs fuusiovastainen isäntä kirjoitti lahjusepäily-artikkelin pankinjohtajasta, minkä avulla haluttiin nostattaa vastustuskoalitiota. Vähänkyrön prosessissa hyödynnettiin poliittista kielenkäyttöä, kun pankin ulkopuolelta sekaantuneiden eli molempien Vaasan säästöpankkien toiminta Vähässäkyrön isäntiä kohtaan sisälsi mm. illalliskutsut ja kirjeet EPS-fusion estämiseksi. Myös Vaasan kauppakamari lähetti kirjelmän SKOP:lle ja Säästöpankkiliitolle Vähänkyrön fusion estämiseksi EPS:in puolustaen Vaasaa mahdollisena fuusiotahona (liite 3).



Pfeffer (1981:238) kuitenkin muistuttaa, miten organisaation jäsenten (myös ylempien hallintotasojen ja asiantuntijoiden) käsitykset ja havainnot eivät välttämättä ole luotettavia tutkittaessa ja havainnoitaessa poliittisen prosessin toimintaa. Erilaiset tekijät, kuten arvo- ja moraalikäsitteet, itsekunnioitus ja identiteettikäsitykset johtavat usein harhaan arvioitaessa oman organisaation poliittisia toimintoja. Tämä on huomioitava myös esimerkkiyrityksen poliittisia piirteitä ja haastatteluja tulkittaessa.

Seuraavassa tarkastellaan päätöksentekijöiden pyrkimystä ylläpitää vallitsevaa valtasapainoa organisaation toiminnassa. Tällainen vallan institutionalisoitumispyrkimys eli tutkimuksen päätöksentekomallin sisäisiin johtamistyyliin ja inhimillisiin tekijöihin perustuva osatekijä oli vahvasti havaittavissa myös jäsenpankkien fuusioon liittyneessä päätöksenteossa.

#### **5.1.4. Vallan institutionalisoituminen**

Muutokset organisaation toiminnan tavoitteissa aiheutuvat Pfefferin (1981) mukaan yleensä ympäristöstä, organisaation ulkopuolelta tulevan vaikuttajan tai muun muutosimpulssin johdosta. Organisaationaaliset muutokset ovat vaikeita toteuttaa, sillä toimiva johto ja vallan käyttäjät vastustavat ulkopuolisia vaikuttajia ja oman valtansa menettämistä toimien poliittisesti muutoksia vastaan. Vaikutusvaltaisen johdon omia etuja suojaavasta toiminnasta kärsii koko organisaatio, mistä myös seuraa yleensä johdon epäonnistuminen ajan kuluessa. (House 1988:190). Kauhajoen Säästöpankin johtaja piti pankkinsa fuusioiden ulkopuolella oman päätösvallan menettämisen välttämiseksi aivan viime vaiheeseen saakka, jolloin myös SKOP:n ja EPS:n tarjoamat edut olivat laskeneet minimaalisiksi.

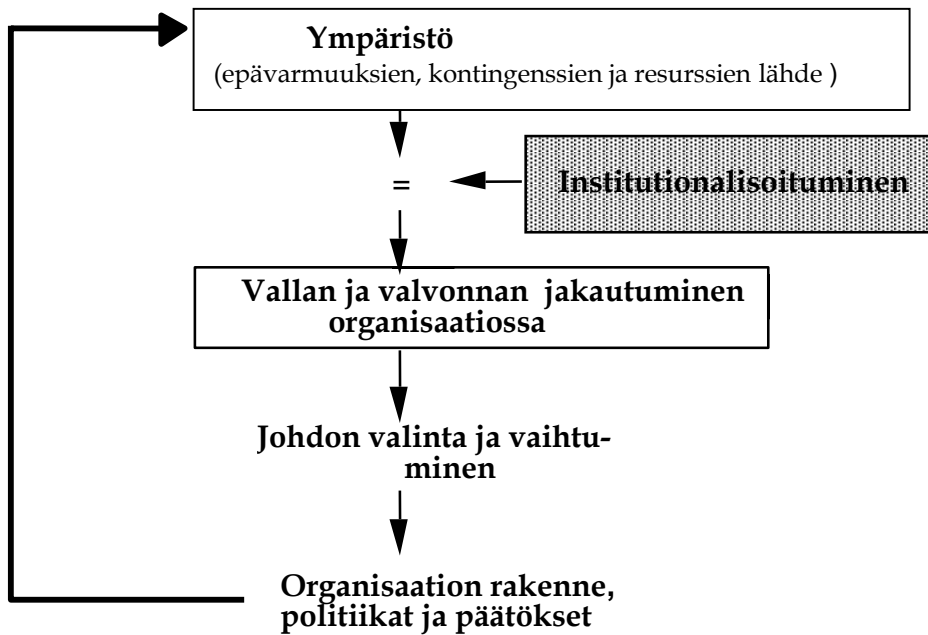
Organisaation vallan käyttäjät pyrkivät pitämään valtasapainon ennallaan tai vahvistamaan sitä entisestään eli institutionalisoimaan sen. Muutoksia ei tapahdu herkästi ja vallan jakautumiselle on useimmissa organisaatioissa ominaista pysyvyys ja muuttumattomuus.

Päätöksiin ja strategioihin sitoutuminen sekä niihin samaistuminen on Pfefferin (1981) mukaan hyvin pitkäaikaista. Vaikka strategiat olisivat vanhoja ja tilanteisiin sopimattomia, ongelmista syytetään toimeenpanoa ja suoritustasoa. Tällaista sitoutumista vanhoihin systeemeihin, strategioihin ja valtarakenteisiin vallanpitäjät hyödyntävät ylläpitäessään valtatasapainoa. Näin tapahtui Kurikan ja Kauhavan isännistössä, kun ne lähtivät vastustamaan fuusiota.

Organisaation kulttuurin rationaalisia perusteita on vaikea asettaa kyseenalaiseksi, kun ne kerran on hyväksytty yhteiseksi uskomukseksi ja näkemykseksi. Näin pitäytymiselle vanhassa hyvässä käsityksessä organisaation päätöksenteosta, sen kulttuurista ja valtatasapainosta, on ominaista vahvistaa itse itseään ja muodostua instituutioksi. (Pfeffer 1981:303). Vastustus fuusioita vastaan oli yleistä eli näin vastustettiin muutoksia vallinneessa valtatasapainossa.

Pfeffer (1981:315) muistuttaa, että organisaatiot, joissa vallan jakautuminen on muodostunut instituutioksi, eivät menesty muutosriikkaissa ja epävarmoissa ympäristöissä. Ne eivät pysty sopeutumaan ympäristön nopeisiin muutoksiin, sillä johto ja vallanpitäjät ovat kangistuneet vanhoihin toimintamalleihin.

Valtatasapainoa pystytään muuttamaan vain epävarmoissa olosuhteissa, jolloin johto tai sen osittaista miehitystä vaihdetaan, kuten Kurikassa, missä pankinjohtajan vaihtuessa myös hallituksen puheenjohtaja vaihdettiin. Toinen vaihtoehto kriisitilanteiden ratkaisemiseksi on vallan keskittäminen yhä tiukemmin nykyiselle johdolle. Tätä hyödynnettiin, kun EPS:n toimivalta keskitettiin ammattilaisvetoiselle johtokunnalle. Tästä seuraa Pfefferin (1981:325) mukaan yhä keskittyneempi vallan jakautuminen organisaation selvittyä kriisistään. Näin tapahtui Kurikan valtataistelun jälkeen, kun fuusioaikainen johtaja siirtyi pankin ulkopuolelle taistelun toisen osapuolen tullessa valituksi johtajaksi ja tämän johtajan vielä vaihtaessa välittömästi hallituksen puheenjohtajan.



**Kuvio 13.** Organisaation sopeutuminen ympäristöönsä vallan institutionalisoimisen avulla (Pfeffer 1981:331).

Vallan institutionalisoitumisesta muodostuu myös etuja organisaation toiminnalle ja päätöksenteolle. Se lisää yhteishenkeä ja organisationaalista ennustettavuutta sekä toimivuutta, sillä kun valta- ja vastuujaot ovat tarkat, poistuu paljon epäselvyyksiä ja ristiriitaisuuksia organisaation jäsenten väliltä. Näin kävi myös Kurikan tulosityksikössä, kun tilanne rauhoittui kriisin jälkeen.

Vallan **institutionalisointuminen antaa organisaatiolle toimintarauhaa ja turvallisuutta**, se ikäänkuin muodostaa rajasuojan organisaation ympärille. Tästä voi syntyä kuitenkin vaaratilanne, jossa organisaatio ei sopeudu ympäristöönsä.

### 5.1.5. Yhteenveto

Edellä on tarkasteltu työn tutkimuskohteeseen eli poliittiseen toimintaan kuuluvaa vallan käyttöä ja sen jakautumista organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa vallan lähteiden ja valtakäyttämisen avulla. Lisäksi on havainnollistettu valtapelien ja poliittisten taktiikoiden sekä erityisesti poliittisen kielenkäytön hyödyntämistä päätöksenteossa ja valtasapainossa. Lopuksi tutustuttiin vallan institutionalisoitumiseen organisaation toiminnassa.

Tämän luvun hallinnon teorioihin perustuvan tarkastelun lisäksi on syytä muistaa, että valta voi myös muodostua resurssiksi ja voimavaraksi. Vallan käyttö ja sen mahdollisuus sitouttaa organisaation työntekijöitä tiukemmin organisaatioon, ja näin päästään hyödyntämään voimavaroja intensiivisesti. Vallan käyttöä ei tule siis määritellä ainoastaan rajoitteena, vaan myös positiivisena mahdollisuutena resurssien syvempään hyödyntämiseen. (Vrt. Edwards ja Wajcman 2005: 114–144).

Seuraavassa havainnollistetaan esimerkkiorganisaation fuusioon liittyneessä päätöksenteossa toteutuneita erilaisia poliittisen toiminnan piirteitä tarkemmin, minkä jälkeen esitetään työn johtopäätökset.

## **5.2. Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin fuusioihin liittynyt päätöksenteko ja poliittinen toiminta**

Esimerkkiorganisaation päätöksentekijöissä sekä fuusioon liittyneeseen päätöksentekoprosessiin vaikuttaneissa sisäisissä ja ulkoisissa tekijöissä ilmenneitä poliittisuuksia havainnollistetaan taulukossa 9. Sen jälkeen näitä poliittisen toiminnan piirteitä tarkastellaan lähemmin. Niitä myös vertaillaan Pfefferin (1981) esittämiin organisaation päätöksentekotyyppeihin.

**Taulukko 9.** Fuusioon liittynyt päätöksenteko ja sen poliittiset piirteet.

<b>Päätöksentekijät:</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>1) SKOP</b>										
SKOP:n vaikutus huomattava	5	X	X	X	X				X	
SKOP tiukka neuvottelija	1								X	
SKOP:sta ei pidetty	2		X							X
SKOP:n suorat yhteydet isäntiin	1				X					
<b>2) EPS</b>										
EPS:n vaikutus huomattava	2							X		X
EPS:n mitätön rooli neuvotteluissa	1									X
Henkilösuhteiden hyödyntäminen	3		X			X		X		
Informaatiokatkoksia EPS:ssa	1								X	
SKOP:n ja EPS:n erimielisyys	1		X							
<b>3) Jäsenpankit</b>										
Isännistön huono tiedotus	3		X			X	X			
Isännistön äänestyshylkäys	3		X			X	X			
Fuusiopankki itse aktiivinen	2								X	X
Henkilökemiat eivät sopineet	2					X	X			
Jäsenpankin pettymys	2		X				X			
<b>Päätöksentekoon vaikuttavat</b>										
<b>sisäiset ja ulkoiset tekijät:</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Rahalliset syyt (luottotappiot jne)	3	X		X			X			
Pankinjohtajan siirtyminen EPS:in	2			X				X		
Pankinjohtajan vaihtuminen	3			X		X			X	
Hallituksen puheenjohtajan vaihtuminen	2					X			X	
Isännistön puheenjohtajan vaihtuminen	2			X			X			
Ulkoisen ympäristön vaikutus huomattava	1									X

1= VIMPELI  
2= KAUHAVA  
3= LAPUA

4= SOINI  
5= KURIKKA  
6= VÄHÄSSÄKYRÖ

7= JALASJÄRVI  
8= ALAHÄRMÄ  
9= KAUAJOKI

Poliittisten toimintojen tarkastelemiseksi fuusioon liittynyttä päätöksentekoa on jäsennelty seuraavasti: erikseen tarkastellaan päätöksentekijöitä sekä päätöksentekoprosessiin vaikuttaneita sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Nämä päätöksenteon osatekijät on johdettu tutkimuksen viitekehysmallista (kuvio 7). Fuusioon liittyneeseen päätöksentekoon osallistuneiden päätöksentekijöiden ensimmäisen ryhmän muodostaa **1) SKOP:n toimintaa ja asemaa** kuvaavat poliittisen toiminnan piirteet eli SKOP:n merkittävä vaikutus fuusioitumiseen, sen rooli tiukkana neuvottelijana, suorat markkinointiyhteydenotot isäntiin sekä jäsenpankit, joissa SKOP:n osallistumista fuusioon liittyneeseen päätöksentekoon ei pidetty suotavana.

Toinen ryhmä koostuu **2) EPS:n toimintaa ja roolia** kuvaavista poliittisista toiminnoista eli EPS:n merkittävä vaikutus päätöksenteossa, sen mitätön rooli neuvotteluissa, henkilösuhteiden hyödyntäminen ja haitalliset informaatiokatkokset EPS:n hallinnossa. Lisäksi SKOP:n ja EPS:n välillä esiintyi erimielisyyksiä fuusioprosessien hoidosta.

Kolmannessa ryhmässä kuvataan **3) jäsenpankkien toimintaa ja kokemuksia** sekä niissä ilmenneitä poliittisia piirteitä. Näihin kuuluvat muutamissa jäsenpankeissa tapahtunut isännistön huono tiedotus ja isännistön kielteinen äänestystulos sekä tapaukset, joissa henkilökemiat eivät sopineet yhteen. Lisäksi muutamissa lausunnoissa korostettiin jäsenpankin omaa aktiivista panosta fuusioon liittyneeseen päätöksentekoon sekä jäsenpankin kokemaa pettymystä prosessin kuluessa. Nämä kolme ryhmää kuvaavat **fuusioon liittyneen päätöksenteon ja neuvotteluiden päätöksentekijöitä**.

Sen jälkeen kuvataan varsinaista **fuusioon liittynyttä päätöksentekoa eli sisäisten ja ulkoisten** tekijöiden vaikutusta päätöksentekoon. Näin havainnollistetaan fuusiopäätöksen taustalla esiintyneitä syitä sekä niiden poliittisia piirteitä: rahallisten resurssien puutetta, pankinjohtajan siirtymistä EPS:n keskusyksikön palvelukseen ja inhimillisiä tekijöihin kuuluneita pankinjohtajan, hallituksen tai isännistön puheenjohtajan vaihtumista. Lisäksi kuvataan päätöksenteon ulkoisiin tekijöihin kuuluvia markkinoiden ja asiakkaiden vaikutusta.

**Merkittävin** esimerkkiyrityksen fuusioon liittyntä päätöksentekoa kuvaava **poliittinen piirre oli SKOP:n huomattava vaikutus** (5 jäsenpankissa). SKOP:n toimintaa voidaan tarkastella eräänlaisena ulkopuolisen konsultin toimintana, vaikka se kiinteästi kuuluikin säästöpankkikenttään. Näin sen toiminta kuuluu Pfefferin (1981) mainitsemiin poliittisiin strategioihin ja taktiikoihin.

