



Arvoristiriidan vaikutus työssä jaksamiseen esihenkilötyössä

Ella Kinnunen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Ella Kinnunen
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Arvoristiriidan vaikutus työssä jaksamiseen esihenkilötyössä
Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten arvoristiriita on vaikuttanut työssä jaksamiseen esihenkilötyössä. Sen selvittämiseksi tarkasteltiin henkilökohtaisia arvoja, yrityksen arvoja, sekä työssä jaksamista. Arvot ovat tärkeitä esihenkilötyössä siihen liittyvän päätöksenteon vuoksi. Arvoilla myös rakennetaan liiketoimintaa. Siksi opinnäytetyö on tärkeä. Tämä opinnäytetyö rajattiin siten, että arvoristiriidan vaikutusta työssä jaksamisessa tutkittiin esihenkilötyössä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostettiin kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa käsiteltiin henkilökohtaisia arvoja, niiden muodostumista ja merkitystä. Myös arvoristiriitojen vaikutusta työssä jaksamiseen, sitoutumiseen ja motivaatioon käsiteltiin. Tietoperustan toisessa pääluvussa käsiteltiin arvojen muodostusta ja merkitystä yrityksissä. Toisessa pääluvussa käsiteltiin myös arvoja osana johtamista ja organisaatiokulttuuria, sekä etiikkaa osana yritystoimintaa.</p> <p>Tietoperustan lähdemateriaalina käytettiin sekä suomenkielistä, että englanninkielistä ammattikirjallisuutta ja tutkimuksia. Lisäksi käytettiin tutkimusmenetelmien lähdekirjallisuutta. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin elokuussa 2022 ja opinnäytetyö valmistui marraskuussa 2022.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta esihenkilöä, jotka ovat kokeneet työssään arvoristiriitaa. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2022.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että arvot koetaan esihenkilötyössä tärkeiksi. On myös tärkeää, että esihenkilötyössä voi toteuttaa itselle tärkeitä arvoja. Tutkimuksessa ilmeni, että syitä arvoristiriitojen muodostumiselle on paljon. Arvoristiriita vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja työsuorituksiin. Arvoristiriidat osaltaan vaikuttavat uupumiseen työssä, mutta uupumiseen liittyy muitakin työn kuormitustekijöitä.</p>
Asiasanat Arvot, arvoristiriita, esihenkilötyö, työssä jaksaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Yksilön arvot.....	4
2.1	Arvojen muodostuminen ja merkitys.....	4
2.2	Arvojen eettisyys vaikuttaa arvostiriitojen kokemiseen	5
2.3	Arvot ovat kytköksissä työssä jaksamiseen	6
2.4	Arvojen yhteensopivuus vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen.....	7
3	Yrityksen arvot.....	8
3.1	Arvot yritysten arjessa	8
3.2	Etiikka osana yritystoimintaa	9
3.3	Arvot organisaatiokulttuurin ytimessä	10
3.4	Arvot kuuluvat johtajuuteen	11
4	Tutkimuksen toteutus	13
4.1	Tutkimusotteen kuvaus	13
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	15
4.3	Aineiston analysointi.....	17
5	Tutkimustulosten esittely	20
5.1	Haastateltavien taustatiedot	20
5.2	Organisaation arvojen vaikutus esihenkilötyöhön	21
5.3	Henkilökohtaisten ja työpaikan arvojen kohtaamisen merkitys	22
5.4	Arvostiriidan muodostuminen ja vaikutukset työssä jaksamiseen	25
6	Pohdinta.....	30
6.1	Johtopäätökset.....	30
6.2	Luotettavuuspohdinta	32
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	35
6.4	Oman oppimisen arviointi	36
	Lähteet.....	38
	Liitteet.....	42
	Liite 1. Haastattelukysymykset	42

1 Johdanto

Arvojen puute, irrallisuus, merkityksettömyys ja yhteyden puute henkilökohtaisiin arvoihin ja periaatteisiin kuvastaa nykyaikaa. Ollakseen menestynyt ja onnellinen, tulee keskittyä enemmän olemiseen, omaan identiteettiin, henkilökohtaisiin arvoihin ja visioon elämän tarkoituksesta. (Sydänmaanlakka 2022, 84–85.) Opinnäytetyön aihe pohjautuu omaan kiinnostukseeni arvoja kohtaan. Työssä tarkastellaan arvoja niiden eettisestä näkökulmasta, sillä henkilökohtaisten arvojen eettisyys vaikuttaa arvoriitojen kokemiseen.

Kasvava joukko johtajia on ymmärtänyt, että yrityksen pitkän aikavälin näkymät ovat yhteydessä sosiaaliseen vastuuseen. Tätä varten yrityksissä tarvitaan selkeästi ilmaistuja arvoja. Niiden avulla määritellään merkitykselliset liiketoimintatavoitteet, vedotaan asiakkaisiin ja motivoidaan työntekijöitä, jotka etsivät työstä palkan lisäksi merkitystä. Kaikkien näiden päätösten taustalla vaikuttaa henkilökohtaiset arvot, tiedostettiin ne tai ei. (Meissner & Wulf 2020, luku 1.)

Esihenkilöt tekevät päivittäin valintoja ja päätöksiä, joita arvot ohjaavat. Esihenkilötehtävissä onkin tärkeää, että henkilökohtaiset arvot kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Näin pystyy tekemään työnantajan edustajana molempia miellyttäviä päätöksiä. Tämän yhteyden ymmärtäminen ja arvojen mukaisen toiminnan kehittäminen voisikin osaltaan parantaa työssä jaksamista. Esihenkilöiden työssä jaksaminen myös heijastuu työyhteisöön (Juuti 2018, luku 2.2).

Arvojen avulla rakennetaan yrityksiä ja niiden avulla voidaan lisätä myyntiä ja tuottoa. Arvot myös itsessään myyvät. (Thompson & Soper 2007, 137.) Vaikka yritysten tehtävä on tuottaa voittoa, on niillä rooli yhteiskunnassa. Kehittämällä arvopohjaista liiketoimintaa voitaisiin lisätä hyvinvointia yhteiskunnassa. Arvojen merkitystä pitäisi nostaa enemmän esille. Näiden asioiden vuoksi tämä opinnäytetyö on tärkeä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Työssä jaksamiseen liittyvät teemat ovat yhä useammin esillä ja henkilöstöjohtamisessa pehmeä, eli voimavaranäkökulmaa painottava ote, on kasvussa. Hyvinvoiva, sitoutunut ja osaava henkilöstö nähdään keskeisenä menestystekijänä ja kilpailuedun lähteenä. (Viitala 2021, luku 1.3.) Arvot ovat kytköksissä sitoutumiseen, motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan arvoja ja työssä jaksamista.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten esihenkilöt ovat kokeneet arvoriitojen vaikutuksen työssä jaksamisessa. Tietoperustassa käsitellään henkilökohtaisten arvojen muodostumista, merkitystä ja eettisyyttä. Arvot vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työn mielekkyyteen. Myös yrityksen arvojen muodostumiseen tutustutaan tietoperustassa. Arvot ovat sidoksissa organisaatiokulttuuriin ja

johtamiseen. On myös tärkeää ymmärtää yritystoimintaan liittyvää etiikkaa. Arvoristiriidat voivat koskettaa missä tahansa asemassa työskentelevää, mutta tämä opinnäytetyö on rajattu arvoristiriitojen kokemiseen esihenkilötyössä.

Empiirinen pääkysymys on:

Miten esihenkilöt ovat työssään kokeneet arvoristiriitojen vaikutuksen työssä jaksamisessa?

Alakysymyksiä ovat:

1. Miten organisaation arvot vaikuttavat esihenkilötyöhön?
2. Mitä merkitystä on esihenkilötyön kannalta, että omat ja työpaikan arvot kohtaavat?
3. Miten arvoristiriita muodostuu ja mitä vaikutuksia sillä on?

Peittomatriisin (taulukko 1) avulla havainnollistetaan tutkimuksen alakysymysten, tietoperustan ja haastattelukysymysten, sekä tulosten välistä yhteyttä. Peittomatriisi osoittaa, mistä luvuista alakysymyksiin liittyvä tietoperusta löytyy. Peittomatriisista selviää myös, mistä luvuista tulokset löytyvät.

Taulukko 1. Peittomatriisi

	Alakysymykset	Tietoperusta	Haastattelukysymykset	Tulokset
1	Miten organisaation arvot vaikuttavat esihenkilötyöhön?	3.1. 3.2. 3.3. 3.4.	6–10	5.2.
2	Mitä merkitystä on esihenkilötyön kannalta, että omat ja työpaikan arvot kohtaavat?	2.1. 2.2. 2.4.	11–15	5.3.
3	Miten arvoristiriita muodostuu ja mitä vaikutuksia sillä on?	1.2. 2.2. 2.3. 2.4.	16–19	5.4.

Opinnäytetyön tietoperusta on kerätty lukuihin kaksi ja kolme. Tietoperustan jälkeen opinnäytetyössä käsitellään tutkimusmenetelmiä ja perehdytään kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, jota työssä on käytetty. Menetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin teemahaastattelu. Tutkimustulokset esitellään luvussa viisi ja työn lopussa pohditaan tuloksista tietoperustaan peilaten.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimusongelman kannalta keskeisimmät käsitteet ovat arvot, arvoristiriita, esihenkilötyö ja työssä jaksaminen. Arvot ovat tarpeisiin liittyviä tunteita ja ajatuksia, jotka ohjaavat käyttäytymistä (Sydänmaanlakka 2022, 167). Ne ovat arkisen elämän valintoja, jotka näkyvät teoissa (Aaltonen & Junkkari 2003, 60).

Arvoristiriita syntyy merkityksiltään vastakkaisten arvojen korostuessa samaan aikaan (Puohiniemi 2003, x). Työhön liittyvä arvoristiriita voi olla eettinen ristiriita omien arvojen ja työpaikan vaatimusten välillä, tai ristiriita työpaikan sanojen ja tekojen välillä. Se voi liittyä siihen, että omat ja työpaikan arvot eroavat toisistaan. (Lappi 2022, 39.) Työssä jaksaminen koostuu kunnollisista työoloista, tarvittavasta osaamisesta, mielekkästä työstä, työkyvystä ja yksityiselämän tasapainosta. Työhyvinvointi, joka koostuu turvallisuudesta, terveydestä, hyvinvoinnista ja työn mielekkyydestä, vaikuttaa työssä jaksamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Esihenkilö on työnantajan edustaja ja vastuussa työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien toteutumisesta. Esihenkilö voi myös käyttää työnjohto-, eli direktio-oikeutta. Esihenkilön tehtävä on huolehtia työntekijöiden selviytymisestä työssä ja tukea kehittymismahdollisuuksia. (Parnila 2017, luku 1.) Esihenkilö pyrkii vaikuttamaan henkilöstöön saaden toimintaa aikaan. (Juuti 2018, luku 2.2.)

Arvojohtaminen on erilaisten arvopäämäärien yhteensovittamista. Oleellista arvojohtamisessa on vastakkaisten arvopäämäärien tunnistaminen ja tietoisien valintojen teko päätöksenteossa. Arvojohtajan tarkoitus on löytää positiiviset arvot yrityksen sisältä ja saada aikaan arvojen mukaista toimintaa. (Puohiniemi 2003, 210–211.) Arvoprosessi on sarja tapahtumia, jossa yritys kiinnostuu toimintaa ohjaavista arvoista. Arvoprosessissa pyritään määrittelemään tärkeimmät arvot ja tekemään niistä henkilöstön sisäistämää toimintaa. (Puohiniemi 2003, 39.)

Arvokongruenssi tarkoittaa arvojen yhdenmukaisuutta, eli missä määrin henkilökohtaiset arvot vastaavat organisaation arvoja ja kulttuuria. Sen lisäksi, että yhteiset arvot hyväksytään, niitä pyritään ylläpitämään ja noudattamaan. Arvokongruenssi ohjaa organisaation jäseniä samaan suuntaan ja toimii yhdistävänä tekijänä. Arvokongruenssi parantaa organisaation yleistä suorituskykyä ja motivaatiota. (Jeong, Choi & Kang 2022, luku 2.2.)

Moraalista ja etiikasta puhutaan usein toistensa synonyymeina. Niillä viitataan tiedostettuihin näemyksiin oikeasta ja väärästä. (Feldt, Mauno & Mäkikangas 2017, 58.) Eettinen ilmapiiri tarkoittaa vallitsevaa käsitystä organisaation menettelytavoista, kun on kyse eettisistä asioista. Siihen kuuluvat myös työntekijöiden jakamat normatiiviset uskomukset ja arvot moraalisisissa tilanteissa. (Hussam, Williams, Ramayah, Aldieri & Vinci 2021, luku 2.3.) Moraalinen pystyvyys tarkoittaa luottoa omaan kykyyn toimia eettisesti oikein (Hannah, Avolio & Douglas 2011, 664).

2 Yksilön arvot

Tässä luvussa käsitellään arvoja yleisesti, sekä henkilökohtaisiin arvoihin liittyviä teemoja. Luvussa käydään läpi arvojen muodostumista ja merkitystä, arkiarvojen ja eettisten arvojen eroja, sekä arvoristiriitaa ja sen vaikutusta työssä jaksamiseen. Arvot vaikuttavat työssä jaksamiseen. Arvojen tunnistaminen auttaa ymmärtämään, mikä on itselle tärkeää.

2.1 Arvojen muodostuminen ja merkitys

Arvot ovat ihanteita, jotka antavat merkityksen elämälle. Ne näkyvät valituissa tärkeysjärjestyksissä ja johdonmukaisena toimintana. Arvot ovat valintoja ohjaavia periaatteita vaikeissa valintatilanteissa, kun muita ohjeita ei ole annettu, eikä tilannetta voida ratkaista samalla tavalla kuin ennen. Arvot määrittelevät sitä, mikä on kenellekin eettisesti väärin. (Norlin 2020, luku 4; Puohiniemi 2003, ix; Carlsson & Järvinen 2012, luku 4.3.) Koska henkilökohtaiset arvot ohjaavat identiteettiä, ne ovat tärkeitä etiikan ja moraalien kannalta (Watton, Lichtenstein & Aitken 2019, 418).

Myös yhteisö vaikuttaa arvoihin, sillä niiden painopiste on sosiaalisessa kanssakäymisessä, yhteisöissä ja hyväksytyksi tulemisessa. Arvojen muodostama merkitys sitouttaa yhteiseen toimintaan. Arvot ovat perusta yhteistyölle ja hyvinvoinnin edistämiseksi, sillä ne säätelevät itsekkyttä. (Aaltonen ym. 2003, 33; Athota, Budwhar & Malik 2020, 657.) Vaikka arvot ovat yksilö- ja kulttuurisidonnaisia, osa arvoista, kuten oikeudenmukaisuus, ovat yhteisiä, universaaleja periaatteita (Sydänmaanlakka 2022, 85).

Arvopohja rakentuu varhaisina vuosina ja kotikasvatus vaikuttaa sen muotoutumiseen. Arvojen tunnistaminen kuitenkin vaatii monesti aikaa ja keskittynyttä pohdintaa. Mitä vähemmän on arvoja, sitä merkittävämpiä ne ovat. Ydinarvot ovat merkittävimmät arvot. (Aaltonen ym. 2003, 34; Huovimaa 2020, 124–128.) Oman arvontunne rakentuu arvojen pohjalta. Arvot ilmentävät persoonaa itsestä kumpuavana tahtotilana. Vaikka niitä ei tiedostaisi, tai osaisi sanottaa, ne tukevat henkilökohtaisia valintoja. Arvot voivat olla tiedostamattomia tai tiedostettuja. Niiden tunnistaminen tukee autenttista ja itseään arvostavaa elämää. (Carlsson & Järvinen 2012, luku 4.3.) Esihenkilötyössä on tärkeää tunnistaa omat arvonsa ja kyetä ilmaisemaan niitä (Juuti 2018, luku 7.2).

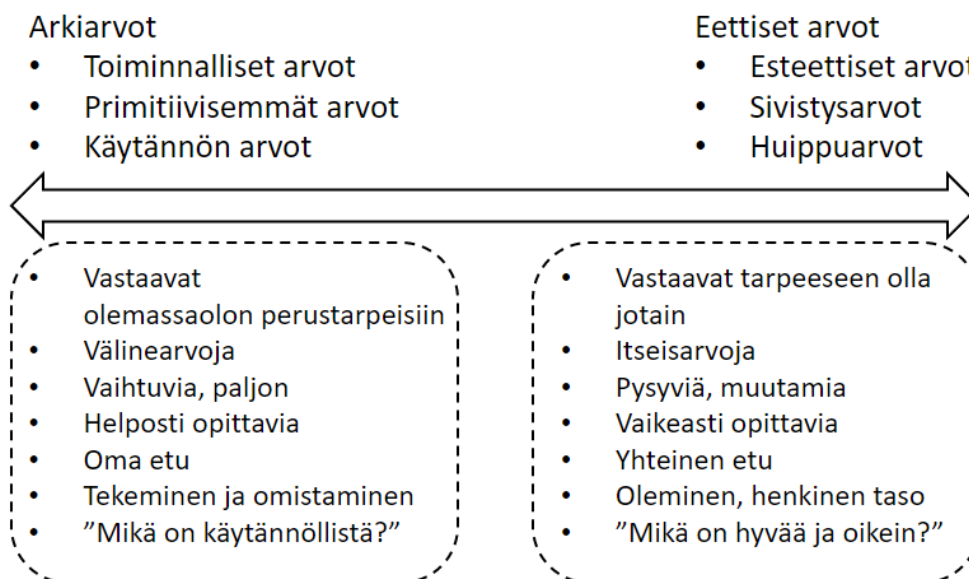
Kun elää arvojen mukaisesti, tietää mihin usko ja mikä on tärkeää. Tällöin myös käyttäytymismallit ovat linjassa näiden käsitysten kanssa. Arvojen mukainen elämä on haastavaa, jos arvot ovat ristiriidassa esimerkiksi organisaation arvojen kanssa. Omia arvoja ei voi vaihtaa asiayhteyden mukaan. On tärkeää olosuhteista riippumatta toimia sen mukaan, mikä on itselle tärkeää. Ammatillisia ja henkilökohtaisia arvoja ei voi erottaa toisistaan. (Brown 2019, 236–237.)

Kun tunnistaa omat arvonsa, tekee todennäköisemmin uravalintoja, jotka tukevat omanarvontunnetta ja työn merkityksellisyyttä. Arvojen mukaisuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun määritellään työn mielekkyyttä. Usein hakeudutaan töihin organisaatioon, jossa arvot kohtaavat. (Carlsson & Järvinen 2012, luku 4.3; Schwepker, Valentine, Giacalone & Promislo 2021, 145–146.)

2.2 Arvojen eettisyys vaikuttaa arvoristiriitojen kokemiseen

Arvot ovat itseisarvoja tai välinearvoja. Asia, jolla on itseisarvo, on arvokas sellaisenaan. Ne ovat usein ominaisuuksia, kuten oikeudenmukaisuus, tai konkreettisia asioita, kuten ihmissuhteet. Se, kuinka hyvä ihminen tai skenaario on, riippuu siitä, kuinka arvokasta se on. Välinearvo riippuu esiineneen ulkoisista ominaisuuksista ja suhteesta muihin asioihin. Välinearvoilla, kuten rahalla, pyritään usein saavuttamaan muita päämääriä. (Kershner 2009, luku 1.)

Arvot voidaan jakaa myös arkiarvoihin ja eettisiin arvoihin, jotka toimivat vastakkaisiin suuntiin. Janan avulla kuvattuna toisessa päässä ovat arkiarvot, jotka ovat käytännöllisiä, toiminnallisia ja primitiivisiä arvoja. Ne ohjaavat saavutuksiin ja valta-asemaan. Toisessa päässä janaa ovat eettiset arvot, joita ovat esimerkiksi huippu- ja sivistysarvot. Eettiset arvot, jotka ovat pysyviä, vastaavat tarpeeseen olla jotakin. Arkiarvot, jotka voivat vaihtua, vastaavat olemassaolon perustarpeisiin. Arkiarvoja voi oppia tekemisen kautta. Eettiset arvot tulevat sivistyksestä ja niitä on vaikea omaksua. Eettiset arvot ohjaavat ylittämään itsensä, sekä suvaitsevaisuuteen. (Kuva 1.) Toisaalta arvon kokemus myös riippuu ihmisestä: toiselle eettinen asia voi olla toiselle arkinen. (Jabe 2017, 255; Athota ym. 2020, 657; Aaltonen & Junkkari 2003, 65–68.)



Kuva 1. Eettisten arvojen ja arkiarvojen erot (mukaillen Aaltonen & Junkkari 2003, 65)

Arvoilla on merkitystä, kun selitetään eettistä ja epäeettistä käyttäytymistä moraalista vaativissa tilanteissa. Henkilökohtaiset arvot joko motivoivat eettiseen käyttäytymiseen tai estävät sen. (Athota ym. 2020, 655.) Korostuneet välinearvot motivoivat voimakkaimmin epäeettiseen toimintaan (Watton ym. 2019, 426).

Se, miten työn eettisiin vaatimuksiin reagoidaan, vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten omat arvot ja moraalinen identiteetti. Eettisen ongelman monimutkaisuus ja ratkaisun seurausten laajuus vaikuttavat reagointitapoihin. Vahva moraalinen identiteetti ja matala moraalisen pystyvyyden tunne vaikuttavat siten, että työssä koetaan eniten eettisiä ristiriitoja. Kun moraaliset arvot ovat löyhät, ja moraalisen pystyvyyden tunne korkea, ei eettisistä ristiriidoista juuri kärsitä. Eettiset ristiriidat eivät ole kaikille yhtä haitallisia. (Feldt ym. 2017, 59–60; Wang, Xu, & Song 2021, 173.)

2.3 Arvot ovat kytköksissä työssä jaksamiseen

Arvot kuuluvat kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Jotta ristiriitaa käyttö- ja tavoitearvojen välillä ei koettaisi, tulee henkilökohtaiset arvot tiedostaa ja niiden mukaan toimia. Toimiminen omien arvojen mukaan johtaa sopusointuisuuteen itsensä kanssa. (Sydänmaanlakka 2022, 85, 179.) Aaltosen & Junkkarin (2003, 136) mukaan jaksaminen ja arvot ovat suoraan kytköksissä toisiinsa. Työssä jaksamisen kannalta on olennaista arvostaa omaa työtään, sekä kyetä toteuttamaan itselle luontaisia arvoja (Shevchuk & Strebkov 2018, 738).

Arvojen vastainen toiminta aiheuttaa psykologista kuormitusta, kuten kyynistymistä, turhautumista ja väsymistä. Arvoristiriitojen aiheuttamaa kuormitusta ei pidä aliarvioida. Psykologiseen kuormituksen kokemiseen vaikuttaa kyky lokeroida elämää. Kyky erottaa työminä ja arkiminä toisistaan vaikuttaa siihen, kuinka voimakkaasti arvoristiriita vaikuttaa hyvinvointiin. (Huovinmaa 2022, 129; Watton ym. 2019, 418; Jabe 2017, 255.) Arvoristiriidat ovat pitkällä aikavälillä kuluttavia ja voivat johtaa mielen ja kehon oireiluun (Carlsson & Järvinen 2012, luku 4.3).

Henkilökohtaisten ja yrityksen arvojen ei tarvitse täysin kohdata. Riittää, että ne ovat samankaltaiset ja linjassa toistensa kanssa. Ideaalitilanteessa arvot ovat samat. (Carlsson & Järvinen 2012, 82; Huovinmaa 2020, 129.) Toisaalta Sydänmaanlakan (2022, 84) mukaan pienet arvoristiriidat ovat osa arkea ja on tärkeää osata tehdä kompromisseja ristiriitaisten arvojen keskellä.

Arvoristiriidat aiheuttavat eettistä kuormitusta. Pitkittänyt eettinen kuormitus on riski työhyvinvoinnille ja on yhteydessä työuupumukseen. Arvojen vastainen toiminta vaikuttaa työntekoon sekä työhyvinvointiin. Esihenkilötyössä on tärkeää ajoittain reflektoida tunteita, sillä paha olo heijastuu koko työyhteisöön. (Feldt ym. 2017, 59–60; Dylag ym. 2013, 226–227; Juuti 2018, luku 2.2.)

Työuupumus on pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyvä häiriötila. Siihen liittyy väsymys, kognitiiviset vaikeudet, kynnistyminen työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työuupumus ei itsessään ole sairaus, mutta siihen liittyy sairastumisen riski. Usein aluksi motivoitunut työntekijä uupuu työhyvinvoinnin kannalta epäedullisten työolosuhteiden vuoksi. Työuupumukseen johtavia tekijöitä on monia. (Terveyskirjasto 2022.) Tarkoituksenmukainen urasuunnittelu ja mielekäs työ voivat osaltaan auttaa jaksamaan työssä (Huovinmaa 2021, 129).

2.4 Arvojen yhteensopivuus vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen

Yhteisten arvojen jakaminen heijastuu työtyytyväisyytenä, parempana kommunikaationa ja yhteistyönä. Se heijastuu myös yrityksen tulokseen ja sitoutumiseen. Sitoutuminen puolestaan vaikuttaa siten, että organisaation arvot ja tavoitteet jaetaan. Työssä ollaan valmiita näkemään ylimääräistä vaivaa, kun organisaatioon on sitouduttu. (Wijesinghe 2017, 15; Conna 2020, 52; Krajcsák 2022, 751.) Jaetut arvot mahdollistavat aidon yhteistyön kohti sovittuja tavoitteita (Jabe 2017, 75).

Arvojen yhdenmukaisuus myös helpottaa esihenkilön suhdetta työntekijöihin, sillä se parantaa viestinnän ja vuorovaikutuksen laatua. Arvojen yhdenmukaisuus vähentää negatiivisia asenteita ja helpottaa yhteistyötä. (Liao ym. 2022, 55; Wijesinghe 2017, 19.) Kun arvot ovat yhtenevät, myös johtajien päätöksiä kunnioitetaan enemmän (Athota ym. 2020, 655). Luottamus itseohjautuvuuteen työssä on tällöin parempi ja valvontaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan vähemmän (Jung-Gehling & Strauss 2018, 349).

Arvojen yhteensopivuudella ja yrityksen eettisillä arvoilla on yhteys työntekijän työsuoritukseen, motivointiin ja motivaatioon. Arvoristiriita voi tehdä motivoinnista haastavaa. Arvoristiriita voi näkyä muun muassa heikkoina työsuorituksina ja sitoutumisena. Matala arvokongruenssi vaikuttaa siten, että työtä tehdään vähimmäismäärä työpaikan pitämiseksi. (Sharma 2018, 57.)

Toistuva arvoristiriidan kohtaaminen työssä heikentää motivaatiota ja aiheuttaa turhautumista. Jos työpaikan arvot ja omat arvot ovat ristiriidassa, saatetaan hakeutua matalampipalkkaiseen työhön, jossa arvot kohtaavat paremmin. Arvojen mukainen toiminta saattaa toisinaan johtaa vaikeisiin valintoihin. (Jabe 2017, 255; Carlsson & Järvinen 2012, 76.)

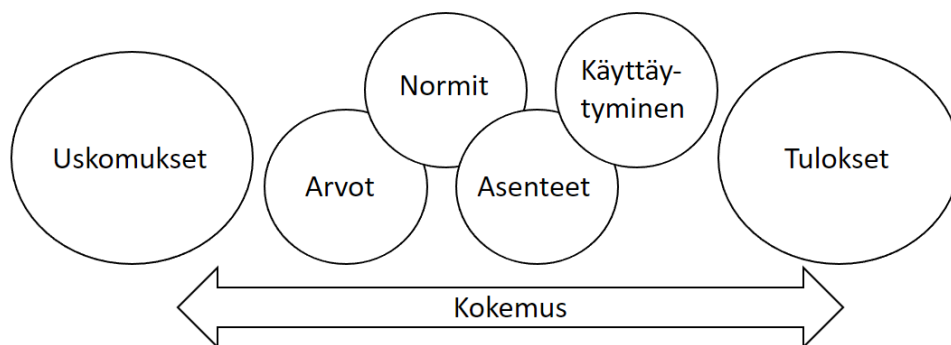
3 Yrityksen arvot

Tässä luvussa käsitellään yrityksen arvoja. Luvussa käydään läpi arvojen muodostumista ja merkitystä yrityksissä. Luvussa myös kerrotaan, mitä tavoite- ja käyttöarvoilla tarkoitetaan. Luvussa käsitellään arvojen vaikutusta organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen. Tässä luvussa käsitellään myös etiikkaa ja sen merkitystä osana yritystoimintaa.

3.1 Arvot yritysten arjessa

Yritysten arvot muistuttavat yksilöiden arvoja, sillä niillä ratkaistaan samankaltaisia toimeen tuleminen haasteita. Molempien arvot määrittyvät samoilla periaatteilla. Yritysten arvot löydetään henkilöstön kanssa keskustellen, sekä havainnoimalla toimintoja ja ulkoista symboliikkaa. Vaikka yritysten arvot ovat melko samanlaisia keskenään, tulisi omat arvot löytää. Usein arvomaailmaan pureutuminen paljastaa myös vaiettuja arvoja. (Sydänmaanlakka 2022, 84; Puohiniemi 2003, vii.)

Yrityksen tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila. Arvoja pyritään soveltamaan käytäntöön. Ne ovat ryhmä periaatteita, joilla kuvataan organisaatiossa suotavia toimintatapoja. Yrityksen arvoihin turvaututaan vaikeissa valintatilanteissa. Arvot auttavat yritystä pääsemään parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön avulla. (Aaltonen & Junkkari 2003, 61; Puohiniemi 2003, vi-vii, 11.) Arvot ovat yhteydessä yrityksen tulokseen (Norlin 2020, luku 4). Uskomukset vaikuttavat arvoihin. Arvot linkittyvät normeihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen, jotka yhdessä vaikuttavat yrityksen tulokseen. Tämä havainnollistetaan kuvassa 2.



Kuva 2. Arvojen asemoituminen ketjuun yrityksen tuloksen teossa (mukailen Norlin 2020, luku 4)

On tärkeää, että arvoihin uskotaan ja niistä puhutaan yritykselle merkityksellisillä käsitteillä. Arvot ovat yhteinen asia, joiden tulee näkyä toiminnassa. Henkilöstö, asiakkaat, omistajat ja kilpailijat arvioivat niiden toteutumista. Mitä laajempi kosketuspinta yrityksellä on yhteiskuntaan, sitä kattavampi arvomaailman tulee olla. Organisaatioille tärkeitä moraalisia arvoja ovat muun muassa rehellisyys ja vastuullisuus. (Puohiniemi 2003, 7, vii; Lennick & Kiel 2010, luku 1.)

Sen lisäksi, että yritys tuottaa voittoa omistajilleen, sillä on rooli yhteiskunnassa. Yrityksen tarkoitus ja selkeästi määrittelemät ja ilmaistut arvot tekevät siitä samaistuttavan ja luovat merkityksellisyyttä työhön. Arvojen avulla yritys voi erottua ja olla kiinnostava asiakkaille ja työntekijöille. (Rantanen, Leppänen, Kankaanpää & Rauhala 2020, 185.) Arvot tulee tuoda arkeen, sillä todelliset arvot paljastuvat arjessa. Ne näkyvät siinä, mihin aika ja rahat käytetään. (Heinimäki 2018, luku 9.)

Arvoperustainen liiketoiminta lisää myyntiä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Vahva arvopohja myös vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja työsuhteiden pituuteen. Henkilöstön hyvinvointi näkyy puolestaan tuottavuudessa ja laadussa. Toimimalla samanhenkisten ihmisten ja organisaatioiden kanssa voidaan saavuttaa kilpailuetua. (Thompson & Soper 2007, 133, 137.)

Tavoitearvot ovat kirjattuja arvoja, jotka kuvaavat tahtotilaa siitä, mitä halutaan olla. Niitä pidetään ajatuksen ja tunteen tasolla tärkeinä. Tavoitearvoja tarvitaan yrityksen arvojen muodostuksessa. Ne ovat aluksi kirjallisia ohjenuoria, joista tulee vähitellen sisäistettyä toimintaa. Tavoitearvot kuvaavat yrityksen pyrkimystä muuttaa toimintaansa tietynlaiseksi. Aina tavoitearvojen toteuttaminen ei onnistu, vaan yrityksissä toimitaan käyttöarvojen mukaan. (Sydänmaanlakka 2022, 85; Aaltonen & Junkkari 2003, 76.)

Käyttöarvot ovat käytännön valintoja, joita tehdään tietoisesti tai vaistomaisesti. Käyttöarvot ovat ankkuroituneet yhteisön toimintaan. Tiedostamattomat käyttöarvot ovat usein piilossa ja tiedostetut tavoitearvot näkyvät. Tavoite- ja käyttöarvojen välillä on aina jonkin tasoinen ristiriita. Yritysten on tärkeää tietää, ovatko arvot sisäistettyä toimintaa ja toimitaanko tavoitearvojen mukaan. Yritysten tulee myös tiedostaa organisaation epäviralliset arvot. (Sydänmaanlakka 2022, 85; Aaltonen & Junkkari 2003, 76.) Ristiriita tavoite- ja käyttöarvojen välillä vaikuttaa luottamukseen organisaatiota ja johtajia kohtaan (Aaltonen ym. 2003, 14).

3.2 Etiikka osana yritystoimintaa

Eettiset tilanteet liittyvät esihenkilötyöhön moniulotteisen päätöksenteon, erityisaseman ja vastuullisen roolin vuoksi. Eettiset dilemmat kumpuavat usein riittämättömistä resursseista, tai riittämättömästä henkilöstöstä. Haastavimmiksi eettisiksi tilanteiksi esihenkilöt kokevat irtisanomis- ja vuorovaikutustilanteet. Myös työntekijöiden henkilökohtaisiin ongelmiin puuttuminen sekä oikeudenmukaisuuteen liittyvät tilanteet koetaan haastaviksi. (Feldt ym. 2017, 59–60.)

Hyvä etiikka vahvistaa henkilöstön työmoraaalia, ilmapiiriä sekä vähentää konflikteja, poissaoloja ja stressiä. Kun toiminta on eettistä, työyhteisön periaatteita kunnioitetaan. Eettisyys luo merkityksellisyyttä työhön. Etiikka myös parantaa yrityksen tulosta, työsuorituksia ja asiakassuhteita. Johdonmukainen ja luotettava toiminta parantaa yrityksen yhteiskunnallista arvostusta. (Aaltonen & Junkkari 2003, 49–51; Sharma 2018, 58.)

Eettinen organisaatiokulttuuri myös vahvistaa yrityksen arvokongruenssia ja kannustaa työntekijöitä eettisiin arvoihin ja käyttäytymiseen (Lennick & Kiel 2010, luku 4). Eettiset ongelmat puolestaan luovat epäselviä ja arvaamattomia tilanteita. Eettisistä ongelmista ei välttämättä haluta puhua työyhteisössä. Kriittisen ajattelun ja tunneällyn kehittäminen auttaa esihenkilöitä olla osallistumatta epäeettiseen toimintaan. Tunneällyn kehittäminen myös auttaa esihenkilöitä huomaamaan eettisiä pulmia ja ottamaan niitä esille. (Watton ym. 2019, 425–426.) Organisaation epäeettisyys voi aiheuttaa työstressiä, jolla voi olla fyysisiä ja psyykkisiä vaikutuksia (Shwepker ym. 2021, 145).

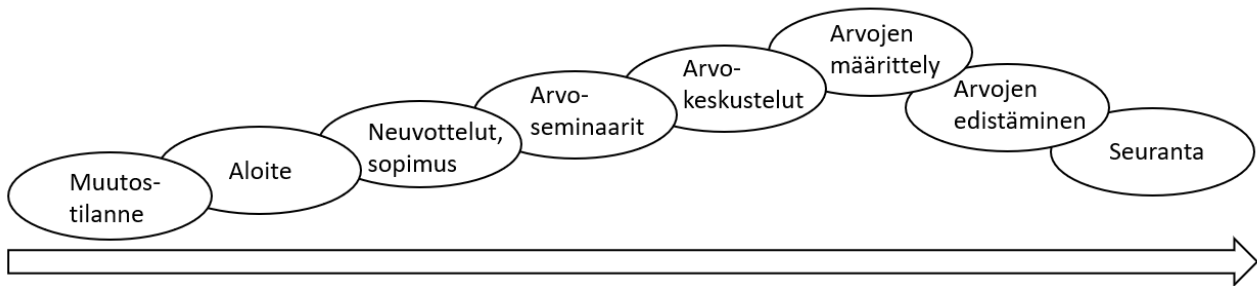
Yritykset, joissa yhteisistä eettisistä menettelytavoista ei ole sovittu, on alhaisempi käsitys siitä, mikä on väärin (Sharma 2018, 58). Monissa organisaatioissa onkin määritelty erilliset eettiset toimintaohjeet. Ne täydentävä arvoja ja niissä kerrotaan konkreettisesti, miten organisaatiossa toimitaan arvojen mukaan. (Heinimäki 2018, luku 9.)

3.3 Arvot organisaatiokulttuurin ytimessä

Organisaatiokulttuuri on kokonaisuus, jonka ytimessä ovat arvot. Se on tietoisesti tai tiedostamatta johdettu kokonaisuus, johon sisältyvät yrityksen intressit, henkilöstö, teot, sekä toiminnan puitteet. Yrityksen sisällä koettu yrityskulttuuri näkyy ulkopuolelle yrityskuvana. Yrityksen arvot tulevat näkyviin lopputulosten kautta. Organisaatiokulttuuri näkyy työyhteisön jäsenten käytöksessä toisiaan ja ulkopuolisia kohtaan. Se edustaa työyhteisön tulkintaa ja tapaa hahmottaa organisaatio. Organisaatiokulttuuri ohjaa toimimaan organisaatiossa hyväksyttävään toimintaan. (Puohiniemi 2003, xii; Surakka & Laine 2011, 90–91.)

Organisaatiokulttuurilla on näkyviä ja näkymättömiä ilmenemismuotoja. Näkymättömät ilmenemismuodot, kuten normit ja arvot vaikuttavat eniten arkiseen käyttäytymiseen työarjessa. (Surakka & Laine 2011, 91–92.) Arvot ovat Aaltosen & Junkkarin (2003, 104) mukaan kulttuurin sydän ja ohjauskeskus. Rekrytoinnissa tulisi varmistaa hakijan arvojen kohtaaminen ja soveltuvuus organisaatiokulttuuriin. Arvojen yhteensopivuus vaikuttaa suorituskykyyn vahvemmin kuin aiempi osaaminen. (Lennick & Kiel 2010, luku 4.)

Organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii usein arvojen määrittelyä uudelleen, joka voidaan toteuttaa arvoprosessin avulla. Prosessi alkaa usein muutostilanteesta johdon aloitteella. Arvoihin liittyviä keskusteluja käydään palaverissa ja sisäisissä seminaareissa. Yhdessä määritellyt arvot otetaan käyttöön ja niiden toteutumista seurataan. Arvoprosessiin tulee osallistua sekä henkilökunta, että johto. (Puohiniemi 2003, 39, 46.) Arvoprosessin kulku esitellään kuvassa 3.



Kuva 3. Arvoprosessin kulku kaavamaisesti kuvattuna (mukaillen Puohiniemi 2003, 39)

Organisaatiokulttuuria kehitetään yrityksessä tehtävillä päätöksillä koko ajan. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa yrityskulttuuriin samalla sopeutuen siihen. (Viitala 2021, luku 3.13; Schwepker ym. 2021, 145–146.) Jotta arvot olisivat aitoja ja toimivia, pitää työntekijöiden tuntea ne ja pystyä omalla toiminnallaan vaikuttamaan niihin (Lappi 2022, 49).

Yritykselle muodostuu kilpailuetua arvoista ja organisaatiokulttuurista ja niillä on suuri merkitys yrityksen menestykselle. Organisaatiokulttuurin ja arvojen mukaisen toiminnan varmistaminen on toimitusjohtajan ja esihenkilöiden tärkeä tehtävä. Yrityskulttuuri heijastaa johtajuutta. Jos haluaa yrityksen kehittyvän, tulee johtajien kehittyä, tai johtajat vaihtaa. Johtajilla on suurin vaikutus organisaatiokulttuuriin ja johtajilla on mahdollisuus luoda uutta kulttuuria. (Viitala 2021, luku 3.1.3; Barrett 2017, xxxii; Sydänmaanlakka 2004, 131–133.)

3.4 Arvot kuuluvat johtajuuteen

Johtamisessa on moraalinen ulottuvuus, joten arvot kuuluvat johtajuuteen. Johtajuuden pitäisi perustua arvoihin ja periaatteisiin, kuten palveluun, rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Johtamisessa on syvimmillään kyse tarkoituksen ja merkityksen luomisesta. Työn merkityksen tulee liittyä yrityksen arvoihin. (Sydänmaanlakka 2022, 84; Viitala 2021, luku 3.1.3.) Johtaminen perustuu siihen, että mahdollisesta muiden toiminta. Johtamisen taustalla on lupaus luoda turvallisuutta ja hyvää tulevaisuutta. (Juuti 2018, luku 3.1.)

Liiketoiminnan taloudellinen puoli ohjaa työskentelyä yrityksissä. Esihenkilöitä ohjaavat johdolta tulevat tuloksen ja tehokkuuden vaatimukset. Esihenkilöiden odotetaan saavan tuloksia aikaan henkilöstön avulla. Johtamiseen liittyy tavoitteiden asetanta, tulosten saavuttaminen ja arviointi. Hyvä johtaminen perustuu reilulle ja oikeudenmukaiselle tavoitteiden asettamiselle ja tulosten tarkastelulle. (Juuti 2018, luku 3.1, luku 3.4.)

Arvojohdetut yritykset ovat usein menestyneitä. Arvojohtajat korostavat ja välittävät moraalialue muille. Arvojohtajuuden laadun määrittää se, miten laajan arvoskaalan varaan yritys haluaa perustaa toimintansa. Arvojohtajuutta määrittää myös, miten erilaisia, myös vastakkaisia arvopäämääriä

onnistutaan sovittamaan yhteen. Arvojohtaminen lisää yritysten menestystä ja edistää hyvinvointia yhteiskunnassa. (Puohiniemi 2003, vii; Nosheen, Omar & Baykal 2022, 211.)

Johtajat voivat asettaa organisaation eettiset standardit menettelyjen, prosessien ja käytäntöjen avulla. Niillä kuvataan henkilöstölle, mitkä ovat organisaation eettiset odotukset. (Hussam ym. 2021, luku 2.3.) Organisaatiohierarkian alemmalla tasolla olevat johtajat voivat omaksua korkeamman tason johtajien eettiset arvot. Myös henkilöstö kokee oikeutusta toimia väärin, jos se tietää johdon harjoittavan kyseenalaista liiketoimintaa. (Barrett 2017, xxxii; Watton ym. 2019, 417–418.)

Johtajat ovat työyhteisöjen roolimalleja ja vaikuttavat työntekijöiden arvoihin, käytökseen ja asenteisiin. Arvojen pohjalta toimivat johtajat kykenevät johtamaan tehokkaimmin silloin, kun työntekijät jakavat samat arvot. Hyvien päätösten tekeminen vaatii moraalista harkintaa. Raja hyvien ja huonojen valintojen välillä on häilyvä. Tekemällä huonoja päätöksiä esihenkilö saattaa päästä helpomalla. Näin kynnyks niiden tekemiseen madaltuu. (Liao ym. 2022, 55; Wijesinghe 2017, 19; Juuti 2018, luku 5.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia, miten esihenkilöt ovat työssään kokeneet arvostusriitojen vaikutuksen työssä jaksamisessa. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutuksen teoriaa ja perustellaan tutkimuksen valinnat. Luvussa esitellään myös tutkimusote ja analysointimenetelmät.

4.1 Tutkimusotteen kuvaus

Empiirisen tutkimuksen, eli kokemus- tai havainnointiperäisen tutkimuksen toteutusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen on määrällistä tutkimusta ja kvalitatiivinen on laadullista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu tutkittavan aiheen mallien ja teorioiden ohjaamaan käsitykseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä, tai muita määrällisiä keinoja. (Kananen 2017, 32–35.)

Kvantitatiivinen tutkimus tähtää tutkimustiedon yleistämiseen tilastollisin ja numeerisin menetelmin. Tutkittavien joukko voi siis olla laaja. Aineistoa kerätään esimerkiksi kyselytutkimuksilla. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin: kuinka usein, kuinka paljon, tai missä. Kvantitatiivisen tutkimuksen etuna on nopea tiedonkeruu ja analysointi. (Kananen 2017, 32–34.)

Kvalitatiivista tutkimusta hyödynnetään tyypillisesti tilanteissa, kun tutkittavaa ilmiötä ei ymmärretä täysin. Sen avulla ei niinkään pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tarkoituksena on ilmiön ymmärtäminen syvällisesti, sen kuvaaminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien näkökulmasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ajatuksista, tunteista sekä kokemuksista, joista pyritään löytämään merkityksiä. (Kananen 2017, 35–37; Hirsjärvi & Hurme 2005, 58.)

Taulukossa 2 kuvataan, miten kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eroavat teorian ja käytännön suhteessa, tutkimuksen tarkoituksessa ja tutkijan roolissa. Myös tiedonkeruumenetelmät ja tutkimuskysymykset ovat erilaisia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoa kerätään kyselyillä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa saadaan haastatteluilla ja dokumenteista. (Kananen 2017, 41.)

Taulukko 2. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen luokittelua. (mukaillen Kananen 2017, 41)

	Teorian ja käytäntö	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkijan rooli	Tiedonkeruumenetelmät	Tutkimuskysymykset
Kvalitatiivinen tutkimus	Käytännöstä teoriaan (induktio)	Ymmärtäminen	Ulkopuolinen osallistuja	Havainnointi, haastattelut, dokumentit	Teemat, avoimet kysymykset
Kvantitatiivinen tutkimus	Teoriasta käytäntöön (deduktio)	Yleistäminen, ennustaminen	Ulkopuolinen havainnoija	Kyselyt	Strukturoidut kysymykset

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan päästä todellisuuden pinnan alla oleviin, monesti subjektiivisiin tulkintoihin ja rakenteisiin. Tutkija tulkitsee toisen tekemiä tulkintoja. Teoria kvalitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä. Kirjallisuuteen syventyminen lisää tutkijan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Näin tietoperusta muotoutuu sekä pohja aineistonkeruulle. Käsitteisiin perehtyminen luo pohjan rakennettavalle tutkimustyölle. Kun pääkäsitteet on valittu, tulee niiden merkityksiin perehtyä ja ymmärtää niiden suhde lähikäsitteisiin. (Puusa & Juuti 2020, luku 1.6, luku 4.)

Tässä opinnäytetyössä pohdittiin aluksi, tulisiko aihetta tutkia kvantitatiivisella, vai kvalitatiivisella menetelmällä. Kvalitatiivinen tutkimus oli lopulta mielekkäämpi vaihtoehto tutkimusongelman kannalta, sillä tutkittavana oli esihenkilöiden henkilökohtaiset kokemukset arvostiriidan vaikutuksesta työssä jaksamisessa. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmä, eli kyselytutkimus olisi saattanut jättää vastaukset pinnallisemmiksi ja geneerisemmiksi. Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää ilmiötä ja oltiin kiinnostuneita esihenkilöiden ajatuksista ja tunteista. Aihetta haluttiin ymmärtää syvällisesti, eikä tilastollisia yleistyksiä pyritty tekemään. Tämän myötä tutkimusotteeksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Kvalitatiivinen tutkimus lähtee liikkeelle tutkimusaiheen valitsemisesta ja rajaamisesta. Rajauksella pyritään saamaan tutkimusongelma käsiteltäväksi. Tutkimusaihe muotoillaan tutkimusongelmaksi, johon kiteytyy työn tarkoitus ja tavoitteet. Tutkimusongelma voi löytyä aihealueen kirjallisuuteen perehtymällä, toimeksiantona tai käytännön työelämästä. Tutkimusongelma puretaan usein alakysymyksiksi, joiden avulla tuotetaan ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat tärkeitä, sillä ne ovat ikään kuin lupaus tehdä asioita empiirisessä osuudessa. (Kananen 2017, 51, 56-61.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppiltään kvalitatiivinen tutkimus. Empiirisen tutkimuksen pääkysymys on: Miten esihenkilöt ovat työssään kokeneet arvostiriitojen vaikutuksen työssä jaksamisessa?

Alakysymykset johdettiin tietoperustasta, jossa käsiteltiin henkilökohtaisia arvoja, yrityksen arvoja, arvostiriitaa ja työssä jaksamista. Alakysymykset tutkimusongelman ratkaisemiseksi muodostuivat seuraavanlaisiksi:

- Mitä merkitystä on esihenkilötyön kannalta, että omat ja työpaikan arvot kohtaavat?
- Miten organisaation arvot vaikuttavat esihenkilötyöhön?
- Miten arvostiriita muodostuu ja mitä vaikutuksia sillä on?

Kvalitatiivisen tutkimuksen alakysymyksiin haetaan vastauksia aineistoista, joiden keräämiseen on erilaisia menetelmiä. Aineisto on ilmiön ratkaisua varten kerättyä tietoa, josta tutkija etsii ratkaisun. Aineiston keräämismenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, kyselyt, havainnointi ja dokumentointi, tai niiden yhdistelmät. (Kananen 2017, 51.)

Kun aineisto on kerätty, se tulee analysoida. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita, myös analysointimenetelmät ovat moninaisia. Analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa haastattelijan tehdessä havaintoja ilmiöistä. Myös aineiston riittävyttä arvioidaan tutkimusongelman selvittämiseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston sanallinen muoto säilytetään osittain jopa alkuperäisessä muodossa, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 136; Kananen 2017, 51–53.)

Aineiston keräämisen ja analysoinnin jälkeen siitä muodostetaan johtopäätökset. Myös tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys tule arvioida. (Kananen 2017, 51–15.) Tutkimustietoja käsitellessä tulee huomioida anonymiteetti ja luottamuksellisuus. Tutkimusprosessissa tulee myös huomioida eettiset kysymykset. Tutkimusprosessissa on pyrittävä avoimuuteen, jotta eettisyyttä ja luotettavuutta voidaan arvioida. (Saaranen & Puusniekka s.a.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on suora kontakti tutkittavaan, esimerkiksi haastattelun muodossa. Tapausta käsitellään perusteellisesti ja havaintoyksiköstä pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti. Haastateltavan tulee myös luottaa, että hänen antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Kananen 2017, 91; Hirsjärvi & Hurme 2005, 43.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa. Tutkimuskohdetta kutsutaan harkinnanvaraiseksi näytteeksi. (Hirsjärvi & Hurme 2005, 58.)

Haastattelu on keskustelua, jota tutkija johdattelee saadakseen vastauksia asettamiinsa tutkimuskysymyksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan harkiten pieni määrä henkilöitä, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta. Tärkeää ei ole määrä vaan laatu. Keskeistä on perustella, miksi näyte on valittu ja millä perusteella sitä voidaan pitää tarkoituksenmukaisena. Aineiston riittävä määrä on tutkimuksesta kiinni ja riippuvainen tarkoituksesta ja tavoitteista. Tieteellisyyden kriteeri on laatu, valittujen tapausten tulkinta, sekä kyky tehdä käsitteellisiä yleistyksiä. (Puusa & Juuti 2020, luku 4, luku 6.)

Erilaisia tutkimushaastattelun tyyppejä ovat esimerkiksi syvähaastattelu, lomakehaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Syvähaastattelussa aihe on tyypillisesti määritelty ja saman haastateltavan kanssa käydään useita pinnallisempia keskusteluja. Tarkkaa rakennetta haastattelulle ei ole kuitenkaan suunniteltu. Lomakehaastattelussa kysymysten ja väitteiden esittämisjärjestys ovat täysin ennalta määritelty. Lomakehaastattelussa oletetaan, että kysymysten merkitys on kaikille sama. Lomakehaastattelu sopii parhaiten silloin, kun aineistoa on tarkoitus kvantifioida, tai käsitellä tilastollisen analyysin keinoin. Lomakehaastattelussa voi olla myös avoimia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2005, 42–47; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a.)

Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu on vuorovaikutustilanne, joka etenee kohdennettujen aihepiirien, eli teemojen varassa. Teemahaastattelu edellyttää huolellista perehtymistä aihepiiriin, sillä teemat jaotellaan aihepiiriin pohjalta. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Myös haastateltavien tilanne tulee tietää, jotta haastattelu voidaan kohdentaa valittuihin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–49; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Tutkittavana oli esihenkilöiden henkilökohtaiset kokemukset arvostiridän vaikutuksesta työssä jaksamisessa. Tutkimuskysymys muotoiltiin alkamaan sanalla ”miten”. Teemahaastattelulla ajateltiin pääsevän syvällisesti pureutumaan kokemuksiin ja saavan yksittäisestä haastateltavasta enemmän irti.

Tähän opinnäytetyöhön syvähaastattelu ei ollut sopiva tutkimushaastattelun muoto, sillä ei ollut tarkoituksenmukaista käydä useita pinnallisempia keskusteluja. Teemahaastattelu myös tarjosi rungon haastatteluille teemojen myötä, jota syvähaastattelussa ei ole. Lomakehaastattelu ei ollut sopiva vaihtoehto, sillä aineistoa ei ollut tarkoitus kvantifioida. Teemahaastattelu on vuorovaikutustilanne, jolloin haastateltavalta voidaan kysyä myös tarkentavia kysymyksiä. Tätä lomakehaastattelu ei mahdollista. Teemahaastattelu valikoitui näin ollen sopivaksi haastattelumenetelmäksi.

Haastateltavien määrään vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus. Haastateltavia tulee olla niin monta kuin on välttämätöntä tarvittavan tiedon saamiseksi. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, yksityisyys ja seuraukset. (Hirsjärvi & Hurme 2005, 20, 58–59.) Tutkimusta varten tulee selvittää, edustavatko tutkimukseen osallistuvat haastateltavat aiheen asiantuntijoita (Kananen 2017, 126).

Tähän tutkimukseen haastateltavat löytyivät sosiaalisen median kanavien ja verkostojen kautta. Verkostoina toimivat muun muassa kontaktit entisiin työpaikkoihin, sekä keskustelut tuttavien kanssa. Haastatteluun valittiin esihenkilöitä, jotka ovat työssään kokeneet arvostiridia. Tämä selvitettiin ennen haastatteluja ja näin selvitettiin se, että haastateltavat ovat aiheen asiantuntijoita.

Haastateltavia oli lopulta kuusi ja jokaiselle kerrottiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Vastausten kerrottiin tulevan opinnäytetyöhön anonyymeina, sillä osa vastauksista oli arkaluontoisia. Haastateltaville kerrottiin, että aihe koskee arvostiridia esihenkilötyössä. Haastateltaville lähetettiin Teams-kutsut, joissa oli kerrattu tapaamisen aihe. Tutkimuskysymyksiä ei kuitenkaan lähetetty haastateltaville etukäteen, sillä tarkoitus oli saada spontaaneja vastauksia. Teams-kutsun yhteydessä oli kehoitus pohtia henkilökohtaisia arvoja ennen haastatteluja. Näin annettiin mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Kysymykset muotoiltiin avoimiksi kysymyksiksi, jotta vastaukset

olisivat laajoja, syviä ja henkilökohtaisia. Näin pyrittiin myös välttämään yhden sanan vastauksia. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset, jotka löytyvät raportin liitteestä 1.

Yksilöhaastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä 11.10.–17.10. Jokaiseen haastatteluun meni noin 45 minuuttia. Haastattelut aloitettiin tutustumalla ja kertaamalla haastattelun tarkoitus ja opinäytetyön tavoite. Haastateltaville kerrottiin, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti teemojen henkilökohtaisuuden vuoksi. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelujen tallentamiselle. Seuraavaksi käytiin läpi taustakysymykset. Jokaiselta haastateltava kysyttiin ikä, kokemus esihenkilötyöstä, työnkuva, ja yritys, jossa haastateltava työskentelee tai työskenteli. Näillä kysymyksillä oli tarkoitus päästä tutustumaan haastateltaviin ja luoda avoin ilmapiiri haastattelutilanteeseen.

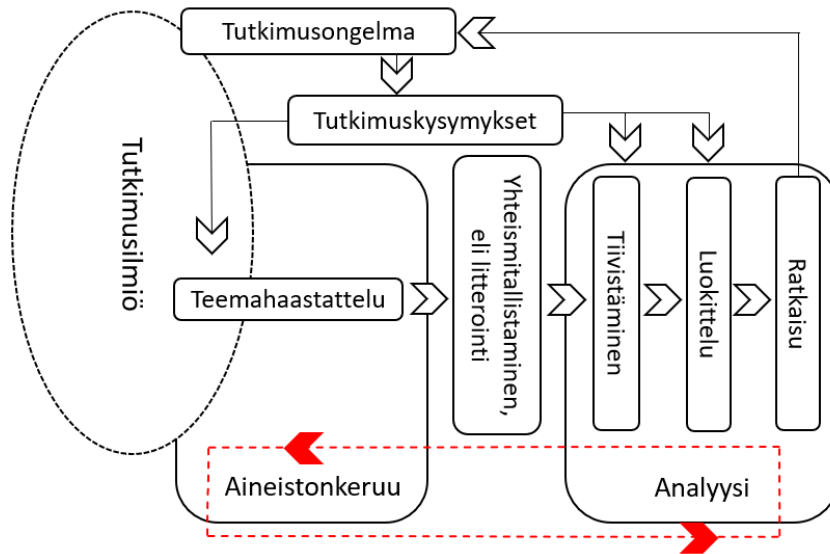
Taustatietojen selvittämisen jälkeen haastattelut etenivät teemoittain. Haastattelun runko koostui kolmesta teemasta, jotka oli johdettu tietoperustasta. Haastattelun ensimmäinen teema liittyi organisaation arvoihin. Toinen teema käsiteli haastateltavien henkilökohtaisia arvoja. Kolmas teema liittyi arvoriitidin kokemiseen ja työssä jaksamiseen. Kahdella ensimmäisellä teemalla päästiin käsiksi aiheeseen. Koska arvoriititojen ja työssä jaksamisen ajateltiin olevan haastavin teema, jätettiin se viimeiseksi.

4.3 Aineiston analysointi

Kun aineisto on kerätty, pitää se sisällään vastauksen asetettuun tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Aineisto pitää käsitellä analyysimenetelmällä, jotta aineistosta voidaan tuottaa onnistuneita tuloksia. Kvalitatiivinen aineisto käsitellään kvalitatiivisin menetelmin. Kvalitatiivista aineistoa analysoidaan usein samanaikaisesti aineiston keruun yhteydessä. Standardoituja analyysitekniikoita on kvalitatiivisessa tutkimuksessa vähän, eikä ole yhtä ehdottomasti muita parempaa analysointitapaa. (Kananen 2017, 69, 136; Hirsjärvi & Hurme 2005, luku 7.1, luku 7.4.4.)

Analyysi tarkoittaa empiirisen tutkimuksen yhteydessä muun muassa aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin jäsentelyä ja pohtimista. Analyysi voi olla luokittelua eri aiheiden ja teemojen pohjalta. Analyysin tarkoitus on tarkastella tutkimusongelman kannalta keskeisiä seikkoja ja lisätä aineiston informaatioarvoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a.) Aineiston huolellinen lukeminen analyysin yhteydessä on tärkeää, jotta aineistosta alkaa nousta ajatuksia ja kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 143).

Kuvassa 4 havainnollistetaan kvalitatiivista tutkimusprosessia. Teemahaastattelu toimii aineistonkeruumenetelmänä, joka yhteismitallistetaan, eli litteroidaan. Litteroitu aineisto tiivistetään ja luokitellaan, tai käsitellään muilla analysointimenetelmillä. Näin ratkaisu tutkimusongelmaan löytyy. Aineiston analysointi tapahtuu aineistonkeruun yhteydessä.



Kuva 4. Kvalitatiivinen tutkimusprosessi: aineistonkeruu ja analyysi (mukailleen Kananen 2017, 131)

Sisällönanalyysi on kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Sisällönanalyysia voi tehdä teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti, tai niitä yhdistämällä. Teorialähtöisessä tulkinnassa aineistosta etsitään teorian avulla tulkinnasta vihjeitä. Aineistolähtöisessä tulkinnassa tulkinta nostetaan aineistosta ja yksittäisistä havainnoista edetään yleisempiin väitteisiin. (Kananen 2017, 136–137.)

Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia. Kerättyä aineistoa alettiin analysoida jo haastatteluvaiheessa, sillä haastateltavien vastauksista nousi kokemuksia, jotka vastasivat tietoperustaa. Myös eroja löytyi. Vastausten saaminen sopivaan tekstimuotoon vaati yhteismitallistamista, joka oli tässä opinnäytetyössä litterointia. Teamsiin tallennetut haastattelut muutettiin Wordiin tekstimuotoon sanelimen ja kirjoitusohjelman avulla.

Litteroinnin tasot ovat sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa myös äännähdykset ja eleet kirjataan. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muunnetaan kirjakiellelle, eli puhekielen ilmaisut on poistettu. Propositiotasolla ainoastaan ydinsisältö on kirjattu ylös. (Kananen, 2017, 135.) Tätä opinnäytetyötä varten tallennetut haastattelut litteroitiin ensin sanasta sanaan. Tämän jälkeen haastattelut kuunneltiin uudelleen tekstiä korjaillen. Myös joitain puhekielisyksiä poistettiin ja kiro sanat poistettiin. Kuitenkin puhekielisyys säilytettiin suurimmalta osin.

Aineistosta litteroitu teksti voidaan tiivistää koodaamalla. Teoreettisella koodauksella tarkoitetaan sitä, miten kategoriat liittyvät toisiinsa osana esiteltyä teoriaa. Koodauksen avulla aineistoa jäsennellään ja sisällöstä karsitaan pois epäollennaisuuksia. On tärkeää huolehtia, ettei sisältö kärsi koodauksesta. Koodaaminen helpottaa aineiston käsittelyä, mutta se ei ole välttämätöntä. Samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien merkkäminen helpottaa analyysia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, luku 7.1; Kananen 2017, 137; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a.)

Koodaamiseen ei ole tiettyä tapaa. Koodata voi monella eri tavalla riippuen tavoitteista ja lähtökohdista. Vaikka koodausta ei tehtäisi tietoisesti, tapahtuu sitä todennäköisesti silti. Tutkija joutuu pohtimaan, mitä aineistossa on ja mitä siinä ei ole. Koodauksessa tutkija merkitsee aineistoon tutkimuskysymysten kannalta olennaisuuksia ja pyrkii selkeyttämään aineiston sisältöä. Koodaus on välivaihe, joka mahdollistaa analyysin tekemisen tiivistetystä muodosta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a.; Kananen 2017, 136–137, 143.)

Tässä opinnäytetyössä litteroitua tekstiä kertyi haastatteluista 35 sivua. Koodaus suoritettiin teorialähtöisesti, eli aineiston tulkinnan tukena käytettiin tietoperustaa. Koodaamalla pyrittiin löytämään tutkimusongelman kannalta oleellinen tieto. Epäolennaisuuksia karsittiin ja tutkimuskysymysten kannalta oleellinen sisältö pyrittiin säilyttämään. Tiivistetty aineisto luettiin useaan kertaan.

Koodauksen lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen analysointimenetelmiä ovat esimerkiksi tyypittely ja taulukointi. Niitä voidaan pitää myös sisällönanalyysin muotoina (Günther, Hasanen & Juhila s.a.) Myös luokittelua ja taulukointia voidaan käyttää analyysivälineinä (Kananen 2017, 143–144). Taulukoinnissa tekstistä poimitaan ilmaisut, joiden katsotaan kuuluvan samaan luokkaan ja niistä muodostetaan taulukot. Luokittelu tarkoittaa samaa tarkoittavien käsitteiden tai asioiden yhdistämistä. Näin aineisto, joka koostuu suuresta määrästä tutkimuskohteita, voidaan jäsentellä ja ryhmitellä. Aineisto jaetaan luokkiin, joissa tapaukset jakavat saman ominaisuuden, tai ominaisuudet muistuttavat toisiaan. (Kananen 2017, 143, 146; Jyväskylän yliopisto 2015.)

Teemoittelulla aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, eli teemat. Aineistosta kootaan tutkimusongelman kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä. (Juhila s.a.) Tyypittelyllä aineisto tiivistetään havainnollisiin tyypeihin. Tyypit ovat eräänlaisia koontien koonteja ja usein teemat liittyvät tyypeihin. Tyypittelyssä aineistoa kuvataan teemoittelua laajemmin. Tyypittely vaatii aineiston aktiivista työstöä. Tyypit voidaan muodostaa koodaamisen tai teemoittelun avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto taulukoitiin koodauksen jälkeen Wordiin teemoittain, eli yhdistettiin taulukointia ja teemoittelua. Teemoitteluun päädyttiin, sillä se oli selkeä ja looginen tapa järjestää aineisto. Aineisto jaettiin teemojen ja alakysymysten mukaisesti. Tyypittelylle, eikä luokittelulle ollut tarvetta. Taulukoiden ja teemojen avulla aineisto saatiin selkeään ja loogiseen järjestykseen.

Aineiston kolme teemaa jaettiin omiin ryhmiinsä. Teemat olivat organisaation arvot, henkilökohtaiset arvot, sekä arvostiriita ja työssä jaksaminen. Haastateltavat nimettiin tässä vaiheessa taulukoihin H1-H6. Vastaukset taulukoitiin alakysymysten mukaan ja samaan järjestykseen, missä ne kysyttiin. Vastausten samankaltaisuuksia ja eroja merkattiin taulukoinnin yhteydessä. Kun aineisto oli selkeässä muodossa ja teemoiteltu, pystyi siitä tekemään tulkintoja.

5 Tutkimustulosten esittely

Tässä luvussa analysoidaan haastattelujen tuloksia. Tulokset on jaoteltu tutkimusongelmasta johdettujen alakysymysten mukaiseen järjestykseen. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan haastatteluvien taustatiedot. Seuraavat kolme alalukua käsittelevät tutkimusongelman kannalta oleellisia tutkimustuloksia ja löydöksiä.

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Opinnäytetyötä varten haastateltiin esihenkilöitä, jotka olivat kokeneet työssään arvostiriitaa. Haastateltavilta selvitettiin, olivatko he toimineet esihenkilöinä sekä kokeneet työssään arvostiriitaa. Näin varmistettiin haastateltavien sopivuus ja asiantuntijuus haastateltavaksi.

Taulukkoon 3 on koottu haastateltavilta kysytyjä taustatietoja. Anonymiteetin säilyttämiseksi nimiä ei käytetty, vaan haastateltavat on nimetty H1–H6. Kaksi haastateltavaa toimi edelleen esihenkilönä, mutta suunnittelivat irtisanoutumista. Haastateltavista neljä oli lopettanut esihenkilötyön, jota haastattelu koski. Haastateltavat olivat iältään 28–39-vuotiaita. Haastateltavilla oli kokemusta esihenkilötyöstä yhdeksästä kuukaudesta kolmeen vuoteen. Vain yhdellä haastateltavista oli aiempaa esihenkilökokemusta noin puolen vuoden ajalta. Muilla haastateltavilla ei ollut virallista aiempaa esihenkilökokemusta.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Esihenkilökokemus vuosina	Onko vielä positiossa?	Aiempi kokemus esihenkilötyöstä
H1	3 vuotta	Ei	Ei aiempaa kokemusta
H2	1,5 vuotta	Kyllä, suunnittelee lähtöä	6kk aiempaa kokemusta
H3	2 vuotta	Kyllä, suunnittelee lähtöä	Epävirallista vapaaehtoistöistä
H4	3 vuotta	Ei	Ei aiempaa kokemusta
H5	2 vuotta	Ei	Ei aiempaa kokemusta
H6	9kk	Ei	Ei aiempaa kokemusta

Haastateltavat esihenkilöt olivat toimineet erilaisissa tehtävissä, kuten palvelupäällikkönä, toiminnanjohtajana, ketjupäällikkönä ja operatiivisena päällikkönä. Yksi haastateltava toimi järjestöpuolella esihenkilötehtävissä. Muut haastateltavat olivat esihenkilöinä yrityksissä yksityisellä sektorilla.

5.2 Organisaation arvojen vaikutus esihenkilötyöhön

Ensimmäinen teema käsitteli yrityksen arvojen vaikutusta esihenkilötyöhön. Haastatteluissa selvisi, että kahdessa yrityksistä ei ollut kirjoitettuja arvoja, eikä tiettyjen arvojen mukaisia toimintatapoja odotettu. Tällöin toiminta ohjattiin itselle tärkeisiin arvoihin, jos niiden koettiin olevan tarpeeksi linjassa yrityksen oletettujen arvojen kanssa. Erään haastateltavan mukaan yrityksen toiminnan taustalla vaikuttivat globaalit arvot, mutta niistä ei puhuttu. Eri yksiköillä oli eri arvot, joissa vastuuhenkilöt ylläpitivät omaa arvomaailmaansa.

Kun arvoja ei ollut kirjoitettu, koettiin yrityksen arvoiksi johdon toimintatavoista huokuva malli. Johdon arvoista valikoitiin itselle sopivia arvoja. Kaikkia johdon päätöksiä ei kuitenkaan voitu sivuuttaa. Eräs haastateltava koki olevansa ikävässä välikädessä, koska allekirjoittanut johdon päätöksiä, mutta joutui toimimaan niiden mukaan.

Kun organisaatiossa oli kirjoitetut arvot, haastateltavat kertoivat, että kyseiset tavoitearvot näkyvät arjessa hyvin tai osittain. Eräs haastateltava kertoi arvojen näkyvän organisaation toimialoissa, jotka liittyivät auttamiseen. Arvot eivät kuitenkaan hänen mukaansa näkyneet organisaatiokulttuurissa. Jos kirjoitettuja arvoja oli useita, koettiin osa niistä keinotekoisiksi ja osittain ympärilyöreiksi. Eräs haastateltava totesi seuraavaa:

”Kyllä toteutui, mutta kun niitäkin oli useampi niin tavallaan yksi asia dominoi sitten. Mun mielestä osan arvoista voisi pudottaa pois sieltä, koska ne ei ole totta lopulta. Se nyt oli vaan selasta propagandaa.”

Haastatteluissa haluttiin selvittää, miten esihenkilöt olivat osallistuneet arvojen muodostukseen organisaatiossa. Vain yksi haastateltavista oli osallistunut arvojen muodostukseen. Arvot päivitettiin organisaatiomuutoksen yhteydessä ja niitä työstettiin työpajoissa. Myös henkilöstön näkemyksiä toimintaa ohjaavista arvoista kysyttiin. Kun näkemykset oli kuultu, teki johto lopulliset päätökset. Loput haastateltavat kertoivat arvojen tulevan johdolta. Eräs haastateltava kommentoi näin:

”No en mitenkään, nehän tuli annettuna. Roolissani pystyin vain suodattamaan arvoja omiin tapoihini toimia tiimini kanssa, ettei ihan muuttunut yrityksen näköiseksi robotiksi. Olihan siinä omaa persoonaa pelissä, mutta tavallaan ei niille itse voinut mitään. Ne oli mitä käskettiin ja sillä sipuli.”

Esihenkilöiltä kysyttiin myös, miten organisaatiossa varmistettiin toiminnan kehittyminen yhteisten arvojen mukaiseksi. Varmistaminen tapahtui palaverissa, sekä tiedotteiden ja muistutusten avulla. Myös kehityskeskusteluissa ja päivittäisessä kanssakäymisessä puhuttiin arvoista. Johtamispalaverissa keskusteltiin arvojen mukaisista teemoista. Kenenkään haastateltavan organisaatiossa ei ollut kirjallisia eettisiä toimintaohjeita.

Järjestöpuolella johtajan tehtäväksi jäi hallituksen muodostamien arvojen toteuttaminen käytännössä. Ristiriitoja saattoi syntyä siitä, että hallitus ei ymmärtänyt toiminnan käytännön tasoa. Resurssien puute johti toisinaan siihen, että jouduttiin tekemään arvojen vastaisia päätöksiä.

Haastateltavilta kysyttiin eettisyyden merkitystä esihenkilötyössä. Kaikille haastateltaville oli tärkeää, että organisaatiossa kannustettiin eettiseen toimintaan. Toisaalta etiikkaan liittyviä asioita olisi voitu käydä tarkemmin omien esihenkilöiden kanssa. Eettisyyttä pohdittiin näin:

”Ei siellä mitään övereitä koskaan ollut, että olisi omaa etiikkaa rikkonut. Paljon oli asioita, jotka otti pannuun, mutta ei mikään mennyt niin överiksi, että olisi tarvinnut alkaa kinaamaan. Olisi ollut tärkeää, että etiikkaa olisi jotenkin käyty läpi.”

”Totta kai täytyy tulla itsestä sisäisesti halu toimia eettisesti, mutta ylemmän johdon tuki on erittäin tärkeää. Itselle eettisyys on sitä, että pidetään ihmisten jaksamisesta huolta ja pitkällä tähtäimellä halutaan tukea ihmisen hyvinvointia ja kehittymistä työssä, eikä firman tulos ole ristiriidassa niiden kanssa. Ymmärrän, että poikkeuksia saattaa olla, mutta liiketoiminta ei voi perustua ihmisten kertakäyttöisyyteen.”

”Eettisiin kysymyksiin ja operatiiviseen johtamiseen en hirveästi saanut taustatukea hallitukselta, mikä on johtajalle äärimmäisen tärkeää. Sieltä on pakko saada tukea, koska kyseessä on sen verran vaikea työ. Et voi johtaa, jos et saa selkeästi tietoa, että mihin suuntaan sun halutaan johtavan organisaatiota ja siihen liittyy eettiset kysymykset. Johtaja joutuu joka päivä miettimään ja tekemään eettisiä valintoja. On haastavaa johtajalle, jos hallitus ei ole tähdentänyt, mihin suuntaan toimintaa pitää viedä. Siinä on vähän sormi suussa, että mitä ihmettä teen.”

Eettisen toiminnan koettiin helpottavan työarkea, omaa työtä ja lisäävän viihtyvyyttä työssä. Erään haastateltavan mukaan eettiseen toimintaan oli helppo sitoutua. Eettiseen toimintaan kuitenkin kaivattiin lisää tukea ylemmältä johdolta. Tämä ilmeni haastateltavien vastauksista.

5.3 Henkilökohtaisten ja työpaikan arvojen kohtaamisen merkitys

Toinen teema käsitteli henkilökohtaisten ja työpaikan arvojen kohtaamisen merkitystä esihenkilötyössä. Haastateltavat kertoivat ydinarvojensa olevan esimerkiksi oikeudenmukaisuus, hyvinvointi, terveys, ilo, tasa-arvo ja kristilliset arvot. Ydinarvot on kuvattu tarkemmin arvojanalla kuvassa 5. Kuvasta näkee, että haastateltavien ydinarvot olivat eettisiä. Eräs haastateltava ei ollut kiteyttänyt ydinarvojaan, mutta jakoi arvot työ- ja arkielämään. Hän pohti työelämän pelisääntöjen olevan erilaiset kuin vapaa-ajalla ja toisaalta vapaa-ajan arvojen määrittävän työelämää.



Kuva 5. Haastateltujen esihenkilöiden henkilökohtaiset arvot arvojanalla (mukaihen Aaltonen & Junkkari 2003, 65)

Esihenkilöt kokivat pystyvänsä toteuttamaan henkilökohtaisia arvojaan työssään hyvin, tai osittain. Henkilökohtaisia arvoja pystyttiin toteuttamaan erityisesti tilanteissa, joissa toimittiin työntekijöiden kanssa. Eräälle haastateltavalle terveys oli tärkeä arvo, mutta hän menetti sen työuupumuksen yhteydessä, kun omasta jaksamisesta ja terveydestä huolehtiminen jäi. Eräs haastateltava kuvaili henkilökohtaisten arvojensa toteutumista näin:

”Mielestäni aika hyvin pystyin. Koitin suodattaa työpaikan mentaliteettia tiimiläisille. Koitin olla mukava ja sain hyvää palautettakin. Pystyin, mutta toisaalta firman arvot rupesi omaa ajatusmaailmaa korruptoimaan kuitenkin. Esimerkiksi iltaisin otti pannuun, kun tiimiläiset ei saanut töitään tehtyä. Vaikuttii myös vapaa-ajan ajatteluun, koska olin vastuussa siitä, että ihmiset saa asioita tehtyä. Samalla oli vastuu omista tehtävistä. Oli välillä aika stressaavaa.”

Haastatteluissa kysyttiin, millaisissa tilanteissa arvot koettiin esihenkilötyössä erityisen tärkeiksi. Vastauksissa ilmenivät haastavat tilanteet ja ristiriitatilanteet. Arvot vaikuttivat niin pieniin kuin suuriin päätöksiin Arvoista sai tukea myös työntekijöiden kanssa toimiessa, palautteenannossa ja viestinnässä. Arvoista oli hyötyä, kun yritystä esiteltiin asiakkaille tai uusille työntekijöille. Eräs haastateltava toimi arvojen mukaan vahvan organisaatiokulttuurin myötä, vaikka ei aktiivisesti tiedostanut sitä. Eräs haastateltava kommentoi aihetta seuraavasti:

”Kun tehdään joku päätös, yksinkertaisesti arjessa työntekijä kysyy, miten tiimissä ratkaistaan jokin tilanne. Johtaja joutuu koko ajan katsomaan, mikä on organisaation mukaista ja mikä ei. Isommissa päätöksissä, esim. jos joku toimiala pitää lakkauttaa, niin silloin erityisesti. Jos työntekijällä on joku ongelma, niin miten neuvon sitä toimimaan ja jos isompi rakenteellinen kysymys, niin ihan yhtä lailla siinä ne arvot on mukana.”

Esihenkilöiltä kysyttiin, miten helppoa oli toimia omien arvojen mukaan haastavissa tilanteissa. Se koettiin helpoksi, jos itsellä oli päätösvaltaa. Omien arvojen mukaan oli vaikea toimia, jos johdon antamat vaatimukset erosivat omista arvoista. Eräs haastateltava pohti, että toisinaan olisi helpompaa toimia omia arvoja vastaan. Haastateltava kertoi näin:

”Syy, miksi pitää toimia arvojen mukaan on se, koska ne on se, kuka mä oon. Ne on se perusta minkä mukaan elän mun elämää. Jos tekisin omien arvojen vastaisesti niin se tuntuisi niin pahalta ja vastenmieliseltä tai se olisi niin hirveä paino, möykkylasti että en voisi ehkä sen asian kanssa elää.”

Eräs haastateltava kertoi suurimman osan organisaation arvoista kohtaavan omien arvojen kanssa. Tämä teki omien arvojen mukaisesta toiminnasta helppoa. Jos arvot eivät kohdanneet joissain tilanteissa, hän toimi organisaation arvojen mukaan. Monet haastavat tilanteet liittyivät johdon vaatimuksiin henkilöstöön liittyen.

Haastateltavilta kysyttiin, miten arvot vaikuttivat esihenkilötyöhön. Arvojen koettiin ohjaavan työtä vahvasti ja ne ohjasivat myös epäitsekkääseen toimintaan. Omista arvoista kumpusi tilannetajua haastaviin keskusteluihin. Organisaation arvot vaikuttivat esihenkilötyöhön. Eräs haastateltava kertoi seuraavaa:

”Äärimmäisen paljon ja sain tästä hyvää palautetta. Sain johdettua muutoksen hyvin ja palautettua arvoja käyttöön, mitä organisaatiossa oli ennen konfliktia. Ihmiset rupesi moikkaamaan ja kyseli, miten jaksat, koska tein sitä ensin. Se rauhoitti tilannetta ja se lähti pikkuhiljaa muuttamaan ilmapiiriä, psykologista turvallisuutta. Se oli hieno huomata ja helpotti johtamistyötä, kun saatiin luottamusta organisaatioon ja ihmisten välille takaisin ja selvitettiin konflikteja. Ihmiset alkoi ymmärtämään paremmin, että miksi ollaan täällä. Arvot on siitä tärkeitä organisaatiossa, että työntekijöiden pitää tietää minkä takia he tekee sitä työtä koska sieltä tulee motivaatiota.”

Tämän teeman viimeinen kysymys oli, toimivatko esihenkilöt ensisijaisesti omien, vai yrityksen arvojen pohjalta. Vastauksissa oli eroja. Muutama kertoi, että toimivat ensisijaisesti omien arvojen pohjalta. Loput toimivat molempien arvojen mukaan riippuen tilanteesta. Eräs haastateltava kertoi:

”Mulle maksetaan siitä, että toimin organisaation arvojen pohjalta. Niissä tilanteissa, joissa pystyn itse niitä määrittelemään toimin omien arvojen pohjalta. Nyt on sellainen ajatus, että tiedän haluavani tuota työpaikasta lähteä, koska omistajan arvot on sen verran erilaiset, että en pysty sinne lopullisesti jäämään. Totta kai pitää sitä sanaa noudattaa, mikä tulee yläkerasta”

Toinen haastateltava kertoi, että omat arvot vaikuttivat työtapoihin, mutta isoissa päätöksissä tuli toimia organisaation arvojen mukaan. Pienissä päätöksissä oli mahdollisuus toimia omien arvojen mukaan. Toisaalta näidenkin päätösten piti olla linjassa organisaation arvojen kanssa.

5.4 Arvoristiriidan muodostuminen ja vaikutukset työssä jaksamiseen

Kolmannessa teemassa käsiteltiin arvoristiriidan muodostumista ja vaikutuksia työssä jaksamiseen. Haastatteluissa ilmeni paljon eri syitä arvoristiriidoille. Monet arvoristiriidat liittyivät henkilötöön ja johdon vaatimukseen. Myös oma seksuaalinen suuntautuminen ja organisaation konservatiiviset arvot aiheuttivat arvoristiriitaa. Vaikeaksi koettiin edustaa työnantajaa ja toimia esimerkkinä, jos päätökset eivät olleet omien arvojen mukaisia.

Eräs haastateltava kertoi, että avustustyö tuntui motivoivalta ja hän teki paljon töitä organisatiomuutoksen kanssa. Arvojen yhteneväisyys antoi voimaa työhön. Vaikka arvot näkyivät toiminnassa, ne eivät näkyneet organisaatiokulttuurissa. Tämä aiheutti arvoristiriitaa. Haastateltavien kokemuksia arvoristiriitojen taustalla:

”On kuormittavaa, kun ei saa tukea omille ajatuksille ja arvoille. Sitten yrittää antaa omastaan työntekijöille, mutta miettii, että miksi. Koska eihän kyseessä ees oo mun oma firma, niin tuntuu tyhmältä. Automaattisesti haluaa auttaa ja että tyypit voi töissä hyvin, mutta miksi sen pitäisi liikuttaa mua, jos se ei liikuta mun pomoakaan. Eihän se mulle siitä maksa, että se mua liikuttaa. Mut kun on semmonen ihminen niin totta kai se liikuttaa. Herättää tosi voimakkaita tunteita ajatus siitä, miten se ei voi liikuttaa jotain niin paljon.”

”Isoin asia on kognitiivinen dissonanssi. Samaan aikaan olen uskovainen ja kuulun seksuaalivähemmistöön. Samaan aikaan olen hyvin konservatiivisessa organisaatiossa töissä ja samaan aikaan tasa-arvo on mulle tärkeää. Lainsäädännössä on tää peruslitania, että ketään ei saa syrjiä etnisen taustan, iän, sukupuolen, sukupuolisen suuntautumisen tai seksuaalisen suuntautumisen tai terveydentilan perusteella. Sitten tasapainottelet koko ajan sen kanssa, että kyseessä on konservatiivinen järjestö, jolla on konservatiiviset johtajat. Mähän jouduin piilottelemaan, en voinut kertoa mun seksuaalisuudesta millään tavalla. Jouduin pitämään sen koko ajan sivussa ja koko ajan oli pelko, että tästä voisi syntyä konflikti, jos joku huomaa. Pahimmillaan, vaikka tää ei oo laillista, johtaa siihen että mun työsuhde loppuu. Siinä on iso arvoristiriita, että on itse uskovainen ja ymmärtää sen kontekstin ja samalla on seksuaalivähemmistöä, joka tekee johtamistyötä laillisuusperiaatteen mukaisesti, eikä ketään saa syrjiä minäkään, vaikka iän takia. Näitä saa ohittaa. Tämöset teemat on koko ajan arjessa ja työntöössä mukana.”

”Koin, että monet asiat niistä, miten touhua johdettiin yleisellä tasolla. Tavallaan se yritysmen-
taliiteetti oli jossain määrin ristiriidassa sen kanssa, miten itse hoitaisin asioita. Pakkohän se on tehdä tulosta, kun ei se firma pysy muuten pystyssä. Mutta yleisesti nakersi mieltä se, mitä siellä tapahtui. Otti pannuun, että firman oletus oli, että teet aina vähän ekstraa. Yleisesti se, miten ihmisiä kohdeltiin siellä ja naamarajatouhu. Eihän se nyt ollut mikään aikuisten työpaikka. Siellä oli semmoista juonittelua ja sitä sun tätä. Mun mielestä se nyt vaan korosti sitä, että sitä johti semmoiset kahelit.”

Monet haastateltavat korostivat, että ymmärtävät voiton tavoittelun liiketoiminnassa. Silti inhimillisempää otetta johtamiseen ja sosiaalisen vastuun kantamista odotettiin enemmän. Kuvassa 6 on jäsennelty arvorigistiriitojen syitä. Syyt on jaettu ristiriitoihin johdon kanssa, henkilöstön kohteluun ja organisaatiokulttuuriin liittyviin syihin. Seksuaalinen suuntautuminen aiheutti konservatiivisessa organisaatiossa arvorigistiriitaa.



Kuva 6. Syitä arvorigistiriitojen taustalla esihenkilöillä, joita haastateltiin

Haastatteluissa haluttiin myös selvittää, miten arvorigistiriidat ovat vaikuttaneet esihenkilöihin. Monet haastateltavat käyttivät tässä yhteydessä sanoja, kuten ”ärsyttää, stressaa, turhauttaa, uuvuttaa, kyllästyttää, kuormittaa, tuntuu väärältä”. Arvorigistiriita johti siihen, että työssä tehtiin vain välttämättömät asiat, vaikka työnkuva ja työtehtävät koettiin mukavaksi.

Eräs haastateltava koki epäonnistuneensa, kun aika ei riittänyt ihmisten auttamiseen. Toinen haastateltava kertoi, että hän pyrki loppuun asti hoitamaan työnsä hyvin, eikä arvorigistiriita vaikuttanut työsuoritukseen. Toisaalta hän pohti, olisiko voinut suoriutua työssään paremmin, jos olisi voinut henkisesti paremmin. Eräs haastateltava kertoi arvorigistiriidan vaikuttaneen siten, että arki- ja työminä olivat hyvin erilaiset. Haastateltavat kertoivat seuraavaa:

”Tosi paljon vaikuttaa. On aika kuormittavaa se työ, ei ainakaan innostavaa. Vaikka on tosi hankalaa tehdä vaan bare minimum. Kuitenkin pyrkii nyt siihen, että tekee vaan sen, mikä on

välttämätöntä, eikä enempää. Kokee, että kohtelu itseä ja työntekijöitä kohtaan, tai ne arvot siellä taustalla mitkä vaikuttaa siihen kohteluun on tosiaan erilaiset. Tulee sellainen olo, että ei itsekään halua antaa parastaan, kun tuntuu ettei sitä tuu toisesta suunnasta.”

”Sitoutumiseen ja motivaatioon on vaikuttanut. Työehtosopimuksia heikennettiin ja työsuojelumuksia huononnettiin. Kyllästyin, joten lähdin pois. Kyllästyin itse työhön, tuotemyyntiin, yleiseen huonoon menoon, huonoon johtoon ja siihen, että ei arvostettu työntekijöitä.”

Haastateltavilta kysyttiin myös, miten arvostiriita on vaikuttanut työssä jaksamiseen. Neljä kertoi sen vaikuttaneen jaksamiseen. Yhteen haastateltavaan se ei vaikuttanut, vaan hänellä jaksamiseen vaikutti liiketyö ja jatkuva myynti. Hän kuitenkin koki arvostiriidan vaikuttaneen sitoutumiseen ja motivaatioon. Kaksi haastateltavaa kertoi arvostiriidan vaikuttaneen työuupumukseen.

Haastateltavat kertoivat, että arvostiriita vaikutti vapaa-aikaan ja palautumiseen, uneen, sekä jaksamiseen negatiivisesti. Arvostiriita aiheutti myös psykologista kuormitusta, stressiä ja vaikutti mielenterveyteen. Jaksamista helpotti ajatus, että aikoo jossain vaiheessa irtisanoutua. Eräs haastateltava joutui esittämään konservatiivisempaa roolia ja kertoi yllättyneensä siitä, kuinka väsyttävää se oli. Haastateltava kertoi seuraavaa jaksamiseen liittyen:

”Rakastan mun työtä ja mielelläni teen tämän tyylistä työtä jatkossakin, mutta tulevaisuudessa organisaatiossa, mikä on psykologisesti turvallisempi ja missä on avoimempi työkuultuuri. Vaikuttaa äärimmäisen paljon työntekijän jaksamiseen, erityisesti johtajan jaksamiseen, koska se on niin näkyvässä roolissa. Jos se arvostiriita ois mun työntekijällä, niin sen työntekijän on helpompi jättää se työn jälkeen pois. Että oon nyt vapaa-ajalla ja toteutan mun henkilökohtaisia arvoja eri tavalla. Johtaja ei saakaan tehdä sitä, koska on niin näkyvässä roolissa.”

Kuvaan 7 on kerätty esihenkilöiden kokemia arvostiriidan vaikutuksia. Arvostiriidat vaikuttivat eri tavoin, kuten motivaatioon ja sitoutumiseen. Se aiheutti useimmalla myös erilaisia työssä jaksamisen haasteita. Kuvassa 7 ei ole niiden esihenkilöiden kokemuksia, jotka uupuivat työssä.

- Työ ei innosta / motivoi
- Psykologinen kuormitus
- Minipanos työssä, suoriutuminen, sitoutuminen, kyllästyminen
- Jaksamisen ongelmat: väsymys, stressi, kuormitus
- Negatiiviset tunteet: ärsytys, turhautuminen, tuntuu väärältä
- Vaikutukset vapaa-aikaan
- Palautumisen haasteet ja uniongelmat
- Vaikutukset mielenterveyteen
- Rooliristiriidat: erilainen arki- ja työminä

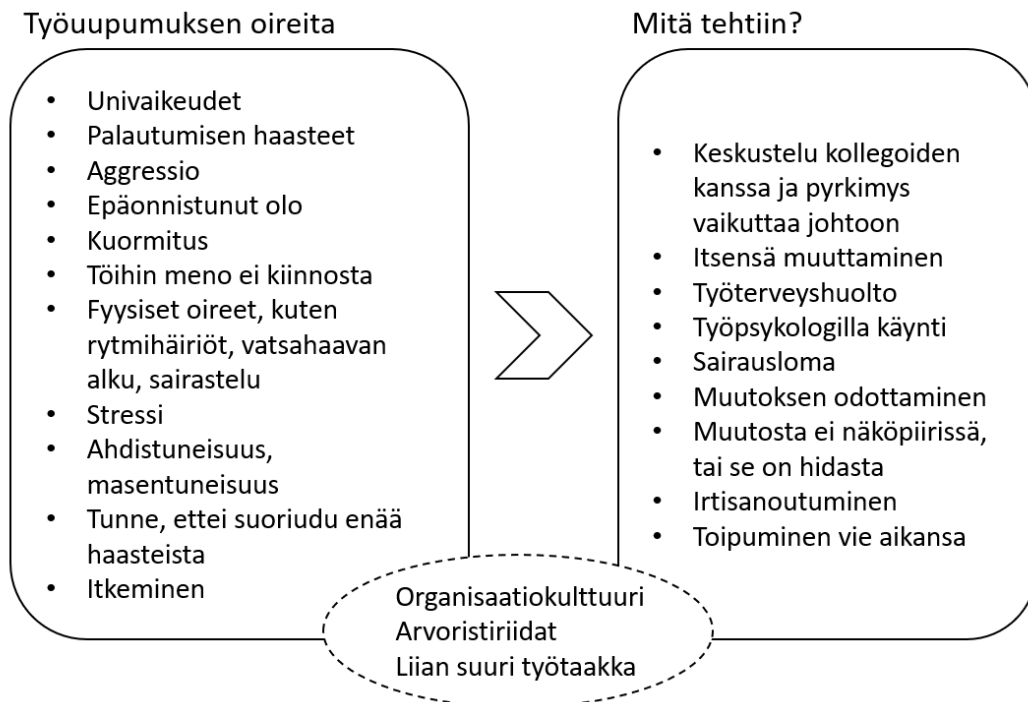
Kuva 7. Arvostiriidan vaikutuksia esihenkilöissä.

Kaksi haastateltavaa uupui työssään. Molemmat kokivat arvojen vaikuttaneen työuupumukseen. Myös työmäärä ja työn kuormitus vaikuttivat uupumiseen. Molempien työuupumus todettiin työterveydenhuollon kautta työpsykologilla. Myös erilaisia fyysisiä oireita, kuten rytmihäiriöitä ja aggressiivisuutta koettiin. Toisella haastateltavalla oli myös vatsahaavan alku. Haastateltavat kokivat myös ahdistuneisuutta, voimattomuutta ja masentuneisuutta, eikä töihin meno kiinnostanut. Toinen haastateltava kertoi, ettei selvinnyt uusista tilanteista, eikä haastavista asiakkaista. Hän itki töissä, josta ymmärsi, ettei ole työkuuntoinen. Haastateltava kertoi tilanteestaan seuraavaa:

”Huomaan että edelleen väsyn helpommin asioita, enkä usko, että vieläkään on voitettu se taistelu, mutta on paljon energisempi olo. Mielestäni aika käsi kädessä menee uupuminen ja se ettei pysty omia arvoja noudattamaan halutussa määrässä. Se, etten pystynyt olemaan sellainen esihenkilö kuin halusin, oli suuressa roolissa. Oli muitakin asioita, mutta arvoriitidassa oli iso rooli.”

Molemmat olivat sairauslomalla useamman kuukauden ja lopulta irtisanoutuivat ilman uutta työpaikkaa. Molemmat myös odottivat ensin, että tilanne työpaikalla muuttuisi. Molemmat prosessoivat irtisanoutumista aikansa ennen päätöksentekoa. Jo päätös irtisanoutua helpotti oloa henkisesti.

Kuvassa 8 on listattu haastateltavien työuupumuksen oireita. Työuupumukseen vaikuttivat arvoriititoiden lisäksi myös organisaatiokulttuuri ja työtaakka. Oikeanpuoleisessa laatikossa on kerrottu, mitä tehtiin tilanteen muuttamiseksi. Molempien kuvaus työuupumuksesta oli hyvin samanlainen.



Kuva 8. Työuupumukseen liittyviä oireita kahdella haastateltavalla esihenkilöllä ja sen seurauksia

Lopuksi haastatteluissa selvitettiin, miten esihenkilöt pyrkivät muuttamaan tilannetta. Asiasta keskusteltiin palavereissa, työkavereiden ja oman esihenkilön kanssa. Ylimpään johtoon yritettiin vaikuttaa oman esihenkilön kautta. Eräs haastateltava kertoi seuraavan tilanteen:

”Tuli uusi talousjohtaja ja hän oli sen oloinen, että asiat voisi muuttua parempaan, tuli toivoa. Jaettiin samat arvot aika pitkälti, mutta hän uutena henkilönä organisaatiossa, niin vaikea alkaa voimakkaasti taistelemaan tuulimyllyjä vastaan. Hän tsemppasi mua ja oli kiitollinen keskusteluista. Hän pyysi, että jaksaisin odottaa, kun hän tekee työtä järjestelmällisesti ja pyrkii parantamaan tilannetta, mutta se oli tosi hidasta. Varmaan hän sai jotain aikaan, mutta se ei ehtinyt muhun vaikuttaa enää paljoa. Kuvaavaa on, että mun jälkeen lähti vielä 18 muuta yrityksestä, joista suurimmalla osalla ei myöskään ollut uutta työtä, kun ne oli niin kypsiä siihen.”

Haastateltavat kertoivat, että konkreettinen tapa muuttaa tilanne, oli vaihtaa työpaikka. Neljä kuudesta haastateltavasta oli lopettanut kyseisen työn ja kaksi muuta olivat vaihtamassa työpaikkaa. Työpaikan vaihdon ajateltiin vaikuttavan positiivisesti jaksamiseen. Haastatteluista ilmeni, että asioiden ei odotettu muuttuvan, jos johto ei vaihdu. Eräs haastateltava kuvaili näin:

”En hirveästi pyrkinyt muuttamaan siellä oikeastaan mitään. Kun olin katsonut sitä touhua ja asettunut ajatukseen, että homma ei tule muuttumaan mihinkään niin kauan kuin on sama johto. Tietyt asiat tulee pysymään. Mulla oli enemmän puhtia alkuaikoina sanoa vastaan ja olin kärkkäämpi. Loppuaikaan olin jo passivoitunut, että en jaksanut kauheasti kinata. Muut kollegat puhu samaa. Ajatus siinä, kun ei se tuu muuttumaan ja se tuntu niin turhalta.”

Muuttaakseen tilannetta, eräs haastateltava pyrki muuttamaan itseään ja olemaan tehokkaampi ja nopeampi työssään. Haastateltava ajatteli, että asiat paranisivat, jos hän kehittyisi työssään. Toinen haastateltava ajatteli, että uudessa työpaikassa arkiminä ja työminä olisivat lähempänä toisiinsa. Myös psykologisen turvallisuuden toivottiin paranevan työpaikan vaihdoksen myötä.

6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset tietoperustaan nojaten. Luvussa käsitellään vastaukset tutkimuksen alakysymyksiin ja pääkysymykseen. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Luvussa esitellään myös jatkotutkimusehdotukset. Luvun lopussa pohditaan opinnäytetyötä prosessina, ammatillista kehittymistä ja oppimista.

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli, miten organisaation arvot vaikuttavat esihenkilötyöhön. Tutkimuksen perusteella organisaation arvoilla oli merkitystä esihenkilötyössä, sillä oma toiminta tuli pohjata johonkin. Arvoista saatiin tukea haastavissa tilanteissa. Esihenkilötyöhön liittyvä päätöksenteko ja arvot ohjasivat toimintaa haluttuun suuntaan. Arvot ja eettisyys koettiin tärkeiksi.

Arvot ovat ryhmä periaatteita, jotka kuvaavat suotavia toimintatapoja organisaatiossa. Arvot ovat johtamisen apuvälineitä, joihin turvaudutaan vaikeissa valintatilanteissa. (Puohiniemi 2003, vi-vii.) Toisaalta kaikkien haastateltavien yrityksissä ei ollut kirjoitettuja arvoja. Tällöin toimittiin omien arvojen mukaisesti. Arvojen puute teki esihenkilötyöstä haastavaa, kun ei tiedetty, mihin suuntaan johtaa. Oli yllättävää, ettei kirjattuja arvoja ollut kaikissa yrityksissä. Kokemukseni mukaan yhteiset arvot tuovat yhdenmukaisuutta ja selkeyttä työhön. Kehitysehdotukseni on, että yritysten, joissa kirjoitettuja arvoja ei ole, tulisi valita ne yhdessä henkilöstön kanssa.

Sydänmaanlakan (2022, 85) mukaan tavoite- ja käyttöarvojen välillä on aina jonkin tason ristiriita. Haastateltavien yrityksissä kaikki kirjoitetut arvot eivät toteutuneet, tai näkyneet organisaatiokulttuurissa. Tavoite- ja käyttöarvojen välillä oli ristiriitaa. Sen lisäksi, että yrityksissä on yhteiset kirjoitetut arvot, tulee niihin panostaa ja niiden toteutumista seurata (Puohiniemi 2003, 39). Yrityksissä on siis vielä kehitettävää arvojen toteuttamisessa. Esihenkilöiden omien esihenkilöiden, sekä johdon esimerkki tukevat esihenkilöitä arvojen mukaisessa toiminnassa. On tärkeää, että yrityksissä pyritään toimimaan tavoitearvojen mukaan ja tehdään konkreettisia arvojen mukaisia valintoja.

Arvoprosessiin tulee osallistaa sekä henkilöstö, että johto (Puohiniemi 2003, 39). Kuitenkin vain yksi haastateltavista oli osallistunut arvoprosessiin. Muille haastateltaville arvot tulivat johdolta valmiiksi annettuna. Arvojen muodostuksen tulisi olla yhteinen asia, eikä johdon tulisi määrittää niitä itsekseen. Kuitenkin nykyisin henkilöstöä osallisestaan enemmän arvojen määrittelyyn. Kun arvojen muodostamiseen pääsee osallistumaan, ne koetaan omiksi ja niihin sitoudutaan. Haasteeksi muodostuu, jos johdon määrittelemät arvot eivät vastaa yrityksen todellista toimintaa.

Eettiseen toimintaan kaivattiin enemmän tukea johdolta. Eettiset tilanteet liittyvät esihenkilötyöhön päätöksenteon, erityisaseman ja vastuullisen roolin takia (Feldt ym. 2017, 59–60). Monessa

organisaatiossa on määritelty eettiset toimintaohjeet, jotka täydentävät arvoja (Heinimäki 2018, luku 9). Kenenkään haastateltavan organisaatiossa niitä ei kuitenkaan ollut. Kehitysehdotukseni on, että esihenkilöt saavat perehdytyksen yhteydessä kirjalliset eettiset toimintaohjeet, joista saisi tukea eettisiä haasteita kohdatessa. Esihenkilöille olisi myös tärkeä kommunikoida, kenen puoleen kääntyä eettisiä dilemmoja kohdatessa.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli, mitä merkitystä on esihenkilötyön kannalta, että omat ja työpaikan arvot kohtaavat. Henkilökohtaisten arvojen toteuttaminen, sekä arvojen yhteensopivuus koettiin esihenkilötyössä tärkeäksi. Rekrytoinnissa tulisi varmistaa arvojen kohtaaminen ja soveltuvuus organisaatiokulttuuriin (Lennick & Kiel 2010, luku 4). Sekä työnhakijan, että työnantajan kannattaa huomioida arvojen sopivuus jo työnhaussa. Toisaalta on vaikea tietää haastattelun, tai kirjoitettujen arvojen perusteella, mitkä ovat todelliset arvot, sillä ne tulevat näkyviksi arjessa.

Esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa omat arvonsa ja kyetä ilmaisemaan niitä (Juuti 2018, luku 7.2). Haastateltavat osasivat nimetä ydinarvonsa ja ne asettuivat arvojanan eettiseen päähän. Henkilökohtaisten arvojen moraalisuus vaikuttaa kokemuksiin eettisistä tilanteista (Feldt ym. 2017, 59). Haastateltavat esihenkilöt kokivat työssään arvoriitiriitaa, joten haastattelut tukivat tätä teoriaa. Toisaalta haastattelujen perusteella ei voi tietää, miten vankka arvopohja on ja toimitaanko tiedostettujen arvojen mukaan haastavissa tilanteissa. Wangin ym. (2021, 173) mukaan eniten eettisiä ristiriitoja koetaan, kun on vahva moraalinen identiteetti ja matala moraalisen pystyvyyden tunne. Moraalista pystyvyyttä ei haastatteluissa kuitenkaan selvitetty.

Haastateltavat toimivat joko organisaation, omien, tai molempien arvojen pohjalta. Brownin (2019, 236–237) mukaan ammatillisia ja henkilökohtaisia arvoja ei voi erottaa toisistaan ja on tärkeää toimia omien arvojen mukaan. Toisaalta esihenkilönä edustetaan työnantajaa ja toimitaan työnantajan sääntöjen mukaan. Toimiakseen hyvällä omallatunnolla organisaation arvojen mukaisesti, on tärkeää, että arvot kohtaavat. Toisaalta Sydänmaanlakan (2022, 84) mukaan pienet arvoriitiriidat ovat osa arkea ja on tärkeää osata tehdä kompromisseja ristiriitaisten arvojen keskellä. Arvojen suhteen ei siis voi olla ehdoton, vaan tärkeintä on, että arvojen suuret linjat kohtaavat.

Kolmas alakysymys oli, miten arvoriitiriita muodostuu ja mitä vaikutuksia sillä on. Arvoriitiriita syntyy, kun merkityksiltään vastakkaiset arvot korostuvat samaan aikaan (Puohiniemi 2003, x). Arvoriitiriita voi olla eettinen ristiriita omien arvojen ja työpaikan vaatimusten välillä, tai ristiriita työpaikan sanojen ja tekojen välillä (Lappi 2022, 39). Arvoriitiriitaa haastateltaville aiheuttivat näiden lisäksi muut syyt, kuten ristiriita oman seksuaalisen suuntautumisen ja organisaation konservatiivisten arvojen välillä. Osa arvoriitiriidoista liittyi vahvasti minuuteen. Käytännössä syyt arvoriitiriitojen taustalla olivat laajempia, mitä tietoperustasta ilmeni.

Mielestäni arvoriitit tulisi käsitellä yrityksissä avoimesti. Tarvitaan avointa keskustelukulttuuria ja turvallinen ilmapiiri, jotta arvoriitit voidaan kohdata. Vaikka arvoriitit ovat ikäviä, kohtaamalla niitä voisi syntyä sitoutumista ja luottamusta, sekä uusia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseksi. Arvoriitien muodostuminen liittyy lopulta ihmisten erilaisuuteen, joka on rikkaus

Arvojen yhteensopivuus on yhteydessä työsuorituksiin, motivaatioon, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja tulokseen. Työssä ollaan valmiita näkemään ylimääräistä vaivaa, kun arvot kohtaavat. (Wijesinghe 2017, 15; Conna 2020, 52; Krajcsák 2022, 751.) Arvojen vastainen toiminta aiheuttaa psykologista kuormitusta, kuten kyynistymistä, turhautumista ja väsymistä (Huovinmaa 2022, 129).

Arvoriitit aiheutti haastateltavissa väsymistä ja kuormitusta. Se vaikutti myös sitoutumiseen, motivaatioon ja työsuorituksiin. Aaltosen & Junkkarin (2003, 136) mukaan jaksaminen ja arvot ovat suoraan kytköksissä toisiinsa. Arvoriitit vaikuttivat suurimmalla osalla haastateltavia työssä jaksamiseen. Muutama haastateltava uupui työssä. He kokivat arvoriitien vaikuttaneen uupumiseen. Toisaalta siihen vaikuttivat muutkin tekijät, kuten työmäärä. Pitkittynyt eettinen kuormittuneisuus on riski työhyvinvoinnille ja on yhteydessä työuupumukseen (Feldt ym. 2017, 59–60).

Mielestäni yritysten kannattaa myös taloudellisista syistä panostaa arvoihin. Uupuminen ja sairauspoissaolot tulevat kalliiksi. Arvojen kehittämisellä ja niiden mukaisella toiminnalla voidaan sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. Hyvinvoiva henkilöstö on myös tuottavampi. Arvot luovat merkityksellisyyttä työhön (Rantanen ym. 2020, 185). Lopuksi ehdotan seuraavaa: Jos joitain arvoja ei ole yrityksessä tarkoitus toteuttaa, niitä ei tule kirjata. Jos todellinen arvo toiminnan taustalla on raha, voi senkin ilmaista. Todelliset arvot tulevat joka tapauksessa ilmi. Arvojen suhteen kannattaa olla rehellinen, sillä henkilöstö mittaa niiden toteutumista. Todelliset arvot ovat yrityksen kilpailuetu.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöt ovat työssään kokeneet arvoriitien vaikutuksen työssä jaksamisessa. Tämä oli myös tutkimuksen pääkysymys. Kun alakysymyksiin saatuja vastauksia tarkastellaan suhteessa tutkimusongelmaan, saatiin pääkysymykseen vastaus. Johtopäätös on, että arvoriitit vaikuttivat työssä jaksamiseen esihenkilötyössä. Arvoriitit vaikuttivat myös muiden työn kuormitustekijöiden kanssa työssä uupumiseen.

6.2 Luotettavuuspohdinta

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida, että tutkimus perustuu yksilön kokemukseen. Tutkimus myös pohjautuu tutkijan omiin lähtökohtiin sekä vallitseviin olosuhteisiin. Luotettavuus jää arvion varaan, sillä objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähes mahdotonta. (Kananen 2017, 174–176.) Luotettavuuden ohessa myös tutkimuksen eettinen arviointi on tarpeen (Puusa & Juuti 2020, luku 11).

Luotettavuudella arvioidaan koko tutkimuksen toteutusprosessia, eli onko kaikki vaiheet tehty oikein. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja liittyy lähinnä tutkimuksen toteutukseen. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja siihen, että analyysi tehdään oikein. (Kananen 2017, 174–176.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus tulee kuitenkin arvioida laajemmin kuin validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Siirrettävyys on yksi luotettavuuden näkökulma, eli ovatko tutkimustulokset mahdollisia toisessa tutkimusympäristössä ja voidaanko aihetta tutkia uudelleen. Uskottavuudella arvioidaan sitä, hyväksyvätkö kohdehenkilöt ja yleisö tutkimuksen tulokset ja että toteutus on asianmukainen. Käytettyjen tutkimusmenetelmien on myös sovittava tutkittavaan aiheeseen. Tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Käsitteiden on sovittava aineiston ja tutkimusongelman sisältöihin. Myös yleistettävyys tulee huomioida luotettavuutta arvioidessa. (Puusa & Juuti 2021, luku 11; Jyväskylän yliopisto 2021.)

Tutkimusasetelman tulee olla kunnossa, ongelma määritelty oikein, tutkimusmenetelmät valittu oikein ja tutkimusprosessi toteutettu tieteen sääntöjen mukaan. Luotettavuustarkasteluun ja riskienhallintaan valmistaudutaan jo suunnitteluvaiheessa. Dokumentointi ja perustelut ovat luotettavuustarkastelun edellytyksenä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat myös vahvistettavuus ja arvioitavuus. Haastatteluaineiston tulee olla luotettavaa ja se riippuu aineiston laadusta. (Kananen 2017, 176; Hirsjärvi & Hurme 2015, luku 8.2.1.)

Tämä opinnäytetyö suunniteltiin ja dokumentoitiin selkeästi ja keskeiset käsitteet määriteltiin opinnäytetyön alussa. Tavoite ja rajaukset esiteltiin heti opinnäytetyön alussa. Myös aineisto ja tulokset kuvattiin mahdollisimman selkeästi. Opinnäytetyö pyrittiin tekemään raportointiohjeen mukaisesti. Valinnat perusteltiin menetelmäkijallisuuden pohjalta. Perustelut olisivat voineet olla syvempiä, mutta ne ovat selkeitä.

Tutkimusmenetelmän valinta, eli kvalitatiivinen tutkimus ja tietoperusta tukivat tutkimuskysymyksiin vastaamista. Analyysi tehtiin analyysimenetelmien avulla. Nämä lisäsivät opinnäytetyön luotettavuutta. Toisaalta tämä opinnäytetyö oli tekijän ensimmäinen tutkimuksellinen työ, joten virheitä on voinut prosessin aikana käydä. Aihe oli tekijälle tärkeä, joka tulee huomioida luotettavuuden arvioinnissa.

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat siirrettävissä muihin samankaltaisiin tutkimuksiin. Esimerkiksi samankaltaisen tutkimuksen voisi teettää eri kohderyhmälle. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä, vaan ne liittyvät tässä työssä käytettyyn aineistoon. Aineisto kerättiin kuuden haastattelun avulla. Toisaalta useammalla haastattelulla olisi saatu laajempi aineisto. Työssä käytettiin

osittain vanhaa lähdekirjallisuutta, joka vaikutti luotettavuuteen. Kuitenkin myös uusia, vertaisarvioituja tutkimuksia käytettiin lähteenä. Lähdeviitteet pyrittiin kirjaamaan oikein ja ne tarkastettiin.

Haastatteluissa tulee kysyä kokemuksia, ei yleistyksiä, sekä varmistaa, että on ymmärtänyt asian oikein. Haastattelu nauhoitetaan ja tilanne pyritään saamaan neutraaliksi. Vastauksiin ei tule ottaa kantaa. Haastattelijan tulee keskittyä kuuntelemaan ilman johdattelua ja pyrkiä olemaan neutraali. Teemojen valinta ja kysymykset eivät välttämättä ole objektiivisia. Tutkija voi valinnoillaan tuottaa haluamansa aineiston. (Kananen 2017, 102–105.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelukysymykset muotoiltiin tietoperustan pohjalta. Haasteltaviksi valittiin esihenkilöitä, jotka olivat kokeneet työssään arvostiriitaa. Toisaalta kaikki haastateltavat olivat nuoria esihenkilöitä, joilla oli vähän esihenkilökokemusta. Luotettavuutta olisi lisännyt, jos olisi haastateltu myös iältään vanhempia ja pidempään esihenkilötyössä toimineita henkilöitä. Osa haastattelukysymyksistä oli kaksiosaisia ja niihin vastaaminen oli toisinaan hankalaa. Selkeät yksiosaiset kysymykset olisivat toimineet paremmin. Kun tavoitearvoista kysyttiin, täytyi käsite selittää joillekin haastateltaville.

Haastattelut tallennettiin. Vaikka tilanne pyrittiin tekemään neutraaliksi, jännitys saattoi vaikuttaa haastatteluihin. Aiheen henkilökohtaisuus saattoi osaltaan vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja jotain saatettiin jättää myös kertomatta. Kun haastatteluita kuunneltiin jälkikäteen, huomattiin, ettei tekijä kyennyt aina olemaan neutraali, vaikka pyrki objektiivisuuteen. Tämä saattoi vaikuttaa aineistoon. Arvioinnin perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kokonaisuutena haastattelujen luotettavuus oli hyvä.

Tutkimusetiikka kuuluu hyvään tieteelliseen käytäntöön (TENK 7.7.2021). Tutkimusprosessin eettisyys voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Ensimmäinen on tutkimusaiheen eettinen oikeutus, eli perustelu tutkia kyseistä ilmiötä. Toinen eettinen näkökulma liittyy tutkimusmenetelmiin, eli saadaanko tavoiteltava tieto aineistonkeruumenetelmällä. Kolmannella eettisellä näkökulmalla arvioidaan tutkimusanalyysia ja raportointia. Esimerkiksi analysointivaiheessa litteroiduissa haastatteluissa tulee huolehtia anonymiteetista. Tutkijan eettinen velvollisuus on raportoida tutkimustulokset mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti. Tutkimusprosessista on pyrittävä tekemään läpinäkyvä, jotta eettisyyttä voidaan arvioida. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka s.a.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaiheen tutkiminen perusteltiin johdannossa. Tutkimusmenetelmällä saatiin tavoiteltava tieto. Analyysissa ja litteroinnissa huolehdittiin anonymiteetista ja aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti. Tutkimustulokset pyrittiin esittämään tarkasti ja rehellisesti. Tutkimusprosessi pyrittiin tekemään läpinäkyväksi.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitiin eri näkökulmista. Luotettavuutta arvioitiin tutkimusasetelmasta, toteutuksesta ja tuloksesta. Eettisyyttä arvioitiin kolmesta eri näkökulmasta. Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että tässä opinnäytetyössä eettisyys huomioitiin ja luotettavuus oli hyvä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Arvoristiriitoihin liittyvää tutkimusta voisi laajentaa kvantitatiivisella tutkimuksella, esimerkiksi kyselyllä. Kyselyn voisi teettää esihenkilöille, johtoryhmälle, henkilöstölle, tai HR-asiantuntijoille. Olisi mielenkiintoista saada yleistettävää tietoa aiheesta, sekä kattavampaa tutkimustietoa arvoristiriitojen vaikutuksista eri asemassa työskentelevillä. Aihetta voisi myös tutkia toimialoittain, eli ovatko arvoristiriitojen kokemukset esimerkiksi teollisuusosalalla erilaisia kuin sosiaalialalla.

Tässä opinnäytetyössä esihenkilöiden nimeämät arvot olivat eettisiä. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten esihenkilöiden arvojen epäeettisyys vaikuttaa johtamistyyliin ja henkilöstöön. Tutkia voisi myös, miten esihenkilön kokema arvoristiriita heijastuu henkilöstöön. Tämän opinnäytetyön aiheen voisi kääntää toisinpäin ja tutkia, miten arvojen yhtenäisyys vaikuttaa työssä jaksamiseen esihenkilötyössä. Tämän voisi toteuttaa kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä.

Tässä opinnäytetyössä moraalista identiteettiä ja pystyvyyttä ei syvällisesti selvitetty. Olisi mielenkiintoista tietää, miten esihenkilöt luottavat kyihinsä toimia oikein eettisissä tilanteissa. Samalla voisi selvittää esihenkilöiden moraalista identiteettiä ja näiden tekijöiden vaikutusta eettiseen kuorimitukseen. Tätä voisi tutkia kyselytutkimuksella.

Tässä opinnäytetyössä haastateltavat esihenkilöt olivat milleniaaleja. Jatkossa voisi tutkia aiempien sukupolvien, kuten x-sukupolven kokemuksia arvoristiriidoista. Olisi mielenkiintoista tietää, ovatko kokemukset vastaavia, vai onko arvoihin liittyvissä asioissa eroja. Tässä opinnäytetyössä nuoret esihenkilöt vaihtoivat työpaikkaa, jos arvot eivät kohdanneet. Onko vanhemmalla sukupolvella ollut esimerkiksi mahdollisuutta vaihtaa työpaikkaa arvoristiriidan vuoksi ja onko työn merkityksellisyydestä puhuttu yhtä paljon kuin nykyisin?

Koska johdolla on suurin vaikutus organisaatiokulttuuriin, olisi mielenkiintoista tutkia, miten johtajien vaihtuminen on vaikuttanut organisaatiokulttuuriin. Tätä voisi tutkia yrityksessä, jossa esihenkilö, tai johto on hiljattain vaihtunut. Aihetta voisi tutkia haastatteleamalla henkilöstöä, tai muita esihenkilöitä.

Myös eettisyydestä nousi jatkotutkimusehdotus. Olisi mielenkiintoista tutkia, mikä estää eettistä toimintaa yrityksissä. Tutkimuksen voisi toteuttaa haastatteleamalla johtoa. Aihetta voisi lähestyä myös

toiminnallisesti ja jollekin yritykselle voisi kehittää eettiset toimintaohjeet. Tuotoksena voisi myös syntyä eettisen toiminnan kehityssuunnitelma jollekin yritykselle.

Toiminnallisella opinnäytetyöllä voisi toteuttaa arvoprosessin yrityksessä, jossa ei vielä ole kirjoitettuja arvoja. Tutkimuksella voisi selvittää, miten osallistava arvoprosessi on vaikuttanut henkilöstön sitoutumiseen yrityksessä, jossa arvoprosessi on äskettäin toteutettu. Koska seuranta kuuluu tärkeänä osana arvoprosessiin, voisi tavoitearvojen toteutumista tutkia. Tämän tutkimuksen voisi toteuttaa yrityksessä kyselyllä, jossa myös selviäisi se, toteutuvatko yhteiset arvot käytännössä ollenkaan. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten arvopohjaisen liiketoiminnan kehittäminen on vaikuttanut yrityksen tuottavuuteen, menestykseen, tai työnantajamielikuvaan.

Esihenkilöille, tai henkilöstölle voisi toiminnallisesti myös kehittää verkkokurssin yrityksen arvoista. Näitä verkkokursseja voitaisiin hyödyntää perehdytyksessä. Arvojen toteutumista käytännössä voitaisiin edistää siten, että arvojen mukaisesta toiminnasta palkitaan. Toiminnallisella opinnäytetyöllä voitaisiin luoda arvoperustainen palkitsemisjärjestelmä johonkin yritykseen.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi ensimmäisestä opinnäyteseminaarista 25.8 ja loppui 18.11. Opinnäytetyön tärkein välitappi oli pitää haastattelut aikataulussa. Ennen sitä keskityin tietoperustaan.

Haastattelujen ja litteroinnin myötä työ alkoi edetä vauhdilla. Tietoperustan kirjoittaminen tuntui työläimmältä osuudelta. Ydinasioiden löytäminen haastattelujen avulla kerätystä aineistosta vei reilusti aikaa ja vaati prosessointia. Suosikkivaiheeni opinnäytetyössä oli esihenkilöiden haastattelu.

Opinnäytetyö tuli valmiiksi annetussa aikataulussa. Opinnäytetyön suunnitelmassa pohdin erilaisia riskejä. Niitä olivat haasteet aikataulun kanssa, motivaatiopula, tekemisen lykkääminen ja sairastuminen. Voin ilokseni todeta, että nämä riskit eivät toteutuneet. Erityisen iloinen olen siitä, että olen saanut olla alkutalven terveenä ja kykenin johtamaan itseäni projektin vaatimalla tavalla.

Opinnäyttyöprosessi oli minulle uutta. Opin paljon sen tekemisestä ja sain pintaraapaisun tieteelliseen maailmaan. Oli mukavaa huomata työn edetessä, miten lähdeviittaustekniikka ja kirjoittaminen kehittyivät. Opinnäytetyö nivoutui pala kerrallaan yhteen ja kokonaisuus muodostui. Opinnäytetyön tekeminen oli stressaavaa, innostavaa, turhauttavaa ja antoisaa. En kuitenkaan traumatisoitunut prosessista. Voisin kirjoittaa opinnäytetyön uudelleen sopivan tauon jälkeen. Jos pääsen maisteriopintoihin, uskon tämän kokemuksen pohjalta selviäväni gradun kirjoittamisesta.

Ammatillisesti työ kehitti minua. Tietoperustan kerääminen tutkimuksista ja ammattikirjallisuudesta laajensi perspektiiviäni aiheesta. Tiedän myös, mistä hakea tietoa tulevaisuudessa. Perehdyin työtä tehdessä arvoihin ja eettisyyteen eri näkökulmista ja oivalsin uutta. Opin myös, että omia

arvoja vastaan ei kannata toimia, vaan hakeutua työhön, jossa arvot kohtaavat. Minulle työelämä on hyvinvoinnin lähde ja haluan olla osaltani rakentamassa toimivaa ja tervettä organisaatiokulttuuria. Haluan, että ihmiset voivat töissä hyvin. Olen iloinen, että olen löytänyt luotettavia lähteitä, joka tukevat arvojen merkitystä yritysmaailmassa.

Olen kiitollinen tämän opinnäytetyön ohjaajalle saamastani tuesta. Työ eteni harppauksen joka kerta palautteen myötä. Ohjaajan vaativa, mutta kannustava ote johti opinnäytetyön valmistumiseen. Olen kiitollinen myös menetelmäpajoissa saamastani ohjauksesta. Aiheen reflektointi myös muiden ohjaajien kanssa auttoi kokonaisuuden hahmottamisessa. Olen kiitollinen myös perheeleni, joka tuki minua prosessin läpi. Sainpa heiltä myös palautetta siitä, että kritiikin sietokyky on kehittynyt. Työ ei olisi valmistunut myöskään ilman haastateltavia.

Nyt opinnäytetyö on valmis. Tuntuu hyvältä, kun voi hengähtää työrupeaman jälkeen. Työ ei ole täydellinen. Se on riittävän valmis ja olen valmis päästämään irti. Sain siitä uusia eväitä työelämään. Arvoihin sukeltamisen myötä opin, että johtamisessa ei ole kyse minusta, vaan muista.

Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. 3. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY. Helsinki.
- Athota, V. S., Budwhar, P. & Malik, A. 2020. Influence of Personality Traits and Moral Values on Employee Well-Being, Resilience and Performance: A Cross-National Study. *Applied Psychology: An International Review*, 69, 3, s. 653–685.
- Barrett, R. 2017. The values-driven organization: cultural health and employee well-being as a pathway to sustainable performance. 2. painos. Routledge. Oxon.
- Brown, B. 2019. Rohkaiseva johtaja: Rehellisiä keskusteluja, sydänlähtöistä toimintaa ja rohkeita päätöksiä. Viisas elämä Oy. Helsinki.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Sanoma Pro. Helsinki.
- Conna, Y. 2020. How to avoid coworker relationship conflict: a study of leader-member exchange, value congruence, and workplace behavior. *Asian Journal of Business Ethics*, 9, 1, s. 47–71.
- Dylag, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusnik, M. & Marek, T. 2013. Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43, 3, s. 225–231.
- Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. 2017. Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 28.10.2022.
- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. s.a. Tietoarkisto. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>. Luettu: 14.11.2022.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J. & Douglas, M-R. 2011. Moral maturation and moral conation: a capacity approach to explaining moral thought and action. *The Academy of Management review*, 36, 4, s. 663–685.
- Heininmäki, J. 2018. Arvon porukka: etiikka ja työyhteisö. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.9.2022.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 21.9.2022.

Huovinmaa, K. 2020. Radikaali unelma: Näin johdat muutoksen. Viisas elämä. Helsinki.

Hussam, A. H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L. & Vinci, C.P. 2021. Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *Personnel Review*, 50, 1, s. 159–185.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.9.2022.

Jeong, J-G., Choi S.B. & Kang, S-W. 2022. Leader's Perception of Corporate Social Responsibility and Team Members' Psychological Well-Being: Mediating Effects of Value Congruence Climate and Pro-Social Behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 6, s. 1–16.

Juhila, K. s.a. Tietoarkisto. Teemoittelu. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Luettu: 14.11.2022.

Jung-Gehling, C. & Strauss, E. 2018. A Contemporary Concept of Organizational Control: Its Dependence on Shared Values and Impact on Motivation. *Schmalenbach business review*, 70, 4, s. 342–347.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.11.2022.

Jyväskylän yliopisto 2015. Koppa. Luokittelu. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/luokittelu>. Luettu: 16.11.2022.

Jyväskylän yliopisto 2021. Koppa. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Luettu: 15.11.2022.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kershner, S. 2009. *Desert and Virtue: A Theory of Intrinsic Value*. Lexington Books. Maryland. E-kirja. Luettu: 20.9.2022.

- Krajcsák, Z. 2022. Modelling organizational conflict processes: the organizational value of employee commitment and the moderating role of transformational leadership *Journal of Modelling in Management*, 17, 2, s. 746–763.
- Lappi, T. 2022. Eroon työuupumuksesta: jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.9.2022.
- Liao, Z., Cheng, J. & Chen, Q. 2022. Socially responsible human resource management and employee ethical voice: Roles of employee ethical self-efficacy and organizational identification. *Wiley Periodicals Inc*, 29, 4, s. 820–829.
- Lennick, D. & Kiel, F. 2010. *Moral values in small organizations*. Pearson Education, Inc. New Jersey. E-kirja. Luettu: 20.9.2022.
- Meissner, P. & Wolf, T. 2020. The hidden values driving strategy. *MIT Sloan Management Review*. Massachusettsin teknillinen instituutti. E-kirja. Luettu: 2.9.2022.
- Norlin, L-M. 2020. *The courage to lead through values*. Routledge. New York. E-kirja. Luettu: 2.9.2022.
- Nosheen, A., Omar, K. B. & Baykal, E. 2022. A Phenomenological Investigation on Ethical Leadership and Workplace Engagement from a Multi-Cultural Perspective. *International Journal of Organizational Leadership* 11, 2, s. 206–234.
- Parnila, K. 2017. 2. uudistettu painos. *Työsuhde tutuksi: esimiehen selviytymisopas*. Helsingin Kamari Oy. Viro. E-kirja. Luettu: 25.10.2022.
- Puohiniemi, M. 2003. *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Limor kustannus. Espoo.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.8.2022.
- Rantanen, J., Leppänen, I., Kankaanpää, H. & Rauhala, E. 2020. *Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.8.2022.
- Shevchuk, A. & Strebkov, D. 2018. Work value orientations and worker well-being in the new economy. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38, 9/10, s. 736–753.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. s.a. *KvaliMOTV*. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/laadullisen_tutkimuksen_kasikirja/. Luettu: 2.11.2022.

- Schwepker, C. H. Jr., Valentine S. R., Giacalone, R. A. & Promislo, M. 2021. Good Barrels Yield Healthy Apples: Organizational Ethics as a Mechanism for Mitigating Work-Related Stress and Promoting Employee Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 174, 1, s. 143–159.
- Sharma, D. 2018. When Fairness is not Enough: Impact of Corporate Ethical Values on Organizational Citizenship Behaviors and Worker Alienation. *Journal of Business Ethics*, 150, s. 57–68.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2022. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 5.9.2022.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaisvaltaisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. Kaupakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.9.2022.
- Terveyskirjasto 2022. Työuupumus (burnout). Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>. Luettu: 31.10.2022.
- TENK. 7.7.2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. Luettu: 16.11.2022.
- Thompson N. A. & Soper, A. E. 2007. Values Sell. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco. E-kirja. Luettu: 16.9.2022.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.9.2022.
- Wang, Z., Xu, H. & Song, M. 2021. Exploring how and when ethical conflict impairs employee organizational commitment: A stress perspective investigation. *Business ethics*, 30, 2, s. 172–187.
- Watton, E., Lichtenstein, S. & Aitken, P. 2019. Won't get fooled again: How personal values shape leadership purpose, behavior and legacy. *Journal of Management and Organization*, 25, 3, s. 414–429.
- Wijesinghe, A.G.K. 2017. An Exploratory Examination of Interactions between Leadership Behavior and Person-Organization Value Fit on Employee Performance. *Kelaniya Journal of Management*, 6, 2, s. 15–32.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

1. Kuka olet?
2. Minkä ikäinen olet?
3. Missä työskentelet ja sinulla muutakin esihenkilökokemusta?
4. Mikä on tittelisi ja kauan olet toiminut kyseisessä roolissa?
5. Kerro vähän työnkuvastasi

Teema 1. Organisaation arvot

6. Miten organisaation arvot näkyvät työssäsi?
7. Miten olet osallistunut arvojen määrittelyyn yrityksessäsi?
8. Miten organisaatiossasi varmistetaan, että toiminta kehittyy yhteisten arvojen mukaiseksi?
9. Mitä merkitystä on esihenkilötyön kannalta, että organisaatiossa kannustetaan eettiseen toimintaan?
10. Miten hyvin yrityksen tavoitearvot toteutuvat käytännössä?

Teema 2. Henkilökohtaiset arvot

11. Mitkä ovat sinulle tärkeitä asioita ja mitkä ovat ydinarvosasi?
12. Miten pystyt toteuttamaan henkilökohtaisia arvojasi työssäsi?
13. Millaisissa tilanteissa työssäsi esihenkilönä koet arvot erityisen tärkeiksi?
14. Miten helppoa sinun on toimia arvojesi mukaisesti haastavissa tilanteissa?
15. Miten arvot vaikuttavat työhösi esihenkilönä ja toimitko ensisijaisesti omien, vai organisaation arvojen pohjalta?

Teema 3. Arvoristiriita ja työssä jaksaminen

16. Millaisissa tilanteissa olet kokenut arvoristiriitaa työssäsi?
17. Miten se on vaikuttanut sinuun? (motivaatio, sitoutuminen, psykologinen oireilu)
18. Miten arvoristiriita on vaikuttanut työssä jaksamiseen?
19. Oletko pyrkinyt muuttamaan tilannetta. Jos olet, niin miten?