

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Laura Mäkinen

ARVOYHTEENSOPIVUUS SITOUTUMISEN EDISTÄJÄNÄ

Kirjallisuuskatsaus arvopohjaisen johtamismallin myönteisistä
organisaatiovaikutuksista

Julkisjohtamisen
Pro gradu –tutkielma

VAASA 2019

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
1. JOHDANTO	7
1.1 Taustaa	7
1.2 Tutkimuskysymykset	10
2. ARVOYHTEENSOPIVUUS TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAJANA	12
2.1. Arvoyhteensopivuuden määritelmä	12
2.2. Tunneperustainen sitoutuminen	16
3. ARVOJOHTAJUUS ORGANISAATIOSSA	22
3.1 Esimies arvojohtajana	22
3.2 Esimiehen keinot arvojen yhteensovittamisessa	27
3.3 Arvoristiriidat	31
4. TUTKIMUSMETODI JA AINEISTO	34
4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	34
4.2 Menetelmävalinnan perustelut	36
4.3 Kirjallisuuskatsauksen vaiheet	38
4.4 Aineiston hakuprosessi	39
4.5 Aineiston kuvaus	42
5. ARVOJEN KOHTAAMISEN VAIKUTUKSET	45
5.1 Arvoyhteensopivuuden merkitys organisaatiositoutumiselle	52
5.2 Organisaation toiminnan tehostaminen arvoyhteensopivuuden avulla	56
5.3 Johtamiskäyttäytymisen merkitys organisaation toiminnassa	59
5.4 Kirjallisuuskatsausta edeltävät julkaisut	61
5.5 Kritiikki	63
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	67
6.1 Tutkimuksen yhteenveto	67
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	74

LÄHDELUETTELO

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten käsityksiä arvoyhteensopivuudesta.	45
Taulukko 2. Tiivistelmä kirjallisuuskatsauksen keskeisimmistä tutkimustuloksista.	70

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö****Tekijä:**

Laura Mäkinen

Pro gradu -tutkielma:Arvoyhteensopivuus sitoutumisen edistäjänä:
Kirjallisuuskatsaus arvopohjaisen johtamismallin
myönteisistä organisaatiovaikutuksista**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Kirsi Lehto

Valmistumisvuosi:

2019

Sivumäärä: 84

TIIVISTELMÄ:

Arvot ovat tärkeä organisaatioita yksilöivä ja määrittävä tekijä. Arvopohjainen johtaminen (value based leadership) on erityisesti 2010-luvulla herättänyt etiikan ja arvojen merkitystä organisaation toiminnassa ja johtamisessa. Organisaation arvojen integrointi johtamiseen ja organisatorisiin menettelyihin, sekä prosesseihin on usein monimutkainen ja haastava tehtävä. Arvoilla on kuitenkin suuri merkitys työn tekemisen ja työyhteisön kannalta, koska arvot vaikuttavat suuresti kaikkeen tekemiseen ja ajattelutapoihin, sen vuoksi arvoilla on keskeinen merkitys osana organisaation toimintaa. Ajatus siitä, että arvoyhteensopivuudella on merkitys organisaatiositoutumiseen ja organisaation toimintaan oli tässä pro gradu – tutkielmassa keskeistä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää arvoyhteensopivuuden todellinen merkitys organisaatiositoutumiseen, arvoyhteensopivuuden ja sitoutumisen vaikutukset organisaation toimintaan, sekä esimiehen keskeinen vaikutus arvojohtajana ja arvoyhteensopivuuden edistäjänä. Arvoyhteensopivuudella ja sitoutumisella on havaittu olevan korrelaatiota. Uusilla tutkimuksilla arvoyhteensopivuuteen liittyen pyritään tutkimaan tarkemmin sitoutumisprosessia, sen syitä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Arvojen merkitys organisaation toiminnassa ei ole uusi tutkimusten kohde, arvojen merkityksen tutkimisella organisaation toiminnassa, on jo pitkä historia. Arvoyhteensopivuuden ja organisaation tehokkuuden välisen suhteen tutkimus on osittain syytä haastavasta organisaatioiden kilpailutilanteesta, joka kannustaa organisaatioita tutkimaan organisaation toimintaa edistäviä tekijöitä erilaisista näkökulmista. Kilpailuetujen ollessa pieniä, on tärkeää etsiä niitä tekijöitä, jotka sitovat työntekijät organisaatioon, ja joilla pystytään tuomaan organisaatiota niin sanotusti mielekkäämmäksi asiakkaille ja kumppaneille. Arvopohjaisen organisaation ja johtajuuden uskotaan ohjaavan organisaation jäseniä tavoitteisiin, jotka hyödyntävät organisaatiota, sen jäseniä, kumppaneita ja yhteiskuntaa. Tutkielman tutkimusmetodiksi valittiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus menetelmävalintana sopi tutkittavaan aiheeseen hyvin, sillä tutkimusmateriaalia on runsaasti, ja aihetta on tutkittu monesta näkökulmasta jo useana vuosikymmenenä. Vaikka kiinnostus arvoyhteensopivuuteen on ollut jo ennen vuotta 2000 suurta, valikoitui tähän tutkimukseen 19 tieteellistä artikkelia vuosilta 2000-2019. Artikkelit esiteltiin kuvailevana taulukkona ja syntetisointia varten ne jaettiin kolmeen teemaan, jotka mukailivat tutkimuskysymyksiä.

Tutkimustulosten perusteella arvoyhteensopivuus ja organisaatiositoutuminen on yhteydessä toisiinsa. Tutkimusten perusteella erityisesti ihmislähtöiset ja eettiset arvot ovat niitä, jotka kaikkein tehokkaimmin sitouttavat työntekijöitä organisaatioon. Erityisesti uudemmat tutkimukset olivat kiinnostuneita tulevaisuuden tutkimuksista, joissa voitaisiin selvittää tarkemmin sitoutumisen vahvuutta, tarkempaa arvokohdaista sitoutumista ja sitoutumisen syy-yhteyssuhteita uudella muokatuilla tutkimusmenetelmillä. Arvoyhteensopivuuden organisaatiositoutumisvaikutukset ulottuivat vuorovaikutukseen, tiimien innovaatiokykyyn, stressin vähenemiseen, suorituskykyyn ja epäsuorasti jopa liikevaihtoon. Kuitenkin lisätutkimukset myös näiden asioiden yhteydestä olisivat tarpeen, sillä tutkitut vaikutukset ovat yleensä osittain epäsuoria. Yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden arvot muodostuvat hieman eritavalla johtuen tavoitteiden eroavaisuudesta. Esimiehen merkitys arvoyhteensopivuuden edistäjänä sai useita myönteisiä tutkimustuloksia. Hyvin johdetuttuihin selkeisiin arvoihin, on työntekijän helpompi sitoutua ja samaistua.

AVAINSANAT: arvot, organisaatiositoutuminen, arvojohtaminen

1. JOHDANTO

1.1 Taustaa

Arvoilla sekä erilaisilla arvovalinnoilla on organisaatioissa merkittävä vaikutus. Arvot ovat yleensä, ainakin osaltaan kytköksissä organisaation toimintatapoihin, sekä malleihin ja tavoitteisiin. Yhteiset arvot vaikuttavat jokapäiväisessä työarjessa työntekijän valintoihin, motivaatioon sekä sitoutumiseen. Tämän vuoksi arvojen kohtaaminen on merkittävää. Tämän pro gradu –tutkielman tavoitteena on selvittää, mikä merkitys arvojen yhteensopivuudella on työntekijän sitoutumiseen ja tätä kautta organisaation toimintaan. Tämän lisäksi näkökulmana on se, mikä esimiehen tehtävänä on arvojohtamisessa. Esimiehellä on mahdollisuudet vaikuttaa siihen, miten arvoista keskustellaan organisaatiossa, ja kuinka tärkeä merkitys niillä on organisaation toiminnassa.

Arvot ymmärretään eritavoin, sillä jokainen ihminen on yksilönä erilainen. Arvoista keskusteleminen on tärkeää, sillä se selkeyttää niiden merkityksiä ja lisää tietoisuutta ja mielenkiintoa organisaation arvoja kohtaan. Johtaja ei koskaan selviä yksin, hän tarvitsee aina ihmisiä rinnalleen, työtovereita ja johdettavia. Ei väliä millaiset organisaation arvot ovat, ne eivät voi toteuttaa itseään käytännössä ilman koko organisaation panosta. Organisaation arvot ilmaisevat toimintaperiaatteita, joilla organisaatio toimii. Arvojohtaminen on haasteellinen tehtävä, se on ennen kaikkea ihmisten ja yksilöiden johtamista ja motivoimista. Jokaisen johtajan on etsittävä ja löydettävä vastaus kysymykseen, miten työntekijöitä voisi parhaiten omana itsenään kannustaa toimimaan ja toteuttamaan organisaation yhteistä tehtävää organisaation arvojen pohjalta. (Hautala & Lämsä 2005: 93; Kamensky 2012: 74; Luoma 2017.)

Kun työntekijä kokee organisaation arvot omakseen ja itse pitää näitä asioita tärkeänä, hän myös toteuttaa näitä arvoja työssään. Esimiehen ja työntekijöiden suhde korostuu tässä tilanteessa. Kun esimies arvostaa työntekijöitään, arvostavat työntekijät esimiestään ja organisaatiota ylipäänsä. Arvot tuovat työhön johdonmukaisuutta, sekä tukea päätöksentekoon. Organisaation arvot ovat kulttuurin sydän ja organisaation kulttuurilla on merkitystä organisaation menestymiselle. Organisaatiossa arvot ovat ylipäättään mer-

kittävä tekijä, sillä arvot määrittävät organisaatiolle tärkeitä asioita. Työntekijöitä sekä työnantajia kannustetaan keskustelemaan hyvistä arvoista ja yhdessä vaikuttamaan yhteiseen arvomaailmaan. Osallistuminen on hyvin olennaista arvojen ja todellisuuden kohtaamisessa. Yhteiset arvot vaikuttavat jokapäiväisessä työarjessa ja kun arvoja yhdessä kunnioitetaan, niiden avulla voidaan saavuttaa yhdessä parempaa tulosta. (Hautala & Lämsä 2005: 93; Kamensky 2012: 74; Luoma 2017.)

Jos työntekijät saavat itse olla toteuttamassa arvojen suunnittelua, sekä olla konkreettisesti kosketuksissa arvoihin esimerkiksi erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, ne yleensä otetaan vahvemmin omaan työntekoon. Kiinnostus arvoihin ja arvojen yhteensopivuuden organisaatiossa ei ole uusi asia, kuitenkin kiinnostus varsinkin arvopohjaiseen johtamismalliin on 2010-luvulla entisestään lisääntynyt ja kasvattanut merkitystään. Arvopohjaisella organisaatiolla konseptina tarkoitetaan organisaatiota, jossa organisaation arvot määritellään ja niitä sovelletaan johtajuudessa henkilöstön motivaation, sitoutumisen ja palkitsemisen lisäämisessä. Arvopohjaisessa organisaatiossa käytetään arvoja lisäksi parantamassa viestintää ja vahvistamassa päätöksentekoa. (Viinamäki 2012: 41.)

Arvot ja etiikka ovat Parryn ja Proctor-Thomsonin (2002) mukaan organisaation käyttäytymisen ja johtamisen ytimessä. Heidän mukaan on tulossa yhä selkeämmäksi, että eettisten standardien ja arvojen täydellinen integrointi liiketoimintakäytäntöihin ei ole pelkästään edullinen käytäntö, vaan myös välttämätön pitkän aikavälin organisaation selviytymiselle. Organisaation arvojen integrointi johtamiseen ja organisatorisiin menettelyihin, sekä prosesseihin on usein monimutkainen ja haastava tehtävä. (Luoma 2017; Viinamäki 2012: 38-41.) Affektiivinen sitoutuminen eli tunneperäinen sitoutuminen on se sitoutumisen muoto, jonka ajatellaan eniten olevan yhteydessä arvoihin. Yksilön ollessa tunneperäisesti sitoutunut työhönsä, hän on motivoitunut suorittamaan työnsä kunnolla ja pitää työtä tärkeänä. Työ on mielekästä ja sen eteen ollaan valmiita tekemään uhrauksia. Työ koetaan itsessään arvokkaana, mikä vaikuttaa työntekijän tunteisiin organisaatiota kohtaan. Tämä tunne kokemus on tärkeä. Sillä se vaikuttaa jatkuvaan sitoutumiseen. Organisaatio toivoo pystyvänsä pitämään hyvät työntekijät. Työntekijöiden vaihtuvuus tuo kuluja organisaatiolle. (Allen & Meyer 1991:65-89, 85-89; Hautala & Lämsä 2005: 94-95.)

Organisaation tehokas toiminta on tällä vuosikymmenellä entisestään tullut tärkeämmäksi. Arvopohjainen johtaminen ja arvoyhteensopivuuden pohdinta ja tutkiminen yhdessä organisaation tehokkuuden kanssa, onkin perustellusti tärkeää. Tavoitteena tässä on arvokeskeisen organisaation toiminnalla löytää keinoja vaikuttaa suorituskäyttöön (Pruzan, 1998). Arvoyhteensopivuuden ja organisaatiotehokkuuden pohdinta on osaksi seurausta kovasta kilpailusta. Kilpailuollessa pieniä, on tärkeää etsiä niitä tekijöitä, jotka sitovat työntekijät organisaatioon, ja joilla pystytään tuomaan myös organisaatiota niin sanotusti mielekkäämmäksi asiakkaille ja kumppaneille. (Viinamäki 2012: 42.)

Arvopohjaisten organisaatioiden ja johtajuuden uskotaan ohjaavan organisaation jäseniä tavoitteisiin, jotka hyödyntävät organisaatiota, sen jäseniä, kumppaneita ja yhteiskuntaa (Kanungo, 2001). Arvopohjainen johtaminen (value based leadership) liittyy usein myönteisesti havaittuun työntekijän tehokkuuteen ja työntekijöiden työhön omistautumiseen. Esimiehen tehtävä arvojen yhteensovittamisen suhteen on haastava, vuorovaiikutustilanteet vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja konkretisoivat arvoja. (Chadwick, Jehn & Thatcher 1997: 287-290; Viinamäki 2012: 42, 59-60.) Johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän hyvien asioiden johtamisen lisäksi myös erityisiä taitoja ihmisten kohtaamiseen, ymmärtämiseen ja johtamiseen.

Tämä tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, tarkemmin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Arvojen, arvoyhteensopivuuden ja arvopohjaisen johtamisen kiinnostus näkyy runsasmääräisesti julkaistuna tutkimusmateriaalina, joten on perusteltua lähteä tarkastelemaan tutkimuskysymyksiä tutkimalla tarkemmin jo julkaistuja tutkimuksia. Tutkielman menetelmänvalintaa selvennetään tarkemmin luvussa neljä. Samassa luvussa kuvataan myös tutkimuksen aineistomateriaali, sekä kerrotaan hakuprosessista. Seuraavaksi on esitelty tutkielman pohjana olevat kolme tutkimuskysymystä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkielman lähtökohtana on ajatus siitä, että arvoyhteensopivuus on yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Tätä kautta pohditaan myös, millä tavalla organisaatiositoutuminen vaikuttaa organisaation toimintaan käytännössä ja millaisia hyötyjä siitä voisi olla. Kolmanneksi mietitään esimiehen tehtävää ja vaikutusta sitoutumisprosessiin ja organisaation toimintaan. Tutkielman tärkeimpänä tehtävänä on löytää laadukkaan lähdeaineiston avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kiinnostavaa olisi löytää myös kriittisiä havaintoja ja mahdollisia kehitysajatuksia.

1. Millainen merkitys arvoyhteensopivuudella on organisaatioon sitoutumisessa?

Arvojen yhteensopivuudella tarkoitetaan arvojen kohtaamista työntekijän ja esimiehen sekä organisaation välillä (Adkins, Meglino & Ravlin: 1989: 424). Arvot ovat osa organisaation toimintamallia ja määrittävät organisaatiota. Työntekijän ja organisaation arvoerimielisyydet voivat vaikuttaa, sekä työntekijän sitoutumiseen organisaatioon, että organisaation toimintaan negatiivisesti. Tutkimuskysymyksellä halutaan tarkentaa arvoyhteensopivuuden ja organisaatiositoutumisen korrelaatiota. Kiinnostusta herättää ajatus siitä, millaiset arvot sitouttavat työntekijää enemmän, kuin toiset? Miksi juuri arvot, ovat merkittävä tekijä sitoutumisessa? Voiko sitoutumisen tasoa mitata?

2. Millaisia vaikutuksia arvoyhteensopivuudella on organisaation toiminnassa?

Arvoyhteensopivuuden vaikutukset heijastuvat organisaatioon. Taloudellinen tilanne ja vaikea kilpailuasetelma haastavat organisaatiot pohtimaan monipuolisesti niitä tekijöitä, millä pystytään maksimaalisesti tehostamaan organisaation toimintaa. Millaisia vaikutuksia arvoyhteensopivuudella on organisaatiolle? Voiko organisaatio itse tehostaa arvoyhteensopivuutta ja sen positiivisia vaikutuksia? Näkyykö arvoyhteensopivuus vain sisäisesti organisaation toiminnassa, vai heijastuuko sen vaikutukset ulospäin?

3. Mikä merkitys esimiehen toiminnalla on arvojen yhteensovittamisessa ja sitoutumisessa?

Arvopohjainen organisaatio- ja johtamismalli, näkyy keskeisenä tässä tutkielmassa. Esimiehen tehtävä arvojohtajana on monipuolinen ja haastava. Esimies edustaa organisaatiota ja toimii esimerkkinä. Millainen tehtävä esimiehellä on arvojen yhteensovittamisessa ja miten hän pystyy tehostamaan sitä?

Tutkimuksen rakenne

Tutkielman johdannon jälkeen tulee kaksi teorialukua. Ensimmäisessä luvussa määritellään arvo ja arvojohtaminen käsitteenä, sekä määritellään arvojen merkitys organisaation toiminnassa. Tämän jälkeen määritellään tarkemmin luottamus ja sen merkitys sitoutumiseen, sekä eri sitoutumisen osat. Luvun lopussa kerrotaan lyhyesti psykologisesta sopimuksesta, ja sen suhteesta luottamuksen saamiseen ja sitoutumisprosessiin. Toinen luku on keskittynyt arvopohjaiseen organisaatio- ja johtamismalliin (value based leadership). Esimiehen rooli arvojohtajana, ja arvojen yhteensovittamisen haasteita ja keinoja esitellään luvussa seuraavaksi. Luvun lopussa on lyhyt kappale arvoriistiriidoista ja niiden vaikutuksista organisaatiolle.

Neljäs luku keskittyy tutkielman menetelmänvalintaan. Tässä luvussa esitellään kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä ja tarkemmin systemaattista kirjallisuuskatsausta, joka on valittu tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi. Luvussa kerrotaan tutkielman kulusta ja aineiston valinnasta. Viidennessä luvussa esitellään ensin tutkimukseen valittu aineistomateriaali kuvailevan taulukon muodossa. Tutkimusartikkelit ovat syntetisoitu kolmessa teemassa, jotka mukailevat tutkimuskysymyksiä. Viidennen luvun lopussa käsitellään lyhyesti aineistomateriaalin kritiikkiä. Kuudennessa luvussa on tutkimuksen yhteenveto ja pohdintaa tutkimuksen luotettavuudessa. Lopussa on lähdeluettelo, jossa on esitelty kaikki julkaisut, joihin tutkielmassa on viitattu.

2. ARVOYHTEENSOPIVUUS TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAJANA

Tässä luvussa käsitellään aluksi arvoja ja arvojen yhteensopivuutta. Arvojen määritelmä on monimutkainen, jokainen kokee sanan ”arvo” eri tavoin ja jokainen myös mieltää ja ymmärtää erilaiset asiat arvokkaiksi ja tärkeiksi. Arvojen yhteensopivuus on yksi erityisen keskiössä oleva näkökulma tässä pro gradu -tutkielmassa. Arvojen yhteensopivuudella ja arvojen kohtaamisella työntekijän ja organisaation välillä on tutkittu olevan jonkintasoinen yhteys. Yhteiset arvot tukevat organisaatiossa yhteistä päämäärää. Toisena tässä luvussa käsitellään tunne- ja luottamusperäistä sitoutumista. Yksilön sitoutuminen organisaatioon on vahvasti kytköksissä yksilön tunteisiin ja luottamukseen organisaatiota ja esimiestä kohtaan.

Työntekijän sitoutuminen vaikuttaa työpanokseen sekä uhrauksiin, joita työntekijä on valmis tekemään organisaation hyväksi. Organisaation arvojen sisäistäminen on osa tätä prosessia. Viimeisenä tässä luvussa käsitellään lyhyesti psykologista sopimusta, joka vahvistaa luottamusta työntekijän ja esimiehen sekä organisaation välillä ja on yksi edellytys työntekijän organisaatiositoutumiselle. Tämä vapaaehtoinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä lisää tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Kun työntekijä tuntee esimiestään ja organisaatiota kohtaan vahvaa luottamusta ja arvostusta, hänen on luontevampaa omaksua organisaatiota määrittävät arvot osaksi omaa työnkuvaansa.

2.1. Arvoyhteensopivuuden määritelmä

Arvo on käsitys jostakin yleisestä, tavoiteltavasta ja haluttavasta asiantilasta. Arvot ovat asioita, joita ihmiset arvostavat ja pitävät tärkeinä. Arvot ohjaavat ihmisten toimintaa ihanteina ja tavoitteina. Etiikka ja moraalit liittyvät vahvasti arvoihin. Etiikka kertoo, mikä on hyvää ja mikä pahaa ja moraalit taas sen, mikä on oikein ja mikä väärin. Arvot ovat valintoja ja vakaumuksia siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset. Arvot ovat valintoja ja asioita, joita pidämme tärkeinä. Organisaatioissa arvot luonnehtivat johdon tahtoa, sitä millaiseen organisaatioon pyritään ja millaiset keinot sopivat organisaation luonteeseen. Arvot määritellään ja niihin pyritään tavoitteellisesti. Arvot edusta-

vat organisaatiossa etiikkaa, eli ne kertovat esimerkiksi sen, mihin organisaatiossa uskotaan. Organisaatiossa arvot ovat työyhteisön tahtotila. Turusen (1993: 21) mukaan arvo käsitteenä voidaan määrittää niin monin eri tavoin, että siitä puhuminen voi yleisesti olla hämmentävää ja myös epämääräistä. Arvoista kuitenkin puhutaan niin usein, että se osoittaa arvojen ja arvoperusteisen luokittelun olevan merkityksellinen ihmisille. (Aaltonen & Junkkari 1999: 61.)

Arvoilla on suuri merkitys työn tekemisen ja työyhteisön kannalta, koska arvot vaikuttavat suuresti kaikkeen tekemiseen ja ajattelutapoihin. Arvot ovat kestäviä uskomuksia ja ihanteita sekä ajatuksia siitä mikä on hyvää ja mikä ei. Arvot ovat pakollisia jokaisessa työyhteisössä, koska ne määrittävät ja priorisoivat työtä. Arvojen on tärkeä olla määritelty jokaisessa työyhteisössä yksityiskohtaisesti, jotta arvoristiriitatilanteissa vältytään väärinkäsityksiltä ja väärin tulkitsemiselta. Yhteisten arvojen jakaminen lisää tunnetta yhteenkuuluvuudesta, mikä taas lisää luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä, sekä työntekijän luottamusta koko organisaatioon ja sen toimintaan. Organisaation arvoissa voidaan havaita sekä välineellisiä arvoja, että itseisarvoja rinnakkain. Välineellisiksi arvoiksi voidaan lukea esimerkiksi luotettavuus ja rehellisyys, kun taas itseisarvot ovat arvoja, joihin elämässä pyrimme, näitä voidaan ajatella olevan mm. hyvinvointi. (Kauppinen 2002: 19; Lehtonen 2009: 8; Littlejohn 2002, 129.)

Arvojen opiskeleminen on kompleksista, sillä arvoille on annettu niin monenlaisia määritelmiä. Käsitys arvoista vaihtelee sen henkilön mukaan, jolta arvoista kysytään. Arvot tiivistävät organisaation periaatteet, joihin organisaation toiminta perustuu. Hyvät arvot edustavat tasapainoisesti toiminnan eri elementtejä. Arvojen avulla organisaatio tuo ilmi heille ominaisia piirteitä, arvojen kautta organisaatio erottuu muista organisaatioista. Arvokokoelma tulisi perustella hyvin ja ne eivät saisi olla ristiriidassa keskenään. Suomalalaisten yritysten arvot ovat nykypäivänä useimmiten kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen ja näin ollen erittäin kaukana alkuperäisestä ajatuksesta, jossa arvoilla ilmaistaan organisaation omaperäistä kulttuuria ja haetaan kilpailuetua. Organisaation arvot tulevat todellisiksi vain tekojen kautta ja koko organisaation henkilökunta jokaisella organisaation tasolla ovat vastuussa arvojen toteuttamisesta. (Kamensky 2012: 74; Puohiniemi 2011.)

Joissakin tapauksissa henkilökunta on isommassa vastuussa arvojen edistämisestä, kuin muut organisaation osat, sillä heillä on useimmiten johtoa laajempi kosketuspinta organisaation ulkopuolisiin verkostoihin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että organisaation kaikilla tasoilla ymmärretään arvojen merkitys ja edistetään arvojen mukaista toimintaa toteuttamalla niitä jokapäiväisessä työarjessa. Muussa tapauksessa arvot ovat ja pysyvät johdon sanahelinänä tai juhlapuheiden korulauseina, joilla ei ole sen suurempaa merkitystä eikä vaikutusta organisaation toiminnassa. Arvojen aineettomuuden takia niiden olemassaolo on perusteltua kyseenalaistaa, siksi niiden näkyvyys on tärkeä tuoda toiminnan kautta esille. Arvojen yhteensovittaminen organisaation ja työntekijän välillä on yksi tärkeä edellytys työntekijän organisatiositoutumiselle. (Kamensky 2012: 74; Puohiniemi 2011.)

Arvojen yhteensopivuudella tarkoitetaan arvojen kohtaamista työntekijän ja esimiehen sekä organisaation välillä. Arvojen yhteensopivuus ja arvojen yhteensovittaminen ylipäätään ovat merkittäviä tekijöitä organisaatiossa. Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että työntekijän ja yrityksen arvot ovat mahdollisimman yhteensopivia. Parhaiten menestyvät yritykset, joissa arvot ohjaavat toimintaa ja määrittävät sen suunnan, tavoitteet ja keinot menestyä. Tässä ideaalitulanteessa työntekijät voivat kasvaa yrityksen mukana ja kehittää toimintaa yhdessä paremmaksi. Organisaatiokulttuurin etu olettaa, että organisaatio tuottaa positiivista tulosta, kun arvot työntekijöiden ja organisaation välillä kohtaavat. (Adkins, Meglino & Ravlin: 1989: 424-432.)

Gulbovaite (2018) esittää, että työntekijöiden ja organisatoristen arvojen yhteenkuuluvuus merkitsee sitä, että työntekijä hyväksyy ja vaalii organisatorisia arvoja, sekä seuraa niitä organisaation päivittäisessä toiminnassa. Organisaation arvon eri muodot ovat peräisin kolmesta lähteestä, organisaatiosta itsestään, esimiehistä ja työntekijöistä. Arvokongruenssi (value congruence) toteutuu tästä näkökulmasta silloin, kun työntekijän arvot vastaavat organisaation arvoja, jotka on päätetty organisaation ylimmän johdon yhteisestä toimesta, ja ovat kaikkien hyväksymät. (Gulbovaite: 2018, 545-546.)

Arvopohjainen organisaatio konseptina tarkoittaa organisaatiota, jossa organisaation arvot määritellään ja niitä sovelletaan johtajuudessa henkilöstön motivaation, sitoutumi-

sen ja palkitsemisen lisäämisessä. Lisäksi arvopohjaisessa organisaatioissa (value-based leadership) käytetään arvoja parantamassa viestintää ja vahvistamassa päätöksentekoa. Arvopohjainen johtaminen on 2010-luvulla erityisesti herättänyt etiikan ja arvojen merkitystä organisaatioissa ja johtamisessa. Arvojen tuominen liiketoimintaan ja johtajuuteen ei sinänsä ole uusi ajatus. Organisaatioiden ja järjestäytyneiden yhteiskuntien keskeisellä arvojen käsittämällä on jo pitkä historia organisaatioiden sosiologiassa sekä toimielinten, organisaatioiden ja yksilöiden ohjaavien periaatteiden ymmärtämisessä. (Viinamäki 2012: 41.)

Organisaatiokulttuuria käsittelevässä kirjallisuudessa (Schein 1995) on tunnistettu arvojen yhteensopivuus kriittisenä tekijänä organisaation toiminnassa. Yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden arvot muodostuvat hieman eritavalla johtuen tavoitteiden eroavaisuudesta. Kuitenkin arvoissa on huomattavan paljon myös samankaltaisuuksia. Yrityksen toiminta tähtää julkista organisaatiota vielä enemmän taloudelliseen kannattavuuteen ja jatkuvuuden turvaamiseen. Arvot ja organisaatiokulttuuri linkittyvät vahvasti toisiinsa. Arvot muodostavat organisaatiokulttuurin niin sanotun ohjauskeskuksen. Arvot auttavat organisaation orientoitumisessa. Buchananin ja Huczynskin (1997) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu arvoista, uskomuksista, asenteista, normeista sekä mielipiteistä. Arvoja pidetään näistä merkityksellisimpänä. Williams (2002) on esittänyt, että organisaation arvot poistavat osittain organisaatiokulttuuria ja toimivat sidosmekanismina työntekijöiden välillä, viime aikoina kuitenkin arvot ovat olleet keskeinen osa organisaation strategista suuntaa ja visiointia. (Lankau, Ward, Amason, Ng, Sonnenfield & Agle 2007: 16; Puohiniemi: 2003, 7; Viinamäki 2012: 38.)

Cable ja Edwards (2009) ovat julkaisseet tutkimuksen arvojen yhteneväisyydestä. Heidän tutkimuksensa osoitti, että suhde, joka yhdistää työntekijää ja organisaatiota arvojen kautta, perustuu ennen kaikkea luottamukseen. Vuorovaikutuksella havaittiin myös olevan merkittäviä vaikutuksia. Vaikka tutkimus ei pelkästään ja täysin tutkinut arvojen yhteensopivuutta, se todisti kuitenkin arvojen kohtaamisen merkittävyyttä. Arvojen yhteensopivuus rinnastuu vahvasti luottamukseen työntekijän ja organisaation välillä. Luottamus taas vaikuttaa vahvasti sitoutumiseen, mikä on organisaatiolle erittäin

tärkeää. Tutkimus osoitti myös jonkinlaisia vaikutuksia arvojen yhteensopivuuden sekä työtyytyväisyyden välillä. (Cable & Edwards 2009: 654-677.)

2.2. Tunneperustainen sitoutuminen

Luottamus (trust) voidaan Krepsin (1990) mukaan määritellä uskomukseksi, jonka mukaan ihminen kunnioittaa toisen ihmisen tarpeita ja käyttäytyy tätä kohtaan vastuuntuntoisesti ja yleisten odotusten mukaisesti. Luottamus asettaa ihmisen haavoittuvaiseen asemaan. Luottamus ei ole yksiselitteinen ilmiö, käsite voidaan määritellä monin eri tavoin. Haavoittuvaisuus on kuitenkin yksi tärkeä tekijä, mikä on keskeistä luottamussuhteessa. (Kreps 1990: 164.)

Arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys on yksi luottamusta vahvistava tekijä organisaatiossa. On tärkeää, että organisaation ja yksilöiden arvot ja tavoitteet ovat sopusoinnussa keskenään. Yksilö hyväksyy organisaation arvot, tavoitteet ja päämäärät ja on valmis työskentelemään niitä tukien ja kunnioittaen. Organisaation arvojen olisi hyvä olla selkeät ja kaikkien kuultavilla ja nähtävillä ja niistä pitäisi keskustella määrääjain, niin kuin muistakin työyhteisön toimintatavoista. Arvot kehittyvät samalla kun muutkin periaatteet ja toimintatavat organisaatiossa. Esimiehien olisikin hyvä pystyä keskustelemaan arvoista ja arvoristiriidoista avoimesti. Keskustelemalla arvoista, niitä kirkastetaan työntekijöille. Työyhteisön yhteiset arvot vahvistavat työilmapiiriä, myönteisessä työilmapiirissä myös työn tekeminen on mielekkäämpää. (Hautala & Lämsä 2005: 96-97.)

Jotta koko organisaatio voisi toimia arvojen mukaisesti ja käyttää niitä työarjessa, tulisi arvojen määrittelyprosessi yrityksessä olla mahdollisimman vuorovaikutteinen ja osallistava. Ainoastaan näin organisaation kaikki tasot kykenevät tuntemaan, ymmärtämään sekä sisäistämään arvot ja soveltamaan niitä omaan työhönsä. Kuitenkin päätökset organisaation arvovalinnoista kuuluvat organisaatiojohdolle, sillä arvojen tulee sopia yhteen organisaation strategisen suunnittelun kanssa. Luottamus on työyhteisössä avainavoimeen ilmapiiriin ja rehelliseen keskusteluun. Yksilön sitoutuminen organisaatioon

ja sen arvoihin edistää yksilön motivoitunutta toimintaa organisaation tavoitteiden hyväksi. Sitoutuminen on melko tietoinen prosessi, joka näkyy organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa. Se perustuu molemminpuoliseen vaihtokauppaan, jossa yksilö vaihtaa työpanoksensa tiettyihin organisaation tarjoamiin vastikkeisiin. Kyse on materialististen vastikkeiden lisäksi, erityisesti vastavuoroisuuteen perustuvasta jaetusta osallisuudesta, joka on sitoutumisen ja sen jatkuvuuden edellytys. (Hautala & Lämsä 2005: 96-97; Kamensky 2012: 74.)

Sitoutuminen merkitsee aitoa omistautumista yhteisön tavoitteiden saavuttamiseen (Juholin: 1999, 235). Yksilön luonteen näkökulmasta voidaan jakaa sitoutuminen kolmeen osaan (Allen ja Meyer 1991). Ensimmäinen on jatkuvuusperusteinen sitoutuminen (continuance commitment). Työn jatkuminen on tärkeää, työhön sitoudutaan sitä paremmin mitä paremmat takeet sen jatkuvuudesta on. Yksilö on valmis ja halukas tekemään jatkuvasti töitä, edellyttäen tietenkin, että hän kokee työnteon hyödyllisemmäksi, kuin mahdollisuuden, jossa työtä ei tehdä. Toinen sitoutumisen luonnetta perusteleva tekijä on normatiivinen sitoutuminen (normative commitment). Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa yksilön sisäistämää sääntöjä, ohjeita ja normeja, joiden seuraaminen johtaa siihen, että yksilö suorittaa työnsä sopimusten mukaisesti. (Allen & Meyer 1991: 65-68, 85-89; Hautala & Lämsä 2005: 93.)

Kolmas, tunneperäinen sitoutuminen (affective commitment) tarkoittaa yksilön samastumiseen, tunteisiin ja arvoihin perustuvaa sitoutumista. Tämä tunneperäinen sitoutuminen on tässä yhteydessä kaikkein merkittävin sitoutumisen muoto. Kun yksilö on tunneperäisesti sitoutunut työhönsä, hän suorittaa työnsä innolla ja pitää sitä tärkeänä ja arvokkaana. Tunneperäinen sitoutuminen on kaikista syvin sitoutumisen muoto. Työ on mielekästä ja sen eteen ollaan valmiita tekemään uhrauksia. Työetiikan näkökulmasta tunneperäiseen sitoutumiseen kuuluu yksilön arvokokemus, mikä tarkoittaa, että yksilö kokee työn arvokkaana, sen itsensä vuoksi. Tämä arvokokemus myös vaikuttaa yksilön tunteisiin organisaatiota kohtaan. (Allen & Meyer 1991:65-89, 85-89; Hautala & Lämsä 2005: 94-95.)

Luottamusperustaiseen sitoutumiseen kuuluu moraalisia ja tunneperäisiä tekijöitä. Moraalisiin tekijöihin kuuluu yksilön tuntema velvollisuus työtään ja sen tekemistä kohtaan. Kun yksilö tuntee ja hoitaa työtänsä koskevat velvollisuudet, hän on myös oikeutettu tiettyihin oikeuksiin organisaatiossa. Näihin oikeuksiin kuuluvat oikeus kannustavaan ja oikeudenmukaiseen palkkaukseen, oikeus hyvään työhön ja työyhteisöön, sekä tasapuoliseen kohteluun työpaikalla. Näiden oikeuksien ja velvollisuuksien välisen suhteen ymmärtäminen on keskeinen lähtökohta luottamussuhteen edistämässä. Luottamussuhteen saavuttaminen esimieheen ja työntekijöiden kesken on avain avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Tunne- ja luottamusperusteinen sitoutuminen vaatii yksilöltä kiintymistä työhönsä ja työpaikkaan. Kun yksilö tuntee kiintymystä työtään kohtaan, hän kykenee olevaan luovempi ja tarmokkaampi ja suoriutumaan paremmin hänelle asetetuista tehtävistä. Tunnesuhde sisältää uskoa ja luottamusta omaan organisaatioon. (Hautala & Lämsä 2005: 96-97.)

Sitoutumisen kannalta organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota niihin eroavaisuuksiin, joita organisaation arvojen ja työntekijän arvojen välillä mahdollisesti ilmenee. Työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen kannalta, on merkittävää, että työntekijä kokee olevansa tärkeä osa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Organisaatioon sitoutunut työntekijä sitoutuu myös tekemään uhrauksia organisaation puolesta, jolloin voidaan ajatella suorituksen ja tehokkuuden olevan yhteydessä sitoutumiseen. Matalan sitoutumisen organisaatiossa työntekijöiden on haastavampaa toteuttaa organisaation arvoja, sillä he eivät koe niitä samalla tapaa merkityksellisiksi, kuin korkean sitoutumisen organisaatiossa. (Aaltonen & Junkkari: 1999, 104; Boxx, Odom & Dunn: 2001, 203-204.)

Organisaatioon kohdistuvan luottamuksen kautta tapahtuvaan sitoutumiseen vaikuttavat useat tekijät. Yksilön tarvitsee kokea välittämisen ja turvallisuuden tunnetta. Yksilö kokee näitä tunteita, kun hänellä on tärkeä rooli työyhteisössä ja häntä pidetään arvokkaana. Osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet vahvistavat luottamussuhdetta. Organisaatiossa yksilön osaamista on tärkeää arvostaa ja luoda mahdollisuuksia käyttää taitoja ja kehittää niitä. Kun yksilöllä on tunne oman työnsä hallinnasta hän kokee itsensä tärkeäksi. Osallistuminen ja keskustelun avoimuus vahvistavat luottamusta ja avoin

keskustelu taas vaatii luottamusta keskustelun osallistujien välillä. (Atkinson & Butcher 2003: 282–284; Hautala & Lämsä 2005: 96-97.)

Henkilöstön osallistuminen työpaikkansa kehittämiseen on hyväksi sekä organisaatiolle itselleen, että yksilöille työyhteisössä. Työyhteisössä olisi tärkeää uskaltaa puhua rohkeasti asioista, ilman, että olisi tarvetta pelätä työpaikkansa puolesta. Ristiriitojen esille nostamiseen kannattaa ennemminkin pyrkiä, kuin siirtää ja vältellä niitä. Ristiriitojen avulla organisaatio pystyy kehittymään. Organisaatiossa on tärkeä pyrkiä johdonmukaiseen ja oikeudenmukaiseen toimintaan. Annetuista lupauksista kiinnipitäminen ja johdonmukaiset toimintaperiaatteet vahvistavat luottamusta työntekijöiden ja esimiehien välillä. Jos organisaatiossa muutetaan toimintaperiaatteita, työntekijöille pitää antaa mahdollisuus keskustella niistä ja tiedottaa asioista avoimesti ja rehellisesti. (Atkinson & Butcher 2003: 282–284; Hautala & Lämsä 2005: 96-97.)

Molemminpuolinen luottamus ja vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiehien välillä on tärkeää koko työyhteisön menestyksen kannalta. Luottamuksen merkitys johtamisen ja organisaation tehokkuudessa on keskeinen. Luottamuksen juuret ovat yksilön suhteissa ja sitä esiintyy niin henkilöiden välisissä suhteissa, kuin myös yleisesti. Työntekijöiden kokema luottamus esimiestä kohtaan on tärkeä organisaation menestykselle ja onnistumisille. Luottamus esimiehiin voidaan siis katsoa kasvattavan organisaation tehokkuutta. Luottamus lisää halukkuutta sosiaaliseen kanssakäymiseen ja sitä kautta tiedon vaihtamiseen ja avoimeen keskusteluun. Sosiaalinen kanssakäyminen työpaikoilla vahvistaa yleisesti työpaikan vuorovaikutusilmapiiriä. (Atkinson & Butcher, 2003: 282–284.)

Psykologinen sopimus

Psykologista sopimusta on merkityksellistä lyhyesti avata sen vuoksi, että se on läheisesti kytköksissä luottamukseen ja sitä kautta affektiiviseen sitoutumiseen, mikä on tämän kirjallisuuskatsauksen keskeisiä tekijöitä. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän subjektiivista käsitystä omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Psykologisen sopimuksen on todettu vahvistavan luottamussuhdetta,

mikä on erittäin tärkeä tekijä, kun organisaatiossa puhutaan yhteisistä organisaatiota vahvistavista arvoista. Psykologinen sopimus perustuu työntekijän näkemykseen työsuhteen kahden osapuolen, työntekijän ja työnantajan, välisestä vaihdosta. Organisaatiositoutumisella viitataan työntekijän kiinnittymiseen työnantajaorganisaatioonsa ja haluun jatkaa organisaation jäsenenä, sekä työskennellä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation arvoja kunnioittaen. Psykologisen sopimuksen toimivuus eli se, että työntekijä kokee molempien osapuolten toimineen sopimuksen mukaisesti, vaikuttaa organisaatiositoutumisen voimakkuuteen. (Aarnikoivu 2010: 25-30; Ruutu & Salminen 2013: 160-162.)

Psykologinen sopimus on vapaaehtoista sitoutumista, jota työntekijä kokee esimiestään tai organisaatiota kohtaan. Mihin työntekijä kokee sitoutuvansa, mitä velvollisuuksia, oikeuksia, vastuita ja rooleja hänellä on ja kenelle hän on uskollinen. Psykologinen sopimus on hiljainen mielen sisäinen malli, jossa molempien osapuolien on mahdollista luottaa toinen toiseensa ja työn arki sujuu ilman sen kummempia neuvotteluja. Sopimus perustuu vastavuoroisuuden normille. Kummallakin on yhteistyöstä omat odotukset, sopimuksen noudattaminen perustuu vaihtokauppaan. Kun organisaation ja työntekijän arvot kohtaavat työpanoksen ja motivaation suhteen lopputuloksena on motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät, jotka ovat sitoutuneita työhönsä. Psykologisen sopimuksen noudattaminen lisää yhteenkuuluvuutta ja synnyttää luottamusta ja lojaliteettia. Työntekijän on luontevampaa hyväksyä sellaisen organisaation arvot, johon hän tuntee vahvaa luottamusta. (Aarnikoivu 2010: 25-30; Roussueau 1995: 34-36; Ruutu & Salminen 2013: 160-165.)

Mikäli esimies ei noudata sopimusta, työntekijän luottamus esimiestä kohtaan kärsii. Luottamuksen kärsiminen taas vaikuttaa sitoutumiseen, mikä vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja työtehtävien suorittamiseen. Psykologisen sopimuksen noudattaminen on siis tärkeää kummaltakin osapuolelta. Psykologisen sopimuksen haaste on siinä, että se on epävirallinen ja kirjoittamaton. Tämä johtaa usein siihen, ettei psykologisen sopimuksen täyttymiseen kiinnitetä riittävästi huomiota. Vaikka psykologinen sopimus on ns. hiljainen sopimus, se vaikuttaa suuresti työntekijän ja esimiehen suhteeseen. (Aarnikoivu 2010: 25-30; Roussueau 1995: 34-36.)

Ihmisen sisäsyntyinen työmotivaatio ja sitoutuminen nojaavat täysin psykologisen sopimuksen riittävään toteutumiseen. Ulkosyntyinen motivaatio kuten esimerkiksi palkka ei ole riittävä motivaation lähde, jos organisaatiossa kohdataan suurempi vaikeus tai kriisi. Sisäsyntyisen motivaation luoma luottamus ja sitoutuminen kestää kriisitilanteita ja ristiriitoja. Esimiehen rooli ja vastuu on suuri, hänen vastuullaan on työntekijöiden sitouttaminen. Mikäli esimies ei saa luottamussuhdetta aikaan työntekijöihinsä, eikä heidän arvot kohtaa, voi työntekijällä olla vaikeuksia motivoida sitouttamaan itseensä organisaation arvoihin. (Aarnikoivu 2010: 25-30; Roussueau 1995: 34-36.)

3. ARVOJOHTAJUUS ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa käsitellään arvopohjaista johtamismallia (value based leadership) ja esimiehen roolia toimia organisaatiossa arvojohtajana. Esimiehen vastuulla on toimia monenlaisissa rooleissa, esimies voi olla esimerkiksi kollega, alainen, esimies sekä organisaation edustaja. Tässä tutkielmassa yhtenä tärkeänä osana on esimiehen rooli arvoyhteensopivuuden mahdollistajana ja siltana työntekijän ja organisaation välillä. Arvojohtamisen keskeisenä tehtävänä pidetään organisaation yhteisten arvojen sitouttamista työntekijöille, ja näiden arvojen toteuttamista käytännössä. Toisena tässä luvussa käsitellään arvojen yhteensovittamisen keinoja. Arvoista keskusteleminen ja niiden kiristaminen ovat lähtökohtana arvojen yhteensovittamiselle. Haasteen tälle arvojen yhteensovittamiselle tuo se, että arvoista keskusteltaessa mukana ovat aina erilaiset yksilöt sekä erilaiset ihmiset ja yhtä monta erilaista mielikuvaa ja elämäntavasta, kuin on ihmisiäkin. Viimeisenä luvussa käsitellään arvoriitintoja ja niiden ratkaisua. Arvoriitintat ovat mielenkiintoinen näkökulma. Jotta arvojen tulkitseminen olisi mahdollisimman yksiselitteistä, tulisi niiden olla kaikille selkeät ja hyvin perustellut. Tärkeintä olisi pyrkiä välttämään väärinkäsityksiä, se onnistuu parhaiten arvoista keskustelemalla.

3.1 Esimies arvojohtajana

Arvot ja etiikka ovat Parryn ja Proctor-Thomsonin (2002) mukaan organisaation käyttäytymisen ja johtamisen ytimessä. On tulossa yhä selvemmäksi, että eettisten standardien ja arvojen täydellinen integrointi liiketoimintakäytäntöihin ei ole pelkästään edullinen käytäntö, vaan myös välttämätön pitkän aikavälin organisaation selviytymiselle. Yleinen yksimielisyys näyttää olevan, että arvot ovat tärkeä tekijä suurten organisaatioiden menestyksessä johtamisessa. (esim. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel: 2005.) Organisaation arvojen tuominen ja integrointi johtamiseen ja organisatorisiin menettelyihin ja prosesseihin on kuitenkin usein monimutkainen ja haastava tehtävä. Haastavuuteen voidaan ajatella sisältyvän ainakin kasvavat odotukset ja ymmärryksen haasteet, jotka liittyvät juuri arvojen integroimiseen organisaatioon. (Viinamäki 2012: 38-39.)

Esimiehellä on merkittävä rooli toimia esimerkkinä työyhteisölleen. Aiemmin mainittu psykologinen sopimus ja sen noudattaminen on myös yksi esimiehelle kuuluva rooli. Psykologisen sopimuksen noudattaminen on kytköksissä työntekijän ja esimiehen väliseen luottamussuhteeseen ja työntekijän sitouttamiseen. Esimiehellä on sekä toiminnallinen, että taloudellinen vastuu koko työyksikkönsä toimimisesta. Esimiehellä on suuri ratkaisovalta työyksikössä, mikä tuo myös vastuuta. Mitä enemmän valtaa, sitä suurempi vastuu. Esimiehen tehtäviin kuuluu työntekijöiden valintaa, perehdyttämistä, viestintää työyhteisössä, työnjakoa ja tehtävien määrittelyä. Lisäksi tehtäviin kuuluu työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen, itsensä kehittäminen, alustensa kehittäminen ja seuranta. Tärkeänä tehtävänä pidetään myös varhaista puuttumista ongelmatilanteisiin. (Viitala 2005: 297.)

Johtajien ja esimiesten johtamistaito on kokenut muutoksen ja johtamista on tutkittu ja kehitetty koko ajan vain lisää, tätä myöden myös vaatimukset ovat kokeneet muutoksen. Johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan hyvien asioiden johtamisen lisäksi myös erityisiä taitoja ihmisten kohtaamiseen ja johtamiseen. Johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan hyviä taitoja ihmisten tuntemuksesta ja heidän myös odotetaan tuntevan organisaation kulttuuria. Tämä organisaatiokulttuuri pitää sisällään mm. organisaation arvot. Alaiset asettavat esimiehille monenlaisia vaatimuksia ja odotuksia. Esimiehen pitäisi pystyä toimimaan hänelle asetetuissa rooleissa, arvojohtamisen rooli on näistä rooleista yksi. Arvojohtaminen on yksi osa ihmisten johtamista. Tähän rooliin kuuluu mm. arvoista keskusteleminen ja arvojen kirkastaminen työntekijöille. Arvojohtamisessa esimies kohtaa erilaisia yksilöitä ja hänen tehtävänä on saada nämä erilaiset yksilöt toimimaan osana organisaation kulttuuria ja käyttämään organisaation arvoja työarjessa. (Viitala 2005: 324.)

Arvot luovat perustan organisaation toiminnalle. Arvojen tarkoituksena on määrittellä organisaation kriteerit ja tavoitteet millä organisaatio toimii, niiden avulla pystytään myös määrittelemään ovatko tavoitteet toteutuneet. Arvojen toteutuminen organisaation arkipäivässä riippuu vahvasti siitä, miten hyvin ne näkyvät johtamistavassa ja johtamiskäyttäytymisessä. Tämän vuoksi organisaatioiden täytyy kiinnittää paljon huomiota siihen, miten johtamiskäytännöt vastaavat organisaation arvovalintoja. Arvojohtaminen

on yksi johtamisen muoto, joka usein rinnastetaan eettiseen johtamiseen. Eettinen johtaminen ei ole kuitenkaan synonyymi arvojohtamiselle, vaikka eettisyys siihen yhdistetäänkin ja siihen ajatellaan sisältävän tietty moraalinen sävy. (Goldhaber & Barnett 1988:108; Puohiniemi 2003: 171.)

Arvojohtaminen on organisaation johtamistapa, jonka avulla johtajalla on mahdollisuus sitouttaa työntekijät organisaation yhteisiin arvoihin. Johtajan tehtävänä on viestiä arvoista, huolehtia niiden edistämisestä ja varmistaa, että kaikilla on käsitys ja ymmärrys organisaation arvoista ja tavoitteista. Esimiehen taustalla toimii organisaatiossa määritellyt arvot, joiden pohjalta esimies toimii. Organisaation määrittelyssä arvojen merkityksellinen pohtiminen ja arvojen taustojen määrittely on tärkeää. Liian hätäisesti määritellyt arvot saattavat osua harhaan ja työntekijöiden voi olla haastava ymmärtää arvojen merkitystä organisaation toiminnassa. Smythen (1997) mukaan työntekijät voivat ymmärtää arvojen sisällön vain pohdinnan ja keskustelun tuloksena. Vasta arvojen ymmärtämisen jälkeen niitä voidaan hyödyntää työnteon yhteydessä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003: 127; Juholin 2002, 38.)

Arvojohtamisen keskeinen tehtävä on johdettavien sitouttaminen organisaation arvoihin ja yhteisten arvojen sisäistäminen yksilöille. Eettisenä tavoitteena on ihmisten oikea ja tasa-arvoinen kohtelu ja tuottava työ. Arvojohtamisessa johdettavaa toimintaa perustellaan ihanteilla ja yleisillä tavoitteilla. Arvojohtamisen tavoitteet ovat ominaisuuksia ja ihanteita ja eroavat siten esimerkiksi perinteisestä aineellis-taloudellisesta tavoitejohtamisesta. Arvojohtamisessa ei ole kyse käskyttämisestä vaan jokaisen yksilön tietoisesta toiminnasta, jossa yrityksen arvot ohjaavat työntekijöitä sellaisissakin tilanteissa, joihin ei ole valmiina suoraa ratkaisua organisaation puolelta. Tämän vuoksi esimiehen täytyy kirkastaa arvoja työntekijöille ja työntekijöiden taas pystyä sisäistämään ja ymmärtämään arvot oikein. (Kauppinen 2002: 41; Lehtonen 2009: 3-13.)

Arvot näkyvät työyhteisössä pienissä valinnoissa ja jokapäiväisessä toiminnassa, sen vuoksi ne ovat niin tärkeitä. Arvoista puhuminen ja niiden selkeyttäminen ehkäisevät arvojen väärintulkittamista. Esimiehen vastuulla on arvojen toteuttaminen ja puuttuminen tilanteisiin, joissa arvoja ei noudateta. Esimiehen tehtäviin kuuluu organisaation

arvojen käsitteleminen jo perehdyttämisvaiheessa ja arvoista keskusteleminen esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Arvojen muutokset ovat kytköksissä organisaation muutoksiin, joten ne pitää huomioida muun organisaation kehityksen ohella. (Kauppinen 2002: 41; Lehtonen 2009: 3-13.)

Aaltonen (2003: 185-186) esittää arvojohtamiselle kolme erilaista merkitystä/ tehtävää. Jotta kyseessä voisi olla todellinen onnistunut arvojohtaminen tulisi johtajan pystyä toteuttamaan johtamistaan jokaisella merkityksen tasolla:

1. Johtaminen on arvomuodostusta ja sen tehtävänä on synnyttää lisäarvoa organisaation sisällä ja ulkopuolella. Henkilöstö kokee voivansa hyvin, on motivoitunut ja sitoutunut organisaation yhteisiin päämääriin. Asiakkaat hyötyvät ja yhteistyökumppanuudet kehittyvät.

2. Johtaminen on sitouttamista yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin.

Yrityksen strategia ja tavoitteet ovat kirkkaana henkilöstön tiedossa. Organisaation arvot ohjaavat työntekijöiden toimintaa osana organisaation kaikissa toiminnoissa.

3. Johtaminen on itsensä kehittämistä ja johtamista.

Johtaja tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja omat arvonsa. Johtaja toimii oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti ja moraalisesti ja toteuttaa hyviä päämääriä ajattelematta itselle tuomaa etuaan.

Arvojohtamista on kehitetty paljon, kun on huomattu arvojen yhteensopivuudella ja työntekijän sitouttamisella organisaation arvoihin olevan todellisia vaikutuksia organisaatiossa. Arvojohtamista on tutkittu, ja pyritty löytämään erilaisia onnistuneita tapoja arvojen yhteensovittamiseen esimiehen arvojohtamistapaa kehittämällä. Prilleltenskyin artikkelissa esiteltiin arvoperäistä johtamistapaa (value based leadership). Tämä johtamismalli perustuu arvojen, intressien ja tehokkuuden/voiman jännitteisiin (VIP) ja niiden kohtaamisiin yksilöiden, työntekijöiden ja johtajien kesken (CWL). Arvopohjainen johtaminen ja arvopohjainen ajattelu asettaa aina suuria jännitteitä, sillä jokainen yksilö ja ajattelutapa on erilainen ja jokaisella on aina erilainen pohja vallitsevalle arvokeskus-

telulle. Kyky toteuttaa tiettyjä organisaation arvoja työyhteisössä riippuu paljon yksilöistä, työntekijöistä ja organisaation johtajista sekä henkilökohtaisista eduista ja intresseistä sekä ryhmän dynamiikasta. Ihmiset kokevat VIP:hin liittyviä sisäisiä ja ulkoisia konflikteja, jotka ovat kytköksissä CWL:n kanssa koettuihin erimielisyyksiin ja ristiriitoihin. (Prilleltensky 2010: 139-145-,155-158.)

Arvopohjaisen johtamisen toteuttaminen ja siinä onnistuminen perustuu Prilleltensky (2010) mukaan esimiesten ja johtajien kykyihin lievittää syntyviä konflikteja ja jännitteitä. Näihin konflikteihin puuttuminen ja niiden ennaltaehkäisy vaatii esimieheltä paljon tilannetajua, ymmärrystä ja keskustelutaitoja sekä kykyä ratkaista konfliktitilanteita. Esimiehillä ja johtajilla on neljä erilaista roolia arvokeskustelun edistämiseksi. Ensimmäinen rooli on arvojen selkeyttäminen, se vaatii paljon juuri mainittuja keskustelutaitoja, sillä arvojen selkeyttäminen perustuu aina vuorovaikutustilanteisiin. Toinen rooli on edistää henkilökohtaista harmoniaa ja sopusointua yksilön arvojen ja intressien välillä (VIP). Kolmantena roolina on parantaa arvojen ja intressien yhteensopivuutta yksilöiden, työyhteisön ja johtajien välillä. Eli VIP:n yhteensopivuus CWL:n kanssa. Neljäntenä roolina on kohdata työyksikkö ja sen yksilöt ja pienentää työyksikön sisällä olevia jännitteitä. Sekä lisäksi pyrkiä siihen, etteivät yksilöt ajaisi pelkästään omia henkilökohtaisia etujaan. Pyritään siis tilanteeseen, jossa pystytään erilaisiin kompromisseihin. (Prilleltensky 2010: 139-145-,155-158.)

Arvopohjaisessa johtamisessa on monenlaisia hyötyjä, vaikka sen toteutuksessa esiintyy myös ehdottomia haasteita. Tällä vuosikymmenellä on ollut paljon keskustelua siitä miten saada organisaatiot toimimaan tehokkaasti. Onkin ilmeistä, että on tärkeä pohtia myös arvopohjaista organisaatiota ja tehokkuutta yhdessä. Luonnollisesti tavoitteena on arvokeskeisen organisaation toiminnalla löytää keinoja vaikuttaa suorituskäytännön (Pruzan, 1998). On tärkeää, että organisaatiot esittävät eettistä toimintatapaa yhtenä keinona houkutella ja säilyttää henkilöstöä, ja myös asiakkaita, ja parantaa organisaation mielikuvaa ihmisissä. Kilpailuedut ovat pieniä ja on tärkeää keskittyä niihin tekijöihin millä pystytään tuomaan organisaatiota niin sanotusti mielekkäämmäksi asiakkaiden ja kumppanien edessä. Arvopohjainen johtajuus antaa tälle ajatukselle hyvät eväät. Arvopohjaisen organisaation ja johtajuuden vaikutuksia lisääntyneeseen organisaation arvos-

tukseen, lisääntyneeseen kilpailuun, henkilöstön säilymiseen, asiakkaiden saamiseen ja organisaation maineen paranemisiin on puolestapuhunut Buckely ym., 2001 ja Pruzan 1998. McDonald (1999) on esittänyt, että organisaatiot etsivät pragmaattisempaa materiaalia, joka auttaa organisaatiota tekemään arvoja toimiviksi ja uusia mekanismeja, joilla arvot voidaan tehokkaasti integroida organisaation käytäntöihin. Arvopohjainen ympäristö nostaa organisaation imagoa erityisesti sidosryhmien silmissä ja antaa ns. oikeutuksen organisaation toiminnalle. (Viinamäki 2012: 42.)

3.2 Esimiehen keinot arvojen yhteensovittamisessa

Organisaatiossa sovittujen arvojen käsitteleminen työyhteisön kanssa on arvoprosessin yksi vaihe. Siinä on tarkoituksena tuoda organisaation sovitut arvot osaksi työyhteisön toimintaa. Kun puhutaan arvojen viemisestä käytäntöön voidaan löytää muutamia termejä, jotka pitävät sisällään tämän määritelmän. Näitä termejä ovat mm. esimerkki, jalkauttaminen ja juurruttaminen. Esimerkin voima on yksi toimiva tapa, mutta se ei auta työntekijöitä saamaan välttämättä kiinni arvon sisällöllisestä puolesta. Arvon jalkauttaminen ja juurruttaminen taas voivat kuulostaa hieman aggressiivisiltakin, eivätkä ne toimi kaikissa organisaatiomalleissa. Arvon jalkauttamisen ajatellaan toimivan organisaatiossa, jossa on sotilaallinen hierarkia. Arvojen edistäminen (value promotion) on määritelmänsä mukaan sopivin ja kattavin keino arvojen määrittelyn jälkeiselle ajalle. Arvojen edistäminen toimii monenlaisissa organisaatiomalleissa hyvin. (Aaltonen ym. 2003: 133, 146; Puohiniemi: 2003, 19.)

Termillä ”promotion” tarkoitetaan eteenpäin liikuttamista, kehittämistä ja edistämistä. Yksi arvojen edistämisen kulussa käytävä vaihe liittyy arvo-ongelmien käsittelyyn, jotta voidaan edetä arvojen edistämässä, on tärkeää olla rohkeus tarttua myös arvo-ongelmiin ja pystyä käsittelemään ne osana arvojohtamisprosessia. Esimies toimii tietynlaisena siltana organisaation ja työntekijän välillä. Organisaation arvojen näkyminen työntekijöiden arjessa on paljolti esimiehen vastuulla. Organisaation arvot kuvastavat organisaation toimintatapoja ja malleja. Jos organisaation arvot eroavat liikaa organisaation strategiasta, voi arvoja olla hankala perustella. Tämä on myös yksi tekijä mikä te-

kee arvoyhteensopivuuden mahdollistamisesta haastavaa esimiehelle. Arvojen määrittely on tärkeä arvoprosessin vaihe. (Aaltonen ym. 2003: 133; Puohiniemi: 2003: 19.)

Arvojen yhteensovittaminen on haastava tehtävä esimiehelle. Työntekijän sitouttaminen organisaatiokulttuuriin ja arvoihin on kuitenkin merkittävä positiivinen tekijä organisaation toiminnassa. Kun puhutaan arvoista, on kyse aina yksilöistä ja heidän mielipiteistään. Arvojohtamisessa on vahvasti kyse ihmisten johtamisesta. Vaikka siihen kuuluu myös asioiden johtamista, kun toteutetaan organisaation arvoja työn lomassa. Yksilöiden elämäkatsomus ja mielipiteet sekä mielipiteistä joustaminen vaatii aina kompromissien tekemistä. Yksilön sitouttaminen organisaatiokulttuuriin lähtee jo perehdyttämävaiheesta, se on ensimmäinen tekijä, jolla esimies lähtee sitouttamaan uutta työntekijää organisaation arvoihin. (Järvinen 2001: 145; Viitala 2005: 357.)

Johtajan täytyy toimiessaan ottaa huomioon erilaiset näkökulmat, asetukset, säädökset ja lait. Lisäksi olisi hyvä huomioida niin sanotut hyvän johtajan ominaisuudet, sekä todella tärkeänä seikkana oman yrityksen arvopohja ja organisaatiokulttuuri. Yksilöiden erilaisuus kuten ikä, sukupuoli, rotu, uskonto, kulttuuri, elämäkatsomus ja erilaiset henkilökohtaiset mielipiteet sekä suuntautumiset aiheuttavat johtajalle haasteita arvojen yhteensovittamisen suhteen. Arvot on tärkeä pitää mukana johtamisessa säännöllisesti. Arvoja kirkastetaan kehityskeskusteluissa. Organisaatiokulttuurin muutoksessa myös arvot muuttuvat, joten niitä on tärkeää myös kehittää ja kirkastaa työntekijöille. Kun yksilöt pystyvät vuorovaikutustilanteissa osallistua arvoista keskustelemiseen ne on myös helpompaa sisäistää ja ymmärtää käytännössä paremmin. (Järvinen 2001: 145; Viitala 2005: 357.)

Arvojen muuttamisessa arkisiksi teoiksi on keskeisessä asemassa arkinen työ, muistuttaminen, muutosten tekeminen, jatkuva arviointi ja konkreettiset toimenpiteet. Arvoja edistäessä tulisi aiheetta lähestyä sekä arjen tekojen, viestinnän, että koko organisaatiota koskevan suunnitelman ja seurannan näkökulmasta. Näin prosessi olisi monitahoinen. Arvoprosessin onnistumista edistää lisäksi arvojen soveltaminen organisaation yksikköjen sisällä, arvoviestinnän peruslinjat organisaation sisällä, tulosten seuranta ja mittaaminen, esimiestyön kehittäminen sekä arvoprosessin jatkuva linkittäminen muihin orga-

nisaation prosesseihin. Henkilöstön kuunteleminen eri arvoprosessin vaiheissa edistää arvojen sisäistämistä. (Aaltonen ym. 2003: 146-147.)

Arvojen yhteensovittaminen vaatii kommunikaatiota työyhteisössä. Työyhteisön olisi hyvä kyetä avoimeen vuorovaikutukseen ja rehelliseen keskusteluun. Erimielisyyksien selvittäminen on yksi keino arvojen yhteensovittamisessa, se vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Se vaatii myös esimieheltä halua puuttua ristiriitatilanteisiin ja taitoa selvittää niitä. Kommunikaatiota organisaatiossa on pidetty avainasiana esimerkiksi muutosten onnistuneessa läpiviemisessä. Kommunikaatio ja vuorovaikutus mahdollistavat työyhteisössä avoimen keskustelun. Kun organisaatiossa ilmoitetaan, tiedotetaan ja puhutaan asioista, saadaan ihmiset luottamaan esimiehiin ja suhtautumaan positiivisemmin ja avoimemmin erilaisiin tilanteisiin. Kun organisaation johto herättää alaisissa luottamusta, se myös edesauttaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja lisää motivaatiota, sekä tuo rohkeutta puhumaan asioista avoimesti esimerkiksi ristiriitatilanteissa. (Daly & Kitchen 2002: 50.)

Monipuolinen viestintä on yksi arvojen edistämisen mahdollistava tekijä. Arvot tulisi tehdä mahdollisimman näkyväksi osaksi organisaation toimintaa. Viestinnän lisäksi tulee huomioida esimerkin voima. (Aaltonen ym. 2003, 147.) Avoimen tiedottamisen ja keskustelun etuna on se, että organisaatioissa koetaan vähemmän sekaannuksia ja vastustusta, joita ristiriidat ihmisissä normaalisti herättävät, kun puolustetaan omia mielipiteitä. Esimiehen tehtävänä olisi kyetä kaatamaan esteitä kommunikaation ja vuorovaikutuksen ympäriltä ja tehdä olosuhteet otollisiksi, jotta avoimessa ja tehokkaassa kommunikaatiossa voidaan onnistua. Näitä ongelmia organisaation kommunikaation tiellä voivat olla viestin väärin ymmärtäminen, asioiden tahallinen vääristely sekä tahallinen väärin tulkitseminen. Alaisten erilainen kohtelu ja erilainen kielenkäyttö voivat vaikuttaa negatiivisesti kommunikoinnin tehokkuuteen ja esimiehen uskottavuuteen. Nämä asiat taas alentavat esimiehen herättämää luottamusta sekä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Daly & Kitchen 2002: 50.)

Arvojen selkeyttäminen organisaatiossa vaatii jatkuvaa keskustelua. Esimies on vastuussa keskustelun mahdollistamisesta. Keskusteleva johtaminen pyrkii yhdistelemään

organisaatiossa yhteisen päämäärän ja tavoitteet sekä ihmisten toiminnan. Esimiesten tulisi ottaa johtamiskäytäntöihin ihmisten johtajuuden (leadership) asioiden johtajuuden (management) rinnalle vahvemmin. Asioiden johtaminen ei vastaa nykyajan odotuksiin ja muuttuviin toimintaympäristöihin. Asioiden johtamiseen keskittyminen vaikuttaa negatiivisesti organisaation sisäisiin suhteisiin, kun keskustelu tai muut johtajuuden tuomat piirteet eivät näy niin vahvasti jokapäiväisessä työarjessa. Kiireellisyys on yksi arvojen yhteensovittamisen haasteista. Kiireellisyys voi näkyä sekä arvojen edistämisvaiheessa, että työntekijän arjessa, jolloin työntekijällä ei ole aikaa panostaa riittävästi arvojen huomioonottamiseen omassa työssään. (Aaltonen ym. 2003: 154; Juuti & Rovio 2010: 2.)

Keskusteleva johtaminen on esimieslähtöistä henkilö- ja ratkaisutoimintaa. Arvojohtamisessa on paljon piirteitä keskusteleavasta johtamisesta, sillä arvojohtaminen sisältää paljon keskustelua ja vuorovaikutustilanteita. Organisaation vuorovaikutustilanteissa, kuten arvoriitiriitojen selvittämisessä, esimiehen on osoitettava että kuuntelee. Mikäli työyhteisössä alainen huomaa, ettei esimies kuuntele häntä, hän ei ole vuorovaikutustilanteessa enää aidosti läsnä, eikä tuo esille enää omia aitoja mielipiteitään rehellisesti. Epäaidosta ja teennäisestä kanssakäymistilanteesta ei ole kenellekään hyötyä. Jotta vuorovaikutustilanne säilyy aitona ja hyödyllisenä, esimiehen on näytettävä että kuuntelee ja ymmärtää. (Juuti & Rovio 2010: 2.)

Esimies pystyy vaikuttamaan arvojen yhteensovittamiseen erilaisten osallistavien vuorovaikutustilanteiden kautta. Vuorovaikutustilanteet vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja konkretisoivat arvoja. Arvoyhteensopivuus yhdistää organisaation työyhteisöä. Tutkimuksissa on pystytty havaitsemaan yhteyttä sillä, miten paljon arvoista oli keskusteltu tai kuinka selkeät ne oli yksilöille. Arvojen kirkastaminen on siis tutkimusten perusteella merkittävää ja osallistavat vuorovaikutustilanteet ehkäisevät ristiriitilanteiden syntymistä. Chadwickin, Jehnin & Thatcerin (1997) tutkimuksessa havaittiin vaikutuksia yksilön sitouttamisella organisaatioon ja vuorovaikutustilanteilla, joilla arvoja selkeytetään työntekijöille. Yksilölliset sekä ryhmien yhteiset arvo vuorovaikutustilanteet (value orientation) lisäsivät objektiivista suorituskykyä organisaatiossa. Nämä

vuorovaikutustilanteet auttavat esimiestä arvojen yhteensovittamisessa. (Chadwick, Jehn & Thatcher 1997: 287-290, 302-305.)

Arvopohjaisten organisaatioiden ja johtajuuden uskotaan ohjaavan organisaation jäseniä tavoitteisiin, jotka hyödyntävät organisaatiota, sen jäseniä, kumppaneita ja yhteiskuntaa. (Kanungo, 2001) Arvopohjainen johtaminen (value based leadership) liittyy usein myönteisesti havaittuun johtajan tehokkuuteen ja työntekijöiden työhön omistautumiseen. Halu raportoida eettisistä rikkomuksista on myös yhteydessä tähän. Arvopohjaisen organisaation lähestymistapa täydentää muita johtotehtäviä. Organisaation arvojen ja arvopohjaisen johtajuuden upottaminen organisaation käytäntöihin vaikuttaa pelkästi jo organisaation sisäisiin menestystekijöihin. Arvopohjaisen johtajuuden on tutkittu vaikuttavan myönteisesti organisaatorakenteiden ja –vallan muutoksiin, osallistumisen laajentamiseen, viestinnän parantamiseen ja imagon nostamiseen. Näitä vaikutuksia kuitenkin tarkastellaan kriittiseen sävyyn, jotta pystytään edelleen kehittämään ja tarkentamaan arvopohjaisen johtajuuden vaikutuksia. Tutkimusten avulla pystytään myös löytämään johtajuuden haasteita ja toimivia strategioita. (Viinamäki 2012: 42, 59-60.)

3.3 Arvoristiriidat

Arvoristiriitojen lyhyt avaaminen on tärkeää, vaikka kirjallisuuskatsaus ei suoranaisesti otakaan runsaasti kantaa juuri arvoristiriitojen syntyyn ja niiden vaikutuksiin. Arvoristiriitojen syntyminen on mahdollista aina, kun on kyse ihmisten mielipide eroista. Arvoristiriidat hidastavat, tai voivat olla jopa esteenä organisaatiositoutumiselle. Lisäksi on paljon pohdittu keinoja, miten esimiehellä olisi mahdollisuus vaikuttaa arvoyhteensopi vuuteen omalla toiminnallaan arvojohtajan roolissa. Vaikka esimies ei kokonaan voi millään välttyä ristiriitatilanteiden syntymiseltä ja niiden käsittelyltä, hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, millainen ilmapiiri organisaatiossa on ja millainen sosia lisoitumisprosessi ja perehtyminen työntekijöillä on organisaatioon tullessaan. Kirjalli suuskatsauksessa on lyhyesti arvoyhteensopivuuden ja arvoristiriitojen yhteydestä.

Arvoristiriitoja syntyy organisaatiossa välttämättä, sillä yksilöillä on aina erilaiset elämäntavot ja mielipiteet asioihin. Tehokkaalla arvojohtamisella kuitenkin pyritään siihen, että arvoristiriitoja syntyisi organisaatiossa mahdollisimman vähän ja mikäli niitä syntyy, olisi arvot niin selkeät ja yksiselitteiset, että niihin olisi helppo tukea ristiriitojen syntyessä. Arvoristiriidat ovat kokonaisuudessaan mielenkiintoinen näkökulma, sillä kärjistyessään ne voivat johtaa jopa siihen, ettei yksilö koe pystyvänsä samaistumaan organisaation arvoihin, jolloin hänen on vaikeaa pystyä työskentelemään organisaatiossa. Arvoristiriitatilanteissa tärkeää on ratkaisunhalu, kompromissien tekeminen ja yksilöiden erilaisuuden ymmärtäminen. Organisaation arvot ohjaavat ratkaisuja ristiriitatilanteissa, sen vuoksi arvot olisi hyvä olla selkeät ja perustellut, ettei niitä voi tulkita eri tavoin. Asioista ei tarvitse, eikä pidäkään olla aina samaa mieltä, toisen mielipidettä täytyy silti kunnioittaa. (Juuti & Rovio 2010: 2; Järvinen 2001: 13-25.)

Ristiriita määritellään sosiaalisesti tilanteeksi, jossa törmäävät yksilöiden tai ryhmien intressit, arvot, asenteet tai uskomukset. Työyhteisöissä ristiriidat ja niiden selvittäminen ovat arkipäivää ja kuuluvat jokaisen organisaation toimintaan väistämättä. Hyvät esimiestaidot ja johtajuus ovat avainasemassa ristiriitatilanteiden selvittämisessä työyhteisön kesken. Ristiriitatilanteiden selvittäminen perinpohjaisesti on ensiarvoisen tärkeää, johtajuuden haasteena on saada ihmiset puhumaan avoimesti omista näkökulmistaan. Esimiehen on siis herätettävä työyhteisössä luottamusta, jotta näkemyseroista uskallettaisiin avoimesti keskustella. On tärkeää, että työntekijät tietävät organisaation yhteiset arvot ja tavoitteet selkeästi, tämä auttaa ennaltaehkäisemään arvoristiriitoja työpaikoilla. Avoin keskustelu ja luottamus työyhteisössä ennaltaehkäisevät ristiriitojen syntymistä ja ennen kaikkea niiden kärjistymistä. (Järvinen 1998:165-179.)

Arvoyhteensopivuutta ja ristiriitojen yhteyttä on tutkittu ja niillä on huomattu olevan yhteys toisiinsa. Chadwickin, Thatcherin ja Jehnin (1997) julkaisemassa tutkimuksessa tutkittiin arvoyhteensopivuuden yhteyttä ja vaikutuksia organisaatiossa konflikteihin ja ristiriitatilanteiden muodostumiseen. Tutkimuksessa tuli esille, että arvoyhteensopivuus vähentää kokonaisuudessaan konfliktitilanteiden syntyä, vaikka konfliktin aiheuttajat vaihtelivatkin. Arvoyhteensopivuus on myös merkittävä tekijä konfliktien ratkaisuisissa. Arvoyhteensopivuudella on tutkimuksen perusteella merkittäviä positiivisia vaikutuksia,

monestakin näkökulmasta ajatellen. Konfliktitilanteilla on usein pitkäaikaisia negatiivisia vaikutuksia, myös yleiseen ilmapiiriin. (Chadwick 1997: 287-290, 302-305.)

Organisaation arvot stabilisoivat organisaation toimintaa, ohjaamalla sen toimintaa haluttuun ja toivottuun suuntaan. Yhteneväisyys arvojen ja strategian välillä auttaa työntekijää ymmärtämään organisaation kokonaiskuvaa. Arvojen puuttuminen tai epäjohtamukaisuus voi aiheuttaa helposti epäselvyyksiä ja mahdollisia erimielisyyksiä. Arvot ovat tietynlainen tukipilari mihin myös työntekijällä on oikeus tukeutua. Arvot muodostavat perustan organisaation johtamiselle. (Bowman 1990: 93-94; Juholin 1999, 210.) Bouckenooghe, Buelens, Fontaine ja Vanderheyden (2005) julkaisivat tutkimuksen stressin, arvojen ja arvostiriitojen välisistä suhteista. Tutkimuksessa selvisi, että arvo-yhteensopivuus työntekijän ja organisaation välillä vaikutti siihen, ettei arvostiriitoja syntynyt yhtä helposti, kuin silloin, kun työntekijän ja organisaation arvot erosivat kriittisesti toisistaan. Arvostiriitojen määrä taas vaikutti työntekijöiden kokemaan stressiin, millä oli taas negatiivisia vaikutuksia työn suorittamisen kannalta. (Bouckenooghe ym. 2005: 369-371.)

4. TUTKIMUSMETODI JA AINEISTO

Tämän tutkielman metodina käytetään kirjallisuuskatsausta. Luvussa neljä käsitellään kirjallisuuskatsausta tutkimusmetodin ja osana laadullista tutkimusta. Tämän lisäksi perustellaan menetelmänvalintaa. Luku sisältää kuvauksen kirjallisuuskatsauksen vaiheista, aineiston hakuprosessista ja valintakriteereistä, joita kirjallisuuskatsauksessa on käytetty. Luvun lopussa käydään läpi aineiston kuvaus ja analyysi.

4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodin

Kirjallisuuskatsaus (review, literature review, research literature review) on perimmäinen tutkimusmetodi ja tekniikka, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta. Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu hyvin keskeisenä ja tärkeänä kysymyksenä tieteellisen metodin arviointi. Tämä tieteellisen tutkimuksen järkipärisyys sekä järjestelmällisyys toteutuvat vain sillä tapaa, että tutkimuksessa käytetään tieteellistä menetelmää. Tutkimuksessa on todella tärkeä noudattaa tieteelliseen työhön kuuluvia periaatteita, menetelmän tarkoituksena on ohjata tutkimuksen kulkua. Kaikkien tutkimusmetodien on täytettävä tieteen metodille yleiset vaatimukset. Näinä vaatimuksina voidaan pitää julkisuutta, kriittisyyttä, itsekorjaavuutta ja objektiivisuutta. (Haaparanta & Niiniluoto 1986: 11–16; Niiniluoto 1997: 60; Salminen 2011: 1-2.)

Kirjallisuuskatsauksen tekemiselle on useita perusteluja. Baumeister ja Leary (1997:312) ovat asettaneet kirjallisuuskatsaukselle seuraavanlaisia tavoitteita. Ensimmäinen tavoite on kehittää jo olemassa olevaa teoriaa, sekä rakentaa uutta teoriaa. Toiseksi kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan arvioida teoriaa. Kolmantena kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään rakentamaan kokonaiskuvaa tietyistä valituista asiakokonaisuuksista. Neljäs tavoite on ongelmien tunnistaminen ja viidentenä tiettyjen teorioiden historiallisen kehityksen kartoitus. Cooperin (1998: 3) mukaan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan yhdistellä aikaisemmin sanottua ja tehtyä aiheeseen liittyviä asioita. Lisäksi voidaan kritisoida aikaisempia tutkimuksia, voidaan löytää yhdistäviä tekijöitä

aiheeseen läheisesti liittyvien muiden aihealueiden välille sekä tunnistaa keskeisiä aiheeseen liittyviä asioita ja ongelmia.

Yksi kirjallisuuskatsauksen määritelmä käsittää kirjallisuuskatsauksen olevan systemaattinen, täsmällinen ja toistettavissa oleva menetelmä, jonka tarkoituksena on tunnistaa, arvioida ja tiivistää tutkijoiden ja tiedemiesten sekä käytännön asiantuntijoiden valmiina oleva ja julkaistu tutkimusaineisto. Katsaus perustuu alkuperäisiin korkealatuisiin tutkimuksiin ja tutkimustöistä saatuihin ja tehtyihin johtopäätöksiin. (Fink 2005: 3.)

Tieteen sanotaan olevan luonteeltaan kumulatiivista, luotettavat kuvaukset ja tutkielmat aiemmin tehdyistä tutkielmista ovat edellytyksenä sille, että tietoa pystytään järjestelmällisesti kasvattamaan. Kirjallisuuskatsauksien tekeminen antaa tutkijoille selkeän kuvan oman alan tieteellisten ongelmien muutoksesta ja kehityksestä eli kumulatiivisuudesta. Hallintotieteellisen tutkimuksen empiirisyyttä sekä aiemmin mainittua kumulatiivisuutta, on siitä syystä kritisoitu, ettei hallintotieteellisessä tutkimuksessa olisi käytettävissä empiirisesti todennettuja havaintoja tarpeeksi. Systemaattisilla kirjallisuuskatsauksilla ja meta-analyyseilla pystytään arvioimaan luotettavasti tutkimuksen laatua. (Cooper 1998:1; Salminen 2011: 39.)

Kirjallisuuskatsaus luo puitteet tutkimuksen aiheen tärkeyden osoittamiselle. Kirjallisuuskatsaus yhdistää tutkimuksen meneillään olevan tieteellisen keskustelun ja antaa lisäksi kriteerit tutkimustulosten vertailulle muiden tutkimusten tuloksiin. Kirjallisuuskatsauksessa voidaan keskittyä tutkimustuloksiin, tutkimusmetodiin, eri teorioihin, soveltamiseen tai kaikkiin edellä mainittuihin. (Creswell 2003: 29-30, 46.)

Kirjallisuuskatsaukset ovat yleensä ottaen joko kvalitatiivisia, tai kvantitatiivisia tutkimuksia. Hallintotieteellisissä tutkimuksissa kirjallisuuskatsausmetodia pidetään kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen metodien yhdistelmänä ns. mixed method. Tämä tarkoittaa sitä, että kirjallisuuskatsaus voidaan tehdä molempina sekä kuvailevana, että tilastolliseen aineistoon pohjautuen. Kirjallisuuskatsauksessa voidaan käyttää sekä aiempia kvalitatiivisia tutkimuksia sekä kvantitatiivisia tutkimuksia, vaikka kirjallisuuskatsaus oli-

sikin kvalitatiivinen. Tässä kirjallisuuskatsaustutkielmassa käytetään tutkimusaineistona tieteellisiä tekstimuotoisia artikkeleita, tutkielmassa pyritään kuvailevaan tutkimukseen eli laadulliseen tutkimukseen. Laadullisiin tutkimusmenetelmin toteutettu tutkimus on kaikista pelkistetyimmän tutkimusta, jonka tutkimusaineisto on tekstiä tai mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. Yleisesti katsoen kirjallisuuskatsaus laadullisena tutkimuksena on metodi ja tutkimustekniikka, jossa tutkitaan jo tehtyjä tutkimuksia ja kootaan tuloksia yhteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kirjallisuuskatsausta käytetään oletuksena oppia aikaisemmista tutkimuksista eikä tarkoituksena ole niinkään vastata kysymyksiin tutkijan näkökulmasta. (Creswell 2014: 31; Eskola ym. 2008: 117-118; Fink 1998: 3; Salminen 2011: 1,4 Tuomi & Sarajärvi 2009: 103.)

Kirjallisuuskatsaukset on jaettu kolmeen päätyyppiin, näitä perustyyppinä ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kirjallisuuskatsauksella on hallintotieteelliselle tutkimukselle paljon annettavaa, kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään käsittelemään ja tiivistämään laajoja aineistoja ja tätä kautta pystytään tuottamaan uutta tietoa hallintotieteelle tärkeistä kysymyksistä, myös tiedon historiallista kehitystä pystytään tutkimaan kirjallisuuskatsauksen avulla ja saada merkittävää tietoa kehityksestä. (Salminen 2011: 6.)

4.2 Menetelmävalinnan perustelut

Tämä kirjallisuuskatsaus on päätetty toteuttaa systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tiivistelmä tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella on tarkoitus kartoittaa keskustelua ja seuloa tieteellisten tulosten kannalta mielenkiintoisia ja tärkeitä tutkimuksia. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi runsaasti tutkimusmateriaalia tiiviissä muodossa ja pyritään asettamaan tutkimus historialliseen ja oman tieteenalan kontekstiin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tehokas tapa testata hypoteeseja, esittää tutkimusten tuloksia lyhyemmässä muodossa sekä arvioida tutkimustulosten johdonmukaisuutta. (Bearfield & Eller 2008: 61-72; Kallio 2006: 19; Petticrew 2011: 98; Salminen 2011: 9.)

Kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on tärkeää ensinnäkin, vastata selkeään kysymykseen eli selkeästi määriteltyyn tutkimusongelmaan, toiseksi, vähentää tutkimusten valintaan liittyvää harhaa ja kolmanneksi, arvioida valittujen tutkimusten laatua ja neljänneksi, referoida tutkimuksia objektiivisesti. Tutkimusten laaja-alaisuutta ei pidetä arvona, sillä laajakin työ voi olla lähdevalinnoiltaan yksipuolinen. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen ja luotettavien tulosten saaminen on siis myös haastavaa systemaattisesta toteutustavasta huolimatta. Katsaukselle pyritään systemaattisuuden avulla luomaan kriteerejä, jotka tuovat tutkimukselle tieteellistä uskottavuutta. Yksi tärkeä ulottuvuus systemaattisen kirjallisuuskatsauksen käytössä on näyttöön perustuva (evidence based) päätöksenteko, jolla tarkoitetaan tutkitun tiedon tuomista päätöksenteon tueksi ja sitä varten. (Dixon-Woods, Booth & Sutton. 2007: 3, 375-422; Metsämuuronen 2005: 578; Petticrew 2001: 99-101; Salminen 2011: 9-10.)

Kirjallisuuskatsaus antaa hyvät puitteet yhdistää tutkimus meneillä olevaan keskusteluun aiheesta ja vertailla samalla muiden tutkimusten tuloksia. Kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään tarkastelemaan laajempaa tutkimusongelmaa, kuin yksinkertaisella empiirisellä tutkimuksella. Kun kirjallisuuskatsauksen avulla etsitään yhtäläisyyksiä ja tehdään erilaisia johtopäätöksiä pystytään vastaamaan laajempiin kysymyksiin, kuin yksittäisen tutkimuksen kautta. Koska tutkittua tietoa on nykyään paljon, kirjallisuuskatsausten tekeminen on myös sen kannalta perusteltua. (Bauermeister & Leary 1997: 313; Creswell 2003: 29-30; Kallio 2006: 19-20.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin kirjallisuuskatsaukseen sen vuoksi, että tutkimuskysymyksiä koskevia tutkimuksia on tehty jo paljon ja aihetta tutkiessa eri tietokannoista voidaan löytää paljon materiaalia, jotka koskevat arvoyhteensopivuutta ja sen merkitystä organisaation sitouttajana. Myöhemmin käydään läpi tarkemmin tutkimukseen käytetyn systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston hakuprosessia ja saatuja tuloksia. Finnan aineistohaussa hakufraaseilla leadership AND organi?ational values AND workplace commit* sai aineistotyypillä E-artikkeli, kokoteksti saatavilla ja vertaisarvioitu rajauksella 33 239 tulosta vuosilta 2000-2019, tämä vain esimerkkinä hakutulosten runsaudesta ja tutkitun tiedon määrästä, jota on jo aiemmin julkaistu. Kun tutkittua ma-

teriaalia on jo paljon usealta vuosikymmeneltä, on kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina perusteltu valinta.

4.3 Kirjallisuuskatsauksen vaiheet

Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa on käytetty pääpiirteittäin Finkin mallia (2005). Finkin malli systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta on selkeä ja seitsenvaiheinen. Ensimmäisessä tutkimuksen vaiheessa asetetaan selkeät tutkimuskysymykset, mihin tutkimuksella halutaan saada selvyyttä. Toisessa vaiheessa valitaan kirjallisuus ja tietokannat tutkimuksen tekoprosessia varten. Kolmannessa tutkimuksen vaiheessa valitaan tietokantojen hakua varten hakutermit tai fraasit. Samoja hakutermejä ja fraaseja käytetään kaikissa tutkimukseen valituissa tietokannoissa. Hakutermin valinta on tärkeä tutkimusvaihe, sillä hakutermin avulla pyritään tietokannoista löytämään ja rajaamaan niitä materiaaleja, jotka vastaisivat valittuun tutkimuskysymykseen. (Fink 2005: 3-5, Salminen 2011: 10.)

Tutkimuksen seuraavat vaiheet ovat lähteiden seulontaa koskevia. Tässä vaiheessa rajataan tutkimukseen soveltuvien artikkeleiden vuodet ja kielet. Tutkimukseen voidaan pyrkiä ottamaan esimerkiksi mahdollisimman uusia artikkeleita. Seuraavassa vaiheessa hakutuloksia seulotaan metodologisesti. Tämän vaiheen tarkoituksena on arvioida artikkeleiden tieteellinen laatu, eli valikoida kirjallisuuskatsaukseen mahdollisimman laadukkaat artikkelit. Seuraavassa, eli kuudennessa vaiheessa suoritetaan katsauksen tekeminen. Luotettavassa ja pätevässä katsauksessa suoritetaan katsaus standardoidussa muodossa, eli artikkeleista kerätään tieto määritetyllä tavalla. Katsauksessa voidaan etsiä vastaus artikkelista tiettyyn tutkimuskysymykseen ja pyrkiä etsimään kaikista valituista lähteistä samaa vastaava tieto, vertailukelpoisuuden ja katsauksen luotettavuuden ylläpitämiseksi. (Fink 2005: 3-5; Salminen 2011: 10.)

Viimeisenä vaiheena suoritetaan tulosten syntetisointi. Tässä vaiheessa on useita toimenpiteitä, jossa tekstiä pyritään haarukoimaan ja analysoimaan, jotta tärkein teema nousisi esiin. Tämä systemaattinen kirjallisuuskatsaus suoritetaan kuvailevasti eikä me-

ta-analyysin avulla. Tämä tutkimuksen vaihe on Baumeisterin ja Learyn (2007) mukaan kaikista haastavin ja kuvaileva katsaus jääkin helposti vain pinnalliseksi kuvailuksi, eikä katsauksen avulla pystytä tekemään syvällisempiä johtopäätöksiä. Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan tulosten laadullista synteisiä. (Fink 2005: 3-5; Salminen 2011: 10.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus voidaan ominaisuuksiensa vuoksi erottaa helposti muista kirjallisuuskatsauksista omaksi kokonaisuudekseen. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tunnuspiirteitä on erityisesti tarkka seulonta. Seulonnassa jokainen tutkimus läpikäydään tarkoin noudattaen katsaukselle asetettuja kriteerejä. Kun tutkimusmetodia noudatetaan huolellisesti ja seulonta toteutetaan tarkoin, voidaan ajatella sen tuovan tutkimukselle uskottavuutta. Tämän lisäksi metodia tiukasti toteuttamalla voidaan varmistaa, että tutkimuksessa käytetyt ja sen perustana olevat lähteet sisältävät kaikki vaatimuksen keskinäisestä loogisuudesta, ja ovat vertailukelpoisia. (Green, Johnson & Adams 2006: 105; Metsämuuronen 2005: 579; Salminen 2011: 11.)

4.4 Aineiston hakuprosessi

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus perustuu pitkälti siihen, kuinka laadukasta kirjallisuuskatsauksessa käytettävä aineisto on. Tutkijan olisi tärkeää ennen lopullista aineistovalintaa perehtyä kaikkiin mahdollisiin ja potentiaalsiin lähteisiin, ennen kuin lopullisesti valitsee tutkimukseensa kaikkein keskeisimmät ja tärkeimmät lähteet. Se, paljon eri lähteitä käsitellään kirjallisuuskatsauksen pohdinnassa, riippuu lähdeaineistoksi valitun tutkimuksen merkityksestä suhteessa omaan tutkimusaiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. Artikkelin voidaan pienemmässä mittakaavassa olla vain mainintana kirjallisuuskatsauksessa, jossa on kerrottu tutkimuksen tärkeimmät teemat ja saadut johtopäätökset. Kirjallisuuskatsauksen aiheen kannalta merkittävämmät tutkimukset on taas avattu laajemmin ja niistä on kerrottu enemmän yksityiskohtia. Nämä mainitut yksityiskohdat voivat sisältää tietoa mallista, muuttujista, metodologiasta, analyysimenetelmistä ja johtopäätöksistä. Tämä helpottaa lukijaa ymmärtämään ja vertailemaan aikai-

sempia tutkimuksia, uusia havaintoja ja löydöksiä. (McNabb 2008: 375; O'Sullivan, Rassel & Berner2010: 473.)

Kirjallisuuskatsausta suorittaessa on tärkeä pohtia voidaanko tutkimus toistaa ja selvittää objektiivisesti, ovatko saadut tulokset hyväksyttäviä, tämä edellyttää systemaattista lähteiden tarkastelua, kuvaamista sekä selkeitä perusteluja (Fink 2005: 17). Kirjallisuuskatsauksen validiutta voidaan parantaa sillä, että on tarkasti kuvattu mitä on tehty, mitä hakukantoja aineiston hankintaan on käytetty, mitä hakutermejä tai fraaseja aineistonhaussa on käytetty ja miltä vuosilta aineisto on. (Cooper 198: 76-77.)

Kirjallisuuskatsaukset kuuluvat review-tyylisiin tutkimuksiin, joille ominaisia piirteitä ovat yleiskatsauksen luominen aihepiiriin, sekä suuresta tietomäärästä taito tiivistää olennainen osa tutkimusta varten. Tärkeitä muistettavia tekijöitä tässä tutkimuksessa on systemaattisuus, avoimuus, toistettavuus sekä monipuolisuus. (Kallio 2006: 18-25.) Tässä tutkimuksessa aineistoa haettiin systemaattisella haulla yhteiskunnallisista tietokannoista SAGE Journals Online, Business Source Premier (EBSCO), Emerald Journals ja Wiley Online Library Journals (Wiley). Hakua suoritettiin myös Finnan avulla. Tutkimukseen päädyttiin käyttämään hakupalvelun tietokannoista löytyviä englanninkielisiä artikkeleita. Haku toteutettiin kaikissa tietokannoissa samoilla hakukriteereillä.

Hakutermit ja –fraasit valittiin valittujen tutkimuskysymysten pohjalta, joita olivat arvoyhteensopivuuden merkitys organisaatioon sitouttajana, sitoutumisen vaikutus organisaation toiminnassa, sekä esimiehen tehtävä arvoyhteensopivuuden ja sitouttamisen esimerkkinä ja mahdollistajana. Tutkimuksia ei rajattu pois maan, maanosan eikä tutkimuskohteen mukaan. Julkisjohtamisen tutkimuksessa organisaatioiden ja niissä esimiehenä toimiminen ovat tutkimuksen keskiössä. On tärkeää ymmärtää kuinka monisyistä ja merkityksellistä esimiehen toimiminen on ja kuinka suuret vaikutukset sillä on, alkaen työskentelevistä yksilöistä laajemmin koko organisaation toimintaan. (Hyyryläinen & Viinamäki 2012: 37.)

Aineiston haun ja valinnan pääasiallisena tavoitteena oli löytää tutkimuksia, jotka sivusivat arvoyhteensopivuutta organisaation toiminnassa. Hakutermeinä käytettiin kaikissa

tietokannoissa leadership/management, organisational, values, workplace, commitment ja value congruence. Finnan haulla leadership AND organizational values AND workplace commitment* sai aineistotyypillä E-artikkeli, kokoteksti saatavilla ja vertaisarvioitu rajauksella vuosina 2000-2019 33 239 tulosta. Aineistojen hankinta oli pitkälti aineiston rajaamista aiheisiin Values ja Organizational Culture, jotta päästin mahdollisimman pieneen hakutulokseen, jota pystyi hallitsemaan ja tarkastelemaan tarkemmin. Business Source Premierin haulla leadership AND organizational values AND workplace commitment* saatiin yksi hakutulos. Haun tekeminen vaati hakufraasien sanajärjestyksien muuttamista ja hakua hakusanoilla hakufraasisen sijaan, jotta pystyttiin saamaan aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin vastaavia tuloksia. Kaikissa hauissa pyöriteltiin samoja hakusanoja ja samoja hakufraaseja.

Lähdeaineiston hankinnassa päädyttiin ensimmäiseksi hakemaan aineistoa vuosilta 2010-2019. Aihetta on kuitenkin tutkittu jo aiemmin paljon ja hyviä lähteitä löytyi myös 2000-2010 luvuilta, joten hakua päädyttiin laajentamaan 2000-2019. Arvokongruenssia (value congruence) ja muita aiheeseen sopivia teemoja on tutkittu jo ennen vuotta 2000, mutta kirjallisuuskatsaukseen haluttiin kuitenkin suhteellisen uusia artikkeleita. Lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 5 artikkelia 2000-2010 vuosilta ja 14 artikkelia 2010-2019 vuosilta. Kirjallisuuskatsauksen työläin, mutta myös yksi tärkeimmistä vaiheista on aihetta sivuavien artikkeleiden tarkempi läpikäyminen. Artikkeleihin pitää tutustua tiivistelmän, sekä koko tekstin kautta tarkemmin, ymmärtääkseen sopiiko lähde omaan tutkimukseen. Tämä vaihe on välttämätön tutkimuksen laadun varmistamiseksi.

Tutkimuksen artikkelit löytyivät kaikki tällä tutkimustekniikalla, tutkimukseen ei valikoitunut mukaan viitehaulla tai käsinhaun avulla löytyviä lähdeartikkeleita. Tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksen lähdeaineistoon ei myöskään otettu harmaan kirjallisuuden lähteitä. Metsämuurosen (2006:40) mukaan artikkeli, joka sisältää myönteisiä tuloksia julkaistaan negatiivisia tuloksia helpommin. Tätä niin sanottua harhaa voi yrittää kumota käyttämällä epätavallisia lähteitä, kuten alan asiantuntijoiden julkaisemattomia tutkimuksia. Tämä haku ei kuitenkaan tuottanut tuloksia tämän kirjallisuuskatsauksen yhteydessä. Tutkimuksen lopulliseksi hakutulokseksi jäi siis 19 artikkelia, jotka on esitetty

seuraavassa luvussa. Lähdeaineiston artikkelien tutkimukset ovat toteutettu sekä kvalitatiivisilla, että kvantitatiivisilla menetelmillä.

Valintakriteerit, joita noudatettiin kaikissa hauissa.

- e-artikkeli
- tutkimusartikkeli
- englanninkielinen
- julkaistu vuosina 2000-2019
- vertaisarvioitu
- kokoteksti saatavilla
- lisäksi hakukriteerinä oli aiemmin mainitut hakusanat/hakufraasit

4.5 Aineiston kuvaus

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhteensä 19 artikkelia, joista 5kpl vuosilta 2000-2010 ja 14 kpl vuosilta 2010-2019. Tutkimuksia ei rajattu maan eikä maanosan perusteella, tutkittavia kohteita oli kummastakin yksityiseltä ja julkiselta sektorilta. Tutkimusmetodina kaikista suositumpana oli määrällisesti laaja kyselytutkimus, tutkittavat vastasivat tutkimuksiin paperisina kyselyinä. Tutkimusmetodina oli käytetty kumpaakin, sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksien dataa käsiteltäessä oli useissa tutkimuksissa käytetty regressioanalyysia. Useassa tutkimuksessa oli myös pohjana käytetty erilaisia aiemmin määriteltyjä asteikkoja, jonka perusteella tutkimuskysymyksiin vastattiin ja tutkimustulokset pystyttiin taulukoimaan. Kaikissa tutkimuksissa käsiteltiin jollain asteella arvoja käsitteenä, arvoyhteensopivuutta/arvokongruenssia ja usein sen suhdetta sitoutumiseen. Tutkimustulosten käsittely on jaettu kolmeen teemaan tutkimuskysymysten mukaisesti ja jokaisella tutkimuksella on oma tutkimuskohtainen erityinen merkityksensä osana tätä kirjallisuuskatsausta.

Kaikki tutkimusartikkelit ovat herättäneet omalla tahollaan keskustelua ja kritiikkiä, kuitenkin useat tässä esitellyt ja aiemmin julkaistut tieteelliset tutkimusartikkelit tuovat esiin samankaltaisia tutkittuja faktoja. Tutkimusartikkeleiden tekijät pyrittiin ottamaan

huomioon, ettei sama tutkija olisi mukana monessa tutkimuksessa, näin pystytään mahdollistamaan se, että moni eri tutkija vahvistaisi samankaltaiseen viittaavia tuloksia. Useassa tutkimuksessa mainittiin myös tutkimustulosten vahvistavan aiemmin saatuja samankaltaisia tutkimustuloksia viitaten aiemmin julkaistuihin tutkimuksiin. Esimerkkinä Inabinettin ja Ballaron (2014) tutkimus, jossa tutkittiin yksilön arvojen ja organisaatiokulttuurin välisiä yhteyksiä. Tutkimustulokset korreloivat Mins'in (2007) tekemän tutkimuksen tuloksia.

Tutkimusartikkelit olivat julkaistu mm. The international Journal of Human resource management, Journal of Business Ethics, Journal of Behavioral & Applied Management, Journal of Organizational Change, Journal of Occupational & Organizational Psychology ja Journal of Business & Psychology. Muutama tutkimus oli julkaistu samassa tieteenalan lehdessä, mutta kirjallisuuskatsaukseen mahtui hyvin monenlaisia julkaisuja, jossa samaa teemaa oli tutkittu erilaisesta näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksessa seuraavassa luvussa on esitelty jokaisen artikkelin nimi ja tekijät, keskeinen teema, ajatuksia arvoyhteensopivuudesta sekä keskeinen tutkimuksessa käytetty tutkimusmetodi.

Finkin (2005: 3-5) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kuudes ja seitsemäs vaihe koskevat katsauksen tekemistä ja aineiston syntetisointia. Seuraavan luvun alussa on esitetty katsaus taulukon muodossa, jonka jälkeen esitellään teemoittain aineiston analysointi ja syntetisointi. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena ei ole olla vain yhteenvedo valituista artikkeleista, tai kirjoittajista, joiden kanssa tutkija on samaa mieltä. Hyvin tehty kirjallisuuskatsaus voi toimia itsenään lähteenä. Valittujen artikkelien huolellinen läpikäyminen on tärkeää, näin tutkimuksen kannalta merkittävä informaatio tulee esiin. Tulosten yhteenvedo muodostuu lähdeaineiston tutkimuksissa toistuvista teemoista. Tutkimuksia tarkastellessa, voidaan ne jakaa osateemoihin tutkimuksessa nousevan keskeisen teeman ja tutkimuskysymyksen suhteen. (McNabb 2008: 374, 376.)

Kirjallisuuskatsauksen lähdeaineistossa käytettyjen tutkimusten merkittäviä tekijöitä ovat tutkimuksen tekijät, tutkimuksen toteutus, tutkimuksen lähteet ja mahdolliset yhteydet muihin lähteisiin sekä tutkimuksessa mainitut muut tutkimukset, jos tutkimus on

perustunut toiseen tutkimukseen. (McNabb 2008: 374, 376.) Kirjallisuuskatsaukseen analysointia seuraava synteesi on tässä tutkimuksessa toteutettu kuvailevana, eli kvalitatiivisesti. Analyysivaihe on ainakin osittain päällekkäin ja paljon yhteydessä synteesiin, joten niitä voi olla hieman hankala kokonaan toisistaan erottaa. Synteesissä on tarkoituksena koota analysoitu tieto ja muodostaa kokonaiskuva artikkelista. Jotta kirjallisuuskatsauksen synteesi ei olisi pelkkä yhteenveto valituista tutkimuksista, on tärkeää analysoida tarkemmin monesta näkökulmasta aineistoartikkelien sisältöä. Finkin mallin mukaan kirjallisuuskatsauksen synteesi on tutkimuksen viimeinen vaihe. (Fink 2005: 5; Kallio 2006: 20-22.)

5. ARVOJEN KOHTAAMISEN VAIKUTUKSET

Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli löytää, sekä valita mahdollisimman laadukas ja hyvin tutkimuskysymyksiin vastaava materiaali suorittamalla aiemmassa luvussa esitelty metodologinen seulonta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheiden mukaan. Valittujen kriteerien perusteella kirjallisuuskatsaukseen valikoitua lopulta 19 artikkelia. Viidennen luvun alussa esitellään taulukko kirjallisuuskatsaukseen valikoiduista 19 artikkelista. Taulukossa kerrotaan ensin artikkelin tekijät, artikkelin nimi ja julkaisuvuosi, lisäksi kerrotaan missä artikkeli on julkaistu. Toisena esitellään lyhyesti artikkelin teemaa ja kolmantena tutkimuksen ajatuksia arvoyhteensopivuudesta. Viimeisenä kerrotaan miten artikkelin tutkimus on toteutettu. Loppuosa luvusta viisi on otsikoitu tutkimuskysymysten ja kolmen teeman mukaisesti, joissa on tarkemmin esitelty kirjallisuuskatsauksen tutkimusten sisältöä ja ajatuksia. Nämä luvut käsittelevät arvoyhteensopivuuden ja organisaatiositouttamisen yhteyksiä, arvoyhteensopivuuden vaikutuksia organisaation toimintaan, sekä esimiehen tehtävää arvoyhteensopivuuden mahdollistajana. Luvun lopussa on käsitelty lyhyesti kirjallisuuskatsausta edeltäviä tutkimuksia sekä artikkelien kritiikkiä.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten käsityksiä arvoyhteensopivuudesta.

Artikkeli	Teema	Käsitykset arvoyhteensopivuuden merkityksestä	Tutkimuksen toteutus
<i>Lankau, Ward, Amazon, Ng, Sonnenfeld & Agle, Examining the Impact of Organizational Value Dissimilarity in Top Management Teams: Journal of managerial Issues 19: 1 11-34, 2007</i>	Tutkimuksessa tarkasteltiin yksittäisten ylimmän johdon jäsenten eriarvoisuuden sekä organisaation eriarvoisen ajattelun vaikutusta valittuihin toimitusjohtajien ja TMT: jäsenten kannalta.	Eriarvoisuudella todettiin tutkimuksen perusteella olevan merkittäviä vaikutuksia. Vaikutukset ulottuvat mm. organisaatio sitoutumiseen.	Hypoteesitutkimus 31 toimitusjohtajan ja 133 (TMT) Top Management Team jäsenen avulla, jotka vastasivat kyselytutkimuksella erilaisiin hypoteettisiin eriarvoisuus kysymyksiin.

<p><i>Newton & Mazur, Value congruence and job-related attitudes in a nonprofit organization : a competing values approach: The international Journal of Human resource management 30 July 1-21, 2015</i></p>	<p>Tutkimuksen ideana oli tutkia voittoa tavoittelemattoman organisaation henkilö ja organisaation arvojen yhteensovittamista sekä vapaaehtoisen työhön liittyvien asenteiden välistä suhdetta.</p>	<p>Henkilö ja organisaatioarvojen vahvasti kohdatessa pystyttiin havaitsemaan positiivisia vaikutuksia, kun taas varsinkin vapaaehtoisen työn osalta mikäli yksilö ei kokenut organisaation arvoja samalla tavalla tärkeäksi se vaikutti ehdottoman negatiivisesti työn suorittamisen halukkuuteen.</p>	<p>Laadullinen tutkimus (N=227), jonka tuloksien suhdetta analysoitiin polynomien regressiotekniikoilla.</p>
<p><i>Inabinett & Ballaro, Developing An Organization By Predicting Employee Retention By Matching Corporate Culture With Employee's Values: A Correlation Study: Organization Development Journal 32(1) 55-74, 2014</i></p>	<p>Tutkimuksessa pyrittiin havainnoimaan yksilön arvojen ja organisaatiokulttuurin välisiä yhteyksiä. Organisaatiokulttuuri ja siihen sisältyvät organisaation arvot liittyvät myönteisesti organisaation suori-tuskykyyn. (Santora, 2009) sekä yrityksen tuottavuuteen (Jones, 2004).</p>	<p>Yksilön arvot, jotka vastaavat organisaation arvoja ovat yhteydessä työntekijän organisaation sitoutumiseen. Tutkimus vahvisti Minsin (2007) tekemää tutkimusta, jossa tunnistettiin selvää korrelaatiota arvoyhteensopivuuden ja työntekijän pysyvyyden välillä. Yksilön sovittaminen organisaation arvoihin on hyödyllistä organisaatiolle.</p>	<p>Tutkimukseen kerättiin aineistoa käyttäen korrelaatio tutkimusta. Tutkimuksessa käytettiin 229 kirjanpitäjän haastatteluja, jotka he täyttivät internet lomakkeina.</p>
<p><i>Howell, Kirk-Brown & Cooper, Does congruence between espoused and enacted organizational values predict affective commitment in Australian organizations?: The International Journal of Human Resource Management 23(4) 731-747, 2012</i></p>	<p>Tutkimuksessa pyrittiin havainnollistamaan affektiivista sitoutumista. Tutkimuksessa verrattiin miten erilailla arvot vaikuttavat organisaatiossa, kun työntekijät todella pystyvät sitaistamaan ne.</p>	<p>Affektiivinen sitoutuminen koettiin korkeampana organisaatioon, kun organisaation arvot koettiin johdonmukaisina ja niiden toteutuminen nähtiin käytännössä. Arvojohtamisella on suuri merkitys arvoyhteensopivuuden mahdollistajana.</p>	<p>Kyselytutkimus viidellä Australian yksityisellä sektorilla olevassa organisaatiossa 343 vastaajaa. Organisaatiot saivat tarvittavat välineet ymmärtääkseen oikein arvojen kuvaukset ja kysymykset.</p>

<p><i>Simosi & Xenikou</i>, The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization: The international Journal of Human Resource Management 21(10) 1598-1616, 2010</p>	<p>Tavoitteena saada selville organisaatiokulttuurin ja johtamiskäyttäytymisen välisiä suhteita, joilla on vaikutusta sitoutumiseen. Johtajan yksi tehtävä on tuoda organisaatiokulttuuri käytäntöön.</p>	<p>Tutkimus on mielenkiintoinen sillä arvot ovat yksi osa organisaatiokulttuuria. Affektiivinen sitoutuminen liitettiin vahvasti organisaatiokulttuuriin. Henkilökohtaiset uhraukset ovat yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen.</p>	<p>Kyselytutkimus, jossa tulokset kerättiin 300 työntekijältä Kreikkalaisesta palveluyrityksestä.</p>
<p><i>Demirtas & Akdogan</i>, The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment: Journal of Business Ethics 130(1) 59-67, 2015</p>	<p>Eettisen johtamiskäyttäytymisen vaikutukset eettiseen ajatteluun, liikevaihtoon ja affektiiviseen sitoutumiseen. Organisaatio kulttuuri on tärkeä tuoda esiin ja se näkyy parhaiten johtajan tuomassa esimerkissä. Eettinen johtaminen vaikuttaa eettiseen ilmapiiriin mikä tekee organisaatiosta helpomman samaistua.</p>	<p>Ajatuksena, että johtaja on roolimalli yrityksessään ja johtajan tehtävä on ohjata ja opastaa työntekijöitä organisaation arvojen ja mallien suuntaan, jos itseisarvona pidetään eettisyyttä, johtajan on tutkimuksessa pystytty todistavan eettisen johtamiskäyttäytymisen vaikuttavan myönteisesti affektiiviseen sitoutumiseen ja liikevaihtoon.</p>	<p>Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena erilaisia hypoteeseja apuna käyttäen. 447 osallistujaa vastasivat tutkimuskysymyksiin.</p>
<p><i>Wallace, Elaine & Buil</i>, How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of their Bank's Values: Journal Of Business Ethics 101(3) 397-414, 2011</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten pankin työntekijät hyväksyvät ja sisäistävät organisaation arvoja. Tutkimuksessa keskityttiin johtamistapaan, sitoutumiseen ja arvojen käyttöönottoon työssä.</p>	<p>Jäsenneily ja hyvin organisoitu johtaminen kannusti tehokkaasti sisäistämään arvoja organisaatiossa. Sitoutuneet työntekijät sisäistivät arvot nopeammin. Esimiehen työ arvoyhteensopivuuden mahdollistajana on tärkeää.</p>	<p>Data tutkimusta varten kerättiin kyselytutkimuksen avulla 438 pankin työntekijältä Irlannissa.</p>

<p><i>Dale, Fox & Mahoney</i>, The Relationship between Supervisor and Subordinate Value Congruence and Role Stress: Journal of Behavioral & Applied Management 18:1, 1-18 2018</p>	<p>Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli selvittää arvoyhteensopivuuden vaikutuksia työntekijän havaittuun roolipaineeseen.</p>	<p>Arvoyhteensopivuudella oli tutkimusten tulosten mukaan negatiivisia vaikutuksia roolipaineeseen, eli roolipaine ja stressi väheni arvoyhteensopivuuden ollessa vahvempi. Liika stressi vaikuttaa negatiivisesti sekä työntekijään itseensä, että organisaatioon.</p>	<p>Kyselytutkimus ja regressioanalyysi valmistusorganisaatiossa 96 esimiehen ja alaisten kesken. Tutkimuksessa käytettiin apuna Meglinon ja Ravlinin (1986) luomaa Comparative Emphasis Scale (CES).</p>
<p><i>Mitchell, Parker, Giles, Joyce & Chiang</i>, Perceived value congruence and team innovation; Journal of Occupational & Organizational Psychology 85:4 626-648, 2012</p>	<p>Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää tiimien arvoyhteensopivuuden ja innovaation välillä olevaa suhdetta ja vaikutuksia tiimin työskentelyyn ja saavutuksiin. Tiimin tehokkaamman työskentelyn osaominaisuutena voidaan pitää arvokongruenssia.</p>	<p>Arvoyhteensopivuuden pystyttiin toteamaan tutkimuksessa vaikuttavan uusien ideoiden syntyyn. Jaettu arvokongruenssi helpottaa tiimin työskentelyä, sillä työskentelyn pohjalla toimii kaikilla samankaltainen arvopohja ja tavoitteet.</p>	<p>Tutkimustulokset kerättiin kyselytutkimuksena 75 terveydenhuollossa työskenteleviltä tiimeiltä ja tulokset analysoitiin parametrien avulla.</p>
<p><i>Molose, Goldman & Peta</i>, Towards a Collective-Values Framework of Ubuntu: Implications for Workplace Commitment: Entrepreneurial Business & Economics Review 6:3 193-206, 2018</p>	<p>Ubuntu kollektiivisten arvojen myönteinen vaikutus henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, työpaikoihin sitoutumiseen ja suorituskyvyn parantamiseen. Ubuntu arvojen käyttö motivoivana voimana ja apuna organisaatiositoutumisessa.</p>	<p>Järjestelmälliset arvot helpottavat työntekijää kokemaan organisaatiota kohtaan erilaista tunteidettä, joka helpottaa sitoutumista ja jolla on vaikutuksia myös suorituskyvyn. Ubuntu arvot koskevat myötätuntoa, solidaarisuutta ja ihmisarvoja.</p>	<p>Viisikymmentä vuotta kattava kirjallisuuskatkaus. Kattoi maailmanlaajuisia tutkimuksia. Ubuntu konsepti integroivana mallina.</p>

<p><i>Kennedy Campbell & Yen Siew, Workplace Spirituality and Organizational Commitment Influence on Job Performance among Academic Staff: Jurnal Pengurusan 40 115-123, 2014</i></p>	<p>Työpaikkojen henkisen hyvinvoinnin suhde organisaatio sitoutumiseen ja suorituskyvyn parantamiseen. Organisaation sitoutumista selittää kolme tekijää, joita tutkimuksessa on pohdittu.</p>	<p>Affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa myönteisesti työpaikan ilmapiiriin ja henkilön hyvinvoinnin tekijöihin, näihin sitoutumisen muotoihin vaikuttavat yhtenä osana organisaattoristen ja yksilöllisten arvojen yhdenmukaistaminen.</p>	<p>Tutkimustulokset kerättiin 376 Universiti Sains Malaysian (USM) akateemiselta henkilöstön jäseneltä. Tulokset kerättiin keskeisillä tulosindikaattoreilla. Tutkimuksessa käytettiin tekijäanalyysejä (factor analysis) ja moninkertaista regressioanalyysejä.</p>
<p><i>Rego & Pina e Cunha, Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study; Journal of Organizational Change Management 21:1 53-75, 2008</i></p>	<p>Tavoitteena oli selvittää työpaikan henkiseen hyvinvointiin liittyvien viiden eri ulottuvuuden vaikutuksia, näitä olivat mm. tiimin yhteisöllisyys, organisaation arvojen yhdenmukaistaminen ja yhteiskunnallisen panoksen tunne.</p>	<p>Tulokset viittasivat siihen, että kun työntekijä kokevat henkisesti olevansa osa organisaatiota he sitoutuvat entistä tehokkaammin siihen. Tällöin työntekijät kokevat velvollisuuden ja uskollisuuden tunnetta työskennellessään osana organisaatiota.</p>	<p>Haastattelututkimus 361 henkilöltä 154 organisaatiosta. Tutkimustuloksia analysoitiin korrelatio-, regressio- ja klusterianalyyseillä.</p>
<p><i>Geare, Edgar & McAndrew, Workplace values and beliefs: an empirical study of ideology, high commitment management and unionisation: International Journal of Human Resource Management 20:5 1146-1171, 2009</i></p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella johtajien, sekä työntekijöiden arvoja ja uskomuksia työsuhteista ja tarkastella heidän sitoutumisen tasoa työskentelemässään organisaatioissa.</p>	<p>Yleisesti ottaen johtajat asettivat sitoutumisen organisaatioon ennen sitoutumistaan omaan uraansa, kun taas työntekijät asettivat työuraansa sitoutumisen organisaatioon sitoutumisen edelle. Työsuhteessa vallitsevien yhtenäisten näkemysten ja korkean sitoutumisen välillä vallitsee korrelaatiota.</p>	<p>Kyselytutkimus, johon osallistui 788 johtajaa ja 424 työntekijää, tuloksia mitattiin ja analysoitiin SPSS:n avulla.</p>

<p><i>Janssen</i>, The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment: <i>Work & Stress</i> 18:1 56-65, 2004</p>	<p>Lähtökohtana tutkijan ajatus siitä, että ristiriita työntekijän ja johdon välillä on jonkin tasoinen este organisaatiositoutumiselle. Erimielisyydet ja konfliktit voivat estää sitoutumisen kehittämisen tai ylläpidon.</p>	<p>Ylemmän johdon asettamat ja noudattamat organisaatitavoitteet ja arvot on tärkeä pystyä tuomaan työntekijöille selkeäksi osaksi organisaatioarkea, organisaatio odottaa työntekijöiden sitoutuvan arvoihinsa, mutta arvoerimielisyyksistä voi tulla monitahoinen ongelma.</p>	<p>Kyselylomake, johon vastasivat 91 lukion opettajaa, empiirinen tutkimus antoi myönteistä tukea tutkijan ajatukseen, jota hän kyselytutkimuksen kautta ehdotti.</p>
<p><i>Vveinhardt & Guldbovaite</i>, Reliability of methodological and psychometric characteristics of the questionnaire of congruence of personal and organizational values: <i>Oeconomia Copernicana</i> 9:3 545-571, 2018</p>	<p>Henkilökohtaisten ja organisatoristen arvojen yhdenmukaisuuksien metodologisten ja psykometristen ominaisuuksien tutkiminen.</p>	<p>Organisaation arvoilla on suuri merkitys työntekijöiden ja organisaation toiminnan kannalta. Tutkimustulokset korreloivat vahvasti aikaisempien tutkimuksien kanssa.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus alkaen vuoden 1999 tutkimuksista. Kirjallisuuskatsauksen valitut tutkimukset ottivat kantaa arvoyhteensopivuuteen ja sen positiivisiin vaikutuksiin.</p>
<p><i>Ortega-Parra & Sastre-Castillo</i>, Impact of perceived corporate culture on organizational commitment: <i>Management Decision</i> 51:5 1071-1083, 2013</p>	<p>Organisaatiokulttuurin ja organisaatiositoutumisen välillä on useissa tutkimuksissa todettu olevan jonkinlainen yhteys. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kysymykseen siitä, miten työntekijän käsitys organisaation arvoista vaikuttaa heidän sitoutumiseensa.</p>	<p>Johdonmukaisella sopeutumiskäytännöllä on positiivinen suhde organisaation sitoutumiseen. Kun työntekijä saa selkeän käsityksen organisaation arvoista hän kokee erilaista yhteyttä organisaatioon. Erityisesti ihmislähtöiset arvot ja eettinen käyttäytyminen ennustavat affektiivista sitoutumista.</p>	<p>Kyselytutkimus joka toteutettiin 216 johtajalle, käyttäen kolmenlaisia kyselylomakkeita. Hypoteesit testattiin käyttämällä korrelaatioita, regressioanalyysiä, rakenteellisen yhtälön mallinnusta ja keskiarvojen vertailuja.</p>

<p><i>Seggewiss, Boegemann, Straatmann, Mueller & Hatrup, Do Values and Value Congruence Both Predict Commitment? A Refined Multi-Target, Multi-Value Investigation into a Challenged Belief: 34:2 169-187 2019</i></p>	<p>Yksityiskohtaisen tiedon hankkiminen arvotasojen ja arvokongruenssin vaikutuksesta sitoutumiseen. Empiiriset tutkimukset haastavat yhä enemmän arvokokonaisuuden ehdotetun keskeisen roolin vaikutuksen organisaatioon sitoutumiseen. Arvojen sisältö vaikuttaa tutkimuksen mukaan sitoutumiseen.</p>	<p>Arvoyhteensopivuusajattelu sitoutumisen kannalta muuttuu tutkimuksen avulla siihen suuntaan, että arvoyhteensopivuusvaikutukset rajoittuvat tiettyihin arvoihin, kun taas tietyt havaitut tavoitearvot ovat johdonmukaisesti sidoksissa sitoutumiseen.</p>	<p>Kyselytutkimus tuhannen työntekijän organisaatiossa. Tuloksia analysoidiin käyttämällä polynomien regressiota vastepinnan analyyseillä.</p>
<p><i>Vanderberghe, Bentein & Panaccio, Affective commitment to Organizations and Supervisors and Turnover: A Role Theory Perspective: Journal of Management 43:7 2090-2117, 2017</i></p>	<p>Rooliteorian ja rakenteellisen funktionalismin perusteella tehty tutkimus, jonka ensimmäinen osa tarkasteli affektiivista sitoutumista organisaatioon ja johtajaan, tutkimuksen toisessa osassa keskityttiin tutkimaan miten sitoutuminen vaikutti liikevaihtoon.</p>	<p>Työntekijän sitoutuminen organisaatioon edellytti sitoutumista johtajaan ja päinvastoin. Tutkimuksessa pystyttiin tunnistamaan epäsuoraa suhdetta liikevaihtoon voimakkaampana, arvoyhteensopivuuden korkealla tasolla.</p>	<p>Kolmen aallon paneelitutkimus, joka järjestettiin kahdessa erillisessä osassa tutkimus 1 ja tutkimus 2. Tutkimuksessa tutkittiin satunnainen 1277 yliopisto opiskelijasta kolmessa vaiheessa, kolmen kuukauden välein.</p>
<p><i>Brown & Treviño, Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups: Journal of Applied Psychology 91:4 954-962, 2006</i></p>	<p>Tutkimuksessa keskityttiin johtajiin ja heidän hallitsemiin työryhmiin. Tutkimustuloksia pyrittiin keräämään mahdollisimman monelta hallinnon tasolta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suhdetta sosiaalisen karismaattisen johtamisen ja työryhmäpoikkeavuuksien välillä.</p>	<p>Karismaattisella ja sosiaalisella johtamistyyllillä oli myönteisiä vaikutuksia johtajan hallitsemien työryhmän suhteen. Tulokset osoittivat osittain myös arvojen yhteensopivuuden välittävää hypoteesia. Johtajan toiminnalla on monisyinen merkitys organisaatiossa.</p>	<p>Tutkimus suoritettiin kenttätutkimuksena. Kyselytutkimus sisälsi kolme erilaista kyselyä, kyselypaketti jaettiin 469 johtajalle. Tutkimus toteutettiin yli sadan USA:n sairaalan sisällä, jotka työllistivät lähes 100 000 työntekijää.</p>

5.1 Arvoyhteensopivuuden merkitys organisaatiositoutumiselle

Kirjallisuuskatsauksen tutkimukset käsittelivät arvoyhteensopivuutta erilaisista näkökulmista, mutta niissä kaikissa oli yhteistä se, että arvoyhteensopivuuteen otettiin kantaa. Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli laadukkaiden artikkelien löytymisen lisäksi vastata kolmeen tutkimuskysymykseen, pohtia niitä kriittisesti ja miettiä mahdollisuuksia, mihin kannattaisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota uusien tutkimuksien saralla. Arvoyhteensopivuutta työntekijän ja organisaation välillä ja niiden vaikutusta organisaation sitoutumiseen on tutkittu suhteellisen paljon, ja useat tutkimukset osoittavat niiden olevan yhteydessä toisiinsa.

Tutkimuksia on tärkeää tarkastella kriittisesti ja miettiä esimerkiksi millaiset arvot ovat merkityksellisempiä, kuin toiset ja miten sitoutumista voitaisiin vahvistaa entisestään. Arvoyhteensopivuuden ja organisaatiositoutumisen suhde on myös rajallinen, olisi tärkeä pohtia myös muita prosessiin liittyviä tekijöitä. Onnistuneessa kirjallisuuskatsauksessa ei ole tarkoitus vain tiivistää valittuja artikkeleita, tarkoituksena on pohtia artikkeleiden syvempää merkitystä kriittiseen sävyyn. Useat kirjallisuuskatsauksen artikkelien tutkimukset vastasivat samassa tutkimuksessa kahteen, tai jopa kaikkiin kolmeen eri tutkimuskysymykseen, koska tutkimuskysymykset ovat yhteydessä toisiinsa.

Arvoyhteensopivuuden tutkimisen runsaudesta kertoo se, että useassa tutkimuksessa on jo viitattu aiemmin tehtyihin tutkimuksiin arvoyhteensopivuuden ja sitoutumisen yhteydestä, onkin tärkeä miettiä tarkemmin mistä tämä sitoutuminen sisällöllisesti johtuu ja miten sitä voitaisiin tehostaa entisestään. Lankau ym. (2007) viittaavat tutkimuksessaan aiemmin tutkittuun faktaan, jossa organisaation arvoyhteensopivuutta koskevilla tutkimuksilla on merkittäviä suhteita työntekijöiden asenteeseen, työtyytyväisyyteen ja organisaatiositoutumiseen. (Boxx ym. 1991; Verquer ym. 2003.) Lankaun ym. tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan ilmiön taustalla olevaa prosessia, kuten konflikteja, mikä voisi selittää miksi yksittäisten ja organisatoristen arvojen yhteensovittaminen ylipäättään vaikuttaa työntekijöiden työarkeen. Tutkimustulosten mukaan arvoyhteensopivuuden varmistaminen ylimmän johdon ryhmän kesken, joiden avulla tutkimus tehtiin, vai-

kutti myönteisesti tiimien keskeisiin toimintahäiriöiden vähenemiseen ja oli yhteydessä kannustavaan asenteeseen. (Lankau ym.2007: 15-28.)

Arvoyhteensopivuuden ja sitoutumisen suhdetta on tutkittu, ja on useita tutkimuksia, joissa nämä tekijät on liitetty toisiinsa. On tärkeä myös miettiä millaiset arvot ovat niitä kaikista merkittävimpiä ajatellen sitoutumisen voimakkuutta. Molosen, Goldmanin ja Thomasin (2018) julkaisivat kirjallisuuskatsauksen, jossa pyrittiin laajentamaan sitoutumista koskevaa nykyistä kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsaus sisälsi Ubuntu -konseptin integroituna mallina, joka voidaan yhdistää muihin näkökulmiin, työntekijöiden työpaikan sitoutumisen ohjaamiseksi. Kirjallisuus katsaus kattoi 50-vuotta. Ubuntu- arvoiksi kutsutaan myötätuntoa, selviytymistä, ryhmän solidaarisuutta, kunnioitusta ja ihmisarvoa. (Molose, Goldman & Thomas 2018 193-196, 200-202.)

Ubuntu konseptoinnin liittäminen tällä hetkellä hyväksytyihin kulttuurirakenteisiin, jotka on toteutettu individualismin, kollektivismiin ja tehon ulottuvuuksilla pidetään kannattavana. Ubuntu -konsepti tunnistettiin ainutlaatuiseksi tekijäksi vaikuttamaan henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, työpaikkoihin sitoutumiseen ja suorituskyvyn hallinnan parantamiseen. Ubuntu konseptia voitaisiin organisaatioissa johtajan toimesta käyttää osana motivoivia toimia. (Molose, Goldman & Thomas 2018: 193-196, 200-202.)

Affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti työpaikan ilmapiiriin ja henkiseen hyvinvointiin sekä viihtyvyyteen. Kennedy Campbellin ja Yen Siewn (2014) tutkimuksessa tätä voidaan katsoa selittävän kolme tekijää, joita ovat organisatoristen ja työntekijän arvojen yhdenmukaistaminen, tärkeä tunne omasta työstä ja osallistuminen. Tutkimuksen mukaan työntekijään korkeaan sitoutumistasoon ja suorituskyvyn paranemiseen vaikuttaa lisäksi muut tekijät. (Kennedy Campbell & Yen Siew 2014: 115-117, 120-121.) Regon ja Cunhan tutkimuksessa (2008) julkaisussa tutkittiin työpaikan työilmapiirin viiden ulottuvuuden vaikutusta affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvaan sitoutumiseen. Viideksi ulottuvuudeksi laskettiin tiimin yhteisöllisyys, organisaation arvojen yhdenmukaistaminen, yhteiskunnallisen panoksen tunne ja mahdollisuudet omassa elämässä. Analysoinnissa saadut tulokset viittasivat siihen, että organi-

saation ilmapiiri vaikutti velvollisuuden tuntuun, uskollisuuteen, se myös vähensi työntekijöiden tunnetta instrumentaalista sitoutumisesta. (Rego & Cunha 2008: 53-54, 68-70.) Organisaation sitoutumista voidaan edistää näillä mainituilla tekijöillä, joista yksi on arvoyhteensopivuus, työilmapiiri ei kuitenkaan yksin riitä sitouttamaan henkilöstöä organisaatioon, mutta se on tärkeä sitoutumista tukeva tekijä.

Arvoyhteensopivuuden ja sitoutumisen välistä korrelaatiota on tutkittu tarkemmin Ortega-Parran ja Sastre-Castillon (2013) tutkimuksessa, jossa keskityttiin kysymyksiin, millaiset arvot vahvistavat työntekijöitä tehokkaimmin organisaatioon, ja miten työntekijöiden käsitys organisaation arvoista vaikuttaa heidän sitoutumiseensa. Tutkimustuloksien perusteella pystytään sanomaan, että erityisesti ihmislähtöiset arvot ja eettinen käyttäytyminen ovat ne, jotka vaikuttavat kaikista vahvimmin affektiivisen sitoutumiseen. Organisaatiokulttuuri ja arvot ovat sopiva työkalu, kun puhutaan organisaatioon sitoutumisesta. Arvojen muokkauksella ja säädöllä voidaan havaita myönteisiä vaikutuksia vahvistaessa työntekijöiden sitoutumista. Työntekijöiden jatkuva sitoutuminen on organisaatiolle hyväksi, sillä työntekijöiden jatkuva vaihtuvuus aiheuttaa kustannuksia organisaatiolle ja vähentää toiminnan tehokkuutta jaksottaisesti. (Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013: 1071-1073 ,1077-1079.)

Työntekijöiden henkilökohtaisten ja organisatoristen arvojen yhteenkuuluvuus tarkoittaa, että organisaatiossa työskentelevä työntekijä ei ainoastaan hyväksy arvoja, vaan myös vaalii niitä ja seuraa organisaation päivittäisessä toiminnassa. Organisaation eri arvomuotojen näkökulmasta, jotka on johdettu kolmesta osapuolesta (työntekijät, johtajat ja organisaatio kokonaisuudessaan) arvon yhteensovittaminen tapahtuu, kun työntekijöiden henkilökohtaiset arvot vastaavat organisaation arvoja, joita tukevat organisaation ylin johto. Arvojen yhteensovittamisessa on tutkittuja etuja arvokongruenssin kaikille osapuolille. Siksi organisaatioiden arvon kongruenssi on yhä tärkeämpää, sillä se luo organisaation jäsenten kohdennettua ja toivottavaa käyttäytymistä ja johtaa organisaation menestykseen, sekä positiiviseen työntekijöiden asenteeseen. Henkilökohtaisten ja organisatoristen arvojen yhteensovittamisen tavoitteena on kuitenkin monimutkainen käytännön ongelma. Tutkijat suorittavat yhä useampia teoreettisia ja empiirisiä tutki-

muksia, joiden tarkoituksena on määrittää arvoyhteensopivuuden vaikutukset henkilöön ja organisaatioon. (VVeinhardt & Gulbovaite 2018: 545-547, 568-570.)

VVeinhardt ja Gulbovaite (2018) suorittivat kirjallisuuskatsauksen vuodesta 1999, jonka tarkoituksena oli henkilökohtaisten ja organisatoristen arvojen yhdenmukaisuuksien metodologisten ja psykometrinen ominaisuuksien tutkiminen. Arvokongruenssia ja vuorovaikutuksen vaikutusta muihin henkilökohtaisiin ja organisatorisiin näkökohtiin tutkitaan tarkasti, mutta vähemmän huomiota kiinnitetään itse ilmiön tutkimukseen ja arvojen yhteensovittamisen tapojen etsimiseen. Tästä syystä olisi tärkeää tutkia ilmiötä, jossa määritetään kuinka paljon työntekijät ymmärtävät organisatorisia ja henkilökohtaisia arvoja, kuinka paljon työntekijät tuntevat todellista harmoniaa arvoyhteensopivuuden suhteen ja kuinka paljon he uskovat, että heidän täytyy vaimentaa omia arvojaan ja uskomuksiaan vastaamaan organisaation arvoja. Tämä tutkimus auttaisi organisaatioita ja johtajia tarttumaan siihen ajatukseen, miten voidaan tunnistaa kuilu organisatoristen ja henkilökohtaisten arvojen välillä ja pystyttäisiin tarkoituksenmukaiseksi etsiä keinoja näiden arvojen yhteensovittamiseksi. (VVeinhardt & Gulbovaite 2018: 545-547, 568-570.)

Viimeaikainen empiirinen tutkimus haastaa ajatuksen siitä, että arvoyhteensopivuuksien olisi keskeinen organisaatiositoutumiseen vaikuttava tekijä. Näin juuri Seggewiss, Boeggemann, Straatmann, Mueller ja Hattrup (2018) muotoilivat tutkimuksensa teemaa. He tutkivat miten arvotasot ja arvokongruenssi vaikuttavat sitoutumiseen. Tutkimustuloksia analysoitaessa erityisesti ihmislähtöiset arvot näyttelivät avainasemaa arvositoutumisyhtälössä, kun taas arvokongruenssilla on rajallinen käytännön merkitys sitoutumiselle. Arvokongruenssi vaikutti vain sitoutumiseen arvoihin, jotka koskivat työntekijöiden odotuksia. Arvokokonaisuuden rooli sitoutumiselle osoittautui tässäkin tutkimuksessa merkityksellisesti, kuitenkin arvokongruenssin vaikutukset rajoittuivat tiettyihin muutamiin arvoihin, kun taas havaitut tavoitearvot ovat johdonmukaisesti sidoksissa sitoutumiseen. Tämän tutkimuksen perusteella kannattaa tutkia enemmän arvojen ja sitoutumisen yhteyttä, kuin arvokongruenssia. Tutkimuksessa mainitaan että, tulevassa tutkimuksessa olisi kehitettävä integroiva teoria, jossa selitetään, millä edellytyksillä arvot ja arvojen yhteensopivuuksien tietyille arvoille liittyvät sitoutumiseen tiettyihin tavoit-

teisiin. Tutkimuksessa pyritään jatkossa yhä tarkempiin tutkimustuloksiin, jotka selittävät mistä tulokset voisivat johtua. (Seggewiss, Boeggemann, Straatmann, Mueller & Hattrupp 2018: 169-171,173,178,181,183-185.)

5.2 Organisaation toiminnan tehostaminen arvoyhteensopivuuden avulla

Organisaation tehokkuuteen ja suorituskyykyyn vaikuttavia tekijöitä on useita, artikkeleiden perusteella saadaan myös kuva, että arvoyhteensopivuus korreloi organisaation toiminnan kanssa. Arvoyhteensopivuutta on tutkittu monista eri näkökulmista. Organisaation suorituskyykyyn vaikuttavat tekijät ovat merkittäviä, sillä organisaation kannattavan toiminnan kannalta on tärkeä tietää, millä eri tavoin organisaatio voi itse vaikuttaa kannattavuuden parantamiseen. Inabinettin ja Ballaron (2014) tutkimuksessa tarkasteltiin korrelaatio vaikutuksia erilaisten hypoteesien avulla. (Inabinett & Ballaro 2014: 55-56.)

Inabinettin & Ballaron (2014) tutkimuksen lähtökohdat olivat alun perin lähtöisin ajatuksesta, jossa työntekijöiden hallinnassa ja innostamisessa kannattaisi ottaa huomioon organisaatiokulttuuri ja arvot johtamistapaan, näin pystyttäisiin vaikuttamaan organisaation tuottavuuteen ja työntekijöiden suorituskyykyyn. (Jones 2004; Santora 2009) Organisaation kustannuksiin vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuus ja alhainen työtyytyväisyys. Viisikymmentäviisi prosenttia tutkimuksiin osallistujista uskoivat, että korrelaatio organisaatiokulttuurin sekä työtyytyväisyyden ja organisaatiossa pysymisen välillä oli vaikuttava tekijä. Tulokset osoittavat, että on merkityksellistä ajatella korrelaationsuhdetta yhtenä vaikuttavana osana, mutta olisi vielä tärkeämpää miettiä mitkä muut asiat parantaisivat työntekijän pysyvyyttä. Tutkimus suoritettiin 229 kirjanpitäjän haastatteluilla, tutkimustulokseen voisi vaikuttaa erilainen työympäristö tai suurempi otanta. (Inabinett & Ballaro 2014: 56-56, 70-71.)

Yksityisen ja julkisten organisaatioiden toiminnalla on eroja. On tärkeä tutkia voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden sitoutumisprosessia eri tavalla, kuin yksityisten yritysten. Newton ja Mazur (2015) halusivat julkaisussaan keskittyä tutkimaan juuri

voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden arvoihin. He toteavat, että voittoa tavoittelemattoman sektorin merkityksestä, sen jatkuvasta kasvusta ja arvojen merkityksestä organisaatioissa on suhteellisen vähän kirjallisuutta. Työntekijän ja organisaation arvoyhteensopivuutta ja työhön liittyvien asenteiden suhdetta tutkittiin laadullisessa tutkimuksessa n=227. Tulosten analyyseista kävi ilmi, että työntekijöiden työn suorittamiseen liittyviin asenteisiin vaikuttivat merkityksellisesti organisaation arvot, erityisesti silloin, kun he kokivat arvoajatukset samankaltaiseksi. Arvoeroavaisuudet ovat erityisen haitallisia silloin, kun puhutaan vapaaehtoisista työsuorituksista. (Newton & Mazur 2015: 1014-1016,1018,1028-1031.)

Voittoa tavoittelemattoman sektorin maailmanlaajuinen kasvu, työllisyyskehityksen muutokset ja lisääntyvä vastuullisuusvaatimus kertovat siitä, että voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat muuttumassa ammatillisiksi kokonaisuuksiksi, jotta ne pysyisivät kestävinä. Julkisten organisaatioiden johtamishaasteisiin on tärkeä kiinnittää huomiota. Erityisesti voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tapahtuvan kulttuurimuutoksen vaikutus voivat uhata jäsenten yhteyssopivuutta organisaatioon, erityisesti jos he kokevat voimakasta arvoerimielisyyttä. Arvoerimielisyydet vaikeuttavat vuorovaikutusta, sekä yksityisissä, että julkisissa organisaatioissa, julkisten organisaatioiden arvoyhteensopivuuden vaikutuksissa on kuitenkin havaittavissa erityispiirteitä. (Newton & Mazur 2015: 1014-1016,1018,1028-1031.)

Gonzalez (2016) teki mielenkiintoisen tutkimuksen, jossa sukupuolten ja rotujen välistä eriarvoisuuden vaikutusta sitoutumiseen ja organisaation toimintaan liikevaihdon muodossa, vähensi arvoyhteensopivuus organisaation ja työntekijän välillä. Useat tutkimukset tarkastelevat arvoyhteensopivuuden vaikutuksia organisaatiositoutumiseen ja suorituskykyyn, mutta harvemmissä tutkimuksissa keskitytään arvoyhteensopivuuden terveys- ja hyvinvointimuuttujiin. Arvoyhteensopivuuden ja stressin välistä suhdetta on tärkeä tutkia, sillä sen vaikutukset motivaatioon ja selviytymismekanismina toimimiseen erilaisissa haasteellisissa tilanteissa työyhteisössä on perusteltua. Dale, Fox ja Mahoney (2018) tulkitsevat tutkimustuloksia regressioanalyysin avulla siten, että arvoyhteensopivuudella ja työntekijän kokemalla roolipaineella oli negatiivinen suhde. Arvoyhteensopivuus helpotti stressiä. Tutkimuksia kannattaisi suorittaa enemmän, sillä erilaiset muut-

tujat kuten johtamistavat, harkintaperiaatteet ja työpaikkamuutokset vaikuttivat tutkimustuloksiin. (Dale, Fox & Mahoney 2018: 1-6, 9-14.)

Tiimityöskentelyssä on tärkeää hyvin toimiva ryhmä, joka on tehokas, innovatiivinen ja dynaaminen. Tiimien toimintaa tutkittiin Mitchellin, Parkerin, Gilesin, Joycen ja Chiangin (2012) tutkimuksessa, heidän tutkimuksessa keskityttiin arvoyhteensopivuuteen ja sen vaikutukseen tiimin innovaatioissa, lisäksi tutkittiin näiden yhteyteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusaineistoa edusti 75 tiimiä terveydenhuollon alalta. Ryhmät tukivat ajatusta siitä että arvoyhteensopivuus edistäisi tiimin innovaatiokykyä, tähän suhteeseen vaikuttavia tekijöitä pystyttiin tunnistamaan, niitä edustivat tiimin hyvä tunteminen ja kongruenssi mielipiteiden suhteen, sekä hyvä vuorovaikutus. (Mitchell, Parker, Giles, Joyce & Chiang 2012: 626-629, 632-640.)

Suoraa yhteyttä työntekijän sitouttamisprosessin ja organisaatiositoutumisen välillä on tutkittu paljon. Tehdyissä tutkimuksissa on dokumentoitu suhteellisen vähän syy-yhteys suhteita, jotka voisivat vahvistaa tai heikentää tätä prosessin välistä suhdetta. (Spreitzer, 1995) Janssen (2004) ehdotti ajatusta, jossa konfliktit voisivat olla esteenä työntekijän sitouttamiselle ja organisaatiositoutumisen mahdollistumiselle. Arvoerimielisyyksien ajatellaan olevan yksi huomattava ristiriitojen aiheuttaja. Empiirinen tutkimus antoi tukea tälle ajatukselle. Konflikti esimiehen kanssa vaikeuttaa työntekijöitä kehittämään myönteisiä asenteita organisaatiota kohtaan. Haasteellista tässä on se, että erimielisyydet saattavat vaikeuttaa myös muiden työntekijöiden sitoutumista johtuen psykologisesti vaikutuksesta ja ilmapiiristä. (Janssen 2004: 56-58, 60-62.)

Vandenberghe, Bentein ja Panaccio (2014) tutkivat julkaisemassaan artikkelissa työntekijöiden affektiivista sitoutumista organisaatioon ja johtajaan, he myös laajensivat tutkimustaan siihen, miten tämä sitoutumissuhde vaikuttaa liikevaihtoon. Sitoutumisen osatekijöistä affektiivinen sitoutuminen on kaikista tutkituin sitoutumisen muoto, koska sen on havaittu vaikuttavan organisaation toimintaan ja tuloksiin liikevaihdon, suorituskyvyn ja vuorovaikutuksen kautta. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa saatiin havainto siitä, että organisaatiositoutumisen edellyttää sitoutumissuhdetta sekä organisaatioon, että johtajaan. Kuitenkaan sitä kumpi sitoutumissuhteista tulee ensin, ei tässä tutkimuk-

sessä selvinnyt. Sitoutumissuhteen ymmärtäminen olisi tärkeää organisaatiolle, sillä jos suhde organisaatioon syntyy ensin kannattaisi organisaation keksiä keinoja vahvistaa työntekijän suhdetta organisaatioon, mutta mikäli sitoutumissuhde syntyy johtajan kautta, olisi tärkeämpää keskittyä johtamismalliin enemmän. Tutkimuksen toisessa osassa laajennettiin tutkimusta selvittämällä sitoutumisen ja liikevaihdon yhteyksiä. Sitoutumisen epäsuora suhde liikevaihtoon oli voimakkaampi organisaation arvojen yhteensopivuuden korkealla tasolla. (Vandenberge, Bentein & Panaccio 2014: 2090-2092, 2108-2113.)

5.3 Johtamiskäyttäytymisen merkitys organisaation toiminnassa

Johtamista on pidetty tärkeänä osana sitoutumisprosessia. Yleisesti ottaen johtajakäyttäytymistä on tutkittu ennustavana muuttujana affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen suhteen. (Mathieu & Zajac 1990). Kolmensadan osallistujan empiirisessä tutkimuksessa tutkittiin organisaatiokulttuurin ja johtamiskäyttäytymisen välisiä suhteita, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa. Tutkitut kulttuuriset suuntaukset, yleisesti kulttuurissa kunnioitetut arvot, toimivat välittäjinä johtajan käyttäytymisen ja työntekijöiden affektiivisen sitoutumisen välillä. Henkilökohtainen suorituskyky ja jatkuva sitoutuminen yhdistettiin tutkimuksessa sekä organisaatiokulttuuriin, että transaktioon liittyvään ehdolliseen palkkioon. Arvoyhteensopivuus tukee sitoutumista, mutta ei ole riittävä tekijä työntekijän jatkuvaa sitoutumista ajatellen, kuitenkin se on tärkeä tekijä, eikä sen tärkeyttä pidä unohtaa. (Simosi & Xenikou 2010: 1598-1602, 1606-1614.)

Johtamiskäyttäytymisen vaikutusta on tutkittu Howellin, Kirk-Brownin ja Cooperin (2011) julkaisemassa artikkelissa, jossa tutkittiin omaksuttujen ja esitettyjen arvojen vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen, sekä niiden eroavaisuuksia. Tutkijat esittelivät julkaisussa löydöksiä ajatuksesta, että arvojen erottelu toteutettuihin/omaksuttuihin ja esitettyihin arvoihin antaa kattavamman arvioin arvojen rakentamisesta ja organisaatiositoutumisen välisestä suhteesta, Affektiivinen sitoutuminen oli tutkimuksen mukaan korkeampaa, kun arvot olivat johdonmukaisia ja omaksuttu työssä. Arvoyhteensopivuus

ja tunneside organisaatioon syventää sitoutumista. Arvojohtamiskäytäntö on tärkeää ja sen tutkiminen on perusteltua. Organisaation arvot vaativat konkreettisia tekoja, ja organisaation johtajat/esimiehet ovat vastuussa arvojen tuomisesta organisaatiokäytäntöihin. Johtamiskäyttämisen ja organisaation suorituskyvyn suhteista voisi tutkia vielä lisää tarkempien tulosten aikaansaamiseksi. (Howell, Kirk-Brown & Cooper 2011: 731-734, 735-744.)

Johtaja on roolimalli yrityksessään, johtaja antaa jo esimerkin voimalla paljon informaatiota alaisilleen organisaation toiminnasta. Demirtaksen ja Akdogan (2015) tutkimuksessa tarkasteltiin eettisen johdon mallin vaikutusta liikevaihtoon ja affektiiviseen sitoutumiseen. Eettisen johtamiskäyttämisen kautta voidaan vaikuttaa organisaation eettiseen ilmapiiriin. Tutkimustuloksien mukaan eettinen johtamismalli vaikutti, sekä suoraan, että epäsuoraan affektiiviseen sitoutumiseen ja liikevaihtoon. Epäsuoralla vaikutuksella tarkoitettiin eettisen johtamisen vaikutusta ilmapiiriin ja sitä kautta vahvempaan sitoutumiseen ja suorituskykyyn. (Demirtas & Akdogan 2015: 59-61, 63-65.)

Wallacen, Chernatony ja Builin (2011) tutkimuslähtökohtana oli ajatus siitä, että vähittäispankkitoiminnalla on edessään monenlaisia haasteita, joista yksi on asiakkaiden uskollisuuden menetys ja työntekijöiden uskollisuus ja jatkuva sitoutuminen. Talouskriisi pakottaa pankit keskittymään erilaisiin tekijöihin, joilla he voisivat nostaa mielikuvaansa asiakkaiden ja myös työntekijöiden silmissä. Yksi hyvä tapa toteuttaa tätä on pyrkiä tuomaan pankin arvoja enemmän näkyviin. Arvojen näkyminen pankin toiminnassa vaatii työntekijät aluksi omaksumaan pankin arvot. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastaus kysymykseen, miten pankin työntekijät omaksuvat organisaation arvot. Tutkimustulosten analysointi antoi kuvan siitä, että jäsenelty ja direktiivinen johtamistyyli oli iso tekijä, mikä kannusti pankin arvojen käyttöönottoon. Lisäksi pystyttiin havaitsemaan, että organisaatioon sitoutuneet työntekijät, omaksuivat arvot nopeammin. Johtamista ja sitoutumista pidettiin arvojen omaksumisen edellytyksenä. Arvoyhteensopivuus korreloi sitoutumisen kanssa, kun taas sitoutuminen helpottaa arvojen omaksumista. (Wallace, Chernatony & Buil 2011: 398-411.)

Mielenkiintoinen tutkimus korkean tason sitoutumisesta ja High Commitment Management:sta (HCM) Gearen, Edgarin ja McAndrewn (2009) toteuttamana selvitti tutkimuksessaan, että työntekijöiden sitoutuminen henkilökohtaiseen uraan on johtajia suurempi, kun taas johtajat ovat sitoutuneempia enemmän organisaatioonsa missä työskentelevät, kuin omaan uraansa. Korkean sitouttamisen hallintakäytäntöjen, korkean sitoutumisasteen ja arvo- ja näkemysyhteensopivuudella tunnistettiin tutkimuksessa korrelaatiota. Tässä tutkimuksessa ei vielä saatu selville syitä, tutkimusta pitäisi laajentaa syy-yhteyksiä tutkimalla. Tutkimusta analysoimalla voidaan kuitenkin sanoa että johtajalla on suuri merkitys työntekijän sitouttamisessa, on johtamismalli päätetty millaiseksi tahansa organisaatiossa, sen merkitystä kannattaa korostaa. (Geare, Edgar & McAndrew 2009; 1146-1148, 1151, 1167-1168.)

Brownin ja Trevin on (2006) julkaisema tutkimus keskittyi sosiaaliseen karismaattiseen johtamiseen, arvoyhteensopivuuteen ja työpaikan poikkeamaan. Poikkeavilla käyttäytymismuodoilla tarkoitetaan organisaatiolle aiheutuvia kustannuksia työntekijän toimien vuoksi, kuten varkaudet ja sabotaasi. Sosialisoituneiden karismaattisen johtajien uskotaan motivoivan työntekijöitä edistämällä yhteisiä organisaatioarvoja. (Shamir ym. 1993) Tutkimustulokset vahvistivat muiden tutkimusten tavoin, sosiaalisen johtamismallin vähentävän poikkeavuuksia ja parantavan työntekijöiden suorituskykyä. Arvoyhteensopivuus helpottaa vuorovaikutusta. Sosialisoitu karismaattinen johtaminen liittyi merkittävästi arvojen yhteensovittamiseen. (Brown & Trevin o 2006: 954-956 958-959 959-960.)

5.4 Kirjallisuuskatsausta edeltävät julkaisut

Kiinnostus arvoyhteensopivuuteen, sitoutumiseen ja organisaation toimintaan on ollut jo ennen vuotta 2000 vahvasti osana tutkimuksia. Kaikki kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset perustuivat osittain aiemmin julkaistuihin tutkimuksiin. Arvoyhteensopivuutta erilaisista näkökulmista, sen todellista merkitystä ja syy-yhteyssuhteita halutaan selventää ja tarkentaa, jotta tutkimuksissa saadut tulokset voitaisiin mahdollisimman hyvin hyödyntää johtamiskäytännöissä ja organisaation toiminnassa. Useat tutkimukset

jäivät vielä kaipaamaan tarkennuksia, joita varmasti tulevaisuudessa tehdään, sillä monet tutkimukset ovat todistaneet arvoyhteensopivuuden myönteisiä tekijöitä ja arvopohjaisen johtamismallin ja organisaation hyötyjä.

Adkins, Meglino ja Ravlin ovat julkaisseet tutkimuksen, jossa tutkittiin teollisuusalalla työskentelevän yrityksen esimiehiä ja työntekijöitä. Henkilöt vastasivat työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä työarvoja koskevaan kyselyyn. Tutkimukseen saadut tulokset osoittivat vahvoja positiivisia vaikutuksia sitoutumisen ja työtyytyväisyyden, sekä arvojen yhteensopivuuden välillä. Työntekijät olivat sitoutuneempia organisaatiota kohtaan, kun he kokivat esimiehen arvojen sopivan yhteen omien arvojensa kanssa. Tutkimuksessa myös todettiin, että pidempään organisaatiossa työskennelleet kokivat vahvempaa sitoutumista organisaatiota ja organisaation arvomaailmaa kohtaan. Pidempään työskennelleet henkilöt ovat ehtineet muodostaa vahvemman luottamussuhteen organisaatioon. (Adkins ym. 1989: 424-432.)

Jo ennen kirjallisuuskatsaukseen valikoituneita tutkimuksia on tutkittu mm. arvoyhteensopivuuden merkitystä urakehitykseen ja organisaatiositoutumiseen. Chatmanin (1991) tutkimuksessa oli teemana tutkia kyselytutkimuksena 171 tilintarkastajan urakehitystä ja arvoyhteensopivuutta. Julkaisussa keskityttiin tutkimaan työntekijän ja organisaation arvoyhteensopivuutta organisaatioon tullessa ja sosiaalistumista organisaatioon, eli sitä kuinka työntekijä on esimiehen toimesta otettu osaksi organisaatiota, ja miten tämä sosialisoituminen vaikuttaa työntekijän arvomaailmaan ja asenteisiin. Tutkimuksessa pystyttiin toteamaan, että voimakkaampi sosialisoituminen organisaatioon kasvattaa organisaatiositoutumista. Arvoyhteensopivuuden pystyttiin todistavan vaikuttamaan myös työntekijän pysyvyyteen organisaatiossa. Tutkimuksessa oli kysymyksessä julkinen organisaatio. (Chatman 1991 459-461, 465-468, 479-481.)

Pervin (1989) toteaa tutkimuksessaan, että yksilön sovittaminen ympäristöön (Person-Environment Fit theory), voi johtaa molempien osapuolien kannalta suotuisampiin tuloksiin. Tutkimus oli lisäsovellusta aiemmille ajatuksille työntekijän ja organisaation yhteensopivuudesta organisaation sisällä. (Muchinsky & Monahan 1987) Powell (1998) lisäsi kaksi vuotta aiempaan tutkimukseen arvoyhteensopivuudesta ajatuksen työtyyty-

väisyydestä. Muchinsky ja Monahan (1987) ehdottavat tutkimuksessaan, että ihmiset pysyvät organisaatioissa, jotka ovat yhdenmukaisempia heidän ajatustensa kanssa. Arvojen yhteenkuuluvuutta on yhdistetty korkeammalle tyytyväisyydelle, yksilölliselle suorituskyvyllä ja aikomukselle pysyä organisaatiossa. (Newton & Mazur 2016: 1015.) Näihin ajatuksiin perehdytään enemmän edelleen, niitä myös kyseenalaistetaan, jotta opittaisiin lisää.

5.5 Kritiikki

Tutkimuksen luotettavuus perustuu monenlaisiin tekijöihin, tutkimuksen toistamismahdollisuus on yksi tekijä, joka kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta. Arvojen yhteensopivuudesta saatuja myönteisiä tutkimustuloksia on niin runsaasti, että voidaan ajatella tuloksilla olevan vahva pohja. Jokaisessa tutkimuksessa on tietynlaisia tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta rajaavia tekijöitä. Tutkimusten rajoitukset luotettavuuden suhteen herättää keskustelua ja kyseenalaistamista, mikä onkin äärimmäisen tärkeää siitä syystä, että voidaan edelleen kehittää ja tarkentaa saatuja tutkimustuloksia.

Kirjallisuuskatsaukseen valituissa tutkimuksissa vallitsee samansuuntainen ajatus siitä, että arvoyhteensopivuudella on tietty rajattu vaikutus sitoutumiseen. Kuitenkin tarkempaa kuvaa ilmiöstä, sen syy-seuraussuhteesta on haastavampaa saada. Arvokohtaisten vaikutusten tutkiminen voisi olla tärkeää, lisäksi voitaisiin miettiä tarkemmin, kuinka rajattu arvoyhteensopivuuden merkitys on sitoutumisessa ja millä keinoilla sitä voisi tehostaa.

Organisaation arvoista puhuttaessa voidaan nostaa esiin muutamiakin kriittisiä näkökulmia. Voidaan ensinnäkin ajatella, että organisaatioilla ei varsinaisesti itsellä ole arvoja vaan arvot kuuluvat yksilöille. Organisaatiossa työskentelevillä yksilöillä voi olla lukematon määrä erilaisia arvoja. Johtoportaan arvot todellisuudessa muokkaavat organisaatiokulttuuria huomattavasti muita enemmän. Toisena voidaan kritisoida sitä, että vaikka yksilöt vakuuttaisivat noudattavansa organisaation arvoja, voi todellisuudessa heidän käytöksensä kieliä muusta. Nämä tekijät huomioon ottaen on tärkeä tutkia orga-

nisaation arvoja, arvoyhteensopivuutta ja sen vaikutuksia laajasti ja pitää kiinni myös tietynlaisesta kriittisestä näkökulmasta tulkittaessa tuloksia. (Miller 2003 .)

Yhteiset korreloivat ajatukset, arvojen lisäksi myös muista organisaation asioista vähentävät yleistä epävarmuutta, kannustimien tarvetta ja parantavat ihmissuhteita vähentämällä konflikteja ja väärinkäsityksiä, tällä on tutkittu myönteinen vaikutus sitoutumiseen. Kalliathin, Bluedornin ja Struben (1999) tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että vaikka arvoyhteensopivuudella ja sitoutumisella nähtiin jonkinlaisia vaikutuksia sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen, pystyttiin todistamaan, että kongruenssivaikutus kaikissa tutkituissa hypoteesi malleissa ei toteutunut. Tästä pystyttiin tehdä johtopäätös, ettei arvokongruenssi ollut merkittävin tekijä organisaatiositoutumisessa. (Kalliath, Bluedorn & Strube 1999: 1175-1176.)

Tutkimuksissa vallinneet metodologiset rajoitukset on ilmoitettu tutkimuksen yhteydessä. Useat tutkimukset mainitsivat tutkimuksen poikkileikkauksesta. Tutkimuksen suorittaminen pitkittäiseleikkauksena, voisi antaa tutkimuksista uudenlaisia tuloksia tai ainakin tarkentaa niitä. Simosi ja Xenikou (2010) ovat maininneet tutkimuksessaan poikkileikkauksen aiheuttavan metodologisen rajoituksen. Lisäksi tutkimustulokset kerättiin samoista vastaajista, samaan aikaan, samalla keräysmenetelmällä. Tiedot kerättiin myös yhdessä organisaatiossa. Tutkimusaineiston keräyksessä useiden toimenpiteiden käyttö, sekä laajempi keräysalue, vahvistaisivat tutkimustulosten luotettavuutta. (Simosi & Xenikou 2010: 1613-1614.)

Tutkimuksissa on myös mainittu aineiston keräämisessä käytetyistä valmiista hypoteeseista ja valmiista mittareista, jotka aiheuttavat sitä, ettei vastaaja ole välttämättä voinut täysin täyttää kyselylomaketta ajatustensa mukaan vaan hänen on pitänyt lokeroida vastaus tietynlaiseen kategoriaan, vaikka se ei aivan täysin vastaisikaan hänen omia ajatuksiaan. Tällaisen rajoituksen mainitsivat Newton ja Mazur (2015) omassa tutkimuksessaan. (Newton & Mazur 2015: 1013-1014.)

Hypoteesien avulla kyselylomakkeissa voidaan tehdä myös tietynlaisia oletuksia, näin ei pysty havaitsemaan kaikkia syy-yhteys suhteita, mistä johtuu, että ajatellaan tai koe-

taan tietyn asian menevän suoraan, kuten kyselyssä on vastattu. Geare, Edgar ja McAndrew mainitsevat tutkimuksensa rajoituksissa, että olisi tärkeä tarkastella tutkimuksen syy-yhteyssuhteita. (Geare, Edgar & McAndrew 2009: 1168.) Tutkimusten samansuuntaiset tulokset antavat kuitenkin vahvistusta tutkimusten luotettavuudelle. Tutkimusten tulokset on myös kirjallisuuskatsaukseen valituissa julkaistuissa analysoitu monipuolisesti ja erilaisia menetelmiä käyttäen. Tutkimuksia varten on tehty laaja pohjatyö. Arvoyhteensopivuudella on merkitystä sitoutumiseen, mutta se miten paljon sillä on vaikutusta, aiheuttaa enemmän erimielisyyksiä ja kiistanalaisuutta.

Seggewissin ym. (2019) tutkimuksessa kuvailtiin tutkimusten rajoitusta siten, että poikkeikkauksella suoritettujen tutkimusten tuomat rajoitteet on huomioitava tuloksia analysoitaessa. He olivat lisäksi pyrkineet huomioimaan menetelmäennusteen mahdollisimman laajasti. He mainitsivat, että tulevaisuuden tutkimuksessa, olisi jatkossakin pyrittävä sellaisten tutkimussuunnitelmien toteuttamiseen, jotka ovat yhteensopivia kenttä-tutkimuksen vaatimusten kanssa, ja mahdollistavat kuitenkin arvojen ja sitoutumisen välisten syy-yhteyksien tutkimisen. Vaikka Seggewissin ym. (2019) tutkimuksessa tutkittiin arvotasojen ja arvokongressin vaikutuksia useisiin erityisiin arvoihin ja tunnistettiin empiiriset erot eri arvojen ulottuvuuksissa, tutkimuksessa ei yritetty hypoteesoida tällaisia eroja ennalta. (Seggewiss 2019: 183-185.)

Tämä mainittu rajoite johtuu siitä, että nykyinen teoreettinen ja empiirinen kirjallisuus ei tarjoa riittävää perustaa erilaisten vaikutusten erottamiseksi eri arvomittauksiin. Näin ollen mekanismit, jotka perustuvat sitoutumisen arvonvaikutuksiin, ovat edelleen tärkeä osa tulevaa tutkimusta. Arvotasojen voimakkaiden vaikutusten havaitseminen yksin edellyttäisi itsensä ja muiden havaittujen arvojen sitoutumisen välittäjien tutkimista. Samalla kun Edwards ja Cable (2009) ovat tehneet merkittävää edistystä teorian ja arvon kongruenssi-vaikutusten ymmärtämisessä, on edelleen olemassa vastaavanlaista teoreettista työtä, joka koskee yksinomaan arvotasojen suoria vaikutuksia. Siksi tulevassa tutkimuksessa olisi kehitettävä integroiva teoria, jossa selitetään edellytykset, joiden mukaan arvojen tasot ja arvojen yhteensopivuus tietyille arvoille liittyvät sitoutumiseen tiettyihin tavoitteisiin. (Seggewiss 2019: 183-185.)

Tutkimustuloksien uskottavuutta Lankau ym. (2007) tutkimuksissa rajoittaa se, että tutkimustulokset kerättiin kaikki samalla menetelmällä. Toinen tutkimuksen rajoitus oli, että kysymykset ja hypoteesit oli rakennettu siten, ettei syy-yhteyksiä pystytty tässä tutkimuksessa käsittelemään. Hypoteesitutkimuksessa oli mukana 31 toimitusjohtajaa ja 133 top management team -jäsentä. Tutkimuksen ideana oli tutkia syvällisempiä yhteneväisyyksiä. Tutkimuksissa olisikin hyvä keskittyä syy-seuraus suhteisiin ja sitoutumisen ja eriarvoisuuksien tasoihin. Eriarvoisuus ei pelkästään sellaisenaan kerro siitä, millaisista eriarvoisuuksista on kyse ja onko syvällisen ja pinnallisen eriarvoisuuden eroilla vaikutuksia esim. juuri tiiviin tiimin toiminnassa. (Lankau ym.2007: 15-28.)

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, onko arvojen yhteensopivuudella millainen merkitys työntekijän sitoutumiseen ja miten tämä vaikuttaa organisaation toimintaan käytännössä. Lisäksi selvitettiin mikä merkitys esimiehellä on sitouttamisprosessissa ja miten esimies pystyy vaikuttamaan arvojen yhteensopivuuteen työyhteisössä. Tutkielmassa pohdittiin myös arvopohjaista johtajuutta (value based leadership). Tutkielman alussa käytiin läpi teoreettista pohdintaa, arvojen ja arvoyhteensopivuuden määritelmää, luottamuksen ja sitoutumisen yhteyttä, arvopohjaista organisaatiomallia ja esimiehen tehtävää arvojohtajana, sekä keinoja ja haasteita arvojen yhteensovittamisessa. Teoreettisen osuuden jälkeen perusteltiin tutkimuksen menetelmänvalintaa, tämä tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmänvalinnan kautta tutkimukseen valittiin tieteelliset julkaisut, jotka jaettiin syntetisointi vaiheessa kolmeen teemaan tutkimuskysymyksiä mukaillen.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Arvot ovat tärkeä organisaation toimintaa määrittävä tekijä. Organisaatiokulttuuri ja arvot, joilla organisaatiossa toimitaan, tekevät siitä yksilöllisen ja muista erottuvan. Organisaation arvot vaikuttavat sen menestymiseen, sillä ne tuovat esille niitä piirteitä, joilla organisaatio kilpailee ja saavat mm. asiakkaiden kiinnostuksen puolelleen. Organisaation arvot eivät muutu todelliseksi, jos niitä ei toteuteta ja noudateta koko organisaatiossa. Työntekijät ovat suuri tekijä organisaation arvojen toteuttajana, sillä he ovat lähellä sitä todellista kosketuspintaa, missä organisaation arvot tuodaan erilaisten toimintaperiaatteiden kautta esille. Pelkästään esimiesten tai johtajien toiminta arvojen toteuttajana ei riitä tuomaan arvoja todellisuudessa tarpeeksi esille. Esimiehellä on suuri vastuu luoda luottamussuhde työntekijään, sekä sitouttaa työntekijä arvostamaan organisaation kulttuuria ja arvoja. Tämän lisäksi työntekijän olisi tärkeää pystyä toteuttamaan työarjessaan organisaation arvokulttuuria. Mikäli arvojen yhteensopivuus ei kohtaa, sillä on merkittäviä negatiivisia vaikutuksia organisaatiossa.

Arvojen kohtaaminen on tärkeää ja esimiehellä on vastuu huomioida tämä osana arvojohtamista. Arvojen toteutuminen organisaation arkipäivässä riippuu paljon siitä, miten hyvin ne näkyvät esimiehen johtamiskäyttäytymisessä. Arvoihin sitouttaminen on prosessi, joka alkaa jo työntekijää perehdyttäessä. Arvojohtajuuden roolista tekee haastavan se, että jokainen yksilö on erilainen. Ihmisten johtaminen vaatii esimieheltä erilaisia asioita, kuin asioiden johtaminen. Arvojohtamisen roolista ja arvoihin sitouttamisesta puhuessa korostuu kokonaisvaltainen arvojohtaminen, eli arvojen tuominen työarkeen, samalla tapaa kuin muutkin toimintaa ohjaavat tekijät. Arvoista keskusteleminen ja vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä, tällaisissa tilanteissa kirkastetaan ja selkeytetään arvoja työntekijöille. Johtopäätöksenä arvojohtajuudesta voitaisiin sanoa, että sitä pidetään nykyään hyvin merkittävänä johtamisen osa-alueena. Arvopohjainen johtajuus (value based leadership) on 2010-luvulla tullut yhä merkityksellisemmäksi.

Kiinnostus arvojohtajuuteen ja arvoyhteensopivuuteen ei kuitenkaan ole uusi asia, vaikka se onkin 2010-luvulla saanut yhä enemmän suosiota. Arvojen merkitystä, arvoyhteensopivuutta, arvojohtajuutta ja arvojen vaikutusta organisaatioon on tutkittu jo pidempään ja mitä enemmän on huomattu, että arvoilla on todella merkitystä organisaation toiminnalle, on arvojohtamista pyritty koko ajan kehittämään eteenpäin ja saamaan arvoilla johtamisesta mahdollisimman paljon hyötyjä organisaatioille. Tutkittavaa aiheesta varmasti riittää vielä pitkälle tulevaisuuteen, sillä kilpailu on kovaa ja organisaatioiden erottuminen on tärkeää. Arvojen avulla organisaatiot pystyvät yksilöitymään tehokkaasti.

Arvoyhteensopivuuden ja jatkuvan sitoutumisen yhteys on myös tärkeää, sillä hyvistä työntekijöistä kiinni pitäminen haastavassa taloustilanteessa on merkityksellistä. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat myös tärkeitä asioita, joilla on havaittu olevan yhteys arvoyhteensopivuuteen. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat eduksi organisaatiolle, sillä yksilöiden suorituskyky on yhteydessä siihen. Luottamus esimieheen on sitoutumisprosessin alkutekijä. Sitoutuminen organisaatioon, sen arvoihin ja kulttuuriin lähtee luottamussuhteesta esimieheen ja luottamuksesta organisaatioon. Yhteisen arvomaailman jakaminen vahvistaa luottamussuhdetta entisestään.

Yksi tärkeä syy siihen, että kirjallisuuskatsaus valikoitui tutkimusmetodiksi oli sen vuoksi, että tutkittavaa materiaalia aiheesta oli jo sen verran paljon. Tutkimuksia oli toteutettu erilaisista näkökulmista, ja niitä oli julkaista monipuolisesti eri tutkijoiden toimesta. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin systemaattisena. Hakuprosessin edetessä lopulliseen katsaukseen valikoitua 19 artikkelia, jotka kaikki käsittelivät arvoyhteensopivuuden ulottuvuuksia. Osa artikkeleista kyseenalaisti aiempia tutkimustuloksia hyvin voimakkaasti, varsinkin uudemmat tutkimukset. Tutkimusten kriittinen arviointi ja tulosten kyseenalaistaminen on hyvä, sillä se on edellytyksenä sille että tutkimustuloksia pystytään edelleen kehittämään ja tarkentamaan. Julkaisuartikkelit valittiin katsaukseen vuosilta 2000-2019. Kirjallisuuskatsaus keskittyi kuitenkin enemmän vuosiin 2010-2019.

Arvojen yhteensopivuutta on tutkittu runsaasti jo ennen vuotta 2000. Useissa tutkimuksissa viitataan aiempiin 1980- ja 1990 -luvulla julkaistuihin tutkimuksiin. Useassa tutkimuksessa arvoilla ja arvojen yhteensopivuudella on todettu olevan vahvoja positiivisia vaikutuksia organisaatiossa. Esimiesten sekä työntekijöiden välinen arvoyhteensopivuus vaikuttaa tutkimusten perusteella olevan merkittävä tekijä työntekijöiden sitoutamisessa organisaatiokulttuuriin sekä organisaatioon. Arvoyhteensopivuuden katsotaan myös vaikuttavan organisaation toimintaan, suorituskykyyn, vuorovaikutukseen, tiimityöskentelyyn ja jopa liikevaihtoon. Esimies toimii organisaation ja työntekijöiden välillä tietynlaisena siltana, esimiehen merkitys arvojohtamisessa ja arvoyhteensopivuuden mahdollistajana on myös todistettu olevan merkittävää.

Katsaukseen valitut tutkimukset jaettiin tutkimuksen syntetisointivaiheessa kolmeen teemaan. Teemojen tarkoituksena oli keskittyä yhteen tutkimuskysymykseen tarkemmin ja avata artikkelien ajatuksia koskien tutkimuskysymystä. Arvoyhteensopivuutta oli tutkittu artikkeleissa useasta eri näkökulmasta ja tutkimuksen edetessä huomasi yhä enemmän, kuinka tutkimuskysymykset olivat vahvasti liitoksissa toisiinsa ja useassa tutkimuksessa otettiin kantaa useaan tutkimuskysymysteemaan. Vanderberghen ym. (2017) tutkimuksissa tutkittiin työntekijän sitoutumista esimieheen ja organisaatioon ja tutkimusta laajennettiin edelleen tämän sitoutumissuhteen mahdollisesta vaikutuksesta organisaation liikevaihtoon. (Vanderberghe ym. 2017: 2090-2091.)

Taulukko 2. Tiivistelmä kirjallisuuskatsauksen keskeisimmistä tutkimustuloksista.

Tutkimuskysymys	Keskeiset tutkimustulokset, kritiikki ja tulevaisuudessa kiinnostavat tutkimusnäkökulmat
<p>Millainen vaikutus arvoyhteensopivuudella on sitoutumiseen? Millaiset arvot sitouttavat työntekijöitä vahvimmin organisaatioon?</p>	<p>Arvoyhteensopivuus vahvistaa organisaatiositoutumisen vaikutuksia. Organisaation arvot selkeyttävät organisaation toimintamalleja ja perustelevat organisaation toimintaa. Arvoyhteensopivuuden vaikutusta organisaatiositoutumiseen pidetään rajallisena. Ihmislähtöiset ja eettiset arvot vahvistavat sitoutumista tehokkaimmin. Arvoyhteensopivuus vaikuttaa myös jatkuvaan sitoutumiseen.</p> <p>Sitoutumisen vahvuutta on haastavaa mitata. Sitoutumista ja arvoyhteensopivuutta mitatessa on usein tukeuduttu erilaisiin hypoteeseihin ja taulukkoihin, joten syy-yhteys suhdetta on haastava ymmärtää.</p> <p>Tulevaisuudessa voitaisiin pyrkiä tutkimaan syy-yhteyssuhteita uusilla tutkimusmetodeilla. Olisi kiinnostavaa ymmärtää tarkemmin arvo kohtaista sitoutumista ja sitoutumisen vahvuutta. Lisäksi olisi hyvä myös selvittää mitkä tekijät voisivat vahvistaa sitoutumisprosessia.</p>
<p>Millaisia vaikutuksia arvoilla ja arvoyhteensopivuudella on organisaation toimintaan?</p>	<p>Arvoyhteensopivuudella on vaikutuksia työpaikan ilmapiiriin, työntekijöiden stressiin, asenteisiin, suorituskykyyn ja tehokkuuteen. Arvoyhteensopivuus vaikuttaa myös vuorovaikutukseen työpaikalla, sekä liikevaihtoon. Arvoerimielisyys ja konfliktit vaikuttavat negatiivisesti sitoutumiseen.</p> <p>Arvoyhteensopivuudella on yksimielisesti myönteisiä vaikutuksia organisaation toiminnalle. Myönteisten vaikutusten määrää on kuitenkin kyseenalaistettu, sillä tutkimuksissa on voitu vain osoittaa arvoyhteensopivuudella ja useilla esitetyillä tekijöillä olevan yhteyttä, ja sen, että tekijöillä ei ole negatiivista yhteyttä, kuitenkin tarkempia tutkimustuloksia ei useista näkökulmista ole.</p> <p>Syy-yhteyksin tutkiminen selventäisi tutkimustuloksia ja antaisi monipuolisemman kuvan arvoyhteensopivuuden todellisista organisaatiovaikutuksista.</p>
<p>Miten esimies pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan arvoyhteensopivuuteen ja arvojen näkymiseen organisaation toiminnassa?</p>	<p>Esimies toimii esimerkkinä organisaatiossa, joten hänen toiminnallaan on merkitystä siinä, miten työntekijät omaksuvat organisaation arvot omassa työssään. Affektiivinen sitoutuminen oli tutkimusten mukaan korkeampi, kun arvot olivat johdonmukaisia ja omaksuttu työssä. Jäsennelty ja direktiivinen johtamistyyli auttaa arvojen omaksumisessa omaan työhön ja edistää sitoutumisprosessia.</p> <p>Arvoyhteensopivuus tukee sitoutumista, mutta ei ole riittävä tekijä työntekijän jatkuvaa sitoutumista ajatellen, kuitenkin se on tärkeä tekijä, eikä sen tärkeyttä pidä unohtaa.</p>

Tunneperäinen sitoutuminen (affective commitment) tarkoittaa yksilön samaistumiseen, tunteisiin ja arvoihin perustuvaa sitoutumista. Tunneperäinen sitoutuminen on kaikista syvin sitoutumisen muoto. (Allen & Meyer 1991:65-89, 85-89; Hautala & Lämsä 2005: 94-95.) Affektiivinen sitoutuminen on se sitoutumisen muoto, johon arvoyhteensopivuudella ajatellaan olevan suurin merkitys. Haastavassa taloustilanteessa on tärkeä lähteä tarkastelemaan organisaation toimintaa laajempaan kokonaisuuteen, arvot yksilöivät organisaatioita, ja työntekijöiden jatkuva sitoutuminen on organisaatiolle erittäin tärkeää, sillä työntekijöiden jatkuva vaihtuminen tuo organisaatiolle kustannuksia. Arvoyhteensopivuuden ja sitoutumisen yhteydestä, on tehty tutkimuksia jo ennen vuotta 2000. niin useita, että voidaan ajatella näillä tekijöillä olevan yhteys. Kirjallisuuskatsauksen tutkimukset pohjautuvat aiempiin tutkimuksiin. Valitut tutkimukset pyrkivätkin tarkentamaan aiemmin saatuja tuloksia, eivätkä keskitytään ainoastaan todistamaan arvoyhteensopivuuden ja sitoutumisen yhteyttä. Tutkimukset alkavat myös kyseenalaistamaan arvokongruenssin todellisia vaikutuksia.

Lankaun ym. (2007) tutkimus tarkasteli yksittäisten ylimmän johdon jäsenten eriarvoisuuden sekä organisaation eriarvoisen ajattelun vaikutusta. Eriarvoisuudella todettiin tutkimuksen perusteella olevan merkittäviä vaikutuksia. Vaikutukset ulottuvat mm. organisaatio sitoutumiseen. Samankaltaisia tuloksia ja näkemyksiä on myös muissa tutkimuksissa. Uudemmat tutkimukset keskittyvät tarkemmin tutkimaan erilaisia syy-yhteyssuhteita ja tarkemmin sitä, miten mitkäkin arvot vaikuttavat ja kuinka vahvaa sitoutuminen on. Lisäksi oli tärkeä ymmärtää tarkemmin miten sitoutumista voitaisiin edelleen vahvistaa. (Lankau ym 2007) Arvoyhteensopivuuden ja sitoutumisen välistä korrelaatiota on tutkittu tarkemmin Ortega-Parran ja Sastre-Castillon (2013) tutkimuksessa, jossa keskityttiin kysymyksiin, millaiset arvot vahvistavat työntekijöitä tehokkaimmin organisaatioon. Tutkimustuloksien perusteella pystytään sanomaan, että erityisesti ihmislähtöiset arvot ja eettinen käyttäytyminen ovat ne, jotka vaikuttavat kaikista vahvimmin affektiiviseen sitoutumiseen. (Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013 1071-1073.)

VVeinhardtin ja Gulbovaite (2018) kirjallisuuskatsauksessa korostettiin, että arvojen yhteensopivuutta ja vuorovaikutuksen vaikutusta muihin henkilökohtaisiin ja organisa-

torisiin näkökohtiin tutkitaan tarkasti, mutta vähemmän huomiota kiinnitetään itse ilmiön tutkimukseen ja arvojen yhteensovittamisen tapojen etsimiseen. Tästä syystä olisi tärkeää tutkia ilmiötä, jossa määritetään kuinka paljon työntekijät ymmärtävät organisatorisia ja henkilökohtaisia arvoja. On paradoksaalista, että monet suoritettut empiiriset tutkimukset vahvistavat työntekijäkohtaisten ja organisatoristen arvojen yhteenkuuluvuuden tärkeyden ja positiivisen vaikutuksen, sekä työntekijälle että organisaatiolle, mutta on vaikea löytää tutkimuksia, jotka tutkisivat tätä ilmiötä ja vastaisivat seuraaviin ongelmakysymyksiin: miksi arvokongruenssi ylipäättään vaikuttaa työntekijään ja organisaatioon? Miten arvokongruenssin vahvuus vaikuttaa positiiviseen tulokseen? Miten eri arviointityyppien ja -menetelmien valinta on tärkeää ja vaikuttaa tutkimustuloksiin? Vaikka hiljattain toteutettut maltillisuutta ja sovittelua koskevat tutkimukset mahdollistavat selkeämmän näkemyksen arvokongressiosta, niin tutkijat antavat edelleen suunta- viivoja jatkotutkimukselle ja herättävät kysymyksiä monista erilaisista toissijaisista tekijöistä, joiden vaikutusta ei ole vielä ollenkaan tutkittu. (VVeinhardt & Gulbovaite 2018: 545-547, 568-570.)

Arvoyhteensopivuuden ja sopeutumisen vaikutuksia organisaatioon on tutkittu myös monenlaisista näkökulmista, vaikutuksia on havaittu organisaation vuorovaikutukseen, tiimien innovaatiokykyyn, työntekijöiden asenteisiin, stressiin, konflikteihin, suorituskykyyn, tehokkuuteen ja liikevaihtoon. Organisaation arvot näyttäytyvät myös asiakkaille ja muokkaavat organisaation ulkoista imagoa. Yksityisen ja julkisten organisaatioiden toiminnalla on eroja. Newton ja Mazur (2015) halusivat julkaisussaan keskittyä tutkimaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden arvoja. Tutkimuksissa pystyttiin analysoimaan, että arvoerimielisyys vaikuttaa erityisen negatiivisesti työntekijän suorituskkyyn silloin, kuin puhutaan työntekijöiden vapaaehtoisista työsuorituksista. Arvoyhteensopivuus on tärkeää ja vaikuttaa työntekijöiden suoritushalukkuuteen. (Newton & Mazur 2015.)

Arvoperustaisen organisaatiomallin (value based leadership) merkityksestä puhuttiin tutkimuksen teoriaosuudessa. (Prilleltensky 2010; Viinamäki 2012.) Esimiehellä on merkittävä tehtävä arvoyhteensopivuuden mahdollistajana, kirjallisuuskatsaukseen valittujen artikkelien perusteella. Wallacen ym. (2011) tutkimuksessa pystyttiin analysoi-

maan, että jäsenelty ja direktiivinen johtamistyyli oli iso tekijä, mikä kannusti pankin arvojen käyttöönottamisessa. (Wallace ym. 2011) Affektiivinen sitoutuminen oli Howellin ym. (2011) mukaan korkeampaa, kun arvot olivat johdonmukaisia ja omaksuttu työssä. Arvoyhteensopivuus ja tunneside organisaatioon syventää sitoutumista. (Howell, Kirk-Brown & Cooper 2011.)

Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset, niin kuin yleensä kaikki tutkimukset, sisältävät tietynlaisia rajoituksia, jotka kyseenalaistavat aina tietyllä tapaa tutkimustuloksien luotettavuutta. Kuitenkin samansuuntaiset tutkimustulokset viittaavat siihen, että arvoyhteensopivuudella on merkitystä sitoutumiseen, ja sitä kautta organisaation toimintaan. Nykyiset tutkimukset haastavat yhä enemmän aiempia tutkimuksia kriittiseen sävyyn ja kyseenalaistavat arvoyhteensopivuuden todellisia vaikutuksia. Arvoyhteensopivuusprosessia halutaan tarkentaa, halutaan ymmärtää paremmin syy-yhteyssuhteita ja halutaan tietää mistä sitoutumisprosessi ylipäättään johtuu, lisäksi halutaan ymmärtää arvokoh- taista sitoutumista enemmän.

Arvoyhteensopivuutta organisaation liikevaihtoon ja tehokkuuteen olisi myös hyvä tarkentaa. Lisätutkimukset ovat hyväksi, sille niiden avulla organisaatiot pystyvät edelleen kehittämään arvojaan ja käytäntöjään ja löytämään keinoja, millä sitoutumisprosessia pystytään edelleen vahvistamaan. Lisäksi on tärkeää, että haastavassa taloustilanteessa organisaatio pystyisi mahdollisimman hyvin hyödyntämään arvoyhteensopivuuden myönteisiä vaikutuksia vielä monipuolisemmin toiminnassaan. Kiinnostus arvoyhteensopivuuteen näkyy mm. tuoreissa Seggewissin ym. (2019) ja VVeinhardtin ja Gulbovainen (2018) tutkimuksissa, joissa pohdittiin runsaasti miten tutkimustuloksia olisi hyvä jatkossa kehittää ja tarkentaa, sekä jo saatuja tutkimustuloksia osittain kyseenalaistaa. Useassa tutkimuksessa mainitut pitkäikäiset tutkimukset voisivat olla myös kiinnostavia toteuttaa, monestakin eri näkökulmasta ajatellen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tekemisessä juuri kirjallisuuskatsauksen avulla, sisältyy siihen kaksi tärkeää kohtaa, joilla pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Ensimmäinen näistä on hakutermin oikea valinta suhteessa tutkimuskysymyksiin. Toinen tärkeä asia on, kun tehdään synteesiä tuloksista, tulisi tarkkailla aineiston laatua, tutkimuksen luotettavuuden ja tarkkuuden varmistamiseksi. Tieteellinen tieto korjaa itse itseään, oikea tieto saa varmistusta muista tutkimuksista ja väärä tieto kumoutuu, tai sitä ei pystytä varmentamaan. Tutkimustulokset pitäisi pystyä toistamaan, jonkun toisen tutkijan taholla. (Metsämuuronen 2001: 8.)

Vaikka hakutermin ja hakukriteerit pyrittiin miettimään tarkkaan, oli haku suhteellisen haastavaa. Katsaukseen pyrittiin valitsemaan, juuri ne tutkimukset, jotka kaikista parhaiten sisälsivät tutkimuskysymysten teemat. Hakua ei pysty täysin automatisoimaan, vaan se vaatii tutkijan tulkinnan lähteiden sopivuudesta ja luotettavuudesta. Katsauksessa pyrittiin ottamaan eri tutkijoiden tekemiä tutkimuksia, mikä olikin suhteellisen helppoa, tutkimusten runsauden vuoksi. Kun käsitellään suuria aineistoja, voi tapahtua tahattomia virheitä. Nämä virheet johtuvat siitä, että kun käydään runsaita aineistoluetteloita läpi, voi jokin yksittäinen tutkimus mennä tahattomasti ohi seulasta. Valitettavasti nämä mekaaniset virheet voivat jättää jonkun merkittävän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle. Virheet ovat inhimillisiä, mutta valitettavia. (O'Sullivan ym. 2010: 481.)

Arvoyhteensopivuudesta olisi löytynyt hyviä artikkeleita jo ennen vuotta 2000, mutta tutkimuksessa haluttiin kuitenkin keskittyä hieman uudempiin tutkimuksiin, ja ajatuksiin tulevasta kehityksestä ja tutkimusten tarkentamisesta. Tutkija ei pysty olemaan täysin objektiivinen tämäntyyppisissä tutkimuksissa. Tutkimus vaatii aloitekykyä ja valintoja, joten mukana on silloin aina ennakkokäsitys aiheesta. Tutkimuksen kulkiessa eteenpäin ennakkokäsitykset joutuvat uudelleen tarkasteltavaksi ja kehittyvät. Ennakkokäsityksiltä ja ajatuksilta ei voi välttyä, vasta tutkimuksen edetessä ja uuden informaation ilmetessä kokemus aiheesta laajenee. Tieteellinen tieto pyritään hankkia mahdollisimman objektiivisesti ja puolueettomasti. Tutkijan omat arvot, ajatukset ja käsitteet kuitenkin väistämättä ohjaavat tutkimuksen kulkua. Tutkijan omat käsitykset vaikuttavat

väistämättä myös aineistovalintaan. (Greene 1990: 175-177; Metsämuuronen 2001: 11-12.)

Tutkimukseen valitut julkaisut olivat kaikki tieteellisesti vertaisarvioituja. Määrällisesti tutkimusartikkeleita oli tutkimuskysymyksiin verrattuna tarpeeksi, tutkimuksen synte-
tisoinnissa tutkimuskysymyksiin pystyttiin saamaan runsaasti vastauksia. Kirjallisuus-
katsauksen tutkimukset eivät olleet sidottuja tiettyyn maahan tai maanosaan, ne olivat
kansainvälisiä. Artikkeleita ei myöskään valittu yhden toimialan perusteella, tutkimuk-
set koskettivat monipuolisesti eri toimialoja. Tutkimuksia oli toteutettu monenlaisissa
organisaatioissa ja eri organisaatiotasolla. Tutkimukseen ei valittu pelkästään kvalita-
tiivisia tai kvantitatiivisia tutkimuksia. Arvoyhteensopivuus ja siihen liittyvät ilmiöt
ovat jatkuvia ja tutkimuksia on pitkältä aikaväliltä. Kiinnostusta aiheeseen tutkimuksien
perusteella tulee olemaan jatkossakin runsaasti.

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Tapio, Heiskanen Erika & Pekka Innanen (2003). Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, Tapio & Lari Junkkari (1999). Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WSOY.
- Aarnikoivu, Henrietta (2010). Työelämä taidot; menesty & voi hyvin. Helsinki :WSOY.
- Adkins, Cheryl L, Bruce M Meglino & Elizabeth C. Ravlin (1989) A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology* 74: 3, 424-434.
- Allen, J. Natalie & John P. Meyer (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1: 1, 61-89.
- Atkinson, Sally & David Butcher (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of managerial psychology* 18: 4, 292-304.
- Baumeister, Roy F. & Mark R. Leary (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology* 1: 3, 311–320.
- Bearfield, Domonic A. & Warren S. Eller (2008). Writing a Literature Review: The Art of Scientific Literature. Teoksessa: *Handbook of Research Methods in Public Administration*, 61–72. Toim. Kaifeng Yang & Gerald J. Miller. Boca Raton: CRC Press.
- Bouckenooghe, Dave, Buelens, Marc, Fontaine, Johnny & Karlien Vanderheyden (2005). *The Journal of Psychology* 139:4, 369-384.

- Bowman, Cliff. (1990). *The Essence of Strategic Management*. Lontoo: Prentice Hall.
- Boxx, W. Randy, Odom, Randall. Y. & Dunn, Mark. G. (1991). Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment and Cohesion: An Empirical Examination Within the Public Sector. *Public Personnel Management*, 20, 195–205.
- Buchanan, David & Huczynski, Andrzej (1997). *Organizational Behaviour. An Introductory text*. 3. painos. Lontoo: Prentice Hall.
- Brown, Michael E. & Linda K. Treviño (2006) Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups: *Journal of Applied Psychology* 91:4, 954-962.
- Cable, M. Daniel & Jeffrey R. Edwards (2009) The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology* 94: 3, 654-677.
- Chadwick, Clint, Karen A Jehn & Sherry M.B. Thatcher (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management* 8: 4, 287-305.
- Chatman, Jennifer A (1991). Matching people and organizations: Selection and Socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* 36: 3, 459(26).
- Cooper, Harris (1998). *Synthesizing Research: a Guide for Literature Reviews*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Greene, Maxine (1990). Qualitative Research and the Uses of Literature. *Qualitative Research in Education: Focus and Methods*, 175-189. Robert R. Sherman & Rodman B. Webb. London: Falmer.

- Creswell, John W. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Cresswell John W. (2014) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. 4th Edition. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Dale Kathleen, Fox Marilyn L. & Christine Brown Mahoney (2018) The Relationship between Supervisor and Subordinate Value Congruence and Role Stress: *Journal of Behavioral & Applied Management* 18:1, 1-18.
- Daly, F. & P.J. Kitchen (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal* 7: 1, 46-53.
- Demirtas Ozgur & A. Akdogan (2015) The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment: *Journal of Business Ethics* 130(1) 59-67.
- Dixon-Woods Mary, Andrew Booth & Alex J. Sutton (2007). Synthesizing Qualitative Research: A Review of Published Reports. *Qualitative Research* 7: 3, 375–422.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fink, Arlene (1998) *Conducting research Literature Reviews: From paper to the internet*. Thousands Oaks: Sage.
- Fink, Arlene (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

- Geare Alan, Edgar Fiona & Ian McAndrew (2009) Workplace values and beliefs: an empirical study of ideology, high commitment management and unionisation: *International Journal of Human Resource Management* 20:5 1146-1171.
- Goldhaber Gerald M & George A. Barnett (1988) *Handbook of Organizational Communication*. Englanti: Prager Publishers Inc.
- Green, Bart N., Claire D. Johnson & Alan Adams (2006). Writing Narrative Literature Reviews for Peer Reviewed Journals: Secrets of the Trade. *Journal of Chiropractic Medicine* 5: 3, 101–117.
- Gulbovaite, Evelina (2018) Reliability of methodological and psychometric characteristics of the questionnaire of congruence of personal and organizational values. *Oeconomia Copernicana* 9:3, 545-571.
- Haaparanta, Leila & Ilkka Niiniluoto (1986). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hautala, Taru & Anna-Maija Lämsä (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Howell Andrea , Kirk-Brown Andrea & Brian K. Cooper (2012) Does congruence between espoused and enacted organizational values predict affective commitment in Australian organizations?: *The International Journal of Human Resource Management* 23(4) 731-747.
- Hyyryläinen, Esa & Olli-Pekka Viinamäki (2012). Julkisojohtamisen oppiaineidentiteetti ja keskeiset osaamisalueet. Teoksessa näkökulmia hallintotieteisiin, 36-41. Toim. Esa Hyyryläinen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63. *Hallintotieteet* 1.

- Inabinett, Jean & Julie Ballaro (2014). Developing An Organization By Predicting Employee Retention By Matching Corporate Culture With Employee's Values: A Correlation Study: *Organization Development Journal* 32(1) 55-74.
- Janssen, Onne (2004) The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment: *Work & Stress* 18:1 56-65.
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. (2002). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juuti, Pauli & Esa Rovio (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Helsinki: Otava. Järvinen, Pekka (2001). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, Pekka (1998). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Helsinki: WSOY.
- Kalliath Thomas, Bluedorn Allen & Michael Strube (1999) A Test of Value Congruence effects. *Journal of Organizational Behavior* 20:7 1175 (24).
- Kallio, Tomi J. (2006). Laadullinen review-tutkimus metodina ja yhteiskunnallinen lähestymistapa. *Hallinnon tutkimus* 25: 2, 18–28.
- Kamensky, Mika (2012). *Strateginen johtaminen menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kauppinen, Tero J. (2002). *Arvojohtaminen*. Helsinki: Tammi.
- Kennedy Campbell & Yen Siew Hwa (2014). Workplace Spirituality and Organizational Commitment Influence on Job Performance among Academic Staff: *Journal Pengurusan* 40 115-123.

- Khandwalla, Prapad N (2004). Competencies for Senior Manager Roles. *The Journal for Decision Makers* 29: 4, 11-24.
- Kreps, Gary L. (1990). *Organizational Communication*. 2. painos. New York: Longman.
- Lankau Melanie J, Ward Andrew, Amason Allen, Ng Thomas, Sonnenfeld Jeffrey A & Bradley Agle (2007). Examining the Impact of Organizational Value Dissimilarity in Top Management Teams: *Journal of managerial Issues* 19: 1 11-34
- Lehtonen, Tommi (2009). Arvot ja arvojohtaminen: Filosofisia huomautuksia. *Hallinnontutkimus* (4/ 2009).
- Littlejohn, Stephen W (1999). *Theories of human communication*. 7. painos. Belmont: Wadsworth.
- Luoma, Tapio (2017). Organisaation arvot ovat ihmisen arvoja: Näkökulmia persoonalliseen arvojohtamiseen. Mukana *Työelämä 2020-* hankkeessa. Saatavissa 5.5.2017:
http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/arvojen/tion_arvot_ovat_ihmisen_arvoja_nakokulmia_persoonalliseen_arvojohtamiseen.4263.blog.
- McNabb, David E. (2008). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative approaches*. Armonk (N.Y.): M. E. Sharpe.
- Metsämuuronen, Jari (2001). *Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuutta etsimässä*. Viro: International Methelp Ky.

- Metsämuuronen, Jari (2005). Näyttöön perustuva päätöksenteko ja systemoitu kirjallisuus katsaus. *Psykologia* 40: 5–6, 578–581.
- Metsämuuronen, Jari (2006). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Miller, Danny (2003) An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability. *Strategic management journal*. 24:10 961-976.
- Mitchell Rebecca, Parker Vicki, Giles Michelle, Joyce Pauline & Vico Chiang (2012). Perceived value congruence and team innovation; *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 85:4, 626-648.
- Molose Thembisile, Goldman Geoff & Thomas Peta (2018) Towards a Collective-Values Framework of Ubuntu: Implications for Workplace Commitment: *Entrepreneurial Business & Economics Review* 6:3 193-206.
- Newton, Cameron J. & Alicia K. Mazur, (2015) Value congruence and job-related attitudes in a nonprofit organization : a competing values approach: *The international Journal of Human resource management* 30 July, 1-21.
- Niiniluoto, Ilkka (1997). Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.
- Ortega-Parra, Antonio & Miguel Ángel Sastre-Castillo (2013) Impact of perceived corporate culture on organizational commitment: *Management Decision* 51:5 1071-1083.
- O’Sullivan, Elizabethann, Rassel Gary L. & Maureen Berner (2010). *Research Methods for Public Administrators*. New York: Longman.

- Petticrew, Mark (2001). Systematic Reviews from Astronomy to Zoology: Myths and Misconceptions. *British Medical Journal* 322: 7278, 98–101.
- Prilleltensky, Isaac (2010). Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power Among Citizens, Workers, and Leaders. *Ethics & Behavior* 10: 2, 139-158.
- Puohiniemi, Martti (2011). Näin tuot arvot yrityksen arkeen. *Talouselämä*. Saatavissa 20.2.2017: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+tuot+arvot+y yrityksen+arkeen/a2031922>.
- Puohiniemi, Martti (2003). Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.
- Rousseau, Denise M (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and unwritten agreements*. United Kingdom: Sage.
- Rego Aménio & Miguel Pina e Cunha (2008) Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study; *Journal of Organizational Change Management* 21:1 53-75.
- Ruutu, Sirkku & Raija Salminen (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. *Julkisjohtaminen* 4.
- Seggewiss Britta J, Boeggemann Lea M, Straatmann Tammo, Mueller Karsten & Kate Hattrup (2019) Do Values and Value Congruence Both Predict Commitment? A Refined Multi-Target, Multi-Value Investigation into a Challenged Belief: *34:2* 169-187.

- Simosi, Maria & Athena Xenikou (2010) The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization: *The international Journal of Human Resource Management* 21(10) 1598-1616.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turunen, Kari (1993). *Arvojen todellisuus*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Vanderberghe Christian, Bentein Kathleen & Alexandra Panaccio (2017). Affective commitment to Organizations and Supervisors and Turnover: A Role Theory Perspective: *Journal of Management* 43:7, 2090-2117.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2012) *Embedding Value-Based Organisations: An Identification of Critical Success Factors And Challenges*. *The international Journal of Management Science and Information Technology* 1:3, 37-67.
- Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista; Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otava.
- Vveinhardt, Jolita & Evelina Guldbovaite (2018). Reliability of methodological and psychometric characteristics of the questionnaire of congruence of personal and organizational values: *Oeconomia Copernicana* 9:3 545-571.
- Wallace Elaine, Chernatony Leslie & Isabel Buil (2011) How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of their Bank's Values: *Journal Of Business Ethics* 101(3) 397-414.