

LAB Ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Tradenomi YAMK

Elina Nuutila

# **Organisaatiokulttuurin johtaminen arvojen jal- kauttamisen kautta johdon eri tasoilla Case Nor- dea Business Banking**

## Tiivistelmä

Elina Nuuttila

Organisaatiokulttuurin johtaminen arvojen jalkauttamisen kautta johdon eri tasoilla Case Nordea Business Banking, 55 sivua, 0 liitettä

LAB Ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Tradenomi YAMK

Opinnäytetyö 2020

Ohjaajat: Lehtori Mika Tonder LAB

Työn toimeksiantajana toimi Pohjoismainen Pankki Nordea Pankki OYJ. Tutkimuksen avulla selvitettiin, miten arvojen jalkauttaminen organisaatiossa oli edennyt niiden lanseeraamisen jälkeen. Tavoitteena oli löytää kehittämissuhteita arvojen jalkauttamisen tehostamiseen.

Lähteinä on käytetty monipuolisesti alan eri kirjallisuus- ja verkko julkaisuja. Teoreettisina lähteinä on käytetty Edgar, Sheinin ja Tero Kauppisen malleja arvojen jalkauttamiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto koostui seitsemästä teemahaastattelusta. Teemat oli koottu teorian kautta. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineiston sisältöanalyysia.

Tärkeimpiä esille nousseita seikkoja oli, esimiesten vahva sitoutuminen arvoihin ja niiden mukaiseen toimintaan. Esimiesten vahva halu toimia esimerkillisesti. Arvoja otettiin esille, mutta niiden huomioimista voisi tehostaa. Arvojen konkretisointi ja johdonmukainen seuranta oli vielä kesken. Arvojen ottaminen mukaan osaksi palautejärjestelmää nousi esille haastatteluista.

Arvojen jalkauttaminen oli vaiheessa, mikä on tyypillistä, kun niiden asettamisesta oli puolitoista vuotta. Arvot oli hyvin sisäistetty ja ne koettiin jokaisella johdon tasolla tärkeäksi. Arvojen välillä oli lievää epätasapainoa, johtuen siitä, että osa koettiin selkeämmiksi ja helpommiksi johtaa. Aineiston perusteella johtajat tunnustivat, että töitä on vielä ja sitä ollaan valmiita tekemään.

Jatkotoimenpiteinä olisi hyvä pohtia, miten arvoja voidaan konkreettisesti muuntaa tavoitteiksi, niin yksikkö kuin yksilötasolla, millaista seurantaa ja palkitsemista halutaan toteuttaa arvojen näkökulmasta.

Asiasanat: arvot, arvojohtaminen, organisaatiokulttuuri

## **Abstract**

Elina Nuuttila

Managing Organizational Culture Through The Implementation Of Values At Different Levels Of Management Case Nordea Business Banking

Pages 55

LAB University of Applied Sciences, Lappeenranta

Master of Business Administration (MBA)

Master's Thesis 2020

Instructor: Mr Mika Tonder, Instructor's title Senior lecturer

The commissioner was Nordea Bank Plc, which is Nordic bank. The study was used to find out how the implementation of values in the organization had progressed since their launch. The aim was to find development proposals for improving the implementation of values.

Various literary and online publications in the field have been used as sources. Edgar Shein's and Tero Kauppinen's models have been used as the main theoretical sources for implementing values.

The study was conducted as a qualitative study. The material consisted of seven thematic interviews. The themes were put together through theory. Content analysis of the data was used as the method of data analysis.

The main research findings were; leaders were all very committed to values, there were the strong desire of supervisors to set an example. Values were raised, but action could be made more consistent. The values had been included in the scorecard, but there had not yet been clear guidance of measuring them. The interviews raised the suggestion to include values in the feedback system.

The implementation of the values was in a phase that is typical when it was a year and a half after they were set. The values were well internalized and were perceived as important at every level of management. There was a slight imbalance between the values, due to the fact that the part was perceived to be clearer and easier to lead. Based on the data, the managers acknowledged that there is still work to be done and that they are ready to do it.

As a follow-up, it would be good to consider how values can be concretely translated into goals, both at the unit and individual levels, what kind of monitoring and rewarding is desired.

Keywords: values, value management, organizational culture

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Rajaukset.....	6
1.2	Tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Tutkimuksen esittely .....	7
1.3.1	Aineiston keruumenetelmä.....	8
1.3.2	Aineiston analyysi.....	9
1.4	Kohdeorganisaatio .....	9
2	Teoreettinen viitekehys.....	10
2.1	Keskeisimmät käsitteet .....	11
2.1.1	Organisaatiokulttuuri .....	11
2.1.2	Arvot.....	12
2.1.3	Arvojohtaminen .....	12
2.1.4	Johtamisen eri tasot .....	13
2.1.5	Muutos .....	14
2.2	Primaarit istuttamismekanismit .....	14
2.3	Arvojohtamisen toteutusmalli .....	16
2.3.1	Arvovalinnat.....	17
2.3.2	Arvojen jalkauttamisen design.....	19
2.3.3	Arvojen normitus .....	21
2.3.4	Arvojohtamisen käytäntö .....	22
2.4	Arvojen jalkauttamisen teemat ja niiden tarkastelu teorian kautta.....	23
2.4.1	Arvovalinnat ja arvojen määrittely.....	23
2.4.2	Arvot arjessa .....	24
2.4.3	Arvojen jalkauttaminen toimintaan ja konkretisointi työntekijöille...25	
2.4.4	Arvot palautekulttuurin osana.....	28
3	Empiirinen tutkimus.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
3.1	Arvovalinnat ja arvojen jalkauttamisen design kohdeorganisaatiossa	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
3.2	Esimiesten johtamista ohjaavat arvot	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
3.3	Organisaation arvojen määrittely ja painopisteet	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
3.4	Arvot osana arjen kohtaamisia.	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
3.5	Arvojen kautta reagoiminen .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
3.6	Arvot tavoitteina ja niiden seuranta	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
3.7	Arvot ja palaute .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
3.8	Arvot ja palkitseminen.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
3.9	Arvojohtamisen kehittäminen ja yhteenvedo	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
4	Johtopäätökset .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>

# 1 Johdanto

Kun halutaan johtaa organisaatiota kohti tulevaa, on johdettava myös yrityksen kulttuuria. Kulttuurin rakentumisessa arvot ovat keskeisessä asemassa ja niiden näkyminen toiminnassa ja valinnoissa, varmistaa sen, että myös työntekijät uskovat niihin ja pystyvät silloin myös uskomaan muutokseen. Yrityksen arvot syntyvät pitkässä prosessissa, tämä prosessi vaatii kärsivällisyyttä ja johdonmukaisuutta. Arvojen jalkauttamisen näkökulmasta on ensisijaisen tärkeää, että ylin johto sitoutuu arvoihin. Edellytyksenä onnistumiselle on, että organisaatiossa ymmärretään johdon ja työntekijöiden eri näkökulma uusia arvoja tarkasteltaessa. Työntekijät toivovat arvojen luovan varmuutta ja pysyvyyttä, kun taas ylin johto haluaa niiden katsovan tulevaisuuteen ja luovan uskoa muutokseen. Vuorovaikutus eri tasojen välillä on avain ratkaisuun, jotta molempien osapuolten näkökulmat ymmärretään, ja näin pystytään sopimaan yhteinen suunta ja tarkoitus tekemiselle. (Lehtinen, 2014)

Tämän opinnäytteen aiheena on tutkia organisaatiokulttuurin muutoksen johtamista arvojen jalkauttamisen kautta. Kohde organisaatiossa on määritelty organisaatiokulttuuria ohjaavat arvot ja niiden tarkoitus keväällä 2017, jonka jälkeen organisaatiokulttuuria on pyritty aktiivisesti muuttamaan ja uusia arvoja istuttamaan toimintaan. Tavoitteena on tutkia, miten arvojohtamista toteutetaan johdon eri tasoilla. Arvojohtamista tulee toteuttaa johdonmukaisesti, sillä ristiriitaisuus hidastaa organisaatiokulttuurin muuntumista haluttuun suuntaan. (Shein, 1987)

Kohde organisaatio esitellään siinä laajuudessa, kun se on olennaista. Koska kyseessä on pörssiyritys, tullaan tutkimuksen empiirinen osuus pitämään salaisena ja työstä julkaistaan vain teoriaosuus. Aihe on sovittu yhdessä kohde organisaation kanssa ja on myös organisaatiolle ajankohtainen. Organisaatiossa on meillä monta muutosta samanaikaisesti, ja tämä on johtanut myös organisaatiokulttuurin tarkasteluun. Kokonaisvaltainen transformaatio tapahtuu vaiheittain ja tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutustua organisaatiokulttuurin rakentumiseen arvojen näkökulmasta. Ja miten johto toteuttaa arvojen jalkauttamista.

## 1.1 Rajaukset

Organisaatiokulttuurin johtaminen on aiheena laaja ja moniulotteinen. Tutkimusta ohjaavaksi viitekehikseksi on valittu arvot, joiden läpi tutkittavaa ilmiötä tulkitaan. Miten arvot toteutuvat johtamisessa ja miten johdonmukaisesti niitä pyritään istuttamaan organisaatioon. Tutkimuksen kohteen esittelyssä kuvataan muutoksen tilanne ja missä vaiheessa organisaatiossa muutoksen osalta mennään. Muutosta käsitellään teoriassa vain arvojen näkökulmasta, kuinka arvot voivat olla apuna muutoksen läpiviennissä. Muutoin muutoksen teoria on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

Teoreettisista rajauksista tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan organisaatiokulttuurin kehittämistä tunnetun psykologin Edgar H. Scheinin (1987) mallia organisaatiokulttuurin primaareista istuttamismekanismeista. Lisäksi käydään läpi Tero Kauppisen (2002) arvojohtamisen toteuttamismallia. Näistä malleista on kerrottu enemmän opinnäytteen teoreettisessa osuudessa.

Tarkoituksena on keskittyä johtajien konkreettiseen tekemiseen ja tämän takia tutkimuksessa on rajattu ulkopuolelle organisaatiokulttuuriin vaikuttavat sekundariset mekanismit. Tutkimuksella ei siis oteta kantaa organisaatorakenteen, järjestelmien ja prosessien vaikutukseen organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Ulkopuolelle rajataan myös maine ja muut ulkoiset tekijät, jotka voivat vahvistaa organisaatiokulttuurin kehittymistä, jos ovat linjassa primaaristen mekanismien kanssa. Näitä istuttamismekanismeja tutkitaan arvojen kautta ja miten jo päätetyt arvot näkyvät johtamisessa. (Schein, 1987)

Lisäksi työssä jätetään johdon viestinnän tutkiminen vain siihen laajuuteen kuin se on merkittävä primaaristen mekanismien tutkimisen kannalta. Tämä rajaus on merkittävä, koska yritysviestintä on tunnetusti yksi haastavimmista johdon elementeistä ja lisäksi merkittävästi opinnäytteen laajuutta ja on tästä syystä rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Koska organisaatiokulttuuri haluttaisiin organisaation näkökulmasta istuttaa mahdollisimman sujuvasti ja pikaisesti, haluttiin tällä tutkimuksella syventyä tutkimaan

arvojen istuttamista organisaatioon johdon näkökulmasta. Tämän tutkimuksen kohteena oli johdon eri tasot strategisesta johdosta lähiesimiehiin. Tarkoituksena on tutkia näkyvätkö arvot valinnoissa ja tekemisessä samalla tavalla johdon eri tasoilla.

Tutkimusongelmana on, miten arvojohtamista voitaisiin kehittää, jotta arvot jalkautuisivat toimintaan sujuvasti. Koska organisaatiossa ei ole suoraan tutkittu aikaisemmin arvojohtamista, tutkimuskysymyksillä selvitetään, miten arvojohtamista toteutetaan nyt, ja miten arvot näkyvät johtamisessa. Teorian kautta on etsitty ratkaisuehdotuksia, kuinka tätä jo toteutuvaa arvojohtamista voitaisiin kehittää vai toteutetaanko sitä jo optimaalisella tasolla. Seuraavien tutkimuskysymysten avulla päästään lähemmäs ratkaisua.

Miten arvojohtamista toteutetaan johdon eri tasoilla?

Miten arvot konkreettisesti näkyvät johtamisessa?

Miten arvojohtamista voidaan kehittää johdon näkökulmasta?

### **1.3 Tutkimuksen esittely**

Tieteellinen tutkimus toteutetaan aina jonkin menetelmän avulla. Tutkimusmenetelmiin on tutustuttu menetelmäpolun avulla. Tutkimusstrategiaksi on valittu teoreettinen tutkimus. Teoreettisessa tutkimuksessa ei suoraan havainnoida tutkimuksen kohdetta vaan kohteesta pyritään käsittämään käsitteellisiä malleja, rakenteita ja selityksiä aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta. (Jyväskylän yliopisto, 2018) Tämä ohjaa teoreettisen viitekehyksen rakentamista, jossa esitellään aikaisempaan tutkimukseen pohjautuvia malleja arvojen jalkauttamisesta organisaatioon johdon näkökulmasta.

Empiiristä osuutta on lähestytty ongelmanasettelun kautta. Tässä tutkimuksessa halutaan kuvata ilmiötä ympäristössään. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jolle tyypillistä on ilmiöön syventyminen. Laadullinen tutkimus on aina kiinni kontekstissa ja sen irrottaminen ajasta ja ympäristöstä on haasteellista, se kuitenkin mahdollistaa tutkimuksena syventyä ilmiöön. Laadullinen tutkimus on

yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä, kun tutkitaan johtamista, varsinkin kun tutkimuksen kohde on tiedossa ja siitä halutaan saada mahdollisimman tarkka ja syvälinen kuva. (Jyväskylän Yliopisto 2018)

Ilmiötä ympäristössään tutkittaessa kyseessä on usein niin kuin tässäkin tutkimuksessa tapaustutkimuksesta, jolloin tapaus usein ymmärretään rajautuneeksi kokonaisuudeksi tai yksiköksi. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan tapauksesta ja tässä tilanteessa yksiköstä mahdollisimman yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimuksen tavoite ei ole pyrkiä laajaan yleistettävyyteen vaan sillä pyritään hakemaan ilmiöön tai toimintaan mahdollisimman syvälinistä ymmärrystä. Hyvää tutkimustapaa noudattaen voidaan tutkimuksella osoittaa olevan siirrettävyyttä ja yleistettävyyttä esim. organisaation muiden yksiköiden kesken. (Jyväskylän Yliopisto, 2018)

### **1.3.1 Aineiston keruumenetelmä**

Aineistosta osa oli valmiina, kohde organisaatio on luonut materiaaleja arvojen määrittelmistä ja ajatuksista, miten niiden tulisi ohjata toimintaa. Tämä materiaali oli PowerPoint-tiedostoina, jotka on käyty läpi yhdessä kohdeorganisaatiossa nimetyt tutkimuksen ohjaajan kanssa. Tätä materiaalia hyödynnettiin nykytilan määrittelyssä ja arvioinnissa. Tutkimuksen varsinaisena aineiston hankintamenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastattelu on toimiva menetelmä, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, joka esimerkiksi käsityksiä, asenteita, arvoja tai kokemuksia. (Jyväskylän Yliopisto, 2018)

Tutkimuksen kohteena on kohde organisaation Suomen yrityspankki, jossa työskentelee noin 35 johtajaa/esimiestä. Jos tutkimus olisi toteutettu määrällisenä tutkimuksena, olisi kokonaisotanta ollut tutkimuksen luotettavuuden kannalta paras vaihtoehto. Laadullisena tutkimuksena oli minun kuitenkin huomioitava resurssit ja aineiston laadun merkitys. Haastateltavat valittiin tutkimukseen harkinnanvaraisena näytteenä yhdessä organisaation kanssa. Määrän sijaan tutkimuksessa keskityttiin aineiston laatuun, syventymällä ilmiöön ja kohdentaen resurssit pienempään otokseen. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän kappaletta. Organisaatorakenne on selitetty tarkemmin kohde organisaation kuvauksessa, mutta haastateltaviksi valikoitui yksi henkilö ylimmän johdon tasolta, seuraavat kaksi



edustivat aluejohtoa, jotka johtavat esimiehiä, seuraavan johdon tasolta haasteltiin neljä esimiestä, joilla on suoraan alaisina asiakasvastuullisia toimihenkilöitä. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysia varten. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2009)

### **1.3.2 Aineiston analyysi**

Teoreettisen tutkimusstrategian lisäksi toinen tutkimuksen rakennetta ohjaava tekijä on analyysimenetelmä teemoittelu, joka tässä tutkimuksessa perustui laadulliseen sisällönanalyysin keinoin tehtyyn aineiston teemoitteluun. Teemat näkyvät jo teoreettisessa viitekehysessä. Haastattelumenetelmäksi on valittu teema-haastattelu, joka mahdollisti avoimet kysymykset pysyttäen kuitenkin tiukasti aiheessa. Teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastattelujen analysoinnissa. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, 2009)

Teemoittelu ohjasi tutkimuksen kulkua, jo olemassa olevaa teoriaa tutkiessa rakentui osa teemoista haastattelua varten. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli kuitenkin tärkeää ja mielenkiintoista, etsiä täysin uusia teemoja, siksi tutkijana ennakkoluulottomuus oli tärkeää. Haastattelukysymykset pyrittiin pitämään avoimina, niin etteivät ne liikaa ohjaa vastaajia suuntaan tai toiseen. Kun haastattelut oli litteroitu, aloitettiin vastauksien analyysi aloittaa. Aineisto järjestellään teemojen mukaan, niin että teemojen alle kootaan aina se osa haastatteluista, kun siitä on puhuttu. Aineiston käsittely tehdään Excelin avulla leikkaa-liimaa toiminnolla, jolloin vastauksista saadaan teemakortisto. Vastauksia tullaan esittelemään näytteen omaisesti tutkimuksen raporttiosuudessa. Sitaatteja lainatessa tullaan noudattamaan hyvää tutkimustapaa ja sitaateilla on analyysin kannalta olla merkitystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009)

### **1.4 Kohdeorganisaatio**

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Pohjoismainen pankki Nordea. Nordea on julkisesti ilmoittanut käyvänsä läpi laajaa transformaatio ohjelmaa, missä koko organisaatio järjestelmistä ihmisten ajattelutapaan tullaan mukauttamaan tulevaisuuden asiakastarpeita ja kilpailukenttää vastaavaksi.

Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan Suomen yritys pankki sektoria, jossa palvelullaan asiakkaita pk-yrityksistä keskisuuriin yrityksiin. Organisaatio jakautuu 8 alueeseen, jotka muodostavat koko Suomen palvelun tälle asiakaskunnalle.

Haastateltavat työskentelevät kaikki kohdeorganisaatiossa johtotehtävissä. Suomen yritys pankkien liiketoiminnan johtaja edustaa tässä tutkimuksessa ylintä strategista johtoa. Hän toimii esimiehenä aluejohtajille, jotka toimivat lähiesimiesten johtajina ja toimivat näin strategisen johdon ja lähiesimiesten välissä. Aluejohtajien alla toimivat yksikön päälliköt eli lähiesimiehet, jotka johtavat asiakasvastuullisia, jotka toimivat suoraan asiakkaiden parissa.

Näiden uusien arvojen toteutumista tutkitaan organisaatiokulttuurin rakentamisen näkökulmasta ja pohditaan, miten istuttamismekanismeja voitaisiin hyödyntää arvojen näkökulmasta ja kuinka johtajat voivat eri toimilla ottaa arvot huomioon ja tehostaa ja nopeuttaa arvojen jalkautumista organisaatiossa.

## **2 Teoreettinen viitekehys**

Lähestyin teoreettista viitekehystä tutustumalla aiheesta jo kirjoitettuihin opin- näytteisiin ja pro-gradu tutkielmiin. Aiheesta on viime aikoina kirjoitettu paljon, koska monet alat ovat murroksessa ja pakotettuja muuttumaan. Muutoksen hetkellä yritys kulttuuriin joudutaan kiinnittämään entistä enemmän huomiota ja sitä muuttaessa myös yrityksen arvot joudutaan määrittelemään uudestaan. Lisäksi johtamiskirjallisuudessa arvot ja niiden merkitys organisaatiossa on korostunut. Myös arvostettu yritysjohtaja Matti Alahuhta nostaa vahvan yritys kulttuurin yhdeksi merkittävimmäksi menestystekijäksi. (Alahuhta, 2009)

Lähdemateriaaliksi on valikoitunut aikaisemmassa tutkimuksessa yleisesti käytetyt lähteet. Teoreettinen viitekehys koostuu arvo ja organisaatiokulttuurin johtamisen teorioista. Keskeisenä teoreettisena mallina on käytetty tässä tutkimuksessa Scheinin primaarisia istuttamismekanismeja. (Schein, 1987, 234–252) Ne sisältävät johtamisen näkökulmasta konkreettisia toimia kuten; tavoitteiden asettamisen, toiveiden ja tahtotilan ilmaisun, sekä seurannan ja palkitsemisen merkityksen. Istuttamismekanismeja käydään läpi teoreettisesti strategisen johdon ja lähiesimiestyön näkökulmasta.

Arvojohtamisen teoriaa olen käsitellyt arvojen ja niiden merkityksen näkökulmasta. Teoreettisena mallina olen esitellyt Tero J. Kauppisen arvojohtamisen toteuttamismallin. (Kauppinen, 2002, 155–185) Malli havainnollistaa, miten arvojohtamista voidaan hyödyntää ja käyttää johtamisen eri tasoilla.

Nämä kaksi aikaisemmin mainittua mallia on yleisesti hyödynnetty aikaisemmassa tutkimuksessa ja valikoituneet siitä syystä myös tämän tutkimuksen päälähteiksi. Muuta kirjallisuutta ja lähdemateriaalia on hyödynnetty, jotta olen tutkijana pystynyt syventymään aiheeseen ja kartoittamaan ilmiön kannalta muita hyödyllisiä näkökulmia. Mallien kautta valikoituivat tutkittavat teemat ja näihin teemoihin on pyritty syventymään muun lähdemateriaalin avulla. Tutkimusta tehdessä olen pyrkinyt noudattamaan hyvää tutkimustapaa, noudattaen lähdekritiikkiä ja tutustumaan kerrottuun aiheeseen aina useamman lähteen avulla, jotta tutkimuksen puolueettomuus ja luotettavuus säilyisi.

## **2.1 Keskeisimmät käsitteet**

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, siitä näkökulmasta kuin niitä on tutkittu. Työssä saattaa esiintyä myös muita toistuvia käsitteitä, mutta olen tutkijana pitänyt niiden erikseen käsittelemistä epäolennaisena tutkimuksen sisällön ja johtopäätösten näkökulmasta.

### **2.1.1 Organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuuri on se mikä erottaa yhtiön muista saman alan yrityksistä. Se on se minkä voimme tuntea, kuulla ja aistia. Scheinin (1987, 17–26) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta eri tasosta (kuva 1), 1) Artefakteista, jotka ovat näkyviä kulttuurin muotoja kuten tyyli, sisustus, ilmapiiri ja henkilöstön käyttäytyminen toisiaan kohtaan. 2) Arvot, ovat merkittävä kulttuurin osa, mutta niiden havaitseminen voi viedä aikaa. Arvot vaikuttavat työntekijöiden todelliseen ajatteluun ja ohjaavat toimintaa. Arvot ovat kuten visio ja strategia ne on kirjoitettu ylös, mutta ne eivät kuitenkaan aina toteudu organisaatiossa. (Schein, 1987, 33) Kuvassa 1. on esitelty kolmas kulttuurin taso, joka on perusolettamukset, eli piilossa olevat tottumukset ja tavat. Perusolettamuksia ei ole kirjoitettu ylös, mutta varsinkin uudet työntekijät törmäävät usein siihen, että saavat kollegoilta vastauksia, ei meillä ole noin tehty. Onkin tärkeää, että näkyvien ja kirjoitettujen asioiden

lisäksi pyritään vaikuttamaan piilossa oleviin perusolettamuksiin, jotta muutosta saadaan aikaiseksi. Arvojen jalkauttamiselle voidaan vaikuttaa myös tähän kirjaamattomaan kulttuuriin, josta kuten kuvasta 1. voi huomata muodostuu iso osa kulttuurin todellisesta olemuksesta.



Kuva 1. Organisaatiokulttuurin tasot. (mukaelma, Schein, 1987, 33)

### 2.1.2 Arvot

Tässä tutkimuksessa keskitytään arvojen merkitykseen organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Arvot on vaikeasti konkretisoitava käsite, Tero Kauppinen (2002) lähtee kirjassaan Arvojohtaminen johtamaan arvokäsitettä etiikan ja moraalin kautta. Etiikka kertoo, mikä on hyvää ja mikä on paha. Kun taas moraalilla kertoo, mikä on oikein ja mikä on väärin. Arvot yrityksessä on kirjattu ylös ja ne edustavat organisaation etiikkaa. Arvot kertovat mihin organisaatiossa uskotaan. Niiden määrittely nostaa innostusta ja odotustasoa, joka saattaa korostaa ristiriitaa ihanteiden ja todellisuuden välillä. Arvot on jalostettava normeiksi eli toimintaohjeiksi, jotta ne voidaan ottaa käyttöön ja istuttaa toimintaan. (Kauppinen, 2002)

### 2.1.3 Arvojohtaminen

Tutkimuksen kannalta keskeisin käsite on arvojohtaminen. Selkeimmin tämän mielestäni kertoi Esa Lehtinen (2014) blogikirjoituksessaan Arvojohtaminen-

avain organisaatiokulttuurin ytimeen. Hän kuvaa arvojohtamiseksi kaikkea johtamista, jolloin arvot heijastuvat selkeästi johtamisen kautta. Olennaista arvojohtamisessa on johdonmukaisuus. Strategisen johdon tasolla tämä tarkoittaa organisaatiokulttuurin tavoitteellista johtamista arvojen kautta. Operatiivisella tasolla arvot tulee ankkuroida toimintaan ja henkilötasolla ne tulee normittaa toimintaan käyttäytymismalleiksi. Arvojohtamisessa arvot muuttuvat idealistisesta organisaatiokuvasta todelliseksi ja näin innostavat työntekijöitä. (Lehtinen, 2014)

#### **2.1.4 Johtamisen eri tasot**

Tässä tutkimuksessa tutkitaan johtamista johdon eri tasoilla. Näiden tasojen kautta tutustutaan myös teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin malleihin. Tästä syystä oleellista oli määrittellä, mikä ero on johdon eri tasojen välillä ja mikä niiden perustehtävä on.

Organisaatiokaavio kuvaa usein parhaiten organisaation hierarkkista rakennetta. Mitä ylemmäs hierarkiassa nousee, sitä tärkeämmäksi muodostuu kokonaisvaltainen näkemys. Ylimmän johdon tulee nähdä asiat laajemmin kuin alimman johdon. Hierarkiassa noustessa myös aikajänne kasvaa, alin johto seuraa myyntitavoitteita jopa päivittäin, kun ylimmälle johdolle on tärkeämpää pidemmän tason tavoitteet ja oikea suunta. (Kamensky 2014, 38–40.)

Englannista tulee kaksi vaihtoehtoa johtamiselle (leadership vrt. management), joiden käännökset auttavat ymmärtämään johdon eritasojen perustehtäviä. On asioiden johtamista eli management ja ihmisten johtamista leadership. Vaikka monilta johtajilta edellytetään molempien asioiden ymmärrystä ja osaamista, muuttuu perustehtävä johtamisessa kauemmas ihmisistä, mitä ylemmäs hierarkiassa nousee. Tästä aiheesta on kirjoitettu paljon. Ihmisten johtajan tulee osata innostaa ja motivoida alaisiaan koska he ovat suorassa vuorovaikutussuhteessa työntekijöihin. Ylimmän johdon on tehtävä päätökset asioista kuten linjoista ja suunnasta, mihin laitetaan resursseja ja mistä supistetaan. Johdon eri tasojen vuorovaikutus vaikuttaa paljon siihen, miten asiat jalkautuvat organisaatiossa. (Kamensky 2014, 38–40.)

### **2.1.5 Muutos**

Englannin kielessä muutokselle on kaksi käännöstä; muutos (eng. change) ja muodonmuutos (eng. transformation). Tässä tutkimuksessa muutos on perustavaa laatua olevasta muutoksesta eli muodonmuutoksesta. Myös organisaation sisällä puhutaan transformaatiosta, joka etenee vaiheittain. (Von Koskul, 2017)

Muodonmuutos on suuri muutos, jossa pyritään täysin uuteen ajattelumalliin. Muodonmuutoksessa pyritään muokkaamaan ihmisen ajattelumallia ja näin siirtymään uuteen organisaatiokulttuuriin. Muodonmuutos on prosessi, jossa lopputulos ei ole välttämättä täysin selvillä vaan muodostuu prosessin aikana ja sen päätteeksi. Arvot voivat muuttua osana muodonmuutosta, mutta onnistuneessa muodonmuutoksessa organisaation perushenki ja olemassaolon perustarkoitus säilyvät. (Ahoniemi, 2009)

## **2.2 Primaarit istuttamismekanismit**

Primaareilla istuttamismekanismilla tarkoitetaan niitä konkreettisia keinoja, joilla johtajat voivat aktiivisesti istuttaa arvoja osaksi yrityskulttuuria. Scheinin mukaan kulttuurin istuttamisen ja vahvistamisen voimakkaampia ja primaareja istuttamismekanismia ovat (1) mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mitä he kontrolloivat, (2) Johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin, (3) johtajan suorittama harkittu roolin mallintaminen, opettaminen ja ohjaaminen, (4) palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit ja (5) rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit. (Shein, 1987, 233–234)

Huomion kiinnittäminen tarkoittaa kaikkea sitä, mitä johtaja kommunikoi ja viestii. Arvojen juurruttamisvaiheessa on tärkeää, että johtaja pystyy johdonmukaisesti viestimään ja ilmaisemaan arvoja niin että ne välittyvät kuulijalle selkeästi ja järjestelmällisesti. Scheinin (1987, 235) mukaan tärkeämpää on johdonmukaisuus kuin huomion voimakkuus. Epäselvä ja epäjohdonmukainen huomion kiinnittäminen voi johtaa alaisten pohdintaan motiiveista ja uskottavuudesta.

Tärkeää on huomata myös mihin ei kiinnitetä huomiota, Scheinin (1987, 238) mukaan, jos huomion kiinnittäminen oikeisiin asioihin on järjestelmällistä niin alai-

set myös ymmärtävät, miksi johonkin epäkohtaan ei kiinnitetä huomiota ja osavat priorisoida itsenäisesti. Reagointi ja ohjaaminen tulee olla linjassa välitettävien arvojen kanssa. Jos arvostetaan itsenäistä päättelykykyä, tulee tämän myös näkyä johtamisessa ja alaisille tulee antaa aitoa päätöksentekoa mahdollisuutta ja vastuuta kannettavaksi. (Shein, 1987, 241)

Kriittisiin tapauksiin reagoinnilla tarkoitetaan tapaa, jolla johtajat käsittelevät vaikeita tilanteita. Kriisit ovat tärkeitä hetkiä kulttuurin muovaamisessa, koska vaikeat tilanteet jättävät myös alaisiin vahvemman muistijäljen ja usein pakottavat oppimaan uusia asioita. (Shein, 1987, 239)

Vaikeissa tilanteissa joudutaan usein tekemään valintoja, jotka heijastavat todellista yrityskulttuuria. Scheinin (1987, 240) kirjassa on esimerkki yrityksestä, jonka ohjaavana arvona oli ”olemme perhe, jonka jäsenet pitävät huolta toisistaan”. Yrityksen tuli tehdä vaikea päätös siitä irtisanotaanko ihmisiä vai vähennetäänkö kaikkien palkkoja, jotta selvitään vaikean ajan yli. Yrityksessä päädyttiin tekemään arvojen mukainen valinta, että ketään ei irtisanota vaan kaikki kärsivät hetkellisestä taloudellisesta vaikeudesta.

Arvojen välittämisessä olennaista on antaa roolimalli alaisille. Tämä tulee ottaa huomioon varsinkin, kun kyseessä on uusi toimihenkilö. Roolimallin asema tulee muistaa jokaisessa tapahtumassa ei vain suunnitelluissa esiintymisissä, sillä epäviralliset tilanteet ovat paljon voimakkaampia ohjaus ja istuttamismekanismeja. Voimakkaatkin muutokset ovat mahdollisia, jos johtaja ymmärtää asemansa roolimallina ja käyttää asemaa voimakkaasti hyväkseen. (Shein, 1987, 241–242)

Organisaation jäsenet oppivat omasta kokemuksestaan ylennyksistä, suoritusarvioinneista ja johtajien kanssa käytävistä keskusteluista, mitä organisaatiossa arvostetaan ja mistä rangaistaan. Näissä tilanteissa näyttäytyy istuttamismekanismeista 4. eli palkitsemisen ja statuksen kohdentamisen kriteerit. Tässäkin mekanismeissa korostuu järjestelmällinen ja johdonmukainen johtaminen. Arvoja voidaan aktiivisesti välittää palkintojen ja rangaistusten kautta, ohjaamalla näitä niihin arvojen mukaisiin toimiin. (Schein, 1987, 243)

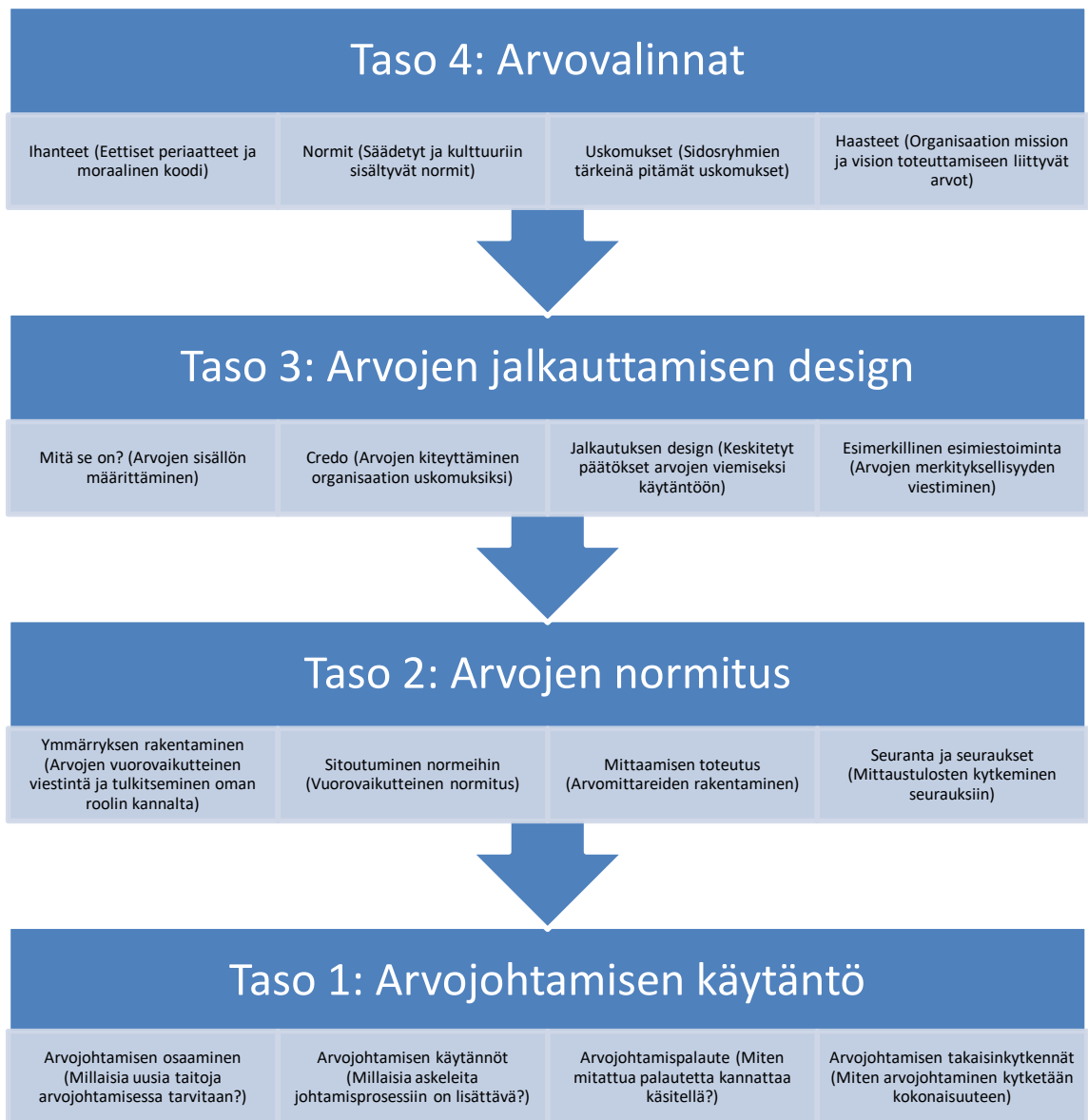
Olennaisena osana tähän mekanismiin liittyy seuranta ja arviointi, jonka avulla voidaan suorittaa palkitsemista ja rangaistuksia eli huomautuksia. Palkitsemisjärjestelmien ja seurannan tulee olla yhteydessä selkeästi arvojen mukaiseen toimintaan, eikä se voi aiheuttaa ristiriitaa. Jos sanoma päivittäisen tekemisen, palkitsemisen, seurannan ja arvioinnin välillä ovat ristiriidassa, voi koko organisaation tasolla löytyä erittäin ristiriitainen kulttuuri tai ei kulttuuria lainkaan. (Schein, 1987, 244)

Henkilöstövalinnat ovat yksi selkeimmistä istuttamismekanismeista, joilla voidaan vaikuttaa kulttuurin jatkuvuuteen ja arvojen vahvistamiseen. Korostamalla arvoja henkilöstövalintoja tehdessä, vaikutetaan siihen, millaisia henkilöitä yrityksessä työskentelee, ja samalla he ovat jo valmiita omaksumaan kulttuurin. Samalla myös viestitään nykyiselle henkilöstölle millaisia piirteitä ja ominaisuuksia yrityksessä arvostetaan. (Schein, 1987, 244–245)

### **2.3 Arvojohtamisen toteutusmalli**

Arvojohtamisen toteutusmallin (Kauppinen, 2002, 155–156) tarkoituksena on olla käytännöllinen johdon suunnitteluväline. Mallissa on neljä tasoa, joihin jokaiseen kuuluu neljä osa-aluetta tai askelta. Mallia havainnollistetaan kuvassa 2. Seuraavissa alaluvuissa käydään tasot läpi tarkastellen niiden roolia ja merkitystä arvojohtamisen prosessissa.





Kuva 2. Arvojohtamisen toteutusmalli; johtamisen neljä tasoa ja askeleet kullakin tasolla. (Kauppinen, 2002, 156)

### 2.3.1 Arvovalinnat

Kauppinen mallissa tasolla 4 puhutaan arvovalinnoista. Organisaation arvot vahvistetaan ylimmässä johdossa, mutta päätöksiin tulee vaikuttaa monet eri lähtökohdat. Mallissa esitellyn neljän lähteen analysointi tulisi olla jokaisen arvoprosessin lähtökohta. Jos tämä toteutetaan organisaatiossa vuorovaikutteisesti, syntyy arvokeskustelu, joka helpottaa myöhemmässä vaiheessa myös arvoihin sitoutumista. (Kauppinen, 2002, 156–158)

Eryityisesti organisaation arvoihin vaikuttaa ihanteet. Ihanteisiimme vaikuttaa, mikä on tärkeää ja mikä on tavoittelemisen arvoista. Kun ihanteita käytetään arvojen muodostamisen lähteenä, tulee muistaa, ettei yksilöiden omat ihanteet kohtaa täysin organisaation ihanteiden kanssa. Tätä ihanteiden välistä ristiriitaa ei keskusteluissa tule korostaa. Organisaation tuleekin ennen kaikkea kysyä työntekijöiltä voivatko he kannattaa organisaation valitsemaa arvoja. Mitä laajempi ryhmä, sitä haastavampaa on yhteisten ihanteiden yhteen sulattaminen. Yhteisten arvojen löytyminen voi vielä suomalaisessa organisaatiossa olla helppoa, jos yhtiö on kansainvälinen, tulee myös muiden maiden kulttuurit huomioida. Monesti kansainvälisissä yhtiöissä arvot ovat ainut yhteinen tekijä, ja visiot ja strategia voivat vaihdella paljonkin markkina-alueittain. Arvojen määrittelyssä kannattaakin keskittyä olemassa oleviin yhteisiin arvoihin, jotka johdattavat keskustelun pois tarkoin määritellyistä mielikuvista, koskien ihanne organisaatiosta ja näin suuresakin organisaatiossa voidaan luoda yhteinen arvopohja toiminnalle. (Kauppinen, 2002, 158–160)

Normit toimivat toisena arvojen lähteenä. Normien pohjana on ajatus siitä mikä on oikein. Lainsäädäntö voi vaihdella paljon maittain ja tämä tulee ottaa huomioon arvoja asettaessa. Jos arvot asetetaan eettisestä näkökulmasta voi joillakin markkinoilla toimiminen luoda arvoristiriitaa. Esim. jos suomalainen yhtiö haluaa laajentaa toimintaansa markkinoille, jossa lahjonta on kulttuuriin sidonnaista, täytyy yhtiön pohtia, onko arvojen mukaista toimia kulttuurin vaatimalla tavalla. Jos nämä mahdolliset arvoristiriidat ovat näkyvissä jo arvojen asettamisen hetkellä, voidaan toki yhtiön arvotkin asettaa niin, ettei vastaavaa ristiriitaa synny suhteessa arvoihin. Toki työntekijöiden on hankalaa sitoutua arvoihin, jotka ovat vastaa heidän käsitystään siitä mikä on oikein. Saman arvopohdiskelun edessä ollaan, kun yleinen lainsäädäntö sallii jonkin alan, kuten tupakkateollisuuden ja samaan aikaan tiedetään terveyshaitat, joita tuote aiheuttaa. Jokaisen on kuitenkin omalla kohdalla tehtävä päätös, sitoudunko yhtiön arvoihin, näin voidaan välttää jatkuvaa arvoristiriitaa organisaatiossa. (Kauppinen, 2002, 160–162)

Arvojen pohjana on myös uskomukset, se mihin ihminen uskoo. Uskomukset ohjaavat toimintaa, olemalla se totuus mihin uskotaan. Uskomukset saattavat muuttua voimakkaasti, ja samalla eri yksilöiden välillä voi olla suuria arvostuseroja.

Uskomukset tuleekin nähdä dynaamisena muuttuvana kenttänä, jotka muovavat toimintaa. Tätä dynaamista kenttää ohjaa organisaation yhdessä määrittelemät arvot, jotka ovat yksi pysyvimpiä elementtejä ihmisten välisen yhteistyön pohjana. Arvovalintoja tehdessä tulee ottaa esille organisaation ja sen keskeisten sidosryhmien tarpeet. Nämä saattavat antaa lisätietoa siitä millaisia arvoja yritys tarvitsee energisoimiseen. Erityisen tärkeät sidosryhmät ovat, yhtiön työntekijät, omistajat ja asiakkaat. Ennen kaikkea tulee muistaa, että yhteisö syntyy yhteisten arvojen ympärille. (Kauppinen, 2002, 162–164)

Haasteet voivat toimia myös arvojen määrittämisen lähtökohtana. Erityisesti ylimmällä johdolla tulee olla käsitys muutosvoimista, jotka muokkaavat alaa, jotta he voivat määrittää suunnan ja tavoitteet. Arvojen ilmaisuun ja määrittelyyn tulisi vaikuttaa tulevaisuudessa näkyvät haasteet. Muuttuvassa maailmassa turvallisuuden tarve on otettava huomioon, jos sitä korostetaan väärin voi siitä muodostua yhtiölle hidaste. Pysyvyyden sijaan tulisi korostaa toimintojen ja henkilöstön osaamisen kehittämistä ja uudistumista. Arvovalintojen tulisi kuvastaa strategisia valintoja. (Kauppinen 2002, 167–169)

Arvovalintoja tehdessä tulisi siis mallin mukaan ottaa huomioon ihanteet, normit, uskomukset ja haasteet. Ennen kaikkea arvojen määrittäminen on ylimmän johdon tehtävä, vasta kun arvot on määritetty ja ne ovat olemassa voivat ne toimia arvoankkureina. Arvoja ei voida liikaa määritellä tulevaisuuteen tavoitteellisiksi arvoiksi, jolloin niillä ei ole tarttumapintaa organisaation arjessa. Vaikka johto asettaa arvot niiden synnyttämisprosessissa olisi otettava huomioon sidosryhmien ajatukset, jottei ne jää johdon sisäisiksi. On tärkeää, että arvot muokkaavat käyttäytymistä ei vaan että ne osataan ulkoa. (Kauppinen 2002, 167–169)

### **2.3.2 Arvojen jalkauttamisen design**

Kauppinen mallin mukaan arvojen jalkauttamisessa, sitouttamisessa ja käytäntöön viennissä on neljä vaihetta (kuva 2. taso 3). Vaiheet ovat; Mitä se on,? credo, jalkauttamisen design ja esimerkillinen esimiestoiminta. (Kauppinen, 2002, 169)

Ensimmäisessä vaiheessa arvoille annetaan sisältö, mitä se on. Tämä pohjautuu Martin Lutherin toimintaan, kun hän halusi ihmisten ymmärtävän mitä hän kym-

menellä käskyllään tarkoitti. Näin myös johdon tulisi määritellä, mitä arvoilla tarkoitetaan, jotta työntekijät ymmärtävät yksittäisen arvon sisällön. Arvojen sisällön määrittämisessä tulee heijastua niin menneisyys kuin tulevaisuus. Johdonmukaisesti toteutettuna arvojen sisältö kuvastaa visiota, strategiaa ja tavoitteita. (Kauppinen, 2002, 169–170)

Credo on kiteytys valituista ja määritellyistä arvoista. Johto voi credon avulla vahvistaa kuvaa siitä millaisen kuvan se haluaa arvojen avulla luoda. Arvot saavat credossa julistuksellisen muodon. Credo on yleinen yhtiöissä käytössä oleva mallintaminen. Tavoitteena on korostaa arvolähtöisiä toimintapoliittisia linjavetoja ja strategioiden keskeistä sisältöä. Credo voidaan käyttää myös perinteisen arvoilistauksen sijaan toimintaa ohjaavana ohjenuorana. (Kauppinen, 2002, 170–174)

Käytäntöön viennin design on mallin seuraava vaihe. Tavoitteena on johtaa arvojen määrittelyä eteenpäin organisaatiossa esimiesvetoisen arvodiologian kautta. Arvodiologissa arvot saavat toiminnallisen muodon. Arvokeskustelun tavoitteena on saada vastaus mitä pitää tehdä ja kuinka pitää toimia. Näin arvoille saadaan rooliin sidottu, visio- ja strategiakytkentäinen sisältö. Samalla visio ja strategia arkipäiväistyvät tekemisen tasolle ja tapahtuu tahdon ankkuroituminen ihmisten mieliin ja toimintakulttuuriin. Jotta arvojohtamista voidaan tehokkaasti edistää, tulee se sitoa tavoitteisiin ja tulla mitattavaksi. Arvojen kannalta palautteen kerääminen toistuvasti on yksi tehokkaimmista mittaamisen menetelmistä. Ylimmän johdon on kuitenkin määriteltävä, halutaanko arvojen toteutumista mitata ja millä laajuudella. Arvojohtaminen mahdollistaa yhteisen tarkoituksen löytymisen, ja luo yhteisen sitoutumispohjan. Arvojohtaminen tulisi nähdä mahdollisuutena luoda yhteinen strateginen ymmärrys organisaatioon, joka konkretisoituu toimintakulttuuriksi. Yhteinen toimintakulttuuri mahdollistaa ketterät muutokset, muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kauppinen, 2002, 174–176)

Ylimmän johdon eli managementin tehtävänä arvojohtamisessa on tehdä tarvittavat päätökset, toteuttaa mittaus ja navigointi. Esimiestoiminnan esimerkillisyys arvojohtajuudessa korostuu erityisesti esimiestyössä ja onkin ennen kaikkea leadershipia eli ihmisten johtamista. Arvojohtaminen on ennen kaikkea toimimista esimerkillisesti ja toteuttaa arvoja ja niiden sisältöä. (Kauppinen, 2002, 176)

### 2.3.3 Arvojen normitus

Mallin tasolla 2 (Kuva 2.) arvot saavat käytännön toteuttamisen muotoja. Arvojen normitus alkaa arvopohjaisten normien määrittelyllä, jolla tavoitellaan voimaa ja mitattavuutta arvoille. Kauppinen käyttää esimerkkinä asiakaskeskeisyysarvoa, joka voidaan määritellä normiksi; tarjouspyyntöihin vastataan 48 tunnin kuluessa. Jos normituksessa käytetään kielteistä muotoa, on se ilmaisultaan vahvempi, kuten ”me emme pallotele pyyntöjä”. (Kauppinen, 2002, 177)

Normit voivat olla joko koko organisaation taseisia tai yksikkö kohtaisia. Ylimmän johdon tehtävä on päättää, millä tasolla normittaminen tehdään. Tehokkaimmin normittaminen tapahtuu toteuttavan tiimin toimesta. Isossa organisaatiossa voi-kin olla järkevää siirtää vastuu tarkemmasta normittamisesta toteuttavalle tiimille. Normisella arvon sisällölle voidaan kuvata kaksi normia ”tee” ja ”älä tee” normit. Jos samalla johdetaan yrityskulttuurin muutosta, on älä tee normeihin hyvä sisällyttää niitä asioita, joista yrityskulttuurissa pyritään aktiivisesti pääsemään eroon. (Kauppinen, 2002, 177–178)

Normeihin on pystyttävä sitoutumaan, ja sitoutuminen ei tapahdu käskemällä. Sitoutumisen pohjana on tietoisuus, ymmärrys ja vapaaehtoinen hyväksyminen. Avoin vuorovaikutus on sitoutumisen lähtökohta. Avoin keskustelu vaatii ominaisuuksia niin johdolta kuin alaisilta. (Kauppinen, 2002, 178–179)

Sitoutuessa normeihin on ymmärrettävä, että toiminnasta saa palautetta. Arvojohtamisen näkökulmasta pelkästään taloudellisten tulosten mittaaminen ei ole riittävää. Tulisi mitata arvojen mukaista panostusta, toimintaa ja käyttäytymistä. Arvojen mittaaminen vaatii kuitenkin uudenlaisten mittaamistapojen pohdintaa ja suunnittelua. Ylimmän johdon on määriteltävä, miten mittaaminen toteutetaan ja millä tasolla. Suunnitellaanko määrälliset mittarit vai nähdäänkö asia enemmän laadullisen mittaamisen tasolla. (Kauppinen, 2002, 179)

Arvojohtaminen tulisi kytkeä kiinteästi muuhun johtamisjärjestelmään. Jos käytössä on tuloskortti, voidaan arvot kytkeä osaksi tuloskorttia, joka tuo perinteiseen tuloksia painottavaan mittariin uuden ulottavuuden. Arvojohtamisen seuranta tulisi nähdä sisäisen tehokkuuden näkökulmasta ja näin sille saadaan mitattava ja seurattava muoto. (Kauppinen, 2002, 179)

### 2.3.4 Arvojohtamisen käytäntö

Arvojohtamisen toteuttaminen saattaa olla hankalaa käytännössä, vaikka se olisi kytketty osaksi johtamisjärjestelmää. Suunnitelmat tulee aina toteuttaa, jolloin ne voivat kohdata käytännön haasteita. (Kauppinen, 2002, 179)

Arvojohtamisen käytäntöön vieminen vaatii esimieheltä ennen kaikkea osaamista. Kauppinen listaa kirjassaan ominaisuuksia, jotka hyvällä arvojohtajalla tulee. Nämä ominaisuudet liittyvät vahvasti hyviin vuorovaikutustaitoihin; kykyyn vastaan-ottaa ja antaa palautetta ja kykyyn reagoida eri tilanteissa. Listalla on myös erilaisuuden ymmärtämistä ja hallintaa. Hyvällä arvojohtajalla on kyky muuntaa arvot tiimin kannalta tärkeiksi toimintamalleiksi. Lisäksi hän korostaa ominaisuuksissa avoimuutta, kykyä kehittää ratkaisukeskeisyyttä ja motivointia. (Kauppinen, 2002, 180–181)

Arvojohtamisen käytäntö korostuu ryhmätilanteissa, koska arvojen mukainen toiminta tapahtuu ennen kaikkea vuorovaikutuksessa. Perinteiseen hierarkkiseen kulttuuriin tottunut esimies, joka on johtanut yksilöitä, joutuu muuttamaan toimintaansa suuresti. Lisääntynyt ryhmätilanteiden johtaminen täytyy myös resursoida. (Kauppinen, 2002, 181)

Arvojohtamisen käytännön määrittelemisessä palautejärjestelmät korostuvat. Arvojohtamista kehittäessä, tulee johtamista myös mitata. Tehokkaammin arvojohtamisesta saadaan tuloksia, kun sitä kerätään tehokkaasti palautetta alaisten lisäksi myös muilta ympäriltä. (Kauppinen, 2002, 182)

Arvojen toteutumista voidaan mitata organisaation eri tasoilla. Mittaamisessa tärkeintä on, että mitataan oikeita asioita. Arvot voidaan tavoitteellistaa toivotuksi toiminnaksi. Kun arvoihin on linkitetty selkeät toimintatavat ja ne on avoimesti listattu voivat muut antaa niiden toteutumisesta palautetta säännöllisesti. Kauppinen käyttää esimerkkinä Alko Oy:tä, jossa arvojen toteutumisen mittarina käytettiin esimiehen valttikortti järjestelmää. Tärkeää mittaamisessa on, että mittari on konkreettinen, siitä on mahdollista saada säännöllisesti tuloksia, seuranta toteutetaan ja toimintaa on mahdollista kehittää. (Kauppinen, 2002, 184–185)

Arvojohtaminen ei saisi olla erillinen ilmiö organisaatiossa. Vaan sen tulisi näkyä jokaisella johtamisen tasolla. Se tulisi olla kytkettynä strategiaan valintoihin, tavoiteasetantaan, mittaamiseen ja seurataan. Oikein toteutettuna, arvojohtamisella luodaan uudenlainen sitoutumisen ja kestmotivaation taso, jotka ovat koetuksella organisaatioissa muutoksen hetkinä. (Kauppinen, 2002, 185)

Yhteenvetona Kauppisen mallissa tasot 4 ja 3 edustavat strategisen johdon työtä. Arvovalinnat ja arvojen määritelmät päätetään ylimmän johdon tasolla, toki niiden toteutumista vahvistetaan, jos kaikkia sidosryhmiä kuunnellaan prosessin aikana. Toiminnallista ja suoraa esimiestyötä kuvastaa mallin tasot 1 ja 2 (Kuva 2). Näillä tasoilla korostuu esimiehen osaaminen ja kyvykkyys. Arvot tuodaan käytäntöön ne muuttuvat tavoitteellisiksi, mitattaviksi ja seurattaviksi.

## **2.4 Arvojen jalkauttamisen teemat ja niiden tarkastelu teorian kautta**

Arvojen jalkauttaminen on moni vaiheinen prosessi. Molemmissa edellä mainituissa malleissa tai menetelmissä johtajan tulee ylläpitää arvoja ja niiden merkitystä tulee toiminnassa korostaa. Seuraaviin lukuihin olen koonnut mallien ja menetelmien kautta nousseita arvojohtamisen teemoja ja niitä tarkastellaan muiden teoreettisten lähteiden kautta.

### **2.4.1 Arvovalinnat ja arvojen määrittely**

Samalla alalla toimivien yritysten arvot usein muistuttavat toisiaan. Osa selittäjänä tälle on se, että arvovalintoja ohjaa usein samat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Näitä voidaan nimittää keskeisiksi toimintaa ohjaaviksi arvoiksi. Tästä syystä yhtiöiden arvolistalla puhutaan, asiakkaista, henkilöstöstä, vastuullisuudesta, tuloksellisuudesta, jatkuvuudesta ja työn ilosta. Itse arvovalinnat voivat siis muistuttaa toisiaan, mutta ero yhtiöiden välillä tehdään sillä, miten ne heijastuvat yrityskulttuurin ja miten niiden sisältö määritellään. (Puohiniemi, 2003, 15–18)

Organisaation on tärkeää ymmärtää, että arvot voivat helposti jäädä listaksi yrityksen nettisivuille jollei niille anneta merkitystä ja jokapäiväistä työtä koskettavaa sisältöä. Lehtinen (2014) sanoo blogissaan, että pahimmillaan henkilöstö voi kokea arvot jopa kirosanoina, jotka ovat täysin irrallisia korulauseita johdon puheissa. Arvot joihin henkilöstön on yksinkertaisempi sitoutus, kumpuavat ihmisten

moraalista ja etiikasta (Rohweder 2004, 79). Arvot vaikuttavat siihen, miten ihmiset kohtelevat toisiaan ja kuinka he tekevät valintoja, ja osoittavat mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. (Lehtinen, 2014).

Kun tulevaisuudessa halutaan menestyä, on entistä tärkeämpää, että juuri oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä. Yritysten määritellessä uusia arvoja halutaan puhutella myös yksilöä, ja vahvistaa yksilöä motivoivia kehittymiseen linkitettäviä arvoja. Virkkunen (2017) pitää erityisen tärkeänä puhutella sisäistä motivaatiota, joka syntyy työn innostavuudesta ja mahdollisuuksista vaikuttaa. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat myös tehokkaampia ja saavat aikaan parempaa tulosta. (Virkkunen, 2017)

Arvojen jalkauttaminen ja johtaminen työyhteisössä vaatii johdonmukaisia toimia, ensimmäisenä arvot ja niiden sisältö on kuitenkin määriteltävä. Kokemusten kautta saadaan näkemys siitä, mitä arvot merkitsevät yhteisössä. Arvojen määrittelytyökalut ovat erilaisia kuin muut johtamisen työkalut, mm tuloksellisuuden ja aikaperspektiivin näkökulmasta. (Aaltonen, Heiskanen ja Innanen, 2003, 20–21)

Arvoista voidaan puhua myös toimintaa ohjaavina motiiveina, jotka tulee tunnistaa ja pukea sanoiksi. Ylimmän johdon tehtävä on kirjata määritelmät ylös, jotta niiden sisältö on selkeä eri foorumeilla. Määritykset tekemällä yritysjohto kiteyttää myös oman tahtotilansa. Arvojen määrittelyä voidaan käyttää myös yhteisten pelisääntöjen luomisessa. Toivotun käyttäytymisen lisäksi on hyvä koota ei-toivot arvot. Avoin puhuminen myös tästä yrityskulttuurin kielteisistä piirteistä vie kulttuuria nopeammin toivottuun suuntaan. (Puohiniemi, 2003, 19)

#### **2.4.2 Arvot arjessa**

Nykyaikainen yhtiö on käyttänyt arvojen määrittelyyn usein paljon rahaa ja aikaa. Ne kirjataan ylös näkyvästi intraan ja yhtiön verkkosivuille. Arvotyöpajoja työyhteisölle järjestävä Konttila toteaa Kauppalehden haastattelussa (2018), että liian usein yhtiöiden arvot jätetään omanonnnensa nojaan, kun ne on lanseerattu. Arvot eivät saisi olla liian kaukana arjesta vaan niiden tulisi olla helposti lähestyttäviä ja näkyä konkreettisesti arjessa. Oikein toimiessaan arvot toimivat motivaation polttoaineena. (Konttila, 2018)



Konttilan mukaan organisaatiossa on tärkeää olla jatkuvaa keskustelua arvojen ympärillä, se luo yhteishenkeä. Kun henkilöstön kanssa pureudutaan arvojen sanomaan, lisää se ryhmässä ymmärrystä siitä, miten toiset ajattelevat asioista ja mitä arvojen mukainen toiminta meidän kohdallamme tarkoittaa. On tärkeää, että arvoihin peilataan arjessa tehtyjä päätöksiä, näin myös turha selittely jää pois. (Konttila, 2018)

Arvojohtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, englannin kielessä käytetään sanontaa ”walk the talk”. Tällä tarkoitetaan, että johdon on tehtävä niin kuin puhuu ja tässä arvojohtaminen eroaa muusta johtamisesta, koska arvoja ei voi määrätä vaan ne pitää osoittaa teoilla ja esimerkillä. (Lehtinen, 2014)

Arvoihin liittyvä kokemus on jokaiselle yksilöllinen. Siksi on tärkeää, että jokainen miettii ja pureksii, miten arvot istuvat omaan suuhun ja miten ne sanoitetaan. Kun arvot on pureskeltu hyvin, niihin voidaan yhdessä linkittää arjen toimia ja näin arvotyö saadaan näkyväksi myös arjessa. (Sarasvuo 1996, 174–181)

Tarinallistaminen on termi, jota käytetään nykyään paljon yrityksen strategisen kerronnan ja markkinoinnin välineenä. Tarina on vahva kerronnan muoto, jota voidaan hyödyntää myös sisäisesti yrityskulttuurin vahvistamisessa. tarinat herättävät tunteita ja jäävät elämään. Tarinoiden kautta voidaan tuoda yrityksen arvot näkyviksi, tarinamuoto mahdollistaa voimakkaan tunnesiteen linkittymisen arvoihin. Samaistuttavan ja tunteita herättävän tarinan avulla arvoista syntyy kokemus. Tarinallistamisessa on tärkeää, että ylin johto todella ymmärtää tarinaa, epäuskottavuus ja tekaistut juonet saattavat kääntyä itseään vastaan. tarinat ovat erityisen ajankohtaisia juuri nyt, koska ihmiset ovat tavoittaneet pisteen, jossa tavoitellaan elämyksellisyyttä ja itsensä toteuttamista yksilöllisten valintojen kautta. Kun tarina puhuttelee kunnolla, pystyy se vastaamaan näihin ylemmän tason tarpeisiin. (Kalliomäki, 2014, 14)

### **2.4.3 Arvojen jalkauttaminen toimintaan ja konkretisointi työntekijöille**

Arvojen tulee näkyä strategiavalinnoissa, johtamisessa, tavoiteasetannassa ja palkitsemisessa, ristiriidat arvojen ja asetettujen tavoitteiden välillä hidastavat muutosta (Tolvila, 2013, 6). Arvojen jalkauttamisvaiheen tarkoitus on tehdä arvot näkyviksi toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi. (Puohiniemi 2003, 171).

Kun arvoja lähdetään jalkauttamaan organisaatiossa, täytyy muistaa, että kestää se huomattavasti pidempään kuin arvojen asettaminen yritykselle. Jalkauttaminen pienessä organisaatiossa voidaan onnistua tekemään kolmessa vuodessa, kun taas suuressa organisaatiossa se ottaa helposti viisikin vuotta. Ennen kaikkea arvojen kehittäminen ja niiden työstäminen on prosessi, joka jatkuu koko ajan. Alla oleva kuva 3. kuvaa arvojen jalkauttamisen prosessia. Se kuvaa hyvin, kuinka aina palataan alkuun eikä koskaan olla valmiita. (Aaltonen & Junkkari 2003 143–144, 146 ja 240)



Kuva 3. Arvojen jalkauttamisen kehä. (mukailtu Aaltonen & Junkkari, 2003)

Jalkauttamisvaiheen tarkoituksena on saavuttaa haluttu muutos vallitsevasta kulttuurista uuteen tavoiteltuun kulttuuriin. Yksittäisten arvojen toistaminen ja jankkaaminen ei johda muutokseen, vaan niille tulee luoda yksilölliset päämäärät. Arvoille tulee määritellä julkilausuma, eli arvonormi, mikä toimii vastauksena kysymykseen: Mistä näkyy, että tämä arvo toimii? Arvonormien kautta tiedetään mitä arvoilla tavoitellaan konkreettisesti (Aaltonen & Junkkari 2003, 139, 240–241.) Isoissa organisaatioissa tämä arvojen normittaminen tapahtuu ylimmän johdon tasolla, jolla halutaan viestiä mitä arvoilla tavoitellaan. Nämä arvo normit eivät usein sellaisenaan ole siirrettävissä tavoitteiksi. Jokaisessa yksikössä olisi hyvä käydä arvokeskustelu siitä mitä nämä tarkoittavat konkreettisesti meidän yksikössämme. Esim. puhelinpalvelussa voidaan asiakasarvon ympärille määritellä konkreettinen normi ”Emme pompottele asiakasta luukulta toiselle”. Tämä

yhteisesti sovittua määritelmää voidaan käyttää tavoitteena, jota seurataan säännöllisesti, näin arvolle saadaan mittari. (Aaltonen & Junkkari, 2003, 141)

Sheehan ja Isaac puhuvat myös arvojen normittamisen puolesta. Heidän näkemyksensä mukaan arvojen jalkauttaminen tehostuu normittamisen kautta ja ylin johto pystyy sen kautta viestimään voimakkaammin mitä arvoilla tavoitellaan. He puhuvat viiden askeleen mallista, jossa johtajien ohjeistetaan noudattamaan seuraavia steppejä.

1. Kehitä normeja jokaiselle arvolle.
2. Viesti organisaation arvoista ja normeista säännöllisesti ja johdonmukaisesti työntekijöille.
3. Käytä normeja työntekijöiden palkkaamiseen, palkitsemiseen, ylentämiseen ja irtisanomiseen.
4. Seuraa organisaation normien noudattamista.
5. Seuraa yrityksen normien tehokkuutta.

(Sheehan & Isaac 2014, 25.)

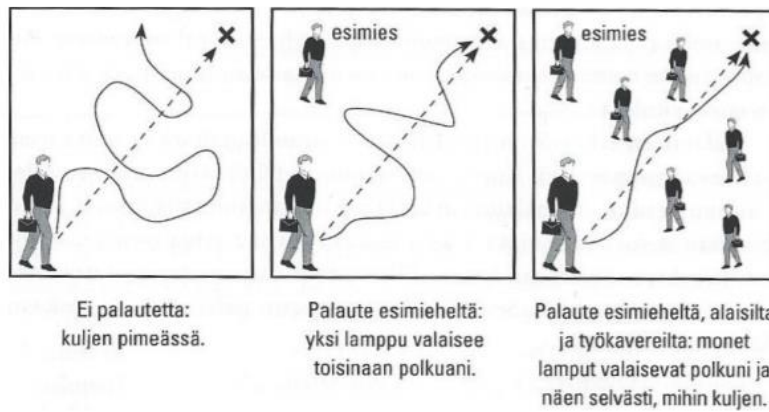
Yksi tehokas tapa viestiä arvoja on sisällyttää ne selkeästi osaksi palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemiseen sisältyy kaikki mitä työntekijä saa vastineeksi työstään. Palkitseminen nähdään usein vain rahallisena korvauksena, mutta se voi olla myös etuja, erityisiä huomioita ja uramahdollisuuksia. Ensi askel toimivaan palkitsemisjärjestelmään on listata kaikki edut mitä organisaatio työntekijöilleen tarjoaa. Jos palkitsemisjärjestelmä on epäselvä, ei henkilöstön ole helppo nähdä myöskään arvojen toteutuvan sen kautta. (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13) Kaikesta arvojen mukaisesta toiminnasta ei ole tarpeen palkita. Mutta johdon olisi hyvä puhua avoimesti auki ne määritelmät millä perusteella ja mistä palkitaan. Näin johto voi sanoittaa arvot osaksi palkitsemisjärjestelmää ja näin vahvistaa arvojen jalkautumista. (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 147–160)

#### **2.4.4 Arvot palautekulttuurin osana**

Kun halutaan muutosta, on oikeanlainen palautekulttuuri ensisijaisen tärkeä. Palaute, jota organisaatiossa kerätään niin työntekijöiltä, asiakkailta tai erilaisista mittareista, käynnistää muutostarpeen. Tällä tavalla palaute muovaa yrityksen visiota ja strategiaa ja edesauttaa jatkuvaa muutosta ja kehittämisen kulttuuria. Organisaatiossa pitää olla systemaattinen tapa käsitellä ja analysoida palaute, jotta sen tuoma hyöty voidaan ottaa käyttöön tehokkaasti. Palautetaito nousee merkittäväksi tekijäksi, kun palautteet halutaan ottaa tehokkaasti hyötykäyttöön. Vasta kun palaute konkretisoituu teoiksi ja toimiksi se muuttuu yrityksen omaisuudeksi. (Aalto 2002, 8–9.)

Arvot näkyvät palautekulttuurissa suunnannäyttäjinä ne ohjaavat, miten ja millaista palautetta annetaan. Arvot muovaavat yrityksen pelisäännöt, jotka ovat oleellinen osa toimivaa palautekulttuuria. Palautteen on tarkoitus kehittää, ei sortaa ketään. Siksi arvojen heijastuminen palautteen annossa on ensisijaisen tärkeää. (Ranne 2006, 38.)

Johdon näkökulmasta arvot, tavoitteet ja strategia ohjaavat, sitä miten ja mistä palautetta annetaan. Yksilön vastuuta ei kuitenkaan voida unohtaa. Vastuullisuus siitä, että toimii tavoitteiden mukaisesti ja aktiivisesti pyytää ja antaa palautetta on yksilöllä itsellään ja tämä vaatii henkilöstöltä itseohjautuvuutta. Hyvä palautekäytäntö, joka toimii auttaa kaikkia onnistumaan. Kuvassa 4. on havainnollistettu kuinka monesta suunnasta tuleva palaute johtaa parempaan lopputulokseen ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen tehokkaammin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24)



Kuva 4. Palaute kolmelta eri suunnalta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24.)

## Lähdeluettelo

Aalto, Mikko. 2002. Vuorovaikutustaidot. Helsinki: Aseman Lapset ry

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

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö

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

Ahoniemi, L, 2009. Johdatus johtamiseen, Näkökulmia muutosjohtamiseen, sivut 110–126. Luettu 19.8.18 <https://www.finna.fi/Record/arto.1573829>

Alahuhta, M. 2012. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Jyväskylä.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Helsinki: WSOY

Jyväskylän Yliopisto. 2018. Menetelmäpolku. Luettu 20.8.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Alma Talent. S. 38–40.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen – Palvelukokemuksen punainen lanka. Talentum Media Oy

Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Otava. Helsinki.

Konttila, 2018, Kirkasta arvosi, menestyt paremmin, Luettu 14.5.2020 Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kirkasta-arvosi-menestyt-paremin/7ed1229b-00da-3e23-a820-9ff673772b44>

Koskull, K. 2017. Nordea. Luettu 06.09.2018 <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/News-fi/2017/2017-10-26-konsernijohtajan-kommentti.html>

Lehtinen, E. 2014. Arvojohtaminen – avain organisaatiokulttuurin ytimeen. Luettu 3.9.2018 <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2014/10/27/arvojohtaminen-avain-organisaatiokulttuurin-ytimeen/>

Nordea Pankki OYJ, 2018, <https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/arvot/> (luettu 12.8.2018)

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

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palaute kirja. Hakapaino.

Rohnweder, L. Yritysvastuu. Kestävää kehitystä organisaatiotasolla. 2004. WSOY. Helsinki

Sarasvuo, J. 1996 Sisäinen sankari. Uljaan elämän käsikirjoitus. WSOY:n Graafiset laitokset, Juva.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A, 2009, Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja, Menetelmäopetuksen tietovaranto Yhteiskuntatieteellinen Tietokirjasto. KvaliMOTV. [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)

Schein Edgar (suom. Liljamo, Miettinen) 1987, Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Weilin+Göös, Espoo

Sheehan, N. & Isaac, G. 2014. Principles operationalize corporate values so they matter. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 42 No. 3.

Tolvila, A. 2013. Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri – case Tapiola ryhmä. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

Virkkunen, V, 2017, Haastattelu, Sisäinen motivaatio ruokkii työn imua ja elämäniloa, luettu (7.5.2020) <https://uusikaiku.fi/sisainen-motivaatio-ruokkii-tyon-imua-ja-elamaniloa/>