



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Arvoprosessi pilvien päällä

- osallistava arvoprosessi yrityksessä X

Kiiskilä, Emmi

2018 Laurea





LAUREA Laurea-ammattikorkeakoulu
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

- Arvoprosessi pilvien päällä
- osallistava arvoprosessi yrityksessä X

Emmi Kiiskilä
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2018

Emmi Kiiskilä

Arvoprosessi pilvien päällä - osallistava arvoprosessi lehtoyhtiössä X

Vuosi	2018	Sivumäärä	45
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten löytää yrityksen toiminnalle juuri oikeat arvot niin, etteivät ne ole johdon yksin keksimiä tai ulkopuolisen konsultin tekemiä. Miten arvot saadaan lähtöisin ”meistä” kuvaamaan koko yrityksen tärkeänä pitämiä asioita ja tahtotilaa? Opinnäytetyön pääpaino oli osallistamisessa, jotta mahdollisimman moni henkilökunnasta saisi äänensä kuuluviin arvoprosessin aikana. Oli tärkeää ottaa henkilökunta mukaan arvojen löytämiseen ja määrittämiseen, jotta arvoille saatiin enemmän merkitystä ja sisältöä yrityksen sisältä.

Opinnäytetyöhön kuului työpajan, sovelletun World Café -menetelmän suunnitteleminen ja järjestäminen. Menetelmä perustui yhteisölliseen osallistamiseen ja vaikuttamiseen. Menetelmän avulla saatiin aikaan rakentavia ja avoimia keskusteluja ja kartoitettiin ryhmän mielipiteitä tärkeinä pidetyistä arvoista. Lisäksi opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä kahta avointa asiantuntijahaastattelua. Haastatteluilla selvitettiin miten arvot näkyvät yritysten johtamisessa ja päätöksissä, ja mitä hyötyjä haastateltavat ovat huomanneet arvojen, arvokoulutusten ja arvokeskustelujen tuovan. Haastattelut tehtiin yhden kasvuyrityksen henkilöstöpäällikölle ja yhden suuren suomalaisen pörssiyhtiön arvojohtajalle.

Itse arvoprosessin tarkoituksena oli etsiä, löytää ja määritellä yrityksen X arvot sekä tuoda ne myös myöhemmin osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Kymmenhenkinen arvotyöryhmä teki töitä yhdessä noin kahdeksan kuukautta konsultti Tapio Aaltosen johdolla. Arvot ohjaavat työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja ovat tukena kaikessa päätöksenteossa. Kun arvot on löydetty, määritelty ja kirjattu, tuodaan ne osaksi organisaation jokapäiväisiä toimintoja. Perusteellisesti pohditut arvot tuovat yritykselle kilpailuetua monessa eri asiassa. Kun yritys toimii aidosti arvojensa mukaisesti, se voi parantaa yrityksen tulosta, imagoa ja lisätä sen houkuttelevuutta myös työnantajana. Yhdessä määritelty arvot luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden välille ja edesauttavat vuorovaikutusta organisaation sisällä. Johto ja esimiehet toimivat esimerkkinä muulle henkilökunnalle, joten heidän sitoutumisensa arvoihin on välttämätöntä arvojen edistämisen onnistumiseksi. Lisäksi arvojohtaja kannustaa alaisiaan huomioimaan arvot työssään.

Arvotyöryhmä yhdessä henkilökunnan kanssa löysi yritykselle X yritykselle kolme arvoa, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja kuvaavat sen kulttuuria. Arvot tuotiin koko henkilökunnan tietoon lanseeraustilaisuudessa elokuussa 2017. Saadun palautteen perusteella yrityksen työntekijät, johto ja kehittämisryhmä olivat tyytyväisiä uusiin arvoihin. Palautteen mukaan arvot kuvasivat hyvin juuri kohdeyritystä ja ne oli helppo omaksua. Osallistamisella oli merkittävä vaikutus siihen, että arvot löytyivät syvältä yrityksen ytimestä.

Asiasanat: Arvot, arvojohtaminen, arvoprosessi, arvokeskustelu, osallistaminen

Emmi Kiiskilä

Participative value process in airline X

Year	2018	Pages	45
------	------	-------	----

The objective of the thesis project was to find out how the case company could determine the appropriate values for its business, without these being invented by management or an external consultant. It was felt important to try to understand how the values could be made to represent those areas valued throughout the organization and which were in line with the organization's ambitions. The focus of the thesis was on involvement, and it was important to have the employees' voices heard throughout the process of determining the values. It was also vital to involve as many members of the staff as possible in finding and defining the values. Hence the values would bring more meaning and content from within the organization.

The thesis project included the planning and organizing of a workshop and designing the application of the World Café method. The method is based on the involvement and empowerment of the group. The method enabled open and constructive discussions, whilst mapping the opinions of the group about the values they found most essential. Additionally, two subject matter experts were interviewed: a Human Resources manager of a growth company and the Values Director of a large Finnish listed company. The objective of the interviews was to gain an understanding of how values are reflected in the decision making and managing of the business. The interviewees also elaborated on the benefits that open dialogue and training on values have brought.

The purpose of the value process itself was to search for, find and define the values of Company X and to eventually apply them into its everyday business. Members of staff were included to realize the values and thus make them visible both internally and externally. A value working group of ten people worked together for eight months, led by the consultant Tapio Aaltonen. After the values had been found, defined and documented, they were applied to be a part of the everyday business of the organization. When an organization truly operates according to its values, it can improve its financial results, image and increase its attractiveness as an employer. Values that have been defined together create a feeling of togetherness among colleagues, while enabling dialogue throughout the organization. Management and supervisors act as an example, and thus their commitment to the values and taking ownership are of utmost importance. In addition, a value director encourages his superiors to take values into account in their everyday tasks.

For Company X, the values working group together with members of staff, found three core values that steer its operations and depict its culture. The values were brought to the attention of the whole staff at a launch event, held in August 2017. Values were elaborated on from the perspective of Company X. Based on the feedback received, the employees, management and working group were satisfied with the new values. According to the feedback the values depicted the case company well and they were easy to absorb. Involvement played a key role in finding the values at the core of the organization.

Keywords: values, value-based leadership, value discussion, involvement

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	7
1.2	Yritys	8
1.3	Tutkimuskysymys	9
2	Arvot ja niiden merkitys	10
2.1	Yksilön arvot	10
2.1.1	Arvoäly	11
2.1.2	Schwartzin arvokehä -teoria	12
2.2	Arvot yritysmaailmassa.....	13
2.2.1	Organisaatiokulttuuri	14
2.2.2	Arvojohtaminen.....	17
2.2.3	Arvokeskustelu	19
3	Arvoprosessin toteutus	20
3.1	SOHVA -malli	21
3.1.1	Sidosryhmien arvo-odotukset	22
3.1.2	Organisaatiokulttuuri	23
3.1.3	Historia.....	24
3.1.4	Visio.....	25
3.1.5	Arvokandidaatit.....	27
3.2	Arvolähettiläät ja osallistaminen.....	28
3.3	Arvokello.....	29
4	Osallistaminen World Café -menetelmällä	30
4.1	Arvokahvilan suunnittelu.....	31
4.2	Toteutus	31
4.3	Tulokset.....	32
5	Yrityksen X arvot	33
5.1	Esittely johtoryhmälle.....	34
5.2	Lanseeraus.....	34
5.3	Jatkotoimenpiteet	35
6	Projektin arviointi	36
6.1	Kehittämisyhmän arviointi	36
6.2	Johdon palaute kehittämistyöstä.....	36
6.3	Itsearviointi	36
7	Avoimet asiantuntijahaastattelut	37
7.1	Kotimaisten pörssiyhtiöiden arvojohtaja.....	38
7.2	Kasvuyrityksen arvojohtaja.....	39
8	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	40

Lähteet	42
Kuviot..	43
Liitteet.....	44

1 Johdanto

Arvot ohjaavat meidän jokaisen käyttäytymistä, oli se tiedostettua tai ei. Arvojen vaikutus ulottuu myös yritysmaailmaan kuvaten sitä mikä on tavoittelemisen arvoista, hyväksyttävää ja mitä haluamme edustaa. Arvot ovat keskiössä organisaatiokulttuurin rakentumisessa ja ne ovat osana kaikissa organisaation toiminnoissa ja strategisissa päätöksenteoissa. Arvoprosessia tarvitaan, kun yrityksessä ilmenee tarve määritellä arvot uudelleen, esimerkiksi konseptin uudistamisen tai yritysfuusion yhteydessä.

Opinnäytetyössä esitetyn arvoprosessin tavoitteena oli löytää ja määrittää yrityksen arvot sekä tuoda myöhemmin ne osaksi yrityksen arkea. Henkilökunta otettiin mukaan arvoprosessiin, jotta arvoista tulisi todenmukaiset ja ne olisivat lähtöisin ”meistä”. Osallistaminen on ensisijaisen tärkeää, mikäli halutaan, että prosessi onnistuu. Itse arvoprosessissa työryhmä sukelsi henkilöstön pariin saaden arvokandidaateille eli mahdollisille tuleville arvoille sisältöä. Osallistaminen toteutettiin ryhmähaastatteluina ja lisäksi työpajoilla, joiden menetelmä on raportoitu tässä opinnäytetyössä.

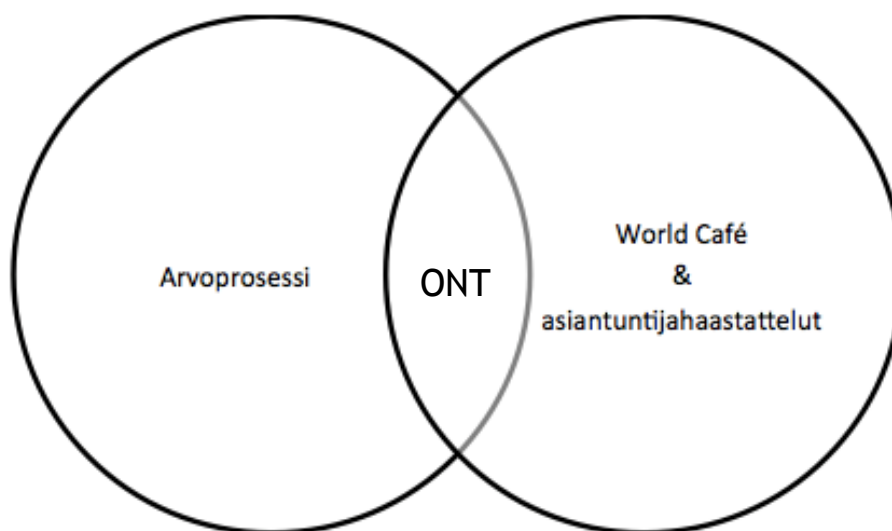
Käytännön työssä arvojen tehtävänä on helpottaa niin työntekijöiden kuin johdonkin päätöksentekoa. Henkilökunta pystyy tekemään päätöksensä arvojen perusteella, jos se on aidosti sisäistänyt arvot ja niiden merkityksen oman työnsä näkökulmasta. Mikäli yhteisiä arvoja ei ole, tai ne ovat epäselvät ja vaikeasti tulkittavissa, toimii jokainen omien henkilökohtaisten arvojensa ohjaamana ja voi syntyä ristiriitoja. (Puohiniemi 2003, 11-12.) Tällöin arvojen todellinen merkitys ja tärkeys korostuvat. Arvojen kumpuaminen henkilöstöstä on erittäin tärkeää, jotta arvoilla olisivat mahdollisimman todenmukaiset ja jokainen organisaation jäsen pystyisi allekirjoittamaan ne. Yrityksen ja henkilöstön arvoista täytyy löytyä jotain yhteistä, jotta jokainen voi samaistua yhteisiin arvoihin. Henkilöstön vahva arvopohja ja yrityksen yhtenäinen kulttuuri vähentävät myös yrityksen henkilöstön vaihtuvuutta. On tärkeää, ettei henkilöstön tarvitse toimia arvojaan vastaan. Arvoprosessin haastavin vaihe tulee olemaan arvojen edistäminen, joka tarkoittaa arvojen käytännön merkitysten selventämistä henkilökunnalle. Tämä osio tullaan käsittelemään luvussa 5.2 sekä luvun 8 kehitysehdotuksissa tulevaisuutta varten.

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on osa kehittämisprojektia yrityksessä X. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä arvot tulevat ja miten löytää toiminnalle juuri oikeat arvot. Oma roolini oli olla mukana prosessissa etsimässä yritykselle arvoja yhtenä kehittämisryhmän jäsenenä. Hain projektiin mukaan, sillä minua kiinnosti tehdä opinnäytetyö nimenomaan siitä, miten käytännössä jo olemassa olevat arvot löydetään ja puetaan sanoiksi.

Yhtenä arvoprosessin vaiheena kehittämisryhmän jäsenet toimivat arvolähettiläänä tarkoituksenaan osallistaa mahdollisimman moni henkilökunnan jäsen osaksi arvoprosessia. Arvolähettiläänä toteutin osallistamisen soveltaen World Café -menetelmää, joka on tarkemmin esiteltynä luvussa 4.1 ”World Café”. Halusin omalla panostuksellani tuoda prosessiin lisää osallistavuutta, eli saada mahdollisimman paljon henkilökuntaa mukaan vaikuttamaan uusiin arvoihin. Arvoprojekti oli itselleni ensimmäinen kehittämisprojekti yrityksen sisällä ja tämä arvoprojekti on raportoitu kokonaisuudessaan tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä on käytetty myös projektin ulkopuolisia asiantuntijahaastatteluja tietolähteenä, jotta yritysten arvojen löytymisestä, arvoprosesseista ja arvokeskusteluista saadaan laajempi perspektiivi kuin yhden yrityksen arvoprosessi.

Työyhteisön kehittämisryhmä aloitti toimintansa vuonna 2014 työtyytyväisyyskyselyn pohjalta ja on toiminut siitä asti erilaisissa kehittämisprojekteissa. Kehittämisryhmässä on tällä hetkellä kymmenen jäsentä ja se koostuu eri osastojen ja tason henkilökunnasta. Ennen arvoprojektin käynnistämistä jokaisella yrityksen työntekijällä oli mahdollisuus hakea arvotyöryhmään mukaan ja siitä tiedotettiin yrityksen kuukausikirjeessä. Nyt kehittämisryhmän tavoitteena oli etsiä ja määritellä yritykselle arvot sekä tuoda ne osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Tämä prosessi on raportoitu kokonaisuudessaan tässä opinnäytetyössä (kuvio 1).

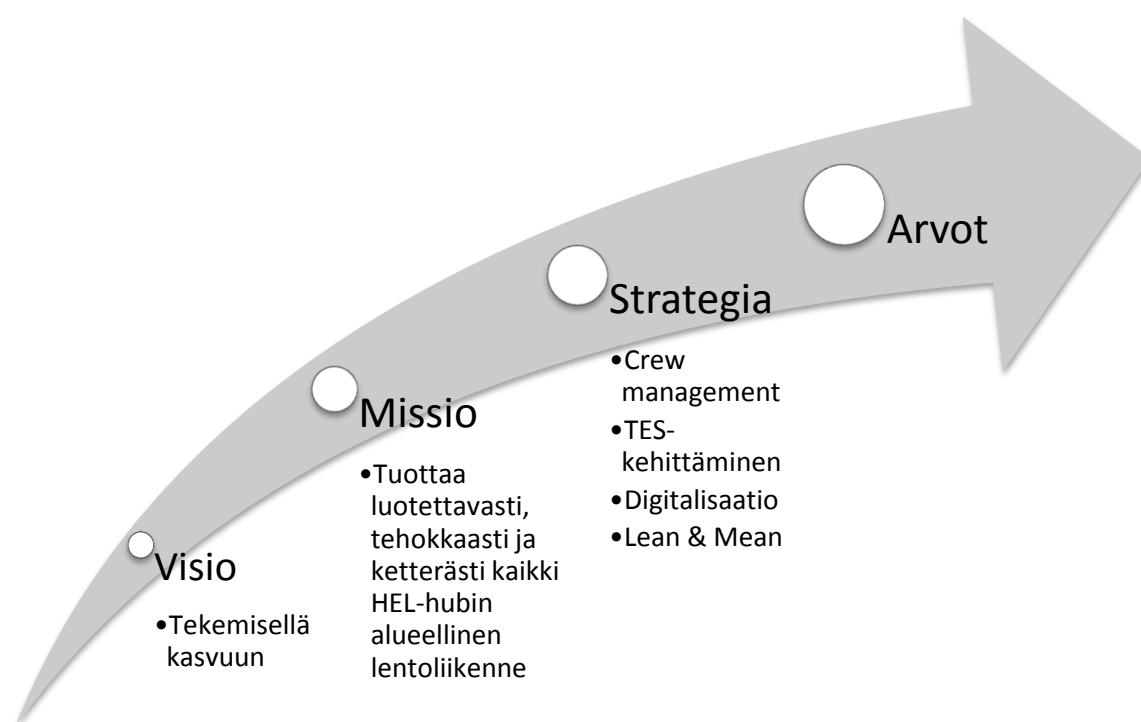


Kuvio 1 Opinnäytetyön rooli arvoprosessissa

1.2 Yritys

Tässä luvussa esitellään tarkemmin yritys ja kehittämistyön lähtökohdat, tavoitteet sekä lähestymistapa. Kehitystyön kohdeyritys on suomalainen lentoyhtiö, josta puhutaan tässä opin-

näytetyössä nimellä yritys X (kuvio 2). Yhtiön tehtävänä on tuottaa lentotoimintaa muille lentoyhtiöille. Yhtiön pääkonttori toimii Helsinki-Vantaalla ja se työllistää noin 670 työntekijää Suomessa. Laivastoon kuuluu 24 lentokonetta ja yhtiö operoi vuosittain yli 50 000 lentoa. Yhtiö on perustettu vuonna 1993 ja se on toiminut aiemmin eri nimien alla, ennen 2015 tehtyä yrityskauppaa. Yrityskauppojen myötä yritys sai kokonaan uuden nimen, ilmeen, strategian, vision ja mission vuonna 2016. Seuraava vaihe oli arvojen etsiminen ja lanseeraaminen. Koko prosessi arvojen löytämiseksi on raportoitu tässä opinnäytetyössä.



Kuvio 2 Yrityksen X visio, missio ja strategia

1.3 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on miten löytää toiminnalle juuri oikeat arvot, etteivät ne ole johdon yksin keksimiä tai ulkopuolisen konsultin tekemiä. Miten arvot saadaan lähtöisin ”meistä” todella kuvaamaan koko yrityksen tärkeänä pitämiä asioita ja tahtotilaa? Jotta yrityksen toimintaa voidaan ohjata haluttuun, oikeaan suuntaan, on yritykselle luotava arvot. Ne ohjaavat koko henkilöstön toimintaa yhdenmukaiseen ja loogiseen suuntaan (Hiltunen 2012, 256). Arvoista tulee voida hakea menettelyohjeita ja tukea silloin, kun niitä ei ole muuten saatavilla.

2 Arvot ja niiden merkitys

Sanalla arvo on hyvin monta eri kuvausta ja määritelmää. Ihmiset viittaavat sisällöltään hyvin erilaisiin asioihin, kun he tarkoittavat arvoja. Arvot voidaan teoreettisesti määritellä erilaisin perustein. Puhumme esimerkiksi aineellisista ja henkisistä arvoista, sekä itseisarvoista ja väliarvoista. Arvot tuntuvat hieman epämääräisiltä ja vaikeasti konkretisoitavilta. Aaltosen ja Junkkarin (1999, 60-61) mukaan jokaisen arvon taustalla on tarve. Jostain on pula tai jotain muutetaan. Arvot ovat asioita, joita pidämme tärkeinä ja tavoittelemisen arvoisina. Arvot ovat myös valintoja. Kun valitsemme toistuvasti tietyllä tavalla, tulee valinnoistamme ennustettavia ja tätä ennustettavuutta voidaan kutsua arvoksi. Arvo on myös priorisointia, sillä valitsemme millaiset päämäärät ovat parempia ja enemmän tavoittelemisen arvoisia kuin toiset.

Puohiniemen (2003, IX) mukaan ”arvo on valintoja ohjaava periaate, jota käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen, jota ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen tai jota ei ole ohjeistettu”. Aaltosen & Junkkarin (1999, 60-61) mukaan arvoja ei määritellä yhdellä lauseella. Arvo on asia, joka on meille tärkeä. Arvot ovat valintoja, vakaumuksia, yhteisön tahtotila ja päämäärä. Arvot vaativat epäkonkreettisuutensa takia yhdessä määriteltyjä käsitteitä, jotta päästään varmuuteen siitä, että yrityksessä jokainen puhuu samasta asiasta (Kauppinen, 2002, 19).

Arvojen tutkijat ovat esittäneet, että maailmassa olisi noin kuusikymmentä arvoa. Näiden jälkeen aletaan puhua samoista asioista eri nimillä. Näitä arvoja on ryhmitelty eri tavoin. Tunnettuja arvoteorioita ovat esimerkiksi G.H. von Wrightin ja Erik Ahlmanin tyypittelyt. Lisäksi yksi tunnetuimpia ryhmittelyjä on S.H. Schwartzin arvoteoria, joka käsitellään alaluvussa 2.1.2. Hänen keskeinen oivalluksensa on se, että arvot liittyvät toisiinsa joko toisiaan täydentäen tai keskinäisellä konfliktilla. Schwartz näkee kulttuurit ja yksilöt erillisinä, itsenäisinä kokonaisuuksina. Hänen näkökulmansa lähtee siitä, että erilaiset periaatteet organisoivat yhteiskuntien normatiivisia kulttuurisia järjestelmiä ja yksilöiden motivaatioon perustuvia arvojärjestelmiä. (Puohiniemi 2003, 23.)

2.1 Yksilön arvot

Yrityksen arvot voi olla helppo laatia, mutta omien arvojen tunnistaminen ja tiedostaminen saattaa olla haastavampaa. Yksilön elämässä arvot ovat jokahetkisiä valintoja. Ne ovat ankkuroituneet tunteeseen ja alitajuntaan ja toimivat tiedostamattomalla tasolla kokoajan (Aaltonen & Junkkari 1999, 131). Henkilökohtaiset arvomme ohjaavat kuitenkin myös toimintaamme työelämässakin; menenkö tänään töihin tärkeään palaveriin vai jääkö kotiin hoitamaan sairasta lasta? Työarvot ja omat arvot kamppailevat keskenään ja vahvempi voittaa. (Aaltonen ym. 2003, 13.)

Ristiriidat työyhteisön ja yksilön välillä ovat hyvin tavallisia. Jo työpaikkaa valitessamme pyrimme vaistomaisesti hakeutumaan ympäristöön, jossa oleminen tuntuisi mukavalta ja luontevalta. Haastattelija taas punnitsee jo ehkä tietämättäänkin hakijan arvoja ja niiden sopivuutta työyhteisöön. (Aaltonen ym 1999, 135.) Mikäli yksilön arvot ovat syvässä ristiriidassa yhteisten arvojen kanssa, on vaikeaa toimia työyhteisössä sen arvojen mukaisesti. Kuitenkin avoimuus ja positiivinen ajattelu yhteisiä arvoja kohtaan voi tuoda energiaa omista arvoista yhteisön arvoihin. Näin yksilö voi tuoda työyhteisöön persoonallisia ja uusia näkemyksiä omista arvoistaan. (Aaltonen ym. 2003, 42.)

Tiensuun, Partasen ja Aaltosen (2004, 101) mukaan ihminen haluaa olla tekemässä jotain merkityksellistä ja arvokasta ja parhaimmat yritykset ymmärtävät hyödyntää tämän työntekijöissään. Esimerkiksi osallistuminen yrityksen toiminnan kehittämiseen lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen ja saa heidät tekemään parhaansa työssään (Aaltonen ym. 2003, 131). Merkityksen luominen on tärkeää, jotta ihmiset haluavat sitoutua ja tehdä yhdessä asioita näiden tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Siksi yritykset, jotka tarjoavat elämällemme merkityksen, ovat niitä, joiden puolesta yksilöt ovat valmiita uhraamaan paljon. (Aaltonen ym. 2004, 101.)

2.1.1 Arvoäly

Arvoälyksi voidaan kutsua arvojen lukutaitoa. Arvot kuvaavat persoonallisuuttamme ja sitä, mihin uskomme ja mitkä asiat ovat meille tärkeitä. Ne heijastavat opittuja malleja ja ovat läsnä, vaikka emme sitä tiedostaisikaan. Arvot ovat valintoja ja ne tulevat esiin ihanteissa, joita haluamme todentaa ja tavoitella tekojemme kautta. Arvojen lukutaito on sellaista osaamista, jossa tunnistamme arvomme ja hahmotamme taustalla vaikuttavat tekijät ratkaisuja tehdessämme. Tiedostettuja arvopohjaisia ratkaisuja tehdessä voimme olla myös ylpeitä ja seisoa sanojemme, ja arvojemme takana. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 13-16.)

Omien arvojen tunnistaminen on monivaiheinen prosessi, joskin arvot jo löytyvät jokaiselta. Aaltonen ym. (2003, 18-19) tuovat kirjassaan esille sen, kuinka prosessissa tulee muistella omaa elämänhistoriaa ja sen aikana tehtyjä valintoja, sekä tulevaisuuteen liittyviä unelmia, odotuksia, tavoitteita ja visioita. On tärkeää ankkuroida arvot sekä järkeen että tunteeseen, sillä osa arvoista on näkyviä, ihanteita ja konkreettisesti tavoiteltavia normeja. Osa taas ovat tunnistamattomia piiloarvoja, jotka kokoajan vaikuttavat taustalla valintoihimme, jopa tietämättämme.

2.1.2 Schwartzin arvokehä -teoria

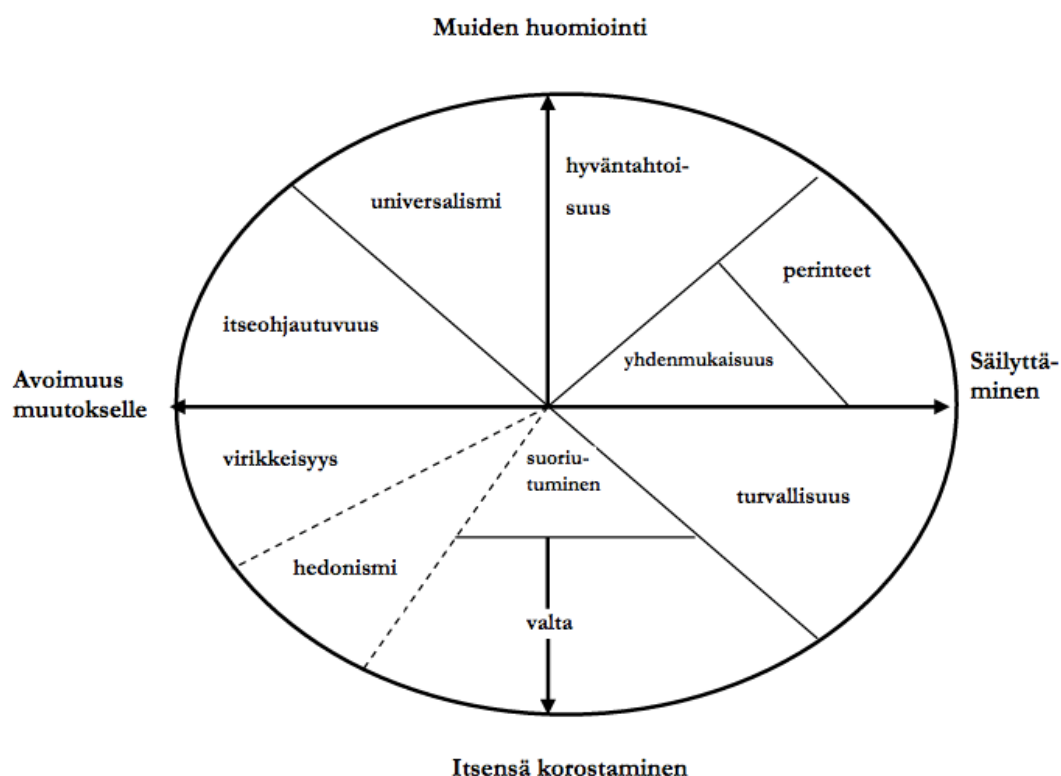
S. H. Schwartz on kuvannut ihmisen arvomaailman kymmenen arvon muodostamaksi arvokehäksi. Teoria perustuu siihen ajatukseen, että kaikkia ihmisiä ja yrityksiä ohjaavat pohjimmiltaan samat arvot. Tämän teorian avulla voidaan tarkastella yksilöiden arvoja, mutta se sopii myös yritysten arvomaailmojen hahmottamiseen.

Nämä arvotyyppien kymmenen rypästä hän on kuvannut seuraavasti:

- **Itseohjautuvuus:** toiminnan ja ajattelun vapaus
- **Virikkeisyys:** jännityksen ja uuden etsiminen
- **Hedonismi:** mielihyvän ja nautintojen etsiminen, itsensä hemmottelu
- **Suoriutuminen:** henkilökohtaisen menestyksen tavoittelu
- **Valta:** muiden ihmisten ja resurssien hallinta, arvostus ja status
- **Turvallisuus:** yhteiskunnan, lähipiirin ja oman elämän harmonia
- **Yhdenmukaisuus:** pidättäytyminen teoista ja mieltymyksistä, jotka sotivat normeja vastaan
- **Perinteet:** kulttuurin/uskonnon noudattaminen, kunnioitus, hyväksyminen
- **Hyväntahtoisuus:** ihmisten hyvinvoinnin edistäminen ja etusijalle asettaminen
- **Universalismi:** ihmisten ja luonnon arvostus, kunnioitus, suojelu

(Collins & Porras 1995, Puohiniemen 2003, 24-26 mukaan).

Arvokehä (kuvi 3) koostuu kymmenestä eri lohkoista, jotka edustavat kukin yhtä arvoaluetta. Jokaiseen arvoalueeseen voidaan liittää useita arvoja. Kymmenen arvoaluetta on jaoteltu neljään eri kategoriaan, jotka ovat: muiden huomiointi, säilyttäminen, itsensä korostaminen ja avoimuus muutokselle. Arvokehässä vierekkäiset alueet ovat toisiaan täydentäviä, vastakkaiset taas keskenään konfliktissa. Kohtisuorassa olevat alueet ovat toisistaan riippumattomia. Arvokehä kiteyttää kaksi inhimillistä tosiasiaa: mikäli halutaan kokoajan kokea jotain uutta, ei voida säilyttää kaikkea vanhaa. Lisäksi, jos koko ajan päällimmäisenä ajatuksena on minä, jää vähemmän tilaa muiden huomioimiselle (Puohiniemi 2003, 23-24.)



Kuvio 3 Schwartzin arvokehä (Puohiniemi 2003, 24)

2.2 Arvot yritysmaailmassa

Yrityksissä arvot edustavat organisaation etiikkaa. Ne kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan ja minkä he kokevat hyväksi, pahaksi, oikeaksi ja vääräksi (Kauppinen 2002, 21.) Yritysten arvot muodostavat koko yrityskulttuurille ytimen. Tästä syystä on tärkeää syventyä yrityskulttuurin eri kerrostumiin ja historiaan arvoja etsittäessä. Puohiniemen (2003, 11) mukaan kaikki yrityksiä ohjaavat jonkinlaiset arvot, oli se tiedostettua tai ei. Yrityksissä tehdään jatkuvasti arvoihin perustuvia päätöksiä ja valintoja, vaikka yrityksessä ei olisi vielä laadittu arvoja paperille kaikkien tietoisuuteen. Siksi arvoja laadittaessa ne on löydettävä omasta toiminnasta, eikä yrityksen ulkopuolelta. Arvot ovat jo olemassa, mutta ne pitää tunnistaa ja puhekeiksi, eli kirjata. (Puohiniemi 2003, 7-13.) Yrityksen arvoihin vaikuttavat sen historia sekä yrityksen perustajien omat arvomaailmat. Tästä syystä yritykseen ei voida tuoda arvoja ulkopuolelta jonkun muun toimesta tai niitä ei voida vaan keksiä.

Kuitenkaan kirjatut arvot eivät ole tai niistä ei aina tule tavoitearvoja. Mikäli yhteisö ei toteuta ja allekirjoita näitä julkilausumiaan arvoja, voidaan niitä pitää mitäänsanomattomina mainoslauseina ja täysin irrallisina todellisuudesta. Mikäli taas kirjattuihin arvoihin sitoudutaan, voidaan hyvällä omalla tunnolla puhua tavoitearvoista. Täten tavoitearvot jalostuvat käyttöarvoiksi ja arjen teoiksi. Arvoihin täytyy pystyä nojautumaan ja tukeutumaan tiukan

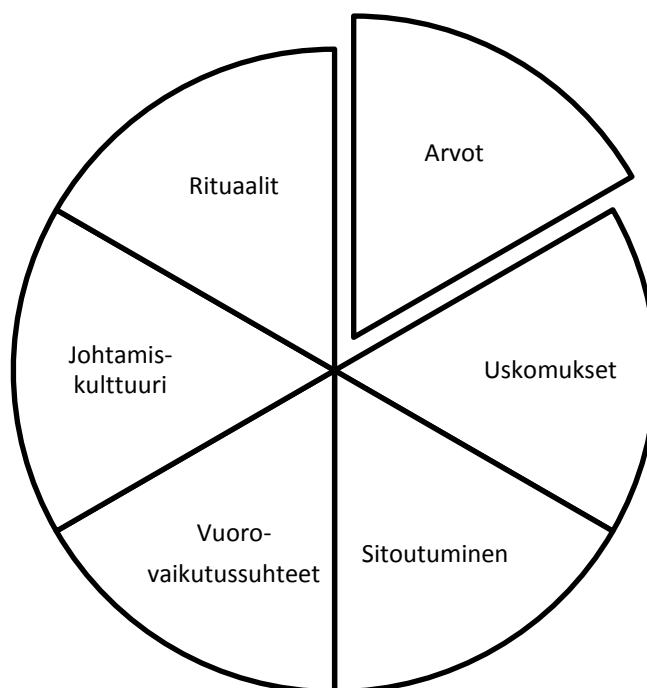
paikan tullen. (Aaltonen ym. 2003, 96-97.) ”Voimmeko kieltäytyä rahakkaasta sopimuksesta, jos sen sisältö sotii arvojamme vastaan?”. Aaltosen ym. (2003, 157) mukaan yrityksen arvoihin vaikuttavat keskeisesti neljä osa-aluetta: yrityksen ihanteet, normit, uskomukset sekä haasteet. Ihanteet kertovat mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä ja tavoittelemisen arvoisia. Normit tarkoittavat yhteiskunnan säädöksiä ja lakeja sekä kirjoittamattomia sääntöjä, joiden mukaan yrityksen täytyy toimia. Yrityksen ja sen tärkeimpien sidosryhmien uskomukset vaikuttavat myös arvoihin. Haasteilla taas tarkoitetaan vaikeita asioita, joita yritys kohtaa toimintaympäristössään. Yritysten arvomaailmoja tutkiessa vaikuttaa siltä, että kaikille yrityksille muotoutuu jokseenkin samanlaiset arvot, riippumatta siitä minkälainen arvoprosessi taustalla on. Tämä allekirjoittaa teorian siitä, että lähestulkoon samat arvot ohjaavat jokaista yritystä, ainoastaan arvojohtamisessa on merkittäviä eroja (Puohiniemi 2003, VI).

On tärkeää, että arvot löydetään yrityksen sisältä, eikä johto vain keksi sellaisia arvoja, joita sen mielestä yrityksellä tulisi olla ja mitkä kuulostavat ja näyttävät hyvältä. (Puohiniemi 2003, VII.) Jos johto vain yksin määrittelee arvot ilman kosketusta yrityksen todellisuuden kanssa, ne tuskin toteutuvat tai näkyvät mitenkään yrityksen arjessa. Arvot, jotka eivät ole todenmukaisia, todennäköisesti horjuttavat johdon uskottavuutta ja vähentävät henkilökunnan motivaatiota. Saadakseen arvot pohjautumaan yrityksen todellisuuteen ja aidosti mukaan käytännön toimintaan, yrityksen on otettava henkilökunta vahvasti mukaan arvojen määrittelyyn ja koko arvoprosessiin (Aaltonen ym. 2003, 131). Viime kädessä arvot heijastavat yrityksen toimintaan rekrytoinneissa, motivoitumisena ja sitoutumisena yhteisiin tavoitteisiin.

2.2.1 Organisaatiokulttuuri

Lyhkäisyydessään yrityskulttuuri (kuvio 4) on odotusten, oletusten ja itsestään selvien sääntöjen järjestelmä, joiden avulla muodostetaan mielikuva ympäristöstä ja tapahtumista, joiden keskellä olemme (Aaltonen & Junkkari 2003, 101). Kärjistettynä organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kahteen osaan. Toinen puoli kulttuurista on näkyvää: rationaalista, tietoista ja tiedostettua. Toista osaa voidaan kutsua näkymättömäksi puoleksi: toimintaa ohjaavat arvot, uskomukset, oletukset, tunteet, tarinat, hiljainen tieto ja vuorovaikutussuhteet. Juurikin tunnepuolen vaikutus organisaation toimintaan ja on ratkaiseva ja merkityksellinen. Asennetasolla ratkaistaan se, saadaanko koko henkilöstö mukaan johdon tärkeänä pitämiin uudistuksiin. Arvot sijoittuvat näihin molempiin organisaatiokulttuurin osiin. (Aaltonen ym. 2003, 94-95.)

Yritysten johtajat ohjaavat organisaatiokulttuurin muodostumista ja sen kehittymistä. Usein kuitenkin myös yritysten mahdollisiin ongelmiin ja vaikeuksiin löytyy usein ratkaisu väärin johdetusta organisaatiokulttuurista. Tärkeä rakennuspilari on yhteistyö työntekijöiden ja johdon välillä. Toimivalle yhteisölle muodostuu rutiineja ja työtapoja, jotka rakentavat organisaatiokulttuuria yrityksen näköiseen suuntaan. Nämä rutiinit ja työtavat auttavat työntekijöitä ymmärtämään yhteiset tavoitteet ja askeleet kuinka niihin päästään.

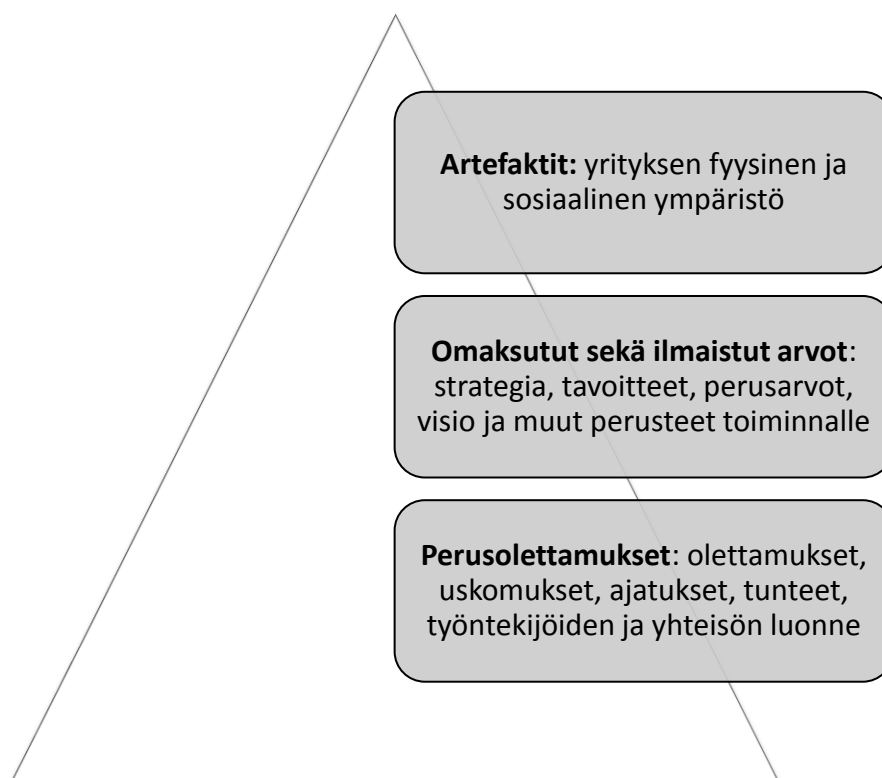


Kuvio 4 Organisaatiokulttuurin osat (mukaillen Aaltonen & Junkkari 1999, 104)

Aaltosen & Junkkarin (2003, 102-103) mukaan jopa 90 prosenttia kulttuurista olisi tiedostamattomaa osaa, joka osoittaa arvoista puhumisen tärkeyden, kun pyritään vaikuttamaan yrityksen syvimpiin ja tiedostamattomiin kerroksiin. Tämä ”jäävuoriteoria” osoittaa myös sen, miksi arvoista kannattaa keskustella. Vain murto-osa kulttuurista on näkyvillä ja loput ovat piilossa pinnan alla.

Tunnetun mallin yrityskulttuurista tehnyt Schein (1991, 23-28) näkee yrityskulttuurin rakenteen koostuvan kolmesta tasosta. Ylin, keskimäinen ja alin osa ovat kaikki vuorovaikutuksessa toisiinsa. Keskimäinen osa sitoo ylimmän ja alimman tason toisiinsa, muodostaen organisaatiokulttuurin kokonaisuuden (kuvio 5). Ylimmällä osuudella, jäävuoren huipulla, artefakteilla tarkoitetaan yrityksen näkyvää rakennetta sekä prosesseja. Siihen kuuluvat myös markkinointi, ympäristö, kieli, teknologia, tuotteet, henkilökunta, työn tulos ja yrityksen julkituodut arvot. Artefakteja saattaa olla vaikea tulkita, mutta ne ovat helposti nähtävillä, havaittavissa ja tutkittavissa. Keskimäinen osa on osittain näkyvä ja osittain näkymätön. Se sisältää yritykseen rakennetut ja omaksutut arvot. Yhdessä löydetty ja määritellyt arvot estävät henkilökuntaa tekemästä päätöksiä omien uskomustensa perusteella ja edesauttavat tiimiä puhaltamaan yhteen hiileen. Kolmion alin osa on näkymätön ja kuvaa yrityksen perusole-

musta. Se sisältää esimerkiksi olettamuksia, joita henkilökunta on rutiinien avulla muodostanut. Ne ohjaavat käyttäytymistä ja niistä irtautuminen tai niiden muokkaaminen voi olla haasteellista. Olettamukset voivat olla tietyn kulttuurin sisällä hyvinkin vahvoja. Olettamukset saattavat olla myös alitajuntaisia, mutta ne ohjaavat työntekijöiden toimintatapoja. Perusolettamus pitää sisällään myös jokaisen työntekijän oman luonteen. Erilaiset persoonat toimimassa tiiminä ja rakentamassa yhteiset pelisäännöt, muodostavat osan organisaatiokulttuuria. (Schein 1991, 32-38.)



Kuvio 5 Organisaatiokulttuurin kerrokset (mukaillen Schein 1991, 32)

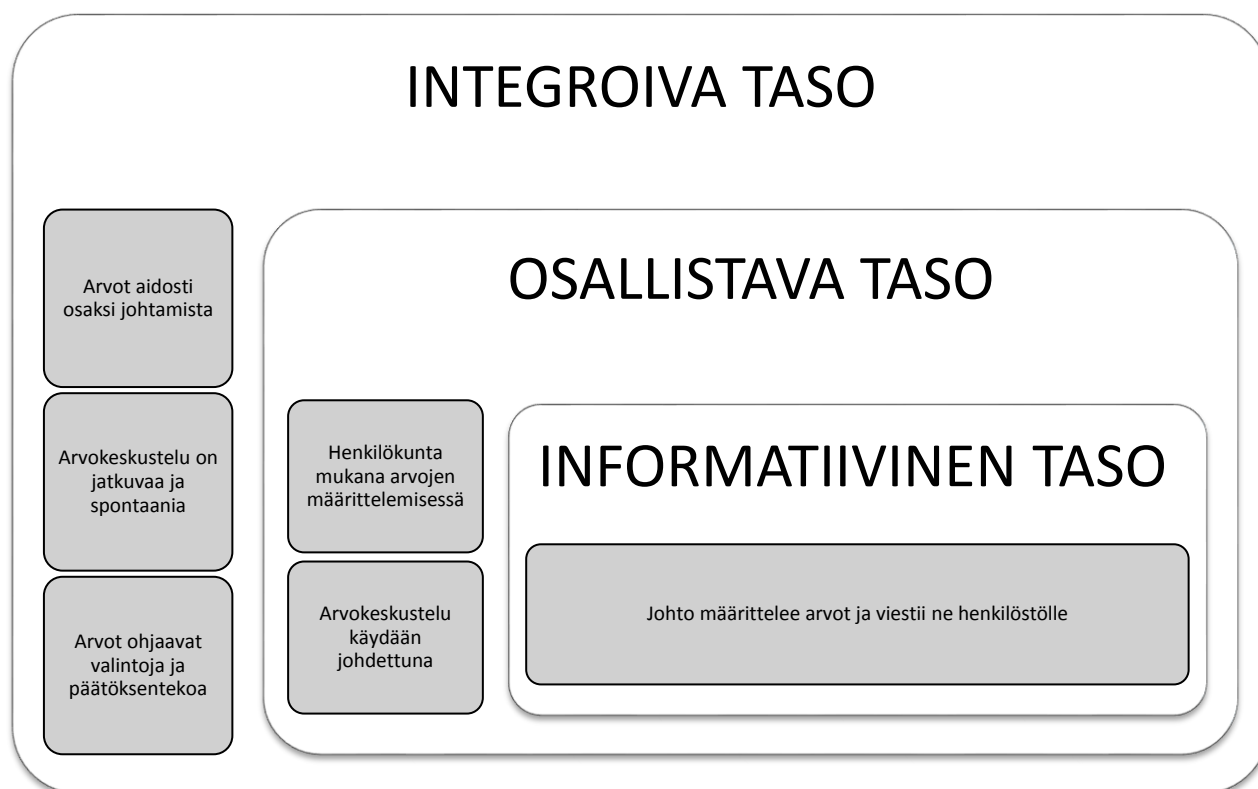
Toinen tunnettu kulttuurin kuvausmalli on Geert Hofsteden sipuli-malli, joka kuvaa kulttuurin ja arvojen suhdetta. Kulttuurin ydin koostuu arvoista ja päälliskerrokset rituaaleista, sankareista ja uloimpana kehällä, symboleista. Rituaalit, sankarit sekä symbolit ovat näkyviä käytäntöjä, kuitenkin niiden kulttuurisen merkityksen ja tulkinnan ollessa näkymätön muille kuin itse kulttuurin edustajille. Puohiniemi (2003, 177-178) on täydentänyt Hofsteden sipulimallia organisaatiokulttuurin kannalta merkittävillä seikoilla, koska yrityskulttuuria johdetaan päämäärätietoisemmin ja -tietoisemmin kuin esimerkiksi kansallista kulttuuria. Puohiniemi (2003, 177-178) esittääkin sipuli-mallin arvojen, yrityskulttuurin sekä yrityskuvan suhteena, jossa toimintaa ohjaavat arvot näkyvät yrityksen ulkopuolelle yrityskuvana ja yrityksen sisällä yrityskulttuurina. Sipulin kerrokset Puohineimi (2003, 177-178) määrittelee intresseiksi, rituaa-

leiksi, sankareiksi ja muuksi väeksi sekä symboleiksi ja puitteiksi sipulin uloimpana osana. Arvot, jotka ovat kulttuurin ytimessä, ovat abstrakteja ja näkymättömiä asioita ja ne tulevat näkyviksi vasta kulttuuristen kerrostumien kautta. Yrityksen tulee siis ilmaista intressinsä, näyttää rituaalinsa ja tehdä merkityksellisiä tekoja, sekä valita ihmisiä palvelukseensa, jolloin loppujen lopuksi yrityksen arvot tulevat konkreettisesti näkyviksi yrityksen edustaman symboliikan ja toiminnan kautta. (Puohiniemi 2003, 177-178.) Tarkastellessa sekä Scheinin että Hofsteden kulttuurimalleja, voidaan todeta molemmissa olevan ytimenä arvot ja niiden vaikutus koko yritykseen sekä sen kulttuuriin.

2.2.2 Arvojohtaminen

Menestynyt liiketoiminta perustuu pitkän tähtäimen suunnitelmiin, sekä jatkuvaan toimintaympäristön analysointiin ja sen pohjalta tehtäviin ratkaisuihin ja päätöksiin. Johtamisen kivijalkoina voidaan pitää toiminta-ajatusta, arvoja ja visiota. (Hyppänen 2007, 42.) Koska arvot ovat aina mukana johtamisessa, on tärkeää suhteuttaa ne visioon, missioon ja strategiaan. Puohinimen (2002, 47) mukaan johtajalla on johtaessaan kaksi tärkeää tehtävää. Hänen tulee luoda organisaatiolle onnistumismahdollisuudet ja toiseksi johtaa organisaatio hyödyntämään luotuja mahdollisuuksia niin, että halutut tulokset syntyvät. Mahdollisuuksien luomista voidaan kutsua strategian luomiseksi, strategiseksi suunnitteluksi ja strategiseksi johtamiseksi. Kun yritys on valinnut haluavansa toimia tiettyjen arvojen mukaan, on kaikki johtaminen arvojohtamista. Arvot näkyvät yrityksessä, haluttiin sitä tai ei, joten arvojohtajuudella pyritään saamaan halutut arvot osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Tavoitteena on saada työyhteisö sisäistämään yrityksen arvot, jotta ne näkyvät käytännön työssä ja sen tuloksissa. (Puohiniemi 2003, 207.) Todellinen arvojohtaminen on ihan muuta kuin sanaluettelon keksimistä. Arvojohtamisella on vahva sidos yritysjohdon johdonmukaiseen johtamisen linjaan ja vuosien saatossa muodostuneeseen yrityskulttuuriin. (Hiltunen 2012, 261.)

Arvojohtamista voidaan tarkastella useilla eri tavoilla. Se voidaan jakaa esimerkiksi erilaisiin tasoihin sen mukaan, miten laajasti arvojohtamiseen yrityksessä panostetaan, ja miten se näkyy yrityksen arjessa (kuvio 6). Ensimmäinen tasoista on informatiivinen, toinen osallistava ja kolmas integroiva. Kun edetään tasoilla edemmäs, haasteellisuus kasvaa ja panostusta arvo-prosessiin tarvitaan enemmän. Yrityksen kannattaa nähdä arvojohtaminen oppimisprosessina, jossa se voi vähitellen edetä haasteellisemmille tasoille. (Aaltonen ym. 2004, 95-98.)



Kuvio 6 Arvojohtajuuden tasot (mukaillen Aaltonen ym. 2004, 96)

Informatiivisella tasolla oleva yritys näkee arvot johdon tahtoa viestivänä välineenä. Johto määrittelee haluamansa kaltaiset arvot, jotka viestitään henkilöstölle. Tällä tasolla työntekijöiden rooli on vielä passiivinen, sillä he ainoastaan vastaanottavat arvoinformaation. Tämä arvojohtamisen taso sopii aluksi arvoprosessissa, mutta arjessa näkyviä tuloksia sillä ei saa aikaan. (Aaltonen ym. 2004, 96-97.) Toinen, osallistava taso korostaa arvoprosessin osallistavaa puolta. Tällä tasolla oleva yritys ottaa henkilöstönsä mukaan arvoprosessiin. Henkilöstöllä on mahdollisuus esittää omat mielipiteensä yrityksen arvoiksi arvokeskustelussa. Kuitenkin arvot koetaan virallisiksi vasta johdon vahvistettua ne. Tämä taso on ensimmäistä monipuolisempi, sillä arvokeskustelujen myötä arvolistan sisällöstä tulee myös monipuolisempi. Työntekijöiden ymmärrys ja tietämys arvoista paranee, kun he pääsevät osalliseksi keskustelemaan niistä. (Aaltonen ym. 2004, 97.) Kolmannella eli integroiva tasolla arvot ovat aidosti johtamisen välineitä. Tällaisessa yrityksessä arvokeskustelu on jatkuvaa ja spontaania. Arvot ohjaavat päätöksentekoa ja valintoja, sekä ovat taustalla palkitsemisjärjestelmissä. Arvot näkyvät kaikessa yrityksen toiminnassa. (Aaltonen ym. 2004, 98.)

Arvojohtajuus on prosessi myös johtajan lisäksi koko työyhteisölle. Arvojohtaja joutuu miettimään johtamiskäytäntönsä uudelleen, varsinkin jos hän on tottunut perinteiseen, autoritaariseen, johtamistyyliin. Päätökset, jotka johtaja tekisi yksin, tapahtuvatkin arvojohtamisessa

yhdessä työntekijöiden kanssa keskustellen. Jos arvot eivät näy johtamisessa, eivät ne todennäköisesti näy muussakaan yrityksen toiminnassa. Arvojen käytäntöön viemisessä johtamis- ja esimiestoiminnan kehittäminen on erityisen tärkeää, ehkä jopa koko prosessin keskeisin osa. Arvojen toteutuminen yrityksen arjessa riippuu olennaisesti siitä, kuinka ne näkyvät johtamistavassa, -käytännöissä ja -käyttäytymisessä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että arvojen toteutuminen onnistuu tai epäonnistuu yrityksen johtamistyylistä riippuen. (Kauppinen 2002, 38-41).

2.2.3 Arvokeskustelu

Arvokeskustelut ja niiden sisältö ovat olennainen ja keskeinen osa arvoprosessia. Samoin tulosten käytäntöön laittaminen ja seuranta ovat erittäin tärkeitä. Jotta tuloksia voidaan kehittää, täytyy niitä jatkuvasti seurata ja niihin täytyy myös reagoida. Arvokeskusteluihin kannattaa käyttää kunnolla aikaa, jotta asioista ehditään keskustella syvällisesti ja että arvojen ottaminen yrityksen arjeksi onnistuu. Koko henkilökunta yhdessä on vastuussa arvojen edistämisestä yrityksen toiminnassa. (Aaltonen ym. 2003, 153-154.)

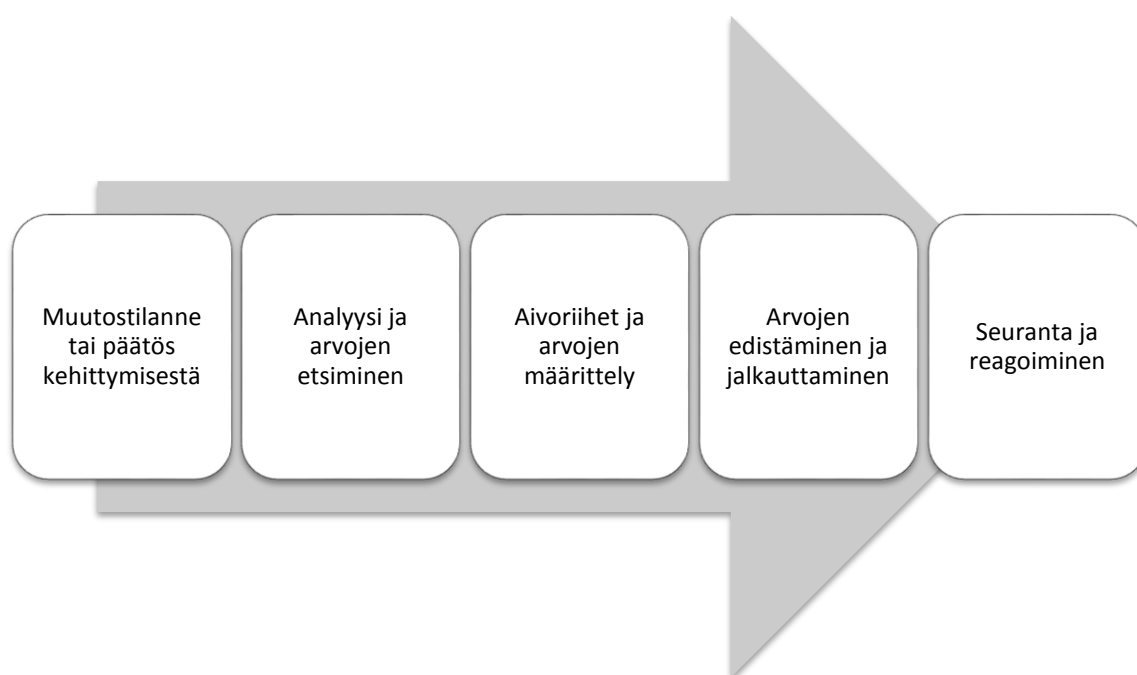
Arvokeskustelun, myöhemmin tässä työssä arvoprojektin ideana on tunnistaa toimintaa ohjaavat arvot ja tehdä ne näkyviksi. Kahta käsitettä, tavoitearvot ja käyttöarvot on totuttu kuljetamaan mukana arvokeskusteluissa. On sanottu, että kirjatut arvot eivät ole arvoja ollenkaan, vaan oikeat arvot ovat niitä, joiden pohjalta teemme päivittäisiä valintoja. Jos ajatellaan, että ”arvot ovat valintoja”, on kirjatuista ja sovituista arvoista turha edes keskustella. Ne ovat sananhelinää paperilla. Kuitenkaan pelkkä arvojen määrittely ja kirjaaminen ei vielä takaa, että ne näkyisivät mitenkään konkreettisesti yrityksen toiminnassa. Arvoista täytyy tulla osa yrityksen arkea. (Kauppinen 2002, 41.)

Arvoprosessin aikana tai sen jälkeen voi yritykselle ilmetä erilaisia ongelmia koskien arvoja. Joskus arvokeskustelu epäonnistuu hyvistä suunnitelmista ja aikeista huolimatta. Yleisiä arvoprosessin epäonnistumisen syitä ovat liian nopeasti vedetty prosessi ja/tai kykenemättömyys viedä määriteltyjä arvoja käytäntöön ja yrityksen arkeen. Tällöin keskustelu käydään pelkäämään teoreettisella tasolla ilman siirtymistä teoriasta käytäntöön. Arvoprosessi tulee kytkeä yrityksen strategiaan. Yrityksen strategia itsessään jo ilmentää arvoja ja strategian toteutuminen riippuu organisaatiokulttuurista, jota arvot puolestaan muokkaavat. (Aaltonen ym. 2003, 154, 183.). Vaikka päävastuu arvojen edistämisessä on johdolla, tulee kaikkien yrityksen työntekijöiden toimia yhdessä (Puohiniemi 2003, 171). Ensisijaisen tärkeää on, että johto toimii itse esimerkillisesti, sekä kannustaa työntekijöitä toimimaan yhteisten arvojen mukaan (Aaltonen ym. 2003, 149).

Usein esiintyviä ongelmia ovat lisäksi kattavuus- ja selkeysongelmat, eli arvoja ei ole helppo sisäistää tai ymmärtää. (Aaltonen ym. 2003, 154; Puohiniemi 2003, 41-42.) Vaikka arvoprosessi sinänsä epäonnistuisi, eikä arvoja pystyittäisi selkeästi määrittelemään, on keskustelu jo itsessään arvokasta. Niinpä arvoprosessiin käytetty aika ei suinkaan ole hukkaan heitettyä, vaikka kaikkia tavoitteita ei saavutettaisi. Avoin keskustelu johdon ja henkilöstön välillä vaikuttaa joka tapauksessa yrityksen ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen positiivisesti.

3 Arvoprosessin toteutus

Arvoprosessi toteutettiin vuoden 2017 aikana (kuvio 7). Ensimmäinen palaveri oli tammikuussa ja ryhmä kokoontui konsultin johdolla kevään aikana useita kertoja arvoprosessin merkeissä. Yhteensä prosessi kesti noin kahdeksan kuukautta. Arvoja määritellessä itse prosessi on yhtä tärkeä kuin lopputulos. Aaltosen & Junkkarin (1999, 229) mukaan prosessin toteuttamisen tapa ja panostus kertoo jo itsessään yrityksen arvoista. Arvot ovat niin syvällisiä asioita, että niiden käsittely on jatkuva ja loputon prosessi. Yritysfuusion yhteydessä haluttiin lähteä kehittämään organisaatiokulttuuria, parantamaan yhteistyötä ja luoda työntekijöille tunnetta arvostamisesta ja arvokkuudesta. Arvoprosessilla on useita hyötyjä yrityksen toimivuudessa. Näitä ovat mm. työyhteisön ilmapiirin parantaminen, johdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksen helpottuminen, päätöksenteon helpottuminen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen, johtamiskulttuurin kehittäminen, kommunikaation parantuminen, yrityskulttuurin kehittyminen, rekrytoinnin tuki ja useat muut asiat, joihin prosessi ankkuroituu. (Aaltonen & Junkari, 1999, 231-233.)



Kuvio 7 Arvoprosessin vaiheet (mukaillen Puohiniemi 2003, 39)

Kokonaisuudessaan arvoprosessi ottaa huomioon monta eri tekijää. Mikäli prosessi halutaan tehdä perusteellisesti ja laajana, kuten tässä tapauksessa, tarkasteluun kuului seuraavat asiat: visio, mission ja strategia, henkilöstö, asiakkaat, yrityskulttuuri, johtajuus, toiminta- ja kilpailuympäristö, päätöksenteko, historia ja kaikki sidosryhmät. Itse prosessiin ei sisällynyt sen suurempaa mystiikkaa. Prosessiin tuli vain varata riittävästi aikaa. Kehittämisyhmän jäsenten oli hypättävä pois omasta kuplastaan ja tarkasteltava yhteisöä kuplan ulkopuolelta.

Aaltonen ym. (2003, 132) kuvaavat prosessin kulun tiimalasiksi. Aluksi tarkastellaan organisaatiota useasta eri näkökulmasta ja etsitään niitä asioita, jotka ovat organisaation ja sen sidosryhmien kannalta tärkeitä. Seuraavaksi asioita tiivistetään ja punnitaan niiden merkitys organisaation tulevaisuudessa. Kun arvoja on löydetty muutama, aletaan pohtia mitä nämä arvot tarkoittavat käytännön toiminnassa. Arvot muodostuvat koko organisaation kehittämisen kulmakiveksi ja ohjenuoraksi kaikkien tueksi. Näin myös yrityksen X arvoprosessissa toimittiin.

3.1 SOHVA -malli

Arvoprosessi toteutettiin yrityskonsultti Tapio Aaltosen johdolla ja tässä luvussa on tarkemmin esitelty koko arvoprosessin kulku ja toteutus. Kehittämisyhmä aloitti etsimään arvokandidaatteja SOHVA -mallin (kuvio 8) avulla. Aaltosen (Aaltonen ym. 2003, 104) mukaan SOHVA-malli on osoittautunut hyväksi tarkastelukulmien kokonaisuudeksi ja siihen on helppo liittää täydentäviä näkökulmia. Aaltonen on ohjannut kymmenien organisaatioiden arvoprosesseja. Aluksi hän aina varmistaa, että työllä on johdon vilpittön tuki. Arvotyö on turhaa, jos johto suhtautuu siihen viileästi tai välinpitämättömästi. Sohvan neljä ensimmäistä vaihetta on mahdollista toteuttaa missä vaiheessa tahansa. Halutessaan ryhmä voi liittää historian käsittelyyn täydentäviksi näkökulmiksi organisaation mission, eli ytimen, miksi yritys on olemassa. Vision yhteydessä voidaan myös tarkastella strategiaa. Yrityksen arvoja valittaessa on syytä ottaa huomioon yrityksen menneisyys sekä tulevaisuus. Nämä eivät poissulje toisiaan. (Aaltonen ym. 2003, 98.) Yhteisön tulisi kuitenkin suhtautua tulevaisuuteen ennakkoluulottomasti sekä ennakkoivasti, jotta se pääsisi ”menneisyyden haamuista” irti. Historiasta pitää pystyä ottamaan opikseen, mutta siihen ei saa nojautua liikaa, jotta voidaan olla avoimia uudelle.

S	• Sidosryhmien arvo-odotukset
O	• Organisaatiokulttuuri
H	• Historia
V	• Visio
A	• Arvokandidaatit

Kuvio 8 Arvoprosessien SOHVA -malli (Aaltonen 2003, 104)

SOHVA -mallia aloittaessa kehittämisryhmä jakautui neljään pienempään ryhmään. Jokainen ryhmä sai tehtäväkseen yhden SOHVA-mallin osion. Aaltosen johdolla jokainen ryhmä havainnollisti osuuttaan fläppitaululle ja ryhmät esittelivät tuotoksensa muulle kehittämisryhmälle. Jokainen SOHVAn osuus kehitystyössä on raportoitu alla.

3.1.1 Sidosryhmien arvo-odotukset

Jokainen organisaatio on riippuvainen sidosryhmistään, joten tästä syystä on erityisen tärkeää tunnistaa oleelliset ja tärkeimmät sidosryhmät. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi henkilöstö, koska sen sitoutuminen vaikuttaa suoraan organisaation tuloksellisuuteen ja toimivuuteen. Henkilöstöllä pelkästään on paljon odotuksia liittyen turvallisuuteen, kehittymiseen ja vaikuttamiseen liittyen. Tämän lisäksi yritysten arvot kuvastavat samalla asiakkaiden arvo-odotuksia. Täten yrityksen tuotteet ja palvelut ovat hyvässä maineessa ja haluttavia. Taas yhteiskunnan arvo-odotuksena voidaan pitää sitä, että organisaatio noudattaa lakeja ja velvoitteita. Tämän lisäksi työllistäminen, yhteiskunnan vaurauden kasvattaminen ja ympäristöstä huolehtiminen ovat esimerkiksi yhteiskunnan arvo-odotuksia. Myös omistajien ja tavarantoimittajien, sekä kilpailijoiden arvo-odotuksia ei saa unohtaa. (Aaltonen ym. 2003, 105.)

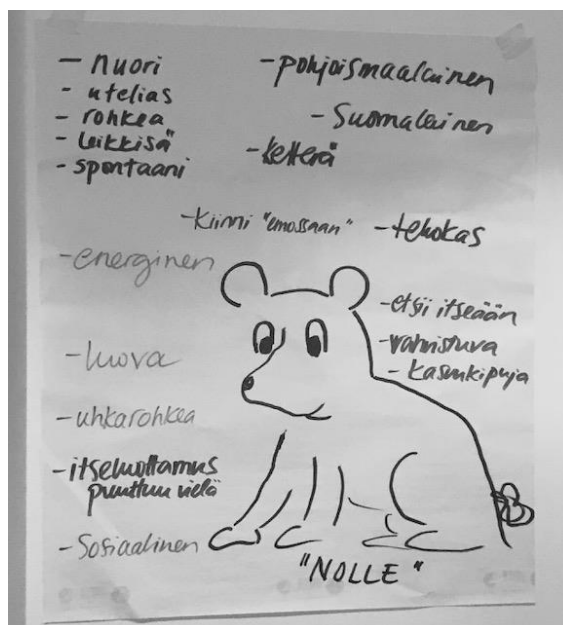
ASIAKKAAT HENKILÖSTÖ OMISTAJAT MATKUSTAJAT ALIHANKKIJAT			
TURVALLISUUS			
FINNAIR + MUUT	HENKILÖSTÖ	MATKUSTAJAT	A-HANK
LUOTETTAVUUS TÄSMÄLLISYYS TEHOAKUUS REHELLISYYS YSTÄVÄLLISYYS AVOIMUUS	DYSYVYYS ENNUSTETTAVUUS YHTENKUUUUNN DENTUNNE VÄLITTÄMINEN AVOIMUUS KUNNIOITUS VASTUULLISUUS LOJAALIS ILO ELÄMÄN PALO	LUOTETTAVUUS TÄSMÄLLISYYS YSTÄVÄLLISYYS TURVALLISUUS TURVALLISUUDEN TUNNE ELÄMYKSELLISYYS	REILUUS YSTÄVÄLLISYYS REHELLISYYS
	JANO/VÄLKKÄ		

Kuvio 9 Sidosryhmien arvo-odotukset

Kehittämisryhmä kuvasi tärkeimmät sidosryhmänsä (kuvio 9) kuvaten millaisia arvo-odotuksia kullakin sidosryhmällä yritystä kohtaan on. Ryhmän tuli pohtia seuraavaksi millaisten arvojen avulla täytämme kunkin sidosryhmän tarpeet ja odotukset. Ryhmä pohti myös millaisen paino-kertoimen antaa kullekin sidosryhmälle. Painottamisen jälkeen tutkittiin kolmea tärkeintä sidosryhmää. Millaisten arvojen avulla täytämme kunkin sidosryhmän tarpeet ja odotukset? Sidosryhmien arvo-odotusten kesken tulee pystyä tekemään valintoja: mitkä niistä ovat luovutamattoman tärkeitä?

3.1.2 Organisaatiokulttuuri

Prosessissa organisaatiokulttuuria kuvaava osuus vastaa kysymykseen millaisia olemme juuri nyt. Toteutimme kohdan metaforaharjoituksella, valitsemalla mikä eläin kuvaisi yritystämme (kuvio 10). Metaforaharjoitus osoittautui erittäin hyväksi menetelmäksi, sillä sen avulla ryhmä saatiin etäännytettyä sopivasti omasta organisaatiosta ja tarkastelu tapahtui visuaalisesti ja objektiivisesti. Harjoitus ruokki luovuutta ja antoi todennäköisesti todenmukaisemman kuvan kuin pelkät sanat paperilla, jossa oltaisi saatettu oikoa lopputulos, eli arvot mielessä. Usein myös keskustelijat saattavat langeta miettimään millaisia meidän tulisi olla.



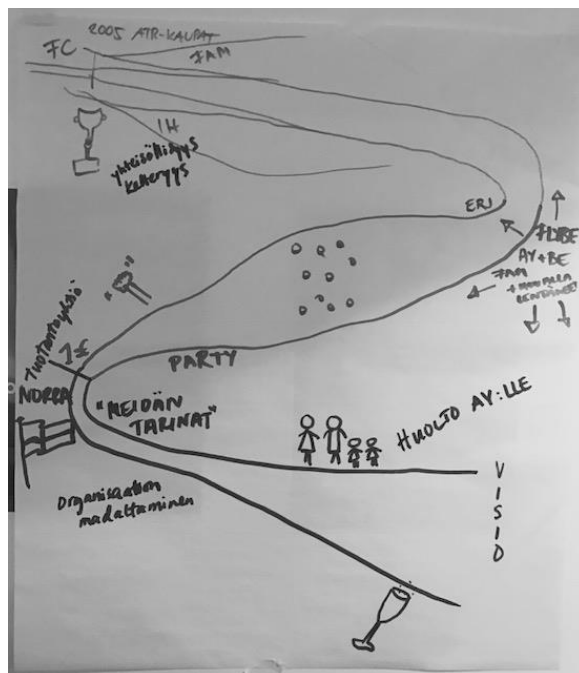
Kuvio 10 Organisaatiokulttuuri

Kuva piirrettiin fläppitaululle. Ryhmä pohti mitkä sanat kuvaavat eläintä, millainen eläin on? Ryhmä piirsi kuvan ja kirjasi ajatuksia ja piirteitä mikä eläimessä kuvaisi yritystämme ja miksi. Ryhmä valitsi nuoren, uteliaan, leikkisän, rohkean ja ketterän karhupennun. Karhupentu kuvasi myös pohjoismaisuutta ja kotimaaisuutta, sekä sitä, että yritys on kasvamassa suureksi ja vahvaksi karhuksi.

Tavoitteena oli, että keskustelijoilla olisi yhtenäinen näkemys organisaatiokulttuurinsa tärkeimmistä piirteistä. Ryhmä jakautui pareihin ja keräsi kuvan ympäriltä tärkeimpänä pitämiään asioita, jotta kulttuurin piirteet saatiin nostettua ylös.

3.1.3 Historia

Menneet tapahtumat ja kokemukset ovat yrityksen voimavara ja organisaatioiden tulee olla ylpeitä historiastaan. Organisaatio on tässä ja nyt tällaisena, koska se on käynyt läpi erilaisia vaiheita -niin hyviä kuin huonojakin. Menestys, tappio, kasvu, taantuma, onnistumiset ja kriisit kertovat kaikki organisaation historiasta. Mukaan on mahtunut erilaisia persoonia, voimakkaita tai demokraattisia johtajia. Matkan varrella on ollut fuusioitumisia, jotka kaikki ovat muokanneet organisaatiota. Organisaation historia kertoo todellisista arvoista, jotka ovat ohjanneet sitä ennen ja ohjaavat nyt.

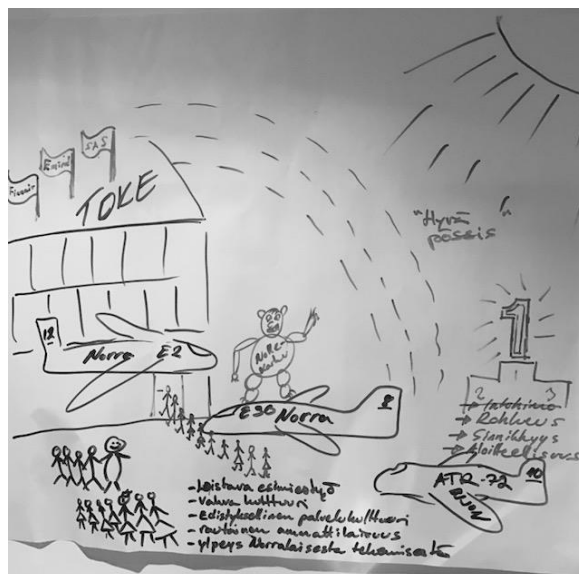


Kuvio 11 Historia

Historiaa kuvaavassa vaiheessa ryhmän jäsenet piirsivät mutkittelevan tien kuvaamaan organisaation menneisyyttä (kuvio 11). Tien varrelle ryhmä merkitsi kaikki historian tärkeimmät vaiheet, muutokset ja saavutukset. Historiaosuudessa käytiin läpi mistä kaikki alkoi, fuusiokumppanit, kehitykseen vaikuttaneet asiat ja muutokset. Kunkin vaiheen kohdalle kirjattiin myös, mikä arvo on vaikuttanut voimakkaimmin tässä kehityksen vaiheessa. Miten olemme selvinneet ja mikä on auttanut meitä? Monen erilaisen vaiheen ja niiden aikana vaikuttaneiden arvojen jälkeen ryhmä pohti, mitä historian aikana vaikuttaneita arvoja haluamme korostaa jatkossakin ja mitä arvoja haluamme vaalia.

3.1.4 Visio

Visio on yksi johtamisen peruskivistä ja sitä voidaan kutsua myös unelmaksi. Vision avulla pystytään luomaan kuva tulevaisuudesta, jonka haluamme saavuttaa. Ilman visiota työllämme ei ole merkitystä tai suuntaa. Hyvä visio koetaan yhteiseksi, se on sopivan haastava, vetoaa tunteeseen ja on houkutteleva ja merkityksellinen.



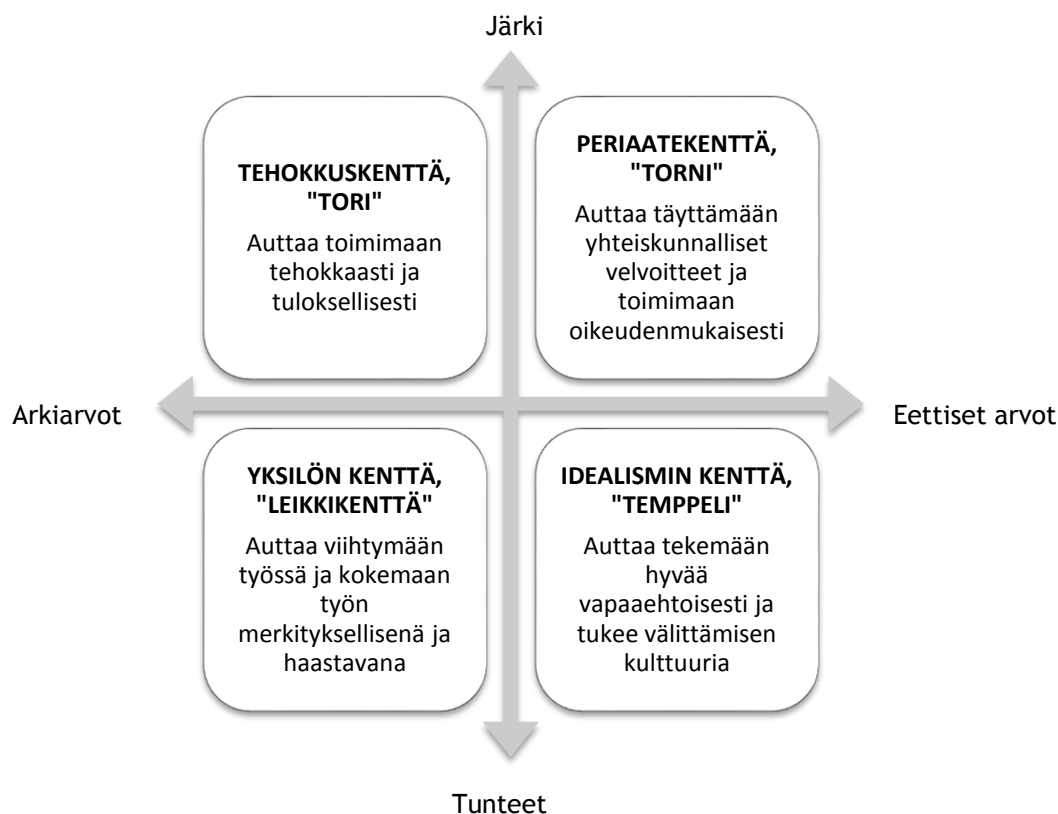
Kuvio 12 Visio

Visiota kuvaavassa vaiheessa (kuvio 12) sai kuvata villisti ja vapaasti tulevaisuutta. Yrityksen virallinen visio suljettiin tässä kohdassa kokonaan pois mielistä. SOHVA-mallissa vision hahmottaminen on innostava, hauska ja puoleensa vetävä. Visiosta tehtiin visuaalinen ja värikäs, ja sen pohjana olivat unelmat ja toiveajattelu. Ryhmä pohti asioita, jotka olisivat jopa mahdollisia saavuttaa sekä mitä voisimme saavuttaa, jos tapahtuisi merkittävä läpimurto.

Vaikka tämän vaiheen visio ei kuvaa yrityksen virallista visiota mitenkään, on tehtävä merkittävä ja paljastava kahdesta syystä. Kuva tulevaisuudesta kertoo, mitä asioita pidämme tärkeänä ja mihin olisimme valmiita sitoutumaan. Täten tämäkin pohdinta kertoo tämän hetkisestä arvomaailmastamme. Samalla visio kertoo mitä meillä on nyt ja mitä meiltä mahdollisesti puuttuu.

Jokainen SOHVA-keskustelun osa toi esille suuren määrän organisaatiolle tärkeitä asioita, arvoja. Seuraava vaihe oli valita näiden joukosta kahdeksan tärkeintä alla olevien kategorioiden mukaisesti (kuvio 13). Tehokkuuskentän arvot ovat toiminnallisia ja arkisia, ollen perinteinen liike-elämän kenttä. Näillä arvoilla pidetään huolta siitä, että systeemit toimivat ja tulosta syntyy. Periaatekentän arvot taas painottuvat etiikkaan. Tämä kenttä auttaa toimimaan yhteiskunnallisten velvoitteiden mukaisesti. Siitä käsin hoidetaan järjestys, kansallinen turvallisuus, maan ja kunnan asiat sekä yhteiset hankkeet. Idealismien kentän arvot painottuvat etiikkaan sekä estetiikkaan. Siinä uskotaan enemmän moralismiin ja kasvatukseen kuin kirjoitetuihin sääntöihin. Esimerkiksi aatteelliset yhdistykset, kirkot, koulut sekä hyväntekeväisyysjärjestöt ovat panostaneet erityisesti korkeaan etiikkaan. Viimeinen kenttä voisi kantaa myös nimeä minä-kenttä. Se on yksilöllisten perustarpeiden kenttä, jonka arvot ovat arkisia ja toiminnallisia. Ne vastaavat olemassaolon tai selviytymisen taisteluun ja tarpeeseemme kokea

tyytytystä. Tämä on kaikista vanhin kentistä ja sitä voidaan kuvata myös lapsen leikkikentäksi tai aikuisen pakopaikaksi. (Aaltonen & Junkkari 1999, 82-91.) Kuviossa 10, luvussa 3.1.5 ”Arvokandidaatit” on sijoitettu yrityksen X arvokandidaatteja näiden kenttien mukaisesti.

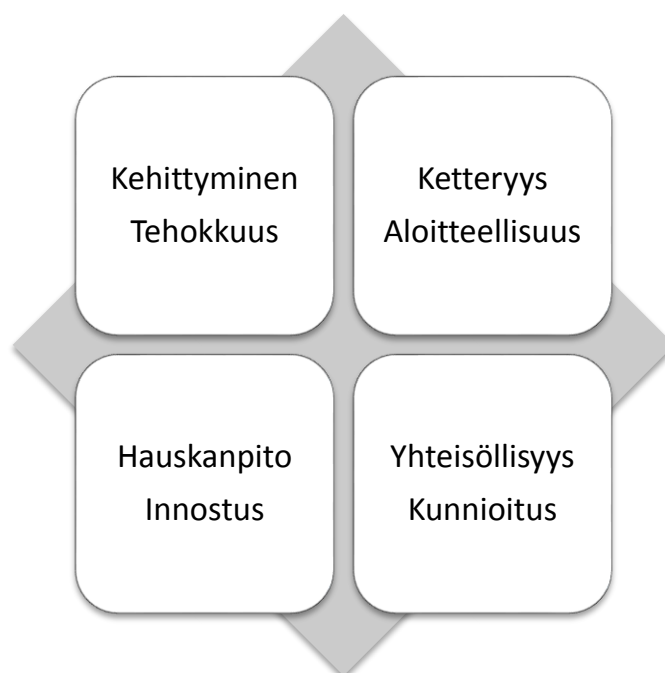


Kuvio 13 Arvoavaruus (mukaillen

Aaltonen & Junkkari 1999, 82-91)

3.1.5 Arvokandidaatit

Aikaisempien vaiheiden tulokset olivat seinällä fläpeillä ja jokainen fläppi sisältää sanoja, jotka kuvaavat erilaisia arvoja. Ryhmä jakautui neljään osaan. Yhden ryhmän tehtävä oli poimia arvoja, jotka auttavat meitä olemaan tehokkaita ja tuloksellisia (tori). Toinen ryhmä etsi arvoja, jotka sopivat periaatekenttään, kuvaten yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja toiminnan vaikuttavuutta. Kolmas ryhmä täytti avaruuden idealismikenttää ja etsi arvoja, jotka tukevat ”vapaaehtoista hyvää”, henkistä kasvua, eettisyyttä ja kulttuuriarvoja. Neljäs ryhmä valitsi arvoja, joiden varassa yhteisö voi hyvin ja sen jäsenet viihtyvät ja kehittyvät.



Kuvio 14 Yrityksen X arvokandidaatit

Jokainen ryhmä valitsi löytämistään arvoista kolme tärkeintä. Tuloksena on kaksitoista arvokandidaattia, jotka kirjoitettiin fläpeille nelikenttään (kuvio 14). Monessa kentässä oli samoja arvoja, joten arvokandidaatteja päätyi lopulta olemaan yhteensä kahdeksan, kun ne jaettiin neljään kenttään, kaksi kuhunkin. Nämä arvokandidaatit eivät kuitenkaan vielä ole mitenkään sitovia, vaan uusia näkökulmia voi ottaa missä vaiheessa tahansa mukaan.

3.2 Arvolähettiläät ja osallistaminen

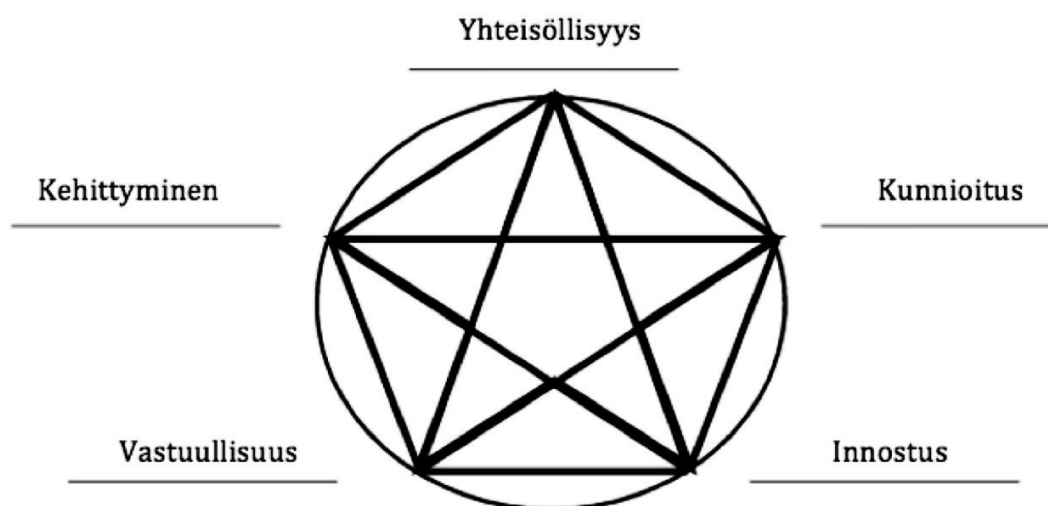
Tätä opinnäytetyötä koskeva osallistaminen käsitellään tarkemmin luvussa 4 ”Osallistaminen World Café -menetelmällä”. Tässä luvussa esitetään yhdeksän muun kehittämisryhmän jäsenen tekemä, arvoprojektiin kuuluva osallistaminen. Kahdeksan arvokandidaatin pohjalta kehittämisryhmän jäsenet saivat tehtäväkseen sukeltaa työyhteisön joukkoon toimien arvolähettiläinä. Näin organisaation sisältä, työntekijöistä saatiin sisältöä arvoille. Tehtävänä oli punnita kahdeksaa valittua arvokandidaattia avoimesti keskustellen ja vertaillen. Jokainen ryhmän jäsen keräsi 6-8 henkilön ryhmän, jolle arvokandidaatit esiteltiin. Kehittämisryhmän jäsenissä on yrityksen jokaisella osastolla ja tasolla päivätyötänsä tekeviä ihmisiä, joten myös haastateltavat olivat satunnaisesti jokaiselta osastolta. Näitä osastoja ovat HR-, koulutus-osasto, työvuorosuunnittelu, Operations Control, lentäjät, matkustamopalvelutyöntekijät, miehistökuljetukset, sekä Safety & Compliance-osasto.

Tehtävässä korostettiin, että muitakin arvoja kuin annettuja arvokandidaatteja saa olla. Kahdeksasta arvosta kunkin arvoleikkiin osallistuvan työntekijän tuli valita itselleen kolme tärkeintä arvoa ja pohtia mikä käytös työpaikalla olisi näiden arvojen mukaista ja vastaista toimintaa. Tulokset kirjattiin ylös ja esiteltiin kehittämisryhmälle raportin muodossa seuraavassa arvopalaverissa. Yhdeksän kehittämisryhmän jäsenen otanta oli yhteensä noin 70 työntekijää.

Kun tulokset oltiin käyty arvopalaverissa läpi, kahdeksasta arvokandidaatista jäi jäljelle viisi eniten ääniä saanutta arvoa, joita vertaillaan luvun 3.3. arvokellossa. Usean kehittämisryhmän jäsenen pitämässä keskustelussa henkilökunnalta löytyi myös uusi arvo, joka ei ollut noussut vielä millään aiemmalla kierroksella ilmaan: vastuullisuus. Keskustelun ja pohdinnan jälkeen vastuullisuus nostettiin viidenneksi arvokellon osaksi.

3.3 Arvokello

Arvojen tunnistamista varten löytyy useita erilaisia pelejä ja leikkejä, joilla on mahdollista simuloida arkisia valintoja ja tilanteita. Tässä arvoprojektissa käytettiin Aaltosen ja Junkkarin (1999, 134) arvokelloa (kuvio 15). Arvokellon avulla syvennyttiin jo valittujen arvokandidaattien täydentämiseen ja punnitsemiseen. Kellon avulla on helppo hahmottaa ja vertailla kahta arvoa keskenään, mikäli muuten olisi vaikeuksia päättää mikä arvoista on tärkeämpi kuin toinen.



Kuvio 15 Arvokello ja arvokandidaatit (mukaillen Aaltonen & Junkkari 1999, 134)

Ryhmä jakautui tässä vaiheessa pareittain ja kukin pari piirsi itselleen oman arvokellon. Viisi edellisellä kierroksella valittua arvokandidaattia asetettiin kehän ympärille ulkopuolelle. Jokainen näistä viidestä arvokandidaatista on yhdistetty toisiinsa viivalla. Jokainen viiva otettiin

tarkastelulle siten, että sen molemmissa päissä olevaa arvokandidaattia vertailtiin keskenään. Viivaan piirrettiin nuolenkärki siihen suuntaan, kumpaa arvokandidaattia kahdesta pidettiin tärkeämpänä. Jokainen pari laski omat kolme eniten nuolenkärkiä saanutta arvokandidaattiaan. Lopuksi kaikkien parien kolme eniten ääniä saanutta arvokandidaattia laskettiin yhteen. Eniten ääniä nuolenkärkien ja yhteenlaskun jälkeen saivat vastuullisuus, kunnioitus ja innostus.

4 Osallistaminen World Café -menetelmällä

Tässä opinnäytetyössä käytettiin myös toista osallistamismenetelmää kehittämisryhmän ja luvun 3.2 ”Arvolähettiläät ja osallistaminen” lisäksi. World Caféa hyödynnettiin yrityksen X arvoprosessissa, mutta se suunniteltiin ja toteutettiin itsenäisesti myös tätä opinnäytetyötä varten. Arvoprojektin osallistamisen vahvistamiseksi World Café osoittautui toimivaksi menetelmäksi saada enemmän henkilökuntaa mukaan arvoprosessiin. World Café toimii myös silloin, kun osallistujia on jopa satoja. Tässä luvussa on esitelty tarkemmin World Café -menetelmä.

Tässä luvussa käsitellään menetelmää, jota käytettiin osana kehittämistyötä ja tässä opinnäytetyössä osallistamaan henkilökuntaa. Halusin tehdä arvoprosessin osallistamiskohdan laajemmin ja syvällisemmin oman mielenkiintoni ja opinnäytetyön vuoksi. Menetelmäksi valittiin Juanita Brownin ja David Isaacsin World Café -malli sovellettuna. World Cafén tarkoituksena oli luoda rakentavia ja avoimia keskusteluja sekä edistää innovatiivisuutta. World Café mallia on käytetty maailmanlaajuisesti monissa yrityksissä luomaan keskustelua ryhmänä, sen sijaan, että osallistajat yksin pohtisivat vastauksia kysymyksiin. Nimensä mukaisesti World Café on kahvilatyypistä, vapaamuotoista ja avointa keskustelua.

World Cafén keskustelu toteutetaan yleensä esimerkiksi 4-5 henkilön pienryhmissä. Pieni ryhmä koko edistää jokaisen aktiivista osallistumista keskusteluun ja näin ollen jokainen saa äänensä kuuluviin. (Brown & Isaacs 2005, 3-5.) Vieraanvaraisen ilmapiirin luominen on hyvin keskeinen osa World Caféta, joten tämä huomioitiin molemmissa tilaisuuksissa. World Café-keskusteluissa on huomattu, että vaikeisiin kysymyksiin on helpompi tarttua ja uusia ideoita syntyy helpommin sellaisessa ympäristössä, joka on kutsuva ja lämmin (Brown & Isaacs 2005, 76). World Café -malliin kuuluu seitsemän toimintaperiaatetta, joiden huomioiminen edesauttaa keskustelutilaisuuden onnistumista. Nämä periaatteet ovat ”Aseta viitekehys”, ”Luo vieraanvarainen ilmapiiri”, ”Keskity tärkeisiin kysymyksiin”, ”Kannusta jokaista osallistumaan”, ”Löydä yhteyksiä erilaisista näkökulmista”, ”Kuunnelkaa yhdessä” sekä ”Kerätkää ja jakakaa yhteiset havainnot” (Brown & Isaacs 2005, 174). World Café -menetelmä on kiinnostava ja innostava menetelmä, joka perustuu yhteisölliseen osallistamiseen ja vaikuttamiseen. Menetelmän tavoitteena oli saada aikaan rakentavia ja avoimia keskusteluja sekä kartoittaa ryhmän

mielipiteitä. Menetelmän avulla osallistamista saatiin lisättyä luvussa 3.2 esitellyn osallistamisen lisäksi.

4.1 Arvokahvilan suunnittelu

Etsittäessä menetelmää oli osallistamiseen tavoitteena löytää sellainen menetelmä, joka on sopivan rento ja helposti lähestyttävä. Yksilöhaastattelut tai kyselyt eivät sopineet opinnäytetyön teemaan, sillä osallistaminen haluttiin toteuttaa sukeltamalla mahdollisimman suuren joukon pariin samanaikaisesti. Koska kohdeorganisaatiossa työtä tehdään kaikkina vuorokauden aikoina ja työ tapahtuu käytännössä kokonaan toimiston ulkopuolella, on isoa joukkoa työntekijöitä vaikea tavoittaa samanaikaisesti.

World Cafée suunnitellessa tulee pohtia, keitä tilaisuuteen kutsutaan, jotta keskusteluissa esiin tulevat ajatukset ovat mahdollisimman monipuolisia ja laajoja. Myös osallistujille tulee selventää tilaisuuden tarkoitus ja se miksi ja mistä ollaan kokoonnuttu keskustelemaan. (Brown & Isaacs 2005, 53-57.) World Café -keskusteluissa on huomattu, että vaikeisiin kysymyksiin on helpompi tarttua ja uusia ideoita syntyy helpommin sellaisessa ympäristössä, joka on kutsuva ja lämmin (Brown & Isaacs 2005, 76). Tästä syystä tämän opinnäytetyön tilaisuuksista pyrittiin tekemään mahdollisimman rennot ja helpot, jotta tilaisuus ei tunnu perinteiseltä haastattelulta vaan enemmänkin avoimelta keskustelulta, jossa jokainen saa äänensä kuuluviin. Osallistavaan työpajaan valittiin satunnaisesti 20 työntekijää ja se toteutettiin kahdessa eri osassa. World Caféeseen osallistuneet työntekijät olivat pääosassa pursereita, lentomäntiä, stuertteja, perämiehiä ja kapteeneita, eli lentävää henkilöstöä.

4.2 Toteutus

World Café -työpajan ensimmäinen osa toteutettiin lennolla tauon aikana koko miehistölle rennosti kahvitellen. Tauolla kone oli parkkeetattuna Billundissa, Tanskassa. Toinen osa työpajasta toteutettiin vapaapäiväänsä viettävälle ryhmälle työajan ulkopuolella. Jälkimmäiseen tilaisuuteen oli varattu syötävää ja juotavaa ja vapaapäiväänsä viettävät osallistujat oli kutsuttu tilaisuuteen henkilökohtaisesti.

World Caféssa käydään yleensä läpi kolme kierrosta, eli aiheita tai kysymyksiä käsitellään kolme. Tässä sovelluksessa aiheita ja ”pöytiä” oli neljä. Kun ensimmäisestä aiheesta on keskusteltu noin 20 minuuttia, aihe ja ryhmä vaihtuvat. World Caféssa yksi henkilö jää pöytään sihteeriksi tehtävänänsä esitellä aihe ja tärkeimmät edellisessä keskustelussa esiin nousseet asiat uusille keskustelukumppaneilleen. Tässä opinnäytetyössä sovelletussa World Caféssa ei käytetty sihteerinä ollenkaan, vaan yleissihteerinä ja ohjaajana toimi opinnäytetyön kirjoittaja. Vaikka World Cafée sovellettiin enemmän tähän arvotyöpajaan sopivaksi, pyrittiin kui-

tenkin sen periaatteita noudattamaan mahdollisimman hyvin. Ajatuksena oli saada keskusteluista mahdollisimman paljon sisältöä ja arvoa niin opinnäytetyötä, arvoprosessia ja osallistujia ajatellen.

Jokaiselle aiheelle oli oma iso paperi, johon osallistujia kehoitettiin kirjoittamaan tai piirtämään esiin tulleita ideoitaan ja tärkeinä pitämiään asioita. Keskustelujen tavoitteena oli saada arvokandidaateille työntekijälähtöistä sisältöä. Kahdeksan arvokandidaattia esiteltiin aluksi ja niistä keskusteltiin yleisellä tasolla molemmissa tilaisuuksissa. Samat kysymykset olivat World Caféssa sekä lennolla, että vapaa-ajalla:

- Mitkä ovat itsellesi tärkeimmät kolme arvoa?
- Mikä olisi mielestäsi arvon mukaista toimintaa?
- Mikä olisi arvon vastaista toimintaa?
- Mitä muita arvoja sinulle tulee mieleen?

Lennolla koko neljän hengen ryhmä kävi nämä neljä kysymystä yhdessä läpi ja kirjasi ajatuksensa ylös. Vapaa-ajalla toteutetussa tilaisuudessa ryhmiä oli yhteensä neljä. Keskusteluissa syntyneet ideat ja mielipiteet kirjattiin isoille papereille ja nämä paperit kerättiin talteen jokaisen kierroksen jälkeen. 20 minuutin keskustelun jälkeen ryhmä ja teema vaihtuvat niin, että jokainen ryhmän jäsen pääsee keskustelemaan jokaisesta aiheesta ja tekemään uudelle paperille omat merkintänsä ja ajatuksensa. Lopuksi aiheet ja paperit käytiin läpi ja niistä keskusteltiin vielä kaikkien osallistujien kanssa yhdessä ja niistä tehtiin tiivistelmät.

4.3 Tulokset

Sekä lennolla että vapaa-ajalla tapahtuvassa työpajassa ajatukset tulokset olivat hyvin samankaltaisia. Jokainen työpajaan osallistuva painotti ja allekirjoitti, että organisaatiossa ollaan hyvin yhteisöllisiä, tiimihenkisiä ja töissä on hauskaa. Keskusteluissa tuli esiin yrityksen nuorekkuus ja se, että työkaverit pitävät toisistaan huolta ja ilmapiiri lennoilla on useimmiten rento ja hauska. Keskusteluissa painottuivat myös aito välittäminen, uskallus pitää hauskaa, hymyily ja nauru työpaikalla, avoimuus ja se, että saa rohkeasti näyttää oman persoonansa työssä.

World Caféssa tehdyt tiivistelmät esitettiin pienimuotoisen raportin muodossa seuraavassa arvopalaverissa, kuten muut kehittämisryhmän jäsenet luvussa 3.2 ”Arvolähettiläät ja osallistaminen”. Raportti piti sisällään mitä arvoja työpajoissa pidettiin tärkeimpinä ja mitä keskusteluihin osallistuneet pitivät näiden arvojen mukaisina ja vastaisina toimintoina.

Näiden kahden opinnäytetyöhön liittyvän työpajan, World Cafén tulokset jakautuivat seuraavasti:

1. Yhteisöllisyys (18)
2. Kehittyminen (10)
3. Kunnioitus (9)
4. Hauskanpito (7)
5. Innostus (4)
6. Aloitteellisuus (1)
7. Ketteryys (1)
8. Tehokkuus (0)

Muita World Caféissa ilmi tulleita arvoja olivat myös turvallisuus, asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, kannustus, uskottavuus, välittäminen ja nuorekkuus ja houkuttelevuus. Erityisesti vastuullisuus oli noussut esiin myös muiden arvolähtöisten keskusteluissa.

Luvun 2.1.2 Schwartzin arvokehä -teoriaa voidaan käyttää myös tulkitsemaan World Caféssa ilmenneitä tuloksia. Eniten ääniä saaneen arvokandidaatin, yhteisöllisyyden voidaan tulkita tarkoittavan arvokehän kohtaa yhdenmukaisuus (kuvio 3). Kuten Schwartzin arvokehässä kuvataan, kehän viereiset lohkot täydentävät toisiaan. Täten arvolähtöisten haastatteluissa löytämä arvo vastuullisuus kuvaa yhdenmukaisuuden vieressä olevaa turvallisuutta ja arvokandidaattien innostus ja kunnioitus tarkoitus voidaan liittää turvallisuuden vieressä olevaan valtaan. Valta kuvaa muiden ihmisten ja resurssien hallintaa ja arvostusta, eli kunnioitusta. Osa, jolle nämä arvokandidaatit sijoittuivat arvokehässä edustaa yhteisiä päämääriä edustavia arvoja ja täten se sopii hyvin organisaatioiden arvojen tarkasteluun.

5 Yrityksen X arvot

Luvun 3.3 ”Arvokello” jälkeen kolme eniten kannatusta ja ääniä saanutta arvoa olivat vastuullisuus, kunnioitus ja innostus. Yrityksen viestintäpäällikön johdolla jokainen arvo sai lisäksi arvoa avaavan selityslauseen, jotta jokaisen organisaation jäsenen on helppo ymmärtää mitä arvolla tarkoitetaan ja täten samaistua siihen. Näin myös jokaisen on helppo ymmärtää mitä kukin arvo tarkoittaa nimenomaan yrityksessä X. Lisäksi nuorekkaan yrityksen ja ilmapiirin vuoksi jokainen arvo sai hashtagin, jonka käyttö yrityksen arjessa avataan myöhemmin luvussa 5.3. ”Jatkotoimenpiteet”.

- VASTUULLISUUS #PäätyynAsti

Kannamme jokainen vastuumme kokonaisuudesta.

Hoidamme aina oman ruutumme helpottaaksemme muiden työtä ja teemme sen, mitä lupaamme. Huolehdimme työympäristöstämme, turvallisuudesta ja itsestämme.

- KUNNIOITUS #HyvinSäVedät

Arvostamme työtämme ja työyhteisöämme.

Toimimme ammattimaisesti yhdenkin asiakkaan läsnä ollessa. Välitämme työkavereistamme ja käyttäydymme aina kohteliaasti.

- INNOSTUS #IhanFiiliksissä

Tekemistämme siivittävät rohkeus, avoimuus ja jatkuva halu kehittyä.

Nautimme työstämme ja annamme sen näkyä. Olemme avoimia uusille asioille ja rohkeillekin ideoille.

5.1 Esittely johtoryhmälle

Seuraavassa vaiheessa arvotyöryhmä esitteli palaverissa tuotoksensa yrityksen X johtoryhmälle. Esityksessä käytiin läpi kaikki samat vaiheet, jotka on esitetty tässä opinnäytetyössä luvussa 3 ”Arvoprosessin toteutus”, jotta johtoryhmä sai käsityksen siitä, miten arvot löytyivät lopulta usean kierroksen ja työvaiheen jälkeen. Opinnäytetyötä kirjoittavana minulla oli esittelyvaiheessa parhaiten hallussa prosessin jokainen vaihe sekä selkein käsitys SOHV:asta teoreettisella tasolla, joten esitin koko prosessin kulun itsenäisesti johtoryhmälle. Esittelyn jälkeen johtoryhmä jäi pohtimaan arvoja ja niiden selityslauseita ja lopulta hyväksyi ne ilman muutoksia. Selityslauseet herättivät runsain määrin keskustelua, pääosin positiivista, mutta johto ei lähtenyt muuttamaan mitään.

Johtoryhmälle esittelyn lisäksi arvotyöryhmä esitti arvot Middle Management Forumissa, jossa yrityksen esimiehet ja päälliköt saivat myös tutustua mahdollisiin arvoihin ennen virallista lanseerausta. Myös tässä tilaisuudessa saatiin hyvää keskustelua aikaan ja palaute oli pääosin positiivista. Myöskään Middle Management Forumista ei tullut muutosehdotuksia arvoille tai selityslauseille, joten lanseerauksessa arvot, hashtagit ja selityslauseet esitettiin koko yritykselle sellaisenaan.

5.2 Lanseeraus

Suuren työntekijäjoukon kanssa ryhmä kaivautui yrityksen ytimeen selvittäen millainen yritys olemme ja mitkä arvot yritystämme ohjaavat. Seuraavaksi arvot lanseerattiin koko yritykselle lanseeraustilaisuudessa yrityksen pääkonttorilla elokuussa 2017. Kaikki työntekijät saivat kutsun lanseeraustilaisuuteen, sekä työn luonteen vuoksi myös linkin live streamiin, jossa lähetystä pystyi seurata jälkikäteen tai etänä mistä päin maailmaa tahansa liveajassa. Toimin lanseeraustilaisuuden puheenjohtajana, tehtävänäni esitellä samat arvoprosessin vaiheet ja tulokset kuin opinnäytetyön luvuissa 2 ”Arvoprosessin vaiheet” ja 5 ”Yrityksen X arvot”.

Lanseerauksessa huomioitiin erityisesti Puohiniemen (2003,177) ohje siitä, ettei esittelytilaisuudessa puhuttu teoriaa tai muuta vaikeaa ammattisanastoa, vaan keskityttiin siihen miltä toiminnan ja arvojen halutaan oikeasti konkreettisesti näyttävän. Lanseeraus pyrittiin pitämään selkeänä ja helppolukuisena niin, että sen esittäminen oli helppoa ja rentoa arvotyöryhmälle. Opinnäytetyön kirjoittajana minulla oli laajin muistikuva ja muistiinpanot jokaisesta prosessin vaiheesta, joten toimin lanseerauksessa esittäjänä. Painotin erityisesti osallistamista jokaisen muun vaiheen ohella, ettei prosessista saa kuvaa, että johto on keksinyt arvot kaikessa hiljaisuudessa suljettujen ovien takana. Tärkeää oli avata miten näihin arvoihin on päädytty pitkän työskentelyn jälkeen.

5.3 Jatkotoimenpiteet

Lanseerauksen yhteydessä aloitettiin myös henkilökunnan virittely arvoihin. Työt aloitettiin välittömästi, jotta koko henkilökunnan on helppo muistaa arvot. Arvot lisätään henkilökunnan intranettiin, sosiaaliseen mediaan ja niitä aletaan nostaa esiin säännöllisesti yrityksen arjessa. Selityslauseiden lisäksi jokainen arvo sai hashtagin, joita tullaan käyttämään viestinnässä. Hashtageja on käytetty myös yrityksen visiota, missiota ja strategiaa julkistettaessa ja ne ovat tuttuja kaikille yrityksen arjessa. Lanseerasimme myös samalla valokuvauskilpailun, joita on käytetty yrityksessä myös aikaisemmin. Valokuvauskilpailussa on tarkoitus ottaa arvojen mukaisia leikkimielisiä kuvia töistä/töissä ja käyttää uusia arvohashtageja kuvateksteissä. Kuvat tulevat yrityksen pääkonttorin seinille suuriin kehyksiin. Osallistujien kesken arvotaan lentoliput vapaavalintaiseen kohteeseen. Yritys tietää entuudestaan, että tällaisilla tempauksilla on helppo saada henkilökunta mukaan, joten kilpailu oli helposti lähestyttävä, luonteva ja toimiva tapa alkaa jalkauttaa arvoja.

Arvoprosessi on kokonaisuudessaan tuskin koskaan valmis, sillä vasta lanseerauksesta työ alkaa ja jalkauttaminen on pitkä prosessi. Aaltosen mukaan arvojen vahvistamiseen tulisi käyttää aikaa. Arvot tulee muotoilla ja kiteyttää niin, että ne on helppo muistaa. Muistaminen vaikeutuu, jos arvoja on enemmän kuin kolme. On myös hyvä sopia yhdessä, että arvoihin saa vedota arjen tilanteissa. Arvot ovat usein väljiä ja abstrakteja. Siksi on tärkeää määrittää, mitä ne tarkoittavat käytännön valintoina. Mitä kukin arvo tarkoittaa juuri meidän tiimillemme tai yksiköllemme? Arvot täytyy avata. Organisaation on hyvä myös luoda rutiineja, jotka eivät vie paljon aikaa, mutta tuovat arvot luontevasti arkeen. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai henkilöstökyselyissä voi kysyä, miten arvot toimivat käytännössä. Tai palaverin päätteeksi voi pitää nopean kommenttikierroksen siitä, miten arvot näkyivät palaverissa. (Arvoista tekoihin 2016.)

6 Projektin arviointi

Tässä luvussa avataan kehittämisprojektin eli arvoprosessin onnistumista. Arvioin projektia myös kehittämisryhmän jäsenenä yhdessä ryhmän kanssa, sekä yrityksen johto antaa oman palautteensa. Arvioimme sitä, toteutuivatko asettamamme tavoitteet, osallistaminen sekä onnistuiko projektin lopputulos. Itsearvioinnissa pohdin myös sopiko käyttämäni osallistamismenetelmä kehittämisprojektiin. Arvioin myös koko opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista ja oppimistani opinnäytetyön aikana.

6.1 Kehittämisryhmän arviointi

Lanseeraustilaisuuden jälkeen kehittämisryhmä kokoontui keskustelemaan projektista. Ryhmässä oltiin samaa mieltä siitä, että projekti onnistui. Ryhmällä oli hauskaa ja opimme yhdessä arvoista runsaasti. Ennen kaikkea, ryhmä oli tyytyväinen työnsä tuloksiin, arvoihin, sen selityslauseisiin ja hashtageihin. Osan mielestä projektin olisi voinut toteuttaa lyhemmässäkin ajassa kuin kahdeksassa kuukaudessa, mutta taas osa ryhmästä totesi, että emme halunneet hutiloida ja arvoprosessit vievät aikaa, jos ne toteutetaan hyvin. Konsultin vetämät vaiheet auttoivat jokaista ryhmän jäsentä hahmottamaan koko prosessin paremmin ja olimme hyvin tyytyväisiä jo arvokandidaatteihin. Saimme luotua organisaatiotamme kuvaavat arvot, jotka sekä henkilökunta että johto hyväksyi ja allekirjoitti.

6.2 Johdon palaute kehittämistyöstä

Jotta kehittämistyöstä, sen käyttökelpoisuudesta ja onnistumisesta saadaan mahdollisimman laaja ja todenmukainen kuva, keskustelin prosessista myös yrityksen johdon kanssa lanseeraustilaisuuden jälkeen. Johtoryhmän jäsenistä kolmelta sain palautteen avoimessa kahvipöytäkeskustelussa. Toimitusjohtaja koki, että olimme paneutuneet aiheeseen ja tehneet prosessin aikana kotiläksymme hyvin. Johto oli todella otettuja ja heidän mielipiteensä uusista arvoista oli hyvin myönteinen. Toimitusjohtajan sanoja lainaten ”johto ei ikinä olisi saanut näin hyviä arvoja ja selityslauseita koottua” kuvaa hyvin projektin onnistumista. Johtoryhmän jäsenet olivat myös yksimielisesti sitä mieltä, että löydetty arvot todella kuvaavat meitä organisaationa ja työntekijöinä. Oikeat arvot oltiin osattu pukea hyvin sanoiksi ja selityslauseet olivat hyvin kuvaavia sekä hashtagit sopivat jatkumoksi vision, mission ja strategian tueksi. Johto koki positiivisena myös sen, että arvoista nousee selkeästi ylpeys organisaatiota, sen sidosryhmiä ja työntekijöitä kohtaan.

6.3 Itsearviointi

Opin prosessista kehittämisryhmän jäsenenä ja opinnäytetyön kannalta todella paljon. Koen saaneeni loistavaa kokemusta arvojohtamisesta sekä arvoprosesseista. Se, että itse työskentelin kohdeyrityksessä vaikutti positiivisesti kehittämistyön toteutukseen ja

lopputulokseen. Opin, mitä tämän tyyppinen kehittämistyö vaatii ajallisesti ja muulta panostukselta. Käyttämäni osallistamismenetelmä, sovellettu World Café osoittautui loistavaksi menetelmäksi muun kehittämisryhmän käyttämien ryhmähaastattelujen lisäksi. Minulle oli tärkeää tuoda osallistujille selväksi, miksi ja mistä olemme keskustelemassa ja kaikki olivat iloisia saadessaan osallistua järjestämäni ”arvokahvilatilaisuuteen”. Huomasin, että kasvokkain kutsutut eivät kukaan kieltäytyneet osallistumasta. Myös lennolla oli helppo ehdottaa, että sopisiko tällainen ohjelma tauolle, eikä kukaan kieltäytynyt. Uskoakseni sähköpostilla tai henkilökunnan intranetissä lähetetyt kutsut olisivat jääneet huomioimatta tai jopa lukematta.

Olin tyytyväinen pitämiini tilaisuuksiin ja siitä, että pääsin mukaan koko projektiin. World Cafét sujuivat hyvin ja luontevasti, vaikka en ollut järjestänyt vastaavanlaisia tilaisuuksia aikaisemmin. Vuorovaikutteisen roolin omaksuminen oli minulle luontevaa ja voisin järjestää vastaavanlaisia työpajoja tulevaisuudessakin. Minulle oli luontevaa ohjeistaa ja toimia ryhmille puheenjohtajana ja tarvittaessa johdattelemaan keskustelua uusiin suuntiin ja näkökulmiin. Uskon, että myös kaikkien osallistujien oli helppo luottaa minuun, koska tiedämme toistemme työnkuvat ja taustan. Rento ilmapiiri, musiikki ja ”kahvipöytämäinen” keskustelu sai ihmiset keskustelemaan hyvin vapaasti ja rennosti, eikä kelläkään osallistujalla jäänyt tunnetta haastattelusta tai perinteisestä palaverista ja kokouksesta.

Mikäli World Caféseeseen olisi ollut enemmän aikaa ja se oltaisi pystytty jotenkin toteuttamaan työajalla mahdollisimman monelle, olisin tehnyt niin. Koska tälläkin hetkellä 90% työntekijöistä on kotonaan vapailla, maailmalla hoteleissa tai lennoilla, oli mahdotonta menetelmää toteuttaa kovinkaan paljoa suuremmassa mittakaavassa. Netissä tehtävien kyselyiden vastausprosentti on yrityksessä ollut valitettavan alhainen, joten en nähnyt sellaisen tuovan lisäarvoa tai uutta tietoa World Caféseeseen verrattuna tähän opinnäytetyöhön tai arvoprojektiin. Jos tulevaisuudessa toteutan vastaavanlaisia projekteja, yritän jollain keinolla sitouttaa koko henkilöstön osallistumaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi koulutuksen tai työpajan palkallisuus. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten löytää toiminnalle juuri oikeat arvot, etteivät ne ole johdon yksin keksimiä tai ulkopuolisen konsultin tekemiä. Miten arvot saadaan lähtöisin ”meistä” todella kuvaamaan koko yrityksen tärkeänä pitämiä asioita ja tahtotilaa? Opinnäytetyössä löydettiin vastaus näihin kysymyksiin.

7 Avoimet asiantuntijahaastattelut

Opinnäytetyötä tehdessä haastattelu oli sopiva tapa kerätä lisää tutkimusaineistoa arvoprojektin rinnalle saamaan mahdollisimman laaja kuva yritysten arvojohtamisesta, arvoprosesseista ja arvojen merkityksestä käytännön työssä. Haastattelut on tehty yrityksen X arvoprosessin jälkeen tätä opinnäytetyötä varten. Haastattelun avulla päästiin syvemmälle arvojen

maailmaan, arvojen löytämisen jälkeen. Molemmat haastateltavat toimivat myös arvokouluttajina organisaatiossa, jossa he tekevät HR-osastolla töitä.

Haastatteluissa haastateltavat kohdattiin kasvotusten kahvipöytä-tyylisessä rennossa ympäristössä. Haastattelussa oli mahdollista säädellä tutkimusaineiston keruuta huomioiden tilanne, sekä tarvittaessa myötäillä haastateltavia. Tämän tutkimuksen tiedonkeruuta tehdessä haastattelun toteutuksessa ennalta tunnistetut haasteet olivat esimerkiksi se, että itse haastattelun toteutus saattaa viedä runsaasti aikaa, haastattelu vaatii suunnittelua sekä perehtymistä, vaikka avoimissa haastatteluissa ei varsinaisia kysymyksiä olekaan. Lisäksi haastatteluun katsotaan sisältyvän useita haastattelijasta, haastateltavasta sekä tilanteesta johtuvia virhelähteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 204-206.)

Haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina, joissa haastattelija ja haastateltava olivat keskenään kielellisessä vuorovaikutuksessa. Haastattelijana pyrin luomaan ilmapiiristä avoimen ja luontevan. Avointa haastattelua ei ole sidottu tiukkaan formaattiin, vaan se on nimensä mukaan avoin ja keskustelunomainen. Avoin haastattelu vaatii aikaa ja haastattelijan omaa perehtyneisyyttä ja mielenkiintoa aiheeseen. Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa keskustelun etenemistä ei ole lyöty lukkoon vaan se etenee valitun aihepiirin sisällä ja haastateltavan ehdoilla. Avoimissa haastatteluissa puhutaan tutkijan etukäteen valitsemista teemoista, mutta keskustelu ei kuitenkaan ole haastattelijan liikaa johdattamaa. Haastattelija pyrkii tarvittaessa ohjaamaan keskustelua takaisin varsinaiseen aiheeseen, mikäli keskustelu lähtee raiteiltaan tai juuttuu syvälle yksityiskohtiin. Haastattelija esittää haastateltavalle kuitenkin lisäkysymyksiä, jotta haastattelu tuottaa halutun tuloksen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45.) Tämän tutkimuksen etukäteen päätetyt aiheet ja teemat löytyvät opinnäytetyön liitteistä. Haastattelujen avulla kerätty tieto jäseneltiin ja haastateltavien vastauksia verrattiin toisiinsa sekä etsittiin sekä yhtymäkohtia että eriäviä näkemyksiä tai kokemuksia. Tieto on käsitelty opinnäytetyön johtopäätöksissä.

7.1 Kotimaisten pörssiyhtiöiden arvojohtaja

Ensimmäisen avoimen haastattelun asiantuntijana oli henkilöstö- ja arvojohtaja Katja Ahlstedt. Hänellä on pitkä historia arvojohtamisesta, -kouluttamisesta ja -prosesseista kahden vuosikymmenen ajalta mm. suurista suomalaisista pörssiyhtiöistä, kuten Nokia, Wärtsilä ja Neste. Ahlstedt on ollut itse mukana osallistavassa arvoprosessissa, jonka tarkoituksena oli päivittää taannoin yrityksen johdon aikanaan määrittämät arvot. Hänen mukaansa on ensisijaisen tärkeää, että koko henkilöstö on mukana arvoja etsittäessä ja määrittäessä, jotta kaikki organisaation jäsenet sitoutuvat niihin. Hän myös korosti yhteen henkilöstön hiileen puhaltamista, kun arvot on yhdessä löydetty ja niiden merkitys on kaikille selkeä.

Arvoprosessin jälkeen Ahlstedt näkee olevan tärkeää, että arvot sidotaan kaikkiin yrityksen prosesseihin, rekrytointeihin, kehityskeskusteluihin, tulosten tarkasteluihin ja jopa irtisanomisiin. Arvot eivät prosessin jälkeen saa jäädä liian kaukaisiksi, vaan niiden tulee löytää paikansa yrityksen arjessa. Esimerkiksi hänen nykyisessä työpaikassaan jokainen uusi työntekijä käy saman arvokoulutuksen aloittaessaan työt.

Ahlstedtin mukaan olisi ensisijaisen tärkeää, että henkilökunnan ja yrityksen arvomaailmat kohtaisivat. Hänen mukaansa arvokoulutuksissa on tärkeää saada koulutettavat näkemään arvot ja niiden merkitys omakohtaisuuden kautta, jolloin on helppoa ymmärtää kokonaisuus ja se miksi yrityksen arvot ovat tärkeitä ja miten ne ohjaavat toimintaa. Täten ihmisten on helpompaa sitoutua arvoihin, jotka koskettavat myös heitä ja joihin he pystyvät samaistumaan. Yhtäläisyyksiä alkaakin löytyä, kun jokainen arvokoulutuksessa oleva tutkii omia arvojaan ja huomaa myös peilaavansa niitä yrityksen arvoihin. Tällöin ihmisten ei tarvitse sitoutua ensin vieraalta tuntuviin yritysarvoihin, vaan he omien arvojensa ja kokemustensa kautta huomaa, että omissa arvoissa löytyy paljon yhtäläisyyksiä yrityksen arvoihin ja sitoutuminen sitä kautta helpottuu. Arvojohtajan on pystyttävä vastaamaan arvojohdettavien tarpeisiin, eikä arvojohtaminen voi olla aina samanlaista. (Ahlstedt 2017.)

7.2 Kasvuyrityksen arvojohtaja

Toisen haastattelun asiantuntijana oli Veli-Pekka Vuori, nuorten ammattilaisten rekrytointipalveluyrityksen henkilöstöjohtaja. Academic Work Finland on tehnyt liikevaihdossa jatkuvasti huimaa kasvua, viimeisessä kolmessa vuodessa (2014-2017) peräti 150%. Vuori on ollut yrityksessä yhdeksän vuotta töissä ja ollut mukana rakentamassa kasvua useissa eri roolissa vuosien varrella. Tunnuslukuvertailujen perusteella yritys on sijoittunut sekä kaikkien suomalaisten yritysten, että oman toimialansa parhaimpien yritysten joukkoon. Tästä syystä Academic Work valikoitui kasvuyrityksistä opinnäytetyön referenssiksi.

Vuori ei itse ollut mukana arvoprosessissa, mutta muistaa, että pääkonttorilla Ruotsissa työryhmässä oli jokaiselta osastolta edustajia ja että kaikilla yrityksen työntekijöillä oli mahdollisuus kommentoida uusia arvoja. Lisäksi prosessissa oli ollut mukana yrityksen sidosryhmiä, asiakkaita ja talon ulkopuolella työskenteleviä konsultteja. Tässä ”arvomuutosprosessissa” arvot muokattiin kuvaamaan paremmin sitä mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja minkälaisia he ovat nyt. Vuoren mielestä arvot kuvasivat hyvin yrityksen ydintä ja painotti, että kyseessä ei missään nimessä ollut konsultin keksimät sanat paperilla, joita kukaan ei olisi allekirjoittanut. Tulimme lopputulokseen, että arvoprosessi oli ollut osallistava.

Academic Work pitää tärkeänä ylläpitää yrityskulttuuria, joka antaa energiaa ja kannustaa pitämään hauskaa. Kulttuuria, joka inspiroi kehittymään, saavuttamaan tavoitteita sekä tekemään aina parhaansa. Arvot on tuotu mukaan yrityksen kaikkiin prosesseihin ja Vuori kokee,

että ne luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ne ovat liima, joka pitää kaiken kasassa. Jokainen uusi työntekijä käy läpi heti alkuvaiheilla yrityksen sisäisen arvokoulutuksen ja saa tarvittavat työkalut arvojen hyödyntämiseksi ja kuljettamiseksi mukana työnteon arjessa. Ne ohjaavat ”mitä me teemme, miksi me teemme ja miten me teemme”. Yrityskulttuurin ja arvojen vuoksi Academic Workilla työskentelee Vuoren mielestä suhteellisen homogeenisiä ihmisiä, sillä keskenään hyvin samankaltaiset ihmiset hakeutuvat yritykseen töihin. Nämä ihmiset useimmiten myös sitoutuvat täysin yrityksen arvoihin, sillä arvot löytyvät heiltä itseltään jo valmiiksi. Aina tietenkään näin ei ole ja ristiriitoja saattaa syntyä vuorovaikutuksessa kollegojen kanssa ja vaikeuksissa saavuttaa asetettuja tuloksia. Vuori painottaa, että kukin saa elää yrityksen arvoja omalla tavallaan, mutta se ei saa näkyä negatiivisesti esimerkiksi yhteistyössä tai asiakaspalautteissa. Arvojohtamista hän kuvailee pehmeäksi ja höttöiseksi, jolla on kova ja asiapohjainen alusta. Tähän kovaan alustaan pitää pystyä sitoutumaan. Kun työntekijä oivaltaa arvojen merkityksen ja pystyy allekirjoittamaan ne, arvojohtamisesta ei käytännössä tarvitse enää puhua, vaan sitä tapahtuu hiljaa taustalla jatkuvasti. Tällöin henkilökunta on sitoutunut, he tekevät tuloksia ja mahdollistavat liiketoiminnan kasvun. (Vuori 2017.)

8 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Kehittämisyhmän arvoprosessin avulla yhtiö X sai uudet arvot. Vastuullisuus, kunnioitus ja innostus kuvaavat yrityksen tahtotilaa ja ydintä. Arvot saatiin luotua yhdessä arvolähteiläiden ja henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen, sekä World Café -menetelmän avulla. Prosessi loi hyvän pohjan osallistavuuden lisäämiseksi ja arvojen edistämiseksi osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa. Arvoprosessin ansiosta yritys X on arvojohtamisessa toisella, eli osallistavalla tasolla, joka on esitetty kuviossa 6 ”Arvojohtajuuden tasot”. Kuten luvussa 2.2 Puohiniemen mukaan kirjoitetaan, oli henkilökunnan osallistaminen arvojen etsinnässä ja valinnassa ensisijaisen tärkeää, jotta arvot kumpuavat yrityksen sisältä ja aidosti ”meistä”. Osallistetusta henkilökunnasta tuntuu, että heidän mielipidettään arvostetaan, eikä organisaatiota johdeta ainoastaan ylhäältä alaspäin. Henkilökunta oli sitä mieltä, että lanseeratut arvot kuvaavat todella juuri yritystä X ja sen kulttuuria. Arvot olivat siis jo olemassa, niitä ei vain ollut löydetty. Etsimiseen käytettiin runsaasti, kahdeksan kuukautta aikaa. Täten voidaan todeta, että Aaltosen mallin mukaan toteutettu arvoprosessi (luku 3) oli tarpeeksi pitkä ja yksityiskohtainen.

Molemmissa asiantuntijahaastatteluissa luvussa 7 todetaan, että yrityksen menestymisen kannalta erittäin tärkeää, että henkilökunnan ja yrityksen arvomaailmat kohtaavat ja että arvot kuvaavat sen henkilöstöä, ydintä. Arvot tulee sitoa kaikkiin yrityksen prosesseihin, jotta ne kulkevat mukana kaikessa tekemisessä. Tällöin arvoprosessin jälkeen arvot eivät unohdu, vaan työ vasta alkaa, jotta koko prosessi ja arvojohtaminen on onnistunut. Jos arvot on sidottu kaikkiin prosesseihin, arvot ohjaavat meitä hiljaa jatkuvasti haluttuun suuntaan ja kohti pää-

määrää ilman, että niitä täytyy nostaa erityisesti esille. Ahlstedt totesi omassa haastattelussaan, että arvoja ei saa tarjota työntekijöille pakolla allekirjoitettavaksi, vaan hän pyrkii saamaan henkilökunnan löytämään ja oivaltamaan yhtäläisyydet itse omiin arvoihin peilaten. Kuten luvussa 2 todetaan, on arvoja maailmassa yhteensä noin kuusikymmentä. Yrityksillä on hyvin samankaltaisia arvoja, niistä vaan puhutaan eri nimillä tai ne on eri tavoin ilmaistu. Tällöin yhtäläisyyksiä omista ja työpaikan arvoista saattaa olla suhteellisen helppo löytää.

Jatkotoimenpiteenä edottaisin yritystä X jatkamaan osallistamista mahdollisimman paljon myös tulevaisuudessa. Vaikka työntekijöitä on samanaikaisesti mahdotonta tavoittaa, toivon yrityksen keksivän sopivia ratkaisuja kaatamaan osastojen välisiä raja-aitoja ja parantamaan johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. World Cafén tyylliset arvokahvilatilaisuudet saattaisivat olla hyvä vaihtoehto osallistamiselle myös jatkossa. Sillä, että yrityksen työntekijät pääsevät vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin, on monenlaisia eri hyötyjä. Kuten Aaltosen mukaan (2003, 131) luvussa 2.1 kirjoitetaan, osallistuminen yrityksen toiminnan kehittämiseen lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen ja saa heidät tekemään parhaansa työssään. Itse uskon myös, että henkilökunnan motivaatio lisääntyy ja vastarinta vähenee, kun he saavat osallistua tärkeinä pitämiin asioihin. Lisäksi uutta henkilökuntaa rekrytoitaessa on tärkeää tuoda arvot rekrytointipäätöksiin ja perehdytyksiin. Tällöin nähdään kohtaavatko uuden työntekijän ja yrityksen arvot. Ehdottaisinkin, että kaikki uudet työntekijät positiosta riippumatta saisivat arvokoulutusta.

Opinnäytetyön aikana nousi esiin jatkotutkimusehdotuksia. Seuraava vaihe ja haaste yritykselle on saada arvot aidosti osaksi yrityksen arkea, jotta päästään arvojohtamisen kolmannelle, integroivalle tasolle (Kuvio 6). Kun arvoja on alettu jalkauttaa ja ne on otettu yrityksen arkeen mukaan, voitaisiin alkaa tutkia kokeeko henkilöstö, että arvot toteutuvat yrityksessä X. Tämä voisi olla vaikka määrällinen tutkimus. Toinen tutkimus voisi olla kysely henkilöstölle siitä, toimiiko yrityksen johto esimerkillään arvojen mukaisesti. Arvot on vasta lanseerattu eivätkä ne heti näy kaikessa toiminnassa, vaan jalkauttaminen vie aikaa. Siksi jatkotutkimukset voisi toteuttaa vasta jonkin ajan kuluttua, jotta tulokset ovat mahdollisimman todenmukaiset.

Lähteet

Painetut lähteet

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

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Aaltonen, T., Luoma N. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen -Inhimillistä tuloksen-
tekoa. WSOY. Juva.

Brown, J. & Isaacs, D. 2005. The World Café: Shaping our futures through conversations that
matter. Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.
Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy.
Helsinki.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kauppinen, T., 2002. Arvojohtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaa-
mista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus. Espoo.

Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämis-
prosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Tampere.

Sähköiset lähteet

Työ, terveys ja turvallisuus. Arvoista tekoihin. 2016. Viitattu 6.7.2016.
<http://www.tttlehti.fi/arvoista-tekoihin/>

Julkaisemattomat lähteet

Ahlstedt, K. 2017. Haastattelu 1.8.2017. Helsinki.

Vuori, V-P. 2017. Haastattelu 27.9.2017. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1 Opinnäytetyön rooli arvoprosessissa	8
Kuvio 2 Yrityksen X visio, missio ja strategia	9
Kuvio 3 Schwartzin arvokehä (Puohiniemi 2003, 24)	13
Kuvio 4 Organisaatiokulttuurin osat (mukaillen Aaltonen & Junkkari 1999, 104)	15
Kuvio 5 Organisaatiokulttuurin kerrokset (mukaillen Schein 1991, 32)	16
Kuvio 6 Arvojohtajuuden tasot (mukaillen Aaltonen ym. 2004, 96)	18
Kuvio 7 Arvoprosessin vaiheet (mukaillen Puohiniemi 2003, 39)	20
Kuvio 8 Arvoprosessien SOHVA -malli (Aaltonen 2003, 104)	22
Kuvio 9 Sidosryhmien arvo-odotukset	23
Kuvio 10 Organisaatiokulttuuri	24
Kuvio 11 Historia	25
Kuvio 12 Visio	26
Kuvio 13 Arvoavaruus (mukaillen Aaltonen & Junkkari 1999, 82-91)	27
Kuvio 14 Yrityksen X arvokandidaatit	28
Kuvio 15 Arvokello ja arvokandidaatit (mukaillen Aaltonen & Junkkari 1999, 134)	29

Liitteet

Liite 1: Avointen haastattelujen teemat ja aiheet	45
---	----

Liite 1: Avointen haastattelujen teemat ja aiheet

Arvoprosessit

Osallistaminen

Arvomuutos

Arvokeskustelut

Arvokoulutus

Arvojohtaminen

Rekrytoinnit

Yrityksen arvot ja omat arvot

Konfliktitilanteet

Arvot arjen työssä

Arvot yrityksen prosesseissa

Henkilökunnan sitoutuminen