

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KOULUTUSOHJELMA

ARVOJEN JALKAUTTAMINEN NORDEAN HELSINGIN KESKUSTAN YRITYS-  
ALUEEN JOKAPÄIVÄISEEN TOIMINTAAN

Marja Pasanen  
Opinnäytetyö  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Maaliskuu 2009

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
YLEMPI AMK-TUTKINTO

Koulutusohjelma: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Vuosikurssi: Y07S  
Opinnäytetyön nimi: Arvojen jalkauttaminen Nordea Helsingin keskustan jokapäiväiseen toimintaan  
Tekijä: Marja Pasanen  
Vuosi: 2009  
Sivumäärä: 63 + 45 liitesivua

Tiivistelmä:

Arvot ovat organisaatiossa vallitsevia peruskäsityksiä, jotka näkyvät yritysten henkilöstön jokapäiväisissä käyttäytymistavoissa. Ne ovat peruskäsityksiä, jotka kuuluvat luonnostaan henkilön identiteettiin ja muovaavat heidän käyttäytymistään. Ne ohjaavat usein tiedostamattakin ihmisten toimintaa ja päätöksentekoa.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli jalkauttaa Nordean uudet arvot osaksi Nordea Helsingin keskustan yritysalueen jokapäiväistä toimintaa. Kehittämistehtävän aikana on arvojen merkitystä mietitty alueen henkilöstön kesken järjestetyissä arvotyöpajoissa sekä luotu konkreettisia toimenpiteitä arvojen toteutumiseksi käytännössä. Onnistuakseen arvoprosessi vaatii johdon sitoutumisen, tässä kehittämistehtävässä esimiehet on valjastettu prosessin edistäjiksi ja heidän rooli on ollut aktiivinen koko prosessin ajan.

Kehittämistehtävä on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa tutkija on osallistumalla organisaation toimintaan pyrkinyt saamaan arvomuutoksen kautta, aikaan muutoksen organisaation toiminnassa. Muutosta on mitattu prosessin alussa ja lopussa tehdyillä nykytila-analyseillä.

Tämän kehittämistehtävän tuloksena henkilöstön tietoisuus arvoja kohtaan kasvoi. Henkilöstön työpajojen tuloksena saatiin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia arvojen toteutumiseen käytännössä. Arvojen jalkauttaminen käytäntöön vaatii pitkäjänteistä työtä ja kukin arvoprosessi on omanlaisensa. Tämän kehittämistehtävän ansiosta arvoprosessi saatiin käyntiin Helsingin keskustan yritysalueella.

Avainsanat: Arvot, arvojohtaminen, arvojen jalkauttaminen, muutosjohtaminen, strateginen johtaminen

METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
MASTER´S DEGREE

Degree Program: Entrepreneurship and Business Competence  
Class: Y07S  
Title: How to make values become a part of everyday life at Nordea  
Helsinki City Corporate  
Author: Marja Pasanen  
Year: 2009  
Number of pages: 63 + 45 attachments

Abstract:

Values are basic principles that guide individuals in everyday life. Values are part of a person's identity and they guide the actions of individuals and corporations.

The goal of this thesis was to make values be a part of everyday life at Nordea City Corporate. During this thesis process values have been discussed in value workshops in which personnel have been inventing new ways to life the values. Management commitment is required to succeed in value process. Because of that fact, the management has been challenged to lead the value process in Helsinki City Corporate.

The thesis was conducted as action research in which the researcher in her own actions was trying to change the way the organisation works. Both quantitative and qualitative research methods were used in this research to measure the change.

As a result of this thesis the knowledge about the values was increased and concrete actions how to life the values were invented. Value processes require time and each process is different. Because of this thesis the value process got started and will continue on its own terms.

Keywords: values, value driven management, value process, change management, strategic management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustatietoa organisaatiosta	2
1.2	Konsernin liiketoiminta- ja tuote-alueet	3
1.3	Helsingin keskustan yritysalue	4
1.4	Miten uusiin arvoihin päädyttiin	6
1.4.1	Arvotalo	7
1.5	Keskeiset käsitteet	9
2	TUTKIMUSONGELMA	10
2.1	Tavoite	11
2.2	Käytettävät mittarit	11
3	VIITEKEHYS	12
3.1	Liiketoiminnan strateginen johtaminen, arvot osana strategiaa	12
3.1.1	Tasapainoitettu tulokortti	14
3.2	Yleistä arvoista	16
3.2.1	Yksilön arvot	17
3.2.2	Yrityksen arvot	18
3.3	Arvojohtaminen	20
3.3.1	Yrityksen arvojen vieminen käytäntöön	21
3.4	Muutosjohtaminen	26
3.4.1	Muutosviestintä	30
4	TUTKIMUSSTRATEGIA	31
4.1	Toimintatutkimus	31
4.2	Osallistuva havainnointi	33
4.3	Triangulaatio	34
4.4	Kvantitatiivinen tutkimus	34
4.4.1	Kyselylomake	35
4.5	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	36
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KÄYTÄNNÖN TOTEUTTAMINEN	37

5.1	Lähtötilanteen kartoittaminen	38
5.2	Henkilöstötilaisuudet	39
5.3	Lopputilanteen kartoittaminen	44
6	TULOSTEN SEURANTA JA ANALYSOINTI	45
6.1	Henkilöstön asenteen ja tietoisuuden muuttuminen arvoja kohtaan	45
6.1.1	Yksi Nordea Joukkue	49
6.1.2	Erinomaiset asiakaskokemukset	50
6.1.3	Ihmiset ratkaisevat	51
6.2	Esimiesten kokema tuki	53
6.3	Asiakastyytyväisyysmittausten tulokset	56
6.4	Henkilöstön työttytyväisyys kyselyn tulokset	58
7	YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULEVAISUUDEN KEHITTÄMISIDEAT	60
	LÄHTEET	63

## LIITTEET

- Liite 1. Projektisuunnitelma
- Liite 2. Aikataulu
- Liite 3. Arvot kyselylomake
- Liite 4. Yhteenveto arvot kyselyn tuloksista esimiehille
- Liite 5. 10.6. alueinfon materiaali
- Liite 6. Kevään arvot tilaisuuden runko
- Liite 7. Veto-ohje
- Liite 8. Kevään henkilöstötilaisuuksien tulosten yhteenveto
- Liite 9. 26.8. alueinfon materiaali
- Liite 10. Syksyn henkilöstötilaisuuden materiaali
- Liite 11. Syksyn tilaisuuden veto-ohje
- Liite 12. Syksyn tilaisuuksien tulosten yhteenveto alueinfo 17.12.
- Liite 13. Ehdotelma prosessin jatkosta

## KUVIOT

KUVIO 1. Nordea konsernin organisatorinen rakenne	3
KUVIO 2. Nordean liiketoiminta-alueet	4
KUVIO 3. Helsingin keskustan yritysalueen organisaatiokaavio	5
KUVIO 4. Nordean arvotalo	8
KUVIO 5. Yrityksen elämäntehtävä	13
KUVIO 6. Toiminta-ajatuksen muuttaminen halutuiksi tuloksiksi	15
KUVIO 7. Arvoprosessin eteneminen kaavamaisesti	23
KUVIO 8. Arvojen jalkauttamisen design	24
KUVIO 9. Muutoksen juurruttamisen erilaiset keinot	29
KUVIO 10. Henkilöstötilaisuus 23.1.	44
KUVIO 11. Arvojen tunnistaminen	46
KUVIO 12. Arvoprosessin onnistuminen	47
KUVIO 13. Yksi Nordea joukkue arvon toteutuminen käytännössä	49
KUVIO 14. Erinomaiset asiakaskokemukset arvon toteutuminen	51
KUVIO 15. Ihmiset ratkaisevat arvon toteutuminen	52
KUVIO 16. Esimieskyselyn tulokset: tiedottaminen ja perehdyttäminen	55
KUVIO 17. Esimieskyselyn tulokset: Henkilöstötilaisuudet	55
KUVIO 18. Asiakastyytyväisyyden kehitys	56
KUVIO 19. Asiakasuskollisuuden kehitys	57
KUVIO 20. Henkilöstön tyytyväisyys ja motivoituneisuus	58
KUVIO 21. Henkilöstön lojaalisuus, sitoutuneisuus ja uskollisuus	59
KUVIO 22. Arvojen toteutuminen käytännössä	59

## 1 JOHDANTO

Arvot ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä menestyksen takaajia, ne toimivat suuntaviivoina strategian toteuttamisessa. Kun kysyttiin Wal-Mart konsernin varapääjohtajalta Don Söderquistilta, miksi Wal-Martista tuli maailman suurin, vastasi hän näin: ”*Menestyksen avain eivät ole halvat hintamme, vaan meidän ainutlaatuinen yrityskulttuurimme. Olemassaolomme aikana olemme muuttaneet kaiken muun yhtiössämme - mutta emme arvojamme.*” Hienoja sanoja, ikävä kyllä monessa yrityksessä arvot on julkaistu, mutta niiden käytäntöön vieminen on unohdettu.

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, niihin ei yleensä tukeuduta tilanteissa, joihin on olemassa selkeät ohjeet ja toimivat rutiinit. Niitä tarvitaan vasta uusissa yllättävissä tilanteissa. Tämän asian oivaltaminen nostaa yrityksissä käytävän arvokeskustelun uudelle tasolle. Kun yrityksen arvoperusta on selkeä ja henkilöstön sisäistämä, osataan tehdä oikean suuntaisia ratkaisuja yllättävissäkin tilanteissa. Myös sellaisissa, joita kukaan ei ole osannut tai huomannut ennalta ohjeistaa. Arvojen olemassa oloa ei aina välttämättä tiedosteta, ymmärretään vain että näin kuuluu toimia, koska näin yrityksessä on aina toimittu.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli saada arvot jalkautettua Nordean Helsingin keskustan yritysalueen jokapäiväiseen toimintaan. Kehittämistehtävä sai alkunsa Helsingin keskustan yritysalueen aluejohtajan asettamasta toiveesta edistää arvoja alueella. Arvojen mukaisen toiminnan pitäisi ohjata organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja näin myös tasapainotetussa tuloskortissa johdolle asetetut tavoitteet henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyden parantuminen sekä parempi liiketulos tulisivat täyttymään.

Tämän kehittämistehtävän aikana, olen toiminut arvokonsulttina yritysalueen esimiehille sekä pitänyt arvokeskustelua yllä alueen arjessa. Arvokonsulttin ominaisuudessa olen suorittanut nykytila-analyysit kyselytutkimuksella koko alueen henkilöstölle, organisoinut arvotyöpajoja sekä tuottanut esimiehille tukimateriaalia henkilöstön arvot -tilaisuuksiin. Henkilöstötilaisuuksien jälkeen, olen vetänyt yh-

teen tilaisuuksien aika tuotetun materiaalin sekä tehnyt ehdotelmat prosessin etenemisestä alueen johtoryhmälle.

Tämä kehittämistehtävä on toteutettu ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimusparadigman mukaan toimintatutkimuksena. Kehittämistehtävän operatiivinen osuus käynnistyi tammikuussa 2008 ja päättyi maaliskuun 2009 aikana tehtyyn tulosten esittelyssä alueen johtoryhmälle.

Raportin ensimmäisessä luvussa kerrotaan taustatietoa organisaatiosta ja arvo-prosessista, määritellään keskeiset käsitteet sekä esitellään arvoprosessiin kiinteästi liittyvä arvotalo. Toisessa luvussa määritellään tutkimusongelma, kysymykset, tavoite tutkimukselle ja käytettävät mittarit. Kolmannessa luvussa pureudutaan aiheeseen liittyviin viitekehysteorioihin: arvoihin ja sen eri määritelmiin, muutosjohtamiseen sekä strategiseen johtamiseen, arvot osana sitä. Seuraavassa luvussa kerrotaan valitusta tutkimusstrategiasta ja sen suorittamisesta tarkemmin. Loppuluuvissa kerrotaan kehittämistehtävän käytännön toteuttamisesta, analysoidaan saatuja tuloksia tarkemmin sekä esitetään mahdollisia kehittämisehdotuksia.

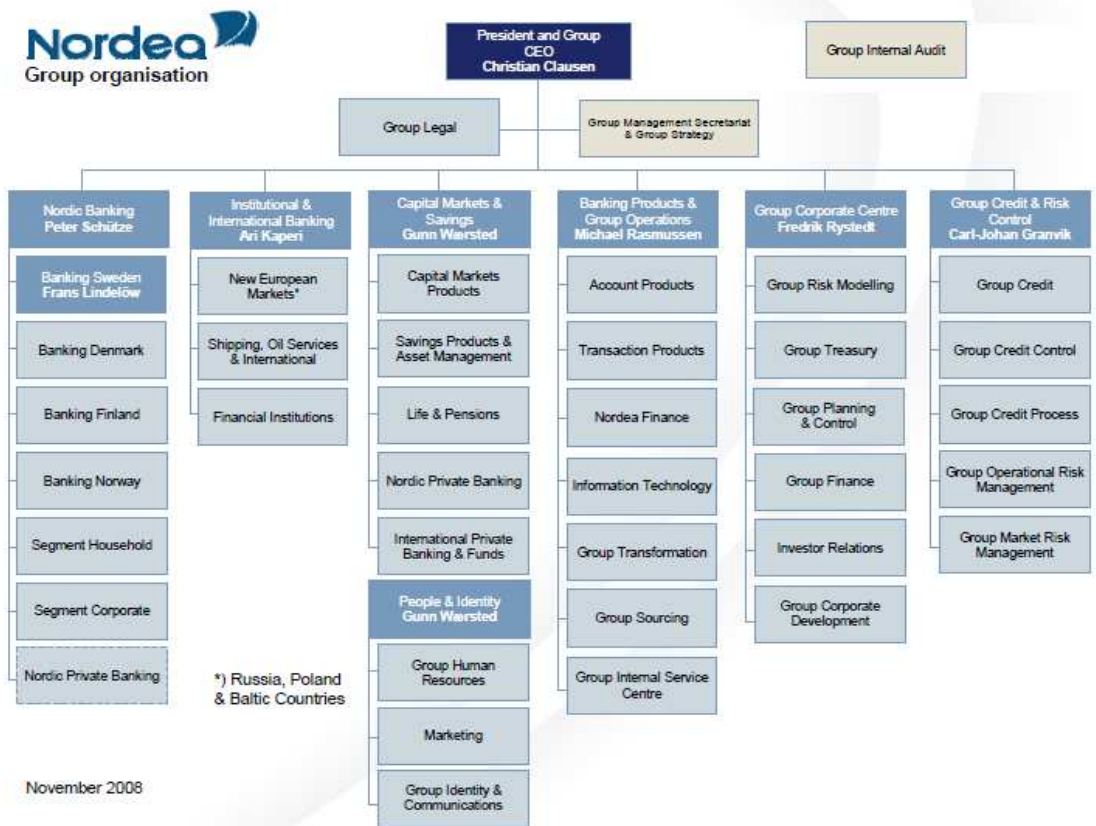
## 1.1 Taustatietoa organisaatiosta

Pohjoismaiden suurimmalla pankkikonserni Nordealla on noin 10 miljoonaa asiakasta ja noin 1400 konttoria ympäri Pohjoismaita ja Balttiaa. Henkilöstöä konsernilla on kokonaisuudessaan 34 000. Konserni on johtava Internet-pankkipalveluiden tarjoaja ja sillä on 5,2 miljoonaa verkkopankkiasiakasta. Yhtiön osaketta noteerataan Helsingin, Kööpenhaminan ja Tukholman pörsseissä. Maaliskuussa 2009 suurimmat osakkeenomistajat olivat: Ruotsin valtio, joka omistaa 19,9% osakkeista, Sampo Group 15 % ja Nordea Danmark-Fonden 4,1%. (Nordea konsernin verkkosivut – tietoa Nordeasta)

Jo vuodesta 2000, on Nordea konsernin toiminnassa painotettu arvoja ja niiden merkitystä. Yhteisön merkitys ja ympäristöstä huolehtiminen ovat osa perinteisiä pohjoismaisia arvoja. Näiden ajatusten pohjalle on Nordea rakentanut liiketoimintansa, jota se kehittää jatkuvasti.



Nordeassa noudatetaan Ruotsissa annettua hyvää hallintotapaa koskevaa suositusta sekä sen sisältämien määräyksien ja periaatteiden mukaista Corporate Governancea (myöhemmin CG). Ruotsin CG – suositus astui voimaan vuonna 2005. Yksi olennaisia eroja suomalaiseen suositukseen nähden on se, että yhtiökokous valitsee nimitysvaliokunnan, jonka jäsenten tulee olla riippumattomia yhtiöstä ja sen johdosta (KPMG, 2005:21). Nordeassa Ruotsin CG suositusta on noudatettu alusta alkaen, tuona aikana yritys on järjestelmällisesti kehittänyt koko konsernia koskevia hyvän hallintotavan toimintatapoja sekä toiminut aktiivisena jäsenenä pohjoismaisen CG:n kehittämistyöryhmässä. (Nordea Pankin verkkosivut - Hyvä hallintotapa). Kuviossa 1 on esitelty konsernin organisatorinen rakenne.



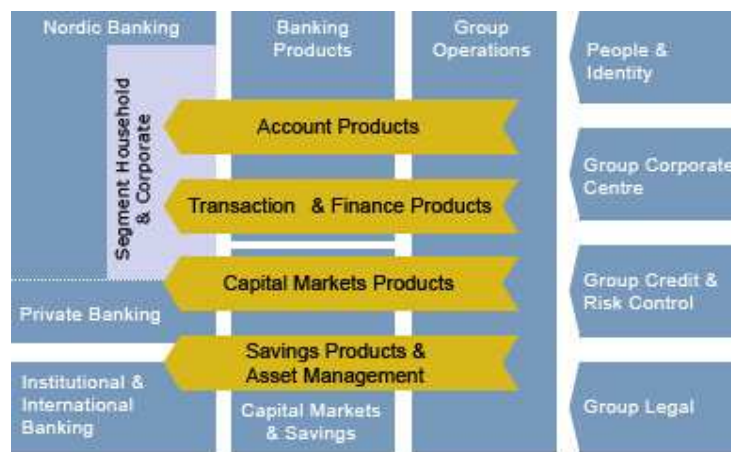
KUVIO 1. Nordea konsernin organisatorinen rakenne (Nordea konsernin verkkosivut: organisaatio)

## 1.2 Konsernin liiketoiminta- ja tuote-alueet

Nordea konsernilla on kolme liiketoiminta-alueita: Perinteinen pankkitoiminta, yksityispankkitoiminta sekä yhteisöasiakkaat ja kansainvälinen pankkitoiminta

(Kuvio 2). Kullakin liiketoiminta-alueella on kokonaisvastuu omista asiakassuhteistaan ja kukin liiketoiminta-alue on segmentoinut asiakkaansa eri kriteerien kuten ostettujen tuotemäärien, tuottojen, lainanmäärän mukaisesti omiin asiakasluokkiinsa. Segmenteille on määritelty toimintatavat esimerkiksi kuinka usein asiakasta tavataan vuoden aikana. (Nordea konsernin verkkosivut – organisaatio.)

Liiketoiminta-alueilla on kaksi päätuotealuetta: pankkituotteet, joka sisältää muun muassa perinteiset tilituotteet sekä pääomamarkkinat ja säästäminen, jotka sisältävät muun muassa nyt ajankohtaisena aiheena eläkevakuutukset.

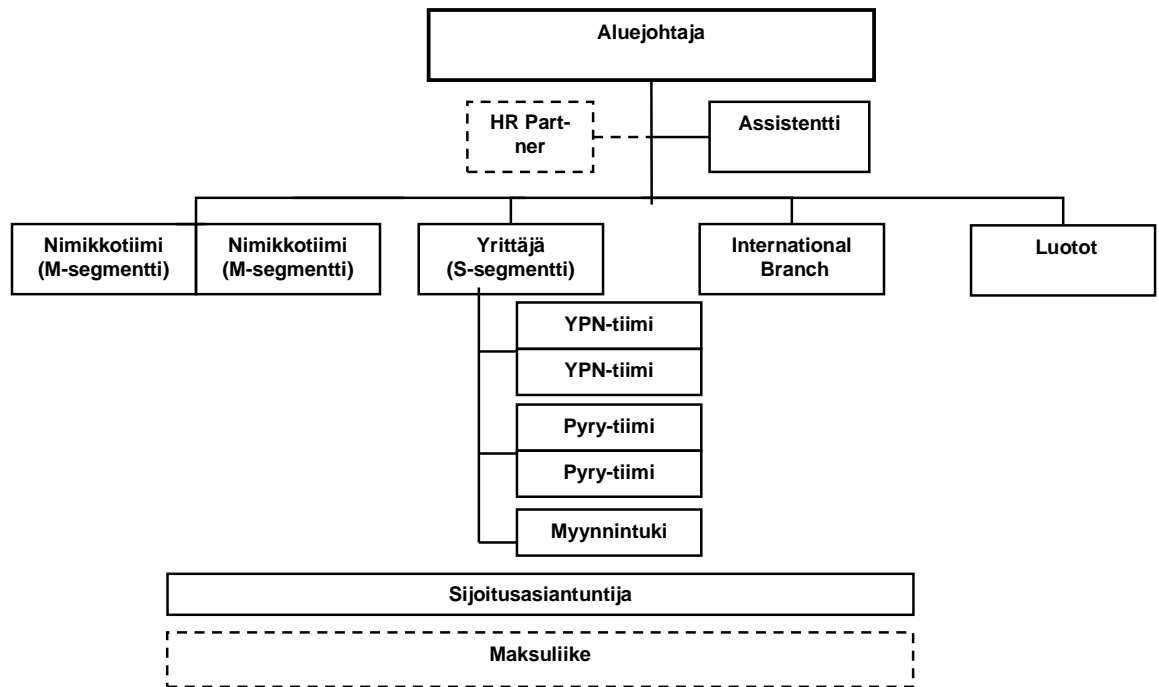


KUVIO 2. Nordean liiketoiminta-alueet (Nordea konsernin verkkosivut: organisaatio)

Muita konsernin toiminnalle tärkeitä tukitoimintoja ovat muun muassa henkilöstöhallinto, luotonanto, riskienhallinta ja konsernin lakiasiat.

### 1.3 Helsingin keskustan yritysalue

Kehittämistehtävä sijoittuu Helsingin keskustan yritysalueelle. Alueeseen kuuluu kaksi konttoria: Helsingin keskustan yritysconttori ja ulkomaisia asiakkaita palveleva International Branch, entinen Foreign Customer Services -yksikkö. Alue on perustettu viimeisimmän organisaatiomuutoksen yhteydessä vuonna 2005 ja on toiminut johtoryhmältään sekä esimiehitykseltään samassa kokoonpanossa alueen perustamisesta asti. Seuraavassa kuviossa esitellään alueen organisaatio (kuvio 3).



KUVIO 3. Helsingin keskustan yritysalueen organisaatiokaavio

Aktiiviasiakkaita alueella on 20 000, joista noin 3500 on ulkomaisia henkilöasiakkaita. Asiakaskunta koostuu pienistä (S= Small) ja keskisuurista (M= Medium) yrityksistä sekä ulkomaisista henkilöasiakkaista, joita International Branch hoitaa. Säästämisen tase alueella on lähes 1,5 miljardia ja antolainaus 600 miljoonaa euroa. Alueen keskeisen sijainnin vuoksi, asiakaskunta koostuu pääasiassa eri palvelualojen yrityksistä, maahantuontiliikkeistä sekä taloyhtiöistä. Teollista toimintaa harjoittavia yrityksiä on asiakaskunnassa suhteellisen vähän, kun verrataan verrattaessa Nordean perusalueita keskenään.

Työntekijöitä alueella on 110, joista noin 80 % toimii asiakaspalvelutehtävissä. Henkilöstöstä lähes 85 % on naisia ja keski-ikä on 45-vuotta. Alueen henkilöstö on jakautunut erikokoisiin tiimeihin asiakaskuntansa mukaan. M-kokoluokan asiakkaita palvelee kaksi nimikkoasiakastiimiä, joiden henkilöstö koostuu pääasiassa asiakasvastuullisista johtajista ja heidän apunaan toimivista palveluneuvojista sekä maksuliikeasiantuntijoista. Pienempiä S-luokan asiakkaita palvelee neljä asiakaspalvelutiimiä: kaksi ypn-tiimiä, jotka koostuvat yrityksen pankkineuvojista sekä kaksi Pyry-tiimiä, jotka koostuvat yrityksen palveluneuvojista. Ypn-tiimin jäsenet toimivat nimettyinä pankkiyhteyshenkilöinä pienille yrityksille, kun taas pyry-tiimit palvelevat pienyrittäjiä.

#### 1.4 Miten uusiin arvoihin päädyttiin

Nordean uudet arvot ja visio luotiin arvoja ja yrityskulttuuria käsittelevän tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksessa henkilöstö kertoi näkemyksensä sen hetkisistä ja toivotuista arvoista ja yrityskulttuurista. Tutkimus toteutettiin talvella 2006 - 2007.

Yrityskulttuuria käsittelevässä tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselylomaketta, jonka täytti yli 5 500 nordealaista eri puolilta Pohjoismaita. Lisäksi järjestettiin ryhmäkeskusteluja ja henkilökohtaisia haastatteluja, joiden avulla pyrittiin syventämään sähköisen kyselyn vastauksia. Näihin keskusteluihin ja haastatteluihin osallistui yhteensä 150 nordealaista kaikista Pohjoismaista.

Henkilöstö piti Nordeaa yhtiönä, joka kiinnittää paljon huomiota kuluihin, kasvattaa tuloksia ja painottaa toiminnan sujuvuutta. Tulokset osoittivat myös henkilöstön motivaation olevan hyvä. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, etteivät asiakkaiden tarpeet aina täytyneet ja että palautteen antamista yksilöiden suorituksista ja tiimityöstä voitaisiin parantaa koko organisaatiossa. Tulokset osoittivat ennen kaikkea sen, että Nordean yrityskulttuuria ja arvoja ei oltu määritelty selvästi. Tutkimuksesta saatuja tuloksia verrattiin niiden finanssipalveluyritysten parhaaseen neljännekseen, joissa oli toteutettu vastaavanlaisia tutkimuksia. Vertailussa ilmeni eroja Nordean ja parhaiden pankkien välillä juuri niillä osa-alueilla, joilla henkilöstö oli antanut Nordealle huonot pisteet.

Konsernin johtoryhmä käytti pohjana muun muassa tämän tutkimuksen tuloksia ja ylimmän johdon käymiä keskusteluja sopiessaan uusista arvoista ja visiosta, joiden painopisteenä ovat asiakkaat, henkilöstö ja tiimityö. Lopulta huhtikuussa 2007 uudet arvot ja visio esiteltiin uuden konserninjohtaja Christian Clausenin toimesta.

Nordea konsernin visiona on muuttua hyvästä erinomaiseksi yhtiöksi. Johdon mukaan yksi tapa tulla erinomaiseksi on juurruttaa konserniin arvoihin perustuva yrityskulttuuri ja käyttää arvoja kompassina, joka ohjaa yrityksen henkilöstön käyttäytymistä ja päätöksentekoa ja muokkaa heidän suhdettaan asiakkaisiin, kollegoihin ja muihin ihmisiin.

Kuten valtaosassa yrityksissä, myös Nordeassa arvot, visio ja missio ovat osa yritysten strategisen suunnittelun perustaa ja kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Arvonäkökulma otetaan huomioon yrityksen toiminnassa ulkoisesta viestinnästä asiakkaan kohtaamiseen. Jotta jokainen henkilöstöstä voisi tehdä työnsä kunnolla, on heidän tiedettävä millaista käytöstä heiltä odotetaan. Juuri sitä Nordean arvot tarkoittavat – käsityksiä, jotka ohjaavat henkilöstöä hoitamaan työnsä onnistuneesti. Ne auttavat henkilöstöä muistamaan, miten he voivat entistä paremmin pitää yrityksen antamat lupaukset. Kun kaikki henkilöstön jäsenet pitävät arvot ja niiden merkityksen mielessä, pystyvät he parantamaan suoritusta ja viime kädessä hyödyntämään maksimaalisesti omia kykyjään.

Helsingin keskustan yritysalueella arvot esiteltiin keväällä 2007 konsernin virallisen ohjeistuksen mukaisesti alueinfossa, jossa esiteltiin konserninjohtajan terveiset videotervehdyksen muodossa. Ensimmäinen lähtölaukaus alueen sisäiselle arvoprosessille tapahtui alueen johtoryhmässä syyskuussa 2007 johtoryhmän keskustellessa arvoista ja niiden merkityksestä omalta osaltaan. Syksyn 2007 aikana arvojen käsittelyssä keskityttiin alueen tiimien sisäisiin lyhyehköihin arvokeskusteluihin, jotka toimivat lähtölaukauksena koko alueen arvoprosessille.

#### 1.4.1 Arvotalo

Vision ja arvojen esittelyn yhteydessä, lanseerattiin henkilöstölle Arvotalo (kuvio 4), joka visualisoi henkilöstölle arvojen suhdetta visioon. Arvotalon kukin elementti on määritelty eli normitettu konsernin johdon toimesta tarkalla tasolla.



KUVIO 4. Nordean arvotalo (Nordea intranet: arvot)

Talon perusta on määritelty konsernin johdon toimesta seuraavalla tavalla:

Tulossuuntatuneisuudella tarkoitetaan sitä, että pidämme kulut, riskit ja pääomarakenteen tiukasti hallinnassa ja pyrimme sitä kautta kannattavaan kasvuun.

Keskitymme olennaiseen, sopeudumme muuttuvaan markkinatilanteeseen sekä tarjoamme laajan valikoiman helposti saatavia ja kilpailukykyisiä finanssituotteita ja – palveluita. (Nordea intranet: arvot.)

Arvot on konsernin johdon toimesta määritelty seuraavalla tavalla:

Erinomaiset asiakaskokemukset arvon mukaisesti konsernin henkilökunnan tulisi ajatella ja toimia asiakaslähtöisesti. Asiakas tulisi aina tulla ensimmäisenä ja konsernin henkilöstön tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tarpeet ja ylittää hänen odotuksensa jokaisessa asiassa. Konsernin tavoitteena on luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita ja voittaa asiakkaiden luottamus.

Ihmiset ratkaisevat arvon mukaisesti tärkeintä ovat yrityksessä toimivat ihmiset.

Tämä näkökulma on otettu käyttöön muun muassa uudenlaisessa mainonnassa, jossa pääesiintyjinä on aina konsernin oma henkilökunta. Konsernin tahtotila on, että pankissamme on työhönsä sitoutunut ja osaava henkilöstö ja konsernissa ollaan sitoutuneista kouluttamaan henkilöstöä aktiivisesti. Uusien arvojen myötä on

asiakastyytyväisyyden parantaminen, menestymisen juhliminen sekä palkitseminen on asetettu avaintavoitteeksi (KPI) vuodelle 2009.

Konsernin määritelmän mukaan Yksi Nordea joukkue arvonn mukaisesti kaikki Nordeassa kuuluvat samaan asiakkaille suunnattuun jakeluketjuun ja konsernilla on vain ulkoisia asiakkaita. Johdon tahtotilana on, että henkilöstö tekee työtä yhdessä yli organisaatio rajojen ja sitä kautta tarjoaa parasta palvelua asiakkaille. (Nordea Intranet: Arvot ja visio.)

## 1.5 Keskeiset käsitteet

### Arvot

Peruskäsityksiä, jotka kuuluvat luonnostaan identiteettiimme ja muovaavat käyttäytymistämme. Niihin nojaututaan vaikeassa valintatilanteessa, jolloin ei voida toimia vanhan kaavan mukaisesti

### Arvojohtaminen

Johtamismalli, joka rakentuu arvojen määrittämisen sekä niiden tehokkaan käyttöönoton ympärille. Arvojohtaminen pyrkii tuomaan arvot osaksi yrityksen johtamisprosessia.

### Arvokeskustelu

Syvällinen, arvovalintoja ja niiden perusteluja käsittelevä keskustelu henkilöstön ja johdon kesken.

### Arvoprosessi

Prosessi koostuu kolmesta vaiheesta: arvojen etsinnästä, määrittelystä ja edistamisestä.

### Muutosjohtaminen

Prosessi, jonka avulla organisaatio pyrkii toteuttamaan kestävän ja toiminnan tavoitteiden mukaisen muutoksen. Se on muutoksen eri vaiheiden johtamista eli toimenpiteitä, joiden avulla vahvistetaan organisaation valmiutta kohdata ja toteuttaa muutoksia henkilöstöä osallistamalla.

### Visio

Yrityksen näkemys siitä, millainen se haluaa olla tulevaisuudessa

### Ydinarvo

Arvo, johon yrityksessä aidosti uskotaan ja josta pidetään kiinni kaikissa tilanteissa. Ydinarvot ovat lähes ajattomia.

### Yrityksen arvot

Johtamisen apuvälineitä, jotka auttavat muuttuvassa maailmassa johtoa saavuttamaan paremman taloudellisen tuloksen tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön kanssa.

### Yrityskulttuuri

Kokonaisuus, jonka ytimessä ovat yrityksen arvot. Yrityskulttuuri muodostuu yrityksen intresseistä, teoista, henkilöstöstä sekä toiminnan puitteista.

## 2 TUTKIMUSONGELMA

Sekä kokemuksesta että teorian pohjalta tiedetään, että arvojen jalkauttaminen eli käytäntöön vieminen on vaikeaa. Kun uudet arvot on julkaistu, on aihe yritykselle kriittinen ja ajankohtainen. Arvojen käsittelyyn on tärkeää käyttää aikaa, koska arvojen kautta vapautuu energiaa ja ne motivoivat ihmisiä. Kaikkien tehtävien, kaiken toiminnan ja kaikkien tekojen laatua voidaan arvioida tarkasti suhteessa arvoihin. Yrityksen tulosten parantaminen yhden arvon avulla voi käytännössä muuttaa perin pohjin tavan, jolla yritys toimii. Arvot ovat tehokkain tapa vapauttaa ja käyttää hyväksi yrityksessä piilevää, aiemmin käyttämättä jäänyttä energiaa kasvua varten. Teoriakin todistetaan, että arvot vaikuttavat aina tuloksiin. (Nordea pankin intranetin arvot-sivusto).

Tämän kehittämistehtävän tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten saadaan arvot ohjaamaan toimintaa?
2. Miten saadaan henkilöstö osallistumaan arvoprosessiin?
3. Mikä on sopiva aikajänne arvot prosessin läpiviemiseksi?
4. Mitä johto/esimiehet tarvitsevat arvoprosessin tueksi?



## 2.1 Tavoite

Kehittämistehtävän tavoitteena oli, että arvot tulevat tutuiksi, ne sisäistetään ja niillä on toimintaa ohjaava vaikutus alueen arjessa. Tarkoituksena oli sitouttaa alueen esimiehet ja henkilöstö arvoprosessiin ja pitää arvokeskustelun käynnissä alueen arjessa. Pyrkimyksenä oli suunnitella arvoihin liittyvä viestintä siten, että arvonäkökulma otetaan huomioon alueen sisäisessä viestinnässä säännöllisesti. Alueen henkilöstön oli tarkoitus pohtia arvoja käytännön tasolla, sitä mitä kukin asia tarkoittaa heidän omassa työssään. Henkilöstötilaisuuksien tarkoituksena oli löytää konkreettisia keinoja soveltaa arvoja käytäntöön.

Tavoitteena oli aikatauluttaa arvoprosessi, siten, että saadaan pitkäkestoinen ja strukturoitu tapa vielä arvoja eteenpäin. Lisäksi tavoitteenani oli tuottaa tukimateriaalia esimiehille arvoprosessin helpottamiseksi ja toimia arvokonsulttina heille prosessin aikana. Prosessin aikana toimin käytännön organisaattorina alueen henkilöstötilaisuuksissa.

## 2.2 Käytettävät mittarit

Kehittämistehtävän käytännön vaikuttavuuden mittarit ovat:

1. Henkilöstön asenteen ja tietoisuuden muuttuminen arvoja kohtaan arvoprosessin aikana.

Tulos saadaan: Tutkimuksen mittareina käytetään nykytila-analyyseja sekä prosessin lähtötilanteen selvittämiseksi että noin vuosi prosessin aloittamisesta muutoksen mittaamiseksi. Tämän perusteella voidaan määritellä onko henkilöstön asenteissa tapahtunut muutosta tuetun arvoprosessin aikana.

2. Asiakastyytyväisyysindeksin kehitys

Tulos saadaan: Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten kehitys kuvaa asiakaslähtöisyyttä, kun mitataan arvon erinomaiset asiakaskokemukset toteutusta käytännössä.

### 3. Henkilöstön työtyytyväisyys indeksin kehitys

Tulos saadaan: Henkilöstön työtyytyväisyystutkimuksen mukainen kehitys kuvaa toteutuuko ihmiset ratkaisevat arvo.

### 4. Esimiesten saama tuki prosessin aikana

Tulos saadaan: Esimieskyselystä saadun tuloksen perusteella sekä keskusteluilla esimiesten kanssa.

## 3 VIITEKEHYS

Tutustuin kehittämistehtävän toteutuksen kannalta keskeisiin viitekehysteorioihin, joita olivat mielestäni liiketoiminnan strateginen johtaminen, arvot osana sitä, muutosjohtaminen ja arvojohtaminen. Seuraavaksi on kerrottu keskeisistä teorioista kehittämistehtävän kannalta oleellisia asioita.

### 3.1 Liiketoiminnan strateginen johtaminen, arvot osana strategiaa

Jokaisella menestyvällä yrityksellä on toimiva strategia ja se pystyy toteuttamaan sitä. Yritys ennakoii tulevaa ja muuttaa toimintaansa tarpeen mukaan. Yritysten strateginen ajattelu voidaan kiteyttää kolmeen kysymykseen: Missä olemme nyt? Mihin haluamme päästä? Ja miten pääsemme tavoitteeseemme? Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Sen avulla yritys valitsee toimintaympäristön, sopeutuu siinä tapahtuviin muutoksiin sekä vaikuttaa toiminnallaan ympäristöön. (Kamensky 2004, 20-29.)

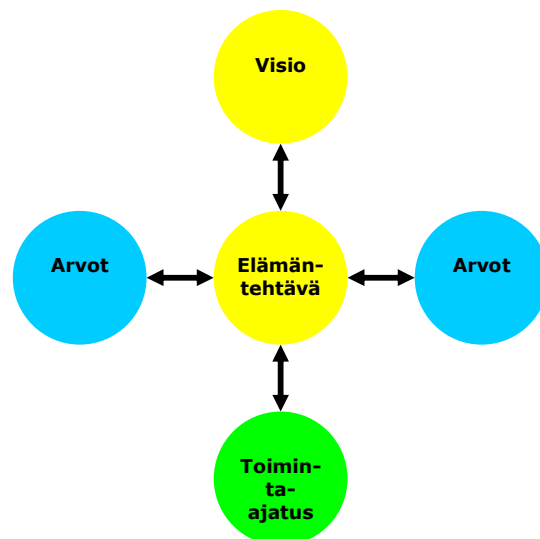
Hambrick ja Fredrickson (2001) kuvaavat strategiaa seuraavin sanoin: Strategia ei ole vain suunnittelua, se on tarkoituksenmukaisia, hyvin viestitettyjä ja integroituja valintoja. Arvot kytkeytyvät osaksi strategiaa ja ne auttavat yritystä toteuttamaan strategisia päätöksiään (Lencioni 2002).

Jokaisella yrityksellä on visio eli tulevaisuudenkuva, joka antaa suoria ja epäsuoria viitteitä siitä, miksi ihmisten tulisi ponnistella tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi.

Visio selkiyttää tarvittavien muutosten yleistä suuntaa sekä kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä olisi heidän lyhyen aikavälin etujensa mukaisia (Kotter 1996, 60-61). Hyvä visio on selkeä, yksinkertainen, uskottava, johdonmukainen, vaikuttava, kunnianhimoinen ja sen toteuttamisella tulee olla riittävä aikajänne. Se auttaa organisaation jäseniä tulkitsemaan, kuinka kussakin tilanteessa olisi hyvä toimia. Kauppisen mukaan konkreettinen visio on paradigma. Visiossa ei ole tärkeintä se saavuttaminen, vaan sen koordinoiva vaikutus. Se antaa yhteisen suunnan tänä päivänä tehdyille päätöksille. Oikein ymmärrettynä visio luo itseohjautuvuutta ja näin strategista kontrollia organisaatioon. (Kamensky 2004, 67; Kauppinen 2002, 31-33.)

Yrityksen visio tarjoaa suuntaviivan mitä kohti yrityksen tulee mennä. Hyvin muodostettu visio tarvitsee kaksi pääelementtiä: ydin ideologian, miksi olemme olemassa sekä kyvyn nähdä tulevaisuuteen, miksi haluamme tulla. Ydin ideologia on liima, joka pitää yrityksen kasassa sen kasvaessa. Toimiva visio sisältää yrityksen perusideologian, joka puolestaan muodostuu yhtäältä sen arvoista ja toisaalta sen olemassaolon tarkoituksesta, elämäntehtävästä. (Collins & Porras, 1996.)

Strategisen johtamisen tarkoituksena on varmistaa yrityksen olemassaolo myös tulevaisuudessa.



KUVIO 5. Yrityksen elämäntehtävä (Kamensky 2004, 49)

Kamensky on määritellyt yrityksen elämäntehtävän muodostuvan visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksesta (kuvio 5). Yrityksen elämäntehtävä antaa vankan pohjan

yrittäjän muulle strategiselle arkkitehtuurille. Yrittäjän toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Visio kuvaa tulevaisuuden tahtotilaa, millainen yritys näkee itsensä pitemmällä aikavälillä. Toiminta-ajatuksen pohjalta, yrityksen arvot ohjaavat sen toimintaa kohti määriteltyä visiota. (Kamensky 2004, 49.)

### 3.1.1 Tasapainotettu tuloskortti

Tuloskortista on tullut toiminnallisen johtamisen standardi, siinä kiteytyvät tasapainotetut tavoitteet, joiden avulla strategia saadaan toteutettua. Jotta tavoitteiden ja arvojen mukainen toiminta toteutuisi, on kunkin henkilön prosessoitava molemmat oman roolinsa ja tehtävänsä kannalta. (Kauppinen 2002, 142-143).

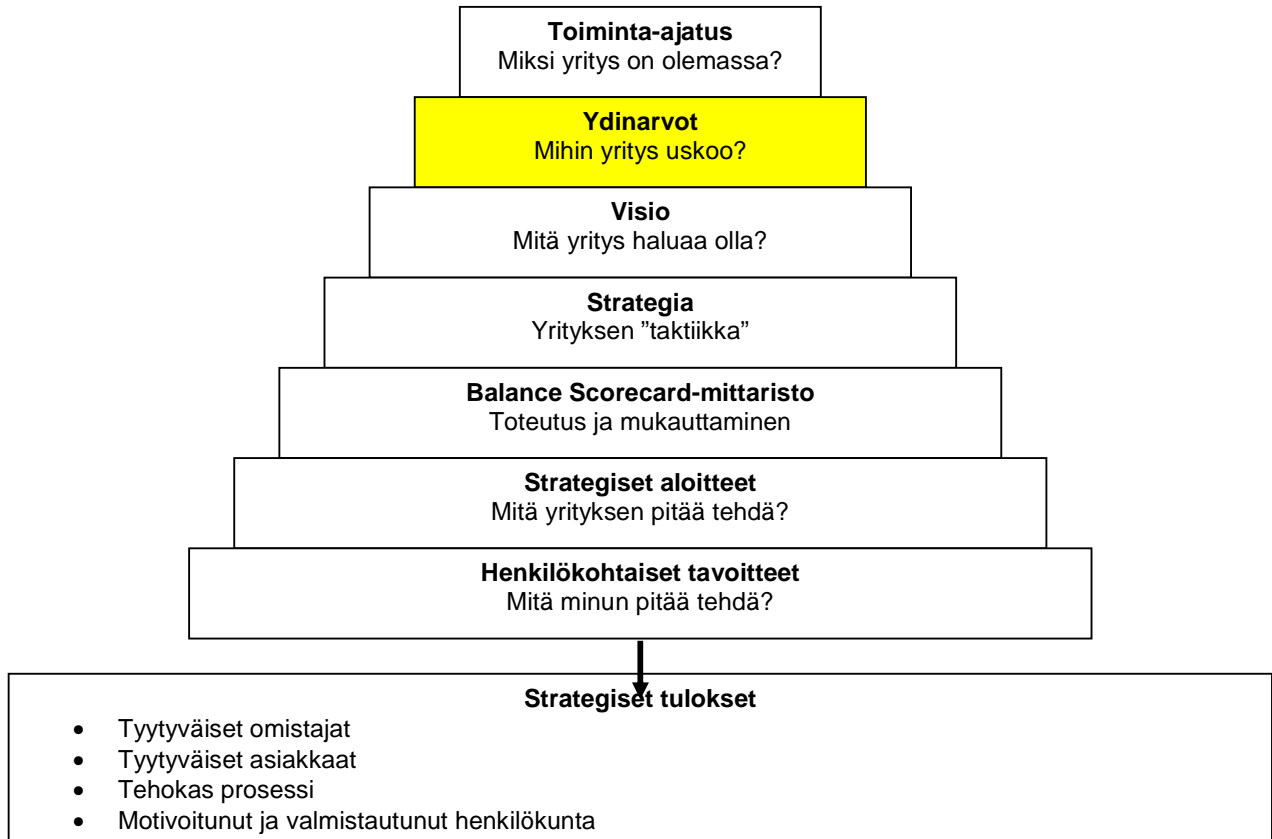
Strategialähtöisten organisaatioiden käyttämän Balance Scorecard (BSC)-järjestelmän mukaan yrityksen strategiaa voidaan tarkastella neljän näkökulman mukaisesti: taloudellisen, asiakas, sisäisten toimintaprosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Järjestelmää noudattavat yritykset voivat mitata kuinka liiketoimintayksiköt luovat arvoa asiakkailleen. Mittariston avulla pystytään tunnistamaan ne tekijät, joiden avulla saavutetaan kilpailukykyinen tulos. Tulosten avulla pystytään kiinnittämään huomiota tulevaisuuteen, koska johdon valitsemit mittarit viestivät organisaatiolle mikä on tärkeää. (Kaplan & Norton 2002, 26-27.)

Kaplan ja Nortonin mukaan Strategialähtöinen organisaatio sisältää viisi periaatetta

1. Strategian ilmaisemisen toiminnan käsitteinä kuten strategiakarttoina ja Balance scorecard -mittaristona
2. Organisaation mukauttamisen strategiaan, sen eri liiketoiminta-alueet linkitetään strategiaan yleisten teemojen ja tavoitteiden avulla.
3. Strategian viemisen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä. Kaikkien on ymmärrettävä strategia ja toimittava päivittäisessä työssään tavalla, joka tukee strategian onnistumista
4. Strategian kehittämisen jatkuvaksi prosessiksi. Strategia liitetään osaksi budjetointiprosessia, sen tarkastelu otetaan mukaan johtoryhmän työskentelyyn sekä strategian omaksumis- ja oppimisprosessia monitoroidaan säännöllisesti.

5. Muutosten toteuttamisen vahvan ja tehokkaan yritysjohdon avulla. Johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus takaavat strategian toteutuksen onnistumisen.

(Kaplan & Norton 2002, 9-19)



KUVIO 6. Toiminta-ajatuksen muuttaminen halutuiksi tuloksiksi (Kaplan & Norton 2002, 81)

Kaplan ja Norton rinnastavat strategian muihin johtamisprosesseihin (kuvio 6). Lähtökohtana on yrityksen toiminta-ajatus eli missio, määritelmä siitä miksi yritys on olemassa. Ydinarvot kytkeytyvät kiinteästi toiminta-ajatuksen ja visioon. Strategia on se keinovalikoima, millä yritys erottuu kilpailijoistaan. Balance Scorecard -mittaristoon asetetaan ne keinot ja tavoitteet, joiden avulla strategiaa saadaan toteutettua yritystasosta aina yksilöiden tekemiseen. (Kaplan & Norton 2002, 81-82.)

Halusin tutustua kehittämistehtävän viitekehysosiossa vision merkitykseen strategisessa johtamisessa, koska Nordean arvojen lanseerauksen yhteydessä viestittiin myös uusi visio. Viitekehysteoria-osiossa halusin myös selkeyttää itselleni strategialähtöisten organisaatioiden käyttämää Balance Scorecard (BSC)- järjestelmää,

jonka mukaista toimintaa Nordeassa toteutetaan. Uusien arvojen lanseerauksen jälkeen tuli niiden toteutumisesta tavoitteet johdon Balance Scorecard -mittaristoon. Asiakasnäkökulman mittarina käytetään muun muassa asiakastyytyvyyden nousua, henkilöstö- ja oppimisen näkökulmaa mitataan henkilöstön työtyytyväisyyskyselyillä ja taloudellista näkökulmaan muun muassa taseen loppuluvin. Myös arvojen toteutumista koko konsernin tasolla mitataan kvartaaleittain tehtävällä kyselyillä.

### 3.2 Yleistä arvoista

Arvot ovat peruskäsityksiä, jotka kuuluvat luonnostaan identiteettiimme ja muovaavat käyttäytymistämme. Ne ohjaavat toimintaamme ja päätöksentekoamme. Arvot ovat organisaatiossa vallitsevia peruskäsityksiä, jotka näkyvät henkilöstön jokapäiväisissä käyttäytymistavoissa. Niille on ominaista ajasta ja paikasta riippumattomuus. (Kamensky 2004, 54.) Yrityksillä, jotka menestyvät poikkeuksellisen hyvin, on hyvin määritellyt perus eli ydinarvot sekä selkeä muuttumaton tavoite olemassa ololleen. Yritykset ymmärtävät tarkalleen sen, minkä ei pidä koskaan muuttua ja mikä voi tarpeen mukaan muuttua.

Ihmisten ja yritysten arvot muistuttavat usein toisiaan. Toimeen tullakseen molemmat joutuvat ratkomaan melko samanlaisia ongelmia. Yksilöiden, kuten yritystenkin arvot määrittyvät samoja periaatteita noudattaen. Yrityksen omistussuhteet niin kuin yksilönkin perhekasvatus vaikuttaa noudatettaviin arvoihin. (Puohiniemi 2003, vi & 7.) Arvot kytkeytyvät kiinteästi yksilön tunteisiin, ne ohjaavat yksilön ja organisaation toimintaa huomaamatta, sen vuoksi arvot ovat myös tärkeitä johtamisen apuvälineinä.

Valtakunnallisen kyselytutkimuksen mukaisesti Suomalaisten tärkein arvo vuosina 1991- 2001 oli hyväntahtoisuus, seuraavana listalla olivat turvallisuus, universaaliuus, yhdenmukaisuus ja itseohjautuvuus. Tutkimuksen mukaan suomalaisessa arvomaailmassa vähiten omaa elämää ohjaavana arvona pidetään valtaa, kun taas yhteisölliset arvot korostuvat merkittävästi. (Puohiniemi 2002, 67-68.)

Ihmisten arvot muovaavat heidän toimintaansa ja sama koskee myös yrityksiä. Niihin uskotaan eikä niitä kyseenalaisteta. Arvojen määrittäminen ei kuitenkaan onnistu helposti, koska arvot ovat jotenkin epämääräinen, vaikeasti konkretisoitava käsite. Seuraavissa kappaleissa lisää yksilön ja yrityksen arvoista sekä arvoprosessista.

### 3.2.1 Yksilön arvot

Yksilön arvot ovat sisäistetty ominaisuus suosia toista asiaa toista enemmän. Hofsteden mukaan ihmiset toimivat sisäisen ohjelman (mental program) pohjalta. Tämä sisäinen ohjelma jakautuu kolmeen eri tasoon: yksityiseen, yhteisölliseen ja universaaliin. Ohjelma on saanut alkunsa jo lapsuudessa ja vahvistunut koulu- ja työelämässä ja se sisältää osia myös kansallisidentiteetistä. Tämän sisäisen ohjelman mukaan ihminen on kehittänyt oman arvomaailmansa ja nämä arvojen erot näkyvät parhaiten ihmisten itsensä, yhteisöjen ja jopa kansojen jokapäiväisessä elämässä. (Hofstede 2001, 1.)

Hofsteden on havainnut tutkimuksissaan, että eri kansallisuuksien arvokäsitykset voidaan jakaa viiteen arvojen eri ulottuvuuteen:

1. Valta eroihin (Power distance) – Yksilön tai yhteisön suhtautuminen epätasa-arvoisuuteen, joka voi ilmetä ennakkoluuloina, varallisuuden ja vallan jakautumisena epätasa-arvoisesti.
2. Epävarmuuden välttäminen (Uncertainty avoidance) – Yksilön tai yhteisön suhtautuminen odottamattomaan, jota pyrimme helpottamaan teknologian, lakien ja uskonnon avulla.
3. Individualismi ja kollektivismi (Individualism – Collectivism) – Yksilön suhde ryhmään. Muun muassa miten ihmiset asuvat keskenään: sinkut, heimot, uusioperheet, jokaisella on omat tapansa ja arvonsa.
4. Maskuliinisuus ja feminiinisyys (Maskulinity - Femininity) – Tunteiden ja mielipiteiden jako feminiinisyuden ja maskuliinisuuden perusteella. Hofsteden IBM:n työntekijöillä tekemän tutkimuksen tuloksena havaittiin naisten ja miesten välillä oli selviä eroja muun muassa kunnianhimossa edetä työelämässä parempiin tehtäviin.

## 5. Pitkä - tai lyhytkestoinen suunnitelmallisuuteen (Longterm- Shortterm orientation) – Eletäänkö tässä päivässä vai ajatellaanko jo tulevaisuutta?

Kansallisuudet voidaan sijoittaa edellä mainittujen ominaisuuksien mukaan kulttuurialueisiin sekä useimmissa tapauksissa löydetään tuloksille syy-seuraussuhde kansan historiasta. (Hofstede 2001, 79-351.) Koska yksilön arvojen muotoutuminen lähtee jo kotikasvatuksesta, on tällaisten ajatusmallien muuttaminen erittäin haastavaa.

### 3.2.2 Yrityksen arvot

Arvojen määrittelystä yrityksille tuli muoti-ilmiö 1990-luvun puolivälin jälkeen. Nykypäivänä suurimmalla osalla menestyvistä yrityksistä on perussäännöt, joita kutsutaan perusarvoiksi ja näistä yrityksistä yli 80 % pitää niitä julkisesti esillä verkkosivuillaan. (Lencioni, 2002). Arvojen määrittelyyn kannattaa käyttää aikaa, niistä voi tulla kilpailuetu yritykselle.

Vuonna 2001 tehdyn arvotutkimuksen mukaan viidennes suomalaisista yrityksistä ei ollut määrittelyt arvojensa sisältöjä. Taloudellisesti menestyneemmät yritykset olivat keskittyneet arvojen määrittelyihin useammin kuin yritykset, joiden taloudellinen tulos oli heikompi. Arvojen merkitys yrityksen henkilöstön eri roolien kannalta oli määritelty vain joka viidennessä yrityksessä, mikä tarkoittaa pitkälti sitä, etteivät arvot päädy käytännön asteelle. Olennaista on, että arvot todella toteutuvat, jotteivät ne ole vain sanahelinää ja tuota näin ollen pettymyksiä henkilöstölle. Muutosvastarinta voi muodostua yrityksen sisällä kovaksi, jos lupauksia ei pidetä. (Kauppinen 2002, 75.)

Yrityksen arvot ovat johtamisen apuvälineitä, kun pyritään nopeasti muuttuvassa maailmassa parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön kanssa. (Puohiniemi 2003, 11.) Ne kertovat viime kädessä, mihin organisaatiossa uskotaan. Arvot ovat samaan aikaan organisatorinen asia, kuin ne ovat yksilölle tärkeitä. Käsitteenä arvot kytkeytyvät yksilön tunteisiin, ne ohjaavat myös tiedostamattomasti niin yksilön, ryhmän kuin organisaation valintoja. Yrityksen arvot voidaan määritellä monella tapaa. Arvoilla viitataan uskomuksiin, joita organi-



saatioissa toimivilla yksilöillä tai ryhmillä on halutuista lopputiloista tai käyttäytymismalleista, ja jotka toimivat perustana päätöksenteolle. (Järvensivu 2007, 29.) Arvojen määrittelyvaiheessa johdon tulisi keskustella arvoista pitkän ajan kuluessa ja miettiä, kuinka ne kestävät aikaa ja voidaanko valittujen arvojen takana seistä, kun esimerkiksi taloudellinen tilanne muuttuu. (Collins & Porras 1996).

Yritysten tulisi määritellä arvot hyvin, jotta tiedetään mitä arvot pitävät sisällään.

Patrik M. Lencioni on ryhmitellyt arvot neljään eri kategoriaan:

- Ydinarvot tai perusarvot (Core values), nämä ovat syvällä yrityskulttuurissa ja ohjaavat yrityksen toimintaan, ne toimivat yrityskulttuurin kulmakivinä. Collins ja Porras kuvasivat perusarvoja pyhiksi ja perityiksi, jotka voivat olla yrityksen perustajan suusta tulleita. Ydinarvot ovat puolestaan niitä arvoja, joista yritys pitää kiinni kaikissa olosuhteissa. Ydinarvojen on oltava mahdollisimman ajattomia ja niillä on oltava sisäinen arvo niin yksilölle kuin yritykselle. Perusarvoja voidaan hakea muun muassa seuraavilla kysymyksillä, kun markkinatilanne muuttuu, olenko valmis seisomaan tämän arvon takana (Kamensky 2004, 55).
- Tavoitearvot (Aspiration values) ovat arvoja, joita yritys tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa. Tukeakseen uutta strategiaa yrityksen tulee luoda uusi arvo. Arvot paljastavat, mikä on ainutlaatuista kyseisen yrityksen suhteessa asiakkaisiinsa.
- Lupa leikkiä arvot (Permission to play) kuvastavat, mitä työntekijältä vähintään odotetaan käyttäytymisen ja sosiaalisten taitojen suhteen. Nämä arvot ovat samantyyliisiä yrityksestä riippumatta eivätkä ne erota yrityksiä toisistaan.
- Satunnaiset arvot (Accidental values) syntyvät spontaanisti ilman johdon toimintaa ja ne tulevat vallitseviksi ajan kuluessa. Nämä arvot kuvastavat organisaation henkilöstön yhteistä mielenkiintoa tai identiteettiä. Tällaiset arvot voivat olla eduksi, jos ne ovat syntyneet avoimessa ilmapiirissä, mutta myös toimia itseään vastaan sulkien pois uusia mahdollisuuksia. (Lencioni 2002.)

Vaikka arvot voidaan jakaa moneen eri osaan, muodostavat ne kuitenkin aina kokonaisuuden, jonka tärkein elementti on arvomalli. Malli sisältää arvojen kirjallisen

määritelmän sekä kuvauksen arvojen välisistä suhteista. (Puohiniemi 2003, 117-118.)

Yrityksen sisällä toimintaa ohjaavat arvot mielletään yrityskulttuurina, kun taas ulkopuolinen määrittelee ne yrityskuvaksi. Yrityskulttuurin ja arvojen suhde on kiinteä. Kun arvot on määritelty, tulisi arvojen näkyä selvästi yrityksen toiminnassa ja sitä kautta vaikuttaa henkilöstön toimintaan. (Puohiniemi 2003, 177, 186.)

Usein yritysten arvot muistuttavat toisiaan. Kauppinen jakaa yleisimmin käytetyt arvot neljään kategoriaan:

1. Taloudellisiin arvoihin
2. Asiakasarvoihin
3. Yhteistyöarvoihin
4. Kehitykseen liittyviin arvoihin

(Kauppinen 2002, 76-77)

Näiden arvokategorioiden mukaan voidaan jakaa myös Nordean arvot. Taloudellinen näkökulma näkyy arvotalon perustassa, asiakas näkökulma erinomaiset asiakaskokemukset arvossa sekä yhteistyöarvot Yksi Nordea -joukkue arvossa.

### 3.3 Arvojohtaminen

Yrityksen arvot ovat viime kädessä johdon määrittämiä tavoitteita. Arvojohtamisen haasteena on, että arvot ovat usein syvälle yrityksen kulttuuriin juurtuneita käsityksiä. Kokemuksesta tiedetään, että tämänkaltaisten perusajatusmallien muuttaminen ja hallitseminen organisaatiossa voi olla erittäin vaikeaa ilman selkeää suunnitelmaa. (Puohiniemi 2003, 11.)

Arvojohtaminen merkitsee arvojen valintaa ja niiden sisällön määrittelyä (visiotasoa), kulttuurin tavoitteellista arvojohtamista (strategiataso), operatiivisten suunnitelmien energisointia ja arvoankkurointia (operatiivinen taso) sekä arvojen normittamista käyttäytymismalleiksi (yksilötaso). Samalla kun arvot ovat organisatorinen asia, ovat ne yksilölle tärkeitä. Arvojohtamisen toteutus on organisaatiolle suuri mahdollisuus löytää yhteinen tarkoitus ja luoda yhteinen strategian ymmärrys. (Kauppinen 2002, 180-185.)

Arvojohtaminen perustuu väitteelle, että yritysten omaksumat arvot muodostavat perustan, jonka tulisi ohjata kaikkea toimintaa. Siinä pyritään saamaan arvot osaksi yrityksen johtamisprosessia. (Kauppinen 2002, 86.) Aito arvojohtaminen vaatii usein suuria muutoksia ja sen edellytyksenä on koko henkilöstön sitoutuminen prosessiin. Muutoksen täytyy lähteä johdon lisäksi koko henkilöstöstä. Arvojohtaminen oikeuttaa kenet tahansa yrityksen jäsenistä puuttumaan arvo-ongelmiin ja luvan puhua arvoista. Jokaisella on myös oikeus ja velvollisuus puuttua arvojen vastaiseen toimintaan. (Puohiniemi 2003, 173.)

Arvojohtamisen vastuu on ensi kädessä yritysjohdolla, mutta arvojen edistäminen kuuluu jokaiselle yrityksessä tittelistä riippumatta. (Puohiniemi 2003, 171.) Arvojohtajalla tulee olla valmiuksia hallita ryhmätilanteita ja heillä tulee olla rohkaiseva sekä kannustava ote keskusteluissa. Arvoja ei voi tulkita aina kirjaimellisesti, vaan johtajan tulee löytää tapoja niiden luovaan tulkitsemiseen henkilöstön avustamiseksi. Nämä luovatkin ratkaisut olisi hyvä kytkeä yhteen kokonaisuuden kanssa ja peilata niiden suhdetta visioon. (Kauppinen 2002, 180-185.)

### 3.3.1 Yrityksen arvojen vieminen käytäntöön

Vaikka jokaista yritystä ohjaavatkin tietyt arvot, ei tätä välttämättä tiedosteta. Arvokeskustelut yrityksissä alkavat nimittäin usein keskustelulla siitä millaisten arvojen pitäisi ohjata toimintaamme. Arvoja ei kuitenkaan noin vain voi valita, ennemminkin on kyse toimintaa ohjaavien arvojen tunnistamisesta. Arvot ovat sen verran syväällä, ettei niitä niin vain muuteta pelkällä päätöksellä. On erittäin tärkeää, että arvoilla on nimet, tämä auttaa keskittymään oikeisiin asioihin.

Arvojen jalkauttamisen eli edistämisen tarkoituksena on, että kaikki yrityksen työntekijät ymmärtävän yrityksen arvojen merkityksen oman työn kannalta sekä he osaavat toimia näiden arvojen edustamalla tavalla. Arvoprosessin eteneminen vie aikaa kuukausia, jopa yli vuoden. Prosessin etenee vaiheittain johdolta, keskijohdolle ja henkilöstölle. Tiedottamisella on olennainen osa prosessin etenemisen kannalta. Kun yritys on julkistanut arvonsa, tulisi sen puhua arvoista joka käännteessä. Asiat juurtuvat mieleen vasta kun niitä on toistettu tarpeeksi monta kertaa.

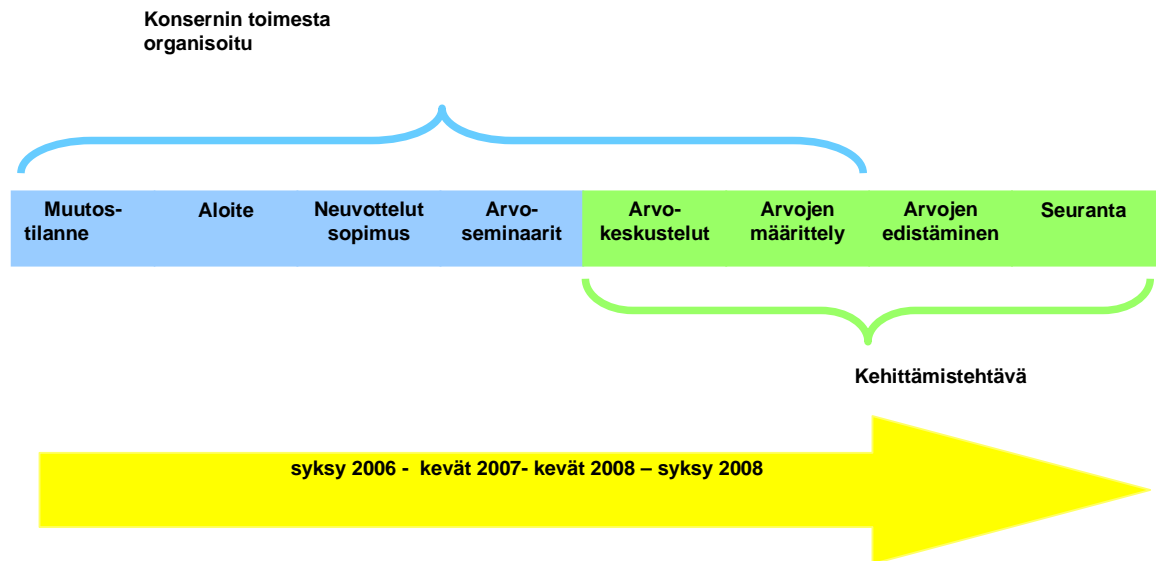
Yleisin ongelma arvoprosesseissa on niiden pysähtyminen. Arvot unohtuvat, kun uutta asiaa tulee koko ajan esille. Arvoprosessin jatkuvuuden varmistamisessa on yrityksen esimiehillä suuri vastuu. Ilman arvojen ottamista osaksi toimintaa, niiden määrittelyyn käytetty aika on hukkaan heitettyä. Yhtenä ongelmana arvokeskusteluiden etenemiselle on, että arvojen merkitys tiedostetaan, muttei arvoihin tai niiden keskinäisen suhteen määrittelyyn käytetä tarpeeksi aikaa. Tästä syystä arvot jäävät monesti henkilöstölle juhlapuheisiin liittyväksi sanahelinäksi. (Puohiniemi 2002, 19).

Jotta arvot saataisiin ohjaamaan jokapäiväistä toimintaa yrityksessä, täytyy ydin-arvot sisällyttää kaikkiin henkilöstöön liittyviin prosesseihin: rekrytointiin, henkilöstön suoritusarviointeihin, kehittymiskeskusteluihin, mahdollisiin position muutoksiin ja palkitsemisiin. Arvot tulee olla mukana ensimmäisestä haastattelusta aina viimeiseen työpäivään yrityksessä. (Lencioni 2002.)

Kuten jo edellisessä luvussa mainittiin, arvojen määrittely on viime kädessä yritysjohton tehtävä. Kun toimintaa ohjaavat periaatteet on tunnistettu, tulisi ne kiteyttää muutaman sanan mittaisiksi lauseiksi, jotka on jokaisen työntekijän helppo ymmärtää. (Puohiniemi 2003, 199.) Arvojen määrittelyn jälkeen yritysjohto ryhtyy käsittelemään arvoja yhteistyössä henkilöstön kanssa, tälle prosessille on monta eri nimeä. Jotkut puhuvat arvojen juurruttamisesta, jotkut edistämisestä ja jalkauttamisesta (Puohiniemi 2003, 19-21). Itse käytän työssäni termiä jalkauttaminen, tällä tarkoittaen sitä, että arvot esitellään, niitä käsitellään henkilöstötilaisuuksissa ja pyritään saamaan arvoista toimintaaohjaavia.

Johdon tulee avata arvokeskustelu henkilöstön kanssa ja keskustella niistä systemaattisesti ja konkreettisesti. Osana prosessia johdon tulee selvittää puhuvatko he samaa kieltä henkilöstönsä kanssa, toisin sanoen ymmärretäänkö arvot samalla tavoin. Henkilöstö ei tule vapaaehtoisesti kertomaan johdolle, jos yrityksen arvojen vastaisesti on toimittu. Johdon täytyy aktiivisesti pitää keskustelua yllä. (Edmondson & Cha 2002).

Puohiniemen mukaan arvojen etsintäprosessi etenee seuraavalla kuvion 7 esittämällä tavalla. Olen lisännyt kuvioon kehittämistehtävän etenemisen osaltani olen naiset osa-alueet.



KUVIO 7. Arvoprosessin eteneminen kaavamaisesti (Puohiniemi 2003, 39-43)

Arvoprosesseilla on tapana käynnistyä ennen muutostilanteita tai henkilövaihdosten yhteydessä. Nordeassa muutosprosessin ja arvojen etsinnän käynnisti konserninjohtajan vaihtuminen. Aloite prosessille tulee aina tulla toimivalta johdolta.

Arvot löytyvät yleensä henkilöstön kanssa yhteistyössä keskustellen, tärkeää prosessin aikana on kuulla jokaisen henkilöstö ryhmän edustajia. Arvoprosessi koostuu kolmenlaisista keskusteluista:

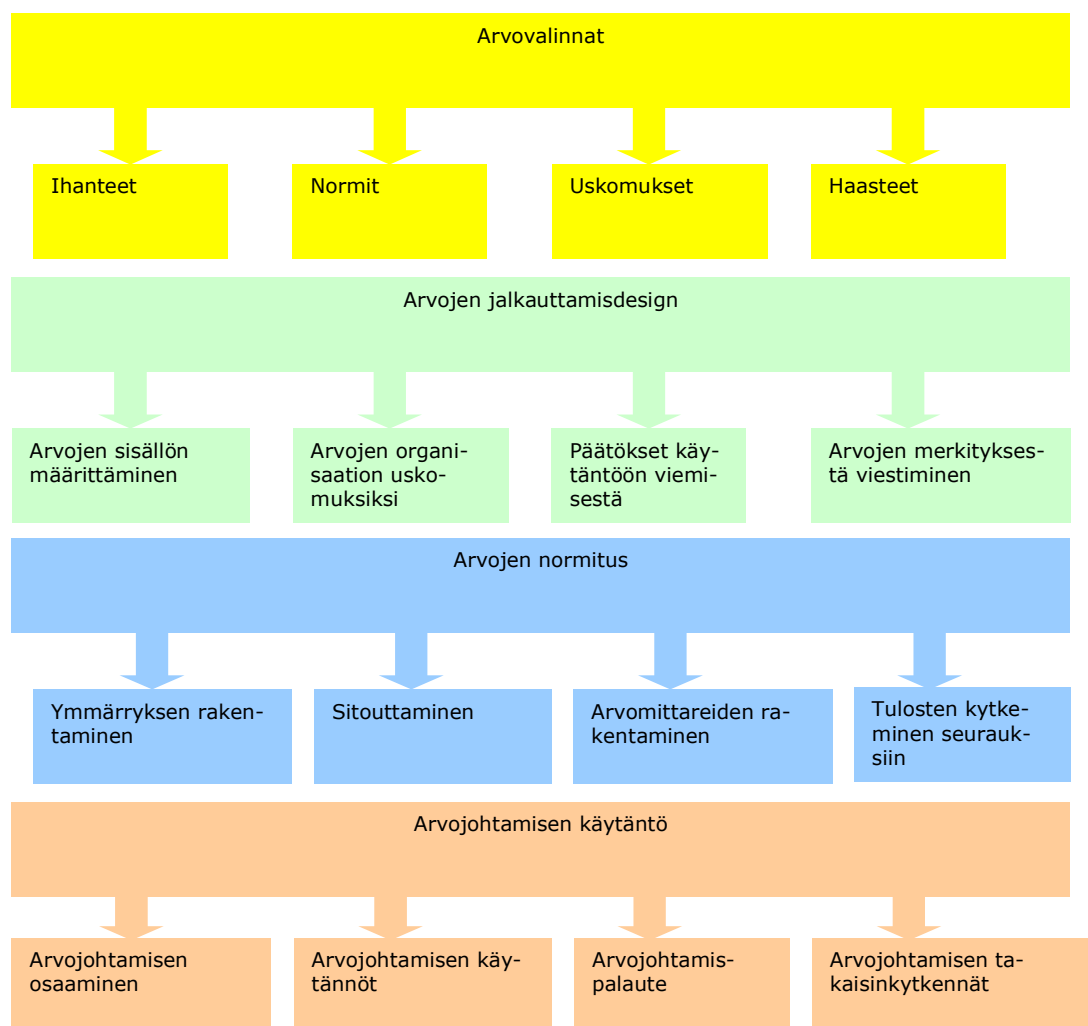
1. Johdon käymät keskustelut
2. Sisäiset informatiiviset seminaarit
3. Varsinaiset arvokeskustelut

Näissä keskusteluissa on tärkeää, että ryhmän koostumus sekä istunnon puitteet ovat tarkasti mietitty. Ryhmät tulee koota systemaattisesti, vain tällä voidaan varmistaa että kaikki henkilöstöryhmät pääsevät kertomaan mielipiteensä. (Puohiniemi 2003, 39- 43).

Arvokeskusteluille ei ole yhtä oikeaa tapaa, niitä voidaan käsitellä monella eri tavalla. Niissä löytää yhteisen toiminnan kulmakivet. Yrityksen arvot eivät ole samat

kuin yksikön arvot ja näin yksilön henkilökohtaisten arvojen lisäksi muodostuvat yhteisön omat arvot (Kauppinen 2002, 108).

Puohiniemen mukaan ryhmäkeskustelutekniikka toimii hyvin arvokeskusteluissa. Siinä tavoitteena on saada keskusteluun osallistujat kertomaan omin sanoin mitä kyseiset arvot merkitsevät oman työn kannalta. Ryhmän vetäjien tehtävänä on ohjata puhetta ennalta määritellyt rungon mukaisesti, jotta saadaan aikaan haluttu arvoja käsittelevä keskustelutilanne. Keskustelutilanteessa ryhmän vetäjän tehtävänä on huolehtia siitä, että kaikki myös ryhmän hiljaiset saavat sanottua asiansa. Puohiniemi korostaa, että ryhmän kovaäänisimpien kommentteja tulee hillitä, etteivät he jyrää mielipiteillään muun ryhmän ajatuksia kasaan. Arvotilaisuudet ovat kaikki omanlaisia työyhteisön sisäisiä tilaisuuksia, jossa jokainen ryhmä muodostaan tilaisuudesta omanlaisensa. (Puohiniemi 2003, 47-49.)



KUVIO 8. Arvojen jalkauttamisen design (Kauppinen 2002, 156)

Kun arvot on määritelty on aika tehdä niistä osa organisaation toimintaa. Kauppi-  
sen mallin mukaisessa arvojen jalkauttamisen designissa (kuvio 8) on neljä vaihet-  
ta: Arvojen sisällön määrittäminen, niiden kiteyttäminen organisaation uskomuk-  
siksi, jalkautussuunnitelma sekä esimerkillinen esimiestoiminnan. Johdon tehtävä  
on määrittää, mitä arvoilla tarkoitetaan. Jos arvot kuvaavat olemassa olevia asioi-  
ta, niitä voidaan selittää vision, strategian ja tavoitteita tulkitsamalla, tämän pohjal-  
ta päästään luomaan arvojulkistus, jossa kerrotaan mihin tässä yrityksessä usko-  
taan.

Esimiesjohtoisessa arvodiologissa arvot saavat yksikön, tiimin lopulta jopa henki-  
lön rooli mukaisen tulkinnan. Prosessi on vuorovaikutteinen, jossa jokainen kes-  
kusteluun osallistuja saa luotua syvemmän tarkoituksen olemassa oleville arvoille.  
Samalla saadaan vastaukset kysymyksiin, mitä pitää tehdä ja miten toimia, näin  
arvot kytkeytyvät osaksi henkilökohtaista strategiaa. Säännöllisen mittaamisen  
avulla saadaan arvoprosessi etenemään organisaatiossa tehokkaasti. Toimivaksi  
on todettu menetelmä, jossa arvopohjaista esimieskäyttäytymistä mitataan vuosit-  
tain henkilöstölle tehtävällä kyselyllä. Jotta tutkimukselle saadaan painoarvoa, tä-  
män tutkimuksen tulokset tulee kytkeä tavoitteiden kautta tuloskorttiin. (Kauppinen  
2002, 169-176)'

Arvot muuttuvat osaksi jokapäiväistä toimintaa normittamalla ne, tekemällä niistä  
työyhteisön omia sääntöjä. Seuraavassa taulukossa 1 on esimerkki arvojen nor-  
mittamisesta. Arvojen normittamisessa on kyse arvojen määrittelystä käytännön  
toimintaan, mitä pitää tehdä ja mitä ei pidä tehdä jotta arvo toteutuisi johdon toi-  
vomalla tavalla.

Arvo	Arvon määrittäminen	Arvon normitus
Mitä Erinomaiset asia- kaskokemukset	Ajattelemme ja toimimme asiakslähtöisesti. Palvelemme asiakkaita asiantuntevasti ja olemme perehtyneet kunkin asiak- kaan tarpeisiin asiakas- palvelutilanteessa.	Tee: Valmistaudun asia- kastapaamisiin etukäteen  Älä tee: Pompota asia- kasta luukulta toiselle

TAULUKKO 1. Arvojen normittaminen käytännössä (Kauppinen 2002, 180-181)

Toimiva arvojohtaminen on edellytys onnistuneelle arvojen jalkauttamiselle. Arvojohtaminen vaatii esimieheltä monipuolista osaamista, hänen tulee osata johtaa ryhmäkeskusteluja, antaa palautetta rakentavaan sävyyn, osata energisoida tiimi kohtaamaan ja käsittelemään ikävätkin asiat sekä kykyä edistää ja johtaa avointa keskustelua. (Kauppinen 2002, 180-181).

### 3.4 Muutosjohtaminen

Usein muutostilanteessa on yrityksillä taipumus toimia ennalta arvattavasti: muutetaan strategiaa ja organisaatiota, ihmisten toimenkuvia muokataan ja jopa palkkausjärjestelmää muutetaan. Kuitenkaan tehdyillä muutoksilla ei saada toivottua vaikutusta yrityksen menestykseen. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan vähentää merkittävästi muutokseen liittyviä kustannuksia, parantaa innovatiivisuutta ja tuottavuutta sekä tukea henkilöstön hyvinvointia. Hyvä muutosjohtaminen on yhteissuunnittelua, ennakoitavuutta ja oikeudenmukaisuutta. Ikävä kyllä suurin osa ihmisistä ja organisaatioista on haluttomia muuttamaan tapojaan, mikä toimi ennen toimii nytkin. Ilman varsinaista pakkoa ei ihmisten asenne muutu (Garvin & Roberto, 2005).

Edellytyksenä onnistuneelle muutokselle on, että muutosjohtajalla on kyky ja halu luotsata muutosta eteenpäin. Hänen tulisi olla selvillä mitä kyseinen muutos tarkoittaa, osata selittää ja perustella se organisaation jäsenille. Hänen tulee myös itse olla valmis muuttamaan, muutoksen tuomalla tavalla. (Edmondson & Cha 2002.)

Valpolan (2004) mukaan organisaatiomuutoksissa ja yritysostoissa, joutuvat organisaatiot miettimään uudelleen olemassaolon perustetta. Näissä tilanteissa määritellään missio ja visio uudelleen, arvot ovat osa visiotason suunnittelua. Muutoksen johtamisen kannalta on tärkeää, ettei arvoja kopioida naapuriryitykseltä, vaan niiden määrittelyyn käytetään aikaa. Arvot ovat tehokas väline saada kontakti yrityskaupassa ostetun yrityksen henkilöstöön.



Kotter (1996, 3-13) listaa tavallisimmiksi muutoshankkeiden virheiksi muun muassa:

- liiallisen tyytyväisyyden vallitsevaan tilanteeseen
- vahvan ohjaustiimin puuttumisen
- vision puutteen ja siitä viestimättömyyden
- mahdollisiin uuden toimintamallin toteuttamisen esteisiin ei puututa
- lyhyen aikavälin tavoitteita ei ole määritelty eikä niille ole asetettu mittareita
- passivoidutaan heti ensimmäisen onnistumisen jälkeen ja oletetaan että pysyvä muutos on jo juurtunut organisaatioon

Muutosjohtamisen onnistumiselle on tärkeintä määritellä, mikä on muutos joka halutaan. Usein suurin vastarinta syntyy, kun siitä ja sen syistä ei tiedoteta tarpeeksi. Johto on muutoksessa avainasemassa, heidän tulee ymmärtää miksi muutos toteutetaan ja osata viestiä se perustellusta henkilöstölle. Yhtenä ongelmana muutosprosesseille on, ettei sen jatkuvuutta ymmärretä, juhlitaan voittoa ensimmäisen onnistumisen myötä eikä muisteta prosessin jatkoa. Johdon muutososaaminen on avainasemassa muutoksen läpiviennille, aktiivinen ja yhteistyöhaluinen johtaja saa nopeasti muutokselle suunnan, kun taas passiivinen ja epävarma johtaja ei herätä luottamusta eikä saa muutosprosessia aikaan tarpeeksi nopeasti. (Kotter 1996, 3-13.)

Ensimmäiset sata päivää luovat muutoksen yleisilmeen eli uudella asialla on kolme kuukautta aikaa saada ilmoitettua vaikutusta. Jos ilmoitettuun asiaan ei palata kuukauden sisällä julkistuksesta, ihmisillä on tapana siirtää asiat ei-kiireelliset listalle. Viestinnällä on tärkeä rooli muutoksen pitämisessä pinnalla, henkilöstölle riittää tieto siitä mitä missäkin vaiheessa tehdään ja miksi jokin sovittu aikataulu ei pidä. (Valpola 2004, 46-53.)

Toistojen määrä on muutosprosessissa avainasemassa. Viestintätutkimuksen mukaan ihminen tarvitsee keskimäärin seitsemäntoista toistoa uskoakseen, että asia on vakava ja se on tarkoitus toteuttaa. Tärkeintä muutosprosessissa on kiteyttää muutos kahteen, maksimissaan viiteen ilmaisuun, jotka auttavat henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tavoitteet ja hyödyn. Johdon tulee puhua henkilöstölle sa-

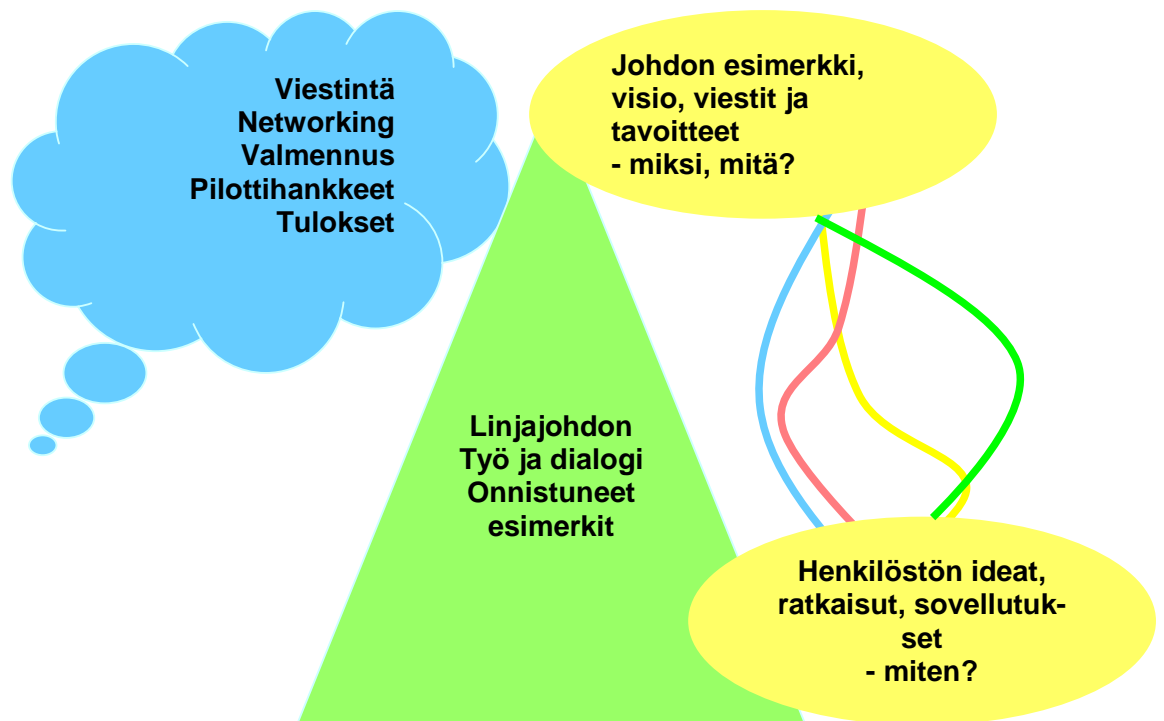
moin sanoin, etteivät ristiriitaiset viestit pääsisi vesittämään tulevaa muutosta. (Valpola 2004, 46-53.)

Onnistuakseen muutosprosessi tarvitsee:

- Selkeän tavoitteen määrittelyn sekä muutostarpeen hyväksymisen. Muutos-tarve kertoo, miksi tämä muutos on tarpeellinen ja mitä sen avulla pyritään saamaan aikaan.
- Yhteisen näkemysprosessin kaikilla osapuolilla eli miten haluttuun tulokseen pyritään.
- Muutoskyvystä huolehtimisen. Tavan jolla muutosta tuetaan ja mahdolliset esteet poistetaan.
- Ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä halutulle muutokselle, ne konkreti-soivat mistä muutoksessa on kyse.
- Lopuksi ankkuroinnin käytäntöön, joka on yleensä ajallisesti pitkäprosessi.

(Valpola 2004, 72)

Muutoksen juurruttamisen tarvitaan erilaisia keinoja. Garvinin ja Robertson tekemän tutkimuksen mukaan mikään ei muutu, ellei johto sitoudu tekemään pitkään tekemään käännytystyötä asian eteen. Johdon tulee selkeästi esittää miten ”uusi” toimintatapa poikkeaa vanhasta ja miksi sitä tulee noudattaa. Johdon tulee selvästi seistä sanojen takana ja toimia puheidensa mukaisesti näyttäen esimerkkiä. Tässä onnistuakseen johto tarvitsee neljävaiheisen viestintästrategian. Ennen prosessin alkua johdon täytyy luoda hyväksyntä/näyttämö muutokselle. Kun prosessi päätetään aloittaa, tulee luoda viestintästrategia miten ja missä vaiheessa informaatio ja viesti henkilöstölle välitetään. Prosessin aikana täytyy pitää huolta henkilöstön mielenkiinnosta ja sitoutumisesta muutosprosessiin. Lopuksi täytyy huolehtia, että halutut muutokset saadaan voimaan ilman takapakkeja. (Garvin & Roberto 2005.)



KUVIO 9. Muutoksen juurruttamisen erilaiset keinot (Valpola 2004, 43)

Muutoksen läpiviemiseksi on monenlaisia työkaluja (kuvio 9). Edellä mainitussa kuviossa olevalla viestinnällä tarkoitetaan sisäisten viestintäkanavien kuten intranetin ja sähköpostin käyttöä sekä esimiesten tukemista, erilaisten valmennusten ja materiaalien avulla. Viestintä on koko muutosprosessin aikana voimakkaasti mukana tukemassa tavoitteisiin pääsyä. Muuostilanteiden viestinnässä oleellisinta on, että viestit ovat selkeitä ja totuuden mukaisia ja että ne tavoittavat viestin tarvisijan sekä. Niiden jälkeen tärkeää mahdollistaa henkilöstön keskustelu ja kysymysten esittäminen. (Valpola 2004, 43-45)

Muutosta voidaan tukea erilaisten valmennusten avulla. Niissä voidaan perehtyä muutokseen ja kehittää keinoja ja työkaluja muutoksen läpiviemiseksi. Networking eli yhteistyö eri sidosryhmien kuten henkilöstöhallinnon, viestinnän ja projektivaataavien kanssa vauhdittaa muutosprosessin etenemistä. Yhteistyöpalavereissa saadaan vertaistukea ja uusia ideoita prosessin läpiviemiseksi sekä ohjataan muutosta eteenpäin samoin suuntaviivoin koko yrityksen osalta. (Valpola 2004, 43-45.)

### 3.4.1 Muutosviestintä

Muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää, se on tärkeässä roolissa muutoksen eteenpäin viemisessä. Henkilöstön ymmärrys sekä heidän asiantuntemuksen mahdollisimman optimaalinen hyödyntäminen itse muutoksen toteuttamisessa edistää muutoksen toteutumista. Työyhteisön muutokset haastavat sekä johdon että koko henkilöstön. Muutoksessa luottamus, motivaatio ja työilmapiiri saattavat joutua koetukselle organisaation kaikilla tasoilla. Viestinnällä on suuri merkitys kehitystyössä ja muutoksen toteuttamisessa.

Viestintä on koko muutosprosessin aikana voimakkaasti mukana tukemassa tavoitteisiin pääsyä. Muutostilanteiden viestinnässä oleellisinta on, että viestit ovat selkeitä ja totuuden mukaisia, ne tavoittavat viestin tarvitsijat sekä niiden jälkeen mahdollistetaan henkilöstön keskustelu ja kysymysten esittäminen. (Valpola 2004, 43-45.)

Ennakoiva, rakentava ja inhimillinen muutosviestintä auttaa johtoa ja henkilöstöä hallitsemaan muutostilanteita. Viimekädessä organisaation johdon ja esimiesten tulisi vastata muutosviestinnästä, yrityksen sisäinen viestintäyksikkö toimii tässä johdon tukena. Muutoksen tavoitteita on jatkuvasti kirkastettava sekä antaa henkilöstölle mahdollisuus muutoksen peruskysymyksille, kuten Miksi tämä muutos ja Miten meidän käy. Aito muutos on mahdollinen vasta, kun sen tavoitteet ja uudet toimintatavat on riittävän yhtenäiset. Myös kuuntelemisen taito korostuu viestinnässä, se on usein tärkeämpää kuin itse viestiminen. Itse asiassa ihmisten välinen vuorovaikutus syntyy aidosta kuuntelemisesta. Muutosviestintä ei voi olla yksisuuntaista ja pelkästään tiedottamiseen perustuvaa millään organisaation tasolla. Kehittämis- ja muutosprosessissa on taattava mahdollisuudet vuorovaikutukseen, keskusteluun ja palautteenantoon. Oman työyhteisön ulkopuolelta tulleet määräyksetkin otetaan paremmin vastaan, kun niitä käsitellään yhdessä pelkän esimiehen tai johtajan ilmoituksen sijaan. (Valtionkonttori 2007, 4-10.)

Muutosviestintää jäntevöittää perusviestien muotoileminen. Ne johdetaan muutoksen tavoitteista. Perusviestit ovat tavoitteellisia ja ytimekkäitä ilmauksia, joita perustelut, havainnollistukset, esimerkit ja konkretisoinnit tukevat. Muutosviestinnän sisältöjä mietittäessä on pohdittava, mitä tietoa tarvitsee koko viestinnän kohde-

ryhmä ja mikä tieto olisi joillekin henkilöille erityisen tärkeää. Ihmisiä ei pidä tukehduttaa turhalla informaatiolla, mutta mitään olennaista ei saa jättää kertomatta. Kannattaa kertoa mieluummin liian paljon kuin liian vähän. (Valtionkonttori 2007, 4-10.)

## 4 TUTKIMUSSTRATEGIA

Termi tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Strategian valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 123).

### 4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen historiasta voidaan olla erimieltä, mutta yleisimmin sen väitetään alkaneen 1940-luvulla Kurt Levinin tekemistä sosiologisista tutkimuksista. Levinin mukaan toimintatutkimuksen idea oli tehdä tutkimuksia käytännössä, ei laboratoriossa. Hän vaati, että toimintatutkimus täytyy perustua teoriaan, siten että tutkimuksen tulos voidaan kytkeä suoraan teoriaan ja rinnakkaismuuttujiin. (Reason & Bradbury 2001 3,17.)

Perinteisen käsityksen mukaan toimintatutkimuksessa pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan, tekemään tutkimuksen keinoin interventio. Eskolan ja Suorannan määritelmän mukaan toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkija osallistumalla työyhteisön toimintaan pyrkien saamaan työyhteisössä muutoksen. Toimintatutkimuksessa pyritään vaikuttamaan tutkimuksen kohteena olevaan yhteisöön osallistamalla heidät yleensä positiiviseen muutokseen. (Eskola & Suoranta 1998, 128-129.)

Eskolan referoiman Reasonin mukaan toimintatutkimukselliset lähestymistavat voidaan jakaa kolmeen osaan: yhteistoiminnalliseen, osallistavaan ja perinteiseen toimintatutkimukseen. Toimintatutkimuksessa toiminta ja sen muutosten tekeminen perustuu koko yhteisön oman työn reflektointiin. Siinä muutos ja tutkimus itse liittyvät kiinteästi toisiinsa. Ongelmana toimintatutkimuksen arvioinnissa on kuitenkin

kin aiheuttanut se, miten normaalitoiminnassa voidaan erottaa tutkiminen ja muu toiminta.

Toimintatutkimuksen kohde on aina ajallisesti ja paikallisesti määrätty ja sen kohteena on aina jokin tietty yhteisö. Toimintatutkimus voidaan määritellä lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistumalla tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. (Eskola & Suonranta 1998, 127,130.)

Kehittävä työntutkimus on omalla tavallaan toimintatutkimusta. Siinä tutkijan toimesta tapahtuvan interventiolla, sysätään työyhteisön kehittymisen sykliä eteenpäin. Tutkimuksen tehtävänä on tuottaa työntekijöille konkreettista havaintoaineistoa omasta työstään, asettaa heille tehtäviä tuotetun havaintoaineiston pohjalta sen analysoimiseksi ja uuden toimintamallin muodostamiseksi ja soveltamiseksi sekä muovata ja tarjota työntekijälle käsitteellisiä välineitä näiden tehtävien suorittamiseksi. (Engeström 1998, 126.)

Samalla tavalla kuin toimintatutkimuksessa, kehittävässä työtutkimuksessa tutkimuksen tehtävänä on rekisteröidä syklin eri vaiheiden tapahtumat tarkasti ja analysoida niistä saatavaa dataa toimintatapojen ymmärtämiseksi. Työtutkimuksessa tutkijan roolina on olla tapahtumiin puuttuja, niiden aktiivinen dokumentoija sekä toimia aktiivisena ja puolueettomana palautteenantajana. (Engeström 1998, 126.)

Antti Eskola (1973, 184) on määritellyt toimintatutkimuksen prosessin kuvauksen seuraavalla tavalla: liikkeelle lähdetään tilanteen analyysistä ja tosiasioiden havainnoinnista. Sitä seuraa ongelman käsitteellinen ja teoreettinen muotoilu sekä toimenpiteiden suunnittelu. Seuraavaksi suoritetaan nuo toimenpiteet ja arvioidaan niiden vaikutukset. Tämä ehkä aiheuttaa muutoksia teoriaan ja korjauksia toimenpiteisiin eli spiraali alkaa toisen kierroksensa.

Perinteiset näkemykset tutkimuksen objektiivisuudesta eivät päde toimintatutkimuksessa. Objektiivisuuden vaatimuksella tutkimuksessa tarkoitetaan yleensä sitä, että tutkija pyrkii havainnoimaan tutkittavaa kohdetta sitä häiritsemättä. Toimintatutkimuksessa ei oteta etäisyyttä tutkittavaan kohteeseen, vaan päinvastoin sekaannutaan siihen. (Eskola & Suonranta 1998, 127.)

Toimintatutkimus kehittämistehtävän suoritusmuotona palveli erinomaisesti arvojen jalkauttamista, nimenomaan toimintatutkimuksen syklisyyden vuoksi. Tässä tutkimuksessa minun yhtenä tehtävänä oli havainnoida eri vaiheiden tapahtumat ja analysoida niitä ja tuottaa lisämateriaali prosessin tueksi sen edetessä. Jotta arvot saadaan ohjaamaan toimintaa, pitää niitä pystyvä mittaamaan. Tässä kehittämistehtävässä henkilöstön tietoisuutta ja asenteita voitiin mitata prosessin alussa ja lopussa ja saada siten selkeä kuva tapahtuneesta muutoksesta.

#### 4.2 Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi on olennainen osa toimintatutkimuksen toteutusta, sen avulla tutkimuksen luotettavuus kasvaa. Osallistuva havainnointi on tutkijan osallistumista tutkimansa yhteisön toimintaan. Tutkijan rooli voi osallistuvassa havainnoinnista vaihdella tutkimuskohteena olevan yhteisön aktiivisesta jäsenestä aina ulkopuolisena henkilönä tehtyihin havaintoihin. (Eskola & Suoranta 1998, 99-100.)

Osallistumisen aste voi puolestaan vaihdella täydellisestä osallistumisesta osallistujan havainnointiin. Täydellisessä havainnoinnissa tutkijalle saattaa muodostua käytännön ristiriita siitä, että hänen pitäisi toimia toisaalta luonnollisesti ja aidosti, toisaalta muistaa kerätä tietoa tieteellisiä tarkoituksia varten. Kun tutkija toimii osallistuja havainnoijana, tehdään tutkittaville heti tutkimuksen alussa selväksi että havainnoija on ryhmässä vain kysymysten esittäjä ja havaintojen tekijä eikä aktiivinen ryhmän jäsen. (Hirsjärvi ym. 2005, 205.)

Grönforsin mukaan osallistuvalla havainnoinnilla on neljä osallistumisen astetta:

- havainnointi ilman varsinaista osallistumista
- osallistuva havainnointi
- osallistava havainnointi eli toimintatutkimus
- piilohavainnointi

(Grönfors 1982, 87-88, ref. Eskola & Suoranta 1998, 101).

Tässä kehittämistehtävässä toimin havainnoijana prosessin aikana käydyissä henkilöstö-, johtoryhmä- ja esimiestilaisuuksissa. Tilaisuuksien aikana toimin eri

rooleissa ryhmän jäsenenä keräten vapaamuotoista palautetta sekä osallistujilta että ryhmien vetäjiltä sekä esittäen ohjaavia kysymyksiä tilaisuuksien aikana. Osallistumalla tilaisuuksiin ja keräämällä palautetta, pyrin aktiivisesti kehittämään prosessia organisaatiota palvelevaksi.

#### 4.3 Triangulaatio

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa (Brewer & Hunter 1989, ref. Eskola & Suoranta 1998, 69). Triangulaatiota käyttämällä saadaan kattava ja monipuolinen kuva tutkimuskohteesta, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Denz (1978) erottaa neljä eri tapaa trianguloida tutkimuksessa:

1. Aineistotriangulaatio, jossa tutkimuksessa yhdistetään erilähteistä hankittuja aineistoja keskenään.
2. Tutkijatriangulaatio, jossa samaa ilmiötä tutkii useampi henkilö. Tämä monipuolistaa tutkimusta ja tarjoaa laajempia näkökulmia sen toteuttamiseen.
3. Teoriatrangualaatio, jossa tutkimusaineistoa tulkitaan erilaisilla teorioilla.
4. Menetelmätriangualaatio, jossa kohdetta tutkitaan usealla eri tutkimusmenetelmällä.

(Denz 1978, ref. Eskola & Suoranta 1998, 69-70).

Tässä tutkimuksessa käytin niin sanottua Datatrianguaatiota, jossa analysoin eri lähteistä saatuja tuloksia (Koskenoja, 2007). Tutkimuksessa mitaan muutosta nykytila-analyyseilla, henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyskyselyistä syntyneillä aineistoilla sekä esimiehille suunnatulla kyselytutkimuksen aineistolla. Tutkimuksessa käytetty triangulaation muoto lisää tekemäni tutkimuksen reliabiliteettia.

#### 4.4 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus täydentävät toisiaan (Hirsjärvi ym. 2005, 125).



Toimintatutkimus mielletään laadulliseksi tutkimukseksi. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja sen aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.

Hirsjärvi ym. luettelee kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä seuraavalla tavalla

- Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina
- Käytetään induktiivista-analyysia, jonka tavoitteena on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu
- Käytetään laadullisia metodeja kuten teemahaastattelut ja osallistuva havainnointi aineiston hankinnassa
- Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksia
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
- Aineiston ainutlaatuisuus ja sen käsittely ja tulkinta sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2005, 155.)

Kokonaistutkimuksesta on kyse silloin, kun tutkimus lähetetään kaikille tutkittavassa yhteisössä. Kyselystä saatujen tulosten perusteella voimme kertoa varmuudella mitä mieltä yhteisön jäsenet ovat tutkittavasta asiasta. Kokonaistutkimuksen tekeminen on kallista ja aikaa vievää, joten yleensä suositaan otantatutkimusta, jossa tutkija määrittelee tutkittavista perusjoukon ja poimii näistä edustavan otoksen tutkimukseensa. Otantatutkimuksen perusteella saadaan koko kohdejoukkoon yleistettäviä tuloksia (Hirsjärvi ym. 2005, 166-167.)

#### 4.4.1 Kyselylomake

Kyselylomakkeiden kysymyksiä on tunnistettu kolmenlaisia: avoimia-, monivalinta- ja skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä saa vastaaja kirjoittaa mielipiteensä itse, monivalintakysymyksissä on vastausvaihtoehdot mietitty valmiiksi ja asteikko eli skaaloihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämiä, joista vastaajan tulee valita se miten vahvasti hän on samaa tai eri mieltä vaihtoehdon kanssa. (Hirsjärvi ym. 2005, 186-187.)

Toteutin nykytila-analyysit kokonaistutkimuksena eli koko kohdeorganisaation henkilöstölle lähetettiin arvojen toteutuminen käytännössä kysely. Vaikka koko-

naistutkimus on aikaa vievää, päätimme ohjausryhmän kanssa antaa jokaiselle organisaation jäsenelle mahdollisuuden vastata kyselyyn. Kokosin kyselylomakkeen siten, että lomakkeen alussa oli muutama kohdejoukkoa täsmentäviä suljettuja taustakysymyksiä, kuten ikä, millaisten asiakkaiden kanssa tekee eniten töitä, työsuhteen kesto ja laatu. Loput kysymykset olivat Osgoodin 5-portaisella asteikoilla arvioitavia väittämiä sekä avoimia, edellä mainittuja kysymyksiä täydentäviä, kvalitatiivisia kysymyksiä. Käytin kyselyihin webropol -ohjelmistolla tehtyä internet-kyselylomaketta, josta jokainen vastaaja sai henkilökohtaisen linkin aluejohtajan saateen kera sähköpostilla.

#### 4.5 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tilastokeskuksen mukaan tutkimuksen reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Hirsjärvi ym. puolestaan väittää, että tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, siis kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, tämä tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita (Hirsjärvi ym. 2005, 216-217.)

Tämän tutkimuksen aikana pyrin varmistamaan reliabiliteetin kuvaamalla tutkimusraportissa tutkimuksen eri osat kuten aineiston keruutavat, tutkimukseen osallistujat, tutkimuksen keston mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Pyrin perusteellamaan tekemäni valinnat ja pohtimaan ja analysoimaan niiden kattavuutta objektiivisesti.

Tutkimuksen validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. (Tilastokeskus). Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta (Hirsjärvi ym. 2005 214.) Niin määrällisessä kuin laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuksen validiutta tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä.

Tässä tutkimuksessa pyrin toteuttamaan validiteetin varmistamalla, että tekemieni mittausten kysymykset vastaavat tutkimusongelmaan. Päätin käyttää datatriangulaatiota vaikuttavuuden selvittämisessä ja sitä kautta pyrin lisäämään tutkimukseni luotettavuutta.

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KÄYTÄNNÖN TOTEUTTAMINEN

Kehittämistehtävä jakautui pienempiin arvoihin liittyviin osa-projekteihin: jalkauttamisen aikataulutukseen, viestinnän suunnitteluun, henkilöstö- ja tiedotustilaisuuksiin, johtoryhmäistuntoihin ja esimiesten tukimateriaalin valmistamiseen sekä heidän ohjeistamiseensa. Päätehtäväni oli toimia arvokonsulttina alueen esimiehille ja pitää arvoja pinnalla yritysalueen arjessa. Arvotilaisuudet ovat kaikki omanlaisia työyhteisön sisäisiä tilaisuuksia, joissa jokainen ryhmä muodostaa tilaisuudesta omanlaisensa. Arvojen ankkuroinnin käytäntöön vienti vie aikaa, eikä oikeaksi havaittua arvoprosessin kestoa ole teoriassa määriteltä. Seuraavissa kappaleissa kerron prosessin etenemisestä aikajärjestyksessä.

Kehittämistehtävä sai alkunsa aluejohtajan toiveesta edistää arvoja ja herättää koko alueen oma arvokeskustelu käyntiin. Koko konsernin tasolla arvojen toteutumista käytännössä on mitattu vuodesta 2007 alkaen henkilöstön työtyytyväisyyskyselyillä sekä kvartaaleittain toteutettavalla arvokyselyllä. Uusien arvojen ja vision lanseerauksen jälkeen tehtiin niiden kehityksestä osa johdon tavoitteen asetantaa, joten tämä toimi myös yhtenä kimmokkeena prosessin käynnistämiseksi. Kehittämistehtävän mittareina toimivat nykytila-analyysien lisäksi asiakas – ja henkilöstön työtyytyväisyyden kehitys, lähtötilanne molempien osalta kartoitettiin konsernin toimesta marraskuussa 2007.

Kolmikantasopimus koulun ja työantajan kesken tehtiin tammikuussa 2008 ja samalla minun tulevasta kehittämistehtävästä tiedotettiin sähköpostitse alueelle aluejohtajan toimesta.

Tammi-maaliskuun 2008 aikana perehdyin kehittämistehtävän kannalta oleellisiin teorioihin sekä kävin aktiivisesti keskustelua aluejohdon kanssa arvoprosessin tavoitteista. Tuona aikana viitekehysteoriat kehittämistehtävälleni selventyivät, pää-

dyin käyttämään strategisen johtamisen, muutosjohtamisen sekä arvojohtamisen teorioita prosessin läpiviemisessä.

Tammikuun aikana tein projektisuunnitelman (liite 1) kehittämistehtävälle, siinä määrittelin karkealla tasolla arvoprosessin sisällön ja vaiheet, aikataulun (liite 2), projektiorganisaation koostumuksen ja johdon kokoonpanon sekä mahdolliset kustannukset. Aikataulu oli tuossa vaiheessa vielä alustava ja muuttuikin matkan varrella organisaatiossa esiin tulleiden muutosten vuoksi. Kuten kappaleessa 3.4.1. mainitaan arvoprosessin läpivieminen vie aikaa kuukausia, jopa vuosia ja ainoata oikeaksi todistettua kestoja ei teoriasta löytynyt. Kirjasin projektisuunnitelmaan arvojen viestintästrategian, jossa todettiin että kaikki arvot-viestintä tulee tapahtumaan aluejohtajan tai esimiesten toimesta. Valpolan mukaan (2004, 46-53) toistojen määrä on muutosprosessissa avainasemassa. Johdon tulee puhua henkilöstölle samoin sanoin, etteivät ristiriitaiset viestit pääsisi vesittämään tulevaa muutosta.

Kuten kappaleessa 3.2. mainitaan, prosessin onnistumiselle on tärkeää perustaa ohjausryhmä, jonka jäsenillä on tarpeeksi valtaa viedä muutosta eteenpäin. Tammikuun aikana perustettiin alueelle arvot ohjausryhmä, johon kuului aluejohtajan ja minun lisäksi kaksi johtoryhmän jäsentä. Tammikuussa päätimme ottaa käyttöön alueen sisäisissä kokouksissa arvotaloagenda -mallin, jotta muistamme ottaa huomioon myös arvonäkökulman kokousten esityslistoja laadittaessa.

## 5.1 Lähtötilanteen kartoittaminen

Kartoitin organisaation nykytilan Evtekin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmät -kurssin aikana maaliskuussa 2008. Käytin hyväkseni kyselylomakkeen (liite 3) laatimisessa kurssin luentomateriaalia sekä aluejohdon ja projektiryhmän toiveita kysymysten sisällöstä. Kyselyllä kartoitettiin organisaation lähtötilanne, se miten henkilöstö tunnistaa arvot ja miten he kokevat noudattavansa niitä ennen kehittämistehtävän operatiivisen vaiheen aloittamista.

Suoritin kyselyn internet-pohjaista kyselylomaketta käyttäen. Lomake sisälsi Osgoodin 5-portaisella asteikoilla arvioitavia väittämiä sekä avoimia, edellä mainittuja kysymyksiä täydentäviä ja selventäviä kysymyksiä. Kysely toteutettiin kokonaistut-

kimuksena, jossa koko kohdeorganisaation 110 henkilölle lähetettiin sähköpostitse webropol -ohjelmistolla tehty internetpohjainen kyselylomake aluejohtajan saatteen kera. Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin MP3-soitin. Jotta kyselyyn saatiin tarpeeksi vastauksia, lähetin niille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn viikon kuluessa, vielä muistutusviestin. Tämä lienee syynä hyvään vastausprosessiin 91 henkilöä eli lähes 83% kyselyn saaneista, vastasi siihen.

Huhtikuun 2008 lopussa analysoin saadut tulokset sekä tein yhteenvedon vastauksista aluejohdon ja esimiesten käyttöön sekä esittelin saadut tulokset alueen johtoryhmässä 28.5.2008 (liite 4). Kyselyn tulokset esiteltiin tämän lisäksi aluejohtajan toimesta Nordea Pankki Suomen varakonserninjohtajalle 3.6.2008 sekä alueinfossa 10.6.2008 koko alueen henkilöstölle (liite 5). Kyselystä saadut tulokset herättivät ehdottomasti sekä johdon että henkilöstön mielenkiinnon arvoprosessia kohtaan.

## 5.2 Henkilöstötilaisuudet

Toukokuun 2008 alussa lähetettiin aluejohtajan toimesta sähköpostitiedote, jossa todettiin alueen arvotilaisuuksien jatkuvat toukokuun viimeisen ja kesäkuun ensimmäisen viikon aikana ja että kalenterivaraus arvotilaisuuteen tulee lähiaikoina minun toimestani. Aluejohtaja painotti arvojen käsittelyn tärkeyttä ja perään kuulutti henkilöstön sitoutumista prosessiin.

Materiaalin tilaisuuksien rungon (liite 6) sekä tilaisuuden veto-ohjeen (liite 7) kevään arvot –tilaisuuksiin, työstin yhdessä arvot ohjausryhmän kanssa. Käytimme pohjana työstössä Arvot kyselyn tuloksia, arvojen jalkauttamisteorioita sekä Nordea konsernin viestinnän tuottamaa materiaalia. Halusimme henkilöstön käsittelevän tilaisuuksissa arvoja aiheilla ”miten arvot näkyvät omassa työpäivässä” ja ”mitä konkreettisia kehitysideoita arvojen toteuttamiseksi, heidän mielestään voitaisiin tehdä.”

Ohjausryhmän ja johdon toiveesta päätimme toteuttaa tilaisuudet aiemmin kappaleessa 3.4.1 mainittua ryhmäkeskustelutekniikkaa käyttäen, siinä tavoitteena oli

saada keskusteluun osallistujat kertomaan omin sanoin mitä kyseiset arvot merkitsevät oman työn kannalta. Ryhmän vetäjien tehtävän oli ohjata puhetta ennalta määritellyn rungon mukaisesti, jotta saatiin aito ja spontaanikeskustelutilanne.

Päätimme järjestää tilaisuudet, siten, että alueen sisäiset tiimit sekoitettiin keskenään, koska arvoja oli jo käsitelty oman tiimin kesken. Halusimme lisäksi toteuttaa Yksi Nordea joukkue-arvoa tutustuttamalla henkilöstön eri jäsenet keskenään. Kuten kappaleessa 3.4.1 mainitaan, ryhmien kokoonpano on tärkeässä roolissa tilaisuuksia onnistumisessa, ryhmät tuleekin koota systemaattisesti, vain tällä voidaan varmistaa, että kaikki henkilöstöryhmät pääsevät kertomaan mielipiteensä.

Ohjausryhmän tapaamisen jälkeen allokoin tilaisuudet, yhteensä kahdeksan kappaletta pidettäväksi 26.5. – 2.6. välisenä aikana, joko aamupäivällä klo 9-11 tai iltapäivällä klo 14.30-16.30. Tämän jälkeen lähetin henkilöstölle kutsun tilaisuuksiin sekä tein tilaisuudesta kalenterivarauksen kunkin osallistujan outlook-kalenteriin. Ryhmiin osallistui keskimäärin 12 henkilöä vetäjän lisäksi. Pyrin muodostamaan ryhmät huolellisesti siten, että jokaisen henkilöstöryhmän edustajia olisi jokaisessa tilaisuudessa edustettuina.

Tilaisuuksien vetovastuu oli alueen esimiehillä. Kuten kappaleessa 3.4. mainitaan, esimiesjohtoisessa arvodiologissa arvot saavat yksikön, tiimin ja lopulta jopa henkilön roolin mukaisen tulkinnan. Prosessi on vuorovaikutteinen ja jokainen keskusteluun osallistuja saa luotua syvemmän tarkoituksen olemassa oleville arvoille. Samalla saadaan vastaukset kysymyksiin mitä pitää tehdä ja miten toimia, näin arvot kytkeytyvät osaksi henkilökohtaista strategiaa. Pidin ohjeistuksen esimiehille tilaisuuksien sisällöstä 14.5.2008, jossa kävin läpi heille aiemmin toimittamani arvot -tilaisuuksien materiaalin. Ohjeistuksen aikana heräsi esimiehille muutama kysymys toteutukseen liittyen, joten täsmensin vielä ohjeistusta ennen ensimmäistä arvotilaisuutta. Ennen esimiesten ohjeistustilaisuutta, olin toimittanut heille tilaisuuksien esitysmateriaalin, veto-ohjeen sekä vinkkilistan siitä, miten keskustelua tilaisuuksissa saataisiin aikaan. Veto-ohjeessa olin määritellyt muun muassa tilaisuuden eri osioiden keston ja käsiteltävät aiheet.

Koska tiesin henkilöstön olevan kiireinen ja unohtavan osallistua tilaisuuksiin, lähetin kunkin ryhmän jäsenille vielä kaksi päivää ennen varsinaisia tilaisuutta muistutuksen sähköpostitse arvoistunnoista. Lähetin samaan aikaan vielä uudemman kerran ryhmän vetäjille veto-ohjeen, materiaalin sekä ryhmän jäsenten nimilistan. Totesin muistutusviestin toimivan hyvin, koska moni olikin unohtanut arvot - tilaisuuden, vaikka siitä oli heidän kalenterissaan merkintä. Viestien lähettämisen jälkeen tuli henkilöstöltä vielä ryhmien muutospyyntöjä, jotka huomioin tulevien ryhmien koostumuksessa.

Varsinaiset henkilöstötilaisuudet pidettiin alueen isossa neuvotteluhuoneessa, jonne olin järjestänyt valmiiksi esitysmateriaalin sekä ryhmätöille kolme pistettä fläppitauluineen ja arvot julisteineen. Tilaisuuden kulku meni seuraavalla tavalla:

1. Vetäjän kertoi ryhmäläisille mitä tänään tehdään?, jonka jälkeen ryhmäläiset esittäytyivät toisilleen
2. Kerrattiin Nordean arvotalo ja Arvot
3. Jaettiin ryhmä kolmeen osaan ja kukin ryhmä käsitteli omaa arvoaan, joko ”Yksi Nordea joukkue, ihmiset ratkaisevat tai erinomaiset asiakaskokemukset -teemalla miten arvot näkyvät omassa työpäivässä?”
4. Tämän jälkeen kukin ryhmä keskusteli aiheesta keskenään ja sopi oman arvon osalta seuraavista: miten toimimme nyt? mitä täytyy muuttaa? mielikuvuksellisia kehitysideoita? ja kirjoitti tulokset fläpille. Tämän jälkeen purettiin ryhmien tuotokset yhdessä
5. Kun ensimmäiset ryhmätyöt oli purettu, jakauduttiin uudelleen ryhmiin ja käsiteltiin arvoa teemalla: Minkä idean toteuttaisit kunkin arvon kohdalla? 1 idea per arvo per ryhmä kirjattiin ylös, jonka jälkeen ryhmätyöt purettiin yhdessä
6. Lopuksi vielä vetäjä kertoi ryhmälle mitä tapahtuu seuraavaksi eli saadut kehittämisideat kirjattiin toimenpidesuunnitelmaksi ja prosessinjatkoa seuraa syksyllä

Osallistuin itse kolmeen toteutukseen havainnoijana ja oli todella mukavaa huomata, miten omistautuneita ja innokkaita ryhmiin osallistujat olivat arvoista. Ryhmien

osallistuminen tosin vaihteli aika tavoin, osissa ryhmiä saatiin paljon keskustelua aikaan ja osissa vetäjällä oli kova työ saada ryhmäläiset keskustelemaan. Sain ryhmäläisiltä palautetta, että on mukavaa huomata, että meidänkin mielipidettä kysytään ja pääsemme vaikuttamaan itse alueen arvoihin ja samalla tehdä niistä osa jokapäiväistä toimintaa. Esimiehiltä sain palautetta lähinnä ryhmien koostumuksesta, osa ryhmistä oli ollut todella aktiivisia, mutta osa turhankin hiljaisia, saman havainnon tein itse niissä tilaisuuksissa joihin osallistuin.

Kesä – heinäkuun 2008 aikana kirjoitin puhtaaksi ryhmien fläppitauluille kirjaamat tuotokset sekä ryhmittelin niistä saadut kehittämisideat teemoittain. Tulosten pohjalta laadin yhteenvedon henkilöstön kehittämisideoista johtoryhmän käsittelyä varten (Liite 8). 20.8.2008 pidetyssä johtoryhmässä käsittelimme ensimmäisen vaiheen kehittämisideat, joista valitsimme kuusi kehittämisideaa käsittelyyn seuraavien tilaisuuksien aikana. Johtoryhmä halusi henkilöstön työstävän seuraavia ideoita eteenpäin:

1. Erinomaiset asiakaskokemukset arvon pohjalta: soitot aamulla ja esimiesten kierrätys
2. Yksi Nordea joukkue arvon pohjalta: työkierto Nordeassa, alueella ja omassa tiimissä
3. Ihmiset ratkaisevat arvon pohjalta: perehdytysohjelma, tukihenkilö ja aloitelaatikko

Kyseiset ideat sekä prosessin jatkoaikataulu esiteltiin henkilöstölle alueinfossa 26.8.2008 (liite 9).

Aikataulu seuraavien arvotilaisuuksien osalta siirtyi lokakuusta marraskuun lopulle, konsernin Future Branch lanseerauksen myötä. Konkreettisten arvotoimenpiteiden jatkotyöstötilaisuudet pidettiin lopulta marraskuun viimeisellä viikolla, kaksituntisena, esimiesvetoisena toteutuksena. Tilaisuuksia oli yhteensä kahdeksan kappaletta ja osallistujia per ryhmä keskimäärin yksitoista henkilöä. Koska edelliset tilaisuudet onnistuivat esimiesten ja henkilöstön mielestä hyvin, käytännön toteutus oli samanlainen kuin ensimmäisissä tilaisuuksissa: allakoin toteutuspäivät, jaoin henkilöstön ryhmiin, lähetin kutsut ja muistutin muutamaa päivää ennen tilaisuudesta. Tuotin lisäksi esimiehille esitysmateriaalin ja veto-ohjeen tilaisuuteen, jonka ohjeistin heille 6.11. esimiespalaverissa. (liite 10 ja 11).



Arvojen toisen kierroksen tilaisuudet pidettiin samassa paikassa kuin edelliset tilaisuudet ja saman kaavan mukaisesti. Olin järjestänyt tilaan ryhmätöille kolme pistettä fläppitauluineen ja arvot julisteineen. Tilaisuudessa kerrattiin Nordean arvot sekä työstettiin keväällä esiin tulleita arvot kehitysideoita sekä kerrottiin miten etenimme arvoprosessissa: saadut kehittämisideat kirjataan toimenpidesuunnitelmaksi, käsitellään johtoryhmässä ja otetaan käyttöön vuoden 2009 alussa.

Jälkimmäisissä arvotilaisuuksissa pääsin osallistumaan vain kahteen toteutukseen havainnoijana. Näissä tilaisuuksissa henkilöstö tiesi jo mitä tehdään, joten keskustelu oli mielestäni avoimempaa ja vilkkaampaa. Tilaisuuksien aikana oli mukavaa huomata, miten innokkaina henkilöstö edelleenkin oli arvotilaisuuksista tai ylipäänsä mahdollisuudesta keskustella työhön liittyvistä asioista muiden kuin oman tiimin jäsenten kanssa. Tämä sinällään osoitti, että tällainen alueen yhteinen keskustelufoorumi oli tervetullut henkilöstön mielestä. Syksyn tilaisuuksien jälkeen sain huomattavan paljon positiivista palautetta ryhmän vetäjiltä, siitä, että ryhmien kokoonpanot olivat olleet erityisen onnistuneita tällä kertaa. Kiinnitinkin ryhmien kokoonpanon suunnitteluun poikkeuksellisen paljon huomiota, tämä oli sinällään helppoa, koska tunsin lähes koko alueen henkilöstön henkilökohtaisesti.

Kirjoitin Arvojen toisen kierroksen tulokset marras-joulukuun 2008 aikana puhtaaksi samalla tavoin kuin kevään tilaisuuksissa. Ryhmien tulosten pohjalta laadin tiiviin yhteenvedon henkilöstön kehittämisideoista johtoryhmän käsittelyä varten. Johtoryhmän toiveesta työstin tarkemmat suuntaviivat kehittämis ehdotusten toteuttamisesta seuraavien ideoiden kohdalla: palautelaatikko, perehdytys (arvot osio), tukihenkilö ja työnkierto. Lopulta kaikki kehittämisideat esiteltiin 17.12. pidetyssä alueinfossa (liite 12), jossa todettiin että vain osa syksyllä käsitellyistä ideoista toteutetaan heti vuoden alusta alkaen ja osa toteutetaan tilaisuuden tullen. Samassa infotilaisuudessa kerrottiin, mitä arvojen osalta tulee tapahtumaan seuraavaksi: kysely arvoista lähetetään alueelle viikon 51 aikana. Kickoff sisaralueen kanssa yhdessä työstettävälle Yksi Nordea -joukkue arvoprosessille pidettiin 23.1.2009 (Kuvio 10).



KUVIO 10. Henkilöstötilaisuus 23.1.

### 5.3 Lopputilanteen kartoittaminen

Vaihdoin tehtäviä konsernin sisällä 1.1.2009 alkaen, joten arvoprosessin jatko jäi seuraajani harteille, olen kuitenkin tukenut ja tuen edelleen entistä aluettani arvoprosessin jatkossa. Tehtävien vaihtumisen vuoksi tutkimuksen vaikuttavuuden mittauksen ajankohta aikaistui alkuperäisestä suunnitelmasta kahdella kuukaudella. Kartoitus toteutettiin kevään tutkimuksen pohjalta identtisesti, koska todettiin kysymysten antavan tarvittavan tiedon organisaation tilanteesta ja tämä helpotti vaikuttavuuden havainnointia. Lähetin internetpohjaisen kyselylomakkeen sähköpostitse henkilöstölle 15.12. aluejohtajan saattien kera. Vastausprosentti kyselyssä jäi kevättä huonommaksi, vain 74 henkilöä eli 68% kyselyn saaneista vastasi siihen. Syynä huonompaan vastausprosenttiin lienee kyselyn ajankohta, moni henkilöstöstä oli tuona aikana joululomalla.

Esimiesten kokeman tuen prosessin aikana selvittämiseksi, lähetin joulukuun 2008 lopulla heille sähköpostitse kyselyn. Tein kyselomakkeen webropol -ohjelmistoa käyttäen ja siinä esimiehet saivat arvioida prosessin onnistumista kouluarvosanoihin nelosesta kymmeneen.

Vuoden 2008 henkilöstön työtyytyväisyys sekä asiakastytyväisyys tutkimukset toteutettiin konsernin aikataulun mukaisesti loka- marraskuun 2008 aikana, joten tutkimuksen tulokset niiden osalta tulevat tuolta ajankohdalta.

Alkuvuoden 2009 aikana olen analysoinut tutkimuksista saatuja tuloksia sekä kirjoittanut kehittämistehtävässä vaadittavaa raporttia. Tulosten esittely oli koululla 19.3.2009. Loppukyselytutkimuksen kohdeorganisaation johtoryhmä on saanut jo kyselyn tulokset sähköpostitse ja suullinen esitys johtoryhmälle tapahtuu 23.3.2009.

## 6 TULOSTEN SEURANTA JA ANALYSOINTI

Jotta arvot tulevat osaksi päivittäistä toimintaa, tulee niiden vaikuttavuutta pystyä mittaamaan. Tässä kehittämistehtävässä kartoitin organisaation lähtötilanteen prosessin alussa maaliskuussa 2008 koko henkilöstölle lähetetyllä kyselytutkimuksella. Niin sanotun lopputilanteen mittauksen suoritin joulukuussa 2008 keväisen tutkimuksen kanssa identtisellä sähköpostikyselyllä. Näiden mittausten lisäksi halusin lisätä tutkimuksen validiutta, ottamalla rinnakkaismittareiksi henkilöstötyötyytyväisyyskyselyn sekä asiakastytyväisyyskyselyn tulosten muutoksen. Tämä siksi, että prosessin alkuvaiheessa oletin näiden tutkimustulosten muuttuvan, jos arvot on organisaatiossa otettu aidosti käyttöön.

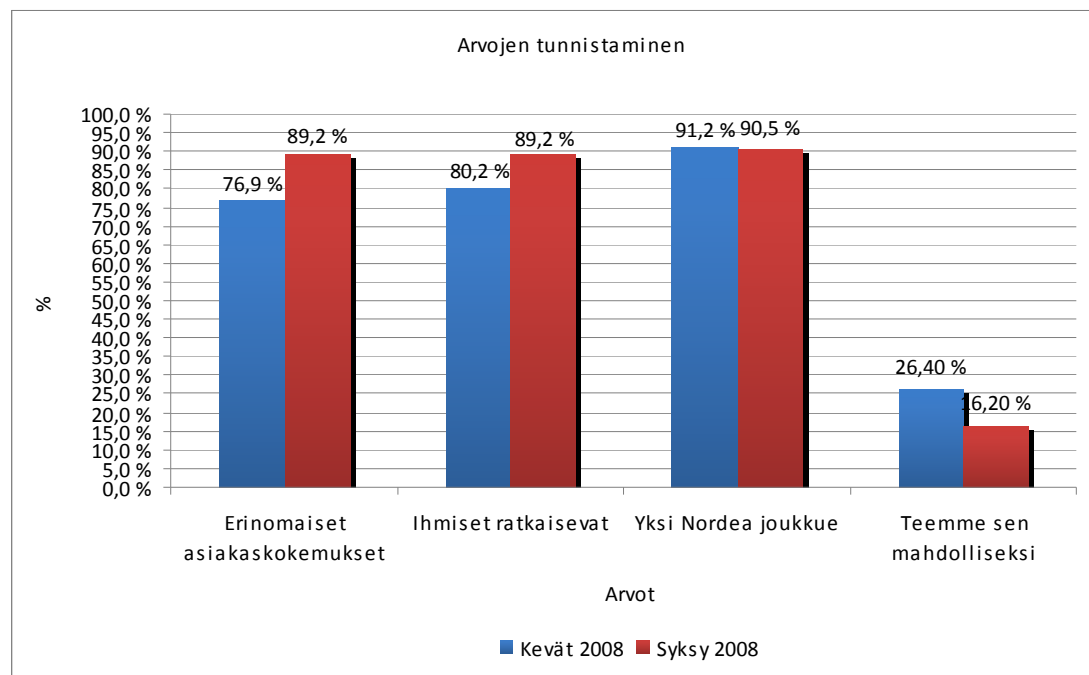
Yhtenä tavoitteena kehittämistehtävälle oli tukea esimiehiä prosessin läpiviemisessä. Tämän tuen määrää ja esimiesten kokemuksia prosessista mittasin heille tehdyllä sähköpostikyselyllä. Seuraavaksi kyselyiden tuloksia ja niistä tekemiäni havaintoja.

### 6.1 Henkilöstön asenteen ja tietoisuuden muuttuminen arvoja kohtaan

Kehittämistehtävän aikana arvoja käsiteltiin arvotyöpajoissa henkilöstön kesken, lisäksi arvot olivat osana alueinfoja. Työpajojen lopputuloksena saatiin konkreettisia toimenpiteitä arvojen ilmentymiseen käytännössä. Kehittämistehtävän tuloksina otettiin arvojen esittely osaksi uusien henkilöiden perehdyttämissuunnitelmaa,

työkierto mahdollisuuden kartoittaminen otettiin osaksi kehityskeskustelua sekä lisäksi avattiin sähköinen palautelaatikko henkilöstön mielipiteiden kuuntelemiseksi.

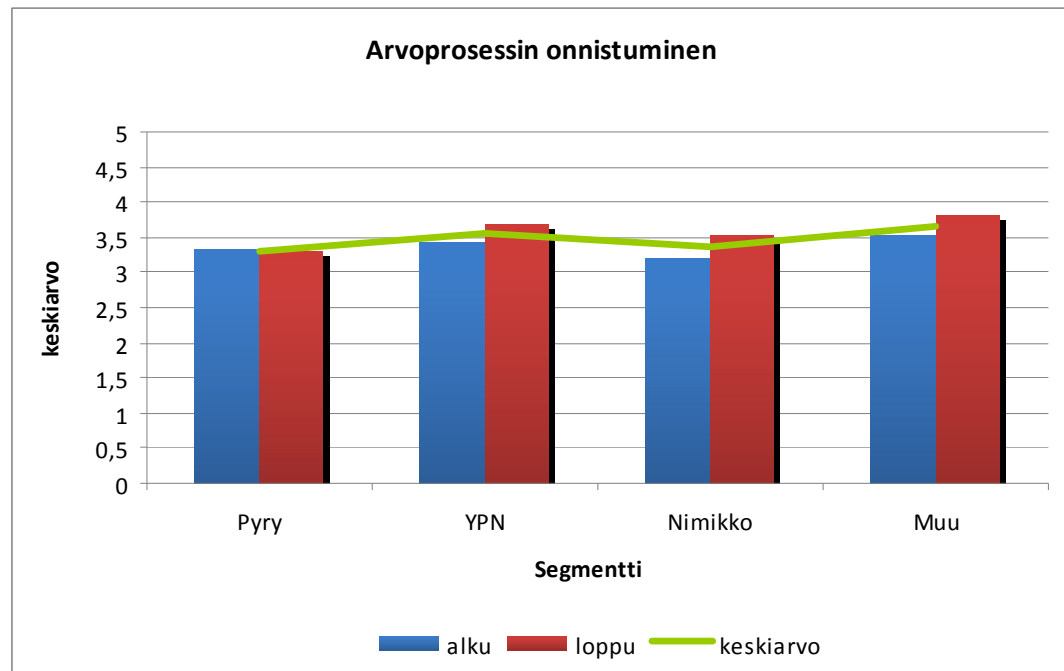
Asenteen ja tietoisuuden muutoksen mittaukset suoritettiin nykytila-analyysit identtisin kyselylomakkeilla sekä prosessin alussa maaliskuussa 2008 että lopussa joulukuussa 2008. Kevään kyselyyn vastasi 91 henkilöä ja syksyn 74 henkilöä, molempiin kyselyihin vastasi kattava otos koko alueen henkilöstöstä. Alueen keski-ikä on 45-vuotta, myös kyselyyn vastanneiden ikärakenne todisti tämän seikan, eniten vastauksia molemmissa kyselyissä saatiin ikäryhmiltä 51-60 vuotta, nimikkoasiakkaita palvelevilta sekä vakituksessa työsuhteessa olevilta henkilöiltä. Oli ilahduttavaa huomata, että arvot tunnistettiin nyt prosessin lopussa paremmin kuin alussa, kehitystä tietoisuuden suhteen oli tapahtunut.



KUVIO 11. Arvojen tunnistaminen

Arvojen tunnistamisessa (kuvio 11) oli prosessin aikana tapahtunut parannusta erinomaiset asiakaskokemukset ja ihmiset ratkaisevat -arvon osalta. Yllättävää kyllä, Yksi Nordea joukkue arvo tunnistettiin syksyllä heikommin kuin keväällä prosessin alussa. Tätä arvoa tullaankin työstämään alueen arvoprosessissa yhteistyötahojen kanssa seuraavaksi. Arvoprosessin alussa Teemme sen mahdolliseksi – lausahdus tunnistettiin yhdeksi arvoksi, mutta prosessin lopussa tätä väittämää

ei enää mielletty Nordean arvoksi, oppimista oli tapahtunut tämän asian tiimoilta. Kokonaisuudessaan tietoisuus olemassa olevista arvoista oli alueen henkilöstön keskuudessa kasvanut.



KUVIO 12. Arvoprosessin onnistuminen

Arvoprosessi sai koko alueen tuloksista asteikolla ykkösestä viitoseen (kuvio 12) arvosanaksi 3,6 korotusta kevään tulokseen 0,2 yksikköä. 31-40-vuotiaiden keskuudessa arvosana arvoprosessille oli noussut keskiarvosta 3,4 arvosanaan neljä, vähiten muutosta eli ei ollenkaan tapahtui nuorimpien vastaajien keskuudessa. Tyytyväisimpiä arvoprosessin onnistumiseen olivat YPN -asiakkaita palvelevat vastaajat. Kehitystä positiiviseen suuntaan kuitenkin tapahtui kaikkien segmenttien osalta prosessin aikana.

Avoimissa vastauksissa tuli selvästi esille, että ihmiset tunnistavat arvot ja ovat niitä tiimeissä miettineet ja arvot ovat mielessä jokapäiväisessä toiminnassa. Arvolanseeraus ja siihen liittyvä viestintä on ihmisten mielestä mennyt hyvin. Parantamisen varaa prosessissa on nimenomaan tiedottamisen osalta.

Joku vastaajista kirjoitti, että: ” Tällainen iso prosessi etenee pienin askelin ja sitä ei edes välttämättä heti tunnista, että on tapahtunut muutos omassa/asiakkaan toimintatavoissa. Vuorovaikutustahan tämä kaikki on, mutta kuten sanotaan, hiljaa hyvä tulee. Suunta on hyvä.”

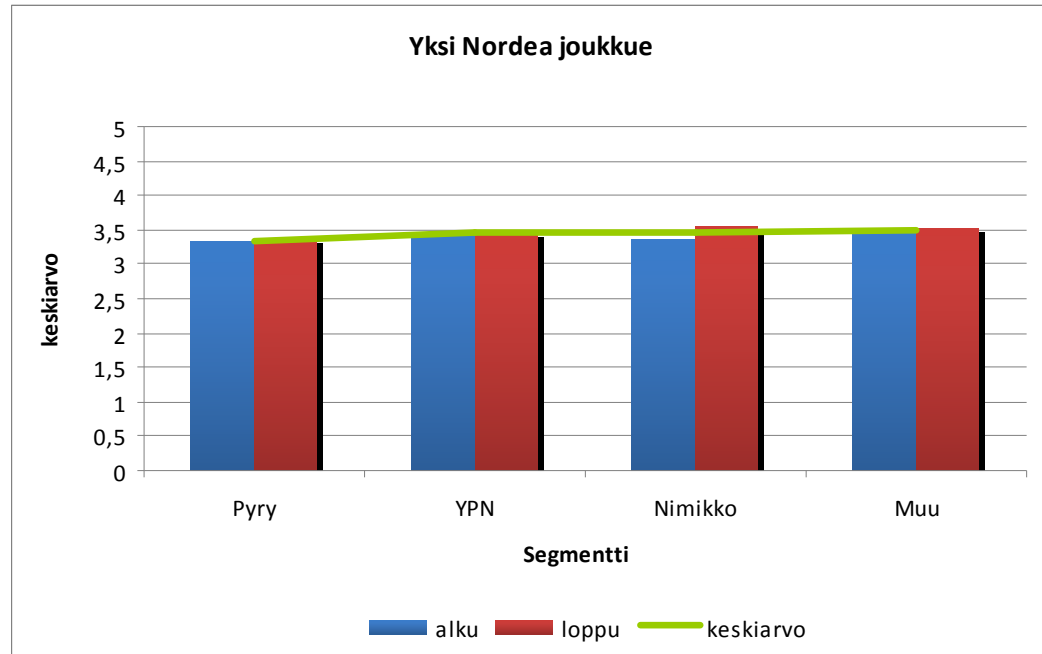
Toinen vastaaja kirjoitti: ” Arvoprosessi on hoidettu yksikössäni erinomaisesti ja ryhmien sitoutuminen keskustelun laadukkaaseen läpivientiin on ollut erittäin korkea. Tunnen, että ilmapiiri on parantunut henkilöiden keskuudessa, josta osa syy tulee näille yhteisille asioiden käsittelylle.” Järjestetyt tilaisuudet ovat olleet oikeasti interaktiivisia ja asioita on käsitelty tosielämän tasolla, jolloin läsnäolijat ovat olleet aktiivisesti mukana. ”

Kehitysideoitakin henkilöstöltä saatiin:

” Parempaa olisi ollut jokin mekanismi, jolla palautetta pääsisi antamaan (esim. pisteyttämään) yhteistyöosastoja, koska tuo One Nordea Team ei tahdo kovin hyvin toteutua, sääntöjä ja määräyksiä tulee liian tiuhaan ja niiden omaksuminen tulee aina yksilötasolle, kun yrittää viedä jotain casea eteenpäin. Yhteistyötä täytyy tehdä todella pitkään, että molempien osapuolien näkemys saa oikean toimintamallin istumaan kahden eri yksikön välille, kun ihmiset kuitenkin ratkaisevat yleensä viimeksi, yksilöllisesti. ” ja toinen kirjoitti ” Kytkeminen arkiseen tekemiseen – asiaa vielä voisi korostaa”

Kokonaisuudessaan saatu palaute on ollut positiivista ja henkilöstö ainakin tutkimuksen mukaan on tyytyväinen prosessiin. Tiedottamisessa, vaikka sitä on mielestäni ollut prosessin aikana enemmän kuin paljon, olisi ollut parantamisen varaa. Se, että johto tietää asiasta ei välttämättä tarkoita sitä, että he viestivät tiedon henkilöstölleen. Mielenkiintoista oli huomata, etteivät kyselyn tulokset kuitenkaan olleet parantuneet syksystä huomattavasti, vaikka arvot aiheena oli vuoden 2008 eniten esillä ollut teema. Asian tärkeyttä lienee heikentänyt vuoden aikana lanseeratut asiakkaiden palvelumallit sekä tulevaisuuden konttoriohjelma.

### 6.1.1 Yksi Nordea Joukkue



KUVIO 13. Yksi Nordea joukkue arvon toteutuminen käytännössä

Yksi Nordea joukkue arvon osalta kehitystä on prosessin aikana tapahtunut positiiviseen suuntaan (kuvio 13). Koko alueelta arvosana on noussut 3,4:stä keskiarvoon 3,5. Nimikkoasiakkaiden sekä 20-30 -vuotiaiden keskuudessa muutosta tämän arvon osalta on tapahtunut eniten positiiviseen suuntaan. 31-40-vuotiaiden sekä pyry- ja YPN -asiakkaita palvelevien keskuudessa kyseisen arvon toteutumisessa ei prosessin aikana ollut tapahtunut muutosta kumpaankaan suuntaan.

Avoimissa vastauksissa korostui tiimien toimivuus ja tiimityön tärkeys. Myös yhteistyön tärkeyttä korostettiin. Kun voidaan auttaa ja saada apua toisilta Nordean yksiköiltä, asiakastytyväisyys paranee. Suurimman osan mielestä konttorin sisällä yhteistyö toimii, mutta muiden yksiköiden kanssa ei aina kovinkaan hyvin, pompotellaan liikaa asiakkaita.

Avoimissa vastauksissa tuli esille muun muassa seuraavanlaisia kommentteja:

*"Välillä jotkut osastot unohtavat että olemme yhtä yritystä. Samoin konttorit "varastavat" asiakkaita ja siirtävät huonoja asiakkaita toisiin konttoreihin."*

Eräs vastaaja kirjoitti:

*” Yksi Nordea Joukkue on toiminut ja aina, kun olen ollut yhteydessä yhteistyön merkeissä eri osastoihin Nordean sisällä, korostuu se vieläkin enemmän omassa mielessä ja luo turvallista tunnetta siitä, että voin kysyä apua keneltä tahansa, sillä olemmehan yksi joukkue!”*

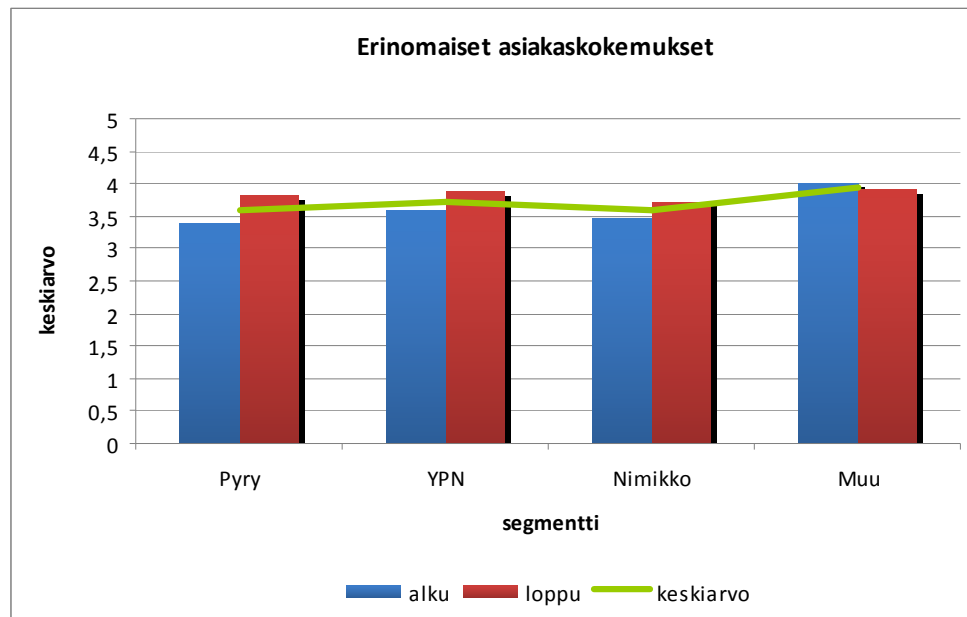
*” Yhteistyö henkilö- ja yrityspuolen kesken ei kaikilta osin ole oikealla tasolla. Tämä vaatisi sen, että kaikki näkevät isomman kuvan ja pelkkiä omia euroja ei tuijotettaisi niin sokeasti. Sama koskee toimintaa vallitsevassa markkinatilanteessa. Sama asiakas pitää voida kohdata myös vuosien päästä, eikä pelkästään seurannan takia tai fokuksen kohdentamisen takia tehdä toimenpiteitä hätiköidysti. Verkoston toimivuus testataan joka päivä. Yksin ei kukaan pärjää, on oltava kaverit joka puolella.”*

Yhteistyön merkitys korostui vastauksissa paljon ja tätä arvoa tullaankin käsittelemään alueen arvoprosessissa seuraavaksi. Yhteistyön parantamiseksi tullaan järjestämään sisäalueen kanssa yhteinen arvoprosessi, jossa mietitään miten luonnollisten yhteistyötahojen välistä toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisempään suuntaan (liite 14). Koko arvoprosessin aikana Yksi Nordea joukkue arvoa toteutettiin arvotyöpajoissa, joissa mietittiin arvojen merkitystä alueen sekaryhmissä. Mielenkiintoista olisi selvittää, mitkä olisivat olleet tulokset, jos olisimme päätyneet arvoprosessissa toisenlaiseen toteutukseen esimerkiksi arvokirjaseen, jota henkilöstö olisi itse työstänyt.

### 6.1.2 Erinomaiset asiakaskokemukset

Erinomaiset asiakaskokemukset arvo toteutuu kaikkien vastaajien mielestä prosessin lopussa 0,4 yksikköä paremmin kuin prosessin alussa, tämä arvo on otettu parhaiten osaksi päivittäistä toimintaa (kuvio 14). Arvon toteutuminen arvosanan asteikoilla 1-5 oli 3,8.





KUVIO 14. Erinomaiset asiakaskokemukset arvon toteutuminen

Arvon mukaista toimintaa toteuttavat parhaiten pyry- ja ypn -asiakkaita palvelevat sekä yli 61-vuotiaat. Syksyn tuloksissa kevään mittaukseen huonommin arvon kokevat toteutuvan 51-60 vuotiaat sekä muita asiakasryhmiä palvelevat.

Avoimissa kysymyksissä tuli esille seuraavaa:

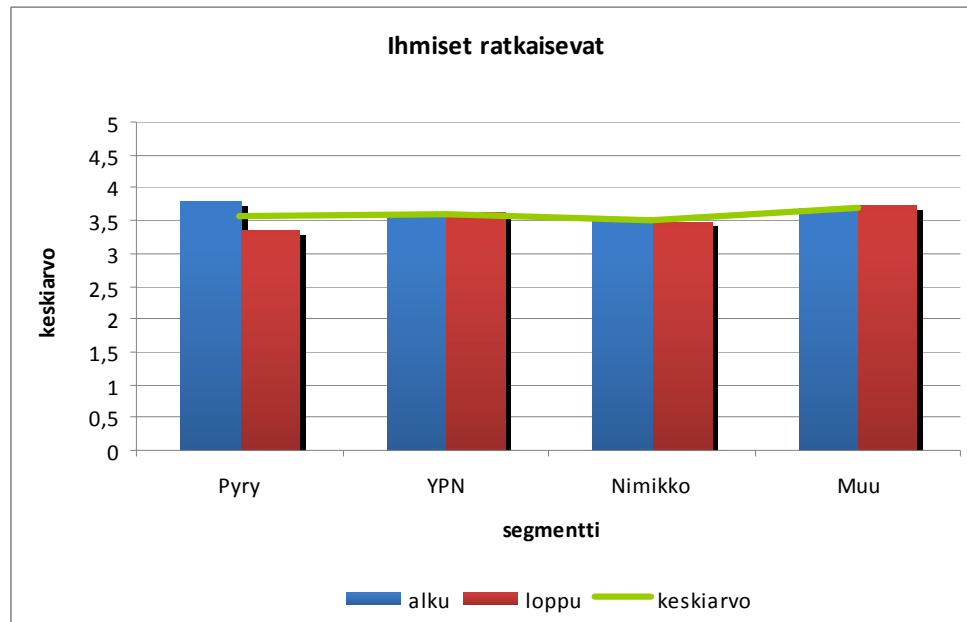
Asiakaspalaute koetaan tärkeäksi, sekä positiivinen että negatiivinen. Asiakkaiden odotusten ylittäminen tuli esille useassa vastauksessa, myös laadukas asiakaspalvelu ja asiakkaan ongelmiin paneutuminen koetaan tärkeäksi.

Eräs vastaaja kirjoitti: *"Tyytyväiset asiakkaat pelastavat päivän ja saavat jaksamaan paremmin"* ja toinen kirjoitti että *"Asiakkaan tyytymättömyys tulee heti päin näköä, vain tyytyväiset asiakkaat ovat peruspilari toiminnalle."*

### 6.1.3 Ihmiset ratkaisevat

Ihmiset sen tekevät arvo toteutuu kyselyyn osallistuneiden mukaan 0,2 yksikköä huonommin kuin keväällä (kuvio 15). Tulos on mielenkiintoinen, sillä arvot ovat ihmisiä varten ja kuuntelemalla ja osallistamalla ihmisiä arvoprosessiin nimenomaan toteutetaan kyseistä arvoa. Tulos on myöhemmin esitellyn henkilöstötyö-

tyytyväisyystutkimuksen kanssa ristiriidassa, sillä kyseisen tutkimuksen mukaan juuri ihmiset sen ratkaisevat arvo on toteutunut edellisvuotta paremmin



KUVIO 15. Ihmiset ratkaisevat arvon toteutuminen

Kyselyn avoimissa vastauksissa tuli esille seuraavaa:

Yhteistyö tiimien sisällä ja kesken toimii hyvin ja sisäinen ilmapiiri on hyvä. Ihmisten rooli asiakaspalvelussa korostui vastauksissa, ihmiset ovat ne jotka saavat asiat toimimaan, ei koneet. Oman äänen kuuluviin saattaminen koettiin tärkeänä ja se, että voidaan tuoda omat mielipiteet avoimesti esille.

Eräs vastaaja kirjoitti: ” *Ihmiset (nordealaiset) voivat suhtautumisellaan ja käytöksellään, ymmärryksellään auttaa asiakasta ja saada hänet tuntemaan itsensä ymmärretyksi. Ihmiset tekevät pankista sellaisen, miten muut sen mieltävät.* ”

Ja toinen kirjoitti: ” *Etenkin aikojen vaikeutuessa korostuu sen merkitys, että olivat säännöt ja ohjeet minkälaisia tahansa, on asiakaskohtaamisessa aina kyse ihmisten kohtaamisesta. Tietotekniikan kehittymisestä huolimatta koneet eivät tee eikä päättä asioita, vaan kaikki on kiinni ihmisestä - hyvässä ja pahassa. Inhimillisyyys yhä teknistyvämmässä maailmassa ja toisen huomioon ottaminen ovat tärkeitä arvoja, jotka tuntuvat merkitsevän ainakin tässä ympäristössä, jossa työskentelen tosi paljon.* ”

Olin tyytyväinen henkilöstökyselyn tuloksiin, sain paljon positiivista palautetta, mutta myös rakentavaa palautetta arvoprosessista kokonaisuudessaan. Oli mukava huomata henkilöstön mielenkiinto prosessia kohtaan ja se miten aktiivisia he olivat arvotyöpajoissa, viime kädessä henkilöstö on se joka toteuttaa arvoja jokapäiväisessä toiminnassa.

## 6.2 Esimiesten kokema tuki

Kehittämistehtävän aikana tuotin tukimateriaalia esimiehille arvoprosessin tukemiseksi sekä organisoin arvotyöpajat käytännön tasolla. Kunkin tilaisuuden jälkeen vedin yhteen tilaisuuden aikana tuotetun materiaalin sekä esittelin seuraavan vaiheen ideat johtoryhmälle.

Saadakseni tietää esimiesten mielipiteet saamastaan tuesta, lähetin alueen kaikille yhdelletoista esimiehelle, sähköpostikyselyn, kymmenen heistä vastasi kyselyyn. Kyselyssä esimiesten tuli arvioida arvoprosessia kouluarvosanoilla siten, että nelonen oli huonoin arvosana ja kymmenen paras arvosana. Esimiehet antoivat arvosanaksi 8,7 koko alueen arvoprosessista. Heidän antamastaan arviosta tein tulokinnan, että prosessi on alueen esimiesten näkökulmasta onnistunut hyvin, toki parannettavaakin prosessista löytyy. Avoimissa vastauksissa tuli positiivisena asiana esille alueen välisen yhteistyön lisääntyminen, mutta myös haasteita muun muassa aikataulun ja konkreettisten tekemisten suhteen vielä löytyy.

Seuraavassa muutama suora kommentti esimiesten vastauksista:

*” Prosessi on lisännyt kerrosten välistä yhteistyötä ja tuonut mukanaan hyviä konkreettisia ehdotuksia.”*

*” Järjestelmällinen tapa yhteisesti käsitellä arvoja on ollut hyvä. Arvokeskustelun kääntäminen konkreettiseksi teoksi on haastavaa. Yhteinen suunnitelma miten hoidamme ja välitämme asian melko massiiviselle porukalle, on mielestäni hoitunut hyvin ja huolellisesti tehdyn suunnitelman mukaisesti.”*

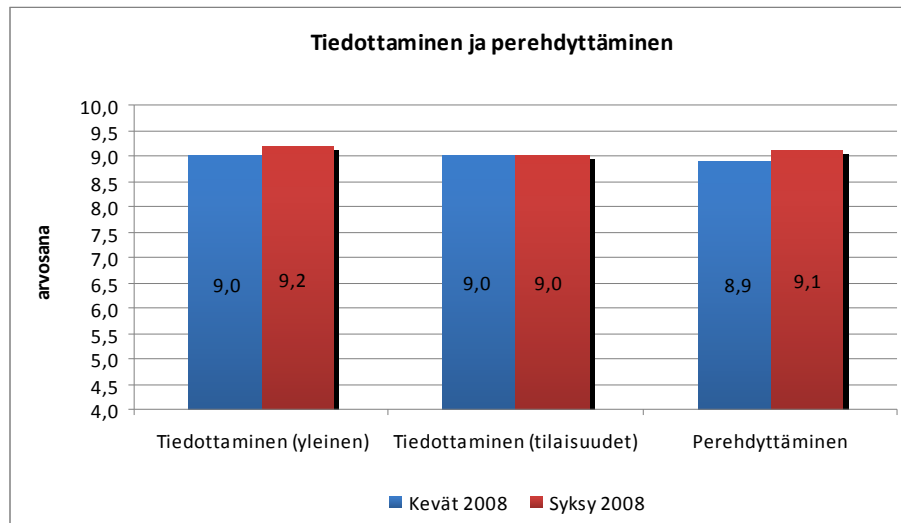
*” Sitominen arkiseen on työhön tärkeää, ei vain sanahelinää, vaan sitä miten tehdään, siinä on aina parantamisen varaa, vaikka hyvässä vaiheessa mennäänkin”*

Kysymykseen miten arvoprosessi on esimiesten oman työn ja tiimin kannalta onnistunut, sain arvosanaksi 8,2 eli tekemistä tämän asian suhteen vielä löytyy. Tein saamastani arvosanasta tulkinnan, että arvojen käsittely omassa tiimissä on unohdettu muun arvokeskustelun aikana. Suoria kommentteja esimiesten palautteista oli muun muassa: ” *Kun arvoista on puhuttu ennenkin ja konkreettinen tekeminen on jäänyt jokaisen esimiehen omalle vastuulle, on normaalin työpäivän aikana jäänyt valitettavan usein arvot taka-alalle vaikka niitä noudatetaan päivittäin. Nyt kun niistä on puhuttu pitkin vuotta ja pidetty tilaisuuksia, on arvot pysyneet puheen alla myös omissa tiimipalavereissa. Parannuksena voisi pitää vielä oman tiimin kesken arvopalaveri, jossa puidaan tiimin omia arvoja.*”

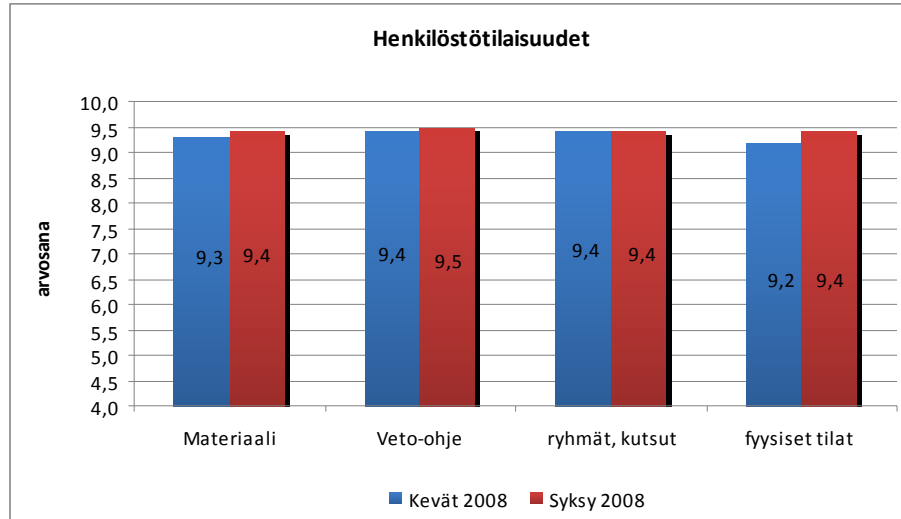
Seuraavasta kommentista voidaan tulkita, että ”suutarin lapsella ei ole kenkiä”. ” *Oman esimiestiimini kanssa olisi voinut tietysti käsitellä arvoja vielä enemmän esimiesten omasta näkökulmasta, mutta koska jokainen esimies osallistui arvoryhmien vetoon yms. yhteiseen tekemiseen, kaikki tuntuivat olevan jotenkin ”täynnä” arvoja ja siksi emme enää käsitelleet niitä omassa porukassa enempää.* ”

Esimiesvastauksissa tuli selkeästi esille, että aikaa koko alueen esimiesten omaan arvoprosessiin olisi voitu järjestää enemmän, nyt arvojen käsittely esimies voimin tapahtui henkilöstötilaisuuksien ohjeistuksissa sekä johtoryhmätyöskentelyssä. Myönnän unohtaneeni esimiesten oman arvoprosessin, koska heidän kanssaan oli arvoja jo käsitelty keväällä 2008 ja käsiteltiin ohjeistustilaisuuksissa lisää.

Kyselyn viimeisissä kysymyksissä selvitin esimiesten kokemuksia ja mielipiteitä kevään ja syksyn aikana pidetyistä henkilöstötilaisuuksista. Pyysin heitä arvioimaan tiedottamista ja perehdyttämistä sekä kokonaisuudessaan henkilöstötilaisuuksien käytännön toteutusta. Kevään tilaisuuksista saamien vastausten keskiarvo oli 9,2 ja syksyn osalta 9,3 eli pientä oppimista ja prosessin kehittymistä oli ke-sän aikana tapahtunut. Parempi arvosanan syksyn henkilöstötilaisuuksista saattoi johtua myös esimiesten ja henkilöstön oppimisesta, kaikille oli tilaisuuksissa selkeä tieto mitä tehdään ja miksi, kun arvokeskustelujen kierrosta käytiin jo toista kertaa.



KUVIO 16. Esimieskyselyn tulokset: tiedottaminen ja perehdyttäminen



KUVIO 17. Esimieskyselyn tulokset: Henkilöstötilaisuudet

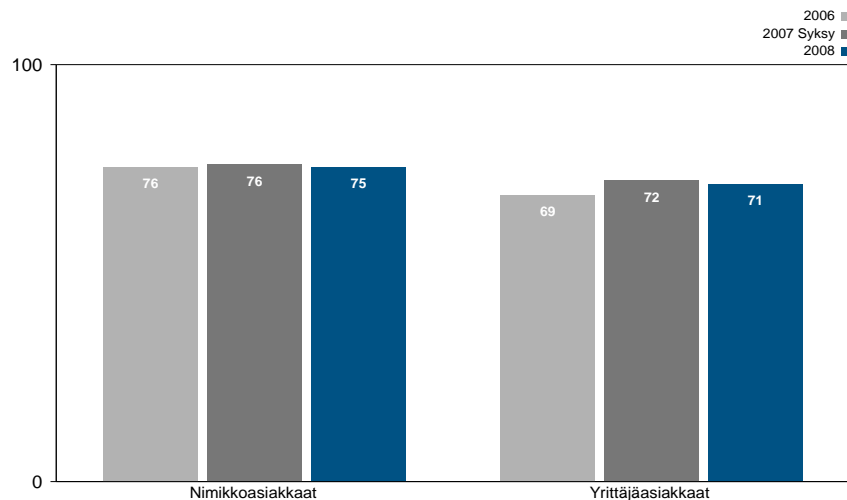
Kuten edellisistä kuvioista 16 ja 17 voidaan todeta, olivat esimiehet tyytyväisiä saamaansa tukeen, lähes jokaisen osa-alueen kohdalta oli tapahtunut muutosta parempaan päin kevään tilaisuuksista. Itse olen iloinen siitä, että pystyin tarjoamaan heille vielä parempaa tukea syksyn tilaisuuksissa kuin keväällä.

Esimiesten kommentteja saamastaan tuesta oli muun muassa: ”*Kokonaisuus toimi hyvin. Enpä pysty sanomaan parempia toteuttamistapoja, koska kyse on kuitenkin myös kaiken muun työn ohessa tehtävä ns. ”ylimääräinen asia”. Arvot asia on aika abstrakti, jonka vuoksi se mielletään usein turhaksi, vaikka kaikki tietää että sen asian miettiminen on todella tärkeää kaikille.*”

Kokonaisuudessaan esimiehet kokivat saaneensa hyvää tukea prosessin aikana. Parannettavaa prosessissa olisi ollut suullisessa tiedottamisessa ja ryhmien muodostamisessa, vaikka pyrin molempiin kiinnittämään erityistä huomiota. Myös palaute tilaisuuksista olisi ollut hyödyllistä kerätä kirjallisena, nyt sain palautteen esimiehiltä suullisesti tilaisuuksien jälkeen, henkilöstöltä tilaisuuksien aikana sekä itse tilaisuuksissa havainnoiden.

### 6.3 Asiakastyytyväisyysmittausten tulokset

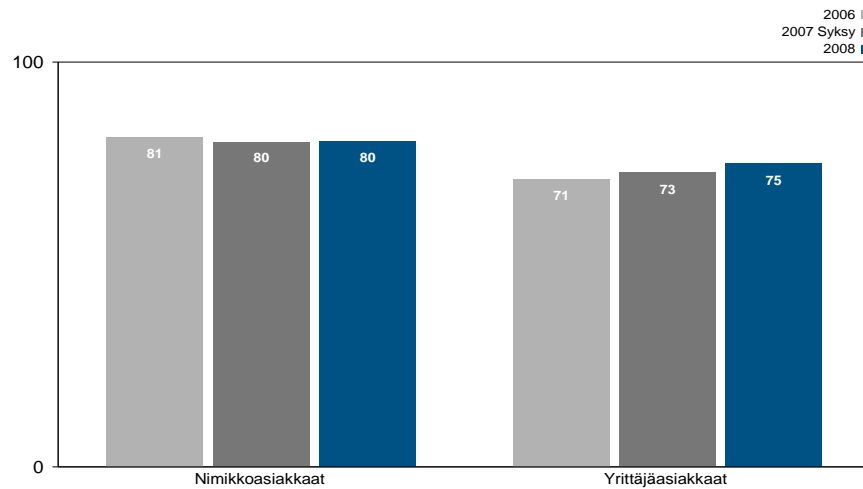
Kehittämistehtävän aloitusvaiheessa pidin olettamana, että kun erinomaiset asiakaskokemukset arvo toteutuu, vaikuttaa tämä asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin positiivisesti. Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi 166 nimikkoasiakasta ja 105 yrittäjäasiakasta lokakuussa 2008. Tutkimuksen vertailuluvut tulevat syksyllä 2007 ja vuonna 2006 tehtyjen kyselyiden pohjalta.



KUVIO 18. Asiakastyytyväisyyden kehitys

Tulosten saavuttua olin iloisesti yllättynyt, olimme lähes samalla tasolla kuin viime vuonna tuloksissamme (kuvio 18). Hieman notkahdusta tuloksiin voitiin odottaa taloudellisen tilanteen muututtua ja Nordean korottaessa yrityslainamarginaaleja jo olemassa oleville asiakkailleen. Tulos oli siis markkinatilanteeseen nähden vähin-

täänkin tyydyttävä, ellei jopa hyvä.



KUVIO 19. Asiakasuskollisuuden kehitys

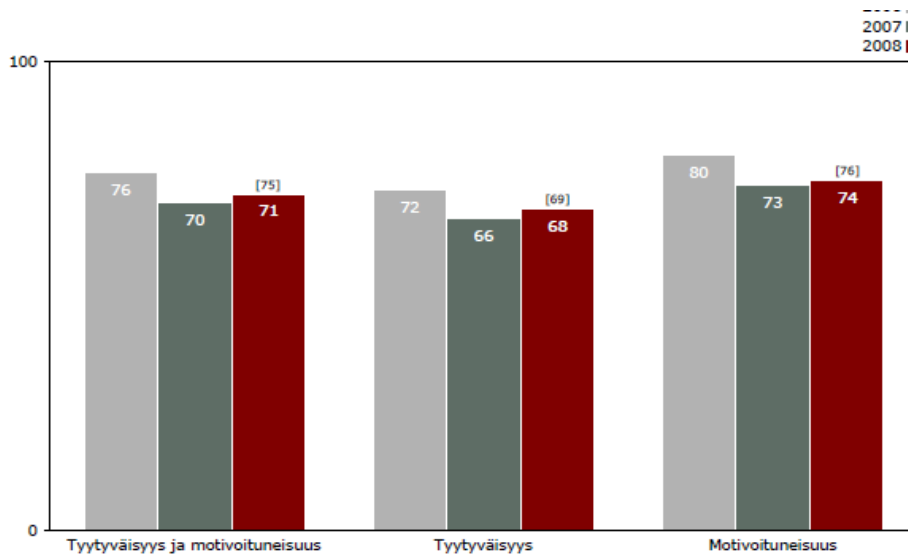
Asiakastyytyväisyystutkimus osoitti, että asiakasuskollisuus (kuvio 19) oli alueen asiakkaiden keskuudessa noussut edellisistä vuosista yrittäjäasiakkaiden osalta kahdella indeksipisteellä. Positiivisena näin myös asiakkaiden arvion yhteyshenkilöstöstä, yrittäjäasiakassegmentissä korotusta edellisen vuoden tulokseen, oli neljä indeksipistettä ja nimikkoasiakkaita palvelevat olivat pitäneet edellisten vuosien tason.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten pohjalta voidaan olettaa, että erinomaiset asiakaskokemukset arvo on toteutunut käytännössä hyvin ainakin näiden kyselyyn vastanneiden henkilöiden osalta. Ainahan yrityksillä on kehitettävää asiakastyytyväisyyden suhteen, mutta jos erinomaiset asiakaskokemukset arvo saadaan ohjaamaan toimintaa, saadaan tyytyväisempiä asiakkaita yritykselle. Prosessin aikana käytimme huomattavan paljon aikaa erinomaiset asiakaskokemukset arvon mietintään, olisikin mielenkiintoista selvittää mitkä olisivatkaan olleet tulokset jos arvoa ei olisi mietitty käytännön tasolla ja käytännön toteuttamistoimenpiteitä mietitty.

## 6.4 Henkilöstön työtyytyväisyys kyselyn tulokset

Halusin tutkia henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn (ESI= employee satisfactory index) tuloksia oman nykytila-analyysin rinnalla tulkitsemaan ihmiset ratkaisevat – arvon toteutumista. Oletin, että työtyytyväisyyskyselyn tulokset parantuvat, kun kyseinen arvo toteutuu käytännössä.

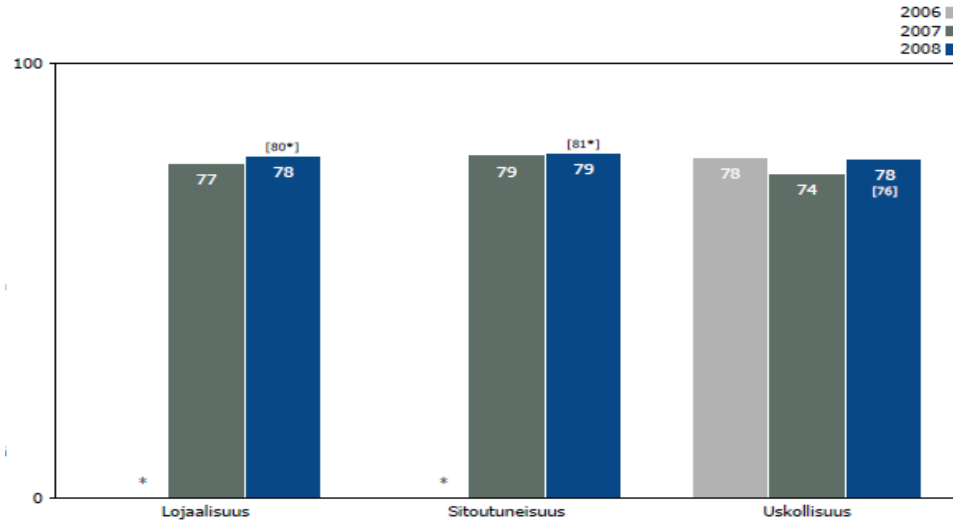
Henkilöstön työtyytyväisyyskysely suoritettiin marraskuussa 2008, vertailuluvut tulevat edellisten vuosien henkilöstön työtyytyväisyyskyselyistä, joista vuoden 2007 kysely suoritettiin loppusyksystä 2007 ja vuoden 2006 kysely kyseisen vuoden keuhalla. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset perustuvat 90 henkilön antamiin arvioihin.



KUVIO 20. Henkilöstön tyytyväisyys ja motivoituneisuus

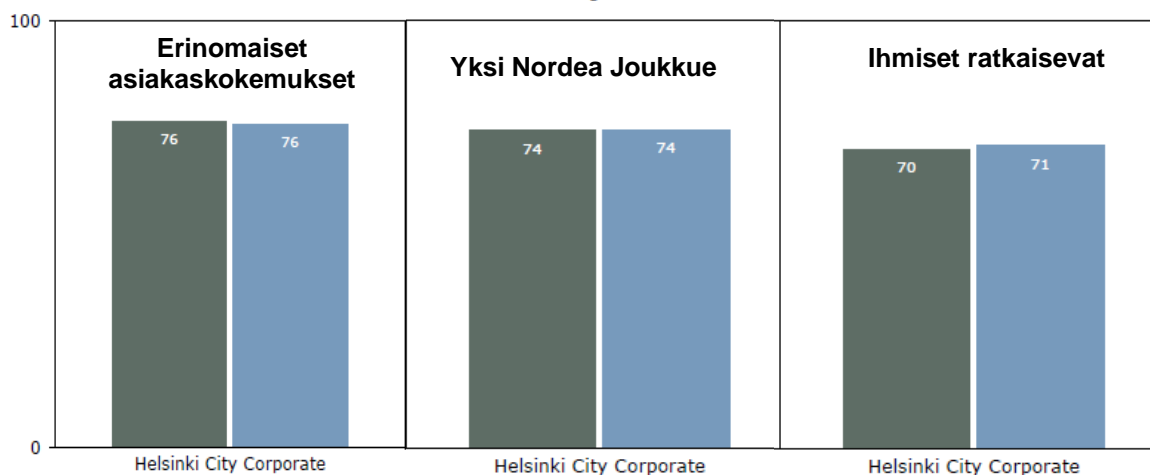
Henkilöstön tyytyväisyys ja motivoituneisuus olivat nousseet edellisvuodesta yhdellä indeksipisteellä (kuvio 20). Myös henkilöstön lojaalisuus ja sitoutuneisuus olivat nousseet yhden ja uskollisuus jopa neljä indeksi pistettä (kuvio 21). Näitä positiiviseen suuntaan kehittyneitä lukuja tulkittaessa voidaan perustellusti sanoa, että ihmiset ratkaisevat arvo toteutuu alueella hyvin.





KUVIO 21. Henkilöstön lojaalisuus, sitoutuneisuus ja uskollisuus

Nordeassa suhtaudutaan vakavasti arvojen käytäntöön viemiseen ja siksi niiden toteutumista on mitattu vuodesta 2007 alkaen myös henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä (kuvio 22). Mielenkiintoista kyseisen arvot - kysymyspatteriston tuloksissa on, että jokainen henkilöstöstä kokee itse toimivansa arvojen mukaisesti, mutta kokee etteivät muut organisaatiossa toimi arvojen mukaisesti.



KUVIO 22. Arvojen toteutuminen käytännössä

Henkilöstön työtyytyväisyys -tutkimuksen mukaan arvojen noudattamisessa ei ollut tapahtunut vuoden aikana muutosta, vain ihmiset ratkaisevat arvo on noussut yh-

den indeksipisteen edellisestä vuodesta. Tulos oli mielestäni yllättävä, koska prosessin aikana oli käytetty aikaa arvoista puhumiseen ja niiden miettimiseen huomattavasti.

Kokonaisuudessaan kaikista tutkimuksista saadut tulokset ovat mielestäni rohkaisevia. Henkilöstö tunnistaa arvot paremmin kuin prosessin alkuvaiheessa. Erinomaiset asiakaskokemukset arvo on saatu ohjaamaan toimintaamme, tämän todistaa asiakkaiden tyytyväisyys yhteyshenkilöön. Myös ihmiset ratkaisevat arvo on toteutunut käytännössä, sen todistaa henkilöstön tyytyväisyystutkimuksen positiiviset tulokset. Kehitettävää prosessissa on tiedottamisen osalta, periaate että mieluummin liikaa tietoa ja usein kuin liian vähän.

## 7 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULEVAISUUDEN KEHITTÄMISIDEAT

Arvojen jalkauttaminen käytäntöön vaatii pitkäjänteistä työtä. Kun arvot on julistettu, tulisi niistä puhua joka käänteessä. Tämän kehittämistehtävän ansiosta arvosprosessi saatiin käyntiin Helsingin keskustan yritysalueella. Prosessi ei ole vielä loppunut, vaan jatkuu arvojen mietinnällä yhdessä sisaralueen kanssa.

Prosessi on mielestäni onnistunut hyvin, aluejohto ja esimiehet ovat olleet tyytyväisiä tarjoamaani tukeen. On hienoa havaita, että arvoista halutaan puhua lisää tukemani prosessin jälkeen. Arvojen jalkauttamisella ei ole yhtä oikeaa tapaa tai aikakestoja, kukin yritys määrittelee sen oman tarpeensa ja mielenkiintonsa mukaan.

Lisätäkseni kehittämistehtävän reliabiliteettia, olen pyrkinyt selostamaan tarkasti raportissa tutkimuksen kulun sekä dokumentoimaan käytetyn materiaalin. Tämä tutkimus on monistettavissa muihin organisaatioihin ja ensimmäiset arvot tilaisuudet onkin jo toteutettu saman kaavan mukaisesti sisaralueen toimesta.

Arvojen tulisi ohjata toimintaamme hyvästä paremmaksi. Koko Nordeassa se tarkoittaa parempia asiakaskokemuksia, yhteistyön toimivuutta, työntekijän arvostamista ja palkitsemista. Kehittämistehtävän aikana arvot saivat uuden merkityksen

alueen arjessa ja kirjoittajan mielessä. Ennen kehittämistehtävää en ollut kiinnittänyt erityistä huomiota yritysten arvoihin, olin pitänyt arvoja yritysjohdon sanaheleinänä, jolla ei ole merkitystä käytännön toiminnassa. Arvot olivat mielestäni vain julkilausuma, joka jokaisella yritykselle hyvän hallintotavan mukaisesti kuuluisi olla. Nyt prosessin loppupuolella ymmärrän arvojen merkityksen yritystoiminnassa ja sen miten niiden avulla päästään merkittäviin tuloksiin.

Jos aloittaisin koko arvojen jalkauttamisprosessin alueella alusta, kiinnittäisin viestintään vielä enemmän huomiota. Sähköpostiviestintä toimi prosessin aikana hyvin, mutta suullisen viestinnän osuutta tulisi lisätä. Kehittäisin esimerkiksi kuukausittain lähetettävä arvot -kirjeen esimiehille, jossa kerrottaisiin heille miten meidän arvoprosessi etenee ja sitouttaisin heidät viestimään tiedon omille tiimeilleen. Alueinfot ja sähköpostit eivät antaneet henkilöstön mielestä tarpeeksi tietoa. Lisäksi kirjoittaisin kehittämistehtävän operatiivisesta osuudesta sitä mukaan kun prosessi etenisi, näin säästyisin raportin kirjoittamisen tuskalta prosessin loppuvaiheessa sekä muistaisin kirjata prosessin aikana tekemät vaiheet ja niiden ongelmat paremmin tutkimusraporttiin.

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita ja niitä tarvitaan vasta uusissa yllättävissä tilanteissa. On ollut hienoa havaita Nordea konsernin johdon tukeutumisen arvoihin viestinnässään ja toiminnassaan, nyt kun talous on turbulenssissa. Kun yrityksen arvoperusta on selkeä ja henkilöstön sisäistämä, osataan tehdä oikean suuntaisia ratkaisuja yllättävissäkin tilanteissa. Myös sellaisissa, joita kukaan ei ole osannut tai huomannut ennalta ohjeistaa.

Johtamistavalla, -käytännöillä sekä – käyttäytymisellä on olennainen rooli arvojen toteutumiseen arkipäivässä. Jotta esimiestoiminta olisi yhtenäistä, järjestäisin alueen esimiehille enemmän aikaa omaan arvokeskusteluun. Palautteiden perusteella osa heistä kaipaisi lisää arvokeskustelua esimiesten kesken. Jos arvot eivät näy johtamisessa, eivät ne todennäköisimmin näy muussakaan toiminnassa. Onnekseni sain koko alueen johdon tuen arvoprosessille, joten asiaa oli helppo lähteä työstämään eteenpäin.

Yleisin ongelma arvoprosesseissa on niiden pysähtyminen, arvot unohtuvat, kun uutta asiaa tulee koko ajan esille. On hieno havaita, että arvokeskustelu Helsingin keskustan yritysalueen osalta jatkuu. Prosessin seuraavassa vaiheessa Yksi Nordea joukkue -arvoa työstetään yhdessä samassa talossa olevien henkilöasiakkaita palvelevien henkilöiden kanssa. Tarkoituksena on työstää arvoa luontaisten yhteistyötahojen kanssa miettien mikä yhteistyössä menee hyvin ja missä on parannettavaa. Tarkoituksena on, että henkilöstö oppii tuntemaan toisensa sekä poistaa onnistumisen esteitä. Sitoutumisen merkiksi ryhmät päättävät konkreettisia tavoitteita yhteistyölleen, esimerkiksi yrityspuolen henkilöt antavat x kappaletta myyntivinkkejä henkilöpuolelle. Näiden tavoitteiden toteutumista seurataan puoli vuosittain.

Kuten Nordean johtoryhmän jäsen Gunn Wærsted on sanonut: "Arvot ohjaavat meitä toiminnassamme ja päätöksenteossamme. Niiden pitäisi heijastua liiketoimintasuunnitelmiimme, työskentelytapaamme ja tapaamme kohdella asiakkaita ja toisiamme. Arvomme ovat kaiken työmme perusta." Tähän lauseeseen on helppo yhtyä.

## LÄHTEET

- Collins, James & Porras, Jerry 1996. Building your company's vision. Harward Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Edmondson Amy C. & Cha Sandra E. 2002. When company values backfire. Harward Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Engeström Yrjö 1998. Kehittävä työtutkimus. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Eskola Antti 1973. Sosiologian tutkimusmenetelmät I. WSOY, Porvoo.
- Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6.painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Garvin, David A. & Roberto, Michael A. 2005. Change through persuasion. Harward Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hambrick, Donald C. & Fredricson, James W. 2001. Are your sure you have a strategy? Academy of Management executives, vol. 15, no.4.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11.painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hofstede, Geert 2001. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks, Sage.
- Järvensivu, Timo 2007. Values- driven management in strategic networks. HSE Print, Helsinki.
- Kamensky, Mika 2004. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio – tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2.painos. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.
- Kauppinen Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Otava kirjapaino Oy, Keuruu.
- Koskenoja Pia 2007. Tapaus ja toimintatutkimus. Luentomateriaali. EVTEK-ammattikorkeakoulu, Vantaa.
- Kotter, John P. 1996. Leading Change. Harward Business School Press, Boston, Massachusetts.
- KPMG, 2005: Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Lencioni, Patrick M. 2002. Make your values mean something. Harward Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Nordea Pankki konsernin verkkosivut:  
<http://www.nordea.com/About+Nordea/Organisation/70481.html> ja

<http://www.nordea.com/About+Nordea/Corporate+Governance/70372.html>. Luettu tammikuu 2009.

Nordea Pankki Suomen intranet:  
<https://intservices.sed1.root4.net/portal/internalportal/index.jsp>. Luettu huhtikuu 2008.

Puuhiniemi, Martti 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva –opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Limor kustannus, Dank Oy, Vantaa.

Puuhiniemi, Martti 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus, Dank Oy, Vantaa.

Reason, Peter & Bradbury, Hillary 2001. The handbook of action research. Sage Publications, London.

Tilastokeskus: [www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html](http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html) ja [www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html](http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html). Luettu maaliskuu 2008.

Valli, Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. WS Bookwell Oy, Juva.

Valtionkonttori, Kaiku palvelut 2007. Viesti muutoksessa –opas johdolle ja esimiehille.  
<http://www.valtionkonttori.fi/Public/download.aspx?ID=7216&GUID=%7BE9385AAD-2D88-4AA3-81C8-6A694E1D597F%7D>. Luettu huhtikuu 2008.

Liite 1. Projektisuunnitelma

---

---

PROJEKTISUUNNITELMA

---

---

Projekti	Yrityksen uusien arvojen jalkauttamissuunnitelma kohdeorganisaatioon
Vastuhenkilö	Marja Pasanen
Päivämäärä	20.1.2008

## Liite 1. Projektisuunnitelma

## SISÄLLYSLUETTELO

1	PROJEKTIN MÄÄRITTELY	3
2	PROJEKTIN TAVOITTEET	4
3	PROJEKTIN SISÄLTÖ JA VAIHEET	4
3.1	Ohjausryhmän määrittäminen	4
3.2	Viestintäsuunnitelma	5
3.3	Kirjallisuuteen tutustuminen ja kyselylomakkeen luominen	5
3.4	Kyselyn toteuttaminen	6
3.5	Henkilöstötilaisuudet	6
3.6	Projektin aikataulu	6
4	PROJEKTIORGANISAATIO	7
5	PROJEKTIN INVESTOINTI JA KUSTANNUKSET	7



## Liite 1. Projektisuunnitelma

### 1 PROJEKTIN MÄÄRITTELY

Nordean uuden arvot ja visio esiteltiin yleisesti uuden konserninjohtaja Christian Clausenin toimesta huhtikuussa 2007. Nordean uudet arvot ovat: erinomaiset asiakaskokemukset, Ihmiset sen tekevät ja yksi Nordea joukkue. Ihmisten arvot muovaavat heidän toimintaansa, ja sama koskee myös yrityksiä. Arvojen määrittäminen ei kuitenkaan onnistu helposti, koska arvot ovat jotenkin epämääräinen, vaikeasti konkretisoitava käsite. Yrityksen arvot ovat johtamisen apuvälineitä, kun pyritään nopeasti muuttuvassa maailmassa parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön kanssa. (Puohiniemi 2003, 11). Ne kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan. Arvot ovat samaan aikaan organisatorinen asia, kun ne ovat yksilölle tärkeitä. Käsitteenä arvot kytkeytyvät yksilön tunteisiin, ne ohjaavat myös tiedostamattomasti niin yksilön, ryhmän kuin organisaation valintoja.

Vaikka jokaista yritystä ohjaavatkin tietyt arvot, ei tätä välttämättä tiedosteta. Arvokeskustelut yrityksissä alkavat nimittäin usein siitä, että millaisten arvojen pitäisi ohjata toimintaamme. Arvoja ei kuitenkaan noin vain voi valita, ennemminkin on kyse toimintaa ohjaavien arvojen tunnistamisesta. Arvot ovat sen verran syvällä, ettei niitä niin vain muuteta pelkällä päätöksellä. On tärkeää, että arvoilla on nimet, tämä auttaa keskittymään oikeisiin asioihin.

Projektisuunnitelmassa keskityn arvoprosessin eri vaiheiden aikataulutukseen lähtötilanteen selvittämisestä, tulosten pohjalta suunniteltujen henkilöstötilaisuuksien organisoimiseen ja lopulta lopputilanne kartoitukseen. Projektiryhmä on pieni tässä projektissa projektipäällikkö vastaa lähestulkoon kaikesta käytännön toteutuksesta ja toimii konsulttina esimiehille henkilöstötilaisuuksien osalta. Projektipäällikön apuna on kahden hengen ohjausryhmä sekä ja alueen johtoryhmä, jotka toimivat lähinnä konsultoivassa roolissa.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli 110 henkilön organisaatio, joille uudet arvot on esitelty noin vuosi sitten. Organisaatio on nimeltään Helsingin keskustan yritysalue ja siihen kuuluu kaksi

## Liite 1. Projektisuunnitelma

konttoria: Helsingin keskustan yrityskonttori ja ulkomaalaisia asiakkaita palveleva konttori Foreign Customer Services. Organisaation henkilöstöstä suurin osa toimii yritysasiakkaiden asiakaspalvelutehtävissä. Yhteisöön kuuluu asiakasvastuullisia johtajia, toimihenkilöitä, asiantuntijoita ja lähiesimiehiä.

Tutkimuksen tilaajana toimii alueen aluejohtaja ja johtoryhmä.

## 2 PROJEKTIN TAVOITTEET

Projektin tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation lähtötilanne arvoprosessin alussa kyselytutkimuksella sekä kehittää tutkimustulosten pohjalta arvoihin liittyviä henkilöstötilaisuuksia alueen koko henkilöstölle sekä mitata projektin lopputulema. Tavoitteena on saada arvot tutuksi ja sisäistettyä ne osaksi jokapäiväistä toimintaa. Yrityksien arvojen käsittelyyn on tärkeää käyttää aikaa, koska: arvojen kautta vapautuu energiaa, sillä ne motivoivat ihmisiä. Kaikkien tehtävien, kaiken toiminnan ja kaikkien tekojen laatua voidaan arvioida tarkasti suhteessa arvoihin. Yrityksen tulosten parantaminen yhden arvon avulla voi käytännössä muuttaa perin pohjin tavan, jolla yhtiö toimii. Arvot ovat tehokkain tapa vapauttaa ja käyttää hyväksi yrityksessä piilevää, aiemmin käyttämättä jäänyttä energiaa kasvua varten. Arvot vaikuttavat aina tuloksiin.

## 3 PROJEKTIN SISÄLTÖ JA VAIHEET

Olen jakanut arvojen jalkauttamisprosessin pieniin osa-projekteihin, joista alku- ja lopputilakysely, henkilöstötilaisuudet sekä viestintä suunnitelma ovat pieniä osasia.

### 3.1 Ohjausryhmän määrittäminen

Projektipäällikön avuksi perustetaan ohjausryhmä, jonka tarkoituksena on toimia projektipäällikön tukena prosessin aikana. Projektin tilaaja, alueen aluejohtaja toimii viime kädessä asioiden hyväksyjänä. Ohjausryhmä kokoontuu tarvittaessa ja projektipäällikkö viestii ryhmälle projektin etenemisessä.

## Liite 1. Projektisuunnitelma

### 3.2 Viestintäsuunnitelma

Projektipäällikkö vastaa aikataulun laatimisesta sekä suunnittelee kuka, miten, mitä ja milloin arvoista viestitään. Alueen arvoviestinnästä vastaa aluejohtaja, viestit, yhteenvedot ym. tuottaa opiskelija. Jos aikataulu muuttuu, tiedotetaan siitä joko sähköpostitse tai alueinfoissa.

Mitä	Kuka	Milloin	Miten
Prosessin alku, mitä tulee tapahtumaan?	Aluejohtaja	Tammikuu	Sähköpostiviesti ja maininta vuoden ensimmäisessä alueinfoissa
1. Alkutilanteen kartoittaminen 2. Tulosten esittely	Aluejohtaja/ opiskelija/ esimiehet	1.Maalis-Huhtikuu 2. Touko-kesäkuu	1. Sähköpostiviesti kyselystä ja saate aluejohtajan nimissä kyselyn yhteydessä 2. Opiskelija esittelee johtoryhmälle Aluejohtaja alueinfoissa koko alueelle Esimiehet omissa tiimeissä, tiimien tulokset
Henkilöstötilaisuudet 1. Info 2. Kutsu 3. Tulokset	Aluejohtaja/ opiskelija	Kevät – Toukokuu Syksy - loka/marraskuu	1. Aluejohtaja sähköposti 2. Opiskelija, aluejohtajan saatteen kera 3. Alueinfoissa
Lopputilanteen kartoittaminen - Tulokset	Aluejohtaja/ opiskelija	Joulukuu- helmikuu	1. Sähköpostiviesti kyselystä ja saate aluejohtajan nimissä kyselyn yhteydessä 2. Opiskelija esittelee johtoryhmälle Aluejohtaja alueinfoissa koko alueelle

### 3.3 Kirjallisuuden tutustuminen ja kyselylomakkeen luominen

Projektipäällikkö tutustuu aiheesta kertovaan kirjallisuuteen sekä konsernin arvo-ohjeisiin, jonka pohjalta laatii yrityksen alkutilaa mittaavan kyselylomakkeen yhteistyössä projektin ohjausryhmän kanssa, tässä vaiheessa päätetään kyselytutkimuksen laajuuden päättäminen; otanta vai kokonaistutkimus?

## Liite 1. Projektisuunnitelma

### 3.4 Kyselyn toteuttaminen

Kyselylomakkeen luominen Webropol –järjestelmällä on projektipäällikön vastuulla sekä vastaajien sähköpostiosoitteiden syöttäminen järjestelmään.

- Projektinjohto vastaa saatetekstin kirjoittamisesta kyselyyn.
- Projektipäällikkö vastaa kyselyn lähettämisestä saatetekstin kera osallistujille sekä muistutusviestin lähetyksestä niille jotka eivät ole reagoineet kyselyyn viikon päästä ensimmäisen viestin lähettämisestä.
- Projektipäällikkö analysoi tutkimuksen tulokset, esittelee tulokset sekä henkilöstötilaisuuksien alustavan sisällön projektin johtoryhmässä. Henkilöstötilaisuuksien lopullinen sisältö päätetään projektin ohjausryhmässä.

### 3.5 Henkilöstötilaisuudet

- Projektipäällikkö vastaa tilaisuuksien allakoinnista 2x8-9 kpl, henkilöstön jakamisesta ryhmiin ja tila- ja tarjoiluvarauksista.
  - Henkilöstön kutsumisen sähköpostilla tilaisuuksiin tapahtuu projektin johdon toimesta. Kutsutekstipohjasta vastaa projektipäällikkö.
  - Projektin jäsenet toimivat henkilöstötilaisuuksien vetäjinä, projektipäällikkö yhdessä ohjausryhmän kanssa tekee henkilöstötilaisuuksien veto-ohjeen ja briiffaa vetäjät.
  - Projektinvetäjä muistuttaa henkilöstöä edellisenä päivänä henkilöstötilaisuudesta.
- Tilaisuuden kesto 2 tuntia per tilaisuus.

### 3.6 Projektin aikataulu

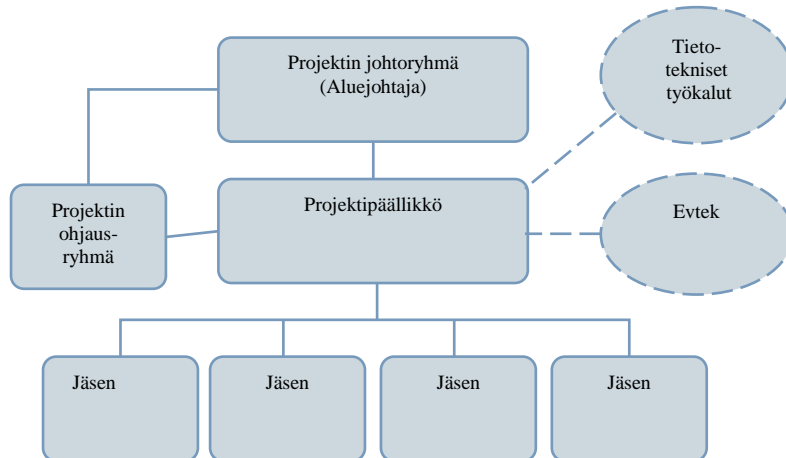
Alkuperäinen aikataulu excel liitteenä



E:\Aikataulutus.xls

## Liite 1. Projektisuunnitelma

### 4 PROJEKTIORGANISAATIO



Projektin johtoryhmässä toimii projektin tilaaja alueen aluejohtaja, jonka toimesta projekti toteutetaan ja joka infoaa henkilöstöä projektin tärkeydestä

Projekti päällikkö: Toimii projektin käynnissä pitäjänä, vastaa käytännössä kaikesta

Projektin ohjausryhmä: Auttaa projektipäällikköä tutkimuksen tekemisestä ja henkilöstötilaisuuksien suunnittelusta, tukee tarvittaessa

Evttek: Auttaa projektipäällikköä jäsentämään tutkimuksen sisällöntuotannosta

Jäsenet: alueen esimiehet toimivat muun muassa henkilöstötilaisuuksien vetäjinä

### 5 PROJEKTIN INVESTOINTI JA KUSTANNUKSET

Suurin osa projektin kustannuksista tulee henkilöstön työajan käytöstä henkilöstötilaisuuksissa sekä projektipäällikön ajankäytöstä.

Projektissa tarvittavat materiaaleja ovat muun muassa henkilöstötilaisuuksissa tarvittavat fläppitaulut & tussit, kynät ja vihkot, aiheeseen liittyvä kirjallisuus.

Kustannuksia tulee myös Webropol ja SPSS-järjestelmien lisenssimaksuista sekä henkilöstötilaisuuksien tarjoilukuluista.

## Liite 1. Projektisuunnitelma

### 6. Projektin johtaminen

Projektin johtajana toimii allekirjoittanut, joka kutsuu koolle ohjausryhmän tarvittaessa.

Projektipäällikkönä pidän johtoryhmän ja ohjausryhmän hyvin infottuna projektin kulusta.

Tavoitteena on että johtoryhmä antaa projektipäällikölle selkeät tavoitteet mitä projektilla halutaan selvittää.


### 7. Riskianalyysi

Arvoprosessin onnistuminen vaatii johdon sitoutumista hankkeeseen. Johdon ja esimiesten tulee olla vakuuttavia ja seistä sanojensa takana, kun henkilöstötilaisuuksia pidetään. Riskinä tilaisuuksien osalta on, ettei henkilöstö ota prosessia tosissaan ja pitää niitä ajan haaskauksena ja jättää osallistumatta aktiivisesti tilaisuuksiin. Kyselyiden riskeinä on vähäinen vastausten määrä ja sitä kautta liian vähäinen datan määrä.



## Liite 3. Arvot kyselylomake

Sivu 1 / 3  
**Arvokysely**



**Vastaajan tiedot**

**1) Ikä \***

20-30 vuotta  
 31-40 vuotta  
 41-50 vuotta  
 51-60 vuotta  
 yli 61 vuotta

**2) Työsuhde on \***

Vakituisen  
 Määrälläinen  
 Muu, mikä?

**3) Työsuhteen kesto \***

alle 1 vuosi  
 1-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 11-15 vuotta  
 16-20 vuotta  
 21-25 vuotta  
 yli 25 vuotta


**4) Hoidan pääosin segmentin asiakkaita \***

Pyyri  
 YPM  
 Nimikko  
 Muu, mikä?

Seuraava -->

## Liite 3. Arvot kyselylomake

Sivu 2 / 3  
**Arvokysely**



**5) Nimeä Nordean arvot \***  
 (Valitse kolme alla olevista vaihtoehdoista)

Olla paras työnantaja pohjoismaissa  
 Erinomaiset asiakaskokemukset  
 Tulossuuntautuneisuus: Focus, Speed & performance  
 Olla pääoman tuotoiltaan paras pohjoismainen pankki  
 Ihmiset ratkaisevat  
 Olla tasa-arvoinen työnantaja  
 Yksi Nordea joukkue  
 Teemme sen mahdolliseksi  
 Muu, mikä?

**6) Missä eri yhteyksissä arvot ovat tulleet esille? \***

Asiakaskohtaamisissa  
 Konsernin viestinnässä  
 Alueinfoissa  
 Työkavereiden keskusteluissa  
 Ylimpälavereissa  
 Esiemiesten viestinnässä  
 Asiakastilaisuuksissa  
 Muualta, mistä?

**7) Miten arvoprosessi on mielestäsi tähän mennessä onnistunut? \***

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

**8) Mikä on mennyt hyvin? Mikä olisi voinut mennä paremmin? \***


Seuraava -->



## Liite 3. Arvot kyselylomake

Sivu 3 / 3

**Arvokysely**



**9) Miten Yksi Nordea joukkue -arvo toteutuu jokapäiväisessä työssäsi? \***

Erittäin huonosti \*      1   2   3   4   5      Erittäin hyvin

**10) Perustele vastauksesi \***

**11) Millä käytännön keinoilla toteutat itse yllä mainittua arvoa? \***

**12) Miten Ihmiset sen tekevät -arvo toteutuu jokapäiväisessä työssäsi? \***

Erittäin huonosti \*      1   2   3   4   5      Erittäin hyvin

**13) Perustele vastauksesi \***

**14) Millä käytännön keinoilla toteutat itse yllä mainittua arvoa? \***

**15) Miten Erinomaiset asiakaskokemukset -arvo toteutuu jokapäiväisessä työssäsi? \***

Erittäin huonosti \*      1   2   3   4   5      Erittäin hyvin

**16) Perustele vastauksesi \***

## Liite 3. Arvot kyselylomake

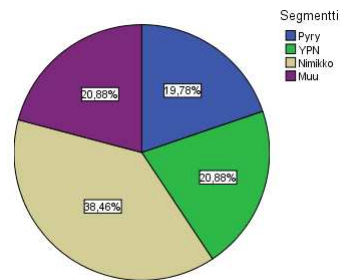
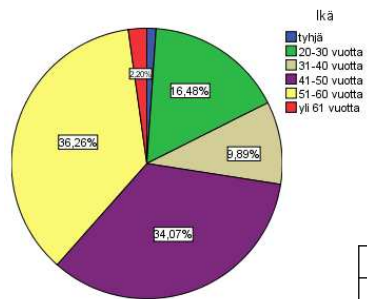
**17) Millä käytännön keinoilla toteutat itse yllä mainittua arvoa? \***

**Lähetä**

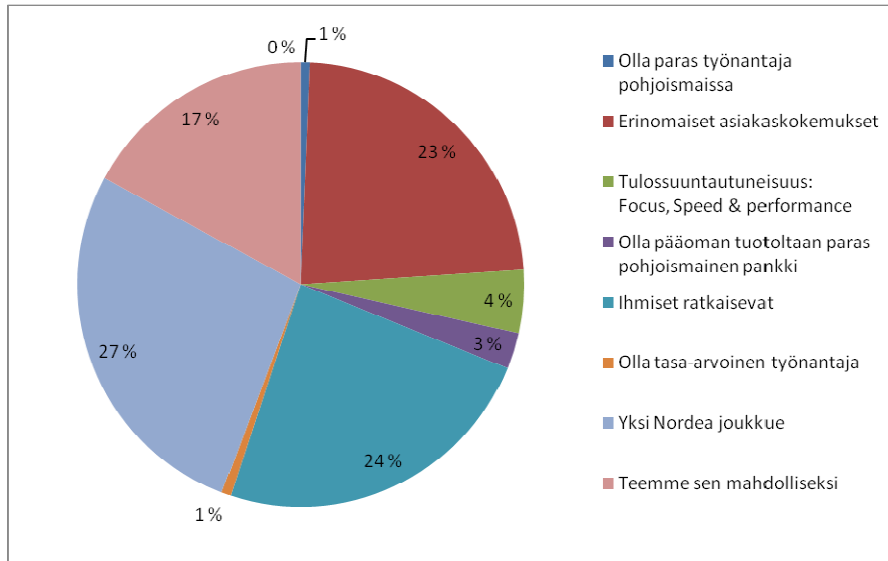
## Arvot-kyselyn tuloksia

Z309212  
28.5.2008

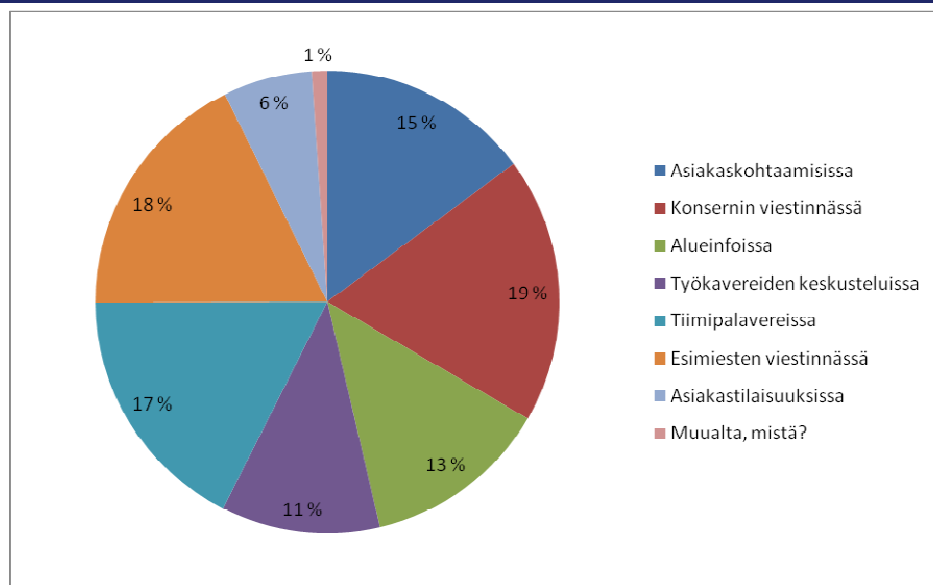
## Vastaajien profiili



Työsuhteen kesto	Frequency	Valid Percent
tyhjä	1	1,1%
Alle vuosi	7	7,7%
1-5 vuotta	10	11,0%
6-10 vuotta	8	8,8%
16-20 vuotta	9	9,9%
21-25 vuotta	15	16,5%
yli 25 vuotta	41	45,1%
Total	91	100,0

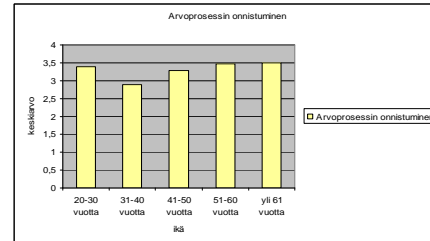
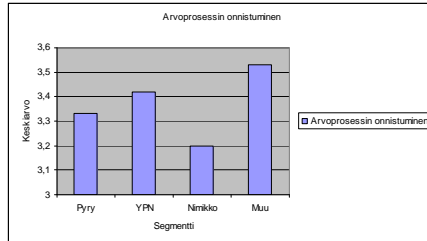


3 28.5.2008 Arvo-kyselyn tuloksia



4 28.5.2008 Arvo-kyselyn tuloksia

## Arvoprosessin onnistuminen



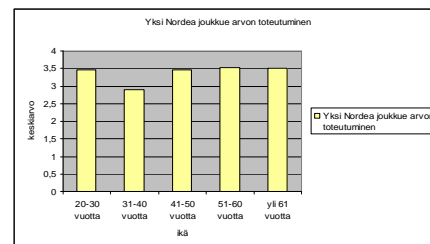
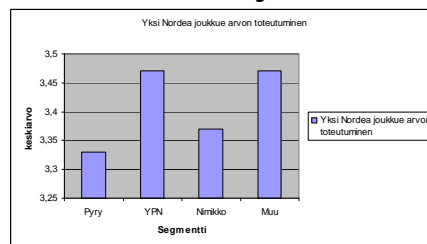
### Tyytyväisimpiä:

-Muita asiakkaita hoitavat (FCS ja myynnintuki tehtävissä olevat) ja yli 61-vuotiaat (tosin vastaajia vain 2)

### Tyytymättömiä:

- Nimikkoasiakkaita hoitavat ja 31-40 –vuotiaat vastaajat

## Yksi Nordea –joukkue arvon toteutuminen



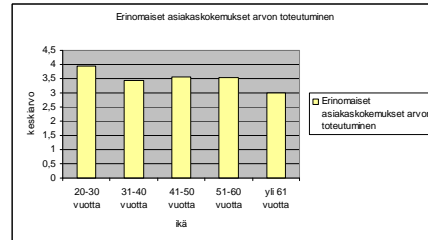
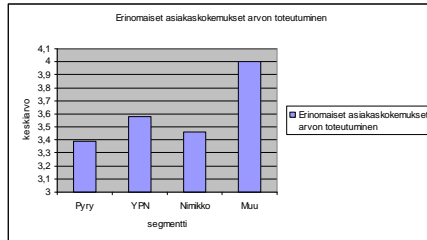
### Tyytyväisimpiä:

- YPN ja muita asiakkaita hoitavat (FCS ja myynnintuki tehtävissä olevat) ja 51-60-vuotiaat

### Tyytymättömiä:

- Pyry -asiakkaita hoitavat ja 31-40 –vuotiaat vastaajat

## Erinomaiset asiakaskokemukset arvon toteutuminen



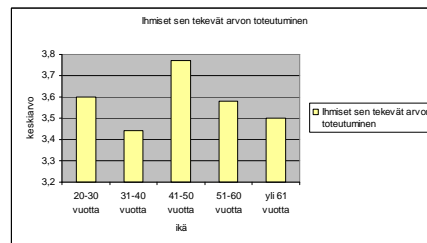
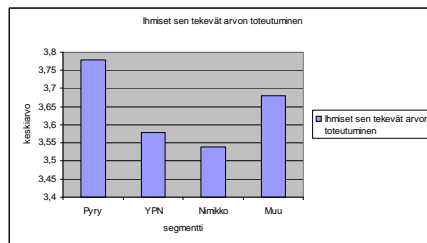
### Tyytyväisimpiä:

- Muita asiakkaita hoitavat (FCS ja myynnintuki tehtävissä olevat) ja 20-30-vuotiaat

### Tyytymättömiä:

- Pyy -asiakkaita hoitavat ja yli 61-vuotiaat vastaajat

## Ihmiset sen tekevät arvon toteutuminen



### Tyytyväisimpiä:

- Pyy -asiakkaita hoitavat ja 41-50 -vuotiaat

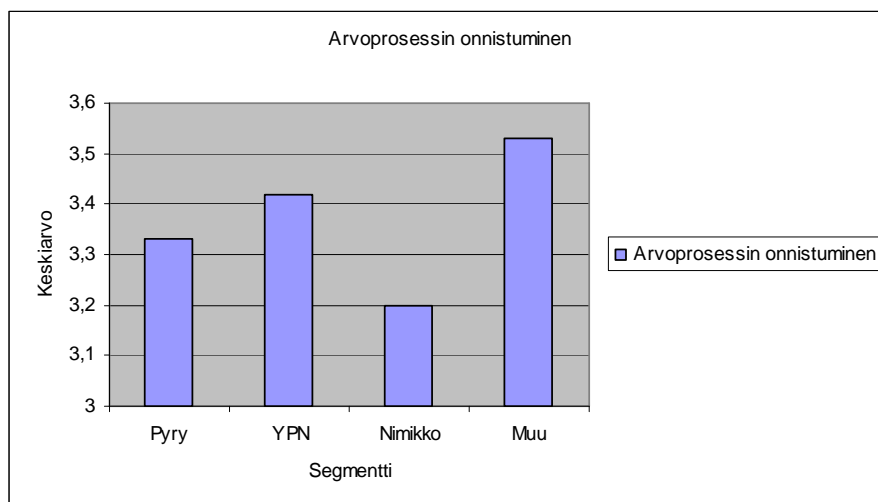
### Tyytymättömiä:

- Nimikko -asiakkaita hoitavat ja 31-40 -vuotiaat vastaajat

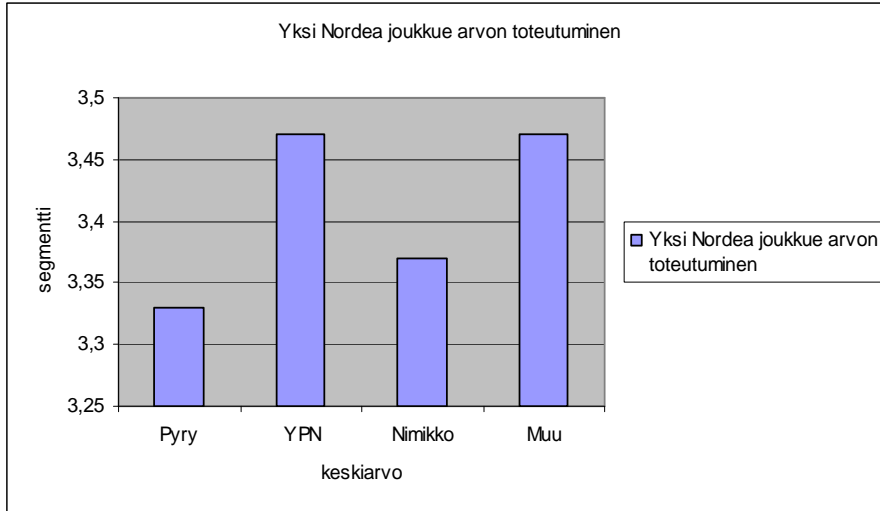
## Alueinfo 10.6.2008



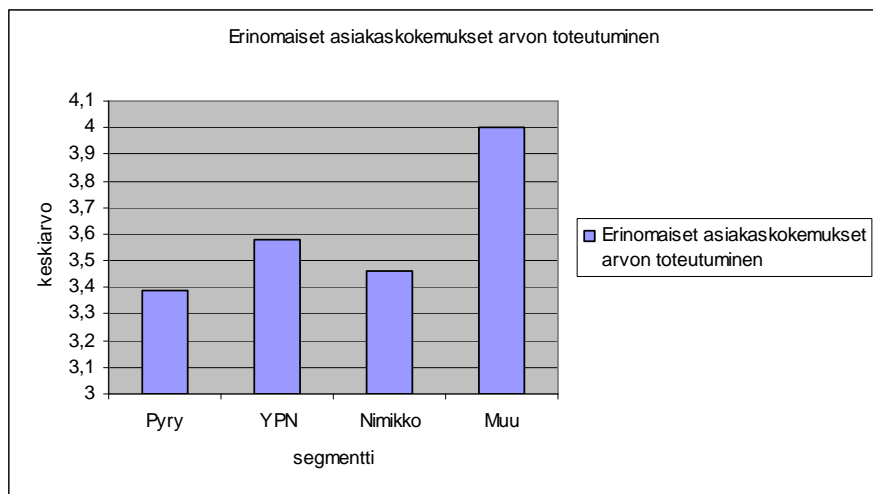
## Arvoprosessin onnistuminen



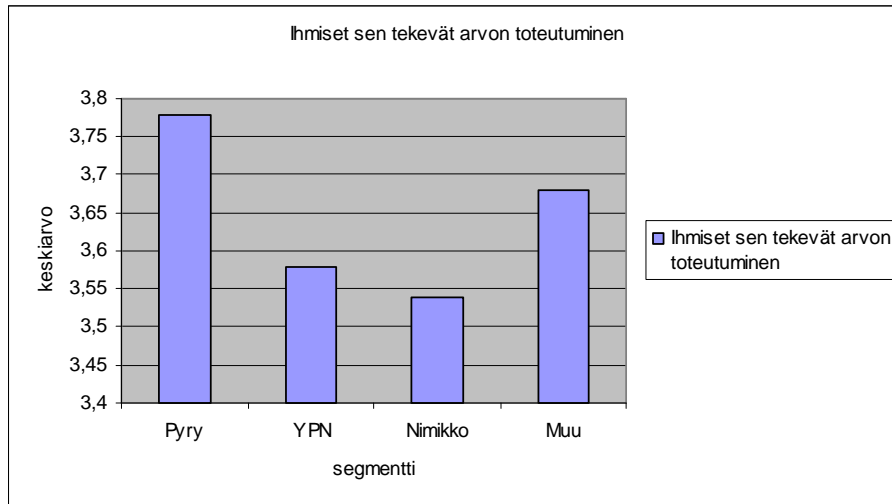
## Yksi Nordea –joukkue arvon toteutuminen



## Erinomaiset asiakaskokemukset arvon toteutuminen



## Ihmiset sen tekevät arvon toteutuminen





## Nordean arvojen näkyminen omassa työpäivässä



## Mitä tänään tehdään?

- Ryhmäläisten esittäytyminen
- Arvojen kertaus
- Ryhmätyöt – ”miten toteutamme arvoja käytännössä?”
- Ryhmätöiden purku
- Ryhmätyö: Arvojen pohjalta syntyneet ideat ja niiden asettaminen tärkeysjärjestykseen
- Ehdotusten kirjaaminen toimenpidesuunnitelmaa varten

## Mistä erinomainen Nordea muodostuu



3

## Erinomaiset asiakaskokemukset

Ajattelemme ja toimimme asiakaslähtöisesti

Palvelemme asiakkaita asiantuntevasti



Luomme pitkäaikaisia asiakassuhteita

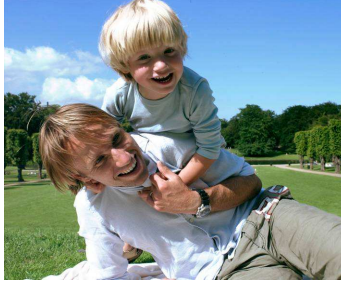
Ymmärrämme yksittäisen asiakkaan tarpeet ja ylitämme hänen odotuksensa

4

## Ihmiset ratkaisevat

Tiedämme, että tärkeintä ovat ihmiset

Annamme henkilöstölle mahdollisuuden tehdä tuloksellista työtä ja kasvaa



Arvioimme suorituksia rehellisesti ja tasapuolisesti

Kannustamme aloitteellisuuteen ja oikea-aikaiseen toimintaan

5

## Yksi Nordea joukkue

Luomme arvoa tiiminä

Teemme työtä yhdessä yli organisaation rajojen



Osoitamme luottamusta ja edellytämme vastuunottoa

Sääntömme ja ohjeemme ovat selkeitä ja toteuttamiskelpoisia

6

Ryhmä 1

**Miten tuotamme asiakkaille myönteisiä kokemuksia, ”erinomaiset asiakaskokemukset”?**

- Miten toimimme nyt?
- Mitä täytyy muuttaa?
- Mielikuvituksellisia kehitysideoita

*”Erinomaiset asiakaskokemukset”*

7



Ryhmä 2

**Miten toteutamme käytännössä arvoa ”Ihmiset ratkaisevat”?**

- Miten toimimme nyt?
- Mitä täytyy muuttaa?
- Mielikuvituksellisia kehitysideoita

*”Ihmiset ratkaisevat”*

8



Ryhmä 3

**Miten toimimme siten, että olemme ”Yksi Nordea joukkue”?**

- Miten toimimme nyt?
- Mitä täytyy muuttaa?
- Mielikuvituksellisia kehitysideoita

”Yksi Nordea joukkue”

9



**Jos sinä olisit vastuussa....?**

- Minkä idean toteuttaisit kunkin arvon kohdalla**  
**1 idea per arvo per ryhmä**
- mielikuvituksellisista ideoista
  - ”täytyy muuttaa” –ideoista ?

10



## Arvojen käsittely Toukokuu 2008 tilaisuudet



### ”Arvojen vieminen käytäntöön” -prosessi *Keskeiset periaatteet*

- Muista myönteinen asenne! Oma asenteesi prosessia kohtaan vaikuttaa kaikkien organisaatioosi kuuluvien asenteeseen. Kun osoitat, että arvojen käsittely on tärkeää meille ja asiakkaillemme, varmistat prosessin onnistumisen.
- Vältä tilanteita, jotka saavat aikaan kuulopuheita, jolloin sanoma muuttuu matkan varrella. *Jatkuva* prosessiin, sen etenemiseen ja tuloksiin liittyvä *kommunikaatio* tiimisi kanssa on sen onnistumisen avain.
- Muista korjata virheet ja tehostaa prosessia sen edetessä, jotta selviydyt tilanteista, joita et ehkä ole osannut odottaa, kun prosessi tai jokin toimintatapa toistuu.
- Varmista palautteen aktiivinen eteenpäin meno, jotta ihmiset näkevät että heidän ehdotuksensa toteutetaan ja että tulokset näkyvät. Näin ihmisten motivaatio säilyy, mikä auttaa vähentämään kyynisyyttä.

**Keskity  
ennemminkin  
mahdollisuuksiin kuin  
rajoituksiin.**

----  
**Tämä kannustaa  
ihmisiä esittämään  
muutokseen johtavia  
ideoita entistä  
aktiivisemmin.**

## Prosessin luonteen muovaaminen omalla osa-alueellasi

### Keskeiset periaatteet

Arvomme vaikuttavat prosessin muovaamiseen:

- Ihmiset ratkaisevat
  - Kiinnitä erityistä huomiota tähän arvoon kommunikointisi sävyssä
  - Käytä myönteistä ja energistä kieltä.
  - Ota myönteisesti vastaan (kaikki) aloitteet ja ehdotukset – luovuus on tervetullutta!
- Yksi Nordea joukkue
  - Tuo esille "Yksi Nordea" -ajattelua luomalla ilmapiiri, jossa "etsitään ratkaisuja ja mahdollisuuksia yhdessä".
- Ihannetapauksessa tiimin jäsenet toteavat lopuksi: "Mielestäni esimieheni on elävä esimerkki uusista arvoista!".

## "Arvojen näkyminen omassa työpäivässä (tilaisuuden eteneminen)

Noin 15 min	Mitä tänään tehdään? - vetäjä Ryhmäläisten esittäytyminen, jään rikkomiseksi esitellään itsemme esim. Lemmikin nimellä ja äidin tyttönimellä tai omalla lempinimellä (esim. Retu Korhonen), lopuksi oma virallinen nimi ja mitä tekee työkseen
15 min	Kerrataan Nordean arvotalo ja Arvot
40 min	Ryhmän jako kolmeen ja kukin ryhmä käsittelee omaa arvoaan "Miten arvot näkyvät omassa työpäivässä?" – teemalla. Kukin ryhmä keskustelelee & sopii oman arvon osalta seuraavista ja kirjoittaa tulokset fläpille: Mitä toimimme nyt? Mitä täytyy muuttaa ? Mielikuvituksellisia kehitysideoita?
15 min	Ryhmätöiden purku
15 min	Jos sinä olisit vastuussa – ryhmätö. Ryhmät keskustelevat teemalla: Minkä idean toteuttaisit kunkin arvon kohdalla? 1 idea/ arvo/ ryhmä
10 min	Ryhmätöiden purku.
5 min	Mitä teemme seuraavaksi? Saadut kehittämissideat kirjataan toimenpidesuunnitelmaksi ja prosessinjatkoa seuraa syksyllä

Liite 8.



## Arvot ryhmien kehitysideoita



Z309212  
20.8.2008

Liite 8.



## Erinomaiset asiakaskokemukset

- Työtehtävät miellettäviä yhteisiksi Nordean töiksi
- CMS ajan tasalle, palautteet eteenpäin, kuka tahansa tietää mitä asiakkaan kanssa on keskusteltu
- "Kappalehurmoksen" tilalle toivottiin aitoa asiakastuntemusta ja aikaa sille (mm. yrityskäynnit)
- Ostaminen ja myyminen pitäisi olla helpompaa; verkkopankissa, YCC:ssä ja konttorissa.
- Keinoja konttorissa: valmiita tuotesuosituksia; lomake, jolla voi yhdellä allekirjoituksella ostaa useita tuotteita
- Kunnan edut keskittämisestä (uudet etuyrittäjäkriteerit eivät olleet vielä yleisessä tiedossa)
- Soitot aamulla (Asiakkaan tarpeet)

2 20.8.2008

Arvot ryhmien kehitysideoita



## Erinomaiset asiakaskokemukset

- Poistetaan kotikonttorit
- Luodaan positiivinen kierre:
  - antaa lisää energiaa
  - Onnistumisia
  - innostava ilmapiiri
  - onnistumisista iloitaan yhdessä
  - => =>Aktiivisuus lisääntyy => lisää kauppoja ja onnistumisia => positiivinen kierre=> parempi palkka & parempi mieli

## Erinomaiset asiakaskokemukset

- Mitataan YPN - asiakkaiden tyytyväisyyttä => palaute/ nimikkoseuranta
- Lisää henkilökuntaa => erityisosaaminen+ taustatyöt esim. maksuliikenne pyry; ypn
- Esimiesten kierrätys -> esimies ei osaa/tunne töiden vaativuutta ja mitä ajankäyttöä tehtävät vaativat
- Tukitiimin saattaminen kaikkien käyttöön => vapautuu aikaa asiakkaalle
- Riittävä resurssointi
- Yksinkertaiset rutiinit pois myyjiltä
- Panostetaan asiakaspalvelutilanteen tunnelmaan; oma fiilis välittyy asiakkaalle ja autetaan kaveria

## Yksi Nordea – joukkue

- Lisää henkilökuntaa, eri alojen asiantuntijat kaikkien käyttöön (oikeasti mahdollista kääntyä asiantuntijoiden autettavaksi)
- Työnkierto
- Asenne: Palvellaan jokainen asiakas samalla tavalla asiakaskonttorista riippumatta
- Organisoidaan työkiertopäiviä/jaksoja talon sisällä; esim ypn:n seniorivapaata voisi tuuratakin pyry
- Talon sisäinen puhelinluettelo
- Neuvontatiimi ( useaan osa-alueeseen osaajia)
- Kritiikkipalaveri valittujen yhteistyökumppaneiden kanssa (mm. CC & Nora), yhteistyöstä sopiminen ja palaute palaveri

## Yksi Nordea – joukkue

- Asiantuntijat kaikkien käyttöön
- Lisää tiimityötä yli rajojen
- Hiljaisen tiedon saaminen käyttöön ja kaikkien hyödyksi
- Kenen asiakas asenne pois
- Exchange-ohjelma
- Yhteinen tavoitteen asetanta eli pyryille, ypnille, nimikoille jne. yhteiset tavoitteet
- Työkavereiden tunteminen
- Luottamus toisten osaamiseen

## Yksi Nordea – joukkue

- Kasvot nimelle
- Verkoston luominen
- Liikkuminen mesen vaihtoehtona

## Ihmiset ratkaisevat

- Tikkurilan malli (neuvoja YPN-tiimissä tekemässä mukana rutiinitöitä)
- Toivottiin selkeää ja toimivaa perehdytysohjelmaa:
  - motivoitunut osaava tuki henkilö
  - Koulutussuunnitelma
  - toimenkuva
  - "hiljaisen tiedon" verkoston siirto uudelle henkilölle
- Perehdyttäminen: nimetty tukihenkilö
- Mentor/koulutusvastaavat
- Työkiertoa tiimeissä, kaikki osaa tehdä kaikkea, tiimistä tulee vahvempi

## Ihmiset ratkaisevat

- Lisää henkilökuntaa ja henkilökunta mukaan suunnitteluun ja kannustusta mielipiteiden/ ideoiden esittämiseen => Helpompi sitoutua & motivoitua tekemiseen
- Palkka vastaamaan vaatimuksia
- Tiimille kannustinjärjestelmä (leffaliput ja 20 €:n lahjakortit eivät kannusta, miksi keskitetyissä yksiköissä tiimit saavat palkintoja ja mm yhteisiä ulkomaan reissuja?)
- Yksilöity PDD (eli jo eläkkeelle jäävän kanssa ei tarvitse käydä asioita niin perusteellisesti)
- Luennoitsijat/ konsultit: Mahdollisina aiheina: Psykologia, ihmissuhteet, sosiaaliset tilanteet etc., Neuvottelutaidot, myyntitaidot, esiintymistaidot => Näiden avulla konkreettiseen toimintaan

## Ihmiset ratkaisevat

- Henkilökunta enemmän mukaan toiminnan suunnitteluun ja kannustusta mielipiteiden/ ideoita esittämiseen => helpompi sitoutua & motivoitua tekemiseen
- Erityyppisiä yhteisiä tapahtumia/ Tapaamisia
- Talon sisäinen ”aloitelaatikko” johon voi laittaa pöllötkin ideat
- T&T ja CMSn integrointi
- Seniorivoima tehokäyttöön

**1. Erinomaiset asiakaskokemukset**

- Soitot aamulla
- Esimiesten kierrätys

**2 .Yksi Nordea joukkue**

- Työkierto

**3. Ihmiset ratkaisevat**

- Perehdytysohjelma
- Tukihenkilö
- Aloitelaaatikko

## **Nordean arvojen näkyminen omassa työpäivässä osa 2.**

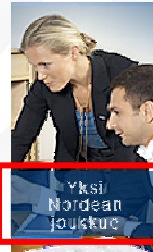


## **Mitä tänään tehdään?**

- Ryhmäläisten esittäytyminen
- Arvojen kertaus ja valittujen toimenpiteiden esittely
- Ryhmätyöt – ”miten valitut toimenpiteet voidaan viedä käytäntöön?”
- Ryhmätöiden purku
- Mitä jatkossa tapahtuu?

*Teemme sen mahdolliseksi*

Johtava pohjoismainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen – tunnettu osaavasta henkilöstöstään



Tulossuuntatunneisuus – kulut, riskit ja pääoma

## Erinomaiset asiakaskokemukset

Ajattelemme ja toimimme asiakaslähtöisesti

Palvelemme asiakkaita asiantuntevasti

**Asiakas soitot**

**Esimiesten kierrätys**

**Asiakastyytyväisyys**

Ylläpidämme pitkäaikaisia asiakassuhteita



Ymmärrämme yksittäisen asiakkaan tarpeet ja ylitämme hänen odotuksensa

## Ihmiset ratkaisevat

Tiedämme, että tärkeintä ovat ihmiset

### Perehdytysohjelma

Annamme henkilöstölle mahdollisuuden tehdä tuloksellista työtä ja kasvaa

Tukihenkilö  
Aloitelaatikko

Arvioimme suorituksia rehellisesti ja tasapuolisesti

Kannustamme aloitteellisuuteen ja oikea-aikaiseen toimintaan

## Yksi Nordea joukkue

Luomme arvoa tiiminä

Teemme työtä yhdessä yli organisaation rajojen

Työkierto  
- tiimissä  
- konttorissa  
- Nordean toisessa yksikössä

Osoitamme luottamusta ja edellytämme vastuunottoa

Sääntömme ja ohjeemme ovat selkeitä ja toteuttamiskelpoisia



### 1. Erinomaiset asiakaskokemukset

- Asiakas soitot
- Esimiesten kierrätys
- Asiakastyytyväisyys

### 2 .Yksi Nordea joukkue

- Työkierto: tiimissä, alueella ja muussa Nordeanyksikössä

### 3. Ihmiset ratkaisevat

- Perehdytysohjelma
- Tukihenkilö
- Aloitelaatikko

## Miten toteutamme käytännössä arvoa ”Ihmiset ratkaisevat”?

1. Perehdytysohjelma
2. Tukihenkilö
3. Aloitelaatikko

Miten esitetyt asiat voidaan konkreettisesti toteuttaa?

## Miten toimimme siten, että olemme ”Yksi Nordea joukkue”?

### Työkierto

1. Omassa tiimissä
2. Omalla alueella
3. Muissa Nordean yksiköissä

Miten esitetyt asiat voidaan konkreettisesti toteuttaa?

## Miten toteutamme ”Eriomaiset asiakaskokemukset arvoa”?

1. Asiakassoitot
2. Esimiesten kierrätys
3. Asiakastyytyväisyys

Miten esitetyt asiat voidaan konkreettisesti toteuttaa?

## Mitä tapahtuu jatkossa?

- Sovitut toimenpiteet käytäntöön vuoden 2009 alussa
- Yksi Nordea joukkue-iltamat 23.1.2009 1470 konttorin väen kanssa
- Arvot kysely tammi-helmikuun aikana

Liite 11.



## Arvojen käsittely Marraskuu 2008 tilaisuudet



Liite 11.



### **”Arvojen näkyminen omassa työpäivässä vol.2 (tilaisuuden eteneminen)**

Noin	
15 min	Mitä tänään tehdään? - vetäjä Ryhmäläisten esittäytyminen, keskustellaan hetki vieruskaverin kanssa ja esitellään vieruskaveri toisille
15 min	Kerrataan Nordean arvotalo ja syntyneet kehitysiedat
50 min	Ryhmän jako kolmeen ja kukin ryhmä käsittelee arvon eri osa-alueita noin 15 min per/aihe. (samalla tavoin kuin viimeksi) Ryhmät kirjoittavat tulokset fläpille
20 min	Ryhmätöiden purku ja ehdotusten äänestys
5 min	Mitä tapahtuu jatkossa?

## ”Arvojen vieminen käytäntöön” -prosessi

### Keskeiset periaatteet

- Muista myönteinen asenne! Oma asenteesi prosessia kohtaan vaikuttaa kaikkien organisaatioosi kuuluvien asenteeseen. Kun osoitat, että arvojen käsittely on tärkeää meille ja asiakkaillemme, varmistat prosessin onnistumisen.
- Vältä tilanteita, jotka saavat aikaan kuulopuheita, jolloin sanoma muuttuu matkan varrella. *Jatkuva* prosessiin, sen etenemiseen ja tuloksiin liittyvä *kommunikaatio* tiimisi kanssa on sen onnistumisen avain.
- Muista korjata virheet ja tehostaa prosessia sen edetessä, jotta selviydyt tilanteista, joita et ehkä ole osannut odottaa, kun prosessi tai jokin toimintatapa toistuu.
- Varmista palautteen aktiivinen eteenpäin meno, jotta ihmiset näkevät että heidän ehdotuksensa toteutetaan ja että tulokset näkyvät. Näin ihmisten motivaatio säilyy, mikä auttaa vähentämään kyynisyyttä.

*Keskity  
enemmän  
mahdollisuuksiin kuin  
rajoituksiin.*

----

*Tämä kannustaa  
ihmisiä esittämään  
muutokseen johtavia  
ideoita entistä  
aktiivisemmin.*

Liite 12



## Vuoden 2008 terveiset!

17.12.2008

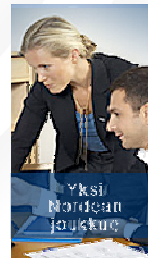


Liite 12



*Teemme sen  
mahdolliseksi*

Johtava pohjoismainen  
pankki, joka luo merkittävää  
arvoa asiakkailleen ja omistajilleen –  
tunnettu osaavasta henkilöstöstään



Tulossuuntautuneisuus – kulut, riskit ja pääoma

2 8.4.2009

## Arvot jatkoa

- Kysely arvoista lähetetään alueelle vkon 51 aikana
- 23.1.2008 Arvot iltamat (virallinen osuus klo 17-17.30)
  - Tavoitteena tutustua mahdollisimman moneen uuteen henkilöön
- Maaliskuussa - Yksi Nordea joukkue –työryhmät (10-12 per ryhmä)
  - YPN → HPN
  - Asvat → CST
  - Pyry → neuvojat
  - Tuki (asva + mytu) → Tuki (AVA + mytu)
  - Esimiehet → esimiehet
  - Keskustellaan mikä toimii? Mikä ei toimi?
  - Määritellään yhteiset käytännön tavoitteet esim. kesäkuuhun mennessä X määrä vinkkejä

## Erinomaiset asiakaskokemukset

### Asiakas soitot

- ✓ Riippuu aiheesta esim. palveluneuvottelu vastuhenkilö itse tai kampanja - myyntiryhmä tai vastuhenkilö itse
- ✓ Soittoajat allakoidaan viikoittain CMS kalenteriin → jokaisen omalla vastuulla!
- ✓ Asiakkaan kuunteleminen ja huomioiminen → asiakastyytyväisyys
- ✓ CMS → mieluummin liikaa infoa kuin liian vähän!

### Esimiesten kierrätys

- ✓ Vastuu kaikilla osallisilla: esimiehillä ja toimihenkilöillä
- ✓ Esimiehet lähemmäksi asiakaspalvelua, ei käyttämistä vain aitoa osallistumista esim. työntekijän loman tuuraus
- ✓ ... tai kierto alueen sisällä Pyry → YPN → Asva esimiehet vaihtavat tehtäviään kahden viikon ajaksi

### Asiakastyytyväisyys

- ✓ Omaaloitteisuus ja aktiivinen ote asiakkaan suuntaan
- ✓ Asiakkaan kuuntelu
- ✓ Tehdään mitä luvataan ja vähän enemmän!
- ✓ Hyvitetään virheet → Asiakas ensin hyvitys!
- ✓ Viestintä: myös kielteiset päätökset on osattava kertoa asiakkaalle selkeästi ja perustellusti
- ✓ CMS, mitä enemmän informaatiota asiakkaasta löytyy, sen helpompi meidän kaikkien on palvella asiakasta juuri oikealla tavalla

### Perehdytysohjelma

- ✓ Noudatetaan jo alueella käytössä olevaa perehdytys-suunnitelmapohjaa, jonka toteutumista seurataan viikoittain
- ✓ Yksilöllinen & kirjallinen suunnitelma, tehdään myös kun vaihtaa tehtävää talon sisällä
- ✓ Esimiehen vastuulla, myös tukihenkilön oman työn organisointi
- ✓ Nimetty tukihenkilö opettavan vastualueen mukaan
- ✓ Sisältää myös talon sisäisen kierroksen ja työn kannalta tärkeimpien yhteistyötahojen esittelyn

### Tukihenkilö

- ✓ Ammattitaitoinen, vapaaehtoinen ja halukas opettamaan muita
- ✓ Esimies selvittää henkilön halukkuuden toimia tukihenkilönä kk- tai Pdd-keskustelussa
- ✓ Valituiden henkilöiden erityisosaamisalueita hyödynnetään → ei tarvitse olla moniosaaja vain hallita joku määrätty alue hyvin
- ✓ Esimiehen vastuulla organisoida tukihenkilön omat työt tutoroinnin aikana esim. pienentämällä asiakassalkkua



### Tukihenkilö jatkuu..

- ✓ Tukihenkilön oman osaaminen ylläpito varmistettava säännöllisin väliajoin
- ✓ Tukihenkilönä toimiminen "määräaikaista" esim. mietitään vuosittain jatkoa/ kartoitetaan muiden henkilöiden halukkuus toimia tukihenkilönä
- ✓ Myös talossa jo olleella henkilöllä on mahdollista saada tukihenkilö tehtävien muuttuessa

### Sähköinen postilaatikko

- ✓ Perustettava palautetyöryhmä seuraa postilaatikkoo
- ✓ Ehdoton luottamuksellisuus, vaikka palautetaan sähköisesti!!
- ✓ Parhaat aloitteet palkitaan 1 krt / kvartaalissa
- ✓ Laatikkoa testataan 2 kk: Jos toimii → jatketaan! Jos ei toimi → lopetetaan!

### Työkierto

- ✓ Kartoitetaan halukkuus työkiertoon PDD keskustelussa, henkilön oma halukkuuden mukaan, ketään ei pakoteta!
- ✓ Tavoitteena osaamisen lisääminen ja uuden urapolun etsiminen organisaation sisällä
- ✓ Opitun jakaminen omassa tiimissä
- ✓ Selkeä aikataulutus ja kaikkien sitoutuminen

### Tiimissä

- ✓ Työtehtävien kierto tiimin sisällä (toimii jo pyryssä & mytussa)
- ✓ Työparin vaihto esim. loman aikana
- ✓ Asiakas salkkujen vaihto, ideana uusin silmin voisi löytyä uutta myyntiä
- ✓ Case pohjainen vaihto → esim. maksuliike, rahoitus

**Alueella**

- ✓ Case –pohjalta esim. yrityskaupat
- ✓ Ideana osaamisen lisääminen esim. Maksuliikeasiantuntijoiden luona
- ✓ Lisätään ymmärrystä mitä oma tekeminen vaikuttaa toisten työhön
- ✓ Vierailu toisten tiimien tauluamuisissa, nopea tapa toteuttaa tätä!

**Muualla Nordeassa**

- ✓ Konkreettinen oma tarve & hyöty
- ✓ Vierailut esim. HYP, CMS, Nordea rahoitus
- ✓ Ideana osaamisen lisääminen
- ✓ Vaihto ”päittäin” eli vastaanottavasta yksiköstä tulee sijainen tekemään töitä

## Yksi Nordea Joukkue arvo – yhteistyön rakentaminen

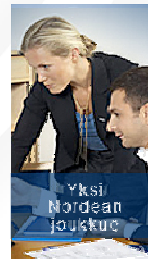
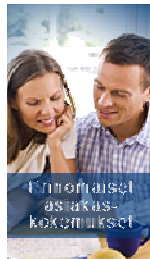


## Mitä tänään tehdään?

- Ryhmäläisten esittäytyminen
- Arvojen kertaus ja valittujen toimenpiteiden esittely
- Ryhmätyöt – ” Mikä yhteistyössämme toimii jo nyt ja missä on parantamisen varaa?”
- Ryhmätöiden purku
- Ryhmätyöt – Keinot joilla arvoa voidaan toteuttaa, kukin ryhmä ehdottaa konkreettista mitattavaa tavoitetta arvon toteutumiseksi esim. vinkitys
- Mitä jatkossa tapahtuu?

*Teemme sen mahdolliseksi*

Johtava pohjoismainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen – tunnettu osaavasta henkilöstöstään



Tulossuuntatunneisuus – kulut, riskit ja pääoma

## Erinomaiset asiakaskokemukset

Ajattelemme ja toimimme asiakaslähtöisesti

Palvelemme asiakkaita asiantuntevasti



Luomme pitkäaikaisia asiakassuhteita

Ymmärrämme yksittäisen asiakkaan tarpeet ja ylitämme hänen odotuksensa

## Ihmiset ratkaisevat

Tiedämme, että tärkeintä ovat ihmiset

Annamme henkilöstölle mahdollisuuden tehdä tuloksellista työtä ja kasvaa



Arvioimme suorituksia rehellisesti ja tasapuolisesti

Kannustamme aloitteellisuuteen ja oikea-aikaiseen toimintaan

## Yksi Nordea joukkue

Luomme arvoa tiiminä

Teemme työtä yhdessä yli organisaation rajojen



Osoitamme luottamusta ja edellytämme vastuunottoa

Sääntömme ja ohjeemme ovat selkeitä ja toteuttamiskelpoisia

## Mikä yhteistyössä toimii jo nyt?

## Missä olisi parantamisen varaa?

Keskustellaan ja kirjataan ylös asioita, jotka toimivat jo nyt ja asioita joissa olisi parantamisen varaa

## Keinot jolla arvo toteutuu?

## Konkreettinen mitattava tavoite yhteistyön toteutumisen mittaamiseen

- Keskustellaan ja kirjataan ylös toimenpiteitä arvon toteutumiseksi
- Kukin ryhmä päättää konkreettisen mitattavan tavoitteen arvon toteutumisen seurantaan

## Mitä tapahtuu jatkossa?

... tähän jatko suunnitelma..