

NÄKEMYKSIÄ ARVOISTA JA NIIDEN TOTEUTUMISESTA - IKEA KUOPIO

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2016

**Tekijä: Mikko Tolonen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Mikko Tolonen	
Työn nimi Näkemyksiä arvoista ja niiden toteutumisesta - Ikea Kuopio	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika 1.4.2016	Sivumäärä 78
Tiivistelmä	
<p>Tässä tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden käsityksiä arvoista, arvojen toteutumista ja niiden käyttämistä organisaation toiminnassa. Tutkittava organisaatio on Ikean Kuopion toimipiste. Tutkimusta varten haastateltiin kolmeatoista työntekijää, seitsemän esimiestä ja kuusi työntekijää.</p> <p>Tutkimuksen kohteena oli tarkastella työntekijöiden käsityksiä arvoista ja niiden toteutumisesta. Tutkittavassa organisaatiossa suositaan epävirallista ja avointa kommunikointia ja esimiesten ja työtovereiden välillä hierarkian sijasta. Tutkimuskohteena olivat näkemykset siitä, mitkä Ikean arvoista näkyvät, toteutuvat ja ovat helpoimmin tunnistettavista organisaatiossa. Lisäksi tutkittiin johtamisen tyylejä tiimien sisällä, kun organisaatiossa on käytössään arvot ja arvoilla johtaminen.</p> <p>Organisaatiokulttuuri kertoo ja määrittelee miten organisaatiossa ajatellaan ja toimitaan. Se perustuu epäviralliseen yhteisymmärrykseen siitä, mikä on organisaatiossa hyväksyttyä ja toivottua käytöstä. Arvot ihanteita ja tavoitteina ohjaavat ihmisten tekoja ja toimintaa. Arvot voidaan organisaatiossa myös nähdä keinona vaikuttaa ihmisten toimintaan ja käytökseen ilman muodollisia rakenteita ja kontrollimekanismeja. Niiden avulla voidaan johtaa organisaatiota haluttuun suuntaan ilman autoritääristä johtamista. Arvoilla johtaminen on vaikuttamista sanojen, tekojen ja esimerkin avulla, jolloin työntekijät saadaan työskentelemään motivoituneesti kohti yhteistä tavoitetta. Pitkällä aikavälillä arvojen mukainen toiminta itsessään muodostaa vastuullisuuden kulttuurin ilman, että sitä tarvitsee erityisemmin jalkauttaa.</p> <p>Haastateltavien työntekijöiden mielestä arvoista on hyötyä organisaatiossa ja ne toimivat ohjeina taustalla, kuinka organisaatiossa tulisi työskennellä. Arvojen jalkauttamisen kannalta on tärkeää, että arvot ymmärretään niin työntekijöiden kuin esimiestenkin toimesta. Arvojen sisäistämiseen hyödyllisiä välineitä ovat keskustelu, yhdessä tekeminen, arkipäiväinen toiminta ja esimerkin avulla näyttäminen, mutta myös se, että työntekijälle selitettäisiin miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla. Oikeanlainen tapa informoida on tärkeää arvojen omaksumisessa. Ikean arvoista nousi esille tärkeimpinä yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus, esimerkin avulla johtaminen ja vastuun saaminen ja antaminen.</p>	
Asiasanat arvot, arvojohtaminen, johtaminen, organisaatiokulttuuri, Ikea	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ.....	3
1	JOHDANTO.....	7
	1.1 Tutkimuksen tausta.....	7
	1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	9
2	TEORIA.....	10
	2.1 Organisaatiokulttuuri ja arvot.....	10
	2.1.1 Organisaatiokulttuuri.....	10
	2.1.2 Mitä arvot ovat?.....	12
	2.1.3 Arvojen jaottelu.....	14
	2.2 Arvojohtaminen.....	16
	2.2.1 Mitä on arvojohtaminen?.....	16
	2.2.2 Arvojen määrittely organisaatiossa.....	18
	2.2.3 VIA-malli.....	18
	2.2.4 Arvojen käytäntöön vieminen.....	19
	2.3 Ihmisten johtaminen.....	21
	2.3.1 Arvot ja johtaminen.....	21
	2.3.2 Mitä on johtaminen?.....	22
	2.4 Johtamisen tyylit.....	23
	2.4.1 Autenttinen johtaminen.....	23
	2.4.2 Tilannejohtaminen (Situational approach).....	24
	2.4.3 Leader-Member exchange-teoria (LMX).....	27
	2.4.4 Transformationaalinen johtaminen.....	29
	2.4.5 Johtamisen jatkumo ja kehittyminen.....	30
	2.5 Tutkittava organisaatio.....	32
	2.5.1 Ikea.....	32
	2.5.2 Ikean arvot.....	34
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO.....	37
	3.1 Aineiston kerääminen.....	37
	3.2 Aineiston analysointi.....	39
	3.3 Aineiston tulkinta ja johtopäätökset.....	40
	3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	40
	3.5 Tutkimuksen aikataulu.....	41
	3.6 Odotetut tulokset.....	41
	3.7 Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	42
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
	4.1 Haastateltavien taustatiedot.....	44
	4.2 Näkemyksiä arvoista.....	44
	4.3 Ikean arvot työntekijöiden näkökulmasta.....	45
	4.4 Arvojen mukaisen toiminnan toteutuminen ja arvojen ymmärtäminen.....	47
	4.5 Johtaminen ja arvot.....	53

4.6	Arvojen toteutuminen tiimissä	54
4.7	Arvojen mukaisen toiminnan edistäminen tiimissä.....	55
4.8	Näkemyksiä arvojen käyttämisestä organisaatiossa.....	57
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	60
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	75

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Pro gradu -työni aihe käsittelee työntekijöiden näkemyksiä arvojen toteutumista Ikean Kuopion toimipisteellä. Ikealla arvot ohjaavat voimakkaasti heidän toimintaa. Ikealaisia yhdistää ja inspiroi sama visio: luoda parempi arki meille tavallisille ihmisille. Se, miten tästä visiosta tehdään totta, perustuu ihmisläheisiin arvoihin. Nämä arvot ovat osallistavan, lämminhenkisen, avoimen ja rehellisen toimintavanja yrityskulttuurin perusta. Yritys kulttuuri perustuu yhteishenkeen, innokkuuteen ja iloiseen tunnelmaan. (Ikea.fi)

Henkilökohtaisesti johtamisen mielenkiintoisemmista osa-alueista on ihmisten johtaminen, henkilöstön kehittäminen, henkilöstöhallinto ja erilaiset teorit ja tyyli ihmisten johtamisen taustalla. Näin ollen arvoilla johtamisen ja arvojohtamisen tutkiminen kuulosti mielenkiintoiselta aiheelta. Arvojohtamisessa on kyse siitä, kuinka saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla, tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation hyväksi. Saamani käsityksen mukaan, aikaisemmin arvojohtamista ja sen toteuttamista ei ole tutkittu toimeksiantajan puolesta Kuopion toimipisteessä.

Arvoja ja arvojohtamista on tutkittu aikaisemmin pro gradu-töissä. Haakana (2004) tutki organisaatiossa arvoihin samaistumista ja sitä, miten arvot muuttuivat arvojen jalkauttamisen ja koulutuksen myötä. Lisäksi tutkimuksessa tutkittiin vastaajien henkilökohtaisesti tärkeitä arvoja. Tutkimuksessa tuli esille, että henkilökohtaisten arvojen ollessa samoja kuin työpaikan arvot, on organisaatiossa helpompi toimia. Salmela (2012) tutki puolestaan arvojohtamiseen ja arvojen jalkauttamiseen liittyvä näkökulmia julkisen hallinnon viitekehyksissä. Arvojen osalta tutkimuksessa todettiin, että eri kulttuureissa korostetaan eri arvoja. Kaikille kulttuureille yhteisiä arvoja puolestaan ovat vastuullisuus, muiden kunnioittaminen, reiluus ja syrjimättömyys, eettinen luonne, avoimuus ja johtajuus sekä kollektiivinen keskittyminen organisaatioon ja yhteiskuntaan. Huomattavaa oli, että eettisestä ja ei-eettisestä toiminnasta löytyi yhteisiä tekijöitä, vastuullisuus ja avoimuus. Arvojen sisäistämisestä organisaatiossa on pro gradu-tutkielmassa tutkinut Väkevä-Harjula (2002). Hänen mukaan arvojen sisäistämistä edistävät esimies-alainen yhteistoiminnan onnistuminen. Tätä edistävät kehityskeskustelut, palautteen antaminen, palaverit, selkeät tavoitteet,

työn- ja vastuunjako, vuorovaikutus, tiedottaminen, sosiaalinen tuki ja välittäminen. Arvojen sisäistämisen haittaavina tekijöitä olivat arvoprosessiin ja esimiesalainen- suhteeseen liittyvät esteet sekä organisaatiota ja yksilöä koskevat esteet.

Arvoista on tehty enemmänkin graduja kuin kolme edellä mainittua, mutta sähköisessä muodossa niitä ei suuressa määrin löytynyt. Yhteistä kaikille arvoista kertoville pro gradu-töille oli, että niissä esiintyy muutamat ja samat suomalaisten kirjoittamat kirjat arvoista. Sähköisenä löytyi myös muutama väitöskirja, kuten Elo-Pärssisen väitöskirja *Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyrittäyksissä- omistajan näkökulma*. Kaikkiaan tutkielmat, joissa esiintyi sana arvo, olivat hyvinkin erilaisia ja eri näkökulmista tehtyjä, joten niiden suora vertaaminen keskenään ei ollut mahdollista.

Se, minkä perusteella organisaatiot määrittelevät arvonsa ja toimintansa, liittyy myös etiikka ja moraalit. Kauppisen (2002, 19) mukaan etiikka kertoo mikä on hyvää ja paha, ja moraalit, mikä on oikein ja mikä väärin. Kauppisen mukaan moraalit ja etiikka ovat käsitteinä eri asioita mutta liittyvät läheisesti yhteen. Kujala ja Kuvaja (2002) tarkastelevat asiaa hieman syvemmin ja erittelevät moraalit ja etiikan hieman eri tavalla. Heidän mukaansa etiikka pohtii hyvää ja paha, oikeaa ja väärää ihmiselämässä. Arkikielessä sanoja etiikka ja moraalit pidetään synonyymeinä. Jos sanat halutaan kuitenkin erotella, moraalit määrittävät ihmisen kyvyksi ymmärtää mikä on oikein ja mikä väärin ja mikä on hyvää tai mikä on paha. Etiikalla puolestaan tarkoitetaan yleensä moraalit tutkimusta, tieteenalaa, joka pohtii moraalit olemusta, moraalitfilosofiaa. Etiikan voidaan sanoa sisältävän hyvän elämän ohjeet, esimerkiksi, mitä on hyvä elämä. Tällöin moraalit tarkoittaa ihmisen kykyä noudattaa näitä ohjeita. (Kujala & Kuvaja 2002, 28.)

Liiketoiminta määrittävät eettisesti hyväksyttäväksi, kun se ei ole esteenä ihmisen ja ympäristön hyvinvoinnille tai hyvinvoinnin saavuttamiselle. Hyväksyttävän liiketoiminnan rajat ja sisältö määrittyvät vuoropuhelussa sidosryhmien kanssa. (Kujala & Kuvaja 2002, 162.) Sidosryhmien mukaan eettiset toimintatavat eivät yksin riitä tekemään yrityksestä eettistä, vaan vastuullinen yritys-toiminta perustuu eettisesti kestävään toiminta-ajatukseseen.

Liiketoiminnassa itseisarvon sisältävien tavoitteiden asettamisessa auttaa etiikka. Esimerkkejä tällaisista tavoitteista ovat esimerkiksi ihmisten hyvinvointi, tasa-arvoinen ja avoin yrityskulttuuri ja sidosryhmien kunnioittaminen. Sidosryhmien hyväksyessä yrityksen tavoitteet ja tavat, ovat he myös valmiita osallistumaan yrityksen toimintaan ja antamaan taloudellisen tukensa ja osaamisensa. (Kuvaja & Kuvaja 2002, 30.) Eettisesti väärin, toisin sanoen, huonojen tapojen mukaisesti toimivat organisaatiot eivät saa sidosryhmien tukea, jolloin toiminta voi olla hankalaa tai jopa mahdotonta. Myös laki voi estää toimimisen, ei vain eettisesti vääräntoinen toiminta. Eettinen kulttuuri yhdistetäänkin sellaisiin organisaatioihin, jotka tarjoavat tasa-arvoisesti jakaantuneen auktoriteetin ja jaetun vastuun. Lisäksi eettisesti toimivassa organisaatioissa on eettiset, selkeät käyttäytymiskoodit, hyvä kommunikointikäytäntö ja käytössä olevat käytännöt ja toiminnot ovat täysin ymmärretty ja toteutettu niiden mukaisesti. (Ardichvili, ym. 2008, 446.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia, kuinka organisaation arvot ja arvojohtaminen toteutuvat ja näkyvät Ikeassa esimiesten näkökulmasta, ja kuinka he pystyvät toteuttamaan organisaation arvoja toiminnassaan. Arvojen toteutumisesta kysytään myös työntekijän näkökulmasta tiimin sisällä. Arvoilla johtamisen näkökulmasta on mielenkiintoista nähdä, kuinka työntekijät tiedostavat ja tunnustavat yrityksen arvoja sekä sitä, miten ja miltä osin arvojohtaminen toteutuu annettujen arvojen suhteen. Tarkoituksena ei ole tutkia mikä on varsinaisesti arvojen mukaista toimintaa vaan sitä, mitkä arvot nousevat esiin Ikean kymmenen arvon joukosta ja tarkastella niitä. Ikealla on käytäntö, että he palkkaavat henkilöitä, joiden arvomaailma on yhtäläinen Ikean arvomaailman kanssa. Mikäli arvot ovat ristiriidassa, on työntekijöiden haastavampaa sitoutua työhönsä, mikä voi vaikeuttaa työskentelyä. (Hiltunen 2008, 260; Aaltonen, ym. 2003, 14; Frost 2014, 128.)

Arvojohtamisen tulee näkyä yksilön käyttäytymisessä ja sitä kautta myös asiakkaille. Tutkimuksen yhtenä kohteena ovat käsitykset, kuinka arvoilla johtaminen toteutuu tai miksi se ei toteudu, niin esimiesten kuin alaistenkin näkökulmasta.

