Jaana Kangasvuo

Arvojohtaminen konsernissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Jaana Kangasvuo
Tutkielman nimi: Arvojohtaminen konsernissa
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Kasvuyrityksen johtaminen
Työn ohjaaja: Jukka Partanen
Valmistumisvuosi: 2024 **Sivumäärä:** 99

TIIVISTELMÄ:

Yrityksissä kiinnitetään yhä enemmän huomiota arvoihin, vastuullisiin tekoihin sekä inhimilliseen johtamiseen. Vastuullisiin tekoihin ja arvojen mukaiseen toimintaan pyritään ohjaamaan arvojohtamisella. Konserniympäristössä arvojohtaminen ulottuu kaikkiin konsernin liiketoimintayksiköihin. Samat arvot ohjaavat organisaatioiden toimintaa läpi konsernirakenteen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä arvojohtamisesta konserniympäristössä.

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on muodostaa ymmärrys arvojohtamisen toteutumisen muodoista ja käytänteistä. Kirjallisuuskatsaus jakautuu kahteen eri aihealueeseen: arvoihin sekä arvojohtamiseen. Arvot toimivat arvojohtamisen perustana sekä työkaluina arvojohtamiselle. Kirjallisuuskatsauksessa syvennytään arvojen syntymekanismeihin sekä arvovaikuttajiin. Arvojohtamisen kirjallisuuskatsaus esittelee arvoprosessin etenemistä sekä arvojohtamisen kriittisiä menestystekijöitä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kansainvälisen konsernin suomalaisen liiketoimintayksikön johtoon kuuluvia henkilöitä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

Tutkimustulokset osoittavat, että konsernissa toteutetaan arvojohtamista ohjaamalla kohti arvojen mukaista toimintaa, arvojenmukaisella päätöksenteolla ja sidosryhmät huomioimalla. Konsernin arvojohtamisen tukena toimii arvoprosessi, jonka tarkoituksena on saattaa arvot osaksi organisaatiota. Konsernin arvoprosessi etenee lineaarisesti kaksisuuntaisena prosessina, jonka onnistumisen kannalta keskijohto on kriittisessä roolissa. Konsernin arvoprosessissa on olemassa edellytykset myös horisontaalisen arvoprosessin toteuttamiseen liiketoimintayksiköiden välillä. Tutkimuksen perusteella arvojohtamista tuetaan konsernissa kouluttamalla sekä viestimällä arvoista. Erityisen tehokkaaksi tueksi arvojohtamiselle osoittautui esimerkin näyttäminen. Arvojohtamista konsernissa haastavat muutokset konsernirakenteessa sekä konsernin monikulttuurisuuden ja monikielisyyden aiheuttamat kielelliset haasteet. Kielelliset haasteet ilmenevät arvojen käännöksellisinä pulmina sekä tulkinnallisina haasteina.

AVAINSANAT: arvo, arvojohtaminen, johtaminen, organisaatiokulttuuri, päätöksenteko

Sisällys

1 JOHDANTO 6

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset 7

1.2 Tutkimuksen rakenne 8

2 ARVOT JA ARVOJOHTAMINEN 10

2.1 Arvot arvojohtamisen perustana 10

2.1.1 Arvojen määritelmä 10

2.1.2 Arvoihin liittyvä tutkimus 12

2.1.3 Arvovaikuttajat 14

2.2 Arvojohtaminen 16

2.2.1 Arvojohtamisen määritelmä 16

2.2.2 Arvoprosessi 20

2.2.3 Arvojohtamisen kriittiset menestystekijät 26

2.2.4 Haasteet arvojohtamisessa 30

2.2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 36

3 METODOLOGIA 38

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat 38

3.2 Tutkimusmenetelmä 41

3.3 Aineiston keruu 45

3.4 Aineiston analyysi 49

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 54

4 TUTKIMUSTULOKSET 59

4.1 Konsernin arvoprosessi 59

4.2 Arvojohtamisen toteuttamisen käytänteet 66

4.3 Konsernin tuki arvojohtamiselle 71

4.4 Arvojohtamisen haasteet konsernissa 73

4.5 Tulosten yhteenveto 76

5 JOHTOPÄÄTÖKSET 79

5.1 Teoreettiset johtopäätökset 79

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset 83

5.3 Rajoitteet ja aiheita jatkotutkimukselle 85

Lähteet 87

Liitteet 98

Liite 1. Haastattelukysymykset 98

Liite 2. Kutsu haastatteluun 99

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne 8

Kuvio 2. Arvojohtaminen kirjallisuudessa 18

Kuvio 3. Arvoprosessin eteneminen organisaatiossa 21

Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 36

Kuvio 5. Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat 38

Kuvio 6. Tutkimuksen menetelmät ja tulkinnat 44

Kuvio 7. Analyysin vaiheet 50

Kuvio 8. Moninkertaiset tulkinnat 54

Kuvio 9. Arvojen jalkautus konsernin liiketoimintayksikössä 64

Kuvio 10. Arvoprosessin eteneminen konsernissa 65

Kuvio 11. Arvojohtamisen tuen välittyminen konsernissa 71

Kuvio 12. Esimerkin näyttäminen arvojohtamisen tukena 73

Kuvio 13. Empiriaan perustuva viitekehys 78

Taulukot

Taulukko 1. Määritelmiä käsitteelle arvo 11

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot 48

1 JOHDANTO

> *”In a company that truly manages by its values, there is only one boss – the company’s values.”* (Blanchard ja muut, 1997, s. 55)

Arvojohtaminen nousi otsikoihin koronakriisin myötä. 2020-luvulla arvot, vastuulliset teot ja inhimillinen johtaminen ovat olleet puheenaiheina enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Ne näyttäytyvät todellisina tekoina, arvovalintoina sekä inhimillisenä johtamisena (Tirmizi ja muut, 2023, s. 13). Yritykset kiinnittävät yhä enemmän huomiota arvovalintoihin ja vastuullisiin tekoihin, koska ympäröivä yhteiskunta, sidosryhmät sekä asiakkaat edellyttävät sitä (Saksi, 2020, s. 302). Organisaatioarvojen mukaista esihenkilötyötä ja toiminnanohjausta kutsutaan arvojohtamiseksi (Barrett, 2006, s. 14). Konserniympäristössä arvojohtaminen ulottuu kaikkiin konsernin liiketoimintayksiköihin. Samat arvot ohjaavat organisaatioiden toimintaa läpi konsernirakenteen kulttuurieroista sekä erilaisesta lainsäädännöstä huolimatta. Emoyhtiön ohjaamana arvojohtaminen voi tuoda konsernin liiketoimintayksiköille kilpailuetua, mutta myös rajoitteita päätöksentekoon ja toiminnanvapauteen.

Arvojohtamista on tutkittu yhtenä johtamisen tapana sekä johtamiskäytäntöinä. Keskeisiä tutkimusaiheita ovat olleet arvopohjaisen johtajan tunnuspiirteet (mm. Hendrikz & Engelbrecht, 2019) sekä arvojohtamisen edellytykset (mm. Barret, 2006). Organisaation näkökulmasta tehdyt arvojohtamisen tutkimukset liittyvät lähinnä organisaation arvovalintoihin (Harjumäki, 2013) sekä arvojen vaikutukseen organisaatiossa (Hofstede 1980/ 2001). Arvojohtamista on myös tutkittu julkisen organisaation näkökulmasta (Viinamäki, 2008), mutta konsernin näkökulmasta aihetta on tutkittu hyvin niukasti. Konsernin näkökulmasta tehdyt tutkimukset painottuvat lähinnä tiedon jakamisen ja arvojen sisäistämisen välisien yhteyksien tutkimiseen (Michailova & Minbaeva, 2012) sekä tutkimukseen arvojen omaksumisesta ja integroimisen käytänteistä (Grøgaard & Colman, 2016,). Lisäksi on tutkittu, millaisia vaikutuksia paikallinen ympäristö luo tytäryhtiöiden arvojen toteuttamiseen (Nohria &

Ghoshal 1994). Nämä tutkimukset eivät vielä luo kokonaisvaltaista kuvaa konsernin arvojohtamisesta.

Konsernisuhteella on iso vaikutus yksittäisten liiketoimintayksiköiden toimintaan. Arvojohtamisella pyritään konsernissa edistämään arvojen mukaista toimintaa ja tekemään arvojen mukaisia päätöksiä kaikkialla konsernirakenteessa. Onnistuessaan arvojohtaminen luo lisäarvoa myös toimintaympäristöön. Konsernin arvojen mukaisella toiminnalla on siten vaikutusta ympäristöön ja yhteiskuntaan, paikalliseen talouteen sekä elinkeinoihin. Arvojohtamisen tutkiminen konserniympäristössä tuo lisätietoa arvojohtamisen toteuttamisen tavoista ja arvojen näkymisestä sekä vaikutuksista konsernissa sisäisesti, mutta myös ympäristössä ja yhteiskuntasuhteissa. Sen vuoksi on tärkeää tutkia ja ymmärtää arvojohtamista konserniympäristössä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä pro gradu -tutkielmassa on tavoitteena lisätä ymmärrystä arvojohtamisesta konserniympäristössä. Kirjallisuuskatsaus taustoittaa arvojen syntyä sekä niiden kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Kirjallisuuskatsauksen pääteemaksi on nostettu arvojohtaminen, jota taustoitetaan kriittisten menestystekijöiden ja arvojohtamisen käytänteiden kautta. Kirjallisuuskatsauksessa esitetyt arvojohtamisen haasteet tuovat esiin näkökulman arvojohtamisen kompleksisuudesta sekä moninaisuudesta.

Tutkimustavoitteet saavutetaan, kun saadaan vastaus seuraavaan tutkimuksen pääkysymykseen:

Miten arvojohtamista toteutetaan konsernissa?

Tutkimuskysymykseen pyritään saamaan vastaus seuraavien alakysymysten avulla:

Miten konsernissa tuetaan arvojohtamista?

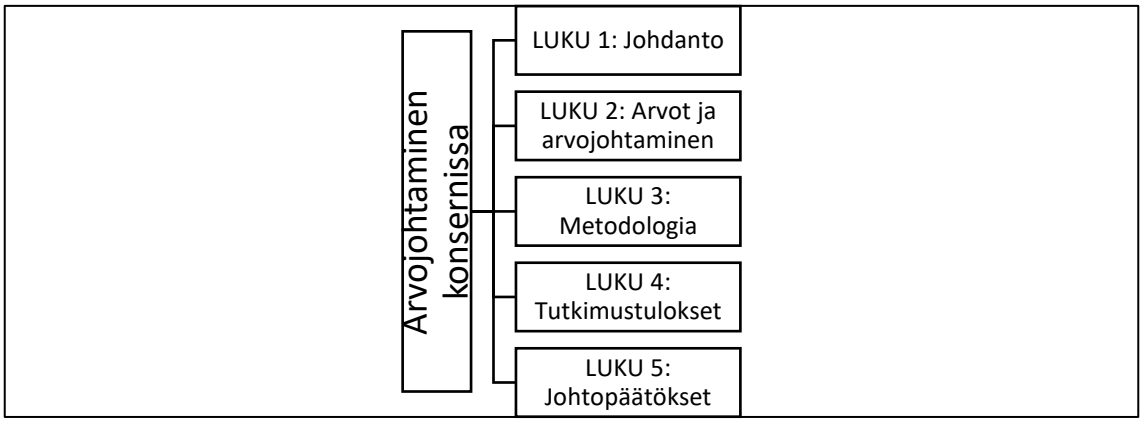
Millaisia haasteita konsernin arvojohtamisessa ilmenee?

Empiirinen osuus perustuu laadulliseen tapaustutkimukseen. Tutkimuksessa selvitetään, miten kansainväliseen konserniin kuuluvan liiketoimintayksikön johtohenkilöstö kokee ja näkee arvojohtamisen konsernin yhteisillä arvoilla sekä millaisia haasteita arvojen sovittaminen omaan organisaatiokulttuuriin ja vallitsevaan ympäristöön tuo tullessaan.

Tutkimuksen kontekstina toimii konserni. Konserni määritellään oikeustieteessä taloudellisena kokonaisuutena, jonka muodostavat kaksi tai useampi itsenäinen yritys. Konsernissa yksi yritys omaa määräysvallan muihin yrityksiin. Määräävää yhtiötä nimitetään emoyhtiöksi ja määrättäviä yrityksiä tytäryhtiöiksi. (Tieteen termipankki, 2020) Tässä tutkimuksessa konsernirakenteen muodolla tai mallilla ei ole merkitystä. Emoyhtiöstä käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä pääkonttori ja tytäryhtiöstä nimitystä liiketoimintayksikkö. Nimitykset on haluttu pitää tutkimusaineiston kanssa yhteneväisinä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutimuksen aloittaa luku 1, johdanto (ks. kuvio 1). Tutkimuksen johdantokappaleen tarkoitus on herättää lukijan mielenkiinto sekä taustoittaa tutkielman aihetta. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tavoite sekä tutkimusongelma. Kyseisessä luvussa kerrotaan myös aiemmista aihetta koskevista tutkimuksista sekä tutkimusten roolista tässä tutkielmassa. Lisäksi luku esittelee tutkielman keskeiset käsitteet ja niiden keskinäiset käsitesuhteet.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

Luku kaksi käsittää arvojen sekä arvojohtamisen kirjallisuuskatsauksen. Arvot esitetään omana alalukunaan. Tämä on tärkeää siksi, koska arvot luovat perustan arvojohtamiselle. Alaluvussa 2.1 esitellään arvoille annettuja määritelmiä sekä vaikutteet, joilla on merkitystä arvojen muodostumiselle. Alaluku 2.2 perehdyttää lukijan arvojohtamisen kirjallisuuteen. Kyseisessä alaluvussa tarkastellaan erilaisia määritelmiä arvojohtamiselle, sekä esitellään, mitä arvojohtaminen tässä tutkimuksessa tarkoittaa. Arvojohtamisen alaluku tutustuttaa lukijan arvoprosessin vaiheisiin sekä seikkoihin, joita arvojohtaminen edellyttää.

Luku kolme käsittää tutkielman metodologian sekä tieteenfilosofiset lähtökohdat. Kyseisessä luvussa tuodaan esille, millaisina ontologia ja epistemologia näyttäytyvät tämän tutkimuksen näkökulmasta. Metodologiassa kuvataan tutkimuksen toteutustapa aineistonkeruumenetelmineen sekä esitellään aineiston analysointitekniikat. Luvussa perustellaan myös tälle tutkimukselle valitut metodologiset valinnat.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuskohde ja nostetaan esille teemahaastatteluina kerätyn aineiston keskeiset tutkimustulokset. Tulokset on jaoteltu ja teemoitettu haastattelukysymysten kanssa yhteneviksi sekä siten, että tuloksista on nostettavissa tutkimuskysymysten vastaukset. Luvun viimeisessä alaluvussa luodaan tuloksista yhteenveto.

Viides luku sisältää tutkimustulosten keskeisimmät havainnot sekä johtopäätökset. Teoreettisissa johtopäätöksissä esitetään vastaus tutkimuskysymyksiin sekä perustelut vastauksille. Liikkeenjohdolliset johtopäätökset esittävät tuloksiin pohjautuvia toimintaohjeita ja ratkaisuja liikkeenjohdolle konsernin arvojohtamisessa. Luvussa arvoiodaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Lopuksi esitetään joukko jatkotutkimusehdotuksia, jotka ovat heränneet tutkimusta tehdessä sekä tulosten analysoinnissa ja argumentoinnissa.

2 ARVOT JA ARVOJOHTAMINEN

Tämän tutkimuksen pääkäsite on arvojohtaminen. Puhuttaessa arvojohtamisesta ei voida ohittaa käsitettä arvo. Arvot sijoittuvat tutkimuksessa arvojohtamisen yläkäsitteeksi, koska arvojohtaminen on hierarkkisesti tarkasteltuna osa arvoja. Tutkimuksessa arvojohtamisen alakäsitteenä esiintyy käsite arvoprosessi, joka on hierarkkisessa suhteessa pääkäsitteeseen ja se sisältyy kaikkine prosessivaiheineen osaksi arvojohtamisen käsitettä. Tämä kirjallisuuskatsaus on koostettu keskeisten käsitteiden ympärille.

2.1 Arvot arvojohtamisen perustana

Arvojohtaminen perustuu arvoilla johtamiseen. Arvot tekevät yritystoiminnasta johdonmukaista sekä ennustettavaa. Arvot toimivat siis arvojohtamisen työkaluina. Niiden sanoma kuvaa haluttua toimintatapaa sekä tilannetta, johon arvojohtamisella pyritään. Arvot ovat onnistuneet vasta, kun niiden mukaisesti aletaan toimia. Arvojen kanavoiminen osaksi toimintaa tapahtuu arvojohtamisen kautta. Tässä alaluvussa perehdytään arvoihin, niiden määritelmään sekä arvoihin vaikuttaviin tekijöihin.

2.1.1 Arvojen määritelmä

Sanalla arvo voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa: arvostusta ja eettistä arvoa (ks. taulukko 1). Arvostus liittyy esineen tai asian arvokkaana pitämiseen. Tavaralla on arvo ja menestys on asia, mitä yleensä arvostetaan. Useat tutkijat ovat todenneet, ettei arvoa voida täysin määritellä. Arvot voivat olla monimuotoisia, moniulotteisia, abstrakteja, hiljaisia ja piilotettuja, tilapäisiä ja jopa ristiriitaisia (Espedal ja muut, 2022, s. 1). Mikäli arvo halutaan kuitenkin jollakin tavalla määrittää, arvo voidaan ajatella adjektiiviksi, millä voidaan määritellä jollakin asialla olevan enemmän tai vähemmän arvoa. Arvon tasoa taas ei pystytä tarkkaan määrittelemään (Adler, 1956, s. 273; Perry, 1914, s. 161). Kun sanalla arvo tarkoitetaan eettistä arvoa, tarkoitetaan sillä eettisten periaatteiden mukaisena toimintaa. Etiikka määrittää, mikä kaikki on hyvää ja mikä pahaa. Etiikkaan

puolestaan liittyy läheisesti moraali, mikä ottaa kantaa oikein ja väärin toimimiseen. Eettiset periaatteet liittyvät oikeudenmukaisuuteen ja oikeuteen. Eettiset arvot ilmenevät tietynlaisena käyttäytymisenä, mutta käyttäytyminen on myös hyvin kontekstisidonnaista (Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 59; Kauppinen, 2002, s. 19; Žydžiūnaitė, 2018, s. 44).

Taulukko 1. Määritelmiä käsitteelle arvo.

Nimi	**Vuosi**	**Määritelmä**
Adler	1956	Arvon tasoa ei voida tarkkaan määritellä.
Rokeach	1973	Arvo on usko oikein toimimisesta.
Aaltonen & Junkkari	2003	Arvot ilmenevät tekoina ja tahtotilana.
Paarlberg & Perry	2007	Arvo on sekoitus ympäristön arvoista, jotka liitetään hyväksyttävään käyttäytymiseen.
Žydžiūnaitė	2018	Arvo on sävyltään joko positiivinen tai rajoittava.
Tvedt ja muut	2023	Arvot ilmentävät toiminnan vastuullisuutta ja tuovat vakautta toimintaan.

Arvoihin liittyy yksilön oma käsitys tärkeinä pidetyistä asioista sekä oikein toimimisesta. Oikein toimimiseen liittyy tietynlainen vastuullisuus toimia myös muita kohtaan oikeudenmukaisesti. Rokeach (1973, s. 5) määritteli arvon uskona, jolloin tietynlainen käyttäytymismuoto tai olemassaolon tila on joko henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti parempi kuin päinvastainen toimintatapa tai tila. Arvot vaikuttavat sekä yksilöihin, että yhteistöihin. Niitä onkin luonnehdittu tiivistetyksi kuvaukseksi siitä, mikä on meille tärkeää sekä yksilöinä että yhteisöinä (Joyner & Payne, 2002; Pohlman & Gardiner, 2000, s. 34).

Paarlberg ja Perry (2007, s. 387) esittävät, että arvot viittaavat käsitteenä arvojen lähteeseen. Ne ovat sekoitus yksilön, organisaation ja yhteiskunnan arvoja, jotka liitetään hyväksyttävään käyttäytymiseen. Olemukseltaan arvot ovat joko positiivissävytteisiä tai rajoittavia. Positiiviset arvot saavat ihmisen panostamaan positiivisesti yhteiskunnan hyväksi. Rajoittavat arvot toimivat päinvastaisella tavalla. Ne

saavat ihmisen rajoittamaan tekojaan ja eristäytymään. Rajoittavat arvot ovat peräisin oman edun tavoittelusta tai peloista jotakin kohtaan (Karlöf ja muut, 2004, s. 25; Žydžiūnaitė, 2018, s. 44).

Arvot toimivat yritystoiminnan perustana. Ne kertovat yrityksen kulttuurista. Arvot kuuluvat myös osaksi yritysten strategisen johtamisen välineistöä yhdessä vision, mission ja strategian kanssa. Ne nähdään välineenä tuottaa kilpailutilanteessa lisäarvoa (Hiltunen, 2014, s. 255–257; Jabe, 2017, s. 252; Kujala & Kuvaja, 2002, s. 161). Kuten yksilöarvot, myös yrityksen arvot ilmenevät tahtotilana sekä tekoina (Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 60–61). Yrityksessä arvoilla voi olla useampia tehtäviä. Kujala ja Kuvaja (2002, s. 163) näkevät, että yrityksellä tulee olla erikseen eettiset perusarvot sekä toimintaa ohjaavat arvot. He mainitsevat eettisinä yritysarvoina kohtuuden ja rehellisyyden. Toimintaa ohjaavina arvoina Kujala ja Kuvaja esittävät esimerkiksi asiakaslähtöisyyden.

Arvoista haetaan yritystoiminnassa vastauksia päätöksiin ja ne toimivat ohjenuorana haastavissa tilanteissa. Toisaalta arvot voivat koetella toimintaa, sillä arvoihin voidaan vedota kenen tahansa toimesta (Barrett, 2014, s. 192; Saksi, 2020, s. 18). Yhteiset arvot auttavat yksilöitä ymmärtämään organisaation toimintaa ja ohjaavat toimimaan arvojen mukaisesti. Arvot toimivat johtajalle työkaluna ja ne tuovat toimintaan vastuullisuutta. Tutkimukset osoittavat, että arvot tuovat sekä johtajalle että työntekijöille vakautta toimia kriisitilanteissa (Tvedt ja muut., 2023, s. 262, 274). Hyvään johtajuuteen liitetään usein hyvä itsetuntemus. Johtajan tulee pystyä hahmottamaan omat arvonsa sekä mihin omat toimintamallit johtajana perustuvat. Oman arvomaailman tiedostaminen auttaa avaamaan muille arvovalintojaan päätöksenteossa (Barrett, 2014, s. 192; Saksi, 2020, s. 41).

2.1.2 Arvoihin liittyvä tutkimus

Arvojen tutkimus on hyvin monialaista ja poikkitieteellistä. Arvoja ovat tutkineet monet filosofit, psykologit sekä sosiologit. Tarkasteltaessa arvoja filosofisista lähtökohdista, on

etiikassa olemassa tieteenhaara nimeltään arvoteoria, *theory of value* (Tieteen termipankki, 2016). Arvoteoria eli aksiologia tutkii arvoja, mitä ne ovat, miten ne määritellään ja miten niitä ryhmitellään. Arvoteoriassa arvot nähdään käsitteinä, jostakin tavoiteltavasta asiasta tai ilmiöstä (Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 63). Hiltunen (2014, s. 255) kuvaa teoksessaan arvoteoriaa prosessimuodossa, jossa arvojen syntyminen luokitellaan neljään eri luokkaan: arvokkaiksi koettavat, arvostettavat, ihanteena pidettävät sekä varsinaiset arvot. Arvoluokat muodostavat yhtenäisen prosessin, jonka tuloksena syntyvät varsinaiset arvot. Arvoluokista kolme ensimmäistä muodostavat pääluokat. Pääluokkien sisältämien käsityksien, ajattelutapojen ja olettamusten avulla voidaan muodostaa lopulta varsinaiset arvot. Hiltusen (2014) kuvaama arvoteoria mukailee alaluvussa 2.1.1 kuvattuja kirjallisuuden käsityksiä arvoista käsitteinä.

Yksi tunnetuimmista humanistisen sosiologian teoreetikoista on Abraham Maslow, joka esittää oman arvofilosofiansa motivaatioteoriassaan (1970). Teoria lähtee yksilön fysiologisista tarpeista ja etenee portaittain edellisen tarpeen tyydytyttyä turvallisuuden ja sosiaalisten tarpeiden kautta kohti arvostuksen tarvetta ja itsensä toteuttamisen tarvetta. Aaltonen ja Junkkari (2003, s. 67) siteeraavat Maslowia, jonka mukaan ihmisellä on tarve pyrkiä kohti hyvänä pidettäviä arvoja. Siten Maslowin tarvehierarkian mukaan tunne arvostuksesta ja pyrkimys arvojen mukaiseen toimintaan ovat yksilön perustarpeiden jälkeen varsin keskeinen osa yksilön tarpeita.

Moni tutkija on tutkinut arvojen esiintymistä eri kulttuureissa ja organisaatiossa, ja siten tyypitelleet ja luokitelleet arvoja löytöjensä mukaan. Lundqvist (1988, s. 74) tyypittelee arvot eettisen diskurssin kautta arvopareihin taloudellinen (tehokas – tehoton), hallinnollinen (rationaalinen – irrationaalinen) tieteellinen (tosi – epätosi) esteettinen (kaunis – ruma), sekä oikeudellinen (laillinen – laiton). Schwarz (1992, s. 1–65) puolestaan esittää tutkimuksessaan, että kaikki olemassa olevat arvot pohjautuvat 10 erilaisesta arvotyypistä. Arvotyypit ovat itseohjautuvuus, universalismi, hyväntahtoisuus, perinteet, yhdenmukaisuus, turvallisuus, valta, suoriutuminen, mielihyvä, virikkeisyys.

Tarkastellaan Schwarzin arvotyyppejä hieman tarkemmin. Schwarz (1992, s. 1–65) esittää, että arvotyyppien taustalla vaikuttavat kaksi päädimensiota, joiden välille arvotyypit sijoittuvat. Nämä dimensiot ovat valmius muutokseen ja säilyttäminen, itsensä korostaminen sekä itsensä ylittäminen. Valmiudella muutokseen tarkoitetaan avoimuutta uusille asioille ja säilyttämisellä puolestaan totutuissa tavoissa ja käytänteissä pidättymistä (Helkama ja muut, 2020, luku 16). Itsensä korostamisen dimension Schwarz näkee omien etujen korostamisena ja tavoittelemisena niin, että se tehdään muiden kustannuksella. Itsensä ylittäminen tarkoittaa omien tarpeiden ja huolten sivuuttamisena muiden etua sekä hyvinvointia edistäen (Schwarz, 1992). Schwarzin arvotyyppien mukaan esimerkiksi arvojen valta ja perinteet taustalla vaikuttavat päädimensioina vallalla itsensä korostaminen ja perinteillä säilyttäminen.

Schwarzin arvotyyppien rajat ovat häilyvät, eikä tyypittelyllä ole tarkoitettu luokittelemaan arvoja pysyvästi juuri tiettyihin luokkiin. Esimerkiksi itseohjautuvuuden arvotyypin alle Schwarz (1992, s. 6) on sijoittanut arvot, jotka kuvaavat itsenäistä ajattelua sekä toimintojen valintaa itsenäisesti. Arvot ovat vapaus, luovuus, itsenäisyys, omat tavoitteet, uteliaisuus sekä itsekunnioitus. Arvojen tyypittelyä ja luokittelua on tutkimuspiireissä kritisoitu mm. siksi, että tyypittelyt ovat usein karkeita ja eri tyypit ja luokat jäävät käsitteinä hyvin abstrakteiksi. Silti erilaiset arvotyypit ja luokittelut nähdään erinomaisina työkaluina ja tukena omien arvojen määrittelyssä (Helkama ja muut, 2020, luku 16).

2.1.3 Arvovaikuttajat

Arvovaikuttajat ovat asioita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön arvojen syntyyn sekä niiden kehittymiseen. Yksilön arvot kehittyvät hiljalleen ihmisen kehittymisen mukana. Lapsen arvot muokkautuvat sitä mukaa, kun lapsi on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Smith & Pollak, 2022, s. 25). Pieni lapsi ymmärtää arvomaailman oikeana ja vääränä. Lapsi tottelee välttääkseen rangaistuksi tulemisen. Arvot ovat lapselle lähinnä omien tarpeiden tyydytystä. Nuori määrittelee arvot perheensä ja ystäviensä kautta. Hän

ymmärtää oikean ja väärän olemusta tapamoraalina. Aikuinen ymmärtää arvojen sisältävän moraalisia periaatteita, jotka ohjaavat käyttäytymisessä ja päätöksenteossa (Kohlberg, 1984). Arvot eivät ole kiinteitä, vaan ne vaihtelevat sen mukaan, mikä milloinkin on tärkeää. Ne heijastavat elämäntilanteita sekä senhetkisiä tarpeita (Barrett, 2014, s. 3).

Luonto vaikuttaa arvoihin opettamalla. Luonnossa on vahvimman laki ja meneillään jatkuva taistelu selviämisestä ja olemassaolosta. Elämän säilyttäminen on luonnon perusarvo. Luonto opettaa toisaalta myös yhteistyön merkitystä. Tietyt lajit hyötyvät toisistaan. Liiketoiminnan logiikkaan voi hakea oppia luonnosta toimintamalleista sekä geneettisestä perimästä, jotka rajoittavat toiminnan mahdollisuuksia (Aaltonen ja muut, 2003, s. 177).

Historialla on arvovaikuttajana sekä negatiivinen että positiivinen puoli. Historialliset hetket voidaan arvottaa menestyksen kautta, jolloin ei tulla huomioineeksi epäonnistumista. Toisaalta historian tapahtumat voidaan nähdä pelkkänä uhkana ja riskinä nykyhetken päätöksenteossa, eikä uskalleta nähdä onnistumisen mahdollisuuksia (Aaltonen ja muut, 2003, s. 179). Niiden arvojen syntyperää, jotka vaikuttavat tällä hetkellä, voidaan analysoida tutkimalla historiassa tapahtuneita tai vaikuttaneita asioita, tekoja ja ilmiöitä. Historia vaikuttaa näkymättöminä rakenteina arvojen sisällä (Karlöf ja muut, 2004, s. 26). Historia vaikuttaa myös yksilön arvopohjaiseen päätöksentekoon. Scherbaum ja muut (2022, s. 1, 11) havaitsivat tutkimuksessaan, että arvopohjaiseen päätöksentekoon vaikuttavat aiemmin tehtyjen päätösten valinnat. Yksilö valitsee suuremmalla todennäköisyydellä saman vaihtoehdon kuin aikaisemmassa päätöksessään.

Arvotekijät eivät ole välttämättä yksittäisiä tekijöitä, vaan toisiinsa liittyviä ja päällekkäin esiintyviä tekijöitä. Pohlman ja Gardiner (2000, s. 36–47) ovat tutkineet arvotekijöitä ja tunnistaneet kahdeksan erilaista arvotekijää (value driver), jotka vaikuttavat päätöksentekoon: ulkoiset kulttuuriarvot, organisaation kulttuuriset arvot, yksittäisen

työntekijän arvot, asiakkaan arvot, toimittajien arvot, sidosryhmien arvot, omistajien arvot sekä kilpailijan arvot. Pohlman & Gardiner (2000, s. 47) esittävät, että mikäli edellä mainitut arvovaikuttajat otetaan systemaattisesti huomioon päätöksenteossa, luovat ne itsessään arvoa yritykselle varsinkin pitkällä tähtäimellä.

Arvot vaikuttavat päätöksenteossa haluamaamme tunteeseen tai kokemukseen. Jos arvostetaan vastuullisuutta, tehdään päätöksiä, joiden avulla voi näyttää ja kokea vastuullisuutta. Päätöksenteon lisäksi arvoilla on vaikutusta riskien ottamiseen, asioiden tärkeysjärjestykseen, ongelmien ratkaisemiseen, investointeihin ja rahankäyttöön, ihmissuhteisiin sekä ihmisten asenteisiin (Barrett, 2006, s. 164; Kauppinen, 2002, s. 85). Arvovaikuttajat on liitetty myös sosiaaliseen vastuullisuuteen, jossa tunnustetaan vastuullisuutta eri sidosryhmiä kohtaan. Tällä tavalla arvotekijät muuttuvat vastavuoroiseksi vastuullisuudeksi arvotekijöitä kohtaan (Passila, 2009, s. 431).

2.2 Arvojohtaminen

Tässä alaluvussa perehdytään arvojohtamisen määritelmiin sekä arvojohtamisen toteuttamisen käytänteisiin arvoprosessin muodossa. Kuten muuhunkin johtamineen, myös arvojohtamiseen liittyy haasteita. Onnistunut arvojohtaminen vaatii toteutuakseen tiettyjä edellytyksiä. Arvojohtamisen kriittisiin menestystekijöihin sekä haasteisiin paneudutaan tarkemmin omissa alaluvuissaan.

2.2.1 Arvojohtamisen määritelmä

Arvojohtamiselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Arvojohtaminen voidaan määritellä asenteeksi, päätöksien mukaisiksi teoiksi, organisaation kulttuurisidonnaiseksi prosessiksi ja johtamisteoriaksi. Lisäksi siihen voidaan liittää eettiset, moraaliset sekä vastuullisuuden näkökulmat.

Määritelmässä voisi lähteä liikkeelle kirjallisuuden pohjalta. Arvojohtamisen kirjallisuus jakaantuu yleensä kahteen eri pääryhmään: omien henkilökohtaisten ydinarvojen

ymmärtämiseen ja niiden johdonmukaiseen ilmaisemiseen sekä tiettyihin arvoihin, jotka ohjaavat tehokkaaseen arvopohjaiseen johtamiseen (Peregrym & Wolff, 2013, s. 4). Kirjallisuudessa esitetään, että arvojohtaminen on sidoksissa sekä henkilökohtaisiin ydinarvoihin että organisaation yhdessä hyväksymiin arvoihin. Arvojohtaminen nähdään kirjallisuudessa siis tekoina sekä päätöksinä, jotka pohjautuvat arvoihin.

Kuten arvot, myös arvojohtaminen on olevan tiiviisti sidoksissa etiikkaan ja moraaliin. Arvojohtaminen on asenne. Se on asenne ihmisiä, filosofiaa ja käynnissä olevia prosesseja kohtaan. Filosofinen puoli arvojohtamisessa liittyy johtajan moraalisiin periaatteisiin sekä kykyyn ajatella asioita omalla sydämellä (O'Toole, 1996, s. 11–12). Arvojohtamisen kirjallisuudessa nostetaan usein esiin myös käsite vastuullisuus. Arvojohtaminen voidaankin nähdä johdon tavaksi tehdä päätöksiä vastuullisesti. Hyvä arvojohtaminen välittyy organisaatiokulttuuriin ja sidosryhmiin (Jabe, 2017, s. 258). Hiltunen (2014, s. 267) määrittelee arvojohtamisen varsin rohkeasti jopa toisena terminä ja näkökulmana yritysvastuullisuudelle.

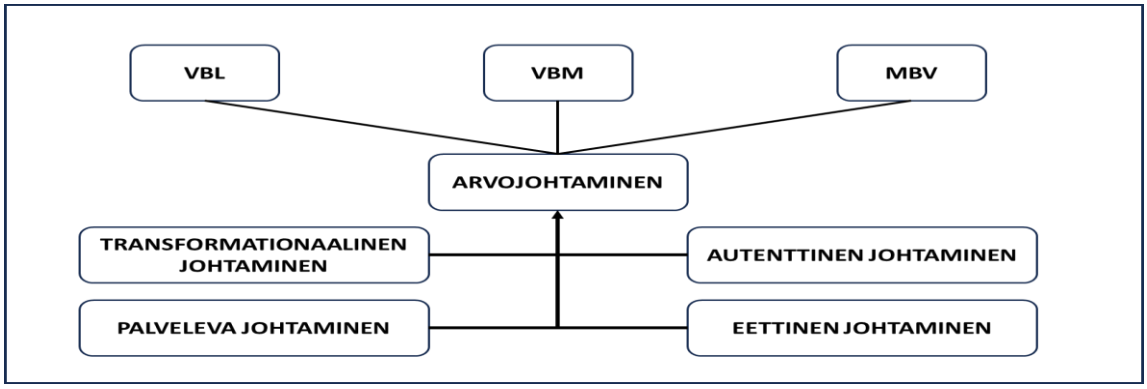
Arvojohtaminen voidaan määritellä arvojen mukaisiksi teoiksi, sillä arvojohtamisen tulokset näkyvät arvojen mukaisina tekoina ja päätöksinä. Arvojohtamista ei nähdä ainoastaan asioiden tekemistä oikein sääntöjen ja määräysten mukaisesti. Kyse on myös siitä, tekeekö asiat omatunnon mukaisesti oikein. Arvojohtaminen ilmeneekin huolellisena harkintana ennen päätöksentekoa, sillä ei ole aina olemassa selkeästi hyvää tai pahaa, oikeaa tai väärää ratkaisua. Arvoista haetaan siis ohjeita menettelytapaan silloin, kun ohjeita ei ole muutoin saatavissa (Barrett, 2014, s. 192; Hiltunen, 2014, s. 256).

Arvojohtaminen voidaan nähdä tekojen lisäksi myös prosessina. Arvojohtaminen syntyy hitaasti yritysjohdon johdonmukaisen johtamisen sekä yrityskulttuurin vaikutuksesta. Prosessi on pitkäkestoinen ja jatkuva. Arvojohtaminen ei voi koskaan olla satunnaista tai tilannekohtaista. Sille on oltava nähtävissä selkeä jatkumo (Hiltunen, 2014, s. 256; O'Toole, 1996, s. 11). Arvojohtaminen voidaan nähdä myös tietynlaisena tulevaisuuden

ennakointina. Arvojohtaminen prosessina luo tulevaisuutta, joka näyttäytyy sellaisena, mitä organisaatio todellisuudessa on ja edustaa (Barrett, 2014, s. 192).

Hendrikz ja Engelbrecht (2019) ovat löytäneet neljä arvopohjaista johtamisteoriaa: transformationaalinen johtaminen, palveleva johtaminen, autenttinen johtaminen sekä eettinen johtaminen (ks. kuvio 2). Transformationaaliset johtajat inspiroivat johdetaviaan eettiseen käyttäytymiseen. Siinä kollektiiviset arvot ja tarpeet korostuvat yli yksilöllisten arvojen ja tarpeiden (Saksi, 2020, s. 137). Palveleva johtamisen teoria painottaa toisten kunnioittamista, vastuullisuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä vastaamista muiden tarpeisiin (Van Dierendonck ja muut, 2014). Autenttinen johtaminen perustuu luotettavuuden periaatteeseen sekä rehellisyyden arvoon. Autenttiset johtajat ovat uskollisia arvoilleen ja perustavat toimintansa niihin. Eettinen johtajuus puolestaan korostaa normatiivisesti sopivaa käytöstä omissa toimissaan sekä henkilökohtaisissa suhteissaan (Hendrikz & Engelbrecht, 2019).

Myös arvojohtaminen itsessään voidaan määritellä yhdeksi johtamistavaksi, jossa johtajan tehtävä on sitouttaa organisaatio yhteisiin arvoihin. On myös ajateltu, että johtaminen käsitteenä liittyy kiinteänä osana arvoihin jopa niin, ettei todellista johtamista voi olla olemassa, ellei johtaminen ole eettistä ja pohjaudu arvoihin (Aaltonen ja muut, 2003, s. 185; Garg & Krishnan, 2003).



Kuvio 2. Arvojohtaminen kirjallisuudessa.

Käsitteelle arvojohtaminen ei ole olemassa englanninkielisenä vain yhtä käsitettä. Sen vuoksi on syytä nostaa esille muutama englanninkielinen käsite sekä johtamisteoria, jotka liittyvät sekä arvoihin että johtamiseen:

Values-based leadership (VBL) on organisaation tehokkuuden maksimointia integroimalla työntekijät yhteisillä arvoilla (Baloğlu, 2012, s. 3). Arvopohjainen johtajuus pohjautuu johtajan henkilökohtaisiin arvoihin, joilla johdetaan johdonmukaisesti ja jotka hyödyttävät yhteisöä ja palveltavia organisaatioita. Henkilökohtaiset arvot identifioidaan puolestaan itsereflektion kautta (Kraemer, 2011a; Van Niekerk & Botha, 2017, s. 135). VBL-johtamisteoria pohjautuu ajatukseen johtajan kyvystä innostaa ja motivoida johdettavat eettiseen, moraaliseen sekä rehelliseen toimintaan (Lin ja muut, 2022, s. 1387).

Values-based management (VMB) on kokonaisvaltainen johtamisen lähestymistapa, jonka tavoitteena on yhdenmukaistaa yritystoimintaa arvon luomiseksi (Firk ja muut, 2016, s. 43). VBM yhdistää yrityksen strategiset tavoitteet yhtenäisiksi toimenpiteiksi (arvotekijöiksi) suorituskyvyn parantamiseksi (Burkert & Lueg, 2013, s. 5). Sen tavoitteena on luoda johtamalla erinäisillä tekijöillä arvoa, ei niinkään johtaa arvoilla. Kirjallisuudessa VMB nähdään myös omistajalähtöisenä johtamisena, jolloin yritystä johdetaan samaan tapaan kuin omistajat sitä johtaisivat (Harjumäki, 2013, s. 34).

Managing by values (MBV) tarkoittaa johtamista arvoilla niin, että arvot yhdistävät ihmisiä ja saavat heidät kaikki sitoutumaan ja työskentelemään yhteisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvojohtaminen on sidoksissa sekä toimintaan että tuloksiin. Arvot nähdään ilmiönä, joka saa ihmiset ja ryhmät suuntaamaan haluttuun suuntaan. (Blanchard ja muut, 1997, s. 38). Jaakson (2010, s. 796) liittää MBV-käsitteeseen myös ulkopuoliset sidosryhmät. Hän kuvaa arvoilla johtamista (MBV) sarjaksi toisiinsa liittyviä johtamistoimintoja, jotka johtavat organisaation arvojen hyväksymiseen organisaation sisä- ja ulkopuolella. Blanchard ja muut (1997, s. 38) tunnistavat MBV-prosessissa kolme

vaihetta: tehtävän, tavoitteen ja arvojen selkiyttäminen, arvoista kommunikoiminen, päivittäisten toimintojen linjaaminen arvojen ja tehtävän mukaisiksi.

Tässä tutkimuksessa arvojohtaminen määritellään arvot huomioon ottavaksi päätöksenteoksi sekä johtamiseksi niin, että organisaation arvot ovat linjassa johtajan tekojen ja päätösten kanssa. Arvojohtamiseen sisältyy sekä ihmisten johtaminen että asioiden johtaminen. Se on vastuullista johtamista sidosryhmät ja yhteiskunta huomioiden. Arvopohjainen johtaminen sallii johtajan henkilökohtaisen arvopohjan heijastuvan arkisiin toimiin sekä päätöksentekoon.

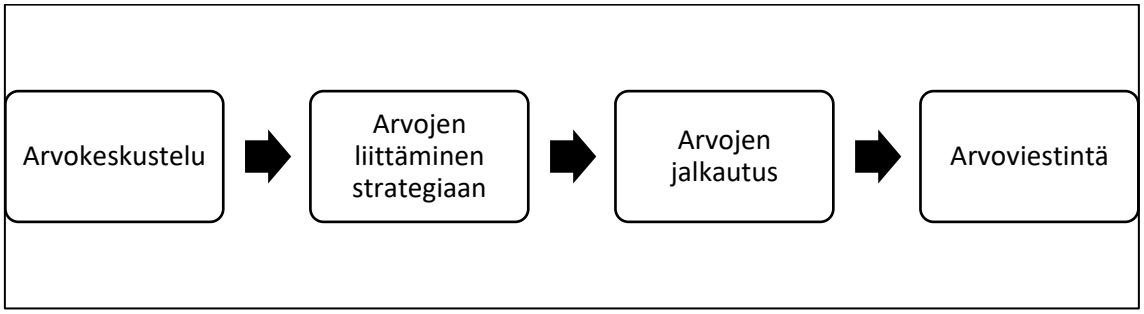
2.2.2 Arvoprosessi

Yrityksen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksesta sekä yrityksen visiosta. Arvojen määritys sekä arvojen vieminen osaksi organisaation toimintaa tapahtuu tavallisimmin arvoprosessin kautta. Arvoprosessissa etsitään ja käydään läpi kaikki ne perusteet, minkä vuoksi yritys on olemassa (Kujala & Kuvaja, 2002, s. 161). Kyseisellä prosessilla pystytään tekemään muutoksia liiketoiminnassa sekä lyhyellä että pitemmällä tähtäimellä (Jabe, 2017, s. 253).

Arvoprosessin suorittamisen hyötyjä ovat mm. strategian toteuttamisen helpottuminen, muutoksen hallinnan helpottuminen, asiakassuhteiden laadun parantuminen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittyminen sekä työntekijöiden toimintaan vaikuttaminen (Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 231; Sheehan, 2014, s. 23). Organisaation yhteisten arvojen kehittämisen on tutkittu olevan erityisen keskeistä monikansallisille yrityksille, sillä yhteisillä arvoilla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia tiedon jakamiseen, strategisten aloitteiden yhdistämiselle, johtamiskäytännöille sekä organisaation tuloksille (Grøgaard & Colman, 2016, s. 174).

Arvoprosessi lähtee liikkeelle arvokeskustelusta (ks. kuvio 3). Arvokeskustelu on arvoriihi, jossa keskustellaan siitä, mikä yhteisölle on tärkeää. Arvoja ei luoda tyhjästä. Ne ovat kulkeneet mukana koko ajan yhteisön kulttuurissa ja tavoissa. Arvokeskustelun

tavoitteena onkin löytää ja tunnistaa yhteisön mukana kulkeneet arvot (Aaltonen ja muut, 2003, s. 16–18; Collins, 1996, s. 21). Prosessi on hidas ja työ täytyy tehdä perusteellisesti, jotta saadaan aikaan haluttua muutosta. Prosessiin kuuluukin pohdiskelevat ja harkitsevat keskustelut sekä rauhallinen tutkiminen ja asiaan perehtyminen (Jabe, 2017, s. 253).



Kuvio 3. Arvoprosessin eteneminen organisaatiossa.

Arvokeskustelu voidaan toteuttaa eri kokoonpanoilla. Usein kirjallisuudessa suositellaan, että keskusteluun osallistuisi sekä johdon, että henkilöstön edustajia (Aaltonen ja muut, 2003, s. 235; Harjumäki, 2013, s. 17). Monikansallisissa konserneissa nähdään arvokeskustelun käynnistys ja arvojen artikulaatio pääkonttorin, siis emoyhtiön tehtäväksi (Grøgaard & Colman, 2016, s. 174). Harjumäki (2013, s. 17) pitää ehdottoman tärkeänä mahdollisimman monen henkilöstön edustajan osallistumista arvokeskusteluun. Harjumäki jatkaa, että otollisinta olisi, jos koko henkilöstö osallistettaisiin arvojen määritykseen. Muutoin Harjumäen mukaan voi olla vaara, että arvot jäävät valjuiksi tai ne saavat ristiriitaisia merkityksiä. Osallistujakokoonpano voi olla myös prosessin toteutustavasta riippuvainen. Johdon ja henkilöstön edustajisto voi vaihdella riippuen siitä, toteutetaanko arvojen määritys organisaatiossa alhaalta ylöspäin vai päinvastoin.

Myös sidosryhmät voidaan osallistaa yrityksen tahtotilan etsimiseen ja ottaa mukaan arvokeskusteluun. Tämä rikastaa arvokeskustelua ja tuo mukaan uusia näkökulmia tahtotilasta (Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 236; Harjumäki, 2013, s. 61; Viinamäki, 2008, s. 25). Arvokeskustelussa voidaan käyttää ulkopuolista fasilitaattoria, joka keskusteluttaa

yhteisöä ja pyrkii ohjaamaan ja avustamaan arvojen tunnistamisessa (Aaltonen ja muut, 2003, s. 15; Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 235).

Arvojen määrityksen tavoissa ilmenee haasteita: alhaalta ylöspäin tapahtuva arvojen määritys voi johtaa tilanteeseen, jossa osa ei sitoudu määriteltyihin arvoihin, koska kokevat hävinneensä arvokeskustelun. Ylhäältä alaspäin tapahtuvassa arvojen määrityksessä voi käydä niin, että arvot mielletään ainoastaan johdon arvoiksi (Kauppinen, 2002, s. 168). Zander ja muut (2016, s. 156) näkevätkin arvojen hallintaprosessissa paradoksin: arvot määrittyvät varsinkin monikansallisissa konserneissa ylhäältä alaspäin, mutta silti arvot syntyvät koko organisaatiossa.

Arvokeskustelu voidaan aloittaa esimerkiksi etsimällä omasta kokemusmaailmasta tapahtumia, jossa jokin arvo on näkynyt konkreettisesti tekoina. Kokemus toimii tällöin ns. käyttöteoriana, josta voidaan hahmotella yhteisölle tärkeitä arvoja ja arvostuksia. Toinen tapa lähteä keskustelemaan arvoista on ottaa helikopteriperspektiivi ja katsottava sekä analysoitava yhteisön toimintaa ylhäältä päin (Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 235). Arvokeskustelun lopputulema on määritettynä yhteisön arvot, joiden lähteinä toimivat ihanteet, normit, uskomukset sekä haasteet. Yhteisön arvojen tulee olla juuri yhteisön näköiset, yhteisön toimintaa kuvastavat. Ne tulee erottua selkeästi kilpailijoiden arvoista (Sheehan, 2014, s. 25). Arvojen määritys on yksi arvojohtamisen edellytyksistä. Arvot nähdään yhtenä elementtinä visiotason johtamisessa vision, mission sekä tavoitteiden rinnalla. Arvojen tehtävänä on vision ankkuroiminen ja tahtotilan kirkastaminen. Arvoille luodaan periaatteet, jotka ovat linjassa organisaation vision ja mission kanssa (Blanchard ja muut, 1997, s. 38; Kauppinen, 2002, s. 50).

Arvokeskustelun jälkeen seuraavana vaiheena arvoprosessissa on arvojen kytkeminen organisaation strategiaan. Ainoastaan olemassa olevat arvot ovat todellisia. Tavoitearvot ovat nimensä mukaisesti tavoitteita, joita ei ole ankkuroitu todellisuuteen. Tämän vuoksi arvoprosessissa pidetään tärkeänä arvojen kytkemistä yrityksen strategiaan (Kauppinen, 2002, s. 167). Strategian tulee olla muutakin kuin toiminnan kuvaus sekä resurssien

määrittely. Arvot tulisikin olla osa strategiaa ohjaavista vaikuttimia. Ne ovat myös yksi strategisen suunnittelun peruselementeistä. Arvot ovat lupaus siitä, kuinka organisaatiossa harjoitetaan liiketoimintaa (Franklin, 2019, s. 14). Arvojen kytkemisellä strategiaan voidaan tunnistaa useita eri hyötyjä. Arvojen kytkeminen strategiaan vaikuttaa positiivisesti sekä arvoihin että strategiaan: se selkiyttää sekä yrityksen toiminta-ajatuta että kirkastaa arvoja. Toinen hyöty strategiaan kytketyillä arvoilla on, että arvot osana strategiaa toimivat apuna uuden kulttuurin luomisessa (Denhardt, 2000, s. 68).

Arvojen kytkeminen strategiaan tarkoittaa arvojohtamisen kannalta kulttuurin tavoitteellista johtamista arvopohjaisesti. Kulttuuri määrittää strategian viennin käytännön tasolle, koska strategia on päätös ja kulttuuri päätöstä seuraava teko. Strategian yhdistäminen organisaatiokulttuuriin tapahtuu joko muokkaamalla strategia organisaatiokulttuurin mukaiseksi tai muokkaamalla kulttuuri strategian mukaiseksi. Ensimmäinen tapa on helpompi toteuttaa, mutta arvojohtaminen tuo keinoja myös jälkimmäisen vaihtoehdon toteuttamiselle (Kauppinen, 2002, s. 52–53).

Kun arvot on integroitu osaksi strategiaa, on vuorossa arvojen jalkautus. Arvojen jalkautusta voidaan kuvata myös termillä arvojen maastoutus. Grøgaard ja Colman (2016, s. 174) puolestaan kuvaavat arvojen jalkautusta arvojen integraationa, joka on osa organisaation sosialisaatiota. Oli termi mikä hyvänsä, sillä tarkoitetaan arvojen saattamista oman henkilöstön sekä sidosryhmien tietoisuuteen. Se on myös arvojen viemistä käytäntöön sekä arvoihin sitouttamista (Harjumäki, 2013, s. 7; Kauppinen, 2002, s. 169). Arvot eivät silti ole käytäntöön vietynä verrattavissa mihinkään työsuoritteeseen. Ne vain osoittavat käytänteet, joiden perusteella asioita tehdään (Viinamäki, 2008, s. 93).

Arvojen tehokas jalkauttamisprosessi tapahtuu normittamalla arvot. Arvojen normitus tehostaa arvojen voimaa ja mitattavuus helpottuu. Normittaminen voidaan toteuttaa koko organisaation laajuisesti, mutta se voi tapahtua myös tiimitasolla tai jonkin liiketoiminnon tasolla. Arvon normittaminen tapahtuu arvon määrittämisenä sekä sen

soveltamisena käytäntöön. Määrittämisessä sanoitetaan mitä arvo tarkoittaa. Arvon normituksessa kerrotaan, mitä toimenpiteitä arvo käytännössä sallii ja mitä ei. Toisin sanoen mitä saa tehdä arvon puitteissa ja mitä ei (Grøgaard & Colman, 2016, s. 188; Kauppinen, 2002, s. 178). Normittaminen edellyttää henkilöstön jatkuvaa koulutusta. Henkilöstölle tulee kertoa esimerkein, miten arvoja sovelletaan käytäntöön (Viinamäki, 2008, s. 94).

Arvojen jalkautusprosessi tähtää arvojen sisäistämiseen sekä arvoihin sitoutumiseen. Arvoihin sitoutuminen edellyttää aitoa dialogista arvokeskustelua. Sitoutumiseen ei voi pakottaa, se tapahtuu jokaisen omasta tahdosta. Jos pohjalla on aito vuorovaikutteinen ja osallistava keskustelu, arvoihin on helppo sitoutua (Kauppinen, 2002, s. 178). Arvojohtajan tehtävänä on tunnistaa ja muovata kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä, jotka saavat henkilöstön ajattelemaan toimintaansa arvojen mukaiseksi. Jos johtaja saa vakuutettua ryhmän toimimaan uskomuksensa mukaan, arvo muuttuu vähitellen yhteiseksi arvoksi ja kyseisen arvon mukaiseksi toiminnaksi (Schein & Schein, 2017, s. 19; Wilson, 2001).

Arvojen jalkautuksen tehokkuus todetaan mittaamalla. Mittareiksi tulee valita mittarit, jotka mittaavat arvojen mukaista toimintaa sekä käyttäytymistä. Mittaamisella voidaan seurata arvoilmapiirin kehittymistä. Se myös kertoo, millä osa-alueella on onnistuttu ja missä on kehitettävää. Seurantaa tulee tehdä pitkäkestoisesti ja positiivissävytteisesti. Seuranta kytketään palautteeseen. Arvojen mukaista toimintaa mittaamalla henkilöstö saa palautetta toiminnastaan. Palaute saa työntekijät tarkastelemaan uudelleen sekä mahdollisesti muuttamaan omia arvojaan (Viinamäki, 2008, s. 94; Wilson, 2001).

Tavoitellusta arvojen mukaisesta toiminnasta sekä käyttäytymisetä tulee palkita. Arvojen mukaisen toiminnan palkitsemisella on todettu olevan vähemmän kielteisiä sivuvaikutuksia kuin perinteisillä suoritusmittauksilla (Sheehan, 2014, s. 27). Mittaaminen yhdistää palkitsemisjärjestelmät ja tavoiteasetannan osaksi johtamiskäytäntöjä. Tämä antaa arvojohtamiselle vakaan toimintaympäristön, joka

mahdollistaa arvojen toteutumisen jokapäiväisessä toiminnassa (Kauppinen, 2002, s. 186).

Arvoprosessi on prosessina hidas. Se saadaan toimimaan tehokkaalla sisäisellä viestinnällä ja esimerkkiä näyttämällä. Arvoprosessin neljäs vaihe onkin arvoviestintä. Arvoviestiminen tapahtuu dialogien kautta kommunikoiden niin, että arvojen mukainen toiminta tulee ymmärretyksi yksilötasolla asti. Vuorovaikutteisessa dialogissa jokainen henkilö tulee osalliseksi arvoviestintää ja näin arvot kytkeytyvät tehtäviin sekä tavoitteisiin (Blanchard ja muut, 1997; Hiltunen, 2014, s. 256; Kauppinen, 2002, s. 174).

Arvoviestintää voi tehostaa viestintähenkilöiden sekä arvoprosessiin osallistuneiden avainhenkilöiden toiminnan kautta. Heidän roolinsa kasvaa, mitä pitemmälle arvoprosessissa on päästy. Arvoviestinnän lopullisena tulostavoitteena on arvojen sisäistäminen, johtamisen syveneminen sekä vision muuttuminen konkreettiseksi toiminnaksi (Aaltonen ja muut, 2003, s. 146, 174). Michailova ja Minbaeva (2012, s. 67) ovat tutkineet tiedon jakamisen ja arvojen sisäistämisen välistä yhteyttä monikansallisessa konsernissa. He huomasivat, että organisaation sisäistäessä ydinarvot osaksi kulttuuria, tiedon jakaminen helpottuu ja arvot haastavat ei-toivottua käyttäytymistä.

Arvoista viestiminen kuuluu integroitua osaksi isoja prosesseja. Näitä ovat esimerkiksi brändijohtaminen, rekrytointi sekä muutosneuvottelut. Brändijohtamisessa on mietittävä, mitä arvostuksia halutaan näyttää ulospäin. Rekrytointitilanteissa halutaan rekrytoida samanlaisen arvopohjan omaavia osaajia. Muutosneuvotteluissa puolestaan nousee tarkastelun kohteeksi yrityksen arvopohja sekä vastuullinen päätöksenteko. (Saksi, 2020, s. 177; Sheehan, 2014, s. 27). Ulospäin suuntautuva viestintä voi muuttaa arvojen alkuperäistä tarkoitusta, koska viestintä vaikuttaa arvoihin muokkaamalla niitä. Arvot muovautuvat erilaisten tarinoiden ja symbolien kautta. Tämä tulee huomioida arvoja ulospäin viestiessä (Daft & Lane, 2005, s. 556–557; Viinamäki, 2008, s. 25).

Saksi (2020, s. 152) kertoo tutkimuksesta, jossa tutkittiin mm. pörssiyhtiöiden viestinnällisiä ongelmia. Yhdeksi suurimmista ongelmista viestinnän osalta pörssiyhtiöissä koettiin omien arvojen viestiminen. Haasteena koettiin etenkin arvojen viestiminen päätöksenteossa, valinnoissa sekä sanoittaa arvot osaksi arjen toimintoja. Tämä osoittaa arvoviestinnän suunnittelun tärkeyden sekä sen tarpeellisuuden organisaation prosesseihin kytkennässä.

2.2.3 Arvojohtamisen kriittiset menestystekijät

Tirmizi ja muut toteavat kansainvälisessä tutkimuksessaan (2023, s. 21), että arvojohtamista arvostetaan erityisesti työntekijöiden keskuudessa ja se nähdään erittäin olennaiseksi ja merkitykselliseksi tavaksi johtaa yritystä. Arvojohtaminen ei edellytä mullistavia keksintöjä tai temppuja. Se on pitkäkestoista, sitoutumista vaativaa työtä, jossa päämäärä pidetään kirkkaana mielessä. Parhaimmassa tapauksessa arvojohtaminen ja arvojen mukainen toiminta luovat itsessään arvoa yritykselle. Pohlman ja Gardiner (2000, s. 175–193) kuvaavat seitsemän kriittistä toimintoa, jotka ovat edellytyksenä arvojohtamiselle:

1. Johdon sitoutuminen arvojohtamisen implementointiin sekä sen läpiviemiseen. Arvojohtaminen ei saa näyttäytyä organisaatiossa johtajuuden uutena muotivillityksenä, vaan johdon on sitouduttava ottamaan arvojohtaminen käyttöön koko organisaation osalta.
2. Jokainen työntekijä tulee nähdä oikeutettuna ja vastuullisena, yksilöllisenä työntekijänä. Ei vain osana joukkoa. Työntekijöitä on osallistettava, annettava vastuuta ja mahdollisuuksia päätöksentekoon.
3. Arvojen mukaiseen toimintaan on kytkettävä kannusteita. Palkitsemista on tapahduttava jokaisella organisaatiotasolla. Huomionarvoista on, että jos työ tehdään tiiminä, on myös palkittava tiiminä.
4. Organisaation rakennetta on pystyttävä muuttamaan tarvittaessa. Arvojohtaminen toimii parhaiten matalahierarkkisessa, tiimiorientoituneissa organisaatioissa. Johtajien tulisi toimia tiimien fasilitaattoreina ja valmentajina.

5. Organisaatioon tulisi valita työntekijöitä, joiden arvot kohtaavat organisaation arvojen kanssa. Valittuja työntekijöitä tulisi rohkaista integroimaan organisaation arvot osaksi omia työtehtäviä.
6. Arvojohtaminen on sisäistettävä osaksi organisaatiokulttuuria. Arvoja täytyy elää, hengittää ja ne tulee näkyä organisaation historiassa, mukana yrityksen tarinassa.
7. Arvojen mukaista toimintaa on koulutettava jatkuvasti. Jokaisen työntekijän tulee tietää, mitä ovat arvojohtamisen käytänteet ja miten arvojohtamista toteutetaan päätöksenteossa.

Pohlmanin ja Gardinerin (2000) havaitsemissa arvojohtamisen kriittisissä toiminnoissa korostuu toimintoina sitouttaminen sekä osallistaminen. Sitoutumisen edellytykset varmistetaan jo rekrytointivaiheessa. Näin varmistetaan tehokas integrointi organisaatiokulttuuriin. Arvojohtaja toimii Pohlmanin ja Gardinerin (2000) mukaan valmentavalla otteella. Arvojohtamisessa korostuu johtajien oma sitoutuneisuus sekä kyky siirtää arvot jokapäiväiseen toimintaan osaksi yrityksen tarinaa. Arvot on upotettava jokaiseen organisaation politiikkaan, järjestelmään sekä prosessiin (Barrett, 2014, s. 21). Arvojohtamisen menestys riippuu johtajan taidoista hallita prosessia niin, että organisaatio ymmärtää arvot ja sitoutuu niihin. Tämä korostuu etenkin muutostilanteissa (Kauppinen, 2002, s. 185).

Barret (2006, s. 169–170) esittää neljä arvojohtamisen kannalta tärkeää seurattavaa tekijää, jotka tulisi olla linjassa keskenään. Nämä ovat henkilökohtainen linjaus, arvojen linjaus, mission linjaus sekä rakenteellinen linjaus. Henkilökohtaisessa linjauksessa yksilön omien arvojen on oltava linjassa hänen teoissaan ja toiminnassaan. Arvojen linjauksessa edellytetään, että yksilön arvojen on kohdattava ryhmän arvojen kanssa. Mission linjaus tarkoittaa, että yksilöllä ja ryhmällä on oltava sama käsitys tehtävästä ja sen tarkoituksesta. Rakenteellinen linjaus velvoittaa, että ryhmän arvojen on oltava linjassa tekojen kanssa niin, että ne ovat lakien ja sääntöjen mukaisia. Edellä mainittuja linjauksia valvomalla ja mittaamalla voidaan selvittää kriittiset kohdat arvojohtamisen onnistumiselle. Klapper ja muut (2020, s. 16–17) testasivat Barretin viitekehystä kestävän

kehityksen kontekstissa ja pitävät Barretin viitekehystä liian kunnianhimoisena. Tutkijoiden mukaan on haastavaa yhdenmukaistaa etenkin henkilökohtaiset ja organisaation arvot. Tämä vaatisi joko organisaation arvojen ymmärryksen laajentamista tai omien ja organisaatioarvojen yhdenmukaisuuden vaalimisen tehostamista.

Arvojohtaminen näkyy organisaation toiminnassa ja suorituskyvyssä. Tämän vuoksi arvojohtamisen toteutusta ja vaikuttavuutta pitäisi valvoa ja mitata. Arvojohtamisen onnistuminen edellyttääkin kykyä käyttää erilaisia mittareita ja kytkeä ne arvolähtöisiin käyttäytymismalleihin. Käyttäytymismallit mittareineen tulee puolestaan kytkeä palkkiojärjestelmään. Näin arvot on kytketty johtamiseen sekä organisaation toimintaan (Barrett, 2006, s 169–170, 2014, s. 21; Kauppinen, 2002, s. 185–186). Arvojohtamista sekä arvoja itsessään on vaikea mitata. Ei ole pystytty osoittamaan, että intensiivistä arvojohtamista suorittava yritys olisi taloudellisesti tuloksellisempi kuin muutkaan yritykset. Arvojohtaminen kietoutuu osaksi muuta hyvin suoritettua johtamista ja näkyy tuloksessa muun toiminnan kautta (Kujala & Kuvaja, 2002, s. 163).

On olemassa jonkin verran empiiristä näyttöä arvojen vaikutuksista organisaation suorituskykyyn. Carter ja Greer (2013) kertovat tutkimuksesta, jossa tutkittiin strategisen johtajuuden arvojen vaikutusta organisaation tehokkuuteen. Tutkimuksessa havaittiin, että taloudellisiin arvoihin vetoavat johtajat vaikuttivat johdettavien mielestä hyvin autokraattisilta johtajilta, kun taas sidosryhmien arvot huomioiva nähtiin visionäärisenä johtajana. Visionäärinen johtajuus nähtiin tehostavan organisaation suorituskykyä, kun taas autokraattisen johtajuuden ei nähty vaikuttavan merkittävästi organisaation suorituskykyyn. Linn ja muiden (2022, s. 1388) tutkimus puolestaan osoittaa, että arvojohtamisella on positiivinen vaikutus tiimien suorituskykyyn silloin, kun arvojohtamista harjoitetaan moraalisin periaattein johtaen lempeästi, vuorovaikutteisesti ja oikeudenmukaisesti.

Yksi arvojohtamisen kriittinen menestystekijä on kyky tehdä arvojen mukaisia päätöksiä. Arun ja Kahraman Gedik osoittavat tutkimuksessaan (2022), että varsinkin aasialaisessa

kulttuurissa arvot näkyvät enemmän päätöksenteossa kuin ihmissuhteisessa johtajuudessa. Kuten arvojohtaminen, myös arvopohjainen päätöksenteko on kytköksissä moraaliin ja etiikkaan. Päätöksenteko on inhimillistä toimintaa, jolloin etiikka ja moraali kulkevat mukana päätöksenteossa. Eettisessä päätöksenteossa voidaan havaita kolme erilaista päätökseteon tasoa tai vaihetta. Ensimmäinen taso asettaa minimivaatimukset eettiselle päätöksenteolle. Laki määrää mikä on sallittua ja mikä puolestaan kiellettyä. Eettinen päätöksenteko aloitetaan keräämällä kaikki faktapohjainen tieto asiasta ja selvitetään, mitkä lait, ja säännöt määrittävät asiaa (Cavanagh, 1998, s. 71; Passila, 2009, s. 422). Laki ei kuitenkaan yksin riitä eettisten periaatteiden toteutumiselle. Siihen on kytkettävä mukaan myös arvot sekä moraaliset asenteet.

Seuraava taso eli eettisen päätöksenteon taso sisältää yrityksen määrittelemät arvot ja kätyttäytymiskoodit, johon arvopohjaisen toiminnan tulisi perustua. Nämä arvot ja koodit antavat päätöksenteolle raamit. Kolmannen tason eettisessä päätöksenteossa muodostaa moraaliset asenteet, jotka vaikuttavat päätöksentekoon silloin, kun joudutaan tilanteisiin, joihin ei ole olemassa selvää menettelytapaa. Tällöin moraalisena asenteena vaikuttavat kotona opitut arvot sekä yhteiskunnan odottamat käytösmallit. Tässä vaiheessa määritellään päätettävän asian hyvä ja paha eli se, mikä olisi päätöksessä eettisesti oikein (Cavanagh, 1998, s. 71; Passila, 2009, s. 422). Arvoperustainen päätöksenteko edellyttää monen eri osa-alueen huomioonottamista sekä toisen asemaan asettumista tilanteen mukaisesti (Trevino ja muut, 2000). Peltonen (2007, s. 216) muistuttaa, että moraalisesti toimiva johtaja on kuitenkin aina ensin ihminen, seuraavaksi neuvottelija ja viimeisenä teknistä koneistoa käyttävä johtaja.

Arvopohjaisen päätöksenteon periaatteisiin kuuluu oikein tekeminen joka tilanteessa. Päätökset eivät ole aina niitä parhaimpia päätöksiä ja tällöin joudutaan korjaamaan suuntaa kohti haluttua tavoitetta. Tällöinkin arvopohjainen johtaja tekee päätökset arvojen kautta. Arvopohjaisen johtajuuden ominaisuuksia ovat rehellisyys, luottamus, johdettavien kuunteleminen, kunnioittaminen sekä osallistaminen (O'Toole, 1996).

Kraemer (2011b, s. 16) puolestaan listaa arvopohjaisen päätöksenteon neljä edellytystä: itsereflektio, tasapaino, todellinen itseluottamus sekä aito nöyryys. Itsereflektiolla Kraemer tarkoittaa kykyä tunnistaa sekä tunnustaa mitä edustaa. Tämä taito korostuu haastetilanteissa. Se on myös kykyä reflektoida mitä olisi voinut tehdä toisin. Tasapaino ilmenee kyvyssä nähdä tilanteita eri näkökulmista. Se on myös kykyä kuunnella eri näkökantoja tilanteesta. Todellinen itseluottamus on luottamista omiin vahvuuksiin sortumatta yli-ihmisyyteen. Aito nöyryys on puolestaan kykyä arvostaa jokaisen ihmisen arvoa ja ilmaista kunnioitusta.

Arvojohtamisen kriittiset menestystekijät liittyvät arvojen kytkemiseen organisaation jokapäiväiseen toimintaan, arvopohjaiseen päätöksentekoon sekä johtamiseen, jossa sanat ja teot kohtaavat. Kaiken tämän pohjalla on lisäksi vaatimus tuottaa johtamisella lisäarvoa. organisaatiolle ja sen ulkopuolelle. Arvojohtamisen lisäarvo syntyy hyvästä johtamisesta ja päätöksenteosta. Tämä vaatii johtajalta kykyä tunnistaa kaikkein tärkeimmät asiat päätöksenteossa. Sitä kutsutaan johtajan arvoälyksi (Aaltonen ja muut, 2003, s. 185).

2.2.4 Haasteet arvojohtamisessa

On huomattu, että organisaatiot, jotka ovat joutuneet syystä tai toisesta kyseenalaiseen valoon, omaavat kaikki lähes poikkeuksetta organisaation arvot sekä eettiset ohjeistot. Asioiden mentyä huonolle tolalle joutuvat valokeilaan johtajat. Usein vastaus löytyy kuitenkin johtajan sijaan syvemmältä yrityskulttuurista (Ratsula, 2019, s. 117). Arvojohtamisessa voi esiintyä useita erilaisia haasteita. Seuraavaksi esitellään muutamia keskeisimpiä arvojohtamisen haasteita, jotka voivat johtaa jopa arvojohtamisen epäonnistumiseen.

Arvojohtamisessa voi ilmetä haasteita epäonnistuneen arvoprosessin seurauksena. Arvoprosessi voi epäonnistua jo alkutilanteessa, jolloin arvokeskustelu epäonnistuu. Ilmeisin syy arvokeskustelun epäonnistumiselle on Aaltosen ja muiden (2003, s. 154) mukaan keskustelun jääminen teoreettiselle ylätasolle. Jabe (2017, s. 256) listaa muita

arvokeskustelun epäonnistumisen kohdiksi mm. arvojen yksipuolisen julistuksen, liian valjut arvot tai arvokeskustelun liian hätäisen suorituksen. Arvot ovat kuitenkin aina olemassa, joko näkyvillä tai piilossa. Ne näkyvät päivittäisissä teoissa tai tekemättömyydessä. Arvot ovat syvällisiä asioita, eikä niitä tule vetää hatusta tai valita huutoäänestyksellä. Arvoprosessin liiallinen hätäisyys ei usein johda keskusteluun siitä, mitä oikein ollaan tekemässä. Tekemisen fokus on hukassa. Tämä on riski arvoprosessin onnistumiselle (Aaltonen ja muut, 2003, s. 154; Jabe, 2017, s. 255).

Arvot on voitu määrittää perusteellisen arvoprosessin kautta, mutta ne jäävät seinätaululle koristeeksi. Tämä on osoitus siitä, että yritystä johdetaan ylhäältä alas eikä kyseisiä arvoja eletä todellisuudessa ja arvoprosessi epäonnistuu. Pitkistä ja hitaista arvokeskusteluista ei välttämättä saavuteta toivottua tavoitetta, mikäli arvot jäävät yksittäisiksi sanoiksi ja pinnalliseksi viestinnäksi (Hiltunen, 2014, s. 257; Jabe, 2017, s. 255). Arvoluettelon ollessa selviö liiketoiminnan oletuksista osoittaa, että arvoja ei ole kytketty strategiaan. Tällöin arvot jäävät irrallisiksi ilman vaikutusta toimintaan ja arvoprosessi epäonnistuu. Arvoista tulisi ilmetä selkeästi organisaation tahtotila (Aaltonen ja muut, 2003, s. 154).

Hyvilläkin arvoilla voi epäonnistua arvoprosessissa. Niitä tulee vahvistaa tai ne rapautuvat ja unohtuvat. On tärkeää, että henkilöstö on tietoinen, kuinka arvopohjaiset tavoitteet tullaan saavuttamaan (Blanchard & O'Connor, 1997, s. 44). Arvojen jalkautus tai maastouttaminen on prosessina kriittinen, joka lopulta määrittelee, onnistuuko arvoprosessi. Jalkauttamisen ydinteko on kiteyttää henkilöstölle, mitä arvot tarkoittavat heidän työssään. Joskus jalkauttaminen yritetään toteuttaa lyhyillä ryhmäpalavereilla, joissa pohditaan muutaman sanan merkitystä. Se ei kuitenkaan tuo merkittävää kehitystä yrityksen toimintaan (Hiltunen, 2014, s. 259).

Arvoprosessin läpikäymisen jälkeen monet yritykset omaavat samankaltaiset arvot. Arvolistaa lukiessa ei aina voi erottaa esimerkiksi minkä alan yritys on kyseessä. Arvojen samankaltaisuus voi Harjamäen (2013, s. 33) mukaan pahimmillaan johtua siitä, että

arvot julkistetaan sen vuoksi, että ne näyttävät hyvältä. Arvoprosessin tarkoituksena on luoda parannusta liiketoimintaan sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Liian samankaltaisilla arvoilla on vaikea tuoda lisäarvoa kilpailutilanteisiin (Jabe, 2017, s. 253). Arvojen samankaltaisuuteen liittyy paradoksi. Varsinkin kansainväliset yritykset pitävät ydinarvojaan ja organisaatiokulttuuriaan ainutlaatuisina. Kuitenkin on tutkimustuloksia siitä, että organisaatiokulttuureissa on havaittavissa vahvat kansallisen kulttuurin vaikutukset, mikä viittaa siihen, että samasta kansakunnasta lähtöisin olevat organisaatiot omaavat yhtäläisyyksiä kulttuuriarvoissa (Zander ja muut, 2016, s. 157).

Arvoluettelon ei ole tarkoitus olla ikuinen. Yrityksen arvojen tarkoitus on olla pysyviä ja muuttuvan hitaasti. Kun tavoitearvot eivät enää istu käyttöarvoihin on hyvä tarkastella arvoja uudelleen ja hioa ne yrityksen tahtotilaa vastaaviksi. Yritysten tarpeet muuttuvat esimerkiksi fuusioitumisen tai yritysostojen myötä. Muutos voi olla tarpeen myös siksi, että arvoprosessissa jäi jotain olennaista huomaamatta (Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 218). Ydinarvojen muuttaminen saa myös kritiikkiä osakseen. Collinssin (1996, s. 23) mukaan jos ydinarvot on suunniteltu oikein, niitä ei ole tarvetta muuttaa. Sen sijaan kaikki muut käytännöt, strategiat sekä järjestelmät tulee olla avoimia muutokselle.

Arvojohtamista voi haastaa yrityksen arvoristiriidat. Arvoristiriitoja voi syntyä esimerkiksi silloin, kun organisaation yksittäiset arvot ovat ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi tuloksellisuus ja vastuullisuus arvoina voivat johtaa arvoristiriitoihin (Hiltunen, 2014, s. 260). Yksilön arvojen ja organisaation välistä yhdenmukaisuutta on tutkittu paljon mm. organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa (Vveinhardt & Foktas, 2024, s. 361). Yksilön omat arvot voivat olla ristiriidassa organisaation arvojen kanssa. Tällöin voi olla vaikeaa toimia työyhteisössä. Toimiminen kahden ristiriitaisen arvoalueen välillä voi laskea motivaatiota, heikentää suorituskykyä ja johtaa tyytymättömyyteen (Posner, 2010, s. 536). Toisaalta Aaltonen ja muut (2003, s. 42) näkevät yksilön erilaisten arvojen tuovan työyhteisöön erilaisuutta ja persoonallista näkemystä. He lisäävät, että omat erilainen arvopohja voi tuoda energiaa työskentelyyn. Tämä edellyttää kuitenkin yhteisten arvojen hyväksymistä sekä sitä, ettei ristiriita arvoissa ole liian haittaava.

Arvoristiriita voi syntyä johdon toiminnan seurauksena. Tämä voi ilmetä esimerkiksi johdon toimiessa arvojen vastaisesti tai johdon toimiessa ryhmäpaineen seurauksena omien arvojen vastaisesti (Hiltunen, 2014, s. 261; Peltonen, 2007, s. 214). Johtaja viestii arvoja sanoittamalla, mikä on tärkeätä sekä esimerkkiä näyttämällä. Oma todellinen arvomaailma näkyy jo pienissä asioissa ja teoissa ja se välittyy koko organisaatioon (Jabe, 2017, s. 259). Organisaatiossa katsotaan yleensä ylöspäin, kun etsitään signaaleja oikeasta ja väärästä (Peltonen, 2007, s. 214).

Arvoristiriidoissa ei ole useinkaan kyse siitä, etteivätkö ihmiset osaisi toimia arvojen mukaisesti. Arvoristiriita syntyy siitä, että tiedetään miten arvojen mukaan tulisi toimia, mutta jostakin syystä ei toimita niin (Ratsula, 2019, s. 36). Usein ajatellaan, että eettinen päätöksenteko osoittaa yksilön eettistä kypsyyttä. Todellisuudessa yksilöt usein ovat hyvän tarkoituksen asialla, mutta ajautuvat organisaation jäsenenä toimimaan omien arvojen vastaisesti (Peltonen, 2007, s. 212). Toisaalta Titov ja muut (2018, s. 21) väittävät, että ennen kuin organisaation arvot ovat osoittaneet paikkansa, on yksilön ja organisaation arvojen oltava ristiriidassa keskenään. Ristiriidat testaavat organisaation todelliset ydinarvot.

Ratsula (2019, s. 36–37) nostaa esille kolme eri tapaa suhtautua arvoristiriitoihin. Tavat ovat toimia arvojen vastaisesti, poistaa itsensä tilanteesta jättämällä tiimin tai organisaation tai nostamalla arvoristiriidan esiin ja perustelemalla, miksi tulisi toimia arvojen mukaisesti. Viimeisin vaihtoehto olisi ratkaisuista parhain, mutta usein kulttuurin paine ohjaa toimimaan toisin. On todettu, että arvoilla ja jaksamisella on suora kytkös toisiinsa (Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 136).

Erilaiset kulttuuriset arvostukset voivat aiheuttaa haasteita arvojohtamiselle. Arvojen erot nousevat esiin verratessa eri kulttuureja keskenään (Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 79). Suomalaiseen kulttuuriin kuuluvat sauna sisu ja Sibelius. Kulttuurille on ominaista sen jatkuvuus sukupolvelta toiselle. Tietyt tavat ja esineet voidaan havaita samanlaisina

eri sukupolvien käytössä (Helkama ja muut, 2020, luku 16). Suomalaiset arvostavat erityisesti sukupuolten välistä tasa-arvoa, mahdollisuutta toteuttaa itseään, hyvinvointia ja elämän harmoniaa sekä spontaaniutta ja joustoa jokapäiväisessä elämässä (Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 79).

Luvussa 2.1.2 esitellyt Schwarzin arvotyypit eivät ota huomioon arvoja, joiden merkitys vaihtelee kulttuurittain. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi työhön ja kunniaan liittyvät arvot. Helkana ja muut (2020, Luku 16) nostavat esille suomalaiseen tutkimukseen liitetyn arvotyypin työ. Suomalaiseen työarvoihin liitetään suoriutumiseen liittyviä arvoja kuten ahkeruus, tunnollisuus. Arvokkaana suomalaisessa työssä pidetään myös työnteon luonnetta kuvaavia arvoja täsmällisyyttä, järjestelmällisyyttä, sekä pitkäjänteisyyttä. Suomalaisen työn arvotyyppiin kuuluu myös säästäväisyys. Maailmanlaajuisesti arvostusten kärkikolmikon ovat muodostaneet oma perhe, työ ja ystävyys. Perhe on aina pitänyt kärkipaikkaa. Perinteisesti seuraavaksi eniten arvostetaan työtä ja kolmantena ystävyyttä. Nykyään ystävyyttä arvostetaan enemmän kuin työtä ainakin Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Yhdysvalloissa ja Australiassa (Aaltonen & Junkkari, 2003, s. 80).

Monikansallisissa konserneissa yhteisiä arvoja käytetään hallinnan välineenä sekä välineenä emoyhtiön ja tytäryhtiön välisten suhteiden ylläpitämiseen. Yhdessä jaetut arvot lisäävät konsernissa myös tunnetta keskinäisestä riippuvuudesta (Nohria & Ghoshal, 1994, s. 491–502). Van Rekom ja muut (2006, s. 175) pitävät arvoja organisaation liimana varsinkin silloin, kun organisaatio laajenee, kasvaa ja monipuolistuu. Monikansallisen yhtiön hallintokäytännöt ja valtasuhteet haastavat arvojohtamista. Sen vuoksi emoyhtiöiden onkin mietittävä tarkkaan, pakotetaanko tytäryhtiöt ylhäältä alaspäin suuntautuvaan hallintokäytäntöön sekä arvoihin vai mukaudutaanko demokraattisempaan organisaation päätöksentekoon (Jackson, 2020; Williams & Kumar, 2022, s. 27). Zanderin ja muiden (2016, s. 158–159) mukaan monikansallisten yritysten arvojen hallinnassa ja toiminnan vapaudessa piilee paradoksi. Arvoilla hallitaan, mutta itse arvoja on vaikea hallita. Toisaalta arvoilla pyritään

yhteneväistämään monikansallisia kulttuureja, mutta samaan aikaan pyritään edistämään kulttuurista monimuotoisuutta.

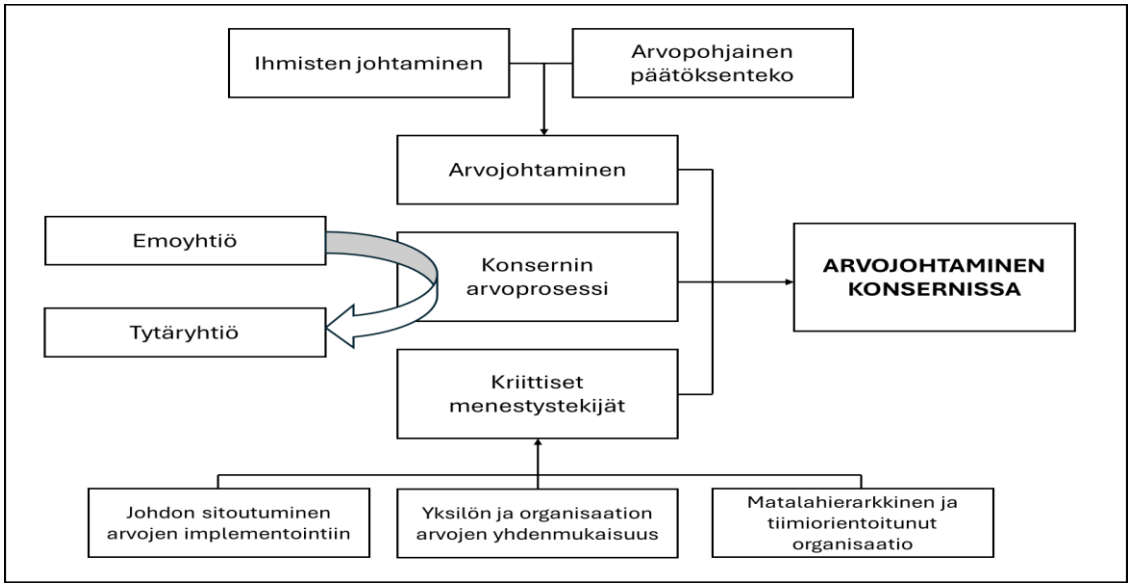
Yhteisten arvojen rakentamisessa ja ylläpitämisessä painotetaan mekanismeina esimerkiksi esihenkilöiden valintaa, koulutusta ja rotaatiota. Tärkeänä pidetään myös avointa viestintää emoyhtiön ja tytäryhtiöiden kesken. Arvot eivät myöskään integroidu emoyhtiöiltä tytäryhtiöille, mikäli nämä eivät ole vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Haasteeksi jaettujen arvojen toteuttamisessa muodostuu tytäryhtiöiden paikallisen ympäristön monimutkaisuus (Grøgaard & Colman, 2016, s. 188; Nohria & Ghoshal, 1994, s. 491–502). On tutkittu, että kansallisella tasolla kulttuurierot ilmenevät lähinnä arvoissa ja organisaatiotasolla kulttuurierot on nähtävissä enimmäkseen käytännöissä (Hofstede & Hofstede, 1994, s. 182).

Hofstede (2001; 1980) on tutkinut kansallisia eroja ja kulttuurien välistä johtamista. Hän esittää, että yrityksissä kansallisilla kulttuureilla on voimakkaampi vaikutus organisaatioon kuin organisatorisilla arvoilla. Hofsteden tutkimus tehtiin monikansallisessa yrityksessä (IBM), jossa ei kyetty yhdistämään tytäryhtiöissä työskentelevien työntekijöiden arvoja samankaltaisiksi. Organisaatiokäyttäytymistä ohjasi lopulta paikallisen yhteiskunnan kulttuuri.

Grøgaard ja Colman (2016) päätyivät tutkimuksessaan samaan tulokseen Hofsteden kanssa (2001; 1980) tutkittuaan paikallisen ympäristön vaikutuksia monikansallisen konsernin tytäryhtiöiden arvojen tulkintaan ja omaksuttuihin arvoihin. Tytäryhtiöt yrittävät tulkita arvoja paikalliseen kontekstiin integroituna samalla yrittäen ymmärtää, miten arvot tulkitaan emoyhtiössä. Tilannetta pahentaa vielä emoyhtiön panostus koulutuksiin ja konferensseihin, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että arvoja tulisi elää. Haasteita monikansallisissa yhtiöissä lisää myös yhteisen kielen puuttuminen tai yhteisen kielen sujuvuuden puute. Yhteisen kielen puute onkin tutkittu olevan merkittävä este yhteenkuuluvuudelle, tiedon jakamiselle sekä asioiden sisäistämiselle (Michailova & Minbaeva, 2012, s. 67–68).

2.2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys konsernin arvojohtamisesta on muodostettu kirjallisuuskatsauksen perusteella. Aihetta tarkastellaan tässä tutkimuksessa sekä arvojohtamisen käytänteiden ja kriittisten menestystekijöiden kautta että konsernin arvoprosessin etenemisen ja siinä ilmenevien haasteiden valossa. Kuviossa 4 kuvataan tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä.



Kuvio 4. tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Arvojohtaminen nähdään konsernissa sekä ihmisten johtamisena, että arvopohjaisten päätösten tekemisenä. Arvot toimivat konsernissa emoyhtiölle hallinnan välineenä. Arvoilla nähdään ilmiönä, jolla ihmiset saadaan toimimaan kohti haluttua tavoitetta. Arvot toimivat konsernille myös yhdessä pitävänä liimana. Arvojen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun konsernissa tapahtuu muutosta, kasvua tai toiminnan monipuolistumista.

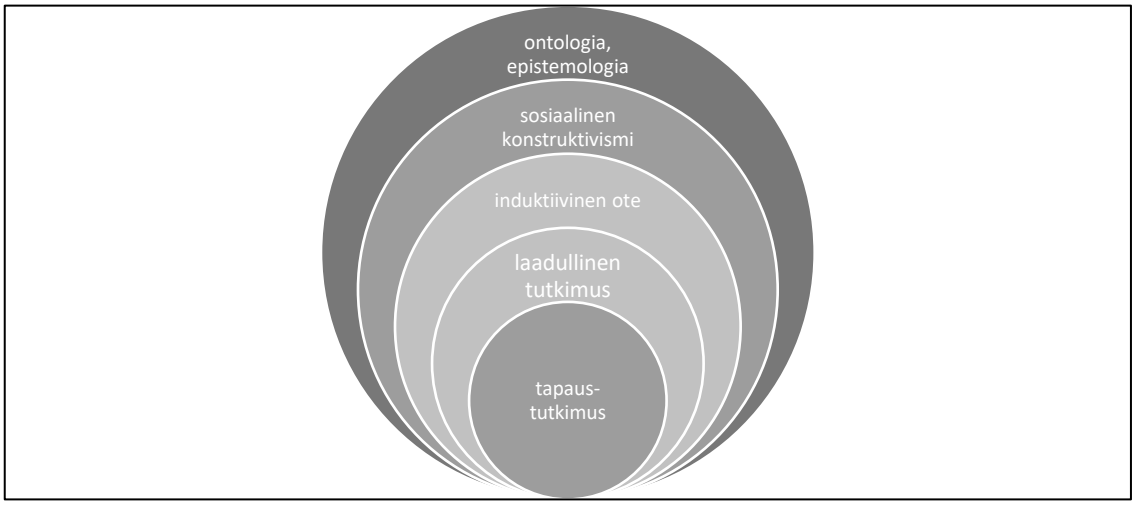
Arvojen integroiminen konsernin yhteisiksi arvoiksi tapahtuu pääkonttorivetoisessa arvoprosessissa. Arvoprosessin tarkoituksena on sisäistää arvot konsernin yhteiseksi ohjenuoraksi sekä saattaa arvot osaksi toimintakulttuuria. Arvojen integroimisessa

pyritään arvojen yhtenäiseen, pääkonttorin määrittelemään tulkintaan arvoista. Paikallisen yhteiskunnan kulttuuri vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja haastaa arvojen yhtenäistämistä.

Konsernin arvojohtamisessa kriittisenä menestystekijänä korostuu johdon sitoutuminen arvojen implementointiin sekä arvojen läpiviemiseen konsernirakenteessa. Arvojohtaminen edellyttää, että yksilön ja organisaation arvot ovat yhteneväiset tai ainakin samansuuntaiset. Erilaiset kulttuuriset arvostukset ka kunnioitukset voivat haastaa yksilön ja organisaation arvojen yhteneväisyyttä. Arvojohtaminen toimii parhaiten matalahierarkkisessa ja tiimiorientoituneessa organisaatiossa. Tämä voi aiheuttaa haasteita etenkin monikansallisten konsernien paikallisissa organisaatioissa. Konsernissa arvojohtaminen näyttäytyy arvojen elämisenä päivittäisien toimien yhteydessä sekä tasapainotteluna yhteisten arvojen ja paikallisen yhteiskunnan kulttuurien välillä.

3 METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen menetelmävalinnat on tehty verraten tutkimuksen piirteitä ja ominaisuuksia tieteenfilosofiaa ja metodologiaa koskevaan kirjallisuuteen. Menetelmien taustalla on aina tieteenfilosofinen käsitys ja teoria. Tieteenfilosofia on maailmankatsomus, jolla tarkastellaan todellisuutta sekä tietoa. (Jyväskylän yliopisto, 2015) Kuviossa 5 on kuvattu tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat.



Kuvio 5. Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Yhteiskuntatieteiden filosofisiin avainkäsitteisiin kuuluvat ontologia, epistemologia ja metodologia. Usein nämä käsitteet esitetään toisiinsa liitettyinä viitekehyksenä tai jopa yhteisenä näkemyksenä eli paradigmana (Eriksson & Kovalainen, 2008). Terminä ontologia viittaa olemisen tutkimukseen, ei sinänsä olemiseen itseensä. Ontologiassa todellisuus ymmärretään joko subjektiivisena tai objektiivisena (Fleetwood, 2004, s. 28). Objektiivinen todellisuus on reaalista ja ”kovaa”. Subjektiivinen ontologia näkee todellisuuden ihmisten tulkinnoissa. Ontologinen ratkaisu syntyy silloin, kun tutkija ratkaisee, miten jokin asia tai ilmiö on olemassa (Eriksson & Kovalainen, 2008; Puusa, 2020). Tässä tutkimuksessa ratkaisu syntyi subjektiivisena näkemyksenä arvojohtamisen

olemisesta konsernissa. Arvojohtamisen oleminen konsernissa rakentuu ihmisten kautta vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa.

Tieteellisten tutkimusten tutkijan oletetaan ottavan kantaa myös epistemologisiin kysymyksiin. Tällä tarkoitetaan tieto-oppia. Epistemologiassa tuodaan esille, mikä tutkimuksessa on totta ja mikä ei-totta eli mikä tutkijalla on mahdollista tietää (Eriksson & Kovalainen, 2008; Ladyman, 2002, s. 22). Objektiivinen epistemologia antaa tutkijoille mahdollisuuden erottaa todellisen tiedon objektiivisista tietolähteistä käyttämällä objektiivisia arviointikriteerejä. Subjektiivinen epistemologia puolestaan lähtee ajatuksesta, ettei tutkijan ole mahdollista väittää tosiasioita lopulliseksi totuudeksi, koska jokaisella tutkijalla on totuudesta omat ennakkoasenteensa (Khin ja muut, 2011, s. 879).

Myös fenomenologisen tutkimuksen hermeneuttisen ulottuvuuden mukaan tutkijalla on aina ennakko-oletuksensa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija yrittää tällöin ymmärtää sekä löytää tiettyjä säännönmukaisuuksia tulkinnoista, jotka johdattavat oikean ja ei-oikean tiedon jäljille (Tuomi & Sarajärvi, 2019). Tässä tutkimuksessa epistemologinen oikeellisuuden käsitys tutkimuskohteen totuudesta on muotoutunut tutkijan omista ennakko-oletuksista arvojohtamista kohtaan sekä tiedonkeruun lähteenä olevien ihmisten kautta. Tutkimuksessa on havaittavissa fenomenologisia piirteitä, koska tutkimuksessa on tutkittu johtajien subjektiivisia kokemuksia ja käsityksiä arvojohtamisesta.

Liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa tutkimusotteet luokitellaan useimmiten kahteen luokkaan: positivistiseen sekä tulkitsevaan eli sosiaaliseen konstruktivismiin. Sosiaalinen konstruktivismin fokus on jonkin yksittäisen tutkimuskohteen kuvaamisessa, joka pyritään tekemään mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Sosiaalisen konstruktivismin mukainen tutkimusote ei pyri kehittämään yleistä teoriaa (Kiikeri & Ylikoski, 2011, s. 150). Teoria olettaa, että asioiden ja ilmiöiden ymmärrys sekä merkitys kehittyy yhdessä muiden ihmisten kanssa. Se tutkii tietoa yksilöiden käsityksiä maailmasta, jotka on

kehitetty yhteisesti (Amineh & Asl, 2015, s. 13). Tieto on olemassa ihmisten kokemuksissa ja sosiaalisessa konstruktivismissa onkin tärkeää päästä johtopäätöksissä pintaa syvemmälle, subjektiivisiin tulkintoihin sekä rakenteisiin (Puusa & Juuti, 2020b). Tämä tutkimus noudattelee sosiaalisen konstruktivismin piirteitä, koska tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan arvojohtamista konsernissa mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole kehittää yleistä teoriaa konsernissa tapahtuvasta arvojohtamisesta.

Tässä tutkimuksessa käytetään induktiivista otetta. Varsinkin yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa käytetty induktiivinen ote on malli, jossa havaituista tapauksista tehdään päätelmiä. Kun samanlaisia tapauksia on useita, voidaan tapauksista tehdä yleisiä väitteitä ja lausuntoja. Teoriat ovat siis tulosta empiirisestä tutkimuksesta (Eriksson & Kovalainen, 2008). Induktiivisessa otteessa on tärkeää pitää tutkimusasetelma mahdollisimman avoimena. Tutkijalla on tietty esiymmärrys tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Tutkimus etenee kuten hermeneuttisessa kehässä ennakkokäsityksestä syvemmälle kirjallisuuskatsauksen avulla siten muodostaen uutta käsitystä aiheesta (Puusa & Juuti, 2020a).

Induktiivista otetta käytettäessä tutkijan tavoitteena on paljastaa tutkimuksesta odottamattomia seikkoja (Hirsjärvi ja muut, 2000, s. 155). Moni tutkija kritisoi induktiivista otetta, että sen lähestymistavat eivät täyttäisi tutkimusotteelle yleisesti asetettuja korkeita standardeja. Gioia ja muut (2013, s. 17) perustelevat induktiivisen otteen täyttävän vaaditut standardit, mikäli tutkija ei aseta informantteja jo valmiiksi tiettyihin konstruktioihin tai teorioihin, vaan pitää asetelman avoimena. Tämä tutkimus on toteutettu induktiivisella otteella, jossa tulokset ovat kehittyneet tutkimusta tehdessä ennakkokäsityksestä kirjallisuuskatsauksen ja aineiston subjektiivisten näkemysten ja kokemusten kautta selityksiksi. Tulkintoja ei ole johdettu suoraan teoriasta eikä haastateltavia ole jo ennalta lokeroitu tiettyihin teorioihin ja konteksteihin.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on lähestymistavaltaan laadullinen. Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmänä lisääntynyt määrällisesti. Se on myös muokannut tutkijoiden ymmärrystä tutkimuksen teoreettisista rakenteista. Laadullista tutkimusta ei voida kuvata yksittäisenä lähestymistapana, vaan se on pikemminkin joukko erilaisia lähestymistapoja (Gehman ja muut, 2018, s. 284). Laadullista lähestymistapaa tarkemmin määriteltäessä tämä tutkimus osoittautuu laadulliseksi liiketoimintatutkimukseksi. Laadullisessa liiketoimintatutkimuksessa on tarkoituksena tarkastella reflektiivisellä ja kriittisellä otteella liiketoiminnan eri toiminoja ja ydinprosesseja (Eriksson & Kovalainen, 2008). Arvojohtaminen on liiketoimintaan kytkeytyvä toiminto ja linkittyy siten liiketaloustutkimukseen. Laadullisella tutkimuksella puolestaan pyritään ymmärtämään sekä asioita että ilmiöitä (Koskinen ja muut, 2005, s. 16; Silverman, 2021).

Laadullinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi arvotutkimukseen silloin, kun arvot on upotettu osaksi organisaation toimintaa. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä pystytään vangitsemaan arvojen hiljaisia ja hienovaraisia ominaisuuksia (Espedal ja muut, 2022, s. 20). Tällä tutkimuksella halutaan lisätä ymmärrystä arvoilla johtamisesta konsernissa. Tutkimuksessa on pyritty laajentamaan käsitystä arvojohtamisen kokonaisuudesta sekä arvojohtamisen ilmenemisestä konsernin kontekstissa.

Laadullinen tutkimus on edistänyt johtamistutkimusta. Sitä on käytetty liiketaloustieteiden ja johtamisen tutkimisen menetelmänä 1970-luvulta lähtien. Laadullinen tutkimus sopii johtamistutkimukseen sen monipuolisuuden ansiosta. Tutkimuksessa voidaan ottaa huomioon yhtä aikaa sekä tilannetekijät että toimintaympäristö. Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia esimerkiksi johtamisen vuorovaikutusta sekä organisaation sisäisiä suhteita. Arvojohtamisen tutkimus on johtamistutkimusta aidoimmillaan, jossa johtamiseen vaikuttaa vahvasti sen toimintaympäristö konsernissa. Tilannetekijöinä tutkimukseen vaikuttavat sidosryhmät ja arvovaikuttajat (Puusa & Juuti, 2020c).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista yksittäisten tapausten erittely ja todellisen elämän kuvaaminen. Sen vahvuutena voidaan pitää sen luonnollista kytköstä elettyyn, todelliseen elämään (Miles & Huberman, 1994, s. 10; Töttö, 2000, s. 27). Laadullisen tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää epäilykset siitä, että ilman riittäviä perusteluita laadulliset tutkimukset tuottavat ohuin perustein liian luovia teorioita (Gioia ja muut, 2013, s. 18).

Laadullisessa tutkimuksessa tulkinnat johdetaan yksittäisistä tapauksista. Tutkimuksessa pyritään etsimään merkityksiä sekä liittämään käsitteitä teemoihin. Keskiössä ovat tapauksiin osallistuvien ihmisten tulkinnat ja näkökulmat tutkittavasta ilmiöstä (Koskinen ja muut, 2005, s. 31; Virta, 2008, s. 29). Tätä kutsutaan emic-näkökulmaksi. Emic-näkökulmassa etsitään ja tulkitaan sisäisiä rakenteita sen sijaan, että tulkintaa tehtäisiin jonkin ulkoisen kriteeristön perusteella (Koskinen ja muut, 2005, s. 31; Töttö, 2000, s. 39). Emic-näkökulma sopii tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa tutkitaan arvojohtamista konsernin liiketoimintayksikössä ja käsitellään siten yksittäisenä tapauksena. Keskiössä ovat liiketoimintayksikön johdon kokemukset, näkemykset sekä määritelmät arvojohtamisesta konsernissa. Tulokset on johdettu ihmisten tulkinnoista.

Casetutkimus eli tapaustutkimus on liiketoimintatieteen yleisimpiä laadullisen menetelmän tutkimusstrategioita (Koskinen ja muut, 2005, s. 154). Tapaustutkimus liiketoimintatutkimuksissa on yleensä hyvin käytännönläheistä. Siinä voidaan esimerkiksi pyrkiä ymmärtämään liiketoiminnan käytänteitä ja malleja muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tapaustutkimukset suoritetaan yleensä tiiviissä vuorovaikutuksessa ammatinharjoittajien kanssa, jotka käsittelevät todellisia johtamistilanteita. Tästä syystä tapaustutkimus sopii menetelmänä erinomaisesti johtamista koskevan uuden tiedon luomiseen (Gibbert ja muut, 2008, s. 1465). Koskinen ja muut (2005, s. 157) väittävät, että myös moni tilastollisilla menetelmillä tehty tutkimus on vähintäänkin epäsuorasti tapaustutkimus. Tilastolliseen

tutkimukseen liittyy usein muuttujia, jotka voidaan selittää laadullisen tapaustutkimuksen avulla (Yin, 1994, s. 15).

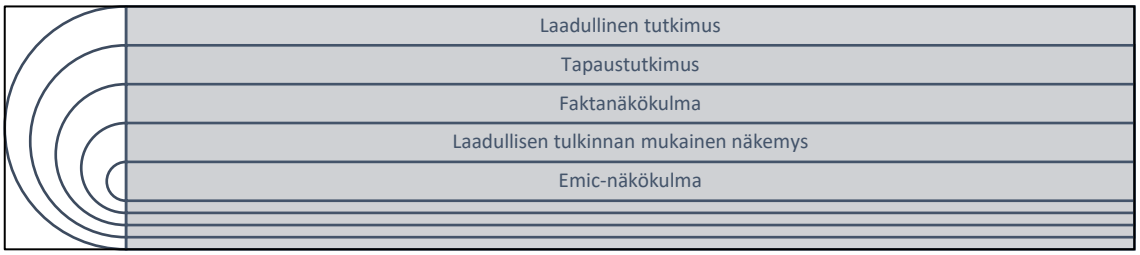
Tapaustutkimus on tutkimus, jossa tutkitaan joko yhtä tai muutamaa tarkoin perustein valittua tapausta. Kyseessä ei ole varsinainen menetelmä vaan tutkimuksellinen ote. Tutkimuksen luonne on yleensä vertailevaa tai kokeellista (Koskinen ja muut, 2005, s. 154). Tapaustutkimuksessa käytetään yhtä tai useampaa tapausta luomaan teoreettisia rakenteita, ehdotuksia tai teoriaa empiiristen todisteiden pohjalta (Eisenhardt & Graebner, 2007, s. 25).

Useammasta tapauksesta tehtyä tutkimusta kutsutaan nimellä monitapaustutkimukseksi. Monitapaustutkimusta on usein pidetty luotettavimpina kuin yksittäisten tapausten tutkimusta, koska monitapaustutkimus mahdollistaa tapausten vertailun. Vertailtavuus lisää joidenkin tutkijoiden mielestä tutkimuksen teoreettista arvoa, koska vertailtavuus lisää selitysarvoa. Piekkari ja Welch (2020) näkevät, ettei tapaus ole sama kuin esimerkiksi yksittäinen yritys, vaan se voi olla esimerkiksi tiimi. Tällöin yhden ja useamman tapauksen raja hälvenee. Tämä tutkimus voitaisiin määritellä Piekkarin ja Welchin mukaisen määritelmän perusteella monitapaustutkimukseksi, koska tutkimuksen informantit edustavat useita eri tiimejä. Kaikille tapauksille yhteistä olisi sama konsernirakenne. Tutkija pitää kuitenkin tätä tutkimusta yksittäisestä tapauksesta tehtynä tutkimuksena, koska tutkimus on tehty yhden konsernin yhden liiketoimintayksikön näkökulmasta.

Eriksson ja Koistinen (2005, s. 5) ovat listanneet tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä:

- Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miten ja miksi
- Tutkijan kontrolli tutkittaviin tapahtumiin on vähäistä
- Aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta
- Aiheen ilmiö esiintyy elävässä elämässä tutkittavalla hetkellä

Edelliset ominaispiirteet toteutuvat kaikki tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa vastataan kysymykseen, miten arvojohtamista toteutetaan konsernissa. Tutkijan tavoitteena on pyrkimys vaikuttaa tutkittaviin tapauksiin mahdollisimman vähän samalla tavoitellen löytämään tiedon tutkittavien subjektiivisista kokemuksista ja käsityksistä. Arvojohtamista konsernin näkökulmasta on tutkittu varsin vähän, sillä tutkija on löytänyt vain muutamia tutkimuksia kyseiseen näkökulmaan liitettynä. Arvojohtaminen on ilmiö, joka näkyy sekä ihmisten johtamisessa että asioiden johtamisessa jokapäiväisen johtamistyön ja päätöksenteon kautta. Täten ilmiö on ajankohtainen.



Kuvio 6. Tutkimuksen menetelmät ja tulkinnat.

Tutkimusta voidaan lähestyä joko faktanäkökulmasta tai näytenäkökulmasta. Faktanäkökulma perustuu tutkittavasta kohteesta tiedettyihin tietoihin. Tiedot voivat olla peräisin kirjallisuudesta tai ne hankitaan kohteesta tietäviltä ihmisiltä esimerkiksi haastattelemalla (Hancock & Algozzine, 2006, s. 27; Koskinen ja muut, 2005, s. 62). Tässä tutkimuksessa on käytetty faktanäkökulmaa, koska aineisto on kerätty haastattelemalla ja faktanäkökulma sopii erityisen hyvin haastatteluilla kerättyjen aineistojen tutkimukseen.

Faktanäkökulma ohjaa tutkijaa pohtimaan arkiajattelun mukaista totuutta (Alasuutari, 2011, s. 69). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, millaista arvojohtaminen konsernissa subjektiivisesti koettuna todellisuudessa on. Tapaustutkimuksissa faktanäkökulmaa voi tarkastella joko teoreettisen hypoteesin pohjalta tai laadullisen tulkintaan perustuen, jolloin näkemys luodaan aineiston perusteella (Koskinen ja muut, 2005, s. 166). Tässä tutkimuksessa on käytetty laadulliseen tulkintaan perustuvaa faktanäkökulmaa, koska aineisto koostuu ihmisten subjektiivisista käsityksistä ja

kokemuksista arvojohtamisen tavoista ja käytänteistä konserniympäristössä. Kuviossa 5 on kuvattu tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tulkinnat.

3.3 Aineiston keruu

Laadullinen liiketoimintatutkimus pohjautuu useisiin eri filosofiseen tieteenalaan ja siten on myös olemassa useita eri tapoja tutkia (Eriksson & Kovalainen, 2008). Laadulliselle aineistonkeruulle on ominaista, että aineisto kerätään harkiten ja tarkoituksenmukaisesti, eikä sattumanvaraisesti. Tärkeintä on kerättävän aineiston lähteen, esimerkiksi tapauksen, soveltuvuus aineiston keruun kohteeksi (Eisenhardt & Graebner, 2007, s. 27). Laadullinen tutkimus käyttää aineistona luonnollisesti tapahtuvaa aineistoa sen sijaan, että tutkija pyrkisi aktiivisesti tuottamaan aineistoa (Koskinen ja muut, 2005, s. 32; Miles & Huberman, 1994, s. 27). Silti laadullisessa tutkimuksessa on myös kirjallisuudella paikkansa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan aineistoa kokonaisuutena. Tutkimustuloksiin vaikuttavat valinnat yksilön käsityksestä tutkittavaan ilmiöön sekä se, millaisia määritelmiä ilmiölle annetaan (Tuomi & Sarajärvi, 2019).

Tutkijan rooli tiedon tuottajana on usein kuvattu laadullisessa tutkimuksessa subjektiiviseksi. Tämä johtuu tutkijan vapaudesta suunnitella ja toteuttaa tutkimus varsin joustavaksi. Subjektiivisuus ei silti ole objektiivista otetta mitenkään vähemmän uskottava. Objektiivinen lähestymistapa ei myöskään ole mitenkään enemmän tieteellisempää subjektiiviseen otteeseen verrattuna (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkijan on pyrittävä kertomaan, miten on mahdollisesti vaikuttanut tiedonkeruutilanteeseen tai informanttiin ja siten tiedon luonteeseen (Alasuutari, 2011, s. 142).

Tässä tutkimuksessa tutkijan rooli on subjektinen, sillä tutkija on käyttänyt vapauttaan tutkimuksen suunnittelussa sekä toteutuksessa. Tutkija pyrkii silti aineiston keruussa mahdollisen objektiiviseen rooliin tulosten luotettavuuden edistämisen vuoksi. Tässä tutkimuksessa tutkitaan arvojohtamista eli johtajan tietynlaista toimintaa tietyssä kontekstissa. Kun halutaan tutkia ihmisiä, on kannattavaa antaa ihmisten itse kertoa itseään koskevista asioista (Hirsjärvi ja muut, 2000, s. 191).

Tapaustutkimuksen tietolähteinä voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja, arkistotietoja, aikaisempia tutkimuksia, etnografiaa sekä havainnointia (Eisenhardt & Graebner, 2007, s. 28). Tutkimusaika rajoittaa aineistonkeruumenetelmiä. Jos tutkimus täytyy saada valmiiksi nopeasti, ei aineistonkeruumenetelmäksi kannata valita aikaa vievää menetelmää. Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan nostaa esiin ihmistä subjektina, joka luo tutkittavalle ilmiölle merkityksiä, kysymyksessä on vähän tutkittu ilmiö, halutaan tuoda subjektiivinen näkemys laajempaan kontekstiin sekä halutaan syventää saatuja tietoja esimerkiksi pyytämällä perusteluja (Hirsjärvi ja muut, 2000, s. 192).

Tähän tutkimukseen sopii aineistonkeruumuodoksi haastattelu, koska tutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa, arvojohtamista. Kuten jo aiemmin on tuotu esille, arvojohtamista konserniympäristössä on tutkittu varsin vähän. Tämän vuoksi tutkimuksessa halutaan laajentaa subjektiivisesta näkemyksestä laajempaan kontekstiin. Haastattelu antaa mahdollisuuden kysyä arvojohtamisen ilmiöstä saaduista tiedoista tarkempia kysymyksiä ja siten voidaan saada syvyyttä aineistolle. Haastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmäksi tukee myös tieto, että haastattelut ovat yleisesti suosittuja menetelmiä arvokäytäntöjen tutkimisessa (Espedal ja muut, 2022, s. 20).

Haastattelu eroaa satunnaisesta keskustelusta tai ristikuulustelusta sen roolituksen ja tarkoituksenmukaisuuden perusteella. (Lincoln, 2021, s. 109) Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun etuina pidetään haastateltavien helppoa saatavuutta sekä myöhempää tavoitettavuutta. Haastattelija ei ole kiinnostunut yksittäisen henkilön vastauksista, vaan osana isompaa kokonaisuutta (Leinonen ja muut, 2017, s. 88). Haastattelu on myös tehokas aineistonkeruumenetelmä silloin, kun halutaan kerätä runsaasti empiiristä tietoa. Haastattelun tehokkuus korostuu varsinkin silloin, kun ilmiö on erittäin satunnainen ja harvinainen (Eisenhardt & Graebner, 2007, s. 28). Haastattelun haittapuolia ovat huolellinen ja aikaa vievä suunnittelu sekä

virhelähteiden mahdollisuus. Virhelähteillä tarkoitetaan taipumusta antaa sosiaalisesti hyväksyttyjä vastauksia tai tietyistä asioista vaikenemista (Hirsjärvi ja muut, 2000, s. 193).

Haastattelun muodoista teemahaastattelu on laadullisessa tutkimuksessa eniten käytetty aineistonkeruumenetelmä (Koskinen ja muut, 2005, s. 105). Teemahaastattelu etenee ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti. Teemat sisältävät aiheesta tarkentavia kysymyksiä, jotka voivat vaihtaa haastattelun aikana paikkaa (Eriksson & Kovalainen, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2019, s. 87). Samoin sanamuodot voivat vaihdella (Eriksson & Koistinen, 2005). Teemahaastattelu sopii haastattelumenetelmäksi varsinkin silloin, jos ollaan vähemmän varmoja mitä haastateltavan halutaan kertovan. (Lincoln, 2021, s. 112).

Teemahaastattelu on tehokas aineistonkeruumenetelmä. Tehokkuus perustuu tutkijan mahdollisuuteen tarvittaessa ohjata haastattelun kulkua kuitenkaan kontrolloimatta koko tapahtumaa (Koskinen ja muut, 2005, s. 105). Teemahaastattelun haastattelukysymykset on muotoiltava niin, että niillä saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin, mutta eivät sisällä haastateltavaa johdattelevia kysymyksiä. (Gioia ja muut, 2013, s. 19). Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Eriksson & Kovalainen, 2008; Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 47). Puusa (2020) pitää näitä kahta haastattelumuotoa eri asioina. Hänen mukaansa puolistrukturoitu haastattelu on vain strukturoitua haastattelua hieman vapaampi haastattelumuoto, kun taas teemahaastattelu on etukäteen tarkkaan teemoitettu muutamilla tarkentavilla kysymyksillä täydennetty haastattelumuoto.

Teemahaastattelussa korostuu metodologisesti katsottuna ihmisten tulkinnat sekä ihmisten antamat merkitykset asioille ja ilmiöille (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 48; Tuomi & Sarajärvi, 2019, s. 48). Teemahaastattelun keinoin voidaan tutkia ihmisten kokemuksia, tuntemuksia, ajatuksia sekä uskomuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 48). Tässä tutkimuksessa keskiössä ovat ihmiset ja heidän tulkintansa arvojohtamisesta. Sen vuoksi

teemahaastattelu sopii tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Tutkimuksessa pyritään löytämään merkityksiä arvojohtamiselle konsernin kontekstissa.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kansainvälisen kaivosyhtiön, Boliden-konsernin suomalaisen liiketoimintayksikön, Kevitsan kaivoksen johtohenkilöstöä tammikuussa 2024. Taulukossa 2 on nähtävillä haastateltavien taustatiedot. Yksi haastateltavista on työskennellyt Kevitsassa jo ennen omistajanvaihdosta. Muut haastateltavat ovat työskennelleet Kevitsassa vain Bolidenin omistusaikana. Haastateltavien oli lähtökohtaisesti helppo kertoa yrityksen arvojohtamisesta ja haastatteluun oli selkeästi valmistauduttu kertaamalla konsernin arvoprosessin vaiheita sekä pohtimalla arvojohtamisen käytäntöjä ja esimerkkejä.

Boliden Kevitsa sopii tutkimuksen kohteeksi, koska Boliden-konsernin rakenne ja liiketoiminta ulottuu useaan eri maahan. Tämä antaa sen liiketoiminnalle ja arvojohtamiselle moniulotteisuutta. Lisäksi sen suomalainen liiketoimintayksikkö Kevitsan kaivos on identifioitunut paikalliseksi, omaleimaiseksi ja osin hyvin itsenäiseksi toimijaksi. Kevitsan kaivos sopii tapaustutkimuksen kohteeksi myös sen vuoksi, että se on siirtynyt osaksi Bolidenin konsernia vasta omistajanvaihdoksen myötä sekä siksi, että Boliden-konserni on päivittänyt arvonsa muutama vuosi sitten. Edellä mainitut käänteet ovat mielenkiintoisia ja huomioonotettavia seikkoja tutkittaessa arvojohtamista konserniympäristössä.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	**Tehtävänimike**	**Työsuhteen kesto Kevitsassa**
Haastateltava 1	Viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtaja	11 vuotta
Haastateltava 2	Henkilöstökehittäjä	3 vuotta
Haastateltava 3	Laatukehittäjä	4,5 vuotta
Haastateltava 4	Henkilöstöjohtaja	5,5 vuotta

Haastattelut on suoritettu paikan päällä konsernin liiketoimintayksikössä Kevitsan kaivoksella. Haastattelut tapahtuivat kasvotusten. Yksi haastatteluista toteutettiin videon välityksellä, jolloin tutkija oli paikalla konsernin tiloissa ja haastateltava etätyötilassa. Tutkija pääsi tutustumaan osaan haastateltavista jo ennen varsinaista haastattelua. Tutkijalle myös esiteltiin konsernin tiloja ja toimintaa yleisesti. Varsinaiset haastattelut pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman keskustelevalla otteella tiettyjä teemoja mukaillen.

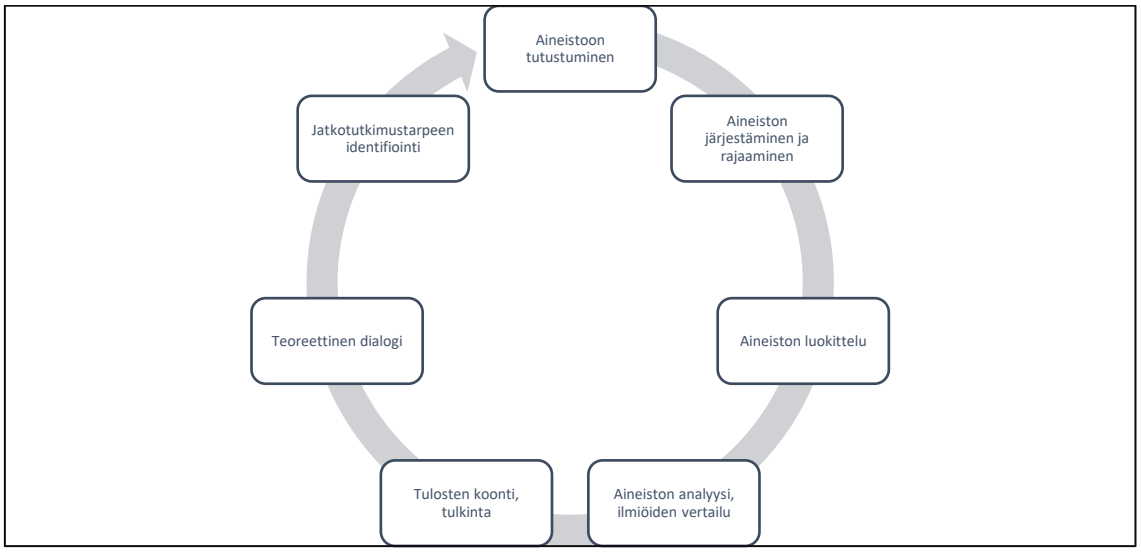
Tutkija oli laatinut tutkimuskysymyksiä tukevat haastattelukysymykset teemoittain. Haastattelu ei noudattanut tiettyä kysymysjärjestystä ja haastattelukysymykset olivat tutkijalla ainoastaan haastattelun tukena. Haastattelun kesto oli noin yksi tunti haastateltavaa kohden. Haastattelut tallennettiin kahdella äänitallentimella. Anonymiteetin varmistamiseksi äänitallenteisiin ei tallennettu haastateltavien nimiä. Ainoastaan tehtävänimikkeet esiintyivät tallenteilla. Tallenteiden aineisto litteroitiin tekstiksi. Tekstiaineistoa kertyi litteroituna noin 50 sivua. Litteroinnin jälkeen äänitallenteet tuhottiin tietosuojan vuoksi.

Muina tietolähteinä tutkimuksessa on käytetty konsernin verkkosivuja sekä Kevitsan omatuotettua, neljännesvuosittain ilmestyvää julkaisua Kevitsalainen. Julkaisu on tarkoitettu henkilökunnalle ja yhteistyökumppaneille ja sen tarkoituksena on tuoda esille ajankohtaisia teemoja ja asioita sekä Kevitsassa työskenteleviä ihmisiä.

3.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi on monivaiheinen prosessi, joka etenee alkaen tutkimuskysymysten asettelusta raportointiin. Hirsjärvi ja muut (2000, s. 208) eivät näe laadullisen tutkimuksen analyysia ainoastaan yhdessä vaiheessa tehtävänä työnä, vaan heidän mukaansa analyysiä tehdään pitkin matkaa esimerkiksi jo kenttätutkimuksen aikaan havainnoimalla. Laadullinen tutkimus perustuu oletukseen, että tutkumuksen arvo piilee sosiaalisessa todellisuudessa. Sen vuoksi ei riitä, että kerättävä aineisto muokataan ja esitellään yleisölle (Lincoln, 2021, s. 199).

Tässä alaluvussa keskitytään aineistonkeruun jälkeiseen prosessiin. Kuviossa 7 esitellään aineiston analyysin vaiheet aineiston tutustumisesta raportointiin. Prosessi lähtee liikkeelle aineiston tutustumisesta siirtyen aineiston rajauksen ja luokittelun kautta ilmiöiden vertailuun ja analysointiin. Sen jälkeen tulkitaan, kootaan tulokset ja argumentoidaan. Argumentointi tarkoittaa omien tulkintojen sijoittamista tieteelliseen keskusteluun (Koskinen ja muut, 2005, s. 251). Ruusuvuoren ja muiden (2010, s. 11) mukaan aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat erillisiä analyysin osatehtävää, jotka ovat silti kietoutuneita toisiinsa. He jatkavat, että osatehtävien painotus vaihtelee tutkimuksittain.



Kuvio 7. Analyysin vaiheet. Mukaillen Ruusuvuori ja muut (2010, s. 12).

Tämän tutkimuksen analyysi on aloitettu aineistoon tutustumisella. Aineisto on kokonaisuuden hahmottamisen varmistamiseksi luettu useaan kertaan läpi. Sen jälkeen aineistosta on rajattu ja poimittu kaikki tutkimuksen kannalta olennainen informaatio. Aineistoa on järjestelty eri värityksillä luokitellen sekä nostaen tekstiviittauksia teemoitettuun havaintomatriisiin.

Teemahaastattelu voidaan analysoida esimerkiksi myyttianalyysin avulla pilkkomalla aineistoa rakenneosiin, luokittelemalla aineistoa vuokaavioiden tai havaintomatriisien

avulla sekä grounded theoryn avulla koodaamalla aineisto luokkiin, kunnes luokat saturoituvat (Koskinen ja muut, 2005, s. 234–243). Usein kirjallisuudessa törmää käsitteeseen laadullinen sisällönanalyysi. Se on käsitteenä moniselitteinen. Käsitettä on nähty käytettävän yhtenä laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä sekä toisaalta analyysin luokitteluvaiheena. Jälkimmäistä käytetään varsinkin kansainvälisessä tutkimusmenetelmäkirjallisuudessa nimellä temanttien analyysi. Laadullinen sisällönanalyysi saatetaan käsittää myös aineiston osiin pilkkomisena sekä uudelleenryhmittelynä (Ruusuvuori ja muut, 2010, s. 21). Laadullinen sisällönanalyysi on pohjimmiltaan perusanalyysimenetelmä, jolla voidaan analysoida kattaa kuullut, nähdyt ja kirjoitetut sisällöt (Tuomi & Sarajärvi, 2019).

Aineiston luokittelu aloitetaan havaintoyksikön valinnalla. Havaintoyksikkö on sidoksissa tutkimusongelmaan (Ruusuvuori ja muut, 2010, s. 21). Se voi olla sana, lause, virke, kertomus, asiakokonaisuus, tai vaikka tapahtuma (Eskola, 2018, s. 230). Havaintoyksikkö määrittää, mitä aineistosta koodataan. Tämä edellyttää perusteellista tutustumista aineistoon ja järjestelmällistä aineiston läpikäymistä. Koodauksessa raakadata lajitellaan luokkiin, josta jatketaan tekemällä koodausluokituksen perusteella yhteenveto (Lincoln, 2021, s. 197).

Haastatteluaineistoa voidaan luokitella joko poikkiaineistollisella koodausstrategialla tai osa-aineistollisella koodausstrategialla. Poikkiaineistollisessa strategiassa koko aineisto käydään läpi tiettyjä teemoja koodaten. Osa-aineistollisessa koodausstrategiassa koodataan yksittäisten tapausten havaintoja ja tulkitaan niitä laajemmassa kontekstissa (Ruusuvuori ja muut, 2010, s. 21). Koodaus tulisi suorittaa niin, että lukijan tulisi pystyä näkemään tiedon ja teorian välinen yhteystekstissä olevien lainausten välillä (Gioia ja muut, 2013, s. 23).

Tässä tutkimuksen luokittelussa on käytetty havaintoyksikkönä asiakokonaisuutta arvojohtamisen toteuttaminen. Koodaustapana on käytetty poikkiaineistollista koodausstrategiaa. Aineisto on koodattu teemoittain sekä tiettyjä avainsanoja etsien.

Teemoja ovat olleet arvoprosessi, konsernin tuki, arvojohtaminen käytännössä sekä haasteet arvojohtamisessa. Koodattuja avainsanoja ovat arvotyöpaja, jalkautus, merkitys, viestintä, tuki, päätöksenteko, sitouttaminen, palkkio, haaste, ristiriita sekä kulttuuri.

Aineiston analyysissä voidaan erottaa kaksi eri vaihetta: havaintojen pelkistäminen sekä arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan tutkimuksen viitekehyksen näkökulmasta. Tällöin tulee pohtia, mikä on tutkimusongelman kannalta oleellista. Toisessa vaiheessa aineistoa ratkaistaan arvoitus tulkinnan avulla. Havaintoja tulkitaan aineistosta havaittavien johtolankojen ja vihjeiden perusteella (Alasuutari, 2011). Hermeneuttisen tutkimusperinteen mukaan tutkijaa pidetään tulkkina, jonka tehtävänä on ymmärtää selvitettävän ilmiön merkitystä sekä tuoda merkitykset ajankohtaiseen tilanteeseen (Judén-Tupakka, 2007. s.119).

Aineiston analysoinnin todisteina käytetään aineistosta nostettuja lainauksia. Lainaukset siis todistavat tutkijan esitykset lukijalle (Pratt, 2009, s. 860). Tämän tutkimuksen analysointi on aloitettu vertaamalla havaintomatriisiin kerättyjä viittauksia koodattujen teemojen sisältöön. Näitä aineistoja on verrattu tutkimusongelmaan ja siten on päätelty, voidaanko arvoitus ratkaista näillä perusteilla. Aineistosta on nostettu tuloksiin lainauksia, jotta lukija pystyy havaitsemaan asian todenperäisyyden.

Eräs laadullisessa tutkimuksessa vähemmän käytetty analysointitapa on miksi-kysymysten esittäminen. Laadulliselle tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että aineisto käy vuoropuhelua tutkimusongelman kanssa. Vastaukset ovat harvoin suoraan poimittavissa, joten avuksi tarvitaan analyyttisia kysymyksiä (Ruusuvuori ja muut, 2010, s. 13). Miksi kysymyksiä esittämällä pystytään aineistosta ratkaisemaan jokin arvoitus. Niiden avulla voidaan löytää aineistoista myös ilmiöitä tai paradokseja, jotka tekevät asioista epäloogisia (Alasuutari, 2011, s. 168). Tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelun analysointiin miksi-kysymyksiä, koska tarkoituksena oli löytää

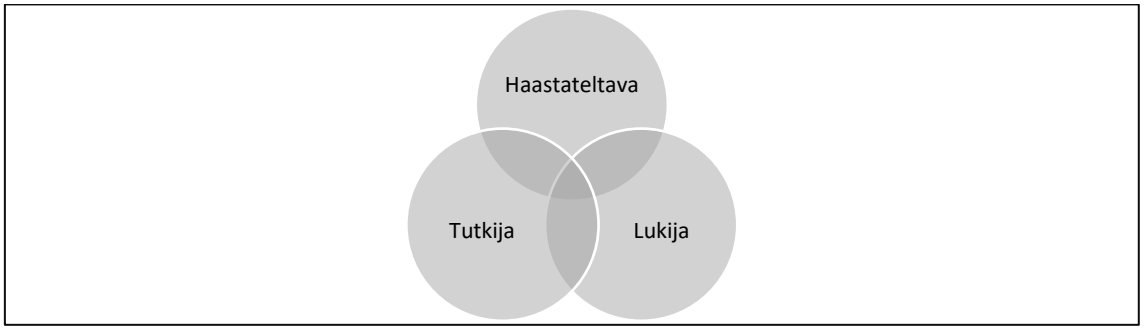
konsernin arvojohtamisen tapoja ja käytänteitä selittäviä tekijöitä. Miksi-kysymyksiä käytetään tässä tutkimuksessa tuomaan analyysiin syvyyttä.

Miksi-kysymysten ensimmäinen asetteluvaihe voidaan tehdä jo tutkimuskysymystä muotoillessa. Tämä on kuitenkin vasta ensimmäinen laajempi ja yleismaailmallisempi ongelmanasettelu. Varsinaiset miksi-kysymykset kysytään aineistoa analysoitaessa (Alasuutari, 2011, s. 168). Raaka-aineisto toimii vasta johtolankoina ja vastaa mitä-kysymyksiin (Töttö, 2000, s. 60). Usein on niin, ettei tiettyjä miksi-kysymyksiä olisi osannut edes kysyä tutkimuskysymystä laadittaessa. Ne muotoutuvat kirjallisuuteen perehtyessä sekä kerättyä aineistoa tutkiessa. Sen vuoksi miksi-kysymysten avulla tutkimuksesta ei tule ennalta tiedettyjen asioiden todistamista tai varmistelua (Alasuutari, 2011, s. 168).

Miksi-kysymysten avulla voi aineistoa zoomata yleiseltä tasolta yksityiskohtien tarkasteluksi ja palata taas takaisin yleiskuvan käsittelyyn. Miksi-kysymykset ovat myös oiva keino analysoida aineiston ja kirjallisuuden välisiä ristiriitoja (Koskinen ja muut, 2005, s. 245). Usein sosiaalisen konstruktionismin lähestymistavan tutkimukset vaativat miksi-kysymysten jälkeen vielä miten-kysymykset, jolloin syiden selitykset muuttuvat kuvaileviksi vastauksiksi (Töttö, 2000, s. 60). Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymys vastaa kysymykseen, miten: miten arvojohtamista toteutetaan konsernissa. Miten-kysymyksiin päästään miksi-kysymysten kautta etsimällä ilmiöitä ja paradokseja. Tämän vuoksi tutkimuksen analysointiin sopii työkaluksi miksi-kysymykset.

Tässä tutkimuksessa on käytetty miksi-kysymyksiä mm. seuraavia kysymyksiä hyödyntäen: miksi konsernin arvoprosessi on uudistettu? Miksi konsernin arvoprosessi on toteutettu juuri tällä tavalla? Miksi juuri nämä arvot ovat nousseet konsernin arvoiksi? Miksi konsernissa kannustetaan arvojohtamiseen? Miksi arvot ovat tärkeitä huomioida päätöksenteossa? Miksi tietyt tekijät aiheuttavat haasteita arvojohtamiselle?

Aineistosta ei nouse itsessään esiin yhtään ainoaa tulosta. Tutkijan on itse aktiivisesti tulkittava aineistoa (Eskola, 2018, s. 210). Tulkintaa kuvataan aineiston analyysista nousevien merkitysten ja määritysten pohdinnaksi sekä niiden selkiyttämiseksi. Tutkimuksaineiston tulkinta itsessään muodostuu moninkertaiseksi (ks. kuvio 8). Ensimmäisen tulkinnan tekee haastateltava. Seuraavaksi tutkittavaa ilmiötä tulkitsee tutkija. Kolmannen tulkinnan tekee lukija. Jokainen tulkitsija havaitsee asiat eri tavalla. Näin voi tapahtua jopa faktatiedolle. Tämän vuoksi tutkijan on hyvä harkita useampia tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ja muut, 2000, s. 212).



Kuvio 8. Moninkertaiset tulkinnat. Mukaillen Hirsjärvi ja muut (2000, s. 211).

Tässä tutkimuksessa on pyritty etsimään saadusta tuloksesta useampi tulkinta ja näkökulma. Useamman näkökulman löytämistä on helpottanut useampi haastateltava samasta konsernista sekä täydentävänä tekijänä muu käytetty lähdeaineisto. Tulkinnassa on auttanut myös miksi-kysymysten mahdollistama monitasoisuus, jolloin on pystytty tulkitsemaan tuloksia sekä yksityiskohtaisella tasolla että yksityiskohtaisemmin.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä. Sen vuoksi yksittäisissä tutkimuksissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ei ole olemassa yhtenäistä käsitystä (Hirsjärvi ja muut, 2000, s. 213; Tuomi & Sarajärvi, 2019). Hirsjärven ja muiden mukaan tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu tapausten ainutlaatuisuus. Tapaustutkimuksissa voidaan tutkia niin ainutlaatuisia tapauksia, ettei ole olemassa toista samanlaista tapausta. Ihmiset ja kulttuurit ovat

lähtökohtaisesti uniikkeja tapauksia jokainen. Tällöin voidaan ajatella, ettei luotettavuutta ja pätevyyttä ole edes syytä arvioida (Hirsjärvi ja muut, 2000, s. 214). Koskinen ja muut (2005, s. 253) jakavat samankaltaisen ajatuksen ja lisäävät, että tutkimusta tehdään uuden tiedon vuoksi eikä virheettömyyden vuoksi. Fossey ja muut (2002, s. 717) puolestaan näkevät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perustuvan tutkimuksen laadukkuuteen sekä tutkimuksen etiikkaan, johon liittyy hyvät tutkimuskäytännöt sekä tiedon luotettavuus. Tässä tutkimuksessa on pyritty luotettavuuteen mm. noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimusetiikkaa.

Tutkimuksen validius voidaan vapaasti suomentaa tarkoittamaan pätevyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa validius testaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä oli alun perin tarkoituskin mitata. Validiutta voidaan perustella esimerkiksi tutkijan usean eri näkökulman esiintuomista johtopäätöksissä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä raportoimalla tarkasti tutkimuksen toteuttaminen (Hirsjärvi ja muut, 2000, s. 214). Myös aineiston rajaamiseen liittyy validiuteen. Tutkimuksessa täytyy pohtia, onko aihe rajattu niin, että se vastaa tutkimuskysymykseen. Tutkimustulosten vastaaminen tutkimuskysymyksin vahvistaa tutkimuksen sisäistä validiutta (Gibbert ja muut, 2008, s. 1466; Ruusuvuori ja muut, 2010, s. 17).

Validiuteen liitetään myös objektiivisuus. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus on tulkinnanvaraista. Tutkimusta tehdään pitkälti subjektiivisella otteella. Tämä näkyy esimerkiksi tulkinnoissa. Tutkimuksen objektiivisuus on haastava osoittaa varsinkin tapaustutkimuksissa, sillä Gibbert ja muut (2008, s. 1465) painottavat vuorovaikutuksellisen otteen kuuluvan tapaustutkimuksen luonteeseen. Laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta tulisikin pohtia tutkijan puolueettomuuden näkökulmasta.

Puolueettomuus näkyy tavassa ymmärtää tutkittavaa. Ymmärretäänkö tutkittavaa sellaisena kuin hän on, vai ymmärretäänkö tutkittavaa omien mielipiteiden kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2019). Jotta tutkimuksesta tulisi puolueeton, on tutkijan paljastettava omat arvot, jotka ovat vaikuttaneet tutkimukseen. Tämä lisää tutkimuksen

läpinäkyvyyttä (Vilkka, 2021). Tämä tutkimus on pyritty pitämään mahdollisimman objektiivisena siten, että tutkija on pyrkinyt pitäytymään puolueettomana tulosten tulkitsijana ja ymmärtämään tutkittavaa aihetta avarakatseisesti ennakkoasenteiden ulkopuolelta.

Tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti, tulee esille tulosten tarkkuudessa. Tulosten tulisi olla läpinäkyviä sekä toistettavissa, ei sattumanvaraisia. Läpinäkyvyyttä voidaan lisätä tutkimuksen huolellisella dokumentoinnilla (Gibbert ja muut, 2008, s. 1468). On otettava huomioon, että tutkimus on luotettava aina senhetkisessä ajassa ja paikassa. Tulosta ei tulisi pyrkiä toistamaan esimerkiksi toisessa ajassa tai toisessa yhteiskunnassa (Vilkka, 2021).

Luotettavuus voidaan todeta esimerkiksi, jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen (Hirsjärvi ja muut, 2000, s. 213). Koskisen ja muiden (2005, s. 256) mukaan reliabiliteetti jää laadullisessa tutkimuksessa lähinnä periaatteen tasolle. Heidän mukaansa reliabiliteetti toteutuu silloin, kun tutkimus on tehty sillä tavalla, että muut tutkijat kykenevät arvioimaan tutkimusta. Tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan kuvaamalla tutkimuksessa suoritetut vaiheet sekä tehdyt valinnat mahdollisimman tarkasti ja perustellen.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä kolmiomittauksella eli triangulaatiolla. Tällä tarkoitetaan monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa, jossa tutkimusta lähestytään usein eri menetelmin (Kananen, 2014, s. 17; Koskinen ja muut, 2005, s. 47). Triangulaatio voi tapahtua esimerkiksi yhdistämällä useampia tutkimusmenetelmiä, käyttämällä useampaa aineistonkeruumenetelmää tai käyttämällä useampaa menetelmää aineiston analysoinnissa (Carter ja muut, 2014; Kananen, 2017, s. 155).

Menetelmänä triangulaatio tuottaa tutkittavasta kohteesta varmemmin oikean kuvan ja antaa tutkijalle mahdollisuuden varmistaa havainnot usean eri näkökulman kautta (Gibbert ja muut, 2008, s. 1466; Koskinen ja muut, 2005, s. 47). Tässä tutkimuksessa on

käytetty triangulaatiota aineiston analysoinnissa. Aineistoa on analysoitu usealla eri menetelmällä, jotta tuloksiin saataisiin useita eri näkökulmia sekä syvyyttä.

Laadullisen tutkimuksen yleisyys voidaan tuoda esille monella eri tavalla. Yleisyys voi olla esimerkiksi väite, ohje tai jokin eettinen periaate. Yleistäminen tulee tehdä aina tulkinnasta. Tutkimusaineistosta ei tehdä yleistystä (Vilkka, 2021). Yleistettävyyttä voi silti pohtia aineiston rajauksen kautta. Aineisto tulisi rajata niin, että tutkittu ilmiö edustaa ilmiötä yleisesti (Ruusuvuori ja muut, 2010, s. 17).

Jotta tutkimus voidaan yleistää, saadun tiedon tulkinta tulee vastata ilmiötä itsessään (Judén-Tupakka, 2007, s. 87). Yleistettävyyttä tukee tutkijan kuvaus siitä, mistä joukosta valinnat on tehty, mitä kyseiset valinnat ovat olleet, miten on päädytty ratkaisuihin sekä arviointi ratkaisujen tarkoituksenmukaisuudesta ja ennen kaikkea toimivuudesta (Vilkka, 2021). Tämän tutkimuksen aineisto on rajattu huolellisesti ja aineiston soveltuvuus tutkimukselle on kuvattu tarkasti ja valinnat on perusteltu.

Laadullisen tutkimuksen yleistettävyyteen liittyy haasteita. Yleensä laadullisen tutkimuksen yleistettävyydessä vedotaan teoriaan, joka on lähtöisin tutkimusaineiston ulkopuolelta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kritisoida koko yleistettävyyden tarpeellisuutta. Saatuja tuloksia ei aina nähdä tarpeelliseksi testata vanhoilla ajatusmalleilla vaan tärkeämmäksi nähdään ajatusmallien laajentaminen (Töttö, 2000, s. 58). Alasuutari (2011, s. 251) käyttäisi laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyydestä nimitystä suhteuttaminen.

Varsinkin tapaustutkimuksen avulla rakennetun teorian yleistettävyyteen liittyy haasteena, että tapauksia ei nähdä tarpeeksi edustavina, jotta teoria voitaisiin yleistää. Eisenhardtin ja Graebnerin (2007, s. 27) mukaan tapaustutkimuksen tarkoituksena on kehittää teoriaa, ei testata sitä. He jatkavat, että kun tapaukseksi on valittu teorian laajentamiseen ja rakenteiden välisten suhteiden avartamiseen soveltuva tapaus, voidaan yleistää.

Laadullisen tutkimuksen ei tarvitse tuottaa tietoa, joka olisi yleispätevää ja testattu teorioilla (Töttö, 2000, s. 58). Sen tulee olla ymmärrystä lisäävää (Vilkka, 2021). Edellytyksenä tähän on, että tuloksia on tulkittu kriittisellä otteella ja ne tuottavat järkiperäisiä ajatusmalleja aiheesta (Töttö, 2000, s. 58). Kriittisyydellä tarkoitetaan tutkijan itsekritiikkiä tekemistään tulkinnoista (Laine, 2018, s. 35). Toisaalta Hirsjärvi ja muut (2000, s. 169) väittävät, että tutkimalla yksittäisiä tapauksia, saadaan toistettua yleinen. He lisäävät, että jos osataan poimia tutkittavasta ilmiöstä kaikista merkittävimmät asiat, saadaan näkyville ilmiön ominaispiirteet myös yleisemmällä tasolla. Tämä tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ei niinkään tuottaa yleispätevää tietoa. Tutkimustulokset laajentavat aiemmin kirjallisuudessa esitettyjä ajatusmalleja. Tutkija on käyttänyt tulkinnoissa kriittistä otetta ja tuottanut ajatusmalleja, joiden ilmeneminen pystytään perustelemaan.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Boliden-konserni perustettiin vuonna 1924. Historia ulottuu kuitenkin paljon kauemmas, eikä osata sanoa mistä tarkkaan ottaen Bolidenin historia alkaa. Vuonna 1924 ruotsalaiselta Fågelmyran-suolta tehtiin löytö, joka johti myöhemmin Bolidenin kaivokseksi. Kyseinen kaivos on Euroopan suurin ja tuottoisin. Boliden on listattu Tukholman NASDAQ OMX pörssiin. Sen pääkonttori sijaitsee Ruotsissa. Toimintaa Bloidenilla on Ruotsissa, Suomessa, Norjassa sekä Irlannissa. Suomessa Bolidenilla on omistuksessaan Kevitsan monimetallikaivos, Harjavallan sulatto sekä Kokkolan sinkkitehdas (Boliden Group, 2024a).

Kevitsan monimetalliesiintymän on löytänyt Geologian tutkimuskeskus vuonna 1987. Kaivoksen rakensi kanadalainen kaivos- ja metallialan yritys First Quantum Minerals. Sen tuotanto käynnistyi vuonna 2012. Vuonna 2016 Boliden osti Kevitsan monimetallikaivoksen. Kaivoksella työskentelee tällä hetkellä noin 560 henkilöä. Louhintaa on suunniteltu jatkettavan vielä ainakin yli 10 vuoden ajan. Kevitsan päätuotteet ovat kupari- ja nikkelirikasteet. Ne toimitetaan Harjavallan ja Rönnskärin sulatoille (Boliden Group, 2024b).

Tutkimustulokset esitellään teemoittain. Teemat on jaoteltu alalukuihin 4.1–4.4. ja ne on jaoteltu alustavien haastattelukysymysten sekä vastausten koodauksen perusteella. Esiin nousseita teemoja ovat arvojen ja arvojohtamisen rakentuminen konsernissa, arvojohtamisen ilmeneminen käytännössä, konsernista saatava tuki arvojohtamiseen sekä arvojohtamisessa ilmenevät haasteet.

4.1 Konsernin arvoprosessi

Haastatteluissa käy ilmi, että konsernin arvot on uudistettu vuonna 2019. Syynä arvojen uudistukselle mainitaan toimintaympäristön muutos vastuullisemmaksi ja vihreän siirtymän mukaiseksi sekä uusien toimintakäytäntöjen kanssa yhdenmukaiseksi.

Konserni täyttää tänä vuona 100 vuotta, joten perinteikkäälle konsernille haluttiin saada nykypäivän tilannetta ja toimintaa vastaavat arvot.

Konsernissa ollaan yleisesti tietoisia arvoprosessin kulusta sekä käytänteistä. Arvoprosessin käytänteet tunnetaan, vaikka kaikki eivät olisi olleet konsernin palveluksessa arvoprosessin aloituksen aikana. Tämä kertoo arvoprosessilla olleen merkityksellinen rooli arvojen näkymisen ja käyttöönoton kannalta. Konsernin arvoprosessi on lähtenyt liikkeelle konsernin uuden toimitusjohtajan aloitteesta. Arvoprosessi on aloitettu arvokeskusteluilla. Pääkonttorista kutsuttiin henkilöstöä osallistumaan arvotyöpajoihin, joiden tavoitteena oli saada aikaan keskustelua ja lopputulemana määrittää konsernille uudet arvot. Työpajoihin osallistettiin henkilöstöä konsernin jokaisesta toimipaikasta ja jokaiselta organisaatiotasolta. Myös Kevitsasta osallistui arvotyöpajoihin henkilöstöä sekä johtotasolta että työntekijätasolta.

> *”Oli tämmöisiä arvotyöpajoja, joihin osallistettiin niin kun henkilöstöä ihan kaikista konsernin toimipaikoista ja kaikilta organisaatiotasoilta, että meilläkin oli tästä toimipaikasta… muutama henkilö oli johtoryhmän jäseniä, mutta sitten oli myös ihan niinku työntekijöitä siellä myös.”*

Konsernin arvotyöpajojen pääpaino oli haluttu pitää osallistavissa keskusteluissa. Arvokeskustelussa on käytetty helikopteriperspektiiviä, jolloin konsernin toimintaa on tarkasteltu ylhäältä päin. Ennen arvojen määritystä on päivitetty myös konsernin visio vastaamaan nykyisen toiminnan tavoitetta. Visioksi muodostui ”To be the most climate friendly and respected metal provider in the world” (Boliden Group, 2024c) eli olla maailman ilmastoystävällisin ja arvostetuin metallintuottaja. Konsernin päivitetyiksi arvoiksi julistettiin nykyäänkin voimassa olevat arvot Care, Courage ja Responsibility eli huolenpito, rohkeus ja vastuu (Sundqvist & Veikanmaa, 2023, s. 4). Haastatteluissa haluttiin erityisesti korostaa, että määritysjärjestys oli nimenomaan ensin visio ja sitten arvot kirkastamaan vision tahtotilaa.

”Arvotyöpajoissa näistä asioista keskusteltiin ja sitä kautta arvot ovat sitten muotoutuneet. Siinä uudistettiin samassa yhteydessä niinku toiminnan tarkoitus, visio ja sitten ne arvot.”

Yhdeksi arvojen tehtäväksi haastatteluissa mainitaan vision tukemisen. Visio on haastateltavien mukaan selkeästi kunnianhimoinen, kovasti ponnisteluja vaativa ja toteutuessaan kunnioitettava tavoite.

”Niin se on ihan mielenkiintoista, että joku voi ajatella, että mikäs merkitys sillä on, että… kun meillä on visiona ympäristöystävällisin metallintuottaja ja ne arvot tukee hyvin sitä tavoitetta. On aika kova tavoitella olla maailman ympäristöystävällisin, ei neljänneksi tai viidenneksi paras. ”

Konsernissa tunnistetaan, että arvot on onnistuttu määrittelemään sopiviksi nykyiseen toimintaympäristöön ja valloillaan oleviin globaalien trendien mukaisiksi. Päivitetyt arvot koetaan konsernin toiminnan kannalta merkityksellisiksi. Kysyttäessä arvojen erottuvuudesta muiden toimialalla toimivien yritysten arvoihin nähden, todettiin, että alalla toimivien yritysten arvot ovat hyvin samankaltaisia, eikä oman konsernin arvot mitenkään loista erilaisina. Sen ajatellaan johtuvan toimialan luonteesta ja samankaltaisesta ajatusmaailmasta muiden toimijoiden kanssa sekä globaalisti arvostetuista asioista. Haastatteluissa huomautetaan, että arvon merkitys voi silti jokaisella alan toimijalla olla hieman erilainen.

”Ja sitten niinku miettiin globaaleja arvoja, mitä nyt on pinnalla vaikkapa ympäristöarvoja, niin toki niilläkin on sitten merkitys yrityksen arvoihin, että meillä on vastuu ympäristöstä. Vastuullisuus liittyy hyvinkin ajanmukaisesti ja huolenpito tietenkin.”

”Rehellisesti sanoen, eihän nää arvot mitään uniikkeja lumihiutaleita ole. Samantyyppisiä arvoja on monella yrityksellä, että se on siinä sitten, että ne arvot on vähän eri tavalla kirjoitettu auki.”

Kysymys arvojen näkymisestä strategiassa sai aikaan pohdiskelua. Eräs mietti strategian sisältöä sanatarkasti, toinen pohti arvojen näkyvyyttä strategian mukaisissa käytänteissä, kolmas yhdisti arvot strategian viestintään. Konsernissa tultiin lopputulemaan, että arvot

eivät näy suoraan kirjoitettuna strategiassa, vaan ne on sisällytetty käytänteisiin ja löytyy strategiasta ohjaavina tekijöinä tuoden vastauksia kysymykseen, millä tavalla tavoitteet saavutetaan. Tavoitteet pyritään saavuttamaan olemalla rohkea, huolta pitäen sekä toimimalla vastuullisesti.

> *”Meillä on pitemmän aikavälin strategia, mutta sitten tavallaan sitä tarkastellaan vuosittain ja muokataan tietyillä painonpistealueilla… aloin miettimään, että onko ne sanasta sanaan meidän strategiassa, vai onko ne enemmän siellä taustalla enemmän ohjaavina tekijöinä.”*

> *” Se, että miten siellä niinku ne arvot näkyy, niin ne on enemmän integroituna. Ne ei näy välttämättä suoraan sanoina, mutta sitten ne on siellä sisällä (strategiassa)”*

Arvotyöpajojen jälkeen konsernissa on toteutettu arvoprosessin mukainen arvojen jalkautus. Jalkautuksessa arvot on saatettu henkilöstön tietoisuuteen sekä käyttöön. Konsernin jalkautusprosessissa on hyödynnetty konsernin liiketoimintayksiköiden johtoryhmiä kutsumalla heidät koolle yhteiseen tapaamiseen. Kokoontumisen aikana viimeisteltiin arvojen normitus eli tuotiin esiin, mitä määritellyt arvot tarkoittavat ja miten niitä sovelletaan käytäntöön. Johtoryhmät saivat tehtäväkseen viedä arvot omiin liiketoimintayksiköihin ja jatkaa arvoprosessia jalkauttamalla arvot omissa liiketoimintayksiköissä. Liiketoimintayksiköissä on haluttu jatkaa arvoprosessia pääkonttorin tapaan toteuttamalla jalkautus toimipaikan omissa arvotyöpajoissa. Työpajoissa on koko henkilöstö osallistettu keskusteluun arvoista ja niiden merkityksestä omassa organisaatiossa. Arvotyöpajoissa on tuotu ilmi myös odotukset sille, kuinka arvojen tulisi jatkossa näkyä organisaation toiminnassa.

> *”Meillä on vuosittain aina semmoinen general management meeting eli kaikkien yksiköiden johtoryhmät kokoontuu ja siellä käytiin ne uudet arvot läpi. Ensin käytiin läpi ja keskusteltiin, mitä ne tarkoittaa meille ja sen jälkeen sieltä sai jokainen kotitehtäväksi jalkauttaa ne niinku sinne omaan organisaatioon.”*

> *”Uusista arvoista pidettiin arvo workshop. Se oli niinku esihenkilövetoinen. Jokaisen tiimin esihenkilö kävi arvot läpi ja niistä sai sitten keskustella.”*

Haastatteluissa arvioitiin arvojen jalkautuksen toteutuksen onnistumista kriittisesti, mutta samalla toiveikkaasti. Uskottiin, että jokaisen henkilöstöön kuuluva osaa kertoa konsernin arvot, mutta niiden merkityksen sisäistämistä epäillään varsinkin kentällä suoritettavassa työssä. Pohdittiin rohkeasti myös sitä, onko arvoprosessi jossain määrin jopa katkennut pääkonttorista konserniin siirryttäessä. Konsernissa löytyy kuitenkin uskoa sille, että pienellä muistutuksella arvot voitaisiin palauttaa osaksi jokaisen päivittäisiä toimia.

> *”Mä uskon, että nää arvot niinku tunnistetaan, mutta osataanko mennä siinä arjessa sinne syvemmälle, niin osa varmasti pääsee, mutta jotenkin tuntuu, että kyllä kertauskurssi voisi olla paikallaan, että niiden arvojen esilläpito… että ne arvot olis vahvasti mukana arjessa. Ehkä ei tarvitse kertauskurssia, mutta vähän on viitteitä siitä, että voisi joskus muistuttaa, että meillä on hyvät arvot ja kun niitä vaalitaan, niin ne vaikuttavat meidän päivittäiseen toimintaan.”*

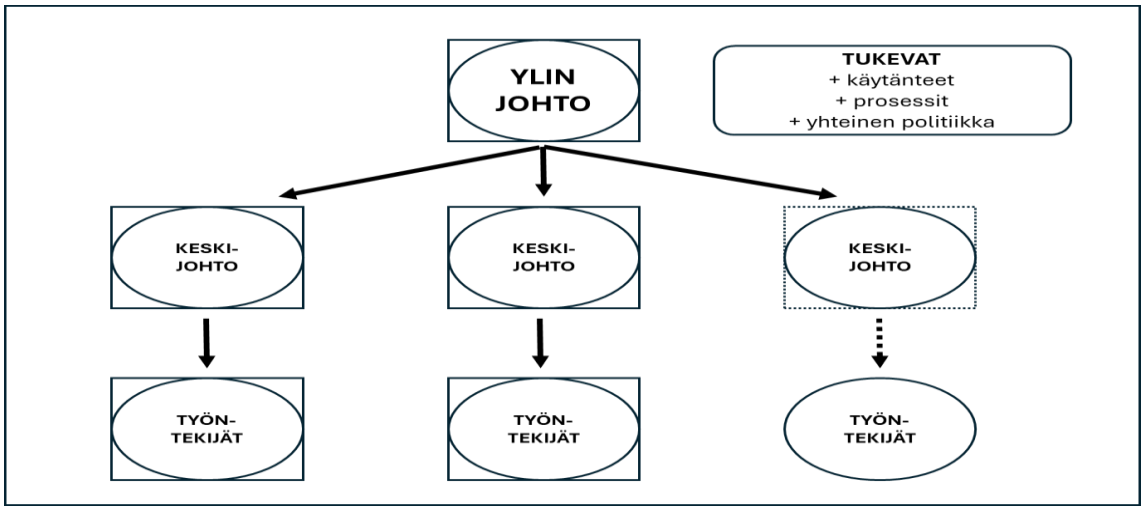
Konsernissa on havaittu, että arvot ovat paremmin hallussa ja integroituna omaan toimintaan organisaation ylätasolla kuin alemmilla organisaatiotasoilla. Etenkin keskijohdon koetaan olevan avainasemassa arvojen jalkautusprosessin onnistumisessa. Konsernissa on esihenkilön vastuulla jalkauttaa arvot osaksi omaa tiimiä. Kuviossa 9 kuvataan keskijohdon roolia arvojen jalkautusprosessissa. Konsernissa todetaan, että esihenkilöiden aktiivisuus ja osaamistaso vaihtelevat jalkautuksen suhteen paljon.

> *”Se riippuu esihenkilöstä hyvin paljon, miten ne ovat tuoneet niitä (arvoja) esille siellä osastolla.”*

> *”Riippuen esihenkilön aktiivisuudesta, miten käydään niitä arvoja läpi… Se tieto pitäisi tulla sieltä esihenkilöiden kautta ja eritasoisten esihenkilöiden kautta se tieto liikkuu ylätasolta alas… niin se on sitten niinku pullonkaula aina välillä. ”*

Keskijohto on arvojen jalkautumisen onnistumisen kannalta kriittisessä asemassa. Keskijohto nähdään solmukohtana, josta arvot tulisi jalkauttaa yhtä vahvoin viestein ja teoin kuin ne tulevat ylimmältä johdolta keskijohdolle. Konsernissa ymmärretään, että keskijohdon on saatava kaikki mahdollinen tuki arvojohtamiselle, jotta arvot jalkautuvat vahvoina käytänteinä alimmalle organisaatiotasolle. Keskijohdosta voi muodostua

arvojen jalkautuksen pullonkaula, jolloin arvojen jalkautus etenee vaihtelevasti alemmalle organisaatiotasolle.



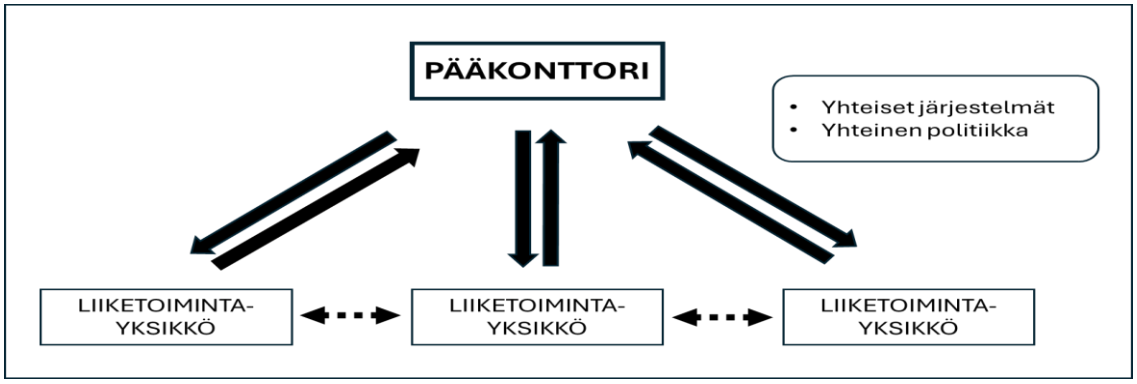
Kuvio 9. Arvojen jalkautus konsernin liiketoimintayksikössä.

Konsernin arvoprosessi on rakennettu kulkemaan vertikaalisesti alhaalta ylös ja ylhäältä alas. Näin varmistetaan, että samat arvot ja toimintaperiaatteet siirtyvät samankaltaisina pääkonttorilta liiketoimintayksiköihin. Tätä havainnollistetaan kuviossa 10. Konsernissa on havaittu, että yhteistyö muiden liiketoimintayksiköiden kanssa on mutkatonta, koska kaikki liiketoimintayksiköt omaavat samat arvot ja toimintaperiaatteet. Suomessa konsernin liiketoimintayksiköt ovat yhteydessä keskenään lähinnä HR:n, viestinnän sekä brändäyksen osalta. Liiketoimintayksiköt eivät seuraa keskenään toistensa arvotyötä tai pyri vaikuttamaan toistensa arvotyön ja -johtamisen käytänteisiin.

> *”Yleensä se liittyy johonkin työasiaan, mikä pitäisi äkkiä ratkaista, että heidän kanssaan harvoin tulee niinku small talkia puhuttua pidempään.”*

Haastateltavat kuitenkin näkevät asiassa mahdollisen kehittämiskohteen:

> *”Tuo onkin hyvä kehityskohde, että sitä voisi joskus miettiä meidän yhteisissä palavereissa, että miten tämä arvojohtaminen niinku näkyy heillä ja sparrailla siihen ideoita.”*



Kuvio 10. Arvoprosessin eteneminen konsernissa.

Konsernin arvoprosessi on jatkunut arvoista viestimällä. Ulkoisessa viestinnässä arvot näkyvät perinteisesti verkkosivuilla sekä henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille tuotetussa julkaisussa Kevitsalaisessa. Yhteistyökumppanit ja sidosryhmät huomioidaan viestinnässä tuomalla arvoja esiin rohkeasti jatkuvalla arvojen mukaisella toiminnalla. Kevitsassa harjoitetaan yhteiskuntavastuuta sponsoroinnin kautta. Sponsorointi mainitaan tavaksi toteuttaa arvoja ja vahvistaa paikallisia yhteiskuntasuhteita (Sundqvist, 2023, s. 7).

Sisäisessä viestinnässä arvot ovat näkyvillä erilaisissa julkaisuissa aina joulukorteista eettisen periaatteiden käsikirjaan asti. Konsernin eettisen periaatteiden käsikirjaan voi tutustua konsernin verkkosivuilla. Käsikirjassa kerrotaan, että konsernin arvot toimivat asenteiden, käyttäytymisen sekä päätöksenteon ohjaajina. Sen vuoksi arvoja pidetään konsernissa tärkeinä. Eettiset periaatteet ovat tapa soveltaa konsernin arvoja käytäntöön (Boliden Group, 2023, s. 5). Liiketoimintayksikön hallintorakennuksen seiniltä arvoja ei löydä, mutta haastateltavat kertoivat arvojen olevan konkreettisesti näkyvillä ainakin valvomon tiloissa sekä taukohuoneessa. Liiketoimintayksikössä panostetaan ensisijaisesti turvallisuusopasteiden näkyvyyteen ja täten arvot ovat toissijaisena tekijänä näkyvyyden suhteen. Sen sijaan arvot vilahtelevat henkilöstön lippalakeissa ja muussa vaatetuksessa. Arvojen konkreettisen näkyvyyden lisäksi konsernissa halutaan arvojen olevan enemmän kuin taulu:

> *”Se on vähän niinku taikkialla mukana ne arvot, että se ei ole vaan sanojen helinää ja seinällä joku taulu, jossa CCR (yrityksen arvoista muodostetut kirjaimet), että ne on siinä arjessa mukana.”*

Arvoja viestitään konsernissa erilaisissa videoissa sekä esityksissä. Arvojen jalkautusprosessin jälkeen arvoviestintä ei ole ollut enää viestinnällisesti niin vahvaa, kuin se oli jalkautuksen aikana. Arvot eivät ole enää useinkaan viestin pääsanoma, vaan usein osana muuta viestintää. Arvot kytketään nykyään osaksi koulutuksia ja esitelmiä. Arvojen viestintämalli tulee pääkonttorista ja jatkuu läpi konsernirakenteen. Arvot eivät ole koulutuksen tai esityksen pääteemana, mutta niissä tuodaan esille arvojen yhteys pääteemaan.

> *”Kun esittää jonkin asian, niin muistaa aloittaa sen sillä viittauksella niihin arvoihin. Niin se pysyy ihan päivittäisessä työssä tai missä tahansa projektissa. Oon nähnyt konsernin puolelta semmoisia hyviä esimerkkejä, että joku projektipalaveri on käynnistetty sillä, että on käyty ensin läpi, miten tää projekti tukee näitä arvoja. Ehkä sitä näkee vielä enemmän Ruotsin puolen esityksissä mitä täällä meillä paikallisesti.”*

Konsernissa arvojen viestintä on kytketty erilaisiin prosesseihin. Haastatteluissa mainitaan prosesseista rekrytointi sekä perehdytys. Rekrytoinnissa arvot on huomioitu osana yritysesittelyä. Esittely pidetään kaikille haastatteluvaiheen kandidaateille. Tällä tavalla konserni tuo esille sen arvostukset sekä kulttuurin toimintaperiaatteet. Rekrytoinnin jälkeen uusi työntekijä kohtaa konsernin arvot perehdytysvaiheessa. Perehdytyksessä arvot vahvistavat konsernin toivottua tapaa toimia.

> *”Työhaastattelussa kerrotaan vähän yrityksestä, niin ne arvot tulee siinäkin esille. Sitten kun uusi työntekijä aloittaa, hän saa ennen kun hän tulee tänne ensimmäisenä työpäivänä, niin tämmöisen alkuperehdytyksen, jossa käydään niitä arvoja läpi.”*

4.2 Arvojohtamisen toteuttamisen käytänteet

Konsernissa ymmärretään arvojohtamisen syvimmän olemuksen olevan ihmisten johtamisessa. Keskeisenä arvojohtamisen tehtävänä nähdään arvojen siirtäminen

organisaatiokulttuuriin ja organisaation sitouttaminen organisaation arvoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa pyrkimystä siihen, että kaikkialla konsernissa työskentelevät ymmärtävät arvojen merkityksen yleisesti konsernin toiminnan kannalta sekä omassa työssään. Tämä tapahtuu sekä muita johtaen että itsenäisesti omassa työssään asian omaksuen. Arvojohtaminen liitetään konsernissa myös osaksi asioiden johtamista. Konsernissa arvojohtamisella pyritään luomaan arvoa niin, että strategiset tavoitteet johtavat lopulta suorituskyvyn parantamiseen. Arvojohtaminen liitetään myös kiinteästi osaksi sidosryhmäyhteistyötä sekä ympäristövastuullisuutta. Haastateltavien mukaan tämä ilmenee mm. vastuun kantamisena sekä ympäristöstä että yhteiskunnasta.

> *”Minun tulkinta on, että kun puhutaan niistä arvoista, niin puhutaan aika paljon ihmisten johtamiseen liittyvistä asioista ja heijastetaan ne ympäristöjohtamiseen, että on vastuu ympäristöstä ja yhteiskunnasta.”*

Konsernissa nähdään, että henkilökohtaiset arvot vaikuttavat arvojohtamiseen ja ne saavat myös näkyä arvojohtamisessa. Haastatteluissa mainitaan, että omiin arvoihin vaikuttaa mm. saatu kotikasvatus. Haastateltavat pohtivat konsernin ja omien arvojen yhteneväisyyttä ja tulevat siihen tulokseen, että omat arvot ovat konsernin arvojen mukaisia. Minkäänlaista ristiriitaa ei ole havaittu. Osalle haastateltavista arvot ovat niin tärkeässä roolissa, että ovat tietoisesti varmistaneet konsernin arvojen yhteneväisyyden omien arvojen kanssa jo rekrytointivaiheessa. Haastateltavat näkevät, etteivät voisi pitemmän päälle työskennellä omien arvojen vastaisesti. Mikäli vallitseviin arvoihin ja ajattelutapaan ei pysty itse vaikuttamaan, alkaa se haastateltavien mukaan näkyä mm. työpahoinvointina.

> *”Sehän on, että kenen leipää syöt, sen lauluja laulat. Mutta jos ajattelee, että arvot olisivat ristiriidassa, niin voisi vuosien jälkeen käydä niin, että hakeutuisi ehkä semmoiseen yritykseen, jossa ne omat ja yrityksen arvot olisivat lähempänä toisiaan.”*

Arvojohtaminen on integroitu osaksi konsernin prosesseja. Liiketoimintayksikössä prosessit on rakennettu osaksi strategista johtamista sekä henkilöstöjohtamista. Haastatteluissa mainitaan arvojohtamisen prosesseiksi arvojohtamista tukeva

palautteenantokanava, palkitsemismalli sekä henkilöstökysely. Palautteenantokanava on osa HR-järjestelmää, jossa kenen tahansa on mahdollisuus antaa kollegalle palautetta arvojen mukaisesta toiminnasta. Myös esihenkilö voi antaa palautetta arvojen mukaisesta toiminnasta tiiminsä jäsenille. Palautteen antamista tukee konsernin reilun pelin toimintaohje. Toimintaohjeet tukevat myös korjaavan palautteen antamisessa. Haastattelussa käy ilmi, että arvojen vastaisesta toiminnasta ei suoranaisesti rangaista, mutta näin voi käydä esimerkiksi vakavasta turvallisuusrikkeestä, joka ei tarkemmin ajateltuna ole arvojen mukaista toimintaa. Arvojohtamisella pyritäänkin edistämään arvojen mukaista toimintaa positiivisten toimien kautta kannustaen ja ohjeistaen.

Arvojen mukainen toiminnan ohjausta tukee palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmä on luotu paikallisella tasolla toimivaksi käytänteeksi. Palkitsemista tapahtuu esimerkiksi kertapalkitsemisena arvojen mukaisesta toiminnasta. Palkittavan toiminnan tulee olla tekona selkeästi arvoja mukailevaa ja tavanomaisesta jollakin tavalla poikkeavaa. Palkitsemisella pyritään sitouttamaan henkilöstö arvojen mukaiseen toimintaan. Kysyttäessä palkitsemisen tehokkuudesta sitouttamisen keinona, haastateltavat toteavat, että palkitsemisen vaikutus on askel ainakin oikeaan suuntaan. Palkitseminen nähdään seurauksena menneestä, mutta samalla sillä pyritään vaikuttamaan tulevaan. Haasteena nähdään palkitsemisen automatisoituminen niin, että palkinto ei olekaan seuraus arvojen mukaisesta toiminnasta, vaan jokaiselle kuuluva vuorollaan annettava hyödyke.

> *”Pitäisi asettaa ne tavoitteet ja mihin pyritään ja sitten kun ne saavutetaan, niin palkitaan. Vielä on sitä, että se nähdään jonkinlaisena automaattina pahimmillaan.”*

Arvojen mukaisen toiminnan mittarit on integroitu konsernissa osaksi henkilöstökyselyä. Henkilöstökysely suoritetaan vuosittain konsernin toimesta. Pääkonttori tarkastelee saatuja tuloksia ja päättää mahdolliset toimenpiteet arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi. Tästä esimerkkinä mainittiin konsernissa suoritetut eettisen toiminnan työpajat, jotka jalkautetaan edelleen liiketoimintayksiköille.

Arvojohtamiseen liittyy olennaisena osana arvopohjainen päätöksenteko. Konsernissa arvopohjaisen päätöksenteon nähdään olevan monien eri näkökulmien huomioon ottamista ja yhteensovittamista. Arvoja käytetään ohjaavina tekijöinä päätöksenteossa. Kysyttäessä päätöksenteon prosessista, kävi ilmi, että prosessissa selvitetään ensin faktat, lainsäädäntö sekä tarkistetaan konsernin ohjeistus asiasta ja lopulta harkitaan asiaa arvojen kannalta.

> *”Päätöksenteko on aina sellaista, että siinä täytyy selvittää faktat… mutta kyllä sitä ajattelee myös niiden arvojen kannalta.”*

Haastavissa päätöksissä pyritään löytämään tasapaino arvojen ja päätettävän asian välillä. On osattava vetää raja siihen, kuinka paljon arvot voivat vaikuttaa päätöksenteossa. Laki menee aina arvojen edelle päätöksenteossa ja liiketoiminnan on tuotettava voittoa, mutta enemmän rajanvetoa joudutaan pohtimaan esimerkiksi, miten paljon arvojenmukaiseen toimintaan voidaan investoida.

> *”Kuitenkin täällä ollaan tekemässä voittoa, me ei voida tehdä tappiota niin, että tehdään päätöksiä pelkästään, vaikka huolenpidon perusteella, että miten paljon me lähdetään pitämään huolta jostain tietystä asiasta… paljonko siihen halutaan investoida.”*

Konsernista kerrotaan, että arvojohtajan on joskus haettava tasapainoa myös vallitsevien olosuhteiden ja konsernin politiikkojen ja toimintatapojen välillä. Tällöin arvojohtaja punnitsee asiaa arvojen lisäksi eettisten näkökulmien kautta. Esimerkkinä tällaisesta tapauksesta mainitaan henkilöstön työkykyyn liittyvät asiat. Terveydellisten seikkojen vuoksi on poikettu vallitsevista käytänteistä henkilökunnan hyväksi. Poikkeuksia on tehty esimerkiksi etätyökäytäntöihin sekä kuntoutustukien maksatukseen liittyvän byrokratian ratkaisuihin henkilökunnan eduksi.

Arvot toimivat myös päätöksen perustelemisen tukena:

> *”Kun tehdään sellaisia päätöksiä, mitkä saattaa aiheuttaa vähän parran pärinää, niin kyllä sitten monesti miettiikin, että miten tämä päätös liittyy siihen arvoon ja miten se arvo on siellä vaikka avattu. On sitten rohkeutta nousta esiin.”*

Kysyttäessä arvoihin vetoamisen mahdollisuuksista ja tämän mahdollisuuden käytöstä, nousee esiin toisistaan poikkeavia näkökulmia. Haastatteluissa ilmenee yhtenevästi, että jokainen konsernissa voi tarpeen tullessa vedota arvoihin. Hajontaa vastauksissa ilmenee siinä, nähdäänkö arvoihin vetoamista tapahtuvan. Osa haastateltavista ei näe konsernissa vedottavan arvoihin ja arvoihin vetoamisen ajatellaankin olevan riippuvainen arvojohtajan tavoista käyttää arvoja johtamisessa. Esitetään myös, että arvoihin ei suoranaisesti vedota, mutta arvot sisältyvät konsernin menettelytapoihin sekä toimintaohjeisiin ja niihin vedotaan. Kolmantena näkökulmana ilmaistaan, että arvoihin voidaan vedota ja näin nähdään arjessa tapahtuvankin.

Haastateltavat kokevat käytännön arvojohtamisen olevan pitkäkestoista ja jatkuvaa työtä arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi. Konsernissa toteutetaan arvojohtamista esimerkillä johtaen. Tämä näkyy arjen pienissä teoissa, toisesta välittämisenä ja huolehtimisena, mutta myös arvojen mukaisten tekojen vastuuttamisena sekä ei-toivotun toimintaan puuttumisena.

> *”Kyllähän se niinku jatkuvaa työtä ja esimerkillä johtamista on, että saa niitä arvoja vietyä tuonne ihan käytännön tekemiseen. Kyllä mä uskon, että täällä näkyy hyvin vahvasti vielä paikallistakin kulttuuria, että on tekemistä siinä, että ohjataan yhtiön arvojen mukaan.”*

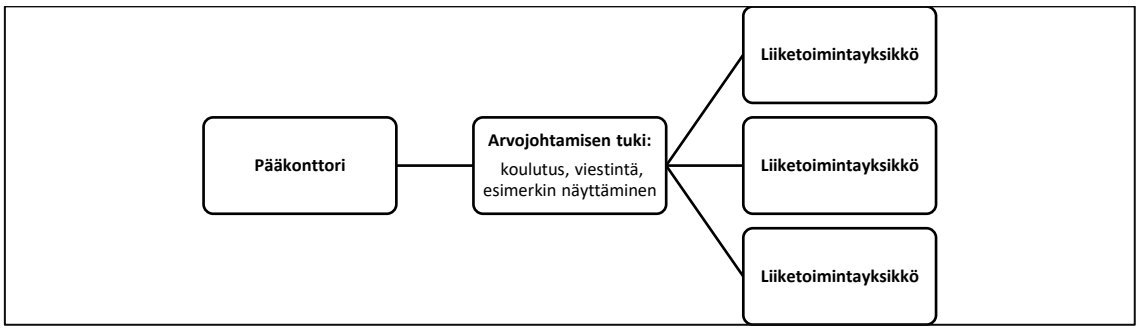
Haastateltavien mukaan arvojohtajan toimissa korostuu omana itsenä oleminen ja aito halu toimia arvojen mukaisesti.

> ”Se bluffi kyllä paljastuu heti, jos arvoja toitottaa tai ne on olemassa ja toimii päinvastoin kuin ne arvot on, niin se ei kanna kyllä yhtään mihinkään.”

Arvojohtaminen koetaan konsernissa olevan sekä ihmisten että asioiden johtamista. Päätöksenteko toteutuu arvojohtamisessa laki ja faktat edellä. Arvot toimivat päätöksenteossa ohjaavina tekijöinä. Arvojohtaja joutuu tasapainottelemaan päätöksenteossa päätettävän asian ja arvojen välillä sitä, kuinka paljon asioille ja arvoille annetaan kulloinkin painoarvoa. Arvojohtaminen on kytketty osaksi konsernin prosesseja ja käytänteitä. Arvojen mukaista käytöstä mitataan ja siitä palkitaan. Arvojohtaminen on jatkuvaa työtä arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi.

4.3 Konsernin tuki arvojohtamiselle

Haastateltavat toteavat, että konsernissa tuetaan ja kannustetaan liiketoimintayksiköitä arvojohtamiseen. Arvojohtaminen on sisällytetty osaksi konsernin politiikkoja. Tukea osoitetaan pääkonttorin toimesta ja sitä annetaan kaikille liiketoimintayksiköille samalla tavalla ja saman määräisenä. Jokaiseen liiketoimintayksikköön kulkevat samat viestit, koulutetaan samat asiat ja jaetaan samat arvojohtamisen esimerkit. Tällä tavalla toimittuna voidaan varmistaa, että arvojohtaminen sekä arvojen mukainen toiminta ilmenee samanlaisena läpi koko konsernirakenteen. Arvojohtamisen tuen välittymistä havainnollistetaan kuvoissa 11.



Kuvio 11. Arvojohtamisen tuen välittyminen konsernissa

Konsernista kerrotaan, että pääkonttori on antanut arvojohtamiseen tukea jo arvoprosessin aikana. Pääkonttori tuki liiketoimintayksiköitä mm. arvojen jalkautusvaiheessa järjestämällä erilaisia arvoihin liittyviä koulutuksia. Koulutusten

aiheet oli suunniteltu huolellisesti arvoperustaisiksi, jotta koulutus tukisi mahdollisimman tehokkaasti arvojen jalkautusprosessia liiketoimintayksiköissä.

> *”Kokoontumisten ja seminaaritilaisuuksien aiheet valittiin arvojen pohjalta ja arvoja tukemaan ja helpottamaan sitä jalkautustyötä täällä.”*

Arvojohtamisen tuki tulee vahvasti esille konsernin viestinnässä. Arvot näkyvät sekä esityspohjissa ja muussa käyttömateriaaleissa. Materiaaleissa arvojen merkitys on kirjoitettu jo valmiiksi auki. Tällä tavalla konserni haluaa varmistaa, että arvojen merkitys ymmärretään halutulla tavalla. Samalla varmistetaan arvojen näkyvyys päivittäisessä toiminnassa. Haastateltavat kokevat tärkeäksi pääkonttorista tulevat selkeät mallit, jotka opastavat millä tavalla arvoista tulee viestiä liiketoimintayksikössä ja mitä arvot tarkoittavat käytännön työssä.

> *”Tommosilla pienillä konkreettisilla muistutuksilla viestitään, että ne arvot on siellä taustalla ja meille tulee konsernista vuosittain päivitetty yritysesittely ja diamateriaalit, niin ne alkaa aina niillä arvoilla ja ne on auki selitetty.”*

> *”Sieltä tulee kyllä aina niinku selkeä ohjeistus, että miten se koulutus vedetään läpi ja sitten, että kun puhutaan arvoista, että miten niistä viestitään… Sitä kautta esihenkilöitä koulutetaan, että olisi sitä arvojohtamista ja mitä se niinku tarkoittaa.”*

Konsernin liiketoimintayksikössä koetaan, että konsernin pääkonttorista näytetään hyvää esimerkkiä arvojohtamisesta käytännön tasolla. Esimerkeiksi mainitaan konsernin johdon käyttäytymismallit erilaisissa tilaisuuksissa ja videoilla. Konsernissa johtajien toimintaa ja käytösesimerkkejä seurataan hyvinkin tarkasti henkilöstön toimesta. Johtajista välittyy arvoperustainen päätöksenteko ja arvojen mukainen käyttäytyminen. Haastateltavat kokevat, että konsernin johdon ilmaisemat esimerkit arvojohtamisessa välittyvät tehokkaasti eteenpäin, sillä esimerkit siirtyvät toimintaan suoraan aina kentälle saakka. Esimerkin näyttämisen tuen välittymistä arvojohtamiselle kuvataan kuviossa 12.

”On huoliteltua ja huolellista, arvojenmukaista se käyttäytyminen. Se on niinku viety siihen arkeen ne arvot ja esimerkillä johtamisen käytökseen. Ja sitten se jalkautuu ihan kentälle asti.”

Kuvio 12. Esimerkin näyttämisen arvojohtamisen tukena.

Arvojohtamisen tuki painottuu konsernissa eri toimintoihin riippuen arvoprosessin vaiheesta. Arvoprosessin alkuvaiheessa korostuu koulutus. Koulutus painottuu vahvasti johdon ja keskijohdon koulutukseen. Tällä varmistetaan, että johdolla on tarvittavat työkalut arvojohtamisen työhön käytännössä. Arvoprosessin loppuvaiheen tuki tarjotaan viestinnän keinoin. Viestintä alkaa arvojohtamisen konkreettisilla esimerkeillä ja siirtyy prosessin arvoprosessin edetessä osaksi muuta viestintää, ikään kuin taustoittamaan ja muistuttamaan arvoista ja arvojen mukaisesta toiminnasta. Konsernin johto tukee päivittäistä arvojohtamista näyttämällä esimerkkiä. Esimerkkeinä käytetään arvopohjaista päätöksentekoa sekä käyttäytymistä arvojen mukaisesti.

4.4 Arvojohtamisen haasteet konsernissa

Arvojohtamisessa esiintyy yleisesti haasteita kulttuurin muutosten yhteydessä. Konsernissa tämä näkyy tilanteissa, joissa tapahtuu rakennemuutoksia esimerkiksi yritysostojen ja sulautumisien vuoksi. Suurin haaste arvojohtamiselle on muutoksen kokevan liiketoimintayksikön kulttuurissa. Tällöin liiketoimintayksikkö joutuu sopeuttamaan oman kulttuurinsa uusien arvojen mukaiseksi. Konsernin liiketoimintayksikössä on havaittu, että kulttuurin muutos kestää useita vuosia.

Liiketoimintayksikön organisaatio kipuili kulttuurin muutosta mm. vertaamalla edellisen ja uuden konsernin toimintatapoja ja politiikoita keskenään. Vertaaminen ilmeni sekä positiivisena että negatiivisena palautteena. Esimerkiksi nykyisen konsernin arvot saivat kritiikkiä osakseen, koska katsottiin, että jokin toinen arvo olisi soveltunut silloiselle kulttuurille paremmin. Haastatteluissa kerrottiin, että nykyinen organisaatiokulttuuri on konsernin arvojen ja toimintatapojen mukainen eikä edellisen konsernin toimintatapoja enää juuri muistella. Haastatteluissa kuitenkin mainittiin, että arvojen kyseenalaistus on tietyllä tavalla tervetullutta. Kyseenalaistukset käsitellään silloin, kun arvoja ollaan seuraavan kerran päivittämässä. Tällöin pohditaan ja punnitaan, onko kyseenalaistus olennainen syy päivittää arvoja.

Arvojohtamisessa voi esiintyä haasteita, mikäli arvot ovat laadultaan sellaisia, joita ei syystä tai toisesta voida toteuttaa tai käyttää ohjeena toiminnalle. Arvojen käyttö voi esimerkiksi vaatia uskallusta toimia arvojen mukaisesti. Haastattelussa nousee esiin konsernin arvo rohkeus. Arvon mukaisesti toimittaessa tulisi olla rohkeutta esimerkiksi puuttua turvallisuuspoikkeamiin. Jokainen organisaation yksilö on erilainen ja jollekin voi olla haastavaa puuttua kollegan toimintaan.

> ”Turvallisuuskulttuuria joudutaan koko ajan miettimään ja panostamaan siihen. Arvoista, niinku rohkeus, puuttumista, siitä kanssa joudutaan muistuttamaan. Rohkeus sanoa. Se voi olla toisille hieman haasteellista. ”

Arvojohtamisen haasteet nähdään konsernissa liittyvän etenkin kansainvälisyyteen sekä kulttuurien välisiin eroavaisuuksiin. Arvojen lanseeraamisvaiheessa konsernissa joudutaan ratkaisemaan arvojen käännöspulmia. Arvot tulisi pystyä kääntämään jokaiselle käytettävälle kielelle niin, että niiden merkitys pysyy samana läpi konsernirakenteen.

> *”Englanniksi voi valita todella hienoja sanoja, mutta se, että kun se pitää saada ruotsiksi ja suomeksi käännettyä ymmärrettäväksi, että se vastaa kaikilla kielillä samaa, niin sitäkin pitää miettiä.”*

Haastateltavat ovat havainneet konsernissa vain pieniä kulttuurisia eroja. Konserni on pohjoismaalainen ja vielä suhteellisen homogeeninen, joten suuria kulttuurieroja ei ole havaittavissa. Konsernissa nähdään kulttuurieroja lähinnä asioiden sisäistämisen haasteina. Koetaan, että varsinkin suomalaisilla on haasteita sisäistää konsernista tulevia toimintaohjeita. Tämän voi havaita asioiden omaksumisen viiveenä sekä johtajan tarpeena toistaa ja kerrata sisäistettäviä asioita yhä uudelleen ja uudelleen.

> *”Mä sanoisin, että suomalainen ajatusmaailma on pikkaisen erilainen. Välillä tuntuu, että ruotsalaiset on hyvin smooth, tämmöisiä jouhevia ja pystyvät sisäistämään hyvinkin nopeasti erilaisia asioita. Mutta suomalaisilla on siinä tekemistä. Joudutaan sitä repeat, repeat, repeat tekemään enemmän.”*

Konsernin liiketoimintayksiköiden organisaatiot ovat monikansallisia. Kysyttäessä arvojohtamisen haasteista kulttuurierojen näkökulmasta, voidaan havaita, ettei kulttuurierot juurikaan haasta arvojohtamista liiketoimintayksikkötasolla. Ei ole täyttä varmuutta siitä, ymmärretäänkö arvojen takainen terminologia ja kuinka syvällisesti arvojen merkitys ymmärretään. Haasteet liittyvät kuitenkin lähinnä siihen, millä tavalla asiat esitetään vieraan kulttuurin edustajalle. Haastattelujen mukaan suomalainen kestää tiukkaakin palautetta ja ohjeistusta, mutta muiden maiden kulttuurien edustajille saattaa joutua olemaan ilmaisussaan hienovaraisempi.

Konsernin liiketoimintayksikössä koetaan konsernin arvojen sopivan paikalliseen ympäristöön ja yhteiskuntaan. Haastattelussa nousi esille konsernin arvojen olevan niin yleisteemaisia, että ei keksitty, minne kyseiset arvot eivät sopisi. Konsernin arvot koetaan yleisesti korostavan ympäristön kunnioittamista ja sidosryhmistä huolehtimista sekä eri elinkeinojen yhteensovittamista. Konsernissa on tiedostettu, että myös kaivoksen sijaintikunnan strategia on rakennettu samojen teemojen ympärille. Konsernin arvot sopivat paikalliseen kulttuuriin eikä siten aiheuta haasteita arvojohtamiselle.

4.5 Tulosten yhteenveto

Arvojohtamisella on konsernissa kolme erillistä toteutusmuotoa: ihmisten johtaminen kohti organisaation arvojen mukaista toimintaa, arvojen mukainen päätöksenteko sekä sidosryhmien huomioiminen. Konsernissa arvojohtaminen liitetään johtamismuodoista osaksi ihmisten johtamista. Arvojohtamista toteutetaan konsernissa ohjaamalla toimimaan arvojen mukaisesti, viestimällä arvoista sekä arvojen mukaisesta toiminnasta ja puuttumalla ei-toivottuun käytökseen.

Arvojohtaminen on sisällytetty konsernissa osaksi johtamisjärjestelmiä, prosesseja ja käytänteitä, kuten eettisiin toimintaohjeisiin, palautteenantokäytänteisiin sekä palkkiojärjestelmiin. Sidosryhmien huomioiminen näkyy konsernissa arvojohtamisessa arvoina ja käytänteinä, jotka edesauttavat sidosryhmäyhteistyötä. Viestimällä arvoista saadaan konsernin arvot ja arvojen mukaiset toimintaperiaatteet näkymään sidosryhmille. Sidosryhmien huomioiminen näkyy myös konsernin pyrkimyksenä mukautua paikalliseen kulttuuriin.

Konsernin arvojohtamisen tukena ja yhtenä työkaluista toimii arvoprosessi, jonka tarkoituksena on saattaa arvot osaksi organisaatiota. Konsernin arvoprosessi etenee lineaarisesti kaksisuuntaisena prosessina, johon osallistetaan henkilöstöä koko konsernirakenteesta. Konsernissa on olemassa edellytykset myös horisontaaliselle, liiketoimintayksiköiden väliselle arvoprosessin toteuttamiselle.

Horisontaalisen arvoprosessin toteuttamista edistäviä elementtejä ovat arvojohtamista tukevat konsernin yhteiset järjestelmät, kuten palautteenantokanavat ja yhteinen palkitsemisjärjestelmä. Konsernissa ei kuitenkaan hyödynnetä horisontaalista arvoprosessia. Arvoprosessin kriittiseksi tekijäksi osoittautui liiketoimintayksikön keskijohto, jolla on merkittävä vaikutus arvoprosessin onnistumiselle. Parhaimmillaan keskijohto integroi arvot toimintaan ja sitouttaa henkilöstön arvoihin. Pahimmillaan keskijohdon vaikutuksesta arvoprosessi katkeaa.

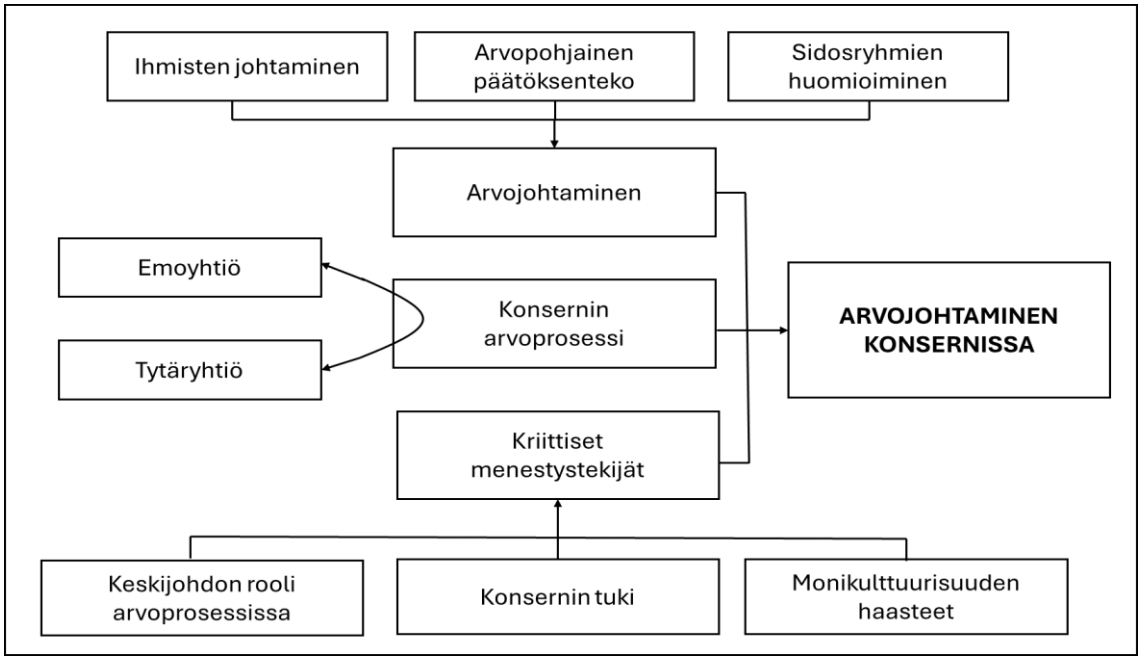
Konsernin arvojen mukainen päätöksenteko etenee eettisen päätöksenteon kaavan mukaisesti, jossa huomioidaan ensin faktat ja lainsäädäntö, sen jälkeen arvot ja lopulta moraaliset asenteet. Konsernin päätöksenteossa voidaan vedota arvoihin. Arvoihin vetoaminen tapahtuu konsernissa vetoamalla arvojen mukaisiin politiikkoihin ja toimintaohjeisiin, poikkeamalla konsernin politiikasta vetoamalla arvoihin sekä käyttämällä arvoja päätösten perustelemiseen. Konsernissa arvopohjainen päätöksenteko vaatii tasapainottelua arvojen sekä konsernin politiikkojen ja toimintatapojen välillä. Tämä edellyttää päätöksentekijältä kykyä nähdä tilanteita eri näkökulmista.

Konsernissa tuetaan arvojohtamista kouluttamalla, viestimällä arvoista sekä esimerkkiä näyttäen. Koulutusmuotoinen tuki painottuu konsernissa arvoprosessin alkuvaiheeseen. Kouluttaminen on pääkonttorivetoista ja sen kohteena ovat organisaation liiketoimintayksiköiden johto sekä keskijohto. Koulutuksen tarvetta arvioidaan mittaamalla arvojen mukaista toimintaa.

Konsernin viestinnällinen tuki ilmenee konsernin tuottamassa materiaaleissa sekä muussa viestinnällisessä sisällössä. Viestinnällinen tuki on arvoprosessin alkuvaiheessa selkeästi arvokeskeisempää, mutta arvoprosessin edetessä tuki siirtyy sivurooliin muussa asiayhteydessä ilmeneväksi muistutuksiksi arvopohjaiselle toiminnalle. Konsernin pääkonttorin johtohenkilöstö tukee arvojohtamista näyttämällä esimerkkiä arvojenmukaisessa toiminnassa sekä arvoperustaisessa päätöksenteossa. Esimerkin näyttäminen on tehokas keino tukea arvojohtamista läpi koko konsernirakenteen.

Konsernin arvojohtamista haastavat muutokset konsernirakenteessa, kansainvälinen organisaatio sekä ristiriita organisaation arvojen ja paikallisen kulttuurin välillä. Muutokset konsernirakenteessa muokkaavat organisaatiokulttuuria ja koettelevat siten arvoja ja arvojen mukaista toimintaa. Kansainvälinen organisaatio haastaa arvojen ymmärrettävyyttä ja arvojen merkityksen yhteneväisyyttä. Organisaatiossa ei voida olla varmoja, miten organisaation jäsenet lopulta ymmärtävät arvot ja niiden merkityksen.

Konsernin liiketoimintayksiköitä haastaa tilanne, jossa tulisi pyrkiä kohti konsernin arvojen mukaista toimintaa, mutta samalla pyrkiä osaksi paikallista yhteisön kulttuuria. Arvojohtamista edesauttaa, mikäli organisaation arvot ovat samansuuntaiset paikallisen kulttuurin kanssa. Tuloksiin pohjautuvaa empiiristä viitekehystä kuvataan kuviossa 13.



Kuvio 13. Empiriaan perustuva viitekehys.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä konsernin arvojohtamisesta. Tutkimus antoi tietoa arvojohtamisen toteutustavoista, käytänteistä sekä arvojohtamisen kriittisistä menestystekijöistä konserniympäristössä. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Miten arvojohtamista toteutetaan konsernissa?
2. Miten konsernissa tuetaan arvojohtamista?
3. Millaisia haasteita konsernin arvojohtamisessa ilmenee?

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset. Johtopäätökset esitellään teoreettisesta sekä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Teoreettisissa johtopäätöksissä tarkastellaan tuloksia teorian ja empirian kontribuutiota. Lopuksi omana alalukunaan esitetään tutkimuksen rajoitteet ja annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta arvojohtamisella olevan konsernissa kolme erillistä toteutusmuotoa: ihmisten johtaminen kohti organisaation arvojen mukaista toimintaa, arvojen mukainen päätöksenteko sekä sidosryhmien huomioiminen. Arvojohtamista toteutetaan konsernissa ohjaamalla toimimaan konsernin arvojen mukaisesti, viestimällä arvoista ja puuttumalla ei-toivottuun käytökseen. Arvojen viestimistä toteutetaan konsernissa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän keinoin. Ulkoisessa viestinnässä korostuu brändiviestintä sekä arvojen välittyminen sidosryhmäyhteistyöhön. Sisäisessä viestinnässä arvot integroituvat osaksi eettisen toiminnan periaatteita, joilla pyritään ohjaamaan toimintaa arvojen mukaiseen käyttäytymiseen arjen toimissa.

Arvojohtaminen on kytketty konsernissa osaksi prosesseja ja käytänteitä, kuten eettisiin toimintaohjeisiin, palautteenantokäytänteisiin sekä palkkiojärjestelmiin. Tämän

tutkimuksen tulokset osoittavat konsernin arvojohtamisen toteutustapojen täyttävän Pohlman ja Gardinerin (2000) arvojohtamisen edellyttämät kriittiset menestystekijät. Arvojohtamiseen kuuluu konsernissa olennaisena osana arvopohjainen päätöksenteko. Eniten päätöksenteossa tasapainottelua ja punnitsemista konsernissa vaatii arvojen ja tekojen välinen suhde. Konsernin päätöksenteossa laki on aina ensisijainen peruste päätökselle, mutta tasapainottelua vaativat etenkin eettiset kysymykset ja konsernin politiikat ja toimintatavat. Tasapainottelu eli kyky nähdä tilanteita eri näkökulmista onkin Kraemerin (2011b) mukaan yksi arvopohjaisen päätöksenteon edellytys.

Konsernin arvojohtamisen tukena toimii arvoprosessi, jonka tarkoituksena on saattaa arvot osaksi organisaatiota. Tulokset osoittavat, että konsernissa käytetään arvoprosessina lineaarisesti kulkevaa, kaksisuuntaista prosessia. Arvokeskustelu tapahtuu konsernissa alhaalta ylöspäin etenevänä prosessina, johon osallistetaan henkilöstöä konsernin jokaisesta liiketoimintayksiköstä sen jokaiselta organisaation tasolta. Voidaan päätellä, että tällä tavoin konsernissa halutaan varmistaa arvoihin sitoutumisen. Aiempi tutkimus kuvaa konsernin arvoprosessin hyvin pääkonttorivetoiseksi (ks. Grøgaard & Colman, 2016), joten saatu tulos laajentaa näkemystä konsernissa tapahtuvasta arvoprosessista.

Arvojen jalkautus tapahtuu konsernissa lineaarisesti ylhäältä alaspäin. Tällä konsernissa varmistetaan arvojen merkityksen välittyvän samanlaisena jokaiseen liiketoimintayksikköön. Tuloksista havaittiin aiempien arvojen jalkautusta koskevien tutkimuksien perusteella (mm. Zander ja muut, 2016; Viinamäki, 2008) uusi näkökulma, jonka mukaan keskijohdon rooli arvojen jalkautuksessa on erittäin kriittinen. Keskijohto voidaan nähdä arvojen jalkautuksessa solmukohtana, joka parhaimmillaan jatkaa arvoprosessia integroimalla arvot toimintaan ja sitouttaa henkilöstön arvoihin. Pahimmillaan arvoprosessi voi katketa keskijohdon kohdalla eikä arvoprosessi yllä kaikkialle konsernirakenteessa. Keskijohdon kriittinen rooli arvoprosessissa lisää aiempaa tietämystä arvoprosessin etenemisestä.

Aiemmat tutkimukset konsernin arvoprosesseista eivät huomioi arvoprosessin horisontaalisen ulottuvuuden mahdollisuutta. Tutkimuksessa havaittiin, että arvoprosessin horisontaaliselle toteuttamiselle on olemassa konsernissa kaikki edellytykset. Konsernin liiketoimintayksiköillä on olemassa yhteisiä arvojohtamista tukevia järjestelmiä, sekä saatavilla konserninlaajuista samansisältöistä tukea arvojohtamiseen, mutta niitä käytetään liiketoimintayksikkökohtaisesti. Tämä johtuu todennäköisesti konsernirakenteesta, jossa toimipaikat ovat juridisesti omia itsenäisiä liiketoimintayksiyksiköitään. Arvojohtamisen horisontaalisen ulottuvuuden toteutuksen puute voi johtua myös siitä, etteivät kaikki arvojohtamista harjoittavat toimi tiiviissä yhteistyössä toisten liiketoimintayksiköiden arvojohtamista harjoittavien kanssa. Tämä tutkimustulos laajentaa näkemystä konsernin arvoprosessin ulottuvuuksien mahdollisuuksista ja arvojohtamisen toteutustavoista.

Konserni tukee arvojohtamista kouluttamalla ja viestimällä arvoja sekä esimerkkiä näyttämällä. Tutkimustulokset osoittavat, että konsernin tuki muuttaa muotoaan arvoprosessin edetessä. Arvojen kouluttamisen muoto muuttuu suoranaisesta arvojen mukaisen toiminnan koulutuksesta osaksi muun substanssin koulutusta. Arvojen ollessa arvoprosessin alussa koulutuksen pääteemana, siirtyy arvojen koulutus pääteemasta hiljalleen pääteemaa tukevaksi koulutukseksi. Aiemmissa tutkimuksissa (mm. Blanchard ja muut, 1997) esitettiin, että arvojen viestimisen vastuuroolitus siirtyy enemmän viestintähenkilöstön vastuulle. Tämän tutkimuksen tuloksissa korostuu, että myös arvoista viestiminen muuttaa muotoaan selkeistä arvoja koskevasta kommunikoinnista ja dialogeista muistutukseksi arvojen olemassaolosta ja niiden vaikutuksesta toimintaa ohjaavina tekijöinä.

Tutkimus osoittaa esimerkin näyttämisen olevan tehokas keino integroida arvot osaksi toimintakulttuuria. Konsernissa näytetään esimerkkiä arvojohtamisesta pääkonttorin eli konsernin ylimmän johdon toimesta. Esimerkillä johtaminen osoittaa johdon sitoutuneen arvoihin. Johtajista välittyy arvoperustainen päätöksenteko ja arvojen mukainen toiminta. Esimerkkiä näyttämällä arvojohtamisen käytänteet integroituvat

suoraan jokaiselle organisaatiotasolle ilman väliportaita. Tämä on mahdollistunut digitalisaation tuoman tekniikan avulla. Aiemmat esitykset (mm. Jabe 2017, 214) tunnistavat esimerkin näyttämisen yhdeksi arvojohtajan tehtäväksi, mutta esimerkin näyttämisen tehokkuus arvojen integroimisen välineenä haastaa käsitystä arvojohtamisen käytänteistä.

Arvojohtamista konsernissa haastavat konsernirakenteessa tapahtuvat muutokset, joita aiheuttavat esimerkiksi yritysostot ja sulautumiset. Tämä näkyy varsinkin liiketoimintayksikkötasolla. Myös arvojen uudistukset sekä päivitykset haastavat konsernin organisaatioita muuttamaan kulttuurejaan arvojen mukaisiksi. Tämä tuo omat haasteensa arvojohtamiselle. Aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu, että konsernin kansainvälisyys tuo kulttuurisia haasteita arvojohtamiseen (mm. Nohria & Ghoshal 1994; Hofstede 1980/ 2001). Näistä tutkimustuloksista uupuu kuitenkin näkökulma monikulttuurisuuden tuomista kielellisistä haasteista.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että konsernin arvojohtamisessa nousee yhdeksi merkityksellisimmistä haasteista kielelliset haasteet. Michailova ja Minbaeva (2012) mainitsevat tutkimuksessaan kielellisten haasteiden liittyvän asioiden sisäistämiseen sekä yhteenkuuluvuuden haasteisiin monikansallisissa organisaatioissa. Kielelliset haasteet ilmenevät tässä tutkimuksessa kuitenkin erilaisina. Ne ilmenevät arvojohtamisessa arvojen käännöksellisinä haasteina sekä arvojen ymmärrettävyyden ja tulkinnan haasteina. Arvojen kääntäminen eri kielille voi muuttaa arvojen haluttua tarkoitusta ja luonnetta. Haasteeksi osoittautui myös se, ettei konsernissa voida olla täysin varmoja siitä, ymmärretäänkö arvojen takainen terminologia niin syvällisesti kuin se on tarkoitettu. Kielellisen ymmärrettävyyden tuomat haasteet voivat siten luoda erilaisia tulkintoja arvojen mukaisesta käyttäytymisestä. Kielellisten seikkojen huomioiminen konsernin arvojohtamisessa on uusi näkökulma, joka laajentaa ymmärrystä konsernin arvojohtamisen haasteista.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Teoreettisissa johtopäätöksissä osoitettiin konsernin arvojohtamisessa korostuvan kolme eri toimintoa: ihmisten johtaminen, arvojen mukainen päätöksenteko sekä sidosryhmien huomioiminen. Arvojen tehtävänä on kuvata haluttua toimintatapaa ja toimia työkaluna arvojohtamiselle. Arvojohtamisen kannalta ei riitä, että arvot on kirjattu tauluksi seinälle tai osaksi yritysstrategiaa. Arvot ovat arvojohtajalle asenne sekä aktiivisessa käytössä oleva päätöksenteon tukena toimiva ohjenuora. Teoreettisiin johtopäätöksiin nostetut arvojohtamisen toteutustavat ovat arvojohtamisen toteutuksen menestystekijät. Ne ovat tavanomaisilta vaikuttavia asioita, mutta todistettu toimiviksi käytännössä.

Konsernissa käytetään arvojen integroimiseen apuna arvoprosessia. Konsernissa on selkeästi tunnistettu arvoprosessin tehokkuus arvojen integroimisen välineenä. Arvoprosessia ymmärretään käyttää konsernissa lineaarisesti kaksisuuntaisena prosessina, johon koko konsernin henkilökunnalla on mahdollisuus osallistua. Arvoprosessin horisontaalinen potentiaali on konsernissa vielä hyödyntämättä. Teoreettisissa johtopäätöksissä esitettiin, että konsernissa on luotu kaikki edellytykset horisontaaliseen arvoprosessiin. Horisontaalista arvoprosessia voisi toteuttaa esimerkiksi järjestämällä liiketoimintayksiköiden yhteisiä arvotyöpajoja ja -keskusteluja, jakaa esimerkkejä arvojohtamisen keinoista sekä yhtenäistää arvojen mukaisen toiminnan palkitseminen. Näitä käytänteitä tukisi teoreettisissa johtopäätöksissä todetut jo olemassa olevat yhteiset arvojohtamisen järjestelmät, kuten palautteenantokanavat ja arvojohtamisen mittarit.

Teoreettisissa johtopäätöksissä todettiin, että keskijohdon rooli on kriittinen konsernin arvojohtamiselle etenkin arvojen integroimisen suhteen. Keskijohdolle tulisi luoda ymmärrys heidän toimintansa merkityksestä ja odotukset arvojohtamiselle. Keskijohto tarvitsee konsernilta tukea arvojohtamiseen. Tukea voi antaa esimerkiksi koulutuksen, esimerkkien ja palautteen muodossa. Erityisen tärkeää on tukea keskijohtoa ratkaisuissa, jotka vaikuttavat arvojohtamisen jalkauttamiseen edistämiseen ja arvojen

integroimiseen. Keskijohtoa ei saa jättää yksin toteuttamaan arvojohtamista vaan myös ylimmän johdon on osoitettava sitoutumisensa arvojen mukaiseen toimintaan. Myös tehokkaampi arvojohtamisen mittaaminen voi tuoda esiin arvojohtamisen haasteet ja ongelmakohdat. Tällöin ongelmakohtiin voitaisiin kehittää ratkaisuja ja ennaltaehkäistä tiedossa olevia haasteita.

Johtopäätökset osoittivat, että konsernin tuki muuttaa muotoaan arvoprosessin edetessä. Tämä vaikuttaa myös arvojohtamisen keinoihin. Arvoprosessin alussa arvoista viestiminen on vahvasanomaista ja selkeästi arvoja korostavaa. Koulutus on selkeästi arvoihin keskittyvää, toimintaohjeita tarjoavaa oppia. Arvojohtajan on helppo tukeutua konsernin tarjoamaan tukeen. Kuten teoreettisissa johtopäätöksissä todettiin, konsernin tuki muuttuu myöhemmin arvoista muistuttavaksi tueksi. Se haastaa arvojohtajaa ottamaan enemmän vastuuta arvojohtamisen esiintuomisessa ja ohjaamisessa arvojen mukaiseen toimintaan. Tuloksista havaittiin, että esimerkin näyttäminen on tehokas keino ohjata arvojen mukaiseen toimintaan. Arvojohtajan kannattaakin pyrkiä tarjoamaan henkilöstölle mahdollisuuksia vastaanottaa esimerkkejä arvojen mukaisesta toiminnasta koko konsernin laajuisesti.

Teoreettisissa johtopäätöksissä todettiin konsernin arvojohtamisen haasteissa korostuvan monikulttuurisuuden tuomat kielelliset ja tulkinnalliset haasteet. Kielellisiä haasteita esiintyy esimerkiksi arvojen kääntämisessä usealle eri kielelle. Jo arvojen määrittelyssä on kiinnitettävä huomiota siihen, onko määriteltyjen arvojen merkitys jokaisella konsernissa käytetyllä kielellä sama. On pyrittävä löytämään arvoille sellaiset käännökset, joita ei voida tulkita väärin. Myös arvojen merkityksen avaamisessa voi esiintyä tulkinnallisia haasteita. Kielen vaihtuessa haluttu arvojen mukainen toiminta voi näyttäytyä erilaisena kuin se oli tarkoitettu. Selkeästi viestityt ja kuvatut esimerkit arvojen mukaisesta toiminnasta auttavat selättämään monikielisyyden tuomia haasteita monikulttuurisessa ympäristössä. Monikulttuurisuus kannattaa kääntää voimavaraksi arvojohtamisessa erilaisten näkökulmien ja kokemusten kautta.

5.3 Rajoitteet ja aiheita jatkotutkimukselle

Tähän tutkimukseen liittyy rajoitteita. Tutkimuksessa tutkittiin monikansallisen kaivosyhtiön konsernin suomalaista liiketoimintayksikköä. Tutkimustulos ei siten edusta arvojohtamista kaikissa kaivosakan konserneissa tai konsernin osissa. Tutkimuskohteena laajempi joukko kaivosalan konserneja olisi tarjonnut kattavamman kuvan toimialan konsernien arvojohtamisesta. Tutkimuskohteena kaivosalan konserni edustaa myös toimialana vain omaa toimialaansa, joten tulokset voisivat näyttäytyä erilaisina jonkin muun toimialan konsernia tutkittaessa.

Tutkimustulosten tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä konsernin arvojohtamisesta, ei niinkään yleistää tuloksia koskemaan kaikkien konsernien arvojohtamisen toteuttamisen muotoja sekä käytänteitä. Tutkimusaineistosta ei siten ole pyritty tekemään päätelmiä yleistettävyyden näkökulmasta. Tutkimustulokset ovat osittain samansuuntaisia aikaisempiin tutkimuksiin nähden, mutta ne tuovat oman lisänsä ja näkökulmansa jo olemassa olevaan tietoon. Tutkimustuloksista voidaan saada osviittaa muiden samankaltaisten tapausten tulkintaan.

Arvojohtaminen ilmiönä tarjoaa vielä runsaasti mielenkiintoisia tutkimusalueita. Tämä tutkimus antaisi pohjan esimerkiksi usean eri kaivosalan konsernin arvojohtamisen tutkimiselle. Laajentamalla näkökulmaa koko toimialalle, voitaisiin saada selville mielenkiintoisia, tämän tutkimuksen tuloksia selittäviä ja vahvistavia näkökulmia konsernin arvojohtamisesta.

Tulevaisuuden tutkimukset voisivat laajentaa arvojohtamisen tutkimusta konsernissa esimerkiksi vertailemalla usean eri toimialan konsernien arvojohtamista keskenään. Asetelma laajentaisi näkemystä esimerkiksi arvojohtamisen käytänteiden eroista. Tämä tutkimus esittelee arvojohtamista konsernin liiketoimintayksikön näkökulmasta. Olisi konsernin arvojohtamisen ymmärtämisen kannalta rikastuttavaa, jos aihetta tutkittaisiin myös pääkonttorin eli emoyhtiön näkökulmasta. Emoyhtiön tavoite arvojohtamiselle voi olla eri, kuin millä tavalla se toteutuu tytäryhtiössä tai liiketoimintayksikössä.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin johtopäätökseen, että konsernin arvojohtamisen yksi toteutusmuoto on sidosryhmien huomioiminen. Jatkotutkimuksena voisi tutkia sidosryhmien näkökulmasta, millä tavalla konsernin arvojohtaminen näkyy sidosryhmille ja kuinka paljon sidosryhmillä on vaikutusta konsernien arvojohtamiseen. Johtopäätöksissä tultiin myös tulokseen, että konsernissa keskijohdon rooli on kriittinen arvoprosessin etenemisen kannalta. Tulevaisuudessa voisikin tutkia laajemmin keskijohdon roolia suhteessa konsernin arvojohtamiseen, koska se voisi auttaa ymmärtämään arvojen mukaisen toiminnan muotoja organisaatiossa.

Myös konsernin monikulttuurisuuteen keskittyvä arvojohtamisen tutkimus olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Jatkotutkimuksena voisi tutkia tarkemmin esimerkiksi työskentelykielen asettamia haasteita arvojohtamiselle tai monikulttuurisuuden haasteita organisaatiokulttuurissa, jossa on vahva monikulttuurisuuden leima. Nyt tutkittua konsernia leimasi hyvin pohjoismaalainen kulttuuri, joka antaa varmasti erilaisen tuloksen vahvasti monikulttuuriseen organisaatioon verrattuna.

Lähteet

Aaltonen, T., Heiskanen, E., & Innanen, P. (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. WSOY.

Aaltonen, T., & Junkkari, L. (2003). *Yrityksen arvot ja etiikka* (3. p). WSOY.

Adler, F. (1956). The Value Concept in Sociology. *American Journal of Sociology*, *62*(3), 272–279. https://doi.org/10.1086/222004

Alasuutari, P., & Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Osuuskunta Vastapaino.

Amineh, R. J., & Asl, H. D. (2015). Review of constructivism and social constructivism. *Journal of social sciences, literature and languages*, *1*(1), 9–16.

Arun, K., & Kahraman Gedik, N. (2022). Impact of Asian cultural values upon leadership roles and styles. *International Review of Administrative Sciences*, *88*(2), 428–448. https://doi.org/10.1177/0020852320935982

Baloğlu, N. (2012). Relations between Value-Based Leadership and Distributed Leadership: A Casual Research on School Principles' Behaviors. Educational Sciences.

Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation*. Butterworth-Heinemann.

Barrett, R. (2014). *The values-driven organization: Unleashing human potential for performance and profit*. Routledge.

Blanchard, K. H., O'Connor, M. J., & Ballard, J. (1997). *Managing by values*. Berrett-Koehler Publishers.

Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). Seven steps to becoming a fortunate 500 company. *Leader to Leader*, *1997*(4), 40–46. https://doi.org/10.1002/ltl.40619970411

Boliden Group. (2023). *Eettisten periaatteiden käsikirja*. Noudettu 5.2.2024 osoitteesta https://www.boliden.com/48e74e/contentassets/9445be6f277b40a88321e6b78885a18e/bolidenin-eettiset-periaatteet--kasikirja-fi.pdf

Boliden Group. (2024a). *A Century of exploration and innovation*. Noudettu 10.2.2024 osoitteesta https://www.boliden.com/operations/about-boliden/bolidens-history/

Boliden Group. (2024b). *Boliden Kevitsa. Open pit mine in one of Finland's biggest mineral deposit areas*. Noudettu 10.2.2024 osoitteesta https://www.boliden.com/operations/mines/boliden-kevitsa/

Boliden Group. (2024c). *Purpose, vision and values.* Noudettu 10.2.2024 osoitteesta https://www.boliden.com/operations/about-boliden/purpose-vision-values/

Burkert, M., & Lueg, R. (2013). Differences in the sophistication of Value-based Management – The role of top executives. *Management Accounting Research*, *24*(1), 3–22. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.10.001

Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum*, *41*(5), 545–547. https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547.

Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(4), 375–393. https://doi.org/10.1177/1548051812471724.

Cavanagh, G. F. (1998). *American business values: With international perspectives* (4th ed). Prentice Hall.

Collins, J. (1996). Aligning action and values. *Leader to Leader*, *1996*(1), 19–24. https://doi.org/10.1002/ltl.40619960307

Daft, R. L., & Lane, P. G. (2005). *The leadership experience* (3rd ed). Thomson/South-Western.

Denhardt, R. B. (2000). *The pursuit of significance: Strategies for managerial success in public organizations*. Waveland Press.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE.

Eskola, J. (2018). *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa R. Valli (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmenetelmiin 2*. PS-kustannus.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Espedal, G., Jelstad Løvaas, B., Sirris, S., & Wæraas, A. (2022). Researching Values: Methodological Approaches for Understanding Values Work in Organisations and Leadership. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90769-3

Firk, S., Schrapp, S., & Wolff, M. (2016). Drivers of value creation—The role of value-based management and underlying institutions. *Management Accounting Research*, *33*, 42–60. https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.04.002

Fleetwood, S. (2004). An ontology for organisation and management studies. *Critical realist applications in organisation and management studies*, 27–53. Routledge, Taylor & Francis Group.

Fossey, E., Harvey, C., Mcdermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, *36*(6), 717–732. https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x

Franklin, D. (2019). *Aligning Organizational Values and Strategy*. *Credit Union Management*, *42*(6), 14–17. ABI/INFORM Collection; Accounting, Tax & Banking Collection.

Garg, G., & Krishnan, V. R. (2003). Transformational leadership and organizational structure: The role of value-based leadership. *Transformational leadership: Value-based management for Indian organizations*, 82–100.

Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, *27*(3), 284–300. https://doi.org/10.1177/1056492617706029

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, *29*(13), 1465–1474. https://doi.org/10.1002/smj.722

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Grøgaard, B., & Colman, H. L. (2016). Interpretive Frames as the Organization's "Mirror": From Espoused Values to Social Integration in MNEs. *Management International Review*, *56*(2), 171–194. https://doi.org/10.1007/s11575-015-0273-4

Hancock, D. R., & Algozzine, R. (2006). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. Teachers College Press.

Harjumäki, S. (2013). *Yhteiset arvot—Voimavara liiketoiminnalle?* Vaasan yliopisto.

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvuori, J., Lönnqvist, J.-E., Hankonen, N., Renvik, T. A., Jasinskaja-Lahti, I., & Lipponen, J. (2020). *Johdatus sosiaalipsykologiaan* (11. uudistettu painos). Edita Publishing Oy.

Hendrikz, K., & Engelbrecht, A. S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, *45*. https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1553

Hiltunen, A. (2014). *Johtamisen taito: Elämänmittainen matka* (5., Vsk. 2014). Talentum.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita* (6. uud. laitos). Tammi.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. ed. [Nachdr.]). Sage.

Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.

Hofstede, G., & Hofstede, G. H. (1994). *Cultures and organizations: Software of the mind ; intercultural cooperation and its importance for survival* (paperback ed). Harper Collins.

Jaakson, K. (2010). Management by values: Are some values better than others? *Journal of Management Development*, *29*(9), 795–806. https://doi.org/10.1108/02621711011072504

Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen* (1.painos, 1.p). Kauppakamari.

Jackson, T. (2020). The legacy of Geert Hofstede. *International Journal of Cross Cultural Management*, *20*(1), 3–6. https://doi.org/10.1177/1470595820915088

Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *41*(4), 297–311. https://doi.org/10.1023/A:1021237420663

Judén-Tupakka, S. (2007). *Askelia fenomenologiseen analyysiin.* Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen, & V.-M. Värri (Toim.), *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere University Press.

Jyväskylän yliopisto. (10.4.2015). *Tieteenfilosofiset suuntaukset*. Noudettu 21.10.2023 osoitteesta https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset.

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, JAMK.

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä* (Makkonen, T. Toim.). Jyväskylän ammattikorkeakoulu, JAMK.

Karlöf, B., Helin Lövingsson, F., & Tillman, M. (2004). *Johtamisen näkökulmat: Peruskäsitteitä ja -malleja*. Edita.

Kauppinen, T. J. (2002). *Arvojohtaminen*. Otava.

Khin, E. W. S., Ying, C. W., Meng, W. Y., & Fatt, C. K. (2011). A coherent epistemological theory in management philosophy research. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, *5*(10), 874–880.

Kiikeri, M., & Ylikoski, P. (2011). *Tiede tutkimuskohteena: Filosofinen johdatus tieteentutkimukseen.* (3. painos). Gaudeamus.

Klapper, R., Berg, L., & Upham, P. (2020). Probing Alignment of Personal and Organisational Values for Sustainability: An Assessment of Barrett's Organisational Consciousness Model. *Sustainability*, *12*(18), 7584. https://doi.org/10.3390/su12187584

Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages* (1st ed). Harper & Row.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.

Kraemer, H. M. (2011a). *From values to action: The four principles of values-based leadership* (1st ed). Jossey-Bass.

Kraemer, H. J. (2011b). Leading with Values. *Leadership Excellence*, *28*(5), 16.

Kujala, J., & Kuvaja, S. (2002). *Välittävä johtaminen: Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Talentum.

Ladyman, J. (2002). *Understanding philosophy of science*. Routledge.

Laine, T. (2018). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma.* Teoksessa R. Valli (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (5. uudistettu ja täydennetty painos). PS-kustannus.

Leinonen, M., Otonkorpi-Lahtoranta, K., & Heiskanen, T. (2017). *Kyselyhaastattelu.* Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander, & J. Ruusuvuori (Toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Lin, C.-P., Jhang, C., & Wang, Y.-M. (2022). Learning value-based leadership in teams: The moderation of emotional regulation. *Review of Managerial Science*, *16*(5), 1387–1408. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00483-8

Lincoln, T. D. (2021). *Qualitative research: A field manual for ministry students*. Atla Open Press, an imprint of the American Theological Library Association (Atla).

Lundquist, L. (1988). *Byråkratisk etik*. Studentlitteratur AB.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality.* Second Edition. Harper & Row, Publishers New York, Evanston and London.

Michailova, S., & Minbaeva, D. B. (2012). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*, *21*(1), 59–70. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.11.006

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed). Sage Publications.

Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). *Differentiated Fit and Shares Values: Alternatives for Managing Hedquartersubsidiary Relations. Strategic Management Journal (1986-1998)*, *15*(6), 491. ABI/INFORM Collection.

O'Toole, J. (1996). *Leading change: The argument for values-based leadership* (1st Ballentine Books ed). Ballentine Books ; Jossey-Bass Publishers.

Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration*, *37*(4), 387–408. https://doi.org/10.1177/0275074006297238

Passila, E. (2009). *Tehokas liiketoiminnan johtaminen*. Fopco.

Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi teemoja, näkökulmia ja haasteita Tuomo Peltonen*. KY-palvelu.

Peregrym, D., & Wolff, R. (2013). Values-based Leadership: The Foundation of Transformational Servant Leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, *Vol 6: Iss 2, Article 7*. https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol6/iss2/7

Perry, R. B. (1914). The Definition of Dalue. *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, *Vol 11*.

Piekkari, R., & Welch, C. (2020). *Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet*. Teoksessa A. Puusa & Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*.

Pohlman, R. A., & Gardiner, G. S. (2000). *Value driven management: How to create and maximize value over time for organizational success*. AMACOM.

Posner, B. Z. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, *97*(4), 535–541. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0530-1

Pratt, M. G. (2009). From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, *52*(5), 856–862. https://doi.org/10.5465/amj.2009.44632557

Puusa, A. (2020). *Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.* Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A., & Juuti, P. (2020a). *Laadullisen tutkimuksen olemus*. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A., & Juuti, P. (2020b). *Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta.* Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A., & Juuti, P. (2020c). *Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä.* Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Ratsula, N. (2019). *Oikein toimimisen kulttuuri. Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen.* Edita Publishing Oy.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of human values*. The Free Press.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysin vaiheet.* Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander, & M. Hyvärinen (Toim.), *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.

Saksi, J. (2020). *Arvovalta* (1.painos). Kauppakamari.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Scherbaum, S., Lade, S. J., Siegmund, S., Goschke, T., & Dshemuchadse, M. (2022). From single decisions to sequential choice patterns: Extending the dynamics of value-based decision-making. *PLOS ONE*, *17*(4), e0267249. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0267249

Schwarz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structures of Values. Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. Teoksessa *Advances in Experimental Social Psychology* (ss. 1–65).

Sheehan,T., Norman, G., & Isaac, E. (2014). Principles operationalize corporate values so they matter. *Strategy & Leadership*, *42*(3), 23–30. https://doi.org/10.1108/SL-03-2014-0021

Silverman, D. (2021). *Introducing Qualitative Research.* Teoksessa D. Silverman (Toim.), *Qualitative research* (5E p.). SAGE.

Smith, K. E., & Pollak, S. D. (2022). Children's value-based decision making. *Scientific Reports*, *12*(1), 5953. https://doi.org/10.1038/s41598-022-09894-3

Sundqvist, A. (2023). Yhteiskuntavastuuta sponsoroinnin kautta. *Kevitsalainen*, *2023*(3), 7. Boliden Group.

Sundqvist, A., & Veikanmaa, K. (Toim.). (2023). Tietoa meistä. *Kevitsalainen*, *2023*(3), 4. Boliden Group.

Tieteen termipankki. (2020). *Oikeustiede: Konserni*. Noudettu 18.11.2023 osoitteesta https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:konserni

Tirmizi, S. A., Williams, K., & Tirmizi, S. N. (2023). More Human, Not Less: Global Relevance of Values-Based Leadership. *Humanistic Management Journal*, *8*(1), 13–28. https://doi.org/10.1007/s41463-023-00142-y

Titov, E., Virovere, A., & Kuimet, K. (2018). Conflict in Organization: Indicator for Organizational Values. Teoksessa A. A. V. Boas (Toim.), *Organizational Conflict*. InTech. https://doi.org/10.5772/intechopen.75496

Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, *42*(4), 128–142. ABI/INFORM Collection.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2019). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tvedt, I. M., Tommelein, I. D., Klakegg, O. J., & Wong, J.-M. (2023). Organizational values in support of leadership styles fostering organizational resilience: A process perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, *16*(2), 258–278. https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2022-0121

Töttö, P. (2000). *Pirullisen positivismin paluu: Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Vastapaino.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. The Leadership Quarterly, *25*(3), 544–562. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014

Van Niekerk, M., & Botha, J. (2017). Value-based leadership approach: A way for principals to revive the value of values in schools. *Educational Research and Reviews*, *12*(3), 133–142. https://doi.org/10.5897/ERR2016.3075

Van Rekom, J., Van Riel, C. B. M., & Wierenga, B. (2006). *A Methodology for Assessing Organizational Core Values*. Journal of Management Studies, 43*(2), 175–201. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00587.x

Viinamäki, O.-P. (2008). *Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä* [Monografia]. Vaasan Yliopisto.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Virta, J. (2008). *Johtamisen laitoksen tutkimusohje.* Edita Prima Oy. Maanpuolustuskorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201201241170

Vveinhardt, J., & Foktas, P. (2024). *Leading Research Areas of Personal, Organizational Values and Their Congruence: A Bibliometric Analysis.* Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, *45*(4), 352–363. https://doi.org/10.15544/mts.2023.35

Williams, C., & Kumar, M. (2022). Diffusing MNE subsidiary initiatives across national cultural distance: The role of organizational values sharing and knowledge sharing. *Management international, 26*(6), 13. https://doi.org/10.7202/1095747ar

Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing, 35*(3/4), 353–367. https://doi.org/10.1108/03090560110382066

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed). Sage Publications.

Zander, L., Jonsen, K., & Mockaitis, A. I. (2016). Leveraging Values in Global Organizations: Premises, Paradoxes and Progress. *Management International Review, 56*(2), 149–169. https://doi.org/10.1007/s11575-015-0277-0

Žydžiūnaitė, V. (2018). Leadership Values and Values Based Leadership: What is the Main Focus? *Applied Research In Health And Social Sciences: Interface And Interaction*, *15*(1), 43–58. https://doi.org/10.2478/arhss-2018-0005

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot

Haastateltavan tehtävänimike
Haastateltavan työsuhteen kesto ja historia konsernissa

Konsernin arvojen rakentuminen

Miten konsernin arvot ovat rakentuneet?
Onko arvot nähtävissä konsernitasoisessa päätöksenteossa?

Miten arvot on otettu huomioon oman liiketoimintayksikkönne strategiassa?
Miten liiketoimintayksikössänne toteutettu arvojen jalkautusprosessi?
Koetko, että konsernin arvojen merkitys on ymmärretty liiketoimintayksikössänne?

Konsernin antama tuki

Kannustetaanko konsernissa arvojohtamiseen?
Millä tavalla arvoista viestitään konsernissa?
Tukeeko konserni arvojohtamista ohjaamalla arvotyötänne? Millä tavalla?
Saako arvojohtamiseen konkreettisia esimerkkejä konsernista?

Arvojohtaminen käytännössä

Ohjaavatko konsernin arvot sinua päätöksenteossa?
Millä tavalla käytät arvoja haastavissa päätöksentekotilanteissa?
Miten viestit arvoista liiketoimintayksikkösi organisaatiossa?
Millä tavalla sitoutat henkilöstön arvoihin?
Onko arvojen mukainen toiminta sisällytetty kannusteisiin ja palkkioihin?

Haasteet arvojohtamisessa

Millaiset tekijät haastavat sinua arvojohtamisessa?
Onko konsernin arvot aiheuttaneet arvoristiriitoja omien arvojesi kanssa?
Sopivatko konsernin arvot liiketoimintayksikkönne organisaatiokulttuuriin?
Oletteko joutuneet muokkaamaan organisaatiokulttuuria arvoihin sopivaksi?
Onko konsernin arvot sopineet yhteen paikallisen kulttuurin kanssa?

Liite 2. Kutsu haastatteluun

Kutsu pro gradu -tutkielman haastatteluun.

Opiskelen Vaasan yliopistossa kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelmassa ja haluan kutsua sinut osallistumaan pro gradu -tutkielmaani liittyvään haastatteluun. Tutkimuksen aiheena on arvojohtaminen konsernissa ja tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä arvojohtamisesta konserniympäristössä.

Tässä tutkimuksessa arvojohtaminen määritellään arvot huomioon ottavaksi päätöksenteoksi sekä johtamiseksi niin, että organisaation arvot ovat linjassa johtajan tekojen ja päätösten kanssa. Arvojohtamiseen sisältyy sekä ihmisten johtaminen että asioiden johtaminen. Se on vastuullista johtamista sidosryhmät ja yhteiskunta huomioiden. Arvopohjainen johtaminen sallii johtajan henkilökohtaisen arvopohjan heijastuvan arkisiin toimiin sekä päätöksentekoon.

Tutkimus pohjautuu arvojohtamiseen liittyvään kirjallisuuteen sekä haastatteluihin. Osallistujalta toivotaan osallistumista joko kasvokkain tai videotapaamisena toteutettavaan yksilöhaastatteluun. Haastattelun kesto on noin yksi tunti. Haastattelu on luonteeltaan teemahaastattelu.

Kaikki haastattelussa kerätty tieto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelut kirjoitetaan tekstimuotoon ja haastattelun yhteydessä tehdyt tallenteet tuhotaan. Tutkimuksessa ei käytetä haastateltavien nimitietoja.

Terveisin,
Jaana Kangasvuo