**Pankinjohtajan vaihtuminen** muodostui poliittisten toimintojen ominaispiirteeksi **viidessä jäsenpankissa**. Vaihtumiseen vaikuttivat johtajien omat henkilökohtaiset odotukset, asenteet ja tarpeet. Näitä henkilökohtaisia arvoja, odotuksia ja taitoja ei pidä jättää päätöksenteossa huomioimatta (Baird ym. 1983:14). Pankinjohtajat siirtyivät EPS:n esikuntayksikön palvelukseen tai toimivallan kapenemisen vuoksi uusiin tehtäviin pankin ulkopuolelle. Näin taustalta löytyy oman halutun ratkaisun eli hyödyn tavoittelemisen.

**Kolmen jäsenpankin** päätöksenteossa ilmenneiksi poliittisiksi piirteiksi muodostuivat EPS:n henkilösuhteiden hyödyntäminen, isännistön huono tiedotuspolitiikka, isännistön kielteinen fuusiopäätös sekä rahalliset syyt. (Taulukko 9).

EPS:n henkilösuhteiden hyödyntämistä voidaan tarkastella Gustafssonin (1979) määrittelemänä psyykkisten ja emotionaalisten resurssien hyväksikäyttönä, jonka taustalla toimii oman hyödyn tavoittelu eli halutun ratkaisun saavuttaminen.

SKOP:n fuusio-ohjeiston mukaista niukkaa tiedotuspolitiikkaa isännistölle voidaan tarkastella selektiivisenä tiedonjakeluna. Näin esimerkkiyrityksen fuusioon liittyneen päätöksenteon vaikuttajiksi voidaan nimetä Pfefferin (1981) määrittelemässä poliittisessa päätöksenteossa vallitseva tiedonjakelu, jossa tietoa tarpeen mukaan salataan.

Isännistön kielteistä fuusiopäätöstä voidaan tarkastella oman hyödyn tavoitteluna. Housen (1988) mukaan yksilöt hyödyntävät poliittista toimintaa muuntaakseen omaa sijoittumistaan organisaation päätöksenteossa. Isännistö hylkäsi fuusiosopimuksen sen jälkeen, kun se syrjäytettiin kokonaan päätöksenteosta.



Esimerkkiorganisaation fuusiopäätöksentekoon merkittävästi vaikuttavana tekijänä voidaan tarkastella myös rahallisia syitä, jotka kolmessa tapauksessa puolsivat voimakkaasti fuusioitumista EPS:in. Joko pankkeja rasittivat uusien toimitilojen rakennuskustannukset, tai niille oli lankeamassa suuria luottotappioita, jotka fuusion myötä saatiin SKOP:n takaamiksi. Näin taustalla vaikutti pankkien oman hyödyn eli paremman kustannusrakenteen saavuttaminen.

**Kahdessa jäsenpankissa** päätöksentekoon vaikuttaneet poliittiset ominaispiirteet muodostuivat SKOP:n ei-pidetystä roolista ja EPS:n huomattavasta vaikutuksesta fuusioprosessissa, jäsenpankin omasta aktiivisesta roolista, henkilökemioiden soveltumattomuudesta, jäsenpankin pettymyksestä fuusioehtoihin ja hallituksen sekä isännistön puheenjohtajan vaihtumisesta fuusioitumisen jälkeen. (Taulukko 9).

Näistä kolme ensimmäistä piirrettä kuvaa päätöksentekijöiden erilaisia vaikuttamistapoja ja -keinoja päätöksentekoon. Henkilösuhteiden sujumattomuus aiheutti ongelmia Kurikassa ja Vähässäkyrössä. Kurikan johtohenkilöiden kesken käytiin taistelua Kurikan säästöpankin hallituksen puheenjohtajan mukaan pääosin omasta arvovallasta ja asemasta organisaatiossa, eli vaikeudet aiheutuivat oman hyödyn tavoittelusta. Vähässäkyrön tapauksessa EPS:in fuusioituminen muodostui haastattelujen mukaan ainoaksi vaihtoehdoksi, kun toisen fuusioitumistahon pankin ja oman johtajan välillä vallitsi erimielisyys.

Jäsenpankin pettymystä fuusioehtoihin voidaan tarkastella SKOP:n ja EPS:n harjoittamana selektiivisenä tiedonjakeluna (Pfeffer 1981). Edulliset luottoehdot eivät hyödyntäneetkään tulevaa jäsenpankkia, vaan ne tulostuivat EPS:n yhteiseen luottokassaan. Vähänkyrön tapauksessa SKOP suoranaisesti salasi naapuripankkien yhteisen fuusiorintaman hajoamisen, jonka seurauksena yhteistyö pankkien kesken katkesi.

Hallituksen puheenjohtajien vaihtumista esiintyi yleensä pankinjohtajavaihdoksen yhteydessä. Kun pankinjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja muodostivat pankin hallinnon *työrukkasen* eli johtotiimin pankinjohtajan vaihtuessa myös hallituksen puheenjohtaja vaihtui, joko omasta halusta tai muiden valinnasta. Tilalle valittiin uuden johtajan kanssa yhteistyöhaluinen ja -henkinen puheenjohtaja. Näin pankinjohtajan toiminta tai hallituksen puheenjohtajan oma päätös sivuunjämisestä oli tavallaan myös oman halutun ratkaisun eli hyödyn tavoittelua.

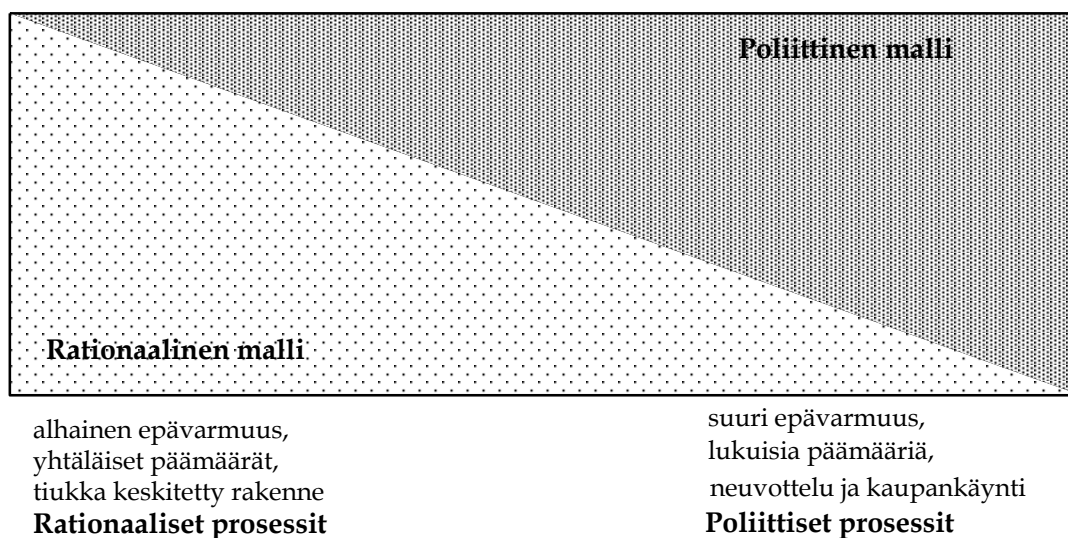
Isännistön puheenjohtajan vaihtuminen tapahtui yleensä iän myötä, mutta joidenkin haastattelumainintojen mukaan he nimenomaan halusivat jättäytyä syrjään uudesta EPS-hallinnosta. Näin puheenjohtajien vaihtumiseen vaikuttivat heidän omat henkilökohtaiset odotukset, asenteet ja tarpeet (ks. Baird ym. 1983).

Mielenkiintoisen erityispiirteen muodostaa Kauhajoen fuusioon liittyneen päätöksenteon aikana ilmennyt informaatiokatkos, kun EPS:n hallinnon rattaissa jo valmiiksineuvoteltu fuusiosopimus muuntui, ja hyväksyttäväksi tarjottu sopimus oli Kauhajoen johdon mukaan ratkaisevasti erilainen. Tämän tason informaatiokatkos oli Kauhajoen pankinjohtajan haastattelulausunnon mukaan manipulatiivista, poliittista tiedonjakelua paikalleen jumiutuneiden neuvottelujen vauhdittamiseksi eli EPS:n oman halutun ratkaisun ja hyödyn tavoittelua (vrt. Gustafsson 1979 ja Pfeffer 1981, poliittinen kielenkäyttö sekä poliittisen päätöksenteon malli).

Vaihtelevista päätöksentekotilanteista erilaisine vaikutuksineen voidaan yhteenvetona esittää: fuusioon liittynyt päätöksenteko tapahtui jäsenpankeissa, joissa näyttää vallinneen suurelta osin poliittinen päätöksentekomalli. Lisäksi taustalta erottuu useasti kaikkien kolmen päätöksentekotahon SKOP:n, EPS:n ja jäsenpankkien oman hyödyn tavoittelu.

Rittberger ja Zangl (2006:90) määrittävät rationaalisen mallin päätöksenteosta, jossa päätökset muodostuvat laskemalla kunkin vaihtoehdon edut, haitat sekä intressit päätyen lopputulokseen, joka parhaiten palvelee organisaation etuja. Näin rationaalisisessa mallissa päätöksentekoon eivät pääse vaikuttamaan voimakkaiden päättäjien tai heidän muodostamiensa ryhmien motiivit (vrt. poliittinen toiminta), vaan organisaation omat intressit. Tämä vastannee lähinnä seuraavan Pfefferin esittämän päätöksentekomallin toista äärivaihtoehtoa.

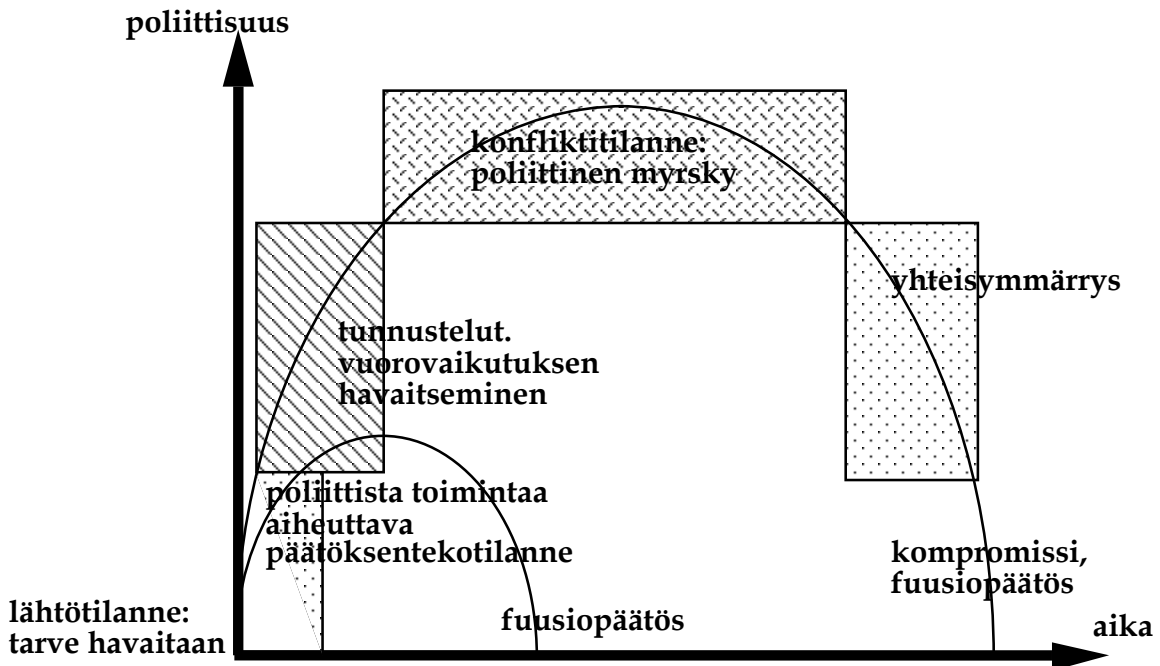
Pfefferin (1981) mallissa rationaalinen tai poliittinen päätöksenteko ei ilmene missään organisaatiossa selkeänä ja dominoivana. Jompikumpi päätöksentekotapa saattaa vallita riippuen organisaation ympäristö- ja tilannetekijöistä. Päättäjät saattavat pyrkiä rationaaliseen ratkaisuun, mutta organisaation päätöksenteolle on ominaista erilaiset poliittiset piirteet, kuten kaupankäynti ja neuvottelut päätösvaihtoehtoista.



**Kuvio 14.** Rationaalinen ja poliittinen päätöksenteko (vrt. Daft 1986:401).

Organisaatiot voidaan Daftin (1986) mukaan asettaa jatkumolle, jossa rationaalinen malli soveltuu parhaiten vakaisiin oloihin ja päätöksiin. Tällaiset päätökset eivät ole organisaation toiminnalle kovin tärkeitä tai merkittäviä, ja ne voivat koskea esim. kopiopaperin hankintaa. Poliittinen malli taas vallitsee epävakaassa ympäristössä, jossa organisaation toiminnalle ominaisia tekijöitä ovat konfliktit, ristiriidat ja epävarmuus. Poliittiset prosessit vallitsevat, kun päätökset ovat organisaation toiminnalle merkittäviä, kuten mm. sen olemassaoloa koskeva fuusiopäätös.

Empiirisen kohdeorganisaation fuusioon liittyneen päätöksenteon kuvausta voidaan tarkastella poliittisena prosessina, jossa keskeisiksi tekijöiksi muodostuivat monitahoinen kaupankäynti, siihen kiinteästi liittyneet edut ja haitat (SKOP:n ja EPS:n roolit fuusioneuvotteluissa ja liittymisen edut sekä haitat). Lisäksi poliittiseen päätöksentekoon kuuluvat erilaiset poliittiset taktiikat, poliittinen kielenkäyttö, koalitioiden muodostus ja oman edun tavoittelu. (Taulukko 9).



**Kuvio 15.** Poliittisuus ja esimerkkiorganisaation fuusioon liittynyt päätöksenteko.

Kuvion 15 vaakasuora akseli kuvaa fuusioon liittyneeseen päätöksentekoon käytettyä aikaa ja pystysuora poliittisen toiminnan intensiteettiä. Fuusioprosessin päätöksenteon alussa jäsenpankeissa oltiin tilanteessa, jossa paine fuusioitumiseen oli havaittu. Fuusiosyyt olivat hyvin erilaisia. Joillakin jäsenpankeilla oli taloudellisia vaikeuksia, joissakin pankeissa johto oli sisäistänyt SKOP:n markkinoiman fuusiopaineen, ja joissakin tapauksissa tulevat ympäristöuhkat (EU) olivat herättäneet suojautumishalun. Fuusioitumisen avulla haettiin suuremman ja keskitetyn yksikön etuja: edullisempaa rahoitusta tai koulutuspalveluja.

Kun jäsenpankeissa oli syntynyt poliittista toimintaa aiheuttava tilanne, se johti päätösten sarjaan eli pankin johdon sisäiseen keskusteluun fuusioitumisesta ja sen eduista. Joissakin pankeissa tähän alustavaan keskusteluun otettiin mukaan kolme päätöksentekotasoa: johto, hallitus ja isännistö. SKOP:n kehittämän fuusio-ohjeiston mukaisesti toimineet pankit eivät kuitenkaan keskustelleet isännistön kanssa kuin vasta lopullisesta fuusiopäätöksestä äänestettäessä. Pankeissa oltiin näin tilanteessa, jonka tuloksena syntyi koko organisaation toimintaa koskeva päätös fuusioitumisesta. (Kuvio 15).

Fuusioneuvotteluita käytiin SKOP:n, Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin ja oman pankin edustajien kesken. Jäsenpankeissa oltiin näin kiinteässä vuorovaikutussuhteessa EPS:n ja SKOP:n kanssa, joiden kummankin tavoitteena oli mahdollisimman nopea ja sujuva neuvotteluprosessin päätös eli fuusioituminen.

Joidenkin pankkien fuusioprosessit olivat lyhyitä ja vaivattomia. **Vimpelin** Säästöpankissa (kuvio 15: **matala kaari**) prosessin aikana ei syntynyt ristiriitatilanteita ja niiden mukanaan tuomaa runsasta poliittista toimintaa. Jotkut fuusioprosessit taas johtivat konflikteihin päättäjien kesken. Näin syntyi jopa valtapoliittisia myrskytilanteita, mm. **Kurikan ja Vähänkyrön** fuusioprosessit olivat pitkäaikaisia ja täynnä ristiriitoja sekä valtataisteluita (kuvio 15: **korkea kaari**).

Kuitenkin ajan kuluessa prosessit etenivät ja poliittiset tilanteet ratkesivat eri tavoin. Poliittinen toiminta alkoi vähetä ja tasaantua, fuusioneuvotteluissa lähennyttiin yhteisymmärrystä ja lopulta päästiin kompromissiin ja päätökseen fuusioitumisesta. Jokaisen tutkimusotantaan kuuluvan pankin fuusioprosessi muodostaa oman kaarensa poliittisuutta mittaavalla jatkumolla. Tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella yksittäisten pankkien fuusiokaaria erikseen.

**Matalan kaaren** päätöksentekoprosessi muodostui tilanteessa, jossa Pfefferin (1981) määrittelemä rationaalinen päätöksentekomalli oli mahdollista. Nopeissa ja vähän poliittista toimintaa sisältäneissä prosesseissa fuusiotavoite oli päättäjien keskuudessa selvä ja päätöksenteko oli nopeaa ja ristiriidatonta. Fuusion avulla haluttiin optimoida ja turvata omaa toimintaa ympäristöuhkia vastaan, näin saatiin siirrettyä mm. mittavia luottotappioita SKOP:n harteille.

**Korkean kaaren** fuusioprosessissa päätöksenteko oli muuntunut turbulenttiseksi. Organisaation päätöksentekoprosessia saattaa ohjata myös ulkoinen ympäristö. Edwards ja Wajcman (2005:196) määrittelevät tilanteen, missä organisaation ulkoiset markkinat aiheuttavat paineita ajaen organisaatiota tiettyä ratkaisua kohti ja vaikuttavat ratkaisevasti päätöksentekoon, esim. kilpailijat ovat tekemässä muutoksia tai koko toimialaan vaikuttavat tietyt muutospaineet. Tämä vastaa säästöpankkikentän tilannetta, kun ulkoiset vaikuttajat ja ympäristö muutoksineen aiheuttivat ristiriitoja ja poliittista toimintaa (EU, taloudellinen lama, kiihtynyt fuusiokehitys). Lisäksi neuvottelupöydässä istuivat SKOP, EPS ja omat päättäjät, joilla kaikilla oli oma vaikutuksensa prosessiin ja joissakin tapauksissa toisistaan eriävät tavoitteet. Tällaisessa tilanteessa ajaututtiin Pfefferin (1981) määrittelemää poliittista päätöksentekomallia kohden.

Pankin sisällä muodostuneiden sosiaalisten koalitioiden tavoitteet olivat monitahoiset ja ristiriitaiset. Vallan jakautuminen vaihteli pankkiorganisaatiossa koalitioiden kesken, ja muutokset olivat lisäksi nopeita. Päätöksenteko muotoutui eri ryhmien tavoitteiden ja vallan käytön perusteella epävakaa ja valtataisteluille avoimeksi (esim. pankin johto vs. isännistö). Tiedonjakelua säännösteltiin ja poliittista kielenkäyttöä hyödynnettiin omien tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. EPS:n ja SKOP:n tiedotus). Päätökset muodostuivat tällaisissa poliittisen päätöksentekomallin organisaatioissa koalitioiden välisen kaupankäynnin, valtapelien ja vuorovaikutussuhteiden perusteella.

Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti Vimpelin, Kurikan ja Vähänkyrön fuusioprosesseja, koska ne muodostavat rationaalisen ja poliittisen päätöksentekotyypittelyn ääri vaihtoehdot (kuvio 15). Luvun lopussa tarkastellaan vielä yhteenvedonomaaisesti SKOP:n ja EPS:n rooleja fuusioon liittyneessä päätöksenteossa havainnollisen kokonaiskäsityksen luomiseksi.

### **5.2.1. Vimpelin tulosityksikkö**

Vimpelin Säästöpankin, kuten tutkimuksen muidenkin säästöpankkien fuusioon liittyneessä päätöksenteossa ilmenneitä poliittisen toiminnan piirteitä ja vaikutuksia voidaan tarkastella vain jälkikäteen, kuten Etzioni (1970:18) on vallan post hoc-ominaisuudesta määritellyt. Haastattelua tehtäessä itsenäinen säästöpankki oli jo muuntunut EPS:n tulosityksiköksi, ja näin myös Kurikka ja Vähäkyrö nimetään tulosityksiköiksi.

Vimpeli kuului ensimmäisten liittyjien joukkoon EPS:n fuusiokehityksen alkuvaiheessa, jolloin neuvottelut sujuivat yleensä SKOP:n laatiman kaavasopimuksen mukaisesti. Niissä ei syntynyt erimielisyyksiä tai kaupankäyntiä ehdoista.

Vimpelin Säästöpankin motiiviksi ja vahvimmaksi vaikuttimeksi yleisten EU-uhkien lisäksi muodostuivat rahalliset syyt, sillä se oli juuri rakentanut uuden toimitalon, ja rakennuskustannukset rasittivat sen toimintaa. SKOP:n **poliittinen kielenkäyttö** EU:n uhista ja uusista säännöksistä varmoina tapahtumina vakuutti Vimpelin fuusion hyödyllisyydestä. Lisäksi SKOP:n tarjoama takaus rakennuskustannuksille sai sen lopullisesti vakuuttumaan fuusiosta. Näin Vimpelin johdon päätöksentekoon vaikutti ratkaisevasti **hyödyn tavoittelu** ja oman pankkitoiminnan turvaaminen.

Vimpelin nopeaan ja mutkattomaan fuusioon liittyneeseen päätöksentekoon vaikutti osaltaan myös poliittinen toiminta: mm. oman hyödyn tavoittelu sekä poliittinen kielenkäyttö, vaikka sen merkitys olikin vähäistä (kuvio 15: matala kaari). Vimpelissä tavoitteesta eli fuusiopäätöksestä oltiin päättäjien kesken yksimielisiä, ja prosessista muodostui kustannustehokkuutta korostava ja hallittu. Näin sen fuusioon liittynyt päätöksenteko oli Pfefferin (1981) määrittelemän rationaalisen päätöksenteon kaltainen.

### 5.2.2. Kurikan tulosityksikkö

Kurikan tulosityksikön fuusioitumisessa SKOP toimi prosessin alkuunpanijana ja tärkeänä vaikuttajana. Neuvotteluissa edettiin SKOP:n laatiman mallin mukaan ja se toimi välittäjänä fuusio-osapuolten eli Kurikan Säästöpankin ja EPS:n välillä, vaikka alkukeskusteluja käytiinkin tiheästi kahdenkesken Kurikan ja EPS:n johtajien välillä. Hallituksen jo hyväksymää fuusiosopimusta ei isännistön keskuudessa kuitenkaan hyväksytty.

Ongelmat Kurikan fuusioprosessissa johtuivat isännistön puheenjohtaja Viivan mukaan pääosin isännistöstä ja pankin johtoryhmän sisällä vallinneista tulehtuneista henkilösuhteista. Isännät kokivat, että heidät syrjäytettiin päätöksenteosta. Lisäksi isännistö kärsi fuusiopäätöstä edeltäneestä informoinnin puutteesta.



Kurikan pankinjohtaja Pakka oli innokas fuusion puolustaja tulevaisuuden visioidensa vuoksi, joiden mukaan pienillä pankeilla ei ollut mahdollisuuksia säilyä Suomen rajoittuneilla tuottomarkkinoilla tulevaisuudessa. Tässä eivät pikkupankkien kustannussäästöt olisi muodostuneet riittäviksi, joten suurimpiin yksiköihin keskittyminen oli hänen mukaansa ainut mahdollisuus selviytyä. Pankin johdossa pitkään toiminut Yliaura kuitenkin vastusti fuusioitumista voimakkaasti. Myös Pakan mukaan hänen ja Yliauran välillään oli jo pitkään vallinnut huomattava luottamuspula.

Johtaja Pakka markkinoi fuusiota voimakkaasti, ja johtohenkilö Yliaura taas vastusti sitä. Johdon sisälle kehittyi konflikti, joka kärjistyi Yliauran toimesta erilaisiksi poliittisiksi toiminnoiksi Pakkaa ja hänen kannattamaansa fuusiota kohtaan. Yliaura herätti mm. vastustusta kysymällä julkisesti, mitä etuja pankinjohtajalle oli luvattu fuusion läpiviemisestä. Lisäksi Pakan mukaan Yliaura kasvatti epäluottamusta pankinjohtajaa kohtaan muillakin tavoin hallituksen sisällä.

Kun ryhmän valtarakenne eli sen valtasuhteitten verkko on hyvin tiedossa ryhmän sisällä, jäsenet ovat hyvin tietoisia, mitkä teot ja toiminnot aktivoivat tehokkaita vastavoimia ja ketkä niitä pystyvät tuottamaan. (Cartwright ja Zander 1959:641–669). Pienessä organisaatiossa ollaan näin hyvin tietoisia konfliktiosapuolten toimintojen vaikutuksista. Kurikan Säästöpankki muodosti sisäisesti tiiviin ryhmän ja organisaation, jonka kulttuuri ja valtarakenne oli ryhmän keskuudessa hyvin tunnettu. Johtaja Pakan ja Yliauran välinen valtataistelu oli siten avointa ja kaikkien tiedossa. Organisaation jäsenet tiesivät, että pankinjohtajaa vastaan kohdistettu *pudotuspeli* oli Yliauran johtama.

Galbraithin (1983:67–77) mukaan valtaa tavoitteleva yksilö tai ryhmä organisoituu ja turvautuu suostutteluun. Hän pyrkii keräämään ympärilleen ryhmän, ja tarkoituksena on lujittaa tämän ryhmän vakaumusta ja sitoutumista määrittelemäänsä päämäärään organisaation sisällä. Valtaa tavoittelevan yksilön tavoitteena on mahdollisimman yhtenäinen sisäinen valta. Kun tämä saadaan toteutumaan, käynnistetään ulkoinen mainoskampanja.

Galbraithin (1983) määrittelemä vallan tavoittelu on selvästi havaittavissa Kurikan Yliauran toiminnassa. Ensin kerättiin joukko isäntiä organisaation sisältä, jonka hän saattoi oman päämääränsä alaiseksi eli fuusiokielteisyyteen. Kun sitoutuminen kasvoi kyllin vahvaksi, hankittiin julkisuutta ja muita vaikuttajia fuusion vastustajiksi. Näin Yliaura saavutti huomattavasti valtaa, kun fuusiosopimus saatiin peruttua.

Bacharach ja Lawlerin (1981:166) määritelmän mukaan valtataistelun aikana vähemmän valtaa omaava osapuoli yrittää kaikin keinoin vähentää enemmän valtaa omaavan osapuolen ja itsensä välistä eroa vallan jakautumisessa. Yliaura yritti epäluottamuslausein ja fuusiovastaisuuteen yllyttämällä vähentää johtaja Pakan toiminnan vapautta saavuttaakseen itse luottamusta ja enemmän valtaa pankin hallinnossa.

Kun organisationaaliset muutokset uhkaavat vallitsevia vaikuttajia, pyrkivät nämä henkilöt tällöin institutionalisoimaan valtaa itselleen ehkäistäkseen muutoksia ja uusia vaikuttajia organisaation ympäristöstä (Pfeffer 1981:266). Fuusioituminen suurempaan yksikköön olisi vähentänyt ristiriitoja herättäneen Yliauran vaikutusvaltaa, joten hän halusi institutionalisoida vallinneen valtaajan ennallaan menettämättä sitä uudelle taholle eli EPS:lle.

Yliaura pyrki kaatamaan johtaja Pakan kannattaman fuusioitumispäätöksen. Entisen hallituksen puheenjohtajan lausunnon mukaan Yliaura vaikutti voimakkaasti fuusiovastaisuuden syntyyn ja keräsi *omaa kannattajalistaa* isännistä, jotka vastustivat liittymistä.

Rainion (1969) määrittelyn mukaan koalitionmuodostus tapahtuu siten, että heikommassa asemassa oleva aktori b pyrkii lyöttäytymään yhteen niiden aktoreiden kanssa, jotka mahdollisesti voisivat tarjota apuaan vahvemmassa asemassa olevan aktori a:n päämäärän saavuttamisessa. Näin Yliaura eli aktori b lyöttäytyi isännistön kanssa yhteen ja pyrki estämään aktori a:n eli pankinjohtajan kannattaman ja isännistöstä riippuneen fuusion toteutumisen. Yliaura pyrki siis fuusiovastaisen koalition muodostamiseen.

Entisen hallituksen puheenjohtajan mukaan Yliaura pyrki myös herättämään fuusiovastaisuutta kunnassa huomattavaa luottamusta ja kannatusta nauttineen politiikon avulla. Rainion (1969) mukaan informaaliset organisaatio ei rajoitu yksinomaan virallisen organisaation yksilöihin, vaan **valtasuhteitten verkko** on monin tavoin "kiinni" myös **aivan ulkopuolisissa yksilöissä**. Näin pienessä kunnassa vaikuttaneen politiikon avulla Yliaura pystyi vaikuttamaan organisaatioonsa eli pankin isännistöön ja heidän mielipiteisiinsä.

Kun hallitus ja pankinjohtaja esittelivät isännistölle valmiin fuusiopäätöksen, isännissä nousi voimakas muutosvastarinta. Vastustusta herätti isännistön täydellinen poissulkeminen päätöksenteosta ja jopa täydellinen sivuuttaminen, sillä he olivat saaneet lukea kokouspäivän paikallislehdestä Kurikan jo fuusioituneen. Hallitus ja pankinjohtaja olivat toimineet SKOP:n ohjeiston mukaisesti ja antaneet lehdistötiedotteen fuusioitumisesta ennen lopullista isännistön äänestystä fuusioitumisesta.

Isännistössä vallitsi epäluulo ja närkästys, koska se oli syrjäytetty täysin päätöksenteosta. Se halusi vaikuttaa ja muistuttaa, ettei se ollut mikään merkityksetön elin. Näin äänestystulos oli kielteinen ja fuusioitumissuunnitelmat kaatuivat. Pondyn (1967:298) mukaan poliittisiin **valtakonflikteihin** kuuluu erilaisia **emotionaalisia efektejä**, kuten turhautumista, tuskaa, vihollisuuksia, ja aggressioita, kuten isännistön käyttäytymisessä ilmeni.

Edelman (2001:78–103) määrittelee miten yleinen käytäntö poliittisessa toiminnassa on asettaa ihmiset henkisesti sellaisiin tilanteisiin, jotka herättävät tunteita, jotka hyödyntävät vaikuttajia. Näin ihmiset saadaan näkemään esim. vieras valtio uhkana eikä mahdollisuutena tai voimavarana, jota voitaisiin hyödyntää kaupallisista ja kulttuurisista siteistä. Myös Kurikan Yliaura sai isännistön näkemään fuusioitumisen pelkäämisen uhkana ja turvautumaan itsenäisyyden säilyttämiseen, vaikka se vaati hallituksen jo hyväksymän sopimuksen purkamista.

Tämän jälkeen fuusiotietoutta ja -markkinointia jaettiin isännille oman hallituksen toimesta, muutamille yksittäisille isännille jopa henkilökohtaisesti. Näin vaikuttamisessa hyödynnettiin Gustafssonin (1979) määrittelemiä **emotionaalisia resursseja**, joihin mm. kuuluvat ystävyys ja johtamiskyky.

Vaikka Yliaura oli saavuttanut kielteisen fuusiopäätöksen, hän jäi virkavapaalle ja lopetti fuusiovastarinnan. Tässä vaiheessa johtaja Pakan lausunnon mukaan fuusioituminen oli kuitenkin enää vain ajan kysymys. Yliaura jätti organisaation arvovaltasyistä sen vaikeassa tilanteessa eli merkittävän ratkaisun edellä, jolloin pankinjohtaja yksin joutui voimakkaan arvostelun kohteeksi toimintamuutosten vuoksi.

Isäntiä *koulutettiin* fuusiovastaisuuden taltuttamiseksi, ja jonkin ajan kuluttua aloitettiin uudet neuvottelut. Ne eivät johtaneet enää yhtä edullisiin sopimusehtoihin kuin aikaisemmin. Lopulta vuoden kuluttua isännistön uudessa äänestyksessä fuusiopäätös hyväksyttiin niukasti määräenemmistön turvin. Fuusioitumisen jälkeen pankinjohtaja oman lausuntonsa mukaan turhautui EPS:n tiukentuneeseen valvontaan ja erosi. Uudeksi tulosityksikön johtajaksi valittiin työelämäänsä palaava johtohenkilö Yliaura. Välittömästi oman valintansa jälkeen hän myös järjesti hallituksen puheenjohtajan vaalin, jossa edellisen pankinjohtajan *työpari* vaihdettiin.

Baird ym. (1983:14) mukaan ihmisillä on odotuksia, asenteita, urasuunnitelmia ja henkilökohtaisia tarpeita, jotka täytyy ottaa huomioon päätöksenteon suunnittelussa. EPS:n kiinteä valvonta- ja ohjejärjestelmä ei soveltunut itsenäiseen johtajatyöhön tottuneelle pankinjohtaja Pakalle. Hänellä oli henkilökohtaisia tarpeita, jotka eivät soveltuneet fuusion jälkeiseen EPS:n tiukkaan toimintatapaan ja päätöksentekoon.

Mintzbergin (1979) mukaan epäviralliset ja viralliset organisaation systeemit ovat riippuvaisia toisistaan sekä muotoilevat toisiaan. Virallinen hahmottaa epävirallista, kun taas epävirallinen systeemi vaikuttaa suuresti viralliseen systeemiin ja joskus jopa heijastaa virallisen systeemin tulevaa muotoa. Kurikan Yliauran poliittinen toiminta ja vaikutus epävirallisen organisaation sisällä vaikuttivat suuresti virallisen hallinnon päätöksiin, kun fuusiopäätös kumottiin. Toiminta jopa heijasteli virallisen hallinnon uusia muotoja, kun myöhemmin Yliaura valittiin uudeksi pankinjohtajaksi ja entinen hallituksen puheenjohtaja syrjäytettiin. Näin Kurikan tulosityksikön fuusioon liittyneessä päätöksenteossa epävirallinen ja virallisen systeemi muotoilivat merkittävästi toisiaan.

Rainio (1969) määrittelee yrityksen säilymisen edellytykseksi sen intressenttien eli jäsenten kyvyn ratkaista yhteistyöpulmansa ja niiden aiheuttamat konfliktit sellaisella tavalla, että yritys siirtyy konfliktista toiseen mieluummin kiinteyttään lisäten kuin sitä menettäen. Näin yrityksen intressenttien on jatkuvasti parempi olla tämän yrityksen intressenttejä kuin siirtyä muualle. Tällaista konfliktien selvittämiskykyä ei Kurikan pankinjohtaja Pakan ja johtohenkilö Yliauran välillä ollut, joten kumpikin siirtyi vuorollaan yrityksen ulkopuolelle.

Erityisesti ylimmän johdon muutokset merkitsevät symbolista varmistusta tilanteen parantumisesta organisaatiossa (Pfeffer 1981). Tämä voi synnyttää uuden vakaumuksen ja uskon henkilöstön keskuudessa hiljentäen muutosten ja poliittisen toiminnan tuomaa sekaannusta ja tyytymättömyyttä. Kurikassa tilanne oli ristiriitainen, kun kaksi vahvaa valtapesäkettä eli pankinjohtaja ja johtohenkilö taistelivat vallasta.

Taistelussa käytettiin pääaseena fuusioitumista, ja johtohenkilö vastusti fuusiota voimistaen vastarintaa pankinjohtajaa kohtaan. Kun liittyminen ei ollut enää vältettävissä, johtohenkilö siirtyi sivuun ja jättäytyi liittymisvaiheen ongelmien ulkopuolelle. Johtohenkilö kuitenkin palasi fuusioituneen pankin johtajaksi, kun entinen pankinjohtaja oli turhautunut fuusion jälkeiseen toimintaan.

Muutosten jälkeen uusi pankinjohtaja, joka siis oli entinen kova fuusion vastustaja, ryhtyi rakentamaan yhteisuskoa tilanteen sekavuudesta kärsineen henkilöstön keskuuteen. Näin hän hyödynsi Daftin (1986) määrittelemää ko-optaatiota ja vuorovaikutusverkostoa laajasti liittymällä vastustajiin eli kääntymällä fuusiomyönteiseksi.

Kurikan fuusioon liittyneessä päätöksenteossa vallinneita ristiriitoja sekä tiedotuksen vajavaisuutta kuvaa hyvin isännistön puheenjohtaja Viivan kommentti fuusioitumissuunnan eli vastaanottavan pankin kartoittamisesta. Hänen mukaansa fuusio EPS:in ei ollut mikään itsestäänselvyys. Kuitenkin johtaja Pakan sekä hallituksen puheenjohtaja Pantin mukaan EPS oli alusta lähtien ainoa vaihtoehto.

Ristiriidat kuvaavat tiedotuspuolella vallinnutta sekavuutta, kun isännistöä pidettiin melkoisessa *tiedotussumussa* (vrt. Pfeffer 1981: **poliittinen kielenkäyttö ja selektiivinen tiedonjakelu**). Tavoitteena oli mahdollisimman nopea fuusion läpivieminen SKOP:n mallin mukaan, mutta menetelmä ei Kurikassa tuottanut tulosta. Näiden vaikeuksien jälkeen SKOP kehitti fuusio-ohjeistoaan entistä avoimempaan suuntaan, mikä vauhditti kehitystä.

Kurikan fuusioon liittyneessä päätöksenteossa oli runsaasti Pfefferin (1981) määrittelemän poliittisen päätöksentekomallin ominaispiirteitä. Valta ja vallan jakelu vaihtelivat eri koalitioiden kesken: toimivan johdon ja johtohenkilön sekä hänen tukiryhmänsä välillä. Päätöksenteko myötäili näiden ryhmien välisiä suhteita, kuten mm. äänestyshylkäys. Tiedonjakelussa hyödynnettiin selektiivistä tiedottamista isännistölle, ja hallituksen jo valmiiksi allekirjoittama fuusiopäätös oli melkoinen yllätys isännille. Jopa pankin ideologia vaihteli valtataisteluiden mukaan, esim. fuusiovastaisuus ja -myönteisyys. (Kuvio 15: korkea kaari).

### 5.2.3. Vähänkyrön tulosityksikkö

Vähänkyrön tulosityksikön päätöksenteolle oli ominaista fuusiosuunnan vaikea valinta. Kahden talousaluekeskuksen rajalla sijaitsevassa kunnassa vallitsi voimakkaat, vanhat kulttuuri- ja työllisyysiteet Vaasan talousalueeseen, mutta siellä sijaitsevien kahden eri säästöpankin väliset erimielisyydet estivät Vähänkyrön Säästöpankkia valitsemasta Vaasaa fuusiosuunnaksi. Näin kehityksen alusta lähtien fuusion kannattajaksi ilmoittautunut Vähäkyrö aloitti neuvottelut EPS:n kanssa, joihin SKOP osallistui vasta myöhemmin. Vähänkyrön fuusioon liittyneessä päätöksenteossa SKOP ei toiminut merkittävänä vaikuttajana.

Vähässäkyrössä SKOP:n ohjeiden mukainen niukka tiedotus isännistölle sekä Vaasan säästöpankkien suoranainen vaikuttaminen isännistöön aiheutti sekaannusta. Lopulta isännistö hylkäsi hallituksen esittelemän ja jo allekirjoittaman fuusiosopimuksen (vrt. myös Kurikka). Vaasan talousalueelta yritettiin vaikuttaa Vähänkyrön fuusioon monin eri tavoin. Vaasan eri instanssit lähettelivät mm. kovasanaisia EPS-fuusion vastaisia kirjeitä Vähänkyrön isännistön jäsenille sekä myös SKOP:lle ja Säästöpankkiliitolle. Muutama *Vaasa-henkinen* isäntä kutsuttiin isännistön puheenjohtajan mukaan Suomalaisen Säästöpankin vieraaksi *voiteluillallisille*. Lisäksi eri tahojen toimesta käytiin voimakasta kampanjaa lehtien palstoilla EPS-fuusion estämiseksi.

Hallituksen puheenjohtajan mukaan Vähänkyrön Säästöpankin johdon kielteinen kanta Vaasaan fuusioitumisesta aiheutui Vähänkyrön ja Vaasan Suomalaisen Säästöpankin johtajien henkilökemioista. He eivät tulleet toimeen keskenään. Organisaatiot ovat Miettisen ja Saarisen mukaan (1990) ihmisyyhteisöjä, joiden **toimintaa säätelevät ihmisyyden viettivoimat** ja henkilökohtaiset takaisinmaksut. Näin tapahtui haastattelulausuntojen mukaan Vähänkyrön päätöksenteossa, kun johdossa päätettiin mahdollisesta fuusiosuunnasta.

Organisaation johdon on hoidettava huolellisesti suhteita ja tiedotusta nimellisiä omistajia kohtaan (Pfeffer 1981). Tällä tavoin johto hankkii kannatusta tulevalle toiminnalleen omistajilta, jotka omaavat jonkin verran vaikutusvaltaa ja -mahdollisuuksia organisaatiossa. Vähänkyrön Säästöpankin johdossa nämä symboliset periaatteet unohdettiin isännistöä kohtaan. Erityisesti SKOP syyllistyi niiden laiminlyöntiin suunnittelemalla ohjeiston, joka kehotti mahdollisimman niukkaan tiedotukseen fuusiosuunnitelmista.

Johdon toimesta tapahtunut tiedonjakelun säätelyminen aiheuttaa Pfefferin (1981) mukaan poliittisen toiminnan syntymistä, sillä tietämättömyys synnyttää vääriä tietoja, epävarmuutta, erilaisia ryhmittymiä ja irrallisuutta organisaatiossa. Näin tapahtui myös Vähänkyrön isännistön keskuudessa.

Vaikuttamismahdollisuudet organisaatioissa muodostuvat Khandwallan (1977) mukaan mm. **B:n samaistumisesta A:n arvoihin ja A:n asiantuntemuksesta**. Tällaisia argumentteja Vaasan Säästöpankin edustajat ja muutkin vaasalaiset instanssit (=A) hyödynsivät EPS:n vastaisessa kampanjassaan: *talousaluerajojen rikkomisesta ja siitä koituvasta kansallisesta vahingosta*. Kampanjassa vedottiin mm. *vankalla asiantuntemuksella* Vähänkyrön isäntiin (=B), ja esim. Vaasan Suomalaisen Säästöpankin edustajat markkinoivat omaa fuusiovaihtoehtoaan järjestämällä *illalliskeskusteluita*, joihin kutsutut isännät omasivat vahvat kulttuurisiteet Vaasaan.

Isännistön kielteisen fuusioäänestyksen jälkeen Vähänkyrön Säästöpankin johto päätti jäädä odottavalle kannalle. Isännistöä informoitiin noin kahden vuoden ajan mm. SKOP:n toimesta fuusion hyödyllisyydestä ja välttämättömyydestä. Epäselvyydet fuusion tahosta jatkuivat koko kypsyttelyajan, mutta lopulta isännistön äänestyspäätös oli yksimielinen.

Fuusioon liittynyttä päätöksentekoa sotki vielä lähikunnan Laihian lipeäminen yhteisesti sovitusta fuusiosuunnasta EPS:in. Säästöpankit olivat siihen saakka toimineet tiiviissä yhteistyössä. Laihia liittyi kuitenkin Vaasan Suomalaiseen Säästöpankkiin vastoin Vähänkyrön kanssa tehtyä yhteistä fuusiosuunnitelmaa. Tämä aiheutti suurta sekaannusta isännistön keskuudessa ja jotkut olisivat halunneet uusintäänestyksen EPS-päätöksen jälkeen.



Isännistön puheenjohtajan mukaan koko isännistön arvovalta olisi kuitenkin menetetty, jos uusintäänestys olisi järjestetty. Puheenjohtaja asettui toiminnallaan fuusion puolelle, vaikka hän oman lausunnon mukaan oli periaatteessa fuusion vastustaja. Fuusion jälkeen isännistön puheenjohtaja jätti luottamusvirkinsa. Myös asiakaskunnassa tapahtui siirtymisiä Vaasan Säästöpankin asiakkaiksi, koska kulttuurisuhteet olivat niin voimakkaat. Pankinjohtajan lausunnon perusteella Laihian ja Teuvan Säästöpankkien johtajat *ostettiin* Vaasaan. Hän itse muistaa vastaavanlaisen *tarjouksen* myös omista fuusiokeskusteluistaan Vaasan Suomalaisen Säästöpankin johdon kanssa.

Gustafssonin (1979) määrittelemiin vallan lähteisiin kuuluvat materialistiset ja aineelliset resurssit, joita Vaasan Suomalainen Säästöpankki käytti hyväkseen omassa laajentumisprosessissaan. Tämän seurauksena Laihian pankinjohtaja erosi sovitusta fuusiolinjasta ja haastattelutietojen perusteella käytti valtaa Vaasa-vaihtoehdon puolesta tavoitellessaan omaa etuaan. Gustafssonin (1979) mukaan valta voidaan määritellä keinoksi hankkia erilaisia etuisuuksia ja hyötyjä.

Rainion (1969) mukaan heikon vaikutusvallan omaava yksilö voi lisätä vallankäytössä vahvemman yksilön motivaatioinvestointeja **tarjoamalla** tälle ylimääräisiä etuja tai arvonantoa eli antamalla yksilölle **korkeamman statuksen** eli arvoaseman. Vaasan Säästöpankki ei pystynyt vaikuttamaan kovinkaan merkittävästi mahdollisten fuusiopankkien päätöksentekoon, joten se päätyi tarjoamaan kiinnostavien säästöpankkien johtajille ylimääräisiä etuja eli statusta motivointikeinoina halukkuudeksi fuusioon.

SKOP:n työskentely oli yleisesti ottaen Vähänkyrön fuusiossa syrjäänvetäytyvää. Sen toiminta naapurikuntien yhteistyörintaman kanssa herättää kuitenkin mielenkiintoisen kysymyksen. Kaikki fuusiosuunnitelmat liikkuvat SKOP:n kautta, joten miksi SKOP hyväksyi lähikuntien erilaiset fuusiosuunnat? Sen on täytynyt olla jopa tukemassa näitä päätöksiä. Ilmeisesti SKOP:n motiivina oli vain vahvempien maakuntapankkien muodostaminen eli **oman päämäärän tavoittelu**.

SKOP salasi Laihian fuusiotahon Vähältäkyröltä. Näin se harrasti manipulointia vaikuttamalla Vähänkyrön päätöksentekijöihin niin, että Laihiaa koskevasta tiedosta aiheutuva sekaannus vältettiin ennen isännistön äänestystä. Salaamalla fuusionsuunnan SKOP hyödynsi myös Pfefferin (1981) määrittelemää selektiivistä tiedonjakelua Vähänkyrön päätöksenteossa.

Vähänkyrön johdon haastatteluissa korostettiin poikkeuksellisen paljon oman henkilökunnan ratkaisevaa merkitystä fuusion onnistumisessa. Pankissa järjestettiin useita tiedotustilaisuuksia ja keskustelupalavereita henkilöstölle, joissa fuusiota markkinoitiin hyvien etujen tuojana ja työpaikkojen turvaajana. Hyödyntämällä Petersin (1978) määrittelemää symbolista kielenkäyttöä ja käyttäytymistä osoittamalla huomiota ja korostamalla tiedotuksen merkitystä henkilökunnalle saavutettiin kannatusta ristiriitaisessa fuusiotilanteessa, ja paljon positiivista julkisuutta asiakaskunnan keskuudessa.

Vähänkyrön fuusioprosessissa havainnollistuu Pfefferin (1981) määrittelemä **poliittinen päätöksenteonmalli**. Vähässäkyrössä taistelivat eri koalitiot (EPS vs. Vaasa) ja fuusioon liittynyt päätöksentekoprosessi muotoutui näiden valtaryhmittymien ympärille, esim. isännistön muuttuvat mielipiteet ja uusintaäänestyksen vaatimus. (Ks. kuvio 15: korkea kaari).

### 5.3. Yhteenveto

Työn aluksi esiteltiin lyhyesti hallinnon eri teorioiden perusteella karkea päätöksentekomalli, minkä jälkeen tutkimuksen eräästä perusteoriasta eli Pfefferin (1981) rationaalisen ja poliittisen päätöksenteonmallista johdettiin työn oma viitekehysmalli luvussa 2.

Tutkimuksen toteuttamisen ratkaisuja käsiteltiin luvussa 3. Seuraavaksi tarkasteltiin vallan käyttöä ja valtataisteluita teoreettisesti organisaatioiden ja empiirisen kohdeorganisaation fuusioon liittyneessä päätöksenteossa (luku 4). Tässä luvussa 5 on tarkasteltu päätöksenteon vallan käyttöä ja poliittista toimintaa samanaikaisesti teoreettisen ja empiirisen näkökulman avulla. Lisäksi jäsenpankkien fuusioprosessien perusteella esitettiin Pfefferin (1981) käsityksiin perustuva kaarimalli päätöksenteosta, jota tarkasteltiin lähemmin yksittäisten jäsenpankkien avulla.

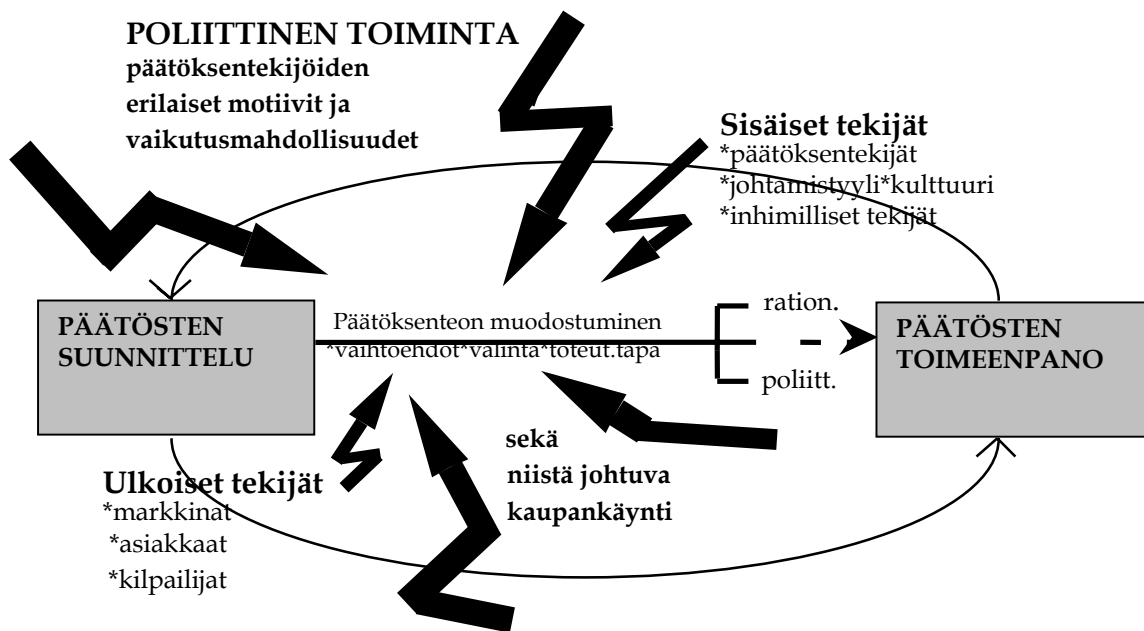
Seuraavassa luvussa 6 esitetään yhteenveto, jossa tarkastellaan jäsenpankkien päätöksenteon ominaisuuksia eli niiden välisiä eroja ja yhteneväisyyksiä sekä päätöksenteossa esiintyneitä valtapelaajatyyppejä. Luvun lopussa esitetään työn johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työssä läpikäydään esimerkkiorganisaation fuusioon liittynyttä päätöksentekoa ja tarkastellaan siinä ilmenneitä poliittisen toiminnan piirteitä ja päätöksentekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Työn perusteella voidaan yleisesti todeta, että vallankäyttö ja poliittiset toiminnot vaikuttavat merkittävästi organisaation kaikkeen päätöksentekoon, eri tasojen päätöksiin ja niiden vaiheisiin: **päätösten määrittelyyn ja toteuttamiseen** sekä **sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin** (kuviot 7 ja 16). Ne vaikuttavat siis markkinoihin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin (ulkoiset tekijät) sekä päätöksentekijöihin, johtamistyyliin, organisaation kulttuuriin ja erityisesti inhimillisten resurssien käsittelyyn ja havainnointiin (sisäiset tekijät).

Työn tutkimusongelma esitettiin työn alussa seuraavasti: **Vaikuttaako vallan käyttö ja poliittinen toiminta organisaation päätöksentekoon?** Tutkimuksen tavoitteeksi määriteltiin ymmärtämyksen lisäys siitä, miten vallan käyttö ja poliittinen toiminta vaikuttavat organisaation päätöksenteossa.

Organisaatiossa tapahtuvaa päätöksentekoa ja sen poliittisia tekijöitä on hyödytöntä tarkastella erikseen, sillä vallan käyttö ja poliittinen toiminta nivoutuu organisaation eri tasojen päätöksentekoon niin erottamattomasti (ks. kuvio 16). Edellä kuviossa 7 esitettyyn työn viitekehykseen on tässä lisätty mustatut salamat kuvaamaan poliittisen toiminnan ratkaisevaa vaikutusta.



**Kuvio 16.** Poliittisen toiminnan vaikutus organisaation päätöksenteossa.

Kuten EPS:n päätöksentekoa kuvaavasta yhteenvertotaulukosta (taulukko 9) voidaan havaita fuusioon liittynyt päätöksenteko ja päätöksentekijät sekä päätöksentekoon vaikuttavat **ulkoiset ja sisäiset tekijät** sisältävät runsaasti poliittista toimintaa.

**Poliittiset toiminnot** muodostavat siis **merkittävän perustekijän** organisaation päätöksenteossa. Mitä enemmän poliittinen toiminta vaikuttaa päätöksenteon sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, sitä lähemmäs poliittista päätöksenteonmallia organisaatio siirtyy (ks. kuvio 16), missä poliittiset tekijät ohjailevat koko päätöksenteon luonnetta.

Organisaatiossa tehtävien päätösten luonteesta riippuu ulkoisten ja sisäisten tekijöiden alttius muutoksille, ja mitä turbulentimmaksi päätöksenteon tekijät muodostuvat, sitä lähemmäs se poliittisen päätöksenteonmallia siirtyy (vrt. Pfeffer 1981).

Näin on pyritty lisäämään ymmärrystä vallasta ja poliittisesta toiminnasta päätöksenteossa. Lisäksi työn edetessä on pyritty myös vastaamaan tutkimuksen lisätavoitteisiin, joihin kuuluivat säästöpankkiorganisaation ja sen ominaispiirteiden tarkastelu seuraavasti:

1. säästöpankkikentän fuusioitumiskehityksen ja sen ilmiöiden tarkastelu, ja
2. säästöpankkiorganisaation monikerroksisen päätöksentekoprosessin vuorovaikutussuhteiden (SKOP, EPS ja liittyvät jäsenpankit), vallan käytön ja poliittisten ilmiöiden tarkastelu.

Säästöpankkiorganisaation fuusiokehitystä ja päätöksentekoa on läpikäyty erityisesti luvuissa 4 ja 5.

Seuraavassa pyritään löytämään vastaus tutkimusongelman jatkoon: **Vaihtelevatko vallan käyttöä ja poliittista toimintaa kuvaavat valtapelaajatyypit ja jos, niin miksi?**

Tutkimusorganisaation jäsenpankkien fuusioon liittyntä päätöksentekoa tarkastelemalla erottui erilaisia valtapelin pelaajatyyppejä. Jäsenpankeista Soini ja erityisesti Vimpeli joutuivat päätöksenteossaan **alistumaan** ulkoisen ympäristön paineille (mm. uusien toimitilojen rakennuskustannukset painoivat).

Kauhavan tulosityksikön prosessissa vaikutti merkittävästi oman hyödyn ja oman pankki-instituution turvaamisen tavoittelu. Lisäksi sillä oli vakavaraisen asemansa vuoksi **mahdollisuus päättää** omasta fuusioitumisestaan.

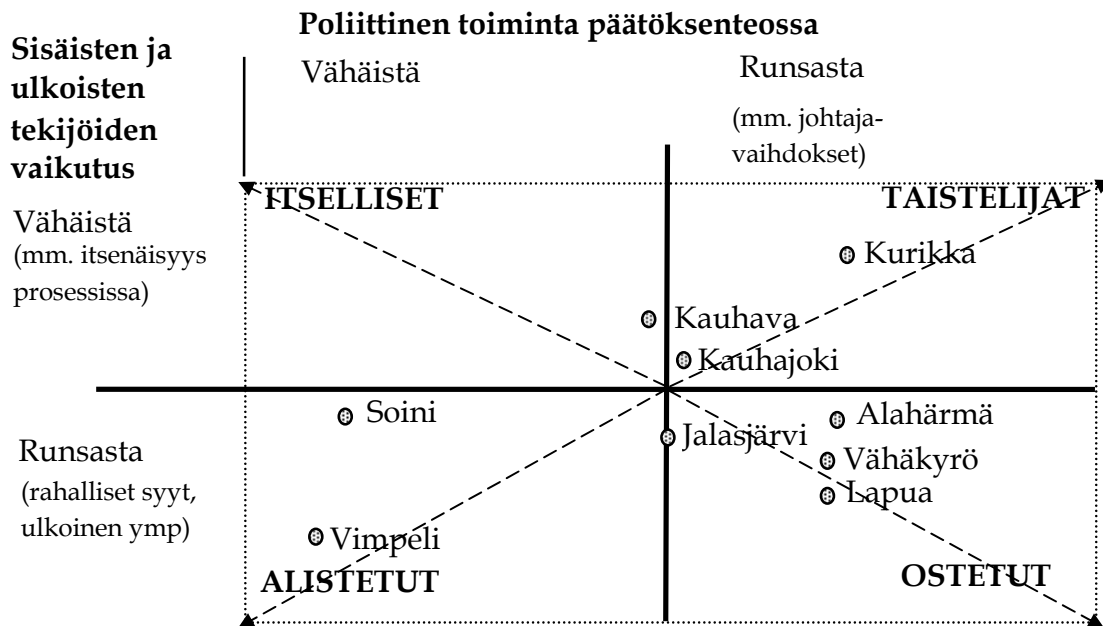
Vähänkyrön, Jalasjärven sekä Lapuan ja Alahärmän fuusiokehityksessä merkittäväksi tekijäksi muodostui ulkoisesta ympäristöstä virtaavat vaikutteet. Niiden fuusioprosesseihin kuuluivat erilaiset valtataistelut ja oman hyödyn tavoittelu eli päätöksentekijät **houkuteltiin tai ostettiin** fuusionkannattajiksi.

Kauhajoen Säästöpankki **pystyi ohjailemaan** omaa fuusioon liittyntä päätöksentekoaan taitavien päätöksentekijöiden ja silloisen taloudellisen tilanteensa vuoksi. Näin se pystyi vastustamaan leviävää fuusiopaniikkia ja säilyttämään oman identiteettinsä neuvotteluissa.

Kurikan päätöksenteossa poliittisuudet muodostuivat keskeisiksi, sekä isännistön hankaloittamassa fuusioprosessissa että pankin sisäisen johdon ristiriitaisessa päätöksenteossa. Molempien jäsenpankkien, sekä Kauhajoen että Kurikan päätöksenteossa vallitsivat näin merkittävästi poliittiset toiminnot ja erilaiset taistelut. (Ks. kuvio 17).

Esimerkkiyrityksen jäsenpankkivaltapelaajia voidaan havainnollistaa seuraavalla nelikenttä-tyypityksellä:

- 1. Alistujat** (Soini ja erityisesti Vimpeli), jotka alistuvat/”ryöstetään” ja omaavat vain vähän vapautta päätöksenteossa voimakkaiden ulkoisten tai sisäisten rajoitteiden vuoksi. Rajoitteiden vuoksi myös poliittinen toiminta jää vähäiseksi.
- 2. Itselliset** (Kauhava), joilla itsenäisyys säilyy omassa päätöksentekoprosessissa. Kuviossa itsenäiset sijoittuvat vasemmalle ylös nelikentän keskipisteestä ja mitä kauemmas nelikentän keskipisteestä pankki sijoittuu, sitä enemmän itsenäisyyttä sillä on omassa päätöksenteossaan.
- 3. Ostetut** (Vähäkyrö, Jalasjärvi sekä erityisesti Lapua ja Alahärmä) kauppaavat itse itsensä eli omaavat jonkin verran valtaa omassa päätöksenteossaan. Pankin päätöksenteossa esiintyy poliittisia toimintoja ja vapautta, mutta päätöksentekoa rajoittaa kuitenkin pankin sisäiset tai ulkoiset tekijät.
- 4. Taistelijat** (Kauhajoki ja Kurikka), joilla taisteluhalu ja itsenäisyys päätöksenteossa kasvavat sisäisten ja ulkoisten rajoitusten vähetessä. Taistelijapankeissa poliittinen toiminta on runsasta. (Kuvio 17).



**Kuvio 17.** Esimerkkiorganisaation valtapelaajatyypit.

Vimpelin tulosityksikön fuusioon liittynyt päätöksenteko oli sujuva ja ristiriidaton. Toimitilojen rakennuskustannukset rasittivat ja fuusion myötä ne saatiin SKOP:n takaamiksi. Näin Vimpelissä poliittista toimintaa ja valtapelejä ei muodostunut merkittävästi, sillä fuusion tarjoamat edut painostivat kiistattomaan päätökseen fuusioitumisesta. (ks. **runsaasti ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutusta vs. poliittinen toiminta vähäistä**).

Soinin, Jalasjärven ja Kauhajoen tulosityksiköiden päätöksentekoa hallitsi ennen kaikkea ulkoinen ympäristö. Soinin fuusio tapahtui kehityksen keskivaiheilla, joten EU:n mukanaan tuomat uudet lait ja vakavaraisuussäännökset eivät vielä painostaneet välttämättömään fuusioratkaisuun, kuten Jalasjärvellä ja etenkin viimevaiheessa liittyneellä Kauhajoella. Soini ja Jalasjärvi punnitsivat fuusiosta saatavia etuja ja tulevaisuuden uhkakuvia päätyen lopulta fuusiotahdin kiihtyessä liittymisratkaisuun. Näin ne omasivat hieman toimintavapautta omassa fuusioitumispäätöksessään (ks. **ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutus vähäistä vs. poliittinen toiminta ei merkittävää**).



Kauhajoen itsenäinen ja omia lähtökohtia korostava neuvottelutaktiikka muodosti poikkeuksen jäsenpankkien keskuudessa, vaikka ulkoinen ympäristö uusine säädöksineen painosti sitä merkittävästi. Em. Kauhavan ja Jalasjärven sekä Kauhajoen tulosityksiköiden fuusioon liittyneessä päätöksenteossa ei poliittista toimintaa muodostunut merkittävästi. (Kuvio 17: **nelikentän keskipiste**).

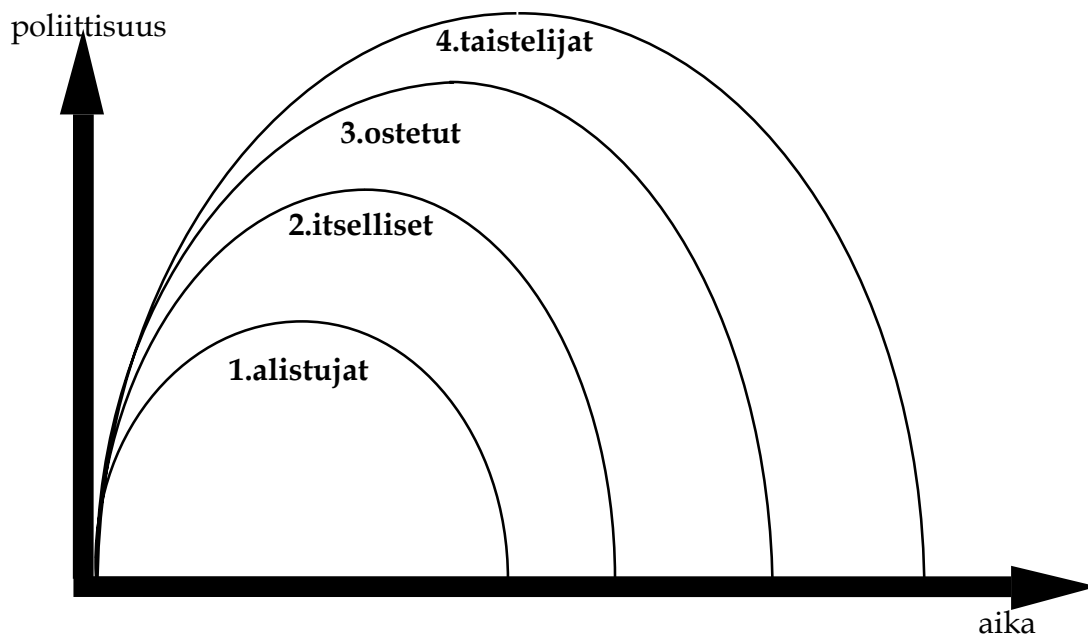
Lapuan ja Alahärmän tulosityksiköiden fuusioprosessit muodostuivat nopeiksi ja sujuviksi. Niiden yhteiseksi piirteeksi muodostui fuusiopäätöksenaikaisen johtajan siirtyminen EPS:n esikuntayksikön palvelukseen. Niiden prosesseihin vaikuttivat poliittiset piirteet mm. oman hyödyn tavoittelu ja etuisuuksien tarjoaminen (ks. **ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutus sekä poliittinen toiminta runsasta**). Lapualla fuusiopäätöstä vauhditti vielä muutama raskas luottotappio, jotka saatiin fuusion kautta SKOP:n takaamaksi. Alahärmän prosessia nopeutti yleinen säästöpankkivisio pienten pankkien pääomanhankintavaikeuksista tulevaisuudessa ja SKOP:n uhkarangaistukset fuusioiden vauhdittamiseksi.

Kurikan ja Vähänkyrön fuusioprosesseja hankaloitti isännistön syrjäyttäminen päätöksenteosta. Näin niissä esiintyi runsaasti poliittista toimintaa ja vallan käyttöä. Vähänkyrön Säästöpankkia rasittivat myös rakennuskustannukset, jotka vauhdittivat fuusioitumista (**ulkoisten ja sisäisten rajoitteiden vaikutus runsasta vs. poliittinen toiminta runsasta**).

Kurikan Säästöpankki kuului vakavaraisten säästöpankkien ryhmään, jotka SKOP olisi halunnut fuusioon mukaan jo aivan kehityksen alussa. Kurikassa päätöksentekoa eivät siis vauhdittaneet luottotappiolliset syyt, vaan se itse halusi fuusioitua tulevaisuuden uhkakuvien vuoksi. Kurikan fuusiota vaikeutti kuitenkin valtataistelu johtoryhmän sisällä (**poliittinen toiminta runsasta, mutta rajoitteiden vaikutus vähäistä**).

Kauhavan tulosityksikkö kuului vakavaraisiin säästöpankkeihin, mutta sen fuusioprosessi oli erityisen nopea säätiömahdollisuuden vuoksi. Verotuksellisista syistä fuusio oli saatava päätökseen vuoden loppuun mennessä. Näin se itse halusi nopean fuusiopäätöksen toteuttaakseen omien varojensa säätiöinnin. Alkuaian liittyjänä Kauhava sai tuntuvasti fuusiotukea SKOP:sta, mutta sen fuusiokokemuksiin kuului myös pettyminen luvattuun luottotukeen eli oman tulosityksikön rahanhankintaetu osoittautuikin EPS:n yhteiseen kassaan päätyväksi (**ulkoisten ja sisäisten rajoitteiden vaikutus lähellä runsasta sekä poliittinen toiminta runsasta**).

Organisaatioiden päätöksentekoprosesseista voidaan siis empirian perusteella löytää em. valtapelaajatyypit. Näiden tyyppien eli **alistujien, itsellisten, ostettujen sekä taistelijoiden** fuusioon liittynyttä päätöksentekoa havainnollistetaan seuraavan kaarimallin avulla (ks. Pfeffer 1981).



**Kuvio 18.** Esimerkkiorganisaation fuusioon liittyneet päätöksentekomallit.

Kuvion 18 avulla voidaan tarkastella poliittisten toimintojen osuutta fuusioon liittyneessä päätöksenteossa. **Mitä enemmän vallan käyttöä ja poliittisia toimintoja esiintyi, sitä enemmän päätöksenteossa vallitsi päätöksentekijöiden (sisäiset tekijät) oman hyödyn tavoittelu tai ulkoisen ympäristön houkuttelu ja sekaantuminen päätöksentekoon (ulkoiset tekijät),** kuten taistelijoiden ruudusta nelikenttäkuviossa 17 voidaan havaita.

Näin päätöksenteon muodostumiseen kului myös aikaa, kuten **ostettujen ja taistelijoiden** kaaret osoittavat. Poliittisessa päätöksenteossa eri päätöksentekijöiden, rajoitteiden ja vaikuttajien väliset vuorovaikutussuhteet ovat täynnä ristiriitoja, joista syntyy helposti konflikteja ja poliittisia myrskyjä (Ks. kuvio 16).

Toisaalta, **mitä vähemmän poliittisia toimintoja esiintyy,** sitä vähemmän esiintyy epäselvyyksiä, tunnusteluja, vaikuttajien ja päättäjien välistä vuorovaikutusta, ja **sitä vähemmän kuluu myös aikaa päätöksenteon muodostumiseen,** kuten **alistettujen** kaari osoittaa. Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus on ratkaiseva tällaisessa prosessissa, ne eivät anna päätöksentekijöille valintamahdollisuuksia eikä ristiriitoja vallankäytöstä näin synny (ks. kaari- ja nelikenttämallit). Kun tekijöiden vaikutus ei ole ratkaisevaa tai pakottavaa, voidaan ajautua **”sopimuksettomaan tilaan”, jossa poliittista toimintaa ei esiinny merkittävästi eikä päätöksiä saada aikaan** (ks. itselliset).

Työn tutkimustuloksena voidaan esittää seuraava päätelmä poliittisuuden esiintymisestä organisaation päätöksenteossa: **Kun jokin rajoite,** sisäinen tai ulkoinen, **pakottaa organisaation valitsemaan tietyn vaihtoehdon, ei poliittisilla toiminnoilla ole ratkaisevaa merkitystä päätöksenteossa.** Tällöin tavoitteet muuntuvat yhdenmukaisiksi päättäjien kesken ja valta/valvonta keskitetään tiukasti johdolle organisaation pelastamiseksi tuhoutumiselta (esim. organisaation toimintaa rajoittava uusi laki astuu voimaan). Näin ei synny vallan jakautumista eikä siitä käytävää taistelua.

**Kun taas poliittisten taktiikoiden hyväksikäyttö**, erilaiset kaupankäynnit ja valtataistelut ovat yleisiä, organisaation toimintaa ei uhkaa mikään merkittävä vaikuttajatekijä, eivätkä sen ulkoinen ympäristö tai sisäiset tekijät ole liian ratkaisevia tai hallitsevia. (vrt. Pfefferin 1981 rationaalinen ja poliittinen päätöksentekomalli). Näin rationaalista päätöksentekoa voidaan tarkastella organisaation ratkaisuna johonkin uhkaan (ks. alistetut) ja poliittista mallia taas ratkaisevista pakotteista vapaiden organisaatioiden päätöksentekona (ks. taistelijat). (Vrt. nelikenttä- ja kaarimallikuviot).

Huolimatta poliittisten valtatoimintojen keskeisestä roolista organisaation päätöksenteossa niiden hallitsemiseen on saatavilla melko niukasti hallinnon teorioiden tarjoamaa tutkimustietoa, ja useiden teoreettisten lähteiden perusteella etenkin apuvälineet niiden käsittelemiseen puuttuvat. Erään syyn tähän muodostaa se, että ne ovat usein vaikeasti kvantifioitavissa. Kuten Ruostetsaari (1992:27) korostaa, vallankäytön empiiristä tutkimusta vaikeuttaa jo se, että yleisesti hyväksytyä valtateoriaa ei ole olemassa kuten ei myöskään yksimielisyyttä tutkimuksen käsitteistä.

Metsämuurosen (2006:62) mukaan laadullisessa tutkimuksessa oleelliseksi muodostuvat toistuvat viittaukset tutkimusaineistoon, mitä on hyödynnetty laajasti tässä työssä. Straussin ja Corbinin (1990:52) mukaan alan tieteellistä kirjallisuutta voidaan hyödyntää myös korvaavana validointimenetelmänä. Heidän mukaansa tutkimusmenetelmä voi olla validi, vaikka kirjallisuusviittaukset ja niiden antama teoreettinen tuki tutkimukselle esitettäisiin vasta johtopäätösten yhteydessä. Menetelmää hyödynnettiin osaksi myös tässä työssä, kun valtaa ja poliittista toimintaa koskevia teorioita tarkasteltiin vasta tutkimuskohteen analysoinnin ja johtopäätösten yhteydessä.

**Reliabiliteetin** avulla mitataan tutkimuksen toistettavuutta eli pystytäänkö esim. datan kerääminen toistamaan samoilla menetelmillä toisen tutkijan toimesta niin, että saadaan samat tutkimustulokset. Sen tavoitteena on minimoida virheiden ja vinoutumien vaikutuksia. (mm. Eriksson 1991; Ropo 1989; Yin 1981a ja b sekä 1991).

Vaatimuksena ei Mäkelän (1992:59) mukaan toistettavuuden kohdalla kuitenkaan ole, että kaksi tulkitsijaa päätyisi samaan lopputulokseen, vaan että lukijalle annetaan edellytykset arvioida ja mahdollisesti hyväksyä tutkijan ratkaisut. Tutkimuksen tuloksia voidaan osittain kontrolloida tarkastelemalla esim. dataa ja analysointitapoja tutkittavien tekijöiden mm. päätöksentekijöiden kanssa, mitä toimintatapaa myös tämän tutkimuksen loppuvaiheessa hyödynnettiin (kaksi keskustelua EPS:n esikuntatason johtajan kanssa, joiden aikana tarkasteltiin haastattelukierroksen tuloksia yhdessä keskustellen). (Taulukko 4).

Kvalitatiivinen analyysi on yksilöllisempää ja vähemmän standardoitua kuin kvantitatiivinen aineiston käsittely. Siksi on tärkeää, että lukijalle annetaan mahdollisimman tarkka selvitys sekä sen teknisistä että siihen liittyneistä ajatusoperaatioista, jotka ovat johtaneet raportoituihin tuloksiin. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen suorittaminen ja siinä hyödynnetyt em. analysointitavat muodostuivat melko havainnollisiksi ja yleisiksi, joten ne voidaan suorittaa ja läpiviedä myös uudelleen.

Työn tutkimustulosten perusteella esitettyjä johtopäätöksiä tarkasteltaessa on otettava huomioon empirian rajaukset, esimerkkiorganisaation ja tutkimusotannan rajallisuus sekä fuusiopäätöksentekoon keskittyminen. Lisäksi laadullisen tutkimuksen metodologiset valinnat aiheuttanevat ristiriitaista keskustelua. Tutkimustyön eräänä johtopäätöksenä voidaankin pitää seuraavaa tosiseikkaa, että aina on olemassa asioita, joita ei voida tarkasti mitata ja jotka tutkija voi vain todeta. Työn mielenkiintoinen tutkimuskohde antaa kuitenkin lisätietoa poliittisen tutkimuskentän monimuotoisuudesta ja jo historiaan jääneen suomalaisen säästöpankkiorganisaation päätöksenteosta.

Metsämuurosen (2006:66) mukaan tutkimuksen lukijoille saatetaan työn tulosten yhteydessä esittää suosituksia, miten tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää. Näitä ei voida kuitenkaan pitää tutkimuksen tieteellisenä antina, vaan tutkijan omina ajatuksina mahdollisista hyödyntämistavoista. Valtapoliittisuuden keskeinen merkitys päätöksentekoon ja fuusioon liittyneen päätöksenteon kaarimalli on tutkijan mielestä mielenkiintoinen kehys, jota mahdolliset jatkotutkimukset voisivat hyödyntää. Voidaanko esim. samantyyppinen kaarimalli löytää jostain muusta päätöksentekoa-aineistosta? Ja jos tutkimus päättyy myönteiseen tulokseen, voidaanko em. kaarimalli yleistää muuhunkin päätöksentekoon?

Mahdolliset jatkotutkimukset voisivat myös tarkastella pankkiorganisaation johdon myöhempiä vaiheita, esim. säästöpankkijohtajiston sijoittumista uudelleen työelämään, tai millaiseksi säästöpankkitoiminnan romahdus koettiin johdon keskuudessa henkilökohtaisesti ja millä tavoin siitä selviytyttiin. Tosin em. jatkotutkimusehdotelmät viittaavat jo vahvasti psykologisten tutkimusmenetelmien hyödyntämiseen.

Lopuksi esimerkkiorganisaation fuusioon liittynyttä päätöksentekoa yhteenvedonomaaisesti tarkasteltaessa voidaan mainita muutama mielenkiintoinen piirre. Koko säästöpankkiorganisaatio kaipasi haastattelujen suorittamisen aikaan keväällä 1991 muutosta. Jopa säästöpankkihallinnon piirissä työskentelevät ihmettelivät esimerkiksi isännistön ja luottamusmiesten eli erilaisten hallitustasojen mielekkyyttä ja funktiota. Etenkin isäntiä ja heidän näennäistä säästöpankin omistusoikeuttaan kritisoitiin. Isännistö oli liian suuri ja hidas elin, jotta se olisi voinut toimia päätöksenteossa vastuullisesti ja tuloksellisesti.

Lopulta säästöpankkitoiminta joutui ratkaisun eteen. Vuonna 1992 perustettiin Suomen Säästöpankki, johon paikalliset säästöpankit vähitellen fuusioituivat. Markkinoilla oli ajauduttu tilanteeseen, jossa vakuusrahastomaksua korotettiin 0,08%:sta 0,5%:in säästöpankkien taseesta. Kun käyttökate oli vain yli prosentin taseesta, on helppo ymmärtää säästöpankkien motiivia liittyä perustettavaan valtakunnalliseen säästöpankkiin. Myöhemmin samana vuonna valtio sitoutui takaamaan Suomen Säästöpankkia useilla miljardeilla markoilla. Lopullinen Suomen Säästöpankin saama tuki valtiolta nousi kuitenkin yli 15 miljardiin markkaan. (Saukkomaa 1994).

Perusteilla oleva Suomen Säästöpankki oli Saukkomaan (1994:69) mukaan myytävänä alusta alkaen. Lopulta se lohkottiin neljän muun suomalaisen pankkiryhmittymän kesken lokakuusta 1993 lähtien. Haastattelukierroksen aikana ei tulevasta kehityksestä ollut havaittavissa minkäänlaisia varoitussignaaleja tai arveluja; edes uskaliaimmat eivät olleet huolissaan säästöpankkikentän tulevaisuudesta. Maltillista varovaisuutta kyllä ilmeni, mutta raskaimmat ennustukset käsittelivät mahdollista koko Suomen säästöpankkia tai ystävällismielistä fuusiota Yhdyspankki Oy:n Unitaksen kanssa.

Myöhemmän julkisuuden ja kohun perusteella säästöpankkien jakamisratkaisu oli suuri yllätys koko säästöpankkiorganisaatiolle. Ympäristömuutosten nopeus ja laman jyrkkyys aiheuttivat katastrofaaliset luottotappiot, jotka ajoivat säästöpankit Valtion vakuusrahaston haltuun ja sen kautta lopulta muiden pankkien hallintaan.

Repo (1992:354) kuvaa tilannetta globaalista näkökulmasta. 1980-luvun lopulla Suomen Pankille rahamarkkinoiden vapauttaminen oli välttämätöntä, koska niin tehtiin koko läntisessä maailmassa. Markkinoille virtasi rahaa, jonka avulla tehtiin mm. yritysvaltauksia. Ääriesimerkkinä näistä voidaan mainita Kansallis-Osake-Pankin ja Yhdyspankin suuret osakekaupat omilla osakkeillaan, joiden avulla osakkeet varmistettiin niiden omaan omistukseen (Saukkomaa 1991).

Runsaasta luotonannosta koitui pankeille valtavat tappiot, ja lopulta valtion ja sen kautta veronmaksajien oli tultava apuun. Samanlainen kehitys rahamarkkinoilla oli nähtävissä myös Yhdysvalloissa ja Ruotsissa, joissa tarvittiin myös valtionapua pankkien pelastamiseksi. (Repo 1992). Olisiko Suomen Pankin pitänyt kiristää luotonantoa ja vetää rahaa markkinoilta nousukaudella eikä päinvastoin vapauttaa sitä, kuten todellisuudessa tapahtui?

Tutkimuksessa käsitelty fuusiotrendi voidaan myös asettaa kritiikille alttiiksi. Haastattelutietojen perusteella pankkikentän tulokseteko riippui lamatilanteesta alueellisesta talletusten ja luottojen avulla käytävästä yksikkökohtaisesta kaupasta. Fuusioitumiskehitys tähtäsi vallan ja päätöksenteon keskittämiseen, kun taas lamatilanne vaati vallan hajautusta. Oliko tämä fuusiotrendi, joka toteutettiin suuren taloudellisen laskusuhdanteen aikana, mahdollisesti jo myöhästynyt reagointikeino alalla aikaisemmin vallinneeseen kansainväliseen luottomarkkinabuumiin?

Oliko säästöpankkikentän päätöksenteko implementoimassa strategiaa, joka oli vastaus jo vanhentuneeseen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden organisaatiotilanteeseen? (vrt. Ansoff 1981:212–221 määrittelemä kriisitilanne, jossa organisaatio yrittää etsiä toimintaratkaisuja jo tapahtuneisiin muutoksiin ja jossa aikaviipeen aiheuttamat kustannukset nousevat kohtuuttomiksi).

Ollilan (2005:330–334) mukaan suuruus on arvo sellaisenaan, ja fuusiot sekä suuryritykset saavat lähes poikkeuksetta positiivista julkisuutta. Suuryhtiöiden valta on jopa joissain tapauksissa kansallisvaltioiden valtaa suurempaa. Tämän suuruuden ihannoinnin voi hyvällä syyllä asettaa kyseenalaiseksi ja asettaa kysymyksen muotoon: Milloin tämä trendi mahtaa muuttua?

Työn tutkimusmateriaalin keräämisen jälkeen Suomen pankkimaailmassa on tapahtunut suuria muutoksia. Säästöpankkien jako muiden pankkien kesken suoritettiin vuoden 1994 syksyllä ja 1995 toteutui Kansallis-Osake-Pankin ja Suomen Yhdyspankin emoyhtiö Unitaksen yhdistyminen Merita Pankiksi. (Kuvio 8).

Pankkimaailman muutokset myös jatkuivat vilkkaana. 1997 Merita Pankki yhdistyi ruotsalaisen Nordbankenin kanssa MeritaNordbankeniksi. Vuonna 2001 syntyi Nordea, kun suomalais-ruotsalainen MeritaNordbanken, tanskalainen Unibank ja norjalainen Christiania Kreditkasse yhdistyivät. (Nordea 2007)



Myös tänä päivänä pankkiala on täynnä yritysjärjestelyjä (Pietiläinen 2007). Nyt ne tapahtuvat vain pohjoismaisella tasolla. Lisäksi Suomen pankkimarkkinoilla toimii 39 itsenäisen säästöpankin joukko, jotka jättäytyivät työssä käsiteltävän kehityksen ulkopuolelle. Nämä säästöpankit ylsivät Säästöpankkiliiton mukaan vuonna 2006 kaikkien aikojen parhaimpaan tulokseen (Säästöpankki 2007).

Säästöpankkikentän kohtalo, valtavat tukimiljarit ja niihin liittyvä päätöksenteko sekä lopullinen jako eri pankkiryhmittymien kesken, eivät enää kuitenkaan kuulu työn tutkimusalueeseen. Tässä tutkimuksessa analysoitiin organisaation päätöksentekoa ja siinä ilmeneviä poliittisia toimintoja. Lisäksi tarkasteltiin säästöpankkiorganisaation fuusiokehitystä ja monikerroksisen päätöksenteon vuorovaikutussuhteita ja valtapelaajatyyppejä sekä valotettiin lopullisen säästöpankkiratkaisun eli lohkomisen taustalla vaikuttaneita syitä.

## LÄHTEET

- Allardt, E. ja Y. Littunen (1979). *Sosiologia*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö. ISBN 91-20-04394-5.
- Anderson, C.R. ja F.T. Paine (1975). Managerial perceptions and strategic behavior. *Academy of Management Journal* 18:4, 811-871.
- Ansoff, H.I. (1969). *Business Strategy. Selected Readings*. Bungay: Penguin Books, Ltd.
- Ansoff, H.I. (1981). Strateginen johtaminen. *Ekonomia-sarja* 70. Espoo: Amerhytymä Oy Weilin-Göös. ISBN 951-35-2186-9.
- Atkinson, R.L., R.C. Atkinson, E.J. Bem, S. Noelen-Hoeksema ja E.E. Smith, (1993). *Introduction to Psychology*. Orlando: Harcourt Brace & Co. ISBN 0-15-500287-2.
- Bacharach, S.B. ja E.J. Lawler (1980). *Power and Politics in Organizations*. San Fransisco, California: Jossey-Bass Publishers. ISBN 0-87589-458-5.
- Baird, L., I. Meshoulam ja G. DeGive (1983). Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach. *American Management Associations, Periodical Division* (Sept.-Oct.), 14-25.
- Baldwin, D.A. (1989). *Paradoxes of Power*. New York, NY Oxford: Basil Blackwell. ISBN 1-55786-005-X.
- Blau, P.M. (1974). *On the Nature of Organizations*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-08037-3.
- Blau, P.M. ja Schoenherr, R.A. (1971). *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.

- Boulding, K. E. (1990). *Three Faces of Power*. 2. painos. Newbury Park (California): Sage Publications, Inc. ISBN 0-8039-3862-4.
- Cartwright, D. ja A. Zander (1959). *The Bases of Social Power*. Teoksessa ed. D. Cartwright ja A. Zander, *Group Dynamics. Research and Theory*, 2. painos. 641-668 s. New York etc.: Harper&Row, Publishers.
- Charteris-Black, J. (2005). *Politicians and Rhetoric. The Persuasive Power of Metaphor*. Basingstoke New York (N. Y.): Palgrave Macmillan. ISBN 1-4039-4689-2.
- Cohen, L., L. Manion ja K. Morrison (1995). *Research Methods in Education*. 5. painos. London: RoutledgeFalmer. ISBN 0-415-19541-1.
- Cole, G. A. (1993). *Management: Theory and Practice*. Aldine Place London: DP Publications Ltd.
- Daft, R.L. (1986). *Organization Theory and Design*. St. Paul: West Publishing Company. 571 s. ISBN 0-314-93170-8.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 201-215.
- Danielsson, C. (1982). A complete guide to company growth and development. *Long Range Planning* 15:6, 8-19.
- Edelman, M. (1977). *Political Language: Words that succeed and Policies that fail*. New York: Academic Press. ISBN 0-12-230662-7.
- Edelman, M. (2001). *The Politics of Misinformation*. Cambridge New York (N.Y.): Cambridge University Press. ISBN 0-521-80117-6.
- Edwards, P. ja Wajcman, J. (2005). *The Politics of Working Life*. Oxford New York (N. Y.): Oxford University Press. ISBN 0-19-927191-7.

- Eriksson, P. (1991). Managerial processes behind long-term product mix changes. A historical study on Fazer Confectionary 1950-90. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, Series A:74*. Helsinki: The Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Etzioni, A. (1970). Power as a Societal Force. Teoksessa ed. M. E. Olsen, *Power in Societies*. 18-27 s. Collier-Macmillan Limited, London: The Macmillan Company.
- Forsell, A. (1992). *Moderna tider i Sparbanken*. Stockholm: Nordstedts Tryckeri. ISBN 91-88384-01-2.
- French, J.R.P. Jr ja Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. Teoksessa ed. D. Cartwright ja A. Zander, *Group Dynamics. Research and Theory*, 2. painos. 607-623 s. New York etc.: Harper&Row, Publishers.
- Froman, C. (1992). *Language and Power. Vol. 1 : Books 1 and 2*. London: Humanities Press. ISBN 0-391-03733-1.
- Galbraith, K. (1984). *The Anatomy of Power*. London: Hamish Hamilton Ltd. ISBN 0-241-11161-7.
- Ghauri, P., K. Groenhaug ja I. Kristianlund (1995). *Research Methods in Business Studies*. London: Prentice Hall. ISBN 0-13-015710.
- Glaser, B.G. ja A.L. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter. ISBN 0-202-30028-5.
- Gummesson, E. (1989). *Qualitative Methods in Management Research*. Bickley Bromley: Chartwell-Bratt Ltd. ISBN 91-4-44851-1.
- Gustafsson, C. (1979). Om utsagor om makt. *Publications of the Research Institute of the Åbo Akademi Foundation*. Åbo. ISBN 951-648-484-0.

- Hall, D.L. ja M.A. Saias (1980). Strategy follows structure. *Strategic Management Journal* 1, 149-153.
- Hammersley, M. ja P. Atkinson (1983). *Ethnography. Principles in Practice*. London: Routledge. ISBN 0-415-04517-7.
- Haugaard, M. (2000). Power, Ideology and Legitimacy. Teoksessa ed. H. Goverde. *Power in Contemporary Politics*. 59-76 s. London: Sage Publications Ltd. ISBN 0-7619-6677-3.
- Hinings, C.R., D.J. Hickson, J.M. Pennings ja R.E. Schnek (1974). Structural conditions of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly* 19, 22-44.
- Hofer, C.W. (1975-76). Research on strategic planning: A survey of past studies and suggestions for future efforts. *Journal of Economics and Business* 28, 261-286.
- Holt, D.D. (1979). The unlikely hero of McGraw-Hill. *Fortune* (May) 21, 97-108.
- House, R.J. (1988). Power and personality in complex organizations. Teoksessa B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* 10, 305-337. Greenwich CT: JAI Press. ISBN 0-89232-748-0.
- Ireland, R.D., M.A. Hitt, R.A. Bettis ja D. Auld de Porras (1987). Strategy formulation processes: differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level. *Strategic Management Journal* 8:2, 469-485.
- Johnson, G. (1988). Rethinking Incrementalism. *Strategic Management Journal* 9:1, 75-91.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc.

- Kuusterä, A. (1995). Aate ja raha. Säästöpankit suomalaisessa yhteiskunnassa 1822-1994. Otava.
- Lautjärvi, H. (1988). Rahoitusmarkkinoiden muutos ja uudistuva rahoituspolitiikka. Helsinki: Suomen Pankkiyhdistys.
- Lawrence, P. ja J. Lorsch (1967). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lenz, R.T. (1981). Determinants of organizational performance: An interdisciplinary review. *Strategic Management Journal* 2, 131-154.
- MacKenzie, K.D. (1986). Virtual positions and power. *Management Science* 32:5,622-642.
- Metsämuuronen, J. (2006, toim.). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino. ISBN 978-952-5372-19-7.
- Miettinen, E. ja E. Saarinen (1990). *Muutostekijä*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö. ISBN 951-0-16376-7.
- Miles, M.B. ja A.M. Huberman (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. London: Sage. 3. painos. ISBN 0-8039-2274-4.
- Miller, D. ja P.H. Friesen (1982). The longitudinal analysis of organizations: A methodological perspective. *Management Science* 28, 1013-1034.
- Minett, S. (1992). *Power, Politics and Participation in the Firm*. Avebury: Aldershot Brookfield. ISBN 1-85628-121-3.
- Mintzberg, H. (1981). Organization design: fashion of fit? *Harvard Business Review* (Jan.-Feb.), 103-116.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc. ISBN 0-13-686857-6.

- Mintzberg, H. (1984). Power and organization lifecycles. *Academy of Management Review* 9:2, 207–224.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies* 22:2, 133–154.
- Mäkelä, K. (1992, toim.). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus. ISBN 951-662-502-9.
- Nordea (2007) Nettisivusto. Nordean historia.
- Näsi, J. ja J. Saarikorpi (1983). Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, markkinointi. Historiallis-paradigmaattinen katsaus ja analyysi. *Tampereen yliopiston julkaisuja sarja A:2*. Tutkielmia ja raportteja 30. ISBN 951-96013-4-1.
- Ollila, M-R. (2005). *Persoonan valta*. Helsinki: WSOY. ISBN 951-0-30918-4.
- Peters, T.J. (1978). Symbols, patterns and settings: An optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics* 7, 3-23.
- Peters, T.J. ja R.H. Waterman Jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper&Row Publishers. ISBN 0-06-015042-4.
- Pettigrew, A.M. (1972). Information control as a power resource. *Sociology* 6, 187-204.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company. ISBN 0-88730-199-1.
- Pfeffer, J. ja G.R. Salancik (1974). Organizational design making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly* 19, 135-151.
- Pietiläinen, T. (2007). *Sampo pohjoismaiseen pankkipeliin*. Helsingin Sanomat 14.2.

- Pihlanto, P. (1993). Keskustelua metodologisesta ajattelusta laskentatoimen tutkimuksesta ja käytännön päätöksenteossa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 141:2, 177–188.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*. (Sept.), 296–320.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change. Logical Incrementalism*. Homewood. Illinois: Richard D. Irwin Inc. ISBN 0–256–02543–6.
- Quinn, J.B., H. Mintzberg ja R.M. James (1988). *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases*. Eglewood Cliffs: Prentice-Hall. ISBN 0–13–850926–3.
- Rainio, K. (1969). *Valta ja vallan käyttö*. Porvoo: WSOY.
- Repo, E. (1992). *Vallan havittelijat*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951–20–4134–0.
- Ries, A. ja J. Trout (1989). *Bottom-up marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Rittberger, V., B. Zangl & M. Staisch (2006). *International Organization. Polity, Politics and Policies*. Translated by Antoinette Groom. Basingstoke New York (N.Y.): Palgrave Macmillan. ISBN 0–333–72128–4.
- Ropo, A. (1989). Leadership and organizational change. *Acta Universitatis Tamperensis, Series A*: 280. Tampere: University of Tampere. ISBN 951–44–2547–2.
- Routamaa, V. (1988). Organisaation muutos ja muutosvastarinta. Uudistu tai kuole - valinnanvaraa ei ole. *Menestyvä yrittäjä* 5.
- Ruostetsaari, I. (1992). *Vallan ytimessä. Tutkimus suomalaisesta valtaeliitistä*. Tammer-Paino Oy. ISBN 951–662–553–3.



- Räsänen, K. (1983). Explanations for business performance - the search for underlying mechanisms. *Proceedings research seminar on strategy B*: 61. The Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Saapunki, J. (1995). *Valta ja politiikka*. Opetusmoniste. *Vaasan yliopisto*.
- Saari, M. (1992). *Minä, Christopher Wegelius*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-20-4000-X.
- Saukkomaa, H. (1991). *Kuka tarvoitsi Pentti Kouria? Kertomus vallasta, rahasta ja pankin moraalista*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava. ISBN 951-1-11591-X.
- Saukkomaa, H. (1994). *Paha pankki. Kertomus Suomen Säästöpankin lyhyestä elämästä ja nopeasta kuolemasta*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava. ISBN 951-1-13074-9.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers. ISBN 0-87589-639-1.
- Schrijvers, J.P.M. (2003). *Valtapelit työelämässä. Vehkeilyn ja juonittelun taito*. Helsinki: Rastor-Yhtiöt. ISBN 952-5024-47-4.
- Simon, H.A. (1975). *Administrative Behavior*. London: The Free Press. 3. painos. ISBN 0-02-928971-8.
- Spiik, K-M. (1990). Korkea aika ottaa työnjohto kunnolla mukaan yritysten toimintaan. *Kauppalehti Optio* 24.5.
- Strauss, A. ja J. Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. California: Sage Publications, Inc. ISBN 0-8039-3250-2.

- Syrjälä, L. (1994). Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, 10–66. Kirjapaino Westpoint Oy Rauma: Kirjayhtymä Oy. ISBN 951-26-3948-3.
- Syrjäläinen, E. (1994). Etnografisen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, 68–112. Kirjapaino Westpoint Oy Rauma: Kirjayhtymä Oy. ISBN 951-26-3948-3.
- Säästöpankki (2007). Nettisivusto. Etusivu: Ajankohtaista. 14.2.
- Tainio, R. ja T. Santalainen (1982). *Factors and Mechanisms affecting Business performance of banks*. Helsinki. ISBN 951-699-631-0.
- Thompson, J.A. (1967). *Organizations in Actions*. New York: McGraw Hill.
- Tsoukas, H. (1989). The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management Review* 14:4, 551–561.
- Uusitalo, H. (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma. *Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY. ISBN 951-0-17457-2.
- Vahala, H. (1989). Organisaation strategian suunnittelun ja toimeenpanon välinen inkrementalismi. *Proceedings of the University of Vaasa, Discussion Papers* 113. Vaasa
- Van de Ven, A. (1987). Review essay: Four Requirements for Processual Analysis. Teoksessa A. Pettigrew (eds.), *The Management of Strategic Change*. Blackwell: Oxford.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Vihriälä, V. (1986). Suomen rahoitusmarkkinat. *Suomen Pankki A*: 64. Helsinki. ISBN 951-686-126-1.

- Vroom, V. H. ja Deci, E. L. (1970). *Management and Motivation*. Selected Readings. 2. painos. London: Penguin Book. ISBN 0-14-080-144-8.
- Yin, R.K. (1981a) The case study as a serious research strategy. *Knowledge: Creation Diffusion. Utilization* 3 (Sept.), 97-114.
- Yin, R.K. (1981b). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly* 26 (March), 58-65.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research.: Design and Methods*. London: Sage Publication. ISBN 0-8039-3471-8.

## LIITTEET

### Liite 1:

#### HAASTATTELUT:

Vimpelin tulosityksikön toimitusjohtaja 19.2.1991 klo10,

Vimpelin tulosityksikön konttori

Vimpelin tulosityksikön hallituksen puheenjohtaja 19.2.1991 klo11,

Vimpelin tulosityksikön konttori

Soinin tulosityksikön toimitusjohtaja 19.2.1991 klo13.30,

Soinin tulosityksikön konttori

Soinin tulosityksikön hallituksen puheenjohtaja 19.2.1991 klo15,

Soinin tulosityksikön konttori

Vähäkyrön tulosityksikön toimitusjohtaja 20.2.1991 klo10,

Vähäkyrön tulosityksikön konttori

Vähäkyrön tulosityksikön hallituksen puheenjohtaja 20.2.1991 klo13.10,

Laihian lukio

Vähäkyrön tulosityksikön isännistön puheenjohtaja 20.2.1991 klo11.30,

Snickars, Vähäkyrö

Kauhavan tulosityksikön toimitusjohtaja 21.2.1991 klo10,

Kauhavan tulosityksikön konttori

Kauhavan tulosityksikön hallituksen puheenjohtaja 21.2.1991 klo11.30,

Kosola, Kauhava

Alahärmän tulosityksikön toimitusjohtaja, 21.2.1991 klo13.30,

Alahärmän tulosityksikön konttori

Alahärmän tulosityksikön hallituksen puheenjohtaja 21.2.1991 klo14.30,

Alahärmän tulosityksikön konttori

Jalasjärven tulosityksikön toimitusjohtaja, 22.2.1991 klo11,

Jalasjärven tulosityksikön konttori

Jalasjärven tulosityksikön hallituksen puheenjohtaja, 22.2.1991 klo10,

Viertolan kauppa, Jalasjärvi

Kurikan tulosityksikön toimitusjohtaja, 22.2.1991 klo14,  
Keskuskatu 3, Seinäjoki

Kurikan tulosityksikön hallituksen puheenjohtaja, 25.2.1991 klo16,  
Kiviaidantie, Kurikka

Kurikan tulosityksikön isännistön puheenjohtaja, 25.2.1991 klo18,  
Mäntytie, Kurikka

Lapuan tulosityksikön hallituksen puheenjohtaja, 20.2.1991 klo16.10,  
Lapuan virastotalo

Lapuan tulosityksikön isännistön puheenjohtaja, 15.2.1991,  
em. pyynnöstä puhelinhaastattelu

Lapuan isännistön varapuheenjohtaja, 25.2.1991 klo16,  
Kauppakatu, Seinäjoki

Kauhajoen Säästöpankin toimitusjohtaja, 26.2.1991 klo10,

Kauhajoen Säästöpankin konttori

Kauhajoen Säästöpankin hallituksen puheenjohtaja, 26.2.1991 klo13,

Kauhajoen Säästöpankin konttori

#### **KESKUSTELUT:**

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin Seinäjoen konttorin toimitusjohtaja, syyskuu 1990

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki, Seinäjoki

ja

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin hallintojohtaja, toukokuu 1991

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki, Seinäjoki

Haastatteluja tehtäessä tutkija lupautui suojaamaan haastateltavien henkilöllisyyden. Näin työssä ei mainita haastateltujen henkilöiden nimiä. Jos raportoinnin vuoksi on ollut selvempää nimetä muutama henkilö, on työssä käytetty täysin fiktiivisiä nimiä. Myös SKOP:n toimihenkilöiden nimet on salattu peitetyllä nimistöllä.

**Liite 2:****HAASTATTELUKYSYMYSTEN RUNKO**

Aloite: keneltä tai mistä?

Fuusiokehityksen syyt?

SKOP:n rooli? Sen motiivit?

- mitä mieltä SKOP:n huonosta tuloksesta?
- mitä mieltä fuusiomarkkinoinnista vastaavista henkilöistä?

EPS:n rooli? Sen motiivit?

- millaiset yhteyshenkilöt?
- miten mielestänne EPS hoiti fuusioprosessin?

Fuusioprosessi:

- järjestettiinkö tiedotustilaisuuksia?
- hallituksen ja isäntien mielipide?
- mahdollinen kaupankäynti?
- ristiriidat ja sovittelu?
- mahdolliset viivästykset ja niiden ratkaiseminen?
- miten oman pankin prosessi yleisesti sujui?
- kuka puolestapuhuja omassa pankissa?

Neuvottelut:

- ketä mukana eli neuvottelijat?
- millaiset ehdot?
- kuka aktiivinen neuvotteluissa ja prosessissa?

Fuusiosopimus:

- vaihtelevatko edut fuusioissa (oma pankki vs. muut pankit)?
- porkkanat: mitä hyötyä omalle pankille liittymisestä?
- epäviralliset syyt?
- pankin omat vaatimukset?

Miksi liityitte eli oman pankin fuusioitumisyyt?

- miksi Seinäjoki/EPS eikä mikään muu pankki?

Miten yhteistyö on sujunut EPS:n kanssa?

- fuusion hyödyt?
- pettymykset?

Haastateltavan mielipide

- mielipide oman pankin fuusiosta?
- valtakunnallisesta fuusiokehityksestä?

PANKIN TOIMITUSJOHTAJA

Edellisen kysymysrunon lisäksi:

- henkilökohtaiset motiivit fuusionkannattajaksi/vastustajaksi?
- henkilökohtaiset edut fuusiosta?
- muiden henkilöiden henkilökohtaiset edut fuusioista?

HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA

Edellisen kysymysrunon lisäksi:

Hallitus vaikuttajana?

- mitä mieltä päätösvallan kaventumisesta?
- oman hallituksen ja puheenjohtajan henkilökohtainen rooli EPS:n päätöksenteossa?

## ISÄNNISTÖN PUHEENJOHTAJA

Edellisen kysymysrunгон lisäksi:

Isännistö vaikuttajana:

- rooli fuusioprosessissa?
- isännistön tulevaisuus?

Kysymysten runko pohjautuu tutkimuksen päätöksenteon viitekehykseen eli kysymyksillä kartoitettiin fuusioon liittyneen päätöksenteon päätöksentekijöitä (SKOP, EPS ja jäsenpankki sekä henkilöt), päätöksentekoon vaikuttaneita sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä (fuusioitumisen syyt, edut ja haitat). Lisäksi pyrittiin kartoittamaan koko fuusioprosessia ja siihen liittyneitä neuvotteluita ja niiden etenemistä sekä henkilökohtaisia mielipiteitä.



**Liite 3:****TAUSTADOKUMENTAATIO****MEDIA:****Talouselämän lehdistö:****Kauppalehti:**

- 14.9.1989 Luottotappiot veivät Maalahden säästöpankin fuusioon Vaasaan.
- 6.10.1989 Koppilainen pankki SYP:n leiriin: Jättifuusio mullistaa Norjan pankkimaailmaa.
- 16.11.1989 Tanskaan odotetaan lisää pankkifuusioita.
- 12.10.1990 Alahärmän Säästöpankki liittyy EPS:iin.
- 15.7.1992 Ollila vastaa Pokalle: Pankkifuusio ei poista ongelmia.
- 8.2.1993 Vaikeat ajat veivät yhteistyöhalut: Pohjoismainen pankkifuusio haudattiin virallisesti.
- 30.10.1992 Unitaksen Vainio syyttää valtiota: Poliittisen tahdon puute kariutti pankkifuusion.
- 7.7.1993 Minne säästöpankit voitaisiin "kadottaa"?
- 18.8.1993 Säästöpankit menettävät yhä asiakkaitaan.
- 10.2.1995 Unitas-KOP:sta Pohjoismaiden suurin pankki.
- 6.3.1995 "Negatiivisia asioita on vaikea tunnistaa ajoissa": Antti Helenius pitää pankkifuusiota välttämättömänä.
- 15.3.1995 Pankkifuusio pitää tehdä nopeasti.
- 16.3.1995 Pankkifuusio ratkeaa tänään: Pentti Rissanen uhkaa viedä fuusion oikeuteen.
- 30.3.1995 Moody's saattaa nostaa KOP:n ja SYP:n luottokelpoisuutta: "Suomalaisen ja ulkomaisen pankin fuusio mahdollinen".
- 7.4.1995 Pankkifuusion arki alkoi: Edessä tuhannen ihmisen haastattelukierros.
- 21.12.1995 Vesa Vainio Unitas: Pankkifuusio aikataulussa, kilpailu koventunut.
- 29.1.1998 Pankkifuusio korjaa Interbankin imago-ongelman. Wahlroos tienasi heti 23 miljoonaa.
- 20.10.1997 Ensin pankkifuusio näyti hyvältä.

Tekniikka&Talous-lehti:

21.9.1990 Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki laajenee.

Uusi Suomi:

30.4.1989 Säästöpankkifuusio etenee Pohjanmaalla.

31.1.1990 EPS laajenee Pohjanmaalla.

### **Maakuntalehdistö:**

Ilkka:

29.4.1989 Lapuan Sp yhtyy EPS:iin.

25.10.1989 Kurikan Sp liittyy EPS:iin.

31.1.1990 Soinin Sp liittyy EPS:iin.

12.9.1990 Vähänkyrön Säästöpankki liittyy yksimielisenä EPSiin.

12.10.1990 Alahärmän Sp liittyy EPS:iin

Pohjalainen:

25.10.1989 Vastustajilta puuttui yksi ääni. Kurikka liittyi Etelä-Pohjanmaan Säästöpankkiin.

31.1.1990 Soinin Säästöpankki 14. liittyjä. EPS kasvaa nyt itään.

12.9.1990 Toinen kerta toden sanoi. Vähäkyrö liittyy EPS:n riveihin.

19.9.1990 Isonkyrön ja Jalasjärven säästöpankit EPS:iin.

### **Paikallislehdistö:**

Kurikka-lehti:

14.11.1988 Kurikan Säästöpankki liittyy aluesäästöpankkiin

2.1.1989 Isännistö yllätti. Kurikan säästöpankki pysyy itsenäisenä.

21.9.1989 Säästöpankki lähemmäs fuusiota.

9.10.1989 Säästöpankki myynyt vanhan toimitalonsa.

20.11.1989 Talouselämä haasteiden edessä.

Sähköiset viestimet:

Radion ja TV:n (Yle 1, Yle 2 ja MTV3) ajankohtaisohjelmat ja päivittäiset uutiset säästöpankkifuusioita ja talouselämää koskien vuosilta 1990–1995.

**Internet :**

(2007). Kemppi, T. Seinäjoki-seura 35 vuotta 1948–1983. Seinäjoki.

(2007). Wikipedia: säästöpankki.

(2007). Valtioapäivät 1996. Kirjallinen kysymys 99. Bjarne Kallis skl/ym.: Vahingonkorvauskanteista säästöpankkien hallituksen jäseniä vastaan.

**Muistiot:**

Vaasan Suomalainen Säästöpankki:

10.1.1989 Arvoisa Säästöpankin Isäntä

Vaasan Kauppakamari:

4.1.1989 Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki, johtokunta, Säästöpankkiliiton hallitus. Kannanotto Vähänkyrön Säästöpankin sulautumishankkeeseen

**Lehdistötiedotteet:**

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki:

30.1.1990 Soinin Säästöpankki yhdistyy Etelä-Pohjanmaan Säästöpankkiin.

**Säästöpankin vuosikertomukset:**

1989 Alahärmän Säästöpankki. Kertomus 87. toimintavuodelta 1989

**Muut:**

Toim. (1973). Sata vuotta ajan tasalla. Ilmajoen Säästöpankki 1873–1973. Vaasa: Vaasa Oy:n kirjapaino.

Toim. (1978). Seinäjoen Säästöpankki 1903–1978. 75 vuotta pankkipalvelua Seinäjoella. Ilkan kirjapaino.

Lisäksi runsaasti Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin sisäiseen arkistomateriaaliin vuosilta 1988–1991 tutustumista sisältäen mm.:

- päätöksentekijöiden välistä kirjeenvaihtoa
- pankin sisäisiä tiedotteita vuosilta
- pankin vuosikertomuksia.