Arvojen toteutumiseen vaikuttavat työntekijät, yksittäisiin työntekijöihin vaikuttavat lähin esimies mutta myös koko organisaatio ja sen tapa toimia. Tutkimuksen kohteena ovat siten tavat, käytännöt ja asiat, jotka edes auttavat arvojohtamisen jalkautumista. Samalla on mahdollista saada selville, mitkä asiat ovat olleet esteenä arvojen mukaisen toiminnan toteutumiselle.

Tutkimuksen toisena näkökulmana arvojohtamiseen on ihmisten johtamiseen liittyvät teoriat ja johtamistyyli. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, mitä johtamistyyliä ja niitä tukevia teorioita löytyy esimiesten toiminnasta organisaatiossa, jossa käytetään arvoilla johtamista. Toisin sanoen, mitä johtamisen tyyliä, tai niihin liittyviä käytäntöjä esimiehet käyttävät toiminnassaan, ja sitä, löytyykö uusia näkökulmia, joita voisi käyttää apuna jokapäiväisessä toiminnassa. Työntekijöiltä on tarkoitus saada tietoa, minkälainen ja minkä tyylinen, on heidän mielestään hyvä esimies. Niin esimiestenkin kuin alaistenkin ajatteluun vaikuttaa varmasti henkilökohtaiset arvot, mutta myös työpaikan arvot. Aikaisempi koulutus ja työhistoria vaikuttavat myös varmasti taustalla.

Tutkimuksen taustalla on ajatus, että tutkija ei itse tiedä mitä ja miten esimiehiä koulutetaan esimiestoimintaan ja toteuttamaan arvoja työssään. Tutkimuksessa on mielenkiintoista nähdä, ajattelevatko esimiehet sen mukaan, miten työnantaja on heitä kouluttanut ja ohjeistanut, vai löytyykö heiltä itseltään myös ajatuksia ja ideoita, joita he käyttävät työssään? Kohdeorganisaatiolle tutkimus voi antaa tietoa, joka vahvistaa heidän näkemyksiä käytännön toimista ja se mahdollisesti voi myös tuoda esille uusia tapoja miten jalkauttaa arvoja.

2 TEORIA

2.1 Organisaatiokulttuuri ja arvot

2.1.1 Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri on abstrakti sana ja sitä on vaikea määrittää. Kulttuuri on kuitenkin määritelty opituiksi uskomuksiksi, arvoiksi, säännöiksi, normeiksi, symboleiksi ja perinteiksi, jotka ovat yhteisiä tietyille ihmisjoukkoille. (Northouse 2013, 384.) Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa moni asia kuten, työntekijät, yrityksen toimiala, maantieteellinen sijainti, sidosryhmät yms. Eroja organisaatiokulttuurissa voi ilmetä jopa Suomessa saman toimialan yritysten kesken. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrää, miten organisaatiossa ajatellaan ja toimitaan (Seeck 2008, 203). Seeck (2008, 204) toi myös esille Wilkinsin ja Ouchin (1983) näkemyksen, että kulttuuri perustuu epäviralliseen yhteisymmärrykseen siitä, mikä on organisaatiossa hyväksyttyä ja toivottua käytöstä.

Nyt tutkittavalla organisaatiolla on vahva organisaatiokulttuuri, mutta Kuopion toimipisteellä on vain noin neljän vuoden historia. Organisaatio tuo myös uuteen toimipisteeseen organisaation kulttuurin ja tavat toimia. Toisaalta organisaatiossa suurin osa ihmisistä on uusia ja organisaation ulkopuolelta tulleita. Sen vuoksi on todennäköistä, että alussa uuden organisaation kulttuuri ja tavat toimia ovat voineet poiketa siitä mihin aikaisemmin on työntekijöiden organisaatiossa totuttu.

Organisaatiokulttuurista on yleisesti tunnistettu useita eri näkökulmia tai tekijöitä eri teoreetikkojen mukaan, kuten, artefaktit, kieli sisältäen tarinat, vitsit, myytit, käyttäytymisen tavat ja kaavat, sankarit, symbolit, uskomukset, arvot, asenteet, eettiset tavat, perusolettamukset ja organisaation historia. Edellä mainittuja määrittämiä ei voi aina selkeästi määrittellä. Nämä määrittelyt voivat olla myös päällekkäisiä. (Brown 1998, 10-12.)

Organisaatiokulttuuri voidaan pelkistetyistä jakaa kahteen osaan: näkyvään ja näkymättömään. Osa kulttuurista on siis näkyvää, helposti tiedostettavaa, kaikkien nähtävissä ja ne perustuvat kirjattuihin sääntöihin tai ääneen lausuttuihin toteamuksiin. Kulttuuriin näkymätöntä osaa on hankalampi tunnistaa

ja ymmärtää sen latenttien, piilevien piirteiden vuoksi. Piileviä osia ovat asenteet, arvostukset, toimintaa ohjaavat arvot, uskomukset, tunteet, tarinat ja vuorovaikutussuhteet. Arvot vaikuttavat ja sijoittuvat molempiin kulttuuriin osiin. (Aaltonen, ym. 2003, 94-95.)

Edellä mainituista organisaatiokulttuurin tekijöistä arvojohtamiseen liittyvät suorimmin arvot, uskomukset ja asenteet. Brown (1998, 26) mukaan, arvot ja uskomukset ovat osa kognitiivista alarakennetta organisaatiokulttuurissa. Arvot ovat läheisesti kytköksissä moraalisiin ja eettisiin säädöksiin ja määrittävät mitä ihmisten tulisi tehdä. Ihmiset ja organisaatiot, jotka uskovat esimerkiksi rehellisyyteen, avoimuuteen ja lahjomattomuuteen, tulisi myös toimia kyseisten arvojen mukaisesti. Uskomukset puolestaan käsittävät sen, mitä ihmiset pitävät totuutena ja ei totuutena. Käytännössä näitä kahta on joskus hankala erottaa toisistaan, koska uskomukset siitä miten jokin asia (maailma) toimii, sisältää arvoja, eli kuinka tulisi toimia. (Brown 1998, 26.) Työntekijöiden henkilökohtaiset asenteet vaikuttavat myös siihen, mitä asioita he pitävät tärkeinä ja mitä ei.

Organisaation sisäiset rituaalit tukevat sisäistä kulttuuria ja samalla ylläpitävät henkilöstön eettisiä arvoja. Organisaation henkilöstön käyttämä kieli on merkittävässä asemassa siinä, miten epävirallinen, eettinen käyttäytyminen muodostuu organisaatiossa. Eettisistä tai moraalisisista asioista puhuminen edesauttaa ongelman ratkaisua tai päätöksen tekoa koskevissa ongelmissa. (Ardichvili, ym. 2008, 446.)

Yhteiset arvot, uskomukset, merkitykset, ymmärtämisen tavat ja merkityksen antamisen tavat ovat kaikki kulttuurin osatekijöitä. Kulttuurista käsittää sen, miten ihmiset rakentavat todellisuutta ymmärtääkseen tapahtumat, toiminnot, ja asiat tietyllä tavalla. (Seeck 2008, 216.) Eettinen kulttuuri perustuu virallisten rakenteiden, prosessien ja käytäntöjen linjaan, ylimmän johdon yhdenmukaiseen eettiseen käyttäytymiseen, ja epävirallisesti tarinoiden, rituaalien ja kielen tunnistamiseen. Nämä tekijät inspiroivat henkilökuntaa käyttäytymään johdonmukaisesti asetettujen eettisten standardien mukaisesti (Ardichvili, ym. 2008, 446).

Yhteisön kulttuurin kehittyminen perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen jatkuvuuteen (Seeck 2008, 216). Hänen mukaan keskenään vuorovaikutuksessa olevat ihmiset kehittävät yhteisiä käsitteitä, normeja, uskomuksia ja arvoja sekä muita kulttuurillisia piirteitä. Tämä tapahtuu kielen avulla. Organisaatiossa tulisi ihmisten siis kommunikoida, jotta työyhteisö kehittyisi. Aina työntekijän ääni ei kuitenkaan pääse kuuluviin, jolloin johto voi tehdä päätöksiä ilman, että se kysyy asioista työntekijöiltä.

Organisaatiossa kulttuurin tulisi luoda jatkuvuutta ja puitteet itse kulttuurille, kuten sosiaaliset koodit. Kulttuuri toimii myös yhtenä yrityksen ohjannan välineenä, ja se voi osittain korvata byrokraattisen kontrollin ja muodollisen organisaatorakenteen. (Arvonen 1991, 18.) Organisaatiossa kulttuuria eivät ole organisaation normit ja säännöt sellaisenaan, kuten ei myöskään yksinomaan yhteiset arvot (Arvonen 1991, 56; Schein 1983). Scheinin (1983) mukaan määritelmät siitä, miten kulttuuri syntyy, miten se pysyy pystyssä ja miten sitä voidaan muuttaa, luovat perustan kulttuurille organisaatiossa.

Arvoihin ja niiden toteutumiseen vaikuttaa organisaatiokulttuuri monella eri tavalla. Ihmisten toimintaan voivat vaikuttaa organisaatiossa niin uskomukset, yleiset tavat tehdä töitä kuin myös kirjoitetut säännöt. Henkilökohtaiset asenteet ja näkemykset vaikuttavat myös työntekijöiden toimintaan. Vuorovaikutuksessa keskenään olevat ihmiset vaikuttavat siihen, miten organisaatio kehittyy ja miten siellä työskennellään.

Kulttuuri syntyy siitä, miten ryhmässä työskentelevät ihmiset toimivat yhdessä ja ratkaisevat ongelmia, jotka koskevat tehokasta sopeutumista ympäristöön, sekä menetelmistä, jotka mahdollistavat arvojen siirtämisen uusille jäsenille. Kulttuuri on jotain, mikä opitaan toimivien kollektiivisesti koettujen tapojen kautta. Uusi jäsen sosiaalistetaan sen avulla ja hän oppii esimerkiksi organisaation käyttäytymiskoodit. (Arvonen 1991, 53-55.) Tutkittavassa organisaatiossa yrityksen kulttuuri myös vaikuttaa miten työntekijät omaksuvat organisaation arvot. Nykyinen toimipiste on ollut toiminnassa noin neljä vuotta ja sen työntekijät saman verran tai vähemmän aikaa. Lyhyt toimintahistoria tuo omat haasteensa organisaation tapojen omaksumiseen että arvojen omaksumiseen käytännössä.

2.1.2 Mitä arvot ovat?

Eri ihmiset käsittävät sanan arvo eri tilanteissa eri tavalla. Arvot ovat hyviä ja tärkeitä ominaisuuksia, ja jotka ihanteina ja tavoitteina ohjaavat ihmisten tekoja ja toimintaa (Lehtonen 2009, 5). Ihmisillä arvot voivat muuttua iän ja elämän kokemusten kautta. Pohjanheimon (2012, 141) sekä Aaltosen, ym. (2003, 35) mukaan, arvot ovat suhteellisen pysyviä vaikkakin voivat hitaasti muuttua ihmisen ja ryhmän kehityksen myötä. Junnola ja Juuti (1997, 29); Aaltonen, ym. (2003, 18) mainitsevatkin sosiaalisten arvojen oleva peräisin yhteiskunnasta ja kulttuurista, jossa yksilö on kasvanut ja kehittynyt. Heidän mukaansa arvot siirtyvät sosiaalisesta ympäristöstä yksilöön sisäistämistä tai oppimisprosessien kautta. Ihmisten sosioekonomiset tekijät, koulutus, ympäristö ym. vaikuttavat ihmisten arvoihin. Henkilön koulutuksella on vaikutus osaltaan henkilön työpaikkaan ja sitä kautta taloudelliseen ja sosiaaliseen asemaan yhteiskunnassa tai organisaatiossa. Ihmiset myös tuovat omat arvonsa organisaatioon. Organisaation arvot vaikuttavat puolestaan myös yksilöön.

Arvot ovat yrityksen kulttuurin ydin. Kuvola ja Kuvaja (2002, 161) mainitsevat lisäksi myös toiminta-ajatuksen ja vision kulttuurin tärkeimmiksi osiksi. Arvot ovat normeja, jotka määrittelevät toimintatapoja organisaatiossa (Arvonen 1991, 60). Organisaation arvot ja organisaation kulttuuri eivät ole kuitenkaan sama asia. Kun arvot ovat uskomuksia, kulttuuri on organisaatiosta ulospäin esittäytyviä uskomuksia. Kulttuuri käsittää myytit ja legendat, tarinat, rituaalit, symbolit ja käytetyn puheen, joka määrittää sosiaalista ryhmää. Kulttuuri siis heijastelee taustalla olevia arvoja ja havainnollistaa ne niin organisaation jäsenille kuin ulkopuolisillekin näkyvin keinoin. (Buchko 2006, 38; Frost 1991.) Pelkistäen voidaan väittää, että organisaatioiden arvot ovat suoraan verrannolliset ympäröivän yhteiskunnan arvoihin (Aaltonen, ym. 2003, 150).

Kauppisen (2002, 21) mukaan arvot edustavat organisaatiossa organisatioon etiikkaa. Ne kertovat mihin organisaatiossa uskotaan (Kraemer 2011, 80). Arvojen määrittely nostaa innostusta ja odotustasoa, mutta jos muuta ei määrittelyn lisäksi tapahdu, johtaa tilanne turhautumiseen ja selvempiin eroihin ihanneiden ja todellisuuden välillä. (Kauppinen 2002, 21.) Myös Ruen (2001, 12) mukaan, kun ihmiset kunnioittavat arvoja, voivat he tuntea itsensä elossa oleviksi ja virkeiksi niiden ansiosta. Jos arvot jätetään huomioimatta, olivat ne sitten organisaation tai ihmisen, tuntevat ihmiset itsensä pakotetuiksi ja tyytymättömiksi. Arvoja tulisi yrittää toteuttaa niin yritysmaailmassa kuin yritysmaailman ulkopuolella, jotta ne olisivat muutakin kuin sanoja yrityksen toiminnassa. Arvot heijastavatkin sisäisiä logiikkojamme ja opittuja malleja. Arvojen hierarkiasta on tullut uskomusjärjestelmä, jonka avulla epävarmasta ja sekavasta maailmasta tulee hieman ennustettavampi paikka (Aaltonen, ym. 2003, 29). Junnola ja Juuti (1997, 23) viittaavat Rescherin (1969) arvon määrittelyyn, että ”arvo edustaa väitettä, joka pystyy antamaan rationaalisen perustelun toiminnalle ja sisältää yhteyden väitettyyn kohteeseen”. Arvot antavat siis toimintamalleja, joihin ihmiset voivat luottaa organisaatiossa. Ne antavat perustuksen sille, miten ja miksi organisaatiossa toimintaan niin kuin toimintaan

Johdon näkökulmasta ydinarvot nähdään piilevinä asenteina ja uskomuksina, jotka auttavat määrittämään yksilön käyttäytymistä. Monet johtajat näkevät yleiset arvot keinona vaikuttaa yksilöiden käytökseen ilman muodollisia rakenteita, käytäntöjä ja kontrollimekanismeja. Sellaisenaan arvot mahdollistavat keinot ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan ilman turvautumista autoritääriin johtamiseen. (Buchko 2006, 38.)

