

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

ARVOT JA ORGANISAATIOON SAMASTUMINEN

– Tapaustutkimus Häätäkeskuslaitoksen arvojen jalkauttamisesta

Johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Lokakuu 2004

Laatija: Marju Haakana

Ohjaaja: Anna-Maija Lämsä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Marju Haakana	
Työn nimi Arvot ja organisaatioon samastuminen – Tapaustutkimus Hätäkeskuslaitoksen arvojen jalkauttamisesta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Lokakuu 2004	Sivumäärä 85 sivua + 10 sivua liitteitä
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, mitä Hätäkeskuslaitoksen arvot olivat tutkimushetkellä, ja miten ne muuttuivat arvojen jalkauttamisen ja järjestettyjen koulutusten myötä. Tavoitteena oli myös tutkia henkilöstön samastumista arvoihin sekä henkilöstön aikaisemman työtaustan merkitystä arvoihin samastumiseen. Muutoksia etsittiin sekä alueiden että kyselyiden välillä.</p> <p>Tutkimukseen osallistuivat Keski-Suomen ja Varsinais-Suomen hätäkeskusten henkilöstöt. Tutkimusaineistoa tähän empiiriseen tapaustutkimukseen kerättiin kyselylomakkeilla, havainnoimalla koulutuksia sekä Hätäkeskuslaitoksen sisäisistä lähteistä. Lomakekysely suoritettiin kahdesti, ja kyselyistä saatua aineistoa analysoitiin SPSS -ohjelmassa tavanomaisin analyysimenetelmin.</p> <p>Tutkimuksen tulokseksi saatiin, että Hätäkeskuslaitoksen arvot toteutuvat tällä hetkellä suhteellisen hyvin. Kuitenkin tavoitearvot ovat huomattavasti suurempia kuin toteutuneet arvot, ja tavoitteellisimpina pidetyt arvot toteutuvat huonommin kuin niiden haluttaisiin toteutuvan. Toteutuneet ja tavoiteltavat arvot eivät siis ole yhtenäiset. Arvoihin on samastuttu suhteellisen paljon, koska henkilökohtaisesti tärkeinä pidetyt arvot ovat yhtenevät tavoitearvojen kanssa. Työtausta ei tämän tutkimuksen mukaan vaikuta arvoihin samastumiseen juuri lainkaan.</p> <p>Tämän tutkimuksen perusteella voitiin päätellä, että arvoihin pystytään vaikuttamaan aktiivisella arvojen jalkauttamisella ja koulutuksilla. Vaikka arvojen muutokset tämän tutkimuksen kuluessa olivatkin hitaita, muutosta kuitenkin tapahtui. Tavoitearvojen ja toteutuneiden arvojen eroavaisuudet voidaan nähdä voimavarana, jonka avulla arvoja voidaan muokata entisestään. Arvoihin samastuminen on myönteistä, koska henkilöstön omien ja organisaation arvojen yhtenäisyys parantaa organisaation toimivuutta ja ilmapiiriä.</p>	
Asiasanat Arvot, arvoprosessit, arvojen jalkauttaminen, strategia, strategiaprosessit, organisaatioon samastuminen, Hätäkeskuslaitos.	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 STRATEGIA JA STRATEGIAPROSESSI	4
2.1 Strategia	4
2.2 Strategian toimeenpano ja strategiaprosessi	6
2.2.1 Strategisen suunnan määrittäminen ja viestiminen	7
2.2.2 Strategian tulkitseminen.....	9
2.2.3 Henkilöstön rooli strategiaprosessissa	12
2.2.4 Strategiaprosessi käytännössä	13
3 ARVOT JA ORGANISAATIOKULTTUURI	17
3.1 Organisaatiokulttuuri	17
3.2 Arvojen määritelmiä	20
3.3 Arvojen ryhmittely	22
3.4 Mitä organisaation arvot ovat	27
3.5 Arvojohtaminen ja arvoprosessi.....	33
3.5.1 Arvojen määrittäminen ja arvovalinnat.....	35
3.5.2 Arvojen jalkauttaminen ja käytännön arvojohtaminen	36
4 ORGANISAATIOON JA SEN ARVOIHIN SAMASTUMINEN.....	41
4.1 Organisaatioon samastuminen	41
4.2 Organisaatioon samastumisen ja sitoutumisen eroavaisuuksia.....	43
4.3 Samastumisen johtaminen	46
4.4 Yhteenveto teoriataustasta	48
5 HÄTÄKESKUSLAITOS.....	49
5.1 Hätäkeskusuudistus.....	49
5.2 Hätäkeskuslaitoksen tavoitteet.....	50
5.3 Hätäkeskuslaitoksen arvot.....	51
5.4 Hätäkeskuslaitoksen henkilöstö ja toiminta.....	52
5.5 Hätäkeskuslaitoksen kehittämishanke.....	52
6 TUTKIMUSONGELMA.....	54
7 MENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	55
7.1 Tutkimusmenetelmä.....	55
7.2 Tutkimuskohde	56

7.3 Aineisto	57
7.3.1 Kyselylomake	57
7.3.2 Havainnointi.....	57
7.3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	60
7.4 Tutkimuksen kulku	61
7.5 Aineiston analyysimenetelmät	63
8 TULOKSET	64
8.1 Kyselyyn vastaajat	64
8.2 Henkilöstön toteutuneet arvot	66
8.3 Henkilöstön tavoitearvot.....	69
8.4 Toteutuneiden arvojen ja tavoitearvojen vertailu.....	71
8.5 Arvoihin samastuminen	73
8.6 Työtaustan vaikutus arvoihin samastumiseen.....	77
9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	80
LÄHTEET.....	83
LIITTEET	

1 JOHDANTO

”Kun hätä on suurin, on apukin lähellä.” Tämä vanha kansanviisaus toteutuu hyvin Suomessa, jossa hätätilanteissa apua saa yhdellä puhelinsoitolla. Hätänumero 112 on vuoden 2006 jälkeen ainoa numero joka hätätilanteessa tarvitsee muistaa; tällöin poliisin oma hätänumero 10022 jää pois käytöstä.

Kaikki hätätilanteeseen joutuneet tietävät, kuinka tärkeää on saada asiantuntevaa ja kattavaa apua nopeasti. Avun antamiseen osallistuvat tahot ovat kaikki omalta osaltaan tärkeitä, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan avun ja turvan ensimmäiseen lenkkiin, Hätäkeskuslaitokseen. Hätäkeskuslaitos vastaanottaa kaikki hätäilmoitukset ja on siitä syystä tärkeä osa auttamisen ketjua. Laitos arvioi avun tarpeen, hälyttää tarkoituksenmukaiset yksiköt paikalle sekä toimii viranomaisten tukena ja viestikeskuksena. Hätäkeskuksesta annetaan myös neuvoja ja opastusta hätäilmoituksen tekijälle. Hätäkeskuspäivystäjän tehtäväkuva on hyvin monipuolinen.

Hätäkeskuslaitoksessa arvot ovat organisaation toimintakulttuurin perusta. Koko toimintaa peilataan valittuihin arvoihin ja niiden avulla toiminnasta saadaan entistä laadukkaampaa ja tehokkaampaa. Kun kaikki auttamisen ketjuun kuuluvat tahot – hätäkeskukset, kaikki eri turvallisuusviranomaiset sekä muut yhteistyökumppanit – toimivat parhaalla mahdollisella tavalla, saavutetaan mahdollisimman hyvä tulos.

Hätäkeskuslaitos on rakentamassa toimintaansa. Arvo- ja strategiauudistuksensa yhteydessä laitos on määritellyt yhteiset arvonsa. Tämän tutkimuksen kohteena ovat Hätäkeskuslaitoksen arvot ja niihin samastuminen. Organisaation arvojen tutkiminen on tärkeää, koska Donaldsonin (2000: 91) mukaan arvot edistävät tervettä organisaatiokulttuuria, ja niiden avulla voidaan myös muuttaa organisaation kurssia ulkoisten olosuhteiden muuttuessa, samoin kuin kehittää organisaation prosesseja ja strategioita. Arvojen merkitys koko organisaation toiminnassa on siis huomattava.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata, mitä Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön arvot ovat, sekä miten ne ovat mahdollisesti muuttuneet uudistuksessa suoritettujen arvojen jalkauttamisen ja järjestettyjen koulutusten yhteydessä. Lisäksi tutkimuksessa kuvataan henkilöstön samastumista

arvoihin. Tutkimuksessa selvitetään, onko henkilöstön aikaisemmalla työtaustalla merkitystä arvojen jalkautumiseen ja niihin samastumiseen. Tutkimus pyrkii myös saamaan selville, onko kahden eri aikaan perustetun hätäkeskuksen välillä eroavaisuuksia arvojen jalkautumisessa ja niihin samastumisessa. Organisaation arvoihin samastumisen selvittämiseksi on tutkimuksessa käsitelty myös tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden henkilökohtaisia arvoja.

Tutkimustehtävänä on suorittaa empiirinen tapaustutkimus Hätäkeskuslaitoksen kahdessa eri hätäkeskuksessa. Empiirisen tutkimuksen suorittamiseksi teoriaosassa on rakennettu viitekehys, joka toimii pohjana tutkimukselle. Viitekehys muodostuu organisaation strategian, arvojen ja samastumisen teorioista. Empiirisen tutkimuksen aineistoa on kerätty lomakekyselyllä, havainnoimalla sekä Hätäkeskuslaitoksen sisäisistä aineistoista. Lomakkeilla kerättyä aineistoa on analysoitu tilastollisesti. Laadullista aineistoa on käytetty täydentämään lomakkeilla saatua tietoa sekä antamaan yleiskuvaa jalkauttamisprosessin kulusta.

Tutkimuksesta on hyötyä ensisijaisesti Hätäkeskuslaitokselle. Hätäkeskuslaitos saa tutkimuksen tuloksena tietoa arvojen jalkautumisen tilasta sekä palautetta koulutusten vaikuttavuudesta. Koska arvo- ja strategiaprosessi laajennetaan myöhemmin koskemaan kaikkia hätäkeskuksia, voidaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella tehdä ratkaisuja liittyen myöhempien koulutusten järjestämiseen. Myöhempisiin koulutuksiin osallistuvat sekä tähän tutkimukseen osallistuneet hätäkeskukset että myös muut.

Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Hätäkeskuslaitoksen ja viestintätoimisto BNL Euro RSCG:n kanssa, jotka molemmat ovat kiinnostuneita tuloksista; Hätäkeskuslaitos haluaa tietoa oman organisaationsa tilasta, BNL puolestaan tietoa koulutustensa onnistumisesta ja niiden vaikuttavuudesta. Hyötyä tutkimuksesta on myös suurelle yleisölle; Hätäkeskuksiin ohjautuvat kaikki Suomessa soitetut hätäpuhelut, ja kansalaisia varmasti kiinnostaa, miten asioita arvostetaan puhelun vastaanottavassa päässä. Äärimmäisessä hätätilassa kansalaisten on voitava luottaa siihen, että puhelun vastaanottaa henkilö, jolle oma työ ja ammattitaito ovat tärkeitä. Näin kansalainen voi varmistua siitä, että häntä autetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi toiminnan arvioinnissa ja edelleen parantamisessa.

Tutkimusraportti koostuu alun teoriaosasta, jossa käsitellään strategiaan, arvoihin ja samastumiseen liittyviä asioita. Tämän jälkeen suoritetaan Hätäkeskuslaitoksen esittely sekä kuva-

taan taustatiedot Hätäkeskuslaitoksen arvo- ja strategiauudistuksesta. Tutkimusraportin loppuosassa esitellään tarkemmin suoritetun empiirisen tutkimuksen tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmä, tulokset sekä johtopäätökset.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat strategia, strategiaprosessit, arvot, arvoprosessit, organisaatioon samastuminen sekä Hätäkeskuslaitos. Arvoprosessin osalta tutkimuksen empiirisessä osassa keskitytään erityisesti arvojen jalkauttamiseen, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan arvojen konkretisoitumista organisaation strategioiden ja tavoitteiden mukaisesti. Kirjallisuudessa arvojen jalkauttamisesta käytetään myös termiä maastouttaminen. Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään ainoastaan termiä jalkauttaminen.

2 STRATEGIA JA STRATEGIAPROSESSI

2.1 Strategia

Yksi tunnetuimmista strategia-sanana määrittelyistä on Mintzbergin esittämä strategian viisi p:tä, jotka englanniksi ovat plan, pattern, position, perspective ja ploy. Suomennettuna strategian viisi eri tarkoitusta ovat: 1) Suunnitelma: tietoisesti muodostettu ja tavoiteltu toimintalinja tai -ratkaisu, 2) perushahmo tai -kuviokuva: yrityksen liiketoiminnassa havaittava tai tulkittu johdonmukaisuus tai peruslinja, 3) positio: tietty asema tai paikka markkinalla ja toimintaympäristössä, 4) näkökulma: tapa tarkastella maailmaa, erityisesti yritystä ja sen ympäristöä, sekä 5) juoni: peite- tai muut sellaiset toimet, joilla yritetään johtaa kilpailijoita harhaan tai parantaa omia kilpailuasemia. (Mintzberg 1987, Vanhalan, Laukkasen & Koskisen 2002: 90 mukaan.)

Organisaation strategialla tarkoitetaan niitä valintoja ja suunnitelmia, joiden avulla visioon päästään ja liiketoiminnan tavoitteet saadaan toteutetuksi (Strömmer 1999: 52; Kauppinen & Ogg 1994: 94). Strategia luodaan, jotta organisaatio menestyisi (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003: 5). Organisaatiot eivät yleensä ole täysin pysyviä, vaan ne muuttuvat ajan kuluessa ja toimintaympäristön muuttuessa. Siksi myös strategian on muunnettava ja joustettava tarvittavalla tavalla. Kuitenkin strategiset linjaukset ovat perustavia tekijöitä organisaation toiminnassa, joten ne yleensä pysyvät melko samankaltaisina vuosien ajan. (Strömmer 1999: 52.)

Kauppinen ja Oggin (1994) mukaan missio kuvaa organisaation olemassaolon syyn. Se on menestykseen valittu tie, jossa toiminnan tarkoitus saa alkunsa asiakkaiden palvelemisesta ja heidän tarpeittensa tyydyttämisestä. Samalla kun missio antaa suunnan organisaation päätöksenteolle, se myös luo pohjan vision määrittämiselle. Visiossaan organisaatio ilmaisee haluamansa tulevaisuuden tilan jollakin aikajänteellä. Mission kuvatessa suuntaa, visio kuvaa haluttua lopputulosta. Se on siis voimakas ja kauas ulottuva idea, joka onnistuessaan muutetaan todellisuudeksi. Vision tulisi parhaimmillaan olla organisaation inspiraation lähde, päätöksenteon perusta ja toiminnan koordinoitipiste. (Kauppinen & Ogg 1994: 72-78.)

Organisaation strategiassa määritellään liiketoiminnan sisältö ja laajuus. Strategiaa luotaessa tai muutettaessa otetaan huomioon organisaation olemassa olevat vahvuudet, kehittämismahdollisuudet ja heikkoudet, kuten myös ne mahdollisuudet ja uhkat, mitä organisaation toimintaympäristössä havaitaan. (Strömmer 1999: 52-53.) Samalla kun strategiaa muotoillaan, määritellään ikään kuin sivutuotteena se, mitä organisaatiossa ei tavoitella, haluta tai ei yritetä tehdä (Vanhala ym. 2002: 92). Strategiaa ei voi uudistaa aivan rajattomasti kerralla, koska uudentyyppinen strategia toteutetaan kuitenkin vanhalla henkilöstöllä, eikä uutta osaamista voida aina hankkia helposti ja nopeasti. Uudet strategiat nojaavatkin usein organisaatiossa jo olevaan osaamiseen ja sen kehittämiseen. (Strömmer 1999: 52-53.) Strategian muotoilemisessa tulee ottaa huomioon myös vallitsevan organisaatiokulttuurin vaikutukset. Strategiasta muodostuu näin kokonaisvaltainen johtamisprosessi. (Kauppinen & Ogg 1994: 94.)

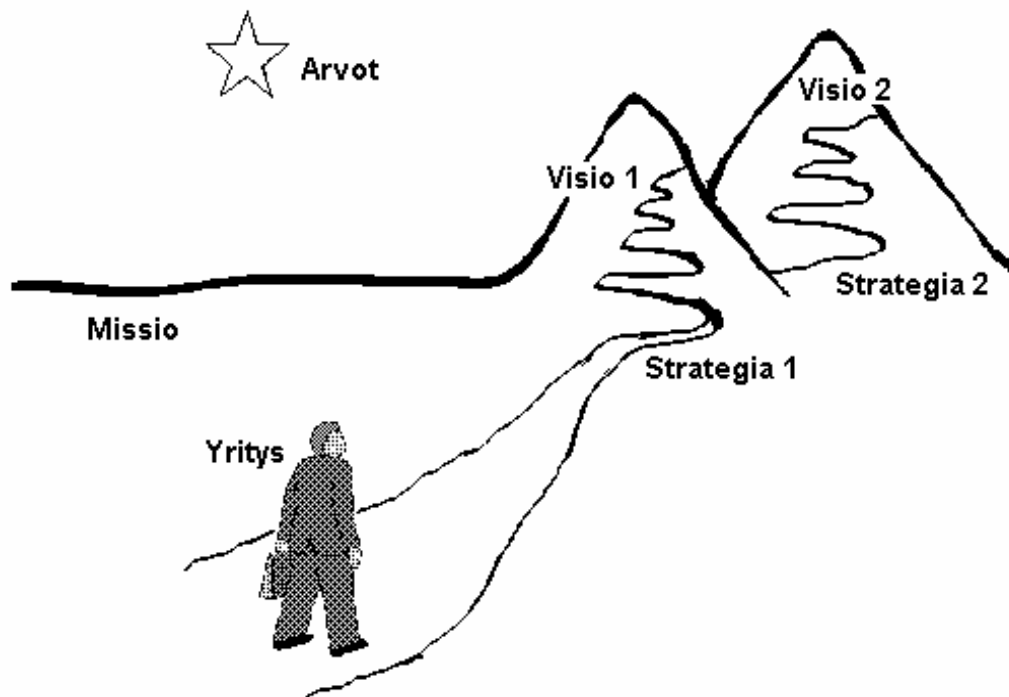
Vanhalan ym. (2002: 91) mukaan organisaation strategian voidaan katsoa muodostuvan kahdesta eri pääkomponentista: päämääristä ja tavoitteista, sekä toimintalinjoista ja -suunnitelmista. Strategian ydin on siinä, millaiseen ulkoiseen tilanteeseen, liiketoimintaan ja operaatioihin yritys ohjautuu, sekä miten mahdollista ja tuloksellista tämä ajan mittaan on. Aaltosen ym. (2002: 2-3) mukaan strategia voidaan jakaa suunniteltuun ja toteutuvaan strategiaan. Suunniteltu strategia on organisaation kehittämä suunnitelma, jossa organisaatio määrittelee paikkansa ympäristössään ja valitsee omalle menestymiselleen edullisimmat taktiikat ja toimenpiteet. Tämä strategia pyrkii ohjaamaan toimintaa. Toteutuva strategia hahmotetaan organisaatiota yhdistävänä katsantokantana, joka määrää sen, miten organisaation jäsenet hahmottavat itsensä ja ympäristönsä. Yhteinen katsantokanta näkyy siis toteutuneessa strategiassa. Aaltonen ym. ovat yhdistäneet nämä kaksi eri katsantokantaa ja määritelleet strategian olevan ”organisaatiossa tehtävien, organisaation jäsenten toimintaa yhdensuuntaistavien tietojen tai tiedostamattomien valintojen kokonaisuus”. (Aaltonen, Ikävalko, Mantere, Teikari, Ventä & Währn 2002: 2-3.)

Organisaation strategian tulisi olla käytössä päivittäisessä johtamisessa. Se on tärkeä toiminnan suuntaaja. Sen pitäisi olla kaikkien tiedossa, jotta kaikkien työntekijöiden suunta olisi sama. (Strömmer 1999: 54.) Strategian toteuttaminen päivittäisessä työssä tarkoittaa jatkuvien valintojen ja päätösten tekemistä; sekä tiedostettujen että tiedostamattomien. Kun omilla valinnoillaan pystyy vaikuttamaan yhteisen suunnan saavuttamiseen, strategian toteuttaminen on helpompaa. (Mantere ym. 2003: 14.) Strategian leviämistä työntekijöiden keskuuteen edistetään yleensä monin keinoin, esimerkiksi seinätauluilla, koulutuksella ja erilaisilla keskustelu-

foorumeilla, mutta silti strategia saattaa jäädä henkilöstölle hämäräksi. Näissä tapauksissa pelkästään johdolla on tieto siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa, eikä henkilöstö omalta osaltaan pysty tukemaan kehitystä parhaalla mahdollisella tavalla. (Strömmer 1999: 54-55.)

Puohiniemi (2003: 30) on kuvannut metaforisesti mission, vision ja strategian suhdetta arvoihin yksinkertaisella kuvalla (kuvio 1). Kuvassaan Puohiniemi näkee yrityksen ihmisenä, joka etenee strategisella polullaan kohti visiotaan. Maan kamara muodostaa perustan yrityksen olemassaololle, sen missiolle. Arvot puolestaan ovat tähtiä, jotka valaisevat kulkijan tietä ja auttavat suunnistuksessa. Kuva havainnollistaa kaikkien osa-alueiden tärkeyttä – etenkin arvojen, jotka ovat matkalaisen oppaana.

KUVIO 1 Mission, vision ja strategian suhde arvoihin. (Puohiniemi 2003: 30.)



2.2 Strategian toimeenpano ja strategiaprosessi

Aaltosen ym. (2002: 8-10) tutkimuksessa 12 suomalaisesta organisaatiosta nousi esiin useita eri määritelmiä strategian toimeenpanolle. Eri tasojen johtajat kuvasivat toimeenpanoa suunnitteluksi ja erilaisiksi toimenpiteiksi. He näkivät strategian toimeenpanon liittyvän enemmän asioiden kuin ihmisten johtamiseen. Toimeenpano nähtiin myös vuorovaikutuksena ja viestintä-

tänä, kontrollointina sekä päivittäisenä tekemisenä. Johtajien käsitys toimeenpanosta oli näin tutkijoiden kanssa samansuuntainen, vaikka käsitteistö oli hieman erilainen ja painotukset eri kohdissa.

Riippumatta organisaation koosta tai sen toimialasta, organisaation toiminnan toteuttaa aina sen henkilöstö. Vaikka organisaation strategia olisi muuten kaikilla tavoin onnistunut, ilman sen käytäntöön ottamista siitä ei ole hyötyä. Valittu strategia voi onnistua vain osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Henkilöstöstä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaatioon valittu strategia toteutuu ympäristötekijät huomioon ottaen. (Strömmer 1999: 10.) Henkilöstöllä on ratkaiseva osa strategian jalkauttamisessa organisaatioon. Mantereen ym. (2003: 10) mukaan strategia onnistuu parhaiten, kun sen toteuttaminen jaetaan mahdollisimman monen asianosaisen kesken.

Strategian toimeenpano on Aaltosen ym. (2002: 3, 6-7) mukaan ”organisaation jäsenten toimintaa eli ajattelua ja käyttäytymistä, joka johtaa strategian toteutumiseen”. Strategia viestittää organisaatiolle toimeenpantavaksi suunnittelun jälkeen niin hyvin, että toteutunut strategia on suunnitellun kaltainen. Kuitenkin strategian erottaminen toimeenpanostaan voi olla mahdotonta, koska strategia voi myös kehittyä toimeenpanonsa aikana. Jos alkuperäinen strategia on jollakin tavalla huono, ei sen toimeenpanoa voida pitää onnistuneena, vaan onnistunut toimeenpano pitää silloin sisällään strategian muokkaamisen ja kehittymisen sopivaksi. Toimeenpano on onnistunut silloin, kun strategiasta on muodostunut yhteinen ymmärrys eri toimijoiden kesken, eli aikaisemmin mainitut suunniteltu strategia ja toteutunut strategia sovitetaan yhteen.

Jokainen strategiaprosessi on varmasti ainutlaatuinen, mutta Mantereen ym. (2003: 8-9) mukaan jokaisessa prosessissa toistuvat samat piirteet. Strategiaprosessista voidaan erottaa neljä vaihetta, jotka ovat 1) yhteisen suunnan luominen ja viestiminen, 2) strategian tulkitseminen, 3) oman roolin oivaltaminen ja 4) strategiaprosessin käytännöllistäminen. Seuraavaksi esitettävä strategiaprosessin kuvaus pohjautuu Mantereen ym. (2003) malliin.

2.2.1 Strategisen suunnan määrittäminen ja viestiminen

Strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa organisaation johtoryhmä luo yhteisen strategisen suunnan organisaatiolle. Strategisia päätöksiä on voitu tehdä jo aiemmin, mutta tässä vaihees-

sa linja hahmotetaan kokonaisuutena. Strateginen linja tulee myös viestiä koko muulle organisaatiolle, jotta yhteinen suunta olisi kaikkien tiedossa. On myös tehtävä selväksi, mitä kyseiset linjaukset tarkoittavat käytännössä ja millaisia odotuksia ne luovat henkilöstölle. (Mantere ym. 2003: 8-9.)

Strategian määrittely on organisaation johdon tärkeimpiä tehtäviä. Tehtävään kuuluu myös strategian viestiminen koko organisaatiolle, koska jokainen organisaation jäsen on varmasti kiinnostunut siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa ja mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Samalla halutaan tietoa siitä, mitä omalle työpaikalle ja tehtävänkuvalle tapahtuu. Onnistuneessa strategian viestimisessä sekä strategian laatijoille että sen toteuttajille on selvillä se, miksi tietyt valinnat ja päätökset on tehty sekä mitkä niiden seuraukset ovat. Uusi strategia edellyttää usein muutoksia koko organisaation toimintatavoissa, joten on tärkeää, että muutosten merkitys ymmärretään yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Mantere ym. 2003: 12.)

Strategian viestinnässä tärkeää on jatkuvuus ja vuorovaikutus. Muutama lauseeseen puristettu visio ja strategia eivät aukene kuulijalle hetkessä, vaan niiden sisäistämiseen tarvitaan aikaa ja prosessointia. Strategian toteuttamisessa ei ole kyse vision ja strategisen suunnan ulkoa muistamisesta, vaan siitä, että ne osataan ottaa huomioon tehtäessä päivittäisiä ratkaisuja. Viestimiseen onkin syytä käyttää enemmän aikaa kuin pelkän kahvitunnin verran, ja henkilöstöä kannattaa tukea asioiden tulkinnassa ja omaksumisessa. Keskustelut pienryhmissä aiheen tiimoilta tai muut yhteiset prosessointimahdollisuudet antavat tukea sille, että omakohtaisten elämysten ja oivallusten kautta strategia ymmärretään paremmin kuin pelkästään passiivisesti kuultuna. Samalla voidaan parantaa henkilöstön sitoutumista asiaan. (Mantere ym. 2003: 27-29.) Strategian viestimisen suhteen Aaltosen ym. (2002: 15-17) tutkimuksessa kävi ilmi, että viestimiseen käytetään useita eri kanavia. Eniten käytetään kokouksia ja palavereja, ja lähes yhtä tehokkaina viestimisen muotoina pidettiin epävirallisia keskusteluja esimiehen, alaisten tai työtovereiden kanssa. Viestintää tapahtui myös erilaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa, koulutus- ja tiedotustilaisuuksissa sekä intranetissä. Johdon ja henkilöstön näkökulmat vaihtelivat menetelmien tehokkuuden suhteen.

Strategian viestinnässä tarvitaan organisaation kaikkia toimijoita. Kaikilla organisaatiotasolla on oma roolinsa ja vastuunsa strategian viestinnässä; vastuu ei ole ainoastaan esimerkiksi strategian suunnittelijoiden. Aaltosen ym. (2002: 17-18, 22-23, 70) tutkimuksessa selvisi, että ylhäältä alaspäin suuntautuva strateginen viestintä on organisaatioissa yleisintä. Tällöin johto

tiedottaa strategiasta organisaation alemmille tasoille, joko kaikille suoraan tai keskijohdon kautta. Viestintää voi tapahtua myös alhaalta ylöspäin tai samalla horisontaalisella tasolla, mutta tätä tapahtuu vähemmän. Keskijohdolla on viestin välittämisessä tärkeä suodattajan ja tukijan rooli, koska se välittää ylemmältä johdolta tulleen viestin tärkeimmät, oman vastuualueensa kannalta olennaiset osat oman tulkintansa mukaisesti alemmille tasoille, muotoillen viestin niin, että alemmat tasot ymmärtävät sen. Keskijohto myös keskustelee alaistensa kanssa viestien sisällöstä ja yrittää tukea yhteisen käsityksen saamisessa. Keskijohdolle pitäisikin varata entistä enemmän resursseja ja tukea strategian tulkintaan sekä aikaa ja mahdollisuuksia viestiä strategiasta sekä ylös- että alaspäin. Tutkimuksessa selvisi myös, että juuri viestintään liittyvät ongelmat ovat strategian toimeenpanon ongelmista merkittävin ryhmä. Ongelmina nähtiin erimerkiksi tiedonkulun katkeaminen jollakin organisaation tasolla ja strategian ymmärtäminen oikealla tavalla. Yksittäiset ongelmat eivät kuitenkaan viestinnässä ole suurimpia, vaan voiton vei strategisen toiminnan priorisointi, joka nähtiin yksittäisistä ongelmista vaikeimpana.

2.2.2 Strategian tulkitseminen

Mantereen ym. (2003: 9, 44) mukaan strategian tulkitseminen tapahtuu organisaation alemmissa portaissa, kun organisaation linjaukset on saatettu tietoon esimerkiksi osaston päällikölle. Päällikön tehtävänä on viestiä strategiset tavoitteet eteenpäin omille alaisilleen ja kertoa oma tulkintansa asiasta. Tehtävänä on käytännöllistää strategiaa niin, että alaiset tietävät mitä heidän tulisi tehdä asian eteen. Strategiaa on myös perusteltava alaisille ja motivoitava strategian käyttöönottoon. Lisäksi päällikön tulee itse toimia esimerkillisesti strategian toteuttamisessa. Tavoitteena on, että alainen pystyy omin sanoin kertomaan, mitä strategia hänen työsäänsä merkitsee.

Strategian ymmärtämisen syvyys henkilöstössä vaihtelee. Ensimmäisellä kerralla tiiviissä muodossa viestitty strategia ja sen tavoitteet saattavat joistakin organisaation jäsenistä tuntua itsestään selviltä, toisista käsittämättömiltä. Tähän vaikuttaa se, kuinka paljon strategiaprosessin taustoja tunnetaan entuudestaan. Strategian syvempi ymmärtäminen tapahtuu parhaiten kokemusten kautta. Jos strategia halutaan osaksi jokapäiväistä työtä, on sitä pystyttävä soveltamaan käytännön työhön. Strategian soveltaminen edellyttää yleensä muutoksia työtavoissa. Muutokset työtavoissa ovat olennainen osa strategian ymmärtämistä. Kun työntekijä näkee työnsä osana yksikkönsä tai organisaationsa tavoitteita sekä pystyy muokkaamaan työtään

strategian suuntaiseksi, on strategian syvempi ymmärtäminen saavutettu. (Mantere ym. 2003: 44-45.)

Myös Aaltosen ym. (2002: 26, 71) mukaan strategian näkyminen päivittäisessä työssä edellyttää, että se on omaksuttu. Omaksuminen edellyttää tulkintaa ja ymmärtämistä. Strategiaa ei voi käyttää omassa työssään, jos sen sisältöä ei ymmärrä eikä näin pysty luomaan yhteyttä yleisen strategian ja konkreettisen arkipäivän välille. Kun strategiaa osataan soveltaa, sen mukaan voidaan tehdä työtä koskevia, jokapäiväisiä valintoja ja jäsentää työtä sen avulla. Strategian omaksuminen periaatteen tasolla onnistuu helpommin, jos itse strategia ei aiheuta ongelmia omaksumiselle. Ristiriitaiset, monimutkaiset, kielellisesti monimieliset tai liian yleismaailmalliset teemat vaikeuttavat jopa strategian teeman periaatteellista ymmärtämistä. Strategian omaksumisen lisäksi strategia on myös hyväksyttävä. Hyväksymisellä tarkoitetaan valintaa, jossa strategia otetaan toimintaa ohjaavaksi taustatekijäksi. Usein strategian toimeenpaneminen edellyttää uusien taitojen hankkimista, joten toimeenpano voi edellyttää myös oppimista.

Strategian tulkinnassa voi esiintyä ongelmia. Laatija saattaa olla huolissaan siitä, saavatko kaikki tiedon strategiasta ja ovatko kaikki valmiita toteuttamaan sitä. Toteuttajan huolena voi olla se, mitä pitäisi tehdä. Strategian laatijan ja toteuttajan välillä tarvitaankin vuoropuhelua, jotta epäselvyyksiltä välttyttäisiin ja palautteenanto toimisi molempiin suuntiin. Strategian laatijaa saattaa myös huolestuttaa se, ymmärretäänkö strategia oikein vai tulkitaanko sitä virheellisesti. Strategian toteutumiselle voidaan tietenkin kehittää erilaisia mittareita, mutta myös niiden antamien tulosten tulkinnassa voi olla ongelmia. Laatijoiden tulisi muistaa, että strategian toteuttajat ovat omalla alallaan asiantuntijoita, joten he varmastikin osaavat soveltaa strategiaa heille parhaiten sopivalla tavalla. Tulkinnan yksilöllisyyttä ei pidä nähdä heikkoutena vaan organisaatiota rikastavana tekijänä. Strategisesti ajatteleva toteuttaja toimii tietoisesti organisaation parhaaksi ja haluaa nähdä oman työnsä organisaation tarkoituksen osana. Kun strategian laatija on pystynyt ilmaisemaan strategian merkityksen organisaation kannalta, toteuttajan vastuulle jää enää tulkita, mitä se tarkoittaa yksilön kannalta. (Mantere ym. 2003: 46-47, 50.)

Strategian ymmärtämisen taso vaihtelee. Aaltosen ym. (2002: 27) tutkimuksessa kävi ilmi, ettei strategiaa aina ymmärretä oikealla tavalla. Tätä ei kuitenkaan pidetty kovinkaan suurena ongelmana. Suurimpana syynä ymmärtämisen ongelmille pidettiin yleisen, koko organisaatio-

ta koskevan strategian ja käytännön työn yksityiskohtien yhteen sovittamisen vaikeutta. Strategiaa oli siis vaikeaa konkretisoida käytännön tilanteisiin. Muina syinä johto esitti strategia-käsitteistön vaikeutta ja yksilöllisiä tulkintoja. Johto kuitenkin koki tukeneensa strategian ymmärtämistä keskusteluilla ja konkretisoinnilla.

Strategian teeman ymmärtämistä periaatteen tasolla ilmeni Aaltosen ym. (2002: 27-29) tutkimuksessa yli puolessa organisaatioista. Näissä sekä johdolla, keskijohdolla että henkilöstöllä oli jokseenkin yhtenäinen kuva strategian ydinsisällöstä ja sen merkityksestä organisaatiolle. Kuitenkin alle puolessa tutkituista organisaatiosta tällaista, edes periaatteen tasolla olevaa ymmärrystä ei ollut. Johto kyllä tunnisti yhteisiä tavoitteita, mutta viimeistään henkilöstön tasolla yhteneväisyys tavoitteista oli kadonnut. Syitä jaetun strategian teeman ymmärryksen puuttumiseen tutkimuksessa löydettiin esimerkiksi ristiriitaisesta strategiasta ja strategisen teeman monimutkaisuudesta.

Epäselvissä strategioissa on usein kyse siitä, että niiden karsiminen, tiivistäminen ja yleistäminen ovat jääneet kesken. Suunnittelijoiden ajatukset strategiasta ovat siis jääneet jäsenymättömiksi, eivätkä he välttämättä itsekään tiedä, mitä strategia tarkoittaa. Strategia voi pahimmillaan olla liian monimutkainen, ristiriitainen, yleismaailmallinen tai monimielinen, jolloin ei selkeästi ilmaista, mitä strategialla tarkoitetaan. (Mantere ym. 2003: 51-52.) Näissä tapauksissa ei varmaankaan voida edes olettaa, että strategia ymmärrettäisiin organisaatiossa vain yhdellä tavalla.

Mantereen ym. (2003: 53-55) mukaan strategia on ymmärretty silloin, kun kaikki toteuttajat ovat tietoisia strategian sisällöstä. Ydintavoitteiden ja ydinkäsitteiden on tällöin oltava tuttuja. Strategia on toimijoille selkeä kokonaisuus ja sen sisältö hahmotetaan organisaation kannalta. Tämän lisäksi toimijoiden tulee osata soveltaa strategiaa käytäntöön, eli toimia jokapäiväisessä työssään strategian edellyttämällä tavalla. Strategian toteuttamisessa tulee pyrkiä ymmärryksen tavoitetasoon, jossa jokainen osaa omin sanoin kertoa, mistä strategiassa on kysymys sekä organisaation että oman työn kannalta. Tämä tavoitetaso saavutetaan, kun kolme prosessia toteutuu: strategian tulkinta, sen hyväksyminen, ja oppiminen toimimaan toisin. Näiden kolmen toteutumiseen tarvitaan vuoropuhelua strategian toteuttajien ja laatijoiden kesken.

2.2.3 Henkilöstön rooli strategiaprosessissa

Strategia tuo mukanaan uudenlaisia rooleja. Jokaisella strategian toimijalla on oma roolinsa strategian muotoutumisen kannalta, ja tässä prosessin vaiheessa roolit tulisi löytää ja hahmottaa. Organisaation johtajilla ja erilaisilla ryhmillä on uusia rooleja, jotka tuovat mukanaan uusia odotuksia. Toimijoiden tulee miettiä, miten nämä uudet odotukset täytetään strategian mukaisella tavalla. Koko organisaation tulisi toimia yhtenäisenä kokonaisuutena, joten on myös mietittävä, miten eri roolien kokonaisuutta hallitaan. (Mantere ym. 2003: 9.)

Oman strategisen roolin löytäminen organisaatiossa voi olla joskus vaikeaa. Strategia ei tunnu olevan liitoksissa omaan työhön millään tavalla ja se saatetaan kokea vain organisaation ylempiin portaisiin liittyväksi. Vaikka strategiasta puhuttaisiinkin konkreettisesti vain vuosittaisilla strategiapäivillä tai palavereissa, se on silti läsnä jokaisen organisaation jäsenen työssä. Jokaisen jäsenen työ on yhteydessä strategiaan, koska kaikkien työllä on vaikutusta strategian toteutumiseen. Yhteys voi olla heikko tai vahva, mutta pääasia strategisen roolin ymmärtämisessä on se, että oman työn yhteyttä strategiaan voi kehittää ja sen voi tehdä näkyväksi. Tällä tarkoitetaan sitä, miten yksilö tai ryhmä voi omalla toiminnallaan, teoillaan ja päätöksillään vaikuttaa strategian toteutumiseen. (Mantere ym. 2003: 72-73.)

Mantereen ym. (2003: 74-75, 98) mukaan strategisen roolin toteuttamisessa pääpaino on yksilön tekojen kokonaisuudella. Omilla valinnoillaan ja teoillaan yksilö toteuttaa organisaation strategiaa omassa työssään. Strateginen rooli viittaa kuitenkin myös koko strategian muokkaamiseen; sisällön luomiseen, suunnitteluun ja jopa kyseenalaistamiseen. Strateginen rooli ei ole pelkkää passiivista roolin mukaisten odotusten täyttämistä, vaan myös kriittistä arviointia ja muutosten tekemistä. Strategisen roolin muotoutuminen riippuu sen toteuttajasta ja tämän aktiivisuudesta. Organisaation strategiset roolit voidaan jakaa kansalaisiin, aktivisteihin ja kyynikoihin. Karkeasti jaettuna kansalaiset toteuttavat ennalta määriteltä roolia, ja aktivistit pohtivat oman toimintansa merkitystä ja hakevat strategista rooliaan koko ajan; kyynikot taas suhtautuvat koko strategiaan välinpitämättömästi tai kritisoiden.

Yksilön tulisi olla itse tyytyväinen omaan rooliinsa organisaatiossa ja aktiivisuustasoonsa, sillä jos aktiivisia ihmisiä tasoitellaan liiksi tai passiivisilta odotetaan enemmän panostusta kuin mihin he pystyvät, voi tyytymättömyyttä ilmetä. Organisaatioissa tulisi olla kaikkien aktiivisuustasojen edustajia, jotta syntyisi uusia ideoita, mutta myös asioiden kyseenalaistamista.

Ainakin ylempien portaiden henkilöstössä tarvitaan paljon aktiivisia ihmisiä, että organisaation asiat saadaan etenemään. Jos yksilöiden roolit eivät ole organisaatiossa selvillä, johtuen esimerkiksi muutostilanteesta tai uudesta organisaatiosta, voivat he itse kehittää itselleen tai omalle ryhmälleen strategisen roolin. Toimijat itse suunnittelevat ja rakentavat oman tulevan roolinsa. Jos taas organisaatiossa on jo olemassa paljon erilaisia ryhmiä, joiden rooleja ei tunneta tai roolit ovat muuttuneet aikojen saatossa strategiaa huonosti palvelevaksi, voi johto kartoittaa eri ryhmien rooleja ja koordinoida niitä toimivaksi kokonaisuudeksi. Roolien muokkaus organisaatiossa voi siis tapahtua joko alhaalta ylöspäin tai päinvastoin. (Mantere ym. 2003: 74, 77-78.)

Eteen voi tulla myös tilanne, jolloin henkilöstöllä ei yksinkertaisesti ole minkäänlaista roolia strategiaprosessissa. Tällöin strategia on jäänyt pelkästään suunnittelu- ja johtoryhmän tietoon, syystä tai toisesta. Voi olla, että strategia on liian hankala viestittäväksi henkilöstölle tai sitä ei edes haluta viestiä. Tällä tavalla strategia kuitenkin tuskin toteutuu, koska henkilöstö ei tiedä mitä heidän pitäisi asian eteen tehdä. Tällaisen tilanteen tulisikin olla pelkkä poikkeustilanne, ei käytäntö. Organisaation henkilöstöllä tulisi olla edes jonkinlainen tietämys strategiasta ja siitä, miten se itseä koskettaa. Kuitenkin strategista rooliaan voi toteuttaa myös tiedostamallaan. (Mantere ym. 2003: 101.)

2.2.4 Strategiaproessi käytännössä

Strategiaproessi sisältää joukon erilaisia käytäntöjä, jotka tulisi sisällyttää päivittäiseen työhön. Tämä saattaa kuitenkin olla ongelmallista. Kehityskeskustelut ja tavoitteiden asettamiset saattavat tuntua kaukaisilta verrattuna työyhteisön päivittäisiin työrotiineihin. Kuitenkin näiden käytäntöjen tarkoituksena on ohjata organisaation jäsenten työtä, joten käytännöt tulisi jotenkin saada kohtaamaan arjen työn kanssa. (Mantere ym. 2003: 9.)

Mantere ym. (2003: 104-108) mukaan koko strategiaproessin tavoitteena on strategian luomisen ja kehittämisen lisäksi myös arjen työn ohjaaminen. Päivittäisessä työssä tehtyjen valintojen ja tekojen tulisi ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan. Strategiaproessin käytännöillä on tässä suuri merkitys: niiden avulla strategia saa muotonsa toiminnassa. Usein kuitenkin arjen työ ja strategiaproessin käytännöt eivät kohtaa vaan ne jäävät irrallisiksi toisistaan. Strategiaproessi on käynnissä koko ajan, ja siihen sisältyy strategialinjausten päättämistä, toiminnan suunnittelua ja toteutumisen arviointia. Kuitenkaan prosessi ei välttämättä näy

päivittäisessä työssä lainkaan, vaan siitä havaitaan vain yksittäisiä tilanteita; strategiaesittelyjä tai kehityskeskusteluja. Kokonaisuus voi jäädä hahmottamatta eikä strategiasta koeta olevan hyötyä arjen työssä. Ongelmana on siis huono yhteys strategian ja käytännön välillä. Useimmiten syy on ihmisissä; heidän tekemisissään tai tekemättä jättämisissään. Ongelmaa voidaan analysoida käsittelemällä yksilön toiminnan lähtökohtia organisaatiossa. Analyysissä tarkastellaan ihmisten ymmärrystä strategiasta, toiminnan edellyttämiä kykyjä, halua toimia strategian mukaisesti sekä organisaation suomia mahdollisuuksia toimia. Näiden näkökulmien avulla saadaan käsitys siitä, mikä strategian käytännöllistämisen voisi olla vialla.

Strategiaprosessilla tulisi olla merkitystä organisaation jäsenille, jotta se toimisi. Mantereen ym. (2003: 111-112, 118, 136) mukaan onnistunut strategiaprosessi sisältää kaksi piirrettä. Ensinnäkin strategiaprosessilla tulee olla merkitystä strategian ja käytännön vuorovaikutuksessa. Koko prosessin tulee olla merkityksellinen yksilön ja ryhmän työlle. Toisekseen strategiaprosessin tulee olla nimensä mukaisesti prosessimainen, jossa eri osat muodostavat kokonaisuuden. Tämä prosessi on organisaation yhteinen, jatkuva käytäntö. Jos nämä kaksi piirrettä eivät toteudu, ratkaisua voidaan lähteä hakemaan kahdelta tasolta. Alemman tason ratkaisussa pyritään vaikuttamaan vain yksittäiseen prosessin osaan, kuten esimerkiksi strategiapäivään. Korkeamman tason ratkaisussa halutaan luoda merkitystä koko strategiaprosessille kehittämällä prosessiin liittyviä yhteisiä eri käytäntöjä; voidaan esimerkiksi painottaa tai muotoilla tuttuja käytäntöjä uudella tavalla ja siten saada niistä enemmän irti jatkossa. Yhteinen tekijä näille kahdelle tavalle on, että molemmissa pyritään edistämään käytännön ja strategian kohtaamista. Alemman tason ratkaisu on luonnollisesti helpompi toteuttaa, mutta sen vaikutukset ovat vähäisempiä kuin korkeamman tason ratkaisussa. Vastaavasti korkeamman tason ratkaisu on vaikeammin toteutettavissa, mutta sen vaikuttavuus organisaatioon on paljon suurempi, koska siinä luodaan koko organisaatiota koskettavia käytäntöjä.

Strategian toteuttamisessa tarvitaan organisaation jäseniä. Henkilöstön on käytännöllistettävä strategia, eli toimittava samojen, yhteisten tavoitteiden eteen päivittäisessä työssään. Strategiaan sitouttamisen kannalta olisi järkevää ottaa henkilöstö mukaan strategiaprosessiin jo strategian suunnitteluvaiheessa. (Mantere ym. 2003: 140.) Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista.

Toteuttamisen voidaan katsoa onnistuneen, kun strategia toteutetaan siten kuin sen suunnittelijat ovat ajatelleet. Strategia voi kuitenkin myös kehittyä toimeenpanonsa aikana, joten stra-

tegian muuttumista ei pitäisi nähdä epäonnistumisena. Päinvastoin, strategian muokkautuminen johtuu usein organisaatiossa käydystä vuoropuhelusta, joka edistää yhteistä ymmärrystä ja näin strategia saa uusia muotoja käytännön työssä. Strategian onnistuneessa toimeenpanossa suunniteltu strategia sopii yhteen käytännön työssä toteutuvan strategian kanssa. (Mantere ym. 2003: 141-142.) Toteutuva strategia saattaa siis olla erilainen kuin aiottu strategia. Syitä tähän voivat olla muuttuneet olosuhteet tai olosuhteiden muuttumisen virheellinen arviointi. Kuitenkin organisaatio oppii ongelmista ja uusista ympäristöistä, joten strategiat voivat kehittyä myös ongelmien kautta. (Vanhala ym. 2002: 93.)

Organisaation strategiaprosessissa ilmenevät ongelmat voivat olla luonteeltaan monenlaisia. Prosessi muodostuu erilaisista toiminnoista, joissa strategia laaditaan ja toteutetaan. Kuitenkaan strategian laatijat ja toteuttajat eivät yleensä ole samoja henkilöitä, jolloin prosessiin syntyy aukko. Strategian laatijat ovat alansa ammattilaisia ja heillä on erityisosaamista ja erityisominaisuuksia asiaan; strategian laadinta on heidän työtään. Kuitenkaan strategian toteuttajien työkuva ei useinkaan ole strategian toteuttaja, vaan joku muu. He ovat asiantuntijoita, päälliköitä tai operatiivisia työntekijöitä myynnissä, tuotannossa, rahoituksessa tai muulla alalla. Heidän näkökulmansa strategiaan on aivan erilainen kuin strategian suunnittelijoiden. Strategian suunnittelijoiden ja toteuttajien välistä kuilua tulisikin pienentää lisäämällä ymmärrystä, viestintää ja toimintaa eri tahojen välillä. Strategiaa tulisi tulkita samalla tavalla ja se tulisi myös omaksua, jotta siitä tulisi toimiva. (Mantere ym. 2003: 5-6.)

Aaltosen ym. (2002: 68-70) tutkimuksesta käy ilmi, että strategian toimeenpanossa suuri ongelma on se, että muut asiat vievät huomion toimeenpanolta. Strateginen ajattelu ja toiminta estyvät, kun arkinen aherrus ja muut kiireet vievät suurimman osan työajasta. Arkipäivän työ ei siis aina ole kovinkaan strategista. Myös organisaation ulkoinen tilanne nähtiin toimeenpanoa vaikeuttavana tekijänä. Palkitsemisjärjestelmän heikko yhteys strategiaan oli myös yksi suuri ongelma. Jo aikaisemmin mainittuja ongelmia ovat viestintään ja strategian ymmärtämiseen liittyvät ongelmat; strategiaa ei pystytä muotoilemaan konkreettisiksi tavoitteiksi, strategia ymmärretään väärin ja oletetaan että strategia on jo kaikille tuttu. Tiedonkulku katkeilee ja viestintä on puutteellista.

Organisaation toimintaa voidaan johdon näkökulmasta ohjata asettamalla tavoitteita ja seuraamalla niiden toteutumista. Kuitenkin strategian konkretisoinnissa on Aaltosen ym. (2002: 72) mukaan usein ongelmia. Organisaatiotasolla strategisille teemoille löytyi tavoitteet, mutta

alempien tasojen tavoitteissa strategia ei juurikaan näkynyt. Tästä syystä tavoitteiden määrittely ja saavutettujen tulosten mittaaminen on koettu vaikeaksi, jopa mahdottomaksi.

3 ARVOT JA ORGANISAATIOKULTTUURI

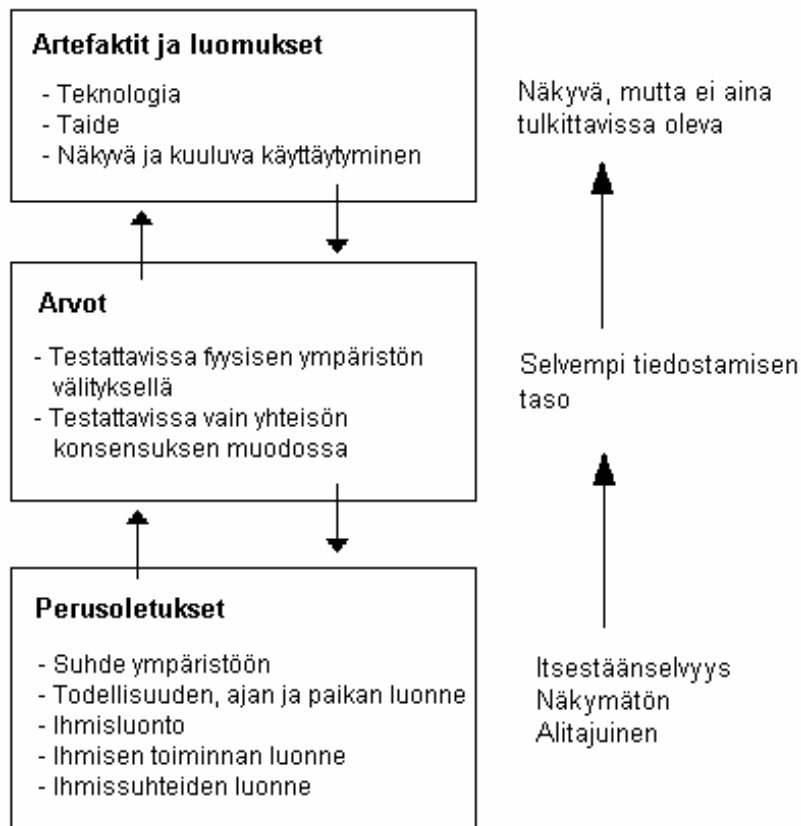
3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation arvoja, periaatteita ja toimintatapoja, organisaatiolle tärkeiden asioiden määrittelyä ja viestimistä sekä organisaatiossa toimivien henkilöiden uskomuksia ja tottumuksia (Mäkinen & Purho 2000: 2; Kauppinen & Ogg 1994: 94). Aaltonen ja Junkkari (1999: 104-105) lisäävät listaan myös arvostukset, vuorovaikutuksen, johtamiskulttuurin, riitit ja rituaalit sekä symbolit. Organisaatiokulttuuri ilmentää sitä, miten organisaatiossa on totuttu toimimaan (Mäkinen & Purho 2000: 2) ja se perustuu aikojen kuluessa kehittyneisiin tapoihin (Kauppinen & Ogg 1994: 94). Organisaatiokulttuuri on moninainen järjestelmä kaikkea sitä, miten organisaatiossa päivittäin toimitaan, ajatellaan ja tunnetaan.

Aaltonen ja Junkkari (1999: 103) ovat kirjassaan esittäneet erilaisia organisaatiokulttuurin tehtäviä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri antaa identiteetin organisaatiossa työskenteleville henkilöille sekä auttaa sitoutumaan organisaation päämääriin. Se pitää yllä vallitsevaa sosiaalista järjestelmää ja luo myös asioille merkityksiä vaikuttaen näin käyttäytymiseen.

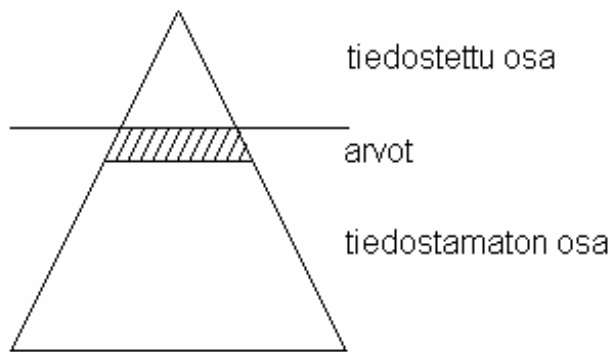
Schein (1987: 31-36) määrittelee organisaatiokulttuurin koostuvan kolmesta eri tasosta: organisaation artefakteista, arvoista ja perusoletuksista (kuvio 2). Perusoletukset ovat kulttuurin ydin, jonka ilmentymiä arvot ja artefaktit ovat. Koska artefaktien tulkitseminen on vaikeaa ja perusoletuksia pidetään itsestäänselvyyksinä, on mielekäästä tutkia organisaation arvoja, jotka sijaitsevat näiden kahden tason välissä. Arvojen muutokset voivat vaikuttaa artefakteihin, samoin kuin perusolettamuksiinkin; arvojen muuttuessa itsestäänselvyyksiksi ne siirtyvät perusoletusten tasolle. Arvot vaikuttavat osaltaan koko organisaation toimintaan, sekä näkyvään että näkymättömissä olevaan. Arvojen julkituominen voi auttaa ryhmää muodostumaan kiinteämmäksi sekä muodostamaan selkeän identiteetin ja toiminta-ajatuksen.

KUVIO 2 Organisaatiokulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus. (Schein 1987: 32.)



Organisaatiokulttuurin rakennetta voidaan tarkastella Aaltosen ja Junkkarin (1999: 101-103) mukaan myös jäävuorimallin avulla (kuvio 3), jossa kulttuuri jaetaan kahteen tasoon: tiedostettuun näkyvään osaan ja tiedostamattomaan osaan. Näkyvään osaan kuuluvat esimerkiksi tekniikka, rakennukset, toimintatavat, järjestelmät, organisaatiokaaviot ja rakenteet. Heti näkyvän osan alapuoliseen osaan, ikään kuin rajaosaan, kuuluvat arvot, valinnat, yhteisön yhtenäisyys, epävirallinen organisaatio, vallitsevat käsitykset ja puskaradio. Tiedostamattomaan osaan kuuluvat perusoletukset, ihmissuhteiden, todellisuuden, ajan ja paikan luonne sekä yrityksen suhde ympäristöön. (Aaltonen & Junkkari 1999: 101-103.) Kauppinen ja Ogg (1994: 96-97) puolestaan sijoittavat tiedostamattomaan osaan ajatukset, asenteet, tottumukset, pelot, menneisyyden kokemukset, toiveet ja unelmat sekä odotukset.

KUVIO 3 Organisaatiokulttuurin jäävuorimalli. (Aaltonen & Junkkari 1999: 102.)



Malli on siis jäävuoren kaltainen; pinnan päällä näkyvä osa on tiedostettu osa, ehkä noin 10 % kokonaisuudesta. Loppuosa on tiedostamatonta osuutta. (Aaltonen & Junkkari 1999: 101-103.) Jäävuoren näkyvä osa koostuu tosiasiallisesta käyttäytymisestä ja näkyvistä, mitattavista tuloksista. Näkymätön osa määrittää näkyvän osan liikkeitä. Osat eivät voi liikkua eri suuntiin. Jos johto ei halua olla tekemisissä organisaation syvempien tasojen kanssa, sen tehokkuus ja vaikuttavuus kärsii. (Kauppinen & Ogg 1994: 96-97.) Koska arvot ovat hyvin lähellä tiedostettua osuutta, heti rajan alapuolella, niistä kannattaa keskustella. Niihin pystytään jossakin määrin vaikuttamaan, ja niiden avulla voidaan päästä vaikuttamaan myös tiedostamattomaan osaan yrityskulttuurista. (Aaltonen & Junkkari 1999: 101-103.)

Sekä Scheinin malli että jäävuorimalli jakavat siis organisaatiokulttuurin näkyvään ja näkymättömään osaan, joiden välisessä rajapinnassa sijaitsevat organisaation arvot. Arvot vaikuttavat kaikkiin muihin organisaatiokulttuurin osa-alueisiin ja näin koko organisaation toimintaan. Tämän vuoksi arvot ovat organisaatiokulttuurin tärkein osa ja niihin tulee kiinnittää huomiota (Mäkinen & Liukas 2004: 1). Myös Aaltonen ja Junkkari (1999: 103) mieltävät arvot tärkeiksi organisaatiokulttuuria muovaaviksi asioiksi.

Jokaisessa organisaatiossa vallitsee oma kulttuurinsa. Kulttuuri pohjautuu niihin arvoihin, joihin organisaatiossa uskotaan; arvot ovat siis organisaatiokulttuurin peruspilareita. Vaikka organisaation arvoja ei olisikaan kirjattu tai edes selkeästi viestitetty, ne ovat silti olemassa. Arvot ohjaavat työntekijöiden toimintaa sellaisissakin tilanteissa, joissa selkeitä ohjeita ei ole käytettävissä. Ne ohjaavat myös jokapäiväistä toimintaa suhteessa asiakkaisiin, työtovereihin, johtoon ja ympäröivään yhteiskuntaan. (Mäkinen & Purho 2000: 2.)

3.2 Arvojen määritelmiä

Eettisten kysymysten pohtiminen on koko ajan kasvanut organisaatioissa. Liike-elämän etiikkaa käsitellään kirjallisuudessa paljon kansainvälisesti; Suomessa trendi ei ole vielä yhtä näkyvää kuin lännempänä. Eettisten pohdintojen sijaan Suomessa keskitytään enemmän arvokeskusteluihin. Tämä ehkä siksi, että etiikka saattaa joissakin tilanteissa tuntua hienostelevalta ja ehkä jopa hurskastelulta. Arvoista puhuminen on jollakin tavalla luonnollisempaa meille suomalaisille. (Aaltonen & Junkkari 1999: 19-21.)

Arvot ovat tärkeä asia ihmisen elämässä. Päivittäisessä elämässämme teemme paljon valintoja, ja päätöksiämme ohjaa se, mitä pidämme arvokkaana. (Turunen 1992: 7.) Arvot ovat siis uskomuksia, että joku asia on jollakin tavalla parempi kuin toinen. (Ala-Maakala, Alanen, Anttila, Koskipalo & Peltokoski 2001: 7.) Arvot vaikuttavat siihen, miten ihmiset tulkitsevat ympäristöään, millaisia päämääriä he tavoittelevat ja millaisia keinoja he käyttävät saavuttaakseen päämäärät (Juuti 1992: 66). Arvot vaikuttavat myös siihen, millaista käyttäytymistä pidetään hyvänä ja oikeana. Arvot luovat siis puitteet sille, miten henkilö työtään tarkastelee. (Juuti 1989: 26.) Ihminen ilmentää toiminnallaan ja valinnoillaan omaksumiaan arvoja (Juuti 1992: 65).

Arvon käsitettä on kirjallisuudessa määritelty monilla eri tavoilla. Nikkanen ja Lyytinen (1996: 126) ovat kirjassaan koonneet erilaisia kirjallisuudessa esiintyviä arvomääritelmiä seuraavasti:

Tutkija(t)	Määritelmä
Ahlman (1976)	Arvo on sitä, minkä toteuttamista varten jokin viime kädessä on tai tapahtuu.
Allaire & Firsirotu (1984)	Arvot ovat vertauskuvallisia todellisuuden tulkintoja, jotka määräävät merkitykset sosiaalisille toiminnoille ja standardit sosiaaliselle käyttäytymiselle.
Hirsjärvi (toim. 1983)	Arvo on abstraktio, eräänlainen standardi, joka vaikuttaa tarkoitusten ja toimintapäämäärien valintaan. Arvot toimivat kriteereinä eli ohjaavat ihmisten ja ryhmien valintoja ja ilmenevät sanoissa ja teoissa.

Peltonen & Ruohotie (1992)	Arvo on arvostuksen tuloksena syntynyt vaikiintunut suhtautumisohjain, joka ilmenee henkilön valinnoissa, sanoissa ja teoissa.
Rainio & Helkama (1974)	Arvo viittaa yleiseen asiantilaan, jota tavoitellaan tai pidetään hyvänä.
Rescher (1969)	Arvo on positiivinen asenne hyödyllisiksi katsottuihin asioihin.
Schein (1987)	...Kaikenlainen kulttuurinen oppiminen heijastelee alun perin joltakulta peräisin olevia arvoja, jotka ilmoittavat, miten asioiden 'tulisi olla', vastakohtana sille, miten ne ovat.

Muita tunnettuja arvojen tutkijoita ovat esimerkiksi Kluckhohn ja Rokeach, joista Kluckhohnin (1951, Juutin 1992: 66 mukaan) mukaan arvot ovat eksplisiittisiä tai implisiittisiä, yksilölle tai ryhmälle luonteenomaisia käsityksiä toivottavasta; nämä käsitykset vaikuttavat päämäärien ja keinojen valintaan. Rokeach (1973: 5) taas pitää arvoja pysyvinä uskomuksina siitä, että tietty menettelytapa tai olemassaolon päämäärätila on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti parempana pidettävä kuin jokin toinen. Allardt ja Littunen (1979) puolestaan määrittelevät arvot ympäristöstä opituiksi, yleisiksi ja pysyviksi taipumuksiksi suorittaa valintoja ja päämäärän asetteluja. Arvot voidaan nähdä ihmisten valintataipumuksina tai objekteja kuvaavina ominaisuuksina; nämä molemmat näkökohdat edellyttävät toisiaan. (Allardt & Littunen 1979: 19-20.)

Schwartz ja Bilsky ovat kehittäneet määritelmän, jonka mukaan arvot ovat käsitteitä tai uskomuksia, jotka ovat tekemisissä toivottavan käyttäytymisen tai lopputulosten kanssa. Arvot ohjaavat valintojamme ja arviointejamme ja ne ylittävät konkreettiset tilanteet. Arvot ovat myös järjestyneet niiden suhteellisen tärkeyden mukaan. (Schwartz & Bilsky 1987, 1990; Schwartz 1992, Puohiniemen 1993: 14 mukaan.)

Aaltonen ja Junkkari (1999: 60-61) ovat koonneet kirjaansa erilaisia arvon määritelmiä ja kuvauksia:

- Arvot ovat asioita, joita pidämme tärkeinä.
- Arvot ovat valintoja.

- Arvot ovat merkityksiä, jonka asia saa täyttäessään tarpeen.
- Arvot ovat vakaumuksia siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset.
- Arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin.
- Arvot ovat kyky sanoa ”ei” mukaville asioille ja ”kyllä” epämukaville.
- Arvot ankkuroituvat sekä järkeen että tunteisiin.
- Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila. (Aaltonen & Junkkari 1999: 60-61.)

Eri määritelmissä arvoilla tarkoitetaan siis yksilön ja ryhmien haluja, tarpeita, mieltymyksiä, toiveita, odotuksia ja koettuja tunteita (Nikkanen & Lyytinen 1996: 126). Arvot vaikuttavat siihen, mitä ihmiset pitävät tärkeänä, tavoittelevat, ajattelevat ja millaisia valintoja he tekevät. Arvot perustuvat biologisiin tarpeisiin, sosiaalisen vuorovaikutuksen edellytysten luomiseen sekä ryhmän hyvinvoinnin ja säilymisen varmistamiseen (Schwartz 1992, Puohiniemen 1993: 15 mukaan).

3.3 Arvojen ryhmittely

Arvoja voidaan luokitella arkiarvoihin ja arvostuksiin sekä eettisiin arvoihin. Näiden kahden ryhmän välillä ei kuitenkaan ole täysin selvää rajaa. Arkiarvot vastaavat olemassaolon perustarpeisiin, eli ne ovat toiminnallisempia kuin eettiset arvot. Arvostuksilla viitataan jonkin asian tai esineen ominaisuuksiin; arvostamiamme asioita voivat olla esimerkiksi perintökalleudet tai mukavat työtoverit. Eettiset arvot ovat sivistys- ja huippuarvoja, ja ne vastaavat tarpeeseen olla jotakin ja kuulua johonkin. Eettiset arvot ovat yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja, kuten rakkaus ja totuudellisuus. Arvot voidaan jakaa myös väline- ja päämääräarvoihin Aristoteleen mukaan; arvot jaetaan sen mukaan, keskitytäänkö itse toimintaan vaiko sen tuloksiin (Aristoteles 1989, Aaltosen & Junkkarin 1999: 60 mukaan). Arkiarvot ovat lähinnä välinearvoja, kun taas eettiset arvot ovat itseisarvoja ja päämääräarvoja. (Saarnio 1989, Aaltosen & Junkkarin 1999: 59 mukaan; Aaltonen & Junkkari 1999: 65-66.) Taulukossa 1 on yhdistetty arvojen eri luokittelut.

TAULUKKO 1 Arvojen luokittelu.

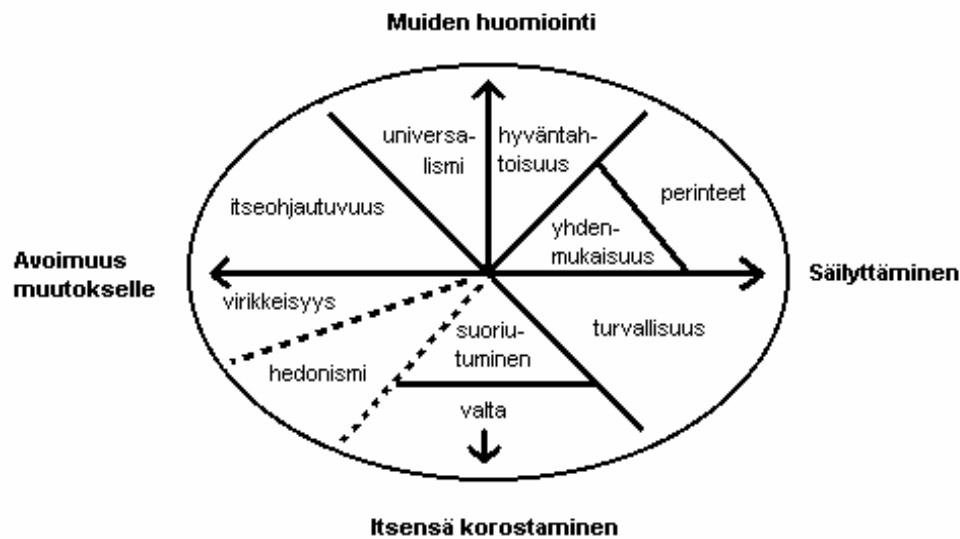
Arkiarvot, arvostukset → välinearvot	Eettiset arvot → itseisarvot, päämääräarvot
--	---

Arvoja voidaan toteuttaa kahdesta eri lähtökohdasta. Ensimmäinen on arvojen toteuttaminen rationaalisessa maailmassa lakien, säännösten, normien ja ohjeiden perusteella. Arvoja noudatetaan, koska on pakko. Toisessa lähtökohdassa arvoja toteutetaan tunteiden ja elämisen maailmassa, kasvatuksen ja moraalien perusteella. Ihmiset toimivat arvojen mukaan, vaikka niitä varten ei olisikaan kirjoitettu sääntöjä. (Aaltonen & Junkkari 1999: 71-72.)

Arvojen perusjakojen lisäksi kirjallisuudessa on esitetty erilaisia arvojen ryhmittelyjä. Seuraavaksi esitellään kolme erilaista ryhmittelyä 1990-luvulta; S. H. Schwarzin arvokehä, Aaltonen ja Junkkarin arvoavaruus sekä Turusen arvoluokittelu.

Arvoja voidaan luokitella erilaisiin ryppäisiin. Yksi tunnetuimmista luokittelusta on S. H. Schwartzin arvoteoria, jossa toisiaan täydentävät ja keskenään konfliktissa olevat arvot jaetaan kymmeneen eri ryppäeseen. Teoriasta voidaan muodostaa arvokehä (kuvio 4), jossa arvoryppäät sijoittuvat kahdelle akselille: vaak akselilla vastakkain asetuvat avoimuus muutokselle ja säilyttäminen, pysty akselilla puolestaan muiden huomiointi ja itsensä korostaminen. Schwarzin arvoryppäitä ovat universalismi, hyväntahtoisuus, yhdenmukaisuus, perinteet, turvallisuus, suoriutuminen, valta, hedonismi, virikkeisyys sekä itseohjautuvuus.

KUVIO 4 Schwarzin arvokehä. (Schwarz 1992, Puohiniemen 2003: 24 mukaan.)

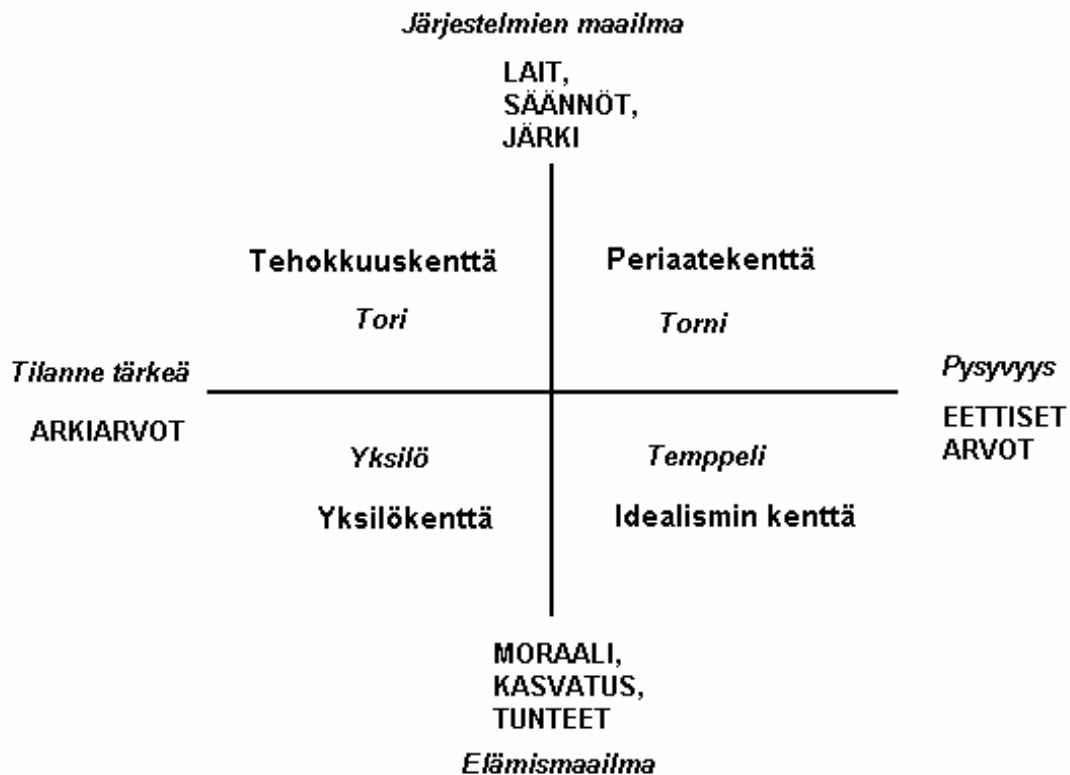


Arvokehä havainnollistaa arvojen keskinäisiä suhteita; kehän vierekkäiset alueet ovat toisiaan täydentäviä, vastakkaiset puolestaan keskenään konfliktissa. Toisistaan riippumattomia arvoja ovat kohtisuorassa toisiinsa nähden olevat alueet. (Puohiniemi 2003: 23-24.)

Aaltonen ja Junkkari (1999) ovat kirjassaan jakaneet arvot neljään kenttään, arvoavaruuteen (kuvio 5). Arvoavaruuden ulottuvuudet ovat janoilla arkiarvot - esteettiset arvot ja laki - moraalii.

Ensimmäisen kentän, *tehokkuuskentän*, arvot ovat toiminnallisia ja arkisia. Nämä toteutuvat rationaalisen toiminnan ja järjestelmien avulla. Tällä perinteisellä liike-elämän kentällä arvot ovat kovia; niillä pidetään huolta siitä, että systeemit toimivat ja tuotetaan tulosta. Kenttää voidaan myös kuvata sanalla tori, koska siellä vaikuttavat markkinavoimat. Kentän avainsanoja ovat tehokkuus, auktoriteetti, raha, menestyminen, palkitsemisjärjestelmät ja liikevaihto.

KUVIO 5 Arvoavaruus. (Aaltonen & Junkkari 1999: 98.)



Toinen kenttä on nimeltään *periaatekenttä*. Periaatekentän arvot painottuvat etiikkaan. Arvoja lähestytään rationaalisesti ja niitä varten luodaan järjestelmiä ja sääntöjä. Periaatekenttä käsittelee yhteiskunnallisen toiminnan, josta käsin hoidetaan järjestys, turvallisuus sekä yhteiset asiat ja hankkeet. Kenttä oli erityisen tärkeä silloin, kun rakennettiin hyvinvointiyhteiskuntaa ja sen sosiaaliturvajärjestelmiä. Kenttää voitaisiinkin kuvata myös sanalla torni. Kenttä pitää sisällään esimerkiksi perustuslait, valtion, ideologiat, yhteiskunnallisen järjestyksen, tasa-arvon ja eettiset ohjeet.

Idealismin kenttä pitää sisällään arvoja, jotka painottuvat sekä etiikkaan että estetiikkaan. Kentällä uskotaan enemmän kasvatukseen ja moraaliin kuin kirjoitettuihin sääntöihin. Tunteet ovat erityisen tärkeitä tällä kentällä. Kentän toimijoita ovat aatteelliset yhdistykset, hyväntekeväisyysjärjestöt, koulut, kirkot ja korkean etiikan yritykset. Kenttää voitaisiin kutsua myös temppeleksi; siellä syntyvät yhteisöiden arvot. Kenttä sisältää myös kauneuden ja taiteen. Avainsanoja tällä kentällä ovat esimerkiksi vapaaehtoisuus, rehellisyys, kauneus, lähimmäisenrakkaus, nöyryys ja viisaus.

Viimeinen kenttä, *yksilökenttä*, sisältää arkisia ja toiminnallisia arvoja enemmän kuin eettisiä. Kenttää voitaisiinkin kutsua myös minä-kentäksi tai yksilöllisten perustarpeiden kentäksi. Kenttä sijaitsee elämän tunne- ja elämyspuolella. Kenttä on kaikista kentistä vanhin; sinne voidaan sijoittaa arvot, jotka vastaavat olemassaolon ja selviytymisen taisteluun sekä tyydytyksen kokemisen tarpeeseen. Yksilökenttä on varsinainen elämän kenttä; siellä tunnetaan elämän suuria tunteita, rakastumista, iloa ja surua. Kenttä sisältää esimerkiksi mielihyvän, rohkeuden, uteliaisuuden, luovuuden, yksilökulttuurin sekä hellyyden. (Aaltonen & Junkkari 1999: 82-92.)

Aaltosen ja Junkkarin (1999: 95-97) näkemyksen mukaan organisaatiot muotoilevat arvoprosesseissaan itselleen arvokokonaisuuden, joka sisältää muutaman toiminnan kannalta tärkeän arvon. Kokonaisuutta voidaan kutsua myös arvokoriksi. Arvokorin sisältö voi kattaa kaikki arvoavaruuden kentät tai osan niistä. Yksipuolisessa arvokorissa on arvoja pahimmassa tapauksessa vain yhdeltä kentältä, jolloin toiminnasta voi muodostua liian yksipuolista. Toiminta voi esimerkiksi tulla liian tuloshakuiseksi ja voittoa tavoittelevaksi, jos kaikki organisaation arvot ovat tehokkuuskentältä. Hyvässä arvokorissa onkin arvoja useammalta eri kentältä, parhaassa tapauksessa kaikilta neljältä. Eri kentiltä otetut arvot luovat toisilleen vastapainoa ja näin saadaan uutta näkökulmaa asioihin.

Turunen (1992) jakaa arvot neljään luokkaan. Nämä luokat ovat *varsinaiset arvot*, *ihanteet*, *arvostukset* ja *arvokkaat kokemukset*. *Varsinaiset arvot* ovat perinteisiä arvoja, kuten totuus, kauneus ja hyvyys. Näitä arvoja voidaan vain tavoitella ja niihin voidaan suuntautua. Kuitenkaan niitä ei pysty koskaan lopullisesti saavuttamaan. *Ihanteisiin* kuuluvat arvot kuten rehellisyys, oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja ystävällisyys. Toiset ihanteet voivat olla tärkeämpiä kuin toiset, ja yhteiskunnan luonne muodostuukin pitkälti sen mukaan, mitä keskeisiä ihanteita siinä noudatetaan. Ihanteet ovat hieman konkreettisempia kuin varsinaiset arvot. Ne ovat ihmisen ja yhteisön suhteellisen pysyviä ominaisuuksia, jotka voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia. Turusen kolmannen luokan, *arvostukset*, muodostavat arvot kuten raha, terveys, menestys ja vapaa-aika. Arvostuksia on rajattomasti ja ne muuttuvat ajan kuluessa, koska elämänmuoto ja instituutiot muuttuvat. Neljänteen luokkaan, *inhimillisesti arvokkaisiin kokemuksiin* kuuluvat arvot kuten musiikki, kulttuuri, ystävyys ja luonto; näistä kaikista ihminen saa erilaisia elämyksiä, jotka koetaan arvokkaiksi. (Turunen 1992: 18, 22, 59-62, 95-96, 121-124.) Taulukkoon 2 on koottu Turusen arvoluokittelun keskeiset kohdat.

TAULUKKO 2 Arvojen luokittelu Turusen mukaan. (Turunen 1992.)

Varsinaiset arvot	- perinteisiä - ei saavutettavissa
Ihanteet	- konkreettisia - pysyviä
Arvostukset	- rajaton määrä - muuttuvia
Arvokkaat kokemukset	- elämyksiä

3.4 Mitä organisaation arvot ovat

Arvot ohjaavat organisaatioiden toimintaa. Ne luovat organisaatiolle yhteisen tavan toimia, muokaten samalla organisaatiota, henkilöstöä ja yrityskuvaa. Arvot ovat myös apuna yhteisten tavoitteiden asettamisessa. Monissa organisaatioissa arvoja käytetään työkaluina johdon toiminnassa ja henkilöstöpolitiikassa. (Ala-Maakala ym. 2001: 7.) Arvot ovat organisaation toimintakulttuurin perusta. Organisaation arvot, toiminta-ajatus ja visio muodostavat koko organisaation olemuksen ytimen (Kujala & Kuvaja 2002: 161). Arvojärjestelmät kuvaavat rationaalisessa muodossa sen, mitä organisaatiossa ja organisaation jäsenten keskuudessa pidetään toivottuna. Järjestelmät vaikuttavat organisaation strategioiden ja päämäärien valintaan. (Juuti 1992: 35.) Arvot ovat asioita joita organisaatiossa pidetään tärkeinä. Ne kertovat, mitä pidetään oikeana ja mitä vääränä, samoin kuin mitä pidetään tavoiteltavana ja toisaalta mitä pidetään vältettävänä. (Strömmer 1999: 57.)

Grossin (1985) mukaan organisaation arvoilla on kolme eri tehtävää: Ensinnäkin arvot yhden- tävät ryhmien ajattelua. Toisekseen arvot ohjaavat toimintaa asettaen samalla rajoja sallitulle toiminnalle. Kolmanneksi arvot luovat perustan motivaatiolle. (Gross 1985, Juutin 1992: 69 mukaan.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on saatu selville, että 88 prosenttia suomalaisista organisaatiois- ta on määritellyt yhteiset arvonsa ja tiedottanut ne koko organisaatiolle. Kuitenkin viidennes tästä joukosta on jättänyt määrittelemättä sen, mitä arvot pitävät sisällään. Organisaation arvot ovat vain joukko sanoja, joiden tarkoitus on jäänyt hämäräksi. Myös arvojen jalkauttamisessa on suuria puutteita. Vain viidennes koko joukosta on määritellyt organisaatiossaan sen, mitä arvot tarkoittavat eri henkilöiden roolien kannalta. Arvojen viennissä käytäntöön on siis pal-

jon parantamisen varaa. Vaikka arvot olisi määritelty, ei niistä ole suurempaa hyötyä, jos ne eivät näy käytännön toiminnassa. Arvoprosessissa käytetään paljon energiaa arvojen määrittämiseen, mutta prosessin loppuosa jää huonolle hoidolle; siksi arvokeskustelut nähdään usein pelkkänä sananhelinänä, josta ei saada irti mitään tuloksia (Kauppinen 2002: 75).

Jotta arvojen voitaisiin sanoa todella olevan käytössä organisaatioissa, tulisi niiden näkyä ainakin johtamisessa, organisaation kulttuurissa sekä strategiavalinnoissa. Käytännöllisemmältä kannalta katsottuna arvojen tulisi olla mukana myös tavoitteita asetettaessa, tuloksen mittaamisessa, palkitsemisessa sekä osaksi ehkä jopa työprosessi- ja välinevalinnoissa. (Kauppinen 2002: 85.) Yleisesti ottaen voitaisiin sanoa, että arvojen tulisi näkyä kaikessa, mitä organisaatio tekee; kaikkien valintojen ja päätösten tulisi pohjautua valittuihin arvoihin, tiedostetusti tai tiedostamatta.

Suomalaisissa organisaatioissa arvoja on tietoisesti etsitty jo usean vuosikymmenen ajan. Arvokorit tulisi suunnitella siten, että ne olisivat saumattomasti liitoksissa liiketoimintaan ja valittuihin strategioihin. Yhteys on pidettävä erityisesti mielessä silloin, kun arvoja viedään käytäntöön. (Aaltonen & Junkkari 1999: 218.)

Organisaation arvot ja toimintaperiaatteet ovat keskeinen osa organisaation kulttuuria. Keskuskauppakamarin (2000, 2004) selvityksissä arvoja ja toimintaperiaatteita ei ole eroteltu, vaan liikkeelle on lähdetty organisaatioiden omasta näkökulmasta. Selvitykset ovat keskittyneet arvojen osalta siihen, millaiset arvot ohjaavat organisaatioiden toimintaa, onko organisaation arvot ja toimintaperiaatteet selkeästi määritelty sekä keneltä arvot ovat lähtöisin: ovatko ne sisäisen prosessin tulos vai ovatko ne tulleet ulkopuolelta annettuina. Selvityksissä on keskitytty myös siihen, ovatko arvot kirjallisessa muodossa vai ainoastaan organisaation johdon mielessä. Selvityksissä on haastateltu suomalaisten organisaatioiden johtohenkilöitä ja työntekijöitä sekä henkilökohtaisesti että puhelimitse. Organisaatiot edustivat kattavasti koko yrityskenttää. (Mäkinen & Purho 2000: 3, 5; Mäkinen & Liukas 2004: 1, 11.)

Keskuskauppakamarin (2000, 2004) selvityksistä käy ilmi, että suomalaisissa organisaatioissa arvoja on pohdittu laajasti ja syvästi. Arvojen määrittely on yleistynyt selvästi tutkimusten välillä, 68 prosentista 81 prosenttiin. Arvot ja toimintaperiaatteet on kuitenkin osaksi tarkoitettu vain organisaation sisäiseen käyttöön. Tämä on saattanut johtaa siihen, että julkisuudessa suomalaisia organisaatioita on arvosteltu siitä, ettei arvokeskustelua käytäisi organisaatioissa

ollenkaan. Suurimmassa osassa organisaatioita arvot on myös kirjattu, suurissa organisaatioissa useammin kuin pienissä. Vuoden 2004 tutkimuksessa vain viidesosalla arvonsa määritelleistä organisaatioista arvot olivat kirjoittamattomat. Pienemmissä organisaatioissa arvoista ja toimintaperiaatteista keskusteleminen on jatkuvaa ja luontevaa toimintaa, eikä sitä välttämättä edes mielletä arvokeskusteluksi. Tiettyjä yhteisiä toimintaperiaatteita noudatetaan, eikä arvojen tietoista määrittelyä pidetä tarpeellisena. (Mäkinen & Purho 2000: 8; Mäkinen & Liukas 2004: 3.) Taulukko 3 kokoa Keskuskauppakamarin selvityksessä ilmenneet kymmenen tärkeintä arvoa johdon ja henkilöstön mielestä.

Arvoissa on vuosien myötä tapahtunut huomattavia muutoksia. Selvimpänä muutoksena voidaan mainita työviihtyvyyden ja työntekijöistä huolehtimisen nouseminen uutena arvona arvolistalle: organisaatioissa on huomattu työntekijöistä huolehtimisen ja hyvän työilmapiirin tärkeys muutosten keskellä. Toinen näkyvä muutos on asiakaslähtöisyyden lisääntyminen organisaatioiden arvona. Muita viimeisen neljän vuoden aikana arvolistalle nousseita arvoja ovat yksilön ja työympäristön kunnioittaminen, jatkuva oppiminen, ympäristöystävällisyys, tasapuolisuus, eettisyys ja jatkuvuus. (Mäkinen & Liukas 2004: 6, 33.)

Keskuskauppakamarin vuoden 2000 selvityksessä kävi ilmi, että organisaatioiden arvot ovat olleet käytössä keskimäärin kahdeksan vuotta. Arvoilla halutaan luoda toimintaan vakautta nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Vaikka arvoja pidetään suhteellisen pysyvinä, olivat sekä työntekijät että johto sitä mieltä, että arvoja tulisi tarkistaa säännöllisesti. Suurin osa oli myös sitä mieltä, että arvot tulisi määritellä ja käydä läpi. Syyt tähän olivat kuitenkin erilaiset johdon ja työntekijöiden välillä; johto haluaa tarkistaa arvoja siksi, että se näkee yhteiskunnan ja yksilöiden arvojen muuttuneen, työntekijät taas siksi, että heistä organisaation nykyiset arvot ovat epäselviä, vanhentuneita tai puuttuvat kokonaan. (Mäkinen & Purho 2000: 11; Mäkinen & Liukas 2004: 12.) Myös Aaltonen ja Junkkari (1999) korostavat arvojen tiettyä pysyvyyttä. Organisaatioon valittujen arvojen ei kuitenkaan tarvitse olla ikuisia. Ajan kuluessa valitut tavoitearvot muuttuvat sisäistetyiksi käyttöarvoiksi, jolloin on ehkä paikallaan tarkistaa tilanne ja valita uusia tavoitearvoja tulevaisuutta silmällä pitäen. Kun organisaation toimintaympäristö muuttuu, on arvojenkin mahdollista muuttua. Arvot ovat osa käytännön yhteistyötä ja johtamisjärjestelmää, joten niiden tulee pysyä muutoksissa mukana. Jo esimerkiksi viiden vuoden periodilla arvoja voi muokata ja hioa uudestaan vastaamaan muuttuneita olosuhteita. (Aaltonen & Junkkari 1999: 219.)

TAULUKKO 3 Yritysten keskeisimmät arvot vuosina 2000 ja 2004. (Mäkinen & Purho 2000: 10; Mäkinen & Liukas 2004: 4-5.)

MITKÄ OVAT YRITYKSEN KESKEISIMMÄT ARVOT? (KYMMENEN TÄRKEINTÄ)				
	JOHTO (2000)	%	JOHTO (2004)	%
1.	Asiakaslähtöisyys	36	Asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys	46
2.	Ammattimaisuus	24	Luotettavuus	23
3.	Luotettavuus	20	Yksilön ja toimintaympäristön kunnioittaminen ja arvostaminen	22
4.	Innovatiivisuus / uudistushenkisyys	17	Työntekijöistä huolehtiminen / työviihtyvyys / hyvä ilmapiiri / inhimillisyys	20
5.	Tehokkuus / tuottavuus / taloudellisuus	17	Rehellisyys	17
6.	Yhteiskunnallinen vastuu	17	Yhteistyö	17
7.	Laadukkuus	15	Tehokkuus / tuottavuus / taloudellisuus	15
8.	Rehellisyys	13	Kannattavuus / voiton tavoittelu	14
9.	Palveluhenkisyys	12	Jatkuva oppiminen ja kehittyminen	14
10.	Yhteistyö	12	Laadukkuus	14
	HENKILÖSTÖ (2000)	%	HENKILÖSTÖ (2004)	%
1.	Asiakaslähtöisyys	23	Asiakaslähtöisyys / asiakastyytyväisyys	24
2.	Laadukkuus	16	Kannattavuus / voiton tavoittelu	15
3.	Palveluhenkisyys	15	Laadukkuus / laatu	12
4.	Tehokkuus / tuottavuus / taloudellisuus	14	Työntekijöistä huolehtiminen / työviihtyvyys / hyvä ilmapiiri	10
5.	Yhteiskunnallinen vastuu	11	Ympäristöystävällisyys	9
6.	Yhteistyö	10	Luotettavuus	8
7.	Kannattavuus	8	Palveluhenkisyys	8
8.	Luotettavuus	7	Tehokkuus / tuottavuus / taloudellisuus	8
9.	Innovatiivisuus / uudistushenkisyys	7	Yksilön ja toimintaympäristön kunnioittaminen ja arvostaminen	7
10.	Ammattimaisuus	5	Virheettömyys / toimitusvarmuus	7

Keskuskauppakamarin selvitysten mukaan organisaatioiden arvot ovat yleensä syntyneet pitkän sisäisen prosessin tuloksena. Yleensä näyttää olevan vaikea määrittellä, keneltä organisaation arvot ovat peräisin, mutta yrityksen johdon ja omistajien asema on kuitenkin keskeinen. Työntekijät näkevät, että arvojen määrittelyyn osallistuvat nykyisin entistä tasaisemmin omistajat, johto ja henkilöstö. Vielä vuoden 2000 tutkimuksessa henkilöstö koki, että arvot tulivat annettuina joko omistajilta tai johdolta. Työntekijät eivät kokeneet olevansa mukana arvojen

määrittelyssä, ainakaan samassa määrin kuin johto uskoi. Kehitys tässä suhteessa näyttää siis myönteiseltä; on helpompi toteuttaa sellaisia arvoja, joiden määrittämisessä on itse ollut mukana. Johdon näkemyksen mukaan arvojen määrittelyyn osallistuvat entistä monipuolisemmin eri osapuolet. Johto näkee arvojen määrittelyn organisaation sisäisenä prosessina, jossa arvot luodaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kuitenkin vuoden 2004 tutkimuksen mukaan omistajien osallistuminen arvojen määrittämiseen on johdon mielestä lisääntynyt. (Mäkinen & Purho 2000: 16; Mäkinen & Liukas 2004: 7.)

Keskuskauppakamarin selvityksistä käy ilmi, että suomalaisten organisaatioiden arvoperusta on vahva. Erityisesti organisaatioiden toimintaa ohjaavat arvot on määritelty kattavasti ja selkeästi. Ongelmia on nähty arvojen viestimässä henkilöstölle ja sidosryhmille, sekä yrittäjyyden vähäisessä osuudessa organisaatioiden arvojen joukossa, mutta tilanne on parantumaan päin ainakin viestinnän osalta, koska vuoden 2004 tutkimus antaa positiivisemmän kuvan kuin aiempi tutkimus. Yleisesti ottaen selvitysten pohjalta voidaan sanoa, että arvokeskustelusta tulisi luoda jatkuva prosessi, jossa koko organisaatio olisi mukana. Näin kaikki tuntisivat olevansa prosessissa mukana ja sitoutuisivat arvoihin. Tämä auttaisi myös arvojen soveltamisessa käytäntöön. (Mäkinen & Purho 2000: 16, 36; Mäkinen & Liukas 2004: 16-18.)

Aaltonen ja Junkkari (1999) tuovat esille myös mahdollisuuden ristiriitojen kehittymiseen työntekijöiden ja työyhteisön arvojen välille. Ihmiset pyrkivät vaistomaisesti etsimään sellaisia työyhteisöjä, joissa oleminen tuntuisi mukavalta. Kuitenkin ristiriitoja voi syntyä monella tavalla. Yrityksen toimintaperiaatteena voi olla nopeus ja riipeys, jolloin tarkkaan harkitsevalla työntekijällä voi ilmetä ongelmia työyhteisöön sopeutumisessa. Organisaatiossa voi myös olla vallalla tapa kertoa pikkuvalheita, jolloin rehellisyyden nimiin vannova työntekijä kokee olonsa tukalaksi. Organisaation ja työntekijän arvojen ei kuitenkaan tarvitse olla samoja. Tärkeintä on, ettei arvojen välillä ole haittaavaa, ratkaisematonta ristiriitaa. Erilaisuuden voimavarana on uusien näkökulmien löytäminen ja vaihtoehtojen pohtiminen. (Aaltonen & Junkkari 1999: 135-136.)

Organisaation arvot voidaan jakaa tavoitearvoihin ja käyttöarvoihin. Nämä käsitteet ovat tärkeitä organisaatioiden arvoprosesseissa. Toimintaa halutaan kehittää ja viedä kohti tavoitearvoja. Ne käytännön valinnat, joita organisaatiossa joka päivä tehdään, ovat puolestaan käyttöarvoja. Tavoitearvot kuvaavat sitä tilaa, jossa organisaatio haluaa olla ja jollaisena se halutaan nähdä. Tavoitearvot eivät alkuvaiheessa ole organisaation sisäistettyä toimintaa, vaan niiden

sisäistäminen vie kahdesta viiteen vuotta. Kun tavoitearvot on sisäistetty, ne muuttuvat käytötarvoiksi. Arvojen mukaan tehdään jokapäiväisiä valintoja ja arvot ovat ankkuroituneet yhteisön tunne-elämään. (Aaltonen & Junkkari 1999: 76.)

Tarkastellessaan lähes sadan yrityksen arvoja Kauppinen (2002) on havainnut yritysten arvot huomattavassa määrin samanlaisiksi. Arvoja ryhmittelemällä hän on päätenyt neljään yleisimpään arvokokonaisuuteen (taulukko 4). Ensimmäiseen kokonaisuuteen kuuluvat *taloudelliset arvot*. Kokonaisuutta voisi kuvata myös sanoilla tuloksellisuus, tuottavuus tai kannattavuus. Taloudellinen arvo nähdään kaikkien osapuolien etuna, koska voiton tekeminen johtaa jatkuvuuteen, ja tämä on tietenkin tärkeää myös asiakkaiden kannalta. Toinen kokonaisuus pitää sisällään *asiakasarvot*. Organisaatio saa tuottonsa asiakkailtaan ja siksi halutaan olla asiakaskeskeisiä ja pitää asiakkaat tyytyväisinä. Tyytyväiset asiakkaat ovat usein uskollisia organisaatiolle, joten asiakkaita kuunnellaan ja heidän tarpeisiinsa pyritään vastaamaan. Kolmannen kokonaisuuteen kuuluvat *yhteistyöarvot*. Palvellakseen asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla organisaation on luotava tuotteita ja palveluita yhteistyön avulla. Prosessien, viestinnän ja verkostojen on oltava kunnossa. Sisäinen tehokkuus ja toimivuus saavat aikaan sen, että organisaatio toimii tarkoitetulla tavalla. Neljänten ja viimeiseen kokonaisuuteen kuuluvat *kehitykseen liittyvät arvot*. Kehittyminen, innovatiivisuus ja uudistuminen ovat tärkeitä asioita, joita ilman yritys ei pystyisi toimimaan sisäisesti tehokkaasti, eikä siten palvelemaan asiakkaitaan ja tuottamaan taloudellista tulosta. Näin kaikki arvokokonaisuudet linkittyvät lopulta yhteen. (Kauppinen 2002: 76-77.)

TAULUKKO 4 Yritysten arvokokonaisuuksia. (Kauppinen 2002: 76-77.)

Yritysten yleisimmät arvokokonaisuudet:

- taloudelliset arvot
- asiakasarvot
- yhteistyöarvot
- kehitykseen liittyvät arvot

Organisaatioiden arvot voivat olla edellä esitellyn ryhmittelyn kanssa samankaltaisia tai erilaisia variaatioita siitä. Eri ryhmistä on voitu valita useampia arvoja tai jokin ryhmä on voitu jättää kokonaan pois. Arvot heijastavat organisaatioiden toiminnan luonnetta sekä organisaation tarpeita. (Kauppinen 2002: 77-79.)

3.5 Arvojohtaminen ja arvoprosessi

Kauppisen (2002) mukaan arvot kertovat sen, mihin organisaatiossa uskotaan. Niiden määrittely nostaa monesti ihanteellista odotustasoa, ja jotta tämä taso kohtaisi todellisuuden kanssa, on organisaation arvot jalostettava normeiksi. Jotta arvojohtaminen voisi toimia, on normien toteutumista mitattava ja arvojen toteutumiseksi laadittava seuraukset. Mittaamisen avulla arvot voidaan saada palvelemaan useita asioita organisaatiossa, esimerkiksi strategian jalkauttamista, kulttuurinmuutosta tai yhteistyön toimivuutta; kun toiminta on arvojen mukaista, siitä voidaan palkita. Arvojohtamisessa avainsana on tiedostaminen. Arvojohtaminen pohjautuu arvojen mahdollisuuksien tunnistamiseen, arvopohjan tarpeellisuuden tiedostamiseen ja yleisesti johtamisen merkityksen ymmärtämiseen. Arvojen tulisi olla tietoinen osa johtamisprosessia.

Arvojen määrittäminen ja julkistaminen eivät takaa sitä, että arvot näkyisivät johtamisessa. Arvojen toteutuminen käytännön työelämässä riippuu pitkälti siitä, kuinka ne näkyvät johtamistavassa, johtamisen käytännöissä sekä johtamiskäyttäytymisessä. Ei pidä olettaa organisaation muiden osien noudattavan arvovalintoja, jos johtokaan ei niin tee. Johdon toiminnan on siis mukailtava organisaation yhteisiä arvovalintoja, jotta arvot jalkautuisivat muihinkin organisaation osiin. Arvojohtaminen edellyttää aitoutta päätöksissä ja toiminnassa, vuorovaikutusta eri tahojen kesken sekä arvojen toteutumisen mittaamista. (Kauppinen 2002: 21, 41, 86.)

Aaltonen ja Junkkari (1999) näkevät, ettei johtajan tehtävänä nykypäivänä ole enää ainoastaan päätösten tekeminen ja niiden toimeenpano. Kontrolloitu ja käskyttävä johtaja on saanut väistyä vuorovaikutustaitoisen, syvällisen, visionäärin ja innostavan johtajan edestä. Uusi johtaja hahmottaa arvoja ja tekee moraalisia valintoja. Uudenlainen johtaja tekee tietysti edelleen myös päätöksiä, tilanteen vaatimalla tavalla. Johtajalta vaaditaan nykyisin paljon enemmän kuin ennen. Johtajalla tulee olla persoonallisuutta, karismaa, vahvaa luonnetta ja lujuttua; hänen tulee olla henkisesti kypsä toimimaan kaikilla arvojen kentillä. Arvojohtamisen keskeinen asia on, että johtaja on sisäistänyt organisaationsa arvot. Johtaja toimii samalla tavalla kuin puhuu ja johtaa käytännössä omalla esimerkillään. Hän näkee yhteiset intressit ja jakaa valtaansa myös muille. Johtaja innostaa muita, pyytää ideoita ja palautetta sekä rohkaisee omaaloitteisuuteen. Oma toimintaansa johtaja tukee sillä, että hyväksyy itsensä ja antaa tilaa

omille tunteilleen. Hän pyrkii sisäiseen tasapainoon ja motivoituu arvoista ja periaatteista. (Aaltonen & Junkkari 1999: 273-274, 276.)

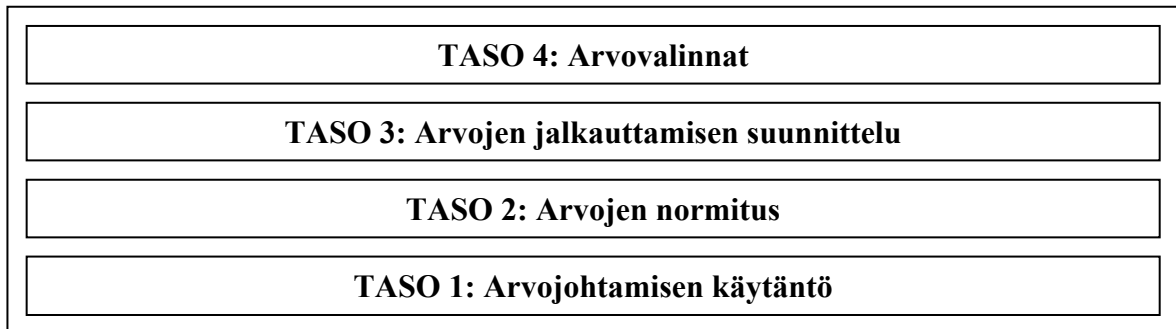
Arvoprosessi on pohja hyvälle etiikalle. Itse prosessi on jo omalta osaltaan yhtä tärkeä kuin koko lopputulos. Toteuttamisen tapa kertoo paljon organisaation arvoista. Hyvässä arvoprosessissa käsitellään sekä tehokkuusarvoja että eettisiä arvoja. Prosessiin on varattava tarpeeksi aikaa, jotta keskustelulle jää riittävästi mahdollisuuksia. Arvojen käsittely organisaatiossa on jatkuva prosessi, mutta jotkin sen osat voidaan toteuttaa selkeästi rajattuina erillisinä prosesseina, esimerkiksi eettisten periaatteiden kirjaaminen. Arvoprosessiin lähtemiselle on olemassa monia syitä. Jos arvoja ei ole aikaisemmin otettu millään tavalla huomioon, voidaan organisaatiossa ajatella, että niiden avulla voitaisiin saada organisaatio toimimaan paremmin. Samalla halutaan kehittää organisaatiokulttuuria ja parantaa yhteistyötä. Organisaation näkemys arvoista voi olla myös jäsentyneempi. Organisaation perustehtävä on selvillä, samoin strategia ja tulevaisuuden visio, ja arvoista halutaan etsiä organisaatiolle koossapitävä voima ja johdonmukaisuutta toiminnalle. Arvoista halutaan selkeä työkalu organisaation johtamisjärjestelmään. Organisaation arvojen ja strategian yhteensopivuus on hyvin tärkeää. Strategia on enemmän kuin organisaation tuotteiden määrittelyä, toimintaympäristön analyysiä ja resurssien tunnistamista; se voidaan mieltää organisaation tärkeimpien vaikuttajien ja toimijoiden asenteiden, arvojen ja uskomusten ilmaisuksi. Arvot siis vaikuttavat osaltaan strategiaan, samoin kuin niiden henkilöiden odotukset, joilla on valta vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen. (Aaltonen & Junkkari 1999: 229-230.)

Aaltosen ja Junkkarin (1999) mukaan arvoprosessissa organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena. Arvot ankkuroituvat järkeen, tunteisiin, yhteisöön, kokemuksiin ja odotuksiin; siksi organisaation arvoja ei voi vain keksiä, vaan niitä muotoillessa tulee ottaa huomioon monia asioita. Organisaation missio, visio ja strategia ovat arvojen määrittelyssä keskeisessä asemassa. Henkilöstö on aina organisaatiossa se, joka arvot käytännössä toteuttaa, joten sitä on kuunneltava prosessin eri vaiheissa tarkasti. Jos organisaation arvot poikkeavat henkilöstön arvoista suuresti, voi erilaisia ongelmia syntyä jatkossa. Arvoja määritellessä tulee ottaa huomioon myös organisaation sidosryhmät sekä organisaation tämänhetkinen toimiala ja toimintaympäristö. (Aaltonen & Junkkari 1999: 233-234.)

Kauppinen (2002) on kirjassaan mallintanut arvojohtamisen toteuttamisen. Seuraava arvojohdattamisen toteuttamisen esittely pohjautuu Kauppisen malliin. Kauppinen jakaa arvojohdattamisen

toteuttamisen neljään tasoon (kuvio 6), jossa korkein taso käsittelee arvojen valintaa, kolmas taso arvojen jalkauttamisen suunnittelua, toinen taso arvojen normitusta ja alin taso arvojohtamisen käytäntöä. (Kauppinen 2002: 156.)

KUVIO 6 Arvojohtamisen toteutusmalli. (muokattu, Kauppinen 2002: 156.)



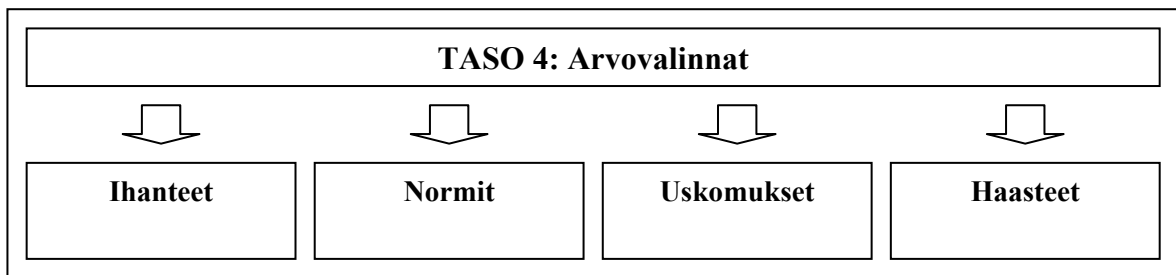
3.5.1 Arvojen määrittäminen ja arvovalinnat

Organisaation arvojen määrittäminen tapahtuu arvoprosessissa, jossa etsitään organisaation toiminnan perusteita. Määrittämisen tuloksena on arvoluettelo, johon toiminta perustetaan. Arvojen avulla suunnitellaan tulevia strategioita, visioita ja käytännön työelämän päätöksiä. (Kujala & Kuvaja 2002: 161-162.) Organisaation julkiset arvot määritellään yleensä arvokeskustelussa, johon koko henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua. Keskustelussa voidaan nostaa esiin jo käytössä olevia, yrityksen toimintaa ja ratkaisuja pitkään ohjanneita arvoja, tai määritellä uusia arvoja, joita vastaisuudessa pyritään noudattamaan ja vahvistamaan. Määrittelyssä otetaan yleensä huomioon sekä organisaation henkilöstön että myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien arvostukset. (Strömmer 1999: 57.)

Organisaation arvot tulisi valita niin, että ne kattavat kaikki olennaiset asiat. Erilaiset arvokonaisuudet toimivat hyvinä tarkistuslistoina. Arvojen tulisi myös olla aitoja niin, että organisaation henkilöstö kokisi ne tärkeiksi itselleen. Arvot eivät saisi olla luonteeltaan lyhytkestoisia; kun arvojen pohjalta rakennetaan koko organisaation järjestelmä, niiden tulisi olla pitkäikäisiä ja kestäviä. Arvojen yhteinen hyväksyminen on myös tärkeä osa valintaa; vaikka arvojen omaksumiseen menisikin aikaa, on silti helpompaa omaksua sellaisia arvoja jotka pysyvät hyväksymään, kuin täysin oman näkemyksen vastaisia arvoja. (Kauppinen 2002: 86-87.)

Kauppinen (2002) mallissa **korkeimman tason** (kuvio 7) sisältämään arvojen valintaan vaikuttavat monet lähtökohdat. Päätökset arvoista kuuluvat johdon tehtäviin, mutta on aina organisaation etu, jos henkilöstöä otetaan mukaan keskusteluun arvovalinnoista. Organisaation arvoihin vaikuttavat seuraavat asiat: 1) vallitsevat organisaation yhteiset *ihanteet*: mitä halutaan tavoitella ja mikä on tärkeää; 2) millaiset yhteiskunnan kirjoitetut ja kirjoittamattomat *normit* säätelevät jäsenten käyttäytymistä; 3) millaisia *uskomuksia* organisaatiolla ja sen sidosryhmillä on; sekä 4) *haasteet*, joita organisaatio kohtaa toteuttaessaan rooliaan ja visiotaan omassa toimintaympäristössään. Arvoja määritettäessä tulisi ottaa huomioon kaikki nämä lähtökohdat, jotta ymmärrettäisiin arvot ja niiden takana olevat asiat paremmin. (Kauppinen 2002: 157-158.)

KUVIO 7 Arvovalintojen osa-alueet. (muokattu, Kauppinen 2002: 158.)



Arvojen määrittämisessä on lähtökohdaksi otettava olemassa olevat arvot. Jos organisaation arvoiksi määritellään pelkkiä tavoitearvoja joihin halutaan pyrkiä, on arvopohjan juurruttaminen hyvin vaikeaa. Tavoitearvot eivät ole vielä olemassa, joten tavoitearvoihin perustuva arvopohja on hatara. Arvojen määrittäminen tapahtuu tavallisimmin niin, että johto määrittelee organisaation arvot ja viestii ne sitten alemmille tasoille. Kuitenkaan arvokeskustelu ei saa jäädä vain johdon sisäiseksi; työntekijöiden sitoutumista edistää, jos myös he saavat osallistua keskusteluun ja tuoda omia näkemyksiään ilmi. Vaikka pelkkä viestiminen onnistuisikin, ilman arvokeskustelua synnytyt arvot voivat henkilöstöstä tuntua pelkiltä johdon arvoilta. Yhteiset arvot edellyttävät molempien osapuolien, sekä johdon että henkilöstön osallistumista. (Kauppinen 2002: 167-169.)

3.5.2 Arvojen jalkauttaminen ja käytännön arvojohtaminen

Koska arvot ovat opittuja ja suhteellisen pysyviä, niiden jalkauttaminen organisaation toimintaan on pitkäjänteinen ja jatkuva prosessi (Ala-Maakala ym. 2001: 7). Organisaation arvot

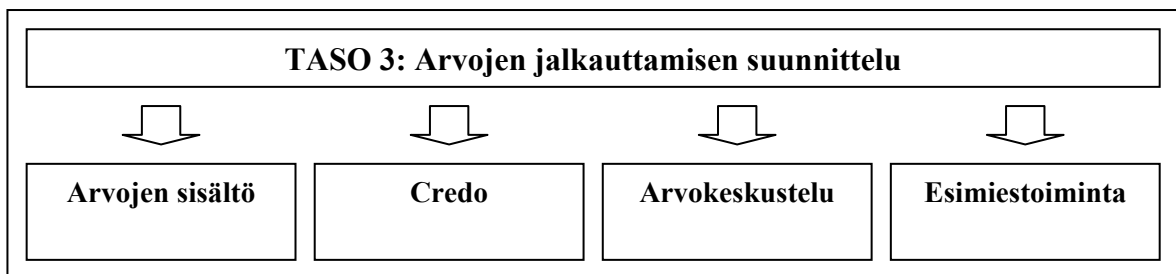
konkretisoituvat sen strategioissa ja tavoitteissa. Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan arvojen toteutumista voidaan yrittää mitata strategioiden toteutumisella ja tavoitteiden saavuttamisella. Kuitenkaan kaikkien arvojen toteutumista ei voida mitata, koska niitä ei voida purkaa numeroin seurattaviksi toimenpiteiksi. Myös Kujala ja Kuvaja ehdottavat organisaatiolle määritettäväksi erikseen sekä perusarvot että toimintaa ohjaavat arvot. Näin perusarvot olisivat organisaation sielun määrittäviä eettisiä arvoja, joiden toteutumista ei tarvitsisi mitata. Organisaation toimintaa ohjaavat arvot otettaisiin suoraan mukaan osaksi strategioita, tavoitteita ja toimintaa, ja niitä voitaisiin tarvittaessa mitata tavoitteiden toteutumisen kautta. (Kujala & Kuvaja 2002: 162-163.)

Arvojen jalkauttamisessa ensimmäinen tehtävä on hahmottaa todellisten arvojen ja tavoitearvojen välinen kuilu. Tarkoituksena arvojen jalkauttamisessa on kuroa tätä kuilua umpeen niin, että tavoitearvoista saadaan käyttöarvoja. Arvojen jalkauttaminen on pitkä prosessi, huomattavasti pitempi kuin arvojen määrittäminen. Johdon sitoutuminen jalkauttamiseen pitkäjänteisesti auttaa pääsemään haluttuun tulokseen. Jalkauttamista kannattaa suunnitella tarkasti, koska se ei toteudu itsestään; valmentaminen ja kouluttaminen auttavat jäsentämään arvojen jalkauttamista, ymmärtämään arvot paremmin ja sitoutumaan prosessiin. Kun arvoista saadaan muodostettua yhteinen tulkinta, niiden soveltaminen käytäntöön on helpompaa. Keskustelu, selkeä tiedotus asioista ja seuranta ovat avaimia yhteiseen ymmärrykseen. Myös henkilöstön omien arvojen tunnistaminen voi auttaa yhteisten arvojen omaksumisessa. (Aaltonen & Junkkari 1999: 236-237, 240-244.)

Kauppisen (2002) mallin **kolmas taso** (kuvio 8), arvojen jalkauttamisen suunnittelu jakautuu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa määritetään *arvojen sisältö*. Jos arvot on luotu jo olemassa olevista organisaatiolle tärkeistä asioista, niiden selitykset saavat sisältönsä visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Suunnittelun toisessa osassa johto voi muokata valituista ja määritellyistä arvoista yhteenvetona, *credon*, jossa tuodaan ilmi organisaation keskeiset uskomukset. Yhteenveto voi saada julistuksellisen muodon, jossa samalla tuodaan ilmi organisaation strategioiden keskeinen sisältö sekä toimintapoliittiset linjanvedot. Suunnittelun kolmannessa osassa organisaatiossa käydään *arvokeskustelua* johdon ja esimiesten toimesta, jonka tuloksena arvot tulkitaan jokaisen organisaation jäsenen roolin mukaisesti. Arvoja prosessoidaan keskustelussa vuorovaikutteisesti, ja näin saadaan samalla vastaukset kysymyksiin mitä pitää tehdä ja kuinka toimia. Arvot siis kytketään organisaation jäsenten tehtäviin. Näin arvot saadaan sisäistettävään muotoon ja osaksi jokapäiväistä työrutiinia. Arvojen toteutumista tulee

myös mitata. Mittaus tehdään esimiehille tai halutessa koko organisaatiolle esimerkiksi vuosittain jollakin valitulla mittarilla. Kun mittaustulokset vielä liitetään esimerkiksi käytössä olevaan tuloskorttiin, saadaan arvojohtaminen helposti kytkettyä muuhun johtamistoimintaan ja sen mittaamiseen. Suunnittelun viimeinen osa käsittää *esimiestoiminnan*. Esimiesten on toimittava arvojohtamisessa esimerkiksi, jos he haluavat arvojohtamisen näkyvän myös muualla organisaatiossa. Esimerkillisenä toimintana tarkoitetaan arvoihin sitoutumista, arvojohtamisen ymmärtämistä ja sen mukaisesti käyttäytymistä ja toimimista. (Kauppinen 2002: 169-171, 174-175, 176.)

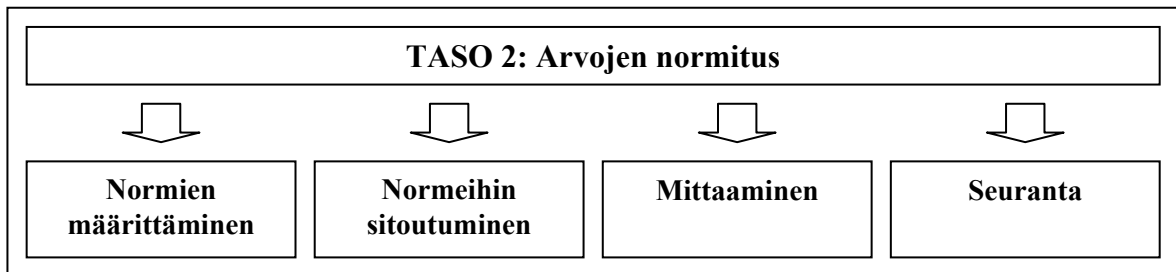
KUVIO 8 Arvojen jalkauttamisen suunnittelun osa-alueet. (muokattu, Kauppinen 2002: 169.)



Arvojohtamisen **toisella, toteuttamisen tasolla** (kuvio 9) arvot saavat käytännön toteutusmuotoja. Tämäkin taso jakautuu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa työyhteisö muuttaa organisaation yleiset arvot arvokeskustelun kautta *omiksi normeikseen*. Yleisille arvoille annetaan tässä vaiheessa käytännön ilmenemismuodot; mitä todella tehdään arvojen toteuttamiseksi. Arvojen normitus voidaan organisaatiossa tehdä yleisellä tasolla, jolloin kaikilla toiminnan osa-alueilla normit ovat samat, tai sitten alemmilla tasoilla, jolloin normeista tulee vieläkin tarkemmat ja alueelle sopivammat. Normit voidaan suunnitella esimerkiksi tee / älä tee -muotoon. Normittamisen toinen osa on *normeihin sitoutuminen*. Se ei onnistu käskemällä, vaan sitoutuminen perustuu hyväksymiseen, tietoisuuteen ja ymmärrykseen. Tähän päästään arvokeskustelulla, jossa vuorovaikutteisesti käydään läpi normeja. Esimiesten rooli on merkittävä keskustelussa ja siinä, että vuorovaikutusta todella tapahtuu. Vanhasta käskävästä roolista on päästettävä irti ja kuunneltava alaisia. Vuorovaikutus voi kuitenkin olla vaikeaa myös alaisille. Tämän vuoksi onkin varmistettava, ettei arvojohtaminen kariudu keskustelutaitojen puutteeseen: organisaatiossa voidaan esimerkiksi järjestää valmennuksia keskusteluihin. Kolmannessa ja neljännessä osassa keskitytään *mittaamiseen ja seurantaan*. Arvojohtamisen tuloksia on mitattava, ja organisaation jäsenille annettava palautetta suoriutumisesta. Mittareita voi kehittää ja luoda uusia, jos vanhoista ei tunnu olevan hyötyä organisaatiolle. Myös tu-

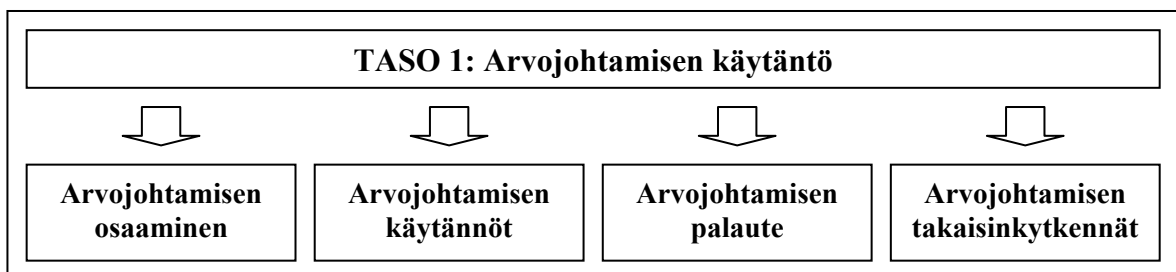
lostien seurantaan kannattaa panostaa, jotta arvojohtaminen saataisiin kytkettyä muuhun johtamisjärjestelmään, kuten tuloskorttiin. (Kauppinen 2002: 177-179.)

KUVIO 9 Arvojen normituksen osa-alueet. (muokattu, Kauppinen 2002: 177.)



Arvojohtamisen **alimmalla tasolla** (kuvio 10) suunnitelmat toteutetaan käytännössä. Kun aikaisemmat tasot on toteutettu kunnolla, on arvojohtamiselle olemassa hyvä pohja, mutta käytäntö voi silti tuottaa ongelmia. Käytännön toteutus on kuitenkin tärkein osa koko arvojohtamista. (Kauppinen 2002: 179-180.)

KUVIO 10 Arvojohtamisen käytännön osa-alueet. (muokattu, Kauppinen 2002: 180.)



Myös käytännön toteutus jakautuu Kauppinen (2002) mallissa neljään osaan. Ensimmäinen osa koostuu *arvojohtamisen osaamisesta*. Esimiesten johtamistaidot joutuvat koetukselle, koska pelkillä perustaidoilla ei arvojohtamista pysty menestyksekkäästi toteuttamaan. Arvojohtamisessa onkin tilaisuus kehittää omia johtamiskykyjään. Esimiehiltä vaadittavia taitoja ovat muun muassa ryhmän toimintaan liittyvät taidot, keskustelutaito sekä palautteenanto. Toisessa osassa keskitytään *arvojohtamisen käytäntöihin*. Yksi arvojohtamisen suurista muutoksista on, että iso osa aikaisemmin alaisen kanssa kahden kesken hoidetuista asioista keskustellaankin nyt läpi ryhmätilanteessa. Tällaisia ovat esimerkiksi tavoitteiden asettaminen ja palautteenanto kehittymisestä. Perinteisempään johtamismalliin kuuluvia kehitys- ja tuloskeskusteluja käydään siis arvojohtamisen mallissa ryhmän keskuudessa, ei enää kaikkien kanssa

erikseen. Näille uusille johtamiskäytännöille on luotava aika ja paikka siten, että kaikki asiaan liittyvät ovat paikalla keskustelemassa asioista ja että he tietävät mikä tarkoitus käytännöillä on. Käytäntöjen tulee myös sopia yhteen muun johtamisjärjestelmän kanssa. Kolmas osa on toteutumisen mittaamisesta saatu *palaute*. Arvojohtamisen toteutumista on mitattava, jotta palautetta pystyttäisiin saamaan ja antamaan. Erilaisten mittareiden avulla varsinkin esimiehet saavat palautetta omasta toiminnastaan ja arvojen toteutumisesta. Myös esimerkiksi tiimien suoriutumista voidaan mitata. Tärkeintä mittaamisessa on, että mittareilla mitataan oikeita asioita. Palautteen avulla pystytään parantamaan huomattavasti onnistuneita osa-alueita ja kehittämään edelleen alueita, joilla on jo onnistuttu. Viimeinen osa käytännön osuudesta on *arvojohtamisen takaisinkytkennät*. Arvojohtaminen on olennainen osa muuta johtamisjärjestelmää; se tuo oman lisänsä kaikkiin organisaation johtamisen osa-alueisiin. Se myös todennäköisesti muuttaa aikaisempaa johtamiskulttuuria. Arvojohtaminen luo uudenlaista sitoutumista ja motivaatiota, sekä kehittää esimiesten taitoja ja yleisiä käytäntöjä. (Kauppinen 2002: 180-186.)

Arvot muuttuvat ajan kuluessa, ja siksi arvoprosessin voi nähdä olevan päättymätön prosessi. Kun tavoitearvoihin on päästy, voi olla aika tutkia organisaation tilannetta ja muokata arvoja uudelleen, tilanteen vaatimaan suuntaan. Tällöin arvoprosessin voidaan katsoa alkavan alusta. (Aaltonen & Junkkari 1999: 245.)

4 ORGANISAATIOON JA SEN ARVOIHIN SAMASTUMINEN

Nykypäivänä jokaisen työntekijän oletetaan olevan jollakin tavalla sidoksissa siihen organisaatioon, jossa hän työskentelee. Kenenkään ei haluta enää sanovan ”olen täällä vain töissä”, vaan kaikkien työntekijöiden halutaan olevan sitoutuneita organisaatioon niin, että vastuuta kannetaan yhdessä ja jokainen on kiinnostunut organisaation tulevaisuudesta ja hyvinvoinnista.

Kirjallisuudessa organisaatioon sidoksesta käytetään paljon erilaisia käsitteitä. Näistä useimmin käytettyjä ovat samastuminen (identification) ja sitoutuminen (commitment), mutta myös käsitteitä kuten sisäistäminen (internalization), tottelevaisuus (compliance), kiinnittyminen (attachement) ja yhteensopivuus ihmisen ja organisaation välillä (person-organization fit) käytetään. Käsitteiden väliset eroavaisuudet eivät tunnu aina olevan täysin selvillä; niitä voidaan käyttää jopa tarkoittamaan samaa asiaa. Käsitteiden sisällöillä on kuitenkin eroa. Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaatioon ja sen arvoihin samastumiseen, mutta selvyuden vuoksi esitellään myös useimmin käytettyjen käsitteiden, samastumisen ja sitoutumisen eroavaisuuksia.

4.1 Organisaatioon samastuminen

Organisaatioon samastumista voidaan kuvata kognitiiviseksi yhteydeksi henkilön ja organisaation välillä, ja se liittyy ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin (Bhattacharya & Elsbach 2002). Organisaatioon samastuminen näkyy ihmisen ajattelussa ja muussa toiminnassa. Organisaatioon samastunut ihminen käyttää päätöksenteossaan hyväksi sellaisia perusteita - kuten organisaation arvoja - jotka ovat organisaation menestymisen kannalta tärkeitä. Tämä kaikki tapahtuu yleensä ilman työntekijän tietoista pohdintaa. Työntekijän omat ja organisaation intressit koetaan samanlaisina, mikä saa aikaan me-henkisyyttä. (Kiiänmaa 1997: 101-102.)

Pratt (1998) näkee samastumisen olevan ihmisille ominainen piirre. Organisaatioille se on perustavaa laatua oleva tehtävä: organisaatioiden täytyy pyrkiä edistämään samastumisen syntymistä helpottaakseen toimintaansa. Suurin osa samastumisen kuvauksista määrittelee samastumisen tapahtuvan silloin, kun yksilö näkee toisen yksilön, ryhmän tai objektin määritte-

levän omaa itseä jollakin lailla. Prattin mukaan organisaatioon samastumista tapahtuu, kun yksilön uskomukset organisaatiostaan tulevat häntä itseään määritteleviksi tai itseensä viittaaviksi; yksilö siis yhdistää uskomukset organisaatiostaan omaan identiteettiinsä. Tässä kuvauksessa huomio voidaan kiinnittää neljään eri osaan (taulukko 5). Ensinnäkin samastuminen keskittyy uskomuksiin. Ihminen voi samastua monenlaisiin asioihin, kuten esimerkiksi ihmisiin, ryhmiin, arvoihin ja objekteihin, mutta kaikissa näissä samastumisen kohde on silti uskomukset. Jos työntekijä samastuu johtajaansa, hän tällöin samastuu niihin uskomuksiin, mitä hänellä johtajastaan on; kuka hän on ja mitä hän edustaa. Näin samastumisen kohteet voivat myös vaihtua, jos uskomukset muuttuvat.

Toiseksi kuvauksesta käy ilmi, että samastuminen viittaa nimenomaan henkilön identiteetin tai minäkäsityksen sosiaalisiin aspekteihin. Kolmanneksi, kuvaus jättää avoimeksi kaksi erilaista polkua samastumiseen: a) samastuminen siten, että organisaatio huomataan samanlaisiksi oman itsen kanssa (affinity), tai b) samastuminen siten, että muututaan itse enemmän samanlaiseksi organisaation kanssa (emulation). Molemmat polut korostavat erilaisia samastumisen tarkoituksia. Tähän erovaisuuteen keskitytään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Neljäs huomioitava asia kuvauksessa on se, ettei henkilön välttämättä tarvitse olla organisaation jäsen samastuakseen siihen, vaan samastumista voi tapahtua myös välimatkan päästä. (Pratt 1998: 171-175.) Prattin kuvauksen viimeisen kohdan kanssa samaa mieltä ovat myös Bhattacharya ja Elsbach (2002). Heidän mukaansa ihmiset, jotka samastuvat organisaatioon, voivat mahdollisuuden avautuessa myös liittyä sen jäseneksi ilmaistakseen samastumisensa. Toinen mahdollisuus on liittyä ensin organisaation jäseneksi ja samastua ajan myötä.

TAULUKKO 5 Samastumisen osat. (Pratt 1998.)

Samastuminen

- 1) keskittyy uskomuksiin
- 2) viittaa identiteetin sosiaalisiin aspekteihin
- 3) kaksi erilaista polkua:
 - a) organisaation samankaltaisuuden huomaaminen
 - b) organisaation jäljittely
- 4) samastuminen organisaation jäsenenä tai välimatkan päästä

Samastumista voi siis tapahtua kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on se, että yksilö huomaa oman samankaltaisuutensa organisaation kanssa, eli että hänellä on samanlaisia arvoja ja

uskomuksia organisaation kanssa. Tässä tapauksessa yksilö tunnistaa samankaltaisuuden (affinity). Yksilöt etsivät sellaisia organisaatioita, joiden arvot he näkevät samanlaisiksi omiensa kanssa. Tämä tapa ei edellytä identiteetin muutosta, vaan siinä yksilön identiteettiä käytetään keinona ymmärtää omaa suhdetta organisaatioon. (Pratt 1998: 174-175.) Mael ja Ashforth (1995) väittävätkin, että vaikka samastumiseen kuuluu yhtenäisyyden tunne, siihen eivät välttämättä kuulu muutokset yksilön arvoissa tai uskomuksissa. He ovat myös huomanneet tutkimuksissaan, että yksilöt jotka hahmottavat olevansa samanlaisia organisaation kanssa, samastuvat todennäköisemmin tähän organisaatioon kuin johonkin toiseen. (Mael & Ashforth 1995, Prattin 1998: 174 mukaan.)

Toinen tapa samastua on jäljitellä organisaatiota siten, että yksilö muuttaa omaa minäkäsitystään. Tässä tavassa omat arvot ja uskomukset muuttuvat enemmän samanlaisiksi organisaation kanssa, eli organisaation arvoja ikään kuin jäljitellään (emulation). Samastumista tapahtuu, kun organisaation arvot ja uskomukset sulautetaan osaksi omaa identiteettiä. Yksilö haluaa omaksua organisaation arvoja, koska hänen jäsenyytensä organisaatioon on niin vahva. Tällöin organisaation arvoista tulee haluttavia ja ne otetaan osaksi minäkuvaa. (Pratt 1998: 174-175.)

Dutton, Dukerich ja Harquail (1994) kuvaavat organisaatioon samastumisen olevan se aste, jolla henkilö kuvaa omaavansa samoja attribuutteja joiden hän uskoo kuvaavan organisaatiota. Samastuminen pohjautuu heidän mukaansa siis ennemminkin havaintoihin omasta itsestä kuin organisaatiosta. (Dutton, Dukerich & Harquail 1994, Bhattacharyan & Elsbach'n 2002 mukaan.)

4.2 Organisaatioon samastumisen ja sitoutumisen eroavaisuuksia

Useimmin käytetty organisaatioon sitoutumisen määritelmä pitää sisällään kolme kohtaa: 1) työntekijä uskoo ja hyväksyy työnantajan esittämät organisaation toiminnan tavoitteet ja arvot, 2) työntekijä on halukas ponnistelemaan organisaation vuoksi ja 3) työntekijä on halukas ylläpitämään työsuhdettaan organisaatioon (Cook, Hepworth, Wall & Warr 1981, Prattin 1998: 177 mukaan). Tämä sitoutumisen määritelmä löytyy Organizational Commitment Questionnaire'sta (Mowday, Porter & Steers 1982; Mowday, Steers & Porter 1979; Porter & Steers 1973; Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974, Prattin 1998: 177 mukaan). Sitoutumi-

sen taustalla ovat käsitteet sitoumus ja sopimus; kun työntekijä sopii työnantajansa kanssa työntekoon liittyvistä asioista, tietyt velvoitteet alkavat vaikuttaa hänen toimintaansa (Kiianmaa 1997: 100).

Kiianmaan (1997) mukaan kaikki sitoutuminen ei kuitenkaan ole samanlaista muodoltaan ja sisällöltään. Ihminen toimii eri tavalla silloin, kun hän on sopimuksella sidottu, tai silloin kun hän tuntee olevansa vapaa. Vaikka kaikki työsopimuksen solmineet työntekijät ovatkin yleensä ainakin sopimuksellisella tasolla sitoutuneet organisaatioon, riippuu sitoutumisen aste paljon siitä, kuinka paljon yrityksen asiat ja menestys koskettavat työntekijää. Palkansaajia tutkittaessa on saatu selville, että sitoutumisen aste riippuu paljolti henkilön statuksesta ja asemasta organisaation hierarkiassa; käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mitä korkeammalle hierarkiassa nousee, sitä sitoutuneempia henkilöt ovat. Sitoutuminen yleensä lisääntyy myös työsuhteen keston kasvaessa ja työntekijän iän lisääntyessä. Samastuminen ja sitoutuminen on viimeaikaisissa tutkimuksissa nähty kahtena aivan erilaisena sosiaalisena suhteena ihmisen ja ulkoisen kohteen välillä, jotka kuitenkin ovat liitoksissa toisiinsa. Samastuminen ei välttämättä edellytä sitoutumista, mutta sitoutumiseen yleensä liittyy samanasteinen samastuminen. Samastuminen ei ole yhtä käsitteellistettävä ja rationaalinen suhde kuin sitoutuminen. Omasta samastumisestaan ei voi päättää samalla tavalla kuin sitoutumisestaan, vaan se on enemmänkin tiedostamatonta. Mielikuvat organisaatiosta sijoitetaan osaksi omaa identiteettiä ja tunnetaan yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa. (Kiianmaa 1997: 101-103.)

Samalla kun sitoutumista kuvataan yhteiskunnallisena suhteena, samastumista pidetään lähinnä yhteisöllistyvänä suhteena. Sitoutuminen korreloi yleensä voimakkaasti työtyytyväisyyden kanssa, ja näkyy työpaikalla ahkeruutena ja tavoitteellisuutena. Sitoutuminen liittyykin osaltaan motivaatioon, lojaalisuuteen ja velvollisuuden tunteeseen. Samastuminen on tunteenomaisempaa kuin sitoutuminen, ja siihen liittyy usein perheenomaisia yhdessäolon tunteita, innostuneisuutta ja onnellisuutta. Yhteisyyden tunne syntyy siitä, että ihmiset tuntevat kuuluvansa organisaatioon ja olevansa yhtä toinen toistensa kanssa. Samastumisen voimakkuutta ei voi sitoutumisen lailla päätellä työntekijän asemasta organisaatiossa. Monissa tutkimuksissa onkin todettu, että äskettäin organisaatioon palkatut ja nuoret henkilöt suhtautuvat organisaatioon kaikkein lämminhenkisimmin. Tämä johtuu luultavasti alkuinnostuksesta; ensimmäisten työvuosien jälkeen innostus saattaa laantua. Innostuksen laannuttua siirrytään usein tunteenomaisesta yhteenkuuluvuudesta, samastumisesta, enemmän omaa asemaa vastaavaan sitoutumisen tilaan. Tässä hierarkkinen asema näyttelee suurta osaa; ihmiset näyttävät toimivan ja

ajattelevan asemaansa liittyvien odotusten mukaisesti, eli sitoutuminen korreloi aseman kanssa. (Kiianmaa 1997: 102, 104, 107.)

Organisaatioon sitoutuminen viittaa psykologiseen siteeseen, jonka yksilö muodostaa siihen organisaatioon jossa hän työskentelee. Tähän siteeseen kuuluu yksilön puolelta sekä behavioristisia, emotionaalisia että kognitiivisia puolia. Organisaatioon sitoutumisessa, kuten myös samastumisessa, painopiste on yksilön ja organisaation välisessä suhteessa. (Pratt 1998: 176.) Useat tutkijat näkevät samastumisen osana sitoutumista. Esimerkiksi Buchanan (1974) näkee sitoutumisen koostuvan kolmesta eri komponentista: samastumisesta, uskollisuudesta ja työhön paneutumisesta (Buchanan 1974, Prattin 1998: 177 mukaan).

Ashforthin ja Maelin (1989) mukaan samastuminen ja sitoutuminen voidaan erottaa toisistaan kahden eri kuvauksen avulla. Ensinnäkin, käsitteet eroavat toisistaan tarkkuudessa. Organisaatioon sitoutuminen ei ole välttämättä tiettyyn organisaatioon kohdistuvaa. Useilla eri organisaatioilla voi olla samanlaisia arvoja ja uskomuksia, ja koska sitoutuminen käsittää vahvan uskon nimenomaan arvoihin eikä organisaatioon, voi sitoutuminen kohdistua useampiin organisaatioihin. Organisaatioon samastumisen täytyy aina olla yhteen organisaatioon kohdistuvaa, koska juuri nimenomainen organisaatio nähdään itseän viittaavana. Toinen eroavaisuus Ashforthin ja Maelin mukaan on, että sitoutumisen Organizational Commitment Questionnairen määritelmään perustuvalla mittarilla ei pystytä mittaamaan yksilön ja organisaation välistä yhtenäisyyden tunnetta, ja näin sitoutumisen ja samastumisen mittaustavat erottaisivat käsitteet toisistaan. (Ashforth & Mael 1989, Prattin 1998: 177 mukaan.)

Samastuminen on selvästi erotettavissa joistakin sitoutumisen määritelmistä. Esimerkiksi laskelmoivaa sitoutumista arvioitaessa samastuminen ei ole tärkeää. Näissä sitoutumisen määritelmässä organisaatiossa pysymisessä tai sieltä lähtemisessä on yleensä kysymys taloudellisista syistä; sitoutumista selittävät mekanismit keskittyvät yksilön panoksiin ja laskelmiin voitoista ja tappioista. Ehkä näkyvin ero samastumisen ja sitoutumisen välillä on se, että samastuminen selittää yksilön ja organisaation välisen suhteen yksilön minäkäsityksen avulla; sitoutumisen määrittelyssä näin ei tehdä. Käsitteet keskittyvät siis aivan eri asioihin. Samastumisessa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka yksilö hahmottaa itsensä suhteessa organisaatioon; sitoutuminen taas miettii sitä, kuinka tyytyväinen yksilö on organisaatioon. Kun mietitään samaa eroa arvojen kohdalla, samastumisessa yksilö jakaa tai omaa organisaation arvot, sitou-

tumisessa hän ainoastaan hyväksyy ne. (Pratt 1989: 178.) Taulukkoon 6 on koottu samastumisen ja sitoutumisen eroja vertailun helpottamiseksi.

TAULUKKO 6 Samastumisen ja sitoutumisen vertailua.

Samastuminen	Sitoutuminen
Tiedostamaton	Käsitteellistettävä, rationaalinen
Perheenomainen yhdessäolo, innostuneisuus, onnellisuus	Motivaatio, lojaalisuus, velvollisuudentunne
Ei korreloi aseman kanssa	Korreloi aseman kanssa
Kohdistuu tiettyyn organisaatioon	Voi kohdistua useaan organisaatioon
Yksilön ja organisaation suhde selitetään minäkäsityksen avulla	Yksilön ja organisaation suhdetta ei selitetä minäkäsityksen avulla
Itsensä hahmottaminen suhteessa organisaatioon	Yksilön tyytyväisyys organisaatioon
Organisaation arvojen jakaminen tai omaaminen	Organisaation arvojen hyväksyminen

4.3 Samastumisen johtaminen

Barkerin (1998) mukaan organisaatiot viestivät luomaansa identiteettiä monilla eri tavoilla. Identiteetistä tiedotetaan esimerkiksi organisaation missiossa, arvolistauksissa ja julkisissa tiedotteissa. Organisaatio haluaa jäsentensä samastuvan tähän identiteettiin, ja kaiken viestinnän jälkeen jäsenet voivat tuntea jopa paineita samastumiseen. Kun samastumista ajatellaan käytännön toimintana, täytyy perspektiivi siirtää yksilön tasolta yhteisölliselle tasolle. Samastumista ei enää nähdä niinkään psykologisena prosessina, vaan enemmän sosiaalisena prosessina. Prosessissa ovat vuorovaikutuksessa yksilö ja organisaatio, molemmat samassa ympäristössä ja sosiaalisessa kontekstissa. Käytäntöä ajatellessa mietitään sitä, miten yksilö ja organisaatio saavat yhteistyöllä aikaan ”yhteisen organisaation”. (Barker 1998: 257.)

Käytännön tasolla ajateltuna organisaatioon samastuminen viittaa lähinnä prosessiin, jossa organisaation jäsenten keskuuteen luodaan jaettu ymmärrys yhteisestä todellisuudesta. Tämä

saadaan aikaan kehittämällä aktiivisesti organisaation ja sen jäsenten arvojen samankaltaisuutta. (Barker 1998: 257.) Näin organisaatiosta tulee osa jäseniään samalla tavoin kuin sen jäsenet ovat osa organisaatiota (Bullis & Tompkins 1989, Barkerin 1998: 257 mukaan). Organisaatio tarvitsee jäsentensä samastumista arvoihinsa ja tavoitteisiinsa, koska näin jäsenet auttavat organisaatiota saavuttamaan arvonsa ja tavoitteensa (Barker 1998: 258). Samastumisen myötä organisaation jäsenet tekevät organisaation kannalta toivottavia toimintaan liittyviä ratkaisuja (Tompkins & Cheney 1983, Barkerin 1998: 258 mukaan).

Vaikka samastumisen ei olettaisi olevan päivän sana, koska työsuhteet eivät nykypäivänä ole kovinkaan pysyviä, Barker (1998) korostaa sen silti merkitsevän paljon työelämässä. Keinot työn ohjaamiseen ovat muuttuneet huomaamattomammiksi ja vähäisemmiksi. Johtajat kontrolloivat työntekoa esimerkiksi ottamalla työntekijät mukaan organisaation päätöksentekoon ja pyrkivät lisäämään tuottavuutta korostamalla kokonaislaatuun ja erinomaiseen asiakaspalveluun sitoutumisen tärkeyttä. Johtajat on myös opetettu muotoilemaan ja ilmaisemaan organisaation ydinarvot, joihin työntekijät voivat samastua ja joita he voivat käyttää muotoillakseen omaa käyttäytymistään. Työtä pyritään ohjaamaan siten, että työntekijä saadaan samastumaan organisaatioon ja näin toimimaan omasta tahdostaan organisaation toivomalla tavalla. (Barker 1998: 258.)

Kun tarkastellaan käytännöllistä samastumista organisaatioon, tulee tarkasteluun ottaa kaksi kysymystä: 1) pystyykö organisaatio tietämään, ovatko sen jäsenet todella samastuneet organisaatioon, ja 2) välittääkö organisaatio siitä, ovatko jäsenet samastuneet? Ensimmäisen kysymyksen taustalla ovat samastumisen mittaamisen ongelmat sekä samastumisen esittäminen; organisaation jäsen saattaa teeskennellä samastumista ja silti toimia organisaation haluamalla tavalla. Toisen kysymyksen taustalla on organisaation tarve ainoastaan siihen, että työntekijät tekevät oikeita ratkaisuja organisaation kannalta välittämättä siitä, onko toiminnan perusteena samastuminen vai jokin muu tekijä. Organisaatio voi johtaa samastumista viestimällä organisaation arvoja sekä päätöksentekoperusteita, jotka auttavat työntekijöitä tekemään organisaation arvoihin pohjautuvia ratkaisuja. (Barker 1998: 259-260, 262.)

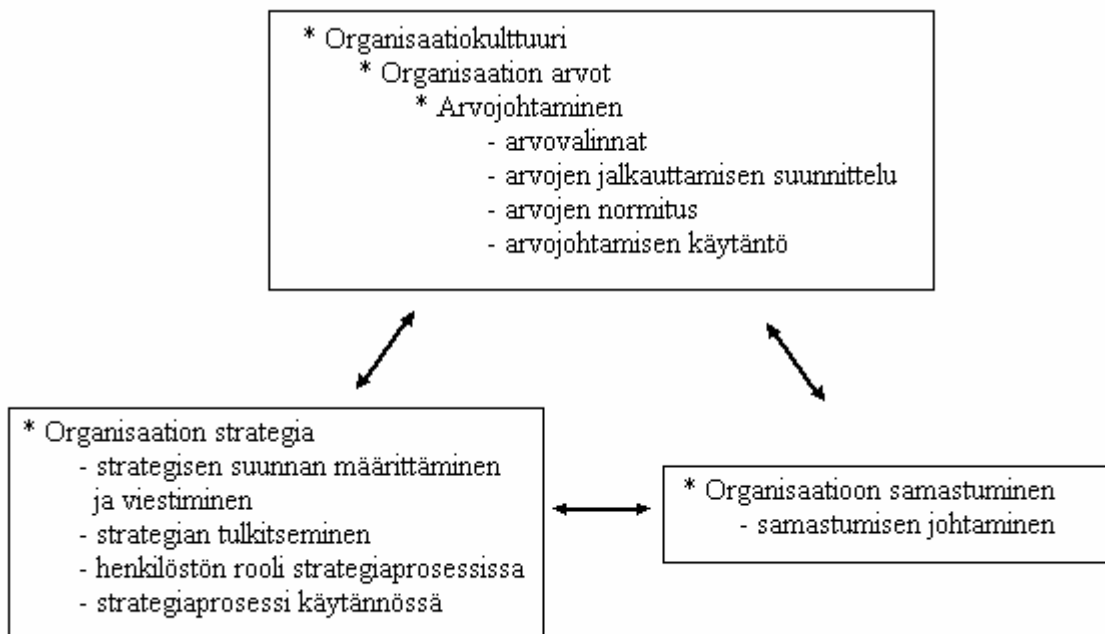
Siihen, tulisiko organisaatioiden johtaa samastumista, ja kuinka vahvasti, ei tämänhetkinen kirjallisuus anna vastausta. Samastumista yhä kokonaisvaltaisemmin organisaation arvoihin ei voida vaatia loputtomiin, eikä vaatimuksella samastumiseen ole välttämättä oikeutustakaan. Kenen arvoihin työntekijöiden yleensäkin halutaan samastuvan, ja mihin rajaan asti? Onko

marginaalisille, organisaation kannasta poikkeaville näkökulmille tilaa organisaatioissa? Näissä kysymyksissä eettiset ongelmat tulevat selvästi esille. (Barker 1998: 265.) Kysymykset ovat kuitenkin oleellisia, koska samastuminen on olennainen osa organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa.

4.4 Yhteenveto teoriataustasta

Tämän tutkimuksen teoriatausta on rakennettu kolmesta aikaisemmin esitellystä osasta: strategiasta, arvoista ja samastumisesta. Kaikki kolme aluetta ovat tärkeässä roolissa Hätäkeskuslaitoksen arvoprosessissa. Teoriataustan pohjalta on suunniteltu empiirinen tapaustutkimus, jonka toteutus kuvataan seuraavana, heti Hätäkeskuslaitoksen esittelyn jälkeen.

KUVIO 11 Tutkimuksen teoriatausta.



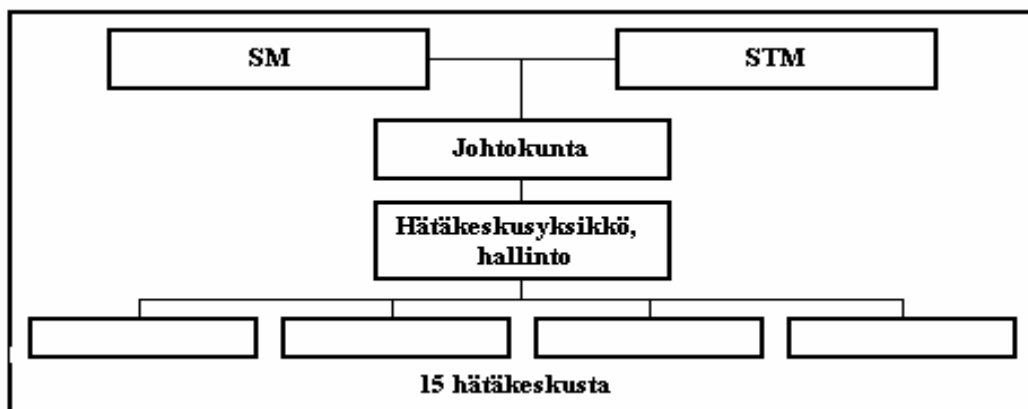
5 HÄTÄKESKUSLAITOS

5.1 Hätäkeskusuudistus

Suomessa on tällä hetkellä käynnissä hätäkeskusuudistus, joka koskee koko maata. Eduskunnan päätöksellä pelastustoimen kunnalliset hätäkeskukset ja poliisin hätäkeskukset yhdistetään valtion ylläpitämiksi hätäkeskuksiksi vuoteen 2006 mennessä. Aiemmin nämä tahot ovat toimineet erillään toisistaan. Ensimmäiset valtion ylläpitämät hätäkeskukset ovat aloittaneet toimintansa vuonna 2001; nämä olivat Keski-Suomen ja Pohjois-Karjalan hätäkeskukset. Edellä mainitut hätäkeskukset, kuten myös Jokilaaksojen ja Salon seudun hätäkeskukset, toimivat aiemmin kokeiluhätäkeskuksina, jotka perustettiin jo vuonna 1996. Loput hätäkeskukset aloittavat toimintansa vaiheittain, niin että kaikki 15 hätäkeskusta on toiminnassa viimeistään vuonna 2006 (LIITE 1 Hätäkeskukset vuonna 2006).

Uudistus vaikuttaa myös käytettävään hätänumeroon; vielä aiemmin käytössä ollut poliisin oman hätänumero 10022 jää kokonaan pois käytöstä ja kaikki hätäpuhelut soitetaan numeroon 112. Sama numero on käytössä myös kaikissa muissa Euroopan maissa. Uudistuksella pyritään saamaan aikaan tasapuolinen viranomaisapu kaikille sitä tarvitseville, vuorokaudenajasta riippumatta. Uudistuksen jälkeen Hätäkeskuslaitoksen organisaatiokaavio näyttää kuvion 12 kaltaiselta:

KUVIO 12 Hätäkeskuslaitoksen organisaatiokaavio. (Hätäkeskuslaitos 2004.)



Hätäkeskuslaitos toimii sisäministeriön alaisena. Laitoksen tulosohtaus tapahtuu sisäministeriön ja sosiaali- ja terveystministeriön yhteistyönä. Muodostettuja 15 hätäkeskusta johdetaan hätäkeskusyksikön ja johtokunnan kautta. Hätäkeskusyksikkö luo edellytykset koko laitoksen toiminnalle sekä kehittää ja edistää hätäkeskusten toimintaa. Hätäkeskusyksikön tarkempiin tehtäviin kuuluu hätäkeskusten hallinto ja valvonta, yleinen ohjaus sekä keskusten tulosohtaus. Yksikkö valmistelelee myös johtokunnassa käsiteltävät asiat sekä organisoii valtakunnallisen yhteistyöryhmän työtä. Hätäkeskusten toimintaa ohjataan erilaisilla säädöksillä, joita ovat hätäkeskuslaki, valtioneuvoston asetus Hätäkeskuslaitoksesta, valtioneuvoston päätös hätäkeskusalueista sekä sisäasiainministeriön päätös hätäkeskuspaikkakunnista. Ohjeistuksilla pyritään yhtenäistämään koko maan hätäkeskusten sisäiset toimintatavat, tekniikat ja henkilöstöpolitiikka. (Hätäkeskuslaitos 2004.)

5.2 Hätäkeskuslaitoksen tavoitteet

Hätäkeskuslaitoksen toiminta-ajatuksena on olla avun ja turvan ensimmäinen lenkki auttamisen ketjussa. Hätäkeskuslaitoksen visiona vuodelle 2010 on olla arvostettu, edistyksellinen ja tehokas huippujoukkue. Hätäkeskuksen toimintamalli on kansainvälisestikin ainutlaatuinen, koska sinne soitetaan sekä poliisin, pelastustoimen että sosiaali- ja terveystoimen kiireelliset hätäilmoitukset sekä muut ihmisten, ympäristön ja omaisuuden turvallisuuteen liittyvät toimenpiteitä edellyttävät ilmoitukset. Kaikkien puheluiden keskittäminen yhteen keskukseseen on osoittautunut taloudelliseksi ja tehokkaaksi tavaksi tuottaa monipuolisia korkean tason hätäkeskuspalveluja joustavasti. Hyvin johdettu ja verkottunut organisaatio tuottaa laadukkaita palveluita kohtuullisin kustannuksin. Hätäkeskuslaitos panostaa toiminnassaan myös hätäkeskusten toimitiloihin, tekniikan ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen, kuten myös tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Näin halutaan turvata laadukkaiden palvelujen tuottaminen myös tulevaisuudessa.

Hätäkeskuslaitoksesta koordinoitaan kaikki apu, mitä hätäilmoituksen tekijä tarvitsee. Hätäkeskus ottaa vastaan hätäilmoitukset sekä neuvoo hätätilanteessa. Tiedot välitetään auttamisen ketjussa eteenpäin, eli eri turvallisuusviranomaisille ja muille yhteistyökumppaneille. Näin hätäkeskus tuottaa palveluita väestön lisäksi myös yhteistyöviranomaisille. Saavuttaakseen hyviä tuloksia tehtävässään, Hätäkeskuslaitoksen työntekijöillä on oltava korkea ammattitaito

sekä tehokas yhteistyökyky. Hätäkeskuksissa painotetaan hyvää joukkuehenkeä sekä henkilöstön motivaatiota. (Hätäkeskuslaitos 2004.)

5.3 Hätäkeskuslaitoksen arvot

Hätäkeskuslaitoksen arvopakettiin kuuluvat arvot PRO 112, luotettavuus, tasapuolisuus ja inhimillisuus. Arvojen sisällöt Hätäkeskuslaitos on kuvannut seuraavasti:

PRO 112

Hätäkeskuslaitoksen osaaminen perustuu edistykselliseen toimintatapaan, kehittyneeseen tekniikkaan ja osaavaan henkilöstöön, jonka tavoitteena on toimia hätätilanteessa tehokkaasti avuntarvitsijan puolesta. Hätäkeskuslaitos tuottaa hätäkeskuspalvelut ammatillisen riipeästi ja täsmällisesti. Se huomioi toiminnassaan tasapuolisesti sekä avuntarvitsijat että yhteistyöviranomaiset. Ammatillinen toiminta kasvaa asiakkaiden inhimillisestä ja vastuuntuntoisesta palvelusta. Hätäkeskuslaitos toimii tehokkaasti motivoituneena ja vapaaehtoisesti kurinalaisena joukkueena. Toiminnan kehittämisessä luovuus ja ennakkoluulottomuus yhdistettynä toimintavarmuuteen ovat keskeisiä tekijöitä. Hätäkeskuslaitoksessa ihmiset arvostavat toisiaan sekä jokaisen tekemää työtä.

LUOTETTAVUUS

Hätäkeskuslaitoksessa luotettavuus on rehellisyyttä kansalaisille, mutta myös sisäisesti. Se on myös uskollisuutta ja periksiantamattomuutta. Sen tavoitteena on oikeudenmukaisuuden edistäminen. Luotettavuus kasvaa toiminnan pysyvyydestä ja jatkuvasta toimintavarmuudesta. Luotettavuus merkitsee myös täsmällistä ja huolellista, mutta nopeaa toimintaa, joka pohjautuu lakiin sekä yhteisiin sovittuihin ohjeisiin ja toimintatapoihin. Kansalaiset voivat olla varmoja, että hätäkeskukset pystyvät tuottamaan palvelunsa ehdottoman luotettavasti kaikissa olosuhteissa.

TASAPUOLISUUS

Hätäkeskuslaitos tuottaa Suomessa palvelujaan tasapuolisesti paikasta ja ajasta riippumatta. Se kohtelee kaikkia avuntarvitsijoita yhdenmukaisesti kansalaisuudesta, kielestä, rodusta, uskonnosta, varallisuudesta, sukupuolesta ja mielipiteistä riippumatta. Hätäkeskuslaitos palvelee avuntarvitsijoita ja viranomaisia tilanteen huomioon ottaen, tasapuolisesti. Tasapuolisuus tarkoittaa myös oman henkilökunnan keskinäistä arvostusta.

INHIMILLISYYS

Inhimillisuus on ihmisarvon loukkaamattomuutta, myötätuntoa, hienotunteisuutta ja kunnioitusta. Hätäkeskuslaisten käytöksessä heijastuu inhimillisuus – avuntarvitsija saa 112-hätänumerosta palvelua suoraan ihmiseltä ihmiselle. Hätäkeskuslaitoksessa inhimillisuus on vuorovaikutusta, jossa kuunteleminen, aito kiinnostus ja kiireettömyys avuntarvitsijaa kohtaan ohjaavat toimintaa. Inhimillisuus on myös joustavuutta ja avoimuutta Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön keskuudessa – myös työtoverin tarpeet otetaan huomioon. (Hätäkeskuslaitos 2004.)

5.4 Hätäkeskuslaitoksen henkilöstö ja toiminta

Vuoden 2006 alussa Hätäkeskuslaitoksen henkilöstömäärän arvioidaan olevan noin 750 henkilöä. Näistä päivystyshenkilöstön määrä on suurin, noin 600 henkilöä. Hätäkeskusyksikössä työskentelee noin 20 henkilöä. Loput henkilöstöstä koostuu esimerkiksi asiantuntijoista. Yhdessä hätäkeskuksessa työskentelee 30-100 ihmistä alueen koon mukaan.

Hätäkeskuspäivystäjän työ on vaativaa. Päivystäjän on pystyttävä arvioimaan potilaan lääketieteellinen riski tapahtuma- ja tilatietojen avulla. Hätäpuhelusta on myös tunnistettava sosiaaliset hätätilanteet ja pystyttävä arvioimaan pelastus- ja poliisiviranomaisten antaman avun tarve. Yksi henkisesti vaativimmista puolista on kriisissä olevan ihmisen kohtaaminen. Hätäkeskuspäivystäjiä koulutetaan Kuopion Pelastusopistolla, ja koulutus kestää puolitoista vuotta. Aiemmistä pelastustoimen kunnallisista ja poliisin hälytyskeskuksista Hätäkeskuslaitokseen siirtyville järjestetään täydennyskoulutusta eri paikoissa. Vuoromestarin koulutus tapahtuu Pelastusopistolla ja poliisikoulussa.

Suomessa tehdään vuosittain noin neljä miljoonaa hätäilmoitusta. Yksi hätäkeskuspäivystäjä käsittelee noin 8 000-10 000 hätäilmoitusta vuodessa. Ilmoitusten määrää kasvattavat samasta tehtävästä tehdyt päällekkäiset ilmoitukset, vahingossa soitetut puhelut, hätäkeskukseen kuumattomat puhelut sekä ilkeävaltaiset puhelut. Noin puolet ilmoituksista johtaa kentälle annettaviin hälytyksiin. Hälytykset jakautuvat seuraavasti: Sairaankuljetusten ja ensihoidon osuus hälytyksistä on noin 50 %, poliisitehtävien noin 45 % ja pelastustoimen tehtäviä noin 5 %. (Hätäkeskuslaitos 2004.)

5.5 Hätäkeskuslaitoksen kehittämishanke

Hätäkeskuslaitoksen tarkoituksena on kehittää toiminnassaan useita eri alueita. Tavoitteena on yhdenmukaistaa toimintaa, kehittää henkilöstön osaamista sekä johtamis- ja esimiestoimintaa, käynnistää suunnitellut hätäkeskukset sekä kehittää viestintää ja viranomaisyhteistyön sujuvuutta. Alkuvaiheessa hanke keskittyy tutkimuksessa mukana olevien hätäkeskusten kehittämiseen, jonka jälkeen valmennus laajennetaan koskemaan kaikkia hätäkeskuksia. Hankkeen keskeisin tavoite on kehittää Hätäkeskuslaitoksen arvoja ja visiota edelleen sekä ottaa arvot ja visio päivittäiseen käyttöön niin, että laitokselle syntyy yhtenäinen toimintakulttuuri.

Hanke koostuu tutkimuksen alku- ja loppumittauksesta, sekä niiden välillä toteutettavista areenoista, joissa käsitellään yleisiä asioita, kuten kehityskeskusteluja, arvoja, johtamistapaa ja toimintakulttuuria, tiedollisella tasolla. Areenoissa syntyneitä johtopäätöksiä käsitellään työpalavereissa, joissa henkilöstö on aktiivisesti mukana. Uuden toimintakulttuurin mukaisia asioita harjoitellaan valmennuksissa. Henkilöstö ja esimiehet harjoittelevat esimerkiksi arvojen mukaista toimintaa, ryhmädynamiikkaa ja kuuntelemisen taitoja. Projektin onnistumista tuetaan aktiivisella sisäisellä viestinnällä. Tutkimuksessa toteutettavista mittauksista saadaan tietoa prosessin tuloksista. (Työministeriö 2004.)

6 TUTKIMUSONGELMA

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön arvoja, arvojen mahdollista muuttumista jalkauttamisprosessin myötä, sekä arvoihin samastumista. Tavoitteena on myös saada selville järjestettyjen koulutusten merkitystä arvojen jalkautumiseen ja niihin samastumiseen. Myös henkilöstön aikaisemman työtaustan ja hätäkeskuksen perustamisajan kohdan merkitystä arvojen jalkautumisessa ja niihin samastumisessa pyritään selvittämään.

Empiirinen tutkimus suoritetaan kahdessa eri aikaan perustetussa hätäkeskuksessa. Hätäkeskuslaitoksessa on käynnissä arvo- ja strategiauudistus, ja tutkimuksessa selvitetään sen vaikutuksia. Tutkimuksella halutaan saada selville eroja 1) ennen ja jälkeen koulutusten ja 2) kahden hätäkeskuksen välillä.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön arvot ovat?
 - Mitkä ovat toteutuneet arvot?
 - Mitkä ovat tavoitearvot?
 - Miten toteutuneet arvot ja tavoitearvot eroavat toisistaan?
2. Miten henkilöstö on samastunut tavoitearvoihin?
 - Vaikuttaako työtausta tavoitearvoihin samastumiseen?
3. Ovatko henkilöstön toteutuneet arvot ja tavoitearvot muuttuneet arvojen jalkauttamisprosessissa? Jos ovat, miten?

Vaikka Hätäkeskuslaitoksen prosessiin kuuluvatkin sekä arvo- että strategiauudistukset, tutkitaan tässä vain arvoja. Strategian jalkauttaminen kokonaisuudessaan on paljon pitempi prosessi eikä pro gradu -työlle asetetussa aikataulussa olisi mahdollista tutkia koko strategian muuttumista.

7 MENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

7.1 Tutkimusmenetelmä

Suoritettu tutkimus on tapaustutkimus. Koska tutkimustehtävänä oli ainoastaan yhden organisaation ja sen arvojen jalkauttamisen tutkiminen, oli tapaustutkimus sopiva valinta tutkimusstrategiaksi. Tapauksella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan Hätäkeskuslaitoksen arvoprosessia sekä sen tuloksena syntynyttä arvojen jalkautumista. Aineistoja tutkimukseen kerättiin 1) kyselylomakkeella, 2) havainnoimalla koulutuksia sekä 3) Hätäkeskuslaitoksen sisäisistä lähteistä. Tutkimuksessa kuvailtiin arvojen muutosta kahden mittauskerran välillä. Tällöin pystyttiin selvittämään, oliko järjestetyillä koulutuksilla mahdollisesti vaikutusta arvoihin. Tutkimuksessa etsittiin eroja myös kahden eri hätäkeskuksen väliltä.

Yinin (1994) mukaan tapaustutkimus on sopiva menetelmä silloin, kun tutkimuksen kohteena on ilmiö, joka tapahtuu luonnollisessa, tosielämän kontekstissa ja kun tutkijalla ei juurikaan ole mahdollisuutta vaikuttaa tutkittaviin tapahtumiin. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu myös, etteivät rajat ilmiön ja kontekstin välillä ole kovin selkeät. Tapaustutkimusta voidaan tehdä tutkimustarkoituksessa, kuvailevana tai selittävänä. Näistä kolmesta kyseessä oleva tutkimus on lähimpänä kuvailevaa tapaustutkimusta, koska tutkimuksessa pyritään kuvaamaan arvojen tämänhetkistä tilaa. Tapaustutkimuksessa käytetään monenlaisia aineistoja, kuten dokumentteja, haastatteluja ja havainnoiteja; aineistot voivat olla sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia. Käyttämällä monenlaisia aineistoja eli triangulaatiolla saadaan aikaan vakuuttavampia ja tarkempia tutkimustuloksia; kun tietoja otetaan useasta eri lähteestä, ne tukevat ja vahvistavat toisiaan (Eskola & Suoranta 1999: 69-73). Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia joko yhtä tai useampaa tapausta.

Tapaustutkimusten yleistettävyyys on yleensä melko huono, jos yksittäisen tutkimuksen tuloksia pyritään yleistämään populaatioihin tai eri perusjoukkoihin, mutta tuloksia pystytään kuitenkin yleistämään teoreettisiin väittämiin, joita tapaustutkimusten avulla pyritään laajentamaan. (Yin 1994: 1, 4, 8, 10, 13-14, 92.)

7.2 Tutkimuskohde

Tutkimus suoritettiin kahdessa Suomen Häätäkeskuslaitokseen kuuluvassa häätäkeskuksessa, Keski-Suomen ja Varsinais-Suomen häätäkeskuksessa. Tutkimukseen valitut häätäkeskukset oli määriteltä Häätäkeskuslaitoksen taholta. Tutkimukseen osallistui koko Keski-Suomen häätäkeskuksen henkilökunta sekä Varsinais-Suomen häätäkeskuksen osalta Salon seudun ja Turun häätäkeskusten henkilökunnat. Nämä häätäkeskukset tulevat olemaan osa vuonna 2004 perustettava Varsinais-Suomen häätäkeskusta. Tutkimukseen valituissa häätäkeskuksissa muutokset ovat hieman eri vaiheissa; Keski-Suomen häätäkeskus on ollut toiminnassa jo vuodesta 2001, ja Varsinais-Suomen häätäkeskus aloittaa toimintansa vuonna 2004. Tutkimukseen valittiin tarkoituksella hieman eri tilanteissa olevia häätäkeskuksia, jotta uudistuksien vaikuttavuutta henkilöstöön voitaisiin vertailla. Valituista häätäkeskuksista tutkimus koski kaikkia työntekijöitä, sekä häätäkeskuspäivystäjiä että heidän esimiehiään. Tutkimuslomakkeessa nämä ryhmät eroteltiin. Tutkimus oli kokonaistutkimus valituista kahdesta häätäkeskuksesta.

Tutkimus oli osa Työministeriön rahoittamaa työelämänkehittämishanketta. Se toteutettiin yhdessä Häätäkeskuslaitoksen ja viestintätoimisto BNL Euro RSCG:n kanssa. Viestintätoimiston osuus projektissa oli valmentaa valittujen häätäkeskusten henkilöstöä projektiin liittyvissä asioissa, kuten kehityskeskusteluissa, arvoissa ja häätäkeskuspäivystäjän työhön liittyvissä asioissa.

Häätäkeskuslaitos on kehitysprojektissaan uusimassa arvonsa ja strategiansa. Vaikka Varsinais-Suomen häätäkeskus käynnistyy vasta vuonna 2004, käytettiin tutkimuksessa sinne sijoituvia henkilöitä. Häätäkeskusten henkilöstömäärät ovat Keski-Suomen osalta 38 henkilöä, joista päivystyshenkilöstöä on 32 henkilöä ja hallintohenkilöstöä 6 henkilöä. Varsinais-Suomen tulevan häätäkeskuksen henkilöstömäärä ei tutkimusta tehdessä ollut tiedossa, koska rekrytointi tehdään vaiheittain. Ainoat tarkat luvut olivat Salon seudun ja Turun häätäkeskusten henkilöstömäärät. Salon seudun häätäkeskuksessa työskentelee 20 henkilöä, joista 12 henkilöä on häätäkeskuspäivystäjiä ja 8 henkilöä kuuluu muuhun henkilöstöön; heistä kolmen työpanosta hyödyntää koko Häätäkeskuslaitos. Turun häätäkeskuksen palveluksessa on yhteensä 56 työntekijää, joista häätäkeskuspäivystäjiä on 43. Kunnallisista häätäkeskuksista ja poliisin hälytyskeskuksesta siirtyvien henkilöiden määrä oli vielä avoin.

7.3 Aineisto

7.3.1 Kyselylomake

Tutkimuksessa aineisto kerättiin kyselylomakkeilla (LIITE 2 Kyselylomake). Laadin lomakkeen yhdessä viestintätoimisto BNL Euro RSCG:n ja Häätäkeskuslaitoksen kanssa. Lomake koostui taustatiedoista, jotka sisälsivät vastaajan henkilökohtaisten tietojen lisäksi tietoja vastaajan koulutuksesta ja työhistoriasta. Lomakkeen toinen osa koostui kolmesta arvoväittämapaketista, joissa vastaajaa pyydettiin kertomaan omat näkemyksensä Häätäkeskuslaitoksen arvoista tämänhetkisen toteutumisen, tavoiteltavuuden ja henkilökohtaisen elämän kannalta. Kaikissa väittämissä toistuvat samat arvot hieman eri tavalla muotoiltuna. Arvoväittämapaketit oli muotoiltu käyttäen hyväksi palo- ja pelastustoimen arvoja, Suomen poliisin keskeisiä arvolähtökohtia sekä Häätäkeskuslaitoksen uusia arvoja (LIITE 3 Palo- ja pelastustoimen sekä poliisin arvot). Nämä arvolähtökohdat oli valittu siksi, että häätäkeskusten henkilöstöt koostuvat taustoiltaan erilaisista ihmisistä; häätäkeskuspäivystäjinä voi toimia esimerkiksi palo-, pelastus-, tai poliisitaustaisia henkilöitä. Yksi tutkimuksen tavoitteista oli verrata, näkykö vastauksissa eroavaisuuksia vastaajien taustoja verratessa; esimerkiksi onko aikaisemmin poliisina toimineilla henkilöillä taipumusta preferoida poliisien keskeisiä arvolähtökohtia.

Arvot muotoiltiin tutkimukselle sopivaan muotoon ja eri arvopakettien päällekkäisyyksiä karstiin. Arvot myös sekoitettiin, ettei lomakkeesta käynyt ilmi, mitkä arvot olivat mistäkin alkuperästä lähtöisin. Lomaketta muokattiin niin pitkään, että kaikki suunnitteluun osallistuvat tahot olivat siihen tyytyväisiä.

7.3.2 Havainnointi

Keräsin tutkimukseen tietoa myös havainnoimalla. Havainnointi tutkimusmenetelmänä oli tässä tapauksessa hyvä valinta, koska muuten minun olisi ollut vaikea saada henkilökohtaista käsitystä siitä, millaisia asioita koulutuksissa käsiteltiin ja miten niitä käytiin läpi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 200-201). Grönfors (1982: 90) jakaa kenttätutkimusmenetelmät neljään osallistumisasteeseen: 1) havainnointiin ilman varsinaista osallistumista, 2) osallistuvaan havainnointiin, 3) toimintatutkimukseen ja 4) piilohavainnointiin. Näistä neljästä tässä tapauksessa käytin havainnointia ilman varsinaista osallistumista. Siinä havainnoitavien kohteiden ja

tutkijan välinen vuorovaikutus on vähäistä; tutkija on osallistumaton, ulkopuolinen tarkkailija ja hänen roolinsa on pelkästään tutkimuksellinen. Vaikka tässä tutkimuksessa havainnointi keskittyi pääasiassa koulutuksen sisältöön, oli koulutuksessa mahdollisuus tarkkailla myös yleistä ilmapiiriä sekä osallistujien asennetta ja suhtautumista koulutusta kohtaan. Läsnäoloni vaikutuksia koulutukseen osallistuviin oli vaikea arvioida, mutta kuitenkin vaikutus oli luultavasti vähäinen; koulutuksen alussa minut esiteltiin osallistujille ja heille kerrottiin minun olevan paikalla havainnoimassa koulutuksen sisältöä. Muutamat osallistujat olivat hyvin kiinnostuneita tutkimuksesta, ja tämä antoi minulle varmuutta siitä, ettei minuun suhtauduttu negatiivisesti. Osallistuin myös jossakin määrin koulutuksessa käytyihin keskusteluihin, joka toi minua ehkä henkisesti hieman lähemmäksi osallistujia. Myös Grönfors (1982: 91-92) mainitsee, että tutkijan läsnäolon häiritsevää vaikutusta voidaan vähentää sillä, että tutkija ainakin näennäisesti osallistuu johonkin toimintaan. Kuitenkin osallistumattomassa havainnoinnissa pyritään pääasiallisesti siihen, että tutkijan läsnäoloon kiinnitetään mahdollisimman vähän huomiota. Myös tässä tutkimuksessa pyrin siihen: koulutuksessa olin sijoittunut auditorion takaosaan niin, että kaikki koulutukseen osallistujat istuivat etupuolellani. Näin pyrin siihen, ettei läsnäoloni ainakaan korostuisi.

Osallistuin siis yhteen marras-joulukuussa 2003 järjestetyistä henkilöstön koulutuksista. Koulutus järjestettiin Kuopion Pelastusopistolla 2.12.2003 ja siihen osallistui hätäkeskusten henkilöstöä ympäri Suomen. Osallistujia oli noin 40. Koulutuspäivän aiheena oli pääasiallisesti kehityskeskusteluihin valmentaminen, keskustelun tulosten seuraaminen ja palautteenanto. Tavoitteena oli, että koulutukseen osallistujat ymmärtäisivät kehityskeskustelujen tarkoituksen ja sen miksi niitä käydään. Tavoitteena oli myös luoda työkaluja kehityskeskustelujen käymiseen. Koulutuksen vetäjinä oli kaksi BNL:n konsulttia.

Koulutuksen aluksi osallistujille kerrottiin projektin yleisestä luonteesta; mikä kehittämishankkeen tarkoitus on ja mitä se käytännössä tarkoittaa. Hankkeen tarkoituksena on edistää ymmärrystä hätäkeskustoiminnan tärkeydestä ja siihen liittyvästä Hätäkeskuslaitoksen strategiasta ja organisaatiokulttuurin yhdenmukaisuudesta henkilöstön keskuudessa. Hankkeen myötä halutaan kehittää johtamis- ja henkilöstökulttuuria sekä työilmapiiriä. Henkilöstön motivaatiota ja joukkuehenkeä halutaan myös parantaa. Käytännössä hanke tarkoittaa valmennuksia viidestä eri teemasta (kehityskeskustelut, johtaminen, toimintakulttuuri, arvot sekä uusi virkamies: hätäkeskuspäivystäjä), mittausta kahden hätäkeskuksen henkilöstölle (kyseessä

oleva pro gradu -työ) sekä uuden organisaatiokulttuurin mukaisten asioiden harjoittelua valmennuksissa.

Koulutuksen pääasiallinen sisältö oli kehityskeskusteluihin valmentaminen. Alussa viritettiin ajatuksia kirjoittamalla pienille lapuille omia näkemyksiä siitä, mitä hyötyä kehityskeskusteluista itselle voisi olla ja mikä niissä arveluttaa tai ärsyttää. Laput koottiin yhteen ja tulokset käytiin yhdessä läpi. Positiivisena nähtiin seuraavia asioita: luottamuksellisuus, pääsee keskustelemaan esimiehen kanssa, kukaan ei voi haukkua lyttyyn, lisää palkkaa, keskustelulle varattu oma aika sekä koulutusmahdollisuudet. Kehityskeskusteluissa arveluttavana nähtiin pelko eriarvoisuudesta, palkan kohtalo, hyödyt, negatiivinen palaute sekä se, että toiset ovat hyviä mielistelemään.

Koulutuksen alkupuolella käytiin läpi Häätäkeskuslaitoksen ydinasiat; missio, visio, arvot, SWOT-analyysi, strategisen tavoitteet sekä tavoitteet kehityskeskusteluille. Kouluttajat esittelivät kehityskeskustelujen osuutta strategiaan ja hahmottivat niiden taustaa Häätäkeskuslaitoksessa. Tilaisuudessa pohdittiin yhdessä kehityskeskustelujen ongelmia, mahdollisuuksia ja tavoitteita, sekä käytiin läpi esimiesten ja alaisten välisiä erilaisia viestintätilanteita, kehityskeskustelujen ollen yksi näistä. Kouluttajien johdolla pohdittiin valmistautumista kehityskeskusteluun, muistilistojen tekemistä, onnistumista lisääviä tekijöitä sekä seuranta. Käytiin myös läpi kuuntelemiseen ja palautteenantoon liittyviä tekijöitä.

Ennen lounasta osallistujat jaettiin kuuteen ryhmään, joiden tehtävänä oli miettiä annettua tehtävää ja esitellä tulokset sitten koko osallistujajoukolle. Tehtävät koskivat kehityskeskustelujen toteuttamista, ja kaikkien koulutusten ryhmätöiden perusteella oli tarkoitus tehdä ehdotus oikeiden kehityskeskustelujen toimintatavaksi. Tehtävät olivat seuraavanlaisia:

- 1) Valmistautuminen kehityskeskusteluun: käytännön asiat (paikka, kuka kutsuu/miten/milloin, mitä muuta?). Ohjeet sekä esimiehelle että henkilöstölle.
- 2) Mitä tietoa olisi hyvä kerätä ennen varsinaista kehityskeskustelua? (lomakkeen suunnittelu, kysymyslista)
- 3) Ehdotus käsiteltävistä asioista kehityskeskustelussa (lista konkreettisista asioista, ohjeet keskustelun aikana esimiehelle ja työntekijälle).
- 4-5) Millaisia tavoitteita kehityskeskustelulle pitäisi asettaa, kuinka huolehditaan tavoitteisiin pääsyn seurannasta, millaisilla mittareilla tavoitteisiin pääsyä mitataan?

- 6) Lista vaikeasti käsiteltävistä asioista, mistä vaikea puhua, miten niistä voi rakentavasti keskustella, miten et halua saada negatiivista palautetta?

Ryhmätöistä saadut vastaukset käsiteltiin yhdessä ja niitä kommentoitiin koko joukon kesken.

7.3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliutta eli toistettavuutta varmistettiin tutkimuslomakkeen osalta siten, että lomake muotoiltiin yhdessä Häätäkeskuslaitoksen ja viestintätoimiston kanssa, sekä lopuksi hyväksyttiin se kaikilla osapuolilla. Näin saatiin aikaan se, että kysymykset ja väittämien muotoilut olivat tarkoitukseensa sopivia, ja kaikki tutkimuksessa tarvittavat asiat saataisiin lomakkeen avulla selville. Häätäkeskuslaitoksen osuus tässä oli merkittävä, koska heillä oli ensi käden tietoa arvoistaan ja henkilöstönsä aikaisemmista koulutuspoluista. Viestintätoimisto taas toi lomakkeeseen tutkimuksellista osaamista ja tietoa. Lomakkeen reliabiliutta voitiin todeta myös tutkimuksen tuloksista, koska kysely tehtiin samalla lomakkeella kaksi kertaa. Näin voitiin verrata vastausten samankaltaisuutta tai muutoksia sekä molemmilla tutkimuskerroilla erikseen että niiden välillä.

Tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä lomakkeen osalta pyrittiin varmistamaan muotoilemalla kysymykset yksinkertaisiksi ja selkeiksi. Tutkimuksessa oli tarkoitus saada selville vastaajien näkemykset arvoista, ja lomake muotoiltiin juuri tätä tarkoitusta varten. Abstrakteja arvoja pyrittiin muotoilemaan käytännönläheiseen suuntaan, jotta kaikki vastaajat tulkitsisivat ne samalla tavalla. Arvoja myös pilkottiin pienempiin osiin, ettei kysyttäisi useaa asiaa kerralla. Tutkimuksen ulkoista validiutta varmistettiin sillä, että lomakkeen kysymykset johdettiin suoraan teoriasta. Kysymyksien pohjana käytettiin enimmäkseen Häätäkeskuslaitoksen arvoja, mutta myös poliisitoimen ja palo- ja pelastustoimen arvoja; näitä arvoja käytettiin siksi, että nykyisten häätäkeskuslaitoksen työntekijöiden tiedettiin omaavan näitä työtaustoja. Myös lomakkeen henkilökohtaisia arvoja käsittelevässä osiossa arvoväittämät johdettiin edellä mainituista arvolähtökohdista.

Koko tutkimusta ajatellen reliabiliutta varmistettiin sillä, että satunnaisvirheet pyrittiin minimoimaan. Pyrin toiminnassani äärimmäiseen tarkkuuteen käyttämällä riittävästi aikaa lomakkeiden käsittelyyn ja huolehtimalla ettei ”painovirheitä” syntynyt. Myös tutkimukseen osallistujia pyrittiin motivoimaan tutkimukseen kertomalla, että kyseinen tutkimus on osa

suurempaa kokonaisuutta ja että se liittyy Häätäkeskuslaitoksen koordinoimaan prosessiin. Näin pyrittiin varmistamaan se, että vastaajat ottivat tutkimuksen tosissaan sekä vastasivat rehellisesti ja pyydetyllä tavalla.

Koko tutkimuksen validiutta varmistettiin triangulaatiolla, eli tutkimuksessa käytettiin monenlaisia tutkimusaineistoja (Eskola & Suoranta 1999: 69-73). Tietoa kerättiin sekä kyselylomakkeella, havainnoimalla että sisäisistä lähteistä. Näin varmistettiin se, ettei tutkimuksessa käytetty tieto olisi yksipuolista ja peräisin vain yhdestä lähteestä.

7.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutettiin taulukon 7 osoittamalla tavalla.

TAULUKKO 7: Tutkimuksen aikataulu.

- Toukokuu 2003: toimeksianto pro gradu -työstä
- 6.6.2003: tapaaminen Helsingissä
- Marraskuu 2003: Ensimmäinen lomakekysely
- 2.12.2003: Tutkijan havainnointi koulutuksessa
- Toukokuu 2004: Toinen lomakekysely
- Lokakuu 2004: Pro gradu -työn valmistuminen

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin kesällä 2003, kun tapasin muut prosessiin osallistuvat tahot Helsingissä viestintätoimisto BNL:n tiloissa. Tapaamiseen osallistui minun lisäksi henkilöitä Häätäkeskuslaitokselta ja BNL:ltä. Tapaamisessa minulle esiteltiin Häätäkeskuslaitoksen toimintaperiaatteet ja tutkimuksen lähtökohdat. Alustavasti sovittiin tutkimuksen aikataulusta ja prosessiin osallistuvien roolista pro gradu -tutkimuksessa.

Kesällä 2003 käytin aikaa tutkimuksen taustateorioihin tutustumiseen ja lomakkeen suunnitteluun ja muotoilemiseen. Lomaketta ideoitiin Häätäkeskuslaitoksen ja BNL:n kanssa sähköpostitse ja lopullisen muotonsa lomake sai lokakuussa 2003. Ensimmäinen kysely tapahtui marraskuun alussa. Lomake jaettiin Keski-Suomen häätäkeskukseen ja Varsinais-Suomen häätäkes-

kuksen osalta tutkimukseen osallistuville sähköpostitse yhteyshenkilöiden välityksellä. Lomakkeen välitti hätäkeskusten johtajille BNL:n viestintäkonsultti. Lomakkeiden jako henkilöstölle jäi johtajien tehtäväksi.

Lomakkeiden viimeinen palautuspäivä oli Keski-Suomen hätäkeskuksen osalta 14.11.2003 ja Salon seudun hätäkeskuksen sekä muiden vastaajien osalta 21.11.2003. Vastausaikaa osallistujilla oli noin kaksi viikkoa. Palautuspäivät eivät olleet yhteneväiset siksi, että osalle vastaajista lomakkeen toimitus kesti pitempään ja heille olisi näin jäänyt vähemmän aikaa vastata tutkimukseen.

Tutkimukseen osallistujien haluttiin vastaavan kyselyyn ennen kun projektiin kuuluvat koulutukset alkoivat. Alkuperäinen suunnitelmani oli lomakkeiden jakaminen vasta koulutuksissa, mutta koska niihin osallistui henkilöstöä muistakin kuin tutkimukseen osallistuvista hätäkeskuksista, oli suunnitelma hylättävä. Ensimmäinen koulutus tapahtui jo 14.11.2003, joten vastauksia tutkimukseen ehdittiin pyytämään vain kerran. Koska koulutuksessa käsiteltiin myös lomakkeessa käsiteltyjä aiheita, olisi koulutukseen osallistuminen voinut vaikuttaa lomakkeen vastauksiin. Ja koska ensimmäisessä kyselyssä haluttiin tietoon nimenomaan lähtötilanne, jouduttiin tutkimuksessa tyytymään niihin vastausmääriin, joihin ensimmäisellä pyynnöllä päästiin.

Vastaajat täyttivät lomakkeen saatekirjeessä annettujen ohjeiden mukaan. Henkilökohtaisella lomakkeiden jaolla ja motivoimisella olisi voitu päästä parempaan vastausprosenttiin, mutta aikataulullisesti ja maantieteellisesti se oli mahdotonta. Keski-Suomen osalta tutkimuksen ensimmäisen kyselyn vastausprosentti oli 65,8 % ja Varsinais-Suomen osalta 35,5 %. Kato yhteensä oli 54,4 %.

Uusintakysely suoritettiin kesällä 2004, kun kaikki projektiin kuuluvat koulutukset oli saatu pidettyä. Alkuperäinen lomakkeiden palautuspäivämäärä oli 4.6.2004, mutta erinäisten sattumien vuoksi palautuspäivämäärä Varsinais-Suomen osalta oli vasta 4.7.2004. Uusintakysely suoritettiin samalla tavoin kuin ensimmäinenkin kysely. Lomakkeet toimitettiin sähköpostitse hätäkeskusten johtajille, jotka jakoivat lomakkeet edelleen vastaajille. Vastausprosentit olivat hieman pienemmät kuin ensimmäisessä kyselyssä: Keski-Suomen alueen vastausprosentti uusintakyselyssä oli 63,2 % ja Varsinais-Suomen alueen 25,0 %. Kato uusintakyselyssä oli yhteensä 62,2 %. Suurempaan vastausprosenttiin olisi ensimmäisen kyselyn lailla todennäköi-

sesti päästy vastaajien paremmalla motivoinnilla, mutta tähän ei kuitenkaan kyselyn yhteydessä ollut mahdollisuuksia.

7.5 Aineiston analyysimenetelmät

Analysoin kyselyssä saatua aineistoa SPSS -ohjelmassa tavanomaisimmilla analyysimenetelmillä. Monimuuttujamenetelmiä en käyttänyt analysoinnissa aineiston pienuuden takia lainkaan, koska Metsämuurosen (2003: 504) mukaan monimuuttujamenetelmien käytössä on oltava varovainen, kun havaintoyksilöitä on vähemmän kuin 200. Tällaisissa tapauksissa saattavat tulokset voivat olla enemmän tai vähemmän harhaisia. Kuvailen aineistoa aluksi frekvenssi- ja prosenttijakaumien avulla, ja havainnollistan muuttujien välisiä yhteyksiä käyttämällä ristiintaulukointia ja keskiarvovertailuja. Arvoväittämien kohdalla muodostin taulukoita, joista käy ilmi arvoväittämien keskiarvojen eroja alueiden ja kyselyiden välillä. Tutkimuksessa käytettyä laadullista aineistoa käytän täydentämään kyselyistä saatuja tuloksia.

8 TULOKSET

8.1 Kyselyyn vastaajat

Tutkimuksessa suoritettuun ensimmäiseen kyselyyn (taulukko 8) vastasi yhteensä 52 henkilöä (vastausprosentti yhteensä 45,6 %), joista 25 henkilöä oli Keski-Suomen alueelta (alueen vastausprosentti 65,8 %), ja loput 27 henkilöä Varsinais-Suomen alueelta (35,5 %). Naisten osuus vastaajissa oli 61,5 % ja miesten vastaavasti 38,5 %. Eniten vastaajia (36,5 %) sijoittui ikänsä puolesta luokkaan 45-54 vuotta. Kyselyyn vastaajat luokiteltiin koulutus- ja työtaustojensa perusteella kolmeen luokkaan: poliisitaustaisiin, palo- tai pelastustaustaisiin sekä pelkkiin hätäkeskustaustaisiin. Ensimmäisessä kyselyssä poliisitaustaisia henkilöitä oli 26,9 %, palo- tai pelastustaustaisia 25,0 % ja hätäkeskustaustaisia 48,1 %. Yleisesti ottaen vastaajien koulutus- ja työhistoriat vaihtelivat suuresti, mutta koska tutkimuksen arvo-osiossa käytettiin arvopaketteja, jotka perustuvat poliisien, palo- ja pelastustoimen sekä Hätäkeskuslaitoksen arvoihin, luokittelu tehtiin ainoastaan näihin aloihin liittyvien taustojen perusteella. Hätäkeskuslaitoksen palveluksessa oli kyselyn suorittamisen aikana 82,7 % ja esimiesasemassa 19,2 % vastaajista.

TAULUKKO 8 Ensimmäisen kyselyn vastaajat.

	Keski-Suomi		Varsinais-Suomi		Yhteensä	
	N	%	N	%	N	%
Sukupuoli						
Miehiä	12	48,0	8	29,6	20	38,5
Naisia	13	52,0	19	70,4	32	61,5
Ikä						
Alle 25 vuotta	0	0	2	7,4	2	3,8
25-34 vuotta	1	4,0	7	25,9	8	15,4
35-44 vuotta	8	32,0	7	25,9	15	28,8
45-54 vuotta	11	44,0	8	29,6	19	36,5
55-64 vuotta	5	20,0	3	11,1	8	15,4
Henkilön tausta						
Poliisitausta	10	40,0	4	14,8	14	26,9
Palo- tai pelastustaus- ta	6	24,0	7	25,9	13	25,0
Hätäkeskustausta	9	36,0	16	59,3	25	48,1
Hätäkeskuslaitoksen palveluksessa tällä hetkellä						
Kyllä	25	100,0	18	66,7	43	82,7
Ei	0	0	9	33,3	9	17,3
Esimiesasemassa tällä hetkellä Hätä- keskuslaitoksessa						
Kyllä	7	28,0	3	11,1	10	19,2
Ei	18	72,0	24	88,9	42	80,8

Uusintakyselyyn (taulukko 9) saatiin hieman vähemmän vastauksia, yhteensä vain 43 kappaletta (vastausprosentti yhteensä 37,7 %). Vastaajista 24 oli Keski-Suomen alueelta (alueen vastausprosentti 63,2 %) ja 19 Varsinais-Suomen alueelta (25,0 %). Naisia vastaajista oli 53,5 % ja miehiä 46,5 %. Myös uusintakyselyssä suurin osa vastaajista (34,9 %) sijoittui ikänsä puolesta luokkaan 45-54 vuotta. Vastaajista poliisitaustaisia oli 34,9 %, palo- tai pelastustauksia 18,6 % ja hätäkeskustaustaisia 46,5 %. Hätäkeskuslaitoksessa työskenteli uusintakyselyn aikana 83,7 % vastaajista, ja esimiesasemassa oli 20,9 % vastaajista.

TAULUKKO 9 Uusintakyselyn vastaajat.

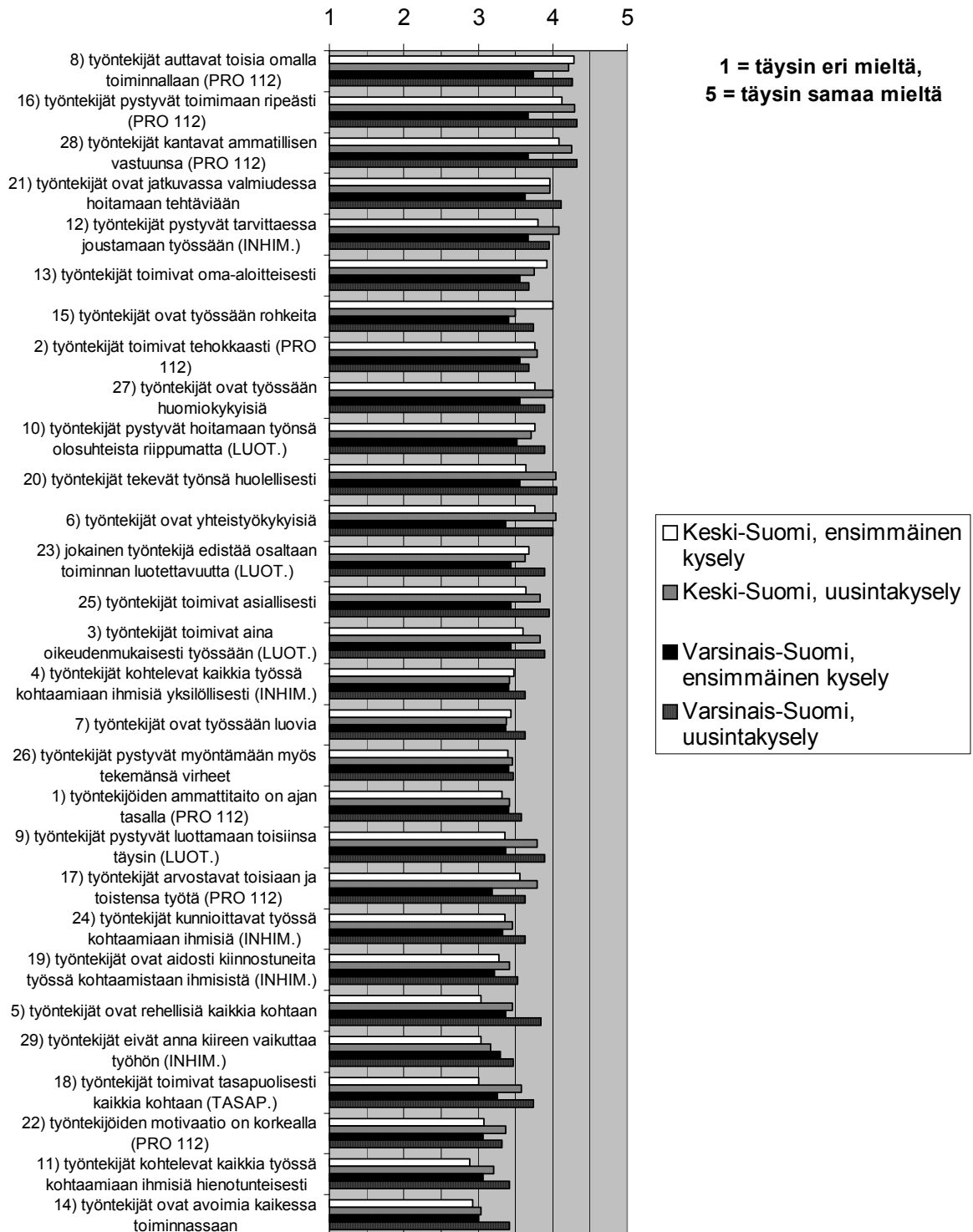
	Keski-Suomi		Varsinais-Suomi		Yhteensä	
	N	%	N	%	N	%
Sukupuoli						
Miehiä	13	54,2	7	36,8	20	46,5
Naisia	11	45,8	12	63,2	23	53,5
Ikä						
25-34 vuotta	5	20,8	7	36,8	12	27,9
35-44 vuotta	7	29,2	5	26,3	12	27,9
45-54 vuotta	9	37,5	6	31,6	15	34,9
55-64 vuotta	3	12,5	1	5,3	4	9,3
Henkilön tausta						
Poliisitausta	9	37,5	6	31,6	15	34,9
Palo- tai pelastustausta	5	20,8	3	15,8	8	18,6
Hätäkeskustausta	10	41,7	10	52,6	20	46,5
Hätäkeskuslaitoksen palveluksessa tällä hetkellä						
Kyllä	23	95,8	13	68,4	36	83,7
Ei	1	4,2	6	31,6	7	16,3
Esimiesasemassa tällä hetkellä Hätäkeskuslaitoksessa						
Kyllä	4	16,7	5	26,3	9	20,9
Ei	20	83,3	14	73,7	34	79,1

8.2 Henkilöstön toteutuneet arvot

Yksi tutkimuksen tärkeimmistä tavoitteista oli selvittää, mitä Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön arvot ovat tällä hetkellä (kuvio 13). Kyselylomakkeen arvoväittämät oli muotoiltu käyttäen lähtökohtana Hätäkeskuslaitoksen, poliisin sekä palo- ja pelastustoimen arvoja. Arvojen toteutuminen tämänhetkisessä toiminnassa on suhteellisen hyvä, sillä melkein kaikista arvoväittämistä saatiin keskiarvoksi vähintään 3 asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä; kysymyslomakkeen asteikko on käännetty raportissa tulosten selkeyden vuoksi). Arvojen toteutuminen vaihteli välillä 2,88 – 4,32. Melkein kaikissa väittämässä Keski-Suomen alue katsoi arvojen toteutuneen hieman paremmin kuin Varsinais-Suomi, tosin erot olivat suh-

teellisen pieniä. Koska Hätäkeskuslaitoksen arvot oli tutkimuksessa pilkottu osiin, neljä arvokokonaisuutta hajautui vastauksissa (LIITE 4, Hätäkeskuslaitoksen arvoihin liittyvät arvoväittämät). Arvoja ei siis voida laittaa järjestykseen sen mukaan, kuinka hyvin mikäkin arvokokonaisuus toteutuu, vaan arvokokonaisuuksien eri osat nähdään toteutuvan eri tavoilla. Kuitenkin tuloksista voidaan huomata, että sekä Keski-Suomen että Varsinais-Suomen alueella toteutuneiden arvojen väittämässä oli sama kolmen kärki: Väittämät ”työntekijät auttavat toisia omalla toiminnallaan” (keskiarvo yhteensä 4,0), ”työntekijät pystyvät toimimaan ripeästi” (3,88) ja ”työntekijät kantavat ammatillisen vastuunsa” (3,87) saivat eniten pisteitä toteutumiseensa. Kaikki kolme arvoväittämää on johdettu Hätäkeskuslaitoksen PRO 112 -arvosta, joten tämän arvon voidaan nähdä toteutuneen melko hyvin. Muut arvokokonaisuudet, luotettavuus, tasapuolisuus ja inhimillisyys, hajautuivat tasaisesti toteutumisensa perusteella. Myös poliisien ja palo- ja pelastustoimen arvot saivat toteutumiseensa sekä hyviä että huonompia arvosanoja.

KUVIO 13 Arvojen toteutuminen alueittain ensimmäisessä ja uusintakyselyssä.



8.3 Henkilöstön tavoitearvot

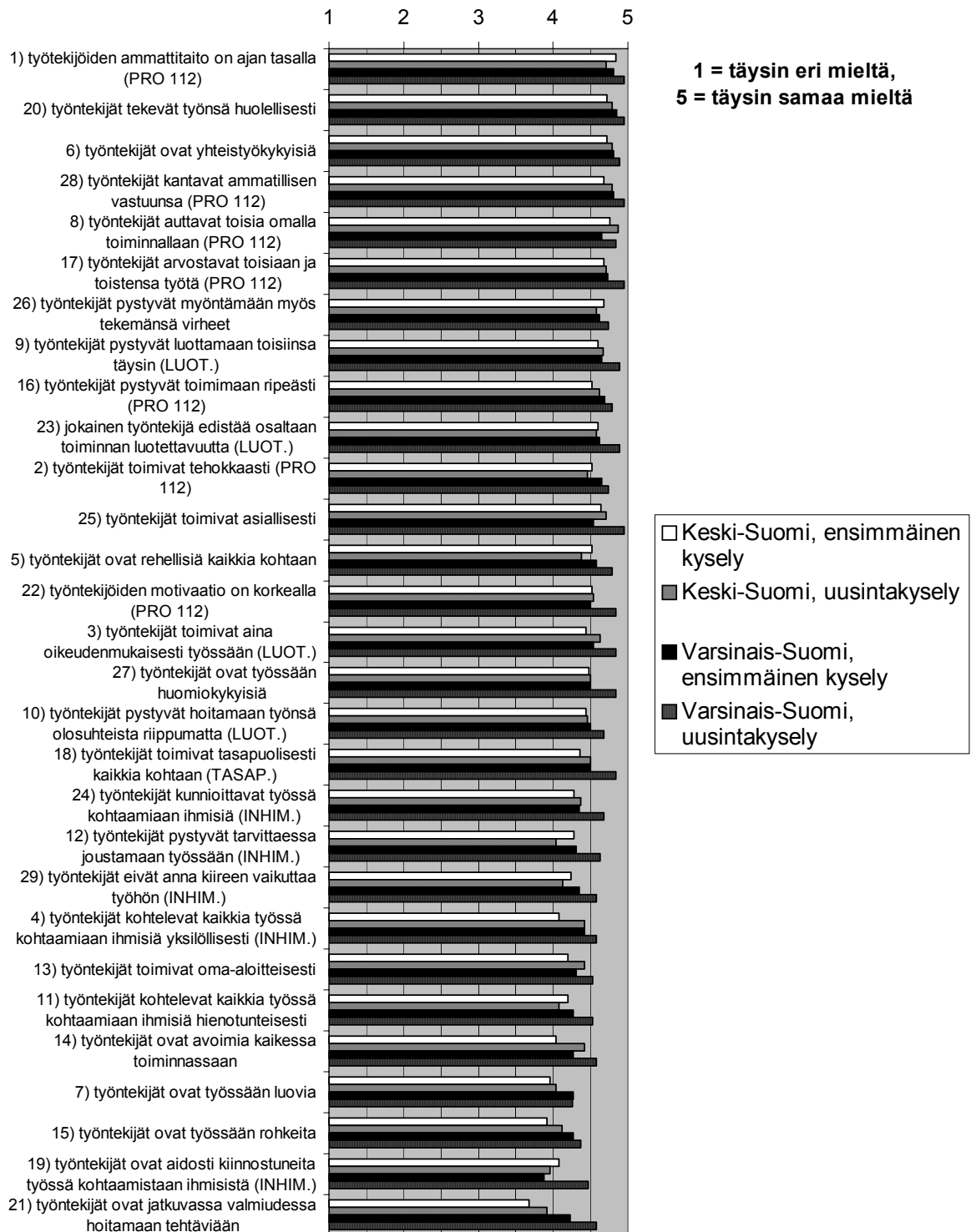
Toinen tutkimuksessa tarkasteltava asia olivat henkilöstön tavoitearvot. Kyselyyn vastaajilta tiedusteltiin kyselylomakkeella, kuinka tavoiteltavina he pitävät arvoväittämiä. Haluttiin saada tietää, mitä arvoja henkilöstö pitää tavoiteltavimpina, ja verrata niitä tällä hetkellä toteutuneisiin arvoihin.

Verrattaessa henkilöstöjen tavoitearvoja, alueiden välillä löytyi hieman enemmän eroavaisuuksia kuin toteutuneissa arvoissa (kuvio 14). Kuitenkin samat arvoväittämät löytyvät molempien alueiden tulosten kärkipäästä. Tavoiteltavimpina pidettiin arvoväittämiä ”työntekijöiden ammattitaito on ajan tasalla” (keskiarvo yhteensä 4,82), ”työntekijät tekevät työnsä huolellisesti” (4,78), ”työntekijät ovat yhteistyökykyisiä” (4,76) ja ”työntekijät kantavat ammatillisen vastuunsa” (4,75). Huomattavaa on se, ettei toteutuneiden ja tavoiteltavien arvojen listojen kärkipäästä löydy keskenään samat arvoväittämät, vaan tavoiteltavimpina pidettyjen arvojen katsotaan toteutuvan huonommin kuin haluttaisiin.

Tavoitearvot saivat tutkimuksessa huomattavasti korkeammat pistemäärät kuin toteutuneet arvot. Suuria eroja arvoväittämien välillä ei ollut, vaan kaikkien arvojen katsottiin olevan hyvin tavoiteltavia; erot arvojen tavoitteellisuudessa vaihtelivat ainoastaan välillä 3,68 - 4,95.

Tavoitearvoissa arvokokonaisuudet eivät hajautuneet yhtä paljoa kuin toteutuneissa arvoissa. Tavoitearvoissa on selvästi nähtävissä, että arvokokonaisuus PRO 112 nähdään tärkeimpänä neljästä arvosta: kaikki arvokokonaisuuteen kuuluvat väittämät sijoittuvat puolenvälin yläpuolelle. Kaikki inhimillisyyсарvot taas vastaavasti sijoittuvat Hätäkeskuslaitoksen arvoista viimeisimmiksi. Näiden kahden arvokokonaisuuden väliin jäävät luotettavuus- ja tasapuolisuusarvoväittämät, jotka hajautuvat hieman. Arvojen tavoitteellisuudessa on siis selvä järjestyks, joka ilmeisesti on huomioitu jo arvojen suunnitteluvaiheessa; arvot ovat Hätäkeskuslaitoksen luettelossa täysin samassa järjestyksessä.

KUVIO 14 Arvojen tavoiteltavuus ensimmäisessä ja uusintakyselyssä.



Tavoiteltavia arvoja verrattaessa uusintakyselyn tulosten kärkipäästä löytyvät samat arvoväittämät kuin ensimmäisessäkin kyselyssä, ainoastaan hieman eri järjestyksessä. Vaikka arvojen tavoiteltavuus on yleisesti ottaen noussut, ne ovat kuitenkin säilyttäneet tärkeysjärjestyksensä suhteellisen samana.

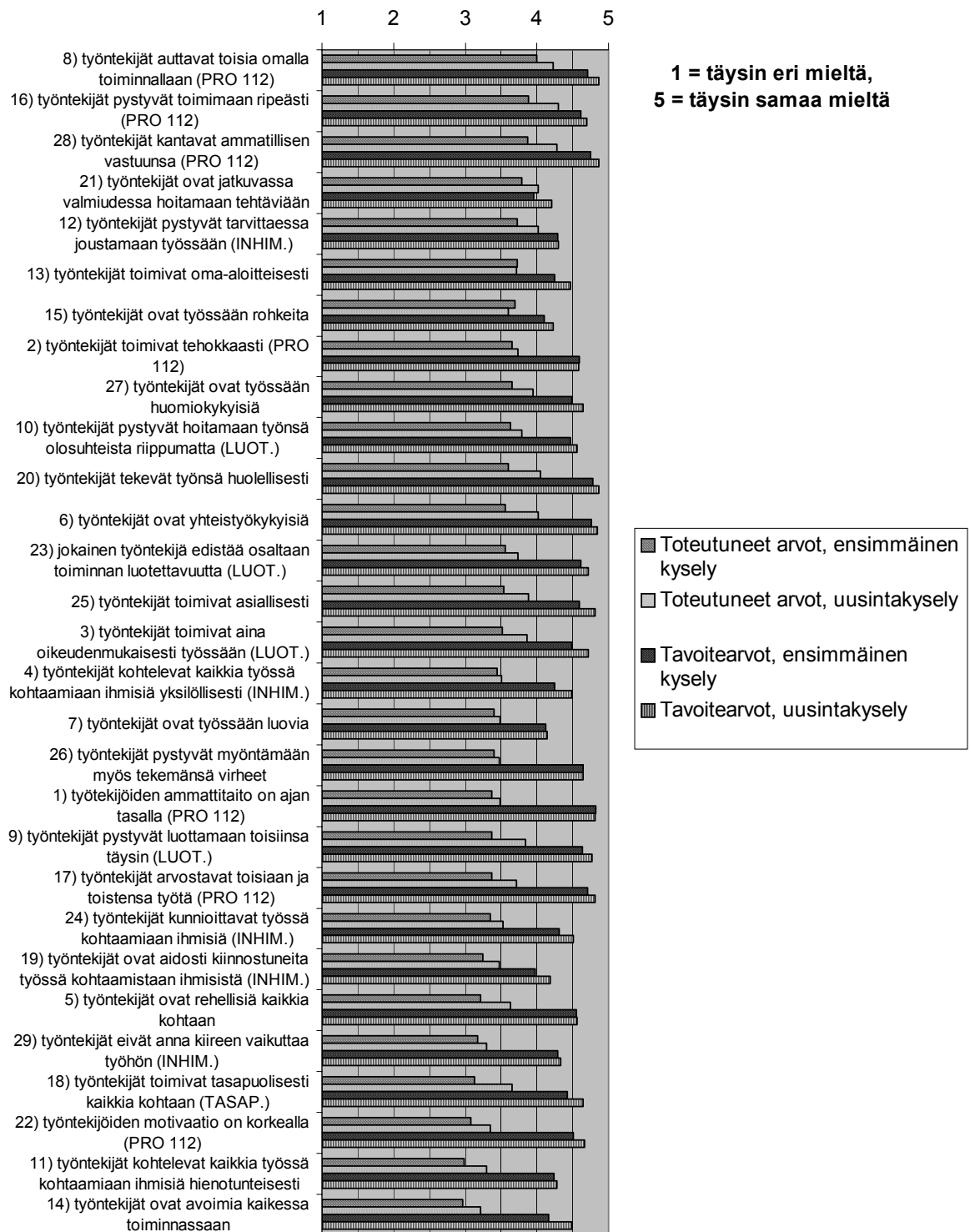
8.4 Toteutuneiden arvojen ja tavoitearvojen vertailu

Arvojen muutos kyselyjen välillä jäi verrattain pieneksi, mikä oli odotettavaa koska aikaa kyselyjen välissä kului vain puolisen vuotta. Yleisenä trendinä voidaan kuitenkin sanoa, että sekä toteutuneet että tavoitearvot nousivat hieman uusintakyselyssä, Varsinais-Suomessa ehkä hieman selvemmin kuin Keski-Suomessa. Kuitenkin muutos on ollut suhteellisen hidasta. Seuraavassa taulukossa (kuvio 15) on laskettu keskiarvot Keski-Suomen ja Varsinais-Suomen tuloksista, jotta vertailusta saataisiin selkeämpi ja pystyttäisiin hahmottamaan yleiskuva muutoksesta.

Kuviosta on selkeästi nähtävissä trendi, johon Hätäkeskuslaitos koulutuksillaan on pyrkinyt. Sekä toteutuneet että tavoitearvot ovat melkein kaikissa väittämässä nousseet, vaikka muutos on ollut vähäistä. Se on kuitenkin ymmärrettävää ja myös odotettavaa tällaisessa tapauksessa, koska arvomuutosten ei koskaan voida olettaa olevan nopeita. Muutosta voidaan kuitenkin pitää hyvin positiivisena, koska se on tapahtunut melkein kaikkien arvoväittämien kohdalla lähes samansuuruisena; muutosta ei näin voida pitää sattumanvaraisena, vaan taustalla on selkeästi muutos henkilöstön näkemyksissä.

Vielä selkeämmin kuviosta kuitenkin voidaan nähdä se seikka, että arvojen nähdään toteutuvan huonommin kuin niiden haluttaisiin toteutuvan. Erot toteutuneiden ja tavoitearvojen välillä ovat selkeitä.

KUVIO 15 Toteutuneiden ja tavoitearvojen vertailua, alueiden keskiarvot.



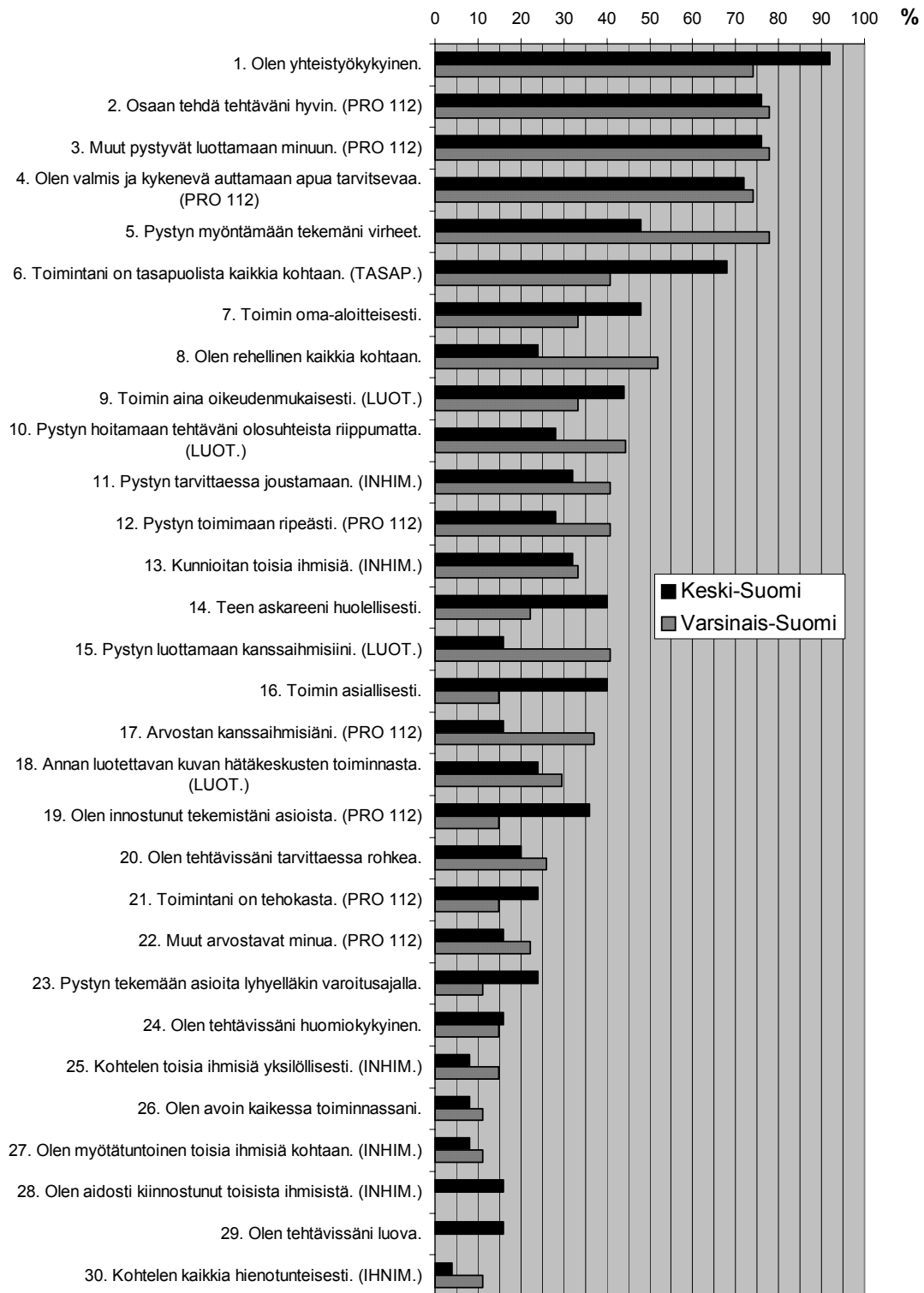
8.5 Arvoihin samastuminen

Arvoihin samastumista mitattiin kyselyssä viimeisellä arvoväittämäpaketilla, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan näkemyksiään arvoista henkilökohtaisessa elämässään. Vastaajia pyydettiin valitsemaan arvoväittämistä 10 itselleen tärkeintä. Ensimmäisessä kyselyssä vastaajat pitivät tärkeimpinä arvoina väittämiä ”olen yhteistyökykyinen”, ”osaan tehdä tehtäväni hyvin” ja ”muut pystyvät luottamaan minuun” (kuviot 16). Samat arvot löytyvät myös työssä tavoiteltavien arvojen kärkipäästä, joten vastaajien voidaan katsoa samastuneen arvoihin, eli arvostavan samoja asioita sekä työelämässään että henkilökohtaisessa elämässään. On tietenkin vaikea sanoa, johtuuko samojen arvojen esiintyminen listojen kärjissä siitä, että työarvoihin on samastuttu työtä tehdessä, vai siitä, että työntekijät ovat alun perin arvostaneet samoja asioita kuin Hätäkeskuslaitoksessa. Pääasia kuitenkin on, etteivät arvostukset henkilökohtaisessa elämässä ja työelämässä riitele keskenään.

Alueittain tarkasteltuna tärkeysjärjestyksistä löytyy suuriakin eroja, mutta se varmasti selittyy ihmisten erilaisuudella, ei työpaikan merkityksellä. Ja koska vastaajien määrä oli suhteellisen pieni, pienetkin eroavaisuudet vaikuttavat keskiarvoihin selvästi.

Myös arvoihin samastumisessa on nähtävissä sama trendi kuin tavoitearvoissa, tosin ei yhtä selkeänä: PRO 112 -arvokokonaisuuden väittämät näyttävät painottuvan listan alkupäähän, kun taas inhimillisyyssarvot löytyvät suureksi osaksi listan loppupäästä. Hajontaa tietenkin listan keskipaikkeilla on, mutta alku- ja loppupää ovat melko selkeitä.

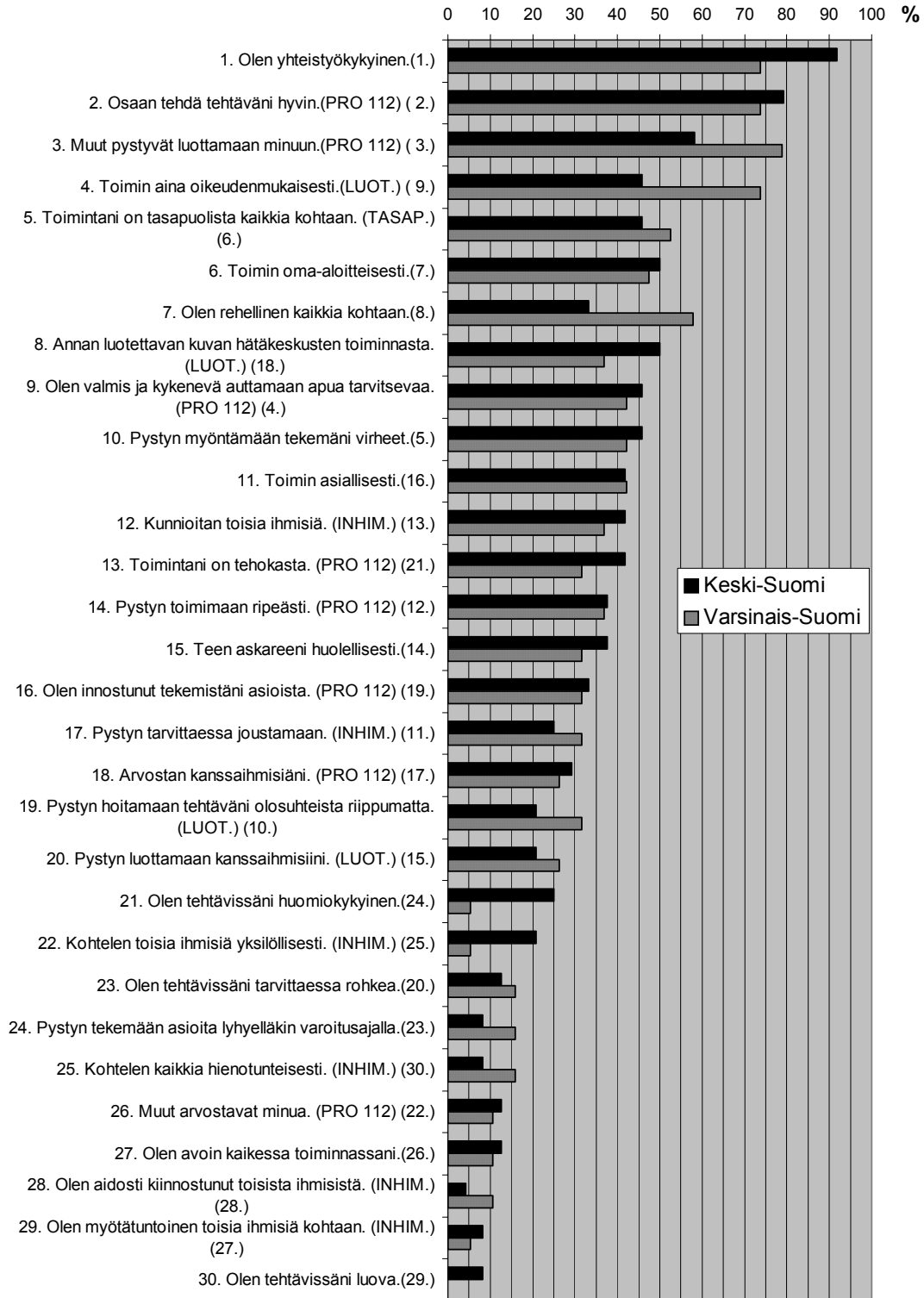
KUVIO 16 Arvojen merkitys henkilökohtaisesti, ensimmäinen kysely.



Uusintakyselyssä saadut vastaukset (kuvio 17) noudattivat samaa linjaa ensimmäisen kyselyn kanssa. Lukuun ottamatta yhtä arvoväittämää, kymmenen tärkeintä arvoväittämää olivat samoja, ainoastaan eri järjestyksessä. Kolme tärkeintä arvoväittämää olivat täysin samoja. Henkilökohtaisten arvojen ei siis voida sanoa muuttuneen juuri mitenkään kyselyjen välillä, mikä tietenkin oli täysin odotettavaa.

Uusintakyselyssä arvokokonaisuuksien järjestys hajautui ensimmäiseen kyselyyn verrattuna entisestään. Tästä voidaan kuitenkin vetää johtopäätös, että jokaisessa arvokokonaisuudessa on osasia, joita arvostetaan eri tavalla henkilökohtaisessa elämässä. Näin arvoväittämien hajaantumista vastauksissa ei voida pitää negatiivisena asiana.

KUVIO 17 Arvojen merkitys henkilökohtaisesti, uusintakysely (suluissa väittämän sijoitus ensimmäisessä kyselyssä).



8.6 Työtaustan vaikutus arvoihin samastumiseen

Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään vastaajien työtaustan merkitystä arvoihin samastumiseen. Olettamana oli, että esimerkiksi poliisitaustaisten henkilöiden vastauksissa saattaisi olla viitteitä siitä, että he arvostavat poliisien arvoja verrannollisesti enemmän kuin muut. Kuitenkin aineiston ollessa suhteellisen pieni, ei mainittavia eroja eri ryhmien välille syntynyt. Tämä voi myös olla seurausta siitä, että suuri osa arvoväittämistä kuului kaikkien ryhmien arvopaketteihin. Arvot olivat myös lähtökohtaisesti melko lähellä toisiaan, koska kaikilla aloilla toimitaan toisten ihmisten auttamiseksi. Kuten kuvioista 18 ja 19 voidaan nähdä, eri ryhmien palkit seurailevat toisiaan melko tarkasti. Arvoväittämien eteen on merkitty lähde, mistä väittäminen on peräisin. (P: poliisitoimi, A: palo- ja pelastustoimi, H: Häätokeskuslaitos.)

Jos arvoväittämiä tarkastellaan yksi kerrallaan, löytyy ensimmäisestä kyselystä jonkin verran viitteitä siitä, että henkilön taustalla voisi olla jotakin merkitystä arvoihin samastumiseen. Osassa väittämiä taustojen väliset erot menevät selvästi väitteiden lähtökohdan mukaan, mutta koska erot ovat satunnaisia eivätkä johdonmukaisia, ei tämän tutkimuksen perusteella voida aukottomasti sanoa, että henkilön taustalla olisi suurta merkitystä arvoihin samastumiseen.

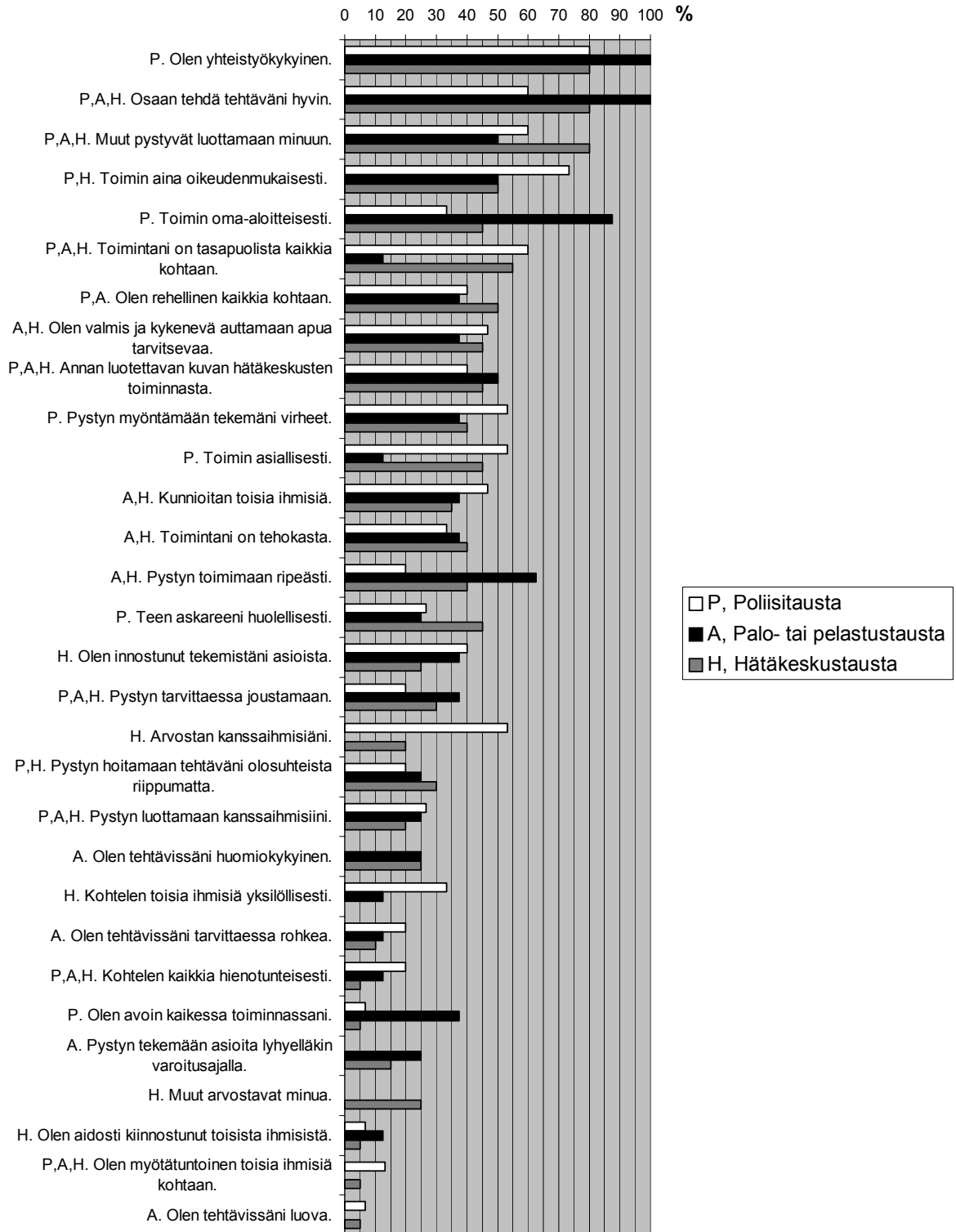
Uusintakyselyn tuloksista löytyy huomattavasti vähemmän vastaavuuksia taustojen ja arvoväittämien lähtökohtien välillä. Jos erot olisivat olleet samansuuntaisia ensimmäisestä kyselystä saatujen tulosten kanssa, olisivat tehdyt johtopäätökset saaneet vahvistusta, mutta tässä tapauksessa niin ei kuitenkaan käynyt. Ainoastaan yhden kyselyn perusteella on suhteellisen epäluotettavaa väittää että yhteyttä taustojen ja arvojen välillä olisi.

Kuvioista voidaan huomata, että vaikka joissakin arvoväittämissä erot ovat suuria, ne eivät johdonmukaisesti noudata mitään kaavaa. Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että henkilöiden aiemmalla opiskelu- tai työtaustalla olisi vaikutusta tämänhetkiseen arvoihin samastumiseen.

KUVIO 18 Taustan vaikutus arvoihin samastumiseen, ensimmäinen kysely.



KUVIO 19 Taustan vaikutus arvoihin samastumiseen, uusintakysely.



9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat Hätäkeskuslaitoksen tämänhetkiset toteutuneet ja tavoitellut arvot, ja miten ne mahdollisesti muuttuvat järjestettyjen koulutusten myötä. Tavoitteena oli myös tutkia arvoihin samastumista, sekä sitä, onko henkilöiden aikaisemmalla opiskelu- ja työtaustalla vaikutusta arvoihin samastumiseen.

Tutkimuksessa saatiin selville, että Hätäkeskuslaitoksen arvojen tämänhetkinen toteutuminen on suhteellisen hyvä. Kuitenkaan arvot eivät toteudu niin hyvin kuin haluttaisiin, koska tuloksissa oli selvästi nähtävissä eroja toteutuneiden ja tavoitearvojen välillä. Tämä on kuitenkin positiivinen merkki; kun tavoitearvot ovat niinkin paljon suuremmat kuin tällä hetkellä toteutuneet arvot, voidaan päätellä, että henkilöstö näkee arvojen merkityksen ja haluaa panostaa niihin. Jos tavoitearvot olisivat samalla tasolla toteutuneiden kanssa, se ilmentäisi sitä, että henkilöstö olisi tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen, eikä edes haluaisi muutosta. Toteutuneiden ja tavoitearvojen erot voidaan siis nähdä voimavarana, johon organisaatiossa voidaan panostaa jatkossakin. Sekä toteutuneet että tavoitearvot olivat kohonneet hieman kyselyiden välillä, joten suunta on koko ajan arvojen parempaan toteutumiseen päin. Arvomutokset ovat aina hitaita, mutta pienikin muutos on aina myönteistä, varsinkin kun ottaa huomioon kyselyjen välillä olleen vain puolisen vuotta. Tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että koulutus on edistänyt arvojen jalkauttamista jonkin verran.

Tutkimuksessa saatiin myös selville se, mitkä arvot ovat vastaajille henkilökohtaisesti tärkeimpiä. Henkilökohtaisten arvojen listan kärkipää noudatteli pitkälti tavoitearvolistan kärkeä, joten tuloksissa voidaan nähdä ainakin jonkinlaista samastumista arvoihin. Kun henkilökohtaiset arvot ovat samoja kuin työpaikan arvot, on organisaatiossa helppo toimia. Henkilöstön arvot eivät ole riitasoinnussa työpaikan arvojen kanssa samastumisesta johtuen. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että organisaation arvoja on helppo kehittää, koska henkilöstön voidaan olettaa asettuvan arvojen taakse mielellään.

Tutkittaessa vastaajien taustojen vaikutusta arvoihin samastumiseen saatiin selville, ettei selvää yhteyttä ainakaan tässä tutkimuksessa ilmennyt. Ensimmäinen kysely antoi viitteitä siitä, että jonkinlaista yhteyttä voisi olla, mutta uusintakysely ei vahvistanut tätä oletusta; näin ollen

tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että selvää yhteyttä olisi. Aineiston pienuus oli varmasti yksi syy siihen, ettei tarkkaa tietoa asiasta saatu, mutta syytä on varmasti myös siinä, että tutkimuksessa käytetyt arvolähtökohdat olivat hyvin lähellä toisiaan. Jos olisi tutkittu erilaisemmista lähtökohdista olevia henkilöitä, olisi eroja varmasti saatu helpommin esille. Kuitenkin tässä tapauksessa, kun arvolähtökohdat olivat poliisitoimen, palo- ja pelastustoimen sekä Hätäkeskuslaitoksen arvot, arvot olivat niin lähellä toisiaan, että erot olivat vähäisiä. Kaikkien alojen henkilöstöt toimivat toisten ihmisten hyväksi ja auttaen toisia, ja todennäköisesti siksi arvot ovat samankaltaisia.

Tutkimusongelmat pystyttiin ratkaisemaan suhteellisen hyvin. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksessa vastaus, ja vaikka tuloksissa ilmenneet arvojen erot kyselyjen välillä olivatkin pienet, muutos oli silti positiiviseen suuntaan. Oletus siitä, että henkilöstön taustoilla olisi ollut merkitystä arvoihin samastumiseen, osoittautui tämän tutkimuksen perusteella vääräksi, mutta se ei tietenkään merkitse sitä, ettei eroja voisi muissa tutkimuksissa löytyä.

Tutkimusmenetelmä oli tutkimusongelman kannalta sopiva, vaikkakin tutkimustulokset saatiin suurimmaksi osaksi lomakekyselyiden perusteella. Useiden erilaisten aineistojen hyöty oli kuitenkin siinä, että minä tutkijana sain kokonaisemman kuvan tutkittavasta alueesta, ja ehkä siten kokonaisvaltaisempia tuloksia raportoitavaksi eteenpäin. Lomakekyselyn suorittamisessa olisi voinut käyttää muitakin keinoja, esimerkiksi lomakkeiden henkilökohtainen jako ja arvannon järjestäminen kyselyn yhteydessä olisivat saattaneet nostaa vastausprosenttia. Vaikka vastausprosentti jäikin tässä tutkimuksessa suhteellisen alhaiseksi, tuloksista on silti varmasti hyötyä, koska kyseessä oli kokonaistutkimus.

Tutkimuksen heikkoutena voidaan nähdä se, ettei lomakekyselyssä pystytty varmistamaan, vastasivatko ensimmäiseen ja uusintakyselyyn samat ihmiset; myös heille, jotka eivät vastanneet ensimmäiseen kyselyyn, annettiin mahdollisuus vastata toiseen. Tutkimuksen luonteesta johtuen vastaajien henkilöllisyyttä ei voitu selvittää, ja tästä syystä eri kyselyiden tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään. Kuitenkaan virheen ei pitäisi olla suuri, koska kyselyiden väli oli niin lyhyt, etteivät hätäkeskusten henkilöstöt ole ehtineet sillä välin vaihtua ainakaan huomattavissa määrin. Näin ollen vastaajista ainakin osan voidaan olettaa olevan samoja molemmissa kyselyissä. Tulosten voidaan siis olettaa olevan samansuuntaisia kuin ne olisivat olleet, jos vastaukset olisi saatu koko henkilöstöltä.

Tutkimuksen tuloksista on hyötyä lähinnä Häätäkeskuslaitokselle. He saavat tietoa arvojensa tilasta, ja voivat suunnitella tulosten pohjalta jatkoa arvojen jalkauttamisessa. Tutkimuksen voidaan katsoa myös vahvistavan olettamusta siitä, että järjestetyillä koulutuksilla on ollut merkitystä henkilöstön näkemykseen arvoista. Samaan tulokseen ovat päätyneet myös Aaltonen ja Junkkari (1999: 236-237, 240-244), jotka ehdottavat arvojen jalkauttamisen apukeinoiksi koulutusten lisäksi myös keskustelun, selkeän tiedotuksen ja seurannan. He painottavat myös henkilöstön omien arvojen tunnistamisen merkitystä organisaation arvojen jalkauttamisessa. Suoritettu tutkimus antaa myös tältä osin apua arvoprosessin menestyksekkääseen toteuttamiseen. Tulosten yleistämisessä tulee kuitenkin olla varovainen, koska tutkimuksessa käsiteltiin vain yhtä organisaatiota.

Tutkimuksessa suoritettujen toteutuneiden ja tavoitearvojen mittaamisen avulla voidaan ruveta kuromaan arvojen välistä kuilua umpeen, aivan kuten Aaltonen ja Junkkari (1999: 236-237, 240-244) ehdottavat. Aaltonen ja Junkkarin ohella myös Kauppinen (2002: 177-179) korostaa jatkuvan mittauksen tärkeyttä, jotta arvojen toteutumisesta saataisiin vertailtavaa tietoa. Siksi vastaavanlaisia kyselyitä kannattaa tehdä myös jatkossa, jotta organisaatiossa pystyttäisiin arvioimaan arvojen kehitystä myös tulevaisuudessa. Mittaamiseen liittyy keskeisesti myös palautteenanto. Kun arvoprosessista on saatu tuloksia, on niistä tiedotettava henkilöstölle. Palautteen avulla pystytään parantamaan heikkoja osa-alueita ja kehittämään edelleen alueita, joilla on jo onnistuttu. Koska Aaltonen ja Junkkari (1999) painottavat arvoprosessin olevan päättymätön, jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia arvojen kehittymistä edelleen, sekä muiden arvoprosessin osasten vaikutuksia kehitykseen. Mielenkiintoista olisi myös saada selville henkilöstön näkemyksiä koko Häätäkeskuslaitoksessa järjestettävästä arvojen jalkauttamisesta. Näin saataisiin kokonaisvaltaisempaa näkemystä projektista, ja ehkä ajatuksia projektin toteuttamiseen jatkossa.

LÄHTEET

- Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währn, H. 2002. Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.
- Ala-Maakala, K., Alanen, H., Anttila, E., Koskipalo, E. & Peltokoski, J. 2001. Organisaation arvot ja etiikka arvojohtamisen perustana. Teoksessa Lehtovuori, S. & Telaranta, S. (toim.) Avautuvat ovet – avaimia työyksikön ja henkilöstön johtamiseen. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 2. Pieksämäki, 7-21.
- Allardt, E., & Littunen, Y. 1979. Sosiologia. Neljännen uudistetun laitoksen toinen muuttamaton lisäpainos. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Barker, J. R. 1998. Managing Identification. Teoksessa Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (toim.) Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations. California: Sage Publications, Inc, 257-267.
- Bhattacharya, C. B. & Elsbach, K. D. 2002. Us versus them: The roles of organizational identification and disidentification in social marketing initiatives. Journal of Public Policy & Marketing 21 (1), 26-36.
- Donaldson, T. 2000. Are business managers "professionals"? Business Ethics Quarterly 10 (1), 83-94.
- Ellonen, E., Kekomäki, K., Raivola, P., Taiha, H. & Välihalo, T. 2000. Etiikka ja poliisin työ. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Eskola, J. & Suoranta J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2.painos. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6.-7.painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja nro 18. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja nro 31. 3. painos. Tampere: TammerPaino Oy.
- Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kauppinen, T. J. & Ogg, A. J. Jr. 1994. Visiosta tuloksiin. Johtaminen organisaation kilpailuvalttina. Toinen painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Kiianmaa, A. 1997. Yritykseen sitoutuminen ja samastuminen. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) Organisaatio ja yrittäjyys. Juva: WSOY, 99-109.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan ki-
rittäjinä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. Organisaation
strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Edita Prima
Oy.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu pai-
nos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkinen, P. & Liukas, P. 2004. Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri 2004-raportti. Keskus-
kauppakamari, tammikuu 2004. Helsinki.
- Mäkinen, P. & Purho, O. 2000. Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri 2000-raportti. Keskus-
kauppakamari, helmikuu 2000. Helsinki
- Nikkanen, P. & Lyytinen, H. K. 1996. Oppiva koulu ja itsearviointi. Jyväskylän yliopisto.
Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Pratt, M. G. 1998. To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification. Te-
oksessa Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (toim.) Identity in Organizations: Building
Theory Through Conversations. California: Sage Publications, Inc, 171-207.
- Puohiniemi, M. 1993. Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Analyysi väestön ja vaikuttajien nä-
kemyksistä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1993/5. Tilastokeskus tutkimuksia
202.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Vantaa: Dark Oy.
- Rokeach, M. 1973. The Nature of Human Values. New York: The Free Press.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen.
Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göösin kirjapaino.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Turunen, K. E. 1992. Arvojen todellisuus. Johdatus arvokasvatukseen. Jyväskylä: Gummerus
Kirjapaino Oy.
- Vanhala, S., Laukkanen, M., & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu
painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Yin, R. K. 1994. Case study research: Design and methods. 2nd ed. Beverly Hills, CA: Sage.

Elektroniset aineistot:

Hätäkeskuslaitos. 2004. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.112.fi/>> (Luettu 13.4.2004).

Työministeriö. 2004. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.mol.fi/tyke/00-03/hankkeet/valtiosektori/hatakesk.html>> (Luettu 16.4.2004)

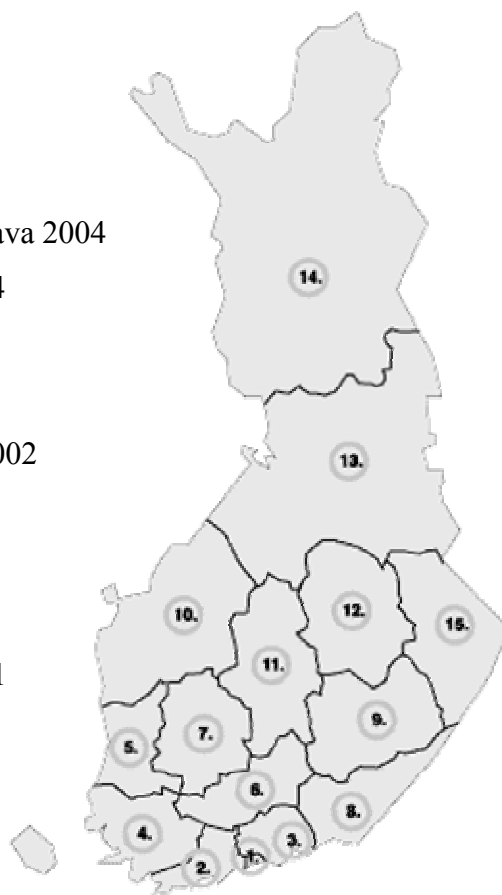
LIITTEET

LIITE 1 Hätäkeskukset vuonna 2006

HÄTÄKESKUKSET

Vuoteen 2006 mennessä yhteensä 15 hätäkeskusta

1. Helsingin hätäkeskus – Helsinki 2005
2. Länsi-Uudenmaan hätäkeskus – Lohja 2005
3. Itä- ja Keski-Uudenmaan hätäkeskus – Kerava 2004
4. Varsinais-Suomen hätäkeskus – Turku 2004
5. Satakunnan hätäkeskus – Pori 2003
6. Hämeen hätäkeskus – Hämeenlinna 2004
7. Kaakkois-Suomen hätäkeskus – Kouvola 2002
8. Pirkanmaan hätäkeskus – Tampere 2004
9. Etelä-Savon hätäkeskus – Mikkeli 2003
10. Pohjanmaan hätäkeskus – Vaasa 2002
11. Keski-Suomen hätäkeskus – Jyväskylä 2001
12. Pohjois-Savon hätäkeskus – Kuopio 2003
13. Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun hätäkeskus – Oulu 2005
14. Lapin hätäkeskus – Rovaniemi 2002
15. Pohjois-Karjalan hätäkeskus – Joensuu 2001



(Hätäkeskuslaitos 2004)

LIITE 2 Kyselylomake

Arvoisa vastaanottaja!

Olen Jyväskylän Yliopiston taloustieteiden tiedekunnan opiskelija. Teen pro gradu -työni liittyen Häätäkeskuslaitoksen arvoihin. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Keski-Suomen, Salon Seudun ja tulevan Varsinais-Suomen häätäkeskusten henkilökunta. Tutkimukseni liittyy Työministeriön rahoittamaan työelämän kehittämishankkeeseen, joka toteutetaan yhteistyössä Häätäkeskuslaitoksen ja viestintätoimisto BNL:n kanssa. BNL valmentaa yllä mainittujen häätäkeskusten henkilökuntaa muun muassa kehityskeskusteluun, arvoihin ja häätäkeskuspäivystäjän työhön liittyvissä asioissa.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että Keski-Suomen ja Salon Seudun häätäkeskusten koko henkilökunta sekä Varsinais-Suomen häätäkeskusta varten keväällä 2004 koulutettavat henkilöt täyttävät lomakkeen. Tutkimuksessa saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset esitetään tilastollisessa muodossa, joten yksittäiset vastaukset eivät tule esille tuloksissa.

Lomakkeet palautetaan perjantaihin 14.11.2003 mennessä Keski-Suomen ja Salon Seudun osalta sekä myöhemmin ilmoitettavana ajankohtana Varsinais-Suomen osalta. Palautus: Viestintätoimisto BNL, Irene Kantor, Merimiehenkatu 36 D, 00150 Helsinki.

Yhteistyöstä kiittäen,

Marju Haakana

Jyväskylän Yliopisto

Taloustieteiden tiedekunta

puh. 040 123 4567

TAUSTATIEDOT

Kysymyksiin vastataan joko **rengastamalla** sopiva vaihtoehto, **kirjoittamalla vastaus** sille varattuun tilaan tai **rastittamalla**.

1. Sukupuoli

- 1 Mies
- 2 Nainen

2. Ikä

- 1 alle 25 vuotta
- 2 25-34 vuotta
- 3 35-44 vuotta
- 4 45-54 vuotta
- 5 55-64 vuotta
- 6 65 vuotta tai yli

3. Peruskoulutus (ympyröikää kaikki suoritettut)

- 1 peruskoulu
- 2 ammattikoulu
linja _____
- 3 lukio
- 4 ammattikorkeakoulu
linja _____
- 5 yliopisto
tiedekunta _____
- 6 joku muu, mikä? _____

4. Ammatillinen koulutus (ympyröikää kaikki suoritettut)

- 1 pelastusopisto
linja _____
- 2 poliisikoulu
- 3 poliisiammattikorkeakoulu
- 4 joku muu, mikä? _____

5. Millä seuraavista aloista olette ollut töissä ennen hätäkeskusta/ hälytyskeskusta?

- 1 poliisitoimi
- 2 pelastustoimi
- 3 sosiaali- ja terveystoimi
- 4 joku muu, mikä? _____

6. Työkokemuksenne pituus hätäkeskuksessa/ hälytyskeskuksessa?

- 1 alle yksi vuosi
- 2 1-3 vuotta
- 3 4-10 vuotta
- 4 11-20 vuotta
- 5 21 vuotta tai enemmän

7. Työkokemuksenne pituus yhteensä? (kysymyksen 5 alat yhteenlaskettuna)

- 1 alle yksi vuosi
- 2 1-3 vuotta
- 3 4-10 vuotta
- 4 11-20 vuotta
- 5 21 vuotta tai enemmän

8. Työskentelettekö hätäkeskuksessa/ hälytyskeskuksessa esimiesasemassa?

- 1 kyllä
- 2 ei

9. Oletteko Hätäkeskuslaitoksen palveluksessa tällä hetkellä?

- 1 kyllä
- 2 ei

ARVOT

Seuraavassa esitetään väitteitä liittyen käsityksiinne arvoista. Ottakaa kantaa väitteisiin seuraavalla asteikolla:

- 1 täysin samaa mieltä
- 2 jokseenkin samaa mieltä
- 3 ei samaa eikä eri mieltä
- 4 jokseenkin eri mieltä
- 5 täysin eri mieltä

Kysymyksiin ei ole oikeita eikä väärä vastauksia, vaan tutkimuksessa halutaan tietää vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä.

Hätäkeskuslaitoksen arvojen tämänhetkinen toteutuminen

10. Miten arvioitte seuraavien asioiden toteutuneen tällä hetkellä Hätäkeskuslaitoksessa?

Hätäkeskuslaitoksessa	täysin samaa			täysin eri	
	mieltä 1	2	3	4	mieltä 5
1) työntekijöiden ammattitaito on ajan tasalla	1	2	3	4	5
2) työntekijät toimivat tehokkaasti	1	2	3	4	5
3) työntekijät toimivat aina oikeudenmukaisesti työssään	1	2	3	4	5
4) työntekijät kohtelevat kaikkia työssä kohtaamiaan ihmisiä yksilöllisesti	1	2	3	4	5
5) työntekijät ovat rehellisiä kaikkia kohtaan	1	2	3	4	5
6) työntekijät ovat yhteistyökykyisiä	1	2	3	4	5
7) työntekijät ovat työssään luovia	1	2	3	4	5
8) työntekijät auttavat toisia omalla toiminnallaan	1	2	3	4	5
9) työntekijät pystyvät luottamaan toisiinsa täysin	1	2	3	4	5
10) työntekijät pystyvät hoitamaan työnsä olosuhteista riippumatta	1	2	3	4	5
11) työntekijät kohtelevat kaikkia työssä kohtaamiaan ihmisiä hienotunteisesti	1	2	3	4	5
12) työntekijät pystyvät tarvittaessa joustamaan työssään	1	2	3	4	5
13) työntekijät toimivat oma-aloitteisesti	1	2	3	4	5
14) työntekijät ovat avoimia kaikessa toiminnassaan	1	2	3	4	5
15) työntekijät ovat työssään rohkeita	1	2	3	4	5
16) työntekijät pystyvät toimimaan ripeästi	1	2	3	4	5
17) työntekijät arvostavat toisiaan ja toistensa työtä	1	2	3	4	5
18) työntekijät toimivat tasapuolisesti kaikkia kohtaan	1	2	3	4	5
19) työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita työssä kohtaamistaan ihmisistä	1	2	3	4	5
20) työntekijät tekevät työnsä huolellisesti	1	2	3	4	5
21) työntekijät ovat jatkuvassa valmiudessa hoitamaan tehtäviään	1	2	3	4	5
22) työntekijöiden motivaatio on korkealla	1	2	3	4	5
23) jokainen työntekijä edistää osaltaan toiminnan luotettavuutta	1	2	3	4	5
24) työntekijät kunnioittavat työssä kohtaamiaan ihmisiä	1	2	3	4	5
25) työntekijät toimivat asiallisesti	1	2	3	4	5
26) työntekijät pystyvät myöntämään myös tekemänsä virheet	1	2	3	4	5
27) työntekijät ovat työssään huomiokykyisiä	1	2	3	4	5
28) työntekijät kantavat ammatillisen vastuunsa	1	2	3	4	5
29) työntekijät eivät anna kiireen vaikuttaa työhön	1	2	3	4	5

Hätäkeskuslaitoksen arvojen tavoiteltavuus

11. Kuinka tavoiteltavina koette seuraavat asiat Hätäkeskuslaitoksessa?

Minusta on tärkeää pyrkiä siihen, että	täysin samaa			täysin eri	
	mieltä				mieltä
1) työntekijöiden ammattitaito on ajan tasalla	1	2	3	4	5
2) työntekijät toimivat tehokkaasti	1	2	3	4	5
3) työntekijät toimivat aina oikeudenmukaisesti työssään	1	2	3	4	5
4) työntekijät kohtelevat kaikkia työssä kohtaamiaan ihmisiä yksilöllisesti	1	2	3	4	5
5) työntekijät ovat rehellisiä kaikkia kohtaan	1	2	3	4	5
6) työntekijät ovat yhteistyökykyisiä	1	2	3	4	5
7) työntekijät ovat työssään luovia	1	2	3	4	5
8) työntekijät auttavat toisia omalla toiminnallaan	1	2	3	4	5
9) työntekijät pystyvät luottamaan toisiinsa täysin	1	2	3	4	5
10) työntekijät pystyvät hoitamaan työnsä olosuhteista riippumatta	1	2	3	4	5
11) työntekijät kohtelevat kaikkia työssä kohtaamiaan ihmisiä hienotunteisesti	1	2	3	4	5
12) työntekijät pystyvät tarvittaessa joustamaan työssään	1	2	3	4	5
13) työntekijät toimivat oma-aloitteisesti	1	2	3	4	5
14) työntekijät ovat avoimia kaikessa toiminnassaan	1	2	3	4	5
15) työntekijät ovat työssään rohkeita	1	2	3	4	5
16) työntekijät pystyvät toimimaan ripeästi	1	2	3	4	5
17) työntekijät arvostavat toisiaan ja toistensa työtä	1	2	3	4	5
18) työntekijät toimivat tasapuolisesti kaikkia kohtaan	1	2	3	4	5
19) työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita työssä kohtaamistaan ihmisistä	1	2	3	4	5
20) työntekijät tekevät työnsä huolellisesti	1	2	3	4	5
21) työntekijät ovat jatkuvassa valmiudessa hoitamaan tehtäviään	1	2	3	4	5
22) työntekijöiden motivaatio on korkealla	1	2	3	4	5
23) jokainen työntekijä edistää osaltaan toiminnan luotettavuutta	1	2	3	4	5
24) työntekijät kunnioittavat työssä kohtaamiaan ihmisiä	1	2	3	4	5
25) työntekijät toimivat asiallisesti	1	2	3	4	5
26) työntekijät pystyvät myöntämään myös tekemänsä virheet	1	2	3	4	5
27) työntekijät ovat työssään huomiokykyisiä	1	2	3	4	5
28) työntekijät kantavat ammatillisen vastuunsa	1	2	3	4	5
29) työntekijät eivät anna kiireen vaikuttaa työhön	1	2	3	4	5

Henkilökohtaiset arvot

**12. Mitkä asiat seuraavista koette itsellenne tärkeimmiksi henkilökohtaisessa elämässänne?
Valitkaa 10 tärkeintä. (rasti)**

Henkilökohtaisessa elämässäni minulle on tärkeää, että

- 1) osaan tehdä tehtäväni hyvin
- 2) toimintani on tehokasta
- 3) toimin aina oikeudenmukaisesti
- 4) kohtelen toisia ihmisiä yksilöllisesti
- 5) olen rehellinen kaikkia kohtaan
- 6) olen yhteistyökykyinen
- 7) olen tehtävissäni luova
- 8) olen valmis ja kykenevä auttamaan apua tarvitsevaa
- 9) pystyn luottamaan kanssaihmiini
- 10) pystyn hoitamaan tehtäväni olosuhteista riippumatta
- 11) kohtelen kaikkia hienotunteisesti
- 12) pystyn tarvittaessa joustamaan
- 13) toimin oma-aloitteisesti
- 14) olen avoin kaikessa toiminnassani
- 15) olen tehtävissäni tarvittaessa rohkea
- 16) pystyn toimimaan ripeästi
- 17) arvostan kanssaihmiäni
- 18) toimintani on tasapuolista kaikkia kohtaan
- 19) olen aidosti kiinnostunut toisista ihmisistä
- 20) teen askareeni huolellisesti
- 21) pystyn tekemään asioita lyhyelläkin varoitusajalla
- 22) olen innostunut tekemistäni asioista
- 23) annan luotettavan kuvan hätäkeskusten toiminnasta
- 24) kunnioitan toisia ihmisiä
- 25) toimin asiallisesti
- 26) pystyn myöntämään tekemäni virheet
- 27) olen tehtävissäni huomiokykyinen
- 28) muut pystyvät luottamaan minuun
- 29) olen myötätuntoinen toisia ihmisiä kohtaan
- 30) muut arvostavat minua

LIITE 3 Palo- ja pelastustoimen sekä poliisin arvot

Palo- ja pelastustoimen eettiset arvot:

- Ammatillisuus. ”Palo- ja pelastustoimen ratkaisujen ja tekojen on laajoista valtaoikeuksista johtuen oltava kaikissa tilanteissa yksilön ja ihmisyyden kannalta mahdollisimman oikeita. Ammatillinen tehokkuus pitää sisällään tehtävissä tarvittavat hyvät tiedot ja taidot, täsmällisyyden ja ammattiympäristön.”
- Inhimillisyys. ”Inhimillisyys on ihmisarvon kunnioitusta, myötätuntoa ja hienotunteisuutta.”
- Tasapuolisuus. ”Tasapuolisuus on parasta mahdollista toimintaa uhrin tai kohteen parhaaksi tämän taustatekijöistä riippumatta.”
- Vapaaehtoinen kurinalaisuus. ”Vapaaehtoinen kurinalaisuus on halua tehdä henkilökohtaisia myönnytyksiä yhteisesti oikeana pidetyn asian vuoksi.”
- Jatkuva valmius. ”Jatkuva valmius on jokahetkestä lähtövalmiutta ja –varmuutta sekä toimintakuntoisuutta.”
- Nopeus. ”Nopeus on tarkkuutta, ripeyttä ja tehtävien kiireellistä hoitamista.”
- Luovuus. ”Luovuus on huomiokykyä, taitavuutta ja käytännöllistä joustavuutta.”
- Ehdoton luotettavuus. ”Ehdoton luotettavuus on rehellisyyttä, uskollisuutta ja periksiantamattomuutta.”
- Rohkeus. ”Rohkeus on urheutta ja määrätietoisia suorituksia muiden hyväksi tarvittaessa omasta turvallisuudesta tinkien.” (Aaltonen & Junkkari 1999: 224-225.)

Suomen poliisin keskeiset arvolähtökohdat

Ammattitaitoinen hyvä poliisi:

1. Kohtelee kaikkia ihmisiä tasapuolisesti.
2. Toimii asiallisesti ja sovinnollisuutta edistäen.
3. Haluaa olla rehellinen ja luotettava.
4. Tekee työnsä huolellisesti ja päättäväisesti.
5. On oma-aloitteinen sekä yhteistyökykyinen.
6. Käyttäytyy vastuuntuntoisesti niin työssään kuin vapaa-aikanaan.
7. Pyrkii olemaan ymmärtäväinen ja huomaavainen vaikeissakin kohtaamistilanteissa.
8. Esiintyy avoimesti ja osaa myöntää tekemänsä virheet.
9. Pitää inhimillisyyttä ja kohtuullisuutta kaiken toimintansa perustana.

(Ellonen, Kekomäki, Raivola, Taiha & Väitalo 2000: 55.)

LIITE 4 Hätaikeskuslaitoksen arvoihin liittyvät arvoväittämät

PRO 112:

- 1) työntekijöiden ammattitaito on ajan tasalla
- 2) työntekijät toimivat tehokkaasti
- 8) työntekijät auttavat toisia omalla toiminnallaan
- 16) työntekijät pystyvät toimimaan ripeästi
- 17) työntekijät arvostavat toisiaan ja toistensa työtä
- 22) työntekijöiden motivaatio on korkealla
- 28) työntekijät kantavat ammatillisen vastuunsa

LUOTETTAVUUS:

- 3) työntekijät toimivat aina oikeudenmukaisesti työssään
- 9) työntekijät pystyvät luottamaan toisiinsa täysin
- 10) työntekijät pystyvät hoitamaan työnsä olosuhteista riippumatta
- 23) jokainen työntekijä edistää osaltaan toiminnan luotettavuutta

TASAPUOLISUUS:

- 18) työntekijät toimivat tasapuolisesti kaikkia kohtaan

INHIMILLISYYS:

- 4) työntekijät kohtelevat kaikkia työssä kohtaamiaan ihmisiä yksilöllisesti
- 11) työntekijät kohtelevat kaikkia työssä kohtaamiaan ihmisiä hienotunteisesti
- 12) työntekijät pystyvät tarvittaessa joustamaan työssään
- 19) työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita työssä kohtaamistaan ihmisistä
- 24) työntekijät kunnioittavat työssä kohtaamiaan ihmisiä
- 29) työntekijät eivät anna kiireen vaikuttaa työhön