

## Pitäjänmäen Osuusruokalan arvot näkyväksi

Minttu Heimola

Opinnäytetyö

Palveluliiketoiminnan johtaminen

2018



<b>Tekijä tai tekijät</b> Minttu Heimola	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2015
<b>Raportin nimi</b> Pitäjänmäen Osuusruokalan arvot näkyväksi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 57 + 5
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Eija Kjelin	
<p>Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona Pitäjänmäen Osuusruokalalle (POR). Kyseisessä organisaatiossa on työstyetty yhdessä henkilöstön kanssa uudet arvot vuoden 2018 alussa ja niiden myötä heräsi tarve tälle työlle. POR:n arvot ovat: Palvelemme, Innostumme ja Teemme – Yhdessä. Uudet arvot halutaan saada mukaan keskusteluihin ja työstää tavoitearvoista käyttöarvoja. Yksi tämän työn tärkeistä tavoitteista on saada aikaiseksi henkilöstössä keskustelua arvoista ja valmistaa heitä tulevaisuudessa tarvittaviin muutoksiin.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten POR:n uudet arvot näkyvät tällä hetkellä organisaation arjessa. Selvityksen avulla haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten organisaation jäsenet kokevat arvojen toteutuvan käytännössä? Miten arvot voisivat parhaimmillaan tulla esiin organisaation arjessa? Mitä tulisi tapahtua henkilöstön mielestä, jotta arvojen suhteen tavoiteltu tulevaisuus saavutettaisiin?</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin dialoginen organisaation kehittäminen ja appreciative inquiry, eli arvostava haastattelu. Työ toteutettiin tammi-huhtikuun välisenä aikana vuonna 2018. Työssä keskityttiin pääasiallisesti nykytilan tutkimiseen, mutta samalla kartoitettiin henkilöstön käsitystä toivotusta tulevaisuudesta arvojen kannalta. POR:n henkilöstön jäseniä haastateltiin ja heistä osa osallistui kahteen ryhmätyöpajaan.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta Pitäjänmäen Osuusruokalalle esitettiin jatkotoimenpideehdotuksia. Niissä suositeltiin tekemään panostuksia organisaatiossa erityisesti luottamuksen kasvattamiseen, innostumisen lisäämiseen, vastuun ja vapauden antamiseen henkilöstölle sekä yhteisen päämäärän ja selkeiden toimenkuvien kirkastamiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Arvot, dialogi, arvostava haastattelu	

Service business management

<p><b>Authors</b> Minttu Heimola</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2015</p>
<p><b>The title of thesis</b> How to make the values of Pitäjänmäen Osuusruokala visible</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 57 + 5</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Eija Kjelin</p>	
<p>This study is made as an assignment to Pitäjänmäen Osuusruokala (POR). In this organization they have made new values in the beginning of the year 2018. The whole staff has been involved with making the new values; Serve, Get enthusiastic and Work - Together. Due to these values there has risen need for this study. They want to keep these values in conversations and make aimed values as values which are in active use. One of the goals of this study is to get these values in conversations of the staff and prepare the staff for the change needed in the future.</p> <p>The goal of this thesis is to find out how the new values of POR are visible at this moment in the everyday life of the organization. The study tries to answer in the following questions: How does the members of the organization see the values working in practice at this moment? How could the values work in the everyday life of the organization at their best? What should happen in the opinion of the staff so that the desired future of the values is achieved?</p> <p>Dialogic organization development and appreciative inquiry were the main study methods. This research was made in between January and April 2018. The research was focused on studying the current situation but at the same time scan the POR staffs view of the desired future with the values. Some of the staff of POR were interviewed and they participated in two group workshops.</p> <p>Based on this research in the end of this report there are some suggestions for further actions. In these suggestions were recommended to make investments in nurturing trust among the members of the organization, increase enthusiasm, adding responsibility and freedom of the staff, and to clarify the common goal of the organization and job descriptions.</p>	
<p><b>Key words</b> Values, dialogue, appreciative inquiry</p>	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Pitäjänmäen Osuusruokalan arvot.....	3
2.1	Pitäjänmäen Osuusruokala .....	3
2.2	Arvot .....	4
3	Organisaation arvot ja dialogi.....	6
3.1	Organisaation arvot.....	6
3.2	Dialogi.....	11
3.3	Dialoginen organisaation kehittäminen.....	13
4	Tutkimus.....	16
4.1	Tutkimuskysymykset.....	16
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	16
4.2.1	Laadullinen tutkimus .....	16
4.2.2	Haastattelu .....	17
4.2.3	Narratiivit.....	19
4.2.4	Appreciative inquiry – Arvostava haastattelu.....	21
4.3	Tutkimussuunnitelma .....	27
5	Tutkimuksen tulokset.....	30
5.1	Haastattelut .....	30
5.1.1	Ensimmäinen aineiston teemoittelu .....	30
5.1.2	Toinen aineiston teemoittelu .....	33
5.2	Ryhmätyöpaja 1.....	36
5.3	Ryhmätyöpaja 2.....	41
6	Pohdintaluku.....	44
6.1	Jatkotoimenpide-ehdotukset .....	44
6.1.1	Innostuminen .....	44
6.1.2	Luottamus .....	47
6.1.3	Yhteinen päämäärä ja selkeät toimenkuvat .....	49
6.1.4	Vastuu ja vapaus .....	50
6.1.5	Henkilökohtaiset kehityskohteet.....	51
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	52

Lähteet.....	55
Liitteet.....	58
Liite 1. POR:n arvot 2018 .....	58
Liite 2. Mitä arvot merkitsevät POR:n henkilökunnalle?.....	59
Liite 3. Ennakkotietoviesti haastateltaville.....	60
Liite 4. Haastattelurunko .....	61
Liite 5. Kuvat arvoista.....	62

# 1 Johdanto

Tämä tutkimus tehdään toimeksiantona Pitäjänmäen Osuusruokalalle (POR). POR on vuodesta 1939 asti toiminut osuuskunta, joka tarjoaa henkilöstöravintolapalvelut ABB Oy:lle kahdessa toimipaikassa Helsingissä. POR:n omistavat osuuskunnan jäsenet, jotka ovat ABB Oy:n henkilökuntaa. Toimeksiantajaa ja tutkimuksen kohdetta on esitelty tarkemmin luvussa kaksi.

Tässä tutkimuksessa selvitetään miten POR:n arvot 2018 (Liite 1.) näkyvät organisaation arjessa. Tämän työn tavoitteena on löytää tilanteita, joissa yrityksen arvot tulevat näkyviin ja samalla selvittää millaisena henkilöstö näkee toivotun tulevaisuuden arvojen suhteen. Tämän tutkimuksen avulla pyritään viemään arvoja organisaation arkeen ja tekemään ne entistä näkyvämmäksi henkilöstölle. Kattoteemana on dialoginen organisaation kehittäminen, sillä POR:n tapaan toimia kuuluu henkilöstön vahva osallistaminen ja keskusteleva johtaminen. Tämän vuoksi on sopivaa, että se on myös tärkeänä johtoajatuksena tässä työssä. Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat: Miten organisaation jäsenet kokevat arvojen toteutuvan käytännössä? Miten arvot voisivat parhaimmillaan tulla esiin organisaation arjessa? Mitä tulisi tapahtua henkilöstön mielestä, jotta arvojen tavoiteltu tulevaisuus saavutettaisiin?

Tutkittava aihe on tärkeä ja ajankohtainen Pitäjänmäen Osuusruokalalle, koska POR:ssa on vuoden 2018 alussa kirjattu yhdessä henkilöstön kanssa yrityksen arvot. Kuluvan vuoden kantavaksi teemaksi on valittu näiden arvojen näkyväksi tekeminen yrityksen arjessa sekä henkilöstön työskentelyssä. Tämä tutkimus on keino pitää arvot mukana keskusteluissa sekä tehdä niistä entistä tutummat henkilöstölle. Samalla tämän tutkimuksen avulla herätellään henkilöstössä valmiuksia tarvittaville muutoksille tulevaisuudessa, jotta arvot voisivat olla käyttöarvoja.

Luvussa kolme avataan tutkimukseen liittyviä tärkeimpiä käsitteitä, jotka ovat arvot sekä dialogi. Arvot ovat valintoja ja ne näkyvät teoissa (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 15). Arvot ovat tunneperäisiä ja ne perustuvat sosiaalsiin normeihin. (Fisher & Lovell 2003, 111). Arvot kertovat mitkä periaatteet ohjaavat organisaation toimintaa (Tuomi & Sumkin 2009, 50). Dialogilla tarkoitetaan keskustelua, jossa kommunikoi-

daan tietoa ja vaihdetaan näkemyksiä. Keskustelu on kokemus kahden tai useamman henkilön välillä, ja sen aikana ilmaistaan ajatuksia sekä tunteita. Dialogin tuloksena luodaan uusia ideoita, näkökulmia ja ymmärrystä. (Lewis, Passmore & Cantore 2011, 72-73.)

Neljännessä luvussa kerrotaan tarkemmin käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja miksi ne on valittu tähän työhön sekä avataan tutkimusprosessin vaiheita. Työssä tutkitaan arvojen näkyvyyden nykytilaa käyttäen appreciative inquiry (AI) -menetelmää, jossa myönteisesti kyselemällä keskitytään löytämään se, mikä on hyvää tutkimuksen kohteessa ja pyritään sen pohjalta maalaamaan vielä parempi organisaation tulevaisuus. Kysymykset tulee valita tarkoin, sillä ne ohjaavat aina johonkin tiettyyn suuntaan. Tässä menetelmässä jo kysymyksen asetannan tulee olla myönteinen. Tutkimus aloitetaan etsimällä haastattelun avulla narratiiveja tilanteista, joissa POR:n arvot ovat haastateltavien kokemuksen mukaan näkyneet. Tämän jälkeen henkilöstöstä koostetun ryhmän kanssa työstetään näitä eteenpäin ja luodaan yhdessä keskustelemalla visio vieläkin paremmasta tulevaisuudesta arvojen suhteen, sekä mietitään mitä tulisi tapahtua, jotta toivottu tulevaisuus saavutetaan.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset sekä niiden perusteella oleelliset jatkotoimenpiteet. Kuudennessa luvussa arvioidaan tutkimusprosessia ja tutkimuksen myötä saatua oppia. Samassa luvussa kerrotaan mitä tehtäisiin toisin, jos työ toteutettaisiin uudelleen.

## 2 Pitäjänmäen Osuusruokalan arvot

Tämä työ tehdään toimeksiantona Pitäjänmäen Osuusruokalalle, joka on tutkijan työnantajayritys. Tutkija toimii ravintolapäällikkönä ja johtoryhmän jäsenenä. Hänen vastuualueisiin kuuluvat molempien toimipaikkojen kaikki salipuolen toiminnot. Tämän tutkimusprosessin ajan tutkija on vanhempainvapaalla, eikä siksi toimi tällä hetkellä organisaation aktiivisena jäsenenä.

### 2.1 Pitäjänmäen Osuusruokala

Pitäjänmäen Osuusruokala (POR) on vuonna 1939 perustettu osuuskunta. Osuuskunnan omistavat jäsenet, joita on tällä hetkellä yli 2000. Osuuskunnan jäseneksi voi liittyä, mikäli on ABB Oy:n palveluksessa toistaiseksi voimassa olevassa tai vähintään vuoden kestävässä määräaikaisessa työsuhteessa. Jäseneksi liitytään maksamalla 2,00€ suuruinen osuusmaksu. Maksu on kertaluontoinen ja suoritetaan liittymisen yhteydessä. Osuusruokalalla on hallitus, joka muodostuu osuuskunnan jäsenistä. Operatiivisesta toiminnasta vastaa esimiehistä koostettu johtoryhmä toimitusjohtajan johdolla.

POR tuottaa kaikki ravintolapalvelut ABB:n Pitäjänmäen ja Vuosaaren tehdasalueilla. Kummastakin toimipaikasta on kahvila-, lounasravintolapalvelut sekä erittäin tasokkaat edustustarjoilut kokouskahvituksista suuriin illallisiin. Pitäjänmäellä käy päivittäin noin 1350 lounastajaa ja Vuosaaressa noin 325. Asiakkaat ovat ABB:n tehdastyöntekijöitä ja toimihenkilöitä sekä ABB:n asiakkaita ja alihankkijoita. POR:lla on tällä hetkellä 22,5 työntekijää, joista 5 työskentelee Vuosaaren toimipaikassa ja loput Pitäjänmäellä.

POR:ssa on käytössä tiimiorganisaatio. Jokaisella tiimillä on oma tiiminvetäjänsä, joka työskentelee yhdessä tiimin kanssa, ei hierarkkisesti sen yläpuolella. Jokainen esimiehistä tekee päivittäin suorittavaa työtä tiimiläistensä rinnalla. Tärkeimmät tiimin työtä koskevat asiat sovitaan yhteisesti tiimipalaverissa, joita pidetään vähintään kerran kuukaudessa. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että yhteiset päätökset ovat linjassa yrityksen strategian ja arvojen kanssa, ovat turvallisia sekä noudattavat vallitsevia lakeja ja säädöksiä.



POR:ssa työskentelevän tulee olla kykenevä tiimityöskentelyyn, mutta myös itsenäiseen toimintaan. Tiimi ei toimi, mikäli yksikin sen jäsenistä ei ole valmis joustamaan yhteisissä päätöksissä ja sitoutumaan niihin. Kaikilla on valtaa, mutta myös vastuuta. Jokaisen tulee tuoda oma panoksensa työskentelyyn ja kaikilla on velvollisuus kertoa oma näkemys yhteisistä työhön liittyvistä asioista. Kaikesta ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta yhteisesti sovituista asioista tulee pitää kiinni. Kukaan ei ole jatkuvasti valvomas- sa työskentelyä, ja jokaisella on mahdollisuus tehdä omia ratkaisuja esimerkiksi yllättävissä asiakastilanteissa, mikäli niihin ei vielä ole olemassa selkeää ohjeistusta.

Vuime vuosina organisaatiossa on tehty suuria panostuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi ja henkilökunta on ollut vahvasti mukana laatimassa työhyvinvointiohjelmaa. Organisaatiossa halutaan osallistaa henkilöstöä päätöksen tekoon mahdollisimman paljon. Tämä näkyy käytännössä esimerkiksi siinä, että tiimeissä päätökset tehdään yhdessä, henkilökunta suunnittelee virkistyspäivät, henkilökunta valitsee yhteisen joululahjan, henkilökunnan jäsenet vertaispalkitsevat toisiaan ja ovat mukana organisaation kehitystyössä aina kun se vain on mahdollista ja tarkoituksenmukaista.

## 2.2 Arvot

Vuoden 2018 alussa Pitäjänmäen Osuusruokalassa päätettiin kirjata yrityksen arvot (Liite 1.) Tämä tehtiin, koska arvoja ei ole aiemmin ollut kirjattuina ja yrityksen toimitusjohtaja oli jo muutaman vuoden ajan pohtinut, että POR:lla tulisi olla arvot. Aika oli nyt sopiva arvoprosessille, sillä henkilökunnassa on ollut vaihtuvuutta ja arvoja olisi hyvä lähteä työstämään uuden ja innostuneen henkilöstön kanssa. Arvokeskustelusta on viime aikoina ollut puhetta myös mediassa ja tämän vuoksi nähtiin, että myös POR:ssa olisi tilausta tälle. Tavoite on ollut, että arvoista aidosti sovitaan ja päätetään henkilöstön kanssa. Arvoista halutaan myös esimiehille yksi johtamisen työkalu. POR:n arvot on luotu koko henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa yhdessä henkilöstön kanssa. Arvot on kiteytetty: *Palvelemme, Innostumme ja Teemme – Yhdessä (PITY)*. Arvojen merkitystä henkilöstö avasi ottamalla kutakin arvoa kuvaavia valokuvia (Liite 5.). Samalla he ovat kirjanneet ylös, mitä arvot heille tarkoittavat ja merkitsevät (Liite 2.). Työskentely arvojen parissa tapahtui ParaVita Oy:n Mari Blomqvistin johdolla. Arvot luotiin koko päivän koulutuksessa ja niiden työstämistä jatkettiin vielä iltapäivätilaisuuden ajan. Or-

ganisaatiossa tiedostetaan, että projekti arvojen suhteen vaatii aikaa ja panostuksia, eikä epärealistisia pikamuutoksia odoteta. Arvojen saattamiseksi arkipäivään ollaan valmiita tekemään panostuksia.

Arvojen luonnin jälkeen on tärkeää pitää arvot jatkuvasti keskusteluissa ja huolehtia, että ne huomioidaan kaikessa organisaation toiminnassa. Kuten seuraavassa luvussa mainitaankin, ovat esimiehet tämän arvotyöskentelyn avainhenkilöitä. He ovat ne, jotka pystyvät parhaiten tekemään arvoja näkyväksi arjessa, mutta heidän on myös helpointa toiminnallaan aiheuttaa työyhteisön etäännyttämisen arvoista. (Kamensky 2015, 139-140.) On äärimmäisen mielenkiintoista selvittää, mitkä arvoista toteutuvat jo käytännössä Pitäjänmäen Osuusruokalassa, eli ovat käyttöarvoja ja mitä arvoja kohti pyritään, eli ovat vielä tavoitearvoja.

### 3 Organisaation arvot ja dialogi

Tämän tutkimuksen tärkeimmät käsitteet ovat arvot ja dialogi. Tässä luvussa avataan nämä käsitteet eri lähteiden avulla. Arvoista puhuttaessa voidaan käsitellä yksilön henkilökohtaisia arvoja tai organisaation arvoja. Tässä työssä keskitytään organisaation yhteisiin arvoihin, vaikka myös yksilön arvoja sivutaan.

#### 3.1 Organisaation arvot

Arvot kertovat sen, mikä on kyseiselle henkilölle tai ryhmälle tärkeää ja miten on tapana toimia. Arvojen avulla määritellään se, miten käytännössä tehdään valintoja. Jokaisella henkilöllä on omat henkilökohtaiset arvonsa ja ne ilmentyvät jokapäiväisissä arjen valinnoissa. Yhteiskunnalla on omat arvonsa, kuten myös jokaisella organisaatiolla. Arvot ovat siis vahvasti osa kaikkien arkielämää. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 13.) Äänen lausutut ja kirjatut arvot ovat yleensä tavoitearvoja. Todelliset ja vaikuttavat käyttöarvot ovat ajan saatossa syntyneitä ja muovautuneita. Käyttöarvot vaikuttavat voimakkaasti arkipäivän valinnoissa ja toimintatavoissa. Nämä arvot vaikuttavat suurelta osin tiedostamatta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22.)

Arvokeskustelu on yrityksille tärkeää, sillä se on osa valistuneiden organisaatioiden toimintaa. Jokaisen organisaation tai yhteisön tulee kyetä ilmaisemaan, mikä sille on tärkeää ja mihin se uskoo. Toimivassa arvokeskustelussa henkilöstö on aina vahvasti mukana (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 14-15, 131.) Arvokeskusteluun tulisi ottaa mukaan koko organisaatio mahdollisimman laajasti jo alkuideoinnista lähtien, sillä silloin arvot ovat oikeasti linjassa yrityskulttuurin kanssa ja henkilöstö sitoutuu niihin paremmin. (Kamensky 2015, 139-140.) Arvokeskustelussa tuodaan esiin vaihtoehtoja ja tehdään valintoja niiden välillä. Tämä tehdään keskustellen oikeista konkreettisista valinnoista. Arvot ovat mukana jatkuvasti valinta- ja prioriteettitilanteissa. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 16.) Jotta arvokeskustelun voidaan katsoa olevan onnistunut, tulee aina ottaa huomioon arvojen käytännöllistäminen, eli tehdä arvio siitä, miten arvot näkyvät nykyisessä toiminnassa ja miten niiden halutaan näkyvän jatkossa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22.)

Arvot ovat valintoja ja ne näkyvät käytännössä teoissa. Tekojen lisäksi arvot erottuvat puheessa, sillä käytetyt sanat kertovat aina puhujan aikeista sekä ihanteista. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 15.) Arvot ovat tunneperäisiä ja ne perustuvat sosiaalisiin normeihin. Colin Fisherin ja Alan Lovellin mukaan arvojen merkityksellisyyden selittäminen on vaikeaa. Heidän mielestään voidaan vain todeta, että arvot ovat tärkeitä (Fisher & Lovell 2003, 111). Aaltonen, Heiskanen sekä Innanen puolestaan ovat sitä mieltä, että arvot perustuvat sekä tunteeseen että järkeen. Heidän näkemyksensä mukaan osa arvoista on näkyviä ihanteita ja tavoiteltavia normeja. Osa puolestaan on piilossa ja vaikeasti tunnistettavissa, mutta ne kuitenkin vaikuttavat koko ajan valintoihin. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 19.) Arvot voidaan määritellä kestäviksi uskomuksiksi, jotka ovat henkilökohtaisia ja samalla sosiaalisesti suotavia (Bourne & Jenkins 2013, 4). Organisaation arvot kertovat mitkä periaatteet ohjaavat organisaation toimintaa (Tuomi & Sumkin 2009, 50). Bourne ja Jenkins määrittelevät artikkelissaan arvot seuraavasti: Arvot perustuvat mahdollisesti ristiriitaisiin inhimillisiin vaatimuksiin ja tarpeisiin. Ne ovat vakaita, mutta samalla kykeneviä muutokseen. Arvoja voi tarkastella tässä hetkessä tai tulevassa asiayhteydessä. Arvojen oletetaan ohjaavan organisaation jäsenten valintoja, arvioita ja käytöstä. Organisaation arvot ilmentävät niitä yleisiä arvoja, jotka ohjaavat organisaation jäseniä valinnoissa ja käytöksessä. Arvot edustavat yhteistä käsitystä koskien organisaation tavoitteita tai yhteistä hyvinvointia (Bourne & Jenkins 2013, 4, 6.) Tässä työssä arvoilla tarkoitetaan sitä, miten organisaatiossa halutaan toimia. Osa arvoista on vallitsevia ja jo tällä hetkellä ajankohtaisia, mutta osa on vielä ihanteita ja unelmia, joita tulevaisuudessa tavoitellaan. Yrityksen arvot ovat yhdessä sovittuja organisaation jäsenten kesken ja kaikkien tulisi olla sitoutuneita niihin. Ne perustuvat sekä järkeen että tunteeseen.

Arvot ovat läheisesti kytköksissä organisaation kulttuuriin (Bourne & Jenkins 2013, 5). Organisaation kulttuuri voidaan jakaa näkyvään ja näkymättömään. Näkyvä on tietoista ja tiedostettua, se voidaan kirjata ja sanoa ääneen. Näkymätön puolestaan on tiedostamaton ja piilevää. Se on asenteita, uskomuksia, tunteita, tarinoita, hiljaista tietoa sekä vuorovaikutussuhteita. Arvojen voidaan katsoa sijoittuvan kulttuurin molempiin puoliin. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 94-95.) Kulttuurin ja sitä myötä arvojen muutosta ei voi hallita, mutta keskittymällä positiiviseen asioista saadaan yleensä parempia. Sillä positiivisen lähestymistavan katsotaan lisäävän ihmisten vaikutusmahdolli-

suuksia ja sitä myötä valmiuksia muutokseen. Jos näitä muutoksia yrittää toimeenpanna väkisin, aiheuttaa todennäköisesti epätoivottuja asioita ja asiat menevät huonompaan suuntaan. (Bushe 2007, 4.) Tässä työssä rajaan organisaation kulttuurin tutkimuksen ulkopuolelle, vaikkakin se vaikuttaa arvoihin ja niiden toteutumiseen käytännössä.

Arvot ja etiikka ovat käsitteitä, jotka kulkevat käsi kädessä. Etiikka on filosofian ala, jossa pohditaan mikä on oikein ja mikä väärin. Arvoilla puolestaan tarkoitetaan uskomuksia oikeasta ja väärästä. Nämä uskomukset ohjaavat arjen toimintaa. Arvot ovat mitä suuremmissa määrin yhteisöllisiä ja ne elävät keskusteluissa. Arvot pohjautuvat enemmän maalaisjärkeen, kun taas etiikkaa voi opiskella kirjoista ja filosofian teorioista. Jokaisella ryhmällä, organisaatiolla ja valtiolla voi olla erilaiset arvot, mutta etiikka on sama kaikkialla. (Fisher & Lovell 2003, 15-16.) Tässä tutkimuksessa etiikka rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, sillä Pitäjänmäen Osuusruokalan arvokeskustelussa ei ole tarvetta filosofiselle pohdinnalle ja arvot on kirjattu ennen tämän tutkimuksen aloitusta.

Strategia on keinot ja suunnitelma organisaation vision, eli organisaation halutun tulevaisuuden, saavuttamiseksi. Hyvä strategia ilmentää organisaation arvoja. Strategian toteutuminen on vahvasti kiinni organisaation kulttuurista ja arvot puolestaan muokkaavat kulttuuria. On kuitenkin suositeltavaa ajatella arvoja ja strategiaa erillisinä, sillä arvot kuvaavat yhteisön identiteettiä ja strategia taas sen tehtävää. Arvojen vaikutus organisaation toimintaan on pidempiaikaisempaa kuin strategian. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 183.) Mika Kamensky suosittelee, että arvot ja strategia tulisi pitää erillään, mutta niiden yhteensopivuus tulee varmistaa. Arvojen ja kulttuurin vastaiset strategiat eivät voi toteutua käytännössä. (2015, 139.) Arvot vastaavat kysymykseen ”Miksi teemme tätä työtä?”. Käytännöntyössä tehtäviä ratkaisuja ja päätöksiä pitäisi ohjata arvot, joiden luominen ja pohdinta on ollut tärkeä osa strategiaprosessia. (Tuomi & Sumkin 2009, 51.)

Kun organisaatiolle kirjataan arvoja, tulee muistaa, että niitä ei voi varsinaisesti opiskella, joten kirjattuja arvoja voi olla vain muutama ja niiden tulee olla niin yksinkertaisia, että kaikki voivat ne ymmärtää ja sisäistää. Koska arvojen tulee olla vaivattomia, ei niiden avulla voi suoraan ohjata toimintaa yksittäisissä tilanteissa, vaan niiden käyttöön vaaditaan aina tulkintaa. (Fisher & Lovell 2003, 15-16.) ”Arvot ovat merkityksiä, eivät

faktoja” (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 73). Arvojen tulee olla pitkäikäisiä, jotta jatkuvuus säilyy, mutta samalla kuitenkin joustavia muutokselle, sillä yksilöt ja ryhmät oppivat sekä kehittyvät alituisesti. Muutoksia arvoihin tulee kuitenkin vähitellen ja pitkällä aikavälillä, ei jatkuvasti. (Bourne & Jenkins 2013, 5.) Arvot vaikuttavat strategisten päätösten tekoon, sekä johdon päätöksiin. Tämän lisäksi organisaation arvoilla on suuri vaikutus muun muassa työntekijöiden sitoutumisen asteeseen. (Bourne & Jenkins 2013, 1.) Yritykselle määriteltujen arvojen tulee olla samansuuntaisia syvälle juurtuneiden taustaolettamusten ja käyttäytymismallien kanssa. Jos näin ei ole, arvot eivät käytännössä ohjaa toimintaa toivottuun suuntaan. Tämän sanotaan olevan yleisin syy sille, että halutut arvot eivät toteudu. (Kamensky 2015, 138.) Kuvioon 1 olen kerännyt tässä luvussa esitettyjen toimivien arvojen tunnusmerkkejä. Kuvio havainnollistaa sen, kuinka tärkeää on pitää ne yksinkertaisina.



Kuvio 1. Hyvän organisaation arvon tunnusmerkit. (Mukaillen: Fisher & Lovell 2003, 15-16; Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 73; Bourne & Jenkins 2013, 5; Kamensky 2015, 138.)

Organisaation julkilausut arvot ovat yleensä muodollisesti johdon omaksumia ja hyväksymiä. Jos henkilöstöltä kysytään yrityksen arvoja, voi vastaus olla hyvin toisenlainen kuin mitä julkisesti yrityksen arvoista kirjoitetaan. Henkilöstö sisäistää ne arvot, joita näkevät arjessaan. (Bourne & Jenkins 2013, 1.) Erilaisten arvomaailmojen olemassaolon

johdon ja henkilöstön välillä on todettu Johtamistaidon opiston arvotutkimuksissa. On kuitenkin hyvä, että yhteisössä on erilaisia arvomaailmoita omaavia henkilöitä, jotta organisaation kehitys jatkuu, eikä toiminnasta tule väritöntä ja ilotonta. Erilaisista arvoista työyhteisö voi parhaimmillaan saada energiaa ja yksilöt voivat tuoda yhteisöön omia persoonallisia näkemyksiään. Jotta erilaiset arvot tuottavat myönteisen tilanteen, tulee jokaisen yksilön kyetä sitoutumaan yhteisiin tavoitearvoihin, eli arvoihin, joita tulevaisuudessa tavoitellaan. Jos kuitenkin yksilön arvot ovat liian suurella ristiriidassa suhteessa organisaation arvoihin, voi tilanne olla henkilölle kohtuuttoman kuormittava. Tilanne saattaa johtaa siihen, että henkilön on oman ja työyhteisön hyvinvoinnin vuoksi lopulta vaihdettava työpaikkaa. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 28,42,88.) Kun kirjattuihin arvoihin pystytään sitoutumaan, voidaan puhua tavoitearvoista. Tavoitearvot halutaan työstää käyttöarvoiksi, eli arvoiksi, jotka ovat todellisuutta jo nyt, sekä saada ne näkyväksi arjen teoissa. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 96-97.)

Hyvä keino arvojen konkretisointiin on oman kokemusmaailman tutkiminen. Tällöin tulee pohtia tilanteita, joissa jokin arvo on toteutunut hyvin. Kun tutkitaan useamman yhteisön jäsenen kokemuksia, kyetään määrittelemään mitä arvot merkitsevät kyseisessä yhteisössä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 19-20.) Siksi tässäkin työssä tutkitaan arvoja organisaation jäsenten kokemusten kautta.

Kun puhutaan arvoprosessista, on arvojen vieminen käytäntöön koko tapahtumaketjun aikaa vievin ja työläin vaihe. Kyseinen vaihe voi viedä vuosia. Jotta arvo saadaan kiinnitettyä arkeen, tarvitaan jatkuvaa muistuttamista, muutosten tekoa, arviointia sekä konkreettisia toimenpiteitä. Arvojen voidaan sanoa toimivan, kun ne näkyvät kaikessa organisaation toiminnassa. Aluksi se on tietoista toimintaa ja myöhemmin arvot tulevat mukaan tottumuksesta ja luonnostaan. Arvojen toteutumisen katsotaan olevan johtamiskysymys. Johtamisessa sanojen sekä tekojen tulee olla linjassa suhteessa toisiinsa sekä arvoihin. Lisäksi organisaation, yksilön ja yhteiskunnan tarpeet täytyy huomioida. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 146-148, 184-185.) Mika Kamenskyn mukaan johdon tehtävä on olla arvojen arkkitehti, rakentaja ja toteuttaja. Johto on myös suurella todennäköisyydellä syy arvotyöskentelyn epäonnistumiselle. Hänen mukaansa arvojen kohdalla oppimisen portaavat ovat hyvin jyrkät. Havainnollistan Kamenskyn kuvaamat portaavat kuviossa 2. Tieto arvoista saadaan levittämällä sitä monien kanavien kautta,

joten arvoja on pidettävä esillä kaikkialla. Ymmärtäminen ja sisäistäminen saavutetaan koulutuksen ja valmennuksen avulla. Käytäntöön soveltaminen tapahtuu kytkemällä arvot jatkuvasti jokaiseen työhön. (Kamensky 2015, 139-140.)



Kuvio 2. Osaamisen portaati (Mukaillen: Kamensky 2015, 140.)

### 3.2 Dialogi

Sana dialogi tulee kreikan kielestä. Dia tarkoittaa läpi/kautta ja logos sana/merkitys. Dialogi tarkoittaa merkityksen virtausta. Dialogista puhuttaessa tarkoitetaan tapaa ajatella ja pohtia yhdessä. Se ei voi koskaan olla yhden henkilön toiseen kohdistamaa vaan ihmiset käyvät dialogia yhdessä. Dialogin avulla vahvistetaan ihmisten välisiä yhteisiä käsityksiä ja heidän yhteisymmärrystään. (Isaacs & Senge 2001, 30-31,40.) Dialogi on ihmisten välistä kommunikointia tiedosta sekä näkemysten vaihtoa. Se sisältää paljon järkipäristä ajattelua sekä halua punnita perusteita totuuden määrittämiseksi. Dialogiin ei kuulu vahva tunteiden näyttäminen, kun taas keskustelussa tunteet ovat mukana. (Lewis, Passmore & Cantore 2011, 72.) Dialogi on keskustelua, jossa on selkeä ydin, eikä siinä valita puolia. (Isaacs & Senge 2001, 39). Tässä työssä dialogilla tarkoitetaan ihmisten välistä arvostavaa keskustelua ja näkemysten vaihtoa. Kumpikin osapuoli kuuntelee ja huomioi toisen vastaukset. Henkilöiden ei tarvitse olla asioista samaa mieltä, mutta he kunnioittavat toistensa näkemyksiä.

Keskustelu käydään kahden tai useamman henkilön välillä, ja siinä ilmaistaan ajatuksia sekä tunteita. Keskustelun tuloksena saadaan aikaan uusia ideoita, näkökulmia, ymmär-



rystä sekä lisätään mahdollisuuksia toimille. (Lewis, Passmore & Cantore 2011, 72-73.) Keskustelun tavoitteena on päätöksenteko, kun taas dialogissa pyritään luomaan mahdollisuuksia sekä löytämään uusia vaihtoehtoja. (Isaacs & Senge 2001, 63.) Taulukkoon 1 olen kirjannut havainnollistavasti dialogin ja keskustelun erot tässä luvussa käytettyjen lähteiden pohjalta.

Taulukko 1. Dialogin ja keskustelun erot ja yhtäläisyydet (Mukaihen: Lewis, Passmore & Cantore 2011, 72-73; Isaacs & Senge 2001, 63.)

Dialogi	Keskustelu
Kahden tai useamman henkilön välillä	Kahden tai useamman henkilön välillä
Ei vahvaa tunteiden näyttämistä	Tunteet ovat mukana
Tavoitteena luoda mahdollisuuksia ja löytää uusia vaihtoehtoja	Tavoitteena päätöksenteko
Järkiperäistä ajattelua ja argumenttien punnitsemista	Ilmaistaan ajatuksia ja tunteita

Ihmisten välisessä dialogissa viestinnässä tapahtuu helposti katkoksia ja hajaantumista. Tärkeimpiä keinoja onnistuneeseen dialogiin ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. (Isaacs & Senge 2001, 44,96.) Hyvä aktiivinen kuuntelija on henkisesti läsnä ja hän keskittyy puhujan viestiin. Hän ei pyri ratkaisemaan tai ilmaisemaan omaa mielipidettä tilanteesta. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 52.)

Kaikessa vuorovaikutuksessa luottamus on keskeisessä asemassa onnistumisen kannalta. Luottamusta ja avointa ilmapiiriä saadaan aikaiseksi esimerkiksi itsestä kertomalla. Kunnioittava ja tasa-arvoinen asenne on ensiarvoisen tärkeää kaikessa vuorovaikutuksessa. Kun ihminen huomaa, että häntä kunnioitetaan sekä arvostetaan, hän yleensä alkaa huomaamattaan toimia samoin. Teeskentelyllä luottamus voi kadota. (Talvio & Klemola 2017, 153-154.)

### 3.3 Dialoginen organisaation kehittäminen

Koska tässä tutkimuksessa ja Pitäjänmäen Osuusruokalassa ylipäättänsä, tavoitellaan dialogista organisaation kehittämistä, on oleellista lyhyesti käydä läpi mitä se tarkoittaa. Helposti sorrutaan ajattelemaan, että hyvä dialogi itsessään luo uusia ideoita. Näin ei kuitenkaan ole. (Bushe & Marshak 2015, 101.) Dialogisessa organisaation kehittämisessä keskustelun ajatellaan olevan enemmän uutta rakentavaa kuin kuvaavaa. Muutos on tässä ajattelutavassa luonnostaan tulkitsevaa ja keskustelevaa. Muutos on käynnissä jatkuvasti, eikä sillä ole selkeää alkua ja loppua. (Wasserman 2005, 331.)

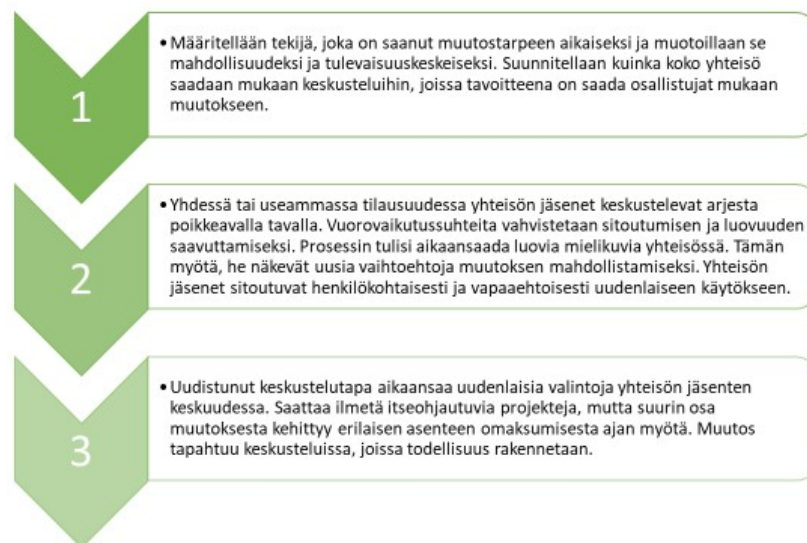
Dialogisessa organisaation kehittämisessä on kyse suurelta osin ajattelutavasta, jossa nähdään, että jotta muutosta tai kehitystä saadaan aikaiseksi organisaatiossa, tulee muutos tapahtua siellä käytettävässä kielessä, tarinoissa sekä vuorovaikutuksen tavoissa. Jokainen organisaatiossa käyty keskustelu on mahdollisuus säilyttää tai muuttaa asioita, jotka ovat suosittuja ja nähdään hyvinä, oikeina sekä yhteisen toiminnan arvoisina. Jokaisessa keskustelussa muutetaan, pidetään yllä ja luodaan organisaation sosiaalista todellisuutta. Nämä keskustelut voivat olla yhtä lailla virallisia palaverikeskusteluja kuin epävirallisia käytäväkeskusteluja. Todellisuus rakennetaan keskusteluissa. (Bushe & Marshak 2015, 38-39.) Dialogisessa organisaation kehittämisessä työskennellään epävarmuuden, mahdollisuuksien ja monimutkaisuuden kanssa. Prosessin lopputulosta ei voi hallita, eikä tietää etukäteen. (Corrigan 2016, 30.)

Dialogista organisaation kehittämistä perinteisempi diagnostinen organisaation kehittäminen perustuu 1940- ja 50-luvuilla kehitettyihin teorioihin. Siinä aloitetaan selvittämällä perinpohjaisesti nykytila. Se kohdistuu ryhmään ja siinä ajatellaan, että vähentämällä muutosvastarintaa saadaan parempia tuloksia kuin vahvistamalla muutosta. Menetelmässä etsitään ”oikeaa vastausta”, ”parasta ratkaisua” tai ”uusinta ideaa”. Dialoginen organisaation kehittäminen on uudempi toimintatapa. (Bushe & Marshak 2015, 11-12.) Dialoginen organisaation kehittäminen on edelleen kehittyvä menetelmä, eikä se ole sidottu mihinkään tiettyyn metodiin. Dialogisessa ja diagnostisessa toimintatavassa voidaan käyttää samoja metodeja, mutta ajatustapa on se, mikä erottaa nämä kaksi toisistaan. Dialogisessa mallissa todellisuuden ajatellaan olevan jotakin, joka luodaan yh-

dessä ja tutkimus sekä muutos tapahtuvat samanaikaisesti ja jatkuvasti. (Bushe & Marshak 2015, 13, 26.)

Joka päivä ja jokaisessa keskustelussa organisaation todellisuuden rakenne luodaan, pidetään yllä ja muutetaan. Organisaatio muuttuu, kun puheeseen tulee uusia sanoja ja kun käsitys sanojen merkityksistä muuttuu. Narratiivit, eli kertomukset, ovat yksi tärkeimmistä keskusteluilmiöistä vakauden ja muutoksen ymmärtämiseksi. (Bushe & Marshak 2015, 22.) Tämän vuoksi myös tässä tutkimuksessa keskitytään narratiiveihin.

Dialogisen organisaation kehittämisen hyviin puoliin kuuluu se, että yhdessä käydyssä keskustelun avulla saadaan aikaiseksi kollektiivista älykkyyttä, jolla tuotetaan liiketoiminnallista sekä sosiaalista hyötyä organisaatiolle (Hurley & Brown 2009, 3).



Kuvio 3. Dialogisen organisaation kehittämisen prosessi (Mukaiillen: Bushe & Marshak 2013, 12.)

Kuviossa 3 on esitelty Dialogisen organisaation kehittämisen vaiheet Gervase Bushen ja Robert Marshakin oppien mukaisesti. Prosessi aloitetaan määrittelemällä syy muutostarpeelle. Syy tulisi muotoilla siten, että se voidaan nähdä mahdollisuutena ja siinä keskitytään tulevaisuuteen. Muutoksen suunnittelussa tulisi pohtia kuinka organisaation jäsenet saadaan mukaan keskusteluihin, jotta he ovat valmiimpia tulevalle muutokselle.

Seuraavaksi järjestetään tilaisuuksia keskusteluihin, joiden avulla vahvistetaan vuorovai-  
kutussuhteita ja aikaansaadaan luovia mielikuvia. Keskustelujen avulla osallistujat näke-  
vät uudenlaisia vaihtoehtoja muutoksen mahdollistamiseksi. Ajan kuluessa keskustelu-  
jen avulla todellisuus rakentuu ja muutos tapahtuu. (Bushe & Marshak 2013, 12.)

## 4 Tutkimus

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen tavoite ja miten tavoitteeseen pyritään. Luvussa käydään läpi tutkimuskysymykset, -aineisto sekä -menetelmät.

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa keskitytään Pitäjänmäen Osuusruokalaan ja sen henkilöstön kokemuksiin nykytilanteesta. Tulevaisuutta ja toimenpiteitä pohditaan organisaation henkilöstön näkökulmasta, heidän kanssaan käytävän dialogin avulla. Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia alla oleviin tutkimuskysymyksiin.

- Miten organisaation jäsenet kokevat arvojen toteutuvan käytännössä?
- Miten arvot voisivat parhaimmillaan tulla esiin organisaation arjessa?
- Mitä tulisi tapahtua henkilöstön mielestä, jotta arvojen tavoiteltu tulevaisuus saavutettaisiin?

### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus tehdään laadullisena tutkimuksena, sillä käsiteltävään ilmiöön halutaan päästä syventymään tarkemmin. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja, ja niistä tärkeimpänä appreciative inquiry (AI), eli arvostava haastattelu. Menetelmää sovelletaan tilanteeseen ja käytettävissä oleviin resursseihin. Tässä luvussa esitellään käytettävät menetelmät tarkemmin.

#### 4.2.1 Laadullinen tutkimus

Tässä työssä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiö, ymmärtämään sitä ja antamaan sille mielekäs tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2008, 24.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita tilastojen ja lukujen sijaan ja tutkitaan yksittäistä tapausta. Aineistoa analysoidaan syklisesti, eikä analyysiin ole olemassa tiukkoja sääntöjä. Analyysiä tehdään koko tutkimusprosessin ajan, ei vain sen lopuksi. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioiden merkityksistä sekä siitä, miten ihmiset kokevat ja näkevät todellisen maailman. (Kana-

nen 2014, 21-22.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa halutaan saada ilmiöstä syvämpi näkemys, luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja tai halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus. (Kananen 2008, 31-32.)

Tähän tutkimukseen valittiin laadulliset menetelmät, koska keskitytään tutkimaan yksittäisen kohdeyrityksen henkilöstön kokemuksia. Tutkimusta ei voisi toteuttaa kvantitatiivisena, eli määrällisenä, organisaation pienen koon ja tutkimusaiheen vuoksi.

#### **4.2.2 Haastattelu**

Haastattelu sopii moniin tutkimustarkoituksiin, sillä se on hyvin joustava menetelmä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Tutkimushaastattelu noudattavat monia samoja vuorovaikutuksen lainalaisuuksia ja keinoja kuin muutkin kasvokkain käytävät keskustelut. Erona arkikeskusteluihin on kuitenkin se, että tutkimushaastattelulla on tietty tarkoitus ja erityiset osallistujaroolit. Haastattelija on tietämätön osapuoli ja hän laajentaa tietämystään haastateltavalta, jolla on tavoiteltava tieto. Haastattelutilanteeseen on tultu tutkijan aloitteesta ja tutkija ohjaa keskustelua tiettyihin aihepiireihin. Haastattelua ohjaa vahvasti tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 46-47.) Haastattelun avulla pystyy paremmin motivoimaan henkilöitä kuin esimerkiksi kyselylomakkeilla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36).

Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin tai strukturoimattomiin. Strukturoidussa haastattelussa on kyse lomakehaastattelusta, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina ja ne esitetään kaikille samanlaisina ja samassa järjestyksessä. Strukturoimattomassa haastattelussa puolestaan haastattelun rakenne muotoutuu haastateltavan ehdoilla. Tällainen haastattelu muistuttaa enemmän vapaata keskustelua. Lisäksi on olemassa puolistrukturoituja haastatteluja, jotka sijoittuvat näiden kahden välimaastoon. Niissä haastattelun jokin näkökohta on ennalta lyöty lukkoon, mutta eivät kaikki. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11.) Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelun aihe sekä tietyt käsiteltävät teemat on ennalta määritelty.

Puolistrukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen huonoja puolia ovat suuri epäoleellisen materiaalin määrä sekä kyseisten haastattelumuotojen haastavuus tutkijalle (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36).

Teemahaastattelulla tarkoitetaan keskustelua, joka käydään kahden ihmisen välillä tutkijan etukäteen suunnitteleminen aiheiden, eli teemojen kautta (Kananen 2014, 87). Jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat teemat, mutta kysymysten muotoilua ja järjestystä voidaan vaihdella (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11). Tässä tutkimuksessa kerätään narratiiveja, eli kertomuksia, mutta teemahaastattelun piirteitä löytyy, sillä haastatteluihin on ennalta määriteltyjä apukysymyksiä ja narratiivien aihe on selkeästi rajattu.

Kertomushaastattelun tavoitteena on tuottaa tarinoita tutkijan aineistoksi. Kertomusten avulla saadaan tärkeää kokemustietoa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 174.) Ihmiset rakentavat identiteettinsä ja tietonsa kertomusten avulla. Kertomuksien avulla he ilmentävät niitä merkityksiä, joita he ovat luoneet omasta elämästään sekä itsestään. (Kaasila, Rajala & Nurmi 2008, 19.) Avaan tarkemmin tätä tutkimusmenetelmää omassa alaluvussa.

Tutkimushaastattelut nauhoitetaan ja sen jälkeen litteroidaan. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston muuttamista kirjoitettuun muotoon. Kirjoitetussa muodossa olevasta aineistosta on helpompi havainnoida tärkeitä yksityiskohtia. Tutkija päättää kuinka tarkasti on tarpeellista tehdä litterointi. Tarkimmillaan kirjataan sanojen lisäksi haastateltavan äänenpaino, tauot puheessa ja intonaatiot. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 14-16.) Jos tutkimuksen kannalta vain haastateltavan vastausten sisällöllä on merkitystä, voidaan litterointi tehdä ylimalkaisemmin. Haastattelut sekä niiden analysointi vievät paljon aikaa ja tekniikkaan kannattaa perehtyä huolellisesti etukäteen. (Ojasalo ym. 2009, 96.) Litteroitu teksti muodostaa haastattelututkimuksen tutkimusaineiston, joten ei ole yhädentekevää, miten litterointi tehdään. Litterointitapaan vaikuttavat tutkimuskysymykset, valittu analyysitapa sekä käytettävissä oleva aika ja muut resurssit. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 427, 435.) Narratiiveja analysoitaessa aineistoa käsitellään kokonaisuutena. Tarinoita tematisoidaan, tyypitellään ja luokitellaan laadulliseen tutkimukseen sopivalla tavalla. Yksi analysoinnin tärkeistä päätöksistä on se, ollaanko kiinnostuneita tarinoiden sisällöistä vai niiden muodoista? Sisältöön keskittyttäessä litteroin-

ti on helpompaa. (Kaasila, Rajala & Nurmi 2008, 122-123, 131.) Tässä työssä tarkka litterointi ei ole tarpeen, vaan aineistosta kirjataan olennaiset kohdat. Tarvittaessa nauhoituksista haetaan lisäaineistoa. Tämän tutkimuksen litteroitua ainestoa analysoidaan teemoittelemalla. Teemoittelu tarkoittaa aineiston järjestelyä teemojen mukaisesti. Teemahaastattelun yksi vahvuuksista onkin se, että kynnyks aineiston analyysiin ei ole niin suuri, kuin usein laadullisen aineiston kanssa voi olla. (Valli & Aaltola 2015, 43.)

Tähän tutkimukseen on valittu kertomushaastattelu, koska halutaan saada syvällisempää tietoa haastateltavien kokemuksista tutkittavien arvojen suhteen. Tässä työssä litteroinnissa oleellista on vain vastausten sisältö, ei esimerkiksi eleet, äännähdykset tai intonaatiot. Tärkeintä on saada löydettyä arvojen toteutumisen kannalta oleellinen tieto haastateltavien vastauksista. Edellä mainitun kertomushaastattelun lisäksi, tämän tutkimuksen ryhmätyöpajoissa on ryhmähaastattelun piirteitä.

Ryhmähaastattelun onnistuessa asioita tuodaan esille eri näkökulmista. Aineiston monipuolisuuteen vaikuttaa aina ryhmän dynamiikka. Ryhmähaastatteluun liittyviä ongelmia ovat keskustelun hajanaisuus ja mahdolliset ongelmat vuorovaikutuksessa. Haastattelijan kuunteleva asenne on tärkeää, ja se tarkoittaa sitä, että hän ei etene ennalta laadittujen kysymysten tai teemaluettelojen pohjalta (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 115-116, 182.)

Ryhmähaastattelun analysointiin vaikuttavat tutkimuskysymykset. Ne määrittävät tarkasti sen, miten tarkasti keskustelijoiden vuorovaikutusta analysoidaan ja miten yksityiskohtaisesti vuorovaikutusta kuvataan raportoinnissa. Ryhmäkeskusteluissa yksittäisten osallistujien puheenvuoroja ei saa käsitellä irrallisina keskustelun vuorovaikutuksellisen luonteen takia. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 126.) Tässä tutkimuksessa keskitytään ryhmätyöpajoissa keskustellen tehtyihin yhteisiin tuotoksiin, mutta samalla tutkija aktiivisesti tarkkailee keskustelua ja havainnoi ryhmähaastattelun tapaan.

### **4.2.3 Narratiivit**

Narratiiviksi kutsutaan kertomusta, joka sisältää sarjan tapahtumia, jotka ovat merkityksellisiä kertojalle sekä hänen yleisölleen (Kaasila, Rajala & Nurmi 2008, 43). Tutkimuk-



sesta riippuen käsitteet narratiivi, tarina ja kertomus voivat olla synonyymeja tai osin toisistaan eroavia (Valli & Aaltola 2015, 266). Tässä työssä nämä käsitteet nähdään synonyymeina. Organisaation toimintaa kuvataan narratiiveina, joita luovat organisaation jäsenet (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 62). Kertomus on hyvin yleismaailmallinen tapa jäsentää inhimillistä kokemusta (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 174). Tässä työssä narratiivilla tarkoitetaan tarinaa, jonka avulla kuvataan henkilön kokemusta tilanteesta tai tilanteista työyhteisön arjessa.

Kertomus perustuu aina kokemukseen. Kertomus ei ole koskaan valmiina, vaan se luodaan kertomalla, kirjoittamalla ja elämällä. Tarinat vaikuttavat yksilöön ja kulttuuriin, koska tarinoilla on vaikutus tulevaan toimintaan. (Kaasila, Rajala & Nurmi 2008, 15.)

Narratiivinen haastattelu on hyvin kertojalähtöinen. Se pyritään tekemään mahdollisimman avoimeksi ja vapaaksi, jotta haastateltava voi kehystää sekä merkityksellistää kertomuksensa omista lähtökohdistaan. Kertoja luo tarinan omasta elämästään ja kokemuksestaan. Joissain tilanteissa on kuitenkin hyvä käyttää tutkittavaan ilmiöön kohdennettua ja rajattua haastattelua. Se tuottaa todennäköisemmin syvää tietoa, mutta tulee muistaa, että samalla se kapeuttaa kerrontanäkökulmaa ja kohdentaa sitä enemmän tutkijan näkökantaan kuin kertojan. Joka tapauksessa, haastattelijan tehtävä on varmistaa syventävillä kysymyksillä, että kerronta ei jää liian pinnalliseksi. (Kaasila, Rajala & Nurmi 2008, 23-25.) Haastattelijan on tärkeää sietää hiljaisuutta ja osata olla hiljaa. Merkittävää haastattelun oikeaoppiselle etenemiselle ovat haastattelijan tiivistävät, peilaavat ja havainnollistavat kysymykset. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 181, 189.) Narratiivisen kerronnan sanotaan olevan sosiaalinen tapahtuma. Siinä todellisuus ja ymmärrys rakentuvat vuorovaikutuksessa ja dialogissa toisen osapuolen kanssa. (Kaasila, Rajala & Nurmi 2008, 114.)

Narratiivisessa haastattelussa pyritään saamaan haastateltava kertomaan tarinoita, jotka koskettavat hänelle tärkeitä seikkoja. Tutkijan tulee antaa haastateltavalle tilaa kertomiselle ja esittää kysymyksiä, joihin voi parhaiten vastata kertomuksilla. Haastateltava päättää itse mistä hän aloittaa ja mitä sekä millä tavalla hän kertoo tarinan. Haastattelun tavoitteena on ymmärtää haastateltavan kokemusmaailmaa. Haastateltavan ja tutkijan

yhdessä tuottama kertomus lisää kertojan, tutkija sekä ympäristön ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä. (Kaasila, Rajala & Nurmi 2008, 45, 116.)

Kertomuksellinen haastattelu on saanut kritiikkiä siitä, että kertomukset ovat aina arvottavia, eivätkä ne ole objektiivisia kuvauksia. Kertomuksissa on aina kertojan merkityksenantoa sekä tiettyjen asioiden korostamista. Toisaalta kuitenkin kertomuksista ilmenee hyvin se, millaiseksi ihmiset kokevat elämänsä ja sen yllätykset sekä arkeen kohdistuvat odotukset (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 175, 177.)

#### **4.2.4 Appreciative inquiry – Arvostava haastattelu**

Tässä tutkielmassa käytetään vakiintunutta termiä *Appreciative inquiry (AI)*, suomalaisen *arvostava haastattelu* sijaan, sillä englanninkielinen termi kuvaa menetelmää huomattavasti paremmin. Englanninkielellä termillä on paljon laajempi merkitys.

Appreciative inquiry on valittu tähän tutkimukseen, sillä AI:n yksi tavoitteista on varmistaa, että organisaatiossa käytävät dialogit ovat täynnä eläviä kuvauksia menneistä onnistumisista sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 65.) Ongelmanratkaisu ja projektisuunnittelu sopivat tilanteisiin, joissa haluttu lopputulos on tiedossa ja taidot sen saavuttamiseksi on jo lähtötilanteessa. Tällöin myös työntekijöiden tulee olla motivoituneita saavuttamaan haluttu lopputulos. Tilanne on kuitenkin harvoin näin selkeä ja tarvitaan toisenlaista menetelmää. AI sopii parhaiten pitkän aikavälin tavoitteisiin, jossa vastaukset ja toivottu tulevaisuuden tila eivät ole selkeitä. (Lewis, Passmore & Cantore 2011, 13, 42.)

Appreciative inquiry on vuonna 1985 David Cooperriderin ja hänen mentorinsa Dr. Suresh Srivastvan Yhdysvaltojen Clevelandissa Case Western Reserve yliopistossa kehittämä. Menetelmä on ajan myötä muuttunut sarjoista Kurt Lewinin toimintatutkimukseen pohjautuvista kokeiluista, kestäväksi, menestyksekkääksi kehitysfilosofiaksi ja käytännöksi myönteiselle muutokselle. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 82.)

AI:n keskustelupohjaisessa lähestymistavassa on ajateltava organisaatiota inhimillisenä järjestelmänä (Lewis, Passmore & Cantore 2011, 7). AI on energisoiva lähestymistapa,

joka aikaansaavaa positiivista muutosta ihmisissä, ryhmissä ja organisaatioissa. Lähestymistavassa keskitytään siihen mikä jo toimii hyvin. Ihmisissä sitoutetaan kysymään kysymyksiä ja kertomaan tarinoita. Se on keino positiiviseen muutokseen, mutta samalla myös tapa nähdä maailma joka päivä. (Cockell & McArthur-Blair 2012, 13.) AI:ssä selvitetään ja tutkitaan sitä, mikä saa organisaation toimimaan parhaiten. Menetelmä pohjautuu oletukselle, että keskustelu vahvuuksista, arvoista, toiveista ja unelmista on jo itsessään muutosta aikaansaava. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 1.) Halutun tulevaisuuden pohja on rakennettu siitä mitä tiedetään osattavan. Kuviteltu tulevaisuus nähdään haluttuna ja saavutettavissa olevana. (Lewis, Passmore & Cantore 2011, 26.)

AI:n *appreciation* merkitsee tunnustuksen ja arvon lisäämistä sekä kiitollisuuden osoitusta. Ihmiset janoavat tunnustusta. *Inquiry* puolestaan tarkoittaa tutkimista ja löytämistä. Se sisältää aidon halun oppia sekä avoimuutta muutokselle. Lisäksi se tarkoittaa kysyä, opiskella, tutkia ja etsiä. Inquiry on sekä yksilön että organisaation oppimisprosessi. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 2-3.)

AI:ssa ajatellaan, että ihmisillä on yhdessä ja yksinään ainutlaatuisia lahjoja ja taitoja. Mielikuvat tulevaisuudesta luodaan keskusteluissa ja kun kyseiset mielikuvat on selkeästi ilmaistu ne ohjaavat automaattisesti yksilön ja yhteisön tekoja kohti haluttua todellisuutta. Keskustelun avulla ihmiset voivat siirtää huomion ongelmien analysoinnista ihanteisiin ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 1-2.)

Appreciative inquiryssä todetaan, että kaikki kysymykset ovat tärkeitä, sillä organisaatio liikkuu tutkittavaan suuntaan ja kohti asioita, joista kysellään. Mitä myönteisempi kysymys on, sitä toiveikkaampi ja positiivisempi on myös vastaus. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 12.) Esitettävien kysymysten tulee olla myönteisiä ja keskittyä aiheisiin, jotka ovat arvokkaita mukana oleville. Kysymysten tulee ohjata aiheisiin, jotka ovat keskeisiä asioita organisaation menestykselle. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 4.)

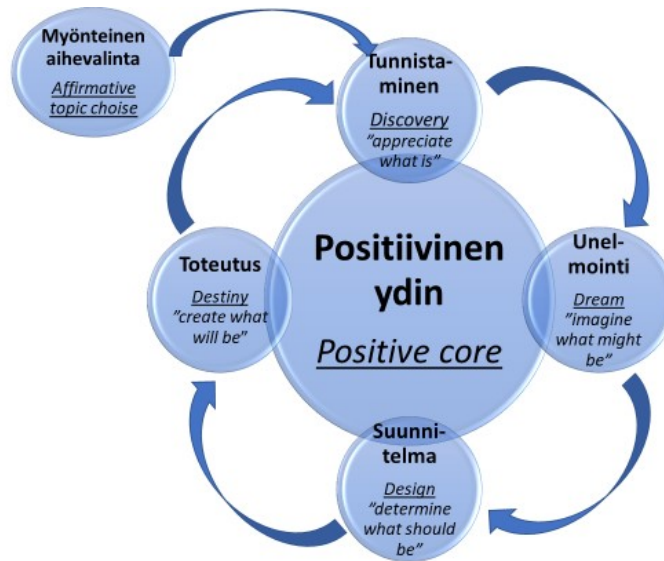
AI on muutos ajattelutavassa keskusteltaessa organisaation muutoksesta tai sen kehittämisestä. Paradoksisesti AI ei tavoittele muutosta, vaan paljastaa jo olemassa olevia vahvuuksia, toiveita ja unelmia. Kun näitä positiivisia asioita etsitään ja tutkitaan, samalla ihmiset ja sitä myötä myös organisaatio muuttuvat. (Whitney & Trosten-Bloom

2003, 15.) Taulukossa 2 on esitetty Cockelin ja McArthurin näkemykset ongelmanratkaisulähestymistavan ja AI:n välillä. Heidän näkemyksensä mukaan, ihmisiä innoittaa keskustelu siitä mikä on parasta, kun taas ongelmien tarkastelu ei motivoi. Positiivisen tulevaisuuden luomisessa innostus on oleellista. (Cockell & MacArthur 2012, 15.) Ger-vase Bushe on kritisoinut appreciative inquiryn käyttäjiä siitä, että he keskittyvät liikaa positiivisuuteen ja sen vuoksi monet AI-projektit epäonnistuvat. Hänen mukaansa AI:ssa keskittyminen positiivisuuteen on hyödyllistä, mutta ei päätarkoitus. Tarkoitus on luoda uusi ja parempi tulevaisuus. Bushe kirjoittaa, että positiivisuuden sijaan AI:n ydin on uuden luominen. (Bushe 2007, 1,4.)

Taulukko 2. Kahden lähestymistavan organisaatiomuutokseen vertailu (Cockell & MacArthur 2012, 15.)

ONGELMANRATKAISU	APPRECIATIVE INQUIRY
Tarve tunnistaa ongelma	Arvostaa ja vaalia sitä mikä on parasta ja toimivaa
Syiden analysointi	Visioidaan mitä voisi olla
Analysoidaan mahdollisia ratkaisuja	Keskustellaan mitä tulisi olla
Tehdään toimintasuunnitelma	Innovoidaan mitä tulee olemaan
<i>"Organisoituminen on ongelma, joka tulee ratkaista"</i>	<i>"Organisoituminen on mysteeri, joka tulee ottaa vastaan"</i>

AI:tä kuvataan yleisesti käyttämällä 4D-ympyrää (Kuvio 4.) Tätä mallia voi hyödyntää henkilökohtaisessa kehityksessä, coachingissa sekä organisaation kehityksessä tai muutoksessa. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 6-7.) Jäljempässä on kuvattu tarkemmin kutakin ympyrän vaihetta. AI:ta käytettäessä tulee menetelmät ja käytettävä aika aina sopeuttaa tarpeisiin sekä resursseihin (Lewis, Passmore & Cantore 2011, 55).



Kuvio 4. Appreciative inquiry 4D ympyrä. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 6.)

4D-kuvion keskiössä on positiivinen ydin, joka on organisaation keskeinen voimavara. Tässä ytimellä tarkoitetaan konkreettisia ja kuvainnollisia vahvuuksia, kykyjä, resursseja ja muita hyviä tekijöitä. Kun ihmisille annetaan mahdollisuus tutustua, tutkia ja unelmoida positiivisesta ytimestä he tulevat toiveikkaiksi, innostuvat ja liikkuvat luonnostaan toimivaa ydintä kohti vahvistaen sitä. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 6-7, 67.) AI:ssä oletetaan, että jokaisessa inhimillisessä järjestelmässä on jotain hyvää ja toimivaa. Prosessin alussa määritellään mikä tämä positiivinen ydin on. Sen tarkoitus on energisoida, terävöittää haluttu tulevaisuus ja innoittaa toimenpiteitä muutoksen edistämiseksi. (Cockell & McArthur 2012, 13.)

*Affirmative topic choice*, eli myönteinen aihevalinta, on äärimmäisen tärkeä osa tapahtumaketjua. Se määrittelee koko prosessille suunnan. Parhaiten toimivat aiheet ovat linjassa organisaation liiketoiminnan, kulttuurin sekä muutossuunnitelman kanssa. Aiheen valinnassa tutkija esittää kaksi oleellista kysymystä: Kuka valitsee aiheen? Ja Mitä aihetta tutkimme eli mitä haluamme lisätä tai vahvistaa? Myönteisen aihevalinnan tulisivikin keskittyä siihen, mitä organisaatiossa halutaan kasvattaa ja saada kukoistamaan. Millainen on toivottu tulevaisuus? (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 131, 134-135, 136.) Tässä työssä myönteinen aihevalinta on Pitäjänmäen Osuusruokalan arvot; Palvelemme, Innostumme ja Teemme -Yhdessä.

*Discovery*, eli tunnistaminen-vaiheesta muutoksen siemen on kylvetty, kun ensimmäinen kysymys on esitetty. Tämän vaiheen ytimessä olevat haastattelut luovat ihmisille mahdollisuuden puhua ja tulla kuulluksi. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 60,147,149.) Vaiheen tavoitteena on löytää ydinvahvuudet ja arvostaa sitä mitä on. Tämän jälkeen ymmärretään mikä antaa organisaatiolle voimaa ja on mahdollistanut sen tähänastiset saavutukset. (Lewis, Passmore & Cantore 2011, 43.) *Discovery*-vaiheen haastattelun tulisi rakentua kolmesta osiosta. Ensin kerrotaan haastattelun aihe, jonka jälkeen on johdanto aiheeseen. Hyvä johdanto kuvailee hyvin aihetta ja vetoaa ihmisiin. Se on persoonallinen sekä tehokas ja antaa inhimillisen näkökulman aiheeseen. Johdannon jälkeen tulee 2-4 myönteistä kysymystä. Kysymyksiä on yleensä kolmessa aikamuodossa imperfektissä, preesensissä ja futuurissa. Parhaat kysymykset ovat selkeitä ja suhteellisen yksinkertaisia. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 150, 152.) Avoimilla kysymyksillä saa enemmän tietoa. Tulee myös muistaa, että mitä vähemmän oletettua tietoa kysymys sisältää, sitä vähemmän se samalla rajoittaa vastausta. (Lewis, Passmore & Cantore 2011, 60.) Tämän tutkimuksen tässä vaiheessa tehdään haastatteluita POR:n henkilöstölle. Haastatteluiden avulla pyritään selvittämään henkilöstön kokemusta POR:n uusien arvojen nykytilasta.

*Dream*, eli unelmointivaiheessa keskitytään keskustelemaan siitä, mitä aiemman vaiheen haastatteluista opittiin ja kuvitellaan niiden pohjalta vielä innoittavampi tulevaisuus. Tässä vaiheessa tulisi käyttää luovuutta. Aktiviteettien tulisi olla hauskoja ja leikkisiä, mikä voi olla hyvin epätavallista useimmissa organisaatioissa. Ilman heittäytymistä rajoitetaan uusien mielikuvien luomista ja prosessin eteenpäin viemistä. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 179, 185-186.) Tämän vaiheen tavoitteena on selvittää ja tuoda esiin organisaation jäsenten sekä organisaation unelmat tulevaisuudesta (Lewis, Passmore & Cantore 2011, 48). Tässä tutkimuksessa unelmoidaan henkilöstön jäsenien kanssa ryhmätyöpajassa.

*Design*, eli suunnitelmavaiheessa mietitään mitä tulisi tapahtua, jotta unelmat saavutetaan. Siinä tehdään jo päätöksiä toimenpiteistä. Päätökset voivat koskea organisaation rakennetta, tyyliä, yhteistyötä tai kommunikaatiota. (Lewis, Passmore & Cantore 2011,

51.) Tämän tutkimuksen suunnitteluvaihe toteutetaan ryhmätyöpajassa, johon osallistuu henkilöstön jäseniä. Suunnittelua tehdään yhdessä keskustellen.

*Destiny*, eli toteutusvaiheessa pohditaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitä opimme tuloksista, joita olemme jo saaneet selville? Kuinka tuemme menestystä? (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 217-218.) Tässä kohtaa luodaan yhteinen näkemys siitä, mitä yritetään saavuttaa. Organisaation jäsenillä tulee olla vapaus toimia haluamallaan tavalla tavoitteen saavuttamiseksi. Heidän on voitava toimia ilman erikseen pyydettyä lupaa ja johdon tulee varmistaa, että kaikki tietävät tämän. Jokainen tulisi sitouttaa ja velvoittaa tekemään jotakin tavoitteen eteen. AI:n tässä vaiheessa johdon tärkein tehtävä ei ole suunnittelu ja kontrollointi, vaan henkilöstön tukeminen ponnisteluissaan. (Bushe 2007, 6.) Joskus tämä prosessin viimeinen D esitetään muodoissa ”Delivery / Deliver / Do it!” (Cockell & MacArthur 2012, 23). Tässä tutkimuksessa tämä viimeinen vaihe rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Organisaatiolle annetaan kehitysehdotuksia tutkimuksen pohjalta, mutta niiden toteuttaminen jää organisaation vastuulle.

Appreciative inquirylle on esitetty kritiikkiä siitä, että se jättää huomioimatta ja ratkaisematta ongelmia. Menetelmässä ei kuitenkaan väitetä, että näin tulisi tehdä, vaan siinä korostetaan, että keskittyminen positiiviseen on tehokkaampaa kuin ongelmiin uppoutuminen. (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 18). Ongelmia ei varsinaisesti jätetä huomioimatta, vaan on parempi nostaa esiin tavoite ongelman takana tai kääntää se myönteiseksi tavoitteeksi. (Cockell & MacArthur 2012, 15.) Menetelmän ja myönteisen ajattelutavan sisäistäminen voi olla aluksi hyvin vaikeaa, sillä olemme hyviä löytämään ja kommentoimaan sitä mikä on väärin tai mitä puuttuu. Aluksi voi olla jopa epämukavaa kehua itseään ja muita. (Lewis, Passmore & Cantore 2011, 124.) Keskittymällä pelkätään tarinoihin siitä mikä toimii, ei vielä saavuteta mitään, toteaa Gervase Bushe. Positiivisuudesta on kuitenkin hyötyjä ja sillä voidaan saavuttaa muun muassa uudenlaista ajattelua, edesauttaa kulttuurimuutosta ja tukea muutosprosessia. AI toimii Bushen mukaan parhaiten silloin, kun siinä tavoitellaan uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Uuden luominen voi ilmentyä monin tavoin. Voidaan etsiä uusia ideoita, teorioita tai malleja, jotka vapauttavat työyhteisön halun muuttaa sosiaalisia rakenteita ja todellisuutta. (Bushe 2007, 1.) Liiallinen positiivisuus voi pahimmillaan rajoittaa luovuutta sekä estää uuden luomisen (Bushe & Marshak 2015, 112).

Kuten mikään muukaan toimintamalli, ei appreciative inquirykään taianomaisesti poista huonoa johtamista tai ongelmia kommunikaatiossa. Parhaimmillaan AI:n positiivisuuden ja uuden löytämisen avulla voidaan saavuttaa lisää positiivisia tunteita ja puheita, edesauttaa uudenlaisen ajattelua ja toimintaa sekä lisätä toivoa ja toiveikkuutta. Nämä kaikki ovat välttämättömiä uudenlaiselle myönteiselle ajattelulle ja toiminnalle. AI:n kautta voidaan tukea muutosta, kasvattaa yhtenäisyyttä ja vähentää jännitteitä organisaation jäsenten välillä. Keskusteleva malli lisää ihmisten mahdollisuutta vaikuttaa ja sen myötä heidän valmiuttaan muutokselle. (Bushe 2007, 1,3-4.)

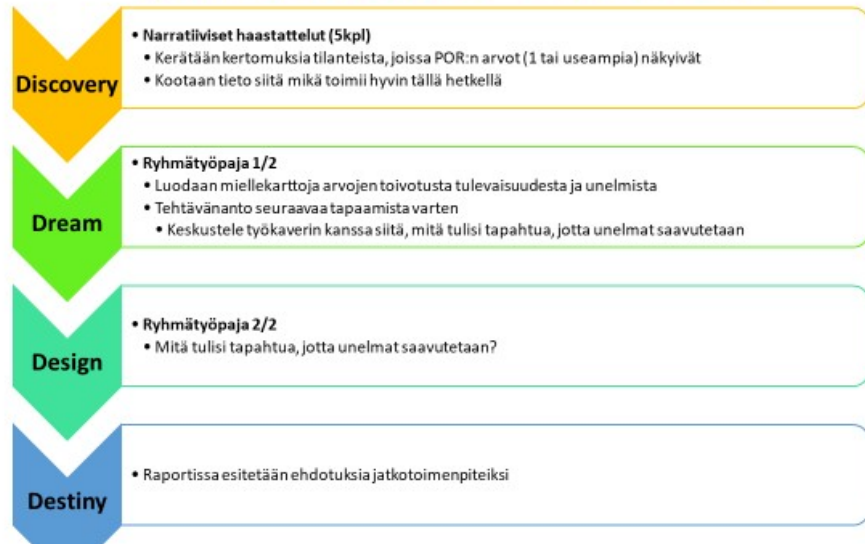
### 4.3 Tutkimussuunnitelma

Tämä tutkimus tehtiin käyttäen appreciative inquiry -menetelmää. Tutkimusprosessi on esitetty kuviossa 5. Työn myönteinen aihevalinta oli Pitäjänmäen Osuusruokalan uudet arvot: Palvelemme, Innostumme ja Teemme – Yhdessä. Oli tärkeää, että tämä ydin pysyi jokaisessa vaiheessa kirkaana tutkijan mielessä ja hänen tehtävänsä olikin huolehtia, että kaikki projektiin osallistuvat olivat myös tietoisia tästä ja pysyivät oikealla polulla.

POR:n arvoja lähdettiin tutkimaan ensimmäisessä vaiheessa (Discovery) keräämällä narratiiveja, eli kertomuksia. Kertomukset koottiin haastattelemalla viisi organisaation työntekijää. Heidän joukossaan oli työntekijä- ja esimiesasemassa olevia ja heitä oli molemmista toimipaikoista. Haastatteluissa heitä pyydettiin kertomaan tilanteesta, jossa he olivat kokeneet POR:n arvojen toteutuvan käytännössä. Tilanteessa saattoi esiintyä yksi tai useampi arvoista: Palvelemme, Innostumme ja Teemme -Yhdessä. Haastattelun aluksi haastateltavan annettiin vapaasti kertoa valitsemastaan tilanteesta. Ennalta pohdittujen lisäkysymysten ja tarvittaessa spontaaneiden kysymysten avulla pyrittiin syventämään tilanteen ymmärrystä ja löytämään ne syyt, jotka mahdollistivat kertojan kuvaileman onnistuneen tilanteen. Haastatteluissa keskityttiin erityisesti myös tilanteessa käytäisiin keskusteluihin, sillä niillä oli suuri merkitys tutkimuksen kannalta, koska haluttiin selvittää miten arvot näkyvät keskusteluissa.



# Palvelemme, Innostumme ja Teemme -Yhdessä



Kuvio 5. Tutkimussuunnitelma prosessinkaaviona

Kun haastattelut oli tehty, käytiin haastatteluaineistot läpi ja etsittiin sieltä ne asiat, jotka toimivat POR:ssa arvojen suhteen hyvin jo tällä hetkellä henkilöstön kokemuksen mukaan. Tämän jälkeen tehtiin toimivista asioista kooste, joka tuli koko henkilökunnan nähtäväksi. Tässä kohtaa tavoiteltiin arvojen tuomista mukaan henkilöstön keskusteluihin ja saatettiin kaikille tieto käynnissä olevasta tutkimuksesta ja sen vaiheista.

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa (Dream) kokoontui projektiryhmä, johon oli valittu edustajia mahdollisimman laajalti organisaatiossa. Ryhmän jäsenet valitsi Pitäjänmäen Osuusruokalan johto. Ryhmässä oli neljä henkilöä, joista kaksi oli esimiehiä ja kaksi työntekijöitä. Tapaamisen aikana unelmoitiin POR:n arvojen toivotusta tulevaisuudesta. Unelmointi tapahtui miellekarttojen avulla, joita ryhmä työsti yhdessä. Miellekarttojen keskiössä oli kustakin arvosta henkilöstön ottamat kuvat (Liite 5). Ennen työn aloitusta kerrottiin ryhmäläisille lyhyesti tutkimuksesta, sen tavoitteista ja käytettävistä menetelmistä. Erityisen tärkeää oli korostaa appreciative inquiryssä käytettävää myönteistä ajattelutapaa. Samalla kun ryhmäläiset työstivät miellekarttoja, tehtiin heille lisäkysymyksiä kirjatuista asioista, jotta ymmärrettäisiin, millaista tulevaisuutta he toivoivat ja miksi he valitsivat tiettyjä asioita karttoihinsa.

Ennen ryhmätyöpajan päätöstä, annettiin osallistujille välitehtävä seuraavaa tapaamista varten. Heidän tuli keskustella ryhmään kuulumattoman työntekijän kanssa työpajan aikaansaannoksista ja unelmista, jotka oli kuvattu miellekarttoihin. Mitä tulisi tapahtua, jotta unelmat saavutetaan? Ryhmän jäsenille kerrattiin vielä AI:n idea sekä muistutettiin myönteisestä ajattelumallista.

Viikon kuluttua oli seuraava ryhmätyöpaja (Design), joka aloitettiin käymällä läpi ryhmäläisten viikon aikana käymät keskustelut. Työpajan tavoitteena oli saada yhdessä keskustellen kirjattua asiat, jotka tulee henkilöstön mielestä tapahtua, jotta yhteiset unelmat arvojen suhteen saavutetaan.

Tilaisuuksien jälkeen tehtiin kaikesta kooste ja annettiin ehdotukset Destiny-vaiheeseen organisaation johdolle. Tämän vaiheen toteutus jäi Pitäjänmäen Osuusruokalan johdon päätettäväksi, eivätkä toimenpiteet kuulu enää tähän tutkimukseen.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kerrotaan tulokset haastatteluista ja ryhmätyöpajoista.

### 5.1 Haastattelut

Haastateltavat kertoivat kukin oman tarinansa tilanteesta, jossa heidän mielestään POR:n arvot/arvo on toteutunut käytännössä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, min-kä jälkeen nauhoitukset litteroitiin. Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi kappaletta. Kunkin haastatteluun oli varattu aikaa viisitoista minuuttia. Aikataulusyistä sekä tarpeellisuudesta tulosten kannalta, litterointiin kirjattiin vain aiheen kannalta oleelliset asiat. Eleet, äännähdykset ja muut ylimääräiset kommentit jätettiin pois. Lisäksi kommentteja käännettiin selkosuomeksi, sillä kolmen haastateltavan äidinkieli ei ole suomi ja se näkyi osittain vastauksissa. Litterointimateriaalia tuli viisi sivua, eli yksi sivu haastateltavaa kohden. Litteroinnin ja aineiston analyysin jälkeen nauhoitukset hävitettiin, koska näin sovittiin haastateltavien kanssa. Haastateltavien henkilöllisyyksiä ei paljasteta tutkimuksessa.

Haastattelu aineistolle tehtiin sisällönanalyysi teemoittelun avulla. Aineisto teemoiteltiin kahdella eri tavalla ja ne on esitelty seuraavissa alaluvuissa. Toinen teemoittelu tehtiin ensimmäisessä analyysissä nousseiden asioiden pohjalta.

#### 5.1.1 Ensimmäinen aineiston teemoittelu

Litteroinnin jälkeen vastaukset teemoiteltiin Pitäjänmäen Osuusruokalan arvojen, Palvelemme, Innostumme ja Teemme -Yhdessä, mukaisesti kunkin arvon alle. Kullekin arvolle oli oma värikoodinsa, joilla lauseita merkittiin ja lisäksi kerättiin omalla värillään muita myönteisiä kommentteja. Kun haastateltavien kommentit oli jaoteltu, valittiin sieltä myönteisimmät ja tehtiin niistä esitys. Myönteisimmiksi valittiin kommentteja, jotka selkeästi kuvasivat jotakin arvoa ja olivat positiivisia. Esitys on osoitteesta: [prezi.com/view/jDXFuY1tadO2rOIQns5y/](https://prezi.com/view/jDXFuY1tadO2rOIQns5y/). Toimitusjohtaja näytti tämän esityksen koko henkilökunnalle POR:n kuukausipalaverissa ja ryhmätyöpajoihin osallistujille se jaettiin henkilökohtaisesti heidän sähköposteihinsa.

Haastatteluista kävi hyvin ilmi, että arvo *Teemme yhdessä* oli kaikille todella tärkeä. Jokaisen puheissa korostui työkavereiden ja yhteistyön merkitys. Työyhteisöä kutsuttiin mm. ”toiseksi perheeksi”. Vastauksissa sivuttiin monesti toisten auttamista ja avun saamista. Eräässä vastauksessa todettiin: ”Minun mielestäni homma toimii siksi, että ihmiset jotka ovat täällä töissä haluavat tehdä töitä”. Tämä oli oivallus, joka kuvastaa hyvin arvoa *Teemme yhdessä*. Tämä ja muita kommentteja tämän arvon osalta haastatteluissa on koottuna kuviossa 6.



Kuvio 6. Kommentteja arvosta *Teemme yhdessä*.

*Palvelemme* tuli osassa tarinoista vahvasti esiin, sillä kertomukset olivat asiakaspalvelutilanteista. Tätä arvoa kutsuttiin ”itsestänselvyydeksi” ja ”sen vuoksihan me täällä olemme”. Tästä kuitenkin sanottiin sen olevan osittain epäselvä osalle organisaation jäsenistä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, ettei keittiöhenkilökunta aina muista olevansa palvelutyössä tai sitä millä tasolla palvelun tulisi olla. Vastauksissa toistui tilanteiden jälkeinen asiakkailta saatu palaute, joka oli haastatelluille todella tärkeää. ”Minun koko viikonloppuni meni siten, että leijailin siitä asiakkaiden antamasta hyvästä palautteesta.” Kommentteja on koottuna kuviossa 7.



Kuvio 7. Kommentteja arvosta *Palvelemme*.

Vähimmälle huomiolle vastauksissa jäi arvo *Innostumme*. Tästä arvosta ei ole puhuttu organisaatiossa aiemmin. Se on myös arvoista vaikeimmin määriteltävissä. Haastattelussa kysyttiin lisäkysymyksenä, miten innostuminen näkyy. Kysymykseen ei osattu vastata tai vastattiin ”tehdään työt mukisematta”, ”ei valiteta”. Haastateltavien vastaukset eivät kuvaa innostumista. Kommentteja arvosta *innostumme* on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Kommentteja arvosta *Innostumme*.

## 5.1.2 Toinen aineiston teemoittelu

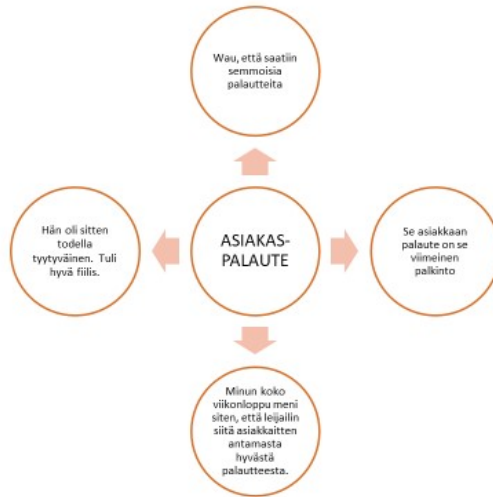
Ensimmäisen teemoittelun jälkeen aineistolle tehtiin uudelleen teemoittelu vielä kunkin arvon alta nousseiden teemojen pohjalta. Tätä teemoittelua ja sen tuloksia avataan seuraavassa.

Palvelemme-arvon kohdalla yhdeksi teemaksi nousi se, kuinka henkilöstö on Pitäjämäen Osuusruokalassa asiakasta varten. Tähän viitattiin enemmän salin puolella työskentelevien haastateltavien vastauksissa, mutta kommentteja tuli myös keittiöhenkilökunnalta. Kommenteissa todettiin sama asia usealla eri tavalla. Kommentteja asiakkaan tärkeydestä on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Olemme täällä asiakasta varten

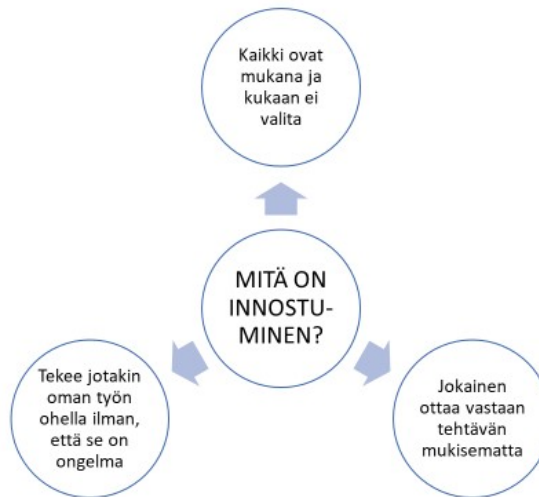
Toinen teema joka selkeästi nousi haastatteluiden vastauksista, käsitellessä arvoa palvelemme, oli asiakaspalautteen tärkeys henkilöstölle. Asiakaspalautetta kuvailtiin palkinnoksi ja kerrottiin, kuinka hyvä asiakaspalaute nosti mielialaa myös vapaa-ajalla. Kuviossa 10 on kuvattu kommentteja, jotka korostivat asiakaspalautteen tärkeyttä.



Kuvio 10. Asiakaspalautteen merkitys henkilöstölle

Kun haastatteluaineistosta etsittiin kommentteja innostumisesta, oli niitä hyvin vähän. Innostumisen käsitettä ei osattu määritellä ja sitä kuvailtiin tavoilla, joka ei vielä kuvasta suurta innostusta. Tämä valittiinkin yhdeksi teemaksi. Kaikissa haastatteluissa innostumista käsiteltiin hyvin vähän, sillä siitä ei auennut keskustelua haastattelijan kysymyksistä huolimatta. Tutkija kuitenkin havainnoi haastatteluiden aikana, että useammastakin haastateltavasta näkyi heidän innostumisensa haastatteluiden aikana. Innostuminen korostui työyhteisöstä ja työkavereista puhuttaessa sekä asiakkaista keskusteltaessa.

Kuviossa 11 on esitetty haastateltavien kuvauksia käsitteestä innostuminen. Vastauksista näkyy enemmän se, että suorittaa työnsä ilman valittamista kuin varsinaista innostumista.



Kuvio 11 Mitä on innostuminen haastateltavien mukaan

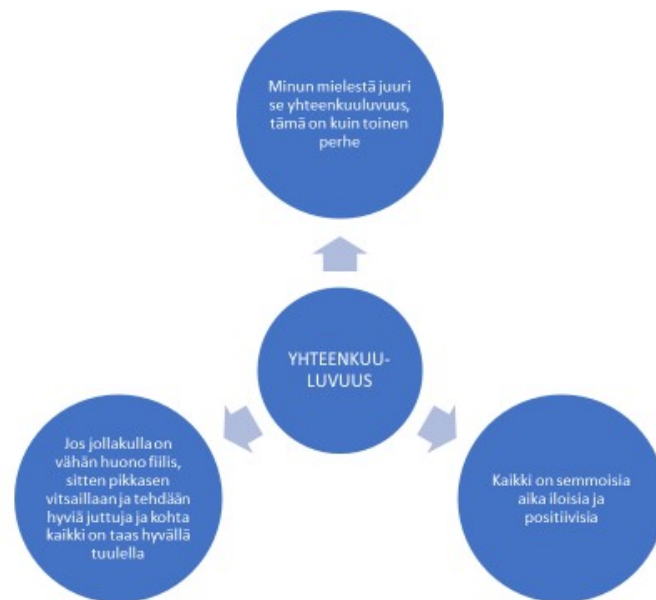
Arvosta teemme yhdessä nousi kaksi teemaa, toisten auttaminen ja yhteenkuuluvuus. Auttamisesta puhui jokainen haastateltavista. Sitä korostettiin myös silloin kun haastateltaja kysyi siitä, mitä kertoja itse on tehnyt arvojen toteutumisen eteen. Avun antaminen ja sen saaminen koetaan haastatteluiden perusteella yhdessä tekemisen ytimeksi. Kuviossa 12 on esitelty auttamiseen liittyviä haastateltavien kommentteja.



Kuvio 12. Muiden auttaminen



Yhteenkuuluvuuteen liittyen esiintyi haastatteluissa jonkin verran kommentteja. Tämä on myös teema, jonka tutkija havainnoi haastatteluiden aikana. Haastateltavat puhuivat työyhteisöstä ja yrityksestä käyttäen muotoja me ja meillä. He eivät niin sanotusti ulkoistaneet itseään yhteisöstä puhumalla täällä tai POR:ssa. Kuvioon 13 on kirjattu yhteenkuuluvuutta kuvastavia lausahduksia haastatteluista.



Kuvio 13. Yhteenkuuluvuuden merkitys arvolle tehdään yhdessä

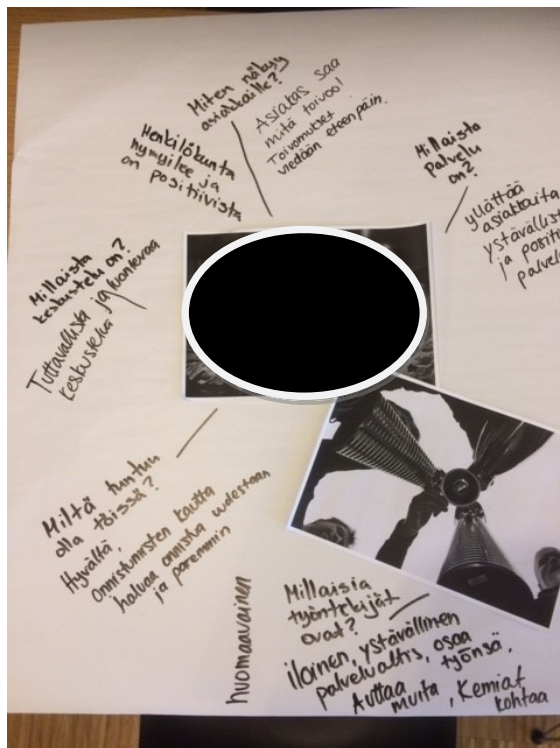
## 5.2 Ryhmätyöpaja 1

Ensimmäisessä ryhmätyöpajassa tehtiin yhdessä keskustellen ryhmän kesken mieliekarttoja unelmista. Tehtävänantona oli pohtia kunkin arvon kohdalta, miten se näkyisi käytännössä ideaalitulanteessa. Tehtävä osoittautui ryhmälle haastavaksi. Keskustelua oli vaikea käynnistää. Tutkija ryhtyi esittämään apukysymyksiä, joita oli varmuuden vuoksi suunniteltu etukäteen. Apukysymysten avulla ryhmä pääsi tehtävässä eteenpäin.

Unelmasta esitettiin kysymyksiä kuten: ”Miten näkyy asiakkaille?”, ”Millaista henkilökunta on?”, ”Miltä tuntuu olla töissä?”, ”Millaista keskustelu on? Näiden avulla saatiin

jonkin verran keskustelua aikaiseksi. Unelmointiin heittäytyminen vaikutti olevan ryhmäläisille todella vaikeaa, he miettivät liikaa nykytilaa ja sitä miksei joku vaihtoehto onnistuisi tai sopisi Pitäjänmäen Osuusruokalaan.

Kuvissa 1, 2 ja 3 näkyy ryhmätyöpajassa tehdyt miellekartat. Miellekarttoihin kirjattiin tutkijan esittämät apukysymykset, jotta karttojen työstämisessä päästiin alkuun. Jokaisesta arvosta muodostettiin oma miellekarttansa ja karttoihin tuli osittain samantapaisia asioita.



Kuva 1. Unelma palvelusta (Kasvot peitetty toimeksiantajan pyynnöstä)



saavutetaan. Heitä muistutettiin myönteisestä ajattelusta. Heti tilaisuuden jälkeen esiteltiin lyhyesti Pitäjänmäen Osuusruokalan johdolle työpajassa tehdyt miellekartat. Kävi ilmi, että henkilöstö oli vastikään tehnyt hyvin vastaavaa työskentelyä, millä saattoi olla vaikutusta työpajaan.

Miellekartoista koottiin yhteenveto, joka on osoitteesta: [prezi.com/view/u9KdXQMKoe6v2vHsf2mb/](https://prezi.com/view/u9KdXQMKoe6v2vHsf2mb/). Esitys jaettiin POR:n johdolle sekä ryhmän jäsenille ennen seuraavaa tapaamista. Tulokset halutusta tulevaisuudesta jaoteltiin palvelun, henkilöstön ja sen millaiselta tuntuu olla töissä -otsikoiden alle.



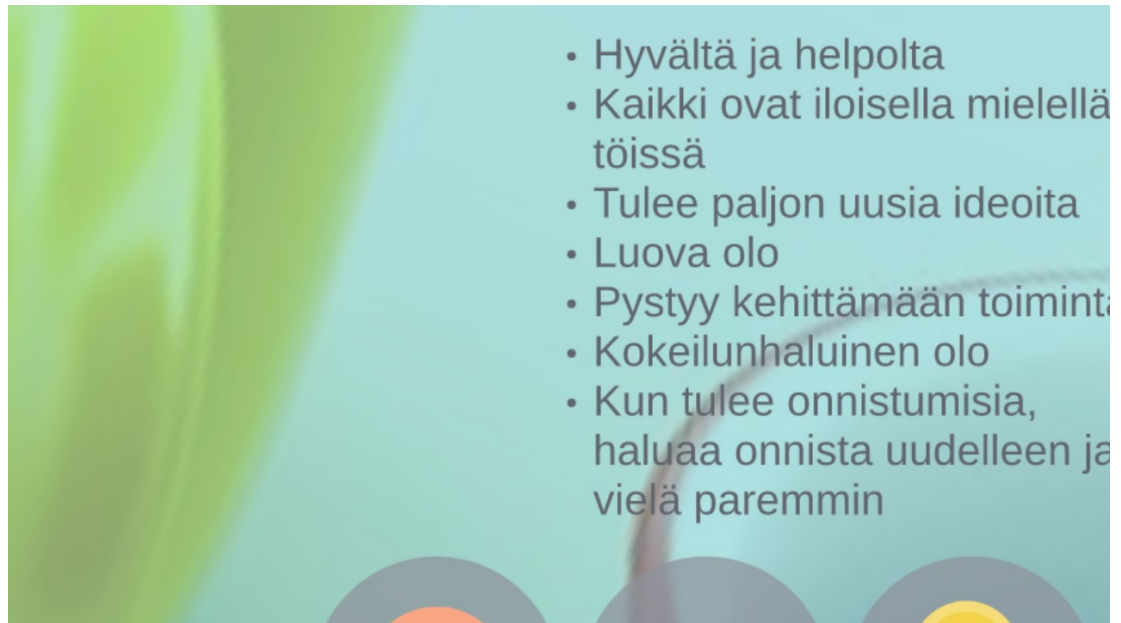
Kuvio 14. Unelma palvelusta

Kuviossa 14 näkyy koottuna se, millaiseksi ryhmän jäsenet kuvailivat toivottua tulevaisuutta palvelun suhteen. Tällaista palvelu on heidän mukaansa parhaassa mahdollisessa tulevaisuudessa, kun Palvelemme, Innostumme ja Teemme -Yhdessä toteutuvat.



Kuvio 15. PITY PORilainen

Kuviossa 15 näkyy, miten ryhmätyöpajaan osallistujat kuvailivat työntekijää, joka toimii täydellisesti POR:n arvojen mukaan. Tämä näkökulma on organisaatiolle tärkeä, sillä näkökulman mukaan ottaminen tuli tutkimuksen toimeksiantajalta. Organisaatiossa äänestetään joka vuosi ”Paras PORilainen”, joka on henkilö, kuka parhaiten täyttää hyvän työkaverin tunnusmerkit. Tänä vuonna äänestyksen kriteereissä halutaan ottaa mukaan arvonäkökulma. Palkittavan henkilön tulisi olla sellainen, jonka olemus ja toimintatavat ovat mahdollisimman lähellä POR:n arvoja.



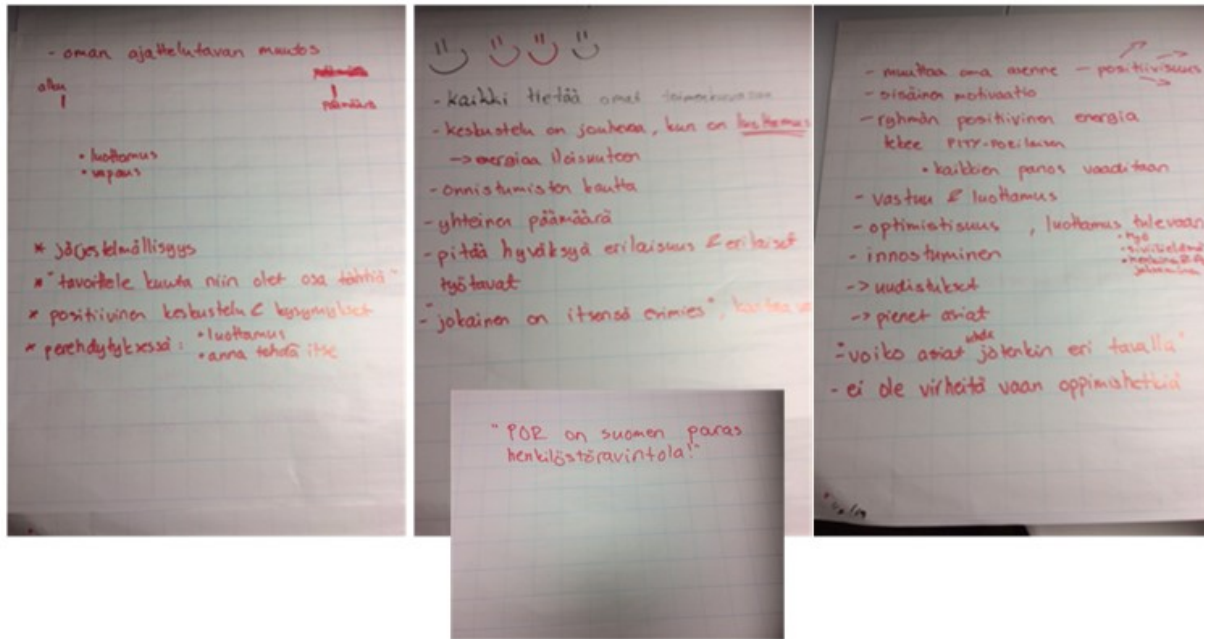
Kuvio 16. Miltä tuntuu olla töissä, kun POR:n arvot toimivat halutulla tavalla?

Kuvioon 16 on koottu henkilöstön näkemys siitä, miltä tuntuisi olla töissä POR:ssa kun arvojen haluttu tulevaisuus on saavutettu. Kuvauksista korostuu kepeys, helppous ja luovuus.

### 5.3 Ryhmätyöpaja 2

Ryhmätyöpajan aluksi kerrattiin tämän tutkimuksen aiemmat vaiheet ja tulokset sekä appreciative inquiryn idea. Yhdessä käytiin läpi sitä, millaisia keskusteluita ryhmän jäsenet olivat käyneet unelmista ja niiden saavuttamisesta. Kävi ilmi, ettei keskusteluja oltu käyty tai niissä ei oltu päästy kovinkaan pitkälle. Välitehtävä ei ollut onnistunut, eikä siitä saatu tuloksia.

Seuraavaksi ryhdyttiin keskustelemaan siitä, mitä tulisi tapahtua, jotta unelmat saavutettaisiin, edellisestä tapaamisesta tehdyn koosteen avulla. Tärkeimpiä kohtia keskustelusta kirjattiin fläppipaperille. Kuvassa 4 näkyy kaikki ryhmätyöpajan muistiinpanot.



Kuva 4. Ryhmätyöpajan fläpit

Työpajan loppupuoliskolla keskusteltiin siitä mitä jokaiselle henkilökohtaisesti tulisi tapahtua, jotta unelmatilanne saavutettaisiin. Tämä aihe oli hankala ja keskustelua oli vaikea saada aikaiseksi ja pitää yllä. Kuvioon 17 on kirjattu tärkeimmät kohdat fläpeiltä. Moni kirjatuista asioista on sellaisia, jotka henkilöiden tulee työstää itse ja organisaatio voi vain tukea tässä tarpeen mukaan. Tämän ryhmätyöpajan tuloksena organisaation tulisi panostaa seuraaviin asioihin: toimenkuvien selkeyttäminen, yhteisen päämäärän kirkastaminen, vastuun ja vapauden antaminen sekä luottamuksen kasvattaminen. Esi- miehet voivat tukea työntekijöitä ja antaa esimerkkiä asennemuutoksessa, järjestelmälli- syyden kasvattamisessa sekä innostumisen lisäämisessä. Kun näihin asioihin panoste- taan, on ryhmäläisten mielestä mahdollista saavuttaa paras mahdollinen tilanne arvojen suhteen.



Kuvio 17. Mitä tulisi tapahtua, jotta unelmat saavutetaan?

Destiny-vaiheen toimenpide-ehdotukset, esitetään pohdintaluvussa, eli luvussa 6.



## 6 Pohdintaluku

Tässä luvussa annetaan ehdotukset toimenpiteistä destiny-vaiheeseen sekä pohditaan tutkimuksen tulosten merkitystä ja niiden syitä. Samalla vastataan myös raportin alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa pohditaan tutkijan omaa oppimista ja mitä nyt tehtäisiin toisin, jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen.

### 6.1 Jatkotoimenpide-ehdotukset

Destiny- / Do it! -vaiheessa tehdään toimenpiteitä halutunlaisen tulevaisuuden saavuttamiseksi ja toivottavasti tavoitteet saavutetaan. Osa suosituksista on sellaisia, joita jollain tasolla organisaatiossa jo suunnitellaan tai tehdään, ja osa on täysin uutta. Näiden toimenpide-ehdotusten toteuttaminen jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

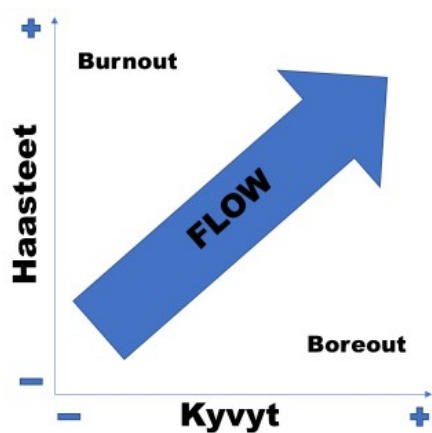
#### 6.1.1 Innostuminen

Innostuminen on yksi Pitäjänmäen Osuusruokalan uusista arvoista, joka tämän tutkimuksen mukaan on toistaiseksi vielä tavoitearvo. Siksi innostumiselle otollisen ilmapiirin ja työyhteisön kehittäminen on yksi tärkeimmistä tulevista toimenpiteistä POR:ssa.

Pauli Aalto-Setälä ja Mikael Saarinen määrittelevät innostumisen seuraavasti: ”Meistä innostus on energiaa, jolla yhteisön taidoista ja tahdosta syntyy jotain merkittävää” (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 10). Maarit Tiililä puolestaan kuvailee innostumista yksilön tunteeksi, joka tarttuu. Innostusta syntyy työn merkityksellisyydestä, vaikutusmahdollisuuksista ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Jotta tämä on mahdollista, tulee organisaation rakenteiden, käytäntöjen, prosessien ja kulttuurin tukea innostumista. Innostuksen kulttuurin rakentamisessa luottamus on tärkeässä asemassa. Ihmisten tulee voida luottaa siihen, että on sallittua innostua. Organisaation kulttuuri ohjaa henkilöstön ajattelua, toimintaa ja asenteita. (Tiililä 2016, 93, 117.) Nämä kuvailut käsitteestä innostuminen tukevat haastattelujen ja ryhmätyöpajojen tuloksia. Yhteenkuuluvuus nousi esille haastatteluissa, kun selvitettiin arvojen nykytilaa Pitäjänmäen Osuusruokalassa. Haastattelujen tulosten perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että yhteenkuuluvuutta tunnetaan jo POR:n henkilöstön keskuudessa ja se koetaan tärkeäksi. Vastuusta ja vapaudesta keskusteltiin viimeisessä ryhmätyöpajassa, jolloin pohdittiin sitä mitä tulisi tapahtua,

jotta ihannetilanne arvojen suhteen saavutettaisiin. Myös teoria tukee tätä ajatusta ja organisaatiossa tuleekin tehdä strategisia ja operatiivisia linjauksia vaikutusmahdollisuuksien kasvattamiseksi. Luottamuksen kasvattamiseen sekä vastuun ja vapauden lisäämiseen palataan tulevissa alaluvuissa.

Innostuminen on ihmisille tärkeää. Innostumisen edellytyksenä ovat ilo, yhteys muihin ihmisiin ja arvostus. Innostumisen avulla saavutetaan onnistumisen ja onnellisuuden kokemuksia. Kun ihminen innostuu säännöllisesti voi hänen elimistönsä paremmin ja hänen yleinen hyvinvointinsa kohenee. Innostuneessa tilassa ajan- ja paikantaju katoavat. Tätä kutsutaan myös flow-tilaksi. Flow-tilan saavuttamiseksi tehtävien tulee olla sopivan haastavia. Ei liian helppoja, jotta ei kyllästyä, mutta ei liian vaikeita, jotta ei väsyä. Innostumiseen ja flow-tilaan johtavia sopivan haastavia tehtäviä on kuvattu kuviossa 18. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 13,17, 22-23.) Flow-tilan kokemusta voidaan vahvistaa työkavereita saatavan palautteen avulla, vaikka juuri sillä hetkellä ei muita ihmisiä edes kunnolla huomaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19.)



Kuvio 18. Haasteiden ja kykyjen suhde flow-tilan saavuttamiseksi. (Mukaiillen: Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 22.)

Tämän tutkimuksen aluksi tehdyissä haastatteluissa selvisi, että käsitteenä innostuminen on vielä vieras Pitäjänmäen Osuusruokalan henkilöstölle. Innostuminen ei noussut selkeästi esiin haastateltavien kertomissa tarinoissa vaan sitä keskusteltiin lyhyesti vasta

tutkijan siitä kysellessä. Jatkossa POR:ssa tulisi keskustella yhteisesti siitä, mitä innostuminen tarkoittaa. Miten innostuminen näkyy käytännössä ja miten sitä voitaisiin lisätä. Tämä voi hyvin olla osa henkilöstön yhteisiä koulutuksia, joita pidetään useampi vuoden aikana.

Paras keino yksilön innostamiseksi on suunnata kiinnostus innostettavaan henkilöön. Helppointa on aloittaa osoittamalla kiitosta. Luottamuksen ja sitoutumisen sekä yhteisten arvojen ja kiinnostusten kohteiden avulla voidaan saavuttaa innostumista. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 118-120.) Aluksi innostaminen jää varmasti enemmän esimiesten tehtäväksi ja siihen POR:n esimiesten tulisikin tehdä tietoisia panostuksia. Tärkeintä on olla kiinnostunut työntekijöistä. Yksi oleellisista esimiehen tehtävistä onkin innostaa ja mahdollistaa alaisten menestys (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 138).

Työyhteisön innostava kulttuuri muodostuu seuraavista tekijöistä:

- Lupa olla oma itsensä
- Vastuuta ja valtaa
- Yhteisöllä on aidosti jäsenten toimintaa ohjaavat arvot
- Oikeudenmukaiset käytännöt
- Selkeät tavoitteet

(Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 129.) Yllä olevassa listauksessa on osittain samoja asioita, joita nousi esiin viimeisessä ryhmätyöpajassa. Myös siellä mainittiin selkeät tavoitteet, erilaisuuden hyväksyminen sekä vastuu ja luottamus. Tässä kohtaa teoria tukee ryhmässä käytyä keskustelua siitä, mitä tulisi tapahtua, jotta unelmatilanne arvojen suhteen saavutetaan.

Haastatteluissa nousi esiin asiakaspalautteiden tärkeys ja ne nähtiin jopa palkintoina. Asiakaspalautteiden käsittely innostavalla tavalla voisi toimia erittäin hyvin yhtenä keinona lisätä innostusta POR:ssa. Yhdessä henkilöstön kanssa voisi keskustella miten palautteet saataisiin kaikkien tietoon ja millä tavalla esitettynä ja käsiteltynä ne innostaisivat parhaiten.

### 6.1.2 Luottamus

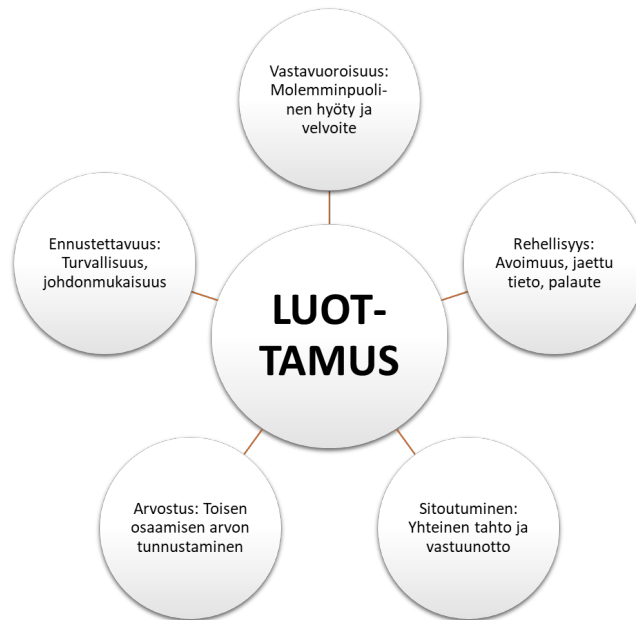
Unelmointi-ryhmätyöpajassa henkilöstön oli selkeästi hankala heittäytyä ja unelmoida perinteisten rajojen ulkopuolella. He pohtivat liikaa sitä, millainen tilanne on tällä hetkellä ja mikä on mahdollista tai mahdotonta. Jotta toimintaa voitaisiin kehittää arvojen kannalta eteenpäin, tulisi heidän uskaltautua ideoimaan rohkeammin ja uskaltautua kertomaan ne myös ääneen. Tämä saavutetaan luottamuksen kasvattamisella ja kannustamalla esittämään uusia ideoita. Luottamuksen tärkeys nousi esiin myös viimeisessä ryhmätyöpajassa, kun keskusteltiin siitä mitä tulisi tapahtua, jotta unelmatilanne arvojen suhteen saavutetaan. Kun työyhteisössä on luottamusta, sen jäsenet tuntevat olonsa turvatuiksi ja he ovat valmiita ottamaan osaa yhteiseen toimintaan (Laine 2010, 14). Monissa lähteissä innostumisen edellytyksenä mainittiin luottamus. Myös tämä puoltaa sitä, että POR:n arvojen tuominen arkeen vaatii työtä entistä paremman luottamuksen rakentamiseksi organisaation jäsenten keskuudessa.

Luottamus on tunne ja sen kohteena on henkilö, johon luotetaan. Luottamus on aineetonta, eikä sitä voi nähdä tai mitata. Kun työyhteisössä valitsee luottamus, ihmisten on helppo olla ja toimia. Tällaisessa yhteisössä arki rullaa. (Laine 2010, 11,19,27.) Luottamukselliset suhteet työyhteisön jäsenten välillä mahdollistavat uudet ideat ja innovaatiot. Organisaation jäsenten välisestä luottamuksesta kumpuaa itseluottamus, joka vaikuttaa koko organisaatioon. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 16,39.)

Jotta luottamus voidaan saavuttaa, pitää olla valmis ottamaan riski. Henkilö, joka luottaa toiseen, ottaa aina tietoisesti riskin siitä, että vastapuoli osoittautuukin epäluotettavaksi. Työyhteisössä luottamuksen edellytys on myös riittävä osaaminen ja hyvä tahto. (Laine 2010, 20,22.) Ihmiset viihtyvät paremmin työssään ja sitoutuvat, kun he saavat itse vaikuttaa työhönsä ja kun heidän työtään kohtaan osoitetaan luottamusta. Luottamus rakentuu ja rakennetaan ihmisten välisten suhteiden kautta. Ihmisten väliset suhteet muodostavat myös luottamuksen organisaatioon. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11,44.)

Luottamus voimistuu yhdessä työskentelemällä ja yhteisten kokemusten myötä (Laine 2010, 107). Kestävä luottamus rakentuu vastavuoroisuuden avulla. Luottamuksellinen

ilmapiiri pohjautuu aina rehellisyyteen ja avoimuuteen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 33.) Kuviossa 19 on kuvattuna asiat, joista luottamus rakentuu.



Kuvio 19. Luottamuksen rakennuspalikat. (Mukaillen: Mäkipeska & Niemelä 2005, 34.)

Luottamusta ei voi pakottaa ja se on aina vapaaehtoista. Työyhteisössä voidaan kuitenkin tehdä aktiivisia toimenpiteistä luottamuksen kasvattamiseksi. Työnantajan tulee antaa työntekijöille mahdollisuus hoitaa itsenäisesti työtehtäviä. Työyhteisön toimintatapoihin tulisi kuulua tiedon jakaminen ja toisten opastaminen. Tällaisella toimintatavalla ja luottamuksella on positiivinen kierre. Luottamuksen myötä ihmiset jakavat mielellään tietoa, koska heidän ei tarvitse pelätä, että tietoa käytettäisiin heitä vastaan. (Laine 2010, 22,53,75,110.) Työnantaja sitoutuu huolehtimaan siitä, että työntekijöillä on tarvittava osaaminen ja käytettävänä sellaiset työkalut, että voivat onnistua ja menestyä työssään. Työntekijän tehtävä on puolestaan sitoutua antamaan paras mahdollinen työpanos työnantajayrityksen hyväksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 33.)

Luottamuksen rakentamisessa esimiesten ja työntekijöiden välille tarvitaan molempien osapuolien panos. Esimiehen rooli on kuitenkin aina vastuullisempi valta-aseman vuoksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 46.) Esimies voi luoda johtamistyyllillään luottamusta tukevan ilmapiirin. Luottamuksen ilmapiirin luomiseen sopivia keinoja ovat: vuorovaikutteisuus, avoin tiedon ja näkemysten vaihto, rohkaiseva ja vastuunottoon

kannustava ilmapiiri ja se, että ihminen nähdään kaiken keskiössä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 195.) Myös Pitäjänmäen Osuusruokalassa jo tehdyt ja tulevaisuudessa tehtävät panostukset esimiesten vuorovaikutuksen laatuun, avoimeen tiedottamiseen ja vastuun antamiseen tukevat luottamuksen vahvistamista organisaation jäsenten välillä ja organisaatiota kohtaan.

Koska luottamus rakennetaan ihmisten välisissä suhteissa, Pitäjänmäen Osuusruokalassa luottamusta voidaan tukea lisäämällä yhteisiä hetkiä työn lomassa. Henkilöstöä tulisi kannustaa pitämään yhteiset ruoka- ja kahvitaumat aina kun se vaan on mahdollista, jotta työyhteisön jäsenten väliset suhteet vahvistuisivat. Lisäksi luottamuksen kasvattamiseksi POR:ssa käytössä olevia suunnitelmallisia työkiertoja tulisi jatkaa ja tehdä yli toimipaikka- sekä tiimirajojen. Kun toisten työt tunnetaan, pystytään auttamaan paremmin ja ymmärretään paremmin toista. Ihmisten väliset suhteet ja luottamus rakentuvat yhdessä tekemällä ja kokemalla, kuten jo aiemmin mainittiin. Luottamuksenilmapiirin rakentamiseksi on tärkeää, että esimiehet toimivat joka tilanteessa luottamusta edistävällä tavalla. Kun esimies luottaa työntekijöiden osaamiseen ja voimavaroihin sekä antaa mahdollisuuden näyttää mihin pystyy, lisää se työntekijöiden innostusta (Tiililä 2016, 60).

### **6.1.3 Yhteinen päämäärä ja selkeät toimenkuvat**

Koska tulevaisuudessa Pitäjänmäen Osuusruokalassa halutaan saada nykyiset tavoitearvot käyttöarvoiksi, tulee huolehtia siitä, että perusasiat ovat kunnossa. Organisaation jäsenten täytyy tietää mitä heiltä odotetaan, miten heidän työtään mitataan, miten he voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan tavoitteiden saavuttamiseen ja kuka on heidän esimiehensä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 130.) Viimeisessä työpajassa nousi esille toimenkuvien selkeyden tärkeys arvojen toteutumisen kannalta. POR:ssa on jo käytössä toimintatapa- ja työohjeet. Nämä ovat ensiarvoisen tärkeitä toimenkuvien selkeyden kannalta. Hyvän perehdytyksen avulla saadaan uusille organisaation jäsenille nopeasti käsitys omasta ja muiden toimenkuvista. Jokaisen tulee tietää kuka esimiehistä vastaa mistäkin osa-alueesta ja kenen puoleen tulee kääntyä eri tilanteissa.

Ryhmätyöpajassa keskusteltiin siitä, kuinka tärkeää arvojen kannalta on yhteinen päämäärä. Myös teoria vahvistaa selkeän yhteisen päämäärään merkityksen tärkeyden. Yh-

teinen tavoite on yksi lukuisista innostumista aikaansaavista asioista (Tiililä 2016, 19). Pitäjänmäen Osuusruokalan yhteisiä tavoitteita ja päämääriä kannattaakin kerrata aina kun sen vaan on mahdollista, vaikka se tuntuisikin itsestäänselvyydeltä. Yhteinen päämäärä tulee POR:n strategiasta ja strategisista painopistealueista. Näitä kerrataankin jo useasti henkilöstölle sekä esimiehille. Yhteistä päämäärää voisi käydä läpi myös tiimitasolla tiimipalaverissa. Palaverissa tulisi keskustella siitä, mitä tiimi tavoittelee, mikä on tiimin keskeinen tehtävä ja miten se osaltaan tukee organisaation tavoitetta. Kun tavoitteet on selkeästi määritelty ja konkretisoitu, edesautetaan myös innostumisen syntymistä (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 113).

Aiemmin mainitusta luottamuksen kasvattamisesta on hyötyä myös yhteiseen päämäärään tavoittelussa. Luottamus saa ihmisten sisäisen motivaation esiin ja samalla sitoutumaan yhteisiin päämääriin (Laine 2010, 22). Kun henkilö ymmärtää, millaisesta kokonaisuudesta hänen työnsä on tärkeä osanen, havaitsee hän työnsä merkityksen. Kun työ koetaan tärkeäksi ja merkitykselliseksi, tehdään sitä mielellään ja innostutaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 17.)

#### **6.1.4 Vastuu ja vapaus**

Vastuuta ja vapautta tarvitaan, jotta luovuus ja uudet ideat pääsisivät kukkimaan. Vastuun ja vapauden kautta jokainen voi kokea itsensä tärkeäksi organisaation jäseneksi. Jotta työyhteisö voisi olla innostunut ja innostava, tulee organisaatiossa olla paljon vapauksia ja vähemmän säätelyä sekä valvontaa (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 130). Pitäjänmäen Osuusruokalassa jokaiselle tulee antaa vapauksia henkilön omien taitojen mukaan. Kun vastuuta on annettu, tulee henkilöön luottaa, mutta esimiehen tulee olla tarvittaessa saatavilla, mikäli tehtävässä tarvitaankin apua. Viimeisessä ryhmätyöpajassa keskusteltiin siitä, kuinka erilaisuus ja erilaiset työtavat tulisi hyväksyä. Tärkeintä on, että saavutetaan halutunlainen lopputulos. Esimiehen tulee puuttua työhön vain, jos henkilö toimii jollakin tapaa haitallisesti tai ohjeiden vastaisesti. Suurin rike organisaatiossa, jossa on innostava ilmapiiri, on Pauli Aalto-Setälän ja Mikael Saarisen mukaan tahallinen arvojen vastainen toiminta (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 131).

### 6.1.5 Henkilökohtaiset kehityskohteet

Ryhmätyöpajoissa keskusteltiin myös seikoista, joiden avulla jokainen voi henkilökohtaisesti vaikuttaa arvojen toteutumiseen. Organisaatiossa tulisi tehdä selväksi jokaisen yksilön vastuu arvojen suhteen. Tärkeimpänä on jokaisen oma asenne. Esimerkiksi innostumisen katsotaan olevan myös oma valinta (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 138). Asennoituminen tulee olla positiivista, jotta palvelu, innostuminen ja yhdessä tekeminen onnistuisivat. Esimiehet voivat tukea asennemuutoksessa ja antaa mallia omalla esimerkillään.

Ryhmätyöpajassa käydyissä keskusteluissa ilmeni toive järjestelmällisyyden kasvattamisesta, jotta päästäisiin lähemmäs arvojen parasta mahdollista tulevaisuutta. Järjestelmällisyyden kautta vapautetaan aikaa muulle työlle ja sitä myötä palvelulle, innostumiselle sekä yhdessä tekemiselle. Järjestelmällisyyden lisääminen on jokaisen henkilökohtainen kehityskohde, mutta esimiestyössä siinä voi auttaa. Esimiehet voivat antaa vinkkejä siitä, kuinka ovat itse lisänneet järjestelmällisyyttä ja tukea henkilöä muutoksessa.

Innostumista tulisi lisätä, mutta tätä ei voi kukaan väkisin saada aikaiseksi. Organisaation johto ja esimiehet voivat huolehtia, että työyhteisö ja toimintatavat mahdollistavat innostumisen, mutta pohjimmiltaan innostuminen lähtee jokaisesta itsestään. Organisaatio voi auttaa tässä antamalla mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja luovuuteen. Kun henkilöstö innostuu, leviää innostuminen laajemmalle yhdessä tekemisen myötä. On tärkeää osoittaa arvostusta ja antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista. Palautteenanto lisää innostumista, sillä silloin jokainen tietää, ettei työpanos jää huomioimatta ja siitä ollaan kiinnostuneita. Tällöin työ koetaan merkityksellisemmäksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 18).

Jotta jokainen pääsisi kehittämään itseään ja omaa toimintaansa entistä paremmaksi POR:n arvojen suhteen, tulisi herättää keskustelua siitä, ”mitä minulle tulisi tapahtua, jotta ihannetilanne saavutetaan?” Toimitusjohtajan johdolla on jo nyt aloitettu keskustelua siitä, mitkä seikat jokaisen henkilökohtaisessa työskentelyssä edesauttavat tai haittaavat arvojen toteutumista. Jotta keskustelussa päästäisiin syvemmälle, tulee henkilöillä olla hyvä itsetuntemus ja luotto siihen, että omat heikkoudet voi sanoa ääneen. Yksi



hyvä keino itsetuntemuksen kasvattamiseksi on palautteen saaminen. Muiden palautetta kuuntelemalla voi huomata itsessään vahvuuksia ja kehityskohteita, joita ei ole aiemmin itse huomannut. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 14.) Kun tuntee omat vahvuutensa ja osaa käyttää niitä hyödykseen pystyy tarttumaan itselle sopiviin haasteisiin, tekemään hyviä valintoja ja löytämään luovia ratkaisuja. Omien vahvuuksiensa tunteminen on erityisen tärkeää esimiehille. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 30.) Myös Pitäjänmäen Osuusruokalassa on hyvä ottaa huomioon yksilöiden itsetuntemuksen kehittäminen. Tämän voi aloittaa sopivalla koulutuksella esimiehille ja myöhemmin laajentaa koko henkilöstöön. Tämä voi olla osa jotakin koulutuspäivää tai jopa kokonaan oma koulutuksensa.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Koska tämä tutkimus on laadullinen ja perustuu kohdeorganisaation henkilöiden kokemuksiin ja kohdeorganisaation arvoihin, ei tuloksia sellaisenaan pystytä hyödyntämään laajemmin toimialalle. Tutkimus kohdistui erityisesti nykytilan kartoitukseen, joten tulokset ovat myös aikaan sidottuja. Mikäli vastaava tutkimus tehtäisiin samaan organisaatioon esimerkiksi viiden vuoden kuluttua, saattaisivat tulokset olla hyvinkin erilaisia. Tutkimuksen tulokset selventävät kohdeyritykselle tavoitearvojen nykytilaa ja henkilöstön mielestä tarvittavia kehityskohteita.

Tämän tutkimuksen aikana tehdyt haastattelut ja ryhmätyöpajat ovat edesauttaneet pitämään POR:n arvoja mukana henkilöstön keskusteluissa. Projektiin osallistuneet pohivat arvoja ja toimintaa organisaatiossa, ja keskustelut ohjaavat kohti haluttua tulevaisuutta arvojen suhteen. Appreciative inquiryssä oletetaan, että organisaatio liikkuu automaattisesti kohti asioita, joista kysellään ja keskustellaan (Whitney & Trosten-Bloom 2003, 12).

Haastattelu menetelmänä oli toimiva ja haastattelujen avulla saatiin kartoitettua nykytilannetta. Luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin huomioitava, että haastatteluissa kerättiin henkilökohtaisia kokemuksia ja tutkija haastatteli vain osan organisaation henkilöstöstä. Mikäli olisi haastateltu eri henkilöitä, tai useampaa henkilöä, saattaisivat tulokset olla erilaisia. Haastatteluihin olisi voinut käyttää vielä enemmän aikaa ja niitä olisi

voinut tehdä useampia. Haastatteluista olisi ollut parempi kertoa haastateltaville etukäteen kasvokkain. Sähköpostilla lähetetty alustus ei toiminut kaikkien haastateltavien kohdalla toivotulla tavalla. Kasvokkain on helpompi varmistaa, että tavoite on ymmärretty ja vastata tarvittaessa lisäkysymyksiin. Tällainen lähestymistapa sopisi paremmin dialogiseen kehittämiseen ja helpottaisi luottamuksen rakentumista tutkijan ja haastateltujen henkilöiden välillä jo ennen varsinaista haastattelua.

Ryhmätyöpajat eivät onnistuneet toivotulla tavalla ja tutkija joutui vahvasti ohjaamaan ryhmän työskentelyä, jotta keskustelua saatiin aikaiseksi. Tässä on vaarana se, että tutkija vaikutti omalla toiminnallaan liikaa ryhmätyöpajojen tuotoksiin. Ryhmätyöpajojen tuloksiin vaikutti luonnollisesti vahvasti myös ryhmän dynamiikka. Tutkija huomasi, että vahvat persoonat toivat mielipiteitään esiin, mutta vetäytyvämmät persoonat jäivät enemmän tarkkailijoiden rooliin. Tämä saattoi aiheuttaa sen, että vahvojen henkilöiden mielipiteet korostuivat liikaa, eivätkä lopputulokset kuvasta koko ryhmän näkemystä. Ryhmädynamiikasta johtuen aineisto ei muodostunut tarpeeksi monipuoliseksi (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 115-116). Ryhmätyöpajat menetelmänä soveltuivat hyvin tutkimukseen, vaikka niiden tulokset jäivät tällä kertaa heikoiksi. Ryhmätyöpajat tulisi alustaa paremmin ja niiden pitäisi olla innostavampia. Tutkijan pitäisi pystyä rakentamaan luottamus työpajan osallistujien välille sekä tutkijan ja osallistujien välille. Ryhmätyöpajojen menetelmien tulisi olla vapaamuotoisempia ja leikkisiä. Tämä on tärkeää erityisesti appreciative inquiry:n näkökulmasta. Jos halutaan uusia näkökulmia ja ideoita, pitää osallistujat saada heittäytymään ja olemaan luovia.

Haastatteluissa ja ryhmätyöpajoissa nousi esiin, ettei innostumista käsitteenä osattu määritellä, eikä sitä tunnustettu. Se ei myöskään noussut esiin haastatteluiden narratiiveissa. Tutkimustuloksissa todetaan, ettei arvoa innostuminen tunneta ja käsitettä ei osata määritellä, asia ei kuitenkaan välttämättä ole näin. Tulos on ristiriidassa sen kanssa, että henkilöstö on jo aiemmin määritellyt, mitä innostuminen arvona heille tarkoittaa (Liite 2.). Jotta syy ristiriidalle selviäisi, tulisi tehdä lisätutkimusta.

Koko prosessin ajan tutkija korosti erittäin vahvasti myönteisyyden ja positiivisuuden merkitystä appreciative inquiryssä. Tämä saattoi aiheuttaa sen, että jokin oleellinen asia jäi sanomatta, koska pelättiin sanoa asioita, jotka eivät ole myönteisiä. Gervase Bushen

mukaan, jos esimerkiksi joku haluaa kertoa mistä ei pidä organisaatiossa, ei häntä kannata estellä sen kertomisessa. Vaientaminen tai kieltäminen vie helposti motivaation. Sen sijaan tulisi kysyä, mitä organisaatiosta puuttuu tai mitä hän haluaisi sinne lisää. Millainen henkilö haluaisi organisaation olevan. (Bushe 2007, 5.) Tutkijan liiallinen myönteisyyteen keskittyminen saattoi haitata luottamuksen syntymistä tutkijan ja ryhmätyöpajoihin sekä haastatteluihin osallistuneiden välille.

Jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen, tulisi tutkijan olla mukana seuraamassa arvoprosessia alusta lähtien, tai hänen pitäisi haastatella projektia ohjannutta henkilöä tarkemmin koko projektin lähtökohdista. Näin hänellä olisi tarkemmat tiedot tutkimuksen taustoista ja hän ymmärtäisi paremmin sitä, miten arvot ovat muotoutuneet. Tutkijan ulkopuolinen rooli suhteessaan tutkittavaan aiheeseen saattoi aiheuttaa luottamuspulaa ryhmätyöpajoissa osallistujien välille. Tutkijan liian hatarat tiedot saattoivat aiheuttaa myös sen, että jotakin oleellista jäi kysymättä tai huomioimatta.

Tutkijan olisi ollut hyvä pitää tiiviimpää yhteydenpitoa organisaation yhteyshenkilöiden kanssa ja varmistaa etukäteen käytettävät menetelmät, jotta olisi välttytty päällekkäisyyksiltä organisaation muun toiminnan kanssa. Aktiivisempi tiedonvaihto olisi osaltaan myös edesauttanut projektin etenemistä sujuvammin. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut tärkeää perehtyä tutkittavaan aiheeseen ja organisaation nykytilaan perusteellisemmin. Tähän olisi tullut käyttää runsaasti aikaa. Nyt käytävissä olevien resurssien vuoksi, alkuperehtyminen jäi liian pintapuoliseksi. Koko tutkimus jäi pinnalliseksi, mutta se kuitenkin antaa osviittaa siitä, missä POR:ssa arvojen suhteen henkilöstön mielestä tällä hetkellä ollaan.

## Lähteet

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

Aalto-Setälä P. & Saarinen M. 2014. Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. Talentum Media Oy. Helsinki.

Ahonen R. & Lohtaja-Ahonen S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy. Helsinki.

Bourne H. & Jenkins M. 2013. Organizational Values: A Dynamic Perspective. Organization Studies. 34, 4, s.495-514.

Bushe G. 2007. Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive. OD Practitioner. 39, 4, s.30-35.

Bushe G. & Marshak R. 2013. Dialogic OD: A Theory of Practice. OD Practitioner 45,1. s.11-17.

Bushe G. & Marshak R. 2015. Dialogic Organization Development. The Theory and Practice of Transformational Change. Berrett-Koehler Publishers Inc. Oakland.

Cockell J. & McArthur-Blair J. 2012. Appreciative Inquiry in Higher Education. A Transformative Force. 1. painos. A Wiley Imprint. San Francisco.

Corrigan C. 2016. Hosting Dialogic Containers. A Key to Working with Complexity. OD Practitioner. 48, 2, s.30-35.

Fisher C. & Lovell A. 2003. Business Ethics and Values. Pearson Education Limited. Essex.

Heimonen R. & Nurmiluoto T. 2017. Menestyvän projektin vuorovaikutus. Kysy, kuuntele ja coachaa. Suomen Projekti-Instituutti Oy. Helsinki.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press. Helsinki.

Hurley T.J. & Brown J. 2009. Conversational Leadership: Thinking Together for A Change. The Systems Thinker. 20, 9, s.2-7.

Hyvärinen M., Nikander P. & Ruusuvuori J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Tampere.

Isaacs W. & Senge P. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari. Helsinki.

Kaasila R., Rajala R & Nurmi K. 2008. Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.

Kalliomaa S. & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kamensky M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum media Oy. Helsinki.

Kananen J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kurttila M., Laane T., Saukkola K. & Tranberg T. 2010. Arvostus – Valmentava kirja esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Laine N. 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Taurus Media. Tampere.

Lewis S., Passmore J. & Cantore S. 2011. Appreciative Inquiry for Change Management. Using AI to facilitate organizational development. Kogan Page Limited. Lontoo.

Mäkipeska M. & Niemelä T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ojasalo K., Moilanen M. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Talvio M. & Klemola U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. Jyväskylä.

Tiirilä M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä. Kauppakamari. Helsinki.

Tuomi L. & Sumkin T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Valli R. & Aaltola J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wasserman I. 2005. Dialogic OD, Diversity and Inclusion: Aligning Mindsets, Values and Practises. Organizational Change and Development. 23, s.329-356.

Whitney D. & Trosten-Bloom A. 2003. The Power of Appreciative Inquiry. A Practical Guide to Positive Change. 1.painos. Berrett-Koehler Publisher Inc. San Francisco.

## Liitteet

Liite 1. POR:n arvot 2018

Palvelemme,  
Innostumme ja  
Teemme –  
Yhdessä

## Liite 2. Mitä arvot merkitsevät POR:n henkilökunnalle?

### Mitä palveleminen meille merkitsee?

- Kunnioittaminen
- Herkkyys
- Toimimme osana yhteiskuntaa
- Luottamus, usko tekemiseen
- Opastaminen
- Moneen asiaan keskittyminen
- Lämpö
- Rakkaus
- Myynti
- Huolenpito
- Asiakkaan rooliin asettuminen

### Mitä innostuminen meille merkitsee?

- Ilo, positiivisuus
- Tuli, liekki
- Leikillisuus, huumori, lapsen-omaisuus
- Positiivinen palaute
- Onnistuminen
- Saadaan kaikki kukat kukkimaan ja annetaan kaikkien kukkien kukkia eli hyväksytään erilaisuus
- Innostumme omasta työstä ja tekemisestä sekä uusista asioista
- Intohimo
- Päämäärätietoisuus

### Mitä yhdessä tekeminen meille merkitsee?

- Hyvä yhteishenki
- Hienoja hetkiä, jotka muistaa aina
- Mieli voi olla rauhassa, kun tietää, että on porukan tuki
- Toisen auttaminen ja huomioiminen
- Sydän mukana
- Yhdessä löytyy ratkaisuja vaikeisiin asioihin
- Yhteinen päämäärä ja sävel ovat tärkeitä
- Yhteistyöllä asiat sujuvat



### Liite 3. Ennakkotietoviesti haastateltaville

Hei,

Kiitos, että lähdet mukaan työstämään POR:n arvoja opinnäytetyöprojektissani. Toivoisin, että ennen haastattelua miettisit valmiiksi tilanteen, jossa koit POR:n arvojen toteutuvan erinomaisesti käytännössä. Tilanteessa voi olla toteutunut yksi tai useampi arvoista: *Palvelemme, Innostumme ja Teemme – Yhdessä (PITY)*.

Muistele tilannetta mahdollisimman tarkasti, jotta pystyt kertomaan siitä minulle ja vastaamaan mahdollisiin lisäkysymyksiini. Haastattelujen tavoitteena on löytää ns. positiivinen ydin, eli se mikä toimii jo nyt hyvin ja mitä halutaan vahvistaa ja kehittää entistä paremmaksi. Haastattelujen jälkeen analysoin ne ja haastattelujen tulokset toimivat kivijalkana jatkoprojektille.

Haastattelut nauhoitetaan, mutta nauhoitukset tulevat vain minun käyttööni ja tuhoan ne, kun olen saanut tehtyä niistä muistiinpanot. Haastattelujen sisältöjä ei sellaisenaan viedä eteenpäin. Jos ja kun haastatteluissa tulee erittäin hyviä kommentteja tms., niitä voidaan lainata raporttiin ja muuten käyttää jatkoprojektissa, mutta haastateltavan henkilöllisyyttä ei paljasteta.

Nähdään pian! 😊

T. Minttu

#### Liite 4. Haastattelurunko

##### Alustus:

Tämä haastattelu on osa opinnäytetyöprojektiani. Projektissa tutkin sitä, miten POR:n arvot näkyvät arjen keskusteluissa ja tilanteissa? Tavoitteena on löytää asiat, jotka jo toimivat hyvin ja antavat voimaa. Projektissa myös viedään näitä myönteisiä asioita jonkin verran yhdessä eteenpäin. Käytettävä menetelmä on Appreciative Inquiry. Lyhykäisyydessään siinä keskitytään myönteiseen ja tutkitaan sitä mikä jo toimii kyselemällä avoimin mielin ja aidosti uteliaana.

**Kerro tilanteesta, jossa yksi tai useampi POR:n arvoista (*Palvelemme, Innostamme ja Teemme – Yhdessä*) toteutui hyvin käytännössä?**

##### Mahdollisia lisäkysymyksiä:

Ketä oli paikalla?

Miltä sinusta tuntui tilanteessa?

Entä tilanteen jälkeen?

Mikä tilanteessa oli parasta?

Mitkä asiat edistivät onnistunutta tilannetta?

Millaista keskustelu oli osallistujien välillä?

Miten arvot näkyivät tilanteessa käydyssä keskustelussa?

Millaisia sanoja käytettiin?

Mikä oli parasta omassa toiminnassasi?

Mikä oli parasta muiden toiminnassa?

Onko vastaavia onnistuneita tilanteita arvojen näkökulmasta ollut enemmänkin?

Miksi luulet, että tilanne painui mieleesi positiivisena?

Liite 5. Kuvat arvoista

Palvelemme



Innostumme



Teemme -Yhdessä