Tutkittaessa arvoihin perustuvaa johtamista ja sen vaikutusta ihmisten johtamiseen, on todettu, että organisaation kehittämisestä vastaavien tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden sitoutumiseen, tuen antamiseen, organisaation johdon kykyyn demonstroida ja mallintaa organisaation ydin arvot. (Buchko 2006, 48.) Arvojen toteutuminen edellyttää täten ylemmän johdon tuen, mutta myös sen, että arvot näkyvät myös itse toiminnassa. Esimiesten tulee toimia arvojen mukaan esimerkkinä, jolloin alaiset näkevät että arvot toteutuvat ja niitä toteutetaan. Tällöin he myös itse helpommin toteuttavat niitä.

Jokaisella yrityksellä on omat tapansa määrittää käyttämänsä ja toteuttamansa arvot. Arvojen avulla yritys pohtii omia tulevia visioita sekä strategisia ja operationaalisia päätöksiä (Kujala & Kuvaja 2002, 162). Arvot voidaan myös asettaa tärkeysjärjestykseen toistensa suhteen (Pohjanheimo 2002, 141). Kujala ja Kuvaja (2002), myös Kraemer (2011 80) kritisoivat, että yritysten valitsemat arvot kuten, asiakaslähtöisyys, henkilöstön hyvinvointi, kilpailukyky ym. tuntuvat sopivan yrityksiin ja ne löytyvät toimintakertomuksista, mutta yritysten arvoiksi kuvaamat tavoitteet ovat enemmän yleisiä hyvin pidettyjä liiketoimintaperiaatteita kuin eettisesti arvokkaita asioita. Hiltunen (2008, 257) kritisoikin sitä, että kaikille yrityksille muotoutuu jokseenkin samanlaiset arvot. Voiko yritykset enää arvojensa perusteella erottua muista kilpailijoista? Arvot voidaan kuitenkin jakaa eri tavoin ja määritelmien.

2.1.3 Arvojen jaottelu

Arvoja voidaan ryhmitellä monella eri tavalla. Lehtonen (2009, 7) jakaa arvot abstrakteihin (esim. oikeudenmukaisuus, suvaitsevaisuus, viihdyttävyyys) ja konkreettisiin (esim. terveys, taloudellinen kannattavuus, lajien monimuotoisuus) arvoihin. Arvot voidaan jakaa myös moraalisiin ja ei-moraalisiin arvoihin. Moraalinen hyvyys on esimerkiksi keskeinen moraalinen arvo. Ei-moraaliset arvot voidaan jakaa mm. taloudellisiin, ekologisiin, poliittisiin ja esteettisiin arvoihin. Arvojohtamisella on sanottu olevan usein eettinen sävy, joten arvojohtamispuhe viittaa usein moraalisiin arvoihin.

Yritysten tulisi Kujalan ja Kuvajan (2002, 163) mukaan määritellä yrityksen perusarvot erikseen ja toimintaa ohjaavat arvot erikseen. Perusarvot olisivat tällöin varsinaisia eettisiä arvoja, jotka määrittävät yrityksen sielun. Toimintaa ohjaavat arvot olisivat osa yrityksen tavoitteita, strategiaa ja toimintapolitiikkaa ja ne olisivat myös mitattavissa tavoitteiden toteutumisen kautta. Aaltonen, ym. (2003, 96) puhuvatkin kahdenlaisista arvoista; normatiivisistä, eli miten tulisi elää ja deskriptiivisistä, eli miten arvot ohjaavat toimintaamme.

Arvot voidaan myös luokitella sen mukaan, minkä hyvyyttä niillä kuvataan. Silloin voidaan puhua itseis- eli perusarvoista ja väline- ja hyötyarvoista. Itseisarvot määritetään arvokkaiksi niiden itsensä vuoksi, kun taas välinearvot ja hyötyarvot ovat keinoja jonkin asian tai hyödyn saavuttamiseksi. Klassisia itseisarvoja ovat hyvyys, totuus, kauneus ja onnellisuus. Väliarvot saavat arvonsa vasta sitten, kun niiden avulla pyritään toteuttamaan itseisarvoja. Lehtonen (2009) mainitsee esimerkkinä: rahalla voi tavoitella itseisarvoja, valmistaa kauniita esineitä tai rakennuksia, tukea tieteellisestä tutkimusta tai auttaa köyhiä ihmisiä. Jako itseisarvoihin ja perusarvoihin ei ole toisiaan poissulkevia. (Lehtonen 2009, 7)

Useampien yrityksen arvojen tarkastelu on johtanut siihen lopputulokseen, että yritysten arvot ovat huomattavissa määrin samanlaisia. Kauppinen (2002, 76) mukaan arvot voidaan jakaa neljään erilaiseen arvokokonaisuuteen.

1. Taloudelliset arvot
2. Asiakasarvot
3. Yhteistyöarvot
4. Kehitykseen liittyvät arvot

Taloudellisista arvoa voidaan myös kutsua tuloksellisuudeksi, tuottavuudeksi tai kannattavuudeksi. Tätä arvoa yritykset perustelevat jatkuvuudella, kaikkien osapuolten edulla. Asiakasarvot ovat selvä valinta melkein jokaiselle yritykselle. Yritysten toiminta on asiakkaista riippuvaista. Yhteistyöarvoihin liittyy esimerkiksi sisäiseen tehokkuuteen, viestintään ja kokonaisoptimointiin liittyvät arvot. Yhteistyöllä tuotetaan tuotteet ja palvelut asiakkaille, jotta yritys voi pitää lupauksensa. Yksi yleisimmistä kehitykseen liittyvistä arvoista on uudistaminen. Taloudellisuus edellyttää tyytyväisiä asiakkaita, johon tarvitaan yhteistyötä, jota on taas puolestaan kehitettävä. Näillä neljällä arvojaottelulla on olemassa syyseuraus-suhteet. (Kauppinen 2002, 76-77.)

Organisaatiossa voidaan jakaa arvojohtamisessa käytettävät arvot esimerkiksi yksilönominaisuuden mukaan (ahkeruus, rehellisyys), yhteisön ominaisuuksien mukaan (tasa-arvoisuus, demokraattisuus) tai tuottavuuteen liittyviin arvoihin (kannattavuus ja nopealiikkeisyys). Arvot voivat viitata siihen miten organisaation toimii tai miten se haluaisi toimia tulevaisuudessa. (Lehtonen 2009, 13.) Arvot voivat aiheuttaa myös arvoriitintoja, jos johdon toiminta ja kirjatut arvot ovat ristiriidassa keskenään (Hiltunen 2008, 260). Esimerkiksi, voiko yrityksen arvoina olla vastuullisuus ja parhaan mahdollisen tuloksen tekeminen? Arvoriitintoja voi syntyä tavallisen työntekijän työtilanteissa. Noudattaako kirjattu arvoja, käytäntöjä vai maalaisjärkeä? Aaltonen, ym. (2003, 14; myös Frost 2014, 128) mainitsevat, että sanojen ja tekojen ristiriita saattaa murentaa ihmisen luottamusta organisaatioihin, yhteiskuntaan, johtajiin ja toiveikkaaseen tulevaisuuteen. Erilaiset arvomaailmat ovat kuitenkin edellytys, ettei kehitys pysähtyisi työpaikoilla, sillä tutkijoiden mukaan henkilöiden välillä ilmenevät arvohierot synnyttävät uusia innovaatioita. (Aaltonen, ym. 2003, 42.)

Työpaikoilla noudatettavien arvojen tulisi siis olla yhteneväiset toiminnan kanssa, mutta samaan aikaan arvoja tulisi myös kyseenalaistaa ja niistä tulisi keskustella muiden kanssa. Henkilöiden erilaiset arvonäkemykset ovat hyväksi kehitykselle, toisaalta ne ovat organisaation toimintamallin vastaisia. Työntekijä saattaa joutua miettimään, noudattaako yrityksen arvoja vai tuoko esille omia, jotka ovat ristiriidassa työnantajan kanssa. Yrityksen arvoja noudattamalla voi saada töitä, mutta arvot kyseenalaistamalla voi pahimmassa tapauksessa saada jopa potkut. Parhaimmillaan työntekijän organisaatioon tuomat uudet arvot ja ideat voivat edistää työntekijän uraa.

Työntekijöiden omat käsitykset hyvästä ja pahasta, väärästä ja oikeasta vaikuttavat heidän toimintaansa organisaatiossa. Vaikka organisaatio on määritellyt arvonsa, riippuu se yksilön toimista, toteutuvatko arvot organisaatiossa toiminnan tasolla. Voi olla, että arvot ovat yleisesti tiedossa ja julki, mutta niitä ei noudateta tai ne eivät ole toteuttamiskelpoisia. Kuten Kujala ja Kuvaja (2002) mainitsivat, arvot voivat olla yrityksen nimeämiä mutta käytännössä ne ovat enemmänkin yleisiä, hyvinä pidettyä liiketoimintaperiaatteita kuin eettisiä asioita. Arvot voivat toisaalta olla hyvinä pidettyjä mutta käytännössä niitä ei osata organisaatiossa toteuttaa. Tämä voi olla juuri organisaationkulttuuriin liittyvä ongelma.

2.2 Arvojohtaminen

2.2.1 Mitä on arvojohtaminen?

Johtamiskoulutuksessa ja - tutkimuksessa arvojohtamisesta on tullut yksi muotiaiheista. Vaikka se samaistetaan usein eettiseen johtamisen kanssa, voi arvojohtaminen koskea myös taloudellisia tai poliittisia arvoja. Tämän vuoksi arvojohtamisella voi olla monenlaisia tavoitteita. (Lehtonen 2009, 4.) Liiketoiminnassa tavoitteena on yleensä voiton tavoittelu ja julkisella organisaatiolla kansalaisten hyvinvointi, esimerkiksi. Arvoista ja arvojohtamisesta puhutaan, mutta monesti toiminta sanan takana jää epäselväksi. Lehtonen (2009) määritteli arvot hyviksi tai tärkeiksi ominaisuuksiksi, jotka ihanteina tai tavoitteina ohjaavat toimintaa ja tekoja. Organisaatiossa johdon tulisi siis pyrkiä ohjaamaan johdettavien toimintaa siten, että valitut arvot toteutuvat organisaatiossa.

Arvojohtamista voidaan tarkastella substantiaalisesta näkökulmasta, siis mitä arvojohtaminen on, ja funktionaalista näkökulmasta, mitä arvojohtaminen tekee? (Lehtonen 2009, 8). Monissa arvojohtamisen määritelmässä nämä kaksi näkökulmaa yhdistyvät.

Todelliseksi arvojohtamiseksi Hiltunen (2011, 262) määrittelee johdon tapaa ajatella jatkuvasti päätöksiä tehdessään vastuullisesti. Pitkällä aikavälillä hyvien arvojen mukaan toimiminen itsessään muodostaa vastuullisuuden kulttuurin ilman että sitä tarvitsee erityisemmin jalkauttaa (Hiltunen 2008 263). Aaltonen, ym. (2003, 185) mukaan, kapeammin katsottuna, arvojohtaminen on johtamistapa, jossa johtaja sitouttaa organisaationsa yhteisiin arvoihin. Johtaja pitää huolen, että arvot, visio ja strategiat ovat kirkkaat, ja lisäksi muistuttaa yhteisöä keskeisistä arvoista ja pitää huolen niiden jalkauttamisesta toiminnan kaikkiin osiin.

Arvojohtamisen keskeinen tehtävä on auttaa johdettavia sitoutumaan organisaation arvoihin (Lehtonen 2009, 8). Kuten aikaisemmin tuli ilmi, arvot toimivat arvojohtamisessa keinona vaikuttaa ja ohjata organisaatiota haluttuun suuntaan ilman autoritääristä johtamista, muodollisia rakenteita ja kontrollimekanismeja. (Buchko 2006).

Arvoilla johtaminen edellyttää yleisesti arvotietoisuutta, eli kykyä tunnistaa arvoja ja ymmärtää niiden merkityksiä. Vahvaan arvojohtamiseen kuuluu myös se, että arvojen toteutumista seurataan jatkuvasti. (Lehtonen 2009, 12.) Ei riitä, että arvot määritetään ja niitä yritetään toteuttaa. Toteutumisen seuranta on antaa tietoa, toteutuvatko arvot ollenkaan toiminnassa.

Miksi arvojohtaminen?

Asettamalla selkeät suunnat toiminnalle, arvoihin perustuva organisaatio saa aikaan myös parhaan tuloksen. Ihmisten ymmärtäessä tehtävänsä ja vastuunsa sekä perussyyt tehtäviensä taustalla, tulee työntekijöistä sitoutuneita tehtäviinsä ja työntekijät voivat tuntea voimaantumista. (Kraemer 2011, 123.) Jos työntekijät eivät ymmärrä määriteltyjä arvoja, tekevät he työnsä vain koska esimies on niin määrännyt. Tällöin luovuus kärsii, ja palaute on työntekijöiltä vähäistä tai sitä ei saada ollenkaan. Tällöin ei myöskään tieto vääristä toimintatavoista tai ongelmista nouse esimiesten korviin. (Kraemer 2011, 80.)

Arvoihin perustuvassa johtamisessa, on esimiehen tunnettava ja ymmärrettävä alaisensa, jotta heitä voidaan motivoida ja paremmin sitouttaa. Molempipuolinen kunnioitus ja luottamus ovat edellytys, jotta ihmiset omistautuvat projekteille ja toisilleen. Alaisten tiedostaessa esimiehen kiinnostuksen heidän näkemyksiään kohtaan, he myös antavat niitä. Luottamuksen vuoksi työntekijät ovat motivoituneita ja he myös työskentelevät enemmän kuin mikä heidän perustehtävänsä on. (Kraemer 2011, 143.)

