



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Svensk Pia

Arvot ja suomalainen johtaja

Johtaminen ja organisaatiot
Pro Gradu - tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtaminen ja organisaatiot**

Tekijä:	Svensk Pia		
Tutkielman nimi:	Arvot ja suomalainen johtaja		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Anne Söderman		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	92

TIIVISTELMÄ:

Vastuullisuusohjelmat ja arvoprosessit ovat kiinteä osa nykypäivän liiketoimintaa. Arvoja työs-
tetään ja niihin sitoudutaan, ja niiden toivotaan ohjaavan toimintaa. Media nostaa toisinaan
esiin tapahtumia, jotka saattavat olla vastoin ihmisten oikeustajua tai jotka ovat vastoin sitä,
mikä koetaan oikeaksi.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella ensin kirjallisuuskatsauksen kautta ar-
vomääritelmiä ja yksilöarvoja sekä arvojen merkitystä toiminnalle. Lisäksi kirjallisuuskatsauk-
sessa tarkastellaan lähemmin Schwartzin (2011) kulttuurisia arvo-orientaatioita, organisa-
tiokulttuurin merkitystä toiminnalle sekä arvojohtajuutta. Tämän pro gradu -tutkielman teoreet-
tinen viitekehys on esitetty Kuviossa 3., sivulla 40. Päättökäsitteidenä on: Kuinka arvot vai-
kuttavat suomalaisen johtajan työskentelyyn ja työssä tehtäviin valintoihin.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluina, fak-
tanäkökulmasta. Haastattelut kohdennettiin suomalaisten yritysten ylimmälle johdolle tai halli-
tusammattilaisille. Haastateltavat saivat ennakkoon alustavan haastattelurungon. Tässä tutki-
muksessa haastattelurunko (Liite 1.) oli teemoitettu kolmeen teemaan; arvot ja niiden kokemu-
minen, arvot ja johtajan toiminta sekä kulttuuriset arvo-orientaatiot. Haastattelut nauhoitettiin,
litteroitiin ja analysoitiin teoriaohjautuvasti.

Haastateltavat kokivat arvot tärkeiksi. Haastateltavat myös kommentoivat, että heidän arvonsa
yksityishenkilönä ja työminänä ovat hyvinkin samankaltaisia. Luottamus, avoimuus ja kehitty-
minen mainittiin tärkeinä arvoina sekä yksityishenkilönä, että työroolissa. Työroolista puhutta-
essa näiden rinnalle nousivat myös tuloksen teko ja kilpailuhenkisyys. Johtajien työskentelyä
määritteleviksi tärkeimmiksi tekijöiksi mainittiin henkilön arvomaailma ja -persoonaa. Haastatel-
tavat kokivat, että arvojen vastainen toiminta on tilannesidonnaista ja saattaa olla tilanne- ja
aikasidonnaisesti hetkellisesti hyväksyttyä, mutta jatkuessaan sillä on vahva negatiivinen vaiku-
tus suoritukseen.

Kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtajat
kokevat arvot tärkeiksi, ja niillä on selkeä vaikutus heidän työskentelyynsä, ja arvojen vastainen
pitkäkestoinen toiminta on käytännössä mahdotonta. Kulttuurista vaikuttaa siihen, kuinka
arvot koetaan ja tulkitaan. Arvot vaikuttavat ihmisen toimintaan sekä tietoisina valintoina, että
osana minuutta.

Lopussa arviotiin tutkimuksen luotettavuutta ja esitettiin jatkotutkimusehdotuksia.

AVAINSANAT: Arvot, yksilöarvot, kulttuuriset arvo orientaatiot, organisaatiokulttuuri, arvo-
johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.3	Tutkimusote ja tutkielman rakenne	10
2	Arvot	12
2.1	Arvojen määritelmiä	12
2.1.1	Arvot toiminnan ohjaajina	16
2.1.2	Arvot ja tilannetekijät	17
2.2	Yksilöarvot	18
2.2.1	Yleistä yksilöarvoista	18
2.2.2	Johtajiin liitetyt arvot	23
2.2.3	Suomalaisten yksilöarvot ja niiden kytkös työelämän arvoihin	27
2.3	Schwartzin kulttuuriset arvo-orientaatiot	30
2.3.1	Seitsemän arvo-orientaatiota	30
2.3.2	Schwartzin ylikansalliset kulttuurialueet ja yhteiskuntarakenteet	32
2.4	Arvot ja organisaatiokulttuuri	35
2.4.1	Arvojohtaminen käytännössä	36
2.4.2	Arvojohtamisen etuja	37
2.5	Teoreettinen viitekehys	38
3	Tutkimuksen metodologia ja toteutustapa	40
3.1	Tutkimusmenetelmä	40
3.2	Aineiston kerääminen haastatteluilla	41
3.3	Teemahaastattelulomake ja haastatteluiden toteutus	46
3.4	Tutkimusaineiston käsittely ja analysoiminen	47
4	Tulokset ja tulosten tarkastelu	52
4.1	Arvot ja niiden kokeminen	52
4.1.1	Yksityishenkilön arvot ja arvojen tärkeys	53
4.1.2	Työelämän arvot ja suhde yksityishenkilön ja työminän arvojen välillä	55

4.1.3	Arvoristiriidat yksilöarvojen ja yritysten arvomaailman välillä	58
4.2	Arvot ja johtajan toiminta	60
4.2.1	Johtavassa asemassa olevan henkilön työskentelyä määrittelevät tekijät	61
4.2.2	Arvojohtamisen vaikutus ihmisiin ja tuloksen tekoon	63
4.2.3	Tuloksen tekeminen, mahdolliset arvoristiriidat ja näiden vaikutus	65
4.2.4	Arvojen vastainen työskentely yhtiön edun nimissä	66
4.3	Kulttuuriset arvo-orientaatiot	68
4.3.1	Kulttuurien väliset erot arvopainotuksissa	69
4.3.2	Kulttuuristen arvo-orientaatioiden vaikutukset ja niiden huomioiminen	70
4.4	Haastateltavien kommentteja tutkijalle	71
5	Tulosten yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	72
5.1	Tutkimuksen ja tutkimustulosten yhteenveto	72
5.1.1	Yksilöarvot	74
5.1.2	Kulttuuriset arvo-orientaatiot	75
5.1.3	Arvojohtaminen	76
5.1.4	Johtajasidonnaiset arvot	77
5.1.5	Arvojen vaikutuksesta työskentelyyn ja työssä tehtäviin valintoihin	79
5.2	Johtopäätökset	80
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	82
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	84
	Lähteet	86
	Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko	91

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkielman rakenne.	11
Kuvio 2.	Kulttuuriset arvo-orientaatiot, mukailten.	31
Kuvio 3.	Tämän pro-gradu tutkielman teoreettinen viitekehys.	39
Kuvio 4.	Haastateltujen viisi tärkeintä arvoa yksityishenkilönä.	53
Kuvio 5.	Haastateltavien yksityishenkilön ja työminän arvomaailmojen välisestä suhteesta.	56
Kuvio 6.	Arvot, jotka haastateltavat mainitsivat tärkeinä sekä yksityishenkilönä, että työroolissa.	57
Kuvio 7.	Arvot, jotka nousivat haastatteluissa uutena esille työrooliin yhteydessä.	58
Kuvio 8.	Arvoristiriitojen ja arvojen vastaisen toiminnan vaikutus haastatelluille.	59
Kuvio 9.	Johtajien työskentelyä määrittelevät tärkeimmät tekijät (haastateltavien mukaan).	61
Kuvio 10.	Haastateltavien johtajiin liitämät ominaisuudet.	62
Kuvio 11.	Tulosten aikaansaannin ja arvojen välinen yhteys (haastateltavien mukaan).	65
Kuvio 12.	Mahdollinen arvojen vastainen toiminta on tilannesidonnaista.	68
Kuvio 13.	Tämän Pro gradu -tutkimuksen perusoletus on, että arvot vastaavat biologisiin-, sosiaalisiin ja ryhmäytymisen tarpeisiin.	73
Kuvio 14.	Yksityishenkilön ja työminän arvomaailmojen välisestä suhteesta.	79
Kuvio 15.	Arvojen vaikutuksesta johtajien työskentelyyn.	81

Taulukot

Taulukko 1.	Tässä pro gradu -tutkielmassa esiintyneet arvojen määritelmät.	15
Taulukko 2.	19 arvotyyppiä määritteineen, mukailten.	22
Taulukko 3.	Tutkielmaan valitut haastateltavat.	45

1 Johdanto

” Your beliefs become your thoughts, your thoughts become your words, your words become your actions, your actions become your habits, your habits become your values. Your values become your destiny.”

Gandhi

Ajankuvaamme kuuluu, että yritysmaailmassa tehdään vastuullisuusohjelmia ja arvoprosesseja, ja ainakin periaatetasolla niihin sitoudutaan, ja niiden toivotaan ohjaavan yritysten ja ihmisten toimintaa. Yritysmaailmasta kuuluu kuitenkin myös uutisia, jotka saattavat olla vastoin ihmisten oikeustajua tai jotka ovat on vastoin sitä, mikä koetaan oikeaksi.

Onko arvoilla arvoprosessin ulkopuolella sijaa yritysmaailmassa, ja ohjaavatko johtajien henkilökohtaiset ja yrityksen arvot oikeasti johtajien ja yritysten toimintaa? Itse olen kiinnostunut löytämään selittäjiä sille, miksi ihmiset, ja erityisesti suomalaiset johtajat, toimivat, kuten toimivat. Mikä osuus arvoilla on tehtävissä valinnoissa, ja kuinka pitkälle arvot ohjaavat, vai ohjaavatko, tekoja ja tehtäviä valintoja.

Oma varsinainen työurani sisältää vain pari merkittävää työnantajaa. Ensimmäisessä varsinaisessa työpaikassani työskentelin opiskeluaikaisen osa-aikatyön mukaan laskien yli 20 vuotta. Kohosin osa-aikatyöntekijästä johtavaan asemaan, ja enimmillään tiimini koostui useammasta sadasta henkilöstä. Organisaatio oli vahvasti naisvaltainen. Tutusta työyhteisöstä vaihdoin miesvaltaiselle alalle, jossa organisaation lainalaisuudet olivat minulle vieraita. Opin valtavasti uutta, sekä nautin tunteesta, joka syntyy, kun työ vie mukanaan. Sain myös kokea, kuinka työelämä saattaa kohdella, jos asiat eivät etene suunnitellusti. Luonteeni mukaisesti pyrin hakemaan syitä tapahtumille, ja omat kokemukseni kannustivat minua jatkamaan aikanaan keskeytyneitä opintoja, sekä hankkimaan lisää tietoa. Suoritin sivuaineenani työ- ja organisaatiopsykologian. Sivuainekokonaisuus lisäsi mielenkiintoani tarkastella ihmisten toimintaa. Halusin pro gradu -tutkielmassani yhdistää sekä johtamisen-, että ihmisten arvojen ja -ajattelun tutkimisen. Lisäksi koen arvot,

ja niiden vaikutuksen ihmisen käyttäytymiseen, erittäin mielenkiintoiseksi tarkasteluaiheeksi. Nämä olivat suurimmat motivaattorit, miksi valitsin pro gradu -tutkielmani aiheeksi arvot ja suomalaisen johtajan.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Talouselämässä (26.8.2021) kerrottiin Hesburgerin työntekijöiden kokemuksia yhtiön työolosuhteista. Työntekijät kertoivat, että työpäivät olivat olleet tauottomia, heidän oli oletettu työskentelevän palkattomin työtunnein. Heidän mielestään työolot olivat muutenkin epäasiallisia. Hesburgerin arvot ovat; palveluhenkisyys, luotettavuus, tavoitteellisuus ja yrittäjäyys.

Talouselämässä (27.9.2019) kerrottiin OP Ryhmän elokuussa 2019 julkaisemasta tiedotteesta, jossa OP Ryhmä kertoi uudistavansa toimintatapojaan, ja pyrkivänsä ketterään ja itseohjautuvaan toimintamalliin. Uudistus koski 3000 OP:laista, joista 250 olisi irtisanomisuhan alla. Samaisessa artikkelissa kerrottiin, että OP:n arvot ovat; ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen.

Myös Posti ja sen nyt jo entinen johtaja Heikki Malinen olivat vahvasti uutisissa syksyn 2019 aikana. 2.9.2019 Helsingin Sanomissa kerrottiin, että Malisen tulot olivat noin miljoona euroa, ja että Posti tehostaa toimintojaan, ja että yhtenä säästökohteena noin 700 työntekijän työsopimukset siirretään halvemman työehtosopimuksen piiriin. Postin arvot ovat; menestyminen asiakkaan kanssa, kehittyminen ja innovointi, vastuun ottaminen ja yhdessä onnistuminen.

Itse työskentelin SRV:n palkkalistoilla reilu seitsemän vuoden ajan. Toimin toimihenkilön työsopimuksella, vahvasti operatiivisessa rajapinnassa. Työskentely SRV:llä oli huima oppimiskokemus sekä hankekehityksestä, uuden luomisesta, että miesvaltaisesta organisaatiokulttuurista. Tavallaan työrupeamani SRV:llä huipentui kauppakeskus Redin

avaukseen. Redin avaus oli annetuilla reunaehdoilla voimanponnistus, mutta todellisuudessa kauppakeskuksen elämä alkaa vasta sen auettua, ei rakennuksen valmistuttua. Avauksen jälkeiset kuukaudet ja tulevat vuodet ovat merkittävää kehittämisen aikaa. Redin avauksessa ja sen jälkeisessä toiminnassa oli paljon haasteita, ja media otti avauksen yhteydessä Redin silmätikukseen. SRV vapautti minut tehtävästä lehdistötiedotteella 26.11.2018, käymättä keskustelua, miksi tämä tehtiin, ja mitä teolla tavoiteltiin. SRV:n arvoja ovat; vastuullisuus, innostus tekemiseen, rohkeus kehittää, tuloksellisuus ja avoin yhteistyö.

Edellä esitetyt poiminnat ovat esimerkkejä julkisuudessa näkyneestä yritysten toiminnasta, ja julkisuuteen näkyneitä toimintaa on peilattu yritysten arvoihin. Lukija saa arvioida, kuinka yritysten toiminta ja sen kirjoitetut arvot ovat kohdanneet.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella ensin tutkimuskirjallisuuden kautta arvomääritelmiä ja yksilöarvoja sekä arvojen merkitystä toiminnalle, kiinnittäen erityistä huomiota mahdollisiin suomalaisiin arvopainotuksiin sekä arvomääreisiin, joita mahdollisesti liitetään suomalaisiin johtajiin. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan lähemmin Schwartzin (2011) kulttuurisia arvo-orientaatioita, organisaatiokulttuurin merkitystä toiminnalle sekä arvojohtajuutta. Edellä mainituista aihepiireistä ja lukuisista lähteinä käytetyistä artikkeleista muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jota täydennetään Schwartzin (2011) kulttuurisilla arvo-orientaatioilla.

Empiirisessä osuudessa arvoja ja niiden vaikutuksia ihmisten toimintaan tutkitaan suomalaisten johtajien ja hallitusammattilaisten keskuudessa. Saatuja tuloksia peilataan teoriaosuudessa saatuihin löydöksiin. Lisäksi tutkimuskysymyksissä tarkastellaan sitä, onko sillä että (jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määritellä) osakeyhtiölaki määrittelee, että yhtiön tärkein tehtävä on tuottaa voittoa omistajille, vaikutusta toimintaan ja siihen,

kuinka ihmiset suhtautuvat omiin ja työnantajayrityksensä arvoihin. Mahdollisuuksien mukaan pyritään selvittämään, aiheuttaako se, että yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa voittoa, arvoriitua tekemisen ja arvojen välillä. Arvot ja johtaja teeman alla tarkastellaan lyhyesti myös sitä, olisiko johtaja mahdollisesti valmis työskentelemään arvojensa vastaisesti yhtiön edun nimissä, ja miten tällainen tilanne on toteutuessaan vaikuttanut henkilöön ja hänen toimintansa.

Empiirisessä osuudessa on kolme teemaa, joista ensimmäisessä tarkastellaan, kuinka johtajat kokevat arvot sekä yksityishenkilönä että työelämässä, ja millainen suhde on yksityishenkilön ja työminän arvojen ja arvomaailman välillä. Lisäksi ensimmäisessä teemassa tarkastellaan, ovatko haastateltavat kokeneet omien arvojensa ja työnantajayrityksensä arvojen välillä arvoriitua, ja kuinka tällainen on mahdollisesti vaikuttanut toimintaan. Toisessa teemassa tarkastellaan, mikä haastateltavien mielestä määrittelee johtavassa asemassa olevien henkilöiden toimintaa työelämässä. Haastatteluissa paneudutaan myös siihen, millaisia vaikutuksia sillä, että yritystä on johdettu arvojen pohjalta, on ollut henkilökunnan ja tuloksen tekemisen kannalta. Kolmannessa teemassa tarkastellaan, vaikuttaako haastateltavien mielestä monikansallinen toimintaympäristö arvopainotuksiin ja kuinka mahdollisia kulttuurieroista johtuvia arvoriituita on pyritty minimoimaan monikansallisissa toimintaympäristöissä.

Tutkimuksella on lisäksi muitakin tavoitteita. Lähdekirjallisuuden ja teoriaosuuden avulla pyritään antamaan mahdollisimman selkeä kuva siitä, miten liiketaloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna arvot ymmärretään, ja millaisia ulottuvuuksia arvoilla on. Samalla tarkastellaan, kuinka yleismaailmallisia arvot ovat, ja ovatko yleismaailmalliset arvot muuttumassa, vai voidaanko arvoja pitää suhteellisen pysyvinä. Tämän lisäksi kirjallisuuden avulla halutaan selvittää lukijalle millaista arvojohtamisen mallia kirjallisuus esittää liikemaailmaan soveltuvaksi.

Tässä pro gradu -tutkielmassa esitetty tutkimuskirjallisuuteen perustuva teoreettinen näkemys ja empiirinen tutkimus eivät anna yhtä ainoaa mallia tai totuutta arvoille ja

arvojohtamiselle, mutta tutkija toivoo, että tämä tutkimus herättää lukijassaan kiinnostuksen arvoihin ja niiden tarkasteluun, sekä pysäyttää miettimään, onko lukijan oma henkilökohtainen arvomaailma ja työelämässä tehtävät valinnat tasapainossa, vai onko työroolissa seikkoja, joita tulisi muuttaa tai hienosäätää, jotta lukija pystyy toteamaan, että oma toiminta työyhteisössä on tasapainossa omien henkilökohtaisten arvojen kanssa.

Tutkimuksen tavoitteet saavutetaan, kun löydetään vastaus seuraavaan päätutkimusongelmaan:

Kuinka arvot vaikuttavat suomalaisen johtajan työskentelyyn ja työssä tehtäviin valintoihin?

Päätutkimusongelman liittyvät seuraavat alakysymykset:

- Millainen on johtajan henkilökohtainen arvomaailma ja kuinka se vaikuttaa työskentelyyn?
- Millainen suhde on yksityishenkilön ja työminän arvomaailmojen välillä, ja onko henkilökohtaisten arvojen ja työnantajayritysten arvojen välillä arvotiriitaa, ja kuinka tällainen mahdollisesti vaikuttaa toimintaan?
- Milloin johtaja on mahdollisesti valmis toimimaan vastoin omaa arvomaailmaansa yhtiön edun nimissä?
- Millaisia eroavaisuuksia eri kansallisuuksien välillä on arvopainotuksissa?

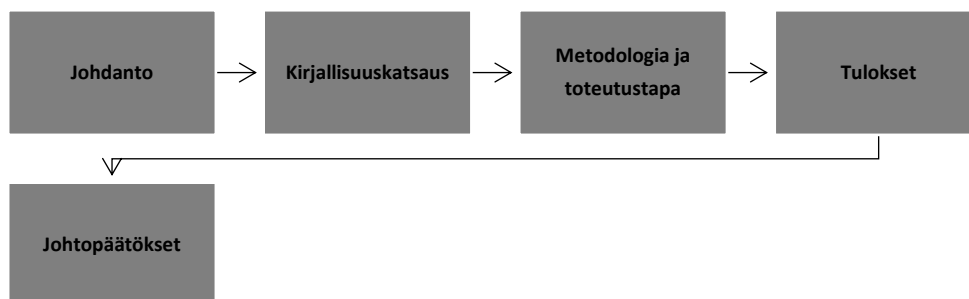
1.3 Tutkimusote ja tutkielman rakenne

Tämän pro gradu -tutkielma on kvalitatiivinen- eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimusmenetelmäksi esimerkiksi silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusmetodinä käytetään haastatteluja, jotka toteutetaan kvalitatiivisille tutkimuksille

tyypillisinä puoliavoimina kysymyksinä, jotka esitetään valituille yksilöille. (Metsämuuronen, 2007, s. 208–209).

Tutkimuksen johdantokappaleessa pyrittiin herättämään lukijan mielenkiinto aiheeseen, kerrottiin lyhyesti taustaa tutkimuksen aihevalinnalle sekä esitettiin tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Tutkimuksen toisessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Aluksi tarkastellaan eri henkilöiden ja tutkimusten arvoille antamia määritelmiä, sekä rajataan näiden pohjalta, kuinka arvot määritellään tässä tutkimuksessa. Toisessa luvussa tutustutaan myös yksilöarvoihin sekä mahdollisiin suomalaisuuteen ja suomalaisiin johtajiin liittyviin arvojen painotuksiin. Toisessa luvussa on myös katsaus Schwartzin (2011) kulttuurisiin arvo-orientaatioihin, joita pidetään yhtenä yleisemmin hyväksyttynä perusarvojen tulkintamuotona. Arvoihin tutustutaan myös organisaatiokulttuurin kautta ja lisäksi tarkastellaan, mitä tässä pro gradu -tutkielmassa ymmärretään käsitteellä arvojohtaminen. Toisen luvun tarkoituksena on avata lukijalle tutkimuksen teoreettista taustaa, sekä muodostaa tähän tutkimukseen liittyvä teoreettinen viitekehys.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa ja toteutustapaa sekä perustellaan tehdyt valinnat. Neljännessä luvussa tarkastellaan haastattelututkimusten tuloksia ja peilataan tuloksia teoriaosuudessa esitettyyn kirjallisuuteen. Luvussa viisi tehdään tutkimustuloksista yhteenveto ja johtopäätökset ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksiksi.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

2 Arvot

Arvot ovat olleet laajasti mukana ihmisten arjessa ja puheessa joko ne tiedostaen, tai tiedostamatta. Kuitenkin arvo sanalle on monia erilaisia tulkintoja, ja jos ihmisiä pyydetäisiin antamaan määritelmä sanalle arvo, saataisiin todennäköisesti hyvinkin erilaisia vastauksia. Aaltonen, Heiskanen ja Innanen (2003) ovat julkaisseet teoksen ”Arvot”. Heidän kyselyiden vastausten mukaan arvot määrittivät sen, mikä on henkilölle tärkeää, miten on tapana tai kuuluu toimia ja millaisia valintoja teemme arjessamme.

2.1 Arvojen määritelmiä

Kuten jo edellisessä kappaleessa todettiin, sanalle arvo ei ole olemassa yhtä, kaiken kattavaa ja kaikkien hyväksymää määritelmää. Arvon yksi lyhyt määritelmä on, että arvot ovat toivottavia, yleisluontoisia päämääriä tai -toimintatapoja, joita käytetään sen arvioimiseen, ovatko teot, tapahtumat tai muut ihmiset hyviä tai pahoja (Helkama ja muut, 2015). Koska arvot voidaan kokea ja tulkita monella tapaa, esitellään Helkaman ja muiden (2015) tutkimuksessa arvoille useita määritelmiä. Helkama ja muut (2015) antavat teoksensa muissa osissa arvoille myös lisämääreitä. He esimerkiksi toteavat, että arvot ovat osa yksilön minuutta.

Aaltosen ja muiden (2003) mukaan arvot ovat jokahetkisiä valintoja, jotka ovat kiinteä osa arkista elämää. Arvot näkyvät ihmisten teoissa ja ankkuroituvat sekä järkeen että tunteeseen. Henkilötasolla arvot ovat persoonallisuuden kuvia. Ne heijastavat henkilön sisäistä logiikkaa ja opittuja malleja, joista on syntynyt sisäisiä turvaverkkoja.

Suoninen ja muut (2010) ovat määritelmässään samoilla linjoilla edellisten tutkijoiden kanssa, mutta he liittävät määritelmäänsä mukaan myös aika- ja paikka ulottuvuuden. Heidän mukaansa arvot kuvaavat sitä, mikä tiettyä aikana, tietyssä ympäristössä ja

tietyissä oloissa on koettu tärkeäksi. Lisäksi he toteavat, että arvot ovat yleisiä, eivätkö kohdistu vain tarkkaan rajattuun kohteeseen.

Puuhiniemen (2002) mukaan arvot ovat valintoja ohjaavia periaatteita, joita käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen, johon ei ole valmista ratkaisua. Hänen mukaansa arvot ovat myös tiedostettuja motiiveja, jotka auttavat valinnoissa ja säätelevät käyttäytymistä. Arvot kertovat suunnan, mihin halutaan mennä. Arvoihin sisältyy positiivinen ja kulttuurisesti hyväksytty tunnelataus, arvojen pohjalta halutaan tehdä jotain. Puuhiniemi tuo myös esille sen, että arvot ovat suhteellisen vakaita ja ne muuttuvat hitaasti. Hänen mukaansa arvoja käytetään silloin, kun kaikkea ei voida tehdä heti, vaan valintojen vaikutuksia tarkastellaan pidemmällä perspektiivillä.

Viidentenä määritelmänä arvoille otetaan mukaan Pirttilä-Backmannin ja muiden (2005) sosiaalipsykologinen määritelmä arvoille. Heidän määritelmässään arvot nähdään ihmisten yleisluontoisina käsityksinä tai uskomuksina, jotka liittyvät toivottaviin lopputuloksiin tai toivottavaan käyttäytymiseen. Tässä määritelmässä arvot ovat yksilön tajunnan sisällä. Aalto-Setälä ja Saarinen (2015) lähestyivät arvomäärittelyä hieman eri tulokulmasta. He totesivat, että osuvimmin määritellyt arvot ovat johdettavissa verbeiksi. Tällä he tarkoittivat sitä, että arvoja tarvitaan ja käytetään silloin, kun tehdään vaikeita valintoja tai kohdataan jotain uutta.

Joyner ja Payne (2002) kytkivät artikkelissaan arvot ja etiikan. He esittävät, että hyvällä etiikalla saattaa olla positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen. Pitää haluta tehdä oikein. Heidän mukaansa arvot ovat yksilöiden ja ryhmien halutuiksi katsottavien toiveiden ja periaatteiden ydin. Arvot on johdettu henkilöiden kytköksistä kulttuuriin. Arvoihin vaikuttavat asenteet, uskomukset ja käyttäytyminen. Arvot vaikuttavat osaltaan yritysten sosiaalisen vastuun ilmentymiseen.

Arvotutkija Helkaman mukaan arvot ovat toivottavia, positiivisia tavoitteita, ja tällöin ei ole oikeita tai väriä arvoja. Hänen mukaansa esimerkkejä arvoista ovat tasa-arvo,

vapaus, kohteliaisuus, vauraus ja mielihyvä. Helkama toteaa, että arvot vaikuttavat asenteisiin ja mielipiteisiin, sekä niillä voidaan perustella ihmisten tekoja, lisäksi arvot muuttuvat vain hyvin hitaasti. Noin 25-vuotiaana ihmisen arvomaailma alkaa olla kypsällä tasolla, ja tämän jälkeen muutokset arvoissa ovat pääsääntäisesti hitaita ja perusteluja vaativia prosesseja. Helkama esittää, että arvot voidaan asettaa keskenään tärkeysjärjestykseen (K.Helkama, Yle:n haastattelu 17.6.2017).

Sosiologi Franz Adlerin (1956) mielestä arvoille oli haasteellista antaa tarkkaa määritelmää, ja hän koki, että arvojen määrittelyn haasteellisuutta lisää se, että eri ihmiset määrittelevät arvot eri tavalla. Adler ajatteli, että arvoja voidaan määritellä neljästä eri lähtökohdasta. Yleistyksenä Adlerin näkemyksestä voisi sanoa, että hänen mukaansa arvot nähdään ehdottomuuksina, jotka ovat ominaisia esineille, mutta ovat läsnä myös ihmisissä ja ilmenevät ihmisten käyttäytymisen kautta. Ihmisten tekojen kautta voidaan määritellä heidän arvomaailmansa.

Arvojen ominaispiirteenä on syytä huomioida myös se, että niitä ei voida yksiselitteisesti havaita, arvioida tai mitata, vaan arvoja tulkitaan puheiden ja tekojen välityksellä. Arvoihin liittyy myös paljon ristiriitaisuutta, epäselvyyttä ja tulkinnanvaraisuutta. Puheiden ja tekojen välillä ei ole arvoissa kiistatonta yhteyttä ja ihmiset saattavat puhua toisin, kuin todellisuudessa toimivat. Tällaista toimintaa kutsutaan arvoristiriidaksi. (Lahti-Kotilainen & Mankkinen, 1995, s. 4–9).

Tässä pro gradu -tutkielmassa esiintyvät arvojen eri määritelmät on koottu taulukkoon 1. Tämän jälkeen esitetään sanallisessa muodossa tässä pro gradu -tutkielmassa käytettävä, eri määritelmistä koostettu tulkinta arvoille.

Taulukko 1. Tässä pro gradu -tutkielmassa esiintyneet arvojen määritelmät.

Tutkijat	Vuosiluku	Arvomääritelmä
Helkama ja muut.	2015	Arvot ovat yleisluonteisia päämääriä tai toimintatapoja, joilla arvioidaan ovatko teot tai tapahtumat hyviä tai pahoja.
Aaltonen ja muut.	2003	Arvot ovat jokahetkisiä valintoja, jotka näkyvät teoissa.
Suoninen ja muut	2010	Arvot kuvaavat mikä on tiettyinä aikana ja tietyssä paikassa tärkeää.
Puohiniemi ja muut	2002	Arvot ovat valintoja ohjaavia periaatteita.
Pirttilä-Backmann	2005	Arvot ovat ihmisten yleisluonteisia käsityksiä tai uskomuksia.
Joyne ja Payne	2002	Arvot ovat halutuksi katsottavien toiveiden ja periaatteiden ydin.
Helkama	2017	Arvot ovat toivottavia, positiivisia tavoitteita.
Adler	1956	Arvot ovat ehdottomuuksia, jotka ilmenevät ihmisten käyttäytymisen kautta.
Lahti-Kotilainen ja Mankkinen	1995	Arvoja ei havaita yksiselitteisesti, vaan niitä tulkitaan puheiden ja tekojen välityksellä.

Tässä pro gradu -tutkielmassa yhdistetään edellä esitettyjä määrittelyjä arvolle, ja esitetään, että tässä tutkielmassa **arvot ovat yksilön tajunnan sisällä olevia määreitä, joilla säädellään, mitä halutaan tehdä. Ne ovat osa ihmisten jokapäiväistä elämää ja siinä tehtyjä valintoja. Arvot edustavat toivottuja toimintatapoja ja ankkuroituvat järkeen ja tunteeseen, sekä ohjaavat valintoja. Lisäksi arvot ovat aika- ja paikka sidonnaisia. On myös hyvä tiedostaa, että arvoja ei voida arvioida yksiselitteisesti, vaan niitä tulkitaan puheiden ja tekojen välityksellä.** Edellä esitetty määritelmä ei sulje pois tästä eriäviä tulkintoja, mutta rajaa määritelmää tämän pro gradu -tutkielman kohdalla.

2.1.1 Arvot toiminnan ohjaajina

Arvot auttavat valinnoissa ja samalla ne säätelevät ihmisten käyttäytymistä. Arvoja hyödynnetään usein silloin, kun kaikkea ei voida tehdä kerralla. Niiden kautta selviää, missä ollaan samaa mieltä ja mistä ollaan erimieltä. Puohiniemen (2002) mukaan arvoissa on haasteellisinta se, että arvojen vahvuuksia ja niiden keskinäisiä suhteita on erittäin haasteellista määrittellä. Arvot helpottavat toimintaa, koska ne auttavat valinnoissa ja säätelevät käyttäytymistä. Arvojen kautta kerrotaan suunta, mihin halutaan mennä. Arvoihin sisältyy positiivinen tunnelataus; ne kertovat, että jotain halutaan tehdä. Se, että arvot kertovat halutun suunnan, helpottaa yksilön asennoitumista työhön (Puohiniemi, 2002, s. 19–22).

Järvisen (2014) mukaan työn mielekkyys rakentuu kahdesta motivaattorista, joita määrittelevät sisäinen- ja ulkoinen arvo. Näiden on oltava tasapainossa, jotta työ voidaan kokea merkitykselliseksi. Työn sisäinen arvo aikaansaa sen, että henkilö innostuu työstään ja ulkoinen arvo, eli taloudellinen vastike, mahdollistaa nykyaikaisessa vaihdantataloudessa rahallisten vastineiden hankkimisen. Nämä molemmat motivaattorit ovat tärkeitä, mutta näiden yhteisarvo on pääsääntöisesti tärkeämpi, kuin pelkästään työstä maksettava rahasumma tai työn aikaansaama innostus. Onnellisessa tilanteessa työntekijän tuotos kohtaa työnantajan tarpeet ja työstä saatu arvo kohtaa työntekijän arvo maailman. Järvinen esittää myös, että jokaisessa työsuhteessa on tavallaan kaksi työsopimusta; allekirjoitettu, virallinen työsopimus, jossa juridisesti määritellään mitä tehdään, ja mitä tekemisestä saadaan vastineeksi, sekä psykologinen, näkymätön työsopimus, joka on työntekijän ja organisaation yhteinen (henkinen) tahtotila, jonka pohjalta yksilö haluaa tehdä töitä organisaation eteen. Organisaatio tarjoaa työntekijälle työn sisällön, rakenteet työn toteuttamista varten ja sosiaalisen ympäristön, jonka vaikutuksessa työtä pystytään toteuttamaan. Woiceshyn (2013, s. 33–35) esittää, että ihmiset tavoittelevat arvojaan elääkseen ja voidakseen hyvin, ja onnellisuus on seuraus tavoittelujen arvojen saavuttamisesta. Arvot eivät toteudu itsestään, vaan niiden tavoittelu saa ihmiset toimimaan.

Miles (2015) esittää, että arvot ovat kulttuurisen motivoinnin muoto, joka on jäänyt turhankin vähälle huomiolle. Hänen mukaansa arvot ovat henkilökohtaisia ja sidoksissa autonimiseen hermostoon. Ne ennustavat ihmisten toimintamalleja, ja niiden tarkempi tutkiminen auttaisi toimintamallien ennakoinnissa. Lisäksi Miles on tutkimuksissaan todentanut, että maailmasta löytyy yleismaailmallisia arvoja, mutta yleismaailmalliset arvot näkyvät eri tavoin eri kulttuureissa. Arvojen vaikutuksen ymmärtäminen ja niiden lisätutkiminen saattaisi helpottaa kulttuurien ymmärtämistä ja työskentelyä monikulttuurisessa ympäristössä.

Puohiniemen (2002, s. 27) mukaan Shalom Schwartz on ehkä kansainvälisesti arvostetuin arvotutkija, joka on kehittänyt eri kulttuureissa pätevän ja laajalti hyväksytyyn teorian arvojen rakenteesta ja sisällöstä. Artikkelissaan ” Studying Values: Personal Adventure, Future Directions” Schwartz (2011) tarkasteli esimerkiksi arvojen vaikutusta hyvinvointiin. Hän esitti, että arvojen vastainen toiminta haittaa ihmisten hyvinvointia, ja ihmisen tulisi pyrkiä kohden hyvinvointia. Artikkelissa pohdittiin myös sitä, millainen vaikutus sillä, että omat arvot ja päämäärät ovat ristiriidassa, on ihmisen hyvinvoinnille. Aiheesta on melko vähän tutkimusta, ja lisätutkimus saattaisi olla aiheellista. Schwartzin mukaan yksilölliset arvot, uskomukset, käytännöt, symbolit ja normit ovat osoitus kulttuurin olemassaolosta, mutta ne eivät määrittele kulttuuria. Kulttuuriarvot taasen ovat arvopainotuksia, jotka tukevat ja perustelevat yhteiskunnallisten instituutioiden toimintaa.

2.1.2 Arvot ja tilannetekijät

Maio ja muut (2001) ovat havainnoineet, että tilannetekijät voivat vaikuttaa siihen, toimitaanko arvojen mukaisesti, vai valitaanko arvojen vastainen toimintamalli. Tämä on osittain ristiriidassa sen kanssa, että tutkimusten mukaan arvot koetaan tärkeiksi ja melko muuttumattomiksi. Arvoja pidetään myös usein totuuksina, ja ihmisten on helppompaa löytää arvojaan tukevia väittämiä, kuin niiden kanssa ristiriidassa olevia väittämiä. Tutkimukset (Maio ja muut 2001) kuitenkin todentavat, että arvot koetaan vahvoiksi, jos

niitä ei kyseenalaisteta ja haasteta, mutta vaatimus arvojen perustelemisesta heikentää toisinaan arvojen asemaa ja saattaa johtaa arvojen vastaiseen toimintaan.

Levomäki (1998) on esittänyt, että arvot kietoutuvat yhteen kokonaisten maailman- ja elämänkatsomusten kanssa. Tämä merkitsee sitä, että kun puhutaan arvoista, ollaan samalla tekemisissä mm. tietoteorian, maailmaa koskevien peruskäsitysten, ihmiskäsitysten, yhteiskuntanäkemyksen ja historiakäsitysten kanssa. Kun nämä liittyvät vielä kulttuurissa ja yhteiskunnassa vallitseviin elämänkatsomuksiin, ideologioihin, kulttuurivirtauksiin ja tiedostamattomiin perusolettamuksiin, voidaan todeta, että arvoja koskevat kysymykset muodostavat monitahoisen tarkastelukohteen.

2.2 Yksilöarvot

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan yksilöarvoja yleisellä tasolla, johtajiin liittyviä arvoja sekä suomalaisten yksilöarvoja ja niiden kytköksiä työelämän arvoihin.

2.2.1 Yleistä yksilöarvoista

Henkilökohtaisia arvoja on varsinaisesti aloitettu tukia vasta 1980-luvulla (Helkama, 2015, s. 80). Kun kuvataan henkilön persoonallisuutta, on otettava yksilön arvomaailma huomioon. (Junnola & Juuti, 1993, s. 29). Henkilökohtaiset arvot toimivat motivaattoreina, ja niillä saattaa olla vaikutusta, kun määritellään prioriteetteja. Tarkastelemalla omaa henkilökohtaista toimintaansa henkilö saattaa oppia lisää omista arvoistaan. Toimiiko henkilö oikeasti arvojensa mukaisesti, vai onko niin, että käytännön toiminta onkin erilaista, kuin kuviteltujen omien arvojen mukainen toiminta edellyttäisi? Menestyvät johtajat aikaansaavat tuloksia. Tulosten aikaansaanti vaatii priorisointia. Henkilökohtaiset arvot toimivat motivaattoreina, kun määritellään prioriteetteja. Se kuinka hyviä tuloksia

saa aikaiseksi, riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin pystyy löytämään tasapainon omien arvojen ja organisaation odotusten välillä (Cartwright, 2007).

Gao (2017) tarkasteli artikkelissaan johtajien henkilökohtaisten arvojen vaikutusta yrityskulttuuriin. Hän havainnoi, että ihmiset ja heidän arvonsa mahdollistavat erilaistumisen, ja arvot voivat tätä kautta tuottaa yrityksille kilpailuetua. Johtajat, joilla on selkeitä henkilökohtaisia arvoja, tekevät helpommin päätöksiä, ja päätöksenteon helppouden lisäksi arvopohjaiset päätökset lisäksi säilyvät pidempään. On myös todennettu, että jos johtajilta puuttuu selkeät henkilökohtaiset arvot, he siirtyvät herkemmin tavoitteesta toiseen. Voitaisiin jopa sanoa, että organisaatiostrategiat ja organisaation tehokkuus heijastavat organisaation voimakkaiden johtajien henkilökohtaisia arvoja. Kuitenkin näiden vaikutusta usein aliarvioidaan. Artikkelissaan Gao (2017) viittaa myös Schwartzin (1992) kymmeneen arvotyyppiin, jotka pohjautuvat ihmisten kolmeen perusvaatimukseen; ihmisillä on biologiset tarpeet ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tarpeet sekä lisäksi ihmisten toimintaa ohjaa tarve sopeutua sujuvasti mukaan ryhmiin.

Gao (2017) artikkelin mukaan henkilökohtaiset arvot ovat tavoiteltuja päämääriä, joiden tärkeys ja painoarvo vaihtelee, mutta arvot toimivat kuitenkin ohjausperiaatteina ihmisten elämässä. Ihmiset käyttävät henkilökohtaisia arvojaan kriteereinä ja totuuden määreinä ennustaessaan tapahtumia tai käyttäytymistä. Arvovalinnat heijastuvat yksilön temperamentista, persoonallisuudesta, sosiaalistumisesta ja ainutlaatuisista kokemuksista sekä häntä ympäröivästä kulttuurista. Johtajan henkilökohtaiset arvot vaikuttavat organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja kehittymiseen, sillä johtajat pyrkivät tiedostaen ja tiedostamattaan luomaan ja kehittämään organisaatiokulttuuria henkilökohtaisten arvojensa pohjalta. Tämä asettaa vaatimuksen sille, että johtajien on tunnettava itsensä ja ymmärrettävä, mitä arvoja he edustavat ja edistävät.

Gongalez-Pardon ja muut (2012) toteavat, että useimmat ihmiset haluaisivat ottaa omat arvonsa mukaan päätöksentekoon, mutta läheskään kaikilla ihmisillä ei ole rohkeutta tehdä sitä. Samassa artikkelissa pohditaan myös sitä, kuinka toimia, jos omat arvot eivät

ole sopusoinnussa työnantajayrityksen arvojen ja toiminnan kanssa. Yksi tutkimustulos yrityksen ja henkilökohtaisten arvojen väliseen konfliktiin oli, että arvot ovat tärkeitä, ja niiden mukaan halutaan elää, mutta haasteena on se, että arvot ovat yhtä moninaisia kuin mielipiteet ja ihmiset itse, ja ehkä aina ei ole viisasta esittää kaikkia mielipiteitään julkisesti. Yritysten arvojen tehtävänä on saada jokainen yrityksessä työskentelevä ja sen kanssa sidoksissa oleva ymmärtämään, mikä määrittelee yrityksen toimintaa. Arvot pitävät sisällään myös linjaukset eettisiin päätöksiin ja vastuullisuuteen. Yritysten arvot eivät ole työntekijöiden henkilökohtaisia arvoja, mutta niiden ei myöskään saisi tuntua vääriltä oman arvomaailman näkökulmasta. Jotta henkilö voisi käyttää arvojaan monimutkaisten organisaattorien ratkaisujen tekoon, vaatisi se laajaa ymmärrystä toimintamenetelmistä, ammatillisista käytänteistä ja oikeudellisesta ympäristöstä. Henkilökohtaisten arvojen liittäminen yrityksen päätöksentekoon olisi oma arvotulkinta siitä, mitä yrityksen pitäisi tehdä – ei välttämättä se, mitä ammatilliset arvot ja ympäröivä liiketoimintaympäristö vaativat. Jos omien arvojen kytkentää yrityksen toimintaan ei olisi tehty riittävän ammattimaisesti, saattaisi tämä johtaa ristiriitaan yritysmaailmassa vaadittujen käytänteiden kanssa.

Borg ja muut (2017) ovat tutkineet iän merkitystä henkilökohtaisiin arvoihin. Heidän tulokintansa oli, että iän myötä ihmiset muuttuvat konservatiivisemmiksi. Tutkimustulokset todensivat, että iän karttuessa ihmiset ovat vähemmän avoimia muutoksille. Iäkkäämmillä henkilöillä uskonto ja mielenrauha olivat arvoina tärkeämpiä, kuin nuoremmilla henkilöillä. Tutkimusten mukaan kuitenkin henkilökohtaisten arvojen keskinäinen järjestys arvopiirillä pysyi samana eri ikäkausina, mutta arvojen voimakkuus saattoi muuttua iän karttuessa.

Rosin ja muiden (1999) mukaan yksilöiden arvoprioriteetit liittyvät heidän asenteisiinsa, käyttäytymiseen, sosiaalisiin kokemuksiin sekä rooleihin, joita yksilöillä on. He määrittivät aiemmin mainitut 10 arvotyyppiä, joiden oletetaan kattavan useimmat yhteiskuntien jäsenet ja heidän erityyppiset arvonsa, jotka ohjaavat heidän toimintaansa. Tärkeä arvot erotteleva näkökulma on se, millaisen motivaatiotavoitteen arvot esittävät.

Rosin ja muiden (1999) mukaan arvot antavat vastauksen kolmeen yleiseen kysymykseen;

- mitkä ovat yksilöiden biologiset tarpeet
- mitkä ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen vaatimukset
- mitkä ovat ryhmätoiminnan ja siinä selviytymisen vaateet.

Schwartz ja muut (2012) esittävät uudemman ja tarkennetumman yksilöllisten perusarvojen teorian, kuin Schwartzin alkuperäinen 10 arvon teoria vuodelta 1992. Uudistetussa perusarvojen teoriassa paneudutaan tarkemmin oletukseen, että arvot muodostavat arvokehän. Se, että arvot järjestetään ympyrän muotoon kuvastaa motivaatioiden jatku-
moa ja kytkee arvot yhteen. Samalla ympyrän muoto korostaa eroa erillisten, irrallisten motivaatioiden joukosta. Ympyrällä olevat arvot muodostavat kokonaisuuden. 2012 tehty tutkimus tarkentaa aiempaa arvoteoriaa myös korostamalla ajatusta motivoivasta jatkumosta. Alkuperäisessä teoriassa oli 10 arvotyyppiä, ja 2012 uudistetussa teoriassa on 19 arvotyyppiä, jotka esitellään kokonaisuudessaan Taulukossa 2. (Schwartz ja muut, 2012).

Taulukko 2. 19 arvotyyppiä määritteineen, mukaillen (Schwartz ja muut, 2012).

ARVO	KÄSITTEELLINEN MÄÄRITELMÄ, MOTIVAATIOTAVOITTEEN POHJALTA
1. Itseohjautuvuus; ajatus	Vapaus omiin ideoihin ja kykyihin
2. Itseohjautuvuus; toiminta	Vapaus päättää omasta toiminnasta
3. Virikkeet	Jännitys, uutuus ja muutosten tavoittelu
4. Hedonismi	Ilo ja mielihyvän tavoittelu
5. Saavuttaminen	Menestys sosiaalisten standardien mukaan
6. Valta; dominointi	Halu kontrolloida ja määrätä
7. Valta; resurssit	Rikkauksien ja hyödykkeiden haaliminen
8. Kunnia	Oman maineen suojeleminen
9. Turvallisuus; henkilökohtainen	Turvallisuus lähiympäristössä
10. Turvallisuus; yhteiskunnallinen	Turvallisuus ja vakaus laajemmin
11. Perinteet	Oman kulttuurin, perheen, uskonnon arvostaminen
12. Säännöt	Lakien, velvoitteiden ja sääntöjen noudattaminen
13. Ihmissuhteet	Satuttamisen ja vahingoittamisen välttäminen
14. Nöyryys	Oman pienuuden tunnistaminen
15. Hyväntahtoisuus, huolehtiminen	Läheisten fyysisen ja emotionaalisen hyvinvoinnin tärkeys
16. Hyväntahtoisuus, luottamus	Luotettava, kun muut tarvitsevat apua
17. Välittäminen	Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuuteen sitoutuminen
18. Luonto	Luonnon säilyttäminen
19. Suvaitsevuus	Erilaisuuden hyväksyminen

Schwartzin arvoteoriat tarjoavat yleisesti hyväksytyyn konseptuaalisen, metodologisen ja empiirisen viitekehyksen yleismaailmallisille arvoille. Niistä on myös vuosien saatossa johdettu useita erilaisia variaatioita (Shalom, 2011). Gouveia ja muut (2014) esittävät oman näkemyksensä arvoteorioille. Heidän mielestään Schwartzin arvoteorian takana ei ole riittävästi todistusaineistoa ja teoreettista viitekehystä, ja Schwartzin arvoteoriat voivat myös estää tieteellistä kehitystä. Heidän mukaansa arvot ohjaavat toimintaa ja ne

ovat kognitiivisten tarpeiden ilmaisuja. Näiden kahden määreen välinen vuorovaikutus tuottaa teoreettisen 2/3 viitekehyksen, joka erottaa arvot niiden tavoitteiden tai ilmaisujen tarpeiden perusteella. Schwartz (2014) vastaa esitettyyn teoriaan. Hänen mukaansa Gouveian ja muiden (2014) tutkimus ei ole ristiriidassa Schwartzin aiemman teorian kanssa, mutta asettaa yhden kriittisen rajoituksen arvojen jatkuvuudelle, jotka ovat Schwartzin tutkimuksissa herättäneet tarpeen tutustua tarkemmin ihmisten perusarvoihin ja tunnistamaan niiden kytkennät olemassa oleviin teorioihin.

Roccass ja muut (2010) ovat tutkineet kansallisen identiteetin vaikutusta yksilöarvoihin. He ovat todenneet, että kansallisuus on yksi tärkeimmistä ryhmistä, jota ihmiset käyttävät oman identiteettinsä määrittelyyn. Se, kuinka vahvasti ihmiset katsovat kansallisuuden vaikuttavan oman identiteetin määrittelyyn vaihtelee eri yksilöiden välillä. On todettu, että kun samaistuu kansallisen identiteetin kanssa, on samaistumisella positiivinen korrelaatio suojeleuarvojen kanssa, mutta negatiivinen korrelaatio halukkuuteen muuttaa omia arvojaan. Se, kuinka tiukasti ryhmään samaistutaan, riippuu siitä, missä määrin ryhmään kuulumisen helpottaa tärkeiden arvojen saavuttamista ja suojaamista. Kansallista identiteettiä seuraamalla saa varmuuden siitä, että oma käyttäytyminen ja asenteet ovat asianmukaisia ja laillisia, jopa haasteiden ja uhkien edessä. Kansalliseen identiteettiin samaistuminen saa aikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sen kautta kuu-lutaan yhteisöön, jolla on yhteiset tavoitteet ja kohtalo.

2.2.2 Johtajiin liitetyt arvot

Yritysjohtajat ovat kovien paineiden alla. Aikataulut ovat usein tiukkoja, aikarajoissa on pysyttävä, tavoitteenasettajia on usein monitahoisesti ja tulosta on tehtävä. Arvopohjainen toiminta vaatii pitkäjänteisyyttä, malttia ja rohkeutta. Tarkastelen seuraavissa kappaleissa, millaisia ominaisuuksia ja toiveita johtajuuteen on liitetty.

Ekonomi-lehti esittelee artikkelissaan (2019) Suomen Ekonomien keväällä 2019 tekemää arvotutkimusta. Siinä todetaan, että ekonomien arvomaailma poikkeaa suomalaisten tavallisesta arvomaailmasta. Ekonomit ovat liberaalimpia ja avoimia muutokselle ja itsensä kehittämiseksi. Arvomaailmassa korostuu yksilö, mutta myös yhteisöllinen vastuullisuus. Ekonomit tuntevat huolta ilmastonmuutoksesta, mutta eivät varsinaisesti toimi luontoa säästämällä. Ekonomijoukosta voi myös havainnoida, että johtajien arvot ovat yksilökeskeisempiä kuin toimihenkilöiden. Johtajia motivoi kehittyminen, uuden tekeminen ja eteenpäin meneminen.

Johtajiin liittyy paljon erityistoiveita ja odotuksia. Hiltusen (2011) mukaan johtajiin on liitetty tiettyjä ominaisuuksia, joita johtajilta oletetaan yleismaailmallisesti. Johtajan on oltava luotettava ja uskottava. Näiden rinnalla myös rehellisyys on noussut esiin tärkeäksi koettuna ominaisuutena. Johtajan pitää myös tietää, minne ja miten hän johtaa joukkojaan. Lisäksi halutaan, että johtaja on pätevä ammattilainen.

Suomalaisten johtajien ominaispiirteinä voisi mainita seuraavat seikat: suomalainen keskijohto kaipaa tiiviimpää ja parempaa yhteistyötä ylimmän johdon kanssa, kuin heidän eurooppalaiset kollegansa. Koetaan, että ylin johto on se elin, joka tekee visiot ja strategiat. Erilaiset rajat organisaatiossa luovat ongelmia toimintaan ja johtamiseen. Ne aiheuttavat osaoptimointia ja haittaavat yhteistyötä ja tehokasta resurssien käyttöä. Kun puhutaan arvojohtamisesta, tarvitaan edellä esitettyjen lisäksi myös aitoutta ja vuorovaikutustaitoja. (Kauppinen, 2002, s. 37–41). Johnson (2012) esittää että on mahdotonta olla johtaja ilman arvoja. Arvot ohjaavat ihmisen käyttäytymistä määrittelemällä arvonsa haltijan. Johtajiin liitetään paljon odotuksia. On hyvä muistaa, että johtajakin on ihminen. Jokainen määrittelee itse, mitkä arvot ovat itselle hyviä ja tavoiteltavia. Ylin johto kantaa kuitenkin symbolista vastuuta organisaation arvojen toteutumisesta. (Saksi, 2016, s. 227).

Hiltusen (2011) mukaan johtajan omiksi arvoiksi riittävät rehellisyys, ahkeruus, vastuuntunto heikommista ja ympäristöstä, uhrautuvaisuus ja auttamisen halu. Koska johtajan

työtehtäviä ei ole tarkkaan määritelty ja rajattu, vaaditaan johtajalta myös tiukkaa moraalialia ja kykyä priorisoida. Voisi sanoa, että johtajan tehtävässä liian tarkka moraalialia on parempi, kuin liian höllä. On myös hyvä muistaa, että vastuullisuus lähtee tunteista. Ilman niitä katoaa myös vastuullisuus. (Hiltunen, 2011, s. 264–268).

Rifenbaryn (2010) mukaan johtamistaidot ja niihin liittyvät arvovalinnat eivät muutu liiketoiminta-alojen mukaan, vaan ovat melko vakaita. Hyvät johtajat luovat ilmapiirin, jossa työntekijät motivoituvat antamaan itsestään parhaan mahdollisen panoksen. Kytäkseen tähän johtajien tulee tunnistaa omat arvonsa ja seikat, jotka motivoivat heitä itseään. Rifenbaryn mukaansa todelliset johtajat pystyvät rehellisesti vastaamaan itseään ja johtamaansa yritystä koskeviin kysymyksiin. Yritykset, jotka edistävät työntekijöidensä henkilökohtaista kasvua, omien arvojen tunnistamista, vastuullisuutta ja oman itsetunnon ja kunnian ylläpitoa, toimivat yleensä tehokkaammin ja tuottavat parempaa tulosta. Kun tunnistaa omat arvonsa, onnistuu paremmin pitämään henkilökohtaisen elämän ja työelämän tasapainossa. On tärkeää, että ihminen kokee itsensä arvostetuksi. Yrityskulttuuri, joka tukeutuu ydinarvoihin, vastuullisuuteen ja henkilökohtaiseen koskemattomuuteen kannustaa työntekijöitä tavoittelemaan parhaita tuloksia (Rifenbary, 2010).

Frölich ja muut (1988) ovat kokeneet johtajan yleismieheksi, uudistajaksi, organisaattoriksi ja rutiinien taitajaksi. Tuominen (2013) on tutkinut yritysjohtajin liittyvää tyyppittelyä. Tuomisen tekemässä tutkimuksessa tämän kappaleen alussa esitetty tyyppittely uudistui, ja tärkeänä ominaisuutena nähtiin vuorovaikutusjohtajat, jotka arvostavat yhteistyötä johdettaviensa kanssa. He pitävät tärkeänä sitä, että henkilöstö ja johto yhdessä asettavat tavoitteet ja valvovat tulosten toteutumista. Henkilöstön tulee voida osallistua päätöksentekoon.

Huhtala ja muut (2011) tutkivat johtajia ja eettisyyttä. He totesivat, että työelämän muutokset, teknologian kehittyminen ja paine aikaansaada tuloksia saattaa vaikuttaa siihen, kuinka eettisesti johtajat käyttäytyvät. Kuitenkin tämän päivän johtajuus vaatii eettisesti

vastuullisia valintoja, ja johtajien tulisi huomioida eettiset asiat käytöksessään ja päätöksissään. Tutkimus osoitti, että ne johtajat, jotka itse arvostavat eettisyyttä, pystyvät myös luomaan eettisesti ajattelevamman organisaatiokulttuurin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että eettisesti käyttäytyvä johtaja voi kehittää organisaatioonsa eettistä kulttuuria johtamiskäyttäytymisellä, jossa kiinnitetään huomiota pelkkien tulosten lisäksi myös keinoihin, joilla tulokset saavutetaan. Toimimalla luotettavasti ja tukemalla avointa keskustelua ja arvojen tuontia mukaan käytäntöihin vahvistetaan organisaatiota käyttäytymään eettisesti. Mattila (2008) on samoilla linjoilla edellisten kanssa siitä, että johtajilla on huomattava rooli arvojen toteutumisessa organisaatiossa. Hän kuitenkin lisää, että myös työntekijöillä on oma vastuunsa arvojen läpimenossa ja toteutumisessa, eikä kaikkea vastuuta voi jättää pelkästään johtajille.

Caldwell ja Dixon (2010) ovat tutkineet nykypäivän johtajilta vaadittuja ominaisuuksia. Tutkimuksissaan he ovat tulleet johtopäätökseen, että menestyäkseen johtajien tulee inspiroida ja motivoida työntekijöitään yksilötasolla. He esittävät, että rakkaus, anteeksianto ja luottamus ovat nykypäivän johtajien kriittisiä arvoja. On todistettu, että johtajat, jotka kohtelevat työntekijöitään arvokkaasti ja kunnioittavasti, sitoutuen edistämään näiden etuja, saavat aikaiseksi parempaa suorituskykyä. Kunnioitettavasti kohdeltujen työntekijöiden aloitteellisuus ja vastuunkanto lisääntyvät. Johtajien tulee sitoutua työntekijöiden hyvinvointiin. Kun työntekijät sitoutuvat yrityksen menestyksen toteuttamiseen myös organisaation tuottavuus paranee. Organisaatiokulttuuri, jossa on rakkautta, anteeksiantoa ja luottamusta, on kestävä kulttuuri. Se koskettaa sydämiä, inspiroi yksilöitä ja rakentaa kestäviä ihmissuhteita.

Behr (1998) esittää, että johtaminen vaatii muutoksia totutussa tekemisessä, mutta muutokset aiheuttavat pelkoa, ja henkilöstön saaminen mukaan muutokseen vaatii johtajalta erityisominaisuuksia. Johtajan täytyy olla täysin tietoinen omista arvoistaan, uskoa niihin ja toimia niiden mukaan. Päivittäisen toiminnan tulisi olla elävä todiste arvoista ja johtajan tulee päivittäisissä toiminnoissaan olla luottamuksen arvoinen. Ne johtajat,

jotka luottavat omiin arvoihinsa niin vahvasti, että tarjoavat niitä myös muille seurattavaksi tai hylättäväksi, hyötyvät toiminnasta saadusta rehellisestä palautteesta.

Ferandez ja Hogan (2002) ovat tutkineet arvojen ja johtajuuden välistä yhteyttä. He löysivät neljä arvoklusteria, jotka tuottivat johdonmukaisen ja selkeän johtajatyypin. Nämä johtajatyypit ovat; strategi (motivaattorina: valta, huomiointi, toiminta), analyytikko (hallinta, vakaus, ennustettavuus), mentori (yhteistyö, muiden auttaminen, korkeat vaatimustaso) ja innostaja (tietämys, mielikuvitus). Nämä eivät ole jäykkiä johtamismallien prototyyppisiä, mutta helpottavat ymmärtämään, kuinka johtajan arvomaailma vaikuttaa johtamistapaan ja muodostuvaan kulttuuriin. He myös totesivat, että tehokkaimpien johtajien arvomaailma sopii yhteen heidän johtamansa yrityksen arvomaailman kanssa, ja että ihmiset seuraavat vain sellaisia johtajia, joiden arvomaailma oikeasti sopii heidän omaan arvomaailmaansa.

2.2.3 Suomalaisen yksilöarvot ja niiden kytkös työelämän arvoihin

Arvoja tarkasteltaessa voidaan tutkia joko yksilöarvoja, kulttuuriarvoja tai organisaatioarvoja. Suomalaisen mainituimpia yksilöarvoja ovat turvallisuus, terveys, rehellisyys ja vastuullisuus. Suomalaisissa organisaatioissa keskeisimmät arvot ovat asiakaslähtöisyys, ammattimaisuus, luotettavuus ja tehokkuus. (Lämsä & Uusitalo, 2005, s. 48–49).

Suomalaiselle työelämälle on ollut tyypillistä, että huomio on kiinnitetty teknisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Samalla on ehkä tahattomasti unohdettu tuloksellisuuden edellytyksenä olevat psykologiset ja sosiaaliset tekijät. (Lahti-Kotilainen & Makkonen, 1995, s. 38). Kuitenkin jo vuonna 1920 filosofi E. Ahlman on todennut että; ”Kaikki meidän toimintamme tapahtuu jonkun arvon tunnustamisen merkeissä”. (Pirttilä-Backmann ja muut 2005, s. 237).

Suomalaisia arvoja on tutkittu melko paljon. 1980-luvulla rauha oli tärkein yksilöarvo. On kuitenkin hyvä havainnoida, että jo liki 40 vuotta sitten vain yksi kolmasosa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä piti rauhaa tärkeimpänä arvona. Muita tärkeitä arvoja olivat terveys, hyvä toimeentulo ja hyvät ihmissuhteet. 1980-luvulla tehdyn tutkimuksen perusteella ei voitu nimetä yhtä suomalaisille yhteistä perusarvoa, vaan näkymä suomalaisesta arvomaailmasta oli melko eriytynyt, ja osoitti, että Suomessa eletään moniarvoisessa yhteiskunnassa. Tehdyssä tutkimuksessa havainnoitiin myös, että vaikka arvot koetaan melko pysyviksi, ne voivat muuttua olosuhteiden, tarpeiden ja kulttuurivaikutusten muuttumisen mukana (Suhonen, 1998). Myös Levomäki (1998) esitti suomalaiset arvot melko pirstaloituneina. Hän koki, että suomalainen arvomaailma on melko epäyhtenäinen ja todennäköisesti se tulee eriytymään tulevaisuudessa vielä aiempaa voimakkaammin.

EVA on tutkinut suomalaisten asenteita ja arvoja vuodesta 1984 lähtien. 2003 julkaistiin tutkimus vuosilta 1984–2003; ”Mitä mieltä suomalainen?” Suomalaisuus on koettu, ja koetaan edelleenkin, etuoikeudeksi. Suomalaisuuteen liitetään seuraavia määreitä; ahkeruus ja yritteliäisyys, suomalainen sisu, työn arvostus ja rehellisyys. Julkaisussa myös todettiin, että suomalaisen yhteiskunnan arvomaailma tulee todennäköisesti muuttumaan lähivuosien aikana suhteellisen paljon.

Puohiniemi (2002) on tutkinut suomalaisten arvoja. Hän toteaa, että hyväntahtoisuus on suomalaisten tärkein arvo. Turvallisuus, universalismi ja yhdenmukaisuus seuraavat hyväntahtoisuutta. Hyväntahtoisuuden hän tulkitsee niin, että halutaan edistää lähipiirin hyvinvointia ja huolehtia omasta lähipiiristä. Turvallisuus näkyy tavoitteena tasaisuudesta ja harmoniasta, ilman ei-toivottuja yllätyksiä. Tässä on huomioitava eri ikäryhmien toisistaan eroavat näkemykset turvallisuudesta. Universalismi arvona tarkoittaa sitä, että ymmärretään myös muiden kuin oman lähipiirin hyvinvointitarpeita. Yhdenmukaisuuden arvojen mukaisesti ihmiset pyrkivät pidättäytymään teoista, jotka voivat häiritä muita. Yhdenmukaisuutta arvostava elää tavallaan muiden kautta. (Puohiniemi, 2011, s. 33–74). Muiden huomiointiin ja omaan turvallisuuteen liittyvät arvot ovat suomalaisille

tärkeämpiä, kuin yksilön päämääriä edistävät arvot. Valta sijoittuu suomalaisessa arvohierarkiassa viimeiselle sijalle. Myös perinteet koetaan vain vähän tärkeiksi.

Helkama (2015) esittää, että demokraattisessa Suomessa ei ole yhtä yhtenäistä arvomaailmaa, vaan yksilöiden arvot eroavat toisistaan suurestikin. Suomalaisuudesta voidaan löytää mielikuvia suomalaisesta arvomaailmasta. Nämä saattavat todellisuudessa poiketa suurestikin suomalaisten naisten ja miesten yksilöllisestä arvomaailmasta. Kansallisen stereotypian valossa suomalainen omakuva näkee suomalaiset isänmaallisina, sisukkaina, rehellisinä, vaiteliaina, itsepäisinä, pidättyväisinä ja alkoholia väärinkäyttävinä. Suomalaisten omakuva on melko yhtenäinen eri puolilla Suomea. Suomalaisen käsityksen mukaan luonto, ahkeruus ja tasa-arvo ovat yhteisiä arvoja. Suomalaisten arvojen ydinosa, luonto, tasa-arvo, työ ja rehellisyys, on pysynyt melko samana jo liki 50 vuotta. Yksilöarvot ovat muuttuneet enemmän. Helkaman mukaan suomalaisten työarvot määrittyvät ahkeruuden, säästäväisyyden ja ajanhallinnan kautta. On kuitenkin huomioitava, että työarvojen tärkeys vaihtelee eri ryhmien välillä. (Helkama, 2015, s. 141–148).

Schwartzin (2011) arvo-orientaatioissa suomalaiset kuuluvat Länsi-Euroopan kulttuuri-alueelle, jossa määrittelevin ominaisuus oli tasa-arvo, ja sen rinnalla myös voimakkaana harmonia ja älyllinen tunne autonomia. Hierarkia oli hyvin vähäistä, hallinta ja juurtuneisuus olivat pienimmällä painotuksella. Schwartzin mukaan tämä on demokraattiselle hyvinvointivaltiolle sopiva profiili.

Puohiniemi (2002) ennakoi suomalaisten vuoden 2030 arvomaailmaa verrattuna 2001 arvomaailmaan. Tulokset osoittivat, että selkeää muutosta ei ollut oletettavissa. Selitys tähän löytyi siitä, että väestö ikääntyy, mutta koulutustaso nousee. Nämä tekijät vaikuttavat osaltaan henkilökohtaisten arvojen painotukseen.

Työelämä 2020 -hanke on määritellyt suomalaisen työelämän arvot. Ne ovat sinnikkyys, luottamus, rohkeus ja tarkoitus. Työpaikoilla sinnikkyys tarkoittaa sitä, että periksi ei

anneta vastoinkäymisissä eikä vaikeissakaan tilanteissa. Sinnikkyys on myös pitkäjänteisyyttä. Se ilmenee sitoutumisena yhteisiin tavoitteisiin, nyt ja tulevaisuudessa. Luottamus merkitsee työpaikoilla sitä, että jokainen yrittää parhaansa, ja jokaista kohdellaan oikeudenmukaisesti hänen odotustensa mukaan. Työelämä 2020 hankkeessa määriteltiin, että luottamus on työelämän tärkein pääoma. Toimivassa työyhteisössä kaikki ovat ihmisinä ja yksilöinä tasa-arvoisia. Rohkeuden avulla voidaan oppia uutta, kehittyä ja kasvaa niin ihmisinä, työyhteisöinä kuin yrityksinäkin. Työn tarkoituksen ymmärtäminen on yksi motivaation tärkeimpiä lähteitä. Kun työllä on tarkoitus, se on tekijälleen myös inostavaa ja palkitsevaa.

2.3 Schwartzin kulttuuriset arvo-orientaatiot

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin Schwartzin kulttuuristen arvo-orientaatioiden mallia. Schwartz käynnisti 1980-luvulla tutkimusohjelman, jossa perusajatuksena oli, että arvoilla on yleismaailmallinen sisältö ja rakenne (Schwartz, 2011, i-xv).

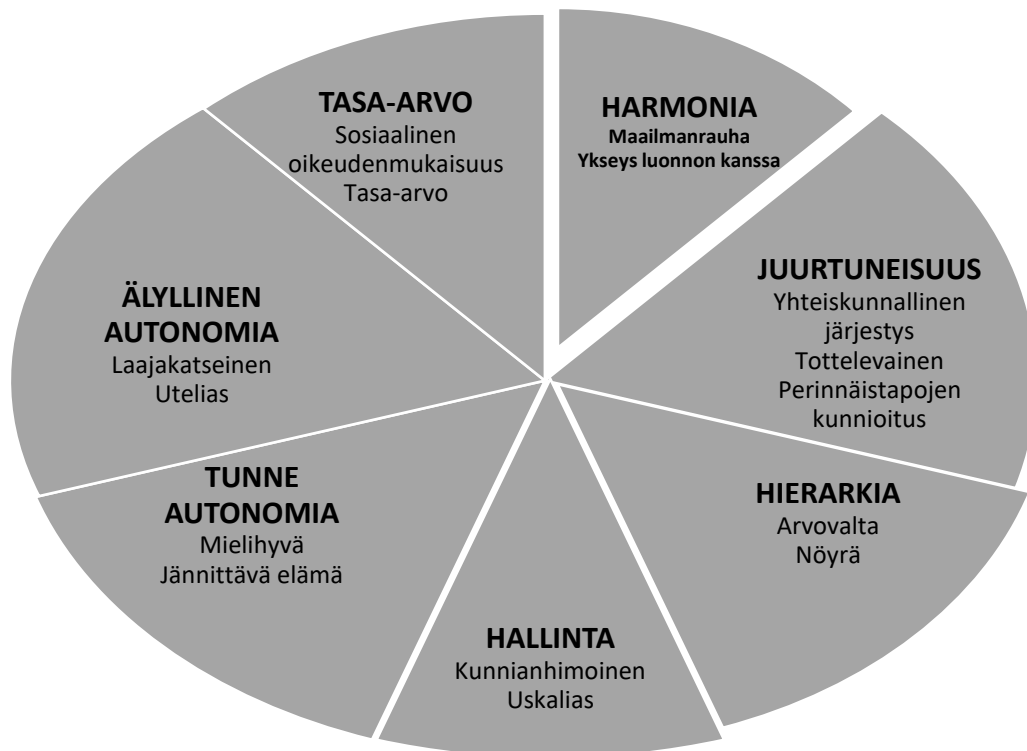
2.3.1 Seitsemän arvo-orientaatiota

Schwartz on onnistunut todentamaan, että eri kulttuureista löytyy nelisenkymmentä arvoilmaisua, jotka ovat merkitykseltään suhteellisen samankaltaisia kaikkialla. Myöhemmin Schwartz laajensi tutkimustaan koskemaan myös kulttuurisia arvoja. Tällöin hän on todentanut, että kulttuuriset arvot muodostavat erilaisen rakenteen, kun yksilölliset arvot. Schwartz aloitti tutkimusyhteistyön suomalaisten kanssa jo 1986. Schwartzin tutkimukset auttavat ymmärtämään ihmisluontoa ja sitä, kuinka samanlaisia arvot ovat eri puolilla maailmaa, sekä myös sitä, mitä kulttuurien erilaiset arvot merkitsevät yhteistoinnin kannalta eri maiden sisällä ja välillä (Schwartz, 2011, i-xv).

Schwartzin teoria määrittää kolme kulttuurista arvo ulottuvuutta, joiden ääripäät edustavat vaihtoehtoisia ratkaisuja. Ulottuvuudet, joita tarkastellaan ovat;

- juurtuneisuus/ autonomia (älyllinen & tunne)
- hierarkia/ tasa-arvo
- hallinta/ harmonia

Näitä tarkastelemalla voidaan nähdä, mitä tarkasteltava yhteiskunta painottaa, ja kuinka yhteensopivia eri painotukset ovat keskenään (Schwartz, 2011, s. 5–9). Kuvio 2. esittää kulttuuriset arvo-orientaatiot pelkistettynä, ympyrämuodossa.



Kuvio 2. Kulttuuriset arvo-orientaatiot, mukailen (Schwartz, 2011, s. 18–19).

Kulttuuriset arvopainotukset muuttuvat ja kehittyvät ajan kuluessa. Schwartzin (2011) mukaan arvopainotuksilla pyritään saamaan vastauksia siihen, miksi tiettyjä valintoja on tehty. Hän esittää, että ensimmäinen arvopainotukseen vaikuttava seikka on määritellä

ihmisten autonomisuuden ja ryhmiin juurtuneisuuden aste. Autonomia on hyvä jakaa vielä tarkemmin älylliseksi autonomiaksi ja tunneautonomiaksi. Älyllinen autonomia rohkaisee ihmisiä seuraamaan omia ideoitaan, kun taas tunneautonomia rohkaisee tavoittelemaan itselle myönteisiä tunne-elämyksiä. Toinen selvitettävä seikka on se, millainen on ko. yhteiskunnan kulttuurinen tasa-arvo. Korkean kulttuurisen tasa-arvon yhteiskunnassa yksilöt osallistuvat yhteiskunnan säilymisen kannalta tuottavaan työhön, huolehtivat toistensa hyvinvoinnista ja sitoutuvat yhteistyöhön. Tasa-arvon vastakohtana nähdään kulttuurinen hierarkia, jossa vallan, roolien ja resurssien epätasainen jako on oikeutettua. Kolmas yhteiskunnallinen seikka on tapa, jolla ihmiset suhtautuvat inhimillisiin ja luonnon resursseihin. Harmonia painottaa luontoon sopeutumista ja yritystä arvostaa luontoa. Harmonian vastakohtana voidaan nähdä hallinta, jossa on tavoitteena hallita, määrätä ja muuttaa luontoa (Schwartz, 2011, s. 5–9).

2.3.2 Schwartzin ylikansalliset kulttuurialueet ja yhteiskuntarakenteet

Kulttuuriset arvo-orientaatiot ilmenevät yhteiskunnan normeissa ja käytänteissä, sekä auttavat ihmisiä sopeutumaan jokapäiväiseen elämään. Kulttuuri muodostaa ulkoisen paineen, joka vaikuttaa jäsenten arvoprioriteetteihin. Jokaisella yksilöllä on henkilökohtaiset kokemukset, yksilöllinen genetiikka ja oma persoonallisuus. Ne yhdessä muodostavat ainutlaatuinen perustan henkilökohtaisille arvoille ja niiden eroille. Schwartzin mukaan yksilölliset erot kokemuksissa vaikuttavat arvon tärkeyden hajontaan, mutta ne eivät vaikuta arvojen keskimääräiseen tärkeyteen (Schwartz, 2011, s. 11–29).

Schwartzin mukaan, kun käytetään arvoja kulttuurien välisissä vertailuissa, täytyy arvojen merkitysten olla samankaltaisia eri kulttuureissa. Schwartzin tutkimukset 70 maassa osoittivat, että 46 arvo-osiota ovat eri maissa merkitykseltään kohtalaisen samoja. Tutkimus osoitti myös, että kulttuurit ja yksilöt ovat erillisiä kokonaisuuksia ja että erilaiset periaatteet kumpuavat kulttuurien ja yksilöiden motivaatioon perustuvista arvojärjestelmistä. Tehdystä tutkimuksesta saatiin kulttuuristen arvojen kartta, joka on muodostunut

keskiarvoista laskettujen arvojen korrelaatioista – mitä vahvempi korrelaatio, sitä lähempänä arvo-osiot ovat, kun taas ristiriidassa olevat ovat etäällä toisistaan. Tutkimuksen tarkastelu osoitti lisäksi, että kulttuuristen arvo-orientaatioiden erot maiden välillä ovat melko vakaita, ja maiden suhteelliset sijainnit muuttuvat yleensä hyvin hitaasti. Schwartz esittää, että jokainen yksilö altistuu kulttuurin muodostamalle paineelle ainutlaatuisella tavalla. Arvoprioriteetit kuvastavat kulttuuria, jolle yksilöt altistuvat, mutta osaltaan myös selittävät yksilökäyttäytymistä (Schwartz, 2011, s. 11–29).

Schwartz (2011) tunnisti tutkimuksessaan kahdeksan ylikansallista kulttuurialuetta, jotka ovat:

- Länsi-Eurooppa
- Englantia puhuva alue
- Latinalainen Amerikka
- Itäinen Keski-Eurooppa ja Baltia
- Itä-Eurooppa ja Balkan
- Etelä- ja Kaakkois-Aasia
- Konfutselaisuuden vaikutusalue
- Islamilainen Lähi-itä sekä Saharan eteläpuolinen Afrikka.

Useimmat ylikansalliset kulttuurialueet ovat maantieteellisesti melko lähekkäin. Tämä selittää ainakin osittain arvojen, normien ja käytäntöjen leviämisen rajojen yli. Myös yhteisellä historialla, kielellä ja uskonnoilla on vaikutus arvojen leviämiseen ja yhdentymiseen (Schwartz, 2011, s. 31–45).

Kullakin kulttuurialueella on omat erityiset kulttuuriset orientaationsa. Länsi-Euroopan kulttuuri korostaa tasa-arvoa, älyllistä autonomiaa ja harmoniaa, sekä vähäistä juurtuneisuutta ja hierarkiaa. Kuten jo aiemmin luvussa 2.2.3 todettiin, suomalainen kulttuuri korostaa harmoniaa, älyllistä autonomiaa, tasa-arvoa ja tunneautonomiaa. Voisi todeta, että suomalaisessa kulttuurissa arvostetaan luontoa, ollaan laajakatseisia ja oikeudentajuisia sekä haetaan mielihyvää. Juurtuneisuuden, hallinnan ja hierarkian painotus on

vähäistä. On hyvä tiedostaa esimerkiksi se, että Englantia puhuva alue on vahva tunneautonomian ja hallinnan suhteen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yleistäen voidaan sanoa, että Englantia puhuvalla alueella halutaan elää jännittävämpää elämää ja ollaan kunnianhimoisempia, kuin esimerkiksi suomalaisessa kulttuurissa on totuttu. Lisäksi on huomattava, että vaikka kulttuuri yhdistää esitettyjen kahdeksan kulttuurialueen maita, on alueiden sisällä runsaasti sekä variaatioita että myös vertailuryhmä. Myös tarkastelutavat näkökulmat vaikuttavat saatuihin tuloksiin (Schwartz, 2011, s. 31–45).

Kun tarkastellaan kulttuurin vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen, on hyvä mainita myös G. Hofsteden tutkimukset. Hän on tutkinut neljänkymmenen vuoden aikana yli seitsämässäkymmenessä maassa sitä, miten se missä ihminen on kasvanut, vaikuttaa siihen, kuinka ajatellaan, tunnetaan ja käyttäytyään (Hofstede ja muut, 2010).

Kulttuuriset arvo-orientaatiot vaikuttavat yhteiskunnallisiin käytänteisiin. Ne saavat poliittiset käytänteet ja -ilmapiirin tuntumaan luonnollisilta ja antavat perusteluja tehdyille valinnoille. Lisäksi ne voivat oikeuttaa ja mahdollistaa tasa-arvopyrkimykset, mutta myös käänteisesti kyseenalaistaa ja estää tasa-arvon toteutumisen. Kun väestö kokee, että vallitseva arvokulttuuri on sopusoinnussa, tuntuvat toimintaperiaatteet ja käytännöt luonnollisemmilta ja oikeutetummilta (Schwartz, 2011, s. 46–78).

Kulttuuriset arvo-orientaatiot vaikuttavat myös yhteiskunnan rakenteisiin. Taloudellinen kehitys tuo lisääntyvät resurssit ihmisten ulottuville. Tämä tavallaan lisää ihmisten riippumattomuutta, mutta toisaalta kasvattaa epätasa-arvoa. Schwartzin tutkimukset tukevat ajatusta, että yhteiskunnan instituutioiden toimiessa hyvin niiden kanssa yhdenmukaiset kulttuuriset arvo-orientaatiot saavat tukea ja voivat hyvin (Schwartz, 2011, s. 46–78).

On huomioitava, että Schwartzin kulttuuriset arvo-orientaatiot määrittelevät kulttuureja, mutta eivät yksilöitä, ja kulttuurialueiden sisällä on suuriakin variaatioita oikeaksi koetuissa käytänteissä ja yhteiskunnan rakenteissa. Kulttuuriset arvo-orientaatiot

muodostavat yhteiskunnallisten järjestelmien perustan ja oikeuttavat ja yhtenäistävät toimintatapoja. On kuitenkin syytä huomioida, että yhteiskunnan eri instituutiot painottavat oman toimintansa kanssa yhteensopivia seikkoja. Lisäksi eri alaryhmät voivat kehittää omia arvopreferenssejään. On hyvin haasteellista tutkia yksittäisen maan kulttuuria kokonaisvaltaisella ja staattisella tavalla. Schwartzin löydökset osoittavat kuitenkin, että arvoprofiilit voivat jossain määrin luonnehtia yhteiskuntia ja mahdollistaa kulttuurin ja ilmiöiden välisten suhteiden tutkimusta ja osaltaan helpottaa eroavaisuuksien paljastumista (Schwartz, 2011, s. 91–95).

2.4 Arvot ja organisaatiokulttuuri

Arvot ovat sidoksissa organisaation kulttuuriin. Kun organisaatio tuo arvojaan esille, täytyy arvojen kohdata myös arjen teot. (Saksi, 2016, s. 220–227). Arvot ovat organisaatiokulttuurin ydin. Kulttuurin voi määritellä olevan järjestelmä jaetuille arvoille ja normeille, jotka määrittelevät organisaation jäsenten asianmukaisen asenteen ja käytöksen. Organisaationkulttuurin tutkiminen liittyy kiinteästi organisaation arvojen tutkimiseen, tai päinvastoin. Kun tutkitaan organisaatiokulttuuria, voidaan aihetta lähestyä kahdesta näkökulmasta: mitä organisaatiolla on tai mitä organisaatio on. (Järvensivu, 2007, s. 27).

Organisaatiokulttuurillekin on lukuisia määritelmiä. Määritelmää voi tarkastella sekä organisaation, että kulttuurin näkökulmasta. Organisaation voi katsoa olevan avoin järjestelmä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden ympäristöjen kanssa. Organisaatioilla on monia alaryhmiä, tehtäväkohtaisia yksiköitä, erilaisia hierarkkisia tasoja ja maantieteellisesti hajautuneita lohkoja. Luvussa 2.3 käsiteltiin Schwartzin kulttuurisia arvoorientaatioita. Niitä täydentämään, ja organisaatiokulttuuria ja kulttuuria eriyttämään tutkija haluaa vielä nostaa esiin kulttuurin määritelmän. Kulttuuri on perusoletusten malli, jonka ryhmä on keksinyt tai oppinut hakiessaan ratkaisua sisäiseen tai ulkoiseen ongelmaan. Se opetetaan uusille jäsenille tapana havaita, ajatella ja tuntea. (Schein, 1987, s. 23–31).

Gao (2017) antoi organisaatiokulttuurille määritelmän, jossa organisaatiokulttuuri koetaan yhteisten arvojen ja uskomusten malliksi, joka auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään, miksi asiat tapahtuvat, ja tätä kautta opettaa organisaation jäsenille sen käyttäytymisnormeja.

Hofstede ja muut (1990) määrittelevät organisaatiokulttuurin seuraavasti: se on kokonaisvaltainen, historiallisesti määrittynyt, liittyy antropologisiin käsitteisiin, rakentuu sosiaalisesti, pehmeä ja vaikea muuttaa. He myös toteavat, että yhdessä jaetut käsitykset päivittäisistä käytännöistä ja käytänteistä ovat organisaatiokulttuurin ydin. Heidän mukaansa omistajien ja johtajien arvot vaikuttavat organisaatiokulttuuriin yhteisten käytänteiden kautta. Liedtka (1991) totesi, että organisaatiot eivät tee päätöksiä, vaan ihmiset. Arvot toimivat ohjaavina periaatteina ja uskomuksina organisaation jäsenille. Ne vaikuttavat päätöksentekoprosessiin, ja toimivat arvoväitteiden lähteinä.

2.4.1 Arvojohtaminen käytännössä

Hiltusen (2011) mukaan voisi sanoa, että johtajalla on kaksi tehtävää: hänen täytyy luoda organisaatiolle menestysmahdollisuudet sekä johtaa organisaatio hyödyntämään mahdollisuuksia niin, että tuloksia syntyy. Kun hyödynnetään mahdollisuuksia, ollaan toiminnan operatiivisella tasolla. Tällöin arvot ovat tärkeässä roolissa sitouttamisen ja toiminnan ymmärtämisen kannalta.

Arvojohtaminen tarkoittaa sitä, että;

- valitaan arvot ja määritellään ne niin, että eri sidosryhmät ymmärtävät ne yhtenevästi
- johdetaan organisaatiokulttuuria valittujen arvojen pohjalta.

Arvot ovat mukana yrityksen kaikessa toiminnassa ja täten arvoista tulee normeja. Arvojohtaminen keskittyy arvojen toteutumiseen käytännössä. Se sopii johtamismalliksi

erityisen hyvin silloin, kun halutaan toteuttaa muutos organisaation toiminnassa. (Kauppinen, 2002, s. 43–59). Parhaimmillaan arvojohtaminen tarkoittaa sitä, että arvoista voidaan hakea menettelyohjeita myös silloin, kun niitä ei muuten ole saatavilla tai haluttu menettelymalli ei ole selkeä. Arvojohtamisella on vahva kytkentä yritysjohdon johdonmukaiseen linjaan ja yrityskulttuuriin. Arvojohtaminen on sidoksissa myös etiikkaan ja vastuullisuuteen. Voisi jopa todeta, että todellinen arvojohtaminen on johdon tapa ajatella päätöksiä tehdessään jatkuvasti vastuullisesti. (Hiltunen, 2011, s. 256–263).

Arvojohtaminen perustuu moraalisiin periaatteisiin ja arvoihin, joita ovat esimerkiksi eheys, vaikutusmahdollisuudet ja sosiaalinen vastuullisuus (Viinamäki, 2012). Viinamäen mukaan arvot voivat tarjota organisaatiolle takuun eheydestä ja tulevaisuudennäkymistä. Arvojohtamisessa osoitetaan henkilökohtaisen toiminnan ja ihmissuhteiden kautta haluttua roolimallia normatiivisesti sopivilla hyveillä, kuten rehellisyys, luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja huolenpito. Johtajien tulisi ottaa myös eri sidosryhmät ja organisaatio mukaan arvopohjaisen johtamisen prosessiin. Arvopohjainen johtaminen asettaa eettiset standardit ja tavoitteet, ja palkitsee toivottujen tulosten saavuttamisesta. Arvojohtaminen tuo arvot työyhteisön käyttöön ja johtajan tehtävä on varmistaa, että arvot ovat kaikkien tietoisuudessa.

2.4.2 Arvojohtamisen etuja

Shatalebi ja Yarmohammadian (2011) esittävät, että yksi johtajuuden haasteista on se, kuinka monimuotoisesta työntekijöiden joukosta muodostetaan yhteisen tavoitteen puolesta työskentelevä tiimi. Tällöin pitää löytää tasapaino työryhmien, asenteiden, arvojen, puheen ja käyttäytymisen välille. He toteavat, että johtajuus käsittää joukon konflikteja ja kriisejä. Ne voittaakseen täytyy kunnioittaa henkilöstöä, toimia suunnitelmallisesti, opastaa ja arvostaa. Arvopohjaisessa johtamisessa otetaan huomioon yhteiset arvot, mutta huomioidaan myös työntekijöiden henkilökohtaiset arvot ja tarpeet. Siinä otetaan huomioon sekä yhteisten arvojen luominen, että yksittäisten erojen

huomioiminen. Johtaminen keskittyy arvoihin, ja suunnittelu, budjetointi, viestintä, operatiivinen tekeminen ja toiminnan mittaus kytkeytyvät arvoakselin ympärille. Voisi jopa esittää, että yrityksen vahvin sisäinen työkalu muodostuu arvoista, jotka luovat toimintatavat, päätöksentekomallit, suhtautumisen muihin ihmisiin ja sisäiset ja ulkoiset käyttäytymistavat.

Heindrikzin ja Engelbrechtin (2019) mukaan arvopohjainen johtaja inspiroi ja motivoi muita, on luotettava ja toimii yleisesti hyväksytyyn moraaliseen käyttäytymisen mallina hallitun oman käyttäytymisensä ja vuorovaikutuksensa, ollen nöyrä, avoin ja haavoittuva. Hän keskittyy muiden voimaannuttamiseen ja kantaa vastuun omasta toiminnastaan. Johtajan käyttäytyminen määrittelee organisaation käyttäytymisen, arvot ja periaatteet, joilla organisaatio toimii.

2.5 Teoreettinen viitekehys

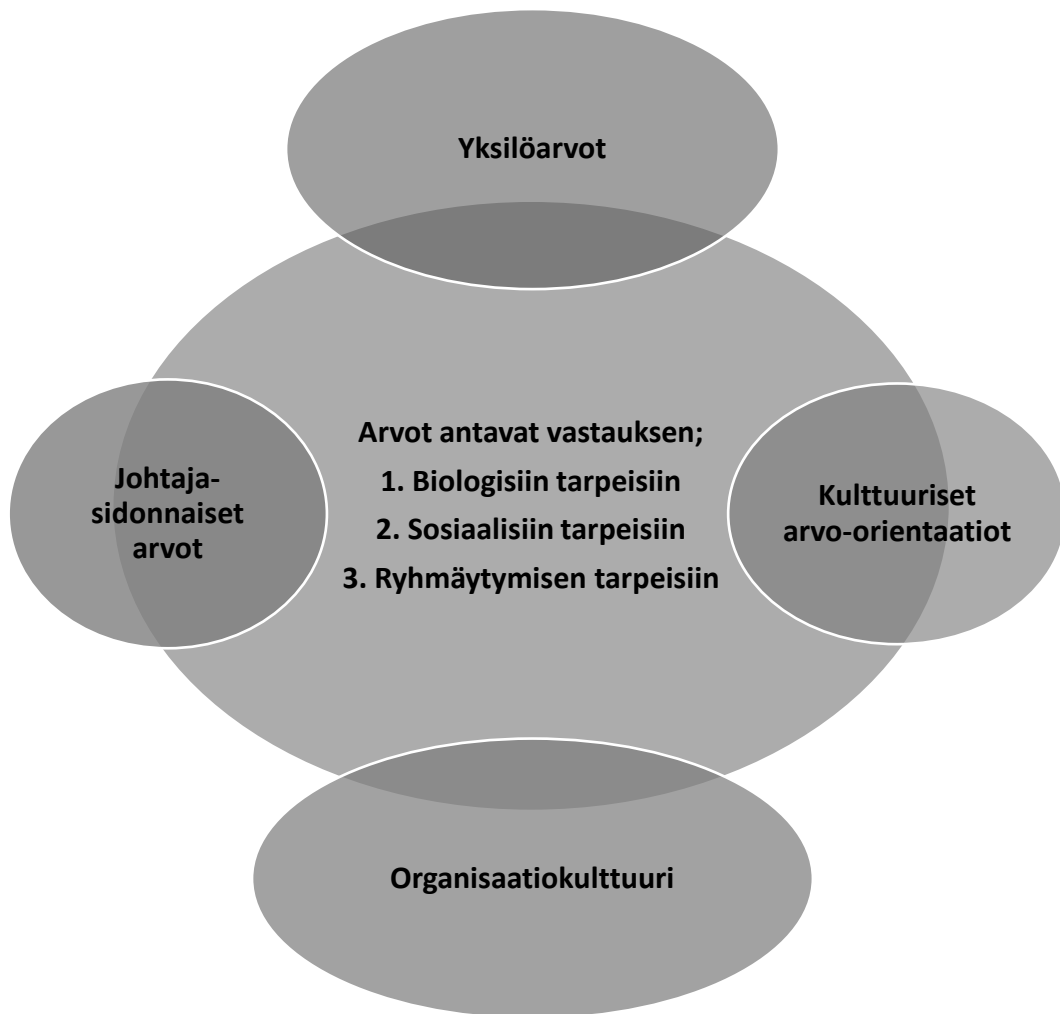
Tämän pro gradu -tutkielman kirjallisuusanalyysi muodostui arvojen, yksilö- ja johtajaidonnaisten arvojen sekä kulttuuriarvojen ja arvojohtajuuden tutkimuskirjallisuudesta. Arvon määreitä ja yksilöarvoja on tarkasteltu useammasta eri näkökulmasta, huomioiden myös johtajiin liitetyt erityiset arvomääreet, sekä suomalaisten johtajien arvopainotukset. Kulttuuriarvoissa tukeudutaan vahvasti S.H. Schwartzin (2011) kulttuurillisiin arvo-orientaatioihin. Arvojen ja kulttuuristen arvo-orientaatioiden tarkastelun jälkeen otettiin tiivis katsaus arvojohtamiseen. Näiden pohjalta rakennettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka toimii pohjana haastattelurungolle.

Teoreettisessa viitekehyksessä todetaan, että arvot vastaavat;

1. Biologisiin tarpeisiin
2. Sosiaalisiin tarpeisiin
3. Ryhmäytymisen tarpeeseen

Ros ja muut (1999).

Lisäksi arvojen ilmentymiseen vaikuttavat yksilöarvot, kulttuuriset arvo-orientaatiot, organisaatiokulttuuri sekä johtajasidonnaiset arvot. Kuviossa 3. tarkastellaan lähemmin näiden välistä kytkentää, ja esitetään tämän pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys.



Kuvio 3. Tämän pro-gradu tutkielman teoreettinen viitekehys.

3 Tutkimuksen metodologia ja toteutustapa

Tässä kolmannessa luvussa tarkastellaan lähemmin tutkimuksen metodologista lähestymistapaa sekä aineiston käsittelyä ja analysointia. Luvun tarkoituksena on esitellä valittu tutkimusmenetelmä, kuvata aineiston keruumenetelmää, tarkastella tutkimusaineiston käsittelyä ja analysointia sekä toimia siirtymänä luvussa 4 esitettäviin tämän pro gradu - tutkielman tuloksiin.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma voidaan toteuttaa kvantitatiivisin tai kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään syysuhteita tapahtumien ja asioiden välille, ennustamaan yleistysten avulla, löytämään selityksiä asioille ja tapahtumille sekä ymmärtämään niitä. Pyrkimyksenä on reliaabeliuden ja yleisvaliditeetin kautta saavutettu tarkkuus ja luotettavuus. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan on kiinnostunut useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen ja saavutettava tulos muotoutuu tutkimuksen aikana. Kvalitatiivinen tutkimus on kontekstisidonnaista, ja siinä tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan todentamalla. (Hirsjärvi & Hurme, 2010).

Laadullinen tutkimus toimii erittelemällä yksittäisiä tapauksia, eikä tavoitteena ole saattaa aineistoa numeeriseen muotoon. Tässä tutkimuksessa kukin haastattelu on oma tapauksensa, joka analysoidaan anonyyminä, ja tapauksista muodostetaan teemakohtainen aineisto. Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Laadullinen tutkimus erittelee yksittäisiä tapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai heidän antamien merkitysten kautta. Haastattelutilanteessa ja aineistoa analysoitaessa on tärkeää, että tutkimuksen tekijä pysyy mahdollisimman puolueettomana ja tarkastelee tutkimuskohdetta objektiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesit tuotetaan aineistoa kerätessä ja tuotettaessa. Laadullinen tutkimus suosii luonnollisesti tapahtuvia aineistoja ja tutkijan vaikutus aineistoon pyritään

pitämään minimissään, muistaen, että haastateltavien näkemys on tärkeä. (Koskinen ja muut, 2005, s. 30–32).

Tässä pro gradu -tutkielmassa pyrittiin selvittämään kuinka arvot vaikuttavat suomalaisen johtajan työskentelyyn ja työssä tehtäviin valintoihin. Empiirinen tutkimus tehtiin kvalitatiivisin menetelmin ja fakthanäkökulmasta. Fakthanäkökulmassa ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista, joita käytettävät lähteet, tässä tapauksessa haastateltavat, välittivät asiastaan. Tässä pro gradu -tutkielmassa valittiin näkökulmaksi fakthanäkökulma, koska tutkijan mielestä se sopii arvojen käsittelyyn. Ei voida sanoa, että kaikki, mitä haastateltavat kertovat arvoista, tai siitä, miten he arvoja kokevat, olisi välttämättä yleispätevästi totta, mutta se on kertojansa totuus haastatellusta aihealueesta, ja aineistoa tulee käsitellä faktojen pohjalta.

Lisäksi tutkijaa kiinnosti, tukeeko haastatteluissa saatu tutkimusaineisto teoreettisen viitekehysten aineistoa, vai löytyykö henkilöhaastatteluiden kautta mahdollisesti uutta näkökulmaa aiheeseen. Tässä tutkimuksessa lähteitä voivat olla sekä tutkimuskohteesta tuotetut tekstit, eli kirjallisuuskatsauksessa esitelty aineisto, että aihealueesta tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyt henkilöhaastattelut ja niistä saatu aineisto. Kaikkea kuultua tai luettua ei tule pitää yleispätevästi totena, vaan saatua aineistoa tarkastellaan faktojen näkökulmasta. Kuullun tai luetun aineiston uskottavuuteen vaikuttaa esimerkiksi se, mistä näkökulmasta aineiston esittäjä on aihetta lähestynyt. Terve lähdekritiikki tulee ottaa mukaan lähteiden tarkasteluun. (Koskinen ja muut, 2005, s. 62–63).

3.2 Aineiston kerääminen haastatteluilla

Kuten edellisessä luvussa todettiin, tämä pro gradu -tutkielma toteutettiin laadullisin menetelmin. Tämä periaatteessa mahdollistaisi sen, että tutkijalla olisi ollut valittavana useampia tapoja, kuinka kerätä aineistoa tutkimuskohteesta. Koska pro gradu -tutkielman tekoaika on käytännössä rajallinen, tutkija ei katsonut havainnointitutkimusta

realistiseksi toteutusvaihtoehdoksi arvojen ja niiden vaikutuksen tutkimiseen johtajien työskentelyssä. Havainnointitutkimus olisi vaatinut pidempää aikajännettä, jonka aikana tutkija olisi voinut viettää aikaa kaikkien tutkimukseen osallistuvien tutkittavien organisaatioissa. Havainnointitutkimus olisi kuitenkin saattanut tuoda mielenkiintoisia näkökulmia tutkimusaiheeseen, erityisesti jos olisi lähdetty havainnoimaan, vastaako todellisuus ja haastateltavien haastatteluissa kertoma toisiaan. Suomalaisessa liiketaloustieteessä havainnointitutkimusta on käytetty melko vähän tutkimusmenetelmänä. Koska tutkija halusi saada tähän pro gradu -tutkielmaan useamman haastateltavan näkemyksen ja tutkia johtajien arvoja ja niihin liittyviä valintoja laajemmin, tutkija ei katsonut myöskään tapaustutkimuksen olleen vaihtoehto tämän pro gradu -tutkielman empiirisen osion toteutuksessa. Tapaustutkimuksessa tapaus käsittää yleensä yhden yrityksen- tai yrityksen osan tarkastelun. Tutkittu tapausmäärä on yleensä pieni, mutta toisinaan tapauksia on useampia. Tapaustutkimuksessa menetelmän ydin liittyy tapaan muodostaa johtopäätökset. (Koskinen ja muut, 2005).

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston hankinta toteutettiin haastatteluin. Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 14) ovat todenneet, että haastattelu tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on joustava, moniin lähtökohtiin ja tarkoitukseen sopiva menetelmä. Tutkija toteutti kuusi haastattelua, jotka toteutettiin puolistrukturoituna, eli teemahaastatteluina. Kananen (2017, s. 92) toteaa, että ennen haastattelua tutkija joutuu tekemään useita teemoihin ja kysymyksiin liittyviä päätöksiä, sillä keskustelun aiheet eli teemat ovat ratkaisevia halutun ilmiön ymmärtämiseksi. Kysymyksenasettelulla voidaan vaikuttaa toivottuun tietomäärään ja sen laatuun ja syvyyteen.

Haastatteluista viisi toteutettiin henkilöhaastatteluina kasvokkain, ja yksi teamsin välityksellä vallitsevasta koronatilanteesta johtuen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja nauhoitteiden aineisto litteroitiin. Varsinaiset haastatteluosuudet kestivät noin tunnin per haastattelu. Lisäksi ennen varsinaista nauhoitettua haastattelua keskusteltiin vapaamuotoisesti aihealueesta ja haastattelun tavoitteista haastateltavien kanssa. Ennen varsinaista haastattelua käytyjä keskusteluja ei hyödynnetä tämän tutkimuksen

haastatteluaineistona. Tämän tutkimuksen aineistona toimii vain virallinen nauhoitettu ja litteroitu haastatteluaineisto.

Teemahaastattelut sallivat haastateltavalle enemmän vapauksia. Niissä haastateltava voi osaltaan tarinoida vastatessaan esitettyihin kysymyksiin, ja aihealueesta saadaan laajempi näkemys, kuin tiukaan strukturoiduilla kysymyksillä. Teemahaastatteluissa tutkija esittää kysymykset, mutta haastateltava vastaa omin sanoin, ja voi jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Haastattelija voi myös vaihdella kysymysten järjestystä ja niiden sanamuotoa. Teemahaastattelussa tutkija voi ohjata haastattelua, ilman että kontrolloi sitä. (Koskinen ja muut, 2005). Koska arvot saatetaan kokea henkilökohtaisena ja emotionaalisena aiheena, on hyvä myös tiedostaa, että osa haastateltavista saattoi kokea haastattelutilanteen reaktiivisena, ja tutkijan oli kyettävä olemaan vaikuttamatta saataviin vastauksiin. Tässä yhteydessä reaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija vaikuttaisi haastateltavan käyttäytymiseen niin, että tämä muuttaisi käytöstään. (Koskinen ja muut, 2005, s. 52).

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, koska tämä haastattelumalli salli haastateltavalle enemmän vapauksia vastauksissa ja aihealueen käsittelyssä, kuin strukturoitu haastattelu, joissa tutkija olisi määrännyt kysymykset tiukasti ja lisäksi määritellyt niiden esittämisjärjestyksen. Haastateltavat saivat kuitenkin ennakkoon alustavan haastattelurungon itselleen sähköpostitse ennen haastatteluiden toteutusta, voidakseen valmistautua haastatteluun haluamassaan laajuudessa. Tutkijaa ilahdutti, että haastateltavat olivat ennakkoon valmistautuneet haastatteluihin, ja tehneet itselleen muistiinpanoja aihealueesta.

Koska arvot tutkimusaiheena saatetaan kokea henkilökohtaisena aiheena, toteutustapana kasvokkain tapahtuva teemahaastattelu sopi tutkijan mielestä valittuun aihealueeseen. Tällöin haastateltava pystyi halutessaan haastattelun edetessä täydentämään ja täsmentämään aiemmin kertomaansa. Tutkija ei halunnut mennä haastattelumuotona syvähaastatteluihin, jossa haastateltava olisi voinut itse määritellä kysymykset sellaisiksi,

että ne olisivat heijastaneet puhtaasti hänen omaa tapaansa ajatella. (Koskinen ja muut, 2005, s. 104). Tutkija koki, että tällöin olisi saattanut olla haasteellista saada riittävästi tuloksia, jotka olisivat vastanneet tutkimuskysymykseen. Vaikka haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina, osassa haastatteluista haastateltava olisi halunnut lähteä melko laajastikin rönsyilemään aihealueen ympärille. Tällöin haastateltava ohjasi haastattelun takaisin haastattelurungon aihepiireihin.

Haastateltavien tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Kananen, 2017, s. 128.). Tämän pro gradu -tutkielman haastattelut kohdennettiin suomalaisten yritysten ylimmälle johdolle tai hallitusjäsenille. Tutkija hyödynsi työelämässä hankittuja kontakteja haastattelulupien saannissa, koska muuten ainakin osittain olisi saattanut olla haasteellista saada haastattelulupia ylimmän johdon ja hallitusammattilaisten keskuudesta. Haastateltavat olivat kuitenkin haastateltavan tämänhetkisen työyhteisön ulkopuolisia henkilöitä. Tutkija koki, että näin mahdollistettiin aihealueen neutraali lähestyminen ilman mahdollisia työyhteisösidonnaisia tunnelatauksia.

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, kaikki haastateltavat kuuluivat haastatteluhetkellä työnantajayrityksensä johtoryhmään tai toimivat hallitusammattilaisina. Haastateltavat henkilöt olivat henkilöitä, joiden kanssa haastattelijalla oli ollut tekemisissä työuransa aikana, joko suoraan samassa organisaatiossa työskennellessään tai eri sidosryhmien kautta. Tämän valinta tehtiin, koska tutkija tiesi, että johtavassa asemassa olevien henkilöiden aika on rajallista, ja aiempi yhteinen työhistoria saattoi osaltaan helpottaa haastatteluajan saamista. Lisäksi saattaa olla, että yhteinen historia edesauttoi luontevaa tunnelmaa, ja täten osaltaan teki arvoista keskustelusta luontevampaa. Tutkija pyrki valitsemaan haastateltavat niin, että haastateltavissa oli eri ikäisiä ja -tyyppisiä persoonia, joilla on laaja-alainen katsantokanta aiheeseen, ja jotka mahdollistivat aihealueen monipuolisen käsittelyn. Haastateltavien työhistoriaa yhdistää pitkä tausta yritysten ylimmässä johdossa. Se, että haastateltavat ovat johtavassa asemassa, asetti omat vaatimukset ja haasteet haastatteluille. Tutkija uskoo, että hänen oma työhistoriansa osaltaan vakuutti

haastateltavia siitä, että tutkija on kiinnostunut johtajien arvovalintoihin liittyvistä kysymyksistä. Taulukossa 3. on esitetty tähän pro gradu -tutkielman haastateltavat.

Taulukko 3. Tutkielmaan valitut haastateltavat.

Haastateltava	Sukupuoli	Koulutus	Toimiala/ tehtävä
1.	Nainen	VTM	Henkilöstöjohtaja
2.	Mies	eMBA	Toimitusjohtaja
3.	Mies	KTM	Hallitusammattilainen
4.	Nainen	HTM	Kaupallinen johtaja
5.	Nainen	ETM	Hallitusammattilainen
6.	Mies	DI	Toimitusjohtaja

Arvot ja arvojohtaminen ovat voimakkaasti sidoksissa etiikkaan ja vastuullisuuteen. Arvojen pohjalta tehtävät valinnat pitävät sisällään kysymyksiä, joissa pitää linjata, kumpi vaihtoehto on oikein tai parempi ihmisen hyvinvoinnin kannalta. Teorian mukaan todellinen arvojohtaminen käsittää sen, että johto ajattelee päätöksiään tehdessään jatkuvasti vastuullisesti. Arvot ja vastuullinen johtaminen toteutuvat sen mukaan, mitä valintoja johto tekee silloin kun on mahdollisuus valita. (Hiltunen, 2011, s. 261–64). Haastatteluissa käsiteltiin vahvasti myös tätä näkökulmaa. Se, että tutkija halusi nähdä kuinka arvot, vastuullisuus ja vallinnan vapaus toteutuvat haastateltavien käytännön työssä vaikutti tutkijan valintaan tehdä tutkimus teemahaastatteluna. Tutkija uskoo, että teemahaastattelut tuottivat parhaan tutkimustuloksen aihealueesta, jossa saatavia vastauksia ei voitu ennakkoon määritellä tiukkaan rajaten. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia teemahaastattelun avulla. Aihealue herätti selvästi mielenkiintoa haastateltavissa. Haastatteluaika oli rajattu noin tuntiin per haastateltava, mutta osa haastateltavista innostui keskustelemaan aihealueesta myös varsinaisen haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme, 2014).

3.3 Teemahaastattelulomake ja haastatteluiden toteutus

Teemahaastattelussa haastattelurungon työstämiseen kannattaa panostaa. Haastattelurunko antaa hahmon haastattelulle, sekä varmistaa, että tarvittavat kysymykset on esitetty. Lisäksi se varmistaa, että haastattelu sujuu luontevasti. (Koskinen ja muut, 2005, s. 108–109). Tutkija lähti oletuksesta, että haastattelukysymykset olisivat puoliavoimia.

Tässä tutkimuksessa haastattelurunko (Liite 1.) oli teemoitettu kolmeen teemaan;

1. Arvot ja niiden kokeminen
2. Arvot ja johtajan toiminta
3. Kulttuuriset arvo-orientaatiot

Haastatteluiden nauhoitukset toteutettiin niin, että kaikki haastattelut nauhoitettiin teemoittain, eli yhdestä haastattelutilanteesta syntyi kolme nauhoitetta. Tämä tehtiin siksi, että pyrittiin ennakoimaan mahdolliset tekniset haasteet, ja jos niitä olisi ilmaantunut, ei menetettäisi kokonaista haastattelua, vaan vain yhden haastattelun yksi teema. Nauhoitetut haastattelut lähetettiin tutkijan sähköpostiin, josta haastattelut litteroitiin. Litteroitua aineistoa kertyi noin viisikymmentä sivua.

Ensimmäisessä teemassa keskityttiin arvoihin ja niiden kokemiseen. Tässä teemassa tarkasteltiin haastateltavan tärkeimpiä arvoja yksityishenkilönä, ja sitä ovatko arvot hänelle tärkeitä. Lisäksi tarkasteltiin, mitkä ovat olleet työelämässä tärkeimpiä arvoja ja kuinka ne ovat vaikuttaneet toimintaan. Myös yksityishenkilön- ja työminän arvomaailmojen keskinäisestä suhteesta arvomaailmojen keskusteltiin. Lisäksi ensimmäiseen teemaan sisältyen haastateltavat kertoivat, olivatko he kokeneet ristiriitaa omien ja työyhteisön arvojen välillä, ja jos olivat, niin kuinka mahdollinen ristiriita oli vaikuttanut toimintaan.

Toisena teema käsiteltiin arvoja ja johtajan toimintaa. Teemassa lähdettiin liikkeelle siitä, mikä haastateltavan mielestä ohjaa johtavassa asemassa olevan henkilön toimintaa työelämässä. Keskustelua jatkettiin arvojohtamisen näkökulmalla, ja sillä, mitä vaikutuksia haastateltavien mielestä on ollut sillä, että yritystä on johdettu arvojen pohjalta. Tätä

tarkasteltiin sekä henkilöstön- että tuloksen tekemisen näkökulmasta. Osakeyhtiölaki määrittelee, että yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa voittoa – haastattelussa keskusteltiin siitä, onko voiton tavoittelu vaikuttanut haastateltavien ja työyhteisön suhtautumiseen arvoihin, ja onko tämä mahdollisesti aiheuttanut arvoriiriitoja. Lisäksi keskusteltiin siitä, onko haastateltava työskennellyt tai olisiko hän valmis työskentelemään omien arvojen vastaisesti yhtiön edun nimissä, ja jos olisi, niin milloin tämä olisi mahdollista sekä kuinka tällainen tilanne on vaikuttanut haastateltavaan.

Kolmantena teemana paneuduttiin kulttuurisiin arvo-orientaatioihin. Teema aloitettiin kysymyksellä, onko henkilö työskennellyt kansainvälisessä yrityksessä. Kun näin oli, niin lähdettiin tarkastelemaan, onko arvopainotuksissa huomattu työelämässä eroavaisuuksia eri kansallisuuksien välillä, ja kuinka arvo-orientaatiot ovat mahdollisesti vaikuttaneet työyhteisöön. Lisäksi keskusteltiin siitä, kuinka erilaisista kulttuuritaustoista mahdollisesti aiheutuvia arvoriiriitoja on pyritty ennakoimaan ja minimoimaan.

Haastattelun kolmen varsinaisen teeman jälkeen haastateltavalta kysyttiin haastattelurungon ulkopuolelta, haluaisiko haastateltava kommentoida vielä jotain muuta aihealueeseen liittyen.

3.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysoiminen

Laadullisen aineiston analyysin avulla on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta järjestämällä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta, 1998, s. 138). Laadullinen tutkimus erittelee yksittäisiä tapauksia, jotka on kuvattu esimerkiksi päiväkirjahavaintona, haastattelulausuntana tai tekstikatkelmana. Tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa on tärkeää. Hypoteesit johdetaan yksittäistapausten analyysistä, ja ne testataan isommalla aineistolla. Lisäksi laadullinen tutkimus erittelee

yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta, tai heidän antamien merkitysten kautta. (Koskinen ja muut, 2005, s. 31).

Ennen kuin varsinaista aineiston analysointia voidaan alkaa tehdä, on aineisto saatettava sellaiseen muotoon, että analysoiminen on mahdollista. Haastattelut kirjoitetaan puhtaiksi. (Metsämuuronen, 2006, s. 242). Tutkijalla oli tässä pro gradu -tutkielmassa kuusi haastattelua, jotka tuottivat litteroitua haastatteluaineistoa noin viisikymmentä sivua. Koska arvot haastatteluaiheena ovat aihealue, jossa keskustelu saattaa lähteä rönsyilemään, täytyi litterointi tehdä huolella. Litterointi tarkoittaa aineiston muokkaamista muotoon, jossa eri aineistot ovat oikeassa, vertailtavassa suhteessa keskenään ja ääninauhoitteet on purettu tekstimuotoon (Kananen, 2017, s. 132).

Haastatteluiden jälkeen tutkija siis litteroi ja kasasi teemoittain haastatteluin aikaansaadun aineiston. Lisäksi tutkija pohti, jäikö tutkimuskysymyksestä vielä osa-alueita, joita olisi hyvä tarkastella syvemmin, tai oliko aihealueita, jotka tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi tarvitsisivat syvempää perehtymistä. Tutkija totesi, että kirjallisuuskatsauksen ja empirian pohjalta saatiin riittävä aineisto tutkimusongelman vastaukseksi. Aihealueesta sinällään olisi ollut helppoa löytää osa-alueita lisätutkimusta varten. Tutkija on havainnoinut, että aihealueesta on tehty useampia hieman eri näkökulmilla olevia tutkimuksia, ja lisäksi aihealuetta on käsitelty useissa artikkeleissa ja sanomalehti kirjoituksissa. Kirjallista aineistoa käyttäessä on hyvä myös muistaa, että niiden tutkimiseen on kaksi lähestymistapaa; kirjallisuus on todellisuuden tulkinta ja kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla tai tekstiä on ohjailtu ja siitä voidaan tehdä monia keskenään eriäviä tulkintoja.

Litterointi toteutettiin niin, että ensin jokainen haastattelu litteroitiin omana kokonaisuutenaan. Kun kaikki haastattelut oli tehty ja aineistot litteroitu, yhdistettiin eri haastatteluiden litteroidut aineistot haastattelurungon kolmen teeman mukaan. Näin eri teemojen haastattelutulokset saatiin kasattua yhdeksi kokonaisuudeksi, jota voitiin tarkastella teemoittain. Kun haastatteluaineistot oli litteroitu ja teemoitettu, niiden tutustumiseen

tuli käyttää riittävästi aikaa. Haastattelut oli toteutettu jo haastatteluhetkellä teemoittain, ja näin myös aineisto oli teemoitettua heti litteroinnin jälkeen.

Usein laadullisessa tutkimuksessa hypoteesi muodostuu vasta tutkimusaineiston valmistuttua, ja mikään ei takaa, että intuitiivisesti poimittu hypoteesi olisi tärkeä. Samoin usein vasta aineistoon tutustumisvaiheen aikana tutkimusongelma hahmottuu lopulliseen muotoonsa. (Koskinen ja muut, 2005, s. 231–233). Tässä pro gradu- tutkielmassa tutkimusongelma säilyi samana, kuin miksi tutkija oli sen jo ennen haastatteluiden tekoa määritellyt.

Yleisenä ohjeena nähdään, että aineiston käsittely ja analysointi pitäisi aloittaa mahdollisimman pian aineiston keruuvaiheen jälkeen. Tähän sisältyy ajatus, että analyysi etenee vaiheittain. Ohje soveltuu paremmin kvantitatiiviseen kuin kvalitatiiviseen ajatteluun, koska kvalitatiivisen analyysin kulku on enemmän spiraalin muotoista kuin suoraan etenevää. Kuitenkaan aineiston analysoinnin aloittamista ei kannata viivyttää liian kauaa, koska aineiston keräyksen jälkeen aineisto vielä inspiroi tutkijaa ja tarvittaessa aineistoa voi tällöin vielä selventää ja täydentää. (Hirsjärvi ja muut, 2005, s. 211–212).

Aiemmin todetun mukaisesti tämän Pro Gradu -tutkielman aineisto litteroitiin aina mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, eli edellinen haastattelu oli litteroitu jo ennen seuraavaan haastatteluun tekemistä. Litterointivaiheessa varsinaiseen aineistoon ja sen analysointiin ei kuitenkaan kiinnitetty erityistä huomiota, vaan litterointi suoritettiin enemmänkin suoraviivaisena toimintona. Tutkija huomasi, että aihealue innosti tutkijaa, ja haastattelutilanteet aineistoinen olivat erittäin inspiroivia. Tutkija pidättyi kuitenkin yksittäisten haastatteluiden analysoinnista ennen kaikkien haastatteluiden ja niiden litteroinnin valmistumista. Tämän tutkimuksen aineistoa aloitettiin analysoimaan heti, kun kaikki haastattelut oli toteutettu ja niistä saatu aineisto litteroitu.

Tuomen ja Sarajärven (2006, s. 93–95) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi etenee seuraavasti;

1. Päätä, mikä aineistossa kiinnostaa
2. Käy aineisto läpi, ja erota ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi: kerää nämä yhteen.
3. Luokittele, teemoita ja tyypittele aineisto
4. Kirjoita yhteenveto.

Ennen haastatteluiden tekoa tutkija valitsi aineiston analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi lähtökohtaisesti nauhoitteiden mukaan, mutta esimerkiksi tilkesanoja jätettiin pois litteroidusta aineistosta. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentilla on sisällönanalyysissä väljä tulkinta, ja esimerkiksi haastattelu voi olla dokumentti. Tässä pro gradu -tutkielmassa kustakin haastattelusta tehtiin oma dokumenttinsa, jotka yhdistettiin viimeisen haastattelun jälkeen yhdeksi dokumentiksi, sekä tätä dokumenttia muokattiin niin, että aineisto oli kokonaisuutena käytettävissä teemoittain.

Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Siinä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti, ja aineiston kvalifiointi ei kuulu sisällönanalyysin menetelmiin. Sisällönanalyysi aloitettiin lukemalla litteroidut haastattelut useaan kertaan, ja hakemalla lukiessa tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä sanoja ja kokonaisuuksia. Tämän jälkeen eri teemoihin liittyviä lauseita ja kokonaisuuksia korostettiin eri väreillä. Samalla myös kirjoitettiin muistiinpanoja esiin nousseista havainnoista, joita tutkija halusi erityisesti nostaa esiin tutkimuslöydöksinään. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, s. 105–108). Aineiston analyysissä otetaan tyyppillisten tapausten lisäksi huomioon myös poikkeavat tapaukset. (Puusa, 2020, s. 150–151).

Laadullisen aineiston sisältöanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaisesti tai teorialähtöisesti. Tässä pro gradu -tutkielmassa laadullinen aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin kautta. Aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analysoinnin ero on siinä, kuinka empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin.

Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun teoriaohjaavassa ne tuodaan esiin teorian pohjalta jo tiedettynä.

Sisällönanalyysin prosessi voidaan kuvata kolmivaiheisena:

1. aineisto pelkistetään
2. aineisto ryhmitellään
3. teoreettiset käsitteet luodaan.

(Tuomi & Sarajärvi, 2006, s. 110–119).

Pelkistämässä tämän pro gradu -tutkielman haastatteluaineisto pelkistettiin siten, että aineistosta karsittiin tutkimukselle epäolennainen pois. Oli mielenkiintoista havaita, että vaikka haastateltaville oli korostettu, että aineisto käsitellään anonyyminä, ja haastateltavista halutaan vain lyhyet taustatiedot, kertoivat lähestulkoon kaikki haastateltavat melko laveasti taustoistaan. Yleistäen pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineiston ryhmittelyssä siitä etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Nämä yhdistellään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsiteellä. Ryhmittelyn jälkeen seuraava vaihe on käsitteellistäminen, jossa alkuperäisinformaation käyttämisestä kielellisissä ilmaisuissa edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, s. 111–115)

4 Tulokset ja tulosten tarkastelu

Tässä luvussa esitellään haastatteluaineiston analyysin tuloksia haastattelurungon teemojen pohjalta. Saatuja tuloksia peilataan lyhyesti teoriaosuudessa esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen, mutta varsinaiset johtopäätökset muodostetaan vasta pro gradu -tutkielman viidennessä luvussa. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on saada vastaus siihen, kuinka arvot vaikuttavat suomalaisen johtajan työskentelyyn ja työssä tehtäviin valintoihin. Haastatteluja purettaessa on myös saatettu nostaa esiin yksittäisiä, muista vastauksista poikkeavia vastauksia. Pääasiassa tulosten tarkastelussa on koottu yhteenvetoja haastatteluissa esiin nousseista asioista, sekä esitetty suoria lainauksia haastatteluista.

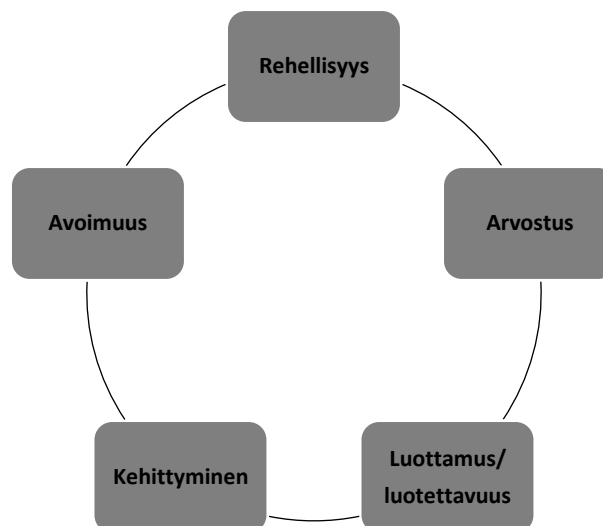
4.1 Arvot ja niiden kokeminen

Teemahaastattelun ensimmäisenä teemana oli arvot ja niiden kokeminen. Teeman tarkoituksena oli muodostaa käsitys siitä, mitkä ovat johtajalle yksityishenkilönä tärkeitä arvoja, ja kokevatko he ylipäänsä arvot tärkeiksi. Lämsän ja Uusitalon (2005) mukaan suomalaisten vahvimpia yksilöarvoja ovat turvallisuus, terveys, rehellisyys ja vastuullisuus. Työelämänäkökulmasta tarkasteltiin, mitkä ovat tärkeimmät arvot, jotka ovat vaikuttaneet toimintaan työelämässä. Lämsä ja Uusitalo (2005) ovat todenneet, että työelämänäkökulmasta tarkasteltuna suomalaisten keskeisimmät arvot ovat asiakaslähtöisyys, ammattimaisuus, luotettavuus ja tehokkuus. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, millainen suhde haastateltavilla on yksityishenkilön- ja työminän arvomaailmojen välillä, ja ovatko haastateltavat kokeneet arvoristiriitaa henkilökohtaisten- ja työn vaatimien arvojen välillä, ja kuinka mahdolliset arvoristiriidat ovat vaikuttaneet toimintaan.

4.1.1 Yksityishenkilön arvot ja arvojen tärkeys

Haastateltavien oli lähtökohtaisesti helppo kertoa yksityiselämän arvoistaan. Haastattelun valmistautuminen oli aikaansaanut sen, että haastateltavat olivat jo ennen haastattelua alkaneet miettiä arvoja ja niihin liittyviä valintoja syvällisemmin. Lisäksi haastateltavat kommentoivat, että arvot ovat varmaankin aina olleet mukana heidän elämässään, mutta iän karttuessa arvoja on alettu tunnistamaan enemmän ja niitä on otettu enemmän mukaan tietoiseen päätöksentekoon. Kaikki haastateltavat **kokivat arvot tärkeiksi** ohjaajiksi omassa elämässään ja valinnoissaan. Osa haastateltavista jopa kommentoi arvojen olevan äärimmäisen tärkeitä. Haastateltavat kertoivat, että arvot ovat kaiken tekemisen perusta, ja niillä tehdään oma ja muiden elämä paremmaksi.

Kaikkien haastateltavien vastauksista löytyi ainakin yksi yksityishenkilön elämää ohjaava arvo, joka oli mainittu myös toisen haastateltavan tärkeänä arvona. Tietyt arvot nousivat esille useiden haastateltavien puheissa. Tällaisia arvoja olivat esimerkiksi **rehellisyys, arvostus, luottamus/luotettavuus, kehittyminen ja avoimuus**. Nämä on esitetty Kuviossa 4. Koska nämä arvot nousivat niin vahvasti esiin haastateltavien puheissa, tutkija halusi avata hieman laajemmin sitä, mitä haastateltavat näillä arvoilla tarkoittivat.



Kuvio 4. Haastateltujen viisi tärkeintä arvoa yksityishenkilönä.

Rehellisyys;

"...rehellisyys on hyvin suomalainen arvo, että on rehellinen itselleen, siihen mihin pyrkii, miksi tämä on minulle tärkeää, miksi edistän tätä..."

"...olisin voinut valita, että rehellisyys on arvo, mutta se on mielestäni liian suppea... Halusin pukea, että se on rehtiys, se on rehellisyyttä, mutta samaan aikaan luottamusta ja luotettavuutta..."

Arvostus;

"...voisi ajatella, että se on yksilön kunnioittamista. Minusta tämän alla on myös, että täytyy arvostaa yhteisöä, ymmärtää kokonaisuutta, ymmärtää yksilöt ja erilaisuus, ja arvostaa kaikkea tätä, ja ymmärtää, että tästä tulee se kokonaisuus..."

Luottamus/ luotettavuus;

"...Luottamuksen aspekti on työelämässä äärimmäisen tärkeä, ja joskus työelämässä on joutunut pettymään sen osalta..."

Kehittyminen;

"...pyrkimys kasvuun ja kehitykseen, koko ajan uudistuminen ja aikaansaaminen. On katse eteenpäin, valmiina oppimaan, valmiina kehittymään ihmisenä itse..."

"...olen pitänyt sitä hirveän tärkeänä, ettei pysähtyisi paikalleen, että voisi kehittyä..."

Avoimuus;

"...tekemällä asioita näkyviksi, me saamme paljon aikaiseksi. Avoimuus on aitoa avoimuutta, jonka kautta emme hyökkää ketään vastaan..."

"...että jos on haasteita tai painetta elämässä, niin avoimesti pystyy keskustelemaan ja tuomaan niitä asioita esille..."

Myös arvot **ahkeruus, välittäminen ja riippumattomuus** mainittiin useammin kuin keran. Haastatteluissa nousi esiin myös yksittäisiä mielenkiintoisia arvoja. Haastateltavat ehkä toisinaan tarkoittivat keskenään pitkälle samaa asiaa/ arvoa, mutta he ilmaisivat itseään hieman eri termein. Yksittäin mainituista arvoista voisi nostaa esiin esimerkiksi **vastuullisuuden, positiivisuuden ja yhteisöllisyyden.**

Kun haastateltavia pyydettiin kertomaan omista henkilökohtaisista arvoistaan, kysyttiin samalla myös, kokevatko haastateltavat arvot tärkeiksi. **Kaikki haastateltavat kokivat, että arvot ovat tärkeitä** ja useampi haastateltava mainitsi arvot äärimmäisen tärkeinä yksilön toiminnan ohjaajina. Tutkija tulkitsi, että haastateltavat kokivat arvot vahvasti. Jotta arvojen kokemisen tunne välittyi myös tutkielman lukijoille, halusi tutkija esittää muutaman lainauksen haastatteluista, ja avata lukijalle, kuinka haastateltavat kokivat arvojen vaikuttavan elämäänsä.

*”...Arvo on minulle **joukko tärkeitä asioita**, mihin minä uskon, **miten minä rakennan elämäni**, miten minä toimin elämän eri osa-alueilla ja **mihin minä vahvasti uskon...**”*

*”...Arvot ovat minulle **tärkeitä henkilökohtaisesti**, ja tietysti uskon, että laajemminkin näin on...”*

*”...Arvot, ne ovat tärkeitä. Ne luovat jotenkin sellaisen **liiman ihmisen toiminnalle ja ihmissuhteille** ja luottamuksen rakentumiselle kaikin puolin...”*

4.1.2 Työelämän arvot ja suhde yksityishenkilön ja työminän arvojen välillä

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat työelämässä heidän tärkeimmät arvonsa ja kokevatko he, että heidän arvoissa on eroavaisuuksia yksityishenkilön ja työminän arvojen välillä. Useampi haastateltava totesi, että arvot ovat vahvasti läsnä työelämässä. Samoin

melkein kaikki haastateltavat totesivat, että heidän **arvot ovat yksityishenkilönä ja työminänä hyvinkin samankaltaisia**, tai että niitä ei voida erottaa. Ainoastaan yksi haastateltavista kommentoi, että hän ei oikein tiedä, ovatko hänen arvonsa samoja yksityishenkilönä ja työroolissa. Tässä yhteydessä myös mainittiin, että ovat todella syvällä ihmisessä, ja että ne vaikuttavat vahvasti toimintaan.



Kuvio 5. Haastateltavien yksityishenkilön ja työminän arvomaailmojen välisestä suhteesta.

”...Minun yksityishenkilön arvot ovat myös työelämän arvot... Kyllä, ne sinne liukertelevat - ihminen johtaa arvojaan molempiin... Minulla on sama rooli työssä kuin yksityiselämässäkin...”

”...Minusta ne ovat hyvin balanssissa. Se on ollut tärkeää. Minusta se muodostuu arvojen mukaan johtamisesta...”

”...Minä en näe niiden välillä mitään eroja. Minä näen, että me olemme ihan samalla tavalla joukko ihmisiä, olemme sitten kotona tai työelämässä... Arvo ei ole tehtävä, jota tehdään töissä, vaan arvo on niin syvällä meissä ihmisissä, että näiden ei tule olla erilaisia minun mielestäni...”

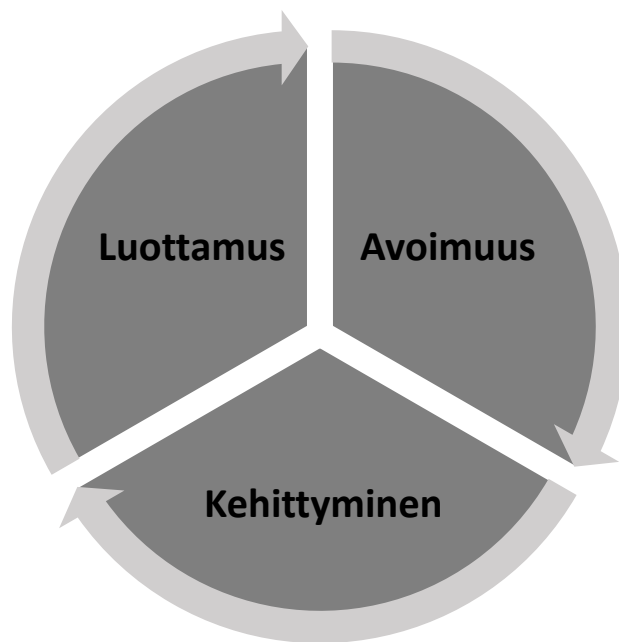
”...Kyllä minä koen, että ne ovat samat. Kyllä ne ovat vaikuttaneet toimintaani koko työuralla ja edelleen ja varmaan myös jatkossa...”

”...Minä sanoisin, että ne ovat todella vahvasti sopusoinnussa...”

”... En minä oikein tiedä, pitäisi varmaan kysyä joltakin muulta, onko niissä eroa. Minä en ainakaan haluaisi niitä myöntää...”

Työelämän arvoista puhuttaessa **luottamus, avoimuus ja kehittyminen** nousivat vahvasti esille. Nämä ovat samoja arvoja, jotka nostettiin esille myös käsiteltäessä yksityishenkilön arvoja. Nämä arvot on esitetty Kuviossa 6. Avoimuudesta puhuttaessa todettiin, että avoimuus ei voi työelämässä aina toteutua henkilökohtaisen arvomaailman vaatimalla tavalla. Tämä tuli esille useamman haastateltavan vastauksissa.

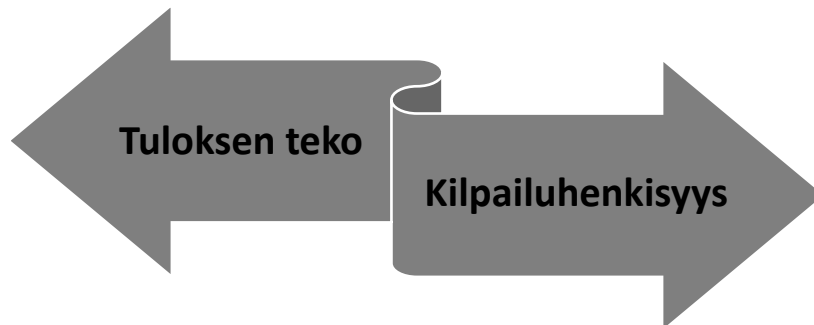
”...jos vaikka haluaisit olla todella avoin, niin on joitakin asioita mitä ei voi työssä olevan roolin tai salassapitovelvollisuuden takia avata tai kertoa ennen kuin se tulee julkiseksi...”



Kuvio 6. Arvot, jotka haastateltavat mainitsivat tärkeinä sekä yksityishenkilönä, että työroolissa.

Vaikka haastateltavat kertoivat melko voimakkainkin sanankääntein, että he kokevat, että heidän henkilökohtainen- ja työminänsä arvomaailma on hyvinkin samankaltainen, nousi työelämän tärkeimmistä arvoista kerrottaessa esiin uusina arvoina melko vahvasti

tuloksen teko ja kilpailuhenkisyys, jotka on nostettu esiin Kuviossa 7. Näitä arvoja ei mainittu henkilökohtaisista arvoista puhuttaessa, mutta kun niitä nostettiin esiin työelämän arvojen yhteydessä, haastateltavat huomasivat samalla, että nämä kytkeytyvät myös yksityishenkilön arvomaailmaan. Haastateltavat kokivat tämän osittain ristiriitaisena.



Kuvio 7. Arvot, jotka nousivat haastatteluissa uutena esille työrooliin yhteydessä.

”...sellainen määrätty tuloksellisuus on vahvasti mukana. Joskus se voi painaa päälle aika voimakkaastikin, ja voi olla, että joidenkin arvojen osalta tekeminen voi jopa järkkäyä sen vuoksi, että mennään niin voimakkaasti tuloskaistaa pitkin...”

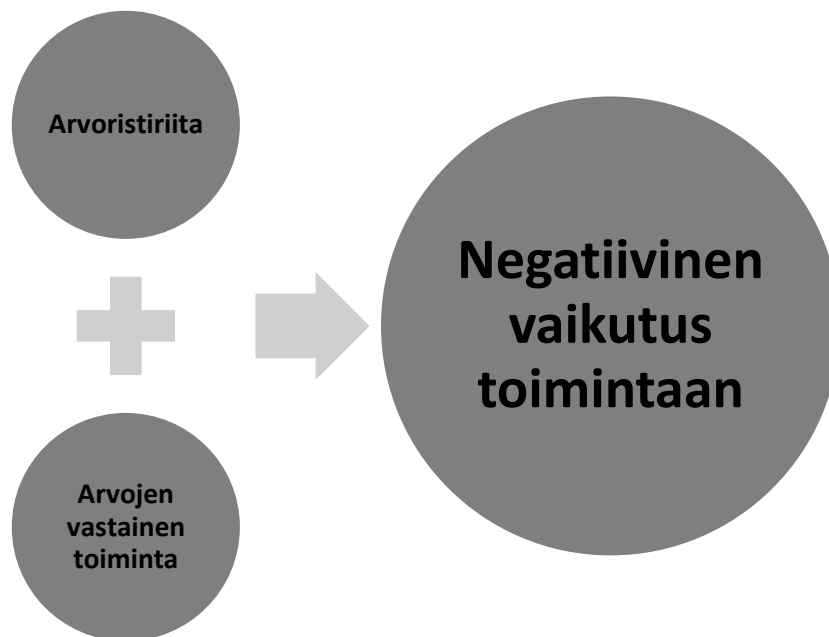
”...tuloksen teko, kyllä se tulee yksityiselämääinkin, vaikka se kuulostaa pahalle...”

”...mietin sellaista sanaa kuin kilpailuhenkisyys. Yksityishenkilön puolella se on ehkä uteliaisuuden sisällä...”

4.1.3 Arvoristiriidat yksilöarvojen ja yritysten arvomaailman välillä

Sen jälkeen, kun oli keskusteltu yksityishenkilön ja työminän arvomaailmojen yhteydestä kysyttiin myös, ovatko haastateltavat kokeneet arvoristiriitaa omien arvojensa ja yritysten, joissa ovat työskennelleet, arvojen välillä. Useampi haastateltavista totesi, että **arvoristiriitaa oli esiintynyt**. Jos arvoristiriitaa oli koettu, jatkettiin kysymyksellä, kuinka

arvoristiriita oli vaikuttanut toimintaan. Useimmiten arvoristiriitatilanteissa tilanne on ollut sellainen, että yrityksellä on ollut arvot, joihin on ollut helppo samaistua, mutta **syystä tai toisesta yritys ei ole toiminut arvojen mukaisesti**. Arvoristiriidoilla on haastateltavien mukaan ollut **negatiivinen vaikutus toimintaan**, ja tilanne on saattanut jopa kärjistyä siihen, että haastateltava on hakeutunut pois kyseisestä yrityksestä. Arvoristiriitojen ja arvojen vastaisen toiminnan vaikutusta on avattu Kuviossa 8.



Kuvio 8. Arvoristiriitojen ja arvojen vastaisen toiminnan vaikutus haastatelluille.

Koska haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että arvoristiriitoja on ilmennyt, ja että niillä on ollut negatiivinen vaikutus toimintaan, halusi tutkija tuoda tulosten tarkastelussa esille haastateltujen omin sanoin, milloin arvoristiriitaa on ilmentynyt, ja kuinka tilanne on koettu.

”...Työurallani on niitä aika ajoin tullut niin, että omistaja tai hallitus ei ole elänyt arvojen mukaisesti. Hallituksen ja omistajan täytyy sitoutua yrityksen arvoihin...”

”...on ollut tilanteita, jossa yrityksen arvoihin pystyi samaistumaan ja niiden mukaan itse johtamaan, mutta kokee että yritys itse ei toteuta niitä arvoja. Toisaalta, jos itsellä on vastuullinen positio, niin arvojohtamiseenhan kuuluu se, että puuttuu jos arvoja ei toteuteta...”

”...Niitä on ja niitä tulee...Tulee arvoriitiriitoja, ja se täytyy hyväksyä. Johdon tehtävä on kuitenkin sanoittaa se niin, ettei siinä tule luottamus pulaa henkilöstön ja johdon tai johdon ja omistajien välillä. Sellaisessa kohdassa on tärkeää, että omat arvot ovat kirkkaat ja toimii itse kuitenkin omista arvoista lähtöisin. Se on todella tärkeää johtajalle...”

”...Kyllähän niitä tietysti on ollut. Tilanteita, joissa törmää sellaiseen asiaan, että käytännön tasolla arvomaailma on erilainen kuin oma arvomaailma. Kyllä sellaisiin on tullut törmätyä. Jollain viiveellä tämä on johtanut siihen, että olen hakeutunut pois... En jäisi sietämään sellaista olemista, joka on arvojeni vastaista...”

”...yrityksissä ei ole noudatettu arvoja... Olen nähnyt tilanteita, joissa yrityksen ylin johto ja arvot mitä henkilöstö kokee ja jakaa ovat ristiriidassa... Se on halvaannuttanut koko yrityksen toiminnan... Iso vaihtuvuus, ihan dramaattinen se vaikutus koko toiminnalle...”

Pari haastateltavaa totesi ensin, että arvoriitiriitaa ei ole esiintynyt, mutta asiaa tarkemmin pohdittuaan, he totesivat, että toisinaan on ollut tilanteita, joissa **oma rooli vaati yrityksen edun nimissä toimintaa, joka saattaa olla vastoin omia henkilökohtaisia arvoja** tai henkilö on hetkellisesti joutunut **tekemään kompromisseja**. Tämä on saattanut aiheuttaa haastateltavalle henkilökohtaisia **arvohaasteita**, mutta yhtiön edun nimissä toimiminen on auttanut tilanteissa, jos yrityksen arvomaailmaan on kuitenkin voinut samaistua.

”...Lähtökohtaisesti haluaa tehdä ihmisille hyvää ja sitten tullaan voimakkaisiin leikkaustilanteisiin. Eiväthän ne ole tähtihetkiä kenellekään, mutta ne ovat pakollisia asioita, jotka täytyy hoitaa... Tällaisia yksittäisiä voi olla, mutta isossa kuvassa edustamieni yhtiöiden arvot on helppo allekirjoittaa...”

”... tämä ei ole ihan omien arvojen mukaista tällä hetkellä, mutta tilanteen selvittämiseksi kannatta tehdä kompromisseja, että päästään työyhteisönä eteenpäin...”

4.2 Arvot ja johtajan toiminta

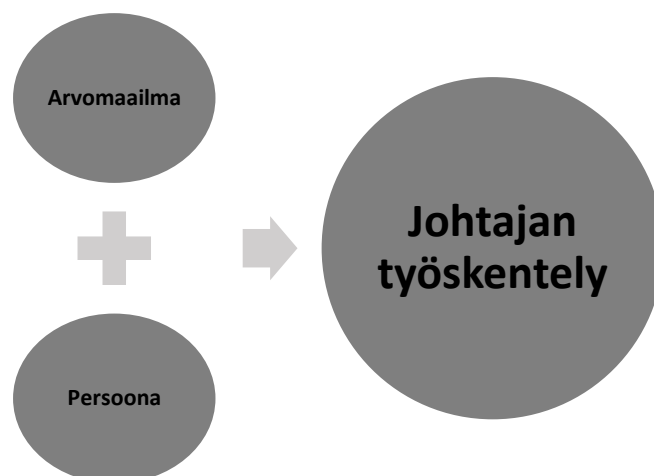
Haastattelun toisessa teemassa keskusteltiin alkuun siitä, minkä haastateltavat kokevat määrittelevän johtavassa asemassa olevan henkilön toimintaa työroolissa. Tämän jälkeen siirryttiin arvojohtamiseen ja siihen, kuinka arvojohdetuissa yrityksissä arvot ovat

näkyneet yrityksen toiminnassa, ja millaisia vaikutuksia arvojohtamisella on ollut henkilökunnan ja tuloksen tekemisen kannalta. Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, vaikuttaako voiton tavoittelu siihen, kuinka yritykset suhtautuvat arvoihinsa, ja onko voiton tavoittelu aiheuttanut arvoristiriitaa. Toisen teeman viimeisenä aiheena keskusteltiin lisäksi siitä, olisiko haastateltava valmis työskentelemään arvojensa vastaisesti yhtiön edun nimissä, ja milloin tämä olisi/ ei olisi mahdollista, ja millaisia vaikutuksia sillä, että joutuisi toimimaan arvojensa vastaisesti olisi haastateltavalle ja hänen toiminnalleen.

4.2.1 Johtavassa asemassa olevan henkilön työskentelyä määrittelevät tekijät

Hiltusen mukaan (2011) johtajalla on kaksi tehtävää, hänen täytyy luoda organisaatiolle menestysmahdollisuudet, sekä johtaa organisaatiota niin, että tuloksia syntyy.

Kysyttäessä haastateltavilta, mikä heidän mielestään määrittää johtajan työskentelyä, nousivat **arvot** vahvimpana määrittelevänä tekijänä esille. Tämän yhteydessä mainittiin sekä **työpaikan arvot**, että **johtajan oma arvomaailma**, ja siitä muodostuva **persoona**. Tätä on kuvattu Kuviossa 9.



Kuvio 9. Johtajien työskentelyä määrittelevät tärkeimmät tekijät (haastateltavien mukaan).

”...Kun ollaan arvojohtamisen kontekstissa, niin sanoisin, että johtavassa asemassa työelämä määrittelee sen, mitkä yrityksen arvot ovat ja mitkä ovat yrityksen odotukset johtajalle. ...”

”...Työelämässä johtavassa asemassa olevan ihmisen toimintaa johtaa arvot. Johtajan positio rakentuu siinä yhteisössä hyvin pitkälle johtajan arvojen ympärille. Persoonaa muodostuu arvoista ja tekeminen tulee siitä. Kun olet työelämässä, niin se on sinua ja sinun tekemistäsi. Sinua johtaa sinun arvot ja sinä teet asioita, sillä tavalla, että ne vastaavat persoonaasi ja sitä, mihin itse usko...”

”...Kyllä minä korostan yksilön arvoja. Niiden perusteella hän on siinä asemassa kuin on. On valikoitunut siihen hetkeen ja tilanteeseen ja siinä on väistämättä vaikutusta henkilökohtaisilla arvoilla...”

Kun keskusteltiin siitä, millaisia ominaisuuksia johtajilta toivottiin, nousi **ennustettavuus** esille useammassa vastauksessa. Tässä yhteydessä ennustettavuudella tarkoitettiin sitä, että toiminta on ennustettavaa, ja että valittua suuntaa lähdetään toteuttamaan ennustettavasti. Ennustettavuuden yhteydessä mainittiin myös, että johtajan käytöksen pitää olla ennakoitavissa niin, että huonotkin uutiset uskalletaan kertoa. Samassa yhteydessä korostettiin **johdonmukaisuutta**, **rehellisyyttä** ja sitä, että pystyy olemaan **hyvä esimerkki**. Johtajan koettiin olevan vaikuttajaroolissa, ja johtajalla on **laaja vastuu**, mikä edellyttää **näkemyttä** siitä, mikä on yritykselle hyväksi. Tätä on selkiytetty Kuviossa 10.



Kuvio 10. Haastateltavien johtajiin liitämät ominaisuudet.

”...Minun mielestäni johdon tulee olla ennustettava. Se, mikä suunta yritykselle on valittu, niin se tehdään ennustettavasti. Myös johtajan oma käytös tulee olla ennustettavissa... Toinen on kyky säilyttää johdonmukaisuus ja abstraktius, pragmaattisuus painetilanteissa...”

”...sanoisin ensin, että integriteetti. Se on sellainen perusedellytys... rehellisyys, tinkimättömyys ja itseltään vaatiminen, sekin on osa tätä integriteettiä, että voi olla hyvä esimerkki muulle porukalle. Johtajan pitäisi olla myös ennakoitavissa – täytyy olla sellainen, kenelle uskalletaan sanoa varsinkin huonot uutiset...”

Hiltunen (2011) mainitsema **tulosten aikaansaanti** nousi vahvasti esille vain yhden haastateltavan vastauksessa. Muissakin vastauksissa mainittiin, että johtajalla tulee olla **kykyä vaatia** aikaansaannoksia sekä **kyvykkyyttä johtaa** ihmisiä.

”...Kyllä päällimmäisenä nousee ajatus siitä kyvystä saada aikaan tuloksia. Se määrittelee todella voimakkaasti sitä, kenessä johtajana on kanttia ja kuka työelämässä menestyy ja pärjää... On pystyttävä kasvattamaan yrityksen osaamis-pääomaa ja arvon tuottamista...”

4.2.2 Arvojohtamisen vaikutus ihmisiin ja tuloksen tekoon

Kauppinen (2002) mukaan arvot ovat mukana kaikessa yrityksen toiminnassa, ja arvojohtaminen keskittyy arvojen toteutumiseen käytännössä. Hiltunen (2011) toteaa, että parhaimmillaan arvojohtaminen tarkoittaa sitä, että arvoista voidaan hakea menettelyohjeita myös silloin, kuin niitä ei muuten ole saatavilla, tai haluttu menettelymalli ei ole selkeä.

Haastateltavilta kysyttiin, ovatko he työskennelleet arvojohtetuissa yrityksissä, ja jos ovat, niin kuinka arvojohtaminen on vaikuttanut henkilöstöön ja tuloksen tekemiseen. Kaikki haastateltavat kertoivat, että ovat työskennelleet yrityksissä, joita on johdettu myös arvojen pohjalta. Onnistunut **arvojohtaminen koettiin positiivisena ja toimintaa ohjaavana**, mutta haastateltavat olivat myös törmänneet tilanteisiin, joissa yrityksiä näennäisesti johdettiin arvojen pohjalta, mutta arvot eivät todellisuudessa jalkautuneet toimintaan. Nähtiin, että tällöin yrityksen sisälle syntyy monta erilaista yrityskulttuuria, jotka

alkavat ajan saatossa kilpailemaan keskenään. Toimintaperiaatteet puuttuivat ja toiminta oli kompromissien tekoa. Päätöksentekomalli puuttui ja tämä koettiin ahdistavana. Yksi haastateltava mainitsi myös työskennelleensä yrityksessä, jossa arvoja ei ollut määritelty ollenkaan. Täydellinen arvojen määrittelemättömyys koettiin erittäin haasteelliseksi. Lisäksi ei voinut tietää, mitä viitekehystä kollega käytti tehdessään päätöksiä. Haastateltava, joka oli työskennellyt yrityksessä, josta arvot puuttuivat, päätyi lähtemään yrityksestä.

”... Hyvä asia arvoissa on se, että kun yritys on oikeasti arvojohdettu, niin ne kyllä osataan. Arvot antavat toiminnalle todella paljon selkärankaa. Minä uskon, että arvot ja johtaminen tekevät sen kulttuurin ja kulttuuri mahdollistaa yrityksen tuloksen teon – tai sitten se on este sille... Arvot ovat todella vahvoja asioita. Sanotaan, että ne voivat parhaimmillaan mahdollistaa strategian toimeenpanon, ne ovat niin vahvoja. Heikoimmillaan ihmiset voivat mennä niiden taakse; miksi minulta vaaditaan tätä – tämä on arvojen vastaista... Itse toivoisin aina, että yrityksessä olisi se arvo, joka liittyisi yrityksen perustarkoitukseen, eli tehdä voittoa omistajille...”

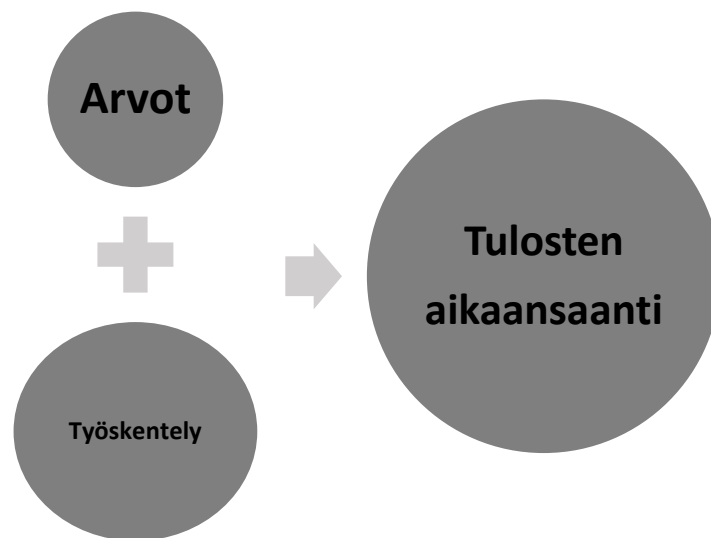
”...Se oli sellaista suorittamista ja tekemistä. Arvoja kyllä korostettiin ja ne olivat tavallaan läsnä tekemisessä, mutta kyllä totuuden nimissä ne aika paperisiksi monta kertaa arjessa jäivät. Ehkä niistä arvoista oli kuitenkin muodostunut henkinen selkäranka tekemiseen – ne ovat jollain lailla tiedostamattomiakin, mutta ne ovat siellä ja ne ovat tärkeitä...”

”...Olin urani alkuvaiheessa arvojohtamisen kurssilla. Opin, että arvot ovat johtamisen vahvin vaikuttamisen väline. Se oli vaikuttavaa...Totta kai arvot ovat vaikuttaneet omiin valintoihini, ja siihen, mihin olen tullut valituksi...”

Haastateltavat kokivat, että vaikka arvot ohjaavat toimintaa, täytyy sekä yritystoiminnassa että yksilötasolla johtajan toiminnassa olla linjakkuutta, ja määritelty tapa toimia. Arvot toimivat ohjaajana toiminnan määrittelyssä, ja yrityskulttuurin kautta on nähtävissä selvä linkki yrityksen menestykseen. Tämä vaatii kuitenkin sen, että arvot eivät ole pelkästään kirjattuja sanoja, vaan kaikkea tekemistä peilataan määriteltyihin arvoihin.

4.2.3 Tuloksen tekeminen, mahdolliset arvostiriidat ja näiden vaikutus

Osakeyhtiölaki määrittelee, että yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa voittoa. Haastateltavilta tiedusteltiin, onko voiton tuottamisella omistajille vaikutusta siihen, kuinka yritykset suhtautuvat arvoihinsa ja onko voiton tavoittelusta syntynyt arvostiriitoja. Lähtökohtaisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että **yrityksen tulee tavoitella voittoa ja kasvua**, ja että tämän tavoitteen ja arvojen ei tulisi olla ristiriidassa, vaan ideaalitapauksessa **arvot tukisivat voiton tavoittelua ja arvojen pohjalta tapahtuva työskentely mahdollistaa tulosten aikaansaannin**. Tätä on selkiytetty Kuviossa 11.



Kuvio 11. Tulosten aikaansaannin ja arvojen välinen yhteys (haastateltavien mukaan).

Koska voiton tavoittelu kuuluu liiketoiminnan perusoletuksiin, halusi tutkija ottaa tulosten tarkasteluun jokaisesta haastatteluista otteen siitä, kuinka haastateltava koki arvojen ja voiton tavoittelun soveltuvan yhteen. Edellisen kappaleen mukaisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että yritysten tulee tavoitella voittoa, mutta siinä, kuinka he tavoitteen sanoittivat, oli selkeitä sävyeroja.

”...Johtajana joudun paljon puhumaan ihmisille, miksi yrityksen täytyy tehdä tuloista, miksi yrityksen täytyy kasvaa. Jos yritys ei kasva, tai se ei ole vahva, niin se ei pärjää eikä sillä ole mahdollisuuksia tarjota työpaikkoja. Tärkeää on se, miten arvot ymmärretään, koska nekin voidaan ymmärtää monella tavalla...”

”...Usein taustalla on vahvat taloudelliset velvoitteet. Voi olla, että ratkaisuja joudutaan tekemään kovakätisesti. Kun on kriisi, tietyt arvot nousevat esille, ja toiset jäävät taustalle. Arvot ovat kauaskantoisempi, kun yksittäinen tilanne, ja niiden kautta talouden kilpailukyky rakennetaan kestävämmälle pohjalle...”

”... Yritys on syntynyt tuottamaan jotakin arvoa markkinoille ja sillä on kilpailuetu liikeideassaan, yritys haluaa menestyä. Arvot rakentavat kulttuuria sekä luovat yhteenkuuluvaisuuden tunnetta yhtiöön. Arvotyöskentelyn kautta rakennetaan yrityksen tapaa toimia. Joskus se voi johtaa siihen, että pikkuisen joudutaan tullaamaan arvojen vastaisesti jossain kohden...”

”...Tuloksen tuottamisen periaate on liikkeenjohdon perusajatus, sillä pystyy perustelemaan yrityksen olemassaoloa ja myös mittamaan sitä erilaisissa olosuhteissa... Ihmisillä pitäisi olla muitakin päämääriä; tavoitella onnea, oman elämän täyttymystä, toteuttaa itseämme...”

”...Minun mielestäni voiton tavoittelu ja arvot eivät ole mitenkään eriäviä asioita. Parasta voittoa saadaan, kun toimintaa tehdään niin että se tukee yrityksen arvoja. Jos haluaa vielä viimeisen metrin saavuttaa, niin vaaditaan, että toimitaan niin että se vastaa yrityksen ja ihmisjoukon arvoja...”

”...Osakeyhtiössä voitto on se, mitä tavoitellaan. Arvoista pitää löytyä myös kasvuhakuisuus ja kehittäminen. Se on sitä vastuunkantoa...”

4.2.4 Arvojen vastainen työskentely yhtiön edun nimissä

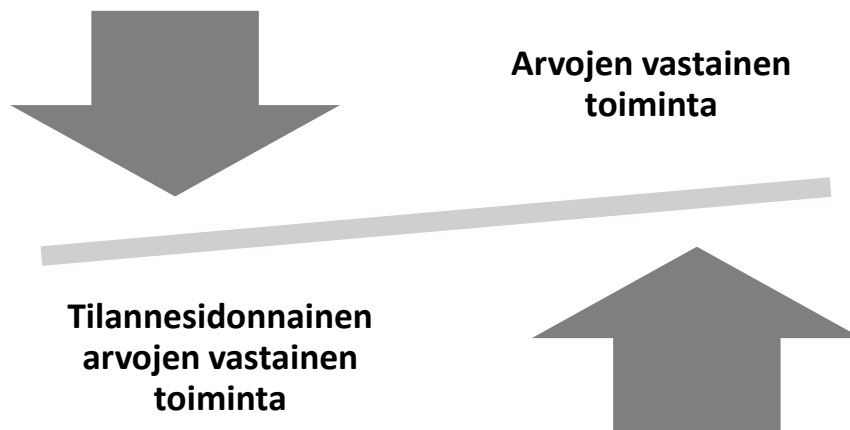
Haastateltavilta tiedusteltiin, olisivatko he valmiita työskentelemään arvojensa vastaisesti yhtiön edun nimissä. Kysymystä täsmennettiin jatkokysymyksellä, milloin tämä olisi mahdollista, ja kuinka mahdollinen arvojen vastainen toiminta on vaikuttanut haastateltavaan. Tämän kysymyksen osalta haastateltavien vastauksissa oli selkeä hajontaa. Osa haastateltavista piti lähtökohtaisesti itsestään selvyytenä, että **ei voisi työskennellä arvojensa vastaisesti**, toiset näkivät eron asioiden- ja ihmisten johtamisen välillä ja toiset jäivät pohtimaan tilannetta, ja totesivat, että **tilanteisiin, joissa saattaisi toimia omien arvojen vastaisesti, ei ole yhtä yksielitteistä linjausta**. Koettiin, että varsinaisesti ei koeta mahdolliseksi toimia vastoin omaa arvomaailmaa, mutta että eri tilanteissa ja hetkinä arvot painottuvat eri tavoin, ja jotkut arvot saattavat jäädä vähemmälle huomiolle, tai toiset arvot painottua voimakkaammin. Myös ihmisten ja asioiden johtamisen välillä

nähtiin eroavaisuuksia. Täysin omien arvojen vastaisesta toimintaa ei kuitenkaan nähty mahdollisena. Lyhytaikaisesti saattoi olla tilanteita, joissa arvoristiriitaa oli syntynyt, ja koettiin, että lyhytaikaisesti ja tilannesidonnaisesti saatettiin toimia tilanteessa, joka vaati joustoa omien arvojen suhteen, mutta tämän pitää olla ns. tilapäinen häiriö, josta palataan takaisin arvojenmukaiseen toimintaan. Jos pitkäkestoisemmin tai voimakkaammin joutui työskentelemään vastoin omaa arvomaailmaansa, johti tämä ainakin haastateltavien keskuudessa siihen, että haastateltavat lähtivät ko. työpaikasta.

”...Ihmiset ja asiat on eroteltava toisistaan. Kun mennään asioiden puolella niin kyllähän siellä voi syntyä tilanteita, joissa joudutaan hakemaan hyvinkin luovia ratkaisuja. Kun tullaan ihmisten puolelle, niin siellä johdonmukaisuus on älyttömän tärkeitä. Matkan varrella on syntynyt tilanteita, joissa on joutunut todella voimakkaasti miettimään kuinka toimia tässä tilanteessa. Ihmisten kanssa ei voi toimia mielivaltaisesti ja kuten itse tai joku muu haluaisi, asioiden puolella on enemmän joustoa tästä näkökulmasta...”

”...En missään nimessä olisi valmis työskentelemään arvojeni vastaisesti. Arvojohtamisen perusta on se, että pystyy allekirjoittamaan kaiken toiminnan ja se ei ole ristiriidassa. Kun asiat eivät ole mustavalkoisia, on tilanteita, joissa voi ajatella toimivansa arvojensa mukaisesti, mutta huomaakin jälkikäteen, että siinä onkin ollut ristiriitaa. Tilanteethan eivät ole helppoja eivätkä ne ole aina mustavalkoisia. Työskentelin yrityksessä, jossa korkeassa asemassa oleva johtaja sanoi, mitä haluttiin sanoa. Siitä aiheutui epämotivaatiota ja turhaamaa, ja lopulta se johti siihen, että lähdin muualle...”

Vaade tuloksen tekemiseen ja hallituksen linjausten toteuttamiseen on myös saattanut johtaa tilanteisiin, joissa on toiminut vastoin varsinaista omaa arvomaailmaansa. Tämä on saattanut tapahtua niin, että silloin, kun on toiminut arvojaan vastaan, ei ole tätä välttämättä varsinaisesti tiedostanut, vaan tilanteen on havainnoinut vasta jälkikäteen. Pidempiaikainen arvoristiriita on kuitenkin johtanut hakeutumiseen toisiin tehtäviin. Kuviossa 12. on pyritty havainnollistamaan, että mahdollinen arvojen vastainen toiminta ja tilanteen kokeminen on kytköksissä vallitsevaan tilanteeseen



Kuvio 12. Mahdollinen arvojen vastainen toiminta on tilannesidonnaista.

"...Kyllähän niitä on ollut. Tilanteita, joissa törmää sellaiseen asiaan, että huomaa, että käytännön tasolla oma arvomaailma ja yrityksen, sen omistajien tai yrityskulttuurin arvomaailma on erilainen kuin oma arvomaailma. Kun näin on tapahtunut, se on johtanut siihen, että olen hakeutunut pois... En ole jäänyt sietämään olemista, joka on arvojeni vastaista..."

"...Minun tehtäväni johtajana on toteuttaa hallituksen ja omistajien toiveita. Olen miettinyt, että jos en olisi tässä, tässä olisi joku toinen – että minä teen tätä niin hyvin omien arvojen ja omien toimintaperiaatteiden mukaisesti kuin mahdollista, vaikka koen tässä ristiriitaa... Arvoristiriitahan ei ole pysyvä, koska jos se on pysyvä, niin en tiedä, mitä tapahtuisi - ehkä en pysyisi enää toimimaan... Ristiriitoja tulee, mutta ne eivät saa jäädä pysyviksi. Täysin puhtaaseen arvomaailmaan ei päästä edes yhteiskunnallisissa yrityksissä..."

4.3 Kulttuuriset arvo-orientaatiot

Kolmannessa teemassa paneuduttiin monikansalliseen työympäristöön, ja siihen, onko eri kansallisuuksien välillä ollut työelämässä huomattavissa eroavaisuuksia arvopainotuksissa. Lisäksi keskusteltiin siitä, kuinka kansalliset arvo-orientaatiot ovat vaikuttaneet työyhteisöön, ja kuinka mahdollisia kulttuurisidonnaisista arvopainotuksista johtuvia arvoristiriitoja on pyritty minimoimaan työyhteisössä. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet monikulttuurisissa työympäristöissä joko Suomessa, ulkomaankomennuksella tai sekä että.

4.3.1 Kulttuurien väliset erot arvopainotuksissa

Haastateltavilta tiedusteltiin ovatko he havainneet **eroavaisuuksia arvopainotuksissa kulttuurien välissä**. Vastauksissa korostui se, että **arvot voidaan kokea hyvinkin eri tavoin**, ja haastateltavien mielestä kulttuuri vaikuttaa arvojen kokemiseen ja siihen, kuinka arvot näkyvät toiminnassa. Heidän mielestään esimerkiksi pohjoismaiset arvot poikkeavat merkittävästi arvoista idässä. Kuitenkin jo esimerkiksi suomalaisessa ja ruotsalaisessa työskentelykulttuurissa huomattiin arvopainotuksissa eroavaisuuksia. Kansainvälisyys itessään koettiin kuitenkin positiivisena asiana. Kaikista kulttuureista löytyy ääriyksilöistä, mutta näitä ei pidä ottaa yleistyksinä. Suomalaisuus ja suomalainen suora tapa kertoa mielipiteitä/ lähestyä asioita koettiin kansainvälisessä ympäristössä myös toisinaan haasteellisena. Mielipiteet oli saatettu ilmasta turhan suoraan, ja vastapuoli oli kokenut tämän negatiivisena. Nähtiin myös, että arvoissa saattaa olla painotuseroja. Toisaalta koettiin, että tällöin arvojen kautta pystyttäisiin avaamaan haluttua toimintamallia. Tämä vaatii kuitenkin sen, että arvoja tulkitaan yhdessä, ja niistä muodostetaan yhteinen tulkinta. Myös **johtajakäsityksessä ja johtamismalleissa** nähtiin vahvojakin **kulttuurillisia eroja**.

”...Kyllä voi sanoa, että olen havainnut eroja. Tällöin arvojen käyttäminen omassa päätöksen teossa ei välttämättä ole läsnä niin luontaisesti, kuin toimittaessa samassa arvokulttuurissa. Omasta näkökulmastani, kun toimii johtavassa roolissa, niin totta kai yhtiön arvoista nousee vahvoja peruskulmakiviä tuloksen tekemiseen, ja tehokkuuden ja ihmisten arvostuksen näkökulmaan...”

”...Olen huomannut ainakin sen, että käsitys johtajuudesta voi olla todella erilainen. On monia sellaisia kulttuureja, joissa oletetaan ja edellytetään että johtaja tietää kaiken ja johtaja päättää kaikesta, ja johtaja itsekin on sitä mieltä, että tietää kaiken. Ehkä pohjoismainen ja suomalainen kulttuuri on enemmän moniarvoinen ja moniääninen, ei täällä johtaja kauhean pitkälle selviä, jos väittää tietävänsä kaiken...”

”... Kyllä näen valtavia eroja arvopainotuksissa. Ero suomalaisiin yrityksiin on huima. Minun analyysini asiasta on, että me suomalaiset arvostamme suunnattomasti joukkojen johtamista edestä. Johtajat kertovat mitä tarvitsee tehdä, ja sitten toteutetaan, tehdään se mahdollisimman suoraviivaisesti ja me arvostamme sitä... Näkisin, että yhdessä suunnittelun kulttuurin voi kääntää myös yrityksen

vahvuudeksi... Minä väittäisin, että kun olemme sitouttaneet ihmiset, niin yrityksen menestymisen tekeminen on huomattavasti kestävämmällä tasolla...”

4.3.2 Kulttuuristen arvo-orientaatioiden vaikutukset ja niiden huomioiminen

Haastateltavat ovat havainnoineet työelämässä kulttuurista johtuvia eroja arvo-orientaatioissa. Haastattelun viimeisessä ennakkoon annetuissa kysymyksessä tarkasteltiin, kuinka mahdollisia kulttuurisista arvo-orientaatioista johtuvia arvoristiriitoja on pyritty välttämään tai minimoimaan. Haastatellut kertoivat pääsääntöisesti, että heidän mielestään arvoissa on kulttuuritaustoista johtuvia eroja. Erityisesti monikansallisissa yrityksissä toimittaessa tulee **avata yhdessä, mitä arvolla tarkoitetaan**, ja arvoja täytyy lokalisoida. Arvoja ei voi johtaa määrättyä yhden maan pääkonttorista. Nähtiin tärkeänä, että **arvojen rinnalla puhutaan myös johtamisesta ja siitä, miten arvot toteutuvat johtamisessa**, ja millaiset periaatteet johtamiselle on sekä millainen yrityskulttuuri johtamisella halutaan aikaansaada. Tässä yhteydessä nähtiin tärkeänä arvojen pysyvyys. Arvoja ei saa muuttaa liian tiheään ja isosti, vaan arvojen pitäisi olla melko pysyviä, ja niitä lähinnä hiottaisiin ajan saatossa. Arvojen kautta voidaan kokea yhteisöllisyyttä, vaikka kulttuuri taustalla olisi erilainen. Yksi haastateltavista totesi muista poiketen, että arvot toteutuvat kaikkialla samankaltaisina.

”...Kyllähän kansalliset arvot ovat taustalla, ja ne ovat iso asia meidän ihmisyytämme, kulttuuriperimää meissä ihmisissä. Erilaiset taustat vaikuttavat tämän päivän ihmisten arvokäsitykseen ja käsitykseen johtajuudesta ja johtamisesta. Tärkeintä on, että arvoista keskustellaan ja ymmärretään isossa kuvassa asioita samalla tavalla...”

”...Koen että henkilökohtaisia arvopainotuksia voi olla myös eri maissa. Johtamalla ja arvoista puhumalla sellaiset orientaatiot voidaan saada sellaiseen balanssiin, että se ei häiritse toimintaa...”

”...Kansainvälinen yritys ei välttämättä toimi kohdemaassa sen arvomaailman mukaisesti vaan on vienyt omat arvonsa sinne... Kun yrityksellä on vahva prosessi, sille kuinka yrityksen arvomaailmaa tuodaan työntekijäjoukkoon, niin se onnistuu.

”...Minä en näe, että kulttuureissa sinällään olisi eroa arvotasolla. Me kaikki arvostetaan autonomiaa ja sitä, että voimme tehdä asioita yhdessä, me arvostamme sitä, että saamme kannustusta ja meidän tekemistämme arvostetaan...”

4.4 Haastateltavien kommentteja tutkijalle

Haastateltaville annettiin haastattelun päätteeksi mahdollisuus kommentoida arvoja varsinaisten tutkimuskysymysten ulkopuolelta aihealueeseen liittyen. Lähtökohtaisesti haastateltavat kokivat aihealueen mielenkiintoisena ja ajatuksia herättelevänä. Haluttiin, että johtajalla on oma, johtajalle selvä arvopohja ja johtaja tuntee itsensä. Koettiin, että kyetäkseen kehittymään johtajana, täytyy ymmärtää omat arvonsa, ja niiden vaikutus toimintaan. Nähtiin, että mitä paremmin johtaja on balanssissa itsensä ja arvojensa kanssa, sitä enemmän johtajalla on annettavaa muille. Keskustelu arvoista ja niiden vaikutuksesta koettiin herättelevänä, ja arvoja ja niiden vaikutusta omaan toimintaan tulisi miettiä. Toisaalta arvot koettiin myös vaikeana ja monisäikeisenä asiana, ja arvosidon-naisiin asioihin ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia.

”...Minä haluaisin lisätä sen, että meillä on metrikaupalla kirjallisuutta siitä, minkälainen on hyvä johtaja. Minä haluaisin, että sen sijaan yritys-elämässäkin pitäisi miettiä minkälainen on hyvä ihminen, minkälainen on hyvää tekemistä ja mitä ovat ne arvot, jotka ohjaavat omaa toimintaa...”

”...Itse koen, että suomalaiset perusarvot ovat aika kestävä ja toimivat. Yleistäen arvopohja suomalaisessa johtajuudessa on kestäväällä pohjalla ja kunnossa. Olemme aika joustavia, ymmärtäväisiä, kunnianhimoisia ja nöyriä samaan aikaan sopivasti. Koen, että suomalaiset arvot ovat kestäviä pitkälle tulevaisuuteen...”

”...Kun ympärillä turbulenssi on suurempi ja suurempi, markkinat muuttuvat, kulluttajien käytös muuttuu, globaali tilanne muuttuu ja pandemiat ja muut tuovat sitä turbulenssia. erityisesti tässä testataan sitä, mitkä yritykset voivat luoda sellaisen vahvan arvopohjan, että turbulenssitilanteissakin toimintakyky säilyy. Arvojohtamisesta – minä itse koen, että arvot ovat avain moneen...”

5 Tulosten yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen tuloksia. Johtopäätökset pohjautuvat tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin. Lisäksi nostetaan esiin muutamia ehdotuksia jatkotutkimuksille.

5.1 Tutkimuksen ja tutkimustulosten yhteenveto

Tämä pro gradu -tutkielma on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin kirjallisuuskatsauksen ja sen pohjalta toteutettujen kuuden haastattelututkimuksen kautta kerätyllä aineistolla. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun muodossa, ja aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin kautta. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, kuinka arvot vaikuttavat suomalaisen johtajan työskentelyyn ja työssä tehtäviin valintoihin. Päätutkimusongelman lisäksi haettiin vastausta siihen, millainen on suomalaisen johtajan henkilökohtainen arvomaailma ja kuinka se vaikuttaa työskentelyyn. Tutkimuksessa haluttiin myös tarkastella, millainen suhde on yksityishenkilön ja työminän arvomaailmojen välillä ja nähdäänkö henkilökohtaisten arvojen ja työelämän vaateiden (työnantajayrityksen arvojen) välillä ristiriitaa, sekä onko johtaja valmis toimimaan vastoin omaa arvomaailmaansa yhtiön edun hyväksi.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi arvojen määritelmiä, sekä tarkasteltiin kuinka arvot ohjaavat toimintaa, ja kuinka tilannetekijät vaikuttavat arvoihin. Yksilöarvoja käsiteltiin sekä yleisellä tasolla, että tarkasteltiin erityisesti johtajiin liittyviä arvomääreitä. Lisäksi tarkasteltiin suomalaisiin ja suomalaisuuteen liittyviä erityisiä arvomääreitä ja näiden kytköstä työelämään. Arvojen yhteydessä esiteltiin myös Schwartzin (2011) kulttuuriset arvo-orientaatiot. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi tarkasteltiin arvojen ja organisaatiokulttuurin kytköstä, ja sitä, kuinka arvojohtaminen toimii käytännössä, ja mitä etuja arvojohtamisesta on toiminnalle.

Tämän pro gradu -tutkielman perusoletuksena oli, että arvot vastaavat biologisiin-, sosi-
aalisiin ja ryhmäytymisen tarpeisiin. Tämä on esitetty Kuviossa 13. Tätä perusoletusta ei
haastettu empiirisessä tutkimusosiossa, vaan tämän ympäriltä haluttiin saada vastauksia
siihen, kuinka arvot vaikuttavat johtajien toimintaan. Näiden arvojen vastaavuuksien pe-
rusoletusten lisäksi arvokäyttäytymistä säätelevät yksilöarvot, johtajasidonnaiset arvot,
kulttuuriset arvo-orientaatiot sekä organisaatiokulttuuri. Kirjallisuuskatsauksen aihealu-
eista muodostettiin tämän pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys, joka on esitelty
Kuviossa 3., sivulla 40.



Kuvio 13. Tämän Pro gradu -tutkimuksen perusoletus on, että arvot vastaavat biologisiin-, sosi-
aalisiin ja ryhmäytymisen tarpeisiin.

Tämän pro gradu -tutkielman empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli saada pörssiyrityi-
den johtoryhmissä tai hallitusammattilaisina työskentelevien henkilöiden näkemyksiä
siitä, kuinka arvot vaikuttavat heidän toimintaansa. Empiirisen tutkimuksen tuloksena
saatiin laajasti tietoa siitä, kuinka arvot vaikuttavat haastateltavien henkilöiden elämään
ja valintoihin sekä yksityishenkilön, että johtajan roolissa. Lisäksi haastateltavat kertoivat,
olisivatko he valmiita työskentelemään arvojensa vastaisesti. Kirjallisuuskatsauksen ja to-
teutetun empiirisen tutkimuksen kautta saadun tiedon perusteella tutkija voi todeta,
että tämän pro gradu -tutkielman tutkimustavoite on saavutettu.

Tulevissa kappaleissa tarkastellaan tutkielman tutkimustuloksia, joista merkittävimpanä
tutkija haluaa jo tässä nostaa esiin, että sekä kirjallisuuskatsaus, että empiirinen tutkimus

päätyivät tulokseen, että arvoilla on vahva vaikutus johtajan toimintaan ja työskentelyyn. Arvojen vaikutusta johtajan työskentelyyn tarkasteltiin sekä kirjallisuuskatsauksen- että empiirisen tutkimuksen näkökulmasta. Saadut tulokset esitetään seuraavissa kappaleissa.

5.1.1 Yksilöarvot

Cartwrightin (2007) mukaan arvot toimivat motivaattoreina ja niillä saattaa olla vaikutusta, kun määritellään prioriteetteja. Hyvät tulokset organisaatioissa ovat sidoksissa siihen, kuinka hyvin tuloksen tekijät löytävät tasapainon omien arvojensa ja organisaation arvojen välillä.

Tämän pro gradu -tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa (luku 2) arvot määriteltiin seuraavasti;

Arvot ovat yksilön tajunnan sisällä olevia määreitä, joilla säädellään, mitä halutaan tehdä. Ne ovat osa ihmisten jokapäiväistä elämää ja siinä tehtyjä valintoja. Arvot edustavat toivottuja toimintatapoja ja ankkuroituvat järkeen ja tunteeseen, sekä ohjaavat valintoja. Lisäksi arvot ovat aika- ja paikka sidonnaisia. On myös hyvä tiedostaa, että arvoja ei voida arvioida yksiselitteisesti, vaan niitä tulkitaan puheiden ja tekojen välityksellä.

Kaikki haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että arvot ovat heille henkilökohtaisesti tärkeitä. Useammassa vastauksessa henkilökohtaisina arvoina mainittiin välittäminen, rehellisyys, luotettavuus, kasvu (kehittyminen), avoimuus ja ihmisten arvostus. Haastateltavien mielestä nämä **arvot vaikuttavat tehtäviin valintoihin**. Puohiniemen (2002) mukaan arvot auttavat valinnoissa ja säätelevät ihmisten käyttäytymistä. Voidaankin todeta, että sekä kirjallisuuskatsaus että tämän pro gradu -tutkielman empiirinen tutkimus päätyvät samaan johtopäätökseen, eli siihen, että arvot ohjaavat ihmisen toimintaa. Myös tätä tutkimusta varten kirjallisuuskatsauksen pohjalta laadittu arvon määritelmä tukee johtopäätöstä, jonka mukaan arvot vaikuttavat tehtäviin valintoihin. Arvojen

koettiin myös liimaavan ihmissuhteet yhteen ja ne **toimivat perustana ihmisten toiminnalle**. Tässä yhteydessä mainittiin arvoina hyvinvointi, luottamus, kunnioitus ja avoimuus. Myös riippumattomuus, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, uteliaisuus ja vastuu nousivat arvoina esille. Arvoista myös todettiin, että ne ovat **joukko tärkeitä asioita, minkä pohjalta elämää rakennetaan ja mihin uskotaan vahvasti**. Tässä yhteydessä mainittiin positiivisuus, ryhmätoiminta ja avoimuus. Tämä empiirisen tutkimuksen toteama oli hienosti linjassa ennen empiirisen osuuden toteutusta tehtyä arvon määritelmää, jossa todettiin, mm. että arvot ovat osa jokapäiväistä elämää. Kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen pohjalta tutkija katsoo, että yhtenä tämän pro gradu -tutkielman vahvana johtopäätöksen voidaan todeta, että **arvoilla on vahva vaikutus tehtäviin valintoihin**.

5.1.2 Kulttuuriset arvo-orientaatiot

Miles (2015) esitti, että on olemassa yleismaailmallisia arvoja, mutta ne näkyvät eri tavoin eri kulttuureissa. Schwartz (2011) on onnistunut todentamaan, että eri kulttuureista löytyy nelisenkymmentä arvoilmaisua, jotka ovat samankaltaisia kaikkialla (Taulukko 2., sivu 24.).

Tutkija totesi, tämän pro gradu -tutkielman empiirisen osuuden aineistojen pohjalta, että melkeinpä kaikki haastateltavat ovat havainneet eroavaisuuksia arvopainotuksissa eri kansallisuuksien välillä työelämässä. Henkilö, joka ei ollut havainnut eroavaisuuksia arvopainotuksissa eri kulttuurien välillä totesi, että on työskennellyt länsimaisissa yrityksissä, joissa arvomaailma on ollut länsimaalainen, ja se on ollut helppo jakaa. Henkilöt, jotka olivat kokeneet **eroavaisuuksia arvopainotuksissa** kommentoivat, että esimerkiksi **luotettavuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus on voitu kokea ja tulkita eri tavoin**. Samoin **hierarkkisuus, humaanius ja sosiaalisuus on tulkittu eri tavoin eri kulttuureissa**. Schwartz (2011) on todennut, että kulttuuriset arvo-orientaatiot ilmenevät yhteiskunnan normeissa ja käytänteissä.

Useampi haastateltava nosti esiin näkemyksen, että **käsitys johtajuudesta** koetaan eri tavoin eri kulttuuritaustoissa. Erityisesti koettiin, että johtajuuden hierarkkisyyden taso vaihtelee suuresti kulttuuritaustasta riippuen. Schwartz (2011) oli päätenyt tutkimuksissaan hyvin samantyyppiseen johtopäätökseen. Hänen kulttuuristen arvo-orientaatioidensa mukaan kulttuuri säätelee hierarkian ja tasa-arvon välistä suhdetta, sekä hallinnan ja harmonian välistä suhdetta. Nämä molemmat vaikuttavat selkeästi myös johtajan käyttäytymiseen. Haastateltavat kokivat, että **arvoilla on tulkinta- ja painotuseroja**. Esimerkkinä tällaisesta mainittiin esimerkiksi arvo vapaus. Yhdelle vapaus merkitsi sitä, että voidaan tehdä vapaasti omia valintoja, toisaalla vapaus merkitsi sitä, että sai vapaasti noudattaa ohjeita. Toisaalta, vaikka koettiin, että arvojen painotuksessa ja tulkinnassa on havaittu eroja, koettiin arvot työkaluksi, joilla eroavaisuuksia pystytään hillitsemään. Tämä vaatii kuitenkin **huolellista arvojen tulkintaa** – työnantajan pitää kertoa, mitä arvolla tarkoitetaan ja niistä pitää keskustella yhdessä, sekä **muodostaa yhdessä käsitys** siitä, mitä yhteisillä työpaikan arvoilla kyseisellä työpaikalla tarkoitetaan.

Tutkija toteaa, että sekä tämän pro gradu -tutkielman kirjallisuuskatsaus, että empiirisen tutkimuksen löydökset tukevat johtopäätöstä, jonka mukaan kulttuuritaustalla on vaikutusta siihen, kuinka arvot koetaan, ja kuinka niitä tulkitaan.

5.1.3 Arvojohtaminen

Schataleibi & Yarmohammedian (2011) totesivat, että arvopohjaisessa johtamisessa otetaan huomioon yhteiset arvot, mutta huomioidaan myös työntekijöiden henkilökohtaiset painotukset. Tämän pro gradu -tutkielman haastatteluissa, nousi melko usein esiin Schataleibin ja Yarmohammedian huomiota tukevia huomioita. **Arvojohdetuista** yrityksistä puhuttaessa kerrottiin yhteisistä **arvoista, jotka ohjasivat yrityksen ja sen työntekijöiden toimintaa**, mutta samalla kerrottiin myös siitä, kuinka **ihmisiä huomioitiin yksilöinä**. Kauppinen (2002) on todennut, että arvojohtaminen keskittyy arvojen toteutumiseen käytännössä. Hiltunen (2011) täsmensi arvojohtamisen määritelmää esittämällä,

että parhaimmillaan arvojohtaminen tarkoittaa sitä, että arvosta haetaan menettelyohjeita myös silloin, kun niitä ei ole muuten saatavilla, tai haluttu menettelymalli ei ole selkeä.

Haastatteluista nousi esiin täsmentävänä löydöksenä, että perheyrietykset ja yritykset, joissa johtaminen oli henkilöitynyt karismaattiseen johtajaan, koettiin useammin arvojen pohjalta johdetuiksi, kuin yritykset, joissa johtaja oli jäänyt etäiseksi. Tämä ei noussut varsinaisesti esille kirjallisuuskatsauksessa. Perheyrietyksistä keskusteltaessa heräsi myös pohdintaa, pitäisikö perheyrietysten arvoissa olla nykyistä vahvemmin esillä myös tuloksen tekeminen. Useampi haastateltava totesi, että **arvot ovat olleet mukana johtamisessa**, mutta niiden määrittelevyyden **voimakkuus työskentelyyn ja päätöksen tekoon oli vaihdellut**. Lisäksi todettiin, että samallakin toimialalla olevissa yhtiöissä on todella isoja eroja arvopohjassa.

Sekä kirjallisuuskatsaus, että tämän pro gradu -tutkielman empiirinen tutkimus tukivat näkemystä, että arvojohdetuissa yrityksissä arvot ovat toimintaa ohjaava voima, mutta niissä huomioidaan myös yksilöt. Arvoista saadaan ohjeita, kuinka toimia, jos ollaan tilanteessa, jossa toimintamalli ei ole selkeä, tai pitää valita eri vaihtoehtojen välillä.

5.1.4 Johtajasidonnaiset arvot

Hiltusen (2011) mukaan johtajien tulee olla rehellisiä, ahkeria, vastuuntuntoisia ja luotettavia.

Haastateltavilta kysyttiin, mikä heidän mielestään määrittelee johtavassa asemassa olevan henkilön toimintaa. Tässä yhteydessä todettiin, että **johtajan persoonalla** on erittäin vahva kytkös hänen toimintaansa ja tuloksetekokykyyn. Koettiin, että johtajan tulee kyetä saamaan aikaan tuloksia sekä olla persoonana vaikuttava. Lisäksi todettiin, että persoona muodostuu arvoista ja yksilö toimii omien arvojensa mukaan, ja **johtajan**

arvomaailmalla on iso vaikutus hänen toimintaansa. Johanson (2012) on todennut, että on mahdotonta olla johtaja ilman arvoja. Hänen mukaansa arvot ohjaavat ihmisen käyttäytymistä määrittelemällä arvojensa haltijan. Rifenbaryn (2010) mukaan onnistuneessa johtamisessa johtajat luovat ilmapiirin, jossa työntekijät antavat itsestään parhaan panoksen. Kyetäkseen tähän tulee johtajien tuntea omat arvonsa. Sekä kirjallisuuskatsaus että tämän pro gradu -tutkielman empiirinen osuus tukivat johtopäätöstä, että johtajan persoonalla ja arvoilla on vahva vaikutus hänen toimintaansa, ja tätä kautta myös tulosten aikaansaantiin.

Haastatteluissa ilmeni, että **välittäminen, rehellisyys, luotettavuus, kasvu** (kehittyminen), **avoimuus ja arvostus** olivat haastateltaville yksityishenkilönä tärkeitä arvoja. Kun heiltä kysyttiin, millainen suhde heillä on yksityishenkilön ja työminän arvomaailmojen välillä, vastasivat haastateltavat, että näitä ei heidän mielestään voi erotella, vaan sama arvomaailma toteutuu sekä yksityishenkilönä että työelämässä. Kuitenkin **työelämän arvoista keskusteltaessa** nousi vahvemmin esiin **tarve saada aikaan tuloksia ja kyky käyttää oikeudenmukaisesti**, kuin keskusteltaessa henkilökohtaisista arvoista. Edellä mainittujen arvojen lisäksi avoimuus ja sen toteutuminen työelämässä nousi esille useamman haastateltavan vastauksissa. Sekä tämän pro gradu -tutkielman kirjallisuuskatsaus, että empiirinen tutkimus linjaavat rehellisyyden, luotettavuuden ja vastuunkannon (välittämisen) tärkeiksi arvoiksi johtajille.

Kuviossa 14. selkiytetään yksityishenkilön ja työminän arvomaailmojen välistä suhdetta. Haastateltavat kokivat, että arvomaailmat ovat pitkälle samat sekä yksityishenkilönä että työroolissa, mutta työroolissa ja yksityishenkilönä tietyt arvot saattavat korostua tai painottua vahvemmin, ja tällainen painotus saattaa hetkellisesti vaikuttaa arvojen ilmentymiseen. Tämä ei saisi kuitenkaan aiheuttaa varsinaista pitkäkestoista arvostiriitaa. Tilannesidonnaisesti saatetaan toisinaan olla tilanteessa, jossa tasapainoillaan eriävien arvopainotusten välillä.



Kuvio 14. Yksityishenkilön ja työminän arvomaailmojen välisestä suhteesta.

5.1.5 Arvojen vaikutuksesta työskentelyyn ja työssä tehtäviin valintoihin

Tämän pro gradu -tutkielman kirjallisuuskatsauksessa esitettiin, että arvot auttavat valinnoissa ja samalla ne säätelevät ihmisten käyttäytymistä. Niiden kautta kerrotaan suunta, mihin halutaan mennä. (Puohiniemi, 2002).

Tämän pro gradu -tutkielman empiirisessä tutkimuksessa **arvot todettiin todella tärkeiksi** ja niillä on **oikein käytettynä todella suuri vaikutus yrityksen toimintaan**. Kääntäen arvot saattoivat myös jäädä ns. sanahelinäksi, jonka taakse oli helppo piiloutua. **Kun arvot toteutuvat** työskentelyssä, syntyy yritykseen **vahva yrityskulttuuri, joka ohjaa työskentelyä ja toimintaa, ja muodostaa selkärangan tekemiselle**. Useampi haastateltavista kommentoi, että vahva arvopohja ja siihen tukeutuva johtaminen parhaimmillaan

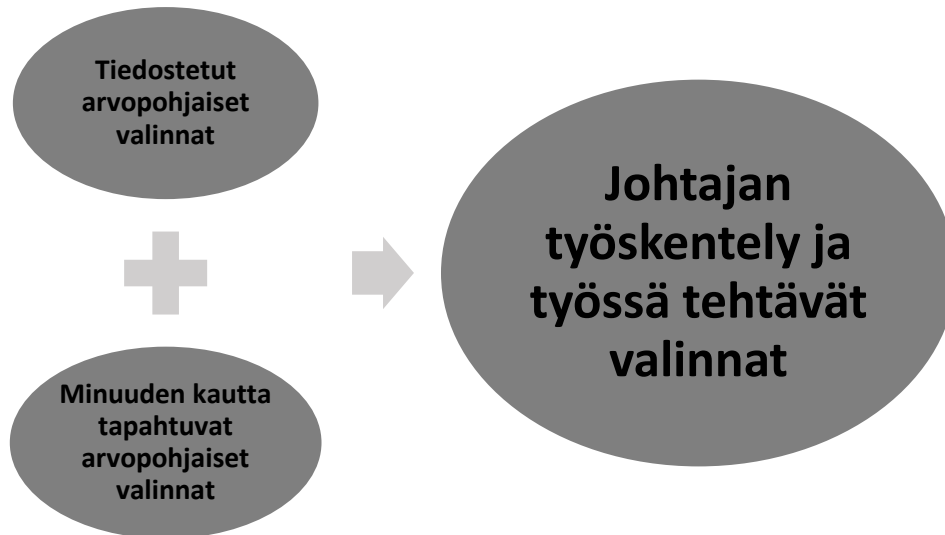
mahdollistavat tulosten aikaansaannin, mutta pahimmillaan väärin käytetty arvopohja ja siihen peilautuva johtaminen estää tulosten aikaansaannin. Arvot vaikuttavat siihen, millainen yrityskulttuurista tulee, ja hyvin rakennettu yrityskulttuuri on energisoiva ja voimauttava. Järvinen (2014) totesi, että työn mielekkyys muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta arvosta, joiden tulee olla tasapainossa. Arvojen pohjalta toteutuva johtaminen koettiin myös positiivisesti ennakoitavana toimintana. Tiedettiin, minkä pohjalta päätöksiä tehtiin. Tutkija toteaa, että sekä tämän pro gradu tutkielman kirjallisuuskatsaus, että empiirinen tutkimus puoltavat näkemystä, että arvoilla on vahva vaikutus työssä tehtäviin valintoihin.

Arvoristiriitoja ja niiden vaikutusta käsiteltiin kappaleissa 4.2.3 ja 4.2.4. Kirjallisuuskatsauksessa ei varsinaisesti paneuduttu siihen, miten arvoristiriidat ovat vaikuttaneet johtajien toimintaan. Tämän pro gradu -tutkielman empiirinen tutkimus antoi uutta tutkimustietoa aiheesta. Haastateltavat kertoivat, että ovat kohdanneet työelämässään arvoristiriitoja. Tilannesidonnainen ja lyhytkestoinen arvoristiriita saatettiin nähdä hyväksyttävänä kompromissien tekona, jos kuitenkin toimittiin yhtiön edun nimissä. **Pitkäkestoinen arvoristiriita nähtiin erittäin negatiivisena**, ja tilanne johti usein siihen, että henkilö vaihtoi työpaikkaa.

5.2 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, kuinka arvot vaikuttavat suomalaisen johtajan työskentelyyn ja työssä tehtäviin valintoihin. Puohiniemen (2002) mukaan arvot auttavat valintojen tekemisessä. Sama todettiin myös empiirisessä tutkimuksessa, jonka johtopäätös oli, että arvot ovat todella tärkeitä ja niillä on suuri vaikutus toimintaan. Sekä kirjallisuuskatsauksen, että tehdyn empiirisen tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että **johtajat kokevat arvot tärkeiksi**, ja niillä on selkeä vaikutus heidän työskentelyynsä. **Arvot vaikuttavat** toimintaan sekä tiedostetusti **tietoisina valintoina**, että ohjaavat toimintaa osittain **tiedostamattomina valintoina osana omaa minuutta**.

Kuvio 15. havainnollistaa tiedostettujen ja tiedostamattomien arvopohjaisten valintojen vaikutusta työskentelyyn ja työssä tehtäviin valintoihin.



Kuvio 15. Arvojen vaikutuksesta johtajien työskentelyyn.

Empiirisessä tutkimuksessa todettiin, että johtajan työskentelyä määrittelevät tärkeimmät tekijät ovat johtajan arvomaailma ja hänen persoonansa (Kuvio 9., sivu 62). Arvot ja henkilön minuus ovat suoraan kytköksissä toisiinsa. Lisäksi on hyvä huomioida, että arvot vaikuttavat persoonaan myös tiedostamattomina valintoina, jotka pintautuvat toiminnan kautta. Kiteytetysti voisi todeta, että **arvoilla on vahva vaikutus johtajan työskentelyyn.**

Alakysymyksillä haluttiin tarkastella lähemmin arvojen suhdetta yksityishenkilön ja työminän välillä. Sekä tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa, että tehdyssä empiirisessä tutkimuksessa todettiin, että **yksityishenkilön ja työminän arvomaailmojen tulee olla sopusoinnussa.** Roolista riippuen (yksityishenkilö/ työminä) saattaa olla, että eri **arvot painottuvat eri vahvuuksilla,** mutta **yksilön toimintaa ohjaa sama arvomaailma** roolista riippumatta. Arvot vaikuttavat vahvasti yrityskulttuuriin, joka puolestaan mahdollistaa tulosten aikaansaamisen. Arvoilla ja niiden pohjalta syntyvällä toiminnalla on parhaimmillaan energisoiva vaikutus toimintaan, mutta kääntäen heikko arvojohtaminen saattaa aikaansaada tunteen keveydestä johtamisesta, jolloin toiminnalta puuttuu

selkäranka. Mahdollisten arvoristiriitojen vaikutus toimintaan koettiin vahvana. Tilan-
nesidonnainen, **lyhytkestoinen arvoristiriita työroolista ja sen tavoitteista johtuen ko-**
ettiin hyväksyttävänä, mutta jos **pidempijänteisesti tai voimakkaasti joutui työskente-**
lemään vastoin omaa arvomaailmaansa, koettiin tilanne kestävämmän, ja pääsään-
töisesti tällainen tilanne johti lähes poikkeuksetta siihen, että henkilö hakeutui pois ky-
seisestä työyhteisöstä.

Kulttuuritaustalla on vaikutusta siihen, kuinka arvot koetaan. Arvojen osalta on kulttuu-
ritaustasta johtuen erilaisia **tulkintoja** ja arvoja **koetaan** eri kulttuureissa eri tavoin. Työ-
yhteisössä tämä näkyi selkeimmin siinä, millainen on kyseisen maan **johtajakäsitys ja**
johtajamalli. Jotta arvot toteutuisivat ja palvelisivat monikulttuurisessa työyhteisössä
halutulla tavalla, tulee arvojen tulkintaa avata, ja arvoja työstää yhdessä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus ei ole vielä valmis, kun tulokset on analysoitu: saadut tulokset tulee selittää ja
tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä
omia johtopäätöksiä. Tuloksista on pyrittävä löytämään synteesejä. Ne kokoavat yhteen
pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi ja muut, 2005, s. 213–
214). Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa on kyse totuudesta ja objektiivisuudesta.
Näkemykset totuuden luonteesta vaikuttavat siihen, miten totuuden luotettavuuskysy-
myksiin suhtaudutaan. Objektiivinen tieto liittyy totuusteorioihin. Tosi tieto vastaa ha-
vaintoja maailmasta. Objektiivisuutta tarkasteltaessa on hyvä kiinnittää huomiota myös
havaintojen luotettavuuteen ja niiden puolueettomuuteen. Puolueettomuudella tarkoi-
tetaan sitä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajiaan (tässä haasta-
teltavia) vai suodattuuko kertomus tutkijan oman kehyksen läpi. Laadullisen tutkimuksen
luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta voidaan
kuitenkin arvioida kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus pai-
nottuu. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 158–172). Koskinen ja muut (2005) kirjoittavat, että

laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä ainoaa metodologiaa johtopäätöksien tuottamiseksi, vaan tutkimuksen laatua voi parantaa huolellisella aineiston keruulla sekä aineiston tulkinnalla, ja laadullisessa tutkimuksessa tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on intuitiivista ja tutkijakohtaista.

Tämän pro gradu -tutkielman tutkija halusi ensisijaisesti selvittää, kuinka arvot ohjaavat suomalaisten johtajien toimintaa. Lisäksi haluttiin tarkastella, mitä arvoja haastateltavat pitävät tärkeinä, sekä kuinka mahdolliset kulttuuriset arvo-orientaatiot vaikuttavat työkentelyyn monikulttuurisessa työyhteisössä. Tutkija katsoo, että tutkimus pystyttiin toteuttamaan objektiivisesti. Haastateltavat saivat itse vapaasti vastata kysymyksiin, eikä niiden vastauksiin johdateltu tutkijalähtöisillä tulkinnoilla. Tutkijalla ei ollut haastateltaviin olemassa olevia työkytköksiä, eikä sellaista omaa kehystä arvoihin, joka olisi tullut ilmi haastateltaville tutkimuksen aikana. Haastateltavat eivät tunteneet toisiaan/ tienneet keitä muut haastateltavat olivat, joten he ovat kyenneet esittämään tutkijalle oman totuutensa, ja näistä kerättiin koko tutkimuksen kokonaisuus, jonka pohjalta tulokset muodostettiin. Tutkija katsoo, että tutkimuksen puolueettomuus ja luotettavuusvaatimukset ovat täyttyneet tämän tutkimuksen osalta.

Tutkimusongelma on pyritty rajaamaan niin, että haastateltavat pystyivät antamaan vastauksia, jotka toimivat tieteellisessä tutkimuksessa. Arvot ovat henkilökohtainen- ja jokaisen haastateltavan eri lailla tulkitsema ja käyttämä työkalu. Tutkimustuloksista on pyritty aikaansaamaan aineisto, joka on lukijan mielestä uskottava ja perusteltavissa. Tutkija uskoo, että miksi-kysymykset mahdollisen jatkotutkimuksen yhteydessä tulisivat herättämään mielenkiintoisia jatkopohdintoja.

Olisi ylevää todeta, että tutkija halusi selvittää tyhjentävästi sen, mikä rooli arvoilla on johtajien päätöksentekoon liittyvissä valinnoissa. Tutkija kuitenkin uskoo, että arvot aihealueena ovat niin monisäikeinen kokonaisuus, että vaikka arvot koetaan melko muuttamattomina, niin arvoihin ja niiden vaikutukseen työelämässä ei pystytä löytämään pysyvää ja kaiken kattavaa tulkintaa, vaan arvoja tullaan tutkimaan ja tulkitsemaan

tulevaisuudessakin. On mielenkiintoista nähdä, miten esimerkiksi covid-19 pandemia ja sota Ukrainassa tulevat vaikuttamaan ihmisten arvoihin ja niiden vaikutukseen päätöksenteossa. Tutkija toivoo kuitenkin, että tällä tutkimuksella saadut tulokset selkiyttävät, ainakin hetkellisesti, sitä kuinka arvot vaikuttavat tällä hetkellä suomalaisen johtajan työskentelyyn ja työssä tehtäviin valintoihin.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Arvot ovat monisäikeinen kokonaisuus, ja arvojen vaikutusta voidaan tulkita monella tavalla. Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että arvot vaikuttavat toimintaan sekä tiedostettuina- että tiedostamattomina valintoina, ja johtajat kokevat arvot ja niiden vaikutuksen tärkeäksi. Arvoristiriitatilanteista todettiin, että eri tilanteissa arvot painottuvat eri tavoin, ja työelämässä saattaa olla tilanteita, jolloin hetkellisesti joutuu toimimaan osittain vastoin omaa arvomaailmaansa. Jos arvoristiriita koettiin voimakkaaksi tai pitkäkestoiseksi, johti tämä lähes aina työpaikan vaihtoon.

Tutkijan mielestä olisi mielenkiintoista tutkia tilanteita, joissa johtaja on päättänyt vaihtamaan työpaikkaa arvoristiriitojen takia. Millä kriteereillä johtaja valitsi seuravan työpaikkansa, jos työpaikan vaihto johtui suurelta osin siitä, että edellisessä työyhteisössä oli koettu ylitsepääsemättömiä arvoristiriitoja. Tutkimusta voisi myös täydentää alakysymyksellä, jolla tarkasteltaisiin, kuinka johtajan oma toiminta mahdollisesti muuttui sen takia, että hän päätyi vaihtamaan työpaikkaa arvoristiriitojen takia. Oliko johtajan omassa toiminnassa jotain, joka muuttui, koska pyrkimyksenä oli välttää arvoristiriitoja tulevaisuudessa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, toteutuiko arki seuraavassa työyhteisössä arvoristiriidattomana. Myös miksi kysymys tämän tuloksen johtopäätöksistä saattaisi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia. Miksi arvot koetaan tärkeiksi? Tätä kysymystä sivuttiin tässä empiirisessä tutkimuksessa, mutta aihealueeseen ei paneuduttu syvällisemmin.

Tutkija haluaa päättää Pro Gradu -tutkielmansa Kaija Henttolan (2021) sanoihin;

”Arvo on aina enemmän kuin hinta. Todella arvokasta ei rahalla edes saa. Arvoilla tehdään ostopäätöksiä, niiden avulla valitaan työnantaja, koti, elämän tärkeimmät asiat. Arvot ohjenuorana selvittää haasteista, tehdään jopa ihmeitä ja rakennetaan uusi tulevaisuus. Arvot kannattaa sanoittaa ja niiden sisältö ja tarkoitus tulee avata kaikille, joiden toivoo niihin sitoutuvan.”

Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Porvoo: WS Bookwell+ Oy. 216 s. ISBN: 951-0-27230-2
- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. (2015). *Myötämanipuloinnin aakkoset*. Talentum Media Oy. 177 s. ISBN: 978-952-14-2079-5
- Adler, F. (1956). *The Value Concept in Sociology*. American Journal of Sociology. 62:3, 272-279.
- Behr, T.E. (1998). *Acting from the center*. Your response to today's leadership must be grounded in personal values. Management review. 87:3, 51-55.
- Borg, I., Hertel, G. & Hermann, D. (2017). *Age and Personal Values: Similar Value Circles with Shifting Priorities*. Psychology and Aging. 32, No. 7, 636–641.
- Caldwell, C. & Dixon, R.D. (2010). *Love, Forgiveness, and Trust: Critical Values of the Modern Leaders*. Journal of Business Ethics 93:91–101.
- Cartwright, T. (2007). *Setting priorities: Personal Values, Organizational results*. {Online}. Noudettu 19.11.2019 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=3007625>.
- Eskola, J. & J. Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fernandez, J.E. & Hogan, R.T. (2002). *Values-Based Leadership*. The Journal for Quality and Participation. 25 (4): 25-27.
- Gao, Y. (2017). *Business leaders' personal values, organizational culture and market orientation*. Journal of Strategic Marketing, 25: 49-64.
- Gonzalez-Padron, T., Ferrell, L. & Smith, I. (2012). *A Critique of Giving Voice to Values Approach to Business Ethics Education*. Springer Science+Business Media B.V. 10: 251-269.
- Gouveia, V.V., Milfont, T.L. & Guerra; V.M. (2014). *Functional theory of human values: Testing its content and structure hypothesis*. Personality and Individual Differences 60: 41-47.
- Fröhlich, E. & J.H. Pichler (1988). *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer*. Dinker & Humbolt, Berlin.

- Heindrikz, K. & Engelbrecht, A.S. (2019). *The principled leadership scale: An integration of value-based leadership*. SA Journal of Industrial Psychology 45.
- Heittola, K. (2021), *Arvot ovat in* [siteerattu 26.5.2022].
 Saatavana World Wide Webistä: <https://www.lmi.fi/arvot-ovat-in/>
- Helkama, K. (2015). *Suomalaisten arvot*. Tallinna: Meedia Zone Ou. 252 s. ISBN: 978-952-222-550-4
- Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvuori, J., Lönnqvist, J-E., Hankonen, N., Mähönen, T., Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. (2015). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 403 s. ISBN: 978-951-37-6625-2
- Hiltunen, A. (2011). *Johtamisen taito elämänmittainen matka*. Sanoma Pro Oy. 307 s. ISBN: 978-951-0-38592-0
- Hirsijärvi, S. & H. Hurme (2014). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käyttö*. Helsinki: Gaudeamus Oy. ISBN 978-952-495-073-2.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sarjavaara P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. 11 painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-26-5113-0.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D. & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty cases*. Administrative Science Quaterly. 35 (2): 286-316.
- Hofstede, G., Hofstede G.J & Monkov, M. (2010). *Cutures and Organizations. Software of the mind*. USA. 561 s. ISBN: 978-0-07-166418-9.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. (2013). *Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 34 (3): 250-270.
- Johnson, H.H. (2012). *Becoming a Values-Based Leader*. USA: Information Age Publishing inc. 73 s. ISBN: 978-61735-789-34
- Joyner, B.E & Payne D. (2002). *Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Ethics. 41: 297-311.
- Junnola, R. & Juuti, P. (1993). *Arvot ja arvojohtaminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 210 s. ISBN: 951-9411-23-2

- Järvensivu, T. (2007). *Values-driven management in strategic networks*. Helsinki: HSE Print. 242 s. ISBN-10: 952-488-081-4
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy. 277 s. ISBN: 978-952-14-2110-5
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 234. Jyväskylän ammattikorkeakoulu / JAMK.fi
- Kauppinen, T.J. (2002). *Arvojohtaminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 198 s. ISBN: 951-1-18012-6
- Korhonen, R. & Rantanen, E. (27.9.2019). *Jos yrityksen ainoa tehtävä on tuottaa voittoa, mihin tarvitaan arvoja?* Talouselämä 33, 30-37.
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 350 s. ISBN 951-768-175-5.
- Lahti- Kotilainen, L. & Makkinen, T. (1995). *Työpaikan arvot ja ihmiskäsitykset tuloksen tekijöinä*. Helsinki: Hakapaino Oy. 160 s. ISBN: 951-735-059-7
- Levomäki, Irma (1998). *Arvojen merkitys tietoyhteiskunnassa*. ISBN 951-563-562-4 (<http://www.sitra.fi>).
- Levänen, I. (2019). *Arvot elämään*. Ekonomi-lehti 3, 8-11.
- Liedtka, J. (1991). *Organizational Value contention and Managerial Mindset*. Journal of Business Ethics. 10:3, 543-557
- Lämsä, A-M., Uusitalo, O. & Lämsä, V. (2005). *Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 142 s. ISBN: 951-39-2160-3
- Maio, G.R., Olson, J.M., Allen L. ja Bernard, M.M. (2001). *Addressing Discrepancies Between Values and Behavior: The Motivating Effect of Reasons*. Journal of Experimental Social Psychology 37, 104-117.
- Mattila, M. (2008). *Addressing Values in organizations: difficult to understand, impossible to internalize?* Social Responsibility Journal 3, 24-33.
- Metsämuurinen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy. 884 s.

- Miles, A. (2015). The (Re)genesis of Values: *Examining the Importance of Values for Action*. *American Sociological Review* 80:4, 680-704
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/ 624.
- Pirttilä-Backman, A-M., Ahokas, M., Myyry, L. & Lähteenoja S. (2005). *Arvot, Moraali ja yhteiskunta*. Tampere: Tammer-Paino. 439 s. ISBN 951-662-936-9
- Puuhiniemi, M. (2002). *Arvot, asenteet ja ajankuva. Opas suomalaisen arkielämän tulkintaan*. Vantaa: Dark Oy. 373 s. ISBN 952-990-0-7
- Puusa, A. (2020). *Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin*.
Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.).
Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (s. 145– 156). Gaudeamus.
- Rifenbary, J. (2010). *Core values and personal integrity*. *ICIS Chemical Business* 12:2010, 278.
- Roccass, S. Schwartz, S.H. & Amit, A. (2010). *Personal Value Priorities and National Identification*. *Political Psychology*, Vol. 31, No. 3.
- Ros, M., Schwartz, S.H. & Surkiss, S. (1999). *Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work*. *Applied Psychology: An International Review*, 1999, 48 (1), 49–71.
- Saksi, J. (2016). *Johtaja on media*. Viro: Printon. 308 s. ISBN 978-952-246-412-5
- Schein, E.H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino. 356 s. ISBN 951-35-3966-0
- Schwartz, S.H. (1992). *Universals in the content and structure of values; Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. In M.P.Zanna Orlando (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol 25, pp1-65) San Diego, CA:Academic Press.
- Schwartz, Shalom. H. (2011). *Kulttuuriset arvo-orientaatiot. Kansallisten erojen luonne ja seuraukset*. Vaajakoski: Bookwell Oy. 103 s. ISBN 978-952-99016-5-4
- Schwartz, S.H. (2011). *Studying Values: Personal Adventure, Future Directions*. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 42:2, 307 –319.
- Schwartz, S.H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O. & Konty, M.

- (2012). *Refining the theory of basic individual values*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 103(4), 663-688.
- Schwartz, S.H. (2014). *Functional theories of human values: Comment on Gouveia, Milfont and Guerra (2014)*. Personality and Individual Differences 68, 247-249.
- Shatalebi, B. & Yarmohammadian, H.M. (2011). *Value based leadership paradigm*. Procedia Social and Behavioral Sciences 15, 3703–3707.
- Suhonen, P. (1988). *Suomalaisten arvot ja politiikka*. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö. 196 s. ISBN 951-0-15280-3
- Suoninen, E., Pirttilä-Backmann, A-M., Lahikainen, A.R. & Ahokas, M. (2010). *Arjen sosiiaalipsykologia*. Porvoo: WSOYpro Oy. 345 s. ISBN 978-951-0-34805-5
- Taloussanomat (26.8.2021). *Hesburgerin karut työolot puhuttavat, nyt avoin kirje Heikki Salmelalle* Saatavana World Wide Webistä 14.11.2019: <URL:<http://yle.fi/taloussanomat/art-2000008221639.html>>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN-13: 978-951-26-4856-6.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi. ISBN 978-951-3199-53-1.
- Tuominen, E.A.O. (2013). *Yritysjohtajien arvot ja ihmiskäsitykset*. Rovaniemi: Lapinyliopistopaino. 297 s. ISBN 978-952-484-630-1
- Työelämä 2020. *Suomalaisen työelämän kehittämisen arvopohja v. 2020*. [siteerattu 12.12.2019] Saatavilla World Wide Webistä: <https://tem.fi/tyoelama-2020-2013-2019->
- Viinamäki, O-P. (2012). *Value Why Leaders Fail in Introducing Values-Based Leadership?* International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 9, 28-39.
- Yle Uutiset (17.6.2017). *Kasvokkain: Arvotutkijan mielestä viime päivinä ei ole oikeasti keskusteltu arvoista – "Arvot ovat poliittisen retoriikan pelinappuloita"* Saatavana World Wide Webistä 14.11.2019: <URL:<http://yle.fi/uutiset/3-9675243>>.
- Woiceshyn, Jaana. (2013). *Tulos ja moraalit. Eettinen tie menestykseen*. Viro: Meedia Zone OU. 224 s. ISBN 978-952-246-6-9

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko

Taustatiedot

- Haastattelun tarkoitus ja haastattelijan tausta
 - Tutkimuksen tavoitteen selvittäminen haastateltavalle
 - Haastateltavan taustatiedot
 - sukupuoli
 - koulutus
 - työhistoria lyhyesti (toimiala(t), yritysten koko, esimieshistoria)
- ➔ haastatteluiden tulokset käsitellään anonyyminä. Haastateltavan nimeä ei tulla mainitsemaan. Samoin nykyistä tai entisiä työnantajayrityksiä ei mainita muuten, kuin mahdollisesti toimialan kautta.

Teema 1. Arvot ja niiden kokeminen

- a) Mainitse yksityishenkilönä 3–5 tärkeintä arvoasi, ja avaa näitä. Kuinka henkilökohtaiset arvot vaikuttavat mielestäsi toimintaasi? Koetko arvot tärkeinä?
- b) Mitkä ovat olleet työelämässä tärkeimmät arvot, jotka ovat vaikuttaneet toimintaasi
- c) Millainen suhde sinulla on mielestäsi työminän ja yksityishenkilön arvomaailman välillä?
- d) Näetkö omien henkilökohtaisten- ja työskentelemiesi yritysten tai yritysten, joiden hallitukseen olet kuulunut, arvojen välillä ristiriitaa. Jos näet, avaatko, millaista arvoriitaa olet kokenut näiden välillä, ja kuinka tällainen arvoriitaa on mahdollisesti vaikuttanut toimintaasi.

Teema 2. Arvot ja johtajan toiminta

- a) Mikä mielestäsi määrittelee johtavassa asemassa olevan henkilön toimintaa työelämässä?
- b) Oletko työskennellyt yrityksissä, joita on johdettu arvojen pohjalta? Jos, niin millaisia ko. arvot ovat olleet, ja kuinka ne ovat näkyneet yrityksen toiminnassa?
- c) Millaisia vaikutuksia mielestäsi on ollut sillä, että yritystä on johdettu arvojen pohjalta henkilökunnan kannalta/ entä tuloksen tekemisen kannalta?
- d) Osakeyhtiölaki määrittelee, että yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa voittoa. Onko tällä mielestäsi vaikutusta siihen, kuinka yhtiö suhtautuu arvoihinsa? Onko tästä aiheutunut arvoriitaa?

- e) Olisitko valmis työskentelemään arvojesi vastaisesti yhtiön edun nimissä? Mainitse tilanteita, joissa tämä olisi/ ei olisi mahdollista. Miten tällainen tilanne on vaikuttanut sinuun?

Teema 3. Kulttuuriset arvo-orientaatiot

- a) Oletko työskennellyt kansainvälisissä yrityksissä?
- b) Jos, niin oletko huomannut eroavaisuuksia arvopainotuksissa eri kansallisuuksien välillä työelämässä?
- c) Kuinka mahdolliset kansalliset arvo-orientaatiot ovat vaikuttaneet työyhteisöön? Entä kuinka arvoriitaa on pystytty minimoimaan huomioiden kulttuuriset arvo-orientaatiot?