



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

SAULI HARJAMÄKI

Yhteiset arvot – voimavara liiketoiminnalle?

ACTA WASAENSIA 291
INDUSTRIAL MANAGEMENT 32

Esitarkastajat

Professori Pauli Juuti
Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos
PL 20
53851 Lappeenranta

Dosentti, FT Heikki Siltala
Tomaattikuja 1
00660 Helsinki

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisupäivämäärä Marraskuu 2013	
Tekijä(t) Sauli Harjamäki	Julkaisun tyyppi Monografia	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 291	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Teknillinen tiedekunta Tuotantotalouden yksikkö PL 700 65101 Vaasa	ISBN 978-952-476-492-6 (nid.) 978-952-476-493-3 (pdf)	
	ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 291, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 291, verkkojulkaisu) 1456-3738 (Acta Wasaensia. Tuotantotalous 32, painettu) 2324-0407 (Acta Wasaensia. Tuotantotalous 32, verkkojulkaisu)	
	Sivumäärä 257	Kieli Suomi
Julkaisun nimike Yhteiset arvot – voimavara liiketoiminnalle?		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena on organisaatioiden arvovalintojen oikeellisuuteen liittyvän epävarmuuden vähentäminen, arvojen palvelukyvyyn parantaminen eri sidosryhmien näkökulmasta, sekä yritystodellisuudessa koettavan arvojen mukaisen toiminnan toteutumisen parantaminen. Tutkimuksen pääkohderyhmänä ovat Kärkimedialehtien kustannusyhtiöt.</p> <p>Tutkimuksen kuluessa tuotettiin prosessikuvaus mahdollisimman toimivan arvo-prosessin toteuttamiseksi. Kuvauksen käyttökelpoisuutta testattiin heikolla markkinatestillä kuudessa case-organisaatiossa, joista neljä oli Kärkimedialehtien ulkopuolisia eri alojen organisaatioita. Prosessikuvauksen testauksen yhteydessä raportoitii case-organisaatioille näkemys niissä toteutettujen arvoprosessien onnistumisesta kyseiseen kuvaukseen verrattuna. Lisäksi kysyttiin mielipidettä ehdotetun prosessikuvauksen käyttökelpoisuudesta kyseisten organisaatioiden näkökulmasta. Saadun palautteen perusteella tehtiin prosessikuvaukseen tarpeelliseksi todetut tarkennukset.</p> <p>Mahdollisimman toimivan arvoprosessikuvauksen lisäksi kehitettiin työkalu olemassa olevaa MIF:n tutkimusmenetelmää soveltaen arvojen ja niiden selitysten testaamiseksi (jälkiarviointityökalu). Kehitettyä työkalua testattiin erillisellä tutkimuksella, jonka perusteella siihen tehtiin tarpeelliseksi havaitut korjaukset.</p>		
Asiasanat Yhteiset arvot, arvoprosessi, jalkauttaminen, testaus		

Publisher University of Vaasa	Date of publication November 2013	
Author(s) Sauli Harjamäki	Type of publication Monograph	
	Name and number of series Acta Wasaensia, 291	
Contact information University of Vaasa Faculty of Technology Department of Production P.O. Box 700 FI-65101 Vaasa Finland	ISBN 978-952-476-492-6 (print) 978-952-476-493-3 (online)	
	ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 291, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 291, online) 1456-3738 (Acta Wasaensia. Industrial Management 32, print) 2324-0407 (Acta Wasaensia. Industrial Management 32, online)	
	Number of pages 257	Language Finnish
	Title of publication Shared values – a resource for business?	
<p>Abstract</p> <p>The objective of this research is to reduce the uncertainty of the selection of values in organizations, to improve the validity of the values from the perspective of different reference groups, and the improvement of the value based actions experienced in the company. The main target group of the study is the publishing companies of Kärkimedia newspapers.</p> <p>A generally functional process description was developed in the course of the research in order to support the execution of a value process in a company. The applicability of the description was tested with a weak market test in six case study organizations, four of which were organizations from different sectors outside of Kärkimedia newspapers. During the testing period, the case organizations were reported on how successful the executed value processes were compared to the developed process description. The respondents were also asked how suitable the proposed value description was in the organizations point of view. The feedback received from the companies was used to further improve the process description.</p> <p>In addition to the development of a functional value process description, the existing MIF's research method was applied in order to create an evaluation tool to test the values and their explanations. The evaluation tool was tested in a separate survey. The necessary improvements in the tool were made using the information collected from the survey.</p>		
<p>Keywords Shared values, value process, implementation, testing</p>		

ESIPUHE

Kiitän ennen kaikkea työni ohjaajaa, professori Josu Takalaa kannustavasta, tavoitehakuisesta ja asiantuntevasta ohjauksesta. Ilman häneltä saamiani ohjeita, käsikirjoituksen parannusehdotuksia ja erityisen nopeaa reagointia kysymyksiini, ei väitöskirjani olisi valmistunut näin nopeasti.

Professori Pauli Juutille ja dosentti Heikki Siltalalle esitän kiitokseni käsikirjoitukseni esitarkastuksesta ja heidän kannustavista lausunnoistaan.

Julkaisusihteeri Tarja Salolle esitän suuret kiitokset hänen antamastaan avusta väitöskirjani julkaisukuntoon saattamisessa. Samoin kiitän amanuenssi Ulla Laakkosta monien käytännön asioiden ammattitaitoisesta hoitamisesta.

Kiitän myös I-Mediat Oy:n tutkimuspäällikkö Merja Hakalaa, jonka neuvot ja ohjeet olivat tärkeitä, kun suunnittelin tutkimusteni kyselylomakkeita. Häneltä sain myös opastuksen tarvitsemiä ohjelmistojen käytön osalta.

Puolisoani Saria ja pikkuista Pyryä kiitän heiltä saamastani suuresta tuesta ja ymmärryksestä pitkään jatkuneen kirjoitustyöni aikana. Vanhempia lapsiani: Joonasta, Miraa ja Saraa sekä muita työni läpiviemiseen uskoneita kiitän heiltä saamastani kannustavasta luottamuksesta.

Seinäjoella 2013

Sauli Harjamäki

Sisällys

ESIPUHE	VII
SAATESANAT	1
1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen rakenne.....	6
1.2 Keskeisimmät käsitteet	7
2 YKSILÖN, SUOMALAISEN YHTEISKUNNAN JA YRITYSTEN ARVOT KÄYTÄNNÖN VIITEKEHYKSESSÄ	8
2.1 Voiko perusteiltaan sopimattomat yksilöarvot sopeuttaa työtehtäviin?.....	8
2.2 Oma arvoperustani	8
2.3 Arvot työyhteisössä.....	10
2.4 Yhteiskunnalliset arvot, arvoriitit ja niistä selviytyminen	15
2.5 Kahden suomalaisen instituution arvoperusta	18
2.5.1 Luterilaisen kirkon arvoperusta	18
2.5.2 Puolustusvoimien arvot kahden opinnäytetutkimuksen perusteella	23
2.5.3 Näkemys evankelisluterilaisen kirkon ja puolustusvoimien arvoista	26
2.6 Työyhteisön arvoriitit, niistä selviytyminen ja arvojen viestintä	28
2.7 Arvojen määrittelyprosessin onnistumisen edellytykset.....	32
3 TIETEELLINEN (TEOREETTINEN) VIITEKEHYS.....	35
3.1 Schwartz, kulttuuriset arvo-orientaatiot.....	36
3.2 Arvojen merkitys tavoiteltaessa hyvää elämää ja liiketoiminnallista tulosta.....	39
3.3 Yritysten olemassaolon oikeutus ja arvot	49
3.4 Malmelinin käytännön oikeuttamisen teorian suhde ryhmäkohtaisiin arvoihin	52
3.5 Suomalaisten arvot ja arvot maailmalla.....	52
3.5.1 Suomalaisten arvomaailman muuttuminen 1990-luvulla ..	53
3.5.2 Yrittäjien, yritysten avainhenkilöiden ja yritysten arvot....	55
3.5.3 Media-alan arvot Puohiniemen mukaan	59
3.6 Tutkimuksen viitekehys teorian ja käytännön viitekehysten synteesinä.....	61
4 ARVOT JA JOHTAMINEN -TEOS TUTKIMUKSEN TAUSTA- AINEISTONA	63
4.1 Tutkimuksen vertailuaineiston valinta ja valintaperusteet.....	63
4.1.1 JTO:n tutkimuksen kysymykset.....	68
4.1.2 JTO:n aineiston tutkimustulokset	70
4.1.3 Yhteenveto JTO:n aineiston analyysistä	90

4.1.4	Kaikkien henkilöstöryhmien omat arvot yhtenä kokonaisuutena	92
4.1.5	Henkilöstöryhmien kokema yritystodellisuus yhtenä kokonaisuutena	94
4.2	Näkemys tausta-aineistosta sen tulkintaan perustuen.....	96
5	TUTKIMUSPROSESSIN SISÄLTÖ JA TOTEUTUS	98
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	98
5.2	Tutkimuksen tieteenfilosofia, tutkimusote ja käytetty metodologia ...	98
5.3	Tutkimusprosessin eteneminen	101
5.4	Tutkimuskysymysten pääsisältö 2011	103
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	105
6.1	Tutkimuksen toteutus ja kohderyhmä sekä saadut vastaukset	105
6.1.1	Arvojen määrittely ja jalkautus.....	107
6.1.2	Arvojen määrittely ja jalkautus yhteenvetona	109
6.1.3	Eri henkilöstöryhmien vaikuttamismahdollisuus arvojen määrittelyssä	111
6.1.4	Yhteenveto taulukkojen 7–12 tuloksista.....	114
6.1.5	Eri henkilöstöryhmien vaikutusmahdollisuuksien muutos arvovalintoihin.....	115
6.2	Johtopäätöksiä edellä käsitellyistä.....	117
6.3	Onko arvoja määriteltäessä huomioitu eri intressiryhmien tarpeet 2011?	119
6.4	Arvojen toteutuminen käytännössä	123
6.5	Päätelmiä edellä käsitellyistä asiakokonaisuuksista.....	130
6.6	Onko arvoja järkevää määrittää ja julkistaa?.....	130
6.7	Oikeiden arvovalintojen tärkeys.....	132
6.8	Kärkimedialehtien julkistamat arvot	134
7	TULOSTEN ARVIOINTI JA ARVOPROSESSIEN KEHITTÄMINEN ...	140
7.1	Arvoprosessien sisällön kehitys Kärkimediayhtiöissä 2008–2011 ...	140
7.2	Arvojen tulkintaan liittyviä riskejä.....	141
7.3	Kärkimedialehtien arvojen painopistealueet	142
7.4	Case-organisaatioiden arvojenmäärittelyprosessit.....	143
7.4.1	Ammatillista aikuiskoulutusta tarjoava yritys	143
7.4.2	Yliopiston arvoprosessi ja sen arviointi.....	146
7.4.3	Kansainvälisesti toimivan suomalaisen yrityksen arvoprosessin arviointi.....	148
7.4.4	Yhden puolustusvoimien puolustushaaran arvoprosessin arviointi.....	149
7.4.5	Yhden lehtikonsernin arvoprosessin arviointi	151
7.4.6	Toisen lehtikonsernin arvoprosessin arviointi	153
7.4.7	Arvio case-yritysten ja Kärkimedialehtien arvoprosesseista	155
7.5	Valittujen arvojen testaus	157
7.5.1	Taustaa jälkiarviointimenetelmälle.....	158

7.5.2	Jälkiarviointimenetelmä	158
7.6	Case arvojen jälkiarviointi	161
7.6.1	Suoritettujen jälkiarvioinnin tulokset	161
7.6.2	Arvojen jälkiarviointimenetelmän arviointi	200
7.7	Heikko markkinatesti tutkimuksen aikana kehittyneelle arvoprosessille	201
7.8	Markkinatestin tulosten arviointi ja arvoprosessiin päätetyt toimenpiteet	207
7.8.1	Yhteenveto markkinatestivastausten tuloksista kysymyksittäin	207
7.8.2	Markkinatestauksen tulosten aiheuttamat toimenpiteet ...	210
8	YHTEENVETO NELIVAIHEISESTA YRITYSARVO-TUTKIMUKSESTA	212
8.1	Suoritettujen tutkimusten luotettavuuden arviointi	215
8.2	Mahdollisia jatkotutkimusaiheita	217
	LÄHTEET	218
	LIITTEET	225

Kuviot

Kuvio 1.	Kulttuuristen arvojen kartta (Puohiniemi 2011: 19)	37
Kuvio 2.	Kulttuuristen arvojen maailmankartta Schwartzin seitsemällä arvoulottuvuudella (Puohiniemi 2011: 35)	38
Kuvio 3.	Schwarzin arvoteorian mukainen yksilön arvojen arvokehä (lähde: www.limor.fi)	53
Kuvio 4.	Arvot, koettu todellisuus ja erotukset koko JTO:n näytteen keskiarvoina	71
Kuvio 5.	Johdon arvot JTO:n näytteessä	72
Kuvio 6.	Johdon arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä	73
Kuvio 7.	Johdon omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näytteeseen perustuen	74
Kuvio 8.	Keskijohdon arvot JTO:n näytteessä	76
Kuvio 9.	Keskijohdon arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä	76
Kuvio 10.	Keskijohdon omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näytteeseen perustuen	77
Kuvio 11.	Työnjohdon arvot JTO:n näytteessä	78
Kuvio 12.	Työnjohdon arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä	80
Kuvio 13.	Työnjohdon omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näytteeseen perustuen	80

Kuvio 14.	Asiantuntijoiden arvot JTO:n näytteessä	82
Kuvio 15.	Asiantuntijoiden arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä	83
Kuvio 16.	Asiantuntijoiden omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näytteeseen perustuen	83
Kuvio 17.	Konttoritoimihenkilöiden arvot JTO:n näytteessä	84
Kuvio 18.	Konttoritoimihenkilöiden arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä	85
Kuvio 19.	Konttoritoimihenkilöiden omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näytteeseen perustuen.....	86
Kuvio 20.	Työntekijöiden arvot JTO:n näytteessä.....	88
Kuvio 21.	Työntekijöiden arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä.....	89
Kuvio 22.	Työntekijöiden omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näytteeseen perustuen	90
Kuvio 23.	Kaikkien henkilöstöryhmien omat arvot JTO:n näytteen perusteella	92
Kuvio 23b.	Kaikkien henkilöstöryhmien omat arvot JTO:n näytteen perusteella	93
Kuvio 23c.	Kaikkien henkilöstöryhmien omat arvot JTO:n näytteen perusteella	93
Kuvio 24.	Henkilöstöryhmien arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteen perusteella	94
Kuvio 24b.	Henkilöstöryhmien arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä ...	95
Kuvio 24c.	Henkilöstöryhmien arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteen perusteella	95
Kuvio 25.	Tutkimusprosessi ja sen toteutus (Rope 2000: 435)	103
Kuvio 26.	Ryhmien mukanaolo arvojen määrittelyssä vuosina 2008 ja 2011	115
Kuvio 27.	Arvojen määrittäjäryhmät % vuosina 2008 ja 2011.....	116
Kuvio 28.	Arvojen määrittäjäryhmissä tapahtunut muutos 2008–2011.....	117
Kuvio 29.	Kärkimedialehtien arvojen jakauma faktoreille	137
Kuvio 30.	Arvojen tärkeys henkilöstöryhmittäin kuvaajana.....	166
Kuvio 31.	Arvojen toteutuminen yritystodellisuudessa	171
Kuvio 32.	Omien arvostusten ja yritystodellisuuden väliset erot	171

Taulukot

Taulukko 1.	Voiko työläisarvot omaava henkilö johtaa suurta yritystä palkkajohtajana.....	31
Taulukko 2.	Voiko työläisarvot omaava henkilö edetä yrityksessänne ylimmälle johtotasolle ja menestyä siinä.....	31
Taulukko 3.	Suomalaisten arvotyyppien tärkeysjärjestys (Puohiniemi 2002: 82).....	54

Taulukko 4.	Arvojen määrittely, tietoisuus arvojen tulkinnoista ja arvojen julkisuus 2011	107
Taulukko 5.	Arvojen määrittely, tietoisuus arvojen tulkinnoista ja arvojen julkisuus 2008	108
Taulukko 6.	Arvojamme on päivitetty viimeisen kolmen vuoden aikana ...	109
Taulukko 7.	Yhteisten arvojen määrittelyssä mukana olleet henkilöstöryhmät 2011	111
Taulukko 8.	Taulukon 7 tulokset, kun ”Missing”-vastaukset on eliminoitu	111
Taulukko 9.	Arvojen määrittelystä yhdessä vastanneet henkilöstöryhmät 2011	112
Taulukko 10.	Yhteisten arvojen määrittelyssä mukana olleet henkilöstöryhmät 2008	113
Taulukko 11.	Taulukon 10 tulokset, kun ”Missing”-vastaukset on eliminoitu	113
Taulukko 12.	Arvojen määrittelystä yhdessä vastanneet henkilöstöryhmät 2008	114
Taulukko 13.	Yhteisten arvojen määrittelyssä mukana olleet henkilöstöryhmät, muutos 2008–2011 vastausten perusteella	115
Taulukko 14.	Arvojen määrittelystä yhdessä vastanneet henkilöstöryhmät, muutos 2008–2011	116
Taulukko 15.	Kysymyksiin vastanneiden henkilöiden määrä.....	119
Taulukko 16.	Arvomme huomioivat riittävästi henkilöstön tarpeet	120
Taulukko 17.	Arvomme huomioivat riittävästi henkilöstön tarpeet	120
Taulukko 18.	Arvomme huomioivat riittävästi asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeet	121
Taulukko 19.	Arvomme huomioivat riittävästi asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeet	122
Taulukko 20.	Arvomme huomioivat riittävästi yrityksen omistajien tarpeet.....	122
Taulukko 21.	Arvomme huomioivat riittävästi yrityksen omistajien tarpeet.....	123
Taulukko 22.	Arvomme toteutuvat henkilöstön näkökulmasta myös käytännössä.....	124
Taulukko 23.	Arvomme toteutuvat henkilöstön näkökulmasta myös käytännössä.....	124
Taulukko 24.	Arvomme toteutuvat henkilöstön näkökulmasta myös käytännössä.....	125
Taulukko 25.	Arvomme toteutuvat asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta myös käytännössä	126
Taulukko 26.	Arvomme toteutuvat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulmasta myös käytännössä	126
Taulukko 27.	Arvomme toteutuvat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulmasta myös käytännössä	127
Taulukko 28.	Arvomme toteutuvat omistajien näkökulmasta myös käytännössä.....	128

Taulukko 29.	Arvomme toteutuvat omistajien näkökulmasta myös käytännössä	128
Taulukko 30.	Arvomme toteutuvat omistajien näkökulmasta myös käytännössä	129
Taulukko 31.	Arvokartoitukseen vastanneet ryhmiteltyinä.....	162
Taulukko 32.	Arvojen tärkeys (suluissa tulosanalyyseissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)	163
Taulukko 33.	Arvojen tärkeydet ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat	166
Taulukko 34.	Arvojen toteutuminen yritystodellisuudessa (suluissa tulosanalyyseissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo).....	167
Taulukko 35.	Arvojen toteutuminen ja toteutumakeskiarvoihin liittyvät hajonnat	170
Taulukko 36.	Omien arvostusten ja yritystodellisuuden väliset erot.....	171
Taulukko 37.	Arvostamme-arvoa vastaavien käyttäytymisodotusten tärkeys (suluissa tulosanalyyseissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)	172
Taulukko 38.	Käyttäytymisodotusten tärkeydet ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat	174
Taulukko 39.	Käyttäytymisodotusten tärkeys Arvostamme-arvon osalta.....	175
Taulukko 40.	Kehitymme-arvoa vastaavien käyttäytymisodotusten tärkeys (suluissa tulosanalyyseissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)	176
Taulukko 41.	Käyttäytymisodotusten tärkeydet ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat	177
Taulukko 42.	Käyttäytymisodotusten tärkeys Kehitymme-arvon osalta.....	178
Taulukko 43.	Menestymme-arvoa vastaavien käyttäytymisodotusten tärkeys (suluissa tulosanalyyseissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)	179
Taulukko 44.	Käyttäytymisodotusten tärkeydet ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat	181
Taulukko 45.	Käyttäytymisodotusten tärkeys Menestymme-arvon osalta.....	181
Taulukko 46.	Välitämme-arvoa vastaavien käyttäytymisodotusten tärkeys (suluissa tulosanalyyseissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)	182
Taulukko 47.	Käyttäytymisodotusten tärkeydet ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat	184
Taulukko 48.	Käyttäytymisodotusten tärkeys Välitämme-arvon osalta.....	185
Taulukko 49.	Arvoja vastaavien käyttäytymisodotusten toteutuminen yritystodellisuudessa (suluissa tulosanalyyseissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)	186
Taulukko 50.	Käyttäytymisodotusten toteutuminen.....	187
Taulukko 51.	Käyttäytymisodotusten toteutuminen Arvostamme-arvon osalta.....	188
Taulukko 52.	Omien odotusten ja yritystodellisuuden välinen ero	188
Taulukko 53.	Arvoja vastaavien käyttäytymisodotusten toteutuminen yritystodellisuudessa (suluissa tulosanalyyseissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)	189

Taulukko 54.	Käyttäytymisodotusten toteutuminen	190
Taulukko 55.	Käyttäytymisodotusten toteutuminen Kehitymme-arvon osalta	191
Taulukko 56.	Omien odotusten ja yritystodellisuuden välinen ero.....	191
Taulukko 57.	Arvoja vastaavien käyttäytymisodotusten toteutuminen yritystodellisuudessa (suluissa tulosanalyyseissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo).....	192
Taulukko 58.	Käyttäytymisodotusten toteutuminen ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat.....	194
Taulukko 59.	Käyttäytymisodotusten toteutuminen Menestymme-arvon osalta	194
Taulukko 60.	Omien odotusten ja yritystodellisuuden välinen ero.....	195
Taulukko 61.	Arvoja vastaavien käyttäytymisodotusten toteutuminen yritystodellisuudessa (suluissa tulosanalyyseissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo).....	195
Taulukko 62.	Käyttäytymisodotusten toteutuminen ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat.....	197
Taulukko 63.	Käyttäytymisodotusten toteutuminen Välitämme-arvon osalta	198
Taulukko 64.	Omien odotusten ja yritystodellisuuden välinen ero.....	198

SAATESANAT

Lukion jälkeen minulla ei ollut mielikuvaa siitä, mitä alaa haluaisin opiskella. Voin sanoa ajautuneeni opiskelemaan sähköinsinööriksi Vaasan teknilliseen oppilaitokseen. Valmistuttuani ylioppilaspohjaiselta linjalta jouluna 1982, olin varma, että en enää koskaan kuluttaisi koulun penkkiä, koska sen verran tiukka opiskelujakso oli takana. Oltuani työelämässä melko pitkään, noin 15 vuotta, huomasin lehti-ilmoituksen, jossa merkonomeille tarjottiin mahdollisuutta opiskella kahdessa vuodessa tradenomiksi työn ohessa. Hakeuduin ja pääsin mainittuihin opintoihin, vaikka en ollutkaan merkonomitaustainen.

Siitä alkoi aikuisopiskeluni, jota on jatkunut näihin päiviin saakka. AMK-opiskelu vei minut mielekkyydellään mennessään. Tradenomiksi valmistumisen ja johdon laskentatoimen erikoistumisopintojen jälkeen alkoi syksyllä 2003 pilottikoulutuksena ylempään AMK-tutkintoon tähdännyt koulutus Vaasan, Seinäjoen ja Kokkolan ammattikorkeakoulujen yhteistyönä. Valmistuin keväällä 2006 tutkintonimikkeellä tradenomi (ylempi AMK). Nimike sinällään ei mielestäni kerro paljoakaan tutkinto-opiskelun korkeasta vaatimustasosta eikä sen rinnastettavuudesta ylempään tiedekorkeakoulututkintoon.

Henkilökohtaisesti sain huomata rinnastettavuuden ongelmallisuuden tiedusteltuani mahdollisuutta päästä ylemmän AMK-tutkinnon turvin yliopistoon jatkotutkinto-opiskelijaksi. Tällaista mahdollisuutta ei käytännössä ollut, kuten olin arvelutkin, koska rinnastettavuudestaan huolimatta tutkintojen sisällöt poikkeavat duaalimallin tarkoituspäran mukaisesti merkittävästi ammattikorkeakoulussa ja yliopistossa, eikä mikään voi käytännössä velvoittaa yliopistoja huomioimaan jatko-opiskelijajavalinnoissaan ylemmän AMK-tutkinnon suorittaneita.

Koska kuitenkin olin päättänyt, että haluan yliopistoon jatkotutkinto-opiskelijaksi, niin hain ja pääsin suorittamaan KTM-tutkintoa Vaasan yliopistoon tammikuussa 2008. Sairastuin vakavasti helmikuussa 2008, mutta ongelmat voitettuani valmistuin maisteriksi tavoiteajassa toukokuussa 2010. Maisteritutkinnon suorittamisen jälkeen minulle avautui tie tohtoriopintoihin syksyllä 2012. Väitöskirjaan tähtäävää kirjoitus- ja tutkimustyötä olin kuitenkin faktisesti tehnyt jo gradututkimuksestani lähtien, eli kesästä 2008 alkaen. Alusta pitäen oli johtoajatuksenani, että pro gradu -tutkielma muodostaa perustan ja ensimmäisen osan myöhemmästä väitöstutkimuksestani.

Voin todeta saaneeni olla etuoikeutettu. Olen voinut päivätyöni ohessa toteuttaa toiveeni ja tehdä juuri sellaisen opinnäytteen, josta olen haaveillut; suomalaisille meidän omalla äidinkielellämme. Juuri tällaisen työn koen parhaiten palvelevan kokonaisuutta, jonka muodostavat suomalainen tiedeyhteisö, suomalaiset yrityk-

set ja Suomen kielen arvostus tieteen kielenä, jollaisena sen säilyminen ei ole pitkällä tähtäimellä ollenkaan varmaa.

Väitöskirjani on osin voimakkaastikin kantaa ottava. Tämä on ollut tietoinen valinta, jolla haluan herättää ja pitää yllä yrityksiin kohdistuvaa ja niissä käytävää arvokeskustelua. Pidän yritysten arvoja välttämättöminä ja väistämättöminä. Mikäli arvot halutaan julkistaa, niiden täytyy olla kaikkien henkilöstöryhmien yhdessä toteamia, totuudenmukaisia, yrityksen kulttuurista kumpuavia, omaleimaisia tahdon- ja teonilmaisuja, eikä yleistä mielipideilmastoa myötäileviä oikeutuspuheita, mille tahansa yritykselle sopivia, hajuttomia ja mauttomia kliseitä. Yrityksen arvot juontavat juurensa historiaan ja hitaasti muuttuvaan yrityskulttuuriin, josta syystä ne ovat, lähes samoin kuin ihmisten henkilökohtaisetkin arvot, hyvin pysyviä.

1 JOHDANTO

Seuraavista ajatuksista osa on mukana myös Pro Gradu tutkielmani alkuteksteissä (Harjamäki 2008: 6–10), enkä voi ohittaa niitä myöskään tässä yhteydessä.

Ihmiset ja yritykset toimivat kukin niille soveltuvalla yksilöllisellä tavalla. Ensimmäisessä varsinaisessa työpaikassani kuulin usein puhuttavan yrityksen hengestä. Tällä ”hengellä” oli varmasti sama sisältö kuin tuon yrityksen arvoilla, joita kuitenkin ei tuolloin 1970-luvun lopulla kirjoitettu julkisesti nähtäville. Aina-kaan minä työntekijänä en niitä nähnyt. Työntekijät kuitenkin toimivat tuon hengen, eli yrityksen kirjoittamattomien arvojen mukaisesti. Kirjoittamattomat arvot (Aaltonen & Junkkari 1999: 61, 76) muodostivat yhteisön kulttuurin ja tahtotilan, jonka mukaisesti mekin halusimme toimia ja näkyä ulospäin.

Yritysten tavoin meistä jokaisella on oma henkilökohtainen arvomaailmamme, jonka vain harvat ovat pukeneet sanoiksi, mutta joka juontaa juurensa historiaan paljon ennen meitä, ja jonka olemme saaneet perintönä vanhemmiltaamme ja he taas omilta vanhemmiltaan jne. Jotkut meistä ovat muokanneet perintöönsä itsensä näköiseksi, toiset taas ovat säilyttäneet perintönsä lähes muuttumattomana.

Nykyisin yritykset usein julkistavat arvonsa. Monesti ne kerrotaan hyvin lyhyesti muutamalla sanalla, eikä arvojen syvin olemus välttämättä avaudu jokaiselle samalla tavalla siten kuin arvojen määrittäjät ovat ajatelleet. Tulkintaerot voivat olla hyvinkin suuria. Lahti-Kotilainen ja Mankinen (1995:135) puhuvat tässä yhteydessä eri henkilöstöryhmien ja organisaation hierarkkisten tasojen välisistä näkemyseroista, joiden he arvioivat johtuvan osittain puutteellisista ja epäselvistä käsitteistä.

Entä onko yritysten hitaasti muuttuvilla, ja niiden historiaan nojaavilla arvoilla tulevaisuutta ja käytännön merkitystä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä muualla kuin julkilausumissa, kun nykyisin onnistumista mitataan arvojen näkökulmasta hyvin lyhyin aikaväleihin, kvartaaleittain, ja usein pelkkien taloudellisten mittareiden perusteella. Koskisen (2008) mukaan sijoittajien aikahorisontti ei ole enää edes kahta viikkoa.

Lyhyen aikahorisontin lisäksi omistajuus varsinkin pörssiyrityksissä on usein hyvin kasvatonta ja nopeasti vaihtuvaa, jolloin yritysten arvojen sisäistäminen samalla tavalla omistajien ja työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien kuten asiakkaiden taholta on varmasti ongelmallista varsinkin, kun arvot usein ovat aiemmin todetun mukaisesti monesti julkisesti ilmaistu vain muutamilla sanoilla.

Yritysten työntekijöillä on Koskisen (2008) mukaan usein joku korkeampi tavoite kuin omistaja-arvon maksimointi. Esimerkiksi lääkefirman työntekijöiden sisäistä tämä tavoite voi olla vaikkapa toimivan syöpälääkkeen löytäminen.

Koskisen kommenttia voidaan tulkita siten, että se mikä on työntekijöiden näkökulmasta tavoitearvo (syöpälääkkeen löytäminen) toimii omistajien näkökulmasta välineenä heidän oman perimmäisen tavoitearvonsa (omistaja-arvon maksimointi) saavuttamiselle. Korkeaa omistaja-arvoa ei kuitenkaan tulisi ilman toimivan syöpälääkkeen löytymistä. Näin ollen omistajien ja työntekijöiden tavoitteet eivät ole ristiriidassa.

Henkilökohtaisesti olen pitkään, ensimmäisen kerran jo yli vuosikymmen takaperin, ollut mukana määrittelemässä nykyisen työyhteisöni arvoja ja niiden myöhempiä päivityksiä. Työryhmä on alusta pitäen ollut hyvin laaja, noin 40 henkilöä, eli yli 10 % yhtiön koko henkilöstöstä. Edustettuina ovat olleet kaikki henkilöstöryhmät. Viimeisin päivitys kevään 2012 jälkeen suoritettiin koko henkilöstön voimin. Jokaisella oli tällöin mahdollisuus vaikuttaa uudistettuihin arvoihin. Tätä mahdollisuutta käytti hyväkseen 290 henkilöä noin 350 mahdollisesta. Korkea luku osoittaa, että arvot koetaan tärkeiksi ja niiden valintaan haluttaan vaikuttaa, kun sellainen mahdollisuus annetaan.

Arvojen työstämisen yhteydessä mielenkiintoni asiaa kohtaan laajeni jo hyvin varhain yleiselläkin tasolla, ja aloin pohtia, kuinka tavanomaista yritysarvojen määrittäminen yrityksissä on? Entä miten yleisesti yritykset julkistavat arvonsa, ja millä tavalla ne onnistuvat ”jalkauttamaan” kirjaamansa arvot ja niiden hengen yksiselitteisen samanlaisina ja samoin ymmärrettävinä eri organisaatiotasolle, omistajille ja muille tärkeille sidosryhmille, ja miten julkistetuissa arvoissa oikeasti näkyy, vai näkyykö lainkaan, eri organisaatiotasojen näkemys organisaatiossa vallitsevasta arvomaailmasta?

Saattaa olla, että julkistetut arvot määritellään sellaisiksi, minkälaisena yritys halutaan nähtävän, vaikka todellisuus olisikin toinen. Lisäksi ihmisille voi tulla samasta asiasta, jopa samasta sanasta, mieleen toisiinsa nähden aivan erilaisia asioita, vaikkapa omaan elämäntilanteensa ja/tai sosioekonomisen asemansa vuoksi. Tämä hankaloittaa arvojen sisällön yhtenäistä ymmärtämistä.

Ajatellaanpa vaikka sanaa ”raha”. Se tuo meille mieleen mitä erilaisimpia asioita, jotka eivät välttämättä lainkaan muistuta jonkun toisen näkemystä kyseisestä sanasta. Palaan tähän raha-sanaan myöhemmin tarkemmin kertoessani omassa työyhteisössäni keväällä 2012 toteutetusta arvovalmennuksesta, jonka tavoitteena oli päivittää yrityksen arvot.

Koska asioiden ja sanojen merkitykset ovat jokaisen näkökulmasta niin kovin erilaisia, herää kysymys, voidaanko yrityksen arvoja koskaan määritellä ja tulkita niin tarkasti, että kaikilla olisi niiden sisällöstä, tavoitteista ja yrityksen toiminnan arvojenmukaisuudesta sama käsitys nyt ja etenkin, jos suhdanteet tai yrityksen asema markkinoilla muusta syystä johtuen oleellisesti ja ilmeisen pysyvästi muuttuu.

Keväällä 2011 toteutetun tutkimuksen avulla pyrittiin kirjehaastatteluin selvittämään valittujen Sanomalehtien (Kärkimedialehdet) (LIITE 1) kustannusyhtiöiden toimitusjohtajilta, ilmoitusmyynnistä vastanneilta johtajilta ja toimitusten pääluottamusmiehiltä yritysten arvojen määrittelyprosesseja ja kirjattujen arvojen suhdetta yritystodellisuuteen. Tuloksia verrattiin soveltuvin osin vuonna 2008 toteutetun tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen avulla selvitettiin, vastasivatko kirjatut arvot eri sidosryhmien tarpeisiin ja kuvastivatko määritellyt arvot yrityksissä käytännössä toteutunutta arvomaailmaa tärkeimpien sidosryhmien, eli henkilöstön, asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien sekä omistajien näkökulmasta? Jos näin ei olisi, niin olisi mahdollista, jopa todennäköistä, että arvot eivät tällöin toimisi yrityksille positiivisena voimavarana, vaan päinvastoin ne voisivat aiheuttaa hämmennystä, koska käytäntö poikkeaisi ”julistuksesta”. Kärkimediyhtiöiden lisäksi tutkimuksessa olivat ”ulkopuolisina” case-organisaatioina mukana kaksi oppilaitosta, yksi puolustusvoimien puolustushaara ja kansainvälinen yhtiö, jonka pääkonttori on Suomessa.

Tutkimuksen avulla saatuja tuloksia verrataan soveltuvin keinoin taustaineistona olevaan JTO:n (kesästä 2012 lähtien osa yritystä Management Institute of Finland) suureen suomalaiseen aineistoon.

Tarkoituksena oli lisäksi pystyä tuottamaan käyttökelpoisia abstrakteja (metodisia) ja/tai technique (periaate) -tasoisia 'työkaluja' suomalaisten yritysten arvoprosesseihin, niiden onnistumisen varmistamiseksi liiketoiminnan ohjauksen näkökulmasta.

Yritykselle määritellyt arvot täytyy onnistua mahdollisimman hyvin ”tasapainottamaan” jokaisen henkilöstöryhmän näkökulmasta siten, että mahdollisia henkilöstöryhmään liittyviä näkemyseroja arvojen tärkeydessä ja koetussa yritystodellisuudessa voidaan tasoittaa. Tällä tavoin on mahdollista saavuttaa jokaista henkilöstöryhmää paremmin tyydyttävä näkemys yrityksen yhteisiksi arvoiksi siten, että arvot ohjaavat yrityksen liiketoimintaa tavoitteen mukaisesti kohti haluttua päämäärää - visiota, eikä arvotulkintoista ja arvojen tärkeydestä sekä niiden mukaisen toiminnan toteutumiskokemuksista synny eri henkilöstöryhmien välille liiketoimintaa haittaavaa erimielisyyttä.

1.1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus muodostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, käydään läpi taustoja tutkimusaiheen valinnalle ja viitataan niihin tavoitteisiin, joita tutkimuksella haetaan. Lisäksi johdannossa esitellään työn rakenne ja keskeisimmät käsitteet.

Toinen luku muodostaa ns. käytännön viitekehyksen, joka muodostuu yksilön, suomalaisen yhteiskunnan ja yritysten arvoista ja arvostiriidoista mahdollisimman konkreettisella tasolla. Tekstissä on näkyvä osuus myös Pro Gradu -tutkielmassa 2008 esittämilläni ajatuksilla.

Kolmas luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, josta yhdessä toisen luvun käytännön viitekehyksen kanssa muodostetaan luvun lopulla tutkimuksen varsinainen viitekehys teorian ja käytännön viitekehysten synteessä.

Neljännessä luvussa käydään laajasti läpi tutkimuksen kannalta oleellisen tärkeäksi muodostunutta tausta-aineistoa ja sen valintaperusteita. Tausta-aineistona toimii Reijo Junnolan ja Pauli Juutin teos ”Arvot ja johtaminen”.

Viides luku käsittelee tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet, tutkimuksen tieteenfilosofian, tutkimusotteen ja käytetyn metodologian sekä tutkimusprosessin etene-
misen.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tutkimuksen toteutus sekä kohderyhmät ja tutkimuksen perusteella saadut tulokset sekä niistä tehdyt analyysit.

Seitsemännessä luvussa arvioidaan saatuja tuloksia ja pohditaan arvoprosessien kehittämistä sekä käydään läpi arvojen tukintaan liittyviä ongelmia/riskejä. Luvussa tehdään myös arviot tutkimuksen pääkohderyhmänä toimineiden Kärkimedialehtien/kustannusyhtiöiden ja erikseen valittujen case-organisaatioiden arvoprosesseista ja suoritetaan heikko markkinatesti riittävän hyvänä, jopa erinomaisena pidettävän arvoprosessin osalta, ja suoritetaan tutkimuksen kuluessa kehitetyn arvojen jälkiarviointityökalun testaus aidossa organisaatioympäristössä.

Luku kahdeksan sisältää yhteenvedon nelivaiheisesta yritysarvotutkimuksesta, arvioidaan tehtyjen tutkimusten luotettavuutta ja tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

1.2 Keskeisimmät käsitteet

Seuraavassa käydään tämän tutkimuksen näkökulmasta läpi muutamia käsitteitä, jotka ovat tutkimuskokonaisuuden kannalta keskeisiä.

Arvot ”ilmaisevat, minkä mukaan yhteisö haluaa toimia, mitä se pitää toivottavana, hyvänä tai tavoiteltavana ja mitä puolestaan hylättävänä, pahana tai torjuttavana. Arvot ohjaavat arkipäivän toimintaa ja päätöksentekoa. Ne viestivät yhteisön identiteetistä. Strategian onnistumisen kannalta on keskeistä, että yhteisön ja sen jäsenten arvot sopivat yhteen.” (Suomen Evankelis-luterilainen kirkko 2007.)

Arvojen jalkautus tarkoittaa organisaation arvojen saattamista - viestimistä - kaikkien tärkeiden sidosryhmien, ennen kaikkea oman henkilöstön tietoisuuteen samansisältöisinä niin, että virheellisille tulkinnoille jää mahdollisimman vähän sijaa.

Arvoristiriita on yksilön omien perusarvojen ja työhön/työtehtäviin liittyvien arvojen ja/tai työyhteisössä ja/tai yhteiskunnassa ilmenevien arvojen välinen ristiriita.

Arvot voimavarana liiketoiminnassa tarkoittaa, että arvovalinnat ja niihin johdaneet prosessit ovat kokonaisuudessaan onnistuneet niin hyvin, että valitut arvot toimivat organisaatiossa todellisena kivijalkana tavoiteltaessa haluttua tulevaisuuden tilaa.

Arvojen jälkiarviointimenetelmä tarkoittaa testiä, jonka avulla voidaan todeta arvojen ja niiden osatekijöiden (arvoihin liittyvien käyttäytymisodotusten tms.) yhteensopivuus ja valittujen arvojen tärkeys sekä toteutuminen organisaation todellisuudessa. Tulosten perusteella voidaan tehdä päätöksiä toteutetun arvo-prosessin onnistumisesta.

Arvoprosessia koskeva heikko markkinatesti on kysely, jolla tutkitaan valittujen organisaatioiden halukkuus ja mahdollisuudet ottaa käyttöön tutkimuksen kuluessa muodostuneen näkemyksen kaltainen riittävän hyvä, jopa erinomaisen arvoprosessin mukainen toimintamalli.

2 YKSILÖN, SUOMALAISEN YHTEISKUNNAN JA YRITYSTEN ARVOT KÄYTÄNNÖN VIITEKEHYKSESSÄ

Tässä pääluvussa käydään läpi arvoja, arvoristiriitoja ja niistä selviämistä, sekä selviytymisen merkitystä yksilön, yhteiskunnan ja yritysten viitekehyksessä. Esi-merkkeinä käytetään omia ja haastateltujen henkilöiden näkemyksiä arvoista sekä instituutioiden julkaisemia arvoja ja tutkimustuloksia. Tekstissä on näkyvä osuus Pro Gradu -tutkielmassa (2008) esittämilläni ajatuksilla, koska ne ovat suurelta osin henkilökohtaisia ja muuttumattomia sekä välttämättömiksi kokemiani väitös-tutkimuksen taustoittajia.

2.1 Voiko perusteiltaan sopimattomat yksilöarvot sopeuttaa työtehtäviin?

Työuralla eteneminen voi johtaa ristiriitaan omien yksilöarvojen ja työtehtävien sanelemien arvojen välillä. Tuntuu mahdottomalta ajatukselta, että omat perusarvot voisivat merkittävästi poiketa yrityksen ja työtehtävien sanelemista arvoista. On kuitenkin mahdollista (Lahti-Kotilainen ym. 1995: 5), että yhteinen näkemys omien ja työyhteisössä vallitsevien arvojen välillä on löydettävissä.

Seuraavassa luvussa tuon omakohtaisena kokemuksenani esiin, miten omat ja työtehtävistä johtuvat arvot voivat olla näennäisesti ristiriidassa, mutta niistä voi löytyä tilanteeseen soveltuva tulkinta, joka mahdollistaa tuloksellisen tekemisen.

2.2 Oma arvoperustani

Isäni oli sekatyömies ja hänen vanhempansa ”mökkiläisiä”, jotka puolestaan olivat mäkitupalaiisten lapsia. Äitini oli arvostettu turkisompelija ja hänen vanhempansa hiukan isäni vanhempia varakkaampia eli torppareita. Kotonani ei koskaan ollut esimerkiksi vesijohtoa eikä sisällä viemäriä, joten kaikki tarvittava peseytymisestä lähtien tehtiin pienen navetan yhteyteen rakennetuissa tiloissa. Myöskään polkupyörää nykyaikaisempaa kulkuneuvoa meillä ei ollut ennen vuotta 1964, jolloin isäni osti mopedin. Television hankimme 1968 Meksikon Olympialaisten ja samana vuonna tapahtuneiden senaattori, esivaaliehdokas Robert Kennedyn sekä kansalaisyhteiskuntaaktivisti Martin Luther Kingin murhien aikoihin.

Näin ollen ”maailma” oli lapsuudessani nykyiseen nähden ”hyvin pieni”, joskin se alkoi laajentua nopeasti sähköisten välineiden kuten tv:n kautta. Totuus ja arvot

olivat kuitenkin vielä pitkään ne mitä kotona ja pienessä kyläyhteisössä ilmeni ja pidettiin oikeina. Matkaa lähimpään kirkonkylään, Kurikkaan, oli 12 kilometriä, jossa muistan ensimmäisen kerran käyneeni seitsemänvuotiaana kansakoulusta hammaslääkäriissä.

Oman lapsuuteni arvoperusta oli työläisyys. Jokapäiväisen elannon hankkiminen oli ensisijainen tarve, jonka tyydyttämisessä oli täysi työ varsinkin silloin, kun isä oli usein työttömänä.

Arvot ovat ensimmäisiä asioita, joita lapset oppivat, joskaan eivät tietoisesti, vaan alitajuisesti. Kehityspsykologien mukaan lapsena syntyneen arvojärjestelmän perusta on luja ja vaikeasti muutettavissa (Hofstede 1993: 25). Tähän kehityspsykologien näkemykseen yksilön arvojärjestelmän kivijalan pysyvyydestä perustuu tämän työn yksi kantava ajatus. Helkama (1997: 247) sanoo, että Vulgaarifreundilaisuuden mukaan lapset oppivat arvonsa vanhemmiltaan ja että tämä perintö on muuttumaton. Tästä on seurauksena myös arvojen muuttumattomuus yhteiskunnan tasolla.

Tähän vaikeaan muuttumiseen perustuu myös näkemys siitä, että taustaineistona käytetty JTO:n (Johtamistaidon Opisto) työarvoihin liittyvä aineisto on hyvin käyttökelpoinen, vaikka se on peräisin niinkin kaukaa kuin 1980/1990 lukujen taitteesta. Vihreä ajattelu, monikulttuurisuus jne. ovat vahvistuneet mainitun aineiston keruun jälkeen, mutta arvojärjestelmän perusta kuitenkin pysyy. Lisäksi vertailuaineiston käyttökelpoisuutta puolustaa se, että Suomessa elettiin 1990 luvun alussa syvässä ”kotikutoisessa”, pankkikriisin aiheuttamassa lamassa, josta toivuttiin koko vuosikymmen. Nyt ollaan arvojenkin näkökulmasta samantapaisessa tilanteessa, joskin maailman laajuisesti. Syksyllä 2008 alkoi syvä, mutta silloin onneksi lyhyt taantuma, joka kääntyi pian lyhyeen nousuun, joka taittui taas keväällä 2012, nyt kenties pitkään laskuun. Lisäksi Euron kriisistä saattaa seurata vakavia lamaannuttavia seurauksia.

Lapsuuteni arvoperusta oli varsin erilainen kuin se, johon ”ajauduin” melko nopeasti työelämään siirryttyäni. Nimittäin jo 29-vuotiaana minulta kysyttiin halukkuutta Högfors-Kauhajoen (entinen Kymi-Strömberg Oy) tehtaan johtajaksi. Hiukan aikaisemmin olin päässyt opettelemaan esimiestyötä saman tehtaan markkinointipäällikkönä. Tässä joko/tai -tilanteessa vastasin johtajaesitykseen myöntävästi, vaikka tiesin millaiseen arvoristiriitaan saattaisin joutua.

Johtajuuteni myötä seuranneeseen arvokriisiin taisivat ajautua myös vanhempani. Esimerkkinä se, että äitini oli pelästynyt, lähes hätäntynyt keksimään valkoisen valheen, kun naapurin vanha emäntä oli kysynyt, mitä poika tekee työkseen? Äitini oli keksinyt sanoa: ”Se on myynti-insinööriä Kauhajoen Högforsilla”. Mai-

nittua tehtävää olin hoitanut aiemmin Kymi-Strömbergin aikana. Tuo valkoinen valhe oli ”lipsahtanut” äidiltäni vain siksi, että hän oli ”hävennyt” sanoa poikansa olevan johtaja, kun niin ei olisi pitänyt olla, koska elimme seudulla, jossa yhteisten julkisesti lausumattomien arvojen ja normien mukaan suutarin oletettiin pysyvän lestissään tuolloin kuten aina ennenkin.

Oma arvokriisini puolestaan oli seurausta siitä, kun minun oli taustastani poiketen hyvin nopeasti opittava toimimaan kaikessa ensisijaisesti työnantajan etua ja omistuksen arvon kasvua ajatellen. Loin tähän oman selviytymismekanismini. En henkisesti luopunut työläisarvoistani, koska se ei arvojen pysyvyyden vuoksi olisi luonnollisestikaan ollut edes mahdollista, mutta päätin, että työntekijöiden, eli sen yhteiskuntaluokan, johon tunsin asemastani huolimatta edelleen sisimmässäni kuuluvani, paras ja varmin työpaikan ja elintason säilyttämisen keino olisi se, että työnantajalla menisi mahdollisimman hyvin. Kokemukseni tukee mielestäni voimakkaasti edellä esitettyä Hofsteden näkemystä arvojärjestelmän perustan vaikeasta muutettavuudesta. Työnantajani tiesi vasemmistolaiset perusarvonni. Siitä huolimatta hän otti riskin ja valitsi minut johtajaksi.

Työntekijän ja työnantajan samanaikaisen edun saavuttamiseen uskoin ja uskon edelleenkin päästävän, kunhan työntekijälle on järjestetty työn tekemiseksi mahdollisimman hyvät työolosuhteet ja hän on sitoutunut sekä motivoitunut työhönsä. Näiden asioiden mahdollistamiseen koetin osaltani panostaa. Yrittäessäni ajaa työntekijöiden edun kautta työnantajan etua, syntyi ”muna-kana” -ilmiö, jossa en lopulta tiennyt, kumpi oli ensin muna vai kana, eli työnantajan vai työntekijän etu. Tämä positiivinen ”muna-kana -kierre” auttoi minua selviytymään työstäni arvojeni raiskaamatta.

2.3 Arvot työyhteisössä

Olen vuosien ajan pohtinut, miten julkistetut arvot mahdollisesti ohjaavat yritystä? Ohjaavatko ne vision saavuttamisen näkökulmasta tavoiteltuun suuntaan, vai kenties aivan väärään, eli vaikeuttavat vision mukaisen tavoitteen saavuttamista?

Olen omassa työyhteisössäni saamieni kokemusten perusteella tullut siihen tulokseen, että arvojen ohjaavuusvaikutus, sen suunta ja arvojen todentuntuisuus on riippuvainen siitä, mitkä henkilöstöryhmät ovat olleet luomassa ”yhteisiä arvoja” ja voivat siten sitoutua niihin, ja onko arvolausekkeiden selostukset onnistuttu tekemään niin yksiselitteisiksi, että jokainen yksittäinen henkilö ymmärtää, mitä kyseinen arvo tarkoittaa juuri kyseisessä yrityksessä. Lisäksi on tärkeää, että organisaation ihmiset, omistajat ja muut sidosryhmät voivat tunnistaa yrityksen ar-

voistaan, eli arvojen pitäisi olla yritykselle tunnusomaiset ja uskottavat. Arvot eivät saa olla pelkkää oikeutuspuhetta ja maineenhallintaa, vaan niiden on juurrutettava yrityskulttuuriin.

Entä kenen arvot on päätetty yrityksen arvoiksi: omistajan, johdon, vai kenties henkilöstön, vai ehkä kaikkien yhteiset tai ne, jotka ovat yrityksessä vallitsevia hiljaisia käyttöarvoja, vaikka ne eivät ehkä olisikaan sen mukaisia, jollaiset arvot haluttaisiin julkistaa, ja jotka ehkä antaisivat yrityksestä parhaan ulkokuvan?

Yhteisiksi arvoja ei pitäisi väittää silloin, jos ne eivät ole yhdessä laaditut ja siten yhteiset. Mikäli arvot eivät todellisuudessa ole yhteiset, vaan esimerkiksi omistajan päättämät, pitäisi uskaltaa olla rehellinen ja sanoa, että tässä ovat omistajan arvot, jotka samalla ovat omistajan tahdon mukaisesti myös yrityksen arvot ja vastaavat yrityksen vision mukaista toimintaa, vaikka ne eivät saisikaan tukea yrityskulttuurissa sillä hetkellä todellisuudessa vallitsevista arvoista. Ne, joka eivät tuntisi sopivansa näihin raameihin, joutuisivat miettimään mahdollisuuksiinsa jatkaa yrityksessä, mikäli omien arvojen ja yrityksen omistajien määrittämien arvojen välillä tuntuisi olevan liian iso kuilu ylitettäväksi.

Sanoista ”yhteiset arvot” saa käsityksen, että omistajat ja henkilöstöryhmät ovat yhdessä päätyneet kyseisiin lausekkeisiin yhteisinä yrityskulttuuriperusteisina arvoina. Samalla myös arvojen sisällön avaavissa selostuksissa täytyy näkyä omistajien, kaikkien henkilöstöryhmien ja mahdollisuuksien mukaan myös tärkeimpien ulkoisten sidosryhmien vaikutus ja näkökulma, että arvot voivat toimia parhaalla mahdollisella tavalla voimavarana liiketoiminnalle. Näiden yhteisten arvojen mukaisesti jokainen sitten toimii parhaansa mukaan omista lähtökohdistaan käsin, kuten Lapuan hiippakunnan nykyinen piispa mainitsi hänen kanssaan luterilaisen kirkon arvoista käymäni keskustelun yhteydessä.

Olen havainnut, että yritysten arvoissa ei koskaan näy mikään kielteinen, joka kuitenkin todellisuudessa saattaa olla mukana yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa lähes ”arvon tasoisena”. On luonnollista, että esimerkiksi kielteisiä tunteuksia herättäviä, arvojen tasolle nousseita asioita ei haluta imagosyistä julkistaa. Monien yritysten arvoksi sopisi Tuurin kyläkauppiaan mainoslause: ”Sieltä ostetaan, mistä halvimmalla saadaan”. Tämä kuitenkin antaisi huonon kuvan yrityksen henkilöstöpolitiikasta ja sitoutumisesta niihin maihin, joissa kullakin hetkellä toimitaan. Edellä kerrotun lauseen sijalla saattaa hyvinkin olla samaa tarkoittavana sanana ”tehokkuus”, josta ei enää pystykään näkemään sanan todellisia tarkoituksiperiä, joista yksi voi aivan hyvin olla ”karavaanikapitalismi”. Tähän asiaan palataan myöhemmin Nokia-esimerkin kohdalla uudelleen.

Lainaan tässä kohdin arvovalintaperusteiden osalta evankelis-luterilaisen kirkon strategiatyöryhmän mietintöä (2007: 35), jossa mainitaan: ”Arvot ilmaisevat, minkä mukaan yhteisö haluaa toimia, mitä se pitää toivottavana, hyvänä tai tavoiteltavana ja mitä puolestaan hylättävänä, pahana tai torjuttavana.”

Toisena arvona, jota ei todennäköisesti haluttaisi sellaisenaan julkistaa, voidaan mainita esimerkiksi ”maksimaalisen markkinahinnan saaminen tuotteesta”. Tämän jokainen tietää olevan myös kotimarkkinayrityksille menestyksen kannalta varsin tärkeä asia ja taloudellinen arvo, mutta onko mikään yritys koskaan julkistanut sitä arvojensa yhteydessä? Ei varmastikaan ole. Saman asian toisenlaisena sukulaisena voisi kotimarkkinayrityksellekin olla; mahdollisimman paljon hyödykkeitä mahdollisimman pienin henkilöstökuluin jne. Ei tällaisia asioita koskaan kerrota julkisuuteen, vaikka ne varmasti ovat olemassa olevia ”omistaja-arvoja”, jotka jokainen saattaa aistia ja jotka nykyisin tuntuvat lähes itsestään selviltä asioilta.

Ulospäin kerrotaan vain positiivisia mielikuvia antavia ominaisuuksia, vaikka käytännön toimet näyttäisivät olevan aivan muita kuin julkistettujen arvojen mukaisia. Vertailun vuoksi yksi Nokian aikanaan uusista arvoista vuodelta 2007 (Talouselämän verkkolehti 2012); ”Wery human”! Sen avainsanoiksi mainitaan: ihmisläheisyys, kunnioittaminen, toisten huomioon ottaminen, käyttäjäystävällisyys.

Kyseinen arvo tuntuu etenkin henkilöstö- ja voimavaranäkökulmasta likimain antiarvolta, kun 2008 Bochumin tehtaan lakkauttamisesta julkisuudessa alkanut myllytys ja ”karavaanikapitalismi” on nyt johtanut koko valtavan yrityksen suuriin vaikeuksiin, joihin viittasin jo Pro Gradu tutkielmassani. Herää kysymys, olisiko suurempi nöyryys ja työntekijöiden kunnioittaminen johtanut parempaan lopputulokseen ja asiakkaiden sitoutumiseen sekä mahdollistanut yrityksen tuotteiden nykyistä suuremman markkinaosuuden säilymisen ja paremman tuloksen? Puohiniemi (2002: 310) lausuu ”rivien välissä” pelottavan ennusteen, joka näyttää nyt toteutuvan: ”Suomi myös muuttui ennätystahdissa maatalousvaltiosta teollisuusmaaksi ja nyt viimein nousi, **ainakin hetkellisesti informaatioteknologian huipulle**”.

Vuonna 2008 esittämilleni, vaikeuksia ennakoineille arveluille saatiin täsmällinen ja odotetunkaltainen vastaus Talouselämän verkkosivulta (24.9.2012):

”Nokian romahdukseen vaikuttivat olennaisesti arvojen rapautuminen ja muutos.”

”Arvot auttoivat Nokian nousuun eli niillä oli merkitys, josta valtaosa toimitusjohtajista vain haaveilee.”

”Piti säilyttää nöyryys ja välttää ylimielisyyttä.”

”Keskeistä oli kunnioittaminen, ja vuonna 2003 muut arvot olivat asiakastytyväisyys, tuloksellisuus ja uudistuminen. Arvot pysyivät lähes samassa muodossa vuodesta 1992.”

”Arvot loivat Nokiaan yhtenäiskulttuurin.”

”Vanhat arvot kumpusivat suomalaisesta ja tarkemmin pohjalaisesta taustasta.”

Myös julkistettaviksi päätettyjen arvojen ja niiden selitysten jalkauttaminen organisaatioon on hyvin tärkeä asia erityisesti siksi, että ei syntyisi suuria eroja koetun yritystodellisuuden ja julkaistujen arvojen odotusten osalta sen vuoksi, että julkistettujen arvojen sisältö ja tarkoitus on ymmärretty virheellisesti. Edellä (Talouselämä 24.9.2012) puhutussa Nokian arvojen rapautumista käsitelleessä artikkelissa sanotaan yhtiön uusista arvoista: ”Arvot siis saatiin määriteltyä, mutta käytännössä niiden jalkauttamista ei minusta enää tapahtunut samalla tavalla kuin vanhojen Ollilan määrittelemien arvojen aikaan, ex-johtaja sanoo.”

Vaikka edellä puhuttiin Nokian arvojen rapautumisesta, oli siinä kyse vain yhdestä, joskin sitäkin merkittävämmästä suomalaisesta yrityksestä. Yleisellä tasolla (Ilkka 25.10.2012: 21) asiasta lausuu näkemyksensä elinkeinoelämän keskusliiton eläkkeellä oleva puheenjohtaja vuorineuvos Ole Johansson, jonka mukaan Suomessa ei tällä hetkellä ole arvovajetta, vaan arvopohjamme on edelleen pitävä. Hän kuitenkin myöntää jonkinlaisen kriisin olemassaolon, kun viidennes nuorista on vailla työtä ja kansakunta jakaantuu menestyjiin ja häviäjiin.

Olen työhistoriani aikana todennut, että arvojen käytännön toteutuminen on oikeiden arvovalintojen lisäksi sidoksissa myös suhdanteisiin. Nousu- ja laskusuhdanteen aikana, tai jos yrityksessä suhdanteista riippumatta menee joko normaalia paremmin tai heikommin, toteutuvat julkistetut arvot eri tavalla, mutta eivät välttämättä jää kokonaan toteutumatta. Tätä toteamusta tukee nykyisen Lapuan piispan lausuma, jonka mukaan kulloisellakin kontekstilla on merkitystä.

Koska arvot kokemukseni mukaan mitä todennäköisimmin toteutuvat eri tilanteissa eri tavoin, on mielestäni tärkeää, että edellä mainitusta kontekstisidonnaisuudesta johtuen jo arvojen kirjaamisvaiheessa osataan analysoida ja kertoa, miten etenkin henkilöstön asemaa koskevien arvojen nähdään toimivan eri tilanteissa.

Esimerkiksi omassa työyhteisössäni koettiin hyvin ongelmalliseksi arvo ”Eettinen toiminta ja välittäminen”. Tämän arvon mukaisen toiminnan uskottavuus koki kovan kolhun, kun henkilöstön etuihin jouduttiin puuttumaan varsin kovalla kädellä keväällä 2009, jolloin liikevaihto laski nopeasti syvän, mutta tuolloin onnek-

si lyhyen laman myötä. Henkilöstö koki toimenpiteet arvojen näkökulmasta aivan liian voimakkaiksi, koska yrityksen tulos oli kaikesta huolimatta edelleen hyvä.

Mainitun arvon ”uskottavuuskriisi” näkyi sisäisissä tutkimuksissa pitkään voimakkaana, vaikka mainituista toimenpiteistä oli kulunut useita vuosia. Saattaa olla, että henkilöstön kokemaa väärinkohtelun tunnetta ei toteutuneessa määrin olisi tapahtunut, mikäli arvoa ”eettinen toiminta ja välittäminen” ei olisi lainkaan julkistettu, tai sille olisi määritelty erilaisia merkityksiä erilaisia taloudellisia tilanteita silmällä pitäen.

Mikäli arvolausekkeen selostuksessa olisi otettu kantaa kyseisen arvon toiminnalliseen eroon nousu- ja laskusuhdanteessa, olisi ristiriita saatettu välttää. Samoin olisi mahdollisesti onnistuttu, mikäli kyseinen arvo olisi kirjattu ”vain tavoitearvoksi”, joka parhaimmillaan toteutuessaan tarkoittaisi tietynlaista toimintaa, mutta joka ei välttämättä toteutuisi samalla tavoin hyvinä ja huonoina aikoina. Nytkin, syksyllä 2012 päivitettyissä arvoissa tätä ongelmaa on pyritty pienentämään muuttamalla kyseinen arvo muotoon ”välitämme” ja avaamalla arvon tarkoitus mahdollisimman yksityiskohtaisesti, vaikkakin edelleen ilman suhdanneeroja. Kaikki päivitetty arvot perustuvat aikaisempiin arvoihin, jotka on nyt ainoastaan ilmaistu uudella tavalla. Arvojen pysyvän luonteen vuoksi näin täytyykin olla, koska muussa tapauksessa joko vanhat tai uudistetut arvot olisivat olleet osittain tai kokonaan väärin valitut.

Puohiniemen (2002: 21) mukaan joudutaan ongelmalliseen asetelmaan, jos oletetaan kaikkien arvojen toteutuvan yhtä aikaa. Hän mainitsee esimerkkinä ympäristöystävällisyyden ja sen kanssa samanaikaisen halun saavuttaa mahdollisimman hyvä taloudellinen menestys. Kyse on Puohiniemen mukaan keskenään konfliktissa (ristiriidassa) olevasta arvoparista, koska jos ollaan aidosti ympäristöystävällisiä, joudutaan pakostakin taloudellisiin uhrauksiin, joka haittaa tuloksen maksimointia. Mainitussa, omaa työpaikkaani käsitelleessä yritysesimerkissä arvo ”Eettinen toiminta ja välittäminen” koettiin henkilöstön taholta olleen siinä tilanteessa Puohiniemen mainitsemissa konfliktissa arvon ”Tulostaso” kanssa.

Tällä tavalla, tilannesidonnaisesti, olisi varmasti syytä käydä kaikki yritysten julkistamat arvot läpi ja kertoa henkilöstölle sekä muille tarpeellisiksi katsottaville sidosryhmille, millä tavoin yritys lupaa arvojen näkyvän normaalisuhdanteessa, miten noususuhdanteessa ja miten arvot vastaavasti näkyvät laskusuhdanteen mukaisessa toiminnassa. Näin saataisiin arvojen mukaisesta toiminnasta realistinen ennakkokuva eri tilanteissa, eikä arvojen odotettaisi toteutuvan liiketoiminnassa aina samalla tavoin. Lisäksi yrityksessä olisi varmasti hyvä kirjata ainakin yksi ”varsinainen tavoitearvo”, koska silloin myös arvojen tasolla voisi olla visio, jota kohden pyritään, mutta jossa ei välttämättä vielä olla. Tämä tarkoitushakuinen

nykytilan ja tavoitetilan välinen ”kuilu” mahdollistaisi kehittymistä myös arvojen tasolla, vaikka tavoitetta on kuilun vuoksi yleensä muissakin arvoissa, kuten myöhemmin todetaan.

2.4 Yhteiskunnalliset arvot, arvoristiriidat ja niistä selviytyminen

Tässä luvussa käsitellään Pro Gradu -tutkielmaani tukeutuen yrityksissä ja yhteiskunnassa ilmeneviä arvoja, niiden merkitystä ja viestintää sekä arvoihin perustuva onnistumista yrityksille ja yhteiskunnalle merkittävässä asioissa ja tapahtumissa.

Hofsteden (1993: 49) mukaan yhteiskunnan eriarvoisuus ilmenee erilaisina yhteiskuntaluokkina, kuten ylä-, keski- ja alin luokka tai joku muu luokkajaotus.

Onko Suomessa ollut lähimenneisyydessä selkeää luokkajakoa ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut yhteiskunnassamme? Tarkastelun lähtökohtana pohdinnalle voidaan pitää Hofsteden (1993: 239) siteerausta Konfutsen opetuksesta, jonka mukaan ”Yhteiskunnan vakaus perustuu ihmisten väliseen eriarvoisuuteen”. Voidaan kysyä, voiko Konfutsen olla oikeassa ainakaan siinä tapauksessa, mikäli eriarvoisuus menee liiallisuuksiin?

Esimerkiksi sopii Pro Gradu tutkielmani mukaisesti, sitä hiukan laajentaen, lähipiirissäni käyty keskustelu, joka koostuu vanhempieni kuvauksesta Suomen 1918 – 1940 tapahtumista. Vaikka näkemys on vain kahden ihmisen oma kuvaus asioiden kulusta, oli se heidän näkökulmastaan totuus, koska he olivat tuon ajan eläneet ja kokeneet henkilökohtaisesti. Keskusteluihin perustuen olen vakuuttunut, että tunteeseen perustuva totuus on lopulta asia, jonka yli ei ns. faktoilla voida ajaa.

Yhteiskunnallisten arvojen räikein ristiriita lienee oman kansakuntamme lähihistoriassa vuoden 1918 tapahtumat, jotka nähdään Suomessa hyvin eri tavoin tulkit-sijasta riippuen.

Suomi ajautui itsenäisyytensä ensimmäisinä kuukausina vakavaan olemassaolon taisteluun. Sisällissodassa pääosin työläisten ja osin torpparien edustamat punaiset ja toisaalla ”parempiosaiset” valkoiset taistelivat toisiaan vastaan surmaten omaa kansaa järjettömältä tuntuneessa veljessodassa. Kyse oli äärimmilleen ajautuneesta arvoristiriidasta eri yhteiskuntaluokkien välillä. Työläiset ja torpparit halusivat oikeutta vaatimuksilleen tasavertaisemmasta yhteiskunnasta. Samaan aikaan

omistajaluokka halusi liian pitkään pitää kiinni saavuttamistaan eduista sekä toisaalta ajaa venäläiset pois Suomesta.

Punakaartit hakeutuivat yhteistoimintaan venäläisen sotaväen kanssa marraskuussa 1917 järjestetyn yleislakon jälkeen (Eskola, Rantala & Turtia 1988: 958). Tästä voidaan päätellä, että valkoisten näkökulmasta punakaartien ja venäläisen sotaväen yhteistoiminnasta seurasi pelko ajautua sosialismiin ja juuri saavutetun itsenäisyyden vaarantuminen, vaikka Venäjä olikin itsenäisyyden tunnustanut. Tämä oli ehkä suurin syy vapaussotaan ja samanaikaiseen punakapinan kohtuuttoman voimakkaaseen tukahduttamiseen. Oman kansan keskinäiseltä surmaamiselta olisi ehkä vältytty, jos omistava luokka olisi aktiivisemmin pyrkinyt parantamaan työläisten, torppareiden ja muun köyhälistön asemaa ja elinoloja sekä mahdollistamaan torppien lakisääteisen lunastusoikeuden ennen vuoden 1918 tapahtumia.

Käydystä verisestä ”sisällissodasta” oli lopulta tulevien sukupolvien kannalta, niin kauhealta ajatukselta kuin se tuntuukin, ehkä kuitenkin enemmän positiivisia kuin kielteisiä seurauksia, vaikka hinta oli monille perheille niin punaisten kuin myös valkoisten puolella aivan liian kallis. Sodassa ja sen jälkiselvittelyissä (Eskola ym. 1988: 959) kuoli yli 25000 suomalaista. Suomi kuitenkin säilytti itsenäisyytensä, ja myös alemman kansanosan oikeudet parempaan elintasoon ja oikeuksiin yhteiskunnan ”täysivaltaisina” jäseninä paranivat.

Suomi ei vuoden 1918 jälkeen ollut enää niin pahasti luokkakautunut kuin ennen kansalaisotaa. Samaan tulokseen olisi varmasti voitu päästä myös vähemmän verisesti. Asiat olivat kuitenkin päässeet ajautumaan liian vaikeiksi, kun omaisuuksien ja vallan haltijat eivät olleet riittävän valmiita tunnustamaan vähempiosaisten vaatimia oikeuksia ja aktiivisesti pienentämään yhteiskuntaluokkien välistä kuilua. Toisaalla oli vasemmistolaisia ääriaineksia, jotka halusivat Suomen osaksi syntymässä ollutta sosialistista Venäjää.

Kansalaisotaa, tai miksi kukin sitä haluaa nimittää, seurannut Suomen kansan yhtenäistyminen voitiin todeta jo parin vuosikymmenen kuluttua, kun Suomi ajautui Talvisotaan. Parikymmentä vuotta aikaisemmin toisiaan vastaan sotineet yhteiskuntaluokat asettuivat hyvin yksimielisesti puolustamaan maamme itsenäisyyttä suurta, ylivoimaiselta tuntunutta vihollista, Neuvostoliittoa vastaan. Puhutaan Talvisodan ihmeestä Suomen säilytettyä itsenäisyytensä. Ihmettä tarvittiinkin, jotta valtaisasta vihollisesta selvittiin. Kylmä talvi, Neuvostoliiton ylimielisyys, suomalaisten isänmaallisuus ja Neuvostoliiton yllättänyt Suomen kansallinen yhtenäisyys sekä neuvostoliittolaisten vanhanaikainen sotataktiikka olivat Suomen puolella. Kaiken mainitun lisäksi Stalin oli surmauttanut suuren joukon kenraaleitaan, joiden johtamistaitoa Neuvostoliiton sodanjohto olisi tarvinnut.

Suomen menestyksen peruspilari oli edellä perustellun mukaisesti se, että tasavertaisuusvaatimusten oikeellisuus eri yhteiskuntaluokkien välillä oli sisällissodan jälkeen tunnustettu ja myös käytännössä alkanut nopeasti toteutua. Nyt Neuvostoliitto nähtiin tämän kehityksen ja maamme itsenäisyyden uhkana. Parikymmentä vuotta aikaisemmin osa punaisista oli nähnyt sosialistisen naapurin tavoitteena, mutta joka nyt koettiin jokseenkin koko kansan keskuudessa yhteiseksi viholliseksi, jonka aiomukset oli estettävä.

Kyse oli yhteisestä vihollisesta, vaikka historioitsija Teemu Keskisarja teokseensa ”Raaka tie Raatteeseen” perustuneessa haastattelussa (Radio Yle 1: 8.11.2012) kertoo suomussalmelaisten avustaneen neuvostoliittolaisia joukkoja ja toimineen heidän ”kompasseinaan”, kun 40000 neuvostosotilasta marssi Suomussalmelle. Keskisarja ymmärsi paikallisten asukkaiden reaktiota oikein hyvin, eikä avustajien tarvinnut olla kommunistejakaan, koska Keskisarjan mukaan näin olisi saattanut tapahtua vastaavassa tilanteessa missä tahansa, koska ihminen haluaa varjella henkeään. Lisäksi Keskisarja mainitsee, että Talvisodan henki muotoutui vasta ensimmäisten sotamenestysten myötä joulukuun puolivälissä, johon saakka oli tunnettu tappiomielialaa.

Mikäli valkoiset eivät punakapinan ja vapaussodan voitettuaan olisi hyväksyneet punaisten vaatimuksia paremmasta elintasosta ja työläisten oikeuksista, ei kansa todennäköisesti olisi ollut niin yhtenäisenä Neuvostoliittoa vastaan, eikä Talvisodan ihme ehkä olisi toteutunut. Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että oikeudenmukaisuuden kohtuullinen toteutuminen on välttämätöntä kansallisen yhtenäisyyden saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Sama asia voidaan mielestäni viedä suoraan yrityksiin. Olen vakuuttunut, että tulevaisuudessa menestyvät parhaiten ne yritykset, joissa omistajat ja työläiset kokevat, että osapuolten välillä toteutuu oikeudenmukaisuus ja kohtuus sekä luottamus. Puhalletaan yhteen hiileen!

Hofstede (1993: 257) kertoo Petersin ja Watermanin sanoin: ”Poikkeuksetta kulttuurin hallitsevuus ja yhtenäisyys on osoittautunut menestyksellisen yrityksen keskeiseksi ominaisuudeksi. Lisäksi mitä vahvempi kulttuuri on ja mitä markkinasuuntautuneempi se on, sitä vähemmän tarvitaan käsikirjoja toimintatavoista, organisaatiokaavioita ja yrityskohtaisia menettelyjä ja sääntöjä. Näissä yrityksissä lattiatasokin ihmiset tietävät, mitä heidän edellytetään tekävän useimmissa tilanteissa, koska heillä on kristallin kirkkaana mielessään kourallinen ohjaavia arvoja.”

Tunteista kumpuavan todellisuuden ylivertaisuuden vuoksi voidaan väittää, että arvojen jalkauttamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että yritykset ottavat

mahdollisimman monen henkilöstöryhmän edustajat, mieluiten koko henkilöstön, mukaan arvojen määrittämiseen ja tulkintojen muodostamiseen. Muuten on mahdollista, että arvot jäävät merkityksettömiksi tai liian moniselkoisiksi, jolloin ne voivat aiheuttaa ristiriitaa ja haitata liiketoimintaa.

2.5 Kahden suomalaisen instituution arvoperusta

Seuraavaksi käydään läpi kahden suomalaisten elämään voimakkaasti vaikuttaneen instituution arvoja: luterilaisen kirkon ja puolustusvoimien. Kirkon arvoja selostetaan Lapuan hiippakunnan nykyisen (2013) piispan haastatteluun perustuen. Puolustusvoimien arvoja käydään läpi kahteen maanpuolustuskorkeakoulussa tehtyyn opinnäytetutkimukseen nojautuen. Puolustusvoimista on lisäksi myöhemmin yhtenä ”case-organisaationa” erillistarkastelussa yksi puolustushaara.

2.5.1 *Luterilaisen kirkon arvoperusta*

Seuraavaksi Lapuan hiippakunnan piispan vastaukset kysymyksiin, joilla kartoitettiin kansankirkkomme arvopohjaa ja ihmisten mahdollisuuksia toimia kirkon työntekijöinä arvostitilanteissa. Vastaukset ovat tärkeä osa pohdintaa, kun käsitellään arvojen pysyvyyttä, tulkintamahdollisuuksia, niiden olemusta käyttö- ja tavoitearvoina sekä arvoihin kohdistuvaa painetta oikeutuksen näkökulmasta.

Luterilainen kirkko on satojen vuosien ajan vaikuttanut suomalaisten elämään. Siksi piispan vastausten sisältämällä viestillä on yleisen yhteiskunnallisen merkityksen lisäksi yhteys myös suomalaisten omiin yksilöarvoihin ja työyhteisöissä vallitseviin arvoihin. Meistä suuri valtaenemmistö on saanut luterilaisuuteen pohjautuvan kasvatuksen, koska kirkolla on ollut vahva rooli suomalaisten elämässä, vaikka roolin voidaankin hiukan viime aikoina nähdä kaventuneen, kun esimerkiksi vieraiden uskontojen harjoittaminen ja kirkosta eroaminen on lisääntynyt.

Seuraavassa kerrotaan piispalle puhelimesta (18.9.2012) esitetyt kysymykset ja hänen vastauksensa, sekä kommenttini niihin.

1. Mikä on kirkkomme tulkinta sanalle ”arvo”?

Seuraavassa esiteltävät ”kirkon arvot” on suora lainaus kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatieneen työryhmän mietinnöstä (2007: 35, 36):

”Arvot ovat jokaiselle yhteisölle merkityksellisiä. Jos yhteisö kunnioittaa ja noudattaa arvojaan, ne ohjaavat yhteisön ja sen jäsenten toimintaa. Arvot ilmaisevat,

minkä mukaan yhteisö haluaa toimia, mitä se pitää toivottavana, hyvänä tai tavoiteltavana ja mitä puolestaan hylättävänä, pahana tai torjuttavana. Arvot ohjaavat arkipäivän toimintaa ja päätöksentekoa. Ne viestivät yhteisön identiteetistä. Strategian onnistumisen kannalta on keskeistä, että yhteisön ja sen jäsenten arvot sopivat yhteen. Arvomme perustuvat kymmeneen käskyyn ja niiden tulkintaan. Käskyt vaativat meitä kunnioittamaan ja rakastamaan Jumalaa yli kaiken. Sen vuoksi Pyhän kunnioitus on kirkolle ominainen arvo. Käskyt vaativat myös rakastamaan lähimmäistä. Vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja totuudellisuus ovat kymmenen käskyn tavoitteena. Samalla ne ovat yleisinhimillisiä arvoja. Arvoihin sitoutumalla kirkon jäsenet, vapaaehtoiset, luottamushenkilöt ja työntekijät vaikuttavat siihen, että kirkko kykenee toteuttamaan perustehtävänsä hyvin.

Määrittäessään arvonsa kirkko ja sen jäsenet asettuvat suurten vaatimusten eteen. Kokemuksesta tiedämme, että käskyjen ja arvojen toteuttaminen on vaativa tehtävä. Täydellisesti siinä ei onnistu kukaan. Tästä tietoisena haluamme kuitenkin pitää kiinni yhdessä sovitusta arvoista. Ne tarvitaan ohjaamaan toimintatapaamme. Osallisuuden yhteisönä haluamme edistää seuraavien arvojen toteutumista:

Pyhän kunnioitus

- kunnioitamme pyhää kolmiyhteistä Jumalaa
- tunnustamme Jeesuksen Kristuksen ainoalaatuisuuden
- näemme Jumalan kuvan ihmisessä ja ihmisen syntyisyyden
- tunnistamme pyhyden kaipauksen muissa uskonnoissa

Vastuullisuus

- huolehdimme lähimmäisistämme
- varjelemme luomakuntaa
- käytämme kaikkia voimavaroja vastuullisesti
- tavoittelemme kohtuullisuutta elämäntavoissa

Oikeudenmukaisuus

- taistelemme oikeudenmukaisuuden puolesta
- puolustamme heikkojen ja syrjäytyneiden oikeuksia
- ratkaisemme asiat tasapuolisesti ja kaiken tarkastelun kestävästi

Totuudellisuus

- puhumme rohkeasti Jumalasta
- uskomme ja elämme niin kuin opetamme
- pidämme kirkon toiminnan avoimena ja hallinnon läpinäkyvänä”

Edellä olevan perusteella voidaan todeta, että vaikka kirkon arvot ja arvokäsitteen määrittely on tehty nimenomaan kirkon lähtökohdista, on tekstissä paljon sellais-

ta, mikä voidaan suoraan siirtää myös liike-elämään. Arvojen todetaan olevan merkityksellisiä ja ohjaavan yhteisön ja sen jäsenten toimintaa sekä viestivän yhteisön identiteetistä. Tälle asetetaan kuitenkin yksi ehto; yhteisön jäsenten on noudatettava ja kunnioitettava näitä arvoja.

Arvoihin sitoutumalla kirkko sanoo jäsenten, vapaaehtoisten, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden vaikuttavan siihen, että kirkko kykenee toteuttamaan perustehtävänsä hyvin. Samalla tavalla voidaan sanoa arvoihin sitoutumisen vaikuttavan myös yrityksen onnistumiseen perustehtävässään.

Kirkon arvoista kolme: vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja totuudellisuus ovat varmasti sellaisia, jotka monet haluaisivat nähdä myös oman yrityksensä arvoina. Myös ne sisällöt, joita kirkko näkee liittyvän mainittuihin arvoihin, olisivat todennäköisesti monien mielestä toivottavia myös työyhteisöissä. Kukapa ei haluaisi työpaikallaan jokaisen huolehtivan työkaveristaan, kantavan vastuuta luonnosta ja sen voimavaroista sekä toimivan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.

2. Miten pysyviä arvot ovat teologisesta näkökulmasta?

Annettuina vaatimuksina arvot ovat Lapuan piispan mukaan pysyviä, koska ne liitetään kymmeneen käskyyn. Toisaalta synnin olemassaolo murtaa todellisuutta, emmekä me ihmiset elä Jumalan vaatimusten mukaan. Tästä seuraa todellisuuden ja arvojen välinen jännite, joka on elämänmittainen haaste. Näin ollen arvot eivät kirkossakaan ole itsestään selviä niiden toteutumisen näkökulmasta, vaan tunnistetaan ristiriita tavoite- ja käyttöarvojen välillä. Äärimmäisenä esimerkkinä ihmisestä oman edun tavoittelijana piispa mainitsee Kainin, joka tappoi veljensä Abelin päästäkseen tämän asemaan. Arkisempia esimerkkejä ovat toisen ihmisen havoittaminen kovilla sanoilla, pahan puhuminen, lähimmäisen kunnian loukkaaminen, oman edun tavoittelu lähimmäisen kustannuksella jne.

Näin on tilanne varmasti myös yrityselämässä. Kirjattujen arvojen ja käytännön toteutumisen välillä on jännitettä. Myöhemmin voimme tutkimuksen laajan taustaineiston perusteella todeta jännitteen olevan hyvinkin suurta ja mikä vaikeinta yritysten kannalta, jännitteen suuruus ja joskus myös suunta on riippuvainen siitä, minkä henkilöstöryhmän näkökulmasta arvoja ja niiden mukaisen toiminnan toteutumista yrityksissä kulloinkin arvioidaan.

3. Voivatko kristilliset arvot muuttua, jos voivat, niin mikä muutosta ohjaa?

Koska arvot perustuvat kymmeneen käskyyn, niiden sisältämä vaatimus ei piispan mukaan voi muuttua. Sen sijaan konteksti, jossa kulloinkin toimitaan, ja johon arvovaatimusta peilataan, muuttuu ja sitä mukaa esimerkiksi näkemys oikeudenmukaisuuden sisällöstä voi muuttua. Esimerkiksi orjuutta on joskus pidetty hyväksyttävänä, mutta nykyisin sitä ei voida pitää oikeudenmukaisena. Samoin nyt puhutaan ilmastonmuutoksesta, mutta joitakin vuosikymmeniä sitten sillä ei ollut mitään vaikutusta ihmisten elämään ja arvoihin. Piispan mukaan voidaan sanoa, että arvojen muutosta ohjaa kristityn kilvoittelu asioissa, joita elämä tuo kulloinkin eteen. Toki on myös arvoja, jotka eivät tavoitteinakaan voi muuttua. Esimerkkinä tällaisesta voidaan mainita se, että totta on puhuttava. Myös Jumala vaikuttaa elämään. Usko Jumalaan voi merkitä radikaalia elämänarvojen muutosta. Lisäksi piispa toteaa olevan huomattava, että eivät ainoastaan kristityt noudata kristillisen kirkon määritelmän mukaisia arvoja, vaan on paljon kristikuntaan kuulumattomia, jotka elävät näiden ”hyveiden” mukaan.

Piispa sanoo, että kirkon arvojen sisältämää vaatimusta ei voi muuttaa, vaikka maailma ympärillä muuttuukin. Samoin todettiin jo aiemmin kehityspsykologien tulleen siihen tulokseen, että lasten alitajuisesti oppimat arvot muodostavat arvojärjestelmän perustan, jota on myöhemmin vaikea muuttaa. Sekä kehityspsykologien että erityisesti kirkon näkemykset tukevat aiemmin esittämääni omaan henkilökohtaiseen arvokriisiini löytämäni selviytymiskeinoa. Kirkon näkemyksen mukaan arvot ovat pysyviä, mutta kulloinenkin konteksti vaikuttaa siihen miten arvo milloinkin koetaan.

4. Onko hiippakunnilla ja seurakunnilla vielä omat paikalliset käyttöarvot kirkon virallisten arvojen lisäksi?

Ainakaan Lapuan hiippakunnalla ei piispan mukaan ole omia paikallisia käyttöarvoja. Joissakin muissa yksiköissä, esimerkiksi seurakuntatasolla on saatettu ehkä hiukan modifioida paikalliseen tilanteeseen (kontekstiin) liittyen. Esimerkkinä piispan mukaan voisi olla vaikkapa Utsjoen seurakunta ja Kallion seurakunta, jotka toimivat hyvin erilaisessa tilanteessa, jolloin niissäkin toki tavoitearvot (Pyhän kunnioitus, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, totuudellisuus) ovat samat, mutta niiden paikallinen ”avaaminen” voi olla tilannelähtöinen.

Piispan vastaus on erittäin tärkeä tämän tutkimuksen näkökulmasta. Kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan suomalaisten yritysten arvot ja niiden merkitys liiketoiminnalle. Nokian kohdalla on jo todettu arvojen rapautumisen merkitys menestykselle. Arvojen merkityksen selvittämiseen suomalaisten yritysten voi-

mavarana liittyy oleellisesti se, että myös tausta-aineistona tulosten vertailun näkökulmasta on suomalainen, mahdollisimman laaja tutkimusaineisto. Tämän lisäksi, Lapuan piispan vastausta myötäillen, on jo Suomenkin tasolla selviä kontekstieroja, jotka vaikuttavat arvojen merkityssisältöjä erilaistavasti. Juuri tästä syystä myös tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys tulee olemaan valtaosin suomalaisiin julkaisuihin ja tutkimuksiin perustuva, koska kulttuuriset, uskonnolliset ja historialliset yms. erot saattaisivat ohjata teoreettisen viitekehysten ja empiirisen tutkimuksen välisen analyysin väärelle uralle, mikäli viitekehys sisältäisi merkittävän osan ulkomaalaisiin tilanteisiin perustuvia lähteitä.

5. Ovatko julkistamanne arvot kirkon käyttöarvot vai tavoitearvot, vai jotakin siltä väliltä?

Ne ovat sekä että. Käskyjen vaatimuksen näkökulmasta ne ovat pysyviä ja annettuja. Tavoitteena on, että käyttöarvot lähestyisivät tavoitearvoja. Jännitettä on, ja sen olemassaolo sopivan kokoisena on tärkeääkin, että ihminen joutuu kilvoittelemaan.

6. Eikö organisaation arvojen pitäisi olla kirjaamattakin ja julkistamattakin, hiljaisesti tai kovemmin näkyvä osa jokapäiväistä tekemistä, eikä vain jotakin sellaista, miltä olisi hyvä näyttää ja tuntua, että tulisi hyväksytyksi ja suosituksi?

Piispa on kirkon osalta hiukan huolissaan ”maineenhallinnasta”. Uskottavuus voi mennä. Käskynä annettu vaatimus pysyy, mutta pystytäänkö vaatimusta noudattamaan? On houkuttelevaa mukautua vallitsevaan mielipiteeseen. Silloin voidaan ajautua ristiriitaan kirkon uskon ja elämäntulkinnan kanssa. Esimerkiksi Ruotsin kirkko muutti perinteisen kristillisen käsityksen avioliitosta yhteiskunnassa omaksumaan vallitsevan mielipiteen mukaiseksi.

Piispan huoleen kirkon näkökulmasta on helppo yhtyä, kun on seurannut viimeaikaisia keskusteluja esimerkiksi avioliittolain osalta. Helkama sanoo (1997: 243): ”Arvomaailman maallistuminen on merkinnyt jumalallisen, ylikuonnollisen ja pyhän väistymistä välineellisen järjen tieltä.”

Sinällään tämän kysymys ja siihen piispalta saatu vastaus ei tuo erityisen paljoa lisäarvoa tähän tutkimukseen, koska piispa vastasi vain kysymyksen loppuosaan. Vastaus kertoo kuitenkin sen, että arvojen julkaiseminen ei saisi lähtökohtaisesti olla osa maineenhallintaa, vaan todellisten arvojen kertomista. Tosiasiallisesti yritysten arvolausekkeet muistuttavat niin paljon toisiaan, että joskus tuntuu kuin

julkistetut arvot olisivat vaihdettavissa yritysten kesken ilman isompaa ongelmaa. Arvot siis eivät näytä yksilöllisiltä juuri tietyn yrityksen ”henkilökohtaisilta” arvoilta.

7. Pitäisikö siis uskaltaa mieluummin kirjata se todellinen näkyvä tilanne kuin se, miltä haluamme näyttää?

Tavoite on tärkeä. Jos unohtuu mielestä, esim. kirkossa vaikkapa ”Pyhän kunnioitus..., Rakasta lähimmäistäsi niin kuin itseäsi”, niin silloin emme pidä kiinni arvoperustana olevasta vaatimuksesta. Tiedostamme kuitenkin todellisen tilanteen ja myönnämme, että emme pysty täysin täyttämään rakkauden kaksoiskäskyn vaatimusta ja sen mukaisia arvoja. Silti pidämme kuitenkin kiinni vaatimuksesta, joka määrää kirkon arvot. Tästä seuraa kilvoitteluun johtava jännite arvojen ja elämän todellisuuden välillä.

Piispan vastaus kuvastaa hyvin myös yrityksissä julkaistujen arvojen ja koetun yritystodellisuuden välistä eroa. Julkistetut arvot lienevät todellisuudessa nykytilaa enemmän niitä asioita, joita tavoitellaan ja pidetään hyvinä, mutta tilanteesta riippuen todellisuus näyttäytyy toisenlaisena, vaikka pyrkimys julkistettujen arvojen mukaiseen toimintaan olisikin kova ja vilpitön ja vaikka valittujen arvojen perusta olisikin organisaation kulttuurissa. Tämänkaltainen todellisuus näkyy myöhemmin hyvin, kun tarkastellaan tausta-aineistoksi valittua JTO:n (Johtamistaidon Opisto) laajaa suomalaista tutkimusaineistoa sekä nyt käsiteltävästä tutkimuksesta saatuja tuloksia eri henkilöstöryhmien kokemuksista.

2.5.2 *Puolustusvoimien arvot kahden opinnäytetutkimuksen perusteella*

Seuraavaksi selostetaan toisen suomalaisen instituution, puolustusvoimien tämän päivän arvoja. Taustalla on kaksi varsin uutta puolustusvoimissa tehtyä opinnäytettä.

Puolustusvoimat ja sen arvot ovat luterilaisen kirkon arvojen ohella varmasti syvästi vaikuttaneet suomalaiseen yhteiskuntaan ja sen arvoihin, ja tekevät niin jatkossakin. Sotaväki on aina ollut viimekäden turvamme. Tämän turvan ovat suomalaiset itse muodostaneet ja tehneet sen kautta suuria uhrauksia maamme säilymiseksi itsenäisenä.

Suomessa asepalvelus on edelleen miehille velvollisuus. Suuri enemmistö suomalaisista miehistä palvelee puolesta vuodesta vuoteen ja samoin tekee vapaaehtoisina myös osa Suomen naisista. Asepalveluksen jälkeen jäädään saadusta koulu-

tuksesta riippuen eripituisiksi ajoiksi reserviin, jona aikana monet saavat lisäkolustusta.

Edellä todettiin armeijamme yhtenäisyydellä olleen viime sotien aikana suuri osuus maamme itsenäisyyden säilyttämisessä. Kansa oli yksimielinen, sillä oli yhteiset arvot, jotka näkyivät kaikessa, eikä niitä tarvinnut ”keksiä”. Nuo arvot mahdollistivat itsenäisyytemme säilymisen. Tänä päivänä monet pitävät itsenäistä puolustusta, joka perustuu asevelvollisuusarmeijaan, edelleen lähes ainoana turvallisuutemme varmana takaajana mahdollisen sotilaallisen kriisin aikana.

Selostaessaan tutkimuksensa taustaa Seppä (2010: 1) tuo puolustusvoimien osalta esiin kaikissa organisaatioissa tutut asiat: jatkuva muutos ja kiire, jonka lisäksi koetaan, että päätökset tehdään ylemmillä tasoilla, kysymättä varsinaisilta asiantuntijoilta. Tätä taustaa vasten on helppo ymmärtää Sepälle syntynyttä mielikuvaa yhteisten arvojen tai niiden puutteen suuresta merkityksestä toiminnan ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen välineenä. Vastaavasti kuulee usein myös siviiliorganisaatioissa sanottavan, että oikeat asiantuntijat jäävät monien päätösten osalta ulkopuolisiksi. Tunne ei siis ole outo.

Lisäksi Sepän (2010: 1) työssä nousee painokkaana esiin myös arvojen jalkauttamisen suunnitelmallisuuden tärkeyteen liittyvä asia, kun hän sanoo: ”sama asia voidaan tulkita hyvin eri tavalla riippuen organisaatiotasosta”.

Seppä (2010: 39) kokee mahdolliseksi, että arvoja pidetään itsestään selvinä touuksina, eikä niiden avaaminen sen vuoksi ole tarpeen. Kritiikkiä tai kyseenalaistamista saatettaisiin hänen mukaansa pitää jopa merkinä puutteellisesta isänmaallisuudesta. Todellisuudessa arvojen sisältö jää Sepän mukaan suurelle osalle henkilöstöä epäselväksi.

Organisaation byrokraattisuuden ja hidasliikkeisyyden vuoksi halutaan kulttuurimuutosta. Sen edellytyksenä on siirtyminen ihmisten johtamisen ja itsenäisen ajattelun kannustamiseen sekä dynaamisempaan nykyistä itseohjautuvampaan toimintatapaan (Seppä 2010: 11)

Hauvala (2011: 8, 64, 65) painottaa diplomityössään yhteisten arvojen kautta johtamista ja eettistä johtajuutta, joka on hänen mukaansa yksilöä kunnioittavaa ihmisten ja asioiden johtamista. Käskytyks ja työilmapiirikyselyissä kritiikin kohteena oleva liiallinen asioiden johtaminen on johtamistapana aikansa elänyt. Sen sijaan avoin kanssakäyminen ja siihen sidoksissa oleva vuorovaikutteisuus ovat tämän päivän johtamista. Sama seikka tuli edellä esiin Sepän näkemyksissä.

Eettisessä johtamisessa on Hauvalan mukaan kyse muihin henkilöihin kohdistuvista moraalisisista valinnoista, joiden taustalla on johtajan arvot. Hauvala etsii upseereille tekemänsä arvotutkimuksen kautta puolustusvoimille arvoja, jotka eivät olisi ristiriidassa yksilöiden arvojen ja eettisen johtamisen kanssa. Näin saavutetut yhteiset arvot olisivat käytettävyydeltään hyviä. (Hauvala 2011: 34, 52.)

Ajatus on erinomainen, joskin idealistinen. Uskon täysin ristiriidattomien arvojen löytymisen olevan mahdotonta. Se edellyttäisi täysin homogeenistä henkilöstöä, jollaisia ei varmasti löydy myöskään puolustusvoimista. Hauvala (2011: 34) toteaa saman, eli ristiriidattomien arvojen löytymisen mahdottomuuden suuressa puolustusvoimien organisaatiossa. Jollekin johtajalle tärkeä asia voi olla alaiselle tai toiselle johtajalle toisarvoinen. Tämä on puolustusvoimissa myös todettu ja sen perusteella on tehty ratkaisu jättää yhteiset arvot kokonaan kirjaamatta. Tähän Hauvala haluaa muutoksen ja esittää arvokeskustelun käynnistämistä uudelleen, vaikka arvojen etsimisen ongelmana onkin niiden hankala konkretisoiminen ja selitettävyys.

Hauvalan näkemys on hyvin kannatettava. Tärkeästä asiasta ei pidä luopua sen vuoksi, että se on vaikea, mikäli sen ei todeta olevan mahdoton. Mahdottomaksi todettaessa arvojen väärin tehdystä konkretisoimisesta voisi olla suurta vahinkoa, jolloin niiden kirjaamisesta olisi luovuttava, koska kuten aiemmin todettiin, on yrityksissä ja myös puolustusvoimissa aiemminkin pystytty toimimaan yhteisten asioiden saavuttamiseksi ilman, että arvoja on tarvinnut yrittää kirjata ja julkistaa.

Tällä hetkellä yhteinen arvopohja näyttää Hauvalan (2011: 77, 78) mukaan puuttuvan, arvoja olevan paljon, ne ovat ylhäältä annetut ja niiden viestintä on epäyhtenäistä, eikä tällä tavoin ”käsketyillä ja annetuilla arvoilla voida muodostaa kestävä, yhteisöllistä, jokaista sitouttavaa arvoperustaa.”

Hauvalan esittämä näkemys on varsin kova ja havahduttavakin. Miten me ”siviilit” voimme luottaa puolustusvoimiimme, jos siltä puuttuu yhteinen arvopohja, olkoon se sitten kirjattu tai kirjaamaton?

Puolustusvoimien yhteisen arvopohjan, toivottavasti vain näennäinen puute, saattaa olla sidoksissa meneillään oleviin suuriin muutoksiin, jotka kieltämättä tuntuivat niin suurilta, että herää kysymys puolustuksemme uskottavuudesta.

Hauvala (2011: 100–102) toteaa, että puolustusvoimien arvojen tulisi olla kaikkien organisaatiossa työskentelevien näköiset, yksilön ja uuden organisaation paremmin huomioivat ja sen päämääriä tukevat. Yhteisön hierarkkisuuudesta johtuen ydinarvojen tulee kuitenkin olla ylimmän johdon näkemysten linjaamat. Lisäksi arvojen sisältö täytyy avata siten, että joukot ja yksittäiset henkilöt tietävät arvo-

jen merkityksen työnteon kannalta ja johtamisen välineenä. Näin yhteiset arvot ovat helpottamassa myös työpaikan siirtymisen yhteydessä tapahtuvaa integroitumista uuteen ympäristöön.

Hauvalan näkemyksissä paistaa selkeästi huoli yhteisen arvopohjan puutteen merkityksestä. Hän odottaa arvojen määrittämistä niin, että ne olisivat koko puolustusvoimille yhteiset. Nyt on havaittavissa selvää epäyhtenäisyyttä ja suuri määrä arvoja eri puolustushaaroissa ja jopa joukko-osastojen omia arvoja.

Tutkittuani Hauvalan opinnäytettä hyvin takoin, heräsi itselleni ajatus, voisiko ratkaisuna olla kaikille yhteiset ydinarvot, joiden lisäksi puolustushaarat voisivat valita, mikäli kokisivat välttämättömäksi, vielä jonkun tai joitakin erillisarvoja, jotka olisivat puolustushaaran omasta erityislaatuudesta ja historiasta nousevia?

2.5.3 Näkemys evankelisluterilaisen kirkon ja puolustusvoimien arvoista

Sillä perusteella mitä edellisissä kappaleissa esitettiin haastattelujen ja opinnäytetutkimusten perusteella, vaikuttaa siltä, että kirkon arvot ovat selkeät ja vahvat. Lisäksi niistä pidetään voimakkaasti kiinni myös yleisen mielipiteen ja julkisen keskustelun paineessa. Kirkon arvoille on erinomaisena pohjana käskyt, jotka toimivat kaiken perustana, ja joihin on helppoa ja välttämätöntäkin nojata paineen kasvaessa. Kirkko ei ole ”kirkko”, eikä se toimi ”kiveen hakattujen” arvojensa mukaisesti, jos se seuraa yleistä mielipideilmastoa ja antaa sen vaikuttaa liaksi päätöksiinsä hakiessaan olemassaololleen oikeutusta. Arvot eivät voi muuttua yleistä mielipideilmastoa mukaillen, koska silloin kyse ei ole arvoista, eikä varsinkaan kiveen hakatuista käskyistä.

Kirkon vahvaa asemaa ja sen mahdollisuuksia pitää kiinni syvistä arvoistaan tukee varmasti aivan oleellisesti se, että kirkolla on veronkanto-oikeus. Se ei joudu kamppailemaan elämisen oikeutuksesta budjettirahoituksen talutusnuorassa, vaan se voi toimia autonomisena ”valtiona valtiossa”, vaikkakin nykyisin köyhempänä kuin aiemmin.

Puolustusvoimien osalta voidaan olla enemmän huolestuneita. Yhteisiä arvoja näytetään kaipaavan, mutta niitä ei sellaisina ole, vaan ne ovat hajallaan, niitä on paljon ja niiden fokusoimisessa, konkretisoimisessa ja jalkauttamisessa on runsaasti tehtävää. Myöhemmin sama näkemys vahvistuu, ja toisaalta aiheuttaa hämmennystä, kun yksi puolustusvoimien puolustushaara on yhtenä case-organisaationa mukana tässä tutkimuksessa.

Puolustusvoimien yhteisiksi arvoiksi eivät mielestäni riitä pelkästä vakinaisesta väestä mahdollisesti löydettävä yhteinen näkemys, vaan mukaan olisi saatava myös reservi, josta käytännössä muodostettaisiin valtaosa kriisiajan joukoista. Reserviä edustaisivat arvojen määrittämisen osalta mitä parhaiten reserviläisjärjestöt. Jos tämä joukko, vakinainen väki ja reservi, eivät ole arvojen osalta samalla tavalla yhtenäinen kuin mitä ilmeisimmin oli 1940-luvun armeijamme, niin siinä tapauksessa puolustuskykymme ei ole paras mahdollinen. Arvojen yhtenäisyys on yksi puolustuksemme perusta.

Puolustusvoimien osalta on käyty valtavasti julkista keskustelua monien vuosien ajan. Varuskuntia on lakkautettu ja lakkautetaan jatkossakin. Monille on toisenlaisista vakuutteluista huolimatta muodostumassa käsitys, että emme kykene omin voimin hoitamaan mahdollisen sotilaallisen kriisin aikaista puolustustamme. Aivan oma lukunsa on muu kuin sotilaallinen tunkeutuminen maahamme, johon ei tässä yhteydessä oteta kantaa.

Puolustusvoimien yhteisten arvojen puutteen mahdollisuus saattaa olla osaltaan vaikuttamassa siihen, että keskusteluissa on yhä useammin ollut esillä jopa koko asevelvollisuusarmeijan lakkauttaminen. Arvoihin perustuvaa, uhrautuvaa, voimakasta ”todistamista” ei juuri kuule. Yhteiset arvot ja niiden kautta yhtenäinen vahva näkyminen julkisessa keskustelussa ei olisi pahitteeksi uskottavuuden kohottamiseksi ja riittävään budjettirahoitukseen painostamiseksi.

Kuten on jo monesti aiemmin todettu, arvot tuntuvat ja ne voi aistia, vaikka niitä ei olisikaan julkistettu. Onko puolustusvoimien kohdalla käynyt tai käymässä niin, että yhteisten arvojen puute tuntuu ja on ihmisten aistittavissa? Yhteisten arvojen puute saattaa olla osasyynä siihen, että kansa ei ehkä pidä puolustusvoimiamme enää yhtä välttämättömänä osana yhteiskuntaa kuin aiemmin, jolloin sotaväkeen oli pakko päästä.

Lapsuudessaani maaseudulla sanottiin sotaväkeä käymättömästä miehestä; ”se ei kelvannut armeijaan”. Enää näin ei ole. Nyt monet nuoret miehet tekevät kaikkensa, että eivät joutuisi asepalvelukseen, eikä tätä suuntausta laajalti edes paheksuta, eikä varsinkaan ajatella, että mies ei päässyt sinne. Ajattelutapamuutos on ollut suuri sitten 1970-luvun, jolloin itse kävin armeijan. Myös oma ajatteluni on muuttunut etenkin siviilipalvelusta kohtaan hyväksyvämmäksi. Nykymenolla yhä useampi nuori saattaa nähdä sotaväkeen menemisen osittain turhaksi, koska se vie mahdollisesti kokonaisen vuoden opiskelu- ja/tai työajasta, mutta ei kuitenkaan ehkä johda puolustuskykyisten joukkojen tuottamiseen.

Yhteisten arvojen puutteesta kielii sekin, että joukko-osastoja lakkautettaessa vastaan hangoittelevat julkisuudessa valtaosin vain ne, joiden lähialueen varuskuntaa

ollaan ajamassa alas. Jos kansalla, joka muodostaa suuren reservin, ja vakinaisella väellä olisi yhteiset puolustusvoimien arvot, ei kampanjointia käytäisi kyläpolitiikoinnin tasolla ainoastaan oman varuskunnan vaan koko varuskuntaverkon säilyttämisen puolesta.

2.6 Työyhteisön arvoristiriidat, niistä selviytyminen ja arvojen viestintä

Ovatko yritysten tämän päivän omistajat ja johto etenkin pörssiyrityksissä tiedotaneet riittävän selkeästi työläisten vaatimuksia isommasta osuudesta yhtiöiden tuloksiin ja työpaikkojen säilyttämistarvetta yhteiskunnan hyvinvoinnin takeena?

Erityisesti viime vuosina on tuntunut, että tämänkaltaista yhteiskuntavastuuta ei haluta painottaa yritysten tavoitteissa eikä puheissa. Yhtenä viimeisimmistä suurta arvoristiriitaa aiheuttaneista esimerkeistä on Metson ilmoitus lisäosingon jakamisesta ja siitä muutaman päivän kuluttua tapahtunut yt-neuvottelujen aloittamisilmoitus. Neuvottelujen seurauksena jopa 630 henkilöä oli menettämässä työpaikkansa (Ilkka/STT Helsinki/Jyväskylä 19.9.2012: 18). Tällaisten ilmoitusten samanaikaisuus on hyvin huonoa viestintää ja osoittaa ymmärtämättömyyttä tai pahimmillaan väheksyntää ihmisten tunteita kohtaan. Ilman lisäosinkoilmoitusta neuvotteluihin olisi työnantajan puolelta ollut varmasti paljon helpompi lähteä.

Vaikka lisäosingon maksuun olikin ilmeiset perusteet, oli sen ilmoittamisajankohta epäonnistunut, ja yt-neuvotteluille asetettiin hyvin epäsuotuisat lähtökohdat, koska henkilöstö koki asian moraalittomana. Metson Jyväskylän Rautpohjan pääluottamusmies (Ilkka 19.9.2012: 18) sanoo: ”Täysin moraalitonta. Nyt on turha puhua juhlapuheissa henkilöstöstä voimavarana”. Metalliliiton puheenjohtajan mukaan (Ilkka 19.9.2012: 18) työntekijät taas joutuvat lisäosinkojen maksajiksi.

Metson esimerkissä on kyse mitä suurimmassa määrin yhtiötä ja sen omistajia kohtaavista hyvin kielteisistä tunteista, joita on jokseenkin mahdoton faktoilla muuksi muuttaa. Syksyn 2013 työmarkkinaneuvotteluja ei liene helpottamassa Suomen Yrittäjien toimitusjohtajan Jussi Järventauksen (17.7.2013) pohdinta lomarahojen ja ns. pekkaspäivien poistamisesta. Tämä saa mitä todennäköisimmin aikaan työntekijäpuolen rivien tiukempaa yhdistymistä, eli johtanee aivan erilaiseen lopputulokseen kuin mitä Järventaus oli ajatellut.

Olemmeko jopa maailmanlaajuisesti tilanteessa, jossa yritysten taseisiin rahassa mitattavan oman pääoman tuoneen omistajan tuoton maksimointitavoite voi johdattaa katastrofiin, kun tärkeimmät sidosryhmät - osakkeenomistajat ja työntekijät - ajautuvat viime vuosikymmeniä voimakkaammin eri puolille ”rintamalinjoja”

vanhan luokkayhteiskunnan tapaan? Näin voi käydä, kun yritysten omistajat jakavat ”huippujohtajille” usein mielettömiltä tuntuvia bonuksia ja itselleen edellä kerrotunlaisia lisäosinkoja samaan aikaan, kun työntekijöitä saatetaan henkilöstökulujen vähentämistarpeen vuoksi irtisanoa ja samalla hävittää lyhytnäköisesti osaamispääomaa, jonka uudelleen kasvattamiseen menee vuosia. Metson kohdalla (Ilkka 19.9.2012: 18) työnantaja perusteli yt-neuvotteluja käsityksellään paperikoneiden kysynnän pysyvistä pudotuksesta. Näin asianlaita saattaa hyvinkin olla, mutta tilanne jossa neuvotteluesitys tehtiin, oli taitamattomasti ajoitettu.

Pohjalaisessa (3.4.2008: 14) olleen uutisen mukaan Rautaruukin pienosakkeenomistajia kiinnosti yhtiökokouksessa eniten yhtiön jakamat jättipalkkiot. Toimintajohtajan ansiot olivat 2,5 miljoonaa euroa, kun yhtiön työntekijöiden keskitulo oli 30000 euroa. Eräs osakkeenomistaja varoitti johtajien ylenpalttisista palkkioista, jotka olivat hänen mielestään moraalittomia ja rapistivat yhteiskuntavastuuta. Jättipalkkiot mainitaan syöväksi, joka leviää kaikissa tilanteissa. ”Kun yhtiön tulos on hyvä, siitä pitää palkita. Kun tulos on huono, pitää jakaa kannustimia.”

Koska palkat ovat kuluerä tuloslaskelmassa, niin ne katsotaan ulos virtaavaksi rahaksi, joka on yritykseen rahaa sijoittaneilta omistajilta pois. Asian voitaisiin katsoa olevan myös toisin. Palkkakulut olisi mahdollista nähdä positiivisemmin, yritykselle välttämättömän osaamispääoman säilymisen vakuutena, jota ilman ei olisi mahdollista voiton syntyminen ja osingonjako osakkeenomistajille. Osaamispääoman irtisanomisiin ei pitäisi koskaan ryhtyä lyhytaikaisen kapasiteetin vähentämistarpeen vuoksi.

Jos työläiset ajetaan suuryritysten omistajien jatkuvan arvonnousutavoitteen vuoksi epäoikeudenmukaisilta tuntuvin keinoin riittävän ahtaalle ja tällaisen tuntemuksen kanssa taistelevia ihmisiä on ympäri maailmaa riittävän paljon, ei ole Suomen 1918 tapahtumiin viitaten täysin mahdotonta, että arvoristiriita voisi johtaa suuriin, jopa maailmanlaajuisesti katastrofaalisiin seurauksiin. Tällaisten seurausten välttäminen onnistuu, kunhan omaisuuksien kasvattamistavoite pidetään edes jossain määrin ”kohtuullisella tasolla” eikä aiheuteta tarpeetonta pahoinvointia suurille määrille ihmisiä ja perheitä.

Työpoliittisen tutkimuksen mukaan tuloksellisuus on hyvin erilainen käsite työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta. Työntekijöille tuloksellisuus tarkoittaa työllisyyttä ja hyvinvointia, kun taas johtavat henkilöt katsovat asiaa yrityksen näkökulmasta. (Lahti-Kotilainen ym. 1995: 124.)

Helkama (1997: 261) kirjoittaa: ”Tuomiokirkon edustalla, jossa työtä ja yritteliäisyyttä arvonaan pitäneet porvarit yli kolmen vuosisadan ajan vuosittain vannoinvat

uskollisuudenvalan kaupunkitasavallalleen, liikkuu nykyään satojen turistien seassa kymmenittäin niitä, joiden ei enää tarvitse pelätä muutosta, työttömyyttä ja köyhyyttä - heidän kohdallaan ne ovat jo toteutuneet.”

Yrityksen näkökulmaan täytyisi sisältyä myös työllisyys ja hyvinvointi niin yksilön kuin koko yhteiskunnankin kannalta. Jos näin ei ole, niin siinä tapauksessa johtajien, jollainen itsekin olen, näkemys edellä mainitussa työpoliittisessa tutkimuksessa on varsin erikoinen. Voivatko johtajat olla täysin varmoja myöskään omasta työllisyydestään ja tulevasta hyvinvoinnistaan? Eivät voi! Jos näin kuitenkin on, niin silloin johtajat ovat vieraantuneet siitä, että työpaikan säilymisellä on merkitystä myös heille ja heidän perheilleen sekä muulle lähiyhteisölle. Toivottavasti näin ei todellisuudessa kuitenkaan ole, koska silloin johtajat ovat laittaneet entisen jäniksen tapaan päänsä pensaaseen.

Kaikkien ihmisten, niin omistajien, johtajien kuin myös työläisten täytyy ajatella kokonaisuutta, eli kaikkien osapuolten tasavertaista menestystä, johon liittyy työllisyyden säilyminen ja yritysten ulkopuolelle ulottuva yhteiskuntavastuu, kohtuullinen korko yrityksiin rahaa sijoittaneille omistajille, yritysten kehitysmahdollisuuksien turvaaminen ja pahan päivän varalle säästäminen.

Miten omistajien, johdon ja työläisten tasavertaisuuden parempi toteutuminen ja työntekijänäkökulman huomioiminen saadaan yrityksissä riittävän korkealle tasolle, jos johto ja omistajat ovat vieraantuneet työntekijöiden elämästä liian kauaksi? Voisiko yritysten omistajilta ja johtajilta löytyä viisautta ja uskallusta ottaa työläisarvot omaavia johtajia korkeimmille johtopaikoille? Tutkimukseen (Lahti-Kotilainen ym. 1995: 124) perustuen työntekijä ei näe menestyvän yrityksen tunnusmerkkinä irtisanomisia vaan työllisyyden. Lahti-Kotilaisen tutkimustulosta voidaan tulkita myös siten, että vain työssäkäyvä ihminen voi elättää perheenä, rakentaa yhteiskuntaa ja olla yrityksen omistajille hyödyksi.

Edellä esitetyn mukaisesti yksi keino työläisten näkökulman tuomiseksi esiin olisi ottaa työläisarvot omaavia, korkeasti koulutettuja henkilöitä yritysten korkeimmille johtopaikoille. Heillä olisi kyky nähdä työläisen näkökulma, mutta korkeasti koulutettuina he kyllä ymmärtäisivät myös sen, että ainoastaan tulosta tekevä yritys voi pysyä hengissä. Olisi mahdollista, että näin toimivissa yrityksissä huomattaisiin nopeasti, että työläisjohtajien valinta ei vaikuttaisi kilpailukykyyn heikentävästi. Päinvastoin kilpailukyky saattaisi parantua, kun työläistaustaiset johtajat voisivat todella vaikuttaa yritysten operatiiviseen ja strategiseenkin päätöksentekoon ja johtamiseen. Tämä kohentaisi henkilöstön työmotivaatiota ja pienentäisi työläisten, omistajien ja johdon välistä arvoristiriitaa, joka (Aaltonen § Junkkari 1999: 136, 158) mielekkään suuruisena on voimavara, mutta niiden välissä ei saisi olla sovittamatonta ristiriitaa.

Työläisarvot omaavien johtajien palkkaamiselle ei ainakaan Pro Gradu -tutkielmani (2008) tulosten perusteella ole estettä. Tuolloinkin tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kärkimedialehtien kustannusyhtiöt. Tutkimukseen vastasivat lehtien markkinoinnista vastanneet johtajat ja toimituksen pääluottamusmiehet. Toimitusjohtajat eivät tuolloin olleet vastaajina. Seuraavassa on tuolloin saatu tutkimustulos:

Taulukko 1. Voiko työläisarvot omaava henkilö johtaa suurta yritystä palkkajohtajana

	Kyllä voi	Ei voi	Yhteensä
Johtajien näkemys	9	3	12
Luottamusmiesten näkemys	16	2	18
Yhteensä	25	5	30

Kuten tuolloin todettiin, tulos oli yllättävä. Asenteet niin johtotasolla kuin työntekijätasollakin olivat hyvin myönteiset siihen, että perinteiset työläisarvot omaava henkilö voisi olla myös suuren yrityksen palkkajohtaja. Mitä ilmeisimmin perinteinen ”aatteellisuus” ei korostu enää siinä määrin kuin ennen, vaan aikaisemmat luokkaeroista lähtöisin olleet arvomaailmat ovat lähestyneet toisiaan. Nyt herää kysymys, miten Metson kaltaiset toimenpiteet vaikuttavat arvomaailmojen yhtenäisyyteen yhteiskunnassa, mikäli Metso-ilmio jää pysyväksi?

Seuraava kysymys tuolloin (2008) koski sitä, millaisiksi vastaaja koki työläisarvot omaavan henkilön mahdollisuudet nousta ylimmälle johtotasolle vastaajan omassa organisaatiossa? Tutkimustulos muodostui seuraavaksi:

Taulukko 2. Voiko työläisarvot omaava henkilö edetä yrityksessänne ylimmälle johtotasolle ja menestyä siinä

	Kyllä voi	Ei voi	Yhteensä
Johtajien näkemys	9	3	12
Luottamusmiesten näkemys	8	10	18
Yhteensä	17	13	30

Myös tämä tulos oli hyvin mielenkiintoinen. Johtajien näkemys ei poikennut lainkaan siitä, miten he kokivat sen, että työläisarvot omaava henkilö voisi johtaa menestyksekkäästi suurehkoa tai suurta yritystä yleensä. Työntekijöiden edustajat sen sijaan ajattelivat selkeästi kielteisemmin, kun he pohtivat asiaa pelkästään oman yrityksensä näkökulmasta.

Tässä kohdin tuli väkisinkin pohtineeksi, että johtajilla oli ehkä työntekijöiden edustajia parempi tieto, eikä ”ainoastaan” tunne, edustamansa yrityksen omistajataason asenneilmastosta mahdollisten johtajavalintojen suhteen.

Omaakohtaisena kokemuksenani 2000-luvun alkuvuosilta voin kertoa kysyneeni, olisiko mielekästä että hakisin erästä tehtävää, joka tuli työpaikassani avoimeksi ja oli horisontaalisella organisaatiossa omaan silloiseen tehtävääni nähden, mutta liikevaihdoltaan paljon merkittävämpi. Saman päivän iltana silloinen yrityksemme hallituksen puheenjohtaja soitti ja kertoi, että ei kannata hakea, koska ”sinua pidetään enemmän työntekijöiden kuin työnantajan edustajana”. Kommentti oli hämmäntävä, mutta selkeä ja arvostin puheenjohtajan suoruutta suuresti. Asiaan ei ole koskaan tuon jälkeen palattu.

Toisaalta, kun peilataan tätä (taulukko 2) tulosta vaikkapa esillä olleeseen Metson tapaukseen, niin voisi olla hyvin hyödyllistä, että työläisarvomaailma todella olisi edustettuna yritysten korkeimmassa johdossa. Tuntematta Metson johdon taustoja herää ajatus, että myös Metson tapauksessa omistajille olisi mennyt jo etukäteen vakava viesti mahdollisesta konfliktista, jos lisäosingon jako ja yt-neuvottelujen käynnistäminen ajoitetaan edellä todetulla tavalla. Jos mainitunkaltainen oletus konfliktin mahdollisuudesta oli omistajien tiedossa, niin sitä kummallisemmalta ajoitus tuntuu.

Tästä on helppo jatkaa Salmisen ajatuksin, joiden mukaan jotkut yritykset toimivat opportunistisesti ja saavat henkilöstön hämmentymään ja kokemaan olevansa vain taloudellisen hyödyn tavoittelun välikappaleina. Omana esimerkkinään tällaisesta Salminen mainitsee pankkikriisin. 1990-luvun pankkikriisissä pankkien työntekijät joutuivat kärsijän asemaan aiemmin tehtyjen väärin päätösten seurauksena (Salminen 2001: 197). Toki nyt joudutaan myöntämään, että jälkepäin ajatellen pankkien toiminnoissa oli todella paljon tehostamisen tarvetta. Koettu pankkikriisi vain nopeutti ilmeisen väistämätöntä kehitystä. Samoin voi lopulta olla myös Metson tapauksessa, mutta ajoitus oli nyt väärä.

2.7 Arvojen määrittelyprosessin onnistumisen edellytykset

Läpikäydystä ”käytännön viitekehikseksi” kutsumastani osasta käy hyvin konkreettisesti ilmi, kuinka suurten arvoihin liittyvien eroavuuksien ja ristiriitojenkin kanssa joudutaan jatkuvasti tekemisiin eri yhteyksissä. Siitä huolimatta on mahdollista toimia demokraattisessa yhteistyössä, jossa valtion tasolla valtaapitävien tekemisiä tarkkaillaan koko ajan kansan ja opposition toimesta, joka voi päästä

vastuun kantajaksi jo seuraavien vaalien jälkeen, mikäli nyt valtaapitävien arvoista lähtevät päätökset ja toimenpiteet eivät miellytä kansaa. Epädemokraattisissa valtioissa oppositio on vaiennettu eikä sillä useinkaan ole väkivallatonta vaikutusmahdollisuutta.

Voisiko Suomen kokoinen, vain suurehkon kaupungin väkiluvun omaava valtio olla näin hyvin menestynyt ilman nykyisenkaltaista demokratiaa? Sitä on vaikea kuvitella. Samoin on vaikea kuvitella menestyvää yritystä, jos sen arvot eivät ota demokraattisesti huomioon kaikkia yrityksen intressiryhmiä; omistajia, työntekijöitä, asiakkaita ja muita ulkoisia sidosryhmiä. Vain onnistuneiden ja demokraattisesti päätettyjen arvovalintojen kautta yhteisiksi kutsutut arvot voivat toimia voimavarana liiketoiminnalle.

Tutkimuksen käytännön viitekehys toimii reaalityodellisuuden taustoittajana, kun tutkimuksen empiirisessä osassa analysoitavien tutkimustulosten pohjalta arvioidaan, ovatko Kärkimedialehtien kustannusyhtiöt onnistuneet arvoalinnoissaan ja -prosesseissaan liiketoimintaa edistävällä tavalla. Vastaavasti arvioidaan erikseen valittujen case-yritysten arvoprosessien onnistumista.

Johdantokappaleessa kerrottiin oman työyhteisöni arvoprosessista, johon jokaisella henkilöllä oli mahdollisuus ottaa osaa. Tämä on ideaalinen tilanne, ja samalla toimivin ajateltavissa oleva ratkaisu.

Salmisen (2001: 199–200) mukaan yritysten julkaisemat, sinällään tärkeiltä vaikuttavat arvot vaikuttavat liiaksi samankaltaisilta. Puhutaan avoimuudesta ja yhteistyöstä, kehittämisestä ja luovuudesta sekä eettisyydestä jne. Voidaan perustellusti kysyä, kenen arvoja nämä oikeastaan ovat ja ovatko ne yrityksen todellisia pysyviä ydinarvoja sekä miten ne ilmenevät yrityksen toiminnassa, vai ilmenevätkö lainkaan? Entä millä ryhmällä arvot on laadittu?

Salmisen käsitykseen yritysten arvojen liiallisesta samankaltaisuudesta, ja kysymyksiin arvojen lähteistä sekä näkymisestä yritysten toiminnassa, on helppo yhtyä. Yritysten arvolausekkeista olisi löydyttävä todella yksilöllisiä ratkaisuja, jotta ne tuntuisivat todellisemmilta. Näin siitä syystä, että kyse tulisi olla ”yksilöllisestä” yrityskulttuurista nousevien yhteisöllisten arvojen kirjaamisesta.

Tässä kohdin herääkin kysymys, kuinka paljon yritysten julkistamista arvoista on sellaisia, jotka julkistetaan siitä syystä, että ne näyttävät hyviltä? Toivottavasti pelko on aiheeton, sillä ainakin työaikaa olisi tällöin tuhlatu valtavia määriä. Lapuan piispan sanat sopivat hyvin myös yrityksiin, kun vaihdetaan sana ”kirkon” sanaan ”yrityksen”: ”On houkuttelevaa mennä vallitsevan mielipiteen mukaan, jolloin on vaarassa kirkon opin vastainen toiminta.”

Aivan vastaavasti on vaarana yrityksen todelliseen arvoilmastoon sopimaton, yleistä mielipidettä myötäilevä arvojen julkilausuma, joka aiheuttaa yrityksessä vain hämmennystä eikä ole kuva todellisuudesta tai välttämättä edes tavoitteellisesta tulevaisuudesta.

Salminen (2001: 204) jatkaa edelleen hyvin osuvasti, että arvojen viestintä on usein tiedottavaa eikä arvoille saada luoduksi kaikille avautuvaa merkitystä. Tämä johtuu yritysten suunnittelujänteen lyhentymisestä, jolloin myös mahdolliset uudet arvot otetaan käyttöön ilman riittävää aikaa niiden sisäistämiseen. Uudetkaan arvot eivät aiheuta ongelmaa, jos ne kuvaavat hyvin yrityksen nykyistä toimintatapaa.

Salmisen näkemyksistä voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan arvojen yksilöllisyys täytyisi olla itseisarvo ja kuvastaa yrityksen todellista toimintaa sen sijaan, että julkistetut arvot vaikuttavat usein kliseiltä.

Entä ovatko suuryritysten toiminnassa toteutuvat arvot yhteiskuntakelpoisia, eli mikä on niiden arvojen todellinen luonne? Jack Mahoneyn mukaan: ”Liike-elämän etiikan tärkein tehtävä on estää hyviä ihmisiä tulemasta pahoiksi” (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 369)

Koneet, laitteet, ohjelmistot, rakennukset eivätkä myöskään yritykseen sijoitettu rahassa mitattava pääoma saa aikaan tulosta. Niillä on vain välinearvo pyrittäessä osakeyhtiölain (624/2006: 5 §) mukaisesti tuottamaan voittoa osakkeenomistajille. Tuloksen tekevät lopulta aina yrityksen työntekijät organisaatioasemasta riippumatta.

Omistajalähtöinen johtaminen (VBM, value based management) tarkoittaa johtamistapaa, jossa yrityksen kaiken toiminnan perusta on omistajan varallisuuden maksimaalinen kasvattaminen. Tässä onnistumisen edellytyksenä on, että yritysjohto toimii niin kuin he itse omistaisivat yrityksen. Tähän on kiinteästi sidoksissa kasvun maksimoivan strategian ja palkitsemisjärjestelmän valinta. Lisäedellytyksenä on riskittömän vaihtoehdon sijaan valittu ylemmän riskitason mukainen johtaminen. (Saarnio, Puttonen & Eronen 2000:19–20.)

Mahdollistaako nykyinen, enemmän tai vähemmän VBM:n luonteinen liiketoiminta henkilöstön aseman säilymisen yrityksen tärkeimpänä pääomana, ja käsitelläänkö tätä pääomaa sille kuuluvalla arvostuksella, eli tuleeko myös henkilöstön tarpeet riittävästi huomioiduiksi yritysten julkistamissa arvoissa? Tutkimuksen empiirinen osa antaa tähän kysymykseen vastauksen Kärkimediayhtiöiden sekä erikseen valittujen case-organisaatioiden osalta.

3 TIETEELLINEN (TEOREETTINEN) VIITEKEHYS

Edellä on käsitelty monitahoisesti arvoja ja arvoristiriitaa ns. käytännön viitekehysessä niin yksilö-, yritys- kuin yhteiskunnallisellakin tasolla eri lähteiden ja yksittäisten henkilöiden näkemyksiin perustuen.

Tällainen käsittelytapa on soveltunut taustoitukseksi kertomaan, miten tärkeästä, moniulotteisesta ja vaikeasta asiasta on käytännön tasolla kyse, jotta henkilö, yritys ja yhteiskunta kokonaisuudessaan voisi menestyä. Tuntuu jopa ihmeelliseltä, miten hyvin sisäinen yhteiskuntarauha on säilynyt Suomessa jo 95 vuoden ajan, vaikka arvoristiriitoja on nähtävissä paljon joka tasolla.

Yhteiskuntarauhan säilyminen saattaa olla perua aiemmin läpikäydystä punaisten ja valkoisten välisestä konfliktista, joka on vielä riittävän lähellä ja joka opetti, että suomalaiset voivat menestyä vain toisiaan kunnioittaen ja antaen jokaiselle ihmisarvoinen elämä. Tämä saattaa olla järkkymässä, mikäli eurooppalainen finanssikriisi edelleen laajenee ja saa aikaan ennalta täysin arvaamattomia seurauksia, jos ahneus entisestäänkin lisääntyy ja unohdetaan yhteiskuntaluokkien välinen yhteisöllisyys, joka varmisti Suomen itsenäisyyden säilymisen 1940-luvulla.

Tieteelliseksi viitekehykseksi nimetyssä osassa käydään eri lähteiden ja valtaosin suomalaisten arvotutkimusten tulosten perusteella läpi sitä kontekstia, johon tutkimustulosten perusteella peilataan tutkitun Kärkimedia-yritysryhmän onnistumista arvoprosesseissaan ja -valinnoissaan liiketoimintaa edistävällä tavalla niin, että valitut arvot todennäköisesti joko toimivat tai eivät toimi voimavarana yritystoiminnassa. Lisäksi kehitetään arvojen jälkiarviointiin työkalu, jonka avulla saatavien tulosten perusteella arvovalintoja ja/tai arvojen selostuksia on mahdollista kehittää siten, että arvojen liiketoiminnallinen hyöty lisääntyy entistä paremmin arvioitujen arvolausekkeiden kautta. Edellisten lisäksi selvitetään ja arvioidaan erikseen valittujen case-yritysten arvoprosesseja sekä testataan heikolla markkinatutkimuksella riittävän hyvää, jopa erinomaisena pidettävää arvoprosessikuvausta.

Teoreettinen viitekehys muodostetaan käytännön viitekehysten tapaan erikseen valittujen, laajasti käsiteltävien lähteiden kivijalkaan, jota täydennän muiden lähteiden avulla. Tämä vaikuttaa hyvältä etenemistavalta, koska näin toimien kyseiset päälähteet toimivat ikään kuin ajatuksenkulun pääajureina.

Aiemmin kerrotun mukaisesti tällä tutkimuksella on kahtalainen tarkoitus, eli toimia niin tieteellisenä teoksena kuin myös käytännön arvotyöskentelyn pohjana yrityksissä. Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti (2006: 8) toteavat tieteellisten julkaisujen olevan ensisijaisesti tarkoitettu alistettaviksi tiedeyhteisöjen kriittisille arvioille ja toissijaisesti käytännön neuvontalähteeksi yritysten päätöksentekoon. Tä-

mä tutkimus on tarkoitettu täyttämään mahdollisimman hyvin molemmat mainituista tavoitteista.

Samassa teoksessa (Kakkuri-Knuuttila ym. 2006: 9) todetaan tutkimuksia pidettävän sitä objektiivisempina, mitä enemmän tutkija lausuu julki omat filosofiset taustaoletuksensa ja niihin liittyvät arvonsa. Tällä tavoin tiedon soveltajalla kerrotaan olevan paremmat mahdollisuudet arvioida tutkimusta. Tämän kohdan sisältämä ajatus on tuotu mahdollisimman laajasti esiin kertoessani omista taustoistani ja avatessani omia näkemyksiäni ja tulkintojani eri lähteistä kirjoittamieni ajatusten yhteyteen.

3.1 Schwartz, kulttuuriset arvo-orientaatiot

Seuraavassa esitetään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen lähdevalintojen perusteluksi tärkeimmiltä osiltaan tiivistelmä Martti Puohiniemen (2011) käännöksen perusteella Schalom Schwartzin teoksesta ”Kulttuuriset arvo-orientaatiot”.

Schwartz on osoittanut, että eri kulttuureista löytyy noin 40 arvoilmaisua, jotka merkitsevät jokseenkin samaa joka paikassa. Näiden arvojen perusteella Schwartz on muodostanut yksilöarvoista kymmenen arvotyypin kaksiulotteisen rakennemallin, jonka kehämäisen rakenteen neljä pääulottuvuutta ovat; itsensä korostaminen, itsensä ylittäminen, säilyttäminen ja muutosvalmius.

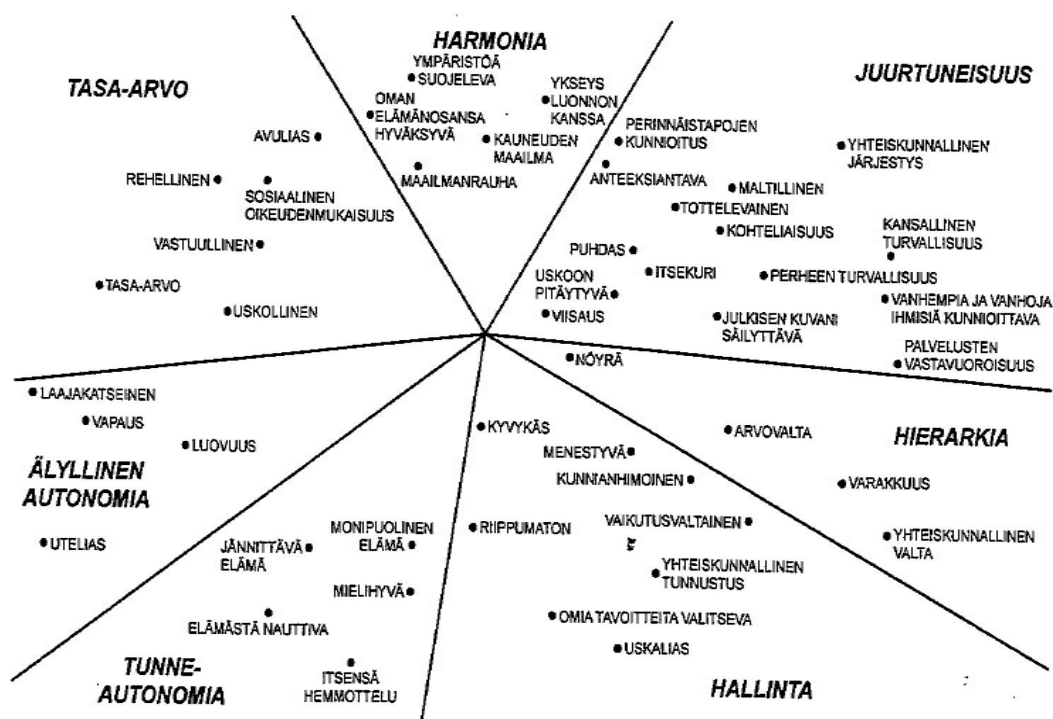
Yksilöarvojen rakennemallin neljän pääulottuvuuden sijaan, on niitä kulttuuriarvojen kehämäisessä rakenteessa kolme: hierarkia <-> tasa-arvo, juurtuneisuus <-> autonomia ja harmonia <-> hallinta. Pääulottuvuudet muodostuvat seitsemästä arvo-orientaatiosta, jotka esitetään seuraavan sivun kuvassa (kuva 1).

Esimerkkinä yksilöarvojen ja kulttuuriarvojen erilaisuuden ymmärtämisestä mainitaan arvopari ”nöyryys ja arvovalta”. Ne kuuluvat selvästi eri arvotyyppeihin yksilötasolla, mikä tarkoittaa, että ihmisten on hyvin hankalaa olla samaan aikaan nöyriä ja kuitenkin tavoitella arvovaltaa. Kulttuurien tasolla nöyryys ja arvovaltan sijaan kuuluvat samaan arvo-orientaatioon – hierarkiaan.

Hierarkkinen kulttuuri osoittaa toimivuutensa, kun toiset tavoittelevat arvovaltaa ja toiset nöyryyttä. Schwartzin tutkimusten mukaan: ”Nöyryys ja yhteiskunnallinen valta korreloivat positiivisesti kulttuurin tasoisessa analyysissä, koska hierarkian oikeutukselle rakentuvassa yhteiskunnassa jäsenten täytyy hyväksyä, että he ovat alempiarvoisia suhteessa joihinkin ja samalla joidenkin muiden yläpuolella. Yksilötasolla nämä kaksi arvoa korreloivat negatiivisesti, koska nöyryyden ja

yhteiskunnallisen vallan samanaikainen tavoittelu on yksilön kannalta ristiriitais- ta”

Schwartz kysyy takeista, joilla varmistetaan vastuullisuus yhteiskuntarakenteiden, ihmisten ja luonnon resurssien sekä henkilön ja ryhmän välisten suhteiden tasolla. Hän toteaa vastausten riippuvan yhteiskunnassa vallitsevasta kulttuurista ja arvopainotuksista, eli kulttuurisista arvo-orientaatioista, joita löytyi yhteensä seitsemän, ja jotka ilmaisevat kussakin kulttuurissa vallitsevan käsityksen ihan- teista, hyvästä ja haluttavasta. Seuraavassa kuvassa esitetään mainittuihin arvo- orientaatioihin liittyvät arvot.

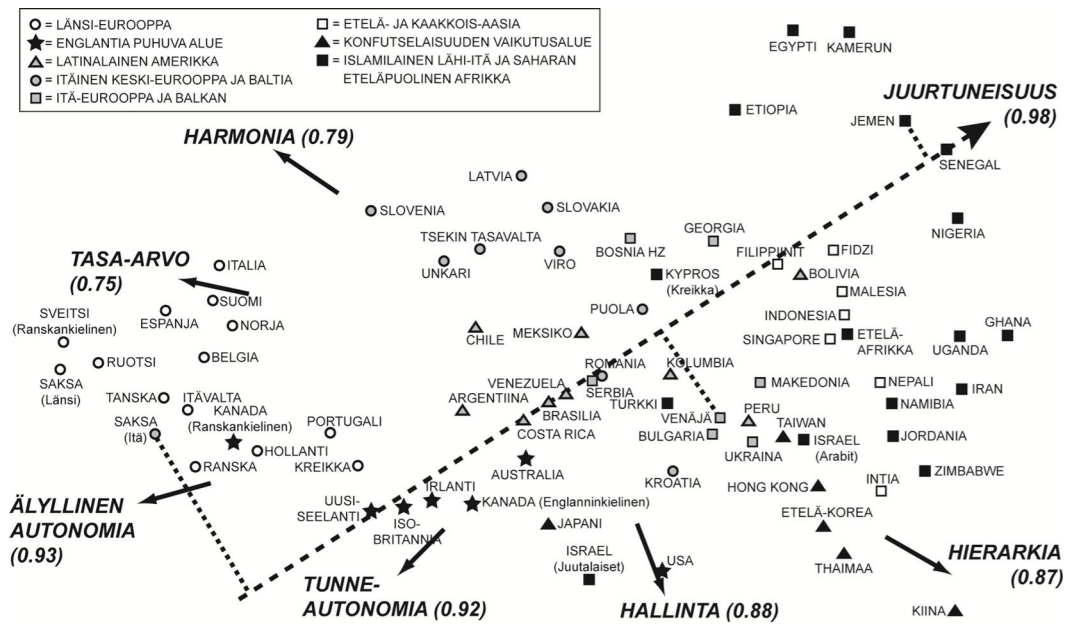


Kuvio 1. Kulttuuristen arvojen kartta (Puohiniemi 2011: 19)

Selittäessään edellä esiteltyjä kulttuurisia arvo-orientaatioita Schwartz sanoo, että mikäli yhteiskunnassa painottuu kulttuurisen orientaation toinen ääripää, siellä annetaan vain vähän painoa orientaation toiselle ääripäälle. Esimerkkeinä tästä (Kuva 2) hän mainitsee Amerikan ja Israelin kulttuurit, joissa painottuvat hallinta ja tunneautonomia, kun taas harmonia jää vähälle painotukselle. Toisessa esimerkissä, Iranin ja Kiinan kulttuureissa, painottavat hierarkia ja juurtuneisuus, tasa-arvon ja älyllisen autonomian jäädessä vähäiseksi. Kolmantena esimerkkinä Venäjä, jossa painottuu tasa-arvon kustannuksella muuta maailmaa enemmän hierarkia.

Toisaalta, kun arvoulottuvuuden toinen ääripää painottuu, niin samaan aikaan kulttuuri on vierekkäisellä orientaatiolla tärkeydeltään jokseenkin samalla tasolla. Tästä esimerkkinä suomalaisessa kulttuurissa korostuu harmonia, älyllinen autonomia ja tasa-arvo, mutta juurtuneisuus, hallinta ja hierarkia painottuvat vain vähän (Vastakohtana esimerkiksi Kiina)

Seuraavassa kuvassa näkyy kaikkien Schwartzin tutkimuksessa mukana olleiden kulttuuristen ryhmien asemoituminen seitsemällä kulttuurisella arvoulottuvuudella ja näiden ryhmien keskinäiset suhteet eri ulottuvuuksien painottumisen osalta. (Kolme pääulottuvuutta muodostuvat toisiinsa nähden vastakkaisten ulottuvuuksien vektoreista, esim. autonomia <-> juurtuneisuus)



Kuvio 2. Kulttuuristen arvojen maailmankartta Schwartzin seitsemällä arvoulottuvuudella (Puohiniemi 2011: 35)

Schwartz sanoo kulttuuristen arvo-orientaatioiden ilmenevän yhteiskunnan normeissa, käytännöissä ja instituutioissa. Arvo-orientaatioiden tehtävänä on hänen mukaansa helpottaa ihmisten selviytymistä päivittäisessä elämässä kohtaavista yllätyksistä.

Tutkimustulosten perusteella heräsi kysymys, johon kirja ei antanut täydellistä vastausta, vaikka pyrkimyksenä olikin osoittaa erityyppisten näytteiden johtavan orientaatioiden suhteen samaan maakohtaiseen järjestykseen. Voiko tämä täysin onnistua kaikkien maiden osalta Schwartzin käyttämien opiskelija- ja opettaja-

näytteiden perusteella, koska lienee olemassa paljon valtioita, joissa tytöt ja naiset jäävät opiskelija-opettaja otoksella jokseenkin täysin vaille vastaajia, koska naisten ei aina sallita opiskelevan ja käyvän työssä perheen ulkopuolella, tai perheillä ei ole varaa kouluttaa tyttöjä. Entä uskaltavatko kaikki luvatussa anonymiteetistä huolimatta vastata oikein? Miten tällaisissa tapauksissa voivat myöskään kulttuurissa ”todellisuudessa” vallitsevat arvot mitenkään todentua oikein?

Schwartzin mukaan sekä tapaustutkimukset että empiiriset analyysit perusarvojen muutoksista voivat antaa tuntuman kulttuuristen arvojen muutosnopeuteen. Hänen näkemyksensä on, että kulttuurissa vallitsevien arvojen pysyvyyttä voitiin hänen tutkimuksissaan jopa aliarvioida, koska tutkimuksissa käytetyistä näytteistä monet eivät olleet kovin yhdenmukaisesti muodostettuja eri tutkimusajankohtina. Toisin sanoen Schwartz päätyy oletukseen, jonka mukaan yhdenmukaiset näytteet olisivat osittaneet arvojen olevan vielä nytkin todettua pysyvämmät.

Tulos osoittaa Schwartzin mukaan erittäin pahasti vääräksi olettamuksen, jonka mukaan kulttuuri muuttuu nopeasti ja, että eri kulttuurit olisivat samankaltaistumassa. Tällainen virheellinen käsitys on Schwartzin mukaan syntynyt siitä, kun kulttuurien välisten pukeutumis-, musiikki- ja ruokailutottumusten on todettu lähentyneen. Kokonaisuudessaan kulttuuristen arvo-orientaatioiden erot maiden välillä eivät näytä mitään lähentymisen merkkejä, joten voidaan todeta, että erilaisten kulttuuristen ryhmien väliset suhteelliset sijainnit eri arvo-orientaatioilla muuttuvat hyvin hitaasti, jos ollenkaan.

Schwartzin tutkimustulokset vahvistavat itselleni syntyneitä käsityksiä siitä, että suomalaisen yritysarvotutkimuksen viitekehysten voi ilman tarpeettoman suurta riskiä muodostaa vain valtaosin suomalaisiin tutkimuksiin ja muihin pääosin kotimaisiin lähteisiin perustuen.

3.2 Arvojen merkitys tavoiteltaessa hyvää elämää ja liiketoiminnallista tulosta

Uusi-Rauva ja Pirjetä (2002: 74, 90) toteavat lakien kehittyvän liian hitaasti nyky-yhteiskunnan muutokseen nähden. Tästä syystä ammatillisten tekojen eettisyyden arvioinnilla on aiempaa enemmän merkitystä. Moraali taas sijoittuu lakien ja tapojen väliin. Lait eivät sitä säädä, eikä tavoilla voida selittää moraalisia valintoja, jonka taas etiikka mahdollistaa.

Näsin (2002: 28, 32) mukaan strategia ja arvo-osaaminen on pääosassa niin hyvinä kuin huonoina aikoina. Muita paremmin menestyvät ne, joiden strategiset, arvoihin perustuvat valinnat ovat onnistuneimpia. Toki myös yleinen talouden suunta on menestykseen vaikuttava sekä etenkin mahdolliset toimialamurrokset, jollainen esimerkiksi sanomalehden kustantajilla on nyt käsillä.

Teikari (2002: 61–62, 69) kysyy, miten saavuttaisimme hyvän elämän, olisimme pitkällä aikavälillä tuottavia ja samalla hyvinvoivia niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin? Työn etiikka on tässä kohdin merkittävässä asemassa, koska työikäisinä vietämme työpaikallamme käytännössä koko valoisan ajan päivästä ja kolmanneksen vuorokaudesta. Hyvän elämän mittapuuksi ei enää riitä pelkkä työnteon mahdollisuus, vaan ihminen ihmisenä omine tarpeineen on arvokas.

”Suunnitelkaa ja tehkää vain sellaisia töitä ja työyhteisöjä, jonne haluaisitte laittaa oman lapsenne töihin.”

Lämsä (2009: 2) kirjoittaa: ”Aikoinaan kotikylässäni voimalaitosyhtiö huolehti henkilöstöstä kehdosta eläkkeelle. Äitini, kuten useimmat muutkin kyläläiset, palveli työnantajaansa miltei 40 vuotta. Kävelin itse yhtiön lastentarhaan heti taidon opittuani. Tehdasyhteisö oli tuon ajan yritys vastuullisuutta, mutta palveli myös tuiki tärkeän työvoiman saantia. Monet tehdaspaikkakunnat ovat nyttemmin hiljentyneet.”

Malmelin (2012: 26) jatkaa samasta aiheesta yritys vastuusta puhuessaan. Hänen kirjoitustaan mukaillen voidaan todeta, että suomalaiset tehdasyhteisöt, etenkin ns. ruukit olivat aina 1500 luvulta lähtien yhteisöjä, jotka ”patruunansa” johtamina muodostivat hyvin omavaraisia yhteisöjä. Näissä yhteisöissä työntekijöistä ja heidän perheistään pidettiin huolta, holhottiinkin, kannettiin yhteiskuntavastuuta, tehtiin myös lahjoituksia esimerkiksi kirkolle, eikä mahdollisimman suuri voitto ollut yritystoiminnan pääasia, vaan yhteiskunnan kokonaisuus.

Kansainvälisyys (Lämsä 2009: 2) ja jo sitä edeltänyt kotimainen muuttoliike ja kehittynyt teknologia on vaikuttanut ihmisten ja työnantajan välisiin suhteisiin, jotka eivät enää ole yhtä kiinteät kuin joskus aikaisemmin. Samaan aikaan joudutaan pohtimaan etiikkaa ja esimerkiksi sitä, ovatko irtisanomiset ja lomautukset eettisestä näkökulmasta kestäviä toimia ainakaan kannattavassa yrityksessä. Yleisen käsityksen mukaan (Kujala, Lämsä & Penttilä 2009: 6) eettinen päätöksenteko perustuu paljolti seurausetiikkaan eli toiminnan seurauksena syntyvien hyötyjen ja haittojen pohdintaan

Kulmala (2002: 145) sanoo arvopainotusten olevan keskeisessä roolissa johtamisessa, päätöksenteossa, sidosryhmien välisessä yhteistoiminnassa ja sopimuskäy-

tännöissä, joihin kansainvälisyys tuo lisämausteeksi omat kulttuuriset arvopainotuksensa.

Pekkola ja Pekkola (2005: 41) toteavat arvojen olevan sisäistettyjä periaatteita, joiden mukaan yritykset haluavat profiloitua, ja joiden tulisi monimutkaisissa tilanteissa kyetä ohjaamaan päätöksentekoa. Arvojen tunnistaminen on kuitenkin hankalaa, ja lisäksi arvojen on todellisuuteen nähden yksinkertaistettuina lausekkeina vaikeaa olla toiminnan ohjaajina. Sen sijaan kehittyneitä, prosesseihin jalkautettuja arvoja voidaan soveltaa strategista kilpailuetua tuovana osana liiketoimintaa.

Moilanen ja Haapanen (2006: 51, 52, 144) toteavat arvojen jalkautuksesta, että joissakin yrityksissä arvoista on tehty jatkuvasti esillä olevia huoneentauluja. Joissakin yrityksissä arvoja sen sijaan ei ole erikseen kirjattu, vaan niiden nähdään tulevan julki jokapäiväisessä toiminnassa. Arvojen tunnettuus on kuitenkin paras niissä yrityksissä, joissa ne on selkeästi kirjattu. Toisaalta arvoista sopimisen koetaan joskus olevan pelkkä henkilöstön sitoutumiseen tähtäävä juhlapuhe- tasoinen muotijuttu, jolloin arvot on mahdollisesti sovittu kokonaan henkilöstön tietämättä ja osallistumatta arvoprosessiin. Tällöin ”arvolista” vain ilmoitetaan ja hyväksytetään henkilöstöllä ilman tavoitteellista ja toteutuksellista konkretiaa.

Takala (2007) sanoo, arvojen olevan henkilöstön ja organisaation välinen sidos, joka toimii yhtenä välineenä liiketoiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteuttamisessa. Arvot voidaan jakaa esimerkiksi väline- ja itseisarvoihin. Itseisarvot ovat päämääriä, joita tavoitellaan niiden itsensä vuoksi. Välinearvot, kuten raha taas ovat välineitä korkeampien arvojen, eli itseisarvojen toteuttamiselle. Samalla Takala varoittaa pitämästä henkilökuntaa pelkkänä välineenä.

Kujalan (2007) mukaan myös liiketoiminnassa täytyy kunnioittaa sellaisia arkielämän arvoja kuten oikeudenmukaisuus, rehellisyys, avoimuus ja ihmisten kunnioittaminen. Kyse on moraalista, joka liittyy sidosryhmäsuhteisiin, jotka edellyttävät eettistä toimintaa. Hän ilmaisee perinteisen sidosryhmäajattelun ääripäinä omistajien voiton maksimoinnin ja sen vastakohtana kaikkien sidosryhmien laajan ymmärtämisen. Ensimmäisessä todetaan yrityksen olemassaolon oikeutuksen perustuvan vain omistajan saamaan maksimaaliseen taloudelliseen hyötyyn. Jälkimmäisessä on lähtökohtana kaikkien sidosryhmien intressien huomiointi, joka edellyttää yrityksen johdolta ja omistajilta selkeää näkemystä myös vähemmän vaikutusvaltaa omaavien sidosryhmien tarpeiden huomioimiseksi.

Kujalan esittämät asiat tuntuvat pääosin itsestään selvyyksiltä, mutta sellaisia ne eivät kuitenkaan ole. Osa meistä on ehkä nähnyt työssään epäoikeudenmukaisuutta, epärehellisyyttäkin, avoimuuden ja ihmisiin kohdistuneen kunnioituksen puu-

tetta sekä eri sidosryhmien epätasaista huomioimista päätöksenteossa ja yritysten arvoprosesseissa.

Tästä seuraa mielenkiintoinen ajatus, että yritys ei voisikaan yksinään määrittää arvojaan, strategioitaan ja eettisiä periaatteitaan, vaan siinä olisi huomioitava tunnistettujen sidosryhmien arvot, mielipiteet ja näkemykset. Takalan (2007) mukaan ”organisaatioiden perimmäisenä tavoitteena voidaan pitää ihmisten tarpeiden tyydyttämistä”.

Seuraavassa on esimerkki edelliseen liittyen. Teksti on suora sitaatti pro-gradu - tutkielmastani: ”Ilkassa 16.1.2008 (Anttila 2008) Nokian viestintäjohtaja Arja Suominen kertoi, että Bochumin tehtaan alasajo ei suoraan vaikuttaisi Salon tehtaan toimintaan ja työvoiman rekrytointi Saloon jatkuisi entiseen tapaan. Kommentin sanamuoto: ”ei suoraan vaikuta Salon tehtaan toimintaan”, herätti varmasti kysymyksiä ja pelkoja henkilöstössä.”

25.11.2012 saatiin Salon Seudun Sanomien verkkolehdestä lukea totuus, joka oli edellisen sitaatin ”rivien väliin” kirjoitettuna jo vuonna 2008:

”Kesäkuussa lopetetun Salon matkapuhelintehtaan kohtaloa mietittiin Nokiassa pitkään.

Salon, muiden Euroopan tehtaiden, Etelä-Korean Masanin ja Kiinan Pekingin tehtaiden talousjohdossa työskennellyt Ilkka Juva kertoo, että laskelmien teko Salon tehtaan sulkemiseksi alkoi viime vuosikymmenellä.

– Itse aloitin laskuharjoitukset vuonna 2007, mutta sain kyllä jo valmiita aineistoja edeltäjältäni, Juva sanoo.

Samaan aikaan Salo rakensi Isohärjänmäkeen uutta vuokra-asuntolaa lähinnä Nokian tarpeisiin. Juvan mielestä yhtiön olisi pitänyt kertoa kaupungille myös tehtaan sulkemisen mahdollisuudesta.

Hän olisi itse halunnut varoittaa Salon päättäjiä, muttei voinut sanoa mitään.

– Asiat olivat sisäpiiritietoa ja yt-lakikin rajoitti mahdollisuutta puhua. Ei suunnitelmista voinut kertoa, vaikka olisi halunnut sanoa kaupungille, että pitääkö nyt vähän supumpaa taloutta, kun homma saattaa mennä aika pahaksi.

Juva irtisanoutui työstään kesällä 2010. Sulkemispäätöstä ei siihen mennessä tehty, mutta tieto sen mahdollisuudesta painoi Juvan mieltä. Hän ei kuitenkaan rikkonut vaitiolovelvollisuuttaan.

Päätös puhua matkapuhelintehtaan alasajon vaiheista syntyi viime sunnuntaina, kun Juva luki Salon Seudun Sanomista liikejuristi Hannu Krogeruksen haastattelun. Krogerus suomi kovin sanoin Nokiaa ja matkapuhelinalan aasialaistumista.

– Krogeruksen puheenvuoro rohkaisi minua puhumaan. Olen hänen kanssaan hyvin paljon samoilla linjoilla. Nokiassa tehtiin paljon epäisänmaallisia päätöksiä, Juva sanoo.”

Ilta-Sanomien verkkolehti 26.11.2012 tuo asiaan vielä lisävalaistusta: ”Nokia pudotti pommin vasta kesäkuussa 2012. Tällöin yhtiö ilmoitti, että 3700 irtisanoetaan Suomessa ja että Salon matkapuhelintehtaan suljetaan. Tutkimus- ja tuotekehitysyksikkö jatkaa kuitenkin toimintaansa Salossa.”

Nokian Pekingin tehtaiden talousjohdossa työskennelleen henkilön avautumien saa varmasti aikaan keskustelua siitä, miten pitkään työsuhteen päättymisen jälkeen tulee olla lojaali entiselle työnantajalle? Samoin saatetaan käydä edelliseen nähden tärkeämpää keskustelua siitä, olisiko mitään keinoa, jolla tällaisessa tapauksessa yleisen alueellisen ja koko Suomeakin koskevan edun nimissä voitaisiin velvoittaa varoittamaan tulevasta? Tällä hetkellä sellaista velvoittamismahdollisuutta ei ole.

Miksi henkilö kertoi tiedoistaan juuri nyt? Kyse on varmasti asiasta, joka on painanut hänen mieltään vuosien ajan, mutta jonka edessä hän ehkä joidenkin muidenkin henkilöiden tavoin on ollut voimaton. Hän on ollut osaltaan tietoisesti ajamassa Salon kaupunkia ja tuhansia ihmisiä ”miinaan”, josta hän olisi pystynyt varoittamaan, mutta ei voinut eikä uskaltanut. Niinpä hän päätti uhrata henkilökohtaiset arvonsa ja tuhannet ihmiset sen sijaan, että olisi uhrannut työpaikkansa ja taloudellisen tulevaisuutensa. Yleinen kapitalistinen moraalii sallii tällaisen toiminnan, mutta kumpi tapa olisi ollut eettisesti oikeampi? Samalla herää kysymys siitä, mitkä ovat Nokian todelliset arvot?

Talusojohtaja itse ei voinut enää elää asian kanssa, vaan tuli nyt ”ulos kaapista”. Esiintulo on kuitenkin tässä vaiheessa turhaa ja myöhäistä, ellei se lopulta johda asialliseen keskusteluun liike-elämän moraaliiin liittyvästä etiikasta kauaskantoisten suunnitelmien tiedottamisvelvollisuuden osalta. Lisäksi esilletulo mustamaalaa Nokian mainetta entisestään. Myöskään henkilö itse ei todennäköisesti tule saamaan anteeksiantoa ihmisten edessä, kuin ehkä osin itseltään, kun on saanut kerrotuksi asian, jonka hänen olisi eettisesti ajatellen pitänyt kertoa jo paljon aikaisemmin. Lojaalius yritystä kohtaan ja sisäpiiritiedon vuotamisesta pidättäytyminen kuitenkin ajoi tässä tapauksessa yleisen suomalaisen edun edelle.

Kaupunginjohtaja (Ilta-Sanomien verkkolehti 26.11.2012) ymmärtää henkilön vaihtolion, mutta olisi silti toivonut tietoa ennakkoon.

”– Tuollaisessa tilanteessa olisi hyvä tietää, mitä valmistellaan. Tietystikään en tiedä, minkä tasoista suunnittelu on ollut. Siellä on varmaan erilaisia vaihtoehtoja käyty läpi, Antti Rantakokko sanoo.

– Tässä tilanteessa sitä on vähän vaikea sanoa. Se on pörssiyhtiö, siellä on omat säännöksensä. Pitää pitää kiinni siitä, että on suu supussa. Sellainen pelisääntö on hankala.”

Tähän yhteyteen sopii mitä mainioimmin sitaatti presidentti Kekkonen muistelmissa (1981: 5). Tekstiin sisältyy suuri viisaus, joka kaikkien niiden, joilla on taipumusta jälkiviisauteen, olisi hyvä oivaltaa: ”Minulle eletty aika ei ole antanut sitä tyyntä viisautta menneeseen nähden, joka on syrjästäkatsojan ja jälkipolven etuoikeus. Se on antanut vain kokemuksen siitä miten vähän ratkaisuja tehtäessä niiden seurauksista on tiedettävissä, ja rohkeuden tehdä niitä.”

Takalaa (2007) huolestuttaa omistajakeskeisen yritysnäkemyksen uusi tuleminen. Hän pitää huonona USA:ssa perinteistä ajattelua, joka on tulossa myös Suomeen, ja jossa yritykset nähdään vain välineenä omistajien saaman voiton maksimoimiseksi. Yrityksiä ei pidetä ihmisistä muodostuneena yhteisönä ja aktiivisena yhteiskunnan osana, joka perustuu eri sidosryhmien välisiin ja tiedostamiin vastuihin ja velvollisuuksiin. Takala arvelee vastavoimien, kuten keskustelun yritysten moraalista ja vastuusta lisääntyvän sekä ay-liikkeen aktivoituvan tämän kehityksen seurauksena.

Kairisen (2002: 52) mukaan kyse on liiketoiminnan kannalta rahaohjauksesta, eli kannattavuuden pitkántähtäimen varmistamisesta, joka on ajanut aiemmin painotetun lainmukaisuuden ja arvo-ohjauksen ohi painavimmaksi liiketoiminnan ohjausmekanismiksi.

Onko rahaohjaus oikea tie menestykseen? Koiranen (2002: 42 - 44) on selvittänyt yli 100 vuotta vanhojen suomalaisten perheyriyten arvoja. Hän toteaa, että yrityksen arvot koettiin jonkin verran erilaisiksi omistajasuvun jäsenten ja ulkopuolisten arvioimina. Syytä tähän näkemyseroon ei mainita. Suvun jäsenten arvioiden mukaan kolme merkittävintä arvoa ovat: rehellisyys, luotettavuus ja lain noudattaminen. Yllättävää on, että yli 100 vuotta eläneille yrityksille ei yrityksen tuotto näytä olevan tärkeä arvo.

Ehkä tuoton jääminen arvona hyvin alas johtuu siitä, että Suomessa ei kovin mielellään näytetä onnistumista, eikä sitä haluta mainita myöskään arvona, etteivät ainakaan asiakkaat ala kadehtia ja mahdollisesti kaikota. Joka tapauksessa näiden yritysten on täytynyt olla aina melko kannattavia, kun ovat pysyneet näin kauan pystyssä. Ehkäpä kannattavuus on muodostunut itsestään selvyydeksi, jolloin sitä ei erikseen pidetä arvona ja tärkeänä? Samoin eettisyys on tutkittujen yritysten arvoissa varsin alhaalla. Lieneekö syynä väärinymmärrys, vai mikä, kun kuitenkin selkeästi eettisyyteen ja ihmisten väliseen kommunikointiin liittyvät rehellisyys ja luotettavuus ovat aivan kärjessä (Koiranen 2002: 44).

Koirasen tutkimustuloksen perusteella voidaan pohtia, onko tuotto ”arvona” lopultakaan sellainen, joka johtaisi yrityksen pitkään elämään? Pohdinnan tuloksena voidaan todeta, että taloudellisen tuloksen ollessa arvon tasoinen, johtaa se lama-kausien aikana mahdollisesti sellaisiin säästötoimiin, jotka kurjistavat yritystä, eikä se olekaan valmis kilpailuun, kun nousukausi alkaa. Tällöin menetetään markkinoita ja yritys saattaa ajautua karille. Näin ollen voi hyvinkin olla, että kaikkein pisimpään eläneiden yritysten ydinarvoihin ei todellakaan kuulu jatkuva tuotto-odotus. Raamattua, ensimmäisestä Mooseksen kirjasta (Luku 41, jakeet 29 ja 30) siteeraten; pitkään eläneiden yritysten on täytynyt säästää seitsemänä lihavuutena saavutetuista voitoista seitsemän laihaan vuoden varalle.

Siltalan mukaan (2002: 122) Ihmisen moraalinen kehitys on koko elämän mittainen prosessi, jonka perusta luodaan aivan lapsena, jolloin luodaan moraalisen kehityksen suunta, esimerkiksi empatian ja erilaisten tunnetilojen tunnistamisen taito.

Nykyihmisen johtaminen on vaikeaa. Elämme moniarvoisessa ja ”monipaikallisessa” ympäristössä. Moniarvoisuuden osalta kyse on mm. erilaisuuden ymmärtämisestä ja hyväksymisestä. Monipaikallisuus taas on yhteydessä tietotekniikkaan ja myös nopeutuneisiin liikenneyhteyksiin. Miten tällaista paikkaan ja aikaan sitoutumatonta, tai pahimmillaan siihen ilman empatiaa pakotettua ihmistä johdetaan vuorovaikutteisesti, tunnetietoisesti, moraalisesti ja eettisesti oikein, miten hänet edes voidaan tuntea, ja miten edistää hyvän elämän saavuttamista?

Siltala (2002: 128) kysyy pysähdyttävästi: ”Saavuttaako organisaatiosi hyvän elämän, kun työntekijöiden on oltava kielitaitoisia, vuorovaikutustaitoisia, tietotekniikkataitoisia, esteettisiä, urheilullisia, nuorekkaita, kokeneita, jne.”

Ei ihminen lopulta liene sellainen miltä näyttää ja millaisena hänet globaalissa yhteiskunnassa halutaan nähdä. Siltala (2002: 129) toteaa ”vastustamattomasti”, että jokaisella meillä on lopulta koti, joka ei ole kaikkialla. Meillä on myös perhe, joka sekään ei ole joka paikassa. Lisäksi me olemme jostakin kotoisin, eikä se-

kään ole missä tahansa. Valtaosalla meistä on myös nimetty työpiste jne. Ei tietokoneiden virtuaaliympäristö lopultakaan ole ihminen itse, vaan tarvitsemme myös fyysistä ja psyykkistä todellisuutta niin tavanomaisessa kanssakäymisessä kuin ihmisten eettisessä johtamisessakin.

Arvokeskusteluista Siltala (2002: 124) toteaa hyvin yllättäen, että ne ovat ”kokee-neet inflaation”. Sen sijaan hänen toteamuksensa, jonka mukaan arvojen käytäntöön saattamisessa ei ole onnistuttu, eikä niillä ole onnistuttu parantamaan työhyvinvointia, koska niihin sisältyneitä lupauksia ei ole toteutettu, ei ole niinkään yllättävä.

Henkilökohtaisesti joudun toteamaan, että olen Siltalan kanssa pääosin samaa mieltä, koska yritysten arvot näyttävät olevan aivan liian vähän omaleimaisia, jollaisia yritykset itsessään kuitenkin ovat. Useissa kohdin tausta-aineistoa ja empiiriassa läpikäytävää tutkimusta tulee esiin arvojen ja yritystodellisuuden välinen kuilu. Arvoilla on kuitenkin mahdollisuus ja tärkeä asema, joka pitää vain hyödyntää. Tämä on tahtokysymys. Ei pidä antaa periksi, koska arvot ovat yrityksessä joka tapauksessa olemassa, ne pitää vain uskaltaa määritellä sellaisiksi, jollaisia ne yrityksessä ovat, eikä yrittää esittää jotakin sellaista, joka ei ole totta.

Siltala (2002: 125) pitää eettisen koodiston julkistamista sidosryhmiin päin ”raskauttavampana ja velvoittavampana” kuin arvojen julkistamista, koska arvoihin sisältyy aina tulkintojen mahdollisuus, jota eettisiin koodeihin ei jää. Organisaation kokonaisuudessaan ja siihen kuuluvien yksittäisten ihmisten käyttäytymisen täytyy aina kestää päivänvalon. Esimerkkinä ”älä lyö”. Jos jäämme kiinni lyömisestä, ei koodin rikkomisen suhteen jää tulkinnan mahdollisuutta, vaan on tapahtunut lähes peruuttamaton virhe, jota on vaikea saada anteeksi. Yhteisön eettisten koodien lisäksi tulisi ihmisillä olla lisäksi aina mahdollisuus kuunnella omantuntonsa ääntä ja siten vastata ”sille” itsenäisesti teoistaan, oikeasta ja väärästä.

Siltala (2002: 127) kysyy, ja saa varmasti monet mietteliäiksi, onko seuraavissa tapahtumissa eettistä ylevyyttä:

”Kannattava ja vakavarainen yritys irtisanoo tuotannollisista ja taloudellisista syistä”

”Työyhteisön jäsenet eristävät ja tuhoavat erilaisen jäsenensä, yksilön, työpaikkakiusatun.”

”Onko ylikuormitetussa ja uupuneessa työntekijässä, asiantuntijassa tai esimieheissä jotain ylevää?”

Siltalan ajatuksiin perustuen: Tunnenko jonkun organisaation, jonka arvoihin kuuluu hyvän elämän tavoittelu?

Pekkola & Pekkola (2005) toteavat, että yritys ei voi elää muusta yhteiskunnasta erillään, vaan se joutuu menestyäkseen ottamaan huomioon sen mielipiteet ja vaatimukset arvojen ja etiikankin osalta.

Arvojen sanotaan olevan kilpailuetu ja resurssi yhtiön kannalta (Tapies & Moya 2012: 132). Toteamus sisältää saman ajatuksen kuin tämän tutkimuksen otsikko, jossa arvoja pidetään yrityksen voimavarana, mutta vain, jos arvot on valittu oikein ja ne vielä sisäistetäänkin organisaatiossa oikein ja samalla tavalla eikä arvot lupauksia petetä, joka on hyvin mahdollista.

Niemelän (2009: 15) mukaan yrityksen toteuttama etiikka on sidoksissa organisaatiokulttuuriin, jonka muodostumisen merkittävimpänä osatekijänä pidetään omistajien ja ylimmän johdon arvoja, ääneen lausuttuja tai hiljaisia, eli kaikkia niitä asioita, joita johto ja omistajat pitävät toivottuina.

Heiskasen (2009: 21–24) puolestaan kokee, että kilpailuetua haettaessa kiivetään ikään kuin perä edellä puuhun, eli haetaan kilpailuetua tuotteista ja palveluista, kun sitä olisi haettava johtamisen sekä organisaatiokulttuurin tarkastelusta, jolloin voitaisiin usein todeta etiikkaan ja vastuullisuuteen liittyviä puutteita. Kilpailuedun rakentaminen ja eettinen kulttuuri lähtevät yhteisistä arvoista, jotka ovat pohjana mahdollisille yhdessä laadituille eettisille ohjeille kelvollisesta ja kelvottomasta toiminnasta.

Nousun aikaan on helppoa olla johtaja. Tulosta tulee, eikä tarvitse näyttää todellisia johtajantaitojaan. Heiskanen (2009: 21) jatkaa todeten, että tiukassa tilanteessa monet alkavat säästää, ja ihmiset pelkäävät työpaikkansa menettämistä, eikä tehokkuus voi tällöin olla parhaimmillaan.

On mahdollista, että ihmiset alkavat Heiskasen mainitsemissa tilanteissa tavalla tai toisella pedata omaa asemaansa, jolloin yrityksen henki ja tulos kärsivät, eikä säästöistä saada tavoiteltua hyötyä. Kehittäminen ja tärkeät investoinnitkin saataan jäädyttää, jolloin ei olla valmiina, kun uusi nousu alkaa.

Säästöihin, karsimiseen ja henkilöstövähennyksiin taipuvaisten johtajien vastakohtana ovat näkemykselliset johtajat. He pitävät osajista kiinni, analysoivat yrityksen nykytilan kilpailulähtökohdista, kehittävät ydinliiketoimintoja yhdessä henkilöstön kanssa, innovoivat uusia mahdollisia tulevaisuuden kilpailuedun lähteitä, tuotteita ja palveluja, mutta tiedostaen samalla, että tuotteet ja palvelut eivät

tule ensin, koska tuote ja palvelukehityslähtöinen kilpailuedun tavoittelu ei ehkä kuitenkaan liene oikea lähtökohta. (Heiskanen 2009: 21)

Koirasen (2002: 38–40) mukaan arvot ja ethos ovat voimakkaasti sidoksissa toisiinsa. Arvot kytkeytyvät hyvään ja toivottavaan päämäärään ja vaikuttavat käyttäytymiseen sekä keinovalikoimaan. Yksi tulkinta ethokselle on elämänkatsomuksen ja periaatteiden siveellisyys. Toisaalta se on kulttuurinen tapa erottua muista, eli esimerkiksi yrityksen henki, jollaisesta usein kuulee puhuttavan.

Eetoksen ja arvojen yhteydestä Koiranen (2002: 50) sanoo: ”Vahvoilla arvoilla on ollut helpompaa sanoa ”ei” miellyttäville houkutuksille ja ”kyllä” ikäville velvollisuuksille.”

Juuti (2002: 7, 8) puolestaan toteaa ”ethoksen” olevan yhtä kuin hyvä elämä, joka taas liittyy oleellisenä osana hyveellisyyteen ja yrityksissä käytävään eettiseen pohdintaan ja keskusteluun, jossa esimiehen asema ja rooli ovat tärkeitä suunnan-”hengen” - näyttäjiä. Samalla hän sanoo, että hyvä ja oikea eivät ole sama asia, koska oikeana pidettävä asia on usein laeilla, asetuksilla tai yrityksen tai yhteisön omilla säännöillä ja käytännöillä sanktioitu tietynlaiseksi toiminnaksi, kun taas hyvyys ei ole.

Juuti pitää ethoksen, oikeiden ja hyvien toimintatapojen sekä hyvän elämän etsimistä elinikäisenä tehtävänä, jossa hyödynnetään, ei vain itselle kertyvää ainutkertaista kokemusta, vaan myös aikaisempien sukupolvien perintöä. Jokainen kohtaa elämässään onnen, epäonnen ja surun päiviä. Niistä selviää, mikäli on ollut onni saada hyvään ohjaava kasvatusta, jolla tosin on ”vain” taaksepäin luotaava merkitys, mutta sen lisäksi saaduilla perinnöllisillä ominaisuuksilla on suuri vaikutus hyvän elämän saavuttamisessa. (Juuti 2002: 156–158)

Huhtinen (2002: 132–134) käsittelee etiikkaa (tietoinen ajattelu) ja moraalialia. Hän toteaa filosofiseen sanakirjaan viitaten, että etiikassa on kyse tekojemme, pyrkimystemme ja arvostustemme hyväksyttävyydestä ja tuomittavuudesta. Hyväksyttävyyttä >< tuomittavuus voidaan kirjoittaa muotoon hyvä ja oikea >< paha ja väärä.

Edellä puhuttiin hyvästä elämästä. Entä millainen on hyvä ihminen? Nykyistä suomalaista työnteon kulttuuria voitaneen hyvällä syyllä kutsua kontrollikulttuuriksi. Ihmiset on opetettu ja he ovat sopeutuneet olemaan aina saavutettavissa sekä koulutautumaan jatkuvasti ollakseen parempia työntekijöitä ja säilyttääkseen työpaikkansa. Samalla on tullut tavaksi olla aina ”läsnä”, niin iltaisin, viikonloppuisin, kuin myös lomien aikaan. Tämä on mahdollistunut tai oikeammin aiheutunut siitä, että tehokas ja sitoutunut henkilö kantaa mukanaan ”älymobiili-

laitetta”, jonka kautta hänet saadaan monin eri keinoin kiinni mistä tahansa ja koska tahansa. Lisäksi pidetään luonnollisena, että henkilö tekee työtään näillä älylaitteilla jatkuvasti, pyytämättä. Näin mikäli hän aikoo olla hyvä ihminen, palvelella työnantajaansa ja kansantalouttaan siten kuin on katsottu oikeaksi, luonnolliseksi ja velvollisuudentuntoisen ihmisen arvojen mukaiseksi.

Tällainenko on tämän päivän hyvä ihminen? Olisiko eettisempää ja samalla ehkä myös tuloksekkaampaa johtamista, jos ainakin toisinaan kehoitettaisiin ihmisiä sulkemaan mobiililaitteensa loman tai viikonlopun ajaksi sen sijaan, että ihmiset kertovat sanottavan – kännykstähän sinut saa sitten lomalla kiinni! Ihmisiä ja perheitä kunnioittavilla arvoilla on merkitystä ja niiden täytyisi näkyä yritysten toiminnassa, muuten ei saavuteta parasta mahdollista tulosta. Näkyykö yritysten arvoissa ja yritystodellisuudessa ihmisten ja perheiden kunnioittaminen?

3.3 Yritysten olemassaolon oikeutus ja arvot

Suurimmilla yrityksillä on paljon valtaa. Niiden päätöksillä ja liiketoiminnan onnistumisella on suuri vaikutus jopa valtioiden tasoiseen menestykseen. Siksi on tärkeää, että yritykset onnistuvat oikeutuspuheissaan ja arvovalinnoissaan.

Malmelinin (2011) väitöskirjassa on käyty läpi kymmenen suomalaisen suuryrityksen oikeutuspuheita kymmenen vuoden ajalta ja pohdittu sitä, miten kyseiset oikeutuspuheet ovat muuttuneet sitä mukaa, kun ympäröivän yhteiskunnan arvomaailma on tuntunut muuttuvan. Oikeutuspuheilla tarkoitetaan asioita, joita edistämällä ja joiden mukaisesti toimimalla yritys hakee hyväksyntää toiminnalleen.

Seuraavaksi käydään Malmelinin väitöskirjaan perustuen, sitä kommentoiden, läpi suomalaisten suuryritysten oikeutuspuheita ja puheiden yhteyttä arvoihin, jotka aiemmin käsiteltyihin lähteisiin viitaten ovat varsin nopeasti muuttuviin oikeutuspuheisiin nähden hyvin pysyviä.

Vaikka oikeutuspuheiden kohdalla puhutaankin yhteiskunnan arvomaailmamuu-
tosten myötäilystä, niin tämän tutkimuksen päälähteisiin viitaten voidaan todeta kyseessä olevan mieluummin mielipideilmaston muutosten myötäily, tai mahdollisesti tärkeimpien arvojen sisällä tapahtuvan järjestyksen vaihtumisen seurailu-
pyrkimys, koska kuten todettua, arvot sinällään muuttuvat hyvin hitaasti eivätkä henkilötasolla juuri lainkaan.

Näkemyistä voidaan perustella sillä, että arvot ovat syvällä yrityskulttuureissa ja yritysten historiassa. Näin on myös henkilökohtaisella tasolla, mutta vielä voimakkaammin, koska ihmiset ovat saaneet arvoperustansa jo lapsuudessaan.

Myöskään yritysten arvot eivät ole muunneltavissa yleisen mielipiteen mukaisesti, koska silloin ei olisi kyse arvoista. Tällä perusteella voidaan erottaa oikeutuspuheisiin sisällytetyt arvot ja yritysten ”todelliset” arvot.

Koska yritykset haluavat tai joutuvat julkistamaan oikeutuspuheiden ohessa myös arvonsa, joutuvat ne muuttamaan pysyväisluonteisia arvojaan oikeutuspuheitaan vastaaviksi, josta syntyy ristiriitaa ennen kaikkea yrityksen sisällä aistittavien todellisten arvojen ja julkistettujen oikeutuspuheiden sekä niitä vastaavien arvojen välillä. Pakostakin tulee sellainen tunne, että yritykset eivät tunne tai tunnusta arvojen pysyvää olemusta, jolloin todelliset arvot tulevat ohitetuiksi, että voitaisiin miellyttää yleistä mielipidettä ja saada sitä vastaava elämisen oikeutus.

Yhteiskuntavastuuviestinnän (Malmelin 2011: 14–15, 35) onnistumisella on suuri merkitys yritysten toiminnan oikeutuspyrkimyksissä, jotka ovat jatkuvan kritiikin kohteina. Malmelin kertoo tutkimustuloksista, joiden mukaan yhteiskunnallisen vastuuntunnon näkökulmasta muita heikommin menestyvät yritykset, jotka kirjoittavat viestinnässään runsaasti etiikasta sekä yritys- ja yhteiskuntavastuusta. Samoin todetaan eettisyyttään korostavien yritysten itse asiassa omaavan muita enemmän eettisyysongelmia.

Malmelin (2011) toteaa olevan tutkimuksen kannalta mielenkiintoista seurata viestinnän muutoksia yritystasolla siltä näkökulmalta, minkä arvomaailman asiat kulloinkin nousevat korostuneesti esiin, eli ovat viesti yhteiskunnassa laajemmin käytävästä yleisestä arvokeskustelusta ja painotuksista, joita ennakoimalla ja joihin oikea-aikaisesti vastaamalla ohjataan brändi- ja mainemielikuvaa haluttuun, yrityksen legitimitetin kannalta tilannesidonnaisesti positiiviseen suuntaan, monikulttuurisessa kontekstissa myös välttämättömiä kompromisseja tehden.

Tähän Lapuan piispa viittasi, kun hän puhui arvojen maallistumisesta. Todellisuudessa kyse ei kuitenkaan ole perimmäisten arvojen muuttumisesta, vaan oikeutuksen hakemisesta yleistä mielipideilmastoa myötäillen. Tästä syystä herääkin taas kysymys, kannattaako yrityksen arvoja ollenkaan julkistaa, jos se johtaa niiden ”toistuvaan” muokkaamiseen vallitsevaa mielipideilmastoa vastaaviksi.

Malmelinin (2011: 65–66) mukaan yritys tekee arvomaailmavalinnan, johon perustuen sen olemassaolon oikeutusta arvioidaan. Tästä Malmelin antaa hyvän esimerkin kertoessaan, että teoilta ja puheilta odotetaan aivan toisenlaista näyttöä, mikäli vedotaan esimerkiksi yhteisön elinvoimaisuuteen kuin jos vedottaisiin puhtaasti taloudellisen tuloksen tavoitteluun. Yleensä yritykset joutuvatkin tilanteeseen, jossa niiden tulisi samaan aikaan kyetä saamaan oikeutus useilta arvomaailmoilta. Tämä näkyy myös yritys vastuullisuusraporteista ja niistä luettavista mo-

nitahoisista lupauksista, joiden avulla koetetaan tulla oikeutetuiksi erilaisilla arvoilla varustettujen tahojen arvioidessa yrityksen moraalista suoriutumista.

Malmelinin ajatukset vahvistavat näkemystä siitä, että arvomaailmavalinnoissa ei itse asiassa ole ollenkaan kyse yritysten todellisista arvoista, vaan erilaisten ”tuulten haistelusta”, joita tunnustelemalla haetaan kulloinkin korkeinta mahdollista tuottoa.

Malmelinin väitöstutkimus antoi kymmenen vuoden aikaan tiivistettynä hyvän kuvan siitä, miten yritykset ovat muuttaneet arvopuheitaan niin, että ne vastaavat kulloinkin voimassa olevaa mielipideilmastoa.

Väitöskirjassa on kuvaava esimerkki, joka mielestäni kertoo ”arvojen väärinkäytöstä”. Stora Ensossa (Malmelin 2011: 136) ”kodin arvomaailmasta” johtuvaa kritiikkiä ennakoitiin v. 2007 jättämällä vuosikertomuksesta kokonaan pois arvot, missio ja visio. Toimitusjohtaja selitti asiaa niiden uudelleenmuotoilun kesken­eräisyydellä, koska aikaisemmat lausekkeet eivät enää olisi oikeuttaneet yhtiön toimintaa.

Henkilökohtaisesti tunnen suurta kummeksuntaa, jos etenkin arvot ja missio voidaan muuttaa ikään kuin ”tuosta vaan”. Arvot juontavat juurensa kauas yrityksen historiaan ja ne näkyvät toiminnassa olkoonpa ne kirjoitettuina tai eivät, ja oikeutakoon ne toimintaa tai eivät. Täyskään­nöstä arvojen tasolla ei nähdäkseen voida tehdä. Stora Enson kohdalla voidaan ajatella, että uudet arvot päätettiin ulkoisen pakon sanelemina. Voidaanko niitä silloin pitää arvoina lainkaan? Kyseessä on mieluumminkin muutamilla sanoilla kuvattu toimintakäs­ky tai julistus, johon kaikkien jäljellejäävien on alistuttava. Voivatko näin määritellyt arvot kuvastaa yrityksen todellisia toimintaperiaatteita ja näkyä todellisessa yrityselämässä?

Tarkastelunsa loppupuolella Malmelin toteaa: ”Tapa, jolla yritykset oikeuttavat toimintaansa, perustuu usein moraalisen velvoitteen rajaamiseen tai foku­soimi­seen yritykselle edulliseen arvomaailmaan”

Sen sijaan, että yritys muokkaa arvojaan oikeutuspuheidensa mukana kuhunkin tilanteeseen sopiviksi, olisi mielestäni uskottavampaa todeta, että tietyssä talou­dellisessa ja markkinatilanteessa se ei pysty toimimaan julkistamiensa arvojen mukaisesti, mutta pyrkii jatkossa kaikin käytettävissä olevin keinoin palaamaan arvojensa mukaiseen toimintaan. Arvot eivät voi olla kauppatavaraa, koska niiden uskottavuus perustuu pysyvyydelle, vaikka Malmelinin väitöskirjan nimenä onkin ”Arvojen markkinat”.

3.4 Malmelinin käytämän oikeuttamisen teorian suhde ryhmäkohtaisiin arvoihin

Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä, että pidetään toteen näytettynä eri henkilöstöryhmien ryhmäkohtaisesti erilaiset näkemykset yrityksissä tärkeäksi koetusta ja niissä vallitsevasta todellisesta arvomaailmasta. Tämä ei poissulje myöskään sitä, etteivätkö ihmisten arvot henkilökohtaisella tasolla ”siviilissä” voisi olla vähemmän riippuvaisia siitä ryhmästä, johon he työssään kuuluvat. Tästä hyvänä esimerkkinä on Valjakan (2004) tutkimus perheyrittäjistä, joiden siviiliarvot poikkesivat selvästi heidän omistamansa yrityksen arvoista.

Malmelinin (2011: 67) tutkimuksessaan käyttämä Thevenotn oikeuttamisen teoria ei olisi hyväksymässä arvojen ja ryhmien vastaavuutta, vaan lähtee ”pelkästä” arvojärjestyksen ristiriitaisuudesta, jolloin sama ihminen voi toimia eri tilanteissa eri arvojärjestyksen sisällä. Esimerkkeinä Malmelin mainitsee toimimisen uskonnollisessa yhteisössä, luonnonsuojelujärjestössä jne.

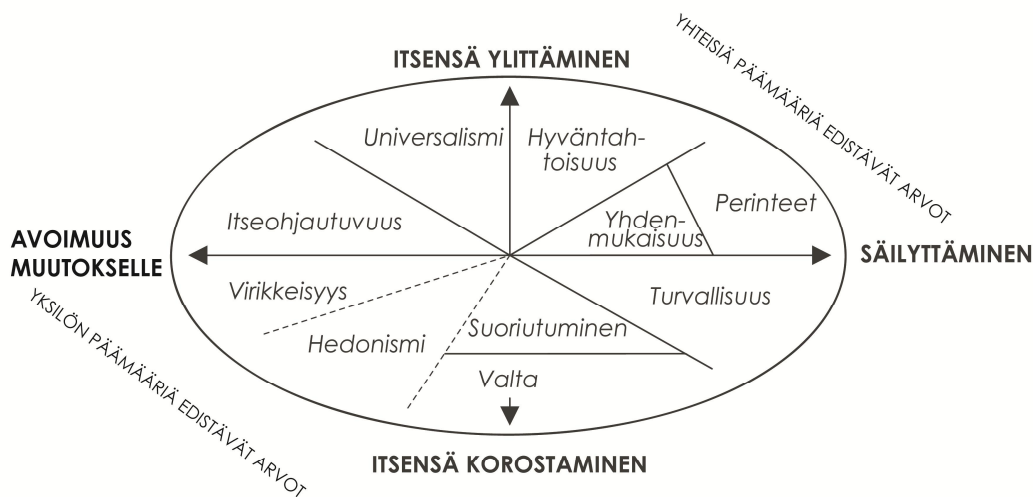
Tämä on varmasti aivan totta, mutta erilaiset vapaaehtoiset yhteisöt valitaan ihmisten omien arvojen pohjalta, arvojen, jotka ovat muuttumattomia tai muuttuvat hitaasti. Niillä ei käydä kauppaa, kuten arvojen markkinoilla tehdään, kun suuryritykset hakevat oikeutusta, joka ei voi perustua niiden todellisiin, nopeisiin arvojen muutoksiin, koska se ei ole mahdollista, vaan aiemmin kuvatulla tavalla yleisten tuulien tunnusteluun.

Näin ollen Malmelinin väitöskirjaan nähden todettavissa olevaa näkemyseroa ei tule pitää millään tavoin poissulkevana sen kanssa, mitä esimerkiksi tämän tutkimuksen tausta-aineistona käytetystä laajan JTO:n aineiston tuloksista on luettavissa. Siinä selvitetään eri henkilöstöryhmien arvolatauksia juuri työhön liittyvissä asioissa, mutta ei väitetä, että samat henkilöt vastaisivat muissa konteksteissa saman viiteryhmän tavoin, kuin mihin he kuuluvat työssään. Toisin sanoen ihmisillä voi olla työhön liittyvissä asioissa henkilöstöryhmätasolla yhtenäinen arvolataus, koska kuuluvat esimerkiksi konttorihenkilöihin, mutta heidän asemansa voi poiketa jossakin muussa tilanteessa ja henkilökohtaisten ”siviiliarvojen” tasolla Schwartzin arvokehällä, johon palataan myöhemmin.

3.5 Suomalaisen arvot ja arvot maailmalla

Seuraavassa käydään Puohiniemen (2002) mukaisesti läpi tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä suomalaisille ja suomalaiselle yhteiskunnalle tärkeitä arvoja, joita Puohiniemen tutkimushankkeessa mitattiin Schwartzin arvomitalla.

Schwartz (Helkama 2011) on osoittanut, että eri kulttuureista löytyy noin 40 arvoilmaisua, jotka merkitsevät jokseenkin samaa joka paikassa. Näiden arvojen perusteella Schwartz on muodostanut yksilöarvoista kymmenen arvotyypin kaksikulotteisen rakennemallin, jonka kehämäisen rakenteen pääulottuvuuksina ovat; itsensä korostaminen, itsensä ylittäminen, säilyttäminen ja muutosvalmius.



Kuvio 3. Schwarzin arvoteorian mukainen yksilön arvokehä (lähde: www.limor.fi)

Arvokehää (Puohiniemi 2002: 21, 28) tulkitaan siten, että vastakkaiset alueet, kuten turvallisuus ja itseohjautuvuus ovat konfliktissa keskenään. Vierekkäiset alueet taas täydentävät toisiaan. Lisäksi on huomattava, että samanaikainen itsensä ylittäminen (toisten huomiointi) ja itsensä korostaminen ei ole mahdollista, kuten ei myöskään muutoksille avoimuus ja säilyttäminen.

3.5.1 Suomalaisten arvomaailman muuttuminen 1990-luvulla

Puohiniemen (2002: 68) mukaan Suomalaisessa arvomaailmassa yhteisöllisillä arvoilla; tasa-arvoajatteluun sitoutumisella, läheisistä välittämisellä ja yhteisen edun ajattelulla on vahva rooli, mikä osoittaa hyvinvointiyhteiskunnan tärkeyttä ihmisille, kun taas valtaa pidetään vähiten tärkeänä.

Tutkimukset osoittavat, että arvot ovat pysyväisluonteisia eli vakaita. Arvomuu-
tosten taustalla on pidetty taloudellisia, teknisiä ja poliittisia muutoksia. Puohi-
niemen mukaan Suomen tilanne 1990 luvun kuluessa tarjosi arvomuutosten tut-

kimiselle laboratoriomaiset olosuhteet, kun alkuvuosikymmenellä vallitsi syvä talouslama ja vuosikymmenen jälkipuoliskolla voimakas noususuhdanne ja samanaikainen kehitys informaatioteknologian huippumaaksi. Lisäksi Suomi liittyi EU:n jäseneksi vuosikymmenen puolivälissä kohta sen jälkeen, kun Itä-Euroopan poliittinen järjestelmä oli kaatunut. (Puohiniemi 2002: 81.)

Puohiniemen tutkimukset osoittivat edellä esitetyistä arvomuutoksille otollisista yhteiskunnallisista olosuhteista huolimatta, että suomalaisten arvoissa tapahtunut tärkeysjärjestyksen muutos oli lähes olematonta koko mainitulla kymmenen vuoden jaksolla, eli yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset eivät aiheuttaneet arvojen muuttumista, vaan ainoastaan muutospainetta.

Sen sijaan 1990-luvun kaltaisessa yhteiskunnallisessa myllerryksessä arvot otetaan käyttöön ohjaamaan valintoja, koska päätöksiä ei voida muuttuneessa tilanteessa tehdä aiempien rutiinien mukaisesti (Puohiniemi 2002: 120). Tuolloin esimerkiksi autokauppa romahti laman alkuvaiheessa, kun ihmiset asettivat taloudellisen turvallisuuden ja isot hankinnat vastakkain. Ainoastaan (Puohiniemi 2002: 83) turvallisuuden tarve oli 1990-luvun kuluessa hiukan lisääntynyt koko väestön tasolla, ja sitä pidettiin toiseksi tärkeimpänä arvona heti hyvántahtoisuuden jälkeen. Valta oli arvona koko ajan vähiten tärkeä. Turvallisuuden arvostuksen nousu oli odotusten vastainen tapahtuma, olihan vuosikymmenen loppu voimakasta taloudellista nousukautta.

Taulukko 3. Suomalaisten arvotyyppien tärkeysjärjestys (Puohiniemi 2002: 82)

Tärkeysjärjestys	1991	1993	1994	1995	1996	1999	2001	Kaikki
Hyvántahtoisuus	1	1	1	1	1	1	1	1
Turvallisuus	3	3	2	2	2	2	2	2
Universalismi	2	2	3	3	3	4	3	3
Yhdenmukaisuus	4	4	4	4	4	3	4	4
Itseohjautuvuus	5	5	5	5	5	6	5	5
Hedonismi	6	6	6	6	6	5	6	6
Suoriutuminen	7	7	7	7	7	7	7	7
Virikkeisyys	8	8	8	8	8	8	8	8
Perinteet	9	9	9	9	9	9	9	9
Valta	10	10	10	10	10	10	10	10

Helkama (1997: 252) on avannut taulukon kolme mukaisten arvotyyppien sisällön. Seuraavassa esitetään eri arvotyyppihin kuuluvat arvot Helkaman mukaisesti, Puohiniemen (2002: 82) tutkimuksiin perustuvassa ”suomalaisessa tärkeysjärjestyksessä”, niiltä osin kuin arvot merkitsevät samaa kulttuurista riippumatta.

Hyväntahtoisuus: auttavaisuus, rehellisyys, anteeksiantavaisuus, vastuuntunto

Turvallisuus: puhtaus, kansallinen turvallisuus, palvelusten vastavuoroisuus, yhteiskunnan järjestys, perheen turvallisuus

Universalismi: ympäristön suojelu, ykseys luonnon kanssa, luonnon ja taiteen kauneus, suvaitsevaisuus, viisaus, tasa-arvo, maailmanrauha

Yhdenmukaisuus: tottelevaisuus, vanhempien kunnioittaminen, kohteliaisuus, itsekuri

Itsenäisyys: uteliaisuus, luovuus, vapaus, omien tavoitteiden valitseminen, itsenäisyys

Mielihyvä (hedonismi): mielihyvä, elämästä nauttiminen

Suoriutuminen: menestys, kyvykkyys, kunnianhimo, vaikutusvalta

Virikkeisyys: uskaliaisuus, vaihteleva ja jännittävä elämä

Perinteet: elämänosansa hyväksyminen, hartaus, nöyryys, perinteiden kunnioittaminen, kohtuullisuus

Valta: yhteiskunnallinen valta, auktoriteetti, varallisuus

3.5.2 *Yrittäjien, yritysten avainhenkilöiden ja yritysten arvot*

Hakola ja Brandt, (2012: 70, 78, 84) ovat tutkineet yrityssaneerausmenettelyn aloittaneita pieniä, alle 30 työntekijän yrityksiä. Tutkimuksessa selvitettiin yritysten taantumien syitä, tehtyjä talouden tervehdyttämistoimia, niiden vaikutusta taloudelliseen tilanteeseen ja näiden riippuvuutta yrittäjän henkilökohtaisista arvoista. Tutkijat muun muassa havaitsivat, että saneerausyrittäjien Schwartzin teorian mukaiset arvot poikkeavat merkittävästi suomalaisista arvoista keskimäärin. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet yrittäjät arvioivat kaikki arvot vertailuryhmän arvoja korkeammalle. Vertailuaineisto oli kuitenkin varsin pieni, vain 66 henkilöä. Lisäksi aineiston sukupuolijakauma oli hyvin naisvoittainen, joita aineistosta oli 74 %, mutta tässä tutkimuksessa siitä kuitenkin puhutaan suomalaisena aikuisväestönä, jota yleistystä on näillä tiedoilla vaikea allekirjoittaa.

Verrattaessa Hakolan ja Brandtin (2012: 84) tutkimuksessa käytettyä, vuosina 2008–2010 erilaisilta kursseilta kerättyä vertailuaineistoa Puohiniemen 2001 tutkimustuloksiin, jotka ovat arvojen tärkeysjärjestyksen osalta täsmälleen samat kuin Puohiniemen seitsemän tutkimuksen keskiarvo vuosilta 1991–2001, voidaan

todeta, että suomalaisten arvotyyppien tärkeysjärjestys on näissä tutkimuksissa verrattain saman kaltainen Hakolan ja Brandtin (2012: 85) vertailuaineiston tulosten kanssa, vaikka aikaeroa on useita vuosia ja Hakolan ja Brandtin käyttämä vertailuaineisto on pieni ja hyvin naisvoittoinen. Kaikkien muiden arvojen osalta tärkeysjärjestys on täsmälleen sama, mutta itseohjautuvuus on 3 (Puohiniemi 5), yhdenmukaisuus 5 (4) ja universalismi 4 (3). Tällä perusteella Hakolan ja Brandtin käyttämä pieni ja sukupuoliväärästynyt vertailuaineisto vaikuttaa aiemmin esittämistäni kriittisistä arvioista huolimatta hyvinkin käyttökelpoiselta.

Valjakka (2004) on Schwartzin arvokehälle sijoitettuina tutkinut 656 yrittäjän arvoja. Tästä herää kysymys, miksi edellä mainitut Hakola ja Brandt eivät laajemminkin käyttäneet myös tämän melko suuren tutkimuksen tuloksia vertailuaineistonaan, vaikkakin Valjakan tutkimuksessa oli mukana vain eteläpohjalaisia ja päijätähämäläisiä yrittäjiä? Aineisto olisi ollut selvästi heidän nyt pelkästään käyttämäänsä vertailuaineistoa suurempi, ja sen vuoksi hyvä aineisto arvioitaessa etenkin arvojen tärkeysjärjestystä. Arvojen voimakkuuden vertailuun Valjakan aineisto ei kuitenkaan olisi soveltunut, koska voimakkuuksia ei ollut tutkittu. Nyt Hakola ja Brandt jättivät Valjakan tutkimuksen tulokset vain lyhyen maininnan varaan. Lisäksi Valjakan tutkimuksessa (2004: 35) vastaajien sukupuolijakauma olisi noudattanut käytettyä vertailuaineistoa paremmin Suomen yrittäjien sukupuolijakaumaa vuonna 2002, jolloin yrittäjä oli tyypillisesti mies, joskin Valjakan tutkimuksessa hiukan tyyppi-yrittäjää nuorempi ja paremmin koulutettu.

Vertailtaessa Hakolan ja Brandtin tutkimustuloksia Valjakan tutkimukseen, olisi saatu selville, missä kohdin heikosti onnistuneiden yrittäjien arvot poikkeavat yrittäjien arvoista keskimäärin. Tällaisilla tuloksilla olisi käyttöä jopa ennustettaessa aloittavan yrittäjän mahdollisuutta onnistua yrityksessään. Tässä olisi selkeä mahdollisuus jatkotutkimukselle. Samoin jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää parhaiten menestyvien yrittäjien arvot ja vertailla niitä saneerausyrittäjien arvoihin sekä Valjakan yrittäjäarvotutkimukseen. Tuloksilla voisi olla monipuolisia käyttömahdollisuuksia.

Valjakan (2004) Tutkimus vertaa yrittäjän henkilökohtaisia ja hänen yrityksensä arvoja. Tutkimustulokset ovat vähintäänkin mielenkiintoisia, koska (Valjakka 2004: 56–57) yrittäjän omat arvot näyttävät poikkeavan varsin selvästi hänen omistamansa yrityksen arvoista. Yrittäjän ja hänen omistamansa yrityksen arvojen välillä on selvä arvoristiriita.

Tämä on hyvin yllättävää, koska olisi helppo uskoa, että yrittäjän yksilöarvot olisivat ainakin lähestulkoon samat kuin hänen omistamansa yrityksen arvot. Näin ei kuitenkaan ole, kun Valjakan tutkimuksessa todettuja arvoja verrataan Schwartzin

arvokehän arvoulottuvuuksin; muiden huomiointi, itsensä korostaminen, säilyttäminen, muutosvalmius.

Yrittäjän ja hänen yrityksensä arvojen välinen arvoristiriita tuo mielenkiintoisen pohdintamahdollisuuden omiin tutkimuksiini, ja vahvistaa luvussa 2.2 kertomaani henkilökohtaista kokemusta, jonka mukaan henkilökohtaisten arvojen ja työhön liittyvien arvojen ei tarvitse olla samoja, kunhan eron tunnistaa ja sen voi hyväksyä.

Kauppinen (2002: 75) toteaa, että syyskesällä 2001 tehdyn arvotutkimuksen perusteella 88 % suomalaisista organisaatioista on määritellyt arvonsa ja myös julkaissut ne sisäisesti. Näistä yrityksistä kuitenkin viidennes on jättänyt arvojen sisällöt määrittämättä, eli arvojen jalkautusta ja toimivuutta käytännössä ei ollut voitu hoitaa kunnolla, jota käsitystä vahvistaa se, että vain noin 20 % yrityksistä oli käynyt arvoja läpi eri tehtävissä toimivien ihmisten työn kannalta.

Valjakan (2004: 54–55) tutkimuksen mukaan arvot oli määritellyt ”vain” 47 % yrityksistä. Valjakka pitää Kauppisen (2002: 75) saamaa 88 % tulosta koko yrityskentän näkökulmasta epätodempaan kuin omaa tulostaan, koska Valjakan tutkimukseen vastanneet yritykset olivat pieniä ja vastasivat kooltaan Suomen yleistä yrityskokoa (Valjakka 2004: 35), joista vuonna 2002 noin 86% oli alle viiden henkilön suuruisia, eivätkä Valjakan mukaan todennäköisesti kovin usein määrittele arvojaan kirjallisessa muodossa.

Tilanne näyttää suurehkoissa ja suurissa suomalaisissa lehti-yhtiöissä tällä hetkellä myötäilevän Kauppisen saamaa tulosta. Kärkimedialehdistä arvonsa oli 2011 määritellyt 73,8 % ja muutamaa vuotta aiemmin 2008 arvot oli määritellyt 93,7 %. Muutosta ja sen alenevaa suuntaa arvioidaan tämän tutkimuksen empiiriosassa.

Valjakan näkemykseen siitä, että pienet yritykset jättävät arvot usein määrittämättä, on helppo yhtyä. Kärkimediayhtiöissä toteutetut tutkimukset tukevat samansuuntaisilla tuloksillaan Kauppisen näkemystä keskisuurten ja suurten suomalaisyritysten aktiivisuudesta arvojen määrittämisen osalta. Sen sijaan Kauppisen saama huono tulos arvojen jalkautuksesta ja merkityksen selostamisesta eri tehtävissä toimiville henkilöille on tämän tutkimuksen mukaan lehti-yhtiöissä parempi.

Valjakan tutkimuksessa yrittäjien yksilöarvoissa korostui muutosavoimuus, jonka ”voimakkuudeksi” tuli 36,4 %, kun taas säilyttämisen voimakkuus oli vain 21,8 %. Vastaavasti muiden huomiointi sai 23,6 % ja sen vastapari Itsensä korostaminen 18,2 % arvon. (Valjakka 2004: 56–57.)

Puohiniemen (2002: 82) kuluttajatutkimuksessa edellisiä vastaavat prosenttiluvut olivat Valjakan (2004: 13) soveltamina: muiden huomiointi 32,7 %, itsensä korostaminen 18,2 %, säilyttäminen 32,7 % ja muutosvalmius 16,4 %.

Valjakan ja Puohiniemen tutkimusten tuloksia verrattaessa huomataan, että yrittäjät ovat henkilökohtaisten arvojen osalta selvästi tavallisia kuluttajia muutosvalmiimpia (36,4/16,4) ja vastaavasti säilyttäminen korostuu selvästi vähemmän (21,8/32,7), vaikka yrittäjien kaikkein tärkein arvo ”Perhe, sen turvallisuus, huolenpito omaisista” sijoittuukin säilyttämisen dimensioon.

Lähteenmäen tutkimuksesta (1995: 162) käy ilmi suomalaisten yritysten avainhenkilöiden elämänarvot vuosikymmenen puolivälin tilanteessa. Valjakka (2004: 17, 39, 42) on sijoittanut Lähteenmäen tutkimustulosten mukaiset kymmenen tärkeintä arvoa Schwartzin kehälle ja saanut tällä tavoin vertailukelpoiset tulokset omaan tutkimukseensa nähden. Tulokset osoittavat suomalaisten yritysten avainhenkilöiden elämänarvojen olevan lähes identtiset yrittäjien elämänarvojen kanssa. Muutosavoimuus (Valjakka 36,4/38,2 Lähteenmäki), säilyttäminen (21,8/21,8), muiden huomiointi (23,6/21,8), itsensä korostaminen (18,2/18,2).

Kun Valjakan (2004: 55) tutkimuksessa yrittäjävetoisten yritysten yritysarvoja koskevat vastaukset arvojen tärkeysjärjestyksestä laitettiin järjestykseen, oli tulos varsin mielenkiintoinen. Aina painotettu mantra ”henkilöstö on yrityksemme tärkein voimavara” pääsi nyt vasta sijalle kahdeksan. Luotettavuus ja rehellisyys olivat vasta sijoilla neljä ja viisi.

Jos kysymys esitettäisiin asiakkaille, niin tuntuisi erikoiselta, mikäli mainitut arvot eivät olisi ”vaatimuservolistalla” ylempänä. Toisaalta koko yritysarvoluettelo on kooste menestyksen kannalta niin tärkeistä asioista, että niiden järjestykseen laittaminen on todella vaikeaa. Valjakka toteaaakin, että vastausten hajonta oli tärkeyden osalta suuri, eivätkä tulokset ehkä anna tärkeysjärjestyksestä luotettavaa tietoa.

Valjakan (2004: 56) tutkimuksessa yritysarvoissa korostui säilyttäminen, jonka ”voimakkuudeksi” tuli 47,3 % (yrittäjän yksilöarvoissa 21,8 %), kun taas muutosvalmiuden voimakkuus oli 0,0 % (yksilöarvoissa 36,4 %). Vastaavasti muiden huomiointi sai 36,3 % (yksilöarvoissa 23,6 %) ja sen vastapari Itsensä korostaminen 16,4 % arvon (yksilöarvoissa 18,2 %).

Valjakan saamaa tulosta voidaan tulkita siten, että omien varojen ollessa valinkauhassa, nousee riskitön vaihtoehto pinnalle, eli yksilötasolla muutosjoustava henkilö muuttuukin säilyttäjäksi ja myös muiden huomioimistarve korostuu. Tällä

perusteella näyttää selvältä, että yrittäjävetoiset yritykset eivät keskimäärin ole kovin uudistusmielisiä.

Kokonaisuutta katsottaessa näyttää Valjakan tutkimuksen valossa selvältä, että yrittäjien henkilökohtaisten ja heidän omistamiensa yritysten arvoissa on varsin suuri ristiriita, eli kiulu. Nyt herääkin kysymys, miten tämä on mahdollista, eikä yrittäjä tunne liian suurta ristiriitaa henkilökohtaisella tasolla verrattuna toimintaansa yrittäjänä?

Miten on mahdollista, että samassa persoonassa on todetun suuruiset tilanne-riippuvaiset arvoerot, kun omistaja kuitenkin voi itse päättää yrityksensä arvoista?

Kun lisäksi Lähteenmäen tutkimus osoitti, että yrittäjien ja suomalaisten yritysten avainhenkilöiden yksilöarvot ovat lähes identtiset, herää tästä mielenkiintoinen kysymys, ovatko vieraan palveluksessa olevat avainhenkilöt yritysarvojenkin osalta identtisiä yrittäjien kanssa? Tämähän tarkoittaisi, että suomalaisten yritysten johtohenkilöt olisivat ”työminältään” säilyttäjiä, eivätkä lainkaan muutosherkkiä! Miten tällaisten johtajien johdolla voitaisiin menestyä nopeasti muuttuvassa maailmassa? Tähän kysymykseen ei tässä tutkimuksessa haeta vastausta, mutta kyse olisi hyvästä jatkotutkimusaiheesta. Toisaalta muiden palveluksessa yrittäjäminän omaava johtohenkilö voi paremmin toteuttaa yksilöarvojaan ilman, että hänen täytyy yrittäjän tavoin pelätä omaisuutensa menettämistä. Näin ollen hän saattaa työminältäänkin olla yksilöarvojensa mukaisesti vapaammin muutosjoustava ja vähemmän säilyttäjä.

3.5.3 *Media-alan arvot Puohiniemen mukaan*

Tämän tutkimuksen kannalta tärkeää media-alaa on Puohiniemen (2002: 115–118) teoksessa käsitelty omana kokonaisuutenaan yhdessä markkinointialan kanssa. Vuosina 1997–2002 kerättyjä tuloksia on verrattu lähes vastaavan aikavälin 1996–2001 koko väestöä koskeviin tuloksiin. Kyseessä ei kuitenkaan ole ollut alaa edustavasta satunnaisnäytteestä, vaan markkinointi ja media-aloilla ”aktiivisesti toimivista ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta kiinnostuneista ammattilaisista”. Tutkimuksessa on ollut mukana henkilöitä myös sanomalehdistä. Valtaosin kyse on ollut yrityksistä, jotka tavoittavat päivittäin lähes koko maan 15–75-vuotiaan väestönsä.

Näin tapahtuu myös Kärkimedialehtien osalta ryhmätasolla, niiden tavoittaessa säännöllisesti noin 3,7 miljoonaa lukijaa.

Puohiniemi korostaa markkinointi- ja media-alan henkilöiden avainasemaa mielipide- ja mielikuvavaikuttajina, koska he työnsä kautta, arvojensa mukaisesti toimiessaan välittävät eteenpäin itselleen tärkeinä pitämiään asioita.

Puohiniemen tutkimusten mukaan markkinointi- ja media-alan henkilöiden arvot poikkeavat sukupuolesta riippumatta samalla tavalla ja selvästi muun väestön arvoista. Tästä syystä niillä on yhteiskunnallinen rooli arvomuutosten edistäjänä. Näin ollen, markkinointi- ja media-ala loi suomalaisten arvoihin tutkimusjakson aikana muospaineita onnistumatta kuitenkin muuttamaan niitä, kuten taulukko kolme osoittaa.

Tutkimukseen osallistuneista markkinointi- ja media-alan ihmisistä yli 90% sijoitui arvoiltaan itseohjautuvien universalistien, itsenäisten, individualististen hedonistien ja egoistien ryhmiin, kun muusta väestöstä näihin ryhmiin kuului vain alle 40 % ihmisistä. Suurin ero oli muutoksille avoimuuden korostuminen markkinointi- ja media-alan henkilöiden kohdalla, kun taas muun väestön osalla korostuu hyväntahtoinen kollektiivisuus. Sen sijaan poikkeavuutta ei juurikaan ollut havaittavissa kulttuurisesti tärkeiden yhteiskunnallisten arvojen kohdalla.

Havaituista eroista johtuen Puohiniemi arvelee, että markkinointi- ja media-alalla saattoi olla keskeinen rooli laman voittamisessa, koska itseohjautuvuuden korostuminen on välttämätöntä, kun halutaan suuntautua uusille urille. ”Muutokset eivät edelleenkään synny demokraattisten prosessien kautta, vaan asiaansa uskovien pienten eliittien toimesta”. Puohiniemeen viitaten tällaisena pienenä eliittinä 1990-luvun laman aikana ja sen jälkeen toimivat informaatioteknologian läpimurtoon uskoneet uudistajat. *(Toki on muistettava, että matkalla syntyi myös ns. IT-kupla, mutta paljon syntyi ja kehittyi myös huippuyrityksiä.)*

Toisaalta Hurmeranta (2012: 38) kirjoittaessaan mediamurroksesta sanoo edelliseen viitaten media-alan itsensä näkökulmasta melko tavalla toisin: ”Perinteinen media ei ole pystynyt luomaan itselleen kestäväää Internet-strategiaa, vaikka sitä on mediataloissa suurella rahalla yritettykin synnyttää. Ruusunen unta liian pitkään nukkunut perinteinen media ei ollut tottunut kovinkaan innovatiiviseen tuotekehitykseen...”

Olisiko tässäkin yhteydessä kyse vanhan sanonnan mukaisesta tilanteesta; ”Suutarin lapsilla ei ole kenkiä.” Toisin sanoen media – tässä tapauksessa lehdistö – pysyi Puohiniemen mukaan auttamaan koko yhteiskuntaa lamasta, vaikkakaan ei välttämättä pelastamaan itseään.

3.6 Tutkimuksen viitekehys teorian ja käytännön viitekehyyksen synteessinä

Edellä kirjoittamani perusteella on tämän tutkimuksen viitekehys yksinkertaisuudessaan seuraava:

Yksilötasolla arvot ovat ensimmäisiä asioita, joita ihmiset ovat oppineet, joskaan eivät tietoisesti, vaan alitajuisesti. Tästä syystä ne ovat muunnettavissa vaikeasti, jos ollenkaan. Arvojen tärkeysjärjestyksessä sen sijaan voi elämän aikana tapahtua vaihtelua, mutta sekin on tutkimusten mukaan hyvin hidasta.

Tutkimuksin on todettu, että valtioiden välisissä kansojen arvo-orientaatioissa on suuria eroja, jotka eivät ole tasoittumassa. Tästä syystä koen välttämättömäksi tukeutua tässä tutkimuksessa ennen kaikkea suomalaisiin arvotutkimuksiin, muihin pääosin suomalaisiin lähteisiin ja laajaan vertailuaineistoon.

Ihminen voi työskennellä yrityksessä, vaikka sen arvot poikkeaisivat henkilön omista arvoista. Tästä on hyvänä esimerkkinä suomalaisille yrittäjille tehty tutkimus, jonka mukaan yrittäjän henkilökohtaiset arvot poikkesivat suuresti hänen omistamansa yrityksen arvoista. Sen sijaan on tutkimusten mukaan ongelmallista, mikäli yrityksen julkistamien, eli totena pidettäviksi tarkoitettujen yritysarvojen ja koetun yritystodellisuuden välillä on suuri kuilu. Tämän väittämän sisältö tarkentuu, kun käydään läpi tutkimuksen tausta-aineistona toiminutta teosta ”Arvot ja johtaminen”. Kuilun madaltamiseksi arvojen täytyy olla tosia ja niiden avaaminen, eli merkityksen konkreettinen selostus on oltava kattava ja käsitettävä erityisesti henkilöstöä koskevien eettisten arvojen osalta yrityksen erilaiset taloudellisen aseman vaihtelut, että arvojen ei edellytetä toteutuvan samalla tavalla jokaisessa tilanteessa.

Yritysten todelliset arvot, kirjatut tai kirjaamattomat, perustuvat niiden historiaan ja sinä aikana muodostuneeseen yrityskulttuuriin. Tästä syystä myöskään yritysten arvot eivät ole päätettävissä yleisen mielipideilmaston muuttumisen seurauksena uudelleen ja uudelleen. Jos niin kuitenkin tehdään, ei ole uskottavaa, että yrityksen toiminta tuntuisi eri intressiryhmien näkökulmasta julkistettujen arvojen mukaiselta, vaan taustalla toimisivat edelleen historiasta kumpuavat arvot, jolloin syntyisi ristiriita todellisuuden ja julkistettujen ”keinotekoisten” arvojen välille.

Jotta arvojen kirjauksessa voitaisiin onnistua, täytyy arvojen määrittelyprosessiin ottaa mukaan omistajatahojen edustajien lisäksi mieluiten kaikki henkilöstöryhmät, ja tilanteen niin salliessa jopa jokainen yksilö erikseen sekä mahdollisesti myös muiden sidosryhmien edustajia. Tällä tavoin toimien ihmiset saavat tuoda

yrittäjien arvoihin omat näkemyksensä ja kokemuksensa jolloin myös arvojen jalkauttaminen ja hyväksyntä on helpompaa.

Mikäli yrityksen todelliset arvot koetaan sellaisiksi, että niiden julkistaminen ei edesauttaisi yrityksen asemaa markkinoilla, on turhaa julkistaa arvoja ollenkaan, koska käytännön yritys-elämässä arvot toimivat julkistamattakin, kuten ne ovat aiemminkin toimineet. Arvoja ei pidä julkistaa, jos ne eivät kerro yksilöllisestä yrityksestä, vaan olisivat siirrettävissä sellaisenaan melkein minkä tahansa yrityksen arvoiksi. Yritys täytyy tunnustaa yksilöllisistä arvoistaan.

Kliseemäisten arvojen julkaisemisen sijaan on järkevää päätyä kertomaan vain yrityksen missio ja visio, jolloin muuttuvien mielipideilmastojen vallitessa on helpompi hakea oikeutusta pyrkimättä kuitenkaan muuttamaan yrityksen arvoja, joiden muuttaminen ei ole pelkkä päätösasia, vaan edellyttäisi historiallisen yrityskulttuurin nopeaa muutosta.

Edellä esitettyyn viitekehystiivistelmään viitaten esitetään seuraavat kysymykset ja ennakkopäätelmät:

1. Toimivatko Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden arvot liiketoiminnallisina voimavaroina, eli vastaavatko julkistetut arvot ja niiden aikaansaamiseksi toteutetut arvoprosessit viitekehysessä esitettyä mallia?
2. Voidaanko saatua tulosta yleistää? Jos voidaan, niin millä tasolla?
3. Toimivatko erikseen valittujen case-yritysten arvoprosessit esitetyn mallin mukaan?
4. Tuotetaan työkalu arvojen ja niiden ”selitysten” ennakkotestausta varten.
5. Vastataan kysymykseen, minkälainen on riittävän hyvin, jopa erinomaisesti toteutettu arvoprosessi (projekti -> prosessi)?
6. Testataan heikolla markkinatestillä kohdan 5 mukaista menetelmää, jonka tulosten perusteella tarkistetaan kyseistä arvoprosessikuvausta siten, että se mahdollisimman yksiselitteisesti tuottaa organisaatiolle voimavaraksi muodostuvat arvot ja niiden selitykset, jotka organisaation täytyy jalkauttaa siten, että jokainen tietää arvojen sisällön ja tarkoituksen.

4 ARVOT JA JOHTAMINEN -TEOS TUTKIMUKSEN TAUSTA-AINEISTONA

Vertailuaineistoksi valitsemani Arvot ja Johtaminen -teoksen (Junnola & Juuti 1997: 5, 6) mukaan yritysälämässä on jo vuosikymmeniä sitten kiinnostuttu arvoista ja haluttu ymmärtää niiden sekä yrityskulttuurin merkitystä tuottavan ja kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta. Tutkijat ovat jo pitkään tienneet arvojen olevan merkityksellisiä sekä yksilön että organisaation kannalta.

Seuraavaksi esitellään perusteluineen tutkimuksen vertailuaineiston valinta.

4.1 Tutkimuksen vertailuaineiston valinta ja valintaperusteet

Miten arvojen määrittely on toteutettu suurimpien suomalaisten sanomalehtien kustannusyhtiöissä? Miten määrittelyssä on onnistuttu eri henkilöstö- ja sidosryhmien näkökulmasta ja miten määriteltyjen arvojen koetaan toteutuvan päivittäisessä yritystodellisuudessa ja voiko tällä perusteella päätellä arvojen olevan liiketoiminnallinen voimavara?

Entä onnistutaanko tuottamaan käyttökelpoisia ”työkaluja” suomalaisten yritysten arvoprosesseihin, niiden onnistumiseksi liiketoiminnan ohjauksen näkökulmasta mahdollisimman hyvin?

Määritellyt arvot täytyy onnistua ”tasapainottamaan” jokaisen henkilöstöryhmän näkökulmasta siten, että mahdollisia henkilöstöryhmiin liittyviä näkemuseroja arvojen tärkeydessä ja koetussa yritystodellisuudessa voidaan tasoittaa. Tällä tavoin on mahdollista saavuttaa jokaista henkilöstöryhmää paremmin tyydyttävä näkemys yrityksen yhteisiksi arvoiksi siten, että arvot ohjaavat yrityksen liiketoimintaa tavoitteen mukaisesti kohti haluttua päämäärää – visiota, eikä arvotulkinnoista synny eri henkilöstöryhmien välille liiketoimintaa haittaavaa skismaa.

Ennen kuin pystytään löytämään vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin, on välttämätöntä saada tutkimuksen vertailuaineistoksi sellainen suomalainen tausta-aineisto, joka on mahdollisimman iso ja luotettava. Aineiston tulee kertoa selkeästi, miten eri työtehtävissä olevat suomalaiset arvostavat erilaisia työhön liittyviä asioita. Tämä kertoo eri organisaatiotasoilla toimivien ihmisten työhön liittyvien arvojen voimakkuuden. Lisäksi on tärkeää tietää samalla jaotuksella, miten ihmiset kokevat omiin työarvoihinsa verrattuna vastaavan arvon toteutuvan yritystodellisuudessa.

Täsmälleen etsityn kaltainen aineisto löytyi Reijo Junnolan ja Pauli Juutin teoksesta ”Arvot ja johtaminen”. Teoksen tutkimustulokset antavat erittäin hyvän pohjan arvioida jo ennakolta sitä, missä määrin eri henkilöstöryhmät todennäköisesti tulisivat kokemaan yrityksen julkistamien arvojen olevan juuri niitä, joita he itse arvostavat eniten ja pitävät tärkeinä ja miten tiettyjen ryhmien päättämien ja julkistamien yhteisten yritysarvojen mahdollisesti koettaisiin toteutuvan eri henkilöstöryhmiin kuuluvien ihmisten näkökulmasta.

Tällä perusteella saattaisi olla mahdollista kehittää menetelmä, jolla voitaisiin arvioida, miten suuri ero todennäköisesti tulisi olemaan tietyn arvon tärkeyden ja sitä vastaavan yritystodellisuuskokemuksen välillä eri henkilöstöryhmissä ”keskimääräisessä yrityksessä”. Arvioinnin perusteella voisi niin haluttaessa ja käytävissä olevien resurssien salliessa tehdä jo ennakolta eri henkilöstöryhmiä varten toisistaan poikkeava arvojen avausmateriaali, jolla voisi eri keinoin ja eri painotuksin perustella arvovalintoja. Yleisen arvokartoituksen perusteella ovat henkilöstöryhmien käsitykset ennakoitavissa eri faktoreihin kuuluvien työhön liittyvien arvovalintojen osalta.

Tällaisen menetelmän kehittämiseen ei tämän tutkimuksen kuluessa kuitenkaan päädytty, vaan tutkimukseen perustuen päädyttiin luvussa seitsemän esittelemään arvojen ”jälkiarviointimenetelmä”, joka perustuu JTO:n yleisen arvokartoitusmenetelmän metodeihin, mutta lähestyy varsinaista arvoa eri näkökulmasta ja arvioi sen suhdetta arvon osatekijöihin, eli arvon sisällön selityksiin; ”mitä se on”. Lisäksi esitellään tutkimuksen viitekehykseen, vertailuaineistoon ja empiirisiin tutkimuksiin perustuva riittävän hyvä, jopa erinomaisena pidettävä arvoprosessien etenemiskaavio, jota testaan heikolla markkinatodella erikseen valituilla case-organisaatioilla.

Tutkimuksen kannalta olisi ollut hyödyllistä, mikäli olisi saatu käyttöön teoksen kuvioiden tarkat arvopisteet. Sellainen ei kuitenkaan ollut mahdollista tiedusteltaessa asiaa JTO:sta. Lopputuloksen kannalta arvopisteiden saamatta jääminen ei kuitenkaan ollut kuin ”kosmeettinen” puute. Lisäksi olisi ollut hyvä, mikäli aineisto olisi ollut aivan viime vuosilta. Tällaisen saaminen ei myöskään ollut mahdollista aineiston korkean liikearvon vuoksi.

Teoksen toinen tekijä, professori Pauli Juuti on tarkastanut teoksesta tehdyt analyysit ja kuviot. Professori Juuti vastasi 5.11.2012 lähettämässään viestissä mm. seuraavasti: ”..... Myös tekstit ja kuviot ovat mielestäni oikeita”

Edellisen lisäksi hän mainitsee mm. seuraavaa, joka tulee esiin myös useissa edellä käytetyissä kirjallisuuslähteissä: ”Arvot eivät kuitenkaan muutu kovin nopeasti, ... lisäksi useat arvot on ”hakattu organisaatiopyramidin sementtiin”

JTO:n arvokartoitus on itselleni sikäli jo vanhastaan tuttu, että minulla on ollut mahdollisuus työskennellä yrityksessä, jossa kyseinen arvokartoitus on suoritettu ja olen siihen itsekin vastannut.

Pohdittaessa 1980/1990-luvun vaihteen tilannetta ja verrattaessa sitä Suomen tämänhetkiseen tilanteeseen, voidaan todeta, että JTO:n teoksen vertailuaineisto vuosilta 1988–1992 on iästään huolimatta hyvä lähtökohta. Tätä päätelmää tukee mm. Hofsteden näkemys arvojen pysyvyydestä ja Suomen tasolla erityisesti Puohiniemen tutkimukset, joita käytiin laajasti läpi tämän tutkimuksen teoreettisessa osassa ja jotka saivat uutta tukea Hakolan ja Brandtin tutkimusten vertailuaineistosta. Lisäksi pysyvyyšnäkemyistä tukee JTO:n opas arvokartoituksen tulosten tulkitsemisesta:

”Yksilön arvomaailma kuuluu vahvasti subjektiiviseen ja yksityiseen osaan tietoisuudesta. Niiden suhteen me kuljemme usein ”laput silmillä” (Junnola & Saarikoski 2009: 1).

Edellisiin perusteluihin viitaten päädyttiin seuraavaan ratkaisuun: Tutkimuksen tausta-aineistona käytetään teosta ”Arvot ja johtaminen”, koska ihmisten arvomaailma on todettu varsin pysyväksi, eli siinä ei tapahdu nopeita muutoksia, paitsi Lapuan piispan aiemmin esiin tuoma kontekstivaikutus arvojen mukaisen toiminnan ilmenemisessä.

Voidaan olettaa, että 1988–1990 välisenä aikana tapahtuneen talouden nopean ”loppunousun” ennen syksyä 1990, ja sen jälkeen seuranneen lama-ajan perusarvomaailma Suomessa on varsin nykyisen kaltainen, eli vastaa kontekstiltaan viimeisimmän voimakkaan laskusuhdanteen, eli vuosien 2008-2009 jälkeistä aikaa etenkin, kun koko Euroopassa ollaan Euron kriisin seurauksena hyvin tutulta kuulostavassa tilanteessa, eli Suomen pankkikriisin aikaisissa tunnelmissa, joskin paljon sitä laajemmin.

Näin ollen ”Arvot ja johtaminen” -teoksen tutkimusaineiston keräämisen aikoihin on yleinen taloustilanne Suomessa ollut yksittäisten kansalaisten näkökulmasta jokseenkin samankaltainen kuin nyt, vaikkakin velkaantuneiden yksityishenkilöiden ja heidän takaajiensa tilanne on tällä kerralla täysin erilainen, koska korot ovat nyt matalat eikä maksuvaikeuksia ja esim. useamman asunnon loukkuja ole samalla tavoin kuin 1990-luvun alussa. Myös työllisyys on vertailuajankohtaan nähden vielä varsin hyvällä tasolla, vaikkakin suuria henkilömääriä koskevia yt-neuvotteluita ja jo päätettyjä irtisanomisia julkistetaan lähes päivittäin. Toki arvomaailmaa erilaistavina, tai ehkäpä paremminkin arvojen tärkeysjärjestystä muuttavina tekijöinä ovat vahvistuneet ns. vihreät arvot ja monikulttuurisuuden lisääntyminen. Viime vuosina nämä ovat tulleet aivan eri tavalla vaikuttamaan

ihmisten elämään, toisille positiivisina ja toisille kielteisinä tuntemuksina. Tuo muuttuja jätetään tässä tutkimuksessa vaille huomiota tekemällä oletus, että mainittujen seikkojen mahdollinen vaikutus ihmisten arvomaailmaan, sen arvojärjestykseen toteutuu muuttamatta kuitenkaan eri henkilöstöryhmien välisten tulosten suhteita työhön liittyvien arvojen osalta.

Johtamistaidon opisto (MIF 2012 →) on tehnyt arvokartoituksia jo hyvin pitkään. ”Arvot ja johtaminen” -teoksen arvokartoituksen varsin laaja kvantitatiivinen aineisto perustuu 3222 (Junnola & Juuti 1997: 100–102) henkilön vastauksiin. Aineisto on mahdollistanut monipuolisen tilastollisen analysoinnin. Tutkimuksen pääkohderyhmä on ollut esimiehet, mutta myös muut ryhmät ovat olleet edustettuina. Vastaajista oli esimiehiä 2493 (77,4 %), asiantuntijoita 503, konttoritoimihenkilöitä 224 ja työntekijöitä 202. Tutkimuksen ensimmäisenä tehtävänä oli ollut arvojen kartoituksen luotettavuuden testaaminen, koska tuolloin tutkimuksellista testausta ei ollut aiemmin suoritettu.

Tutkimuksen aineisto (Junnola & Juuti 1997: 196) muodostuu koulutustoiminnan yhteydessä kerätyistä tiedostoista, joten niiden edustavuus ja tulosten yleistämiskelpoisuus ovat kirjoittajien mukaan osin epävarmoja. Näytteet edustavat teoksen tekijöiden mukaan kuitenkin hyvin elinkeinoelämän ja julkishallinnon asiantuntijoita sekä esimieskunnan eri tasoja suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa. Kärkimedialehtien kustannusyhtiöt, joista Helsingin Sanomien kustannusyhtiö on suurin, kuuluvat mainitunkokoisiin organisaatioihin, eli tästäkin syystä tausta-aineisto on hyvin sopiva.

Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisinta on koko näytteen perusteella luotu yleiskuva arvoista sekä vastaajien aseman mukaiset tulokset (Junnola & Juuti 1997: 102–104, 125, 135–139).

Sukupuolen mukaiset tulokset eivät ole tämän tutkimuksen kohteena, koska tähän tutkimukseen vastanneiden naisten määrä oli pieni, vain muutama henkilö, eikä heidän vastauksiaan sen vuoksi eritelty. Myös JTO:n tutkimuksissa naisten osuus on ollut melko vähäinen 26,5 %.

Myöskään koulutustaustaa ei tässä tutkimuksessa kysytty, joten pohjakoulutuksen vaikutusta ei huomioida. Sanomalehtialalla henkilöstö on nykyisin kuitenkin varsin korkeasti koulutettua niin esimies kuin työntekijätasollakin. Esimerkiksi itse edustamassani yhtiössä vähintään opistotasoinen koulutus oli 70 %:lla henkilöstöstä (Henkilöstöraportti 2011). Vuoden 2012 tilanteessa vähintään opistotasoinen koulutus oli 74 %:lla henkilöstöstä (Henkilöstöraportti 2012). Samoin tausta-aineistossa hyvin koulutettujen osuus on korkea.

Erityisen tärkeää on JTO:n aineiston osalta huomata, että vaikka tietyn ryhmän kokemana yritystodellisuus poikkeaisi yleisestä keskiarvosta parempaan suuntaan, niin silti ryhmässä saatetaan tuntea muutospaineita vieläkin paremman tuloksen saavuttamiseksi (Junnola & Juuti 1997: 144–149). Tätä voidaan pitää positiivisena seikkana, koska sopivan tasoinen tyytymättömyys luo pohjaa kehitykselle ja paremman tuloksen saavuttamiselle.

JTO:n omaksuma viitekehys on yksinkertaisuudessaan sellainen, että siinä oletetaan yksilön ja yrityksen välisten prosessien kytkeytyvän kulttuurin ja arvojen kautta toisiinsa. Lisäksi oletetaan arvojen liittyvän sekä yksilön persoonaan että yrityksen kulttuuriin kuin myös yksilön ja yrityskulttuurin välisiin prosesseihin. Kokonaisuudessaan kyse on yksilön persoonallisuuden ja yrityksen kulttuurin välisestä vuorovaikutuksesta. Yksilön työhön liittyvien arvojen ja hänen yrityksessä vallitseviksi kokemiensa arvojen väliset erot toimivat motivaation lähteinä ja aiheuttavat ihmiselle samalla myös paineita. (Junnola & Juuti 1997: 90.)

Yksilön ja arvojen välisiä yhteyksiä tarkasteltaessa on JTO:ssa oletettu arvojen olevan keskeinen osa ihmisen persoonallisuutta. Lisäksi on oletettu työllä ja siihen liittyvillä päämäärillä sekä rooleilla olevan suuri merkitys henkilön identiteetille. Yrityksen arvojen ja kulttuurin oletetaan liittyvän toisiinsa. Arvot liittyvät erilaisiin uskomuksiin, joita työyhteisö on omaksunut ja joiden kautta ihmiset ja koko yhteisö pyrkii jäsentämään todellisuutta. Tästä tulee JTO:n käyttämä viitekehys, jonka kautta yhteisössä havaitaan, jäsenetään ja ymmärretään erilaisia ilmiöitä (Junnola & Juuti 1997: 94).

Seuraavissa kuvioissa otetaan tämän tutkimuksen analysoinnin ja tulosvertailun testausasetelmana esiin koko JTO:n näytteeseen perustuva yleiskuva arvoista ja arvojen toteutumisesta yrityksissä. Lisäksi ”Arvot ja johtaminen” -teoksen mukaisesti selostetaan kaikkien eri vastaajaryhmien väliset erot JTO:n näytteen yleiseen keskiarvoon verrattuna. Samalla käydään myös lyhyesti läpi kaikkien eri vastaajaryhmien (organisaatiotasojen) kokemat muutospaineet. Näin tehdään siitä huolimatta, vaikka tässä väitöstutkimuksessa tutkimusvastaukset kerättiinkin suppeammalta vastaajaryhmäjoukolta eli: ylimmän johdon, keskijohdon (mediamarkkinoinnista vastaavat johtajat) ja työntekijöiden edustajilta.

Tällä tavalla saadaan laajasta vertailuotoksesta melko hienojakoinen ja mahdollisimman hyvin selittävä vertailupohja, kun arvioidaan tämän tutkimuksen tuloksia ja siinä eri ryhmien vastauksia ja niiden perusteita. Toisaalta tutkimuksen tuloksista saatetaan löytää poikkeavuutta JTO:n tuloksiin verrattuna. Tämä olisi jopa suotavaa, koska silloin olisi mahdollisuus arvioida selvästi eri aikaan ja eri kysymyksiin saatujen, mutta samankaltaisia asioita selventävien tutkimustulosten välisiä eroavuuksia ja niiden syitä.

JTO:n ja tämän tutkimuksen välillä on noin 15 vuotta. Toisaalta ihmisten arvot ovat aiemmin todetun mukaisesti hyvin pysyviä. Lisäksi nyt elämämme aika-kausi muistuttaa 1990-luvun kotimaista pankkikriisiaikaa, eli voidaan olettaa, että JTO:n aineisto nyt kerättyinä poikkeaisi todennäköisesti varsin vähän ”Arvot ja johtaminen” -teoksessa kuvatuista tuloksista.

Toki on myös huomattava, että tämän tutkimuksen vastaajamäärä on JTO:n vertailututkimukseen nähden pieni ja yhdeltä toimialalta sekä erikseen neljästä muiden toimialojen case-organisaatiosta, joten eroja huomattaessa en voida väittää, että JTO:n tutkimustulokset 1990-luvulta osoittautuisivat yleisellä tasolla joiltakin osin keskisuudessa ja/tai suuressa yritysluokassa varmasti virheellisiksi nyky-yhteiskuntaan tuotuina. Sanomalehtitoimialaa koskien näin voitaisiin mielestäni kuitenkin olettaa Kärkimedia-lehtien tutkimustulosten perusteella 7-päiväisten sanomalehtien osalta. Näin todettaessa olisi kuitenkin välttämätöntä tehdä lisätutkimuksia laajemmalla vastaajamäärällä eri organisaatiotasoilta.

4.1.1 JTO:n tutkimuksen kysymykset

Ennen kuin käydään läpi tausta-aineiston tuloksia, esitetään tulosten analysoinnin seuraamisen helpottamiseksi kuhunkin kysymysryhmään (faktoriin) kuuluneet erilliskysymykset (Junnola & Juuti 1997: 121–124). Nykyisin Johtamistaidon opiston käyttämään arvokartoitukseen sisältyy 16 arvoryhmää tässä esiteltävän 12 sijaan.

F1. Ihmisläheisyys

- Alaisten henkisen hyvinvoinnin edistäminen
- Ihmisläheinen toiminta
- Yhteisen hyvän edistäminen
- Ihmiset huomioon ottava johtamistapa
- Ihmisläheisyys

F2. Ihmissuhteet

- Henkilösuhteiden toimivuus
- Toimiva työyhteisö
- Työpaikan henkilöstiriitojen selvittäminen
- Riittävä työhön perehdyttäminen
- Hyvä työilmapiiri ja viihtyvyys
- Kokemuksista oppiminen
- Vapautunut ilmapiiri

- F3. Tiedottaminen ja osallistuminen
- Avoin tiedottaminen työhön liittyvissä tärkeissä asioissa
 - Henkilöstön osallistuminen muutosten suunnitteluun
 - Runsas, avoin tietojen jakaminen
 - Kannustava esimies
- F4. Palkitseminen
- Aikaansaannosten ja tulosten parantamisen perusteella palkitseminen
 - Yhteistyökyvykkyydestä palkitseminen
 - Aikaansaannosten perusteella palkitseminen
 - Henkinen palkitseminen
- F5. Henkinen kasvu ja resurssien kehittäminen
- Henkilöstövoimavarojen jatkuva kehittäminen
 - Mahdollisuus itsensä kehittämiseen
 - Henkisten voimavarojen kehittäminen
 - Henkinen kasvu
 - Kiinnostava ja monipuolinen työ
 - Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen
- F6. Muutosjoustavuus ja luovuus
- Yrittäjäyys
 - Organisaation oppiminen
 - Joustavuus ja muutosherkkyys
 - Tilapäiset ja joustavat tehtäväjärjestelyt
 - Mahdollisuus yksilöllisiin kehitystehtäviin
 - Erilaisuus ja luovuus
 - Rationaalinen ongelmien ratkaisu
 - Intuitiivinen ja näkemyspohjainen ajattelu
 - Muutosvalmius
- F7. Tavoitteisuus ja tehokkuus
- Henkilöstövoimavarojen täysipainoinen hyödyntäminen
 - Sitoutuminen yhteisiin kehitys- ja uudistushankkeisiin
 - Sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin
 - Alaisten henkisten voimavarojen mahdollisimman tehokas hyväksikäyttö
 - Haasteelliset tulostavoitteet
 - Tehokkuus
 - Tavoitteellinen työskentely
 - Selkeät, mitattavat määrälliset tulostavoitteet
 - Tulostietoiset yksilöt

F8. Kannattavuus

- Toiminnan jatkuvuuden turvaava taloudellinen tulos
- Korkea tuottavuus
- Tuottavuusedellytysten jatkuva kehittäminen
- Toiminnan jatkuva kannattavuus

F9. Tekninen osaaminen

- Määrällisesti ja laadullisesti korkeatasoiset työtulokset
- Investointi kehitystoimintaan
- Uuden teknologian hyödyntäminen
- Hyvä tekninen osaaminen
- Rationaalinen ongelmien ratkaisu

F10. Työsuhteen varmuus

- Sosiaalinen vastuu henkilöstöstä
- Turvallinen ja varma työpaikka
- Jatkuva työsuhde

F11. Konservatiivisuus

- Tunnontarkka sääntöjen noudattaminen
- Varovaisuus riskinotossa
- Perinteiden vaaliminen ja kriittinen suhtautuminen muutoksiin
- Yhdenmukaisuus ja perinteissä pitäytyminen
- Virheiden välttäminen ja riskien minimointi

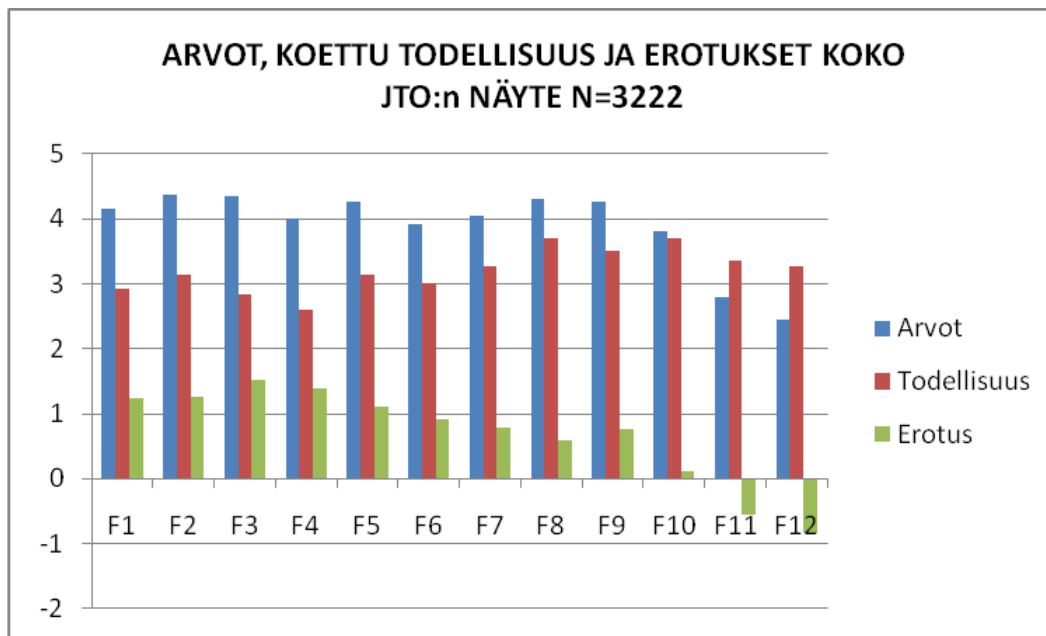
F12. Autoritaarisuus

- Päätökset tehdään keskitetysti ylemmällä johtotasolla
- Kuuliaisuus ylemmille esimiehille
- Esimiesten kunnioittaminen organisatorisen aseman perusteella
- Tiukka ohjaus ja valvonta
- Esimies asettaa tavoitteet
- Kurinalainen työskentely ja tiukka valvonta
- Johto suunnittelee ja toteuttaa muutokset
- Etäisyyttä ylläpitävä johtaminen

4.1.2 *JTO:n aineiston tutkimustulokset*

Seuraavien kuvioden avulla esitellään JTO:n saamia tutkimustuloksia niiltä osin kuin ne edellä todetun mukaisesti koetaan tärkeiksi tämän tutkimuksen tausta-aineistona. (Junnola & Juuti 1997: 109, 125, 135–150).

Seuraavassa esitellään koko näytteen vastausten keskiarvoina (absoluuttisin pistein) saatu yleiskuva vastaajien omista työhön liittyvistä arvoista, koetusta yritystodellisuudesta ja näiden välinen erotus. Käytetty asteikko on omien arvojen osalta ollut 1–5 (1 = en pidä lainkaan tärkeänä 5 = pidän erittäin tärkeänä). Yritystodellisuutta on samoin arvioitu asteikolla 1–5 (1 = ei toteudu lainkaan 5 = toteutuu erittäin hyvin).



Kuvio 4. Arvot, koettu todellisuus ja erotukset koko JTO:n näytteen keskiarvoina

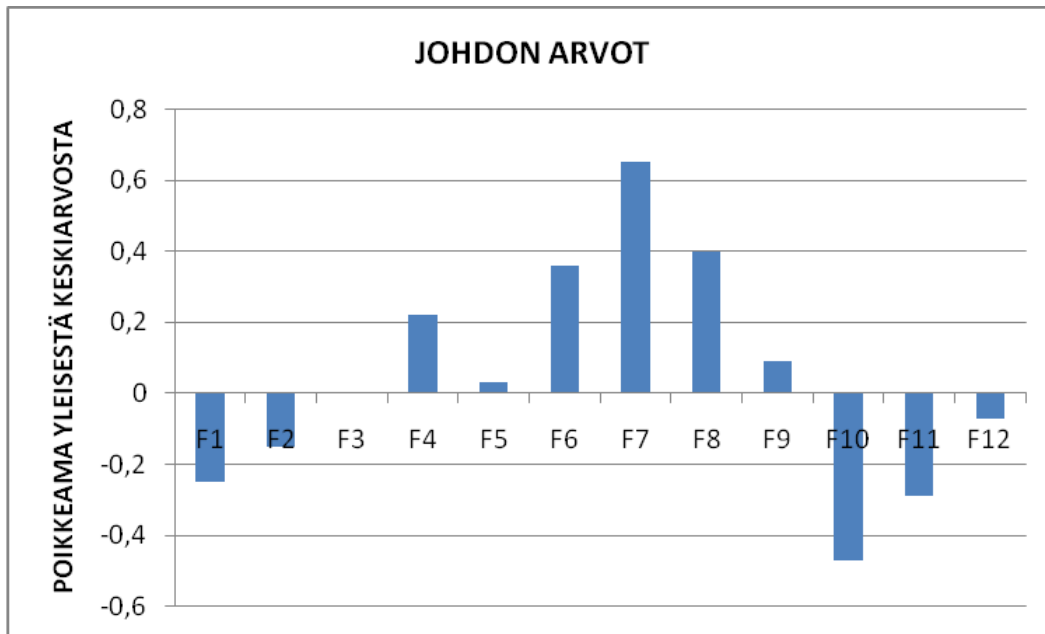
Vahvimmat arvot ovat ihmissuhteita (F2), tiedottamista ja osallistumista (F3), henkistä kasvua ja kehittymistä (F5), kannattavuutta (F8) ja teknistä osaamista (F9) sekä ihmisläheisyyttä (F1) kuvaavissa faktoreissa.

Parhaiten toteutuviksi arvoiksi koetaan työsuhteen varmuutta (F10), kannattavuutta (F8), teknistä osaamista (F9), konservatiivisuutta (F11) (toteutuu yli omien arvojen) ja autoritaarisuutta (F12) (toteutuu yli omien arvojen) sekä tavoitteisuutta ja tehokkuutta (F7), kuvaavien faktorien sisältämät arvot.

Suurimmat erot, eli muutospaineet omien arvojen ja koetun yritystodellisuuden välillä ovat tiedottamista ja osallistumista (F3), palkitsemista (F4), ihmisläheisyyttä (F1) ja ihmissuhteita (F2) kuvaavissa faktoreissa. Erikseen kannattaa huomioida edellä todettu ”ylitoteutuminen” faktoreissa F11 ja F12.

Seuraavista kuvioista (kuvio 5 – kuvio 24) käy selvästi ilmi, että henkilön organisaattorinen asema vaikuttaa arvoihin. Tutkijat toteavat, että varianssianalyysin pe-

rusteella henkilöstöryhmien keskiarvojen väliset erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä kaikissa arvovariaabeleissa (muuttujissa). Seuraavissa kuvioissa jo 0,2–0,3 yksikön poikkeama viittaa erittäin merkitseviin eroihin muihin ryhmiin nähden, koska ”koko aineisto on standardisoitu variaabelikohtaisesti ja tulokset esitetään standardipisteiden keskiarvoina”, joiden varianssi on huomattavasti koko varianssia pienempi, joten myös pienemmät poikkeamat ovat varteenotettavia.



Kuvio 5. Johdon arvot JTO:n näytteessä

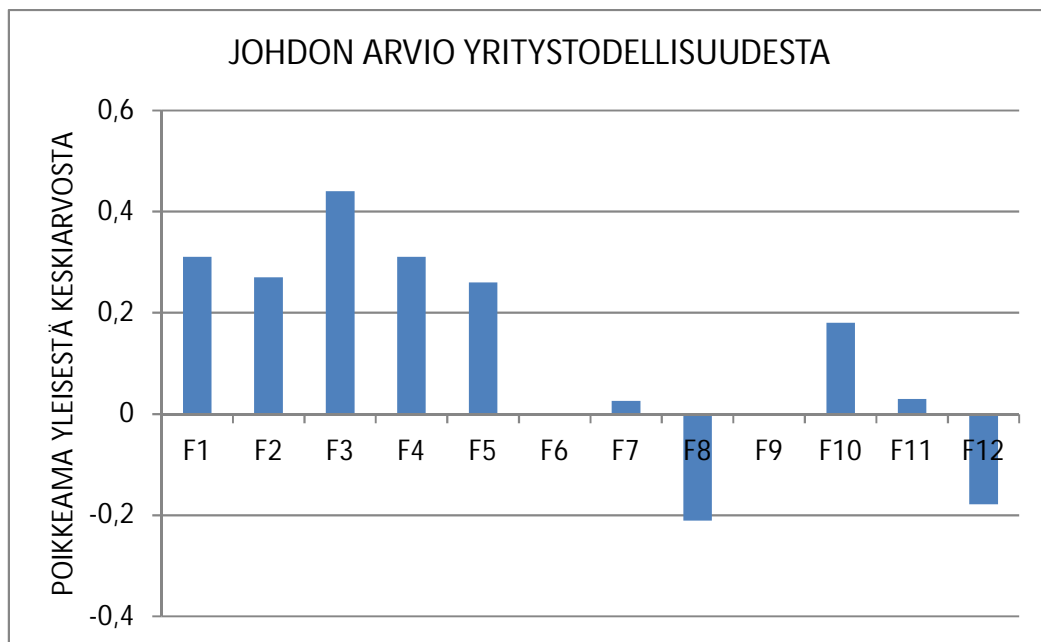
Johdon arvot ovat selvästi keskimääräistä vahvemmat faktoreissa F7 (tavoitteellisuus ja tehokkuus), F8 (kannattavuus) ja F6 (muutosjoustavuus ja luovuus). Myös faktoriin F4 (palkitseminen) liittyvät arvot ovat suuret. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että ne ovat suuremmat kuin minkään muun ryhmän arvot tässä faktorissa.

Vahvojen arvojen ”vastapainona” johdon arvot ovat selvästi keskimääräistä alhaisemmat faktoreissa F10 (työsuhteen varmuus), F11 (konservatiivisuus) ja F1 (ihmisläheisyys).

Tulos ei yllätä. Johdon kannalta tavoitteisuus, tehokkuus, kannattavuus ja organisaation muutosjoustavuus ovat erityisiä huolenaiheita varmasti valtaosassa yrityksiä. Nyt, noin 15 vuotta JTO:n tutkimuksen jälkeenkin asia voidaan ymmärtää hyvin, kun mietitään johdon paineita nykyisessä taloustaantumassa. Palkitsemiseen liittyvien arvojen vahvuus tuntuu nopeasti arvioiden yllättävältä, mutta kun palataan tekstissä taaksepäin, niin voidaan todeta esillä olleet, eri yhtiöiden maksamat suuret palkkiot johtajilleen ”Kun yhtiön tulos on hyvä, siitä pitää palkita.

Kun tulos on huono, pitää jakaa kannustimia.” Tätä taustaa vasten tulos ei enää yllätä, vaan voidaan ymmärtää, mikä johtajia motivoi.

Arvoprofiilin perusteella voidaan päätellä, että ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden työhön liittyvä arvomaailma on keskiarvoisesti melko kova.



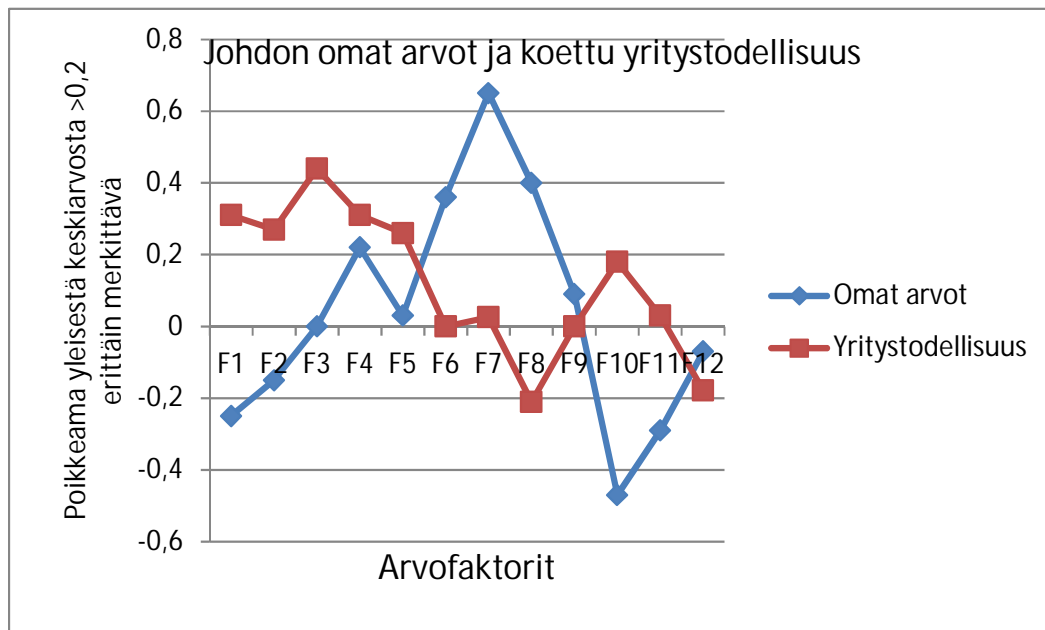
Kuvio 6. Johdon arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä

Yritysjohdon arviot yrityskulttuurissa toteutuvista arvoista poikkeavat yleisestä keskiarvosta voimakkaasti parempaan suuntaan tiedottamisen ja osallistumisen (F3), palkitsemisen (F4), ihmissuhteiden (F1), ihmismuutoksen (F2) sekä henkisen kasvun ja kehittymisen arvojen toteutumisen suhteen (F5). Myös työsuhteen varmuuden (F10) koetaan olevan melko korkealla tasolla, joskaan se ei määritelmään perustuen poikkeaa erittäin merkittävästi (poikkeama suuntaansa >0,2) yleisestä keskiarvosta.

Keskimääräistä erittäin merkittävästi heikommin toteutuvaksi johto kokee kannattavuuden (F8). Myös autoritaarisuus (F12) toteutuu johdon näkemyksen mukaan melko selvästi keskimääräistä alhaisempana.

Johdon tuloksiin viitaten voin todeta itse toimineeni varsin vaativissa esimiestehtävissä yli 25 vuoden ajan. Omana käsityksenäni allekirjoitan täysin kahden edellä esitetyn kuvion tulokset. Näin se on. Muutosjoustavuuden, tavoitteellisuuden ja tehokkuuden mantraa julistetaan, vaikka useat esimiehet varmasti näkevät, jos haluavat ja kulkevat ihmisten parissa, että jatkuva puhuminen mainituista asioista kääntyy itseään vastaan. Samoin on helppo yhtyä siihen ”harhaan”, joka

johdolla on yritysarvojen toteutumisen suhteen moniin muihin henkilöstöryhmiin nähden, kun puhutaan ihmisläheisyydestä, ihmissuhteista, tiedottamisesta ja pal-kitsemisesta. Tässä saattaa olla kyse siitä, että johtajan omalla tasolla asiat toteu-tuvat, mutta hän ei osaa nähdä asioita alempien organisaatiotasojen näkökulmasta. Tässä saattaisi auttaa, että kaikki ylimmät esimiehet viettäisivät paljon aikaa alimpien organisaatiotasojen ihmisten kanssa.



Kuvio 7. Johdon omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näytteeseen perustuen

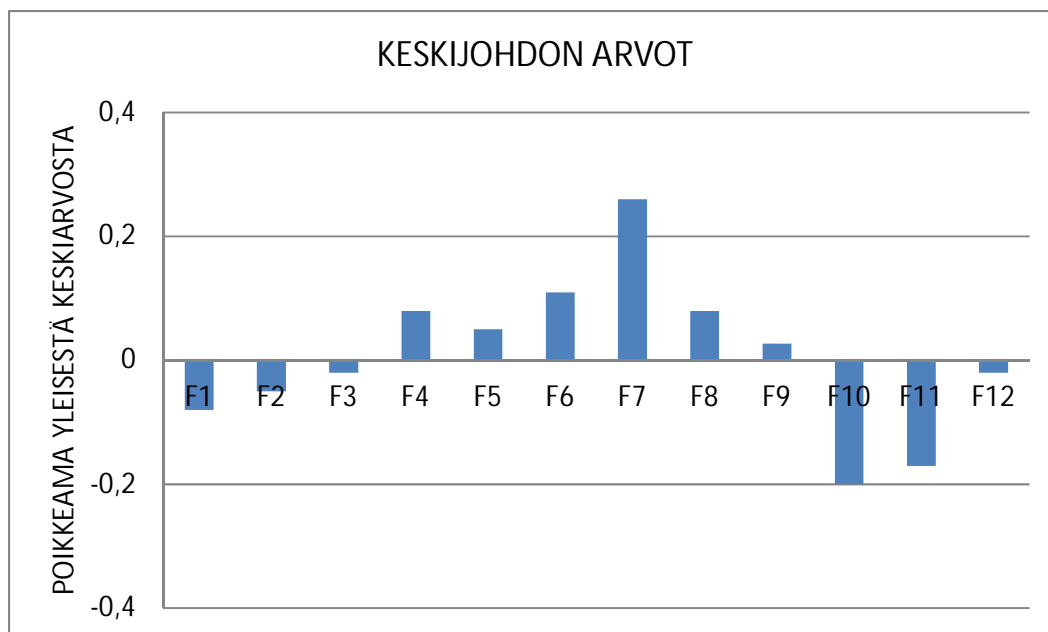
Kun johdon omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus esitetään samassa kuviossa, havaitaan heti, että kolmen ensimmäisen faktorin osalta, jotka liittyvät ihmisiin ja ihmissuhteisiin sekä tiedottamiseen, ovat johtajien omien arvojen ja heidän kokemansa yritystodellisuuden välillä suuret erot verrattuna yleiseen tulokseen. Johtajat kokevat yritystodellisuuden toteutuvan hyvin voimakkaasti korkeampana kuin yleinen tulos, kun taas heidän omat arvonsa ovat kolmessa ensimmäisessä faktorissa (F1 – F3) tiedottamista ja osallistumista lukuun ottamatta alle kaikkien ryhmien tuloksen. Vastaavasti koetaan myös työsuhteen varmuutta ja konservatiivisuutta, eli pysyvyyttä ja turvallisuutta kuvaavat arvot (F10 – F12) tärkeydeltään yleistä näkemystä alempina, mutta työsuhteen varmuuden (F10) toteutuma nähdään korkeana.

Tulosten perusteella voidaan pohtia, että ylin johto ei ehkä ole samalla tavalla kuin jotkut muut henkilöstöryhmät joutunut saneerauksen kohteeksi, tai/ja he kokevat uudelleentyöllistymismahdollisuutensa hyviksi.

Vastaavasti muutosjoustavuuteen ja luovuuteen, tavoitteellisuuteen ja tehokkuuteen sekä kannattavuuteen liittyvät arvot ovat johtajien omista arvostuksissa erittäin paljon korkeammat kuin kaikkien ryhmien tulokset. Samaan aikaan kannattavuuteen liittyvän arvon kokemus yritystodellisuudessa on johtajien näkemyksen mukaan alhainen.

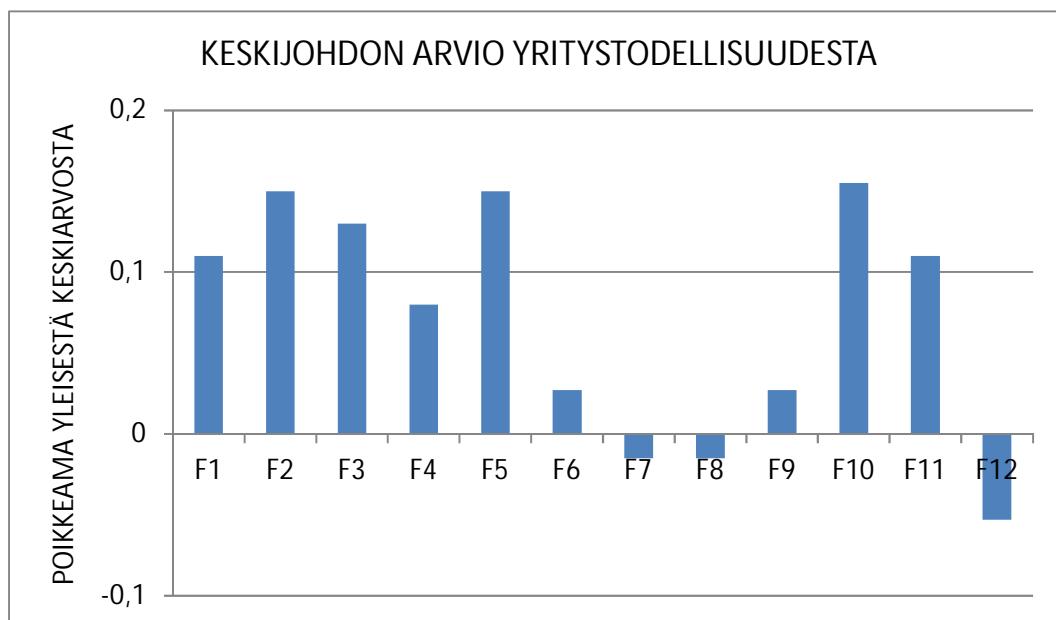
Erot ovat isoja johdon omien ja kaikkien henkilöstöryhmien tuloksia verrattaessa. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että mikäli yrityksissä halutaan muodostaa yhteiset arvot ja lausua ne julki, täytyy olla tarkka määrittely, mitä mikäkin arvolauseke tarkoittaa. Lisäksi olisi arvokasta löytää joku yksiselitteinen mittari, jolla arvojen toteutumista voitaisiin mitata. Muuten näkemyseroista tulee kuvion mukaisesti suuria. Abstraktien arvojen mittaamiseen soveltuvan yksiselitteisen mittarin luominen saattaa kuitenkin osoittautua hyvin vaikeaksi. Konkreettisten arvojen, kuten esimerkiksi ”riittävä tulostaso” osalta mittari on helpompi luoda, koska tulostason riittävyys pystytään varmasti yrityskohtaisesti määrittämään ja ilmoittamaan arvon yhteydessä. Onko ”tulostaso” arvo? Se voidaan hyvin todeta sellaiseksi, koska vain pitkällä aikavälillä riittävä tulostaso varmistaa organisaation elämisen tulevaisuudessa. Tässä kohdin voidaan tosin miettiä, onko tulostaso itsenäinen arvo, vai seurausta oikein valituista varsinaisista arvoista, jotka hyvin toteutessaan johtavat yrityksen menestykseen ja riittävään tulostasoon.

Edellä esitellyistä päätelmistä huolimatta on näiden kuvaajien ulkopuolisena toteamuksena tärkeää huomata (Junnola & Juuti 1997: 144), että kaikesta huolimatta myös yritysjohdolla on painetta muutokseen kohti parempaa myös niiden tekijöiden F1 (ihmisläheisyys) ja F2 (ihmissuhteet) osalta, joissa heidän omat arvonsa poikkesivat alaspäin yleisestä tuloksesta ja heidän kokemansa yritystodellisuus taas voimakkaasti ylöspäin yleiseen tulokseen nähden. Tämä selittyy sillä, että johtajatkaan eivät koe toteutumaa edes muita henkilöstöryhmiä alhaisemman odotusarvonsa tasoiseksi, mutta kuitenkin selkeästi paremmin toteutuvaksi kuin muut ryhmät. Yritysjohton kokemat muutospainheet eivät ole kovin suuria, mutta tekijän F4 (palkitseminen) kohdalla muutospaineseen on kiinnitettävä huomiota. Kirjoittajien mukaan 1,2 pisteen erotus sisältää varteenotettavan muutospaineen ja yli 1,5 pisteen erotus tarkoittaa stressitekijää.



Kuvio 8. Keski johdon arvot JTO:n näytteessä

Keski johdon arvot ovat paljon kaikkien henkilöstöryhmien tasoa voimakkaammat ainoastaan faktorin F7 (tavoitteellisuus ja tehokkuus), (erittäin merkitsevä ero poikkeama $>0,2$) osalta. Lievästi keskimääräistä matalammat keski johdon arvot ovat faktoreiden F10 (työsuhteen varmuus) ja F11 (konservatiivisuus) kohdalla. Keski johdon profiili näyttää muodoltaan mukailevan ylimmän johdon profiilia, mutta on sitä matalampi.

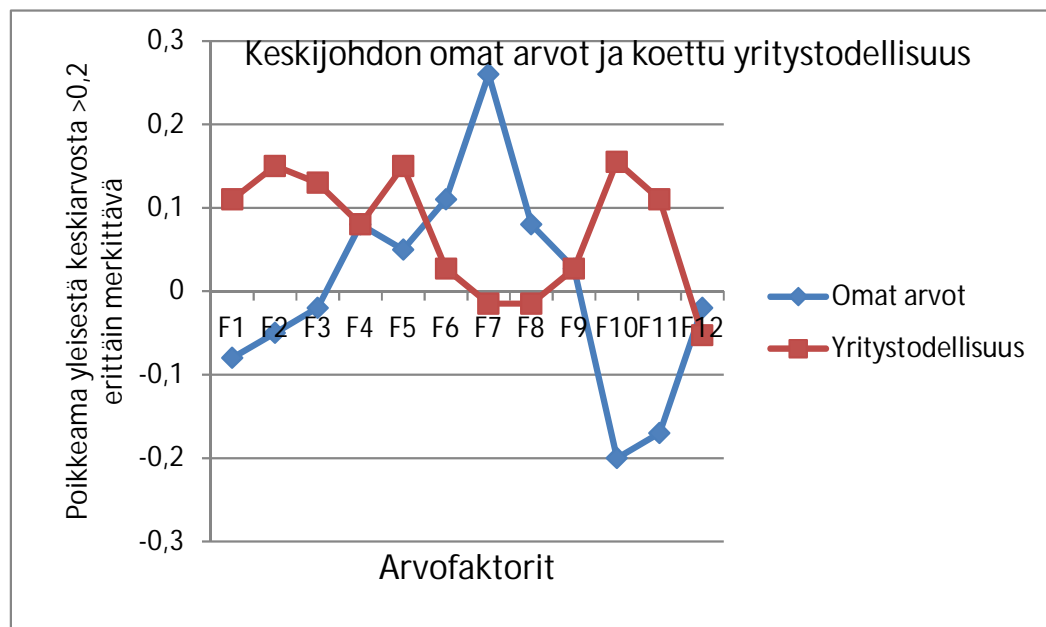


Kuvio 9. Keski johdon arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä

Keskijohdon näkemykset arvojen toteutumisesta eivät poikkea minkään faktorin osalta kovin merkittävästi kaikkien henkilöstöryhmien yhteistuloksesta (poikkeama $<0,2$). Profiili on melko tasainen. Arviot etenkin ihmis- ja muutoskeskeisten arvojen F1 (ihmisläheisyys), F2 (ihmissuhteet), F3 (tiedottaminen ja osallistuminen), F4 (palkitseminen) ja F5 (henkinen kasvu ja resurssien kehittäminen) suhteen ovat kuitenkin jonkin verran kaikkien ryhmien tason yläpuolella, eli niiden arvioidaan toteutuvan jossain määrin kaikkien ryhmien arvioita paremmin.

Keskijohdon näkemys yritystodellisuudesta on omien arvojen mukaisesti samankaltainen, mutta matalampi kuin ylimmän johdon näkemys. Tulos vaikuttaa varsin loogiselta, koska toisenlainen tulos herättäisi kysymyksen, miten nämä työarvomaailmaltaan samankaltaiset ja organisaatiossa usein suorassa esimies/alaissuhteessa olevat esimiestasot saadaan toimimaan hyvässä yhteis-ymmärryksessä ja näkemään asiat riittävässä määrin samalla tavoin?

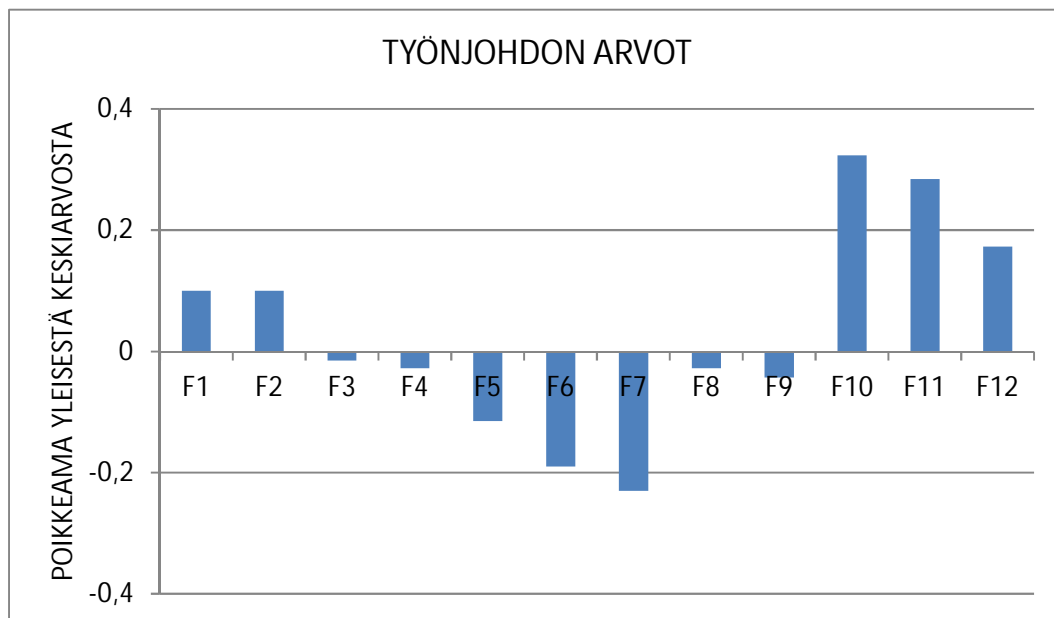
Tässä kohdin vahvistuu käsitys, jonka mukaan jatkuva, avoin, aidosti vuorovai-
kutteinen yhteiselo eri organisaatiotasojen välillä lähentäisi eri organisaatiotasoil-
la toimivien henkilöstöryhmien kuvaa yritystodellisuudesta. Näkemystä puolustaa
sekin, että keskijohdon, joka toimii lähempänä työntekijöitä kuin yritysjohto, mie-
likuva yritystodellisuudesta muistuttaa johdon näkemyksiä, mutta on madaltunut,
eli mitä ilmeisimmin keskijohto on saanut ylintä johtoa enemmän vaikutteita
myös alempien organisaatiotasojen ajatuksista.



Kuvio 10. Keskijohdon omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näytteeseen perustuen

Kuvattaessa keskijohdon omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus samassa kuviossa, vahvistuu entisestään jo aiemmin todettu huomio, että kuvio muistuttaa varsin paljon ylimmän johdon kuviota, mutta on ”suppeampi”, eli erot ovat vähäisempiä yleiseen keskiarvoon nähden. Kuvaajan perusteella tehtävinä huomioina pätevät samat seikat kuin johdon osalta, paitsi voimakkuudeltaan lievempinä. Tästä voidaan päätellä, että ”keskijohto on hiukan alemman organisatorisen asemansa vuoksi jonkin verran ylintä johtoa lähempänä ”tavallisia ihmisiä” ja heidän työelämäänsä.

Kuvioiden ulkopuolelta voidaan todeta, että keskijohdon muutospainheet ovat suurimmillaan Faktoreiden F3 (tiedottaminen ja osallistuminen) ja F4 (palkitseminen) kohdalla. Kyse on kummankin muutospaineen kohdalla lähes stressitekijästä.



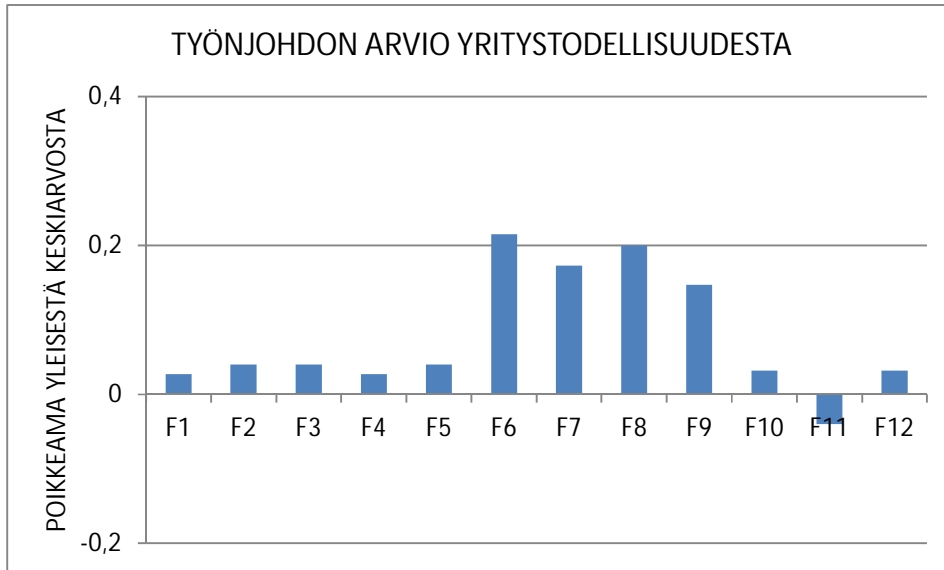
Kuvio 11. Työnjohdon arvot JTO:n näytteessä

Työnjohdon arvot ovat keskimääräistä selvästi vahvemmat (poikkeama $>0,2$) faktoreiden F10 (työsuhteen varmuus), F11 (konservatiivisuus) ja F12 (autoritaarisuus, ei kuitenkaan yhtä iso poikkeama) osalta. Keskimääräistä matalammat (poikkeama $<-0,2$) työnjohdon arvot ovat faktoreiden F7 (tavoitteellisuus ja tehokkuus) ja F6 (muutosjoustavuus ja luovuus, ei yhtä iso poikkeama) kohdalla. Työnjohdon tulos ei muistuta ylimmän ja keskijohdon profiileja. Miten onnistuu yhteistyö ylempien tahojen kanssa? Työnjohto vaikuttaa kaikkien vastaajaryhmien keskiarvoon nähden hyvin sitoutuneelta turvallisuuteen ja ”vanhakantaisuuteen”. Muutosjoustavuus ja tavoitteisuus ovat puolestaan työnjohdolle varsin vieraita työarvoja. Työnjohdon profiiliin voi ennakoida aiheuttavan ongelmia tarpeellistenkin muutosten läpiviemisessä.

Kommenttina tähän voidaan todeta, että tulos ei vaikuta yllättävältä. Työnjohto toimii suorassa kontaktissa työntekijätasoon. Työsuhteen varmuus on tärkeää, koska työnjohtotehtävissä toimivan henkilön ei välttämättä ole yhtä helppo siirtyä toiseen yritykseen samoihinkaan tai ainakaan aivan erilaisiin tehtäviin. Työnjohdon koulutustaso ei ehkä anna yhtä suurta liikkumavaraa eri yritysten ja töiden välillä kuin ylempien organisaatiotasojen henkilöstön koulutustaso.

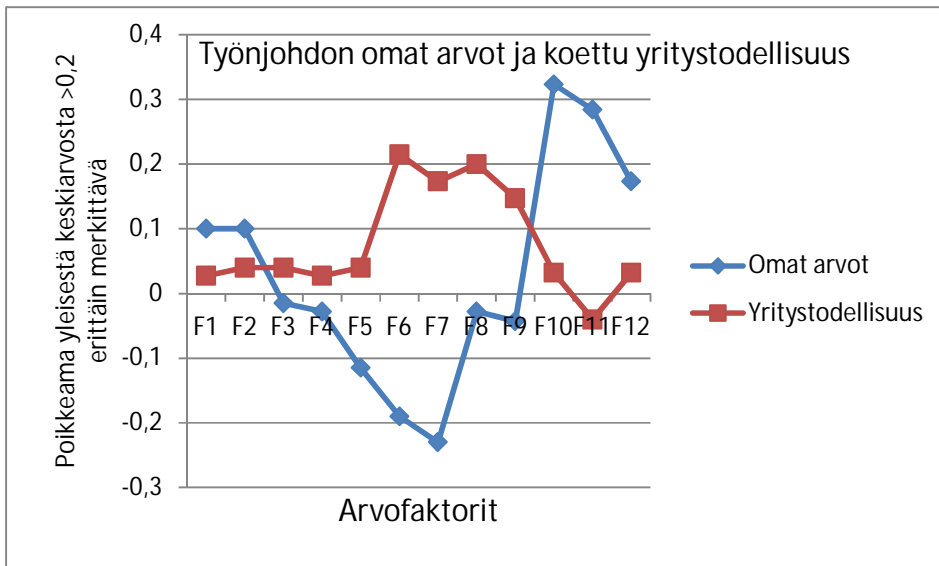
Lisäksi työnjohtotaso kokee autoritaarisuuden ja konservatiivisuuden yleiseen keskiarvoon nähden varsin tärkeiksi arvoiksi. Tulos on looginen muutosjoustavuuden keskiarvoon nähden alhaisen tuloksen kanssa. Tämä johtunee siitä, että työnjohdon oma työ suorana esimiehenä saattaa olla helpompaa, kun voi käyttää autoritaarisia ja konservatiivisia menetelmiä, eikä muutoksia ole paljon. Asia pysyy autoritaarisella johtamistavalla paremmin työnjohtajan itsensä haluamassa kuosissa. Toisaalta juuri nämä faktorit ”autoritaarisuus ja konservatiivisuus” saavat 5-portaisella asteikolla kaikilta vastaajaryhmiltä kaikkein alhaisimmat odotusarvot, myös työnjohdolta, joten voidaan olettaa, että työnjohdon muita korkeampi odotustaso ei näissä kohdin ole kuitenkaan yhteistyön kannalta kovin iso ongelma.

Tiimiorganisaatiot ja itseohjautuvuuden lisääntyminen sekä niitä seuranneet matalleet organisaatiot ovat vähentäneet työnjohtoa. Se saattaa myös olla yksi syy, miksi juuri pysyvyyteen liittyvät arvot ovat vahvoja työnjohtotasolla, jossa työsuhteen pysyvyyden varmuus alkoi uuden organisoitumisen myötä heikentyä. Esimerkiksi sanomalehtialalla työnjohtoa ei enää juurikaan ole ja tutkittavana olevan tausta-aineiston keräämisvaiheessa henkilöstön vähentämispaineet alkoivat jo kohdistua juuri yritysten työnjohtoportaan.



Kuvio 12. Työnjohdon arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä

Työnjohdon näkemyksen mukaan yritystodellisuus on selvästi muiden henkilöstöryhmien keskiarvoon nähden korkeammalla tasolla faktorin F6 (muutosjoustavuus ja luovuus, erittäin merkitsevä poikkeama) osalta. Jonkin verran korkeammaksi yritystodellisuus koetaan faktoreiden F7 (tavoitteellisuus ja tehokkuus), F8 (kannattavuus) ja F9 (tekniinen osaaminen) suhteen. Tämä poikkeaa ylimmän ja keskijohdon käsityksistä, kuten todettiin olevan myös työnjohdon omien arvojen osalta suhteessa ylempiin organisaatiotasoihin.



Kuvio 13. Työnjohdon omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näytteeseen perustuen

Työnjohdon näkemyksen mukaan juuri ne arvot toteutuvat muiden ryhmien yhteistä näkemystä paremmin organisaation todellisuudessa, jotka työnjohtotason mielestä eivät ole heille itselleen yleiseen keskiarvoon nähden erityisen tärkeitä. Tältä osin tulos on hyvin looginen.

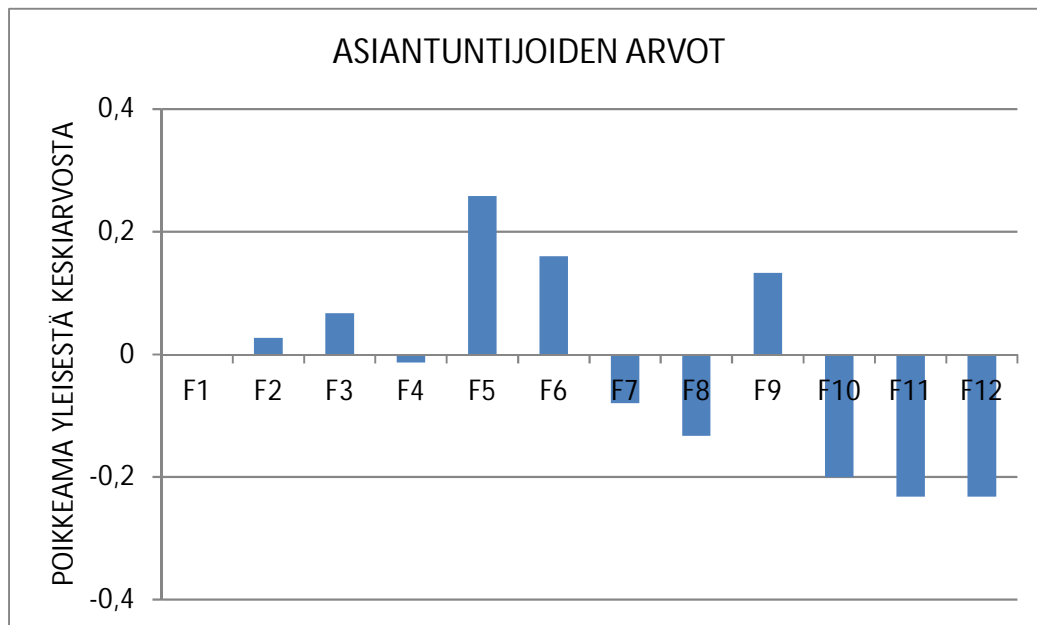
Mielenkiintoisena yksityiskohtana voidaan todeta, että kannattavuuden ja tekniseen osaamiseen osalta työnjohdon omat arvot vastaavat likimain kaikkien ryhmien keskiarvoa, mutta he kokevat kuitenkin etenkin kannattavuuden toteutuvan melko selkeästi paremmin kuin kaikkien ryhmien keskiarvo. Tässä kohdin voidaan olettaa, että työnjohto pitää kannattavuutta keskimäärin yhtä tärkeänä kuin muutkin henkilöstöryhmät, mutta heidän subjektiivinen näkemyksensä riittävästä kannattavuuden tasosta on jostakin syystä keskimääräistä alempi, joten se toteutuu yritystodellisuudessa helpommin, kuin tutkituilla ryhmillä keskimäärin. Tämä on mahdollista, koska vastaajille ei ole annettu tarkkoja lukuja, mitä esimerkiksi kannattavuuden pitäisi olla, että se olisi riittävä, vaan jokainen on saanut miettiä tätäkin kohtaa omaan arvomaailmaansa ja näkemykseensä peilaten.

Esimerkkinä voidaan esittää, että ylin johto ja työnjohto pitävät kannattavuutta yhtä tärkeänä ja antavat tavoitearvoksi tason 5. Ylin johto kuitenkin edellyttää mielessään, että tuo tavoitearvo toteutuu, jos eurotulos on vaikkapa 100. Työnjohto antaa myös tavoitearvoksi 5. Heidän näkemyksessään tuo saattaa kuitenkin toteutua jo eurotuloksella 50. Oletetaan, että todelliseksi toteutumaksi tulee kaikkien henkilöstöryhmien keskimääräinen tavoite-eurotulos 75. Tällöin on luonnollista, että ylin johto toteaa kannattavuuden alitoteutuvan, mutta samalla lopputuloksella työnjohto toteaa tuloksen ylitoteutuvan.

Edellä oleva esimerkki kuvastaa omien odotusten ja toteutuman ristiriitaa eri henkilöstöryhmien välillä täsmälleen saman absoluuttisen tuloksen toteutuessa. Tästä syystä on hyvin tärkeää, että eri henkilöstöryhmille on tarkoin kerrottu, mikä on yrityksen kehittymisen ja omistajien odotusten kannalta hyvä ja mikä ei niin hyvä tulos. Olisi nimittäin täysin mahdollista, että kuvatonlainen taloudellinen tulos johtaisi yt-neuvotteluihin, jossa henkilöstön asemaan jouduttaisiin puuttumaan, vaikka tässä esimerkkitapauksessa työnjohtotaso (todennäköisesti myös jotkut muut henkilöstöryhmät) kokisivat tuloksen olleen jopa reilusti yli heidän omien odotustensa (arvolatauksen).

Kuvioiden ulkopuolelta todettakoon, että työnjohdon muospaineet ovat suurimmillaan faktoreiden F3 (tiedottaminen ja osallistuminen), F4 (palkitseminen) osalta. Mielenkiintoisena yksityiskohtana voidaan todeta, että työsuhteen varmuus toteutuu työnjohdon näkemyksen mukaan kaikkien vastaajien keskiarvoon nähden hyvin, vaikka heidän omat arvonsa tämän faktorin osalta ovat hyvin vahvat yleiseen keskiarvoon nähden ja vaikka uudenlaisten organisoitumismallien todet-

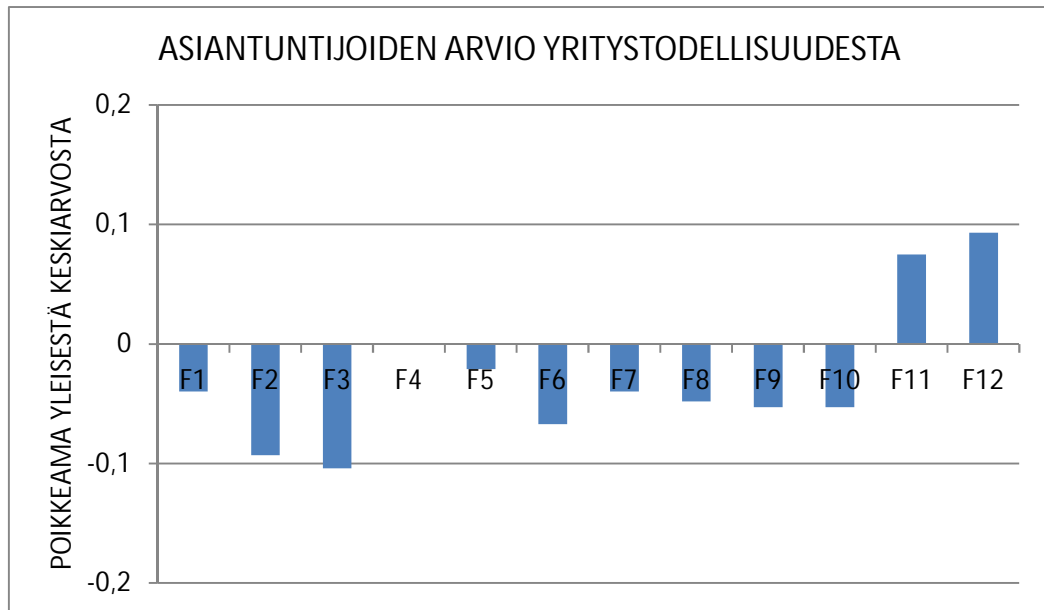
tiin jo tausta-aineiston keräämisen aikoihin vaikuttaneen työnjohtotason työllisyyteen heikentävästi ainakin joillakin aloilla, joista esimerkkinä mainittiin sanomalehden kustantaminen.



Kuvio 14. Asiantuntijoiden arvot JTO:n näytteessä

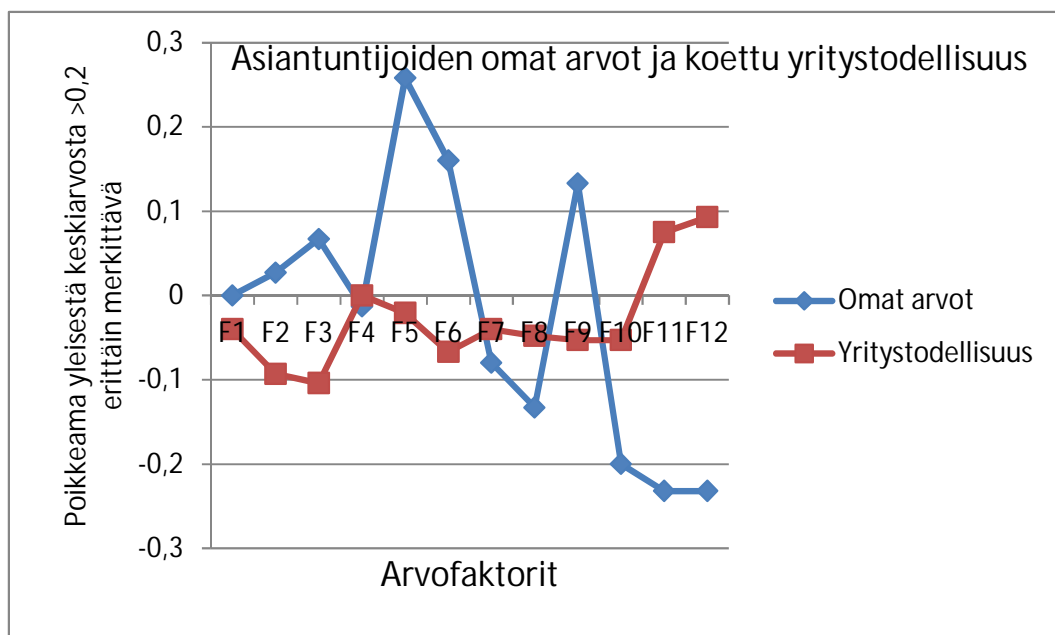
Asiantuntijat arvostavat selvästi keskimääräistä korkeammalle faktorin F5 (henkinen kasvu ja resurssien kehittäminen) mukaiset arvot. Sen sijaan keskimääräistä selvästi alemmalla tasolla ovat heidän arvostuksensa faktoreissa F11 (konservatiivisuus), F12 (autoritaarisuus) ja F10 (työsuhteen varmuus). Asiantuntijoiden profiilissa on yhtäläisyyksiä ylimmän ja keskijohdon profiileihin, mutta erojakin on.

Tämä kuvio osoittaa, miten hankalaksi voi kuvitella työnjohdon aseman silloin, kun johdettavina on asiantuntijoita. Työnjohto arvostaa keskimääräistä enemmän pääosin juuri niitä asioita, joissa asiantuntijoiden arvostukset jäävät reilustikin alle keskiarvon. Työnjohdon ja asiantuntijoiden yhteistoiminta tulee varmasti hankalaksi, elleivät he henkilöinä ole hyvin joustavia. Erityisesti tässä kohdin voidaan mainita asiantuntijoiden kohdalla työsuhteen varmuuden alhainen arvostustaso. Mitä ilmeisimmin asiantuntijat uskovat työllistyvänsä uuteen organisaatioon, jos nykyisestä loppuu työ, tai oma halu ajaa muualle. Asiantuntijoiden kohdalla korostuu vahvana henkisen kasvun tavoittelu. Tulos on luonnollinen seuraus siitä, että he mitä ilmeisimmin luottavat mahdollisuuksiinsa sijoittua muihinkin yrityksiin, eli kokevat, että ovat taloudellisesti turvassa ja voivat työssään keskittyä tärpeidensä ylemmille tasoille.



Kuvio 15. Asiantuntijoiden arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä

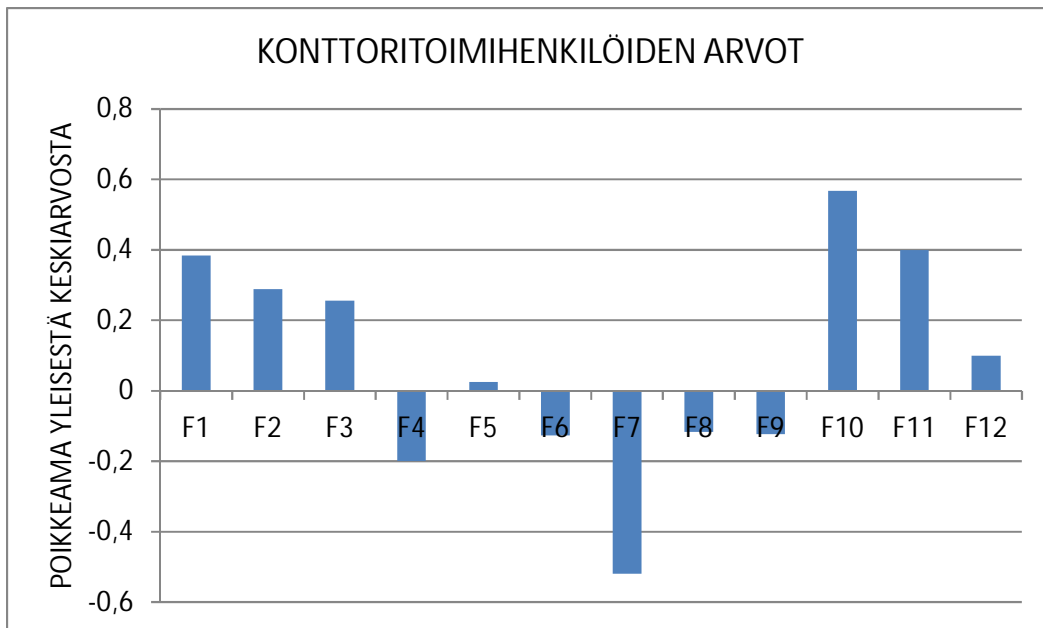
Asiantuntijoiden arviot yritystodellisuudesta eivät poikkea mitenkään selvästi yleisestä keskiarvosta paitsi, että ne ovat faktoreita F11 (konservatiivisuus) ja F12 (autoritaarisuus) lukuun ottamatta keskitason alapuolella.



Kuvio 16. Asiantuntijoiden omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näytteeseen perustuen

Tulosta voidaan pitää jonkin verran yllättävänä. Asiantuntijoiden omista arvoista voitaisiin olettaa, että heille kaikkien ryhmien keskiarvoon nähden erityisen tärkeät arvot eivät ehkä toteutuisi käytännössä keskiarvoisesti, koska erityisesti arvofaktorin F5 kohdalla odotukset ovat hyvin korkeita ja erilaisia muihin henkilöstöryhmiin nähden. Faktorin F5 (henkinen kasvu ja resurssien kehittäminen) osalta asiantuntijat kuitenkin toteavat arvon toteutuvan keskimääräisellä tavalla, eli todennäköisesti melko hyvin, koska toteutumakeskiarvoa vetää ylös ylimmän- ja keskijohdon näkemys tämän arvon ylitoteutumisesta ja silti asiantuntijat kokevat toteutuman keskimääräisenä. Koska tulos on tällainen, niin mitä ilmeisimmin organisaatiot antavat tilaa henkiseen kasvuun, vaikka asiantuntijoiden lisäksi muut ryhmät eivät erityisesti preferoikaan sitä. Toki on huomattava, että asiantuntijoiden omat odotukset henkisen kasvun ja kehittämisen osalta ovat niin paljon yli keskimääräisen odotuksen, että todennäköisesti asiantuntijoilla on painetta saada vielä lisää tilaa tämän arvon toteutumiselle käytännössä.

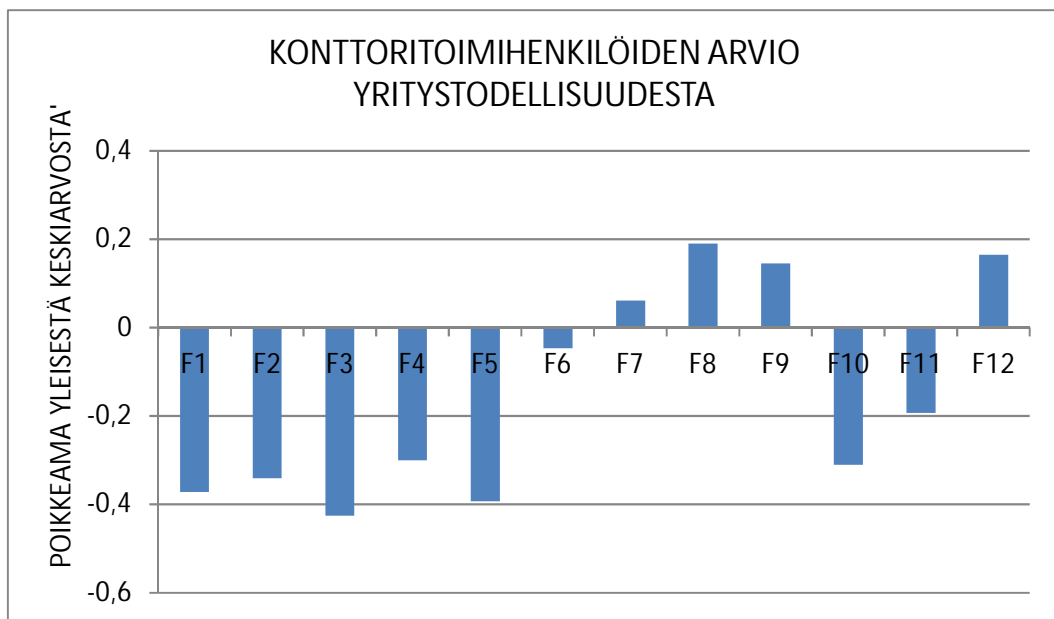
Kun mukaan otetaan asiantuntijaryhmän kokemat muutospaineet, voidaan niiden todeta olevan varsin suuret tiedottamisen ja osallistumisen (F3), palkitsemisen (F4), ihmissuhteiden (F2), ihmisläheisyyden (F1) ja edellä käsitellyn faktorin (F5) henkisen kasvun ja kehittämisen osalta.



Kuvio 17. Konttoritoimihenkilöiden arvot JTO:n näytteessä

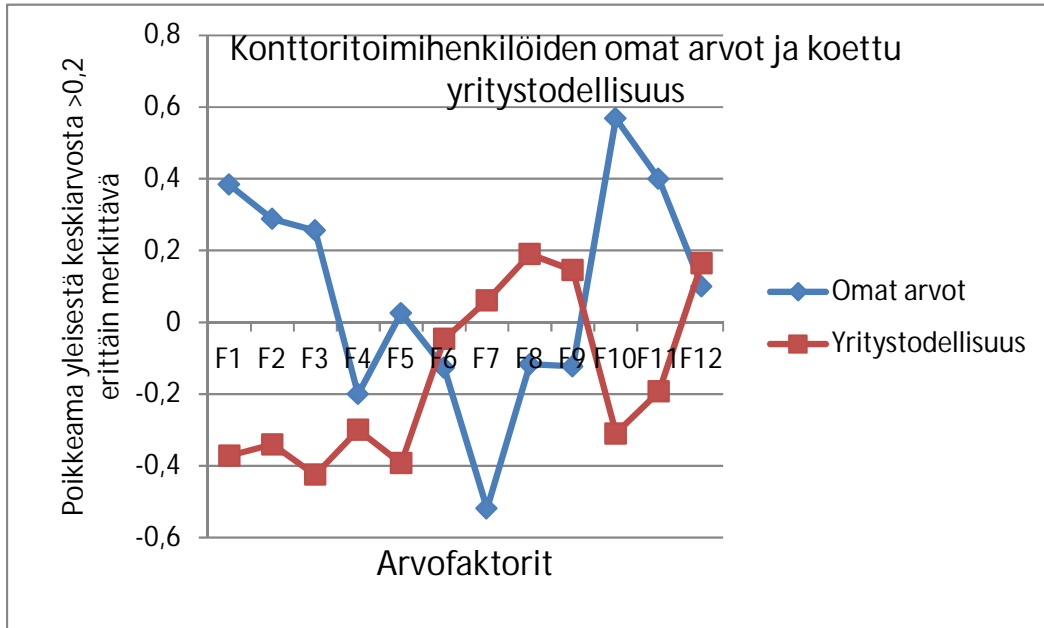
Konttoritoimihenkilöiden arvot ovat keskimääräistä paljon vahvemmat faktoreiden F1 (ihmisläheisyys), F2 (ihmissuhteet), F3 (tiedottaminen ja osallistuminen), F10 (työsuhteen varmuus) ja F11 (konservatiivisuus) osalta. Voimakkaasti keskimääräistä heikommät ne ovat faktorin F7 (tavoitteisuus ja tehokkuus) osalta.

Pehmeät arvot alkavat korostua, kun mennään organisaatiossa, ja samalla mitä ilmeisimmin myös koulutustasossa, alaspäin. Ihmissuhteet, osallistumismahdollisuudet ja tiedon saaminen sekä työsuhteen varmuus ja muu pysyvyys ovat hyvin tärkeitä. Ihmiset pitävät tärkeinä elämän ja ihmissuhteiden perusasioiden toteutumisista. Tässä tilanteessa tuntuu luonnolliselta, että varmistakseen esimerkiksi työsuhteen pysyvyyden, henkilöt pitävät kannattavuutta lähes yhtä tärkeänä kuin henkilöstöryhmät keskimäärin, vaikka tässä vaiheessa ei olekaan tiedossa, mikä esim. omistajan mielestä on riittävä kannattavuus, eli onko ollenkaan puhe samoista tasoista konttorihenkilöstön kanssa.



Kuvio 18. Konttoritoimihenkilöiden arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteesä

Konttoritoimihenkilöiden arvio yritystodellisuudesta poikkeaa hyvin selvästi yleisistä keskiarvoista huonompaan suuntaan faktoreiden F1 (ihmisläheisyys), F2 (ihmissuhteet), F3 (tiedottaminen ja osallistuminen), F4 (palkitseminen), F5 (henkinen kasvu ja resurssien kehittäminen) ja F10 (työsuhteen varmuus) osalta. Melko selvästi keskimääräistä heikompi on heidän kokemuksensa myös faktorin F11 (konservatiivisuus) osalta. Kannattavuuden (F8) ja autoritaarisuuden (F12) konttoritoimihenkilöt kokevat toteutuvan melko selvästi korkeammalla tasolla kuin ryhmien keskiarvo.



Kuvio 19. Konttoritoimihenkilöiden omat arvot ja heidän kokemansa yrittystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näyttöeseen perustuen

Yrittystodellisuus poikkeaa konttorihenkilöiden omiin arvoihin nähden keskiarvosta hyvin voimakkaasti alaspäin juuri heille tärkeissä pehmeissä arvoissa ja pysyvyyttä kuvastavissa faktoreissa. Yllätykselliseksi voidaan kuitenkin todeta se, että myös henkinen kasvu toteutuu alhaisella toteutumatasolla esimerkiksi asiantuntijoiden arvioon nähden, vaikka se ei konttoritoimihenkilöiden omilla arvoissa korostunut lainkaan muista ryhmistä poikkeavana. Syynä saattaa olla se, että toisin kuin asiantuntijoilla konttoritoimihenkilöiden työ on usein melko toistuvaisuudesta eikä sisällä runsaasti henkisen kasvun elementtejä, vaikka ihmisillä olisikin paineita työn tuomaan henkisen kasvuun. Myös palkitseminen on konttoritoimihenkilöiden omilla arvoissa alhaisella tasolla, eikä sen todeta myöskään toteutuvan edes likimain keskimääräisellä tasolla. Suuria muutospaineita tämä ei välttämättä kuitenkaan aiheuta, koska jo odotuksetkin ovat alhaiset verrattuna keskiarvoon.

Henkisen kasvun osalta voidaan vielä pohtia alhaista toteutumatasoa. Tässä, sekä useissa muissa faktoreissa on hyvin suuri kuilu omien arvojen ja koetun yrittystodellisuuden välillä suhteessa keskiarvoon. Voidaan olettaa, että turhautuminen, työuupumus ja siitä johtuvat sairauslomien saattavat kohdistua juuri tähän henkilöstöryhmään, jos kuilut näkyvät myös muutospaineeissa. Samaan aikaan vaikutusvaltaisimmat henkilöstöryhmät, eli johto ja keskijohto kokevat jokseenkin kaikkien vastaavien arvojen toteutuvan heidän maailmoissaan yleiseen keskiarvoon nähden reilusti ylimitoitettuina.

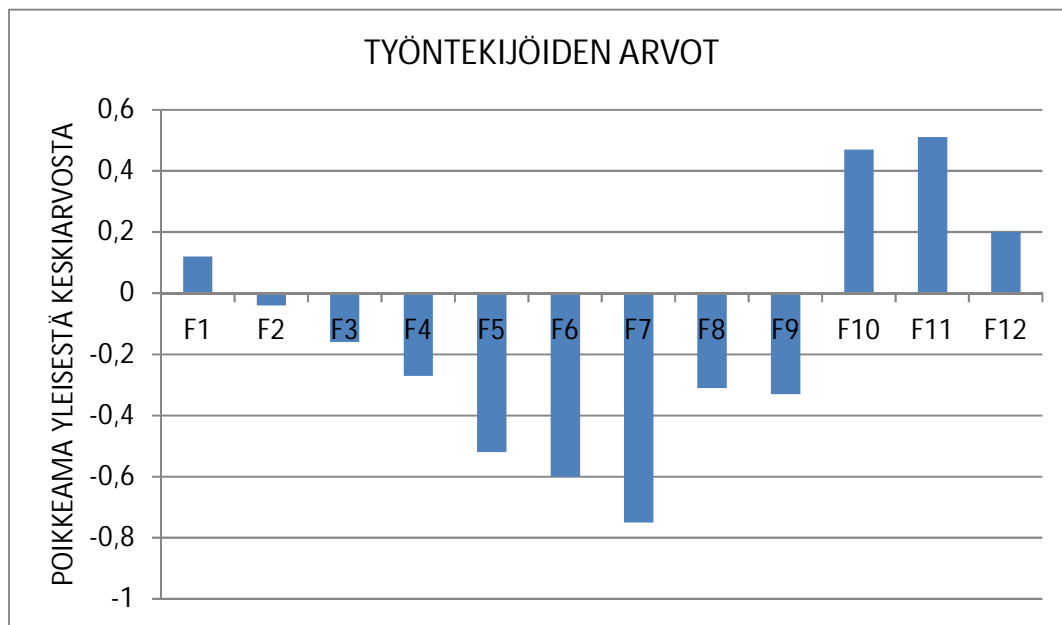
Miten edellä arvioidun perusteella voisi olla mahdollista, että yritykset laajasti katsoen voisivat kukin erikseen onnistua määrittelemään sellaiset arvot, joiden takana jokainen henkilöstöryhmä ja ryhmän erillisjäsen voi seisoa ja ymmärtää odotukset ja toteutuman ilman pahoja ryhmien välisiä ristiriitoja niin, että julkistetut arvot ohjaisivat yritystä yhteisesti sovittuun suuntaan eikä arvojen määrittämisellä ja julkistamisella tehtäisi hyvästä tarkoituksesta huolimatta päinvastoin vahinkoa?

Edelliseen perustuen vaikuttaisi tärkeältä, että yrityksissä tehtävin tutkimuksin selvitettäisiin etukäteen tässä selostetuin tavoin tai muulla laajalla mittauksella eri henkilöstöryhmien työhön liittyvät arvotasot. Yrityksessä saataisiin lähtökohtainen kokonaiskuva tilanteesta ja yrityksen arvoprosessissa voitaisiin laajasti huomioida eri asiat, jotka ovat kullekin henkilöstöryhmälle jostakin syystä tärkeitä. Näin tiedostaen ei ainakaan tulnaisi julkistaneeksi arvoja, jotka joku tai jotkin henkilöstöryhmät kokevat itselleen ja siten lähtökohtaisesti myös yritykselle melko tai hyvin vähämerkityksellisiksi, jolloin yrityksen ydinarvoiksi määritellyt lausekkeet saattaisivat aiheuttaa enemmän hämmennystä kuin yhteistä hyväksyntää. Ainakin tällaisten arvojen valinta olisi perusteltava erityisen hyvin, koska julkistetut arvot ovat strategian lähtökohtana ja perustuvat yrityskulttuuriin juurtuneisiin nykyisen toiminnan kulmakiviin ja/tai lupaukseen tulevaisuuden tahtotilasta.

Jos ja kun henkilö- ja ryhmätasoiset arvolataukset ja arvojen toteutumatunteet ovat eri ryhmien välillä edellä todetun kaltaisesti kaukana toisistaan, niin suurten ristiriitojen välttämiseksi saattaisi olla turvallisempaa jättää ”yhteiset arvot” kokonaan määrittelemättä tai kuten aiemmin mainittiin, julkistaa omistajan arvot ja niihin mahdollisesti liittyvät tunnusluvut, joiden toteumaa voitaisiin arvioida tarkoin mittarein, jolloin jokainen henkilö ja henkilöstöryhmä tietäisi tarkalleen, ovatko omistajan asettamat tavoitetasot toteutuneet vaiko eivät. Tämä on tärkeä kysymys, että voidaan välttää arvojen kliseemäisyys ja jääminen tyhjäksi kirjaimeksi sekä mahdollinen suoranainen ristiriitatunne käytännön ja arvojen välillä. Näin siksi, koska aiemmin kerrotun mukaisesti ihmiset saattavat odottaa muuttumatonta arvoperustaista toimintatapaa yrityksen talouden ja markkinatilanteen vaihteluista huolimatta.

Kuvioiden ulkopuolelta todettakoon, että suurimmat muutospaineet konttoritoimihenkilöillä kohdistuvat tiedottamiseen ja osallistumiseen (F3), ihmisläheisyyteen (F1) ja ihmissuhteisiin (F2) sekä edellä esitetystä kaavailusta huolimatta myös palkitsemiseen (F4). Palkitsemisen alhaiseen toteutumatunteeseen ja jo sen odotukseenkin saattaa olla yhtenä syynä se, että käytännössä konttorihenkilöstö mitä todennäköisimmin kokee kyllä saavansa työehtosopimuksen mukaisen pal-

kan, mutta ei ehkä erityistä sanallistakaan kiitosta, joka jo voisi parantaa tämän kohdan kokemustulosta ja vähentää muutospainetta. Tuntuu mahdolliselta, että tämän henkilöstöryhmän varsin alhaiset odotukset palkitsemisesta olisi helppo toteuttaa, jos esimiehillä olisi riittävästi osaamista sanoa vaikkapa ”kiitos”.



Kuvio 20. Työntekijöiden arvot JTO:n näytteessä

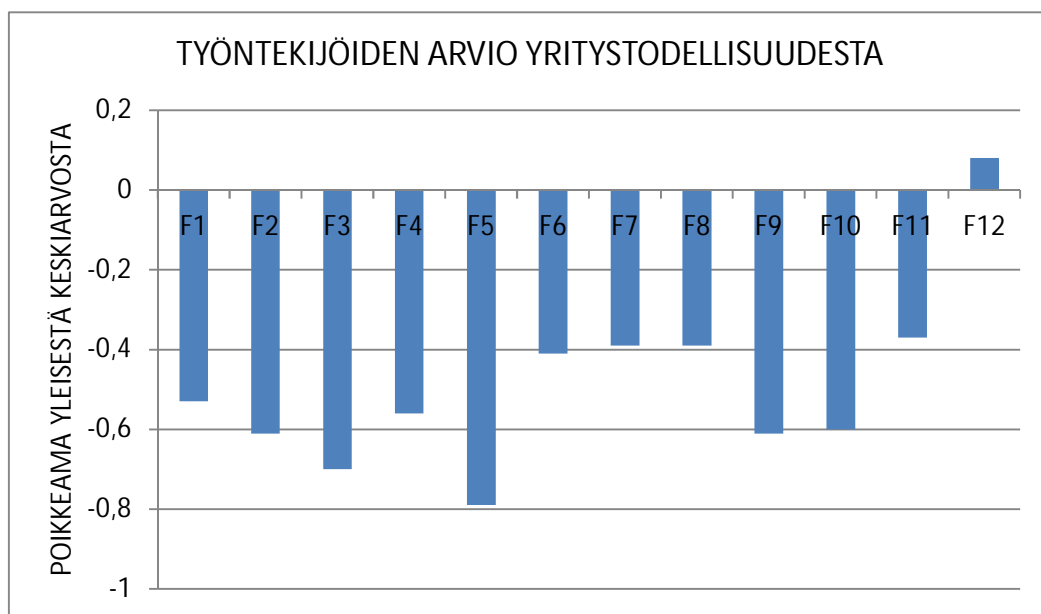
Työntekijöiden arvot poikkeavat voimakkaimmin yleisestä, kaikkien ryhmien keskiarvosta vahvempaan suuntaan faktorien F10 (työsuhteen varmuus) ja F11 (konservatiivisuus) osalta sekä vastaavasti voimakkaasti heikompaan suuntaan faktorien F7 (tavoitteisuus ja tehokkuus), F6 (muutosjoustavuus ja luovuus), F5 (henkinen kasvu ja resurssien kehittäminen), F8 (kannattavuus) ja F9 (tekninen osaaminen) osalta. Palkitsemisen arvostusta voidaan pitää yllättävän matalana. Tähän pätevät todennäköisesti samat syyt, joita pohdittiin jo konttoritoimihenkilöiden kohdalla.

Erot yleiseen keskiarvoon nähden ovat monien faktoreiden osalta silmiinpistävä jyrkkiä. Kokonaisuudessaan työntekijöiden arvolataus on keskiarvoon nähden varsin suuresti poikkeava. Ainoastaan ihmiskeskeisten ja tiedottamista koskevien arvojen osalta poikkeama on vähäisempi kuin erittäin merkittävä (poikkeama toteutuu $<0,2$ tasoisena)

Merkillepantavaa on erityisesti se, että tulos on erittäin selvästi poikkeava verrattuna ylimmän- ja keski johdon arvoihin, joiden voidaan olettaa kuvastavan omistajan tahtoa muita ryhmiä enemmän. Ristiriita, eli kuilu näiden ryhmien välillä vaikuttaa jopa ”ammottavalta” ja vahvistaa syntyneitä käsityksiä siitä, että yrityksissä

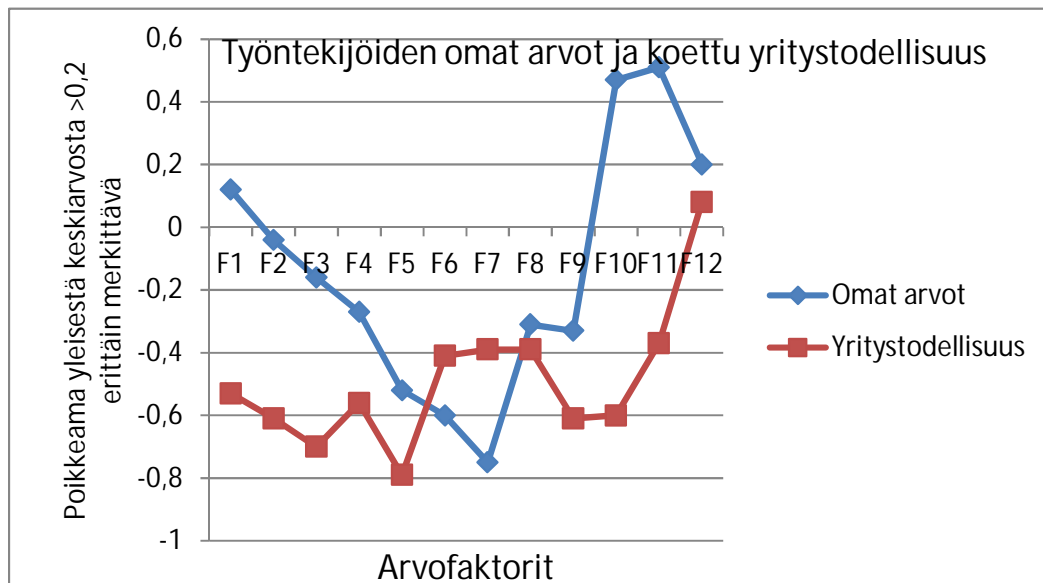
todellisen yhteisen arvonäkemyksen muodostaminen on erittäin vaikeaa, jos ei jopa mahdotonta.

Mitä ilmeisimmin näihin ”vastakkaisiin ryhmiin” kuuluvien ihmisten elämäntilanne taloudellisessa ja myös monessa muussa mielessä poikkeaa hyvin paljon toisistaan. Vaikka Suomessa onkin ainakin virallisesti päästy eroon luokkayhteiskunnasta, niin siitä huolimatta arvostuserot näyttävät hyvin suurilta. Viime päivinä, syyskuussa 2012, on tiedotusvälineistä kuultu ja luettu asioita, jotka eivät ainakaan kaventane työntekijöiden, johdon ja omistajien välisiä arvokuiluja. Viimeisimpänä tällaisena oli johtavan hallituspuolueen, Kokoomuksen, ehdotus sairauslomiin liittyvän palkanmaksun rajoittamisesta melko pitkäksi ajaksi sairausloman alussa. Reaktio puolueen esitykseen oli työntekijäpuolelta odotetun kielteinen. Uudelleen vastaavatasoinen, jopa vielä voimakkaampi ja suurempaa työntekijäjoukkoa koskeva ehdotus kuultiin heinäkuussa 2013 yrittäjien toimitusjohtaja Järventauksen suusta, kun hän puhui lomarahojen ja ns. pekkaspäivien poistamistaarpeesta.



Kuvio 21. Työntekijöiden arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä

Työntekijöiden arviot yritystodellisuudesta poikkeavat yleisestä keskiarvosta radikaalisti negatiiviseen suuntaan lähes kaikkien faktoreiden osalta. Tulos ennakoii työntekijöiden kokevan laajasti suuria muutospaineita ja siten yritystodellisuuden olevan hyvin kaukana heidän omien arvojensa mukaisesta toiminnasta.



Kuvio 22. Työntekijöiden omat arvot ja heidän kokemansa yritystodellisuus, kumpikin erikseen verrattuna yleiseen tulokseen JTO:n näytteeseen perustuen

Kuten edellä todettiin työntekijät kokevat, että kokonaisuutena arvofaktorit toteutuvat hyvin alhaisella tasolla. Tämä on erityisen merkittävää siksi, että jo heidän omat arvostuksensakin olivat vain muutamaa faktoria lukuun ottamatta keskiarvon alapuolella, eli työntekijät eivät odota paljoa, mutta senkään ei koeta toteutuvan. Työntekijöiden korkeat arvostukset kohdistuivat toimeentulofaktoriin, eli työsuhteen kestävyYTEEN ja toisaalta konservatiivisuuteen eli pysyvyyteen, mikä ei ole yllätys, kun kyse on usein alhaisimman tulotason henkilöstöryhmästä.

Edellä arveltiin, että työntekijät kokisivat hyvin laajasti suuria muospaineita. Näin ei välttämättä ehkä kuitenkaan ole, koska kuvaajaa analysoitaessa etenkin faktoreissa F6-F8 työntekijöiden omat arvot ovat erityisen alhaisella tasolla. Vaikka samaan aikaan myös yritystodellisuuden koetaan toteutuvan poikkeuksellisen alhaisena, niin omien arvojen erittäin matala taso saattaa olla merkki siitä, että muospaine ei ehkä olisikaan ainakaan mainituissa faktoreissa erityisen suuri. Tämä tulkinta saa vahvistuksen tausta-aineistotarkastelussa, jossa kuvaajan ulkopuolisessa aineistossa todetaan muospaineiden olevan hyvin korkeat vain faktoreissa F1 - F4.

4.1.3 *Yhteenvedo JTO:n aineiston analyysistä*

Yhteenvedona koko tausta-aineiston perusteella joudutaan palaamaan aiemmin esitettyyn arvioon, jonka mukaan todellisten yhteisten arvojen muodostaminen

tulee todennäköisesti olemaan yrityksissä vaikeaa. Vaikuttaisi siltä, että ongelmitta voitaisiin muodostaa vain jonkun tai joidenkin toisiaan lähellä olevien ryhmien arvot, jotka julkistettaisiin sen tai niiden päättäminä ja annettuina muille ryhmille. Voisiko tämä ryhmä yksinään olla mikään muu kuin ylin johto omistajan valtuutamina tai ylin johto mahdollisesti keskijohdon kanssa yhdessä? Todennäköisesti ei voisi olla mikään muu, koska ylin johto vastaa toiminnasta omistajalle, joka lopulta aina hyväksyy ja päättää, miten yrityksessä tulee toimia ja mitkä ovat toimintaa ohjaavat arvot. Näin määriteltyihin arvoihin muiden henkilöstöryhmien täytyisi tyytyä, tai mikäli henkilö kokisi arvostiridin liian suureksi, joutuisi hän vakavasti harkitsemaan irtisanoutumista organisaatiosta, koska muuten elämä selvästi omien arvojen vastaisesti toimivassa työpaikassa saattaisi tulla pitkän päälle mahdottomaksi.

Todellisuudessa näin ei kuitenkaan voitane tehdä hyvin johdetussa yrityksessä, vaan arvojen määrittelyssä, vaikka työ toteutettaisiinkin vain johdon ja omistajien kesken, täytyisi tehdä kompromisseja eri henkilöstöryhmien saamiseksi arvojen taakse ja siten sitoutumaan yritykseen, jonka tärkein voimavara henkilöstö lopulta on, kun tavoitellaan taloudellista menestystä ja omistaja-arvon kasvua.

Osa asioista vaikuttaa analyysin perusteella helposti korjattavilta, mutta sellaisia neköän eivät ilmeisesti syystä tai toisesta ole. Vaikuttaisi nimittäin pelkältä päätöksentekokokysymykseltä laittaa kuntoon faktorit F3 (tiedottaminen ja osallistuminen) ja F4 (palkitseminen), koska jokseenkin kaikilla henkilöstöryhmillä johtoa myöden on niiden osalta paineita.

Toisaalta voidaan taas kysyä, miksi arvot ylipäätään täytyy julkistaa, kun ryhmien arvostukset ja kokemukset arvojen toteutumisesta ovat kyselyn mukaan niin kovin kaukana toisistaan? Ovathan hyvät yritykset menestyneet aiemminkin ja niissä on ollut hyvä henki ja ihmiset ylpeitä työpaikoistaan, vaikka ei arvoja olekaan julkistettu ja koetettu saada ns. yhteiseksi julkilausumaksi. Kukin ryhmä on julkistamattomista arvoista huolimatta onnistunut ”puhaltamaan yhteen hiileen”.

Ehkäpä menestys onkin saavutettu juuri siksi, koska ei ole tavoiteltu jotakin sellaista yhteistä, jota näyttää olevan hyvin hankala toteuttaa ilman kohtuuttomia kompromisseja sekä yrityksen sisällä että myös pohdittaessa arvolausekkeiden merkitystä yrityksen ulkoiselle kuvalle, mikä taas helposti johtaa yritysten arvojen samankaltaisuuteen ja siihen, että arvoista katoaa omaleimaisuus ja todellinen yrityskulttuuriperusta.

Kun arvoja ei ole julkistettu, on jokainen henkilö ja ryhmä löytänyt yrityksistä jotakin itselleen omaa ja arvojensa mukaista. Työsuhteet ovat usein kestäneet kymmeniä vuosia eikä arvostiriitoja ole koettu olevan, koska ihmisiä ei ole kei-

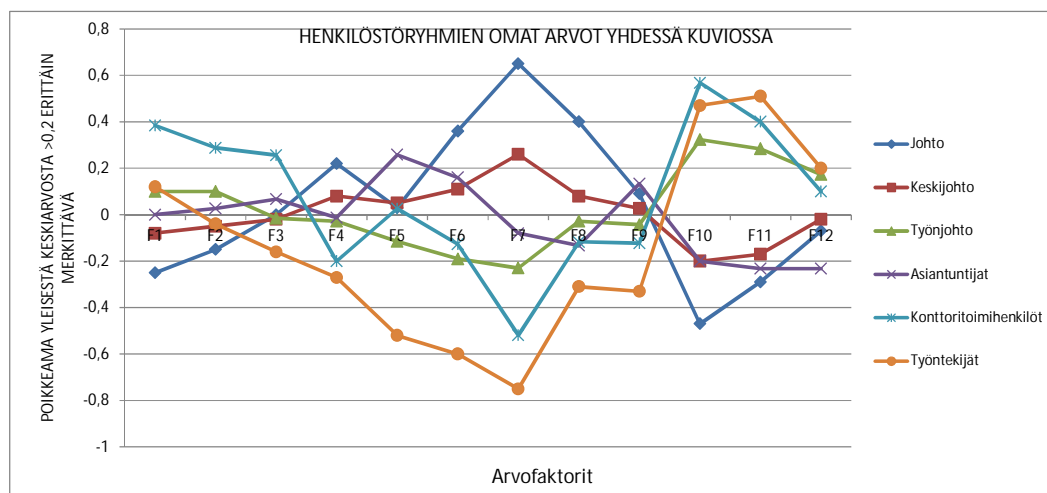
notekoisten kompromissiarvojen avulla koitettu saada johonkin pakotettuun raamiin. Yrityksissä on ollut pääkulttuurin lisäksi ehkä useitakin omaleimaisia alakulttuureja, jotka on hyväksytty osaksi todellisuutta eikä niitä ole pakotettu kaikille yhteisin arvoperustein sulautumaan.

Ihmiset ovat kukin omien alakulttuuriensa kautta toteuttaneet ja muodostaneet yhteisen pääkulttuurin, joka on muodostunut näkyväksi yrityskulttuuriksi niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin todettuna. Mitään ei ole tarvinnut pakosta päättää muutamalle arvolausekkeelle, joiden muodostaminen, kuten tausta-aineistosta voidaan todeta, saattaisi osoittautua äärimmäisen hankalaksi jos ei jopa mahdottomaksi. Julkistettujen arvojen tuloksena saattaisi seurata hämmäntävä ja ihmettelevä tunne, että tällaisessako yrityksessä työskentelen, en ole tätä tiennyttä.

Tässä kohdin on paikallaan toistaa johdanto-osuudessa kirjoitettu toteamus: ”Ensimmäisessä varsinaisessa työpaikassani kuulin usein puhuttavan yrityksen hengestä. Tällä ”hengellä” oli varmasti sama sisältö kuin tuon yrityksen arvoilla, joita kuitenkin ei tuolloin 1970-luvun lopulla kirjoitettu julkisesti nähtäville. Aina-kaan minä työntekijänä en niitä nähnyt. Työntekijät kuitenkin toimivat tuon hengen, eli yrityksen kirjoittamattomien arvojen mukaisesti. Kirjoittamattomat arvot muodostivat yhteisön tavoitearvot ja tahtotilan, jonka mukaisesti mekin halusimme toimia ja näkyä ulospäin (Aaltonen & Junkkari 1999: 61, 76).”

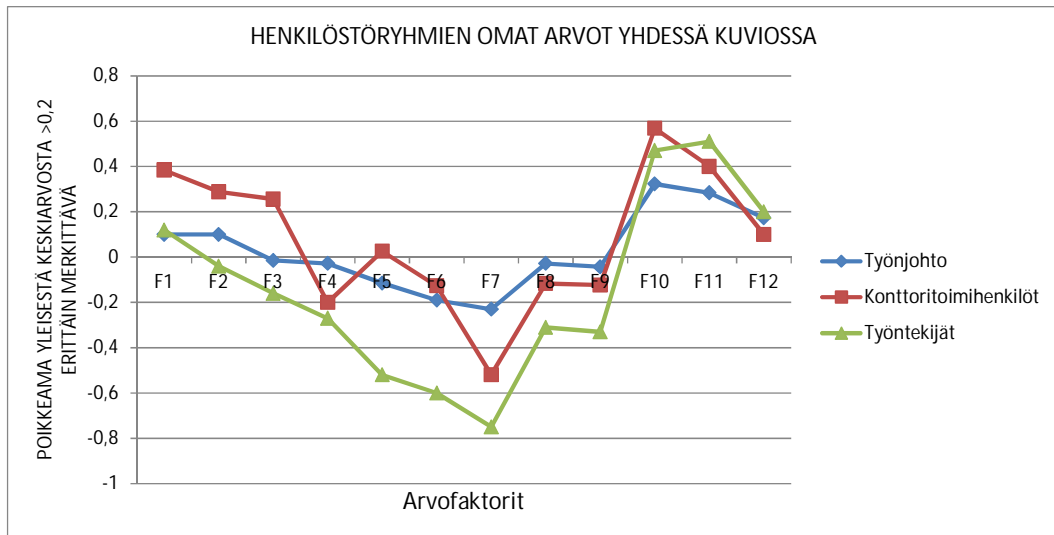
4.1.4 Kaikkien henkilöstöryhmien omat arvot yhtenä kokonaisuutena

Seuraavassa tehdään yhteenveto, jossa jokaisen tutkitun henkilöstöryhmän omat arvot on kuvattu kahdessa kaikki ryhmät sisältävässä kuviossa.



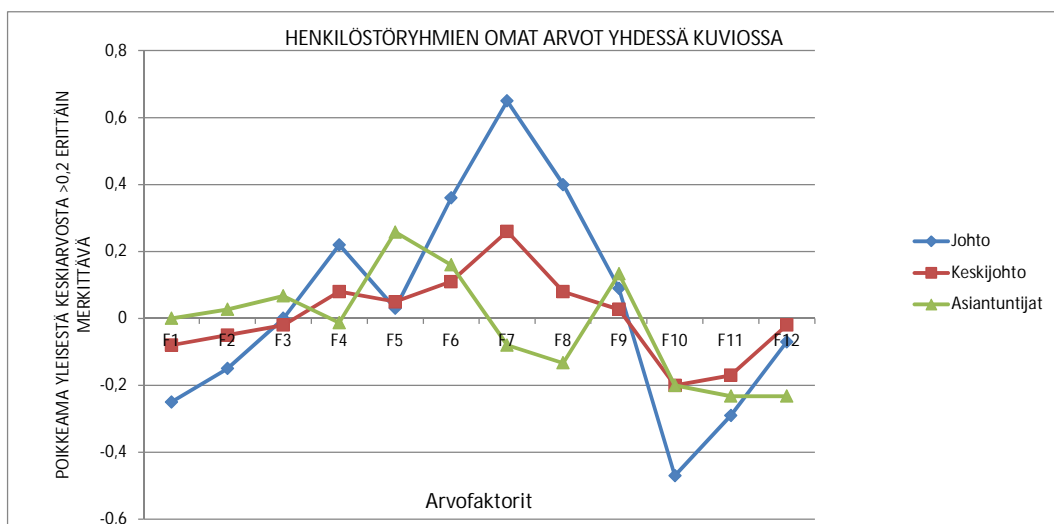
Kuvio 23. Kaikkien henkilöstöryhmien omat arvot JTO:n näytteen perusteella

Kun samaan kuvioon laitetaan kaikkien tutkittujen henkilöstöryhmien omat arvot, voidaan tehdä yksi varsin selkeä havainto, joka ei ainakaan yhtä selvänä tullut esille erilliskuvioista. Työntekijöiden, konttoritoimihenkilöiden ja työnjohdon muodostamat käyrät muistuttavat toisiaan varsin paljon.



Kuvio 23b. Kaikkien henkilöstöryhmien omat arvot JTO:n näytteen perusteella

Kyseisten henkilöstöryhmien arvolatausten muodostamat käyrät ovat paljolti saman muotoiset, joskin niissä toki on ”korkeuseroja”, erittäin merkittäviäkin. Kuvion samanmuotoisuus on kuitenkin selvä ja osoittaa, että arvolataukset ovat näillä ryhmillä useimpien arvojen osalta kaikkien ryhmien keskiarvoon nähden saman suuntaiset.



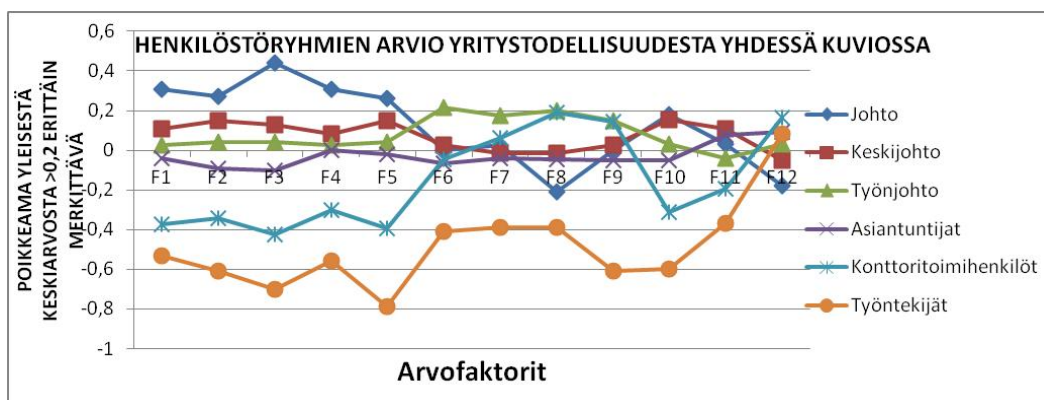
Kuvio 23c. Kaikkien henkilöstöryhmien omat arvot JTO:n näytteen perusteella

Vastaavasti johdon, keskijohdon ja asiantuntijoiden arvokäyrät mukailevat toisiinsa. Asiantuntijat toki poikkeavat johdon henkilöistä melko paljon etenkin tavoitteellisuuden ja tehokkuuden (F7) sekä kannattavuuden (F8) faktoreiden osalta. Käyrien yhdennäköisyys on kuitenkin selkeästi havaittavissa.

Kuvioista 23, 23b ja 23c voidaan todeta, että henkilöstöryhmät ovat jakaantuneet ikään kuin kahteen leiriin. Ensimmäisessä ovat työntekijät ja heidän lähimmät esimiehensä, toisessa johtajat ja asiantuntijat. Tulos on mielenkiintoinen ja kuvastanee mahdollisesti sitä, että paljon yhdessä työskentelevät ryhmät ajattelevat tai alkavat ajatella asioista samalla tavoin. Lisäksi ryhmien koulutus- ja sosioekonomien asema selittänee arvolatauksia.

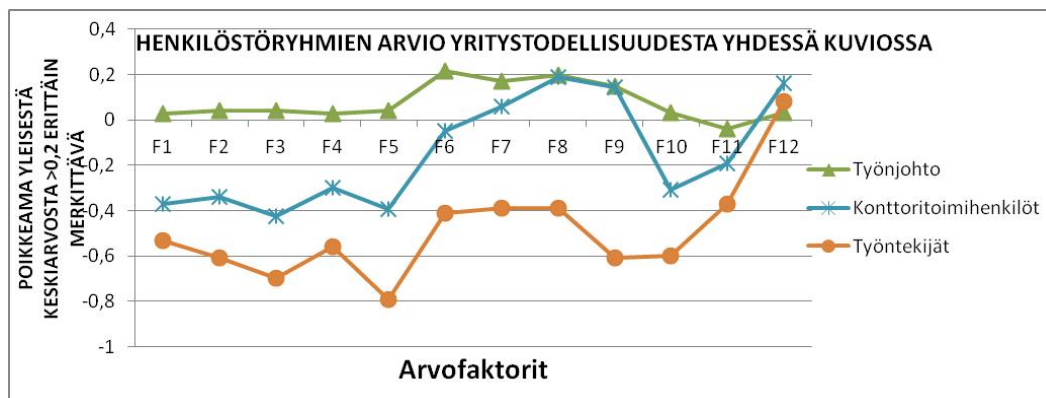
4.1.5 Henkilöstöryhmien kokema yritystodellisuus yhtenä kokonaisuutena

Seuraavassa tehdään yhteenveto, jossa jokaisen tutkitun henkilöstöryhmän arvojen toteutumakokemus on kuvattu kaikki ryhmät sisältävässä kuviossa.



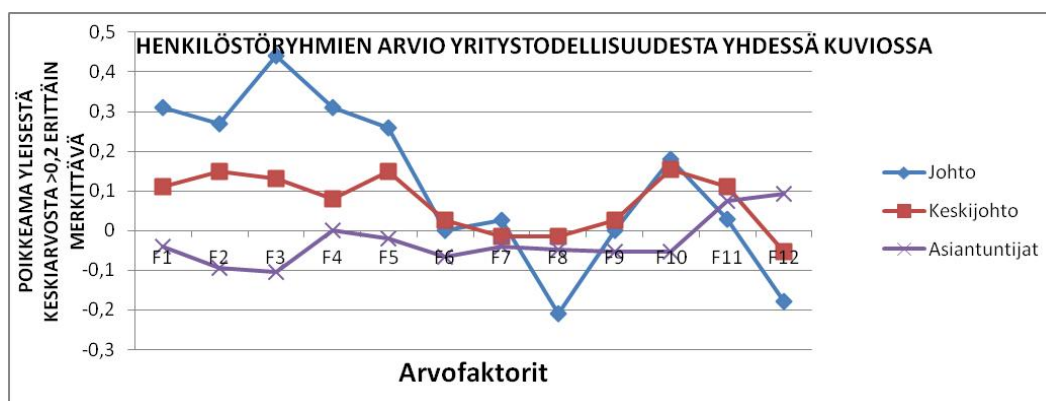
Kuvio 24. Henkilöstöryhmien arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteen perusteella

Omien arvojen kohdalla voitiin kuvioista nähdä melko helposti, minkä henkilöstöryhmien arvot muodostivat keskenään samantyyppisen käyrämuodon. Yritystodellisuuden kuvaajista tällaisia yhtäläisyyksiä on myös nähtävissä, joskin lievemmin. Edelleen voidaan kuitenkin todeta, että samankaltaisuutta löytyy vastaavista ryhmistä kuin omien arvojenkin kohdalla. Seuraavat kokonaisuudesta irrotetut kuvat tarkentavat asiaa.



Kuvio 24b. Henkilöstöryhmien arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteessä

Kuvion samanmuotoisuus työnjohdon, konttoritoimihenkilöiden ja työntekijöiden ryhmien osalta on havaittavissa, vaikkakin tulos kokemusten osalta vaikuttaa näiden ryhmien kesken olevan enemmän toisistaan poikkeava kuin se oli omien arvojen osalta. Poikkeuksena omiin arvoihin nähden on erityisesti se, että työnjohdon näkemys on melko tasainen ja lähes kaikkien faktoreiden osalta keskimääräistä positiivisempi. Sen sijaan konttoritoimihenkilöiden ja työntekijöiden näkemysten muodostamat kuvaajat ovat keskenään hyvin samanmuotoisia, mutta niissäkin on suuria eroja tunnetasoissa lähes kaikkien faktoreiden kohdalla. Työntekijät kokevat yritystodellisuuden yleiseen keskiarvoon nähden hyvin paljon konttorihenkilöstöä kielteisempänä.



Kuvio 24c. Henkilöstöryhmien arvio yritystodellisuudesta JTO:n näytteen perusteella

Ylimmän ja keskijohdon näkemykset yritystodellisuudesta myötäilevät toisiaan melko hyvin. Keskijohdon näkemys on kuitenkin kokonaisuutena yleiseen keskiarvoon nähden selvästi ”neutraalimpi” kuin ylimmän johdon näkemys. Asiantuntijoiden käyrän muoto poikkeaa toteutuman osalta varsin paljon johtajatasojen käyristä. Suuria yhtäläisyyksiä ei näytä olevan. Edellä kuvatun työnjohdon käyrän

ohessa myös asiantuntijat muodostavat mielenkiintoisen, yleiseen keskiarvoon nähden varsin ”neutraalin”, mutta työnjohtoon verrattuna negatiivisen mielikuvan yritystodellisuudesta.

Kuvien 24, 24b ja 24c perusteella vahvistuu edelleen käsitys siitä, että yhteisten, kaikkien ryhmien kannalta todellisilta ja tärkeiltä tuntuvien arvojen löytyminen liiketoiminnan tueksi ja ohjaajaksi ei tule olemaan helppoa. Etenkin työntekijätason ja johdon tulosten suuria eroja voidaan pitää huolestuttavina niin omien arvojen kuin myös yritystodellisuuskokemusten osalta.

Erityistä huolta aiheuttavat ryhmien kokemat muutospaineet, joiden osalta voidaan kuvioiden ulkopuolelta todeta, että yleisesti ottaen ne ovat suurimmat ihmiskeskeisissä faktoreissa (F1 - F4). Kaikissa faktoreissa paine on sitä korkeampi, mitä alemmaksi hierarkiassa mennään. Tämä kertoo johdon arvojen kovuudesta, kun taas alemmat organisaatiotasot odottavat ihmisläheistä toimintaa. Kontrasti aiheuttaa varmasti hankaluuksia yhteisten arvojen muodostamisessa. Positiivisena seikkana tässä kohdin on kuitenkin tärkeää huomata, että myös johdolla on jonkin verran paineita parantaa ihmiskeskeisten arvojen ilmenemistasoa yritystodellisuudessa.

4.2 Näkemys tausta-aineistosta sen tulkintaan perustuen

Edellä laajasti läpikäyty JTO:n tausta-aineisto oli innoittava ja antoi uutta syvyyttä omille arvoihin liittyneille ennakkonäkemyksilleni. Tulokset olivat osin yllättäviä, mutta samalla myös yllätyksettömiä ja vahvistivat niiltä osin omia ennakkokäsityksiäni. Yllätyksettömyys johtuu mitä ilmeisimmin siitä, että olen kymmenien vuosien ajan ollut läheisessä yhteistyössä kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden henkilöstöryhmien kanssa ja saanut hyvän tuntuman eri organisaatiotasolla toimivien ihmisten ajatuksiin ja tunteisiin. Olen 1970-luvun puolivälistä lähtien saanut henkilökohtaisesti kuulua lähes kaikkiin tutkimuksessa mukana olleisiin ryhmiin, mikä varmasti osaltaan lisää perspektiiviäni arvioida asioita etukäteen, mikä siten osaltaan lisää yllätyksettömyyden tuntua sekä vahvistaa käsitystäni JTO:n tulosten oikeellisuudesta. Olen ollut niin työntekijänä eri tehtävissä (metsätyöntekijä, rakennustyöläinen ja sähköasentaja), toimihenkilönä (kojeistosuunnittelija, myynti-insinööri), päällikkönä (markkinointipäällikkö), kuin myös eritasoisissa johtotehtävissä (tehtaan johtaja, kaupallinen johtaja, toimitusjohtaja, liiketoimintajohtaja). Yllätyksetöntä oli eri ryhmien välisten näkemyserojen olemassaolo, mutta niiden syvyys oli yllättävä.

Tausta-aineisto antaa erinomaisen lähtökohdan arvioida Kärkimediayhtiöissä toteutettujen tutkimusten tuloksia suhteessa tähän laajaan vertailuaineistoon sekä tulkita Kärkimediayhtiöiden ja lehdistön ulkopuolisten case-yritysten arvoprosesseja ja arvioida tutkittujen yritysten arvojen liiketoiminnallisesta ohjausvaikutusta ja arvoja voimavarana kyseisissä yrityksissä. Samalla vahvistui käsitys riittävän hyvän, jopa erinomaisen arvoprosessin mallista.

5 TUTKIMUSPROSESSIN SISÄLTÖ JA TOTEUTUS

Seuraavassa käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, tieteenfilosofia, tutkimusote ja käytetyt menetelmät sekä tutkimusprosessin toteutus.

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on organisaatioiden arvovalintojen oikeellisuuteen liittyvän epävarmuuden vähentäminen, arvojen palvelukyvyyn parantaminen eri sidosryhmien näkökulmasta, sekä yritystodellisuudessa koettavan arvojen mukaisen toiminnan toteutumisen parantaminen.

Tutkimusongelma: Arvoprosesseihin liittyvien, riittävän hyvien menetelmien löytäminen.

Tutkimuksen pääkysymys: Löytyykö organisaatioiden arvoprosessien toteuttamiseen sellaiset työkalut ja menetelmät, että niiden avulla ja mukaisesti toimien voisi olla vakuuttunut kaikkien sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien hyväksymien ja organisaatiolle voimavaraksi muodostuvien arvojen löytymisestä?

Tutkimuksen alakysymys: Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden arvoprosessin kehitys kahden tutkimuksen välillä vuosina 2008 ja 2011 sekä Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden arvojen palvelukyky eri sidosryhmien näkökulmasta.

5.2 Tutkimuksen tieteenfilosofia, tutkimusote ja käytetty metodologia

Tutkimus perustuu **realistiseen** tieteenfilosofiseen näkemykseen, jonka mukaan todellisuus ja teoria vastaavat toisiaan (Jyväskylän yliopisto, tieteenfilosofiset suuntaukset).

Saadut havainnot kuvaavat kunkin vastaajan tunnepohjaista käsitystä todellisuudesta hänen omasta tilanteestaan käsin siinä yrityksessä, jossa hän toimii, ja johon tutkijalla ei ole osuutta. Koska kukin vastaaja on itsenäinen yksilö, eivät myöskään eri yksilöiden arvoperusteiset kokemukset ole yhdenmukaisia, vaikka he toimisivat samassa organisaatiossa, joten **relativistisen** tieteenfilosofian mukaisesti ei ole olemassa yhtä oikeaa totuutta, vaan organisaatioiden arvoihin liittyvä kokonaiskäsitys muodostuu useista eri yksilöiden muodostamista osatotuuksista, joiden perusteella muodostetaan **realismin mukainen likiarvo** tutkittavan orga-

nisaation/organisaatioryhmän todellisuudesta (Jyväskylän yliopisto, tieteenfilosofiset suuntaukset).

Näin muodostunutta kokonaisuutta verrataan suomalaiseen kontekstiin perustuviin tutkimustuloksiin, joita analysoidaan yhdessä tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Analysoinnin perusteella on tavoitteena löytää mahdollisimman yksiselitteinen ja yleistettävissä oleva vastaus tutkimusongelmaan.

Tiedon keruu tapahtui kahdella eri kyselyllä. Pääasiallinen tiedonkeruuväline oli osittain strukturoitu kirjekysely, joka oli kvantitatiivisen eli määrällisen, ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen sekamuoto, painottuen laadulliseen tiedonkeruumenetelmään. Tämän tutkimuksen tuloksia verrattiin analyysivaiheessa pitkittäistutkimuksena kolmea vuotta aikaisemmin samalle yritysryppäälle tehdyn tutkimuksen tuloksiin. Muilta osin tutkimusstrategiana oli poikittaistutkimus. Toisessa kyselyssä käytettiin tiedonkeruuvälineenä täysin strukturoitua verkkolomaketta (Webropol), joka kehitettiin päätutkimuksen edetessä, ja joka toimii arvojen jälkiarvioinnin työkaluna. Lisäksi toteutettiin laadullisena kirjekyselynä heikko markkinatesti, jolla testattiin sovellettavaksi ehdotettua arvojen määrittelymekanismia.

Tutkimuksen ontologian (mitä on olemassa) lähtökohtana on edellä esitetty relativistinen näkemys, jonka mukaan ei ole yhtä todellisuutta, vaan kokonaistotuus perustuu eri organisaatioissa ja organisaatiotasolla toimivien henkilöiden yksilöllisiin käsityksiin organisaatioiden arvoista, arvojen palvelukyvyistä ja organisaation todellisuudesta sekä toteutetuista arvoprosesseista. Näin muodostuneen synteessin perusteella tehtävänä oli tutkimuksen viitekehykseen ja laajaan vertailuaineistoon peilaten sekä niistä muodostettua totuutta objektiivisesti suhteessa saatuihin tuloksiin arvioiden (koetellen) muodostaa deduktiivista päättelytapaa noudattaen käsitys Kärkimedialehtien (kustannusyhtiöiden) arvoista, arvoprosessien kehittämisestä ja palvelukyvyistä eri sidosryhmien näkökulmasta.

Tutkimuksen pääkysymyksen osalta muodostettiin saatuja tutkimustuloksia viitekehykseen ja vertailuaineistoon subjektiivisesta näkökulmasta peilaten, induktiivista päättelyä käyttäen, yleistettäväksi todettava teoria riittävän hyvästä, jopa erinomaisesta arvojen määrittelyprosessista sekä helppokäyttöisestä arvojen ja niiden sisällön selostusten jälkitestauksesta siten, että prosessin lopputuloksena määritellyt ja jalkautetut arvot toimivat voimavarana organisaatiolle. Määrittelyprosessia testattiin heikolla markkinatestillä ja jälkiarviointityökalua strukturoidulla kyselyllä.

Tutkimuksen epistemologinen oletus (tiedon luonne, alkuperä, lajit, luotettavuus) on, että tutkimuksen viitekehyksen sisältämä tieto on validia ja yleistettä-

vissä suomalaisessa kontekstissa. Tästä syystä viitekehys painottuu voimakkaasti suomalaiseen lähdeaineistoon. Tutkimusten tuloksena saavutettu uusi, tiedeyhteisön arvioitavaksi saatettava tieto nojautuu edellä esitettyyn ontologian, eli olemassa olevan tiedon muodostamaan kivijalkaan ja sitä vasten toteutettuihin tulosanalyysihin.

Tutkimusote tutkimuksen eri vaiheissa: Tutkimuksen viitekehysten tutkimusote, muodostamisstrategia perustuu realistiseen tieteenfilosofiaan, jonka mukaan todellisuus ja teoria vastaavat toisiaan. Tässä tutkimuksessa todellisuuden ja teorian yhdenmukaistettavuus tulee esiin ns. käytännön viitekehysten ja teoreettisen viitekehysten yhteensopivuudesta, jota lähdettiin muodostamaan hermeuttisen analyysin tavoin (Jyväskylän yliopisto ja Routio, P.) ymmärryksen laajentamisen kautta, päätyen lopuksi mahdollisimman syvälliseen ymmärrykseen ja deduktiivisen päättelyn kautta muodostettuun, tutkimuksen viitekehysenä toimivaan viitekehysynteisiin. Viitekehyksessä kuvataan arvojen olemusta ja merkitystä yksilö- ja organisaatiotasolla sekä muodostetaan tämän analyttisen päättelyn perusteella käsitys arvojen ja niiden tuottamisprosessin merkityksestä organisaatioille. Viitekehysten muodostamisen alkutilanne perustui omiin aiempiin tutkimuksiini, laajoihin työorganisaatioissa toteutettuihin arvoprosesseihin, joissa olen saanut olla mukana ja henkilökohtaisen elämän- sekä työhistorian kautta muodostuneeseen näkemykseen.

Empirian osalta tutkimusotteena, tutkimusstrategiana on analyttinen case-tutkimus, jossa uuden tiedon muodostamiseen käytetään pääosin kvalitatiivista, mutta myös kvantitatiivista analyysiä. Kyse on teoriasidonnaisesta tutkimuksesta, jossa aineistoa ei analysoida suoraan teorian pohjalta, mutta kuitenkin teoriaan nojautuen. Empiriasta tehdyille havainnoille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä ja vahvistusta. Myös empirian vastaamattomuus aiempiin tutkimuksiin voidaan tarvittaessa havaita. (Tampereen yliopisto, menetelmäopetus)

Tutkimusten perusajatuksena on käsitys riittävän hyvän, jopa erinomaisen arvoprosessin olemassaolosta ja sen kirjaamistavoite tutkimuksen perusteella sekä arvovalintojen arviointityökalun kehittäminen, joihin johtoajatuksiin havaintojen tekeminen pohjautuu. Empiirisen aineiston tarkastelua ohjaa tutkimusaiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja käytännön viitekehysten muodostama viitekehysynteesi.

5.3 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimusprosessi etenee siten, että aluksi selvitetään organisaatioissa vallitseva tilanne, jonka perusteella kehitetään arvoprosessien käytäntöjä ja työkaluja sellaisiksi, että organisaatioiden arvovalinnoista olisi mahdollisimman paljon todellista hyötyä liiketoiminnalle, eli ne toimisivat voimavarana yrityksille, eivätkä arvovalinnat ainakaan haittaisi tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää toimintaa.

Arvovalintojen suoranainen haitallisuus vaikuttaa mahdolliselta, koska julkistetut arvot näyttävät kirjallisuuteen perustuen usein olevan organisaatiosta riippumatta toistensa kaltaisia, jolloin niissä ei näy organisaatioiden yksilöllisyys ja kulttuuri. Arvojen määrittely vaikuttaa silloin enemmänkin oikeutuspuheiden tukitoimelta kuin kaiken toiminnan todelliselta kivijalalta.

Tutkimuskokonaisuus muodostuu useista erillisistä osista, jotka palvelevat samaa päämäärää.

Alakysymyksenä oli selvittää Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden arvoprosessien kehitys kahden tutkimuksen välillä vuosina 2008 ja 2011 sekä Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden arvojen palvelukyky eri sidosryhmien näkökulmasta. Jälkimmäisessä tutkimuksessa selvitettiin mm. sitä, vastasivatko kirjatut arvot yrityksissä käytännössä toteutuvaa arvomaailmaa tärkeimpien sidosryhmien, eli henkilöstön, asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien sekä omistajien näkökulmasta? Jos näin ei olisi, niin mitä todennäköisimmin arvot eivät tällöin toimisi yritykselle positiivisena voimavarana, vaan päinvastoin voisivat aiheuttaa hämmennystä, koska käytäntö poikkeaisi ”julistuksesta”.

Tutkimus poikkeaa tavanomaisesta case-tutkimuksesta sikäli, että tutkittavia organisaatioita on varsin paljon, useita kymmeniä. Kärkimediakokonaisuus voidaan kuitenkin ajatella yhdeksi case-kokonaisuudeksi, josta saadut vastaukset käsitellään yhdessä, jonka lisäksi siitä erotetaan heikon markkinatestin yhteydessä erillisen kaksi konsernia omiksi kokonaisuuksikseen muilta toimialoilta erikseen valittujen case-organisaatioiden lisäksi.

Tutkimuskokonaisuus suoritettiin neljässä eri vaiheessa vuosien 2008 ja 2013 välisenä aikana.

Vaiheiden 1 ja 2 kuluessa vuosina 2008 ja 2011 oli tavoitteena selvittää Kärkimedialehtien/kustannusyhtiöiden muodostamaan case-kokonaisuuteen liittyvien arvoprosessien senhetkinen tila ja kyseisissä prosesseissa tutkimusten välillä tapahtunut muutos sekä yhtiöiden määrittelemien arvojen palvelukyky eri sidosryhmien näkökulmasta.

Kolmannessa vaiheessa vuoden 2012 aikana kehitettiin olemassa olevaa MIF:n (JTO) tutkimusmenetelmää soveltaen työkalu arvojen ja niiden selitysten testaamiseksi (jälkiarviointityökalu). Työkalua testattiin, ja siihen tehtiin tarpeellisiksi havaitut korjaukset, viidessä paikallislehdessä suoritetun tutkimuksen perusteella.

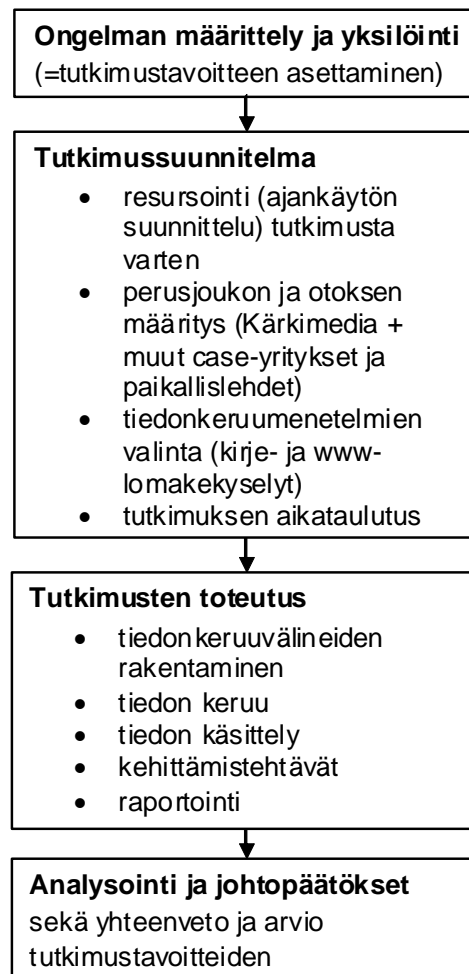
Vaiheiden 1–3 tulosten ja arvoihin liittyvän viitekehyksen avulla muodostettiin näkemys riittävän hyvästä, jopa erinomaisesta arvoprosessista.

Tutkimuksen neljännessä vaiheessa keväällä 2013 testattiin heikolla markkinates-
tillä arvoprosessien toteuttamiseen tarkoitettua prosessikuvausta kuudessa eri case-organisaatiossa.

Prosessikuvauksen yhteydessä raportoitiin case-organisaatioille näkemys niissä toteutettujen arvoprosessien onnistumisesta kyseiseen kuvaukseen verrattuna ja kysymällä organisaatioiden edustajien käsitykset mainitun näkemyksen oikeellisuudesta. Heikon markkinatestin ”pääkysymyksenä” selvitettiin kehitetyn arvoprosessikuvauksen käyttökelpoisuus suhteessa kunkin case-organisaation arvoprosesseihin. Kuudesta case-yrityksistä neljä oli Kärkimedia-yhtiöiden ulkopuolelta.

Tulosten perusteella tarkistettiin arvoprosessikuvausta markkinatestiin osallistuneiden yritysten ehdotusten pohjalta. Lopputuloksena syntyi prosessikuvaus, jota voidaan pitää laajasti soveltuvana erityyppisiin organisaatioihin.

Tutkimusprosessissa sovellettiin seuraavan sivun kuvan mukaista prosessikaavioita.



Kuvio 25. Tutkimusprosessi ja sen toteutus (Rope 2000: 435)

5.4 Tutkimuskysymysten pääsisältö 2011

Seuraavassa esitellään lähtötilanteen kartoittamisen helpottamiseksi Kärkimediayhtiöistä valituille vastaajille (toimitusjohtajat, mediamarkkinoinnista vastanneet johtajat ja toimitusten päaluottamusmiehet) lähetetyn tutkimuskyselyn pääsisältö. Samaa kysymyssisältöä käytettiin myös selvittäessä erikseen valittujen case-organisaatioiden arvoprosesseja. Vuonna 2008 toteutetun johtamiseen ja arvoprosesseihin keskittyneen Kärkimediatutkimuksen tuloksia käytetään analyysivaiheessa soveltuvin osin vertailutuloksina.

Liitteessä kaksi (liite 2) olevan kysymyslomakkeen pääsisältö on:

- Vastaaajan asema kyseisessä Kärkimedialehdessä?
- Onko kustannusyhtiössä määritelty yhteiset arvot?
- Onko arvolausekkeista kirjallinen tulkinta ja onko se kaikkien henkilöstöryhmien käytössä?
- Mitkä henkilöstöryhmät ovat olleet mukana määrittelemässä yrityksen arvoja?
- Miten arvojen tulkinnat on jalkautettu eri organisaatiotasolle ja muille sidosryhmille?
- Onko arvot julkistettu?
- Mitkä ovat yrityksen julkistamat arvot?
- Jos arvoja ei ollut julkistettu, niin miksi ei?
- Huomioivatko yrityksen julkistamat arvot riittävästi yrityksen (lehden kustannusyhtiön) henkilöstön sekä asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien ja omistajien tarpeet? Perustelut.
- Kuvastavatko kustannusyhtiössä määritellyt arvot tällä hetkellä yrityksessä käytännössä toteutuvaa arvomaailmaa siten kuin henkilöstö, asiakkaat ja muut ulkoiset sidosryhmät sekä omistajat ovat odottaneet? Miksi?
- Onko edellä kuvatuissa arvojen käytännön toteutumissa jonkun tai joidenkin mainittujen sidosryhmien kannalta ollut huomattavissa muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana? (*Ennen lyhyttä lamaa 2009, lamassa ja laman jälkeen 2011. Uuden laskun 2012 kevät -> vaikutusta tuloksissa ei näy, koska vastaukset ovat kesältä 2011*) Jos on, niin mihin suuntaan (parempaan, huonompaan vai ehkä eri arvojen osalta eri suuntiin) muutoksia on ollut? Perustelut.
- Miten uskot tilanteen kehittyvän kahden seuraavan vuoden aikana?
- Onko yrityksen arvoja päivitetty kolmen viime vuoden aikana? Jos, niin miten ja miksi? Jos ei ole, niin miksi ei ole?

Lopputuloksena saatiin selville valitun case-yritysryhmän, eli Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden kirjattujen arvojen olemassaolo, määrittelymekanismi, avoimuus arvojen suhteen sekä arvojen jalkauttamismekanismit. Saatiin selville, kokivatko vastaajat arvojen huomioivan riittävästi eri sidosryhmien tarpeet, kuvastavatko julkistetut arvot yrityksissä käytännössä toteutuvaa arvomaailmaa siten kuin eri sidosryhmät ovat odottaneet ja onko käytännön toteutumassa tapahtunut tai tapahtumassa muutoksia? Lisäksi saatiin selko tulevaisuuden odotuksista kirjattujen arvojen ja käytännössä toteutuneen arvomaailman osalta. Vastaavalla tavalla saatiin selko erikseen valittujen case-organisaatioiden tilanteesta.

Arvojen jälkiarviointityökalun testaamisessa käytetty kysymyslomake käydään kokonaisuudessaan läpi vastaavan tutkimuksen tulosten analyysin yhteydessä.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä pääluvussa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä tutkimuksen perusteella saadut tulokset ja niistä tehdyt analyysit.

6.1 Tutkimuksen toteutus ja kohderyhmä sekä saadut vastaukset

Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivisen, eli määrällisen ja kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen sekamuoto, painottuen lopulta laadullisiin menetelmiin. Tutkimuslomakkeessa (liite 2) oli useiden kysymysten kohdalla mahdollisuus vapaalle kirjoittamiselle, joten siltä osin tutkimukseen sisältyi runsaasti laadullisia ominaisuuksia.

Avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset esitetään muiden tulosten analysoinnin yhteydessä. Tuloksia verrataan soveltuvin osin vuoden 2008 syksyllä valmistuneen pro gradu -tutkielmani tuloksiin. Laadullista näkökulmaa lisäsivät useat haastattelut, joiden merkitys korostui niin ”käytännön viitekehysten” muodostamisessa kuin myös varsinaisen tutkimuksen kohdalla. Erillisten case-organisaatioiden osalta laadullisen tutkimuksen näkökulma tuli erityisen voimakkaana esiin, kun yrityksistä valitut henkilöt arvioivat heille toimitettua analyysiä kyseisten yritysten arvoprosesseista ja antoivat samassa yhteydessä kirjallisen palautteen heikkoon markkinatettiin, jolla testattiin ehdotusta riittävän hyväksi, jopa ”erinomaiseksi” arvoprosessiksi. Erillistutkimuksena selvitettiin viiden paikallislehden koko henkilökunnalle suunnatulla tutkimuksella arvojen jälkiarviointimenetelmätyökalun toimivuutta.

Kärkimedialehtien kustannusyhtiöt omistavat Kärkimedia Oy:n, joka on omistajalehtiyhtiöiden yhteinen ilmoitusmyyntiorganisaatio. Yhtiöllä on myös muuta toimintaa. Kärkimedialehdet kattavat levikkialueillaan koko Suomen. Levikiltään suurin lehti on Helsingin Sanomat ja pienin Itä-Häme. Paperille painettujen Kärkimedialehtien viimeksi tarkastettu yhteinen levikki (maksullisia tilauksia ja levikkiin laskettavia vapaakappaleita) on 1.510.291 kpl, päivittäinen nettolukijamäärä (useamman lehden päällekkäiset lukijat poistettu) on yli 2,9 miljoonaa henkilöä. Verkkosivustojen kävijämäärä on lähes 2,4 milj. henkilöä. Printin ja verkon yhteistavoittavuus on lähes 3,7 milj. henkilöä.

Kärkimedialehdet esitellään liitteessä yksi (liite 1).

Kärkimedialehtiä koskeva tutkimusaineisto kerättiin kirjekyselyin organisaationäkökulmasta koko perusjoukolta, eli kaikilta 34 Kärkimedialehdeltä. Sähköis-

tä lomaketta ei ollut mahdollista lähettää kaikille tutkimusotokseen valituille henkilöille, joten päädyttiin jokaisen vastaanottajan kohdalla kirjekyselyyn, jotta sähköisen lomakkeen lähetystapaan liittyvä vastaamisen helppous ei vaikuttaisi johtotason henkilöiden vastaamishalukkuuteen ja siten vääristäisi tulosta luottamusmiesten joutuessa vastaamaan hankalammalla paperilomakkeella ja hoitamaan palautuksen kirjeenä.

Kyselylomake lähetettiin kaikkien Kärkimedialehtien toimitusjohtajille, ilmoitusmarkkinoinnista vastaaville johtajille ja toimitusten pääluottamusmiehille. Kaikkiaan kyselylomakkeita lähti 102 kpl. Kahden vastaajan kohdalla saatiin myöhemmin tietää, että heidän työsuhteensa oli päättynyt eikä uutta henkilöä ollut vielä valittu. Näin ollen potentiaalisesti vastaajamääräksi muotoutui 100 henkilöä. Lomakkeita palautui 42 kpl, eli (42/100) 42,0 % mahdollisesta vastausmäärästä.

Saadut vastaukset edustivat lomakekooditietojen perusteella (29/34) 85,3 % Kärkimedialehdistä.

Toimitusjohtajien vastausprosentti oli (18/33) 54,5 % (Tässä kohdin oli yhden kyselyn saaneen toimitusjohtajan työsuhde päättynyt eikä uutta ollut vielä valittu, joten vastauksen saaminen ei ollut mahdollista.)

Ilmoitusmarkkinoinnin johtajista vastasi (16/33) 48,5 % (Myös tässä kohdin oli yhden kyselyn saaneen johtajan työsuhde päättynyt eikä uutta ollut vielä valittu, joten vastauksen saaminen ei ollut mahdollista.)

Toimituksen pääluottamusmiesten vastausprosentti (8/34) 23,5 %.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin Kärkimediayhtiöiden osalta kokonaan arvojen problematiikkaan. Edellisessä tutkimuksessani (Pro Gradu) vuonna 2008 selvitettiin myös Kärkimedialehdissä toteutunutta johtajuutta. Lieneekö tässä syy siihen, että luottamusmiehet olivat nyt selvästi passiivisempia kuin edelliskerralla, kun taas johtotaso aktivoitui vuoteen 2008 nähden. Saattaa olla, että luottamusmiesta näki johtajuuden arvioinnin syksyllä 2008 mahdollisuudeksi vaikuttaa suoraan operatiiviseen johtamiseen, kun taas ”pelkkä” arvoihin liittyvä tutkimus ei samalla tavalla kiinnostanut. Luottamusmiehet palauttivat edelliskerralla 18 lomaketta, mutta nyt vain kahdeksan. Ero on suuri. Markkinoinnin johtotason vastausmäärä ei poikennut suuresti edelliskerrasta, jolloin vastauksia saatiin 13kpl ja nyt jonkin verran enemmän eli 16 kpl. Toimitusjohtajat eivät olleet edellisessä tutkimuksessa mukana lainkaan. Kokonaisvastausprosentti vuonna 2008 oli 46 % ja nyt 42 %. Erillisessä case-organisaatiotutkimuksessa oli mukana kaksi Kärkimedialehtikonsernia ja neljä muuta organisaatiota, jotka vastasivat kyselyyn sähköpostilla. Vii-

delle paikallislehdelle tehty tutkimus toteutettiin strukturoidulla sähköisellä lomakkeella (Webropol).

Vastaukset käsiteltiin SPSS 19 ohjelmalla. Graafiset esitykset ja taulukot toteutettiin Microsoft Excel ohjelmalla.

6.1.1 Arvojen määrittely ja jalkautus

Seuraavissa taulukoissa ja kuvioissa sekä avoimien vastausten käsittelyn yhteydessä käydään läpi arvojen määrittämistä, julkisuutta ja jalkautusta tutkituissa yrityksissä.

Taulukosta neljä (4) käy ilmi, kuinka suurella osalla vastaajien edustamista yrityksistä on määritelty yhteiset arvot, onko niitä päivitetty viime vuosina ja kuinka monessa tapauksessa arvojen tulkinnat ovat koko henkilöstöllä tiedossa sekä ovatko yrityksen arvot julkisia.

Taulukko 4. Arvojen määrittely, tietoisuus arvojen tulkinnoista ja arvojen julkisuus 2011

	Kyllä	%	Ei	%	Ei vast.	%	Yht.%
Yrityksen arvot on määritelty	31	73,8	11	26,2	0	0,0	100
Arvotulkinnat kaikilla tiedossa	25	59,5	5	11,9	12	28,6	100
Arvomme ovat julkisia	29	69,0	2	4,8	11	26,2	100

Kun taulukosta eliminoidaan ne vastaajat (11 kpl), joiden yrityksissä arvoja ei ole lainkaan määritelty, tai henkilö on muuten jättänyt vastaamatta kysymykseen, päästään todelliseen kuvaan niiden vastaajien (31 kpl) yritysten osalta, jotka ovat määritelleet arvonsa. Näiden osalta: ”Arvotulkinnat ovat kaikilla tiedossa” (25/30) 83,3 %:lla vastanneiden yrityksistä (yksi sellainen vastaaja, jonka yrityksessä arvot oli määritelty, oli jättänyt vastaamatta niiden ohessa, joiden yrityksissä arvoja ei oltu lainkaan määritelty) ja ”arvot ovat julkisia” (29/31) 93,5 %:lla vastanneiden yrityksistä. Tulosta voidaan pitää tältä osin erittäin hyvänä.

Taulukko 5. Arvojen määrittely, tietoisuus arvojen tulkinnoista ja arvojen julkisuus 2008

	Kyllä	%	Ei	%	Ei vast.	%	Yht.%
Yrityksen arvot on määritelty	29	93,5	1	3,2	1	3,2	100
Arvotulkinnat kaikilla tiedossa	21	67,7	7	22,6	3	9,7	100
Arvomme ovat julkisia	22	71,0	7	22,6	2	6,5	100

Kun yllä olevasta taulukosta eliminoidaan ne vastaajat, joiden yrityksissä arvoja ei ole lainkaan määritelty tai henkilö on jättänyt vastaamatta kysymykseen, päästään todelliseen kuvaan niiden vastaajien yritysten osalta, jotka ovat määritelleet arvonsa ja vastaaja on ilmoittanut näkemyksensä. Näiden osalta: ”Arvotulkinnat ovat kaikilla tiedossa” (21/28) 75,0 %:lla vastanneiden yrityksistä ja ”arvot ovat julkisia” (22/29) 75,9 %:lla vastanneiden yrityksistä. Tulosta voidaan tältä osin pitää hyvänä.

Taulukkojen neljä ja viisi (4 ja 5) perusteella voidaan päätellä, että arvojen määrittely on jäänyt 2011 tekemättä useammalta yritykseltä kuin edellisen tutkimuksen aikaan vuonna 2008. Sen sijaan ne yritykset, jotka ovat määritelleet arvonsa saattavat ne aiempaa useammin julkisiksi ja myös tulkinnat ovat paremmin kaikkien tiedossa. Arvojen määrittelemättömyyden lisääntymistä tukee myöhemmin esitettävät avointen kysymysten vastaukset siihen, miksi arvoja ei ole määritelty? Tulosten perusteella arvojen tulkinnat ovat Kärkimedialehtien kustannusyhtiössä saatettu huomattavasti paremmin organisaation tietoon kuin esimerkiksi Kauppinen (2004) tutkimissa yrityksissä, joissa ”vain noin 20 % yrityksistä oli käynyt arvoja läpi eri tehtävissä toimivien ihmisten työn kannalta.”

Seuraava taulukko valaisee arvojen päivitysten tuoreutta 2011 kyselyyn perustuen. Kun taulukosta eliminoidaan ne vastaajat, jotka eivät ole vastanneet tähän kysymykseen lainkaan, voidaan todeta, että lähes 70 % kyselyyn vastanneista toimii kustannusyhtiössä, jossa arvojen päivitys on tehty viimeisen kolmen vuoden aikana. Tämä kuvastaa sitä, että arvojen päivittämisen koetaan mitä todennäköisimmin olevan tärkeä osa liiketoiminnan ohjausta ja yritysviestintää.

Taulukko 6. Arvojamme on päivitetty viimeisen kolmen vuoden aikana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kyllä	20	47.6	69.0	69.0
	ei	9	21.4	31.0	100.0
	Total	29	69.0	100.0	
Missing	0	13	31.0		
Total		42	100.0		

6.1.2 Arvojen määrittely ja jalkautus yhteenvetona

Taulukkojen neljä, viisi ja kuusi (4, 5 ja 6) perusteella voidaan todeta, että valtaosassa lehtiyhtiöitä on määritelty yhteiset arvot ja taulukon kuusi (6) mukaisesti niitä on monissa yrityksissä myös päivitetty viime vuosina, eli arvot ovat ”eläneet” ajassa mukana, vaikka ne tutkimusten mukaan ovat hyvin pysyviä. Arvot ovat lisäksi suureksi osaksi julkisia ja julkisuus näyttää tutkimusten välillä lisääntyneen.

Myöhemmin saadaan vastaus siihen, miten hyvin arvot vastaavat eri intressiryhmien odotuksia ja miten hyväksi koetaan arvojen toteutuminen käytännön yritystodellisuudessa. Tuloksista voidaan päätellä, että arvokeskustelu ja arvojen määrittely sekä niiden julkistaminen sidosryhmille koetaan nykypäivän lehtiyrityksissä tärkeäksi. Lomakekooditietojen perusteella arvot oli vuonna 2011 määritelty (21/29) 72%:ssa tutkimukseen vastanneista lehdistä. Vuoden 2008 tutkimustuloksista tätä tulosta ei saada täysin varmasti esiin, koska tuolloin vastauslomakkeita ei koodattu siten, että niistä olisi saatu tiedoksi vastanneen henkilön edustaman lehden ja kustannusyhtiön nimi.

Seuraavassa esitetään satunnaisessa järjestyksessä avoimeen kysymykseen, ”**miksi yrityksessä on määritelty yhteiset arvot**”, vuonna 2011 annettuja vastauksia. Tässä yhteenvedossa ei ole henkilösuojan mahdollisimman hyvän säilymisen varmistamiseksi eroteltu sitä, millä organisaatiotasolla vastauksen antaja toimii. Vastauksissa on mahdollisuuksien mukaan konsolidoitu (yhdistetty) samaa tarkoittavat vastaukset yhdeksi, vaikka sanamuodot olisivat alkuperäisissä vastauksissa olleet jonkin verran erilaiset. Kursiivilla on esitetty ajatuksia, jotka seuraavat perustelujen sanamuodoista. Kaikki alkuperäiset vastaukset on tarvittaessa tarkistettavissa vastaajittain.

1. Yhteiset arvot ohjaavat koko konsernin toimintaa.
2. Ohjaamaan tekemisen suuntaa ja rakentamaan yhteistä tapaa tehdä asioita

3. Arvot ovat valmiina historiassa, kun ne kirjataan, ohjaavat toimintaa ja antavat suuntaa.
4. Arvojen, mission, vision ja brändin määrittelyllä on haluttu uutta suuntaa. Saimme tietää ne ensimmäistä kertaa viime perjantaina. (*Ilmeisesti pienen ryhmän määrittämät?*)
5. Kaiken toiminnan pohjalla, luulisin (*Selkeä epätietoisuus mukana?*)
6. Kuuluu ajan henkeen (*Tästä kuvastuu tietty skeptisyys, eli tehdään koska nykyisin on sillä tavalla tapana.*)
7. On tärkeää, että kaikki tietävät yrityksen ”sydämen ja tahtotilan”.
8. Sitouttaminen, jalkauttaminen
9. Ovat olleet jo kauan. Onhan se hyvä, että kaikki tietävät yhteiset arvot ja niiden määritteet.
10. Jotta toimisimme yhdessä asiakkaidemme hyödyksi.
11. Siksi että arvot toteutuisivat päivittäisessä työssä.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että arvojen määrittelyllä on haluttu hakea yhtenäistä, asiakassuuntautunutta, arvojen kautta ohjautuvaa, sitoutumista lisäävää tapaa toimia, jolla saatetaan joissakin tapauksissa viestiä myös suunnan reivaamistarpeesta, uuden suunnan näyttämisestä. Toisaalta arvot tulevat esiin myös muoti-ilmiötuntuisina.

Entä ”**miksi yhteisiä arvoja ei kaikissa yrityksissä ole määritelty**”

1. Veimme läpi perusteellisen strategiaprosessin viime vuonna, jolloin keskityttiin omistajatahtoon, yrityksen missioon ja visioon, joidenka pohjalta laadittiin uusi strategia. Arvokeskustelu on tarkoitus käydä myöhemmin tänä vuonna.
2. Työn alla.
3. Ei ole ollut kirjattuna vuoden 2007 jälkeen, kun strategiamme on kirjattu uudestaan.
4. Ne on korvattu kattavammalla corporate governance ohjeistuksella.
5. Ilmeisesti konsernissa jossain vaiheessa ne on kirjattu, mutta tällä hetkellä konserniohjeissa niitä ei kyllä näy.
6. Tavoitteena on vain tehdä/julkaista tuottavia lehtiä.
7. Poliittisesti sitoutuneella lehdellä ne ovat valmiina olemassa puolueen arvojen muodossa.
8. Strategiamme on vuoden vaihteessa vanhentunut ja uutta aletaan työstämään syksyllä.

Arvojen määrittämättömyydestä voidaan todeta, että siihen on useita toisistaan poikkeavia syitä: arvot määritellään myöhemmin, määrittely on työn alla, ne on korvattu jollakin toisella toimintaa ohjaavalla ohjeistuksella, arvojen olemassa-

olosta ollaan epävarmoja tai tietämättömiä - onko ne määritelty - tai arvot tulevat annettuina, strategia muutoksessa, arvomäärittely koetaan tuloksenteon kannalta turhaksi.

6.1.3 Eri henkilöstöryhmien vaikuttamismahdollisuus arvojen määrittelyssä

Seuraavista taulukoista käy ilmi, mitkä henkilöstöryhmät ovat olleet mukana määrittelemässä yrityksen ”yhteisiä arvoja” vuosina 2008 ja 2011.

Taulukko 7. Yhteisten arvojen määrittelyssä mukana olleet henkilöstöryhmät 2011

Määrittäjät	Kyllä	%	Ei	%	En tiedä	%	Ei vast.	%	Yht.%
Hallitus	18	42,9	12	28,6	1	2,4	11	26,2	100
Ylin johto	28	66,7	2	4,8	1	2,4	11	26,2	100
Keskijohto	22	52,4	8	19,0	1	2,4	11	26,2	100
Työnjohto	19	45,2	11	26,2	1	2,4	11	26,2	100
Työntekijätaso	16	38,1	14	33,3	1	2,4	11	26,2	100
Kaikki ryhmät	14	33,3	16	38,1	1	2,4	11	26,2	100

Taulukosta seitsemän (7) käy ilmi, kuinka moni vastaaja on todennut kyseinen ”määrittäjätahon” olleen vuonna 2011 edustettuna siinä työryhmässä, jossa on määritelty vastaajan edustaman lehden/kustannusyhtiön yhteiset arvot. Esimerkiksi hallitus on ollut mukana 18 vastaajan vastauksissa. Mainittu luku 18 sisältää myös kohtaan ”kaikki ryhmät” kuuluvat vastaukset.

Taulukko 8. Taulukon 7 tulokset, kun ”Missing”-vastaukset on eliminoitu

Määrittäjät	Kyllä	%	Ei	%	En tiedä	%
Hallitus	18	58,1	12	38,7	1	3,2
Ylin johto	28	90,3	2	6,5	1	3,2
Keskijohto	22	71,0	8	25,8	1	3,2
Työnjohto	19	61,3	11	35,5	1	3,2
Työntekijätaso	16	51,6	14	45,2	1	3,2
Kaikki ryhmät	14	45,2	16	51,6	1	3,2

Taulukko kahdeksan (8) on sama kuin taulukko seitsemän (7) sillä erolla, että taulukosta kahdeksan (8) on poistettu ”ei vastausta” tulokset. Näin päästään oikeaan, puhdistettuun tulokseen, jota eivät häiritse niiden 11 lomakkeensa palauttaneen tulokset, joiden yrityksissä arvoja ei ole lainkaan määritelty. Taulukon perusteella voidaan todeta, että ylin johto on ollut, kuten saattaa olettaakin, mukana lähes kaikissa arvomäärittelyissä. Sen sijaan vain noin puolessa tapauksista myös työntekijät ovat päässeet mukaan arvoprosessiin. Tällöin kyse on lähes aina ollut

lehtiyhtiöistä, joissa kaikki henkilöstöryhmät ovat yhdessä olleet määrittelemässä yhteisiä arvoja.

Tulos on mielenkiintoinen erityisesti, kun muistetaan tutkimuksen taustaineiston perusteella ilmenneet suuret näkemuserot eri henkilöstöryhmien omien työarvojen ja organisaatioissa koetun arvojen toteutumattomuuden välillä. Työntekijöiden arvomaailma ja toteutumattomuudet poikkesivat hyvin paljon siitä, mitkä arvot ylin johto näki tärkeiksi ja miten se koki arvojen toteutuneen. Tällä perusteella voidaan olettaa, että lehtiyhtiöiden arvot eivät kaikissa lehdissä vielä tälläkään hetkellä todennäköisesti vastaa kovin hyvin etenkin työntekijätason arvomaailmaa.

Taulukko 9. Arvojen määrittelystä yhdessä vastanneet henkilöstöryhmät 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
hallitus ja ylin johto	2	4.8	6.5	6.5
hallitus, ylin-, keski- ja työnjohto	2	4.8	6.5	12.9
ylin johto	5	11.9	16.1	29.0
ylin- ja keskijohto	3	7.1	9.7	38.7
ylin-, keski- ja työnjohto sekä työntekijät	2	4.8	6.5	45.2
keskijohto	1	2.4	3.2	48.4
työnjohto	1	2.4	3.2	51.6
kaikki henkilöstöryhmät	14	33.3	45.2	96.8
en tiedä	1	2.4	3.2	100.0
Total	31	73.8	100.0	
Missing puuttuu	11	26.2		
Total	42	100.0		

Taulukosta yhdeksän (9) ilmenee yksilöidysti, mitkä henkilöstöryhmät yhdessä ovat muodostaneet kunkin vastaajan organisaatiossa arvot määritelleen työryhmän. Toinen sarake oikealta on hyvin tärkeä, koska siitä on eliminoitu niiden lomakkeensa palauttaneiden vastaukset, joiden organisaatioissa arvoja ei ole määritetty. Yhteisten arvojen määrittelyssä selvästi yleisimmäksi yksittäiseksi ryhmäksi osoittautuu ”kaikki henkilöstöryhmät”. Näin ei olisi voinut ainakaan heti olettaa taulukkojen 7 ja 8 perusteella. Kaikkien henkilöstöryhmien arvositoutuneisuuden varmistamiseksi olisi toivottavaa, että taulukon muut ryhmävaihtoehdot edelleen vähenisivät ja suosittaisiin nykyistäkin enemmän vaihtoehtoa ”kaikki henkilöstöryhmät”.

Seuraavista taulukoista käy ilmi vuoden 2008 tutkimuksen osalta samat asiat, jotka esitin edellä vuoden 2011 osalta taulukkojen 7, 8 ja 9 perusteella. Vertailun avulla voidaan todeta mahdollinen muutos, joka on tapahtunut arvojen määrittelyprosessissa kyseisenä ajanjaksona.

Taulukko 10. Yhteisten arvojen määrittelyssä mukana olleet henkilöstöryhmät 2008

Määrittäjät	Kyllä	%	Ei	%	En tiedä	%	Ei vast.	%	Yht.%
Hallitus	16	51,6	11	35,5	1	3,2	3	9,7	100
Ylin johto	26	83,9	1	3,2	1	3,2	3	9,7	100
Keskijohto	11	35,5	16	51,6	1	3,2	3	9,7	100
Työnjohto	10	32,3	17	54,8	1	3,2	3	9,7	100
Työntekijätaso	10	32,3	17	54,8	1	3,2	3	9,7	100
Kaikki ryhmät	6	19,4	21	67,7	1	3,2	3	9,7	100

Taulukosta kymmenen (10) käy ilmi, kuinka moni vastaaja on todennut kyseinen ”määrittäjätahon” olleen vuonna 2008 edustettuna siinä työryhmässä, jossa on määritelty vastaajan edustaman lehden/kustannusyhtiön yhteiset arvot. Esimerkiksi hallitus on ollut mukana 16 vastaajan vastauksissa. Luku 16 sisältää myös kohtaan ”kaikki ryhmät” kuuluvat vastaukset.

Taulukko 11. Taulukon 10 tulokset, kun ”Missing”-vastaukset on eliminoitu

Määrittäjät	Kyllä	%	Ei	%	En tiedä	%
Hallitus	16	57,1	11	39,3	1	3,6
Ylin johto	26	92,9	1	3,6	1	3,6
Keskijohto	11	39,3	16	57,1	1	3,6
Työnjohto	10	35,7	17	60,7	1	3,6
Työntekijätaso	10	35,7	17	60,7	1	3,6
Kaikki ryhmät	6	21,4	21	75,0	1	3,6

Taulukko 11 on sama kuin taulukko kymmenen (10) sillä erolla, että taulukosta 11 on poistettu ”ei vastausta” tulokset. Näin päästään oikeaan, puhdistettuun tulokseen, jota eivät häiritse niiden kolmen lomakkeensa palauttaneen tulokset, joiden yrityksissä arvoja ei ollut lainkaan määritelty. Taulukon 11 perusteella voidaan todeta vastaavasti kuin taulukon kahdeksan osalta, että ylin johto on ollut, kuten saattaa olettaakin, mukana lähes kaikissa arvomäärittelyissä. Sen sijaan vain runsaassa kolmanneksessa tapauksista myös työntekijät olivat päässeet mukaan arvoprosessiin.

Taulukko 12. Arvojen määrittelystä yhdessä vastanneet henkilöstöryhmät 2008

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hallitus	1	3.2	3.6	3.6
	hallitus ja ylin johto	8	25.8	28.6	32.1
	hallitus, ylin- ja keskijohto	1	3.2	3.6	35.7
	ylin johto	7	22.6	25.0	60.7
	ylin-, keski- ja työnjohto sekä työntekijät	4	12.9	14.3	75.0
	kaikki henkilöstöryhmät	6	19.4	21.4	96.4
	en tiedä	1	3.2	3.6	100.0
	Total	28	90.3	100.0	
Missing	puuttuu	3	9.7		
Total		31	100.0		

Taulukosta 12 ilmenee yksilöidysti, mitkä henkilöstöryhmät ovat muodostaneet kunkin vastaajan organisaatiossa arvot määritelleen työryhmän. Toinen sarake oikealta on hyvin tärkeä, koska siitä on eliminoitu niiden lomakkeensa palauttaneiden vastaukset, joissa ei vastattu tähän kysymykseen. Yhteisten arvojen määrittelyssä yleisimmäksi yksittäiseksi ryhmäksi osoittautuu ”hallitus ja ylin johto”, seuraavaksi ”ylin johto” ja kolmanneksi ”kaikki henkilöstöryhmät”. Tässä tuloksessa on selvä ero aiemmin esitettyyn vuoden 2011 tulokseen nähden, jossa ”kaikki henkilöstöryhmät” on selvästi suurin arvojen määrittäjä. Myöhemmin esitetään asiasta erillinen taulukko, mutta jo tässä vaiheessa voidaan todeta, että suuntaus on ollut positiivinen ja koko henkilöstöä aiempaa enemmän arvoprosessiin sitouttava, vaikkakin jo aiemmin taulukkoa seitsemän arvioitaessa todettiin, että tilanne ei vielä ole hyvä.

6.1.4 Yhteenveto taulukkojen 7–12 tuloksista

Taulukot 7–12 kertovat arvolausekkeiden määrittelyssä mukana olleet henkilöstöryhmät kahden eri tutkimuksen osalta. Tutkimukset olivat ohjeistukseltaan hiukan erilaiset, sillä lomakkeen osalta jatkokehityssä vuoden 2011 tutkimuksessa vastaaja lopetti lomakkeen täyttämisen, mutta häntä kuitenkin kehoitettiin palauttamaan lomake, mikäli hänen organisaatiossaan ei ollut määritelty yhteisiä arvoja. Vuoden 2008 tutkimuksen osalta vastaaja mitä todennäköisimmin keskeytti vastaamisen, mutta ei myöskään palauttanut lomaketta. Tästä johtuen palautettujen

”ei vastausta” (missing) osuus on vuoden 2011 tutkimuksessa selvästi suurempi kuin 2008 tutkimuksessa.

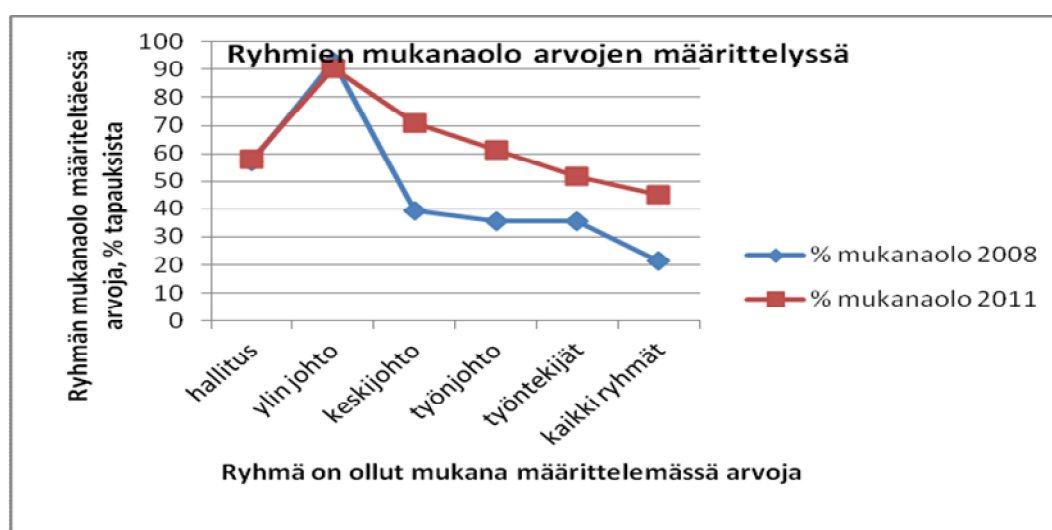
Tuloksista voidaan erityisesti taulukkojen 9 ja 12 perusteella päätellä, että hallituksen ja ylimmän johdon alapuolisten organisaatiotasojen vaikutusmahdollisuudet arvojen luomisprosessissa ovat kasvaneet tutkimusten välillä. Tällä voidaan tausta-aineiston antamaan informaatioon viitaten päätellä olevan positiivinen vaikutus eri henkilöstöryhmien suhtautumiseen yrityksen arvoihin.

6.1.5 Eri henkilöstöryhmien vaikutusmahdollisuuksien muutos arvovalintoihin

Seuraavassa taulukossa ja siitä muodostetussa kuviossa esitetään yhteenveto tärkeimmistä vuosien 2008 ja 2011 välillä tapahtuneista muutoksista, jotka koskevat eri henkilöstöryhmien mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan tutkituissa lehtiyhtiöissä määriteltyihin yhteisiin arvoihin. ”Missing”-vastaukset on poistettu.

Taulukko 13. Yhteisten arvojen määrittelyssä mukana olleet henkilöstöryhmät, muutos 2008–2011 vastausten perusteella

Määrittäjät	2011 %	2008 %	Muutos % - yks.
Hallitus	58,1	57,1	+1,0
Ylin johto	90,3	92,9	-2,6
Keskijohto	71,0	39,3	+31,7
Työnjohto	61,3	35,7	+25,6
Työntekijätaso	51,6	35,7	+15,9
Kaikki ryhmät	45,2	21,4	+23,8

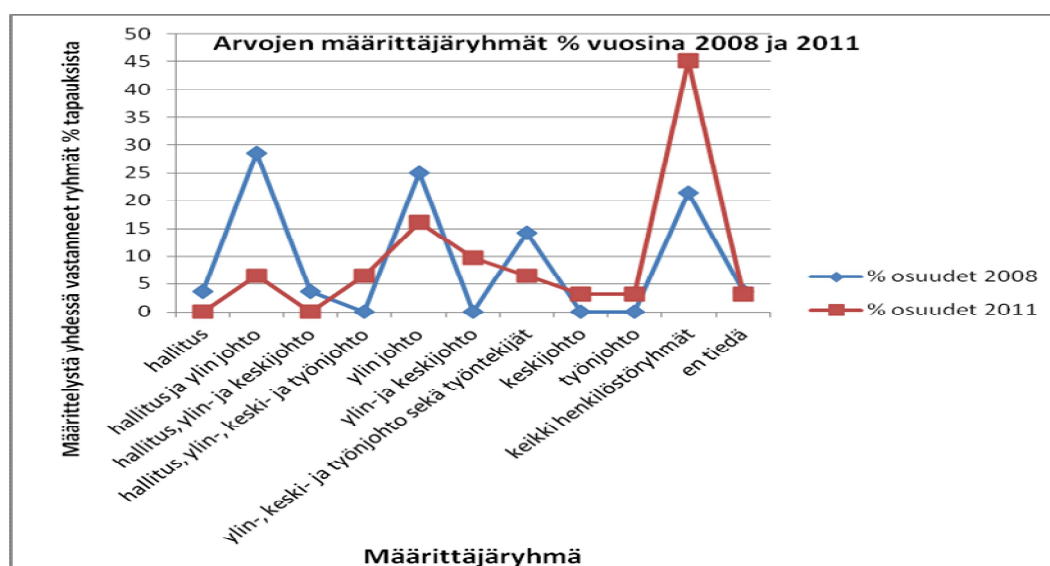


Kuvio 26. Ryhmien mukanaolo arvojen määrittelyssä vuosina 2008 ja 2011

Taulukon 13 ja siitä johdetun kuvion 26 perusteella voidaan todeta tilanteen kehittyneen hyvään suuntaan, koska ylimmän johdon alapuolella olevien organisaatiotasojen vaikutusmahdollisuudet yhteisten arvojen muodostamiseen on parantunut selvästi. Tämä positiivinen suuntaus saa tukea tausta-aineiston analyysistä, jonka mukaan sitoutuminen yrityksen arvoihin lisääntyy, kun oma vaikuttamismahdollisuus kasvaa.

Taulukko 14. Arvojen määrittelystä yhdessä vastanneet henkilöstöryhmät, muutos 2008–2011

Määrittäjäryhmät	2011 %	2008 %	Muutos %-yks.
hallitus		3,6	-3,6
hallitus ja ylin johto	6,5	28,6	-22,1
hallitus, ylin- ja keskijohto		3,6	-3,6
hallitus, ylin-, keski- ja työnjohto	6,5		+6,5
ylin johto	16,1	25,0	-8,9
ylin-, ja keskijohto	9,7		+9,7
ylin-, keski- ja työnjohto sekä työntekijät	6,5	14,3	-7,8
keskijohto	3,2		+3,2
työnjohto	3,2		+3,2
kaikki henkilöstöryhmät	45,2	21,4	+23,8
en tiedä	3,2	3,6	-0,4
Yhteensä	100	100	



Kuvio 27. Arvojen määrittäjäryhmät % vuosina 2008 ja 2011

Taulukon 14 tulos ja taulukkoon perustuvat kuviot 27 ja 28 vahvistavat taulukon 13 ja siitä johdetun kuvion 26 antamaa käsitystä, jonka perusteella tilanne on kehittynyt hyvään suuntaan, kun hallituksen ja ylimmän johdon alapuolella olevat organisaatiotasot ovat aiempaa useammin päässeet mukaan yrityksen yhteisiä arvoja määrittelleeseen työryhmään.



Kuvio 28. Arvojen määrittäjäryhmissä tapahtunut muutos 2008–2011

6.2 Johtopäätöksiä edellä käsitellystä

Mikäli halutaan, että arvot ovat kaikkien henkilöstöryhmien hyväksymiä ja ne myös koetaan yhteisiksi, vaikuttaa tausta-aineiston analyysiin viitaten luontevalta, että jokainen henkilöstöryhmä voi mahdollisuuksiensa mukaan olla mukana arvojen määrittelytyössä. Edellä todettiin, että suuntaus on viimeisten kolmen vuoden aikana 2008–2011 ollut tässä suhteessa Kärkimedialehdissä hyvä.

Vaikka henkilöstöryhmät olisivatkin olleet laajasti mukana arvoprosessissa, ei se kuitenkaan yksinään takaa arvojen ja niiden tulkintojen onnistunutta jalkauttamista koko henkilöstölle. Erityisen tärkeänä voidaan jalkauttamisen suunnitelmallista toteuttamista pitää niissä yrityksissä, joissa vain osa henkilöstöryhmistä on ollut mukana työstämässä arvoja.

Edelliseen liittyen vastaajilta kysyttiin, onko arvotulkinnoista olemassa kirjallinen selostus ja onko se kaikkien henkilöstöryhmien käytössä. Seuraavassa esitetään 2011 saadut avoimet vastaukset konsolidoituina. Kursiivilla on kirjattu kommenttejani vastaajien näkemyksiin.

Arvoistamme on kirjallinen selostus, mutta se ei ole koko henkilöstön käytössä, koska:

1. Ehkä sen pelätään kuluvan arkikäytössä. (*Huolestuttavan vähättelevä, ironiselta vaikuttava vastaus.*)
2. Arvot on kirjattu vastikään.
3. Päivitetty, tehdään kirjalliseksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että valtaosin kirjalliseksi tehty selostus on perusteltu syytä lukuun ottamatta kaikkien käytössä, paitsi yhdessä tapauksessa, jossa ”salaamiseen” suhtaudutaan hiukan ironisesti.

Miten arvojenne tulkinnat on ”jalkautettu” eri organisaatiotasolle?

1. Yhteisin pohdinnoin arvoja luotaessa, ja sen jälkeen niitä on tuotu esiin yhteisissä palavereissa aina joka tasolla ja myös kehityskeskusteluissa.
2. Keskusteltu henkilöstön kanssa, mitä arvot merkitsevät käytännön työssä? Lisäksi johdon esityksissä.
3. Keskusteluin, esittelyin, huoneentauluin ja erilaisin materiaalein
4. Esimiehet tulkitsevat tarvittaessa.
5. Ne on käyty läpi osastokohtaisesti ja tehty arvokäsikirja sekä muuta materiaalia.
6. Ne on työstetty yhdessä, esitelty kaikille, ne ovat huoneentauluissa, mukeissa, esittelymateriaaleissa, netissä yms.
7. Arvot on valmisteltu yhdessä koko organisaation kanssa. Jo tässä vaiheessa on niihin sitouduttu osana tekemistä. Lisäksi kaikissa mahdollisissa yhteyksissä pyritään muistuttamaan arvoista ja konkretisoimaan niitä.
8. Arvot ovat mukana erilaisissa oppaissa. Niitä käydään läpi infoissa ja palavereissa, ohjaavat mm. strategiatyötä.
9. Arvot ja niiden selostus on jaettu vain paperilla ja esitetty luentosalissa paikalla olleille.
10. Johtoryhmä on delegoinut jalkauttamisen esimiehille. Lukijamarkkinoinnin johtaja vastaa toteutuksesta.
11. Aika huonosti. Usein käytännön arki on toista.
12. On hienot plakaatit, joissa kirjattuna ja kaikkien luettavissa.
13. Nyt en kyllä osakaan sanoa, miten tulkinnat on jalkautettu, otsikkotasolla ”huoneentaulu”.
14. Eivät ole ”vielä” kentälle jalkautettuna.
15. En tiedä

Yhteenvedona vastauksista voidaan todeta, että niissä lehdissä (julkaisuyhtiöissä), joissa jalkautus on nähty tärkeäksi, se on tehty varsin monipuolisesti ja asiaa tuo-

daan koko ajan esiin. Sen sijaan osassa vastaajaorganisaatioista jalkautus on vielä tutkimuksen tekohetkellä ollut joko kokonaan tekemättä tai siihen näytetään suhtautuvan jonkin verran välinpitämättömästi.

6.3 Onko arvoja määriteltäessä huomioitu eri intressiryhmien tarpeet 2011?

Seuraava kiinnostava kysymys on, tunnistavatko kaikki henkilöstöryhmät julkilausuttujen arvojen toteutuvan yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa, huomioivatko ne kaikkien intressiryhmien tarpeet, vai onko osa yrityksistä kenties määrittänyt ja julkistanut arvonsa ehkä enemmänkin vain siksi, että se on muodikasta ja nostaa yrityksen imagoa ilman, että niiden pääasiallinen tarkoitus onkaan tulla organisaatioissa yhteisesti hyväksytyiksi ja positiivisesti vaikuttaviksi elementeiksi organisaatiokulttuurin vahvistamisessa ja sisäisen ilmapiirin kehittämisessä sekä liiketoiminnan ohjaamisessa kohti vision määrittämää tahtotilaa? Entä onko tässä kohdin merkitystä sillä, mitkä henkilöstöryhmät ovat olleet mukana arvoprosessissa?

Seuraavat taulukot antavat vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin. Ensimmäisenä todetaan kysymykseen vastanneiden henkilöiden määrä. Myöhemmissä taulukoissa tehdään selko siitä, miten henkilöstön ja muiden sidosryhmien tarpeet tulevat arvojen määrittelyryhmästä riippuen huomioituiksi arvoissa.

Taulukko 15. Kysymyksiin vastanneiden henkilöiden määrä

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Arvomme huomioivat riittävästi henkilöstön tarpeet	31	73.8 %	11	26.2 %	42	100.0 %
Arvomme huomioivat riittävästi asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeet	31	73.8 %	11	26.2 %	42	100.0 %
Arvomme huomioivat riittävästi yrityksen omistajien tarpeet	31	73.8 %	11	26.2 %	42	100.0 %

Taulukon 15 perusteella voidaan todeta, että kysymykseen vastasi edellisten kysymysten tapaan 31 vastaajaa ja 11 jätti vastaamatta. Näin siksi, että mainittujen yhdentoista vastaajan organisaatioissa ei ollut määritelty yhteisiä arvoja eivätkä

he näin ollen voineet vastata määriteltyjä arvoja koskeneisiin kysymyksiin. Seuraavissa taulukoissa on edelliseen viitaten huomioitu vain ne vastaajat, joiden organisaatioissa oli määritelty yhteiset arvot.

Taulukko 16. Arvomme huomioivat riittävästi henkilöstön tarpeet

		Arvomme huomioivat riittävästi henkilöstön tarpeet			yhteensä
		kyllä	ei	en tiedä	
Arvojen määrittäjä-tahot	hallitus ja ylin johto	1	1	0	2
	hallitus, ylin-, keski- ja työnjohto	1	1	0	2
	yllin johto	4	1	0	5
	yllin- ja keskijohto	2	1	0	3
	yllin-, keski- ja työnjohto sekä työntekijät	2	0	0	2
	keskijohto	0	1	0	1
	työnjohto	1	0	0	1
	kaikki henkilöstöryhmät	13	0	1	14
en tiedä		1	0	0	1
Yhteensä		25	5	1	31

Taulukon 16 perusteella voidaan todeta, että henkilöstön tarpeiden koetaan tulleen arvolausukkeissa varsin hyvin huomioituiksi riippumatta siitä, millä ryhmällä arvot on työstetty. Ainoastaan silloin esiintyy tyytymättömyyttä, kun arvot on työstetty pelkästään esimiesten, johdon ja hallituksen taholta. Erityisen hyvin henkilöstön tarpeiden huomioonottamisessa on vastaajien mukaan onnistuttu silloin, kun kaikki henkilöstöryhmät ovat yhdessä määritelleet yrityksen arvot. Myöhemmin tehdään lisäksi selko siitä, miten määriteltyjen arvojen koetaan toteutuvan käytännössä.

Taulukko 17. Arvomme huomioivat riittävästi henkilöstön tarpeet

Vastaajan asema		Arvomme huomioivat riittävästi henkilöstön tarpeet			Yhteensä
		kyllä	ei	en tiedä	
Tehtävä	Toimitusjohtajataso	12	1	1	14
	Markkinoinnin johtotaso	10	1	0	11
	Toimituksen luottamusmies	3	3	0	6
Yhteensä		25	5	1	31

Kun henkilöstön tarpeiden huomioon ottamista arvioidaan vastaajan aseman perusteella, voidaan todeta, että henkilöstön tarpeiden huomioiminen arvolauskeissa ei toteudukaan niin selkeästi kuin edellä näytti tapahtuvan. Toimituksen luottamusmiehistä puolet on sitä mieltä, että arvoissa ei huomioida henkilöstönäkökulmaa riittävästi. Luottamusmiehet edustavat lehtitalojen suurinta henkilöstöryhmää, joten asiaan on tarpeen kiinnittää huomiota, vaikka lomakkeen palauttaneiden joukossa olikin varsin vähän sellaisia tähän henkilöstöryhmään kuuluneita, joiden edustamissa yrityksissä arvot oli määritelty.

Taulukko 18. Arvomme huomioivat riittävästi asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeet

		Arvomme huomioivat riittävästi asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeet			Yhteensä
		kyllä	ei	en tiedä	
Arvojen	hallitus ja ylin johto	1	1	0	2
määrittäjä-	hallitus, ylin-, keski- ja työnjohto	1	1	0	2
tahot	ylin johto	4	1	0	5
	ylin- ja keskijohto	3	0	0	3
	ylin-, keski- ja työnjohto sekä	2	0	0	2
	työntekijät				
	keskijohto	1	0	0	1
	työnjohto	1	0	0	1
	kaikki henkilöstöryhmät	13	0	1	14
	en tiedä	1	0	0	1
Yhteensä		27	3	1	31

Taulukon 18 mukaan yhteiset arvot näyttävät määrittäjäryhmästä riippumatta lähes jokaisen vastaajan mielestä huomioivan riittävästi asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeet. Kriittisyyttä ilmenee tässäkin silloin, kun arvojen määrittelijäryhmät ovat muodostuneet pelkästään esimies- ja hallitustasosta. Seuraava taulukko tarkentaa näkemystä.

Taulukko 19. Arvomme huomioivat riittävästi asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeet

Vastaajan asema	Arvomme huomioivat riittävästi asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeet			Yhteensä
	kyllä	ei	en tiedä	
Tehtävä Toimitusjohtajataso	13	0	1	14
Markkinoinnin johto	10	1	0	11
Toimit. luot. mies	4	2	0	6
Yhteensä	27	3	1	31

Taulukossa 19 on eritelty vastaajan aseman mukaan mielipiteet siitä huomioivatko yrityksen arvot riittävästi asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeet. Toimituksen luottamusmiehet ovat tässäkin kriittisimpiä, mutta selkeä enemmistö kuitenkin kokee arvojen palvelevan mainittuja sidosryhmiä riittävästi.

Taulukko 20. Arvomme huomioivat riittävästi yrityksen omistajien tarpeet

		Arvomme huomioivat riittävästi yrityksen omistajien tarpeet			Yhteensä
		kyllä	ei	en tiedä	
Arvojen	hallitus ja ylin johto	2	0	0	2
määrittäjätahot	hallitus, ylin-, keski- ja työjohto	2	0	0	2
	ylin johto	1	1	3	5
	ylin- ja keskijohto	3	0	0	3
	ylin-, keski- ja työjohto sekä työntekijät	2	0	0	2
	keskijohto	1	0	0	1
	työjohto	1	0	0	1
	kaikki henkilöstöryhmät	14	0	0	14
	en tiedä	1	0	0	1
Yhteensä		27	1	3	31

Taulukon 20 perusteella voidaan todeta arvolausekkeissa huomioitavan hyvin myös omistajien tarpeet. Tämä vaikuttaa luonnollista, koska tuntuu selvältä, että yrityksen ja omistajien (yritys)arvojen täytyy olla varsin yhteneväiset, vaikka omistajuus on saattanut uudistua yrityksen elinkaaren aikana, mutta yrityskulttuuri ja sen mukana arvot muuttuvat hitaasti. Voidaan arvella, että arvot ja yrityskulttuuri ovat aina palvelleet hyvin omistajanäkökulmaa.

Erikoinen piirre, johon ei heti löydy selitystä on se, että ylimmän johdon yksinään määrittelemien arvojen osalta vastaajat ovat osin epätietoisia arvolausekkeiden onnistumisesta omistajanäkökulmasta. Tämä on erillisen tarkastelun arvoinen seikka. Asiaa arvioidaan seuraavan taulukon 21 avulla. Sen mukaan, erikoista kyllä, toimitusjohtajat ovat epävarmoja siitä, tulevatko omistajan tarpeet riittävästi huomioitua. Epävarmojen toimitusjohtajien määrä taulukossa 21 on täsmälleen sama kuin se vastaajien kokonaismäärä taulukossa 20, jotka ”eivät tiedä” tulevatko omistajat huomioitua riittävästi silloin, kun arvomäärittelyt ovat heidän itsensä, eli ylimmän johdon yksin muotoilemia. Kyse on hyvin oudosta epätietoisuudesta, koska minkä muun palkatun henkilöstöryhmän pitäisi paremmin tuntea omistajanäkökulma, ja siten osata muotoilla omistajaa palvelevat arvot, kuin ylin johto? Tulos on tältä osin hyvin yllättävä.

Taulukko 21. Arvomme huomioivat riittävästi yrityksen omistajien tarpeet

Vastaaja asema	Arvomme huomioivat riittävästi yrityksen omistajien tarpeet			Yhteensä
	kyllä	ei	en tiedä	
Tehtävä Toimitusjohtajataso	11	0	3	14
Markkinoinnin johtotaso	11	0	0	11
Toimituksen luottamus- mies	5	1	0	6
Yhteensä	27	1	3	31

Taulukossa 21 on eritelty vastaajan aseman mukaan mielipiteet siitä huomioivatko yrityksen arvot riittävästi omistajien tarpeet. Taulukkoa ja siitä todettavissa olevaa yllättävää tulosta käsiteltiin jo edellisen taulukon analysoinnin yhteydessä.

6.4 Arvojen toteutuminen käytännössä

Tausta-aineiston mukaisesti haluttiin selvittää täsmälleen samalla (5-portaisella asteikolla) asteikolla, miten vastaajat kokivat yrityksen arvojen toteutuneen käytännössä eri intressiryhmien näkökulmasta.

Seuraavat taulukot valaisevat asiaa. Ensimmäisenä toteutumaa käsitellään henkilöstönäkökulmasta.

Taulukko 22. Arvomme toteutuvat henkilöstön näkökulmasta myös käytännössä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ei lainkaan	2	4.8	6.5	6.5
huonosti	4	9.5	12.9	19.4
jonkin verran	8	19.0	25.8	45.2
hyvin	15	35.7	48.4	93.5
erittäin hyvin	2	4.8	6.5	100.0
Total	31	73.8	100.0	
Missing	11	26.2		
Total	42	100.0		

Tulosta voidaan pitää melko odotettuna, kun arvioimme tulosta sen perusteella, kuinka hyvin arvoissa sinällään huomioitiin henkilöstön näkökulma. Kun aiemman analysoinnin mukaisesti eliminoidaan ”Missing-vastaukset”, niin yli puolet vastaajista (54,9 %) kokee henkilöstön näkökulman toteutuvan hyvin tai erittäin hyvin. Toisaalta joka viides (19,4 %) kokee, että tilanne on huono tai erittäin huono.

Taulukko 23. Arvomme toteutuvat henkilöstön näkökulmasta myös käytännössä

Vastaajan asema	Arvomme toteutuvat henkilöstön näkökulmasta myös käytännössä					Yht.
	ei lainkaan	huonosti	jonkin verran	hyvin	erittäin hyvin	
Tehtävä Toimitusjohtajataso	0	1	3	9	1	14
Markkinoinnin johtotaso	0	2	3	6	0	11
Toimituksen luottamusmies	2	1	2	0	1	6
Yhteensä	2	4	8	15	2	31

Taulukko 23 kertoo sen, että kriittisimmin arvojen toimivuuteen henkilöstön näkökulmasta suhtautuvat toimituksen luottamusmiehet. Heistä vain yksi (17%) on sitä mieltä, että arvot toimivat joko hyvin tai erittäin hyvin, kun taas puolet (50%) luottamusmiehistä kokee toteutuman olevan huonoa tai erittäin huonoa. Tästä näkökulmasta katsoen tilanne muuttuu taulukossa 22 kuvattuun kokonaistulokseen nähden selvästi huonompaan suuntaan. Tämä tulos tukee voimakkaasti taulukon 17 tulosta, jossa puolet luottamusmiehistä koki jo arvolausekkeiden sisällön osalta, että ne eivät heidän arvioidensa mukaan huomioi riittävästi henkilös-

tönäkökulmaa. Olisi toki outoa, jos käytännön toteutuma koettaisiin arvolausekkeiden perussisältöä paremmaksi. Tässä onkin syytä huomata, että taulukon 16 perusteella arvolausekkeiden sisältöön oltiin tyytymättömiä, jos työntekijät itse eivät olleet mukana arvojen määrittelytyössä. Tämä seikka tukee eri henkilöstöryhmien työhön liittyvien arvojen ja toteutumatumemusten erilaisuutta, joka tuli hyvin selkeästi esiin tausta-aineiston analyysissä.

Taulukko 24. Arvomme toteutuvat henkilöstön näkökulmasta myös käytännössä

		Arvomme toteutuvat henkilöstön näkökulmasta myös käytännössä					Yht.
		ei lainkaan	huonosti	jonkin verran	hyvin	erittäin hyvin	
Arvojen määrittäjä-tahot	hallitus ja ylin johto	1	0	1	0	0	2
	hallitus, ylin-, keski- ja työnjohto	0	1	0	1	0	2
	ylin johto	1	0	0	4	0	5
	ylin- ja keskijohto	0	1	0	2	0	3
	ylin-, keski- ja työnjohto sekä työntekijät	0	0	2	0	0	2
	keskijohto	0	1	0	0	0	1
	työnjohto	0	1	0	0	0	1
	kaikki henkilöstöryhmät	0	0	4	8	2	14
	en tiedä	0	0	1	0	0	1
Yhteensä		2	4	8	15	2	31

Taulukosta 24 ilmenee hyvin se, mikä merkitys arvojen toteutumistunteeseen on sillä, mitkä henkilöstöryhmät ovat olleet mukana arvoja määrittelemässä. Vastajaotoksen pienuus tosin häiritsee havainnointia. Tuloksista voidaan kuitenkin todeta, että kaikkien henkilöstöryhmien ollessa mukana arvojen valmistelussa, on myös niiden käytännön toteutuma parempi, kuin jos arvot ovat vain harvojen valitsemia. Kaikkien ollessa mukana ei toteutumaa koeta yhdenkään vastaajan osalta huonoksi tai erittäin huonoksi. Myös pelkästään ylimmän johdon muodostamien arvojen koetaan onnistuneen henkilöstönäkökulmasta yllättävänkin hyvin. Seuraavaksi arvojen käytännön toteutumaa käsitellään asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta.

Taulukko 25. Arvomme toteutuvat asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta myös käytännössä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ei lainkaan	1	2.4	3.2	3.2
	huonosti	1	2.4	3.2	6.5
	jonkin verran	8	19.0	25.8	32.3
	hyvin	20	47.6	64.5	96.8
	erittäin hyvin	1	2.4	3.2	100.0
	Total	31	73.8	100.0	
Missing		11	26.2		
Total		42	100.0		

Tulosta voidaan pitää hyvänä. Kun eliminoidaan ”Missing-vastaukset”, niin selvästi yli puolet vastaajista (67,7 %) kokee asiakas- ja muun ulkoisen sidosryhmän näkökulman toteutuvan hyvin tai erittäin hyvin. Vain 6,4 % kokee, että tilanne on huono tai erittäin huono.

Taulukko 26. Arvomme toteutuvat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulmasta myös käytännössä

Vastaajan asema	Arvomme toteutuvat asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta myös käytännössä					Yht.
	ei lainkaan	huonosti	jonkin verran	hyvin	erittäin hyvin	
Tehtävä Toimitusjohtajataso	0	0	5	9	0	14
Markkinoinnin johto	0	0	1	10	0	11
Toimituksen luottamusmies	1	1	2	1	1	6
Yhteensä	1	1	8	20	1	31

Taulukon 26 mukaan kriittisimmin ja samalla hyvin hajanaisesti arvojen toivuuden asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta kokevat toimituksen luottamusmiehet. Kyse saattaa olla siitä, että luottamusmiehet eivät ehkä ole kovin paljoa tekemisissä ulkoisten sidosryhmien kanssa, tai sitten se, että työntekijät eivät koe riittävän hyvin päässeensä vaikuttamaan arvojen määrittelyyn. Toimitusjohtajat ja markkinoinnin johtotaso ovat enemmän yhtä mieltä, eikä heistä kukaan koe arvioitujen sidosryhmien osalta arvojen toteutuvan huonosti tai erittäin huonosti, mutta ei myöskään erittäin hyvin.

Taulukko 27. Arvomme toteutuvat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulmasta myös käytännössä

		Arvomme toteutuvat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulmasta myös käytännössä					Total
		ei lainkaan	huonosti	jonkin verran	hyvin	erittäin hyvin	
Arvojen määrittäjätahot	hallitus ja ylin johto	1	0	1	0	0	2
	hallitus, ylin-, keski- ja työnjohto	0	0	1	1	0	2
	ylin johto	0	1	0	4	0	5
	ylin- ja keski-johto	0	0	0	3	0	3
	ylin-, keski- ja työnjohto sekä työntekijät	0	0	2	0	0	2
	keskijohto	0	0	1	0	0	1
	työnjohto	0	0	0	1	0	1
	kaikki henkilöstöryhmät	0	0	3	10	1	14
	en tiedä	0	0	0	1	0	1
Total		1	1	8	20	1	31

Taulukosta 27 ilmenee, mikä merkitys arvojen toteutumistunteeseen on sillä, mitkä henkilöstöryhmät ovat olleet mukana arvoja määrittelemässä. Tuloksista voidaan todeta, että ulkoisten sidosryhmien osalta arvojen koetaan toteutuvan varsin hyvin riippumatta siitä, mikä tai mitkä henkilöstöryhmät ovat olleet arvoja luomassa.

Jos eliminoimme taulukkoon 26 viitaten kolme luottamusmiesvastausta, niin kaikkien muiden arviot osuvat sarakkeisiin ”jonkin verran” tai ”hyvin” siten, että selkeä paino on tuloksella ”hyvin”. Tästä voidaan päätellä, että asiakkaat ja muut ulkoiset sidosryhmät koetaan yritysten menestykselle niin tärkeiksi, että myös arvojen on välttämätöntä palvella näitä tahoja. Tämä lienee luonnollista myös siitä näkökulmasta ajatellen, että mikäli asiakkaat kokisivat lehtiyhtiöt arvoiltaan itselleen vieraiksi, niin lehdillä ei olisi pitkän päälle elinmahdollisuuksia. Kärki-medialehdet ovat valtaosin hyvin vanhoja, joten on todennäköistä, että arvot ovat asiakasnäkökulmasta käytännössäkin muovautuneet vuosikymmenien aikana sel-

laisiksi, joiksi ne on nyt kirjattu. Näin voidaan todeta asiakasnäkökulmasta siitä huolimatta, vaikka arvot henkilöstön näkökulmasta vaikuttavat jonkin verran enemmän määrin ”tavoitearvoilta”.

Seuraavissa taulukoissa arvojen käytännön toteutumaa käsitellään omistajien näkökulmasta.

Taulukko 28. Arvomme toteutuvat omistajien näkökulmasta myös käytännössä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid huonosti	1	2.4	3.7	3.7
jonkin verran	4	9.5	14.8	18.5
hyvin	15	35.7	55.6	74.1
erittäin hyvin	7	16.7	25.9	100.0
Total	27	64.3	100.0	
Missing	15	35.7		
Total	42	100.0		

Tulosta voidaan pitää todella hyvänä. Kun eliminoidaan ”Missing-vastaukset”, niin jopa neljä viidestä vastaajasta (81,5%) kokee omistajanäkökulman toteutuvan hyvin tai erittäin hyvin. Vain 3,7% kokee, että tilanne on huono. Erittäin huonoksi toteutumaa ei arvioi yksikään vastaaja.

Taulukko 29. Arvomme toteutuvat omistajien näkökulmasta myös käytännössä

Vastaajan asema	Arvomme toteutuvat omistajien näkökulmasta myös käytännössä				Yhteensä
	huonosti	jonkin verran	hyvin	erittäin hyvin	
Tehtävä Toimitusjohtajataso	0	2	6	2	10
Markkinoinnin johtotaso	0	0	8	3	11
Toimituksen luottamusmiehet	1	2	1	2	6
Yhteensä	1	4	15	7	27

Taulukko 29 kertoo, että omistajanäkökulman, kuten oli myös asiakkaiden ja muiden ulkoisen sidosryhmien näkökulman kohdalla kriittisimmin ja samalla hajanaisimmin arvojen toimivuuden kokevat toimituksen luottamusmiehet. Kyse on mitä todennäköisimmin siitä, että luottamusmiehet eivät ehkä ole kovin paljoa tekemisissä omistajien kanssa tai yritykselle määritellyt arvot ovat luottamusmiehille vieraita siihen liittyen, mitä he itse pitävät tärkeinä yritysarvoina. Tausta-

aineistosta tehty analyysi tukee viimemainittua, koska Kärkimedia-yhtiöissä edelleenkin vain noin puolessa myös työntekijätaso on päässyt mukaan arvojen määrittelyyn. Toimitusjohtajat ja markkinoinnin johtotaso ovat enemmän yhtä mieltä, vaikkakin joka viides 2/10 tähän kohtaan vastanneista toimitusjohtajavastaajista kokee, että omistajanäkökulma toteutuu arvojen kautta vain jonkin verran. Toimitusjohtajien epävarmuutta omistajanäkökulman riittävästä huomioimisesta arvojen osalta pohdittiin jo aiemmin, eikä tilanne ole täysin muuttunut myöskään arvojen toteutumana näkökulmaa arvioitaessa.

Taulukko 30. Arvomme toteutuvat omistajien näkökulmasta myös käytännössä

		Arvomme toteutuvat omistajien näkökulmasta myös käytännössä				Yhteensä
		huonosti	jonkin verran	hyvin	erittäin hyvin	
Arvojen määrittäjä-tahot	hallitus ja ylin johto	0	1	1	0	2
	hallitus, ylin- ja työjohto	0	0	2	0	2
	ylin johto	1	0	0	1	2
	ylin- ja keskijohto	0	0	1	1	2
	ylin-, keski- ja työjohto sekä työntekijät	0	0	2	0	2
	keskijohto	0	0	1	0	1
	työjohto	0	0	0	1	1
	kaikki henkilöstöryhmät	0	3	7	4	14
en tiedä	0	0	1	0	1	
Yhteensä		1	4	15	7	27

Taulukosta 30 ilmenee, mikä merkitys arvojen toteutumistunteeseen omistajanäkökulman osalta on sillä, mitkä henkilöstöryhmät ovat olleet mukana arvoja määrittelemässä. Tuloksista voidaan ongelmitta todeta, että omistaja-arvojen koetaan toteutuvan hyvin riippumatta siitä, mikä tai mitkä henkilöstöryhmät ovat olleet arvoja luomassa. Tuloksen selkeä paino on arvioilla ”hyvin” ja ”erittäin hyvin”. Tuntuu hyvin oudolta, jos tulos olisi tässä kohdin ollut toisenlainen. Silloin yritys toimisi arvojen näkökulmasta omistajaansa vastaan. On myös todennäköistä, että riippumatta arvojen määrittäjä-tahosta, omistaja on mitä ilmeisimmin hyväksynyt esitetyt arvot ennen niiden julkistamista.

6.5 Päätelmiä edellä käsitellyistä asiakokonaisuuksista

Huomioivatko yrityksissä määritellyt arvot riittävästi eri intressiryhmien tarpeet ja toteutuvatko arvot myös käytännön toiminnassa?

Tuloksia voidaan pitää varsin hyvinä. Ainoastaan henkilöstönäkökulman toteutumisesta voidaan pitää haasteellisena. Siinä kriittisimpiä olivat juuri henkilöstön omat edustajat, mikä toki on luonnollistakin, koska juuri he asian varmasti tietävät ja tuntevat kaikkein parhaiten. Luottamusmiehet olivat samalla kriittisimpiä arvioidessaan arvojen toteutumaa myös muiden intressiryhmien osalta. Kriittisyys katoaa arvioinneista sitä mukaa mitä useammat henkilöstöryhmät on otettu mukaan arvoja määritelleisiin työryhmiin. Tulokset saavat tukea tausta-aineiston analyysistä. Eri henkilöstöryhmien arvot ovat lähtökohtaisesti varsin erilaiset, jolloin on tärkeää, että mahdollisimman moni ryhmä pääsee mukaan arvoprosesseihin. Silloin kaikkia tyydyttävien arvojen luomiselle on parhaat edellytykset.

Muutamit toimitusjohtajat ovat yllättäen epävarmoja arvojen palvelukyvyistä omistajan näkökulmasta. Tältä osin tulosta voidaan pitää ennako-odotusten vastaisena etenkin, kun epävarmuus liittyy ylimmän johdon itse määrittelemiin arvoihin.

6.6 Onko arvoja järkevää määrittää ja julkistaa?

Suurin osa yrityksistä myös lehtialalla määrittelee ja julkistaa yhteiset arvonsa. Onko se lopultakaan järkevää ja mielekäästä? Yritykset ovat saattaneet toimia kannattavasti ja hyvää tulosta tehden kymmeniä vuosia ilman julkistettuja arvoja. Arvot ovat olleet hiljaisesti olemassa yrityskulttuurissa, joka on muodostunut pitkän ajan kuluessa. Voidaanko tällaisia asioita julkistaa muutamalla sanalla siten, että jokainen henkilöstöryhmä ja muut sidosryhmät tunnistavat ne todellisiksi yrityksessä toteutuviksi arvoiksi?

Vaikka edellä todettiin, että Kärkimedialehdet ovat onnistuneet varsin hyvin omien arvojensa osalta, niin vastaajajoukossa löytyi näkemyseroja. Mikä merkittävintä, kriittisimpiä olivat juuri suurimman henkilöstöryhmän eli työntekijöiden edustajat. Työntekijöiden edustajista vastaajina olivat toimitusten pääluottamusmiehet, jotka kuitenkin ovat se työntekijäryhmä, joka varmasti parhaiten tuntee yritysten liiketoiminnan ja on parhaiten perillä myös työnantajan näkemyksistä ja ajatuksista sekä yritysten menestyksen realiteeteista. Jos kyselyyn olisivat vastanneet muut työntekijät kuin luottamusmiehet, niin edelliseen viitaten tulokset olisivat saattaneet olla huonompia.

Esitettyä näkemystä voidaan perustella lisäksi sillä, että ihmisille tulee samasta tutustakin termistä mieleen aivan eri asioita. Itselläni oli keväällä 2012 mahdollisuus olla mukana arvovalmennuksessa. Yhtenä pienenä, asiaa valaisseena, erinomaisena esimerkkinä kouluttaja otti esiin sanan ”raha”. Hän muodosti osanottajista ryhmiä, joihin kuului kolmesta viiteen henkilöä. Kukin henkilö laittoi paperille kahdeksan yksittäistä asiasanaa, jotka hänelle tuli ensimmäisenä mieleen sanasta ”raha”. Tämän jälkeen ryhmien jäsenet vertasivat omia sanojaan toistensa sanoihin.

Kuudesta ryhmästä ei löytynyt ainoatakaan sellaista, jossa jokaisella ryhmän (3-5 henkilöä) jäsenellä olisi tullut mieleen edes yksi yhteinen asiasana sanasta ”raha”.

Miten edelliseen viitaten voidaan olettaa, että ihmisille voidaan saada edes likimain samanlaiset ajatukset ja odotukset vaikkapa sellaisen arvoksi päätettävän termin kuin ”rohkeus” osalta? Tässä voidaan viitata myös tausta-aineiston tuloksiin, joissa eri asioiden arvostukset ja toteutumanäkemykset poikkesivat suuresti eri henkilöstöryhmien kyseessä ollen. Oma odotus ja toteutumakokemus tiettyyn sanallisena määriteltyyn yritysarvoon peilaten on kovin erilainen eri organisaatiotasolla. Kun lisäksi on todennäköistä, että alimmilla organisaatiotasolla myös henkilöstön muu sosioekonominen asema, esimerkiksi koulutus on muiden ryhmien koulutustasoa alempi, niin ei ole yllättävää, että omistajien hyväksymiin arvoihin ja niiden toteutumaa suhtautuvat kriittisimmin juuri työntekijät, etenkin mikäli he eivät ole itse päässeet mukaan arvojen määrittelytyöhön.

Tästä syystä arvot saattavat tuntua niin vierailta, että on vaikeaa uskoa niiden toteuttavan minkään intressiryhmän tarpeita, jos oma henkilöstöryhmä ei ole päässyt mukaan arvotyöryhmään. Tausta-aineistosta tämä voidaan todeta siten, että tiettyjen arvojen koetaan toisten ryhmien näkemysten mukaan ylitoteutuvan todellisuudessa erittäin voimakkaasti yleiseen keskiarvoon nähden, kun taas toinen ryhmä toteaa saman asian runsaasti alitoteutuvan. Tässä on merkitystä myös sillä, kuinka korkea odotusarvo kyseiseen arvoon liittyy kunkin ryhmän kohdalla. Alhainen odotusarvo näyttää pääosin ylitoteutuvan käytännössä, kun taas korkea odotusarvo näyttää helposti seuraavan alitoteutumatilanne yleiseen keskiarvoon nähden.

Palataan vielä edellä mainittuun sanaan ”rohkeus”. ”Rohkeus” -arvosta tulee itse kullekin mieleen hyvin erilaisia asioita. Toiselle rohkeus yritys-elämässä saattaa olla jotakin sellaista mikä toiselle on vielä hyvin kaukana rohkeudesta, jollekin sama taas saattaa merkitä jo uhkarohkeutta. Lisäksi rohkeus saattaa ihmisten miellissä yritys-elämässäkin kohdistua täysin toisistaan poikkeaviin asioihin.

Jotta määriteltyjen arvojen voitaisiin oikeasti todeta olevan mahdollisimman lähellä yhteisiä ja mahdollisimman hyvin ymmärrettyjä, vaatisi se jo edellä esitettyihin Kärkimedialehdissä tehdyn tutkimuksen tuloksiinkin viitaten kaikkien henkilöstöryhmien osallistumista arvoprosessiin. Lisäksi esimerkiksi edellä esitettyyn ”raha” -esimerkkiin viitaten arvolausekkeiden selitysten täytyisi olla hyvin kattavat: Mitä tämä termi tai lauseke tarkoittaa mahdollisimman täsmällisesti tietyssä yrityksessä, vieläpä erilaisissa tilanteissa? Tästä huolimatta arvojen selityksiin jää mitä todennäköisimmin tulkintamahdollisuuksia.

Edellä mainittuihin syihin ja tausta-aineiston ryhmien välisiin suuriin eroihin viitaten voidaan olla epäileväisiä sen suhteen, onnistutaanko arvot ja niiden selitykset muokkaamaan sellaisiksi, että väärinymmärryksen mahdollisuudet tulevat poissuljetuiksi ja yrityksen arvojen mukainen tahtotila täsmällisesti ymmärretyksi.

Yrityksissä oltaisiin väärinymmärrysten ja mahdollisten virheellisten odotusten osalta turvallisemmalla maaperällä, jos arvolausekkeiden sijaan pitäydyttäisiin kertomaan vain se, minkä vuoksi yritys on olemassa, mitkä ovat määriteltävän aikavälin odotukset ja tavoitteet ja millä strategialla edellä mainittuja toteutetaan.

Mikäli arvot kuitenkin halutaan julkistaa, niin voiko jonkun voittoa tavoittelevan yrityksen arvoista puuttua maininta ”omistaja-arvon kasvattaminen”. Eikö juuri se ole etenkin omistajanäkökulmasta yksi merkittävimmistä ellei merkittävin (tavoite)arvo. Sitä ei yritysten arvoissa kuitenkaan ainakaan sellaisenaan näy. Yleishyödylliset, voittoa tavoittelemattomat tahot ovat tässä asia erikseen. Sellaisia - aatteellisia - olivat aikanaan usein myös lehtien kustantajat, ja toki jotkut, etenkin pienet paikallislehtikustantajat osin vieläkin.

6.7 Oikeiden arvovalintojen tärkeys

Ennen kuin yrityksessä ryhdytään arvojen määrittelytyöhön, on tärkeää ensin selvittää henkilöstön työhön liittyvät arvot tätä tarkoitusta varten kehitetyllä työkalulla yhteistyössä ammattimaisen, tällaisia palveluita tarjoavan yrityksen kanssa. Tutkimuksen perusteella saadaan selville, miten paljon tai vähän eri henkilöstöryhmien yleiset työarvot poikkeavat toisistaan. Mitä enemmän eroja on, sitä tärkeämpää on, että mahdollisimman moni, mieluiten kaikki yrityksen henkilöstöryhmät ovat mahdollisimman laajasti edustettuina yhteisiä arvoja määriteltäessä. Tällä parannetaan määrittelyn onnistumisedellytyksiä. Muussa tapauksessa arvoista saattaa tulla joillekin henkilöstöryhmille vieraan näköiset, eikä niiden välttämättä koeta vastaavan sitä, mitä yrityksessä todella tapahtuu ja jota henkilöstö pitää tärkeänä.

Itella Posti Oy:n tutkimusjohtaja kertoi paikallisessa jakeluseminaarissa 10.9. 2012, että sanomalehtien alamäki ei johdu suomalaisten rahapulasta, vaan digitaalisuuden kautta ilmaisuuteen tottumisesta. Kyse ei ole hänen mukaansa rahasta, koska 25 vuoden aikana bruttokansantuote on kaksinkertaistunut. Suomalaisilla olisi tutkijan mukaan varaa tilata vaikka toinenkin sanomalehti.

Samassa yhteydessä luennoitsija mainitsi, että paikallisuus ja journalismin taso on tärkeä osa sanomalehtien tulevaisuuden menestystä. Ihmisille on kuitenkin tullut kasvava kiire, jonka seurauksena aamulukemisen kulttuuri on rapautunut sekä uutisen elinkaari lyhentynyt muutamaan tuntiin. Tästä on tullut sanomalehden pahin uhka.

Itellan tutkimusjohtajan sanomasta voidaan vetää se johtopäätös, että paikallisuuden vaaliminen, sen varmistamiseen tähtäävä strategia ja arvomaailma olisivat oikeat välineet sanomalehdistön tulevaisuuden menestyksen varmistamiseksi. Vastaako tämä niitä toimia, joita lehtitalot ovat viime vuosina tehneet laajentaessaan kustannusyhtiöiden välistä yhteistyötä karsiakseen päällekkäistä tekemistä ja kustannuksia, kun orgaaninen kasvu on hidastunut? Tehdyissä ratkaisuissa ja Itellan tutkimusjohtajan menestystekijäarviossa vaikuttaa olevan aihetta keskusteluun.

Tällaisessa tilanteessa, jossa tutkijan mukaan pitäisi panostaa paikalliseen uutisointiin, mutta taloudellisista perusteista johtuen joudutaan laajentamaan lehtitalojen välistä yhteistyötä, paikallisuus voi kärsiä. Tämä saattaa olla liiketoimintaa häiritsevä riski henkilöstöryhmien omien työarvojen ja yritysympäristössä todella toteutuviksi koettavien arvojen ja tapahtumien sekä julkistettujen arvojen kolmi-naisuuden välillä (työhön liittyvät arvot <-> toteutuneiksi koetut arvot <-> julistetut arvot). Säilyykö julkistettujen arvojen uskottavuus tässä tilanteessa, kun tunne on kuitenkin kokijalleen totuus? Olisiko tilausta arvojen päivittämiselle, jolloin varmistettaisiin julkistettujen arvojen osuvuus yhteen todellisen yrityskulttuurin ja menestyksen kannalta väistämättömän skenaarion kanssa?

Lokakuussa 2012 viidessä paikallislehdessä kustannusyhtiön (I-Mediat Oy) uudistetuille arvoille toteutetun testiluonteisen arvokartoituksen yhteydessä saatiin eräältä henkilöstöön kuuluvalta seuraava anonyymi kommentti, joka sisältää vastaavan ajatuksen kuin mikä on Itellan tutkimusjohtajan tutkimustuloksista vedettävissä oleva johtopäätös: ”Nämä uudet arvot ovat paljon paremmat ja tavoiteltavammat kuin edelliset. Niissä on raikas tuulahdus nykyaikaa. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin se, että arvostamme lukijaa ja hänen tarpeitaan. Täytyy pitää huolta siitä, että lukijat saavat huolella toimitettuja juttuja, jotka kiinnostavat heitä. Liikaa ei saa ruveta missään nimessä tehostamaan toimintaa mm. juttujen kierrätyk-

sellä lehdestä toiseen. Se tuo ehkä lyhytnäköisiä säästöjä, mutta pitkällä tähtäimellä laatu pitää lukijat lehtien parissa ja mainostajat tyytyväisinä.”

Sanomalehtitoimialaa paljon laajemminkin on tällä hetkellä kyse oikeista arvovalinnoista. MTV3 uutisissa 4.9.2012 kerrottiin, että Suomi on ajautumassa taantumaa Euroopan finanssikriisiin vuoksi. Pienen ja keskisuuren teollisuuden työllisyys on heikentynyt ja investoinnit hankaloituneet, koska pankit vaativat aiempaa suurempia vakuuksia ja samalla myös rahan hinta on noussut. Samassa yhteydessä haastateltiin perheyrittäjää, joka oli juuri investoinut uusiin toimitiloihin. Hän ei ollut saanut lainaa ensimmäisestä pankista, mutta toisesta rahaa oli herunut, joskin aiempaa korkeammalla korolla.

Ilkan mukaan (5.9.2012 STT) Finanssikonserni Nordea arvioi Suomen talouden sukeltavan taantumaa. Pankin mukaan kokonaistuotanto laski huhti-kesäkuussa ja supistuisi edelleen kuluvalle neljänneksellä. Lehden mukaan Suomen kohdalla ei ainoastaan viennissä ollut ongelmia, vaan myös kotimaiset kasvumoottorit yskivät. Tutkimuslaitokset arvioivat samassa artikkelissa tulevaisuutta. Nordea arvioi, että työttömyysaste kohoaisi 2013. Myös Palkansaajien tutkimuslaitos PT laski ennustettaan. PT ei kuitenkaan uskonut työttömyyden lisääntyvän.

Näiden taantumaa enteilleiden odotusten valossa yritysten arvoilla olisi varmasti merkitystä, ovat ne sitten hiljaisina yrityksen kulttuurissa tai määriteltyinä ja julkistettuina. Jos arvot on julkistettu, niin julkistettujen arvojen käytännön toimivuus tulisi nyt todella testaamaan. Nähtäisiin, onko arvot todella tarkoitettu kuvaamaan yrityksen tapaa toimia myös laskusuhdanteen aikana, vai ovatko arvot vain kauniita sanoja, joilla on enemmänkin ollut tarkoitus vaikuttaa yleiseen käsitykseen yrityksestä ja luoda positiivista imagoa.

6.8 Kärkimedialehtien julkistamat arvot

Seuraavassa esitellään Kärkimedialehtien julkistamia arvoja. Niiden perusteella arvioidaan JTO:n tutkimustulosten pohjalta sitä, onko lehtien arvoissa huomioitu tasapainoisesti eri henkilöstöryhmien kannalta tärkeimmät työhön liittyvät arvot, eli ns. kovat ja pehmeät arvot, vai onko arvoissa tasapainottomuutta, joka mahdollisesti tekee julkistettujen arvojen vieraksi sellaisille henkilöstöryhmille, joiden omissa arvoissa mainitun tyyppiset arvot eivät ole tärkeitä. Tällainen tasapainottomuus saattaa mitä todennäköisimmin aiheuttaa ristiriitoja omien työarvojen ja yrityksen julkaisemien arvojen välille ja vaikeuttaa työskentelyä yrityksessä, johon aikaisemmin, ennen arvojen julkistamista on saattanut tuntea hyvinkin syvää yhteenkuuluvuutta. Kunkin arvon perään on laitettu sulkeisiin se JTO-faktori, jonka vai-

kutuspiiriin arvo lähinnä tuntuu kuuluvan. Tällä perusteella voidaan arvioida edellä mainittua arvotasapainoa.

Lisäksi tulee uusia ongelmia, jos henkilöstöryhmät kokevat, että julkistettujen arvojen mukaista toimintaa ei tapahdu tai yrityskulttuuria aletaan pakottaa sellaisiin arvoihin, joita siellä ei itse asiassa tunnu olevan, mutta jotka nyt on jonkun tai joidenkin toimesta päätetty määritellä yrityksen arvoiksi. Tällaiset arvo- ja yrityskulttuuriongelmat tulevat esiin ja korostuvat helposti esimerkiksi silloin, kun kilpailevat yritykset fuusioidaan keskenään toisen ostaessa toisen. Kokemusperusteisesti tilanne ei ole helppo kummallekaan osapuolelle.

JTO:n aineiston perusteella todettiin, että eri henkilöstöryhmien työarvot poikkeavat suuresti toisistaan. Voiko tähän eri henkilöstöryhmien omien arvostuksien erilaisuuteen viitaten ollenkaan löytyä yrityksille todellisia yhteisiä arvoja, jotka voitaisiin muuttaa yksinkertaisiksi, mahdollisimman yksiselitteisiksi ilmaisuiksi, vai olisiko turvallisinta jättää nykykäytännöstä poiketen arvolausekkeet kokonaan julkaisematta ja ainoastaan todeta, että yrityksen arvot näkyvät sen jokapäiväisessä toiminnassa ja yrityksen sisäisessä kulttuurissa, mutta niitä ei voi kuvailla sanojin. Näin on ollut aikaisemmin. Miksi niin ei voisi olla nytkin, jos ei voida varmasti osoittaa, että nykykäytäntö on aiempaa parempi! Julkistetuista arvolausekkeista voi helposti syntyä eri ryhmien ja yksilöidenkin omia tulkintoja, jolloin on ilmeinen vaara aiheuttaa hämmennystä ja haittaa liiketoiminnalle sekä tunneristiiriä henkilöstölle.

Seuraava Kärkimedialehtien ”arvolista” on tuotettu siten, että mikäli samasta lehdestä/kustannusyhtiöstä on useampi vastaus, jotka ovat samat, kuten toki pitäisi-kin olla, mutta ei aina ole, niin ne on kirjattu vain kertaalleen. ”Lisäarvon” saamiseksi on valittu saman lehden/kustannusyhtiön vastauksista se, jossa mahdollisesti on kommentoitu asiaa, koska kommentista voi saada tuntumaa yleisempäänkin arvo-/tunneilmastoon kyseisessä lehdessä/kustannusyhtiössä.

Kärkimedialehtien arvot eivät vaikuta kovinkaan konkreettisilta, vaan pääosin melko abstrakteilta. Näin ollen myös niiden ryhmittelyssä eri faktoreiden vaikutuspiiriin on varmasti näkemyseroja. Seuraavassa näkemys Kärkimedialehtien julkistamien arvojen ryhmittelystä JTO:n aineiston perusteella.

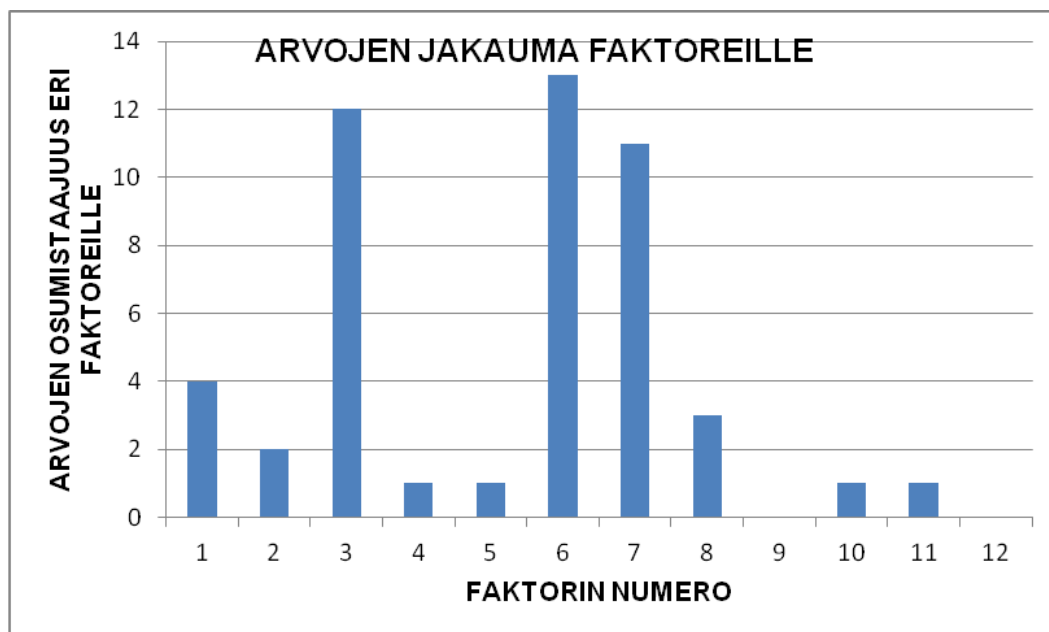
Kärkimedialehtien julkistamat arvot ja niiden sijoittuminen JTO:n tausta-aineiston eri faktoreihin:

- terve talous (F8), itsensä ja toimintaympäristön kehittäminen (F5), sydämen sivistys (F1).
- inhimillisyyys (F1), luotettavuus (F3), rohkeus (F6), kannattavuus (F8)

- vapaa ja moniarvoinen viestintä (F6), joukkuepeli (F2), rohkeus (F6)
- luovuus (F6), luotettavuus (F3), vastuullisuus (F7), yhdessä tekeminen (F3)
- avoimuus (F3), rehellisyys (F3), yhdessä tekeminen (F3)
- vastuullisuus (F7), luottamus (F3), yhteisöllisyys ja riippumattomuus (F7)
- luovuus (F6), luotettavuus (F3), dynaamisuus (F6)
- avoin (F3), altis (F6), arvostava (F4)
- läheinen (F1), utelias (F6), oppiva (F6), rohkea (F6), yhdistävä (F7)
- Tiedon arvostaminen ja sananvapauden kunnioittaminen (F5), asiakkaan ja henkilöstön tyytyväisyys (F2), tavoitteellisuus (F7), yksilön kunnioittaminen (F3). Vastuullisuus (F7) (Ympäristölähtöisesti, eettisesti ja oikeudenmukaisesti)
- Innostavuus (F3), vuorovaikutteisuus (F3), läheisyys (F1), kekseliäisyys (F6).
- Asiakkaan arvostaminen (F7), eettinen toiminta ja välittäminen (F1), kehityshakuisuus (F6), yhtymäetu (F7), tulostaso (F8).
- Perin juurin pohjoiskarjalainen, valtakunnallisesti vaikuttava (F7), rohkea (F6), kasvuhaluinen edelläkävijä (F7), omaan osaamiseensa uskova (F7), vakaa (F11), luotettava ja kannattava (F8), henkilöstöstään huolehtiva (F10).

Ryhmittelyn mukaan Kärkimedialehtien julkaisemat arvot osuvat eri faktoreihin seuraavalla taajuudella.

F1 = 4; F2 = 2; F3 = 12; F4 = 1; F5 = 1; F6 = 13;
 F7 = 11; F8 = 3; F9 = 0; F10 = 1; F11 = 1; F12 = 0



Kuvio 29. Kärkimedialehtien arvojen jakauma faktoreille

Kuvion mukaan selkeästi muita enemmän Kärkimedialehtien julkistamissa arvoissa painottuvat JTO:n Faktorit F3 (tiedottaminen ja osallistuminen), F6 (muutosjoustavuus ja luovuus) ja F7 (tavoitteellisuus ja tehokkuus).

Seuraavassa JTO:n aineiston perusteella kokooma siitä, miten eri henkilöstöryhmät kokevat mainitut faktorit, jotka painottuvat Kärkimedialehtien arvoissa.

Verrattaessa Kärkimedialehtien arvovalintoja JTO:n aineistoon, voidaan todeta, että tiedottamisen ja osallistumisen faktorin F3 osalta tulos on varsin tasapainoinen JTO:n tutkimien ryhmien omien odotusten kanssa. Useimmat ryhmät odottavat tiedottamista ja osallistumista keskenään aika tavalla yhtä voimakkaasti. Ainoastaan konttorihenkilöiden odotukset poikkeavat voimakkaasti ylöspäin ja työntekijöiden jonkin verran alaspäin muihin ryhmiin nähden.

Koko JTO-aineiston osalta (Kuvio 4) voidaan todeta, että viisiportaisella asteikolla vastaajien omat arvot ovat tämän faktorin kohdalla keskimäärin hyvin korkeat. Tästä voidaan päätellä, että kyseessä on myös suurelle joukolle tärkeä arvofaktori. Kun samaan aikaan yritystodellisuuden koetaan toteutuneen odotuksiin nähden kaikkein heikoimmin juuri tämän faktorin osalta. Tausta-aineistoon viitaten on varmasti oikein painottaa valituissa arvoissa juuri kyseiseen Faktoriin. Lisäksi on huomattava, että kuvion mukaan työntekijät (Kuvio 21) ja konttoritoimihenkilöt (Kuvio 18) näkevät tämän faktorin toteutuman erittäin paljon muita alempana ja johtajat (Kuvio 6) erittäin paljon keskiarvoa korkeampana.

Tärkeää on kuitenkin huomata, että hyvin merkittävästi keskiarvoa paremman yritystodellisuuden kokeneet johtajatkin toteavat tässä faktorissa olevan parantamisen varaa. Erittäin suurena muutospaineen kokevat työnjohto, asiantuntijat, konttoritoimihenkilöt ja työntekijät (Junnola & Juuti 1997: 144–148)

Edellisestä poiketen faktoreiden F6 ”Muutosjoustavuus ja luovuus” ja F7 ”Tavoitteisuus ja tehokkuus” osalta koko aineiston arvolataus ei ole korkeimmasta päästä, eikä myöskään koko aineiston perusteella todettavissa oleva muutospaine. Siitä huolimatta nämä faktorit näyttävät painottuvan voimakkaasti Kärkimedialehtien arvovalinnoissa. Tässä kohdin vaikuttaa siltä, että painotus on erityisesti omistajan ja johdon näkemyksissä. Näin sillä perusteella, että tausta-aineistossa vain korkeimman johdon omat arvot poikkeavat kummankin faktorin osalta hyvin voimakkaasti ylöspäin yleisestä keskiarvosta. Keskijohdon arvot ovat hyvin voimakkaat faktorin F7 osalta. Muut henkilöstöryhmät arvostavat näitä arvofaktoreita selkeästi vähemmän. Tässä kohdin korostuvat ne arvot, jotka Valjakan (2004) tutkimuksessa olivat yrittäjillä voimakkaina yksilötasolla. Tulos tukee samalla myös Lähteenmäen (1995) toteamusta, jonka mukaan yrittäjien ja suomalaisten yritysten avainhenkilöiden arvot ovat lähes identtiset.

Kasvatustieteen emeritusprofessori Kari Uusikylä (Pohjalainen 3.10.2012: 4) hämmästelee sitä, kuinka tuottavuudesta on tullut suomalaisen työelämän keskeisin arvo alalla kuin alalla. Ilmiö ei Uusikylän mukaan olisi ongelma, jos sen vastapainoksi ei aina asetettaisi luovuutta.

Kärkimedialehtien arvoissa näkyy voimakkaana sekä Uusikylän hämmästelemä tuottavuus, että myös luovuus, josta Uusikylä mainitsee aina luovuttavan tuottavuuden vastapainoksi. Tällä perusteella näyttää siltä, että lehdistö tavoittelee, Uusikylän kommentin vastaisesti, luovuuden säilyttämistä hyvin voimakkaasti, vaikka myös tavoitteellisuus ja tehokkuus ovat arvoissa yhtä voimakkaina esillä. Luovuuden arvostaminen on sanomalehtialalla kuitenkin täysin luonnollinen arvo, koska lehdistö elää luovuudesta, eikä siitä näytetä luovutun tuottavuuden vaihtoehtoiskustannuksena.

Samanaikaisesti omien arvolatausten rinnalla voidaan todeta, että muutospaineet edellä mainituissa faktoreissa F6 ja F7 ovat JTO:n aineistossa kaikkien henkilöstöryhmien osalta melko vähäiset, eikä mikään henkilöstöryhmä koe tilannetta omasta näkökulmastaan ”ahdistavaksi”. Kaikilla henkilöstöryhmillä on kuitenkin lievää painetta parantaa näiden arvojen mukaista toimintaa. Ryhmät ovat tähän perustuen varsin tyytyväisiä, mutta kehittämishaluisia vallitsevaan tilanteeseen nähden.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Kärkimedialehtien arvot, jotka painottuvat tiedottamisen ja osallistumisen, joustavuuden ja luovuuden sekä tavoitteellisuuden ja tehokkuuden osa-alueille, vaikuttavat varsin onnistuneesti valikoituneilta. Niissä kuvastuu tavoitteellisuuden ja tehokkuuden kautta omistajanäkölma, muutosjoustavuuden ja luovuuden kautta alalle tyypilliset välttämättömät menestymisen edellytykset ja tiedottamisen sekä osallistumisen kautta henkilöstölle työn kannalta tärkeät tiedon saaminen ja jakaminen.

7 TULOSTEN ARVIOINTI JA ARVOPROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Johtamistaidon opiston keräämän laajan tausta-aineiston analyysi ja sen täydentäminen omalla pohdinnalla antoi mielenkiintoisen lähtökohdan arvioida Kärki-mediatyhtiöissä 2008 ja 2011 toteutettujen tutkimusten tuloksia. Tausta-aineiston avulla voitiin arvioida lehtiyhtiöiden arvojen liiketoiminnallisesta ohjausvaikutuksesta ja arvoja voimavarana kyseisissä yrityksissä.

7.1 Arvoprosessien sisällön kehitys Kärki-mediatyhtiöissä 2008–2011

Tutkimuksen mukaan arvot oli vuonna 2008 määritelty useammassa lehtiyhtiössä kuin vuonna 2011. Tämä oli yllätys. Toisaalta ne yritykset, jotka olivat määritelleet arvonsa, saattoivat ne aiempaa useammin julkisiksi ja myös tulkinnat olivat paremmin kaikkien niitä tarvitsevien käytettävissä. Arvotulkintojen kirjallinen selostus oli myös perusteltuja syitä lukuun ottamatta kaikkien henkilöstöryhmien käytössä. Avoimuuden osalta oli siis menty eteenpäin. Tästä voidaan päätellä, että arvokeskustelu ja arvojen määrittely sekä niiden julkistaminen sidosryhmille koetaan nykypäivän sanomalehtiyhtiöissä aiempaa tärkeämmäksi.

Monet lehtitalot ovat myös päivittäneet arvojaan viime vuosina, eli arvot ovat ”eläneet” ajassa mukana. Tällä perusteella voidaan todeta, että arvojen määrittelyllä on haluttu hakea yhtenäistä, asiakassuuntautunutta, arvojen kautta ohjautuvaa, sitoutumista lisäävää tapaa toimia, jolla saatetaan joissakin tapauksissa viestiä myös suunnan reivaamistarpeesta, uuden suunnan näyttämisestä. Toisaalta arvot tulevat joidenkin avoimien vastausten perusteella esiin myös muoti-ilmiötuntuisina. Arvoja päivitettäessä täytyy muistaa todellisten arvojen pysyvä luonne, eli tulee varmistaa arvojen totuudenmukaisuus ja osuvuus todelliseen yrityskulttuuriin.

Hallituksen ja ylimmän johdon alapuolisten organisaatiotasojen vaikutusmahdollisuudet arvojen luomisessa lisääntyi tutkimusten välillä. Tällä voidaan tausta-aineiston antamaan informaatioon viitaten olettaa olevan positiivinen vaikutus eri henkilöstöryhmien suhtautumiseen yrityksen arvoihin.

Toisaalta, vaikka henkilöstöryhmien edustajat olisivatkin olleet laajasti mukana arvoprosessissa ja arvojen tulkinnat olisivat kaikkien ryhmien käytössä, ei se avoimiin vastauksiin perustuen näyttäisi vielä riittävän arvojen ja niiden tulkintojen ”jalkauttamiseen” yksiselitteisinä koko henkilöstölle. Jalkauttaminen vaatii

erityisen suunnitelman ja toteutuksen. Erityisen tärkeää jalkauttamisen onnistuminen on niissä yrityksissä, joissa vain osa henkilöstöryhmistä on ollut mukana työstämässä arvoja. Tätä puoltaa voimakkaasti tausta-aineistoon perustuva kuva siitä, miten suuria eroja on eri ryhmien omissa työhön liittyvissä arvoissa, ja miten voimakkaasti toisistaan poikkeavina ryhmät kokevat arvojen toteutumisen yritystodellisuudessa. Lisäksi arvolausekkeiden selitysten täytyy olla hyvin kattavat: mitä tämä termi tai lauseke tarkoittaa juuri tietyssä yrityksessä? Tästä huolimatta selityksiin voi jäädä tulkintamahdollisuuksia, jotka aiheuttavat väärinymmärrystä eivätkä edesauta yrityksen tahtotilan mukaisen toiminnan toteutumista, koska arvojen sisällön yksiselitteinen määrittely lienee käytännössä mahdotonta.

Tutkimuksen mukaan niissä lehdissä (julkaisuyhtiöissä), joissa jalkautus on nähty tärkeäksi, se on tehty varsin monipuolisesti ja asiaa tuodaan koko ajan esiin. Sen sijaan osassa vastaajaorganisaatioista jalkautus on jäänyt joko kokonaan tekemättä tai siihen näytetään suhtautuvan ainakin jossain määrin välinpitämättömästi.

Arvioitaessa sitä, huomioivatko yrityksissä määritellyt arvot riittävästi eri intressiryhmien tarpeet ja toteutuvatko arvot myös käytännön toiminnassa, voitiin todeta tulosten olevan varsin hyviä. Ainoastaan henkilöstönäkökulman toteutumista voidaan pitää haasteellisena. Siinä kriittisimpiä olivat juuri henkilöstön omat edustajat, mikä toki on luonnollistakin, koska juuri he asian varmasti tietävät ja tuntevat kaikkein parhaiten.

Luottamusmiehet olivat arvojen toteutumaa arvioidessaan kriittisimpiä myös muiden intressiryhmien kohdalla. Kriittisyys katoaa arvioinneista sitä mukaa, mitä useammat henkilöstöryhmät otetaan mukaan arvoja määritteleviin työryhmiin. Tulokset saavat tukea tausta-aineiston analyyseistä. Eri henkilöstöryhmien omat arvot ovat aiempaan viitaten lähtökohtaisesti varsin erilaiset, jolloin on tärkeää, että mahdollisimman moni ryhmä pääsee mukaan arvoprosesseihin, jolloin kaikkia tyydyttävien arvojen luomiselle on paremmat edellytykset.

7.2 Arvojen tulkintaan liittyviä riskejä

Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden arvovalintoja voidaan tutkimuksen mukaan pitää varsin onnistuneina. Tästä huolimatta yhteisten arvojen julkistamiseen liittyy riskejä ja mahdollisuuksia virheellisiin tulkintoihin. Arvojen julkistamista ei tulisikaan pitää itsetarkoituksena. Toisaalta, mikäli arvot on määriteltä, tuntuisi hyvin erikoiselta, jos yritys ei myös julkistaisi niitä. ”Salassa” pidettävät arvot aiheuttaisivat vähintäänkin ihmettelyä. Arvolausekkeiden sijaan voidaan kuitenkin aivan hyvin kertoa myös pelkästään se, minkä vuoksi yritys on olemassa, mit-

kä ovat määriteltävän aikavälin odotukset ja tavoitteet ja millä strategialla edellä mainittuja toteutetaan. Lisäksi voidaan todeta, että yrityksen arvot näkyvät sen jokapäiväisessä toiminnassa ja yrityskulttuurissa, mutta niitä ei voida arvojen monimuotoisuuden vuoksi kuvailla sanoin.

Näin on yrityksissä ollut aikaisemmin. Miksi niin ei voisi olla nytkin, jos ei voida varmasti osoittaa, että nykykäytännön mukainen arvojen sanallinen määrittely ja julkistaminen on yrityksen kannalta parempi vaihtoehto. Mission, vision ja strategian kuvauksen perusteella henkilöstöryhmille on mahdollista muodostaa varsin tarkka kuva yrityksen halutusta tulevaisuudesta eikä jouduta etukäteen ottamaan kantaa esimerkiksi sellaiseen tärkeään asiaan kuin vaikkapa henkilöstön asemaan liittyvien arvojen tulkintaan erilaisissa taloudellisissa ja tuotannollisissa tilanteissa, jotka ovat arvojen toteutumisen kannalta vaikeita toiminnan solmukohtia. Tällaisesta kielteisenä toteutuneesta arvokokemuksesta kerrottiin johdantokappaleessa esimerkki, jossa pohdittiin arvoa ”eettinen toiminta ja välittäminen” keväällä 2009 kohdannutta ”tulkintakriisiä”. Tässä todetut arvojen tulkintoihin liittyvät riskit soveltuvat pohdittaviksi hyvin monenlaisten yritysten arvonmäärittämisprosessin yhteydessä.

7.3 Kärkimedialehtien arvojen painopistealueet

Kärkimedialehtien arvoissa näkyy voimakkaana sekä tuottavuus että myös luovuus, josta professori Uusikylä (Pohjalainen 3.10.2012: 4) mainitsee aina luovuttavan tuottavuuden vastapainoksi. Kärkimedialehtien arvojen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että lehdistö tavoittelee luovuuden säilyttämistä hyvin voimakkaasti, vaikka tavoitteellisuus ja tehokkuus ovatkin arvoissa voimakkaina esillä. Luovuuden arvostaminen on sanomalehtialalla täysin luonnollinen arvo, koska lehdistö elää luovuudesta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Kärkimedialehtien arvot, jotka painottuvat tiedottamisen ja osallistumisen, joustavuuden ja luovuuden sekä tavoitteellisuuden ja tehokkuuden osa-alueille, ovat varsin onnistuneesti valikoituneet. Niissä kuvastuu tavoitteellisuuden ja tehokkuuden kautta omistajanäkökulma, muutostoukkuuden ja luovuuden kautta alalle tyypilliset välttämättömät menestymisen edellytykset ja tiedottamisen sekä osallistumisen kautta henkilöstölle työn kannalta tärkeät tiedon saaminen ja jakaminen. Näin ollen voidaan todeta Kärkimedialehtien arvojen mitä todennäköisimmin toimivan liiketoiminnallisena voimavarana, jota tarvitaan etenkin nyt, kun sanomalehdistö elää selkeää toimialamurroksen aikaa, eikä painetun lehden asema ole enää yhtä vahva kuin aikaisemmin.

7.4 Case-organisaatioiden arvojenmäärittämisprosessit

Seuraavassa esitellään sanomalehdistön ulkopuolisiksi case-organisaatioiksi valikoituneiden: kahden oppilaitoksen, erään kansainvälisen kasvuyrityksen ja puolustusvoimien yhden puolustushaaran arvoihin ja niiden määrittelyprosesseihin sekä jalkautukseen liittyvä kokonaisuus. Samassa yhteydessä tehdään kunkin organisaation osalta erikseen arvio organisaatiossa toteutetun arvoprosessin onnistumisesta suhteessa sellaiseen arvoprosessiin, jota voidaan pitää riittävän hyvänä, jopa erinomaisena. Vastaavalla tavalla arvioidaan kaksi sanomalehtikonsernia, jotka kustantavat mm. Kärkimedialehtiä. Sanomalehdistön ulkopuolisten case-organisaatioiden vastaukset on koottu täsmälleen samalla kysymyslomakkeella (liite 2), jolla kartoitettiin Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden arvoja keväällä 2011.

Näkemyks riittävän hyvästä, jopa erinomaisesta arvoprosessista on muodostunut läpikäytyjen Kärkimediatutkimusten tulosten sekä laajan tausta-aineiston ja tutkimuksen viitekehyksen perusteella. Kyseisen prosessin soveltamiskelpoisuutta ja kehittämistarpeita testataan myöhemmin tässä tutkimuksessa heikolla markkinatutkimustilillä kuudessa case-organisaatiossa.

7.4.1 Ammatillista aikuiskoulutusta tarjoava yritys

Yrityksen toimitusjohtaja kertoo, että oppilaitoksessa on määritelty yhteiset arvot, koska arvokeskustelu ja arvojen määrittely opettaa henkilökunnan toimimaan niiden mukaan. Arvokeskustelu ja arvojen määrittely on osa laatujärjestelmää ja johtamista. Arvojen tulkinnoista on kirjallinen selostus, joka on kaikkien henkilöstöryhmien käytössä. Oppilaitoksen arvot on rakennettu yhteistyössä henkilöstön kanssa henkilöstön kehittämisseminaarin yhteydessä. Prosessin jälkeen arvot on työstetty johtoryhmässä, joka on päättänyt lopullisista arvoista henkilökunnan esille tuomien ajatusten pohjalta. Arvojen määrittelyprosessiin ovat ottaneet osaa kaikki henkilöstöryhmät. Arvoja ei kuitenkaan ole vielä julkistettu esimerkiksi laitoksen www-sivuilla. Julkaisemattomuus johtuu siitä, että oppilaitos on uuden strategiaproessin pyörteissä ja osana sitä ovat myös arvot. Arvojen julkistus tulee strategian julkistamisen yhteydessä.

Saadun vastauksen mukaan oppilaitoksen arvot huomioivat hyvin sekä henkilöstön, asiakkaiden että muiden ulkoisten sidosryhmien ja myös kuntaomistajan tarpeet, koska henkilökunta on ollut mukana arvojen määrittelyssä ja arvoprosessin aikana on käsitelty myös asiakas- ja muita kohderyhmiä. Arvoista voidaan todeta asiakkaiden tärkeys yritykselle. Omistajan tarpeet tulevat huomioiduiksi, koska

vastaajan mukaan ei voida laatia arvoja, jotka olisivat ristiriidassa omistajaorganisaation tahtoon ja tavoitteisiin nähden.

Toimitusjohtaja sanoo uskovansa, että määritellyt arvot kuvastavat tällä hetkellä hyvin yrityksessä käytännössä toteutuvaa arvomaailmaa siten kuin henkilöstö ja omistaja ovat odottaneet, koska kaikki henkilöstöryhmät ja omistaja ovat olleet mukana arvoprosessissa. Samoin toimitusjohtaja uskoo tilanteen olevan myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osalta, koska asiakaspalautteet ovat olleet osa-alueista hyviä. Toimitusjohtaja sanoo aikaisempien arvojen olleen yksinomaan johdon ja omistajatahon kirjaamia. Arvojen päivityksellä ei kuitenkaan ole ollut yrityksen toimintaa uudelleenohjaavaa vaikutusta.

Toimitusjohtaja kertoo lisäksi, että arvojen käytännön toteutumissa on mainittujen sidosryhmien kannalta ollut huomattavissa jonkin verran muutoksia parempaan viimeisten vuosien aikana, koska arvoissa näkyy tasa-arvo ja myös vihreät arvot. Aikaisemmat arvot korostivat enemmän taloudellisia arvoja. Tällä pienellä muutoksella parempaan ei kuitenkaan ole ollut vaikutusta yrityksen toimintaan ja menestykseen. Arvokeskustelu kuitenkin jatkuu.

Kokonaisuudesta toimitusjohtaja mainitsee, että arvojen määrittely pitää hänen mielestään lähteä alhaalta, eli henkilökunnan kehitysvaiheen kautta. Asia pitää viedä kehitettäväksi johtoryhmään, jonka jälkeen yrityksen johto ja hallitus päättävät yrityksen arvoista. Tärkeätä on päätösten jälkeen myös sitouttaa arvot koko organisaatioon

Kommentit yrityksen arvoista ja arvoprosessista:

Vaikuttaa siltä, että arvojen määrittelyn perusteet ovat varsin hyvät. Arvot on lisäksi kytketty suoraan oppilaitoksen johtamis- ja laatujärjestelmiin, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että arvojen kautta halutaan todella vaikuttaa.

Arvojen tulkinta ja siitä tehty selostus on kaikkien käytössä, joten tältä osin arvojen jalkautuksen on mahdollista onnistua. Sen sijaan arvojen määrittelymekanismi vaikuttaa vastauksen perusteella hyvin nopealta, koska arvojen ”rakentamisen” kerrotaan tapahtuneen ”henkilöstön kehittämisseminaarin yhteydessä.”

Määrittelyn nopeudesta saa kuvan, kun vertaan prosessia esimerkiksi omassa työyhteisössäni äskettäin valmistuneeseen arvojen päivitykseen, joka vei aikaa lähes vuoden ja koko jalkautusvaihe on vielä alkutalvella 2013 edessäpäin. Päivitystyö sisälsi laajan yleisen arvokartoituksen ja sen hetkisten arvojen muutospainetarkastelun. Tämän jälkeen aloitettiin varsinainen arvojen päivitystyö, johon liittyneisiin valmennuksiin oli jokaisella mahdollisuus osallistua. Osallistujia oli monissa ti-

laisuuksissa yhteensä 290 henkilöä. Ohjausryhmä on pitänyt prosessin aikana useita kokouksia, jonka lisäksi yhtymän laajennettu strategiaryhmä, noin 40 henkilöä (kaikki yhtymän esimiehet), on käsitellyt arvoja seminaarissaan. Samassa seminaarissa Lapuan hiippakunnan nykyinen piispa analysoi ulkopuolisen asiantuntijan näkökulmasta yhtymän ”vanhoja” arvoja. Näiden laajojen kartoitusten ja analyysien sekä valmennusten perusteella arvot saivat uuden ilmeen ja tulkinnat, jotka sisältävät sen, minkälaista käyttäytymistä (toimintaa) mikäkin arvo tarkoittaa. Loppuvaiheessa päivitetyt arvot menivät konsernin johtoryhmän käsittelyn jälkeen hallituksen hyväksyttäväksi. Seuraava vaihe on ohjausryhmän viimeinen kokous, jonka jälkeen uudistetut arvot lähtevät jalkautukseen, jonka etenemisestä on tarkka toimintaohje ja aikataulu.

Oppilaitoksessa toteutetusta arvoprosessista syntyi käsitys, että määriteltyjen arvojen toteutuminen siten kuin eri intressiryhmät odottavat vaatisi tarkempaa selvittämistä. Toki kaiken lähtökohdana on, että yrityksen johto uskoo näin tapahtuvan. Silti muutospaineet arvojen tärkeyden ja yritystodellisuuden toteutuman välillä voivat olla suuret, vaikka kaikki henkilöstöryhmät ovatkin olleet arvoja laatimassa. Se, että pääsee mukaan arvojen laatimistyöhön, ja ehkä saa vielä näkemysensä kuuluviin, ei automaattisesti tarkoita sitä, että yhdessä määritellyt arvot myös toteutuisivat hyvin yritystodellisuudessa.

Kun lisäksi muistetaan JTO:n tausta-aineistoon viitaten, miten paljon eri henkilöstöryhmien omat työhön liittyvät arvot ja arvojen toteutumattomuus poikkeavat toisistaan, niin olisi suositeltavaa, että oikean tilannekuvan saamiseksi oppilaitoksessa tehtäisiin arvokartoitus. Arvokartoituksella selvitettäisiin, ei pelkästään varsinaisiin arvoihin vaan myös arvojen selityksiin, eli arvojen osatekijöihin (käyttäytymisodotuksiin) liittyvät muutospaineet, kuten myöhemmin selostetaan luvussa 7.5. Tulosten perusteella laadittaisiin erillinen toimenpidesuunnitelma, jonka vaikutus tarkastettaisiin uudella tutkimuksella esimerkiksi vuoden kuluttua toimenpiteiden käynnistämisestä.

Toimitusjohtaja ei kerro, mikä heidän sitouttamismenetelmänsä tarkkaan ottaen on. Mahdollisesti oppilaitoksella kuitenkin on siihen valmis toimintamalli, tai sellainen on tekeillä, koska muuten sitoutumista ei ehkä yksilötasolla tapahdu ainakaan kovin hyvin, mikäli omat työhön liittyvät arvot poikkeavat selvästi yritykseen määritellyistä arvoista.

Kaiken kaikkiaan on kuitenkin mahdollista, että oppilaitoksen uudet arvot voivat muodostua voimavaraksi yrityksen liiketoiminnalle. Tämän varmistaminen kuitenkin edellyttää nykytilan kartoitusta ja sen perusteella toteutettavia toimenpiteitä sekä niiden vaikutusten myöhempää uudelleenselvittämistä ja mahdollisia uusia jatkotoimia.

7.4.2 *Yliopiston arvoprosessi ja sen arviointi*

Yliopistolla pitkään professorina toiminut vastaaja kertoo, että yliopistolla on määritelty yhteiset arvot. Ne ovat tutkimusetiikan kannalta keskeisessä asemassa. Arvojen tulkintojen kirjallisesta selostuksesta ei ole varmuutta. Mikäli sellainen on olemassa, niin siitä on tiedotettu hyvin vähän. Arvoja ei ole jalkautettu organisaatioissa mitenkään suunnitelmallisesti. Professori sanoo itse jalkautaneensa lähinnä tutkimuksen etiikan tutkimuksiin/julkaisuihin.

Arvojen määrittelijöinä ovat olleet hallitus ja ylin johto. Arvot ovat julkisia ja ne ovat yliopiston www-sivuilla, mutta niistä ei ole paljoa tiedotettu, koska yliopistot julkaisevat pääsääntöisesti vain tutkimuksiaan eikä muuta. Yliopiston arvoiksi professori mainitsee kuitenkin esim. tasavertaisuus universaalisti, jne.

Professorin mukaan arvot eivät huomioi riittävästi henkilöstön tarpeita, koska niitä ei ole avattu jokapäiväiseen työhön. Arvot eivät huomioi riittävästi myöskään yrityksen asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeita. Tämä näkyy siten, että esim. tutkimusyhteistyössä tulosten luottamuksellista käsittelyä epäillään jatkuvasti etenkin yritysten puolella. Perinteisesti se taho, jota kuunnellaan, on ollut opetusministeriö.

Koska arvoja ei ole avattu jokapäiväiseen työhön, määritellyt arvot kuvastavat tällä hetkellä yliopistolla käytännössä toteutuvaa arvomaailmaa huonosti siihen nähden, mitä henkilöstö on odottanut. Sen sijaan asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta tilanne on jonkin veran parempi. Opetusministeriötä on perinteisesti kuunneltu, mutta yritysmaailmaa vähemmän. Työntekijöitä ei ole arvojen osalta kuultu koskaan, etenkin kun on kansainvälistytty joka rintamalla. Omistajien kannalta tilanne on hyvä sikäli, että opetusministeriön näkökulma tulee hyvin huomioiduksi, mutta myöhemmin tulleita uusia omistajia ei osata kuunnella.

Edellä mainittujen sidosryhmien kannalta on ollut viimeisen kolmen vuoden aikana huomattavissa muutoksia jonkin verran parempaan. Yliopiston arvoja on myös päivitetty, jolloin uusina mukaan tulleet omistajat on huomioitu. Päivityksillä on ollut toimintaa ohjaavaa vaikutusta. Esimerkiksi yrityksiin päin tilanne on parantunut siten, että esim. IPR-asiat (*Intellectual Property Rights – Immateriaalioikeudet (aineettomat oikeudet) – kattavat sekä teollisoikeuden että tekijänoikeuden.*) ovat edenneet paljon, samoin uusien yliopisto-omistajien asiat ovat kehittymässä. Myös yrityksiin päin yleisesti ovat yhteistyön pelisäännöt arvojen pohjalta etenemässä, mutta hitaasti lattiatasolle saakka, koska esim. monissa maissa, joista on tutkijoita ja opettajia, asiat ovat todella eri tavoin. Sen sijaan arvojen jalkauttaminen jokapäiväiseen toimintaan on tekemättä.

Lopuksi professori haluaa tuoda esiin, että arvojen pitäisi olla apuna yrityksen/organisaation alamäessä mutta näin ei useimmiten tunnu tapahtuvan.

Kommentit case-yliopiston arvoista ja arvoprosessista:

Arvoprosessi ei täytä hyvän arvojenmäärittelyn vaatimuksia. Vain ylimmät organisaatiotasot ovat olleet mukana määrittelemässä arvoja. Ylimmän tason alapuoliset työntekijätasot sekä suuri opiskelijaporras ovat jääneet ulkopuolisiksi. Opiskelijatkin ovat osa organisaatiota, joten heitä ei voida tässä yhteydessä unohtaa. Ei ole yliopistoa ilman opiskelijoita!

Arvojen jalkauttaminen on myös jäänyt tekemättä. Arvojen merkitys jää tällöin hämärän peittoon, ja todennäköisesti useimmilta henkilökuntaan, opiskelijoihin ja ulkoisiin sidosryhmiin sekä ehkä omistajiinkin kuuluvilta arvot jäävät kokonaan tiedostamatta.

Edellisiin kommentteihin viitaten voidaan todeta, että yliopistolle määritellyillä arvoilla ei todennäköisesti ole paljoakaan merkitystä. Tässä tilanteessa, mikäli arvoprosessia ei haluta aloittaa uudelleen laajassa yhteisymmärryksessä kaikkien organisaatiotasojen yhteistyönä, olisi ehkä parempi unohtaa arvot kokonaan ja pitäytyä siinä uskossa, että arvot toimivat näkymättöminä, oikein ymmärrettyinä, mutta kirjaamattomina toiminnan ohjaajina, jolloin ohjenuoraksi jää yksinomaan yliopiston strategia.

Professorin maininta, jonka mukaan ”arvojen pitäisi olla apuna yrityksen/organisaation alamäessä, mutta näin ei tunnu useimmitenkään tapahtuvan” kuvastaa sitä erityistä ongelmaa, mikä arvoihin liittyy. Niiden halutaan kertoa siitä, mitä organisaatio pitää hyvänä ja tavoitteellisena. Tällöin arvojen toteutuminen nimenomaan heikompina aikoina on vaikeuksissa, kun pitäisi käydä päinvastoin, kuten professori mainitsee. Tästä kerrottiin aiemmin elävä esimerkki arvon ”eettinen toiminta ja välittäminen” osalta.

Yliopistolle, kuten oppilaitoksille yleensäkin, olisi ehkä jopa muita ”yrityksiä” tärkeämpää määritellä arvot, eikä pelkästään missiota, visiota ja strategiaa. Näin siksi, koska varsinkin opiskelijavaihtuvuus on suuri, eli likikään kaikki opiskelijat eivät varmasti ehdi sisäistää yrityskulttuurissa olevia hiljaisia arvoja. Tämä saattaa olla riski, koska opiskelijoita ei voi pitää ”asiakkaina”, vaan nimenomaan yhtenä organisaatiotasona. Jos näin iso ihmismassa alkaa ymmärtää oppilaitoksen arvot väärin koko ”heimon” tasolla, niin riski tasapainottomuuteen ja hiljaisten arvojen pahaan rapautumiseen on suuri.

7.4.3 *Kansainvälisesti toimivan suomalaisen yrityksen arvoprosessin arviointi*

Yrityksessä on määritelty arvot, jotka samalla ovat yhtiön peruskivajalka. Ne ohjaavat käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Arvoja, jotka on julkaistu yhtiön www-sivuilla, kutsutaan yrityksen DNA:ksi. Arvojen määrittelytyössä ovat olleet mukana kaikki henkilöstöryhmät ja arvojen tulkinnoista on kirjallinen selostus, joka on kaikkien henkilöstöryhmien käytössä. Arvojen tulkinnat on jalkautettu organisaatioon globaalisti vedetyissä ”LiveTheValues” -työpajoissa, joissa on pohdittu arvojen tulkintaa oman työn kannalta. Arvojen päivitys ja jalkautus on ollut pitkäjänteinen projekti ja kytkettynä yrityksen pääprioriteetteihin.

Yrityksen arvot huomioivat riittävästi sekä henkilöstön, asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien että omistajien tarpeet, koska koko henkilöstö osallistettiin arvojen määrittelyyn. Jokainen arvo voidaan linkittää asiakkaaseen ja arvot on luotu ottaen huomioon 2020 kasvutavoitteet.

Koska yritys on kasvanut voimakkaasti, ja tavoitteet ovat haastavat, on arvot juuri uudistettu. Ne kuvastavat tällä hetkellä yrityksessä käytännössä toteutuvaa arvo-maailmaa siten kuin henkilöstö, asiakkaat ja muut ulkoiset sidosryhmät sekä omistajat ovat odottaneet. Kolmen arvon määrittely muuttui uudistuksessa hie-man, yksi pysyi täysin samana.

Mainittujen sidosryhmien kannalta on viimeisen kolmen vuoden aikana ollut jonkin verran huomattavissa muutoksia parempaan kaikkiin arvoihin liittyen, sillä kahden viimeisen vuoden aikana on panostettu arvojen määrittelyyn ja niiden toteutumiseen. Hyvä kehitys jatkuu, sillä aloitettua LiveTheValues -ohjelmaa jatketaan myös ensi vuonna.

Kommentit yrityksen arvoista ja arvoprosessista:

Arvojen määrittely- ja jalkautusprosessi vaikuttaa hyvin ammattimaiselta ja tavoitelähtöiseltä. Myös arvojen sisältö on hyvin vakuuttava. Kaikki henkilöstöryhmät ovat päässeet ”oppikirjamaisesti” mukaan arvotyöskentelyyn, mutta onko henkilöstöryhmien näkemykset todella onnistuttu huomioimaan nopeasti kasvavan ja tuloshakuisen yrityksen arvoissa? Tämä jäi osin epäselväksi. Onko siis yhtiön arvojen käytännön toteutumista yritystodellisuudessa testattu eri henkilöstöryhmien näkökulmasta, ja onko henkilöstöltä kysytty, miten tärkeinä he pitävät yrityksen kutakin arvoa. Näin saataisiin varmuus asian todellisesta tilasta ja mahdollisen muutospaineen suuruudesta. Vastaavalla tavalla olisi mielekästä testata myös kunkin arvon selitykset, eli arvojen osatekijät tai millaista käyttäytymistä mikäkin arvo tarkoittaa toteutuakseen.

7.4.4 *Yhden puolustusvoimien puolustushaaran arvoprosessin arviointi*

Kyseisen puolustushaaran arvot on määritelty ja ne ovat nähtävissä toiminta-ajatuksessa, joka on esillä sisäisillä intranet sivuilla ja sisäisissä julkaisuissa. Toiminta-ajatus on julkaistu myös ulkopuolisille mm. vuosikirjoissa. Arvojen tulkinnosta ei ole kirjallista selostusta. Vastaaja kertoo arvojen olevan sinällään selviä asioita, joiden tulkintaa ei ole kaivattu. Arvojen jalkauttaminen organisaatioon on tapahtunut koulutusten kautta, jota tosin ei ole viime aikoina ollut. Arvojen määrittely on tapahtunut ylimmän ja keskijohdon taholta. Arvojen esille ottaminen toiminta-ajatuksena kehitettiin alkujaan jo 1990 luvun lopulla. Vastaaja oli itse ollut jo tuolloin panemassa sitä alkuun. Puolustushaaran arvoja ei keksitty vaan kirjattiin vain miten koko henkilöstö toimii.

Arvot eivät ehkä huomioi riittävästi henkilöstön tarpeita, koska toiminta-ajatus on yleisemmällä tasolla. Siinä kuitenkin on henkilöstöön liittyviä asioita useitakin, kuten vuorovaikutus, yhteistyö, palaute hyvästä työstä ja henkilöstöstä huolehtiminen.

Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet on arvoissa huomioitu, koska puolustushaaralla on useita sidosryhmiä, joista koko Suomen kansa on otettu toiminta-ajatuksessa esille ja toiminta perustuu tehokkuuteen, taloudellisuuteen ja turvallisuuteen.

Arvot kuvastavat tällä hetkellä käytännössä toteutuvaa arvomaailmaa hyvin tai erittäin hyvin peilaten siihen, mitä henkilöstö, asiakkaat ja muut ulkoiset sidosryhmät sekä omistajat ovat odottaneet, eikä tässä suhteessa ole tapahtunut viime vuosina muutoksia. Näin siksi, koska useilla mittareilla mitattuna puolustushaaran toiminta täyttää erinomaisesti toiminta-ajatuksen arvomaailman. Lisäksi, vaikka arvot olivatkin alun perin johdon työstämiä, niissä heijastuu koko organisaation elämä, sillä kaikki johtajat aloittavat rivityöläisinä kadetteina ja upseereina ”lattiatasolla” työskentelyn. Insinööreistäkin moni on aloittanut mekaanikkoina. Turvallisuus on kaiken toiminnan takana, se leikkaa kaikkien toimintaa ja siksi esitetyt arvot on helppo jokaisen mieltää omikseen. Kyseessä on hyvin ”yhteen hiileen puhaltava” joukko, missä kaikki ymmärtävät tekemisen ja olemassaolon perustan ja se tulee hyvin esille toiminta-ajatuksessa.

Lähitulevaisuudessa, jo kahden seuraavan vuoden aikana ulkoisten sidosryhmien EU/NATO odotukset tulevat lisääntymään. Iso sisäinen muutosprosessi lisää henkilöstöstä huolehtimisen tarvetta, johon on jo nyt vastattu ripeillä muutostoimilla.

Arvoja on päivitetty. Uuden komentajan astuessa tehtäviinsä on toiminta-ajatusta hieman viilattu, perusarvot eivät ole kuitenkaan muuttuneet, koska niiden perusrakenne on edelleen hyvä ja ajantasainen.

Kommentit kyseisen puolustushaaran arvoista ja arvoprosessista:

Arvojen julkisuus on tärkeä asia, joka edesauttaa ihmisiä ymmärtämään puolustusvoimien roolia ja tehtävää yhteiskunnassa. Se, että arvot ovat vain ylimmän ja keskijohdon määrittelemiä on ongelmallista, vaikka kyseiset henkilöt ovatkin aloittaneet uransa ”ruohonjuuritasolta”. He ovat kuitenkin jo melko iäkkäitä, selvästi vanhempia kuin nuorin ja organisaation alimmilla tasoilla toimiva henkilökunta. Nuorimpien henkilöiden arvomaailma ei välttämättä ole sama kuin näillä johtohenkilöillä, vaikka uravalinta onkin heitä vastaava.

Siviilihenkilöstön osalta alimpien ja ylimpien organisaatiotasojen henkilöiden arvot poikkeavat JTO:n tausta-aineistoon viitaten hyvin paljon toisistaan. Miksi niin ei olisi myös puolustusvoimissa, koska onhan jokainen siviilijohtajakin ollut aikanaan alhaisella organisaatiotasolla, vaikkakaan ei välttämättä samassa yrityksessä.

Edellä kerrotuilla perusteilla olisi järkevää ottaa arvojen määrittelyyn mukaan myös alemmat organisaatiotasot. Tällä olisi varmasti myös hierarkiaa tunnetasolla madaltava vaikutus. On myös huomattava, että puolustusvoimissa keski- ja ylin johto ovat upseereita, joiden ura on edennyt kadetti- ja todennäköisesti sotakorkeakoulun kautta nykyiselle tasolle. Tällaisten henkilöiden vanhemmiltaan perimät arvot saattavat poiketa hyvinkin merkittävästi vähäisemmän koulutuksen saaneiden ja alemmille sotilasarvoille jääneiden henkilöiden sekä siviilityöntekijöiden arvoista. He eivät ilmeisesti ole myöskään päässeet mukaan puolustushaaran arvojen määrittelyyn.

Arvojen sanotaan olevan sisällöltään niin selviä, että niiden tulkintaa ei tarvita. Tästä voidaan olla eri mieltä. On jokseenkin varmaa, että ihmisillä tässä kuten missä tahansa organisaatiossa on hyvin erilaisia käsityksiä esimerkiksi seuraavista henkilöstöön liittyvistä asioista, jotka löytyvät toiminta-ajatuksen tekstistä: ”vuorovaikutus, yhteistyö, palaute hyvästä työstä, henkilöstöstä huolehtiminen”. Avaamatta edellisten sanojen merkitystä ihmisille juuri kyseisen puolustushaaran organisaation tasolla, ei ole mitenkään mahdollista, että henkilöstöryhmät tulkitsisivat sanojen merkityksen samalla tavoin.

7.4.5 *Yhden lehtikonsernin arvoprosessin arviointi*

Seuraava kooste on yhteenveto useiden vastaajien näkemyksistä.

Konsernin lehdissä on määritelty ja julkistettu yhteiset arvot, koska tietoa yrityksen ”sydäimestä ja tahtotilasta” pidetään tärkeänä. Arvot ovat valmiina historiassa antamassa suuntaa ja ohjaamassa toimintaa. Konsernitasolla yhteiset arvot tukevat yhteistyötä tulosyksiköiden välillä ja luovat yhteistä konserni-identiteettiä.

Arvojen tulkinnoista on kirjallinen selostus, joka on kaikkien henkilöstöryhmien käytössä.

Konsernin kaikkien lehtien erillisarvoja ei ollut kyselyn tekohetkeen mennessä päivitetty yhteneviksi konsernin arvojen kanssa. Mahdollinen arvojen yhtenäistämistarve tuli yhdessä vastauksessa esiin.

Vuoden 2011 aikana konsernin arvoja oli tarkennettu ylimmän- ja keskijohdon toimesta ja niihin oli erillisenä arvona lisätty rohkeus. Päivityksen koetaan selkeyttäneen toimintaa, tuoneen lisää dynaamisuutta ja ehkä myös lisää kykyä tehdä päätöksiä.

Yhden konserniin kuuluvan lehden osalta arvot on aikanaan jalkautettu organisaatioon samalla, kun niitä on yhdessä luotu. Lisäksi jalkautus on myöhemmin jatkunut yhteisissä palaverissa ja kehityskeskusteluissa. Lehden arvoja ei ollut kyselyn tekohetkeen mennessä päivitetty yhteneviksi konsernin arvojen kanssa.

Ainakin osassa konsernin lehdistä arvot ovat mukana erilaisissa oppaissa ja toimivat strategiатыön ohjaajina. Toisaalta edelliseen nähden melko ristiriitaisena kokemuksena arvojen todetaan erään lehden osalta olevan melko huonosti jalkautetut ja käytännön arjen olevan arvoihin nähden toisenlaista.

Konsernitasolla arvojen tulkinnoista keskustellaan kaikki yksiköt kattavassa henkilöstödialogissa kesän ja syksyn 2011 aikana. Lisäksi on koko henkilöstölle suunnattu verkkopohjainen oppimistyökalu sekä painettua materiaalia.

Arvojen koetaan huomioivan riittävästi henkilöstön tarpeet. Arvoista löytyy ihmisnäkökulma, työn sisältö, toisten huomiointi ja positiivinen suhtautuminen uuteen. Vapaa ja moniarvoinen viestintä tukee avointa keskusteluilmapiiriä, joukkuepeli antaa luvan tehdä yhteistyötä yli osastorajojen, rohkeus kannustaa innovaatioon ja kokeilemaan epäonnistumisen uhallakin. Toisaalta henkilöstön tarpeiden huomioimisen osalta esitetään myös kritiikkiä ja todetaan käytännön arjen poikkeavan arvoista.

Kaikkien lehtien osalta toteutuva käytännön arvomaailma ei täysin tunnu vastaavan henkilöstön odotuksia. Vaikka henkilöstö on ainakin osassa lehtiä ollut kauan mukana keskusteluissa, niin aina koetaan, että löytyy ”vastavoimia”.

Asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeiden koetaan tulevan huomioiduiksi sananvapautta vaalimalla, jonka lisäksi on koko ajan lupa rakentaa parempia tuotteita ja palveluita, uudistua rohkeasti yhteisvoimin. Myös käytännössä toteutuvan arvomaailman koetaan varsin hyvin vastaavan näiden sidosryhmien odotuksia.

Omistajien tarpeiden koetaan tulevan varsin yksimielisesti huomioiduiksi. Tämän varmistaa henkilöstön hyvä motivaatio ja asiakkaiden tyytyväisyys, jotka yhdessä parantavat tulosta ja omistaja-arvoa. Myös käytännössä toteutuvan arvomaailman koetaan kannattavan yhtiön kautta vastaavan hyvin omistajien odotuksia.

Kommentit lehtikonsernin arvoista ja arvoprosessista:

Konsernin arvoista on kirjallinen selostus, joka on jokaisen käytettävissä. Tämä on tärkeä asia, että arvojen jalkautukselle voidaan luoda hyvät edellytykset. Arvojen jalkautus on selvästi vielä kesken, koska jalkautuksen onnistumisesta on huomattavasti toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Tilanne on varmasti parantunut, kun asiaa koskevat henkilöstötapaamiset on ohjelman mukaisesti tehty, ja kun ihmiset ovat päässeet tutustumaan verkkopohjaiseen oppimistyökaluun sekä arvoista painettuihin materiaaleihin.

Kyselyn tekohetkellä konsernin arvoprosessi vaikuttaisi olevan vielä hiukan kesken, koska kaikkien lehtien arvoja ei ollut vielä tuolloin, keväällä 2011, päivitetty yhtenäisiksi konsernin arvojen kanssa. Tämä saattaa olla perusteena myös edellä tehtyyn havaintoon jalkautuksen onnistumisen senhetkisestä tilasta.

Konsernin arvoprosessin perusta tuntuu erittäin onnistuneelta ja korostaa arvojen tavoitteellista olemusta yrityksen voimavarana: ”Konsernitasolla yhteiset arvot tukevat yhteistyötä tulosyksiköiden välillä ja luovat yhteistä konserni-identiteettiä”

Arvojen määrittäjinä ovat olleet vain ylin ja keskijohto. Tämä on iso puute. Eri henkilöstöryhmien edustajien työhön liittyvät arvot poikkeavat tausta-aineistona käytetyn JTO:n laajan tutkimuksen mukaan niin merkittävästi toisistaan, että tuntuu vaikealta uskoa, että kaksi ylintä henkilöstöryhmää voisivat onnistuneesti määritellä arvot, joita myös muut ryhmät pitäisivät tärkeimpinä ja yrityksen onnistumiselle välttämättöminä. Tämä on arvoprosessin hyvin selkeä kehityskohde, jonka vuoksi määriteltyjen arvojen valinnan onnistumisen ja arvojen käytännön

toteutumisen tunteen testaus olisi hyvä tehdä koko henkilöstölle. Tulosten perusteella konsernissa voitaisiin tehdä ratkaisuja arvoprosessin mahdollisesta ainakin osittaisesta uudelleen avaamisesta ja määrittäjäjoukon laajentamisesta. Malliksi saattaisi sopia saman konsernin yhden lehden aikanaan toteuttama lehtikohtainen arvoprosessi ja arvojen jalkautus. Prosessissa ovat olleet mukana kaikki henkilöstöryhmät, ja jalkautus on ollut monipuolista ja jatkuvaa, alkaen aina arvoprosessin alusta lukien.

Suppeasta arvojen määrittäjäjoukosta huolimatta syntyy käsitys, että henkilöstön, asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien sekä omistajien tarpeet on arvolausekkeissa onnistuttu huomioimaan melko hyvin. Myös käytännön toiminnan tasolla arvojen koetaan toteutuvan varsin hyvin. Kritiikkiä niin arvojen määrittelyyn onnistumisen kuin myös käytännön toteutumisen osalta tulee ainoastaan henkilöstönäkökulmassa, jonka osalta todetaan käytännön arjen ja arvojen poikkeavan toisistaan. Tämä saattaa olla sidoksissa siihen, että henkilöstö ei johtoa lukuun ottamatta ole päässyt mukaan arvojen päivitysprosessiin.

7.4.6 *Toisen lehtikonsernin arvoprosessin arviointi*

Seuraava kooste on yhteenveto useiden vastaajien näkemyksistä.

Konsernin kaikkien henkilöstöryhmien yhdessä vuonna 2009 uudistamat, arvopohjaa laajentaneet arvot korostavat asiakkaan näkökulmaa ja ovat yleisesti aikaisempaa modernimmat. Ne on määritelty ohjaamaan, yhtenäistämään ja rakentamaan yhteistä, aiempaa fokuoituneempaa tapaa tehdä asioita. Arvojen tulkinnoista on kirjallinen selostus, joka on kaikkien käytössä.

Arvojen jalkautusta on hoidettu aina siitä lähtien, kun ne on työstetty yhdessä koko henkilöstön voimin. Myös asiakkaita on ollut työssä mukana. Jo tässä vaiheessa niihin on sitouduttu ja ne ovat tulleet osaksi tekemistä. Lisäksi kaikissa mahdollisissa yhteyksissä pyritään muistuttamaan arvoista ja konkretisoimaan niitä. Niistä keskustellaan ja otetaan esiin yhteistilaisuuksissa. Valmiit arvot ovat näkyvillä huoneentauluissa, mukeissa, esittelymateriaaleissa, netissä jne. Jokainen tietää arvot ja toimii niiden mukaisesti. Ylhäältä tulevaa ”kontrollia” ei ole.

Arvojen koetaan täyttävän riittävästi henkilöstön tarpeet. Ne ovat universaaleja, rohkaisevat uuden oppimiseen ja ovat riittävän yleisinä useimmille sopivia ja helposti hahmotettavia. Vaarana tietysti on, että ne jäävät vähän ulkokohtaisiksi.

Yrityksessä toteutuva käytännön arvomaailma ei edellisistä kommenteista huolimatta tunnu täysin vastaavan henkilöstön odotuksia. Vaikka henkilöstö on kauan ollut mukana keskusteluissa ja henkilöstönäkökulma on ollut mukana jo arvojen määrittelyvaiheessa. Arvojen koetaan osittain jääneen hieman etäisiksi.

Osittain samoista syistä kuin henkilöstön kohdalla, arvojen koetaan täyttävän myös asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeet. Riittävän yleisinä ne sopivat useimmille. Läheisyyttä ja yhteisöllisyyttä painottavina ne sisältävät myös asiakasnäkökulman, jota vahvistaa arvoihin sisältyvä oppimisen ja tekemisen systemaattinen kehittäminen.

Yrityksessä toteutuva käytännön arvomaailma ei tunnu täysin vastaavan myöskään asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien odotuksia, koska arvojen koetaan osittain jääneen hieman etäisiksi, vaikka ne on rakennettu paljolti sitä varten, että asiakkaita ymmärrettäisiin paremmin.

Omistajien tarpeet tulevat huomioitua erityisesti yrityksen kehityksen kannalta tärkeiden rohkeutta ja oppimista kuvaavien arvojen kautta.

Omistajan kannalta konsernissa toteutuva käytännön arvomaailma koetaan jonkin verran ongelmalliseksi, koska arvojen toteutumista pidetään omistajien kannalta melko etäisenä asiana.

Arvojen toteutumassa on ollut havaittavissa positiivista kehitystä. Läheisyys asiakkaisiin on lisääntynyt ja palaute on ollut hyvää. Tämä näkyy myös myynnin onnistumisissa. Lisäksi myös lukijaläheisyys on kehittynyt positiivisesti, kun on panostettu oman alueen lähiuutisiin ja juttuaiheisiin.

Lähitulevaisuudessa uskotaan myös luottamuksen ja ratkaisukeskeisen myyntityön lisääntyvän ja palvelun paranevan, minkä uskotaan tuovan lisää kauppaa.

Kommentit lehtikonsernin arvoista ja arvoprosessista:

Vaikuttaa siltä, että arvojen määrittelyn perusteet ovat hyvät. Arvot on lisäksi määritelty kaikkien henkilöstöryhmien yhteistyönä, jonka lisäksi jopa asiakkaitakin on ollut mukana arvoprosessissa. Asiakkaiden mukaan ottaminen tuntuu hyvältä ajatukselta, koska kyseinen sidosryhmä lopulta pitää päätöksillään yrityksen elossa, tai sitten ei.

Arvojen tulkinta ja siitä tehty selostus on kaikkien käytössä. Lisäksi arvot ovat käytännössä koko ajan esillä useissa yhteyksissä. Tältä osin arvojen jalkautuksen onnistumiselle on hyvät edellytykset. Sen sijaan ”universaalius” näkyy useissa kohdin arvojen vaikutusta heikentävänä asiana. Arvoista tulee melko voimakkaa-

na esiin sellainen kuva, että ne eivät varsinaisesti kerro kyseisen lehtiryhmän yksilöllisestä olemuksesta, vaan voisivat olla monien muidenkin yritysten arvot. Tällainen tunne herää usein, kun tutkii yritysten arvovalintoja. Arvovalinnat tuntuvat varovaisilta, eikä niissä ikään kuin uskalleta tuoda julki omaa sisintä. Arvoprosessi menee tällä tavoin ainakin osittain hukkaan. Keskustelu on voinut olla vaikka kuinka hyvää ja viedä arvoajattelua eteenpäin, mutta julkistettu lopputulos on ”hajuton ja mauton”. Tässäkin tapauksessa kaivattaisiin lisää ulostuloa. Tällä tavoin saattaisi monissa kohdissa esiin tuleva ”etäisyyden tunne” vähentyä ja jopa poistua kokonaan. Nyt ihmiset selvästi kysyvät, ovatko nämä meidän vai jonkun muun arvot?

Vastauksista ei tule esiin, onko arvojen toteutumista testattu henkilöstön keskuudessa tehdyllä kyselyllä. Saattaisi olla paikallaan tehdä tällainen testaus, jonka perusteella ehkä jouduttaisiin harkitsemaan arvoprosessin uudelleenkäynnistämistä siltä pohjalta, että arvojen universaaliudesta tingittäisiin ja saataisiin aikaiseksi nykyistä omaleimaisemmat arvolausekkeet.

Sinällään vastauksista kuvastuu varsin positiivinen suhtautuminen konsernin tekemisen tapaan. Jokainen tuntee paikkansa, tehtävänsä ja talon tavan toimia arvonsa mukaan. Erityisesti kontrollin vähäisyys vaikuttaa positiiviselta. Toki on huomattava, että tässä kyselyssä vastaajia ei ollut kovin monta, joten näkemyseroja voisi ilmaantua enemmän, jos vastaajapohjaa laajennettaisiin. Vastaajina oli kuitenkin nytkin henkilöitä eri organisaatioitasoilta, josta huolimatta näkemyserot eivät olleet suuria.

Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että lehtikonsernin arvoprosessi on toteutettu varsin mallikelpoisesti, kunhan arvolausekkeisiin saataisiin hiukan enemmän syvyyttä, jolloin arvot voisivat toimia yritykselle yhteishenkeä ja lisäarvoa tuovana yksilöllisenä voimavarana.

7.4.7 *Arvio case-yritysten ja Kärkimedialehtien arvoprosesseista*

Kärkimedialehtien kustannusyhtiöissä on kahden tutkimuksen välillä menty ryhmätasolla eteenpäin erityisesti siinä, että yhä suuremmassa osassa yhtiöitä ovat kaikki henkilöstöryhmät päässeet vaikuttamaan arvoprosesseihin. Saattaa olla, että ainakin jonkin verran tilanteen paranemiseen on ollut vaikutusta myös tutkimuksella, joka tehtiin samoille yrityksille vuonna 2008. Tuolloin vastaajina olivat markkinoinnin johtohenkilöt sekä toimitusten pääluottamusmiehet. On mahdollista, että he ovat vieneet viestiä ylimpään johtoon, mikäli omassa yrityksessä oli tuolloin vain osa henkilöstöryhmistä päässyt vaikuttamaan yrityksen arvojen mää-

rittelyyn. Arvio on kuitenkin pelkkä oletus, koska tätä ei kysytty vuoden 2011 tutkimuksessa. Paljon on kuitenkin vielä tehtävää, mutta suuntaus on ollut oikea.

Erillisinä case-yrityksinä toimineiden Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden 2011 tulokset olivat ohessa lisäksi erikseen. Lisäksi jokaiselle erikseen valitulle case-organisaatioille osoitetun heikon markkinatestin tulokset ovat luvussa 7.7.

Oppilaitosten arvoprosesseissa on yllättävän paljon kehitettävää. Ne vaikuttavat olevan osin jopa melko heikolla tasolla. Etenkin yliopiston kohdalla tilanne on näin. Tosin, kuten arvoprosesseja kommentoitaessa mainittiinkin, ei arvojen määrittäminen suinkaan ole välttämätöntä, vaikka se toivottavalta tuntuukin etenkin nopeasti vaihtuvissa organisaatioissa, jollaisia oppilaitokset ovat opiskelijoidensa kautta. Olisi voinut olettaa, että erityisesti yliopisto olisi arvoprosessien osalta aivan huipputasoa, koska osaamista ja intressejä tällaiseen työhön löytyy varmasti. Tulos osoitti kuitenkin aivan muuta.

Yhtenä arvioitavana yrityksenä oli globaalisti toimiva, erittäin kasvuhakuinen yritys, jonka osalta olisi erityisen kiinnostavaa nähdä eri henkilöstöryhmien kokema yritystodellisuuden ja omien arvojen välinen muutospaine. Henkilöstöjohtajan vastauksista voi tulkita, että kaikki on hyvin. Hän kuuluu kuitenkin varsin korkeaan johtoportaan, eikä ehkä pysty tulkitsemaan henkilöstön tunteja objektiivisesti.

Mukana olleen puolustusvoimien yhden puolustushaaran osalta oli hienoa huomata, että arvot/toiminta-ajatus on julkisesti nähtävissä. Sen sijaan, vaikka puolustusvoimissa on jo varsin pitkään ajettu sisään ns. syväjohtamisen mallia, ei se ainakaan tässä yhteydessä näkynyt eri henkilöstöryhmien mahdollisuutena vaikuttaa heitä koskeviin tärkeisiin asioihin, arvoihin. Ne määriteltiin ja ”käskettiin” vain johdon toimesta, joka tosin oli aikanaan ollut muussa kuin nykyisessä asemassaan. Tältä pohjalta esitettiin päätelmä, jonka mukaan arvot ovat niin selviä, että niiden tulkitseminen henkilöstölle ei ole tarpeen. Tätä tarpeettomuutta on vaikea uskoa, josta syystä olisi tärkeää tehdä henkilöstön keskuudessa selvitys siitä, mitä eri ryhmät näkevät sisältyvän vaikkapa puolustushaaran kohdalla mainittuihin arvoihin; ”vuorovaikutus, yhteistyö, palaute hyvästä työstä, henkilöstöstä huolehtiminen”. Tulos ei välttämättä olisi kovin homogeeninen. Tämän lisäksi olisi hyvä tehdä nykyisistä arvoista niiden jälkiarviointi siten kuin myöhemmin esitetään.

Asia, joka kaikkien tutkittujen yritysten, niin Kärkimedia-yhtiöiden kuin case-yritystenkin osalta oli varsin yllättävää, oli se, että kukaan vastaajista ei perustanut kantaansa mihinkään yrityksessä jo tehtyyn tutkimukseen, vaikka sellaisia ehkä oli tehty. Mikäli kanta esimerkiksi arvojen toteutumisesta yritystodellisuus-

dessa henkilöstön ja muiden kysytyjen sidosryhmien odottamalla tavalla olisi perustunut tutkimustuloksiin, olisi vastaus antanut luotettavan kuvan yritysten tilanteesta. Nyt luottamus jää muiden kuin kärkimedialehtien osalta sen tiedon varaan, minkä vastaaja yksinään antoi.

7.5 Valittujen arvojen testaus

Mikäli yrityksessä määrittely- ja jalkautusriskeistä huolimatta päätetään aloittamaan arvojen määrittelytyö, on tausta-aineiston ryhmäkohtaisiin suuriin arvostuseroihin vedoten tärkeää ensin selvittää yleisellä tasolla henkilöstön omat työhön liittyvien arvojen voimakkuudet jollakin tätä tarkoitusta varten kehitetyllä työkalulla. Tällaisena voi toimia jonkun yrityksen kehittämä kysely ja sen perusteella tehtävä analyysi. Tällä perusteella saadaan selville, miten paljon tai vähän eri henkilöstöryhmien ja haluttaessa myös yksittäisten henkilöiden työarvot poikkeavat toisistaan juuri kyseisessä yrityksessä. Mitä enemmän ja mitä merkittävämpiä erot ovat, sitä tärkeämpää on, että mahdollisimman moni, mieluummin kaikki yrityksen henkilöstöryhmät ovat mahdollisimman laajasti edustettuina yhteisten arvojen määrittelyssä. Tällä tavoin voidaan parantaa määrittelyn onnistumisedellytyksiä. Muussa tapauksessa arvoista saattaa tulla joillekin henkilöstöryhmille vieraan tuntuiset, eikä niiden koeta vastaavan sitä, mitä yrityksessä todella tapahtuu ja jota henkilöstö ja omistajat sekä muut sidosryhmät pitävät tärkeänä ja tavoiteltavana.

Jos yrityksessä päädytään määrittelemään yrityksen arvot ilman henkilöstön työarvojen voimakkuuden testausta, voidaan jo valmiiksi määriteltyjen arvojen osalta varsin helposti, jopa yrityksen omin resurssein ilman tutkimuksiin perehtynyttä henkilöäkin tehdä helppotajuinen, tilanteesta riittävän hyvän kuvan antava jälkiarviointi arvoista ja niiden selostuksista eri henkilöstöryhmien näkökulmasta. Toki samalla menetelmällä voidaan testata myös sellaisen yrityksen arvot, jossa on jo ennen arvoprosessia tehty myös henkilöstön työarvojen yleinen kartoitus. Arvojen jälkiarvioinnin testausmenetelmä on kehittynyt varsinaisten tutkimusten oheistuotteena.

Määriteltyjen yritysarvojen jälkiarvioinnin perusteella voidaan haluttaessa ottaa arvojen jatkotyöstämiseen mukaan arvoprosesseihin erikoistunut tutkimustaho, mikäli sellainen ei ole ollut mukana jo aiemmin, tai voidaan hyväksyä jo määriteltyt, jälkiarvioidut arvot sellaisinaan, tehdä niihin tai niiden selityksiin (miten arvo näkyy yrityksen toiminnassa) tarkennuksia, hylätä sopimattomina yksi tai useampia valituista arvoista tai niiden selityksistä, aloittaa arvoprosessi uudelleen, tai hylätä jopa kaikki määritellyt arvot ja jatkaa toimintaa edelleen ilman arvojen

määrittystä. Käytännössä kaikki mahdollisuudet ovat jälkiarvioinnin perusteella olemassa.

7.5.1 Taustaa jälkiarviointimenetelmälle

Johtamistaidon opiston (MIF 2012 ->) toimesta suoritettiin omassa työyhteisössäni arvojen kehitystyön yhteydessä laaja henkilöstön työarvojen kartoitus keväällä 2012. Yhtenä kartoituksen tarkoituksena, yleisen arvokartoituksen lisäksi, oli selvittää yrityksessä voimassa olleiden arvojen osalta henkilöstön omat työhön liittyvät arvostukset, koettu yritystodellisuus ja tulosten erotuksina arvokohtainen muutospainne viisiportaisella asteikolla absoluuttisin pistein (raakapistein).

Aiemmin todettiin, että kokemukseräisesti on saatu tuntuma, jonka mukaan 1,2 pisteen erotus sisältää varteenotettavan muutospaineen ja yli 1,5 pisteen erotus tarkoittaa stressitekijää (Junnola & Juuti 1997: 144). Lisäksi samat kirjoittajat mainitsevat ”Arvokartoitusten tulosten tulkitseminen” -lehtisessään seuraavaa:

”Jos esimerkiksi talouden arvoissa johdon arvot ovat keskimäärin 4,5 ja työntekijöiden arvot keskimäärin 3,5 niin ero näiden välillä on todella suuri ja jokseenkin varmasti kertoo erilaisesta asennoitumisesta tuloksen tekemiseen.”

Edellisistä saadaan arvojen jälkiarviointiin riittävän hyvä ja ennen kaikkea helpokäyttöinen mittaristo, joka ei edellytä, kuten eivät myöskään muut jälkiarviointin analyysimenetelmät, varsinaisten tilastollisten menetelmien laajaa hallintaa.

7.5.2 Jälkiarviointimenetelmä

Arvojen jälkiarviointimenetelmä perustuu Johtamistaidon opiston mallin soveltamiseen uudesta näkökulmasta siten, että myös arvojen selostukset eli ”arvojen osatekijät” testataan.

Perehdyttäessä alustavasti menetelmän ajatussisältöön, käytetään esimerkkinä evankelis-luterilaisen kirkon arvoja ja jokaiselle arvolle erikseen määriteltyjä sisältöjä, eli selostuksia siitä, mistä osista kukin arvo muodostuu. Esimerkkiarvoksi otetaan kirkon arvo ”Vastuullisuus”, joka sellaisenaan voisi olla minkä tahansa yrityksen arvoihin kirjattu, mutta jonka sisältö varmasti vaihtelee suuresti yrityksittäin.

Tästä ajaudutaan taas siihen, että etenkin yrityksen ulkopuolisen henkilön on hyvin vaikeaa, jos ei peräti mahdotonta arvioida, mitä yrityksen yhdellä tai muutamalla sanalla ilmaistujen arvojen on haluttu viestittävän yrityksestä, koska sama

sana tai arvolauseke voi tarkoittaa eri yrityksissä hyvinkin erilaisia asioita. Kirkon arvoissa vastuullisuudella tarkoitetaan seuraavaa:

Vastuullisuus

- huolehdimme lähimmäisistämme
- varjelemme luomakuntaa
- käytämme kaikkia voimavaroja vastuullisesti
- tavoittelemme kohtuullisuutta elämäntavoissa

Selvitetään jälkitestauksena erikseen ”Vastuullisuus” -arvon osalta:

- a) Omat arvot, jotka antavat yleiskuvan tutkittavan arvon voimakkuudesta eri ryhmätasolla. (*henkilön, henkilöstöryhmän ja koko henkilökunnan tasolla*)
- b) Koettu yritystodellisuus yleiskuvana koetusta yritystodellisuudesta eri ryhmätasolla. (*henkilön, henkilöstöryhmän ja koko henkilökunnan tasolla*)
- c) Omien arvojen ja koetun yritystodellisuuden erotuksena saadaan koettu muutospainne yleiskuvana eri ryhmätasolla. (*henkilön, henkilöstöryhmän ja koko henkilökunnan tasolla*)

Yhtä henkilöä suurempien henkilöstöryhmien osalta laskenta tapahtuu absoluuttisten arvoasteikoiden (raakapisteiden) ryhmäkeskiarvoista. Näin voidaan tehdä siitä huolimatta, että kyse on järjestysasteikollisesta muuttujasta, koska toimenpide on työkalun käyttötarkoituksen mukaisesti perusteltua.

”Pääsääntöisesti sanalliset muuttujat koodataan numeerisessa muodossa havaintomatriisiin. Sanoilla on vaikea tehdä laskutoimituksia, mutta numeeriset koodit mahdollistavat ”sanoilla laskemisen”. Matemaattisen eksaktisti tämä ei ole luovallista, mutta käytännön tutkimuksissa siitä on todettu olevan hyötyä ja se on yleisesti hyväksytty silloin, kun se on sisällöllisesti perusteltua, johdonmukaista ja tulkittavissa olevaa. Tyypillinen esimerkki tällaisesta mittaustasovaatimusten lieventämisestä on summamuuttujan laskeminen asenneväittämistä.” (Tampereen yliopisto)

Kovin pienten ryhmien osalta keskiarvo tosin ei ole hyvä tunnusluku, koska hajonnan merkitys korostuu, jolloin voidaan tehdä virhepäätelmiä. Lisäksi henkilösuojan näkökulmasta on järkevää raportoida ryhmäkohtaiset tulokset vain, mikäli ryhmäkoko on esimerkiksi vähintään viisi henkilöä. Tämä vaikuttaa sopivalta minimiryhmältä myös arvojen jälkiarviointimenetelmän käytön yhteydessä ryhmäkeskiarvoja laskettaessa ja raportoitaessa. Myöhemmin käydään läpi yksi todellinen esimerkkitapaus, johon hyväksytään mukaan yksi viittä henkilöä pie-

nempi ryhmä, koska kyse on mallitutkimuksesta, jonka avulla arvojen jälkiarviointimenetelmä selostetaan yksityiskohtaisesti.

Menetelmän perusteella saatavien tulosten analyysi perustuu JTO:n tutkimuksissa todettuun kokemusperäiseen tulokseen, jonka mukaan muutospaine on kaikilla ryhmätasoilla (*henkilökohtainen, henkilöstöryhmä ja koko henkilöstö*) erikseen varteenotettava, jos ryhmäkohtaisen arvolatauksen ja koetun yritystodellisuuden välinen ero on raakapistein 1,2 tai sitä enemmän. Muutospaineen ollessa 1,5 tai sitä enemmän, on paineen pitkään jatkuessa kyse ilmeisestä stressitekijästä. Lisäksi, vertailtaessa eri henkilöstöryhmien tuloksia keskenään, voidaan arvioinnissa hyödyntää aiemmin esitettyä (Junnola & Juuti) arviota, jossa yhden täyden mittayksikön eroa kahden henkilöstöryhmän omien arvojen keskiarvoissa pidetään todella suurena ja melko varmana merkinä siitä, että mainitut ryhmät suhtautuvat jokseenkin varmasti eri tavalla tarkasteltavan arvon mukaiseen toimintaan.

Samalla tavoin kuin edellä tutkittiin absoluuttisia pisteitä hyödyntäen kirkon varsinainen arvo ”Vastuullisuus”, voidaan tutkia erikseen kyseisen arvon kukin osatekijä: ”huolehdimme lähimmäisistämme”, ”varjelemme luomakuntaa”, ”käytämme kaikkia voimavaroja vastuullisesti” ja ”tavoittelemme kohtuullisuutta elämäntavoissa”. Osatekijätutkimuksella saadaan selville, onko jollakin henkilöllä, ryhmällä tai koko työyhteisöllä suuria erillispaineita jonkin tai useampien osatekijöiden suhteen. Tämä on mahdollista, vaikka varsinaisen arvon osalta ei suuria muutospaineita olisikaan huomattavissa.

Lisäksi oletetaan, että mikäli arvon osatekijät ovat täsmälleen oikein valitut, täytyy osatekijöiden keskiarvojen keskiarvosta (omat arvot, koettu yritystodellisuus, muutospaine) erikseen tulla kussakin kohdin samat tulokset kuin edellä varsinaista arvoa tutkittaessa. Mikäli ero on kovin suuri tai muutospaineen osalta jopa ”väärän etumerkkinen” on todennäköistä, että osatekijät tai varsinainen arvo on valittu virheellisesti.

Esimerkiksi varsinainen arvo saa oman arvon osalta arvioitsijoilta selvästi alempia arvoja kuin sen osatekijät. Tällöin voidaan olettaa, että varsinainen arvo on valittu virheellisesti, eikä ole osatekijöidensä ”emoarvo” erityisesti koska kyseessä on oltava yrityksen toiminnan tärkeimmät ydinarvot, joiden arvostusten tulee luonnollisesti olla korkeat. Päinvastaisessa tilanteessa osatekijät eivät ole oikein valitut.

Mikäli varsinaista arvoa ”Vastuullisuus” tutkittaisiin täsmälleen JTO:n faktori-mallin mukaisesti ja oletettaisiin ”Vastuullisuus” omaksi erilliseksi arvofaktoriksi, joka muodostuisi kyseisen ”Vastuullisuus” -nimisen arvofaktorin ”osatekijä-

itemeistä”, lähtisi selvitys liikkeelle juuri näistä Vastuullisuuden osatekijöistä ja lopputuloksena olisi ”varsinaiselle arvolle” Vastuullisuus täsmälleen osatekijöiden tulosten perusteella laskettu lukuarvo.

Arvojen jälkitarkastelussa on kuitenkin päädytty erilaiseen ratkaisuun, joka selostettiin edellä. Annetaan pisteet erikseen niin varsinaiselle arvolle kuin sen osatekijöillekin ja analysoidaan näitä tuloksia monipuolisesti. Näin voidaan arvioida, ei ainoastaan varsinaista arvoa ”Vastuullisuus”, vaan ennen kaikkea sen osatekijöiden oikeellisuutta suhteessa osatekijöihinsä jaoteltuun arvoon ”Vastuullisuus”.

Edellä kuvatulla tavalla käydään läpi kaikki yrityksen arvot ja tehdään toimenpidesuunnitelma, joka myös toteutetaan. Kierros voidaan tehdä niin monta kertaa, että lopputulos vastaa arvoille asetettuja vaatimuksia.

7.6 Case arvojen jälkiarviointi

Seuraavassa esitellään omassa työyhteisössäni juuri päivitetuille, 2013 julkistetuille, jalkautukseltaan keskeneräisille arvoille edellä esitellyn menetelmän testaamiseksi suoritetun jälkiarvioinnin tulokset. Testaukseen liittyvä kysely on suoritettu syksyllä 2012 ennen arvojen sisäistä julkistamista.

Sähköinen, strukturoitu jälkiarviointilomake (Liite 3) lähetettiin jokaiselle kustannusyhtiön viiden paikallislehden henkilökuntaan kuuluvalla. Tutkituissa paikallislehdissä työskentelee yhteensä 35 henkilöä Alavudella, Alajärvellä, Kauhavalla, Kurikassa (Jurva) ja Kristiinan kaupungissa. Vastaukset saatiin määräajassa 27 henkilöltä, joten vastausprosentti oli 77. (*Paikallislehtien henkilökunta oli luonnollinen vastaajavalinta, koska toimin kyseisen yksikön liiketoimintajohtajana.*) Testauksen ajankohtaa voidaan pitää optimaalisena. Arvot oli juuri päivitetty, eikä niiden jalkauttamista ollut vielä aloitettu. Näin saatiin esille, mikä on päivitettyjen arvojen osalta lähtötilanne. Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella voidaan haluttaessa tehdä muutoksia sekä varsinaisiin arvoihin että niiden selityksiin (arvojen osatekijöihin), jos tutkimus osoittaa sen tarpeelliseksi ja tuloksia halutaan tässä mielessä hyödyntää, ja/tai mikäli jälkiarviointi halutaan suorittaa konsernissa laajemminkin paremman varmuuden saamiseksi.

7.6.1 Suoritetun jälkiarvioinnin tulokset

Seuraavassa käydään läpi koko jälkiarviointi. Lisäksi analysoidaan tuloksia vaihe vaiheelta ja esitetään arvio jälkiarviointimenetelmän käyttökelpoisuudesta tähän case-esimerkkiin perustuen.

Tulosten osalta täytyy ryhmäkohtaisten muutospainoiden arvioinnissa koko ajan huomioida vastaajaryhmien pienuus (yksi ryhmä <5 henkilöä), joka hankaloittaa suoraviivaista päätöksentekoa. Sen sijaan koko vastaajamäärä, joka tässä tutkimuksessa oli 27 henkilöä, on jo sen verran suuri, että sen perusteella arviointi on hyvinkin mahdollista. Pienten erillisryhmäkokojen vuoksi ennakoidaan tämän case-tutkimuksen pääarvoksi sitä, että arviointityökalun periaate tulee täysin selväksi ja työkalu osoittaa toimivuutensa.

1. Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?

Vastaajien määrä: $27/35 = 77\%$

Taulukko 31. Arvokartoitukseen vastanneet ryhmiteltyinä

	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
Laajennetun johtoryhmän jäsen	7	0	0	0
Toimittaja	0	9	0	0
Painopinnan valmistaja	0	0	4	0
Asiakaspalveluhenkilö	0	0	0	7

Vastaajat ryhmiteltiin soveltuvin osin JTO:n tausta-aineiston mukaisiin ryhmiin. Täsmälleen vastaavia ryhmiä ei kuitenkaan löytynyt. Tämä johtuu alasta ja vastaajamäärän melko pienestä koosta sekä vastaajien jakaantumisesta viiteen erilliseen paikallislehteen, joissa toistuu keskenään samat tehtävätasot, joita ei ole kovin monia. Seuraavassa päätetyt vastaavuudet tausta-aineiston henkilöstöryhmiin nähden:

Laajennetun johtoryhmän jäsen → keskijohto

Toimittaja → asiantuntijat (Toimittajat tekevät paikallislehdissä hyvin itsenäistä työtä ilman jatkuvaa ohjausta.)

Painopinnan valmistaja → työntekijät

Asiakaspalveluhenkilö → konttoritoimihenkilö

Tausta-aineiston analyysiin viitaten voidaan odottaa, että asiakaspalveluhenkilöiden ja painopinnan valmistajien (premedia, työntekijät) näkemykset arvojen ja niitä vastaavien käyttäytymisodotusten (mitä mikäkin arvo tarkoittaa) tärkeydestä myötäilevät toisiaan. Vastaavasti laajennetun johtoryhmän (keskijohto) jäsenten ja toimittajien (asiantuntijat) vastauksista on lupa odottaa yhtäläisyyksiä. Näkemysten voimakkuudet toki mitä ilmeisimmin eroavat toisistaan.

Myös yritystodellisuuden osalta samojen henkilöstöryhmien näkemykset saattavat myötäillä toisiaan, vaikkakin näkemysten voimakkuuksissa on mitä ilmeisimmin eroja. Case-tutkimuksen vastaajamäärät eri ryhmissä olivat niin pienet, että tausta-aineiston mukaisia, odotettavissa olevia vastaavuuksia eri ryhmien osalta ei kuitenkaan välttämättä havaita. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että menetelmä ei olisi käyttökelpoinen, eikä se varsinkaan vähennä tausta-aineiston tuloksissa nähtävissä olevia eroja ja yhtäläisyyksiä eri ryhmien välillä.

2. Yhtymän uudistetut arvot ovat: Arvostamme, Kehitymme, Menestymme ja Välitämme

Miten tärkeänä pidät kutakin arvoa? (5 = erittäin tärkeä, 4 = tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = vähän tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä)

Vastaajien määrä: 27

Taulukko 32. Arvojen tärkeys (suluissa tulosanalyysissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)

Arvostamme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	6	4	2	7
4	1	5	2	0
3	0	0	0	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,86)	4 (4,44)	4,5 (4,50)	5 (5,00)

Kehitymme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	6	6	3	7
4	1	3	1	0
3	0	0	0	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,86)	5 (4,67)	5 (4,75)	5 (5,00)

Menestymme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	5	3	2	7
4	0	5	2	0
3	2	1	0	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,43)	4 (4,22)	4,5 (4,50)	5 (5,00)

Välitämme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	4	7	2	7
4	2	2	2	0
3	1	0	0	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,43)	5 (4,78)	4,5 (4,50)	5 (5,00)

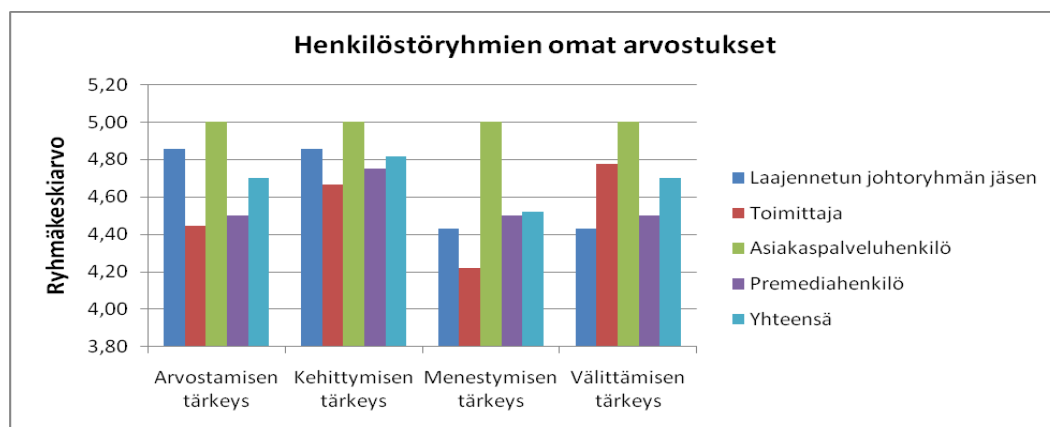
Arvojen tärkeyden osalta ei ryhmien välillä voida sanoa olevan kovinkaan suuria eroja. Ryhmäkeskiarvojen erot muuttuvat näin pienessä vastaajamäärässä helposti. Ryhmäkeskiarvoja paremmin eroja voidaan tarkastella suoraan annetuista vastauksista. ”Arvostamme” ja ”Kehitymme” saa jokaiselta vastaajalta henkilöstöryhmästä riippumatta arvon 5 tai 4. Eroa syntyy arvojen ”Menestymme” ja ”Välitämme” kohdalla, ja niissäkin vain harvojen vastaajien kohdalla. Painopinnan valmistajat ja asiakaspalveluhenkilöt kokevat kyseiset arvot edellisten arvojen tapaan hyvin tärkeiksi, mutta laajennetun johtoryhmän henkilöistä löytyy myös vastaajia, jolle kyseiset arvot ovat ainoastaan melko tärkeitä. Tämä tuntuu oudolta, koska menestyksen lähtökohtana täytyy pitää johdon sitoutumista. Samoin välittämisen osalta johdon asenne ja arvostus on hyvin tärkeässä asemassa. Myös toimittajien ryhmästä löytyy yksi henkilö, jolle arvo ”Menestymme” ei ole kuin melko tärkeä.

Johdon vastausten perusteella kahden viimemainitun arvon jalkautus on tehtävä erityisen huolellisesti, etteivät johdon arvostukset vaikuta heikentävästi myös muiden henkilöstöryhmien käsityksiin. Lisäksi johdolle on tärkeää erikseen painottaa tämän arvon suurta merkitystä yrityksen menestyksen mahdollistajana.

Taulukko 33. Arvojen tärkeydet ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat

Tehtävä		Arvostamisen tärkeys	Kehittymisen tärkeys	Menestymisen tärkeys	Välittämisen tärkeys
Laajennetun joryn jäsen	Mean	4,86	4,86	4,43	4,43
	N	7	7	7	7
	Std. De- viation	,378	,378	,976	,787
Toimittaja	Mean	4,44	4,67	4,22	4,78
	N	9	9	9	9
	Std. De- viation	,527	,500	,667	,441
Asiakaspalvelu- henkilö	Mean	5,00	5,00	5,00	5,00
	N	7	7	7	7
	Std. De- viation	0,000	0,000	0,000	0,000
Premedia- henkilö	Mean	4,50	4,75	4,50	4,50
	N	4	4	4	4
	Std. De- viation	,577	,500	,577	,577
Total	Mean	4,70	4,81	4,52	4,70
	N	27	27	27	27
	Std. De- viation	,465	,396	,700	,542

Numeeriseen hajontaan ei pidä kiinnittää huomiota näin pienessä otoksessa. Kohdassa ”total” sillä sen sijaan on enemmän merkitystä, kun vastaajia on lähes 30 kpl.

**Kuvio 30.** Arvojen tärkeys henkilöstöryhmittäin kuvaajana

Kuvaaja kertoo hyvin, kuinka asiakaspalveluhenkilöstö pitää kaikkia yhtiön uudistettuja arvoja erittäin tärkeinä. Ainakin jonkin verran huolta aiheuttaa menestymistä kuvaavan arvon muita arvoja alempi yleinen tärkeystaso etenkin, kun

laaja talouden odotusarvo Suomessa ja Euroopan tasolla on samaan aikaan varsin alhainen. Lisäongelmia saattaa paikallislehdissä tulla myös siitä, että suunnan näyttämistä vastaava johtotaso pitää menestymistä vähemmän tärkeänä kuin yhtymän muita uudistettuja arvoja, ja toiseksi vähiten tärkeänä kaikista tutkituista henkilöstöryhmistä. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että valittuja arvoja pidetään varsin tärkeinä, eikä tällä perusteella näytä olevan tarvetta pohtia valittujen arvojen oikeellisuutta. Alhainen tärkeystaso jonkin/joidenkin arvojen osalta olisi johtanut pohdintaan, onko kyse ollenkaan yrityskulttuurin perusarvoista ja/tai tärkeistä tulevaisuuden menestykseen ja mahdolliseen yrityskulttuurin kehittämiseen tähtäävistä tavoitearvoista.

3. Miten hyvin koet kunkin arvon toteutuvan yrityksessämme tällä hetkellä? (5 = toteutuu erittäin hyvin, 4 = toteutuu hyvin, 3 = toteutuu melko hyvin, 2 = toteutuu vähäisessä määrin ja 1 = ei toteudu lainkaan)

Vastaajien määrä: 27

Taulukko 34. Arvojen toteutuminen yritystodellisuudessa (suluissa tulostulokset hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)

Arvostamme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	2	0	0	2
4	2	4	3	4
3	2	5	1	1
2	1	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (3,71)	3 (3,44)	4 (3,75)	4 (4,14)

Kehitymme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	2	1	1	1
4	3	3	2	5
3	2	3	1	1
2	0	2	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (4,00)	3 (3,33)	4 (4,00)	4 (4,00)

Menestymme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	3	1	1	2
4	4	6	3	3
3	0	2	0	2
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (4,43)	4 (3,89)	4 (4,25)	4 (4,00)

Välitämme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	0	0	1	1
4	5	4	1	4
3	1	4	2	2
2	1	1	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (3,57)	3 (3,33)	3,5 (3,75)	4 (3,86)

Arvojen toteutumistunteen osalta voidaan heti todeta, että erot omiin arvostuksiin nähden vaikuttavat osin varsin suurilta. Lisäksi samaankin henkilöstöryhmään kuuluvat ihmiset kokevat arvojen toteutumisen selvästi toisistaan poikkeavalla tavalla, vaikka arvojen tärkeyttä kysyttäessä yksimielisyys oli varsin huomattavaa. Kun vastausten hajontaa tarkastellaan taulukkomuodossa, ovat suuret näkemuserot paljon selkeämmin havainnoitavissa kuin hajontalukujen perusteella, jotka näkyvät seuraavan sivun taulukossa 35. Hajontaluku ei muutenkaan sovellu näin pienen aineiston tarkasteluun. Melko suureksi todettu hajonta tuo paikallislehdille merkittävän haasteen arvojen jalkauttamiseen ja niiden sisällön avaamiseen sekä toimintatapojen arviointiin ja uudelleensuuntaukseen.

Tulos on osoitus siitä, kuinka eri tavalla ihmiset arvioivat ympäristöönsä, yritystoimintaa ja johtamista omista lähtökohdistaan käsin, ja kuinka eri tavalla samojen arvojen voidaan todeta toteutuvan samoissa tehtävissä toimivien ihmisten taholta saman yrityksen eri yksiköissä ja paikkakunnilla, vaikka käytäntöjen faktisesti tulisi olla jokaisessa yksikössä samanlaiset. Tarkempi analyysi tehdään taulukon perusteella tehdyn kuvan yhteydessä.

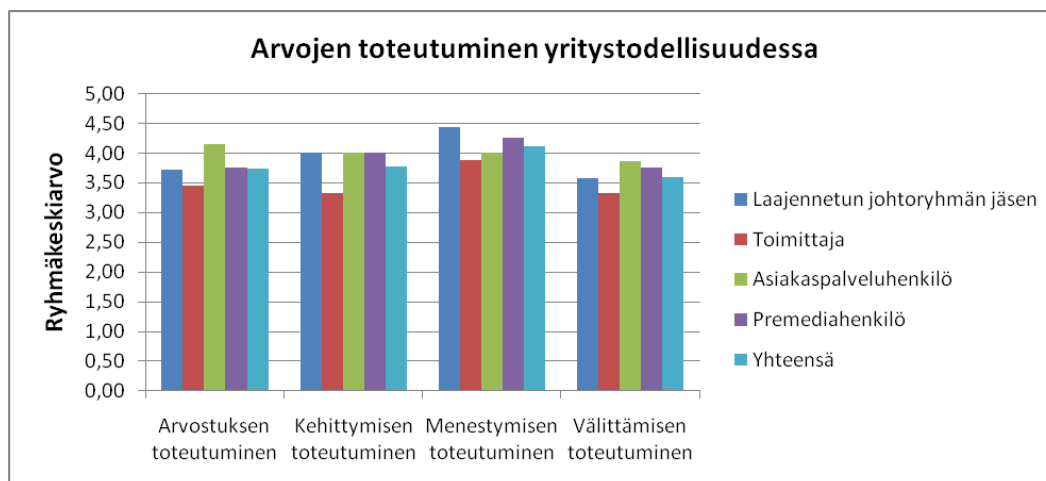
Näkemuserot ovat hajontaan viitaten pienryhmien (toimittajat, painopinnan valmistajat, asiakaspalveluhenkilöt, laajennettu johtoryhmä) sisällä varsin isoja, mikä vaikeuttaa johtopäätösten tekoa. Seuraava vaihe, jota tässä ei tutkittu, olisi ollut selvittää tulokset paikkakuntakohtaisesti, jota kautta tilanne voisi avautua selkeämmin ja ongelmakohtat saattaisivat löytyä helpommin. Tästä syystä seuranta-tutkimuksen kyselyyn täytyy lisätä vielä ainakin yksi ryhmittelevä tekijä, paikkakunta. Paikkakuntien sisältä ei näin pienessä vastaajamäärässä tosin olisi saatavissa henkilöstöryhmätasoisia tuloksia, vaan ainoastaan kokonaisryhmätulos ja vas-

tausten hajontakuvio, jolloin mahdolliset toimenpiteet olisi tarvittaessa kohdistettavissa erilaisina eri paikkakunnille ja yksiköihin.

Toimittajat ovat arvojen toteutumisen osalta jokaisen arvon kohdalla kriittisimpiä. Tämä ei vielä välttämättä tarkoita, että heidän kohdallaan muutospainetta olisi ryhmätasolla suurin, koska myös toimittajien näkemykset arvojen tärkeydestä olivat välittämistä lukuun ottamatta ryhmien vertailussa alhaisimmalla tasolla.

Taulukko 35. Arvojen toteutuminen ja toteutumakeskiarvoihin liittyvät hajonnat

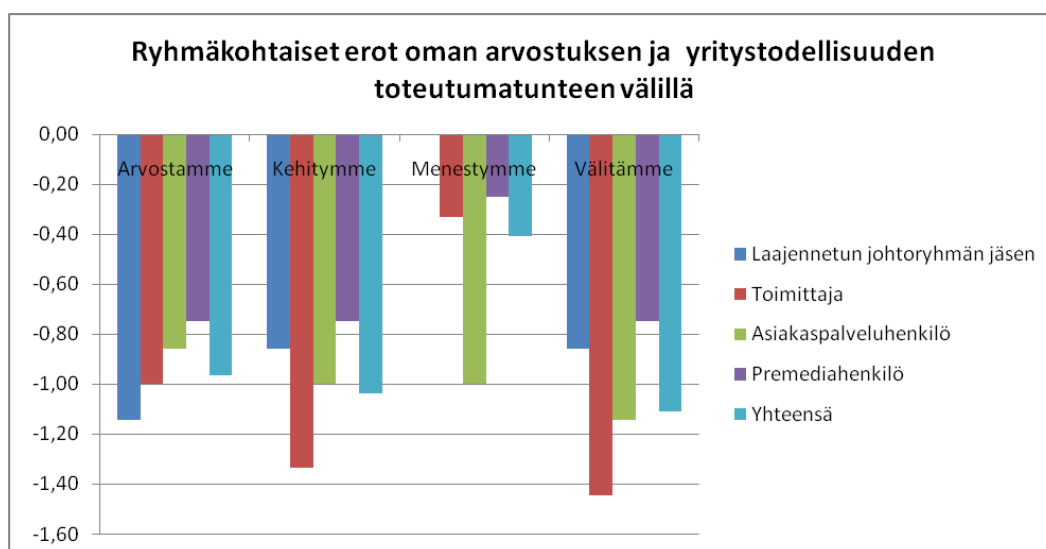
Tehtävä		Arvostuksen toteutuminen	Kehittymisen toteutuminen	Menestymisen toteutuminen	Välittämisen toteutuminen
Laajennetun joryn jäsen	Mean	3,71	4,00	4,43	3,57
	N	7	7	7	7
	Std. De- viation	1,113	,816	,535	,787
Toimittaja	Mean	3,44	3,33	3,89	3,33
	N	9	9	9	9
	Std. De- viation	,527	1,000	,601	,707
Asiakaspalvelu- henkilö	Mean	4,14	4,00	4,00	3,86
	N	7	7	7	7
	Std. De- viation	,690	,577	,816	,690
Premedia- henkilö	Mean	3,75	4,00	4,25	3,75
	N	4	4	4	4
	Std. De- viation	,500	,816	,500	,957
Total	Mean	3,74	3,78	4,11	3,59
	N	27	27	27	27
	Std. De- viation	,764	,847	,641	,747



Kuvio 31. Arvojen toteutuminen yritystodellisuudessa

Taulukko 36. Omien arvostusten ja yritystodellisuuden väliset erot

	Arvostamme	Kehitymme	Menestymme	Välitämme
Laajennetun johtoryhmän jäsen	-1,14	-0,86	0,00	-0,86
Toimittaja	-1,00	-1,33	-0,33	-1,44
Asiakaspalveluhenkilö	-0,86	-1,00	-1,00	-1,14
Premediahenkilö	-0,75	-0,75	-0,25	-0,75
Yhteensä	-0,96	-1,04	-0,41	-1,11



Kuvio 32. Omien arvostusten ja yritystodellisuuden väliset erot

Taulukon 36 ja kuvion 32 perusteella voidaan todeta, että muutospainne on varteenotettava (>1,2 arvopistettä) toimittajien osalta kehittymistä ja välittämistä kuvaavien arvojen osalta. Tulos edellyttää toimenpiteitä, jotka on tärkeää aloittaa ja kartoittaa jo arvojen jalkauttamisen yhteydessä, jotta ”ongelmakohdat” saadaan heti parannustyön alle. Erityisesti kehittymistä koskevan muutospaineen suuruus oli yllätys, koska toimittajien arvolataus oli kaikkien henkilöstöryhmien alhaisin, vaikkakin toki myös heillä varsin korkea 4,67. Muiden henkilöstöryhmien osalta ei ole todettavissa varteenotettavaa muutospainetta. Myöskään paikallislehdissä yhteensä ei ole todettavissa varteenotettavia muutospainetta varsinaisten arvojen tasolla.

4. Miten tärkeänä sinä pidät kutakin alla olevaa käyttäytymisodotusta Arvostamme-arvon toteutumisen kannalta (5 = Erittäin tärkeä, 4 = tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = vähän tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä)?

Vastaajien määrä: 26

Taulukko 37. Arvostamme-arvoa vastaavien käyttäytymisodotusten tärkeys (suluissa tulostulokset hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)

Käyttäytymisodotus 1	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=3)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	4	7	1	7
4	3	1	1	0
3	0	1	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,57)	5 (4,67)	4 (4,00)	5 (5,00)

Käyttätymisodotus 2	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=3)	Asiakaspalveluhenkilö (N=6)
5	7	6	2	6
4	0	2	1	0
3	0	1	0	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (5,00)	5 (4,56)	5 (4,67)	5 (5,00)

Käyttätymisodotus 3	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=3)	Asiakaspalveluhenkilö (N=6)
5	6	6	2	6
4	1	3	1	0
3	0	0	0	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,86)	5 (4,67)	5 (4,67)	5 (5,00)

Tässä kohdin tulee uusi arviointinäkökulma tausta-aineistona olleeseen JTO:n tutkimukseen nähden. Kyse on jälkiarviointityökalun ehkä tärkeimmästä informaatiövälisestä, eli arvojen sisällön, tässä arvokohtaisten käyttäytymisodotusten tärkeyden ja yritystodellisuudessa tapahtuvan toteutuman arvioinnista. Tällä tavoin on mahdollista saada tietoa siitä, onko arvon osatekijöissä mahdollisesti ongelmia, vaikka arvo kokonaisuudessaan vaikuttaisikin toteutuvan ilman ongelmia.

Lisäksi voidaan arvioida varsinaisen arvon ja sen osatekijöiden yhteenkuuluvuutta. Jos arvon saamat tärkeystasot ja/tai koettu yritystodellisuus poikkeavat kovin voimakkaasti sen osatekijöiden saamista tuloksista, on kokonaisuuteen syytä palata ja pohtia, ovatko osatekijät oikein valitut. Lähtökohtana voidaan pitää JTO:n määritelmän mukaista toteamusta kahden ryhmän välisen asennoitumisieron merkittävydestä, jos ryhmien kokeman tärkeyden ero on $>1,0$ raakapistettä.

Tässä >1,0 raakapisteen erotusta voidaan soveltaa siten, että mikäli **varsinaisen arvon** ja sitä vastaavan/vastaavien **käyttäytymisodotuksen/-odotusten** keskiarvojen välillä on eroa >1,0 raakapistettä, niin ero arvon ja sitä vastaavan käyttäytymisodotuksen/-odotusten välillä on todella suuri ja jokseenkin varmasti kertoo erilaisesta asennoitumisesta arvoon ja sitä vastaavaan käyttäytymisodotukseen/-odotuksiin.

Tässä kohdin täytyy käytettyyn kyselylomakkeeseen lisäyksenä edellyttää vastaajien jatkossa ottamaan kantaa jokaiseen kysymykseen. Tämä korostuu erityisesti pienten ryhmien kyseessä ollen, koska muuten etenkin muutospainetta tutkittaessa saattaa tulla virheellisiä tuloksia. Tästä saadaan yksi esimerkki myöhemmin, kun yhdessä kohdin muutospaine todetaan negatiiviseksi, mikä johtuu siitä, että yksi vastaaja on jättänyt vastaamatta asian tärkeyttä tiedustelleeseen kysymykseen, mutta on antanut ”arvosanan” 5, kun kysytään asian toteutumista yritystodellisuudessa. Suurien ryhmien ollessa kyseessä, ei tällaista ongelmaa yksittäisen puuttuvan vastauksen osalta samassa määrin aiheutuisi. Lomakkeessa esiin tulleet puutteet on tärkeä menetelmän kehittämisenäkökulmasta. Johtopäätöksenä tästä lisätään lomakkeeseen vastaamiseen ”pakottaminen”.

Taulukko 38. Käyttäytymisodotusten tärkeydet ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat

Tehtävä		Arvostamisen käyttäytymisodotus1	Arvostamisen käyttäytymisodotus2	Arvostamisen käyttäytymisodotus3
Laajennetun joryn jäsen	Mean	4,57	5,00	4,86
	N	7	7	7
	Std. Deviation	,535	0,000	,378
Toimittaja	Mean	4,67	4,56	4,67
	N	9	9	9
	Std. Deviation	,707	,726	,500
Asiakaspalveluhenkilö	Mean	5,00	5,00	5,00
	N	7	6	6
	Std. Deviation	0,000	0,000	0,000
Premediahenkilö	Mean	4,00	4,67	4,67
	N	3	3	3
	Std. Deviation	1,000	,577	,577
Total	Mean	4,65	4,80	4,80
	N	26	25	25
	Std. Deviation	,629	,500	,408

Taulukko 39. Käyttäytymisodotusten tärkeys Arvostamme-arvon osalta

	Arvostamisen käyttäytymisodotus1	Arvostamisen käyttäytymisodotus2	Arvostamisen käyttäytymisodotus3
Laajennetun johtoryhmän jäsen	4,57	5,00	4,86
Toimittaja	4,67	4,56	4,67
Asiakaspalveluhenkilö	5,00	5,00	5,00
Premediahenkilö	4,00	4,67	4,67
Yhteensä	4,65	4,80	4,80

Laskemalla kohdasta ”yhteensä” käyttäytymisodotusten tärkeyden keskiarvo saadaan tulokseksi 4,75. Tämä on hyvin lähellä varsinaisen arvon tärkeyttä, joka oli taulukon 33 mukaan 4,70. Myös yksittäisten käyttäytymisodotusten tärkeyksien keskiarvot (4,65...4,80) taulukossa 39 kohdassa ”yhteensä” ovat lähellä varsinaisen arvon tärkeyttä. Myöskään yksittäisten ryhmien vastausten keskiarvot eivät minkään käyttäytymisodotuksen osalta poikkea >1,0 varsinaisen arvon tärkeydestä. Tulos osoittaa, että varsinainen arvo ja sitä vastaavat käyttäytymisodotukset ovat hyvin synkronissa keskenään, keskiarvojen erotus on kaikilla tarkastelutavoilla selvästi <1,0.

Sen sijaan on tärkeää huomata, että arvostamisen ensimmäisessä käyttäytymisodotuksessa on yhden täyden mittayksikön ero asiakaspalveluhenkilöiden ja painopinnan valmistajien (premedia) keskiarvojen välillä. Tätä pidetään taustaineistoon viitaten todella suurena ja melko varmana merkinä siitä, että mainitut ryhmät suhtautuvat jokseenkin varmasti eri tavalla tarkasteltavaan toimintaan.

5. Miten tärkeänä sinä pidät kutakin alla olevaa käyttäytymisodotusta Kehitymme -arvon toteutumisen kannalta? (5 = Erittäin tärkeä, 4 = tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = vähän tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä)

Vastaajien määrä: 27

Taulukko 40. Kehitymme-arvoa vastaavien käyttäytymisodotusten tärkeys (suluissa tulostuloksissa hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)

Käyttäytymisodotus 1	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	5	4	2	6
4	2	5	1	1
3	0	0	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,71)	4 (4,44)	4,5 (4,25)	5 (4,86)

Käyttäytymisodotus 2	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	5	6	3	6
4	2	3	0	1
3	0	0	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,71)	5 (4,67)	5 (4,50)	5 (4,86)

Käyttätymisodotus 3	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=6)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	5	5	2	5
4	1	3	1	2
3	0	1	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,83)	5 (4,44)	4,5 (4,25)	5 (4,71)

Taulukko 41. Käyttätymisodotusten tärkeydet ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat

Tehtävä		Kehittymisen käyttätymisodotus1	Kehittymisen käyttätymisodotus2	Kehittymisen käyttätymisodotus3
Laajennetun joryn jäsen	Mean	4,71	4,71	4,83
	N	7	7	6
	Std. Deviation	,488	,488	,408
Toimittaja	Mean	4,44	4,67	4,44
	N	9	9	9
	Std. Deviation	,527	,500	,726
Asiakaspalveluhenkilö	Mean	4,86	4,86	4,71
	N	7	7	7
	Std. Deviation	,378	,378	,488
Premediahenkilö	Mean	4,25	4,50	4,25
	N	4	4	4
	Std. Deviation	,957	1,000	,957
Total	Mean	4,59	4,70	4,58
	N	27	27	26
	Std. Deviation	,572	,542	,643

Taulukko 42. Käyttäytymisodotusten tärkeys Kehitymme-arvon osalta

	Kehittymisen käyttäytymis- odotus1	Kehittymisen käyttäytymis- odotus2	Kehittymisen käyttäytymis- odotus3
Laajennetun johtoryhmän jäsen	4,71	4,71	4,83
Toimittaja	4,44	4,67	4,44
Asiakaspalveluhenkilö	4,86	4,86	4,71
Premediahenkilö	4,25	4,50	4,25
Yhteensä	4,59	4,70	4,58

Laskemalla käyttäytymisodotusten tärkeyden keskiarvo kohdasta ”yhteensä” saadaan tulokseksi 4,62. Tämä on kohtalaisen lähellä varsinaisen arvon tärkeyttä, joka on taulukon 33 mukaan 4,81. Myös yksittäisten käyttäytymisodotusten tärkeyksien keskiarvot (4,58...4,70) taulukossa 42 kohdassa ”yhteensä” ovat varsin lähellä varsinaisen arvon tärkeyttä, mutta kuitenkin kaikkien käyttäytymisodotusten osalta hiukan varsinaisen arvon tärkeyden alapuolella, eli varsinainen arvo koetaan hiukan siihen liitettyjä käyttäytymisodotuksia tärkeämmäksi. Yksittäisten ryhmien osalta voidaan todeta, että niiden arviot kaikkien käyttäytymisodotusten osalta ovat selvästi alle yhden pisteen etäisyydellä varsinaisen arvon tärkeydestä. Näin ollen kokonaisuus on hyvin tasapainoinen.

6. Miten tärkeänä sinä pidät kutakin alla olevaa käyttäytymisodotusta Menestymme -arvon toteutumisen kannalta? (5 = Erittäin tärkeä, 4 = tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = vähän tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä)

Vastaajien määrä: 27

Taulukko 43. Menestymme-arvoa vastaavien käyttäytymisodotusten tärkeys (suluissa tulostulokset hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)

Käyttäytymisodotus 1	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	7	5	2	5
4	0	4	1	2
3	0	0	0	0
2	0	0	1	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (5,00)	5 (4,56)	4,5 (4,00)	5 (4,71)

Käyttäytymisodotus 2	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	4	3	2	6
4	2	3	1	1
3	1	3	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,43)	4 (4,00)	4,5 (4,25)	5 (4,86)

Käyttätymisodotus 3	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	6	6	3	6
4	1	3	0	1
3	0	0	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,86)	5 (4,67)	5 (4,50)	5 (4,86)

Käyttätymisodotus 4	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	3	9	2	4
4	2	0	1	2
3	2	0	1	1
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (4,14)	5 (5,00)	4,5 (4,25)	5 (4,43)

Taulukko 44. Käyttäytymisodotusten tärkeydet ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat

Tehtävä		Menestymisen käyttäytymisodotus1	Menestymisen käyttäytymisodotus2	Menestymisen käyttäytymisodotus3	Menestymisen käyttäytymisodotus4
Laajennetun joryn jäsen	Mean	5,00	4,43	4,86	4,14
	N	7	7	7	7
	Std. Deviation	0,000	,787	,378	,900
Toimittaja	Mean	4,56	4,00	4,67	5,00
	N	9	9	9	9
	Std. De.	,527	,866	,500	0,000
Asiakaspalveluhenkilö	Mean	4,71	4,86	4,86	4,43
	N	7	7	7	7
	Std. De.	,488	,378	,378	,787
Premediahenkilö	Mean	4,00	4,25	4,50	4,25
	N	4	4	4	4
	Std. De.	1,414	,957	1,000	,957
Total	Mean	4,63	4,37	4,74	4,52
	N	27	27	27	27
	Std. De.	,688	,792	,526	,753

Taulukko 45. Käyttäytymisodotusten tärkeys Menestymme-arvon osalta

	Menestymisen käyttäytymisodotus1	Menestymisen käyttäytymisodotus2	Menestymisen käyttäytymisodotus3	Menestymisen käyttäytymisodotus4
Laajennetun johtoryhmän jäsen	5,00	4,43	4,86	4,14
Toimittaja	4,56	4,00	4,67	5,00
Asiakaspalveluhenkilö	4,71	4,86	4,86	4,43
Premediahenkilö	4,00	4,25	4,50	4,25
Yhteensä	4,63	4,37	4,74	4,52

Laskemalla käyttäytymisodotusten tärkeyden keskiarvo kohdasta ”yhteensä” saadaan tulokseksi 4,57. Tämä on hyvin lähellä varsinaisen arvon tärkeyttä, joka oli taulukon 33 mukaan 4,52. Myös yksittäisten käyttäytymisodotusten tärkeyksien keskiarvot (4,37...4,74) taulukossa 45 kohdassa ”yhteensä” ovat melko lähellä

varsinaisen arvon tärkeyttä, vaikkakin käyttäytymisodotusten alimman ja ylimmän arvostuksen välillä on edellisiä tarkastelukohteita suurempi ero 0,37 yksikköä. Lisäksi jokaisen ryhmän arviot kunkin käyttäytymisodotuksen osalta ovat selvästi alle yhden yksikön etäisyydellä varsinaisen arvon tärkeydestä.

Erikseen on kuitenkin tärkeää huomata, että menestymisen ensimmäisessä käyttäytymisodotuksessa on yhden täyden mittayksikön ero johtoryhmään kuuluvien ja painopinnan valmistajien (premedia) keskiarvojen välillä. Tätä pidetään taustaineistoon viitaten todella suurena ja melko varmana merkinä siitä, että mainitut ryhmät suhtautuvat tältä osin jokseenkin varmasti eri tavalla tarkasteltavaan toimintaan.

7. Miten tärkeänä sinä pidät kutakin alla olevaa käyttäytymisodotusta Välitämme -arvon toteutumisen kannalta? (5 = Erittäin tärkeä, 4 = tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = vähän tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä)

Vastaajien määrä: 26

Tulokset esitetään seuraavilla sivuilla.

Taulukko 46. Välitämme-arvoa vastaavien käyttäytymisodotusten tärkeys (suluissa tulostulosten analyysissä hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)

Käyttäytymisodotus 1	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=3)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	6	6	2	7
4	1	3	1	0
3	0	0	0	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,86)	5 (4,67)	5 (4,67)	5 (5,00)

Käyttätymisodotus 2	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=3)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	4	5	1	6
4	2	4	1	1
3	1	0	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,43)	5 (4,56)	4 (4,00)	5 (4,86)

Käyttätymisodotus 3	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=3)	Asiakaspalveluhenkilö (N=6)
5	5	5	1	4
4	1	4	1	2
3	1	0	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,57)	5 (4,56)	4 (4,00)	5 (4,67)

Käyttätymisodotus 4	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=3)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	4	6	1	7
4	3	3	1	0
3	0	0	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,57)	5 (4,67)	4 (4,00)	5 (5,00)

Taulukko 47. Käyttätymisodotusten tärkeydet ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat

Tehtävä		Valittamisen käyttätymisodotus1	Valittamisen käyttätymisodotus2	Valittamisen käyttätymisodotus3	Valittamisen käyttätymisodotus4
Laajennetun joryn jäsen	Mean	4,86	4,43	4,57	4,57
	N	7	7	7	7
	Std. Deviation	,378	,787	,787	,535
Toimittaja	Mean	4,67	4,56	4,56	4,67
	N	9	9	9	9
	Std. Deviation	,500	,527	,527	,500
Asiakaspalveluhenkilö	Mean	5,00	4,86	4,67	5,00
	N	7	7	6	7
	Std. Deviation	0,000	,378	,516	0,000
Premediahenkilö	Mean	4,67	4,00	4,00	4,00
	N	3	3	3	3
	Std. Deviation	,577	1,000	1,000	1,000
Total	Mean	4,81	4,54	4,52	4,65
	N	26	26	25	26
	Std. De	,402	,647	,653	,562

Taulukko 48. Käyttäytymisodotusten tärkeys Välittämme-arvon osalta

	Välittämisen käyttäytymisodotus1	Välittämisen käyttäytymisodotus2	Välittämisen käyttäytymisodotus3	Välittämisen käyttäytymisodotus4
Laajennetun johtoryhmän jäsen	4,86	4,43	4,57	4,57
Toimittaja	4,67	4,56	4,56	4,67
Asiakaspalveluhenkilö	5,00	4,86	4,67	5,00
Premediahenkilö	4,67	4,00	4,00	4,00
Yhteensä	4,81	4,54	4,52	4,65

Laskemalla käyttäytymisodotusten tärkeyden keskiarvo kohdasta ”yhteensä” saadaan tulokseksi 4,61. Tämä on lähellä varsinaisen arvon tärkeyttä, joka oli taulukon 33 mukaan 4,70. Myös yksittäisten käyttäytymisodotusten tärkeyden keskiarvot (4,52...4,81) taulukossa 48 ovat varsin lähellä varsinaisen arvon tärkeyttä. Lisäksi jokaisen ryhmän arviot kunkin käyttäytymisodotuksen osalta ovat selvästi alle yhden yksikön etäisyydellä varsinaisen arvon tärkeydestä.

Myös tässä on tärkeää huomata, että välittämisen neljännessä käyttäytymisodotuksessa on yhden täyden mittayksikön ero asiakaspalveluhenkilöiden ja painopinnan valmistajien (premedia) keskiarvojen välillä. Tätä pidetään tausta-aineistoon viitaten todella suurena ja melko varmana merkinä siitä, että mainitut ryhmät suhtautuvat tältä osin jokseenkin varmasti eri tavalla tarkasteltavaan toimintaan.

8. Miten hyvin koet kunkin mainitun käyttäytymisodotuksen toteutuvan yrityksessämme tällä hetkellä? (5 = toteutuu erittäin hyvin, 4 = toteutuu hyvin, 3 = toteutuu melko hyvin, 2 = toteutuu vähäisessä määrin ja 1 = ei toteudu lainkaan)

Vastaajien määrä: 27

Taulukko 49. Arvoja vastaavien käyttäytymisodotusten toteutuminen yritystodellisuudessa (suluissa tulostulokset, hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)

Käyttäytymisodotus 1/ Arvostamme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=8)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	3	0	1	2
4	3	4	1	3
3	1	3	2	2
2	0	1	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (4,29)	3,5 (3,38)	3,5 (3,75)	4 (4,00)

Käyttäytymisodotus 2/ Arvostamme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=8)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	2	0	1	2
4	5	6	2	5
3	0	2	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (4,29)	4 (3,75)	4 (4,00)	4 (4,29)

Käyttätymisodotus 3/ Arvostamme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakas- palvelu- henkilö (N=7)
5	5	5	2	4
4	1	2	1	3
3	1	2	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	5 (4,57)	5 (4,33)	4,5 (4,25)	5 (4,57)

Taulukko 50. Käyttätymisodotusten toteutuminen

Tehtävä		Arvostamisen käyttätymis- odotus1 toteutuma	Arvostamisen käyttätymis- odotus2 toteutuma	Arvostamisen käyttätymis- odotus3 toteutuma
Laajennetun joryn jäsen	Mean	4,29	4,29	4,57
	N	7	7	7
	Std. De- viation	,756	,488	,787
Toimittaja	Mean	3,38	3,75	4,33
	N	8	8	9
	Std. De- viation	,744	,463	,866
Asiakas- palvelu- henkilö	Mean	4,00	4,29	4,57
	N	7	7	7
	Std. De- viation	,816	,488	,535
Premedia- henkilö	Mean	3,75	4,00	4,25
	N	4	4	4
	Std. De.	,957	,816	,957
Total	Mean	3,85	4,08	4,44
	N	26	26	27
	Std. De.	,834	,560	,751

Taulukko 51. Käyttäytymisodotusten toteutuminen Arvostamme-arvon osalta

	Arvostamisen käyttäytymis- odotus1 toteutuma	Arvostamisen käyttäytymis- odotus2 toteutuma	Arvostamisen käyttäytymis- odotus3 toteutuma
Laajennetun johtoryhmän jäsen	4,29	4,29	4,57
Toimittaja	3,38	3,75	4,33
Asiakaspalveluhenkilö	4,00	4,29	4,57
Premediahenkilö	3,75	4,00	4,25
Yhteensä	3,85	4,08	4,44

Taulukko 52. Omien odotusten ja yritystodellisuuden välinen ero

	Arvostamisen käyttäytymis- odotus1	Arvostamisen käyttäytymis- odotus2	Arvostamisen käyttäytymis- odotus3
Laajennetun johtoryhmän jäsen	-0,29	-0,71	-0,29
Toimittaja	-1,29	-0,81	-0,33
Asiakaspalveluhenkilö	-1,00	-0,71	-0,43
Premediahenkilö	-0,25	-0,67	-0,42
Yhteensä	-0,81	-0,72	-0,36

Taulukon 52 perusteella voidaan todeta, että muutospaine on varteenotettava (>1,2 arvopistettä) toimittajien osalta yhteen arvostamista kuvaavaan arvoon liittyvän käyttäytymisodotuksen ja sitä vastaavan yritystodellisuuden osalta. Tulos edellyttää toimenpiteitä, jotka on tärkeää aloittaa ja kartoittaa jo arvojen jalkauttamisen yhteydessä, jotta ”ongelmakohdat” saadaan heti parannustyön alle. Hajonta on toteutuman osalta suurempi kuin tärkeyden kohdalla, eli toteutumattomuuden välillä on henkilöiden välisiä eroja enemmän kuin saman käyttäytymisodotuksen tärkeyden kohdalla. Tämä hankaloittaa toimenpiteisiin ryhtymistä. Sama tilanne toistuu myös muiden käyttäytymisodotusten kohdalla.

Taulukko 53. Arvoja vastaavien käyttäytymisodotusten toteutuminen yritystodellisuudessa (suluissa tulostulokset hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)

Käyttäytymisodotus 1/ Kehitymme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	1	1	1	1
4	1	2	0	5
3	4	4	3	1
2	1	2	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	3 (3,29)	3 (3,22)	3 (3,50)	4 (4,00)

Käyttäytymisodotus 2/ Kehitymme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	1	2	0	1
4	3	3	2	4
3	3	4	2	2
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (3,71)	4 (3,78)	3,5 (3,50)	4 (3,86)

Käyttätymisodotus 3/ Kehitymme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakas- palvelu- henkilö (N=7)
5	1	1	1	2
4	2	2	2	2
3	3	4	1	3
2	1	1	0	0
1	0	1	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	3 (3,43)	3 (3,11)	4 (4,00)	4 (3,86)

Taulukko 54. Käyttätymisodotusten toteutuminen

Tehtävä		Kehittymisen käyttätymis- odotus1toteutuma	Kehittymisen käyttätymis- odotus2toteutuma	Kehittymisen käyttätymis- odotus3toteutuma
Laajenne- tun joryn jäsen	Mean	3,29	3,71	3,43
	N	7	7	7
	Std. De- viation	,951	,756	,976
Toimittaja	Mean	3,22	3,78	3,11
	N	9	9	9
	Std. De	,972	,833	1,167
Asiakas- palvelu- henkilö	Mean	4,00	3,86	3,86
	N	7	7	7
	Std. De	,577	,690	,900
Preme- diahenkilö	Mean	3,50	3,50	4,00
	N	4	4	4
	Std. De	1,000	,577	,816
Total	Mean	3,48	3,74	3,52
	N	27	27	27
	Std. De- viation	,893	,712	1,014

Taulukko 55. Käyttäytymisodotusten toteutuminen Kehitymme-arvon osalta

	Kehittymisen käyttäytymis- odotus1 toteutuma	Kehittymisen käyttäytymis- odotus2 toteutuma	Kehittymisen käyttäytymis- odotus3 toteutuma
Laajennetun johtoryhmän jäsen	3,29	3,71	3,43
Toimittaja	3,22	3,78	3,11
Asiakaspalveluhenkilö	4,00	3,86	3,86
Premediahenkilö	3,50	3,50	4,00
Yhteensä	3,48	3,74	3,52

Taulukko 56. Omien odotusten ja yritystodellisuuden välinen ero

	Kehittymisen käyttäytymis- odotus1	Kehittymisen käyttäytymis- odotus2	Kehittymisen käyttäytymis- odotus3
Laajennetun johtoryhmän jäsen	-1,43	-1,00	-1,40
Toimittaja	-1,22	-0,89	-1,33
Asiakaspalveluhenkilö	-0,86	-1,00	-0,86
Premediahenkilö	-0,75	-1,00	-0,25
Yhteensä	-1,11	-0,96	-1,06

Taulukon 56 perusteella voidaan todeta, että muutospaine on varteenotettava (>1,2 arvopistettä) laajennetun johtoryhmän osalta kehittymistä kuvaavaan arvoon liittyen kahden käyttäytymisodotuksen ja niitä vastaavien yritystodellisuuksien välillä. Samoin toimittajien osalta suurehko muutospaine kohdistuu kahteen käyttäytymisodotukseen. Tulos on selkeästi poikkeava muihin tähän asti tutkittuihin käyttäytymisodotusryhmiin nähden ja edellyttää toimenpiteitä.

Taulukko 57. Arvoja vastaavien käyttäytymisodotusten toteutuminen yritysto-
dellisuudessa (suluissa tulostulokset hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)

Käyttäytymisodotus 1/ Menestymme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakas- palvelu- henkilö (N=7)
5	1	1	1	1
4	3	4	0	4
3	3	2	3	2
2	0	1	0	0
1	0	1	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (3,71)	4 (3,33)	3 (3,50)	4 (3,86)

Käyttäytymisodotus 2/ Menestymme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakas- palvelu- henkilö (N=7)
5	2	1	2	2
4	3	4	0	5
3	2	2	2	0
2	0	2	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (4,00)	4 (3,44)	4 (4,00)	4 (4,29)

Käyttätymisodotus 3/ Menestymme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakas- palvelu- henkilö (N=7)
5	3	2	0	2
4	3	4	3	5
3	1	3	1	0
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (4,29)	4 (3,89)	4 (3,75)	4 (4,29)

Käyttätymisodotus 4/ Menestymme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakas- palvelu- henkilö (N=7)
5	2	2	1	1
4	3	2	1	1
3	1	3	2	3
2	1	2	0	2
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (3,86)	3 (3,44)	3,5 (3,75)	3 (3,14)

Taulukko 58. Käyttäytymisodotusten toteutuminen ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat

Tehtävä		Menestymisen käyttäytymisodotus1 toteutuma	Menestymisen käyttäytymisodotus2 toteutuma	Menestymisen käyttäytymisodotus3 toteutuma	Menestymisen käyttäytymisodotus4 toteutuma
Laajennetun johtoryhmän jäsen	Mean	3,71	4,00	4,29	3,86
	N	7	7	7	7
	Std. De.	,756	,816	,756	1,069
Toimittaja	Mean	3,33	3,44	3,89	3,44
	N	9	9	9	9
	Std. De.	1,225	1,014	,782	1,130
Asiakaspalveluhenkilö	Mean	3,86	4,29	4,29	3,14
	N	7	7	7	7
	Std. De.	,690	,488	,488	1,069
Premediahenkilö	Mean	3,50	4,00	3,75	3,75
	N	4	4	4	4
	Std. De.	1,000	1,155	,500	,957
Total	Mean	3,59	3,89	4,07	3,52
	N	27	27	27	27
	Std. De.	,931	,892	,675	1,051

Taulukko 59. Käyttäytymisodotusten toteutuminen Menestymme-arvon osalta

	Menestymisen käyttäytymisodotus1 toteutuma	Menestymisen käyttäytymisodotus2 toteutuma	Menestymisen käyttäytymisodotus3 toteutuma	Menestymisen käyttäytymisodotus4 toteutuma
Laajennetun johtoryhmän jäsen	3,71	4,00	4,29	3,86
Toimittaja	3,33	3,44	3,89	3,44
Asiakaspalveluhenkilö	3,86	4,29	4,29	3,14
Premediahenkilö	3,50	4,00	3,75	3,75
Yhteensä	3,59	3,89	4,07	3,52

Taulukko 60. Omien odotusten ja yritystodellisuuden välinen ero

	Menestymisen käyttäytymisodotus1	Menestymisen käyttäytymisodotus2	Menestymisen käyttäytymisodotus3	Menestymisen käyttäytymisodotus4
Laajennetun johtoryhmän jäsen	-1,29	-0,43	-0,57	-0,29
Toimittaja	-1,22	-0,56	-0,78	-1,56
Asiakaspalveluhenkilö	-0,86	-0,57	-0,57	-1,29
Premediahenkilö	-0,50	-0,25	-0,75	-0,50
Yhteensä	-1,04	-0,48	-0,67	-1,00

Taulukon 60 perusteella voidaan todeta, että muutospainne on >1,5 toimittajien kohdalla yhden menestymistä kuvaavan käyttäytymisodotuksen ja sitä vastaavan yritystodellisuuden välillä. Paineen pitkään jatkuessa on kyse ilmeisestä stressitekijästä. Lisäksi toimittajilla on varteenotettava >1,2 muutospainne toisen käyttäytymisodotuksen ja sitä vastaavan yritystodellisuuden välillä. Varteenotettava muutospainne on myös laajennetun johtoryhmän ja asiakaspalveluhenkilöiden osalta yhden käyttäytymisodotuksen vastaavan yritystodellisuuden välillä.

Taulukko 61. Arvoja vastaavien käyttäytymisodotusten toteutuminen yritystodellisuudessa (suluissa tulostulokset hyödynnettävä aritmeettinen keskiarvo)

Käyttäytymisodotus 1/ Välitämme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakaspalveluhenkilö (N=7)
5	2	0	1	2
4	4	4	1	3
3	0	4	2	2
2	1	1	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (4,00)	3 (3,33)	3,5 (3,75)	4 (4,00)

Käyttätymisodotus 2/ Välitämme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakas- palvelu- henkilö (N=7)
5	0	1	1	1
4	3	2	1	2
3	0	5	2	3
2	3	1	0	1
1	1	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	2 (2,71)	3 (3,33)	3,5 (3,75)	3 (3,43)

Käyttätymisodotus 3/ Välitämme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakas- palvelu- henkilö (N=7)
5	1	1	0	1
4	2	0	2	4
3	3	5	2	0
2	1	3	0	2
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	3 (3,43)	3 (2,89)	3,5 (3,50)	4 (3,57)

Käyttätymisodotus 4/ Välittämme	Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?			
	Laajennetun johtoryhmän jäsen (N=7)	Toimittaja (N=9)	Painopinnan valmistaja (N=4)	Asiakas- palvelu- henkilö (N=7)
5	2	0	2	2
4	3	5	1	4
3	2	4	1	1
2	0	0	0	0
1	0	0	0	0
Mediaani (suluissa keskiarvo)	4 (4,00)	4 (3,56)	4,5 (4,25)	4 (4,14)

Taulukko 62. Käyttätymisodotusten toteutuminen ja keskiarvoihin liittyvät hajonnat

Tehtävä		Välittämisen käyttäyty- misodo- tus1toteutuma	Välittämisen käyttäyty- misodo- tus2toteutuma	Välittämisen käyttäyty- misodo- tus3toteutuma	Välittämisen käyttäyty- misodo- tus4toteutuma
Laajennetun joryn jäsen	Mean	4,00	2,71	3,43	4,00
	N	7	7	7	7
	Std. De- viation	1,000	1,254	,976	,816
Toimittaja	Mean	3,33	3,33	2,89	3,56
	N	9	9	9	9
	Std. De	,707	,866	,928	,527
Asiakas- palvelu- henkilö	Mean	4,00	3,43	3,57	4,14
	N	7	7	7	7
	Std. De	,816	,976	1,134	,690
Premedia- henkilö	Mean	3,75	3,75	3,50	4,25
	N	4	4	4	4
	Std. De	,957	,957	,577	,957
Total	Mean	3,74	3,26	3,30	3,93
	N	27	27	27	27
	Std. De	,859	1,023	,953	,730

Taulukko 63. Käyttäytymisodotusten toteutuminen Välitämme-arvon osalta

	Välittämisen käyttäytymisodotus1 toteutuma	Välittämisen käyttäytymisodotus2 toteutuma	Välittämisen käyttäytymisodotus3 toteutuma	Välittämisen käyttäytymisodotus4 toteutuma
Laajennetun johtoryhmän jäsen	4,00	2,71	3,43	4,00
Toimittaja	3,33	3,33	2,89	3,56
Asiakaspalveluhenkilö	4,00	3,43	3,57	4,14
Premediahenkilö	3,75	3,75	3,50	4,25
Yhteensä	3,74	3,26	3,30	3,93

Taulukko 64. Omien odotusten ja yritystodellisuuden välinen ero

	Välittämisen käyttäytymisodotus1	Välittämisen käyttäytymisodotus2	Välittämisen käyttäytymisodotus3	Välittämisen käyttäytymisodotus4
Laajennetun johtoryhmän jäsen	-0,86	-1,71	-1,14	-0,57
Toimittaja	-1,33	-1,22	-1,67	-1,11
Asiakaspalveluhenkilö	-1,00	-1,43	-1,10	-0,86
Premediahenkilö	-0,92	-0,25	-0,50	0,25
Yhteensä	-1,07	-1,28	-1,22	-0,73

Taulukon 64 perusteella voidaan todeta ”Välitämme” -arvon olevan selkeästi muita arvoja ongelmallisempi, kun arvioidaan mainittuun arvoon liittyviä käyttäytymistä kuvaavia odotuksia ja verrataan niitä eri henkilöstöryhmien kokemaan yritystodellisuuteen samojen käyttäytymisodotusten osalta. Muutospaine on >1,5 johtoryhmän osalta yhdessä ja toimittajien osalta yhdessä käyttäytymismäärittäessä. Paineen jatkuessa pitkään näin suurena, on kyse ilmeisestä stressitekijästä. Lisäksi toimittajilla on varteenotettava muutospaine kahdessa ja asiakaspalveluhenkilöillä yhdessä käyttäytymismäärittäessä. Tämän arvon osalta on muista arvoista poiketen myös kaksi arvon osatekijää (käyttäytymisodotusta), joiden tulos osoittaa varteenotettavaa (>1,2) muutospainetta koko vastaajaryhmän osalta.

Tämän arvon kohdalla toteutuu aiemmin puheena ollut virheellisen tulkinnan mahdollisuus, kun vastaajia ei kysymyslomakkeessa pakotettu vastaamaan kaik-

kiin kysymyksiin. Neljännen käyttäytymisodotuksen kohdalla olisi suora tulkinta, että yritystodellisuus toteutuu premediahenkilöiden (painopinnan valmistaja) mukaan 0,25 yksikköä paremmin, kuin sen tärkeys vastaajien mielestä on. Tämä ei pitäne paikkaansa, vaan tulos johtuu siitä, että käyttäytymisodotuksen tärkeyttä kysyttäessä oli vastaajia kolme, mutta yritystodellisuuteen vastasivatkin kaikki kyseisen ryhmän neljä henkilöä. ”Ylimääräinen” vastaus löytyy arvosanan 5 kohdalla, josta ylitoteutuminen johtuu. Muut yritystodellisuutta kuvaavat vastaukset ovat täsmälleen samat kuin käyttäytymisodotuksen tärkeyttä kuvaavat vastaukset. Todellinen muutospaine on mitä ilmeisimmin 0,0.

Vajavaisesti täytettyjä lomakkeita ei voinut poistaa sähköisistä vastauksista.

Edellä läpikäydyssä esimerkissä tulkinnat tehtiin tausta-aineiston ohjeiden perusteella suoraan keskiarvoista, täsmälleen tausta-aineiston mukaisella viisiportaisella arviointiasteikolla, mutta analysoiden samalla myös vastausten hajontakuvioita, joista saatiin hyvä kuva taulukkomuodossa näytettyjen vastausten perusteella. Asteikon yhdenmukaisuus mahdollisti laajan tausta-aineiston kokemusperäisten merkitsevyystulosten hyödyntämisen.

Tuloksista voidaan kokonaisuutena todeta, että arvojen ja niitä vastaavien käyttäytymisodotusten tärkeyden ja yritystodellisuudessa koetun toteutuman välillä oli koko paikallislehtiryhmän tasolla varsin vähän varteenotettavia muutospaineita. Sen sijaan paineita todettiin enemmän yksittäisillä organisaatiotasolla. Tämä osoittaa organisaatiotasaisen jaottelun toimivuuden. Tosin ryhmäkokojen on hyvä olla suurempia luotettavampien tulosten saamiseksi. Pienien ryhmien kohdalla yksittäisten vastaajien merkitys keskiarvossa korostuu. Lisäksi voidaan todeta, että varsinaisten arvojen tasolla muutospaineiden ilmentyvyys oli vähäisempää kuin arvojen osatekijöitä tarkasteltaessa. Tämä seikka puoltaa tarkastelun hajauttamista osatekijätasolle. Ongelmia ei siis välttämättä ole huomattavissa arvon tasolla, vaikka sen osatekijöissä olisikin korjaamisen varaa. Kyse on ikään kuin ennakkoinnista, joka tehdään ennen kuin varsinaisen arvon tasolla on huomattavissa toimenpidetarpeita.

Paikallislehtitasolla toteutettu tutkimus osoitti lisäksi, että tutkitun organisaation arvojen ja niitä vastaavien selostusten (käyttäytymisodotusten) välillä ei ole suuria arvostuspoikkeamia, ja arvolatausten voimakkuudet ovat lisäksi varsin korkeita, joten tarvetta arvojen tai niitä vastaavien käyttäytymisodotusten uudelleenmäärittämiseen ei näillä perusteilla ole havaittavissa.

Tulokset antavat riittävän pohjan ja ohjeistuksen organisaatioissa toteutettaville sisäisille arvotutkimuksille.

7.6.2 *Arvojen jälkiarviointimenetelmän arviointi*

Edellä käytännön esimerkkitapauksena läpiviety tutkimuskokonaisuus osoitti jälkiarviointimenetelmän käyttökelpoisuuden ja helppouden. Viidessä paikallis-lehdessä toteutettu case-tutkimus toi esiin mielenkiintoisia ja konkreettisia asioita, joiden olemassaolon saattoi olettaa, mutta jotka eivät ilman nyt käytettyä menetelmää olisi tulleet arvokartoituksessa esiin.

Erityisesti ”Välitämme” ja toisaalta ”Menestymme” -arvot vahvistivat alkuperäistä käsitystä siitä, että arvojen osatekijöistä voi paljastua seikkoja, jotka eivät näy varsinaista arvoa tarkasteltaessa. Taulukon 36 perusteella ei ollut nähtävissä muutospaineita, jotka saattaisivat olla selkeitä stressitekijöitä. Tällaisia kuitenkin löytyi ryhmätasolla, kun arvot jaettiin osatekijöihinsä. Erillisryhmien pienuuden vuoksi tulosta ei voida pitää täysin luotettavana, mutta tulos on siitä huolimatta merkittävä ja edellyttää toimenpiteitä. Ennen kaikkea tulos kertoo menetelmän käyttökelpoisuudesta yleiselläkin tasolla yritystyyppistä ja toimialasta riippumatta.

Merkittävä löydös oli välittämisen osalta johtoryhmätasolla, joka varsinaista arvoa ”Välitämme” tutkittaessa vaikuttaa olevan varsin tyytyväinen, mutta yhdestä arvon osatekijästä löytyy peräti stressitekijätasoinen kuilu omien odotusten ja koetun yritystodellisuuden välillä. Myöskään kaikkia vastaajia koskevia vartenotettavia muutospaineita ei löytynyt varsinaisista arvoista, mutta osatekijätasolla kylläkin yhden arvon - Välitämme - osalta kahden käyttäytymisodotuksen kohdalla. Lisäksi osatekijätarkastelussa löytyy useita muita vähintään vartenotettavan tasoisia muutospaineita, jotka eivät näy varsinaista arvoa tutkittaessa.

Liitteessä kolme oleva jälkiarvioinnin tutkimuslomake osoittautui yksinkertaisuudestaan huolimatta heti käyttökelpoiseksi. Tähän tutkimukseen perustuen lomaketta on tutkitun paikallislehtiryhmän tulosten perusteella korjattava vain kahdella tapaa:

- Lomakkeeseen täytyy lisätä useampipaikkaisten yritysten osalta, jollaiseksi tutkittu paikallislehtiryhmä voidaan tulkita, vielä ainakin yksi ryhmittelvä tekijä, paikkakunta. Myös muita ryhmittelytekijöitä voidaan lisätä yritysten tarpeiden mukaan.
- Muutetaan lomakkeeseen kentät kaikilta osin ”pakottaviksi”.

7.7 Heikko markkinatesti tutkimuksen aikana kehittyneelle arvoprosessille

Luvussa 7.4 käytiin läpi kuudessa case-organisaatiossa toteutetut arvoprosessit, joiden onnistumisista esitettiin arvio sillä perusteella, mikä näkemys allekirjoittaneelle on syntynyt pitkään työhistoriaan sisältyneiden arvoprosessien, usean vuoden ja monen tutkimuksen sekä teoriaan tutustumisen yhteydessä, riittävän hyvän jopa erinomaisen arvoprosessin läpiviemisestä. Arvio lähetettiin jokaiselle organisaatiolle niiden oman prosessin osalta. Samassa yhteydessä lähetettiin liitteiden viisi ja kuusi (liitteet 5 ja 6) mukainen kysely, johon case-yritysten edustajia pyydettiin vastaamaan. Kokonaisuudessa oli kyse ns. heikosta markkinatestistä, jolla haluttiin usealta eri alalta olevien organisaatioiden johtotason henkilöiden näkemykset ehdotetusta arvoprosessista sen kehittämiseksi yleisesti mahdollisimman käyttökelpoiseksi. Seuraavassa käydään läpi jokainen kysymys erikseen sekä niihin saadut vastaukset, joiden perusteella arvoprosessikuvaukseen tehdään tarpeelliseksi todetut kehitystoimet.

Vastaajaorganisaatioiden edustajille lähetetyt kysymykset:

1. Oletko tyytyväinen siihen tapaan, jolla yrityksenne arvoprosessia on toteutettu? (Kuinka tyytyväinen tai tyytymätön olet toimintatapaanne?)
2. Soveltuisiko erillisenä liitteenä oleva arvoprosessin projektokuvaus teidän yrityksenne toimintatavaksi? Miksi?
3. Soveltuisiko liitteen mukainen malli nykyistä toimintatapaanne paremmin yrityksenne toimintamalliksi? Jos soveltuisi, niin kuinka paljon paremmin ja miksi? Jos ei soveltuisi, niin miksi ei?
4. Uskotko, että kuvatun mukainen toimintatapa olisi käytännössä mahdollista ottaa yrityksessänne käyttöön? Miksi?
5. Uskotko, että liitteen mukaisella tavalla toimien lopputulos olisi parempi? Miksi?
6. Koetko, että toimintatapamuutos olisi tehtävä? Miksi?
7. Minkälaisena yleisellä tasolla näet liitteen mukaisen arvojen määrittelyn projektikuvauksen? Mitä hyvää ja mitä huonoa siinä on?
8. Millaiseksi koit arvioni yrityksessänne toteutetusta arvoprosessista.

Seuraavassa esitetään kunkin case-yrityksen vastaukset, kukin erikseen.**Ammatillista aikuiskoulutusta tarjoavan yrityksen rehtorin vastaukset:**

Taustaksi oppilaitoksen rehtorin saatesanat ennen varsinaisia vastauksia, ja kommentit saatesanoihin: ”Olisi ollut mielenkiintoista lukea vielä tutkimuksessa käytetty käsitelmäritelmä arvoista, ja arvoprosessista. Nämä hyvin keskeiset käsitteet ovat osin auki, ja jouduin rakentamaan tulkinnan kirjoitettujen kuvausten pohjalta.”

Kommentit rehtorin taustapohdintaan: Vastaaja on nähnyt paljon vaivaa pohtiesaan vastauksia kysymyksiin. Hänen näkemyksensä käytetyn käsitelmäritelmän ja arvoprosessin osalta ovat hyvin aiheellisia. Toisenlaisessa tilanteessa laajempi ”avaus” on ilman muuta tärkeää tehdä. Näin esimerkiksi silloin, kun yrityksessä ollaan aloittamassa arvoprosessia. Markkinatetauksen yhteydessä ei kuitenkaan nähty välttämättömäksi liitteitä 5 ja 6 laajempaa taustoittamista. Oppilaitoksen arvoprosessista kappaleessa 7.4.1 tuotetun prosessikuvauksen pohjana olleet vastaukset olivat laitoksen edellisen rehtorin antamat, joten nyt esitetty ”tehtävä” oli vastaajalle täysin uusi.

1. ”Vastauksessa kuvattu toimintatapa arvojen määrittämiseksi, ja arvojen tarkastelemiseksi on luonteeltaan staattinen. Arvojen kehittäminen ja määrittely on todennäköisesti toteutettu organisaation tasolla laatujärjestelmäprojektein vauhdittamana. Vastaus ei indikoi sitä, että arvoprosessia tai yleisemmin arvojen määrittäystä ja kommunikointia olisi käytetty muuttuvissa tilanteissa. Mielestäni sovellettu toteutustapa on tyydyttävä lähtötilanteen kartoittaminen, mutta ei hyvää tai erinomaista tasoa. Tässä yhteydessä suhteutus hyvään tai erinomaiseen tasoon olisi tarkoittanut pitkän ajan kuluessa kertynyttä kokemusta ja näkemystä arvojen hyödyntämisestä organisaation ja yrityksen johtamisessa.

2. ”Kuvattu arvoprosessin projektikuvaus sopisi kohtuullisen hyvin yrityksemme toimintaan. Kuvausta tulisi kuitenkin laajentaa. Osavaiheiden kuvauksista käy ilmi, että arvoilla ja niiden määreillä pyritään hakemaan kohdistettuja lähtökohtia ja perusteita tietyssä tilanteessa toteutettavan arvoprosessin taustalle. Esitetty kuvaus ei sisällä lähtökohdaksi otetun tilanteen, tai muutoshasteen kartoittamista. Mielestäni arvoprosessin kuvaukseen sopisi laajennus yrityksen taustatilanteeseen, yrityksen taloudellinen tilanne, keskeiset strategiset haasteet ja niihin liittyvät muutostavoitteet tai kehitystavoitteet, joita haluttaisiin saavuttaa. Tällöin arvoprosessi olisi taustoitettu ja sen takana oleva tilannekuva huomioitaisiin lähtökohdaksi arvoprosessin toteuttamiselle. Tältä pohjalta arvioiden laajentaisin ja syventäisin arvoprosessin taustatyötä, ennen nyt kuvattunlaisen prosessin toteutusta.”

3. ”Kuvattu malli on luonteeltaan enemmän dynaaminen ja päivittyvä, yrityksen ja johtamisen kehitystä tukeva malli. Se sopisi tältä osin paremmin yrityksemme arvoprosessin määrittely- ja toteutusmalliksi. Mallia pitäisi laajentaa hieman kattavammalla lähtökohtien ja kehitystavoitteiden selvityksellä, kuin mitä toin esille kohdassa 2. Nyt esitetty malli on luonteeltaan tarkempi ja konkreettisempi kuin yrityksessämme aikaisemmin/tällä hetkellä sovellettu malli.”
4. ”Kuvatunmukainen toimintatapa olisi mahdollista ottaa käyttöön yrityksessämme. Kokonaisuutena meillä ei ole laajalti kokemusta arvoprosessin käytöstä, tai muutostilanteiden pro-aktiivisesta strategisesta johtamisesta. Yrityksemme organisaatio ei ole kovin suuri, toteuttamisen kannalta pitäisi miettiä se, että kuinka laajalti arvoprosessia osallistetaan ja toteutetaan työntekijöiden parissa. Kuvatua toimintatapaa pitäisi osin myös laajentaa muutos- ja kehitystavoitteiden huomioimisella.”
5. ”Uskon, että kuvatulla tavalla toimittaessa arvoprosessi ja määritellyt arvot sekä niiden perusteet tunnettaisiin paremmin, niiden suorien ja välillisten vaikutusten suhteen. Aikaisemmin käytetylläkin tavalla kehitetyt ja määritetyt arvot voivat olla osuvia ja hyviä, nyt kuvatunlaisella toteuttamistavalla arvoprosessi voitaisiin saada paremmin osaksi yrityksen jatkuvaa johtamis- ja kehittämistoimintaa. Tässä mielessä kuvattu toimintatapa todennäköisesti auttaisi luomaan perustan minkä avulla on helpompi toimia jatkossakin.”
6. ”Uskon, että toimintatapamuutos tulisi tehdä. Syy tähän on, että kokonaisuutena yrityksemme on nykyään osin lamaantuneessa ja pysähtyneessä tilanteessa. Uusien asioiden eteenpäin vieminen ja kehitysmuutos olisivat tarpeen. Jo useamman vuoden jatkuneen laskevan liikevaihdon tilanteessa, ja edelleen perinteisten osaamisalueiden pohjalle rakennettujen toimintojen ja koulutustuotteiden tulevaisuudennäkymät ovat epävarmat. Osallistava arvoprosessi tukisi kehitysmuutoksen ja muutosvalmiuksien kehittämistä. Tarvitsemme yrityksen tasolla uutta tuotekehitystä ja tältä pohjalta kehitettäviä uusia toimintamalleja. Arvoprosessilla olisi todennäköisesti mahdollista saada henkilöstö laajemmin osallistumaan uusien asioiden kehittämiseen, vähentää uusien asioiden suhteen koettua epävarmuutta ja kannustaa henkilöitä omaehtoiseen uudistavaan oppimiseen.”
7. ”Kuvaus on hyvä. Sitä pitäisi kuitenkin täydentää avainkäsitteiden määrittelyllä, arvoprosessin kokonaiskuvauksella, toimintatavan yleistämisellä/vertaamisella pitkän ajanjakson kuluessa hyödynnettäviin yritysjohtamisen ja viestintäprosesseihin. Mielestäni erityisen hyvää esitetystä kuvauksesta on arvojen ja niitä toteuttavien arvokäytäntöjen puntarointi, ja iteroiva kehittäminen. Valittujen arvojen jalkauttamisen prosessi tai kuvaus jää epäselväksi. Luomisvaihe ja kehityksen organisointi on kuvattu hyvinkin täsmällisesti, mutta käyttöönottoa ei ole

kuvattu tai problematisoitu. Koska arvomääreiden osuvuuteen kiinnitetään erityistä huomiota, tulisi avata myös se että miksi se on erityisen tarpeellista, mitä hyötyä siitä saadaan arvoprosessin toteutukseen.”

8. ”Mielestäni arvio oli hyvä, esitetty kuvaus oli pelkistetty ja toi esille sen, missä laajuudessa tai mielessä arvoja on yrityksemme johtamisessa käytetty. Arvojen toteutuminen yrityksessämme on epäselvää, kuten toit esille. Tarvitsisimme koulutusta ja tietoja esimerkkiorganisaatioista, missä kuvatuunlainen arvoprosessi on ollut käytössä ja mitä tuloksia sen avulla on saatu esille. Pohdin että omassa yrityksessämme olisi mahdollista toteuttaa valittujen ja määritettyjen arvojen mittaus osana henkilöstön työtyytyväisyys ja ilmapiiriselvitystä, se antaisi lisäinformaatiota ja tarkkuutta arvoprosessin eteenpäinviemiselle.”

Yliopiston professorin vastaukset:

Professorin vastaukset eivät ole täysin suora lainaus vastauslomakkeesta, vaan kirjoitustyylin yhdenmukaistamisen säilyttämiseksi ”kertomuksen” muotoon saatettu kokonaisuus.

Oppilaitoksemme arvoprosessia kuvannut teksti (kappale 7.4.2) oli osuva. En valitettavasti voi olla täysin tyytyväinen siihen tapaan, jolla arvoprosessimme on toteutettu. Erillisenä liitteenä oleva arvoprosessin projektikuvaus sopisi oppilaitoksemme toimintatavaksi, koska pääpaino on käytännön jalkautuksessa. Mallin soveltuvuus ja uskoakseni myös prosessin lopputulos olisi nykyistä ratkaisevasti parempi, mutta siihen sisältyisi esimerkiksi rahasäästöihin tms. liittyvä keskenjäämisen riski. Arvoista puhumiseen ja niiden hyödyntämiseen ei ehkä nyt ole ”puhtia”, vaan arvojen kirjaaminen ja uudelleen jalkauttaminen tulisi tapahtua mahdollisten taloudellisesti parempien aikojen yhteydessä. Pidän toimintatapa-muutosta kuitenkin jossain vaiheessa välttämättömänä, koska nykyinen ei ole toimiva.

Liitteen mukaisen arvojen määrittelyn projektikuvauksen näen oikeana. Ehkä sitä voisi vielä soveltamisohjeistaa. Toisin sanoen esim: ”Laman aikana älä edes uneksi aloittaa arvoprosessia jalkautuksineen, vaan kun menee hyvin, niin käy silloin käsiksi hommaan”

Yhden puolustusvoimien puolustushaaran edustajan vastaukset:

Vastaukset ja kommentit/pohdinnat/ ovat vain vastaajan omia henkilökohtaisia arviointeja.

Vastaukset eivät ole täysin suora lainaus vastauslomakkeesta, vaan kirjoitustyylin yhdenmukaistamisen säilyttämiseksi ”kertomuksen” muotoon saatettu kokonaisuus.

Varsinaista arvoprosessia ole ollut, toiminta-ajatusta on uusittu komentajien vaihtuessa ja nyt on menossa voimakas missio-/visio-/strategiatyö. Arvot liittyvät näihin, mutta eivät erillisenä prosessina. Vastaja on ollut rakentamassa organisaation kulttuurin mallia jo 10 vuotta. Malli selittää ilmiöitä, jotta ymmärtäisimme, miksi meillä asiat tapahtuvat tietyllä tavalla. Arvot ovat perimmäisiä oletuksia käyttämässäni kulttuurin mallissa. Olen tyytyväinen nykyiseen toimintatapaan ja menossa oleviin missio/visio/strategiatöihin, jotka sivuavat ja ehkä muokkaavat arvoja tulevaisuus huomioiden. Vahva organisaatiokulttuuri tarvitsee vähemmän ohjattua arvoprosessia, kun taas heikot ja muutoksessa olevat organisaatiot enemmän ohjausta.

Puolustushaaramme poikkeaa todella paljon muista puolustusvoimien puolustushaaroista organisaatiokulttuuriltaan, meillä on todella vahva kulttuuri (tätä on ulkopuolisen vaikea ymmärtää).

En näe esityksesi kaltaista prosessimaista/projektimaista arvojen käsittelyä organisaatiokulttuurissamme tällä hetkellä relevanttina. En näe siitä lisäarvoa. Mielestäni arvoihimme kuuluvia keskeisiä käsitteitä esim. luottamus ja vuorovaikutus ei tarvitse selittää katekismusmaisesti, vaan tässä yksilöllä tulee olla ajattelun vapautta, miten itse soveltaa niitä, ja esimerkki muilta on tarttuvaa.

Itse pelkään, että vahvoissa organisaatiokulttuureissa liika ohjeistaminen ja projektointi arvojen määrittelyssä ei johda vallitsevaan tilanteeseen verrattuna yhtään parempaan tulokseen (työtyytyväisyyteen, jatkuvaan kehittämiseen jne.) vaan byrokratisoi toimintaa.

Kansainvälisesti toimivan suomalaisen teollisuusyrityksen johtajan vastaukset:

Vastaukset eivät ole täysin suora lainaus vastauslomakkeesta, vaan kirjoitustyylin yhdenmukaistamisen säilyttämiseksi ”kertomuksen” muotoon saatettu kokonaisuus.

Olen erittäin tyytyväinen siihen tapaan, jolla yrityksemme arvoprosessia on toteutettu. Saimme koko henkilöstön mukaan alusta alkaen. Tämä tuki hyvin arvojen hyväksyntää ja käytäntöön viemistä. Mielestäni yrityksemme arvoprosessi mukaili kuvattua toimintatapaa muutamilla erotuksilla. Esim. projektiryhmä ei määritellyt arvoja, vaan määrittelyyn osallistui koko henkilöstö. Pidän tätä parempana

toimintatapana kuin sitä, että projektiryhmä määrittelee arvot. Kuvatussa prosessissa arvojen testaus oli tehty yksityiskohtaisemmin kuin meidän yrityksessämme. Harkitsimme yksityiskohtaista mittausta, mutta päädyimme kolmeen kysymykseen työhyvinvointikartoituksessa. Liitteen mukainen arvojen määrittelyn projektikuvaus on erittäin hyvä ja auttaa hahmottamaan hyvää arvoprosessin läpivientiä. Meillä arvojen mittaus tehtiin työtyytyväisyysmittauksen ohessa (ei arvo arvolta, vaan arvot kokonaisuutena). Saimme kattavan kuvan maantieteellisesti, osastoittain ja henkilöstöryhmittäin. Viimemainitun huomion puuttumista lukuun ottamatta yhtiömme arvoprosessista tehty arvio oli onnistunut.

Yhden lehtikonsernin johtajan vastaukset:

Vastaukset eivät ole täysin suora lainaus vastauslomakkeesta, vaan kirjoitustyylin yhdenmukaistamisen säilyttämiseksi ”kertomuksen” muotoon saatettu kokonaisuus.

Olen pääosin tyytyväinen toimintatapaan, jolla yrityksemme arvoprosessi on toteutettu. Heikkoja kohtia prosessissa ovat mielestäni olleet arvoprosessin tietoinen rajaus niin, että yksiköiden arvojen yhdenmukaistaminen jätettiin vapaaehtoisuuden varaan. Tämä johtuu yrityskulttuurista, joka korostaa yksiköiden suhteellisen itsenäistä asemaa. Arvoprosessiin liittyvässä jalkautuskeskustelussa henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa arvojen sisältöön, mutta ei otsikoihin.

Mielestäni liitteessä esitetty prosessikuvaus on asianmukainen ja soveltuisi myös edustamaan yritykseen. Me myös mielestäni noudatimme 2011 tuon mallin henkeä omassa prosessissamme lukuun ottamatta arvokartoitusta, joka jäi ohueksi. Uutta arvoprosessia emme ole käynnistäneet. Liitteen mukaisella toimintatavalla tulos olisi parempi henkilöstön sitouttamiseksi. Toimintatapamuutos olisi hyvä tehdä, koska yritysmaailmassa on mentävä entistä enemmän bottom up -toimintamalleihin missä tahansa yhteistä tekemistä koskevissa asioissa.

Liitteessä esitetty kuvaus on teoriatasolla hyvä malli, joka joutuu kuitenkin kohtaamaan yritysten todellisuuden muun muassa yrityskulttuurien osalta. Kaikki mallit voivat toimia, kaikki riippuu kuitenkin toteutuksesta.

Yrityksessämme toteutetun arvoprosessin kuvauksen kohdassa 7.4.5 koin pääasiallisesti oikeaksi.

Toisen lehtikonsernin johtajan vastaukset:

Vastaukset eivät ole täysin suora lainaus vastauslomakkeesta, vaan kirjoitustyylin yhdenmukaistamisen säilyttämiseksi ”kertomuksen” muotoon saatettu kokonaisuus.

Olen lähtökohtaisesti tyytyväinen tapaan, jolla yrityksemme arvoprosessi on suoritettu. Arvojen siirtyminen jokapäiväisessä työssä käytäntöön on haasteellista. Korostamme jokaisen henkilön vastuullisuutta asiassa.

Mielestäni liitteessä esitetty prosessikuvaus soveltuisi yrityksemme toimintatavaksi osittain, mutta siinä voi olla riski, että malli implementoituisi liian byrokraattisena ja raskaana. Resursseja pyritään koko ajan allokoimaan entistä tehokkaammin. Tällöin arvotyön pitäisi nopeasti automatisoitua.

Esitetyn mallin mukainen toimintatapa voisi sopia yrityksemme toimintamalliksi nykyistä paremmin ainakin sitä osin, että siinä on selkeästi määritelty kuka tekee ja mitä sekä milloin. Myös seuranta on hyvin mietitty. Uuden strategian rakentamisen yhteydessä pohja voitaisiin ottaa käyttöön ja lopputulos voisi prosessimaisuuden johdosta olla nykykäytäntöämme parempi, jos turha byrokratia voidaan välttää.

Yleisellä tasolla ehdotetun mukainen arvojen määrittelyn projektikuvaus on selkeä, kunhan mainittu byrokraattisuusriski onnistutaan välttämään.

Yrityksessämme toteutetun arvoprosessin kuvauksen kohdassa 7.4.6 koin kohtuullisen osuvaksi, tosin siinä arvot on ehkä johdettu liikaa alhaalta ylöspäin.

Pohdimme arvojamme laajemminkin tulevan syksyn aikana. Painotus siirtyy enemmän asiakkaan suuntaan sekä kattavaan vastuullisuuteen.

7.8 Markkinatestin tulosten arviointi ja arvoprosessiin päätetyt toimenpiteet

Seuraavassa esitetään heikkoon markkinatestiin (Liite 5) vastanneiden johtajien näkemykset liitteen mukaisesta (Liite 6) arvoprosessikuvauksesta. Organisaatioissa tähän mennessä toteutettuun arvojen määrittelytapaan ja siitä tehtyyn arvioon (kysymykset 1 ja 8) ei enää tässä yhteydessä oteta kantaa. Vastaukset näihin kysymyksiin löytyvät edellä esitetyistä johtajien vastuksista sekä aiemmista case-yrityskohtaisista kuvauksista luvussa 7.4.

7.8.1 *Yhteenveto markkinatestivastausten tuloksista kysymyksittäin*

Soveltuisiko erillisenä liitteenä oleva arvoprosessin projektikuvaus teidän yrityksenne toimintatavaksi? Miksi?

+ Sopisi kohtuullisen hyvin.

- + Sopisi, koska pääpaino on käytännön jalkautuksessa.
- + Liitteen mukainen prosessikuvaus on asianmukainen ja soveltuisi myös edustamaan yritykseen.
- + Liitteen mukainen prosessikuvaus soveltuisi yrityksemme toimintatavaksi osittain.
- + Yrityksemme arvoprosessi mukaili kuvattua toimintatapaa muutamilla erotuksilla.
- Lähtötilanteen kuvaus ja muutoshasteen kartoittaminen tulisi lisätä (taustat, taloudellinen tilanne, strategiset muutos- ja kehitystavoitteet)
- Esityksen kaltainen prosessimainen arvojen käsittely ei ole puolustushaaramme organisaatiokulttuurissa tällä hetkellä relevantti.
- Projektiryhmän sijaan koko henkilöstö mukaan arvojen määrittelyyn.
- Liiallisen byrokraattisuuden riski on olemassa.

Soveltuisiko liitteen mukainen malli nykyistä toimintatapaanne paremmin yrityksenne toimintamalliksi? Jos soveltuisi, niin kuinka paljon paremmin ja miksi? Jos ei soveltuisi, niin miksi ei?

- + Kuvattu malli on luonteeltaan enemmän dynaaminen ja päivittyvä, yrityksen ja johtamisen kehitystä kuvaava malli ja siksi parempi. (Tietyin taustoitustaajenuksin, jotka ovat mallin kehittämiskohteita.)
- + Esitetty malli on luonteeltaan tarkempi ja konkreettisempi kuin nykyisin soveltamamme.
- + Kyllä, sopisi ratkaisevasti paremmin.
- + Yrityksemme arvoprosessi mukaili kuvattua toimintatapaa muutamilla erotuksilla.
- + Noudatimme mallin mukaista henkeä omassa arvoprosessissamme muuten, mutta arvokartoituksemme jäi ohueksi.
- + Esitetyn mallin mukainen toimintatapa voisi sopia nykyistä paremmin. Siinä on selkeästi määritelty kuka tekee, mitä ja milloin. Myös seuranta on hyvin mietitty.
- Mallia pitäisi laajentaa hieman kattavammalla lähtökohtien ja kehitystavoitteiden selvityksellä.
- En näe tästä lisäarvoa ilmavoimille. Vahva organisaatiokulttuuri tarvitsee vähemmän ohjattua arvoprosessia kuin heikot ja muutoksessa olevat.

Uskotko, että kuvatun mukainen toimintatapa olisi käytännössä mahdollista ottaa yrityksessänne käyttöön? Miksi?

- + Olisi mahdollista ottaa käyttöön.
- + Voisi olla varsinkin uuden strategian rakentamisen yhteydessä ja pohjaksi.

- + Myöhemmin kyllä, mutta vasta taloudellisesti parempina aikoina, jos sellaisia tulee.
- + Olisi mahdollista, ja noudatimmekin mallin mukaista henkeä omassa arvoprosessissamme muuten, paitsi arvokartoituksemme jäi ohueksi.
- Mallia pitäisi laajentaa hieman kattavammalla lähtökohtien ja kehitystavoitteiden selvityksellä.
- Puolustushaaramme osalta ei.

Uskotko, että liitteen mukaisella tavalla toimien lopputulos olisi parempi? Miksi?

- + Uskon, että kuvatus tavan mukaisesti toimittaessa arvoprosessi ja määritellyt arvot sekä niiden perusteet tunnettaisiin paremmin niiden vaikutusten suhteen. Arvoprosessista voisi tulla osa yrityksen jatkuvaa johtamis- ja kehittämistoimintaa.
- + Arvojen testaus oli tehty yksityiskohtaisemmin kuin omassa yrityksessämme.
- + Prosessimaisuus on parempi.
- + Kyllä, paremman jalkautusmahdollisuuden vuoksi.
- + Kyllä, henkilöstön sitouttamiseksi.
- Onnistutaanko välttämään mahdollinen byrokratisoituminen?

Koetko, että toimintatapamuutos olisi tehtävä? Miksi?

- + Uskon, että muutos tulisi tehdä. Osallistava arvoprosessi tukisi kehitysmuutosten ja muutosten kehittämistä ja kannustaisi omaehtoiseen uudistamiseen.
- + Kyllä, prosessimaisuuden vuoksi.
- + Kyllä, nykyinen mallimme ei ole hyvä.
- + Yrityksissä on mentävä entistä enemmän bottom up -toimintamalleihin missä tahansa yhteydessä tekemistä koskevissa asioissa.
- Puolustushaaramme osalta ei.

Minkälaisena yleisellä tasolla näet liitteen mukaisen arvojen määrittelyn projektikuvauksen? Mitä hyvää ja mitä huonoa siinä on?

- + Kuvaus on hyvä. Erityisen hyvää siinä on arvojen ja niitä toteuttavien arvolauseiden puntarointi ja iteroiva kehittäminen. Arvojen luomisvaihe ja kehityksen organisointi on kuvattu hyvin.
- + Kuvaus on erittäin hyvä ja auttaa hahmottamaan hyvää arvoprosessin läpivientiä.
- + Kuvauksen selkeys.
- + Erittäin hyvä.

- + Liitteessä esitetty kuvaus on teoriatasolla hyvä malli, joka joutuu kuitenkin kohtaamaan yritysten todellisuuden muun muassa yrityskulttuurien osalta. Kaikki mallit voivat toimia, kaikki riippuu kuitenkin toteutuksesta.
- Jalkauttamisen / arvojen käyttöönoton prosessikuvaus jää epäselväksi. Mitä hyötyä arvojen ja niitä vastaavien määreiden tarkalla osuvuudella on ja miksi, entä mitä hyötyä tästä on arvoprosessin toteutuksessa?
- Soveltamisohjeistusta voisi lisätä. Esim. kannattaako laman aikana ryhtyä arvoprosessiin?
- Byrokraattisuuden riski.

7.8.2 *Markkinatarkastuksen tulosten aiheuttamat toimenpiteet*

Edellä esitetyt heikon markkinatarkastuksen tuloksia voidaan pitää hyvinä. Case-organisaatiot kokivat kuvatuskaltaisen prosessin olevan käyttökelpoinen arvoprosessien toteutukseen. Tämä tukee väitöskirjatyön aikana vahvistunutta käsitystä liitteen mukaisen arvoprosessin yleisestä käytettävyydestä (liite 6). Kehitettävääkin tuki löytyi. Markkinatarkastukseen vastannut puolustusvoimien edustaja ei pitänyt esitettyä menetelmää soveltavana. Kahden tämän työn teoriaosassa esitellyn maanpuolustuskorkeakoulun opinnäytetyön perusteella olisi voinut arvella vastausten olevan toisen suuntaisen.

Kehitysehdotusten saaminen oli ja on jatkossakin tärkeää, että arvoprosessien toteuttaminen ja tulosten käytäntöön vieminen voivat myös jatkossa parantua, koska täydellistä prosessikuvausta ei voi olla olemassa.

Vaikka kuvatuskaltaisen arvoprosessin alussa sanotaan, että ”Yrityksen johto kertoo koko henkilökunnalle ja muille tarpeellisiksi katsotuille sidosryhmille, että yrityksessä ollaan aloittamassa yrityksen arvojen määrittämiseen tähtäävä projekti. Tässä yhteydessä asia perustellaan mahdollisimman tarkoin.”, niin tämä ei liene riittävän selkeä viesti siitä, mitä kaikkea arvoprosessin perusteluiden yhteydessä ainakin tulisi huomioida.

Tästä johtuen esitetyistä kehitysehdotuksista on heti syytä ottaa prosessikuvaukseen mukaan arvoprosessin lähtötilanteen selkeä kartoittamisesitys ja prosessin käynnistämisen perusteiden yrityskohtainen selvitys, jossa mukana voivat olla esimerkiksi seuraavat tekijät:

- Yrityksen taloudellisen tilanteen perusteellinen läpikäynti.
- Yrityksen keskeiset strategiset haasteet, ja niihin liittyvät muutos- tai kehitystavoitteet, joita halutaan saavuttaa.

- Erilliset yrityskohtaisesti tärkeät perusteet arvoprosessin käynnistämiseksi.

Näin prosessi todennäköisesti käytännössä jo nykyin käynnistetään monissa yrityksissä, mutta käynnistämistoimenpiteiden mainitsemista ei voida jättää prosessikuvauksesta sillä perusteella pois, että sen oletetaan olevan itsestään selvä asia. Lähtökohtana tulee olla, että mikään ei ole itsestään selvää.

Edellisten lisäksi on syytä kertoa esimerkkejä arvojen jalkautusmahdollisuuksista. Tähän löytyy monipuolinen kokoelma tarkoitukseen soveltuvia vaihtoehtoja kohdasta 6.2, johon on kirjattuna Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden arvojen jalkautuskeinoja.

Arvojen ja niitä vastaavien määreiden tarkalla osuvuudella on merkitystä. Tästä on yksityiskohtainen selostus kohdissa 7.5.1 ja 7.5.2.

Projektiryhmä voi koostua erikseen nimetyistä henkilöstöryhmien edustajista, tai mikä parasta, kuten yhden case-yrityksen tapauksessa kaikista työyhteisön jäsenistä. Mikäli jokaista työntekijää ei kuitenkaan ole mahdollista ottaa mukaan arvoprosessiin, on erittäin tärkeää, että mukana ovat kuitenkin edustajat kaikista yrityksen henkilöstöryhmistä. Arvojen määrittelyn ja myöhemmän jalkauttamisen kannalta olisi toki parasta, jos mukaan voisivat päästä kaikki työntekijät asemasta riippumatta.

Byrokratisoitumisen riski nähtiin mahdolliseksi. Tältä osin vastuu jää kunkin organisaation johdolle, jonka tehtäväksi tulee hallita prosessia siten, että se ei ”tukehdu”. Yrityksen koosta riippuen ohjetta täytyy voida soveltaa tilanteeseen sopivaksi. Pienissä yrityksissä esimerkiksi ohjausryhmä voidaan jättää pois, jolloin sen tehtävän voi ottaa esimerkiksi toimitusjohtaja, joka samalla toimii asemansa perusteella projektin ja myöhemmän prosessin omistajana.

8 YHTEENVETO NELIVAIHEISESTA YRITYSARVOTUTKIMUKSESTA

Suomen kielen pysyminen myös tieteen kielenä on itselleni hyvin tärkeä arvo. Erityisesti siitä syystä en edes harkinnut muunkielistä kirjoittamista. Toisena yhtä merkittävänä syynä päätökseeni oli se, että haluan opinnäytteeni sananmukaisesti kuluvan käytössä, eikä pelkästään tutkijoiden ja opiskelijoiden, vaan myös yritysten henkilökunnan oppaana, kun niissä tehdään arvoprosesseihin liittyviä päätöksiä.

Tällaisena työkaluna muu kuin suomenkielinen teos olisi vaikeasti hyödynnettävissä muiden kuin vieraita kieliä hallitsevien henkilöiden keskuudessa. Tätä en halunnut, koska yrityksen arvot ja niiden onnistunut määrittäminen on liiketoiminnalle yhtä tärkeää, onpa henkilöstö vieraan kielen taitoista tai ei. Kielen lisäksi yhtenä huomionarvoisena seikkana haluan tuoda esiin haluni käyttää valtaosin suomalaisia lähteitä, koska kulttuuriset erot Suomen ja muiden maiden välillä ovat sellaisia, että muunmaalaisten lähteiden käyttäminen olisi saattanut aiheuttaa virhetulkintoja, jollaista riskiä en halunnut enkä nähnyt mahdolliseksikaan ottaa. Kontekstisidonnaisuus ja siitä johtuva arvojen sisältömerkityksen paikallinen modifioitumien tuli esille jo Suomenkin tasolla, kun käytiin Lapuan piispan haastattelun perusteella läpi kirkon arvoja, puhumattakaan Schwartzin arvo-orientaatioiden maailmankartan avaamasta näystä suureen eroavuuteen kansojen kesken.

Edellä esittämieni kielisyysnäkemysten tueksi löysin joitakin voimakkaasti ajatuksiani tukeneita lähteitä, joista seuraavassa kaksi lyhyttä suoraa lainausta.

Suomen yliopistojen rehtorien neuvoston pääsihteeri Tapio Markkanen (2006) kirjoittaa seuraavasti: ”Eri alojen kotimaisen terminologian luominen ja pitäminen ajan tasalla on tietysti yliopistoyhteisön tärkeä velvollisuus, ja se on myös vuoro-vaikutustehtävän keskeinen osa.”

Dosentti Pirjo Hiidenmaa kysyi tieto-finlandia-ehdokkaiden julkistamistilaisuuden puheessaan (2004): ”Onko näköpiirissä tulevaisuus, jossa esimerkiksi taloustieteen eri alat, teknologia, tekniikka ja monet luonnontieteen alat jäävät suomenkielisen kulttuurin ulottumattomiin?”

Työni muodostuu kahdesta erillisestä viitekehyksestä, jotka kytkeytyvät luontevasti toisiinsa. Ensimmäistä kutsutaan käytännön viitekehykseksi, toisen ollessa varsinainen tieteellinen viitekehys. Viitekehyksissä kuvaillaan arvoja eri lähteisiin perustuen yksilön, lähiyhteisön, työyhteisöjen, Suomen evankelis-luterilaisen kirkon, puolustusvoimien ja koko suomalaisen yhteiskunnan kannalta.

Työn taustalla oleva vertailuaineisto, jollaisena toimii Johtamistaidon opiston (JTO) laaja suomalainen tutkimuskokonaisuus, selostettiin vaiheittain syvällisesti läpi niiltä osin kuin sen tulokset toimivat väitöstutkimuksen vertailutietoina. Tutkimuksen tulosten analyysin yhteydessä ilmeni, että tutkimustulokset tukevat JTO:n tuloksia ja päinvastoin. Näin ollen JTO:n tutkimustuloksia voidaan tämän tutkimuksen perusteella pitää yleistämiskelpoisina, teoksessa mainitusta osittaisesta epävarmuudesta huolimatta. Yleistämiskelpoisuuteen liittyen kehitettiin JTO:n tutkimusmenetelmään perustuva arvojen ja niiden selitysten jälkiarviointimenetelmä, joka esiteltiin ja testattiin pääluvussa seitsemän.

Tutkimuskokonaisuuden ensimmäisen ja toisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää toimivatko Kärkimedialehdissä määritellyt arvot yrityksille voimavarana vai päinvastoin toimintaa haittaavina, työyhteisön arvomaailmaa heikosti kuvaavina ja enemmänkin hämmennystä aiheuttavina lausekkeina, jollaisia ne voisivat olla, mikäli ne olisi päätetty enemmän yleisestä arvojen julkistamisesta kuin, että ne todella lähtisivät yrityksen historiasta, kuvaisivat nykyisyyttä ja tulevaisuuden tahtotilaa. Tulokset olivat rohkaisevia.

Tutkimusten mukaan arvot oli määritelty 2008 tutkimuksen aikoihin useammassa lehtiyhtiössä kuin 2011. Tämä oli yllätys. Toisaalta ne yritykset, jotka ovat määritelleet arvonsa, ovat aiempaa useammin myös julkistaneet ne ja lisäksi arvojen tulkinnat, eli arvojen osatekijät, ovat paremmin kaikkien niitä tarvitsevien tiedossa.

Monet lehtitalot ovat myös päivittäneet arvojaan viime vuosina, eli arvot ovat ”eläneet” ajassa mukana, vaikka niiden onkin useassa kohdin työn kuluessa todettu olevan hyvin pysyvä osa organisaatiokulttuuria. Kyselyn perusteella voitiin päätellä, että arvojen määrittelyllä on haluttu hakea yhtenäistä, asiakassuuntautunutta, arvojen kautta ohjautuvaa, sitoutumista lisäävää tapaa toimia, jolla saataan joissakin tapauksissa viestiä myös suunnan reivaamistarpeesta, uuden suunnan näyttämisestä. Toisaalta arvot tulevat joidenkin avoimien vastausten perusteella esiin myös muoti-ilmiötuntuina. Tutkimusten tulosten perusteella on kuitenkin syytä uskoa, että valtaosin Kärkimedialehdissä on nyt löydetty sellaiset arvot, jotka perustuvat arvojen näkökulmasta totuuteen, eli pohjautuvat yrityskulttuurin historiaan, vallitsevaan nykytodellisuuteen, tulevaisuuden strategiaan ja eri intressiryhmien odotuksiin.

Hallituksen ja ylimmän johdon alapuolisten organisaatiotasojen vaikutusmahdollisuudet arvojen luomisessa ovat lisääntyneet tutkimusten välillä. Tällä voidaan olettaa olevan positiivinen vaikutus eri henkilöstöryhmien suhtautumiseen yritysten arvoihin.

Tutkimuksen mukaan niissä lehdissä (julkaisuyhtiöissä), joissa arvojen jalkautus on nähty tärkeäksi, se on tehty varsin monipuolisesti ja asiaa tuodaan koko ajan esiin. Sen sijaan osassa vastaajaorganisaatioista jalkautus on jäänyt joko kokonaan tekemättä tai siihen näytetään suhtautuvan jossain määrin välinpitämättömästi.

Arvioitaessa sitä, huomioivatko yrityksissä määritellyt arvot riittävästi eri intressiryhmien tarpeet ja toteutuvatko arvot myös käytännön toiminnassa, voitiin todeta tulosten olevan varsin hyviä. Ainoastaan henkilöstönäkökulman toteutumista voidaan pitää haasteellisena.

Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden arvovalintoja voidaan tutkimuksen mukaan pitää varsin onnistuneina. Päätelmien perusteella vaikuttaa todennäköiseltä, että ainakin suuressa osassa Kärkimedialehtiä, niiden kustannusyhtiöiden määrittelemät ja julkaisemat arvot toimivat toivotulla tavalla, eli ohjaavat liiketoimintaa yritysten haluamaan suuntaan. Näin ollen arvot toimivat näissä yrityksissä yhteisenä voimavarana ja suunnan näyttäjänä. Joidenkin kustannusyhtiöiden näyttäisi kuitenkin olevan syytä paneutua arvoprosessiin syvällisemmin, mikäli haluavat saada arvoista enemmän hyötyä liiketoiminnalleen.

Kolmannessa vaiheessa, lokakuussa 2012 selvitettiin viidessä paikallislehdessä tehdyllä tutkimuksella työn etenemisen yhteydessä kehitettyä arvojen ja niiden selitysten jälkiarviointimenetelmää. Menetelmä todettiin pienin korjauksin käyttökelpoiseksi yleiselläkin tasolla erilaisissa organisaatioissa.

Neljännessä vaiheessa selvitettiin heikolla markkinatutkimuksella ehdotetun arvoprosessikuvauksen toimivuutta valittujen case-organisaatioiden näkökulmasta. Yrityksille oli toimitettu pohjatietona näkemys niissä toimeenpannuista arvoprosesseista. Tulokset todettiin hyväksi ja esitetty prosessikuvaus muutamien tarkennuksien käyttökelpoiseksi myös yleisellä tasolla erilaisissa organisaatioissa.

Kaikki neljä tutkimusta muodostavat kiinteän kokonaisuuden, jossa seuraavan tutkimuksen tarkoitus on ollut syventää edellisen perusteella saatua tutkimustietoa ja jalostaa sitä yleisesti käyttökelpoiseen muotoon sekä löytää työkaluja yritysten arvoprosessiin. Viimeisimmän, syksyllä 2012, ennen heikkoa markkinatestiä tehdyn tutkimuksen lopputuloksena syntyi käyttökelpoinen työkalu, jolla voidaan arvioida minkä tahansa yrityksen tai yhteisön arvojen ja arvojen osatekijöiden tasapainoisuutta sekä saada tietoa mahdollisista toimenpiteistä vaativista muospaineista.

Tutkimusten lopputuloksina saatiin selville:

1. Kärkimedialehtien kustannusyhtiöiden arvoprosessien ja arvojen toimivuus liiketoiminnallisena voimavarana.
2. Kehitettiin mahdollisimman yleispätevä prosessikuvaus yritysten arvojen määrittämiseksi.
3. Kehitettiin mahdollisimman yleispätevä työkalu arvojen ja niiden selitysten ”jälkiarviointiin”

8.1 Suoritettujen tutkimusten luotettavuuden arviointi

Seuraavassa ovat Tampereen yliopiston menetelmäopetuksen mukaiset määritelmät aineiston arvioinnille.

Validiteetti: ”Mittarin validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä eli sen hyvyyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata - tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti”

Vehkalahden (2008: 41) mukaan validiteetti on ensisijainen luotettavuuden mittari, koska ellei mitata oikeaa asiaa, ei myöskään reliabiliteetilla, eli mittausvirheen suuruudella ole merkitystä.

Reliabiliteetti: ”Reliabiliteetti-sana voidaan suomentaa sanoilla 'luotettavuus', 'käyttövarmuus' ja 'toimintavarmuus'.”

Tutkimuksissa käytettiin itse kehitettyjä kysymyslomakkeita, joilla saatiin selville ne asiat, jotka kussakin tutkimuksessa haluttiin selvittää. Lomaketta kehitettiin tutkimusten välillä uusia tarpeita mukaillen, jolloin lomakkeen validiteetti säilyi hyvänä myös kehittyneissä olosuhteissa.

Ensimmäinen tutkimus tehtiin vuonna 2008, toinen 2011 ja kolmas 2012 sekä keväällä 2013 neljäs, prosessin käyttökelpoisuutta testannut heikko markkinatesti. Ensimmäisen ja toisen tutkimuksen lomakkeissa oli arvoja koskeva osuus pääosin samanlainen. Toiseen tutkimukseen mennessä lomaketta kuitenkin kehitettiin siten, että vastukset saatua tiedettiin, mistä lehtiyhtiöstä ne olivat tulleet. Tämä helpotti tulosten analysointia erityisesti siltä osin, että saatettiin heti nähdä, kuinka monesta Kärkimedialehdessä/kustannusyhtiöstä oli tullut ainakin yhden vastaajan näkemys arvojen tilasta. Lisäksi tiedusteltiin arvoja ensimmäistä tutkimusta monipuolisemmin. Erityisesti monipuolisuuden lisääntyminen koski eri sidosryhmien tarpeiden huomiointia. Myös tarkentavia kysymyksiä ja perusteluita vastauksiin kysyttiin ensimmäistä tutkimusta laajemmin.

Lomakkeen seuraava kehitysaskel on sen saaminen vastaamista ja tulosten analysoimista paremmin palvelemaan sähköiseen muotoon. Sähköiseksi saaminen kuitenkin edellyttää, että tiedetään vastaajien nimet ja että heillä jokaisella on sähköpostiosoite, joka tiedetään. Sähköinen lomake myös vähentää koodausvaiheen virhemahdollisuutta, koska ainakin osa tuloksista saadaan suoraan ohjelmasta ilman käsityötä. Lisäksi pakottavien kenttien määrääminen helpottuu, joten inhimillisen erehdyksen tai tahallisuuden aiheuttamat vastausten puutteellisuudet poistuvat. Mainitut toimenpiteet parantavat entisestään tutkimuksen reliabiliteettia.

Kolmas tutkimus tehtiin eri kohderyhmälle ja sen sisältö poikkesi täysin kahdesta muusta tutkimuksesta. Syksyn 2012 tutkimuksen kohderyhmänä oli viiden paikallislehden koko henkilöstö ja kysely tehtiin määriteltyjen arvojen ja niiden selitysten jälkiarvioinnin näkökulmasta. Kysymyslomakkeen kehittämiseksi siihen täytyy jatkossa lisätä, nyt tutkitun tyyppisen monipaikkakuntaisen organisaation kyseessä ollen, vielä ainakin yksi ryhmittelevä tekijä, paikkakunta, ja muuttaa lomakkeeseen kentät kaikilta osin ”pakottaviksi”. Muiden ryhmittelevien tekijöiden lisääminen riippuu luonnollisesti siitä, mitä asioita halutaan selvittää. Lomakkeen huomatuista kehitystarpeista huolimatta nyt suoritettu testi vastasi oikealla tavalla ja luotettavasti niihin kysymyksiin, joista haluttiin tietoa.

Tehtyjen kolmen tutkimuksen vastausten osalta ei luonnollisestikaan voida olla varmoja, ymmärsikö jokainen vastaaja lomakkeen kysymykset halutulla tavalla, ja olivatko vastaajat aina täysin rehellisiä, eli olivatko heistä jotkut mahdollisesti tahallisesti kaunistelleet arvojen tilaa yrityksessään tai ehkä mustamaalanneet sitä? Entä oliko vastaajilla käytettävissään oikea tieto, vai sisältyikö vastuksiin arvelua ja muistikuvia? Näihin asioihin etätäytettävällä lomakekyselyllä on hyvin vaikeaa vaikuttaa. Parannusta voisi saada henkilökohtaisen tapaamisen yhteydessä täytettävällä kyselyllä, jolloin tutkimusaika venyisi hyvin pitkäksi ja aiheuttaisi paljon kustannuksia, joihin tässä yhteydessä ei ollut mahdollisuutta.

Tämän tyyppisissä kyselyissä edellä mainittujen seikkojen eliminointi on jokseenkin mahdotonta, joten tahattoman tai tahallisuuden aiheuttamaa virhemahdollisuutta ei voi täysin sulkea pois. Lisäksi kyse on paljolti tunteen kirjaamisesta vastauksiin, jolloin subjektiiviset vaikutteet ja tunnetiloista johtuvat mahdolliset vaihtelut vastauksissa on hyväksyttävä. Kehitetyt kyselylomakkeet sinällään soveltuvat käytettäväksi missä tahansa yrityksissä ja kyselyt on kenen tahansa tutkijan toimesta helposti toistettavissa.

8.2 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Soveltuvana jatkotutkimuksena olisi mielekästä toteuttaa jossakin tai joissakin Kärkimedia-yhtiöistä koko henkilökuntaa koskeva arvokartoitus samalla lomakkeella, jota käytettiin näissä tutkimuksissa. Tällä tavalla saataisiin selville, kuinka hyvin kyseisen/kyseisten yritysten kokonaistilanteen kuvaus onnistui tässä tutkimuksessa käytetyn pienen yrityskohtaisen vastaajaotoksen perusteella. Tuloksia voitaisiin verrata yksittäisenkin yrityksen tasolla, koska kunkin yrityksen osalta vastanneiden henkilöiden erillisvastaukset ovat tiedossa, eli ne on mahdollista analysoida yrityskohtaisesti erikseen mahdollisen kokonaistutkimuksen rinnalla.

Samoin on täysin mahdollista toteuttaa tutkimus käytettyä kyselylomaketta soveltaen minkä tahansa toimialan yrityksessä tai sanomalehtitoimialalla laajemminkin.

Arvojen jälkiarviointimenetelmän jatkotestaus suuremmissa organisaatioissa on myös mahdollinen jatkotutkimuksen aihe. Lisäksi menetelmän jatkotutkimuksissa voidaan harkita nyt käytetystä asteikosta poikkeavan arviointiasteikon käyttöä, jolloin tosin menetetään suora verrattavuus tämän tutkimuksen ja tämän tutkimuksen tausta-aineiston määrittämiin merkittävyyseroihin.

Lisäksi muutamia jatkotutkimusaiheita on esitetty viitekirjallisuuden käsittelyn yhteydessä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. (1999). *Yrityksen arvot ja etiikka*. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö. ISBN 951-0-23891-0.
- Anttila, T. (2008). Nokia vakuuttaa Salon tehtaan toiminnan jatkuvan entisellään. *Ilkka* 16.1.: 14. Seinäjoki: Sanomalehti Ilkka Oy.
- Eskola, M., Rantala, R. & Turtia, K. (1988). *Suuri suomalainen tietosanakirja* Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava. ISBN 951-643-289-1.
- Haapanen, A. & Moilanen, L. (2006). *Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus. Hyvät käytännöt yrityksen arjessa*. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö.
- Hakola, M. & Brandt, T. (2012). Saneerausyritysten taloudellinen alamäki ja saneerausyrittäjien arvot. Teoksessa *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1/2012. Liiketaloustieteellinen yhdistys ry. 70-94.
- Harjamäki, S. (2008). *Arvot, asenteet ja johtajuus* *Kärkimedialehdissä*. Vaasan yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Pro gradu -työ.
- Hauvala, A. (2011). *Arvoilla johtaja, arvojohtaja vai arvoton johtaja? Käsitteitä eettisestä johtajuudesta ja johtamisesta puolustusvoimissa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Ilmasotalinja YEK 55. Diplomityö.
- Helkama, K. (1997). Arvojen ja ihmiskuvan murros. Teoksessa T. Hämäläinen (toim.). *Murroksen aika*. Juva: PS-viestintä Oy ja Werner Söderström Osakeyhtiö. 241-263. ISBN 951-0-22321-2.
- Helkama, K. (2011). Esipuhe Martti Puohiniemen suomentamassa Shalom H. Schwartzin teoksessa *Kulttuuriset arvo-orientaatiot. Kansallisten erojen luonne ja seuraukset*. Vaajakoski: Limor kustannus. Bookwell Oy. ISBN 978-952-99016-5-4.
- Hofstede, G. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot*. Suomentanut Ritva Liljamo. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö. ISBN 951-0-18575-2.
- Huhtinen, A-M. (2002). Propagandasta informaatio­sotaan. Havaintojen hallinta ja sotatieto. Teoksessa P. Juuti (toim.). *Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Juva: PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 50. WS Bookwell Oy. ISBN 952-451-056-1.
- Hurmeranta, M. (2012). *Talousmedia murroksessa. Muutosdynamiikan tarkastelua mediatalouden ja median käytön näkö-kulmasta*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. ISBN 978-951-44-8832-0. ISSN-L 1455-1616. ISSN 1455-1616. Akateeminen väitöskirja.

Ilkka/STT (.2012). Lisäosinko moraalitonta. *Ilkka* 19.9.: 18. Seinäjoki: I-Mediat Oy.

Ilkka/STT (2012). Nordea alensi ennustettaan. *Ilkka* 5.9.: 18. Seinäjoki: I-Mediat Oy.

Ilkka-Yhtymä (2012). *Henkilöstöraportti 2011*.

Ilkka-Yhtymä (2013). *Henkilöstöraportti 2012*.

Junnola, R. & Juuti, P. (1997). *Arvot ja johtaminen*. JTO-tutkimuksia sarja 7. Tampere: Tammer-Paino Oy. ISBN 951-9411-23-2. ISSN 0784-6525.

Junnola, R. & Juuti, P. *Arvokartoitusten tulosten tulkitseminen*.

Junnola, R. & Saarikoski, V. (2009). *Arvokartoituksen tulosten tulkitseminen*. Johtamistaidon Opisto.

Juuti, P. (2002). *Ehosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 50. Juva: WS Bookwell Oy. ISBN 952-451-056-1.

Kairinen, M. (2002). Saako voitollinen yritys irtisanoa laillisesti työntekijöitään? Teoksessa P. Juuti (toim.). *Ehosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Juva: PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 50. WS Bookwell Oy. ISBN 952-451-056-1.

Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus. Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Tampere: Gaudeamus Kirja Oy. Yliopistokustannus University Press Finland Ltd. Tammer-paino. ISBN 951-662-932-6. ISBN 13978-951-662-932-5.

Kauppinen, T. J. (2002). *Arvojohtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 951-1-18012-6.

Kekkonen, U. (1981). *Vuosisatani*. Keuruu: Kustannusyhtiö Otavan painolaitokset. Osa 1. ISBN 951-1-06566-1.

Koiranen, M. (2002). Ethos ja yrittäjäyys. Perheyrittäjäyden näkökulma. Teoksessa P. Juuti (toim.). *Ehosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Juva: PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 50. WS Bookwell Oy. ISBN 952-451-056-1.

Kulmala, J. (2002). Mikä on hyvää, kun kulttuurit kohtaavat? Teoksessa P. Juuti (toim.). *Ehosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Juva: PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 50. WS Bookwell Oy. ISBN 952-451-056-1.

Kulmala, M. (2012). Holhous voi tappaa luovuuden. *Pohjalainen* 3.10.: 4. Seinäjoki: I-Mediat Oy.

Lahti-Kotilainen, L. & Mankkinen, T. (1995). *Työpaikan arvot ja ihmiskäsitykset tuloksen tekijöinä*. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö. ISBN 951-735-059-7. ISSN 0787-9458.

Lähteenmäki, S. (1995). *Mitä kuuluu – kuka käskee?” Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Vaasa: Åbo Akademis Tryckeri.

Malmelin, K. (2011). *Arvojen markkinat. Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisten suuryritysten yritysvastuupuheissa*. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Unigrafia, Helsinki. ISBN 978-952-10-7124-9 (nid.). ISBN 978-952-10-7125-6 (pdf).

Martikala, J. (2012). Suomalaisen työelämän arvot kumpuavat syvältä kulttuurista. *Ilkka* 25.10: 21. Seinäjoki: I-Mediat Oy.

Moilanen, L. & Haapanen, A. (2006). *Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus. Hyvät käytännöt yrityksen arjessa*. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö.

MTV3 uutiset 4.9.2012. Euroopan finanssikriisin vaikutukset Suomeen.

Näsi, J. (2002). Arvot ja strategia. Inhimillinen tekijä strategia-areenalle. Teoksessa P. Juuti (toim.). *Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Juva: PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 50. WS Bookwell Oy. ISBN 952-451-056-1.

Osakeyhtiölaki 2006. 624/21.7.2006.

Pekkola, J. & Pekkola, K. (2005). Liiketoiminnan etiikka. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4, 39-45.

Pohjalainen/STT (2008). Jättipalkkiot raivostuttivat. *Pohjalainen* 3.4: 14. Vaasa: Vaasa Oy.

Puohiniemi, M. (2002). *Arvot, asenteet ja ajankuva*. Vantaa: Dark Oy. ISBN 952-99016-0-7.

Raamattu, Ensimmäinen Mooseksen kirja, Luku 41, jakeet 29 ja 30.

Rope, T. (2000). *Suuri Markkinointikirja*. Helsinki: Kauppakaari Oyj. ISBN 952-14-0230-X.

Saarnio, A., Puttonen, V. & Eronen, A. (2000). *Omistajalähtöinen johtaminen. Yritysjohto markkinoiden ristitulella*. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto ja Werner Söderström Osakeyhtiö. ISBN 951-0-24818-5.

Salminen, J. (2001). *Johtamisviestintä-mekanismien maailmankuva murroksessa*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Schwartz, S.H. (2011). *Kulttuuriset arvo-orientaatiot. Kansallisten erojen luonne ja seuraukset*. Suomentanut Martti Puohiniemi. Vaajakoski: Limor kustannus. Bookwell Oy. ISBN 978-952-99016-5-4.

Seppä, J. (2010). *Arvot Suomen ilmavoimien johtamisessa. Teoriaohjaava sisältöanalyysi*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Ilmasotalinja esipuhekurssi 62. Tutkielma.

Siltala, H. (2002). Johtamalla eettisyyteen – hyvään elämään. Teoksessa P. Juuti (toim.). *Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Juva: PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 50. WS Bookwell Oy. ISBN 952-451-056-1.

Teikari, V. (2002). Työn etiikka. Teoksessa P. Juuti (toim.). *Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Juva: PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 50. WS Bookwell Oy. ISBN 952-451-056-1.

Uusi-Rauva & Pirjetä (2002). Ammatin etiikka. Teoksessa P. Juuti (toim.). *Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Juva: PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 50. WS Bookwell Oy. ISBN 952-451-056-1.

Valjakka, M. (2004). *Työ tekijäänsä kiittää? Tutkimus yrittäjän ja yrityksen arvoista*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lahden yksikkö. Digipaino, Lappeenranta. ISBN 951-764-907-X. ISSN 1459-3181.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. Uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. ISBN 951-96629-8-7

Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Vammala: Kustannusyhtiö Tammi. Vammalan kirjapaino Oy. ISBN 978-951-26-5760-5.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Heiskanen, E. (2009). [www-dokumentti] Eettinen johtaminen strategisena kilpailuetuna. *Yritysetiikka* 1/2009: 20–28. ISSN 1797-8866. EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf. www.eben-net.fi/downloadelement.php?id=58.

Hiidenmaa, P. (2004). [www-dokumentti] Palkintolautakunnan puheenjohtajan puhe Tieto-finlandia-ehdokkaiden julkistamistilaisuudessa 9.12.2004. <http://www.kustantajat.fi/kirjasaatio/palkinnot/tietofinlandia/tietofinlandia2005/hiidenmaa/default.aspx> (Luettu 21.11.2012).

Iltta-Sanomien verkkolehti (2012). Lähde: Salon Seudun Sanomat. Totuus Nokian sokkisuunnitelmasta paljastui vasta nyt <http://www.iltasanomat.fi/digi/art-1288519412026.html> (luettu 26.11.2012 klo 14.30).

Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopiston koppa. Aineiston analyysimenetelmät [www-dokumentti]. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/hermeneuttinen-analyysi>.

Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopiston koppa. Tieteenfilosofiset suuntaukset [www-dokumentti]. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/relativismi>.

Järventaus, J. (2013). [www-dokumentti] Lomarahat pois – ”Halukkuus töistä poissaoloon pieneni”. SuomiAreena tilaisuus, Pori 17.7.2013. <http://www.talouselama.fi/uutiset/raju+ehdotus+lomarahat+pois++halukkuus+toista+poissaoloon+pieneni/a2194838> (luettu viimeksi 24.7.2013).

Kirkkohallitus (2007). [www-dokumentti] *Meidän kirkko, osallisuuden yhteisö*. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatineen työryhmän mietintö. Sarja C 2007:10. Helsinki: Yliopistopaino. ISSN1237–6973. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/\\$FILE/kirkon_strategia_2015_mietinto.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/$FILE/kirkon_strategia_2015_mietinto.pdf) (luettu 19.9.2012).

Kujala, J. (2007). [www-dokumentti] Välittävä johtaminen: vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Vol. 12, No. 2. ISSN 1239–2685. Publisher: Business and Organization Ethics Network (BON). Publishing date: 2007–11–12. http://ejbo.jyu.fi/articles/0801_2.html (luettu 25.11.2012).

Kujala, J., Lämsä, A-M. & Penttilä, K. (2009). [www-dokumentti] Johtajien asenteet ja niiden muuttuminen liiketoiminnan moraalisia ongelmia kohtaan. *Yritysetiikka* 1/2009, 6–13. ISSN 1797-8866. EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf. www.eben-net.fi/downloadelement.php?id=58.

Lämsä, A-M. (2009). [www-dokumentti] Yritystoiminta myllerryksessä - miten lienee etiikan laita? *Yritysetiikka* 1/2009: 2–3. ISSN 1797–8866. EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf. www.eben-net.fi/downloadelement.php?id=58.

Markkanen, T. (2006). [www-dokumentti] Yliopistojen kolmas tehtävä on suomen kieli. Tieteessä tapahtuu 3/2006, 38. <http://www.tieteessatapahtuu.fi/0306/markkanen0306.pdf> (luettu 21.11.2012).

Niemelä, M. (2009) [www-dokumentti] Neljä näkökulmaa yritysetiikkaan. *Yritysetiikka* 1/2009, 14–18. ISSN 1797-8866. EBEN Suomi ry – EBEN Finland rf. www.eben-net.fi/downloadelement.php?id=58.

Radio Yle (2012). Raaka tie Raatteeseen. Suurtaistelun ihmisten historia. FT, dosentti, historioitsija Teemu Keskisarjan teokseen perustunut radio-haastattelu 8.12.2012.

Routio, P. [www-dokumentti] Virtuaaliyliopisto, tuotetiede, aineiston analysoiminen, hermeuttinen tulkinta. http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/120_kirjallisuus.html#herm.

Salon Seudun Sanomien verkkolehti (2012). Nokia harkitsi Salon tehtaan sulkeamista jo huippuvuosina. <http://www.sss.fi/uutiset/418808.html> (luettu 26.11.2012).

Schwartzin kaksi arvoteoriaa [www-dokumentti] <http://www.limor.fi/arvosanasto/schwartzin-kaksi-arvoteoriaa.html> (luettu 22.11.2012).

Takala, T. (2007). [www-dokumentti] Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus globalisoituvalla liikkeenjohdolle. Vol. 12, No. 2. ISSN 1239–2685. Publisher: Business and Organization Ethics Network (BON). Publishing date: 2007–11–12. http://ejbo.jyu.fi/articles/0601_3.html (luettu 25.11.2012).

Talouselämä (2012). [www-dokumentti] Nokian alamäki alkoi, kun pohjalainen johtaminen muuttui amerikkalaiseksi. <http://www.talouselama.fi/nokialandia/nokian+alamaki+alkoi+kun+pohjalainen+johtaminen+muuttui+amerikkalaiseksi/a2146838?service=mobile&page=1> (verkkolehti 24.9.2012 luettu 7.10.2012).

Talouselämä (2007). [www-dokumentti] Nettiaika toi Nokiaan uudet arvot. <http://www.talouselama.fi/uutiset/nettiaika+toi+nokiaan+uudet+arvot/a2048470> (verkkolehti 16.6.2007, päivitetty 16.2.2012 luettu viimeksi 17.5.2013).

Tampereen yliopisto. [www-dokumentti] Mittaaminen: mittarin luotettavuus. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html> (luettu 19.11.2012).

Tampereen yliopisto. [www-dokumentti] Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html> (luettu viimeksi 9.7.2013).

Tampereen yliopisto. [www-dokumentti] Aineisto- ja teorialähtöisyys. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html.

Tapies, J. & Moya, F. (2012). [www-dokumentti] Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. www.emeraldinsight.com/2043-6238.htm (luettu 24.1.2013).

SEMINAARI- JA KOULUTUSLUENNOT

Koskinen, M. (2008). Luento Sanomalehtien Liiton 100-vuotisjuhlaseminaarissa Helsingissä 19.9.2008.

Nikali, H. (2012). Itella Posti Oy. Ilkka-Yhtymän ja Itellan jakeluseminaari 10.9.2012.

Vesterinen, P-L. (2012). Arvovalmennus Ilkka-Yhtymässä keväällä 2012.

HENKILÖHAASTATTELUT/KESKUSTELUT

Vanhempani:

Lyyli Harjamäki (noin vuosina 1970–2006)

Reino Harjamäki (noin vuosina 1970–1989)

Suomen evankelisluterilainen kirkko:

Piispa Simo Peura, Lapuan hiippakunta (18.9.2012)

LIITTEET

LIITE 1. Kärkimedialehdet

Lehti	Markkina-alue	Yhteis- tavoittavuus
<u>Helsingin Sanomat</u>	Pääkaupunkiseutu	1 848 000
<u>Aamulehti</u>	Tampere	478 000
<u>Turun Sanomat</u>	Turku	315 000
<u>Kaleva</u>	Oulu	270 000
<u>Keskisuomalainen</u>	Jyväskylä	240 000
<u>Savon Sanomat</u>	Kuopio-Varkaus	229 000
<u>Etelä-Suomen Sanomat</u>	Lahti	171 000
<u>Satakunnan Kansa</u>	Pori	165 000
<u>Ilkka</u>	Seinäjoki	148 000
<u>Hufvudstadsbladet</u>	Pääkaupunkiseutu	139 000
<u>Karjalainen</u>	Joensuu	134 000
<u>Lapin Kansa</u>	Rovaniemi	102 000
<u>Keskipohjanmaa</u>	Kokkola-Pietarsaari	86 000
<u>Etelä-Saimaa</u>	Lappeenranta	85 000
<u>Pohjalainen</u>	Vaasa	85 000
<u>Kouvolan Sanomat</u>	Kouvola	79 000
<u>Kainuun Sanomat</u>	Kajaani	75 000
<u>Vasabladet</u>	Vaasa	73 000
<u>Hämeen Sanomat</u>	Hämeenlinna	72 000
<u>Länsi-Savo</u>	Mikkeli	72 000
<u>Kymen Sanomat</u>	Kotka	71 000
<u>Pohjolan Sanomat</u>	Kemi-Tornio	59 000
<u>Salon Seudun Sanomat</u>	Salo	59 000
<u>Aamuposti</u>	Hyvinkää-Riihimäki	54 000
<u>Keski-Uusimaa</u>	Tuusula-Kerava-Järvenpää	52 000
<u>Itä-Savo</u>	Savonlinna	49 000
<u>Österbottens Tidning</u>	Kokkola-Pietarsaari	49 000
<u>Demokraatti</u>	Pääkaupunkiseutu	45 000
<u>Länsi-Suomi</u>	Rauma	45 000
<u>Uusimaa</u>	Porvoo-Loviisa	42 000
<u>Iisalmen Sanomat</u>	Iisalmi	41 000
<u>Länsi-Uusimaa</u>	Lohja	39 000

<u>Forssan Lehti</u>	Forssa	37 000
<u>Itä-Häme</u>	Lahti	28 000

Lähde:

Levikintarkastus 2011, KMT Lukija ja Kuluttaja S2011/K2012, KMT Alueellinen 2011, TNS Metrix

LIITE 2. Kysymyslomake

KYSYMYSLOMAKE

1) Valitse oikea vaihtoehto

Toimitko työpaikallasi

Toimitus- johtajana	ilmoitusmarkki- noinnin johtajana	Pääluottamus- miehenä	muussa tehtävässä, missä? _____
------------------------	--------------------------------------	--------------------------	---------------------------------------

Mistä lähtien olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi? _____

2) Valitse oikeat vaihtoehdot ja vastaa mahdollisiin jatkokysymyksiin.

2a) Onko yrityksessänne (kustannusyhtiö tai/ja konserni) määritelty yhteiset arvot?

Kyllä, miksi? _____Ei, miksi ei? _____

Mikäli vastasit tähän kysymykseen ei, niin kiitän sinua jo tässä vaiheessa vaivannäöstäsi ja toivotan sinulle hyvää tulevaa kesää. Palautathan kuitenkin vastauslomakkeen oheisessa palautuskuoressa.

2b) Onko määrittelemienne arvojen tulkinnasta kirjallinen selostus (mitä mikäkin arvo tarkoittaa), ja onko se kaikkien henkilöstöryhmien käytössä?

Kyllä, ja se on kaikkien henkilöstöryhmien käytössä.Kyllä, mutta se ei ole kaikkien henkilöstöryhmien käytössä.

Miksi se ei ole kaikkien henkilöstöryhmien käytössä? _____

Ei Miksi ette ole tehneet kirjallista selostusta arvojenne tulkinnasta?

2c) Miten arvojenne tulkinnat on ”jalkautettu” eri organisaatiotasolle?

2d) Minkä henkilöstöryhmien edustajat olivat mukana määrittelemässä yrityksenne arvoja?

Hallitus ylin johto keskijohto työnohottaso työntekijöiden edustajat

kaikki mainitut henkilöstöryhmät

2e) Onko määrittelemänne arvot julkistettu esim. www-sivuillanne tai muulla tavoin?

Kyllä ei

2f) Mitkä ovat yrityksenne julkaisemat arvot (jos ovat julkisia)?

2g) Jos ette ole julkistaneet yrityksenne arvoja, niin minkä vuoksi ette ole julkistaneet? _____

2h) Huomioivatko määrittelemänne arvot riittävästi yrityksenne henkilöstön tarpeet?

Kyllä ei

Voitko lyhyesti perustella näkemyksesi? _____

2i) Huomioivatko määrittelemänne arvot riittävästi yrityksenne asiakkaiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien tarpeet?

Kyllä ei

Voitko lyhyesti perustella näkemyksesi? _____

2j) Huomioivatko määrittelemänne arvot riittävästi yrityksenne omistajien tarpeet?

Kyllä ei

Voitko lyhyesti perustella näkemyksesi? _____

3. Valitse oikeat vaihtoehdot ja vastaa mahdollisiin jatkokysymyksiin

3a) Uskotko, että määrittelemänne arvot kuvastavat **tällä hetkellä** yrityksessänne käytännössä toteutuvaa arvomaailmaa siten kuin **henkilöstö on odottanut?**

ei lain- kaan	huonos- ti	jonkin ver- ran	hyvin	erittäin hyvin
------------------	---------------	--------------------	-------	-------------------

Miksi? _____

3b) Uskotko, että määrittelemänne arvot kuvastavat **tällä hetkellä** yrityksessänne käytännössä toteutuvaa arvomaailmaa siten kuin **yrityksenne asiakkaat ja muut ulkoiset sidosryhmät ovat odottaneet?**

ei lain- kaan	huonos- ti	jonkin ver- ran	hyvin	erittäin hyvin
------------------	---------------	--------------------	-------	-------------------

Miksi? _____

3c) Uskotko, että määrittelemänne arvot kuvastavat **tällä hetkellä** yrityksessänne käytännössä toteutuvaa arvomaailmaa siten kuin **yrityksenne omistajat ovat odottaneet?**

ei lainkaan	huonos- ti	jonkin ver- ran	hyvin	erittäin hyvin
-------------	---------------	--------------------	-------	-------------------

Miksi? _____

3d) Onko edellä kuvaamissasi arvojen käytännön toteutumissa jonkun tai joidenkin kohdissa 3a, 3b ja 3c mainittujen sidosryhmien kannalta ollut mielestäsi huomattavissa muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana?

ei lainkaan	hieman	jonkin ver- ran	paljon	erittäin paljon
-------------	--------	--------------------	--------	--------------------

Mihin suuntaan muutoksia on ollut (Muutoksia voi olla eri arvojen osalta eri suuntiin, joten voit ympyröidä kummankin vaihtoehdon ja perustella näkemyksesi erikseen kunkin arvon osalta avoimessa kohdassa.)?

parempaan	huonompaan
-----------	------------

Miten, minkä arvon (arvojen) osalta, ja mistä lähtien havaitsemasi muutos on näkynyt ja mitä vaikutuksia sillä on mielestäsi ollut yrityksesi toimintaan ja menestykseen? _____

Miten uskot tilanteen kehittyvän seuraavien kahden vuoden aikana?

4. Valitse oikeat vaihtoehdot ja vastaa mahdollisiin jatkokysymyksiin

4a) Oletteko päivittäneet arvojanne viimeisen kolmen vuoden aikana?

kyllä	ei
-------	----

Minkälaisia päivityksiä olette tehneet ja minkä vuoksi? _____

Onko arvojen päivityksellä ollut havaittavia, yrityksen toimintaa ohjaavia vaikutuksia? Jos on ollut, niin minkälaisia? _____

Minkä vuoksi ette ole päivittäneet yrityksenne arvoja? Olisiko mielestäsi pitänyt päivittää? _____

5. Mitä muuta haluaisit kertoa oman yrityksesi arvoista ja arvolausekkeiden valmistelusta, päivityksestä, jalkauttamisesta organisaatioon, ulkoisille sidosryhmille ja omistajille jne.? _____

6. Mitä muuta yritysten arvoihin liittyvää haluaisit tuoda esiin?

Mitä parhain kiitokseni vastauksistasi

Sauli Harjamäki

LIITE 3. Arvojen jälkiarviointilomake

Arvokartoitus

Vastaa alla oleviin kysymyksiin valitsemalla kuhunkin kohtaan mielipidetäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

1. Mihin seuraavista vastaajaryhmistä kuulut?

- Laajennetun johtoryhmän jäsen
 Toimittaja
 Painopinnan valmistaja
 Asiakaspalveluhenkilö

2. Yhtymämme uudistetut arvot ovat: Arvostamme, Kehitymme, Menestymme ja Välitämme. Miten tärkeänä pidät kutakin arvoa? (5 = erittäin tärkeä, 4 = tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = vähän tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä)

	5	4	3	2	1
Arvostamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitymme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menestymme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välitämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Miten hyvin koet kunkin arvon toteutuvan yrityksessämme tällä hetkellä? (5 = toteutuu erittäin hyvin, 4 = toteutuu hyvin, 3 = toteutuu melko hyvin, 2 = toteutuu vähäisessä määrin ja 1 = ei toteudu lainkaan)

	5	4	3	2	1
Arvostamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitymme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menestymme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välitämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvoja on pyritty selkiyttämään ja konkretisoimaan lisäämällä niihin kuvaukset arvoon liittyvistä käyttäytymisodotuksista

4. Miten tärkeänä sinä pidät kutakin alla olevista käyttäytymisodotusta Arvostamme -arvon toteutumisen kannalta? (5 = Erittäin tärkeä, 4 = tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = vähän tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä)

	5	4	3	2	1
Käyttäytymisodotus 1 (Vastaajille annettiin todelliset käyttäytymistä kuvaavat odotukset, eli arvon osatekijät, joita tässä kuvataan ainoastaan numeroin 1, 2,3 tai 4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Miten tärkeänä sinä pidät kutakin alla olevista käyttäytymisodotusta Kehitymme -arvon toteutumisen kannalta? (5 = Erittäin tärkeä, 4 = tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = vähän tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä)

	5	4	3	2	1
Käyttäytymisodotus 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten tärkeänä sinä pidät kutakin alla olevista käyttäytymisodotusta Menestymme -arvon toteutumisen kannalta? (5 = Erittäin tärkeä, 4 = tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = vähän tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä)

	5	4	3	2	1
Käyttäytymisodotus 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Miten tärkeänä sinä pidät kutakin alla olevista käyttäytymisodotusta Välitämme -arvon toteutumisen kannalta? (5 = Erittäin tärkeä, 4 = tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = vähän tärkeä ja 1 = ei lainkaan tärkeä)

	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

Käyttäytymisodotus 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten hyvin koet kunkin mainitun käyttäytymisodotuksen toteutuvan yrityksessämme tällä hetkellä? (5 = toteutuu erittäin hyvin, 4 = toteutuu hyvin, 3 = toteutuu melko hyvin, 2 = toteutuu vähäisessä määrin ja 1 = ei toteudu lainkaan)

	5	4	3	2	1
Käyttäytymisodotus 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytymisodotus 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Onko sinulla muita kommentteja arvoihin ja/tai toteutumiseen liittyen?

LIITE 4. Toiminta-ajatus

- **Uskottava maanpuolustus on meille tärkeä asia.**
- **Ansaitsemme uskottavuutemme tunnustetulla ammattitaidolla ja suorituskykyisellä kalustolla.**
- **Täytämme Suomen valtion ja kansalaisten turvallisuustarpeet**
 - *valvomalla ja vartioimalla ilmatilaamme sekä puuttumalla ilmatilan loukkauksiin*
 - *ylläpitämällä tehokasta, ennaltaehkäisevää ja yhteistoimintaan kykenevää ilmaoperaatiokykyä sekä ilmapuolustuksen johtamiskykyä.*
 - *tukemalla muita viranomaisia ja turvaamalla yhteiskunnan tärkeitä toimintoja*
 - *osallistumalla valtiojohdon päätösten mukaisesti kansainväliseen kriisienhallintaan.*
- **Kehitämme jatkuvasti ja järjestelmällisesti suorituskykyämme.**
- **Käytämme meille annettuja voimavaroja tehokkaasti, turvallisesti ja taloudellisesti.**

Korostamme olennaiseen keskittymistä, vuorovaikutusta, yhteistyötä ja tuloksellisuutta.

Annamme tunnustusta hyvästä työstä ja huolehdimme henkilöstöstämme.

Arvostamme osaavia yhteistyökumppaneitamme.

Osaaminen, vastuuntunto, avoimuus ja palveluhaluttuus ovat toimintamme tunnuksia.

Huolehdimme ympäristöstämme.

LIITE 5

Arvoisa vastaanottaja

Olen väitöstutkimukseeni liittyen ollut teihin syksyllä 2012 yhteydessä kartoittaakseni yrityksenne arvoja ja niiden määrittelyprosessia. Vastasitte kyselyyni, josta esitän teille kiitokseni.

Seuraavassa vastauksenne perustuva yhteenveto yrityksenne arvoista ja niiden määrittelymekanismista sekä menettelytapanne koskeva arvioni suhteessa niihin menettelytapoihin, joita itse pidän erinomaisina.

Ennen mainittua yhteenvetoa on muutamia kysymyksiä, joihin toivon teidän vastaavan sen jälkeen, kun olette käynyt läpi yrityksenne arvoprosessista tekemäni yhteenvedon ja siihen liittyvät kommenttini sekä tutustunut kysymysten perusteisiin tämän sähköpostin toisessa liitteessä:

”Yrityksen arvoprosessi ja siihen liittyvän projektin toteuttaminen”

Tässä edellä mainitsemani kysymykset, joihin voitte vastata heti kysymyksen jälkeen ja palauttaa vastauksenne sähköpostilla sauli.harjamaki@i-mediat.fi

1. Oletko tyytyväinen siihen tapaan, jolla yrityksenne arvoprosessia on toteutettu? (Kuinka tyytyväinen tai tyytymätön olet toimintatapaanne?)
2. Soveltuisiko erillisenä liitteenä oleva arvoprosessin projektikuvaus teidän yrityksenne toimintatavaksi? Miksi?
3. Soveltuisiko liitteen mukainen malli nykyistä toimintatapaanne paremmin yrityksenne toimintamalliksi? Jos soveltuisi, niin kuinka paljon paremmin ja miksi? Jos ei soveltuisi, niin miksi ei?
4. Uskotko, että kuvatun mukainen toimintatapa olisi käytännössä mahdollista ottaa yrityksessänne käyttöön? Miksi?
5. Uskotko, että liitteen mukaisella tavalla toimien lopputulos olisi parempi? Miksi?
6. Koetko, että toimintatapamuutos olisi tehtävä? Miksi?

7. Minkälaisena yleisellä tasolla näet liitteen mukaisen arvojen määrittelyn projektikuvauksen? Mitä hyvää ja mitä huonoa siinä on?

8. Millaiseksi koit arvioni yrityksessänne toteutetusta arvoprosessista.

8.4.2013

Sauli Harjamäki

LIITE 6

Yrityksen arvoprosessi ja siihen liittyvän projektin toteuttaminen

Yrityksessä on havaittu tarve pohtia arvoprosessin käynnistämistä. Tarve saattaa olla lähtöisin omistajista, henkilökunnasta, asiakkaista, muista ulkoisista sidosryhmistä, yrityksen johdosta tai useilta mainituilta tahoilta. Myös muiden yritysten malli voi olla tarpeen taustalla käynnistävänä voimana.

Seuraavassa kuvataan arvoprosessia ja sen ensivaiheessa käynnistävää projektia siten kuin olen tutkimusteni, niihin liittyvien opintojeni ja pitkän, arvoprosesseja, sekä niitä käynnistäviä projekteja sisältäneen työkokemukseni kautta nähnyt hyväksi toteuttaa kyseinen kokonaisuus.

Ensivaiheessa kyse on siis projektista, jonka lopputuloksena saadaan yrityksen arvot. Projektin loputtua työskentely arvojen parissa jatkuu prosessimaisena siten kuin yrityksessä nähdään hyväksi ja tarpeelliseksi.

Yrityksen johto kertoo **koko henkilökunnalle** ja **muille tarpeellisiksi katsotuille sidosryhmille**, että yrityksessä ollaan aloittamassa yrityksen arvojen määrittelemiseen tähtäävä projekti. Tässä yhteydessä asia perustellaan mahdollisimman tarkoin. Samalla kerrotaan projektin tärkeimmät toimielimet, niiden raportointisuhteet ja projektin alustava eteneminen sekä aikataulu ja raportointitavat ja -ajat.

Nimetään projektin omistaja (yleensä tj tai muu ylimpään johtoon kuuluva), joka on samalla ohjausryhmän puheenjohtaja.

Nimetään projektin omistajan tueksi ja projektin valvojaksi sekä ohjaajaksi **ohjausryhmä**, jonka kokoonpano on syytä pitää mahdollisimman pienenä. Kaikista ohjausryhmän ja myöhemmin valittavan projektiryhmän kokouksista tehdään asianmukaiset pöytäkirjat. **Päätetään ja kirjataan ohjausryhmän tehtävät.**

Ohjausryhmä päättää mahdollisen yleisen arvokartoituksen toteuttamisesta yrityksessä. Arvokartoitus on tärkeää teettää yhteistyössä luotettavan tutkimustahon kanssa. Arvokartoituksen avulla saadaan mahdollisimman luotettava tieto yrityksen henkilöstön arvopainotuksista koko henkilöstön tasolla, henkilöstöryhmittäin ja mahdollisilla muilla jakoperusteilla. Lisäksi saadaan selko arvojen toteutumisesta yrityksen nykytilanteessa sekä omien arvojen ja yrityksen nykytilan välinen kuilu, jonka perusteella on mahdollista määritellä toimenpiteet mahdollisten stressitekijöiden eliminoimiseksi.

Jos arvokartoitusta ei tehdä, ohitetaan se vaihe

Nimetään projektiryhmä. Päätetään ja kirjataan projektiryhmän tehtävät.

Jos yrityksessä suoritettiin yleinen arvokartoitus, niin sen jälkeen on hyvät perusteet nimetä arvoprojektin toteutuksesta vastaava projektiryhmä. Mitä suuremmat erot eri organisaatiotasojen tai muilla tavoin jaoteltujen henkilöstöryhmien omilla arvoilla ja heidän kokemuksillaan yritystodellisuudesta on, niin sitä tärkeämpää on valita projektiryhmään edustajia kaikista edellä mainituista henkilöstöryhmistä.

Projektiryhmän työn tuloksena, ohjausryhmän valvonnassa **tuotetaan yritykselle arvot**, jotka huomioivat kaikkien intressiryhmien tarpeet, ottavat huomioon yrityksen historian, valitsevan yrityskulttuurin, henkilöstöryhmien arvot ja yrityksen tulevaisuuden strategian ja tahtotilan. Määritellyt arvot sisältävät tasapainoisen kokonaisuuden historiaa, nykytilaa ja tulevaisuuden odotuksia. Ne toimivat käyttö- ja tavoitearvoina mahdollisimman hyvässä sopusoinnussa.

Projektiryhmän työn tuloksena **määritellään kaikille arvoille myös sisältö**, eli ”mitä se on”. Tällä tavoin eri intressiryhmille tehdään mahdollisimman kattavasti selväksi, mitä valitut arvot tarkoittavat meidän yrityksessämme käyttäytymisenä tai muunlaisena näkyvänä tai näkymättömänä osana yrityksen toimintaa.

Tämä on hyvin tärkeä vaihe koko arvotyöskentelyn onnistumisen näkökulmasta. Jos tämä tehdään huonosti tai vajavaisesti, jää ihmisille liikaa mahdollisuuksia omaan tulkintaan, koska meistä jokainen tulkitsee asioita omista nykyhetken ja historiamme lähtökohdista, jolloin tulkinnat poikkeavat toisistaan erittäin paljon. Koko arvotyöskentely voi muuttua ”epähyödykkeeksi”, jos arvojen sisällön määrittely ei johda mahdollisimman yksiselitteiseen ymmärrykseen valittujen arvojen tarkoituksesta yrityksessä.

Tässä kohdin on erityisen tärkeää huomata, että ainakin tietyt henkilöstöön suoraan viittaavat arvot, kuten esimerkiksi välittäminen ja tasapuolisuus tms. on välttämätöntä avata erikseen erilaisten taloudellisten tilanteiden vallitessa: noususuhdanne, vakaat ajat laskusuhdanne tai jopa rakenteellisen muutoksen tilanne.

Jos erottelua ei ole tehty, ihmiset näkevät arvojen sisältölupauksen samanlaisena kaikissa yrityksen taloustilanteissa. Tästä tulee ilman muuta ongelmia, jos lupauksiin ei aina pystytä vastaan.

Päätetään toimenpiteet ja vastuut arvojen ja niiden sisällön **jalkauttamiseksi**. Suoritetaan päätetyt toimet.

Suoritetaan mahdollisimman nopeasti arvojen ja niiden tulkintojen julkistamisen jälkeen tutkimus (**arvojen testaus**), jolla testataan valittujen arvojen ja niiden sisällön merkitys ja koettu toteutuma koko henkilöstön ja eri henkilöstöryhmien näkökulmasta.

1. Kuinka tärkeiksi valitut arvot koetaan ja kuinka hyvin niiden koetaan toteutuvan yritystodellisuudessa? (Esimerkiksi arvo: työtovereista välittäminen)
2. Kuinka tärkeiksi arvojen sisältömääritteet koetaan ja kuinka hyvin eri määritteiden koetaan toteutuvan yritystodellisuudessa? (Esimerkiksi edellisen arvon yksi määrite: Olemme oikeudenmukaisia ja kohtelemme työtovereitamme tasa-arvoisesti sekä arvostamme jokaisen työpanosta.



Mikäli varsinainen arvo koetaan selvästi tärkeämmäksi kuin sen sisällön määrittävät lausekkeet, on ilmeistä, että sisällön ilmaisu täytyy arvioida uudelleen.

Vastaavasti, jos sisällön ilmaisut koetaan selvästi varsinaista arvoa tärkeämmäksi, on järkevää pohtia arvoa uudelleen ja mahdollisesti muuttaa sitä.

Tärkeyden testaamisen lisäksi testataan henkilöstön kokema nykytila yritystodellisuudessa niin arvojen kuin niiden sisältöä ilmaisevien selitystenkin osalta.

Jos tuloksissa on ristiriitaisuuksia, niin tehdään tarvittavat toimenpiteet ongelmien poistamiseksi. Esimerkiksi arvojen sisällön määrittävien lausekkeiden ei liene kohtuullista toteutua selvästi huonommin tai paremmin kuin varsinainen arvo. Tällöin vikaa on etsittävä niin arvosta itsestään kuin sen sisällönkin määritteistä.

Lisäksi voidaan pohtia, onko arvo oikeasti yrityksen menestykselle elintärkeä, jos sen tärkeys ei nouse kovin korkeaksi ja sen koetaan lisäksi toteutuvan paremmin kuin miten tärkeänä henkilöstö sitä pitää. Tietynlainen alitoteutuminen on yritystodellisuudessa varmasti hyvästä, että myös kyseisen arvon osalta on paineita parempaan suoritukseen. Paineparempaan on edellytys kehitykselle.

Tällainen testaus saattaa olla työlästä, mutta varmasti palkitsevaa. Lopulta saadaan ”samaa paria” oleva arvo ja sen määritteet. Tietysti on huomattava, että yksittäisissä määritteissä voi olla eroja suhteessa varsinaiseen arvoon, mutta erojen suuruuden ja niiden syiden välisen pohdinnan kautta voidaan saada aikaan välttämättömät korjaukset.



Kun arvojen ja niiden määritteiden testaukset on suoritettu ja toteutettu tarpeellisiksi katsotut korjaustoimenpiteet, kirjataan projektin lopputuloksena yrityksen lopulliset arvot ja niiden määritteet. Tämän jälkeen toteutetaan varsinainen suunnitelmallinen jalkautus ja päätetään projekti.

Projektin päättymisen jälkeen arvotyöskentely muuttuu prosessimaiseksi, jolloin valikointuneet arvot elävät jatkuvasti osana yrityksen arkea. Mikäli myöhemmin huomataan välttämättömäksi uusia projektia, on se luonnollisesti mahdollista kokonaan tai osittain.

On selvää, että jokaisessa yrityksessä ei arvojen määrittelyprojekti ole näin monivaiheinen. Pienissä yrityksissä projektiryhmäkin voi olla koko henkilöstö tai suuri osa siitä ja arvojen määrittely suoraviivaisempaa. Periaate on kuitenkin edellä esitetty ja sitä tulee soveltaa kunkin yrityksen koon ja muiden yrityksessä todettavien reunaehtojen mukaisesti.

Kaikissa yrityksissä arvojen määrittelyn ydinasia kuitenkin on, että kaikki henkilöstöryhmät pääsevät vaikuttamaan arvovalintoihin. Tämä on välttämätöntä, koska laajojen tutkimusten mukaan eri työtehtävissä toimivien henkilöiden arvot ja niiden osalta koettu yrittystodellisuus poikkeavat selvästi toisistaan. Näin ollen vain joistakin henkilöstöryhmistä koottu projektiryhmä ei todennäköisesti onnistu muodostamaan yritykselle sellaisia arvoja, että koko henkilöstö kokisi ne yrityksen tärkeimmiksi arvoiksi.

Seinäjoella 24.3.2013

Sauli Harjamäki