Kun yritykselle luodaan vahvat arvot ja ne on kerrottu kaikille, ohjaavat ne henkilöstön toimintaa yhdenmukaiseen, loogiseen ja yrityksen kannalta oikeaan suuntaan. Jos tietynlaiseen tilanteeseen ei löydy yrityksestä erillistä ohjetta, työntekijä hakee arvoista vinkin, miten tulisi menetellä. (Hiltunen 2008, 256.) Hiltunen mukaan arvojohtamisen hyviä esimerkkejä ovat vanhat perheyhtiöt. Perheyhtiöissä työntekijöistä on pidetty huolta ja työntekijät on nähty tärkeänä voimavarana. Lisäksi Hiltunen huomauttaa, että arvojen muotoutuminen ja niiden omaksuminen koko organisaatiossa on hidaskäyttöprosessi, ja yrityksen johdon tulee viestiä arvoja omalla toiminnallaan pitkään ennen kuin arvot saadaan toimiviksi ja näkyviksi. (Hiltunen 2008, 257).

Vaikka arvot olisivatkin olemassa ja saatavilla, on ne myös omaksuttava ja saatava jalkautuman toiminnan tasolla. Arvojohtaminen on monissa organisaatioissa koettu pettymykseksi, koska se ei ole toiminutkaan käytännössä. Arvoja ja arvojohtamista on pidetty ratkaisuna työyhteisön ongelmiin (Kasanen, Talentvektia.fi). Hiltunen (2008, 261) mukaan todellinen arvojohtaminen on muuta kuin keksitty sanaluettelo. Arvojohtamisella on oltava vahva kytkeä yritykseen muodostuneeseen yrityskulttuuriin sekä yritysjohtajan johdonmukaiseen johtamistapaan. (Hiltunen, 2008.) Myös valitut arvot tulisi olla realistisia. Utopististen arvojen tavoittelu käy hermoilla ja tuskastuttaa työntekijät (Lehtonen 2009, 12).

Arvoihin perustuvan johtamisen voidaan sanoa toteutuvan, kun elämä, työskentely ja johtaminen ovat linjassa ydinarvojen, periaatteiden, uskomusten ja tarkoitusten kanssa. Nämä yhdessä voivat sytyttää poikkeuksellisen määrän potentiaalia johdettavissa arvojohtajan ympärillä. (Sehring 2015, 10.) Arvojohtamisen avulla johtaja voi määritellä ja säädellä toimintaansa arvoihin perustavaksi. Toisaalta arvoja voidaan käyttää apuna ihmisten johtamisessa. Silloin arvot ovat henkilöstön ja työyhteisön johtamisen välineitä. Nämä arvojohtamisen puolet eivät sulje toisiaan pois, vaan liittyvät usein yhteen. Toisaalta johtaja voi johtajaa muiden toimintaa arvoilla, jotka eivät ohjaa hänen omaa toimintaansa. Tämä tosin voi aiheuttaa uskottavuus ongelmia. (Lehtonen 2009, 4.)

2.2.2 Arvojen määrittely organisaatiossa

Vaikka Hiltunen (2008, 258) hieman kyseenalaistaa arvokeskustelun ja arvojen määrittelemistavat organisaatioissa isolla joukolla ryhmätyömenetelmin, jonka lopputuloksena on vain muutama hyväksytty arvo, voi olla että arvot määritellään monessakin yrityksessä juuri kyseisillä tavoilla. Hiltusen mukaan (2008, 258) johdon tulisi perehtyä toimialaan, toimintaympäristön erityisvaatimuksiin, sekä käyttää omaa erityisosaamistaan ja näkemystään. Vaikka Hiltunen mainitsi arvojen määrittämisen epämääräiseksi suurimmassa osassa yrityksiä, voidaan arvot ja arvojohtaminen sekä arvojen jalkauttaminen määritellä tarkastikin eri mallien avulla. Hyvän arvokeskustelun tulee olla jatkuvaa ja keskustelijoiden kokemuksiin perustuvaa, eikä niinkään yrityksiä tehdä hienoja määritelmiä. (Aaltonen, ym. 2003, 20.) Kuten aikaisemmin todettiin, tulee arvojen olla myös linjassa yrityksen toiminnan kanssa. Arvoja on myös kyseenalaistettava ja niistä on keskusteltava henkilöstönkin tasolla.

Aaltosen, ym. (2003, 95) mukaan arvokeskustelun idea on tunnistaa omat ohjaavat arvot ja tehdä ne näkyviksi. Arvokeskustelua käydään kuitenkin usein niin, että yrityksissä, virastoissa tai laitoksissa kysytään henkilökunnalta, mitä asioita ja arvoja he pitävät tärkeinä. Keskustelujen ja ideoiden kokoamisen jälkeen kootaan yhteen arvot, jotka joko miellyttävät kaikkia tai joita kukaan ei ainakaan vastusta. Yleensä tuloksena on sekava kokoelma käsitteitä, joihin ei voi aidosti sitoutua. (Lehtonen 2009, 4.) Tähän on yleensä syynä se, että eri taustoista tulevat ihmiset määrittelevät sanan arvo eri tavoin (Aaltonen, ym. 2003, 18). Arvojen määrittäminen on siten erittäin tärkeää.

Organisaation arvojen määrittelyyn käytettyjä menetelmiä on olemassa kymmenittäin. (Aaltonen, ym. 2003, 157.) Esimerkkejä tällaisista prosesseista ovat mm. NLP-menetelmä, Idépro, elämykselliset menetelmät, sosiodraamamenetelmät, dialogimenetelmät sekä tarinateatterimenetelmät

2.2.3 VIA-malli

VIA-malli (Vision Into Action) on esitelty Kauppisen (2002) kirjassa Arvojohtaminen. VIA-mallin avulla voidaan kätevästi kuvata arvojohtamista sekä sen liittymistä johtajuuteen. Arvojohtaminen merkitsee arvojen valintaa ja niiden sisällön määrittelyä (4. visiotaso), kulttuurin tavoitteellista arvojohtamista (3. strategiataso), operatiivisten suunnitelmien energiasointia ja arvoankkurointia (2. operatiivinen taso) sekä arvojen normittamista käyttäytymismalleiksi (1. yksilötaso) (Kauppinen 2002, 57.) Tasot neljä ja kolme muodostavat kokonaisuuden, jota olemme tottuneet kutsumaan yleisnimellä strategia ja tasoja kaksi ja yksi operatiivisiksi tasoiksi.

Tässä tutkielmassa en kerro sen enempää VIA-mallista, kuin mitä Kauppinen kirjoittaa sen yksilötasosta, sillä tämän tutkimuksen kohteena on juuri yksilön taso. Kauppinen määritteli ja kirjoitti kyseisestä osasta seuraavasti:

”Oikein arvojohdettuna suoritusvastuussa olevat ihmiset saavat roolinmäärittäyksilleen, tavoiteasetannalleen ja sitoutumiselleen arvoista pohjaa, voimaa ja energiaa”. Yksilöntasolla johtamisessa on kysymys toiminnasta. Yksilöiden

osaaminen ja halukkuus tehdä toimenpiteitä, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa, on olennainen tekijä (Kauppinen 2002, 54-55).

KUVIO 1



Via-malli tasot

2.2.4 Arvojen käytäntöön vieminen

Eettisten arvojen mukainen johtaminen edellyttää arvojen jalkauttamista henkilöstön keskuuteen. Johtajalla, kuten jokaisella esimiehelläkin on tärkeä rooli siinä, ja arvojen toteutumista voidaan edistää esimerkiksi seuraavilla tavoilla: esimerkiksi toimiminen, palaute, koulutus ja tuki, organisaation arvoja tukevan toiminnan tunnistaminen ja tukeminen, johdettavien yksilöllisten piirteiden tunnistaminen, valmennus sekä mentorointi. (Salmela 2012, 23; Millar, ym. 2010, 111; Lehtonen 2009, 9.) Arvojen käyttäminen liittyy erityisesti käyttäytymiseen vaikuttamiseen ilman pakottavia keinoja (Salmela 2012, 24; Viinämäki 2009, 7).

Toimenpiteiden johtaminen koetaan usein ”mikromanagementiksi”, liian yksityiskohtaisuksi puuttuvaksi ja kontrolloivaksi. Johto on tällöin tullut toimenpiteiden johtamisessa etäiseksi, Kauppinen (2002) mukaan jopa hampaatto-

maksi. Suunnitelmien ohjauksien epäonnistuessa, vanha kulttuuri ja vanhat tavat ottavat vallan uusista strategioista ja niistä johdetuista tavoitteista. (Kauppinen 2002, 55.) Johtamisen toimenpiteitä ja yksilön toimintatasoa tarkastellessa keskeisimmät asiat ovat: toiminta, sitoutuminen ja osaaminen. Toiminta tapahtuu siellä, missä työntekijä käytännössä tekee työtään. Mikäli johtaminen ei ylety tälle tasolle, ei uudet visiot, strategiat ja tavoitteet näy yksittäisen työntekijän toiminnassa saakka.

Yksi syy sille miksi johtamisen keinona käytetyt arvot eivät ylety tai toimi yksilön tasolla johtuu siitä, että arvot eivät välttämättä ole kaikkien tiedossa organisaatiossa. Niiden esiintuominen edellyttää arvokeskustelua. (Lehtonen 2009, 13.) Yksittäisiä arvojohtamisessa tarvittavia johtamisen taitoja ovat Kauppinen (2002, 180-181) mukaan esimerkiksi seuraavat ominaisuudet.

- kyky johtaa ryhmäkeskustelua ilman tarvetta puolustautua tai selittää
- Taito antaa kielteistäkin palautetta kannustavasti; motivoivan moitteen toteutus tiimiympäristössä
- Eri persoonallisuuksien hallinta ryhmäprosessissa
- Arvojen luova tulkinta toiminnaksi tiimin roolin ja tehtävien kannalta
- Tiimin energisointi kohtaamaan ja käsittelemään ikävätkin asiat
- Ei-manipuloivien kyselytekniikoiden käyttö keskusteluiden käynnistämisessä ja ylläpitämisessä
- Kyky käyttää avoimuutta luottamustason nostamiseen ryhmässä
- Tehokkaan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn kehittäminen tiimiympäristössä

Ihmisiä on mahdotonta saada sitoutumaan, elleivät he ymmärrä tai tiedä mihin heidän tulisi sitoutua. Ymmärryksen synnyttämiseen tarvitaan dialogia. Tämä tarkoittaa kaksisuuntaista viestintää, jossa kaksi mieltä muuttuu läpinäkyviksi. Parhaat ideat eivät välttämättä ole kummankaan keskustelijan omia, vaan ideat syntyvät ja jalostuvat dialogin aikana. (Kauppinen 2002, 21.) Avoin keskustelu ei aina kuitenkaan ole itsestään selvyys. Aaltonen, ym. (2003, 67) tuovat myös esille dialogin merkityksen arvojen esiintuomisessa. Keskustelujen ansiosta yhteisöllisyys syvenee, vuorovaikutus kehittyy, sekä syntyy tunneside toisiin yksiköihin, joiden kanssa voidaan tuntea yhteistä ymmärtämistä. Kauppinen (2002, 148) toi esille sen, että yksilön, tiimin tai organisaation olemassaolo on haettava ulkoa sisäänpäin. Esimerkiksi tiimin merkitys määrittyy sen mukaan, mikä on sen suhde muihin tiimeihin organisaatiossa.

Kauppinen ja Aaltosen, ym. ajatusten perusteella arvojohtamisessa ja arvojen käytäntöön viennissä tärkeää olisi keskustella organisaation arvoista henkilökunnan kanssa. Vaikka kaikki työntekijät eivät itse ole päättämässä organisaation arvoista, olisi edellisen käsityksen perusteella hyvä että arvoista kuitenkin keskusteltaisiin. Tällöin työntekijät ymmärtäisivät miten heidän oma työskenntely arvojen mukaisesti vaikuttaa koko organisaatioon. Aaltonen, ym. (2003, 146-147) huomauttavatkin, että arvojen jalkauttamiseen ei ole olemassa mitään poppaskonsteja. Tärkeää on arkinen työ, muistuttaminen, muutosten tekeminen,

jatkuva arviointi sekä konkreettiset toimenpiteet. Lisäksi he esittävät esimerkin pelisäännöstä arvojen toteuttamisessa: ”arvojen vastaiseen käyttäytymiseen saa ja tulee puuttua heti, suoraan ja henkilökohtaisesti, ilman että toinen loukkaantuu”. (Aaltonen, ym. 2003, 146-147.)

Kriittinen tekijä arvojen maastouttamisessa on monipuolinen viestintä. Kauppinen (2002, 21). Aaltonen, ym. (2003, 147) painottavat arvojen tekemistä näkyviksi. Huoneentaulut, intranet ja henkilöstölehdet ovat osa avointa viestintää. Esimiehen keskustellessa alaisten kanssa arvot voivat tulla esille. Esimiehen ja alaisten väliseen kommunikointiin vaikuttaa myös esimiehen käyttämä johtamistyyli. Arvojen toteutuminen arkisessa toiminnassa organisaation sisällä riippuu siitä, miten ne näkyvät johtamistavassa, johtamiskäytännöissä ja johtamiskäyttäytymisessä. Lisäksi organisaation on kiinnitettävä huomiota siihen, miten johtamiskäytännöt vastaavat yrityksen arvovalintoja. Organisaatiokulttuuri ja sen määrittämät tavat toimia vaikuttavat taustalla.

Arvoilla johtaminen edellyttää, että niin esimiehillä kuin työntekijöilläkin on riittävät työkalut arvojen toteuttamiseen, olivat ne työkalut fyysisiä tai muita osaamisen välineitä (Lehtonen 2009, 13). Arvojen toteutumista voidaan seurata esimerkiksi arvokyselyillä tai arvotutkimuksilla. Kehityskeskustelut on myös todettu hyväksi tavaksi pitää huolta arvojen toteutumisesta. Niissä voidaan peilata alaisten käsityksiä siitä, miten alainen näkee arvojen toteutuneen organisaatiossa. (Aaltonen, ym. 2003, 148.)

Salmela (2012, 82) kokosi tärkeimpiä tekijöitä, joiden avulla voidaan arvoja tuoda organisaation arkipäivään ja jotka tulisi ottaa huomioon.

- Henkilöstön motivoiminen arvojen noudattamiseen
- Suunnan osoittaminen ja tavoitteen asettaminen
- Johtajan esimerkki on avainasemassa
- Arvot ovat usein abstrakteja

Organisaatiossa huomioon otettava asiat

2.3 Ihmisten johtaminen

2.3.1 Arvot ja johtaminen

Arvot ja johtaminen kietoutuvat yhteen. Hyvä johtaja toteuttaa tavalla tai toisella arvojohtamisen tehtävää. Käänteisesti ajateltuna arvojohtamista ei ole, jos johtaja johtaa laiskasti tai ei olleenkaan tai johtaja kiinnittää huomiota vain päivänkoh-taiseen lyhyen aikavälin tapahtumiseen. (Aaltonen, ym. 2003, 186.)

Arvojohtaminen ei varsinaisesti tapahdu arvoiksi sanotuilla hyvillä ja tärkeillä ominaisuuksilla, vaan pikemminkin arvoihin liittyvillä ajatuksilla, mielikuvilla, esimerkeillä ja toimintamalleilla. Arvoihin liittyvillä ajatuksilla ja esimerkeillä, jotka ovat johdettavan toiminnan tai työnteon kohteena, kuten prosessit ja tapahtumat, on oltava joitakin haluttuja tai toivottuja ominaisuuksia, että niitä voidaan yrittää luoda ja saada aikaan (Lehtonen 2009, 11- 12).

Organisaatiossa osa toimintamalleista ja tavoista toimia voivat olla näkyviä mutta myös piileviä, siten arvojen toteuttamiseen vaikuttaa siis organisaatiokulttuuri ja ihmisten tavat sisäistää toimintamalleja. Esimiehen työskentelyyn vaikuttaa organisaatiosta opitut tavat ja ohjeet. Yhteisön kulttuuri on kehittynyt sosiaalisen vuorovaikutuksen ja jatkuvuuden mukana. (Seeck 2008, 216.) Lehtonen toi esiin arvokeskustelun arvojen esiin tuonnissa. Arvot siirtyvät ympäristöstä yksilöön sisäistämisen prosessin kautta. Esimiehen näkökulmasta alaisten tulisi sisäistää, ymmärtää myös arvot ja noudattaa niitä. Myös esimiehen itsensä tulisi olla perillä arvoista ja niiden merkityksestä, jotta niitä voisi alaisille opettaa.

Arvoilla voidaan ohjata ja määrittää toimintaa organisaatiossa haluttuun suuntaan ilman autoritääristä johtamista. Arvoihin perustuvassa johtamisessa johtaminen on vaikuttamista sanojen, tekojen ja esimerkin avulla, jotta työntekijät saataisiin inspiroitumaan ja motivoitumaan kohti yhteistä tavoitetta. (Kraemer 2011, 3.)

Yksittäisten työntekijöiden yhteneväiset arvot työnantajan kanssa ei vielä riitä toteuttamaan arvoja. Lahjakkaat ja kunnianhimoisetkin työntekijät on saatava työskentelemään yhteisen edun hyväksi. Esimiehen täytyy muuttaa tarvittaessa ryhmä henkilöitä tiimiksi. Onnistumisen edellytyksiä on luottamus ja kunnioitus esimieheen. Myös alaisten tulee saada tunnustusta työstään. Epäonnistumisista puolestaan ei saa pelkästään syyttää alaisiaan. Esimiehen täytyy ymmärtää, kuinka lähestyä alaista, jolla on erilainen tausta kuin esimiehellä, jotta hän voi yrittää vaikuttaa alaiseensa. (Kraemer 2011, 142.) Arvojen toteuttamisesta yksilötasolla todettiin, arvojen toteutumisessa esimerkkinä toimiminen, palaute, koulutus ja tuki, organisaation arvoja tukevan toiminnan tunnistaminen ja tukeminen, johdettavien yksilöllisten piirteiden tunnistaminen, valmennus mentoointi ovat tärkeitä asioita.

2.3.2 Mitä on johtaminen?

Johtamista ei ole suomen kielessä samalla tavalla eroteltu kuin englannin kielessä. Suomessa sanalla leadership tarkoitetaan käytännössä ihmisten johtamista ja sanalla management asioiden johtamista.

Ihmisten johtamisen historia voidaan jäljittää aina Aristotelen aikoihin, kun taas asioiden johtaminen nousi esille vasta 1900-luvun vaihteessa yhteiskunnan teollistumisen myötä. Vaikka molempien johtamisen käsitteiden alle löytyy yhteisiä nimittäjiä, on niille olemassa ensisijaiset käsitteet. Asioiden johtaminen luotiin estämään kaaosta organisaatioissa ja saamaan organisaatio toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja toimivasti. Ihmisten johtamisen funktio on tuottaa mukautuvia ja rakentavia muutoksia ja liikettä organisaatiossa. (Northouse 2013, 12-13.)

Johtajuuden yhtenä määritelmänä voidaan pitää sitä, että johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään henkilöitä saadakseen heidät tekemään jotain yhteisen päämäärän puolesta (Northouse 2013, 2). Johtajan johtamistyyliin vaikuttaa Brunon ja Layn (2007, 679); Tannembaumin, ym. (1958) mukaan vähintään neljä sisäistä voimaa: arvomaailma, luottamus työntekijöihin, henkilökoh-

tainen kiinnostus ja turvallisuuden tunne epävarmoissa tilanteissa. Arvot ja asenteet vaikuttavat käyttäytymiseen, ja käyttäytyminen puolestaan vaikuttaa ihmisiin. Lisäksi Brunon ja Layn (2007) mukaan, johtajan johtamistyylin vaikuttavat johtajan käyttäytyminen suhteessa työtehtäviin ja siihen mikä on hänen suhde alaisiin.

Arvoihin perustuvassa kulttuurissa tai organisaatiossa muiden johtaminen tarkoittaa alaisten auttamista sekä tunnistamista, kuinka työntekijöiden tulisi työskennellä toistensa kanssa. Se tarkoittaa käytännössä ryhmän arvojen, luottamuksen, kunnioituksen ja tuen yhdistelmää, yhteistyötä sekä näiden keskinäistä riippuvuus-suhdetta (Frost 2014, 127). Frostin (2014, 127) mukaan, muiden johtaminen on valmiutta johtaa työntekijöitä siten, että johtajana johtaja pysyy helpottamaan alaisiaan tunnistamaan ja sitoutumaan yhteisiin arvoihin. Fiedlerin kehittämän johtamisen teorian mukaan, johtajien ei voi olettaa omaksuman tietynlaista johtamisen tyyliä, jos se on vastoin heidän omaa arvomaailmaan (Bruno & Lay 2007, 679).

Huolimatta useista eri käsitteistä ja teorioista joilla johtajuus voidaan määrittellä, ovat seuraavat käsitteet tunnistettu keskeisiksi johtajuuden ilmiössä: a. johtajuus on prosessi, b. johtajuuteen kuuluu vaikuttaminen, c. johtajuus ilmenee ryhmissä ja d. johtajuus sisältää yhteiset päämäärät. Näiden perusteella, voidaan johtajuuden käsittää tarkoittavan prosessia, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään henkilöitä yhteisen päämäärä saavuttamiseksi. (Northouse 2013, 5.)

Määriteltäessä johtajuus prosessiksi, tarkoitetaan sillä transaktionaalista tapahtumaa, joka tapahtuu johtajan ja johdettavan välillä. Prosessissa johtajalla on vaikutusta johdettaviin ja johdettavilla johtajaan, eli toiminta on interaktiivista ja jokaisen henkilön ulottuvilla. Johtajuuteen liittyy vaikuttaminen ja kuinka johtaja vaikuttaa alaisiinsa. Ilman vaikuttamista ei ole vaikutusvaltaa, eikä johtajuuttakaan. Vaikuttamista ja johtajuutta ei voi myöskään ilmetä ilman ryhmää, jossa vaikuttaminen tapahtuu. Molemmat osapuolet tarvitsevat siis toisiaan johtajuuden prosessissa. (Northouse 2013, 5-6.)

Pakottaminen ei kuulu ihmisten johtamisen käytäntöön, koska ihmisten johtamisen prosessi painottaa työskentelyä alaisten kanssa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työskentely yhteisen päämäärän puolesta tulisi saada aikaan vaikutusvallan avulla (Northouse 2013, 15). Arvojohtamiseen ja arvojen toteuttamiseen organisaatiossa ei pakottaminen ole oikea väline. Työntekijöiden on omaksuttava ja ennen kaikkea hyväksyttävä organisaation arvot, jotta he voivat työskennellä niiden mukaisesti. Avoimuuden ja keskustelun tärkeys arvoilla johtamisessa poissulkee ainakin kaikkein äärimmäiset johtamisen tyylit. Arvojohtamiseen kuuluu olennaisesti keskustelu alaisten kanssa (Aaltonen, ym. 2003, 67).

2.4 Johtamisen tyylit

2.4.1 Autenttinen johtaminen

Autenttisen johtamisen idea tunnistettiin tutkijoiden toimesta transformatiivista johtamista tutkittaessa, mutta sitä ei täysin silloin vielä ymmärretty (Northouse

2013, 253; Bass & Steidlmeier, ym. 1999). Autenttiselle johtamiselle ei ole olemassa vain yhtä määritelmää. Se voidaan määritellä ihmisten väliseksi prosessiksi, jossa johtajuuden määrittelevät johtaja ja alaiset yhdessä. Johtaminen on siis keskinäinen prosessi, johon molemmat osapuolet vaikuttavat. Autenttinen johtaminen voidaan myös nähdä asiana jota voidaan kehittää, ja joka kehittyy ajan mukana. Yksi oleellinen osa on henkilösuhteet ja miten johtajat luovat niitä. Molemmiin puolinen asioiden jakaminen ja kuunteleminen ovat osa luottamuksen kehittämistä. (Northouse 2013, 253-260.) Autenttista johtamista voidaan myös kuvailla seuraavilla ominaisuuksilla: Autenttiset johtajat ymmärtävät heidän työnsä tarkoituksen ja heillä on aito halu palvella muita. Heidän suhteensa alaisiinsa perustuu luottamukseen. Autenttiset johtajat osoittavat itsekuria ja toimivat arvojen mukaan. Heitä myös inspiroi ja motivoi työn tavoitteet. (Northouse 2013, 258; George 2003)

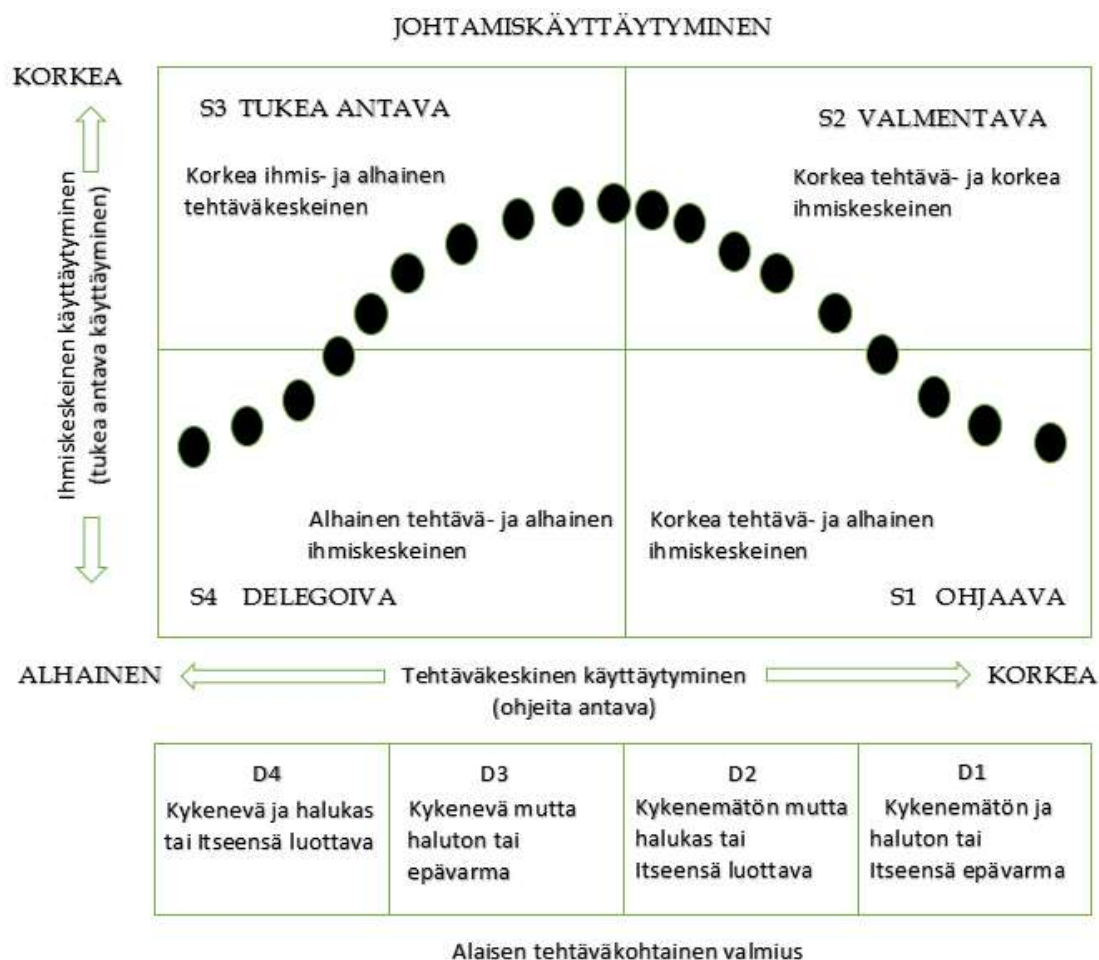
Autenttinen johtaminen viittaa siihen, kuinka johtajat elävät ja ilmaisevat arvojaan. Autenttinen johtajuus näin ollen kuvastaa, kuinka johtajat todella ajattelevat ja mihin he todella uskovat (Edvardsson & Enquist 2009,80). Edvardssonin ja Enquistin (2009, 80) mukaan, johtajan oma tietoisuus omista perusarvoista ja tarkoituksista näkyy myös hänen omassa käyttäytymisessään. Sitä kautta ne vaikuttavat myös alaisten motivaatioon ja käyttäytymiseen.

2.4.2 Tilannejohtaminen (Situational approach)

Kuten nimikin viittaa, tilannejohtaminen keskittyy johtamiseen eri tilanteissa. Lähtökohta tilannejohtamisen teorialle on, että eri tilanteissa vaaditaan erilaista johtajuutta. Näin ollen, ollakseen johtajana vaikuttava, vaatii se henkilöltä johtamistyylin sopeuttamista tilannetta vastaavaksi. Tilannejohtaminen painottaa ohjaavan ja kannustavan otteen välistä suhdetta eri tilanteissa. Johtajan täytyy arvioida, onko työntekijä kykenevä ja omistautunut suorittamaan annetun tehtävän kulloinkin kyseessä olevassa tilanteessa. (Northouse 2013, 99.)

Tilannejohtamista voidaan havainnollistaa Blanchardin kehittämällä kaaviolla, (kuvio 2.) Siinä tyyli on jaettu neljään eri luokkaan. X-akselilla on kuvattu ohjauksen määrä ja Y-akselilla annettavan tuen määrä.

KUVIO 2



Neljä johtamisen tyyliä (Northouse 2013; Blanchard 1985)

Tilannejohtamisen teoria sisältää käyttäytymismallin, jonka avulla johtaja yrittää vaikuttaa toisiin ihmisiin. Vaikuttaa voi tehtävää ohjaavalla käyttäytymisellä tai tukea antavalla käyttäytymisellä. Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen, eli ohjeita antava, auttaa ja antaa ryhmän jäsenille selkeät ohjeet tavoitteen saavuttamiseksi, kuten esimerkiksi aikataulun, roolit, vaadittavat työkalut ja ohjeet. Ohjeita antavassa tyyliässä kommunikointi yleensä on yksisuuntaista, eli mitä tehdään ja miten. Tukea antavassa, kannustavassa käyttäytymisessä ryhmän jäsenet yritetään saada tuntemaan olonsa vaivattomaksi ryhmässä ja työtilanteessa. Tämä toteutuu kaksisuuntaisella kommunikaatiolla ja sosiaalisen sekä emotionaalisen tuen näyttämällä. (Northouse 2013, 101.) Kannustavaksi käyttäytymiseksi voidaan katsoa melkein mikä tahansa kommunikointi, palautteen antaminen, tiedon jakaminen ja molemminpuolinen kuunteleminen.

Edellä mainitut tilannejohtamisen tyylit voidaan jakaa, kuten kuviossa 2 todettiin. Ohjaavassa tyyliässä (S1), ohjeiden antamisen suuri määrä korostuu, jol-

loin kannustava käyttäytyminen on vähäistä. Johtaja keskittyy kommunikoi-
maan tehtävän tavoitteista ja antaa ohjeita kuinka tehtävä suoritetaan. Johtaja
myös valvoo alaisiaan tarkasti. Kannustavan käyttäytymisen osuus on tällöin
pieni. (Northouse 2013, 101-102.)

Valmentavassa tyyliässä (S2), on ohjaamisen ja kannustamisen tasot mo-
lemmat korkeita. Johtaja keskittyy kommunikoimaan sekä tavoitteiden saavutta-
misesta että alaisten sosio-emotionaalisista tarpeista. Tyyli vaatii johtajalta sitou-
tumista antamaan alaisille kannustusta ja ottamaan vastaan heidän palautetta.
Valmentava tyyli on siten jatke S1 tyyliä, koska johtaja joutuu tekemään lopul-
liset päätökset siitä miten haluttu tavoite saavutetaan. (Northouse 2013, 101-102.)

Tukea antavassa tyyliässä, (S3), johtaja painottaa suuresti tuen antamista ja
välttää suoraa ohjeiden antamista. Johtaja ei siten keskity pelkästään työn tavoit-
teeseen, vaan tukea antavalla käyttäytymisellä tuo työntekijöiden kyvyt esille
tehtävän suorittamista varten. Tuella tarkoitetaan tässä tapauksessa kuuntele-
mistä, kiittämistä, kyselemistä, palautteen saamista ja sen antamista. Kyseisessä
tyyliässä johtaja antaa alaisilleen kontrollin päivittäisissä työtehtävissä, mutta an-
taa tukensa työtehtävissä ilmenevien ongelmien ratkaisemiselle. (Northouse
2013, 101-102.)

Matalan tukemiseen ja ohjeistamiseen tyyliässä, (S4), on kyse delegoinnista.
Tässä tyyliässä johtaja antaa vähemmän tukea ja ohjeita, luottaen työntekijöiden
motivaation ja itsevarmuuteen työn suorittamisessa. Työntekijöillä itsellään on
valta suunnitella sekä kontrolloida yksityiskohtia siitä, kuinka haluttu tavoite ja
päämäärä saavutetaan. Vastuu on siis pääasiassa työntekijöillä, eikä johtaja häi-
ritse heidän työtään, ellei ole tarvetta. Tyyli muistuttaa osaksi Laizez-Fare tyyliä,
jossa johtaja antaa kaiken tapahtua omalla painollaan. Erona on kuitenkin se, että
johtajalla on tässä tapauksessa luotto työntekijöihinsä ja hän pysyy myös taustalla
auttamassa, mikäli tarvetta on. (Northouse 2013, 101-102.)

Kuviosta 2 voidaan myös nähdä työntekijöiden kehittyminen hänen taito-
jensa suhteen. D1 alueen työntekijöiltä voi puuttua kompetenssia, mutta he ovat
hyvin omistautuneita työskentelemään. Yleensä nämä ovat uusia työntekijöitä
organisaatiossa. Toisessa päässä taulukkoa, D4, työntekijöillä on jo kokemusta
sekä taitoa ja he ovat omistautuneita työlleen. (Northouse 2013; Blanchard 1985.)

Tilannejohtaminen on rakennettu sen idean ympärille, että työntekijöiden
kehityksen ja osaamisen taso vaihtelee työtehtävien mukaan. Kokeneempikin
työntekijä tarvitsee hieman enemmän tukea, jos hän joutuu tekemään ja opette-
lemaan hänelle uusia työtehtäviä. Johtajan on siis sopeutettava johtamistyyliä
alaisten osaamisen mukaan. Työntekijöiden osaamiseen vaikuttavat luonnolli-
sesti työkokemus, koulutus ja joskus myös sukupuoli. Tutkimusten mukaan nai-
set ovat enemmän mieltyneitä tukea antavaa johtamistyyliä kun taas miehiä
miellyttää enemmän ohjeita antava johtamistyyli. (Northouse 2013, 103, 108.) Ti-
lannejohtamisen teoriassa näitä demografisia tekijöitä ei kuitenkaan oteta huo-
mioon.

2.4.3 Leader-Member exchange-teoria (LMX)

Leader-Member Exchange-teoria, tästä eteenpäin LMX-teoria, ei keskity tarkastelemaan johtajuutta johtajan näkökulmasta, vaan se lähestyy johtamista prosessina, jossa keskiössä on johtajan ja johdettavien keskinäinen vuorovaikutus. Ennen kuin LMX-teoria nousi esille, tutkijatkin määrittelivät johtajuutta siitä näkökulmasta, mitä johtajat tekivät alaisiaan kohtaan. Tämä näkökulma antoi ymmärtää, että johtajat kohtelivat alaisia ryhmänä, johon voitiin käyttää jotakin tietynlaista keskimääräistä johtamistyyliä. LMX-teoria haastoi tämän oletuksen ja ohjasi tutkijoiden huomion mahdollisiin eroihin johtajan ja jokaisen yksittäisen alaisen välillä. (Northouse 2013, 161.)

LMX-teorian alku aikoina tutkijat keskittyivät johtajan ja johdettavien vertikaaliseen suhteeseen. Johtajan suhde alaisiin nähtiin vertikaalisina, kaksiosaisina suhteena, joka muodostuu johtajasta ja alaisesta, ja niistä tutkijat löysivät kahden tyyppisiä suhteita. Sisäryhmään kuuluvissa suhteissa, suhde perustui laajennettuun vastuuseen ja sovittuun vastuun ottamiseen. Ulkoryhmään kuuluivat puolestaan ne, joiden suhde johtajaan oli virallinen ja jossa roolit oli määriteltä sopimuksen mukaan. (Northouse 2013, 163.)

Northousen (2013) mukaan ihmiset kuuluivat jompaankumpaan ryhmään sen mukaan, miten hyvin työskentely johtajan ja alaisen välillä tapahtui. Ne alaiset, jotka olivat kiinnostuneita keskustelemaan johtajan kanssa siitä, mitä he voisivat tehdä ryhmän hyväksi, pääsivät mukaan niin sanottuun sisäryhmään. Keskusteluilla tarkoitetaan tässä ajatuksen vaihtoa asioista, jotka eivät kuulu pelkästään viralliseen työnkuvaan. Vastaavasti johtaja tekee enemmän näiden sisäryhmäläisten puolesta. Mikäli alainen ei ollut kiinnostunut uusista haasteista ja työtehtävistä, tuli heistä ulkoryhmän jäseniä. (Northouse 2013, 163.) Siinä missä sisäryhmään kuuluvat olivat enemmän kiinnostuneita osallistumaan yrityksen toimintaan ja vaikuttamaan asioihin, ulkoryhmään kuuluvat tekivät töissä vain tarvittavat työtehtävät.

Myöhemmin LMX-teoriaa tutkittaessa huomattiin, että korkealaatuinen johtaja-alainen välinen asioiden ja ideoiden vaihto lisäsi positiivista suorituskykyä arvioinneissa ja organisaatioon omistautumista. Lisäksi se vähensi työntekijöiden vaihtuvuutta, asenne työtä kohtaa parantui, johtajan huomio ja tuki kasvoi ja osallistuminen oli suurempaa organisaation toimintaa. (Northouse 2013, 163; Graen & Uhl-Bien 1995; Liden, ym. 1993.) Tutkimuksissa on todettu, että organisaatiot saavuttavat enemmän silloin, kun johtajat luovat hyvän työskentely-ympäristön. Se tarkoittaa johtajien ja alaisten hyvää keskistä vuorovaikutusta, jolloin työntekijät tuntevat olonsa hyväksi. Lopputuloksena on, että organisaatiokin menestyy paremmin. Northouse (2013, 163.)

Jokaisessa työpaikassa on ihmisiä, jotka kuuluvat selkeämmin jompaankumpaan ryhmään edellä mainituista. Johtamisen ja työskentelyn kannalta on hyvä, että mahdollisimman moni, ellei jopa kaikki, työntekijät kuuluisivat niin sanottuun sisäryhmään. On luonnollista, että työntekijän rooli organisaatiossa muuttuu sen mukaan, mitä pidempään on ollut töissä ja miten pitkä työhistoria ja työkokemus ovat. Yukl (2006, 117) tuo esille, että yleensä esimiehet valitsevat

sisäryhmäänsä pienen ryhmän uskottuja, jotka sitten toimivat esimiehen läheisimpinä avustajina. Henkilökohtaiset suhteet voivat siten vaikuttaa työntekijän paikkaan tiimissä.

Northousen (2013, 165-167; Yukl 2006, 118; Graen & Uhl-Bien 1991) mukaan rooli johtajan ja alaisen välillä voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Alussa työntekijän rooli on tarkkaan määritelty ja ajatusten vaihto alaisen ja johtajan välillä on vähäistä, kuten ulkoryhmään kuuluvalla. Tällöin kaikki on vielä vierasta organisaatiossa. Ajan kuluessa työntekijä oppii uutta, pääsee paremmin sisään organisaatioon ja siirtyy niin sanotun tuttavuus vaiheen kautta osaksi organisaatiota. Tämä edellyttää työntekijältä suurempaa vastuun ja roolien ottamista. Toisaalta myös johtajan on luotettava alaiseen ja tarjottava uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Molemminpuolinen informaation ja ajatusten vaihto, kommunikointi sekä keskustelu ovat olennaista, jotta tähän tilanteeseen päästään.

Kuinka LMX-teoria käytännössä toimii?

LMX-teorian mukaan johtaminen on kuvailevaa/kertovaa, toisaalta määräävää johtamista. Keskeisenä ajatuksena on suhde, jonka johtaja luo jokaisen alaiseensa. Kuvaavasti, LMX-teoria ehdottaa, että on tärkeää tunnistaa sekä sisä- että ulkoryhmän olemassa olo organisaatiossa (Northouse 2013, 168).

Siinä miten halutut tavoitteet saadaan saavutettua eri ryhmissä, on huomattava ero eri ryhmien kesken. Sisäryhmän avulla johtajalla on mahdollisuus työskennellä tehokkaammin kuin ilman sitä. Sisäryhmän jäsenet ovat halukkaita tekemään enemmän kuin työtehtävät määräävät ja samalla etsimään uusia tapoja, joka hyödyttävät ryhmän tavoitetta. Johtaja antaa alaisille enemmän aikaa ja tukea vastineeksi heidän antamastaan ylimääräisistä ponnisteluista ja omistautumisesta. Ulkoryhmään kuuluvat työskentelevät eri tavalla kuin sisäryhmään kuuluvat. He pitäytyvät omissa rooleissa, ilman ylimääräisen työn tekemistä. Johtaja kohtelee heitä asianmukaisesti mutta ei anna ylimääräistä huomiota. (Northouse 2013, 168.) Northouse (2013), myös Graen ja Uhl-Bien (1991), kannattavat ajatusta, että johtajan tulisi luoda erityiset suhteet kaikkiin työntekijöihin, vastaavanlaiset, jotka hänellä on sisäryhmän työntekijöihin. Työntekijöille tulisi tarjota vastuuta ja mahdollisuuksia huolimatta mihin ryhmään he kuuluvat. Johtajien tulisi löytää keinot rakentaa luottamusta ja kunnioitusta kaikkia alaisia kohtaa, eikä nähdä vain eroja ulko- ja sisäryhmään kuuluvissa työntekijöissä.

Työntekijät voivat kokea stressiä ja painetta kuuluivat he kumpaankin ryhmään tahansa. Sisäryhmään kuuluvat henkilöt voivat kokea stressiä ylimääräisestä vastuusta, jotta he voivat saada johtajalta. Toisaalta ulkoryhmään kuuluvat voivat kokea stressiä sen vuoksi, että he jäävät ulos osasta informaatiota ja kommunikointia. (Grint, ym. 2005, 177; Nelson, ym. 1998.) Liian voimakas kuuluminen jompaankumpaankin ryhmään voi heikentää työntekijän motivaatiota omia tehtäviään kohtaan.

Kommunikointi on työkalu, jonka avulla johtajat ja alaiset luovat ja ylläpitävät hyödyllistä vaihtoa keskenään. Vaikuttavaa johtamista ilmenee silloin, kun johtajien ja alaisten kommunikointia voidaan kuvata molemmin puolin luotettavaksi, kunnioittavaksi ja sitoutuneeksi. (Northouse 2013, 170.)

2.4.4 Transformationaalinen johtaminen

Transformatiivisen johtamisen teoriaan on vaikuttanut vahvasti Burns (1978) kirja poliittisesta johtajuudesta, jossa hän vertaili transaktionaalista ja transformationaalista johtajuutta (Yukl 2006, 249). Burnsille (1978) johtajuuden toiminto on lisätä tietoisuutta eettisistä kysymyksistä ja auttaa ihmisiä ratkomaan ristiriitaisia arvoja.

Northousen (2013, 185), (myös Yukl 2006, 419; Burns 1978) mukaan transformationaalinen johtaminen voidaan käsittää prosessiksi, joka vaikuttaa ja muuttaa ihmistä. Prosessi sisältää tunteita, arvoja, etiikkaa, standardeja ja pitkän tähtäimen tavoitteita. Edellä mainitut ominaisuudet ovat arvojohtamiseen linkittyviä asioita. Transformaationaalinen johtaminen sisältää alaisten motivaation arvioimisen, heidän tarpeidensa tyydyttämisen ja reilun kohtelun. Se sisältää myös erityisen vaikuttamisen muodon, jolla alaiset saadaan työskentelemään yli sen mitä heiltä odotetaan. Transformationaalinen johtaminen myös rohkaisee toimimaan ja saa näkemään yhteisen edun tavoittelun omien etujen sijasta (Gill 2006, 50; Yukl 2006, 262.) Tämä prosessi usein liittyy yhteen karismaattisen ja visionäärin johtamisen (Northouse 2013, 185).

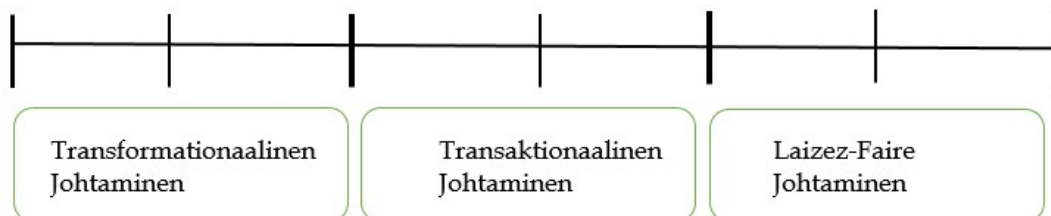
Transformationaalinen johtaminen voi käsittää laajan kirjon johtamista, aina yksittäisestä yrityksestä vaikuttaa yhteen työntekijään tai yritykseen vaikuttaa koko organisaatioon. Vaikka transformationaalinen johtaja on keskeisessä roolissa muutoksen luomisessa, on johtajalla ja seuraajilla/alaisilla erottamattomasti yhteinen rooli transformaatioprosessissa. (Northouse 2013, 186.) Transformationaalisessa johtamisessa johtaja saa työntekijät motivoitumaan ja työskentelemään korkealla tasolla. Taustalla vaikuttaa mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, luovasti ja itseään toteuttaen. Tämä nostaa työntekijöiden itsetuntoa, itsetuottamusta, kompetenssia ja riskinotto kykyä. (Gill 2006, 51.) Transformationaalista johtajuutta voi ilmetä organisaatiossa kenen tahansa toimesta riippumatta asemasta organisaatiossa. Se voi olla vaikuttamista työtovereihin, esimiehiin tai alaisiin ihan päivittäisessä toiminnassa. Tämä toiminta ei kuitenkaan ole tavallista tai päivittäistä. (Yukl 2006, 419; Burns 1978.)

Northouse (2013, 186) näkee transformationaalisen johtamisen prosessina, jossa johtaja kiinnittää alaistensa huomion luomalla yhteyden, jonka avulla nostetaan motivaation ja moraalien tasoa niin alaisissa kuin johtajassakin. Johtaja tarkkailee alaisten motivaatiota ja tarpeita, sekä yrittää auttaa työntekijöitä samaan heidän suurimman mahdollisen potentiaalinsa käyttöön. Gillin (2006, 50) mukaan transformationaalista johtamista esiintyy, kun sekä johtaja että alainen molemmat nostavat toistensa motivaatiota ja luovat ymmärryksen normaalia korkeammista päämääristä. Transformationaalinen johtamistyyli saa alaiset omaksumaan johtajansa arvot ja standardit ja näin ollen se muuttaa alaisten omia uskomuksia koskien omistautumista, organisaatiota ja sen tavoitteita (Stam & Deichmann 2014, 209).

2.4.5 Johtamisen jatkumo ja kehittyminen

Johtamisen jatkumo voidaan kiteyttää oheisen kaavion, kuvio 3 mukaan (Northouse 2013, 190; Bass & Avolio 1994).

KUVIO 3



Johtamisen jatkumo

Johtaminen voidaan Northousen (2013, 190); Yuklin 2006, 263; ja Bassin, ym. (1996) mukaan jakaa seitsemän tekijään, jotka voidaan ryhmitellä kolmeen osaan, transaktionaalisiin, transformatiivisiin ja ei johtamiseen liittyvään tekijään.

Transformatiivisen johtamisen tekijöitä ovat:

- karisma/idealized influence
- inspiroiva motivointi,
- älyllinen stimulointi
- alaisten yksilöllinen huomiointi.

Transaktionaalisiin tekijöihin liittyvät:

- palkitseminen
- poikkeamajohtaminen.

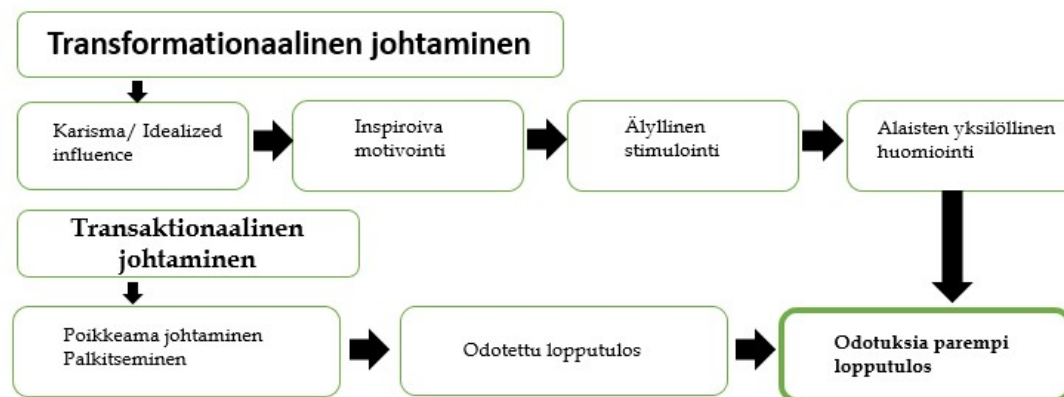
Ei johtamiseen liittyvä tekijä

- laizez-faire, antaa mennä-tyyli.

Transaktionaalisessa johtamisessa, jossa työn tulokset ovat etukäteen tiedossa, on transformatiivisen johtamisen perusolemus se, että sen avulla työn tulos on enemmän kuin odotettu. Transaktionaalisessa johtamisessa johtaja ei erittele alaisten tarpeita tai keskity heidän yksilölliseen kehittämiseen. Johtaja on hyvin vaikutusvaltainen, koska alaisten intresseissä on tehdä, mitä johtaja käskee heidän tekevän. Tehdystä työstä saadaan palkkio ja palkkion avulla johtaja saa halutun tuloksen irti työntekijöistä. Palkitseminen tarkoittaa transaktionaalisessa johtamisessa sitä, että alaiset saavat tietynlaisen palkinnon työstä, yleisimmin palkan. (Northouse 2013, 195.; Gill 2006, 5; Yukl 2006, 249.) Molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä, mutta johtaja-alainen suhteessa ei tapahdu kehitystä, eikä myöskään organisaatiossa, jos tehdään vain se, mitä on molemmin puolin sovittu.

Kuvio 4 ilmaisee, mitä transformationaalinen johtaminen tuo lisää transaktionaaliseen johtamiseen. (Northouse 2013, 194.)

KUVIO 4.



Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen erot

Transaktionaalisen johtamisen yksi tyyli on poikkeamajohtaminen (Gill, 2006, 51). Poikkeamajohtamiseen kuuluu Northousen (2013, 195) ja Gillin (2006, 51) mukaan korjaavaa kritisismiä, negatiivista palautetta ja negatiivisten asioiden esille tuontia. Johtaja voi toimia poikkeamajohtamisessa aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivisesti toimiessaan johtaja seuraa virheitä ja rikkomuksia, ja niiden sattuessa ryhtyy korjaaviin toimiin. Passiivisesta johtamisesta käy esimerkkinä se, jos johtaja antaa työntekijälle huonon suoritusarvion, ilman että on kertonut, minkä seurausta kyseinen arvio on. Gill (2006, 51) mainitsee myös sattumanvaraisen palkitsemisen yhdeksi transaktionaalisen johtamisen tyyleistä. Tällöin työntekijä saa jonkinlaisen palkinnon, tunnustuksen kun hänen työnsä tulos tai laatu vastaa haluttu tasoa.

Laizez-Fare on ei-transaktionaalista johtamista. Johtaja ei käytännössä ota osaa alaistensa toimintaan. Johtajan ja alaisten välillä ei ole minkäänlaista palautteen vaihtoa, tukea tai ohjeistamista. Alaisilta puuttuu jopa se negatiivinenkin palaute. (Northouse 2013, 195.) Laizez-Fare johtamista ei voikaan sanoa johtamiseksi ollenkaan (Gill 2006, 51).

Transformationaalisen johtamisen avulla työntekijöistä tulisi saada enemmän irti kuin perinteisemmällä transaktionaalisella tyylillä. Työntekijöiden tuloksen tulisi siis olla odotettua parempi.

Yksi arvon merkitystä korostava ajatuskulku on, että tämän arvon mukaisesti käyttäytymisestä seuraa jotakin myönteistä (Aaltonen, ym. 2003, 28). Tämä voi tarkoittaa jotain myönteistä organisaatiolle tai yksilölle. Transaktionaalisen johtamisen taustalla on ajatus, että tekemällä annetun työn tai tehtävän oikein, saa siitä sovitun korvauksen. Työskentelemällä arvojen mukaisesti saa työntekijä siis sovitun palkan organisaatiossa tekemästään työstä. Aikaisemmin esitetyn Bass'in kaavion, kuvio 4, mukaan, transformaationaalisen johtamisen avulla voi-

daan saada oletettua parempi tulos tehdystä työstä. Näin ollen transformaatiонаalista johtamistapaa käyttäen tulisi työn tuloksen olla parempi kuin transaktionaalisella tyyllillä.

Aikaisemmin todettiin, että arvot voivat tuoda motivaatiota ja innostusta työskentelyyn työpaikalla. Motivointi ja innostaminen edesauttavat arvojen toteutumista, mutta mitä tulisi tehdä silloin, jos työntekijälle riittää vain työn tekeminen, eikä halu kehittää tai parantaa työskentelyolosuhteita. Pitäisikö kyseistä työntekijää yrittää motivoida, saada innostumaan vai riittääkö esimieheltä käskävä tyyli, jos työntekijä kuitenkin tekee juuri vaaditun työn?

Organisaation koko, muoto ja toimiala vaikuttavat osaksi kuinka ihmisiä sen sisällä johdetaan. Pienessä yrityksessä ei ole hierarkiaa ja esimiehelle voi kertoa asiansa suoraan ilman välikäsiä. Suurissa organisaatioissa ihmisiä voi olla satoja, jopa tuhansia ja silloin oma esimies on keino saada asiansa eteenpäin organisaatioissa. Tällöin oma esimies on se, joka informoi ja myös johtaa alaisiaan

2.5 Tutkittava organisaatio

2.5.1 Ikea

Ingvar Kamprad perusti Ikean 17-vuotiaana vuonna 1943. Yritys aloitti toimintansa postimyymintäyrityksenä myyden toimistotarvikkeita, mutta huonekalut tulivat nopeasti mukaan osaksi toimintaa. Ensimmäinen IKEA-tavaratalo avattiin vuonna 1958. Vuonna 2014 Ikealla oli jo 315 tavarataloa 27 eri maassa. Liikevaihto oli vuonna 2014 28,7 MRD euroa ja Ikea työllisti 147 000 työntekijää maailmanlaajuisesti.(ikea.fi)

Ikea on omien sanojensa mukaan vahvojen arvojen ohjaama yritys. Ikean visiona on ”luoda parempi arki meille tavallisille ihmisille”. Liikeideansa mukaan Ikea tarjoaa laajan valikoiman hyvin suunniteltuja, nerokkaita kodinsisustustuotteita niin edulliseen hintaan, että mahdollisimman monella on varaa niihin. Toiminnassaan Ikea panostaa kestävään kehitykseen ja kestävään kasvuun. . (ikea.fi)

Ikean mukaan heidän työntekijät ovat monimuotoinen joukko maanläheisiä ja mutkattomia ihmisiä, joille kodinsisustus on yhteinen intohimo. Vaikka työntekijät ovat eri puolilta maailmaa, yhdistää ja inspiroi heitä sama visio: luoda parempi arki tavallisille ihmisille. Se, miten visiosta tulee totta, perustuu ihmisläheisiin arvoihin. Nämä arvot ovat osallistavan, lämminhenkisen, avoimen ja rehellisen toimintatavan ja yrityskulttuurin perusta, joka pohjautuu yhteishenkeen, innokkuuteen sekä iloiseen tunnelmaan. Ikealla on rento työilmapiiri. (Ikea.fi)

Ikea on tunnettu vahvasta palvelukulttuuristaan, joka painottaa yrityksen ydinarvoja ja vahvaa vastuuta sekä omasta organisaatiosta että ympäristöstään. Vuosien kuluessa Ikea on onnistunut osoittamaan kykynsä palvella asiakkaita ja samalla uusien liiketoimintansa, kun samaan aikaan monet muut yritykset ovat olleet enemmän keskittyneitä kapea-alaisiin käsityksiin osakkeenomistajien arvoista ja sisäisistä tekijöistä. (Edvardsson & Enquist 2009, 4.)

Ikealla työntekijöitä, (employee), kutsutaan enemmän työtovereiksi, (co-worker) kuin työntekijöiksi. Työtoveri nimitys heijastaa paremmin Ikean jaettuja arvoja, yhteenkuuluvuuden tunnetta, kustannustietoisuutta, kunnioitusta ja yksinkertaistamista. Ikean mukaan rekrytoinnin onnistumisen avaimena on se, että Ikea rekrytoi sellaisia henkilöitä, jotka jakavat Ikea vision ja arvot ja jotka myös ymmärtävät ne arvot. Ikea arvostaa sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten, vahvaa halua oppia ja kehittyä, maalaisjärkeä (common sense), kykyä johtaa esimerkillä, tehokkuutta sekä nöyryyttä. Ikea valitsee työntekijöiksi henkilöitä, jotka ovat vahvoja johtajia ja jotka käsittävät Ikean vision ja kulttuurin. Ikea esimiesten oletetaan toimivan roolimalleina omissa tiimeissään. Lisäksi Ikea tukee esimiehiä tarjoamalla koulutusta, joka takaa perusteellisen yrityksen kulttuurin ja arvojen ymmärtämisen. (Edvardsson & Enquist 2009, 24-25.)

Eettisen organisaation täytyy ylläpitää ja kehittää arvojaan. Tiedon jakaminen ja siirtäminen ovat arvoihin perustuvan palveluyrityksen avain tekijöitä sekä osa arvoihin perustuvaa johtajuutta. (Edvardsson & Enquist 2009, 81,84). Ikeassa suositaankin epävirallista ja avointa kommunikointi linjaa esimiesten ja työtovereiden välillä hierarkkisen rakenteen sijasta. Ikeassa uskotaan, että matala rakenne kannustaa henkilökohtaista kehitystä, yksilöllistä vastuunottoa ja tuotettavaa yhteistyötä sekä toimii kannustimena kohti parempaa suoritusta. (Edvardsson & Enquist 2009, 85.)

Ikean filosofiana on olla niin ruotsalainen kuin mahdollista riippumatta sitä, missä päin maailmaa sen liike sijaitsee (Arvonen 1991, 96). Ikean kulttuurin johtavia ideoita ovat tuotteet, tiukka kustannustietoisuus, rationaalinen tuotanto ja jakelu, hienotunteisuus, yksinkertaisuus, vaatimattomuus sekä historia ja myytit. (Arvonen 1991, 97.)

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia, miten Ikean määrittämät arvot näkyvät työntekijöiden toiminnassa käytännön tasolla sekä miten ja millä tavoilla esimiehet pyrkivät saamaan arvot toteutumaan toiminnassaan. Tutkimus tehdään ulkopuolisen näkökulmasta, eikä kirjoittajalla itsellä ole kokemusta Ikeasta työpaikkana tai kyseisen yrityksen käytännön toiminnasta.

2.5.2 Ikean arvot

Ikea on määritellyt kymmen arvoaan ja ne ovat seuraavat:

- Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus
 - Yhdessä meillä on voimaa ratkaista mahdottomiltakin tuntuvat ongelmat. Ponnistelemme jatkuvasti yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi
- Jatkuva uudistamisenhalu
 - Tiedämme, että voimme tarjota asiakkaillemme mahdollisuuden parempaan arkeen vain, jos pystymme vastaamaan heidän tarpeisiinsa innovatiivisilla ratkaisuilla
- Kustannustietoisuus
 - Edulliset hinnat eivät toteudu, jos kustannukset ovat liian suuret. Siksi olemme ylpeitä, kun onnistumme saavuttamaan hyviä tuloksia pienellä panostuksella.
- Vastuun saaminen ja antaminen
 - Annamme kyvykkäille työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä ja kannustamme heitä ylittämään odotukset
- Nöyryys ja tahdonvoima
 - Kunnioitamme toisiamme, asiakkaitamme ja tavarantoimittajiamme. Tahdonvoimamme ansiosta saamme asiat tehtyä.
- Yksinkertaisuus
 - Suhtaudumme ongelmanratkaisuun, ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja haasteisiin maanläheisesti ja mutkattomasti.
- Esimerkin avulla johtaminen
 - Esimiehemme toimivat IKEA-arvojen mukaan ja luovat hyvinvoivan työilmapiirin. He odottavat samaa myös työntekijöiltä
- Uskallus olla erilainen
 - Kyseenalaistamme olemassa olevia ratkaisuja, ja jos löydämme paremman idean, olemme valmiita muuttamaan työskentelytapojamme
- Arkitodellisuuden kohtaaminen
 - Kun kehitämme ja parannamme toimintaamme, luotamme käytännönläheisiin ratkaisuihin ja teemme päätökset käytännön kokemusten perusteella.
- Jatkuva matkalla oleminen
 - Tarkastelemme tekemiämme asioita ja kysymme itseltämme, miten voisimme tehdä asiat jatkossa vielä paremmin. Näin löydämme uusia ideoita ja inspiroidumme työstämme

Ikean kymmenestä arvosta suurin osa on abstrakteja, kuten yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus, jatkuva uudistamisen halu, nöyryys ja tahdon voima, yksinkertaisuus, uskallus olla erilainen, arkitodellisuuden kohtaaminen ja jatkuva matkalla oleminen. Pelkästään näiden arvojen nimen perusteella, ei työntekijä tiedä mitä kyseinen arvo tarkoittaa käytännön työssä. Selvästi konkreettisiksi arvoiksi voidaan lukea kustannustietoisuus, vastuun saaminen ja ottaminen ja esimerkillä johtaminen. Näitä kolmea arvoa ei myöskään voida toteuttaa ilman, että niitä työntekijöille aukaistaan vaikkakin ne nimenä kertovat jo selkeän suunnan siitä, mitä ne tarkoittavat. Tulkintoja voikin olla yhtä monta kuin on tulkitsijaa (Salmea 2012, 82).

Ikean mainitusta kymmenestä arvosta yhdeksän kymmenestä voidaan laskea yrityksen perusarvoksi. Ne ovat siten eettisiä arvoja, jotka määrittävät yrityksen sielun (Kujala & Kuvaja 2002, 263). Heidän mukaan toimintaa ohjaavat arvot ovat mitattavissa tavoitteiden toteutumisen kautta. Ikealla kustannustietoisuus tarkoittaa sitä, että hyviä tuloksia saadaan aikaan pienellä panostuksella. Siten kustannustietoisuus on siten ainoa, selvästi mitattavissa oleva arvo.

Lehtonen (2009) teki jaon arvojen suhteen perusarvoihin ja väline- ja hyötyarvoihin. Hänen mukaansa väline- ja hyötyarvot ovat keinoja jonkin asian tai hyödyn saavuttamiseksi. Ikean kymmenen arvoa menevät kaikki tähän kategoriaan. Yksikään arvo ei ole hyödyllinen vain sen itsensä vuoksi, vaan jokainen on osa kokonaisuutta kohti tiettyjä tavoitetta. Lehtonen mainitsi itseis- eli perusarvoiksi esimerkkeinä hyvyyden, totuuden, kauneuden ja onnellisuuden. Nämä arvot tuskin löytyvät yritysten määrittelemien arvojen joukosta. Ainakin ne olisivat hankala määritellä käytännössä. Lehtonen (2009) jaotteli arvojohtamisessa käytettävät arvot yksilönominaisuuksien, yhteisönominaisuuksien ja tuottavuuteen liittyvien arvojen mukaan. Jokaista Ikean arvoa voidaan tarkastella niin yksilön näkökulmasta sekä koko organisaation näkökulmasta. Jako jompaankumpaan lokeroon on siis hankalaa tai mahdotonta. Esimerkiksi yhteenkuuluvuus, innostuneisuus sekä yksinkertaisuus, ovat niin yksilön kuin yhteisönkin toivottuja ominaisuuksia.

Tuottavuuden näkökulmasta voi tarkastella vain kustannustietoisuutta. Yritysten arvot ovat huomattavan paljon yhteneväiset toistensa kanssa. Kauppinen (2002, 76) jakoi arvot neljään eri luokkaan: taloudellisiin, asiakkaisiin, yhteistyöhön ja kehitykseen liittyviin arvoihin. Ikean arvot menevät Kauppinen jaon mukaan kokonaan yhteistyöarvoihin. Kaikki kymmenen arvoa liittyvät palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen asiakkaille. Toisaalta ne myös parantavat työkentelyä yhteisössä, vaikka lopputuloksena ovat tuotteet ja palvelut asiakkaille.

Ikean arvot, kuten yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus, kertovat, että yksilö otetaan huomioon ja jokainen on osa yhteisöä. Esimerkin avulla johtaminen kertoo Ikean mukaan, että esimiehet toimivat arvojen mukaisesti ja luovat hyvän työilmapiirin. Vastuun saaminen ja ottaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittyä samalla kun työntekijöitä kannustetaan ylittämään odotukset. Arvot kertovat siitä, että ihmisistä pidetään huolta ja heitä kannustetaan, asioita pyritään tekemään yksinkertaisesti, asioita pitää kyseenalaistaa ja yhdessä pyritään kehittämään toimintaa. Arvoihin uskomalla ja toteuttamalla niiden mukaista toimintaa, ihmiset huomaamattaan toteuttavat johdon toiveita. Arvoilla ja niiden avulla voidaan vaikuttaa työntekijöihin ilman muodollista kontrollimekanismia. Tätä tukee Ikean matala hierarkia käytännön toiminnassa. Työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuutta ja he tuntevat voivansa puhua asioista esimiehilleen. Tämä tuli ilmi useaan kertaan haastatteluissa. Ikean arvot antavat ohjeita ja voivat selkeyttää työntekoa, mutta ne myös vaativat työntekijältä omatoimisuutta. Uskallus olla erilainen, jatkuva uudistamisen halu, vastuun saaminen ja antaminen, arkitodellisuuden kohtaaminen ja jatkuva matkalla oleminen vaativat myös työntekijältä toimenpiteitä. Ikea edellyttää työntekijöiden omaksuvan ja pitävän näitä arvoja tärkeinä jo rekrytointivaiheessa. Arvot ovat siis toisaalta ohjaavia ja

toimintaa helpottavia, mutta toisaalta ne määrittelevät, kuinka organisaatiossa asioita tulee tehdä johdon määrittelemien tavoitteiden saavuttamiseksi.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

3.1 Aineiston kerääminen

Hirsijärvi, ym. (2014, 164) ovat määritelleet kvalitatiiviselle, eli laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä, ja lisäksi tutkija voi luottaa omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin myös muilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa metodina suositaan menetelmiä, joissa tutkittavan ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Yhdessä tällaiseksi metodiksi Hirsijärvi, ym. mainitsevat mm. teemahaastattelun. Haastatteluun valittava kohde joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei sattumanvaraisesti.

Yksi keskeinen tunnuspiirre laadulliselle tutkimukselle on, että se korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia. Oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Tutkittavien kokemukset ovat keskeisessä osassa ja tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 47-48.) Laadullinen tutkimusote on sopiva sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden peruste on tajunnassa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sitä jäsentävässä kielessä. (Puusa & Juuti 2011, 48; Perttula 1995). Arvojohtamisessa ja ihmisten johtamisessa on juuri kyse ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista. (Northouse 2013, 2).

Haastattelu on menetelmänä tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva, ja haastattelun tarkoituksena on kerätä sellainen aineisto, joka mahdollistaa uskottavien päätelmien tekemisen tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2011, 73). Teemahaastattelussa haastattelija etenee valittujen teemojen mukaan, mutta voi tarvittaessa esittää myös tarvittavia, tarkentavia kysymyksiä. Haastateltava voi myös itse tuoda sellaisia asioita esille, joita haastattelija ei ole kysynyt. Haastattelussa kysyttävät teemat perustuvat teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaas-

tattelun oletuksena on lähtökohta, että tutkittavat ovat kokeneet jonkun prosessin tai asian ja tutkija puolestaan on perehtynyt kyseisiin asioihin tai prosesseihin. Tutkija siis syventää ymmärrystään ilmiön kokonaisuudesta (Puusa & Juuti 2011, 81-82). Hirsjärvi, ym. (2014, 208) toteavat, että teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Toisaalta Metsämuuronen (2001, 42) mainitsee, että puolistrukturoitua haastattelua voidaan yksinkertaistamisen vuoksi nimitellä myös teemahaastatteluksi. Huolimatta eri tulkinnoista, teemahaastattelu etenee valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemojen avulla ilmiöt puretaan osa-alueisiin, joiden sisältöä ja merkityksiä tutkija pyrkii ymmärtämään esittämiensä kysymysten avulla. Kysymyksenasettelussa voidaan faktakysymysten ohella käyttää myös intuitiivisia ja kokemusperäisiä havaintoja kysymyksenasettelun pohjana. (Puusa & Juuti 2011, 81-82.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineiston keräämisessä saturaation käsitettä. Se tarkoittaa, että aineistoa kerättäisiin niin kauan, että esimerkiksi haastattelut eivät tuo enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Hirsjärvi 2014, 182). Tässä tutkimuksessa uskon, että suoritettujen haastatteluiden määrä (13 kpl) tuovat riittävästi aineistoa tätä tutkimusta varten. Koska tarkoituksena on tutkia näkemyksiä, ei yleistettävää totuutta tällä tutkimuksella voida toteuttaa. Jokainen haastateltava ajattelee ja käsittelee asioita henkilökohtaisesti eri tavalla. Tässä tutkimuksessa haastatellaan niin esimiehiä kuin alaisiakin. Tutkimukseen otetaan sellaiset henkilöt, jotka eivät ole keskenään esimies-alaisuudessa. Kohdeorganisaatiossa haastateltavien valinta on tehty arpomalla.

Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on haastateltavien tekemiä tulkinnoita asioista, tapahtumista ja ilmiöistä. Tutkijan tekemä analyysi aineistosta on kuitenkin lopulta hänen omaa puhettaan, vaikka tutkija onnistuisi heijastamaan tutkittavien tunteita ja yhdistämään tulkintahorisonttinsa heidän kanssaan. Tutkimus on siis sosiaalinen konstruktio, joka syntyy eri toimijoiden sekä tutkimuskohteena olevan ilmiön välisen interaktion kautta, eikä sen vuoksi voi antaa autenttista kuvaa tutkimuskontekstin tilasta tai henkilöiden tulkinnoista asioista. (Puusa & Juuti 2011, 73.) Haastattelusta saatavaan aineistoon vaikuttaa siten useampi asia. Haastatteluun ja aineistoon liittyviä asioita käsitellen vielä tarkemmin tutkimuksen tulokset osiossa.

Tässä tutkimuksessa käytettävän aineiston keräämisen muodoksi valittiin teemahaastattelu. Tähän menetelmään päädyttiin mm. siitä syystä, että sillä pystytään saamaan joustavasti selville mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Hirsjärvi, ym. (2014, 185). Tällainen haastattelu on usein myös ainoa keino kerätä aineistoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista (Puusa & Juuti 2011, 74; Koskinen, ym. 2005, 106, 145; Hirsjärvi, ym. 2014, 204). Haastateltavan käyttäytyminen kuten eleet, ilmeet, kiinnostuksen tila ja olemus, voivat vaikuttaa ja selittää myös hänen antamiaan vastauksia. Puusa ja Juuti (2011, 76) mainitsivat tämän ei-kielellisen viestinnän osana, johon haastattelijan tulisi kiinnittää huomiota.

Haastateltaville kerrottiin etukäteen, mitä teemoja haastattelussa käsitellään, kuka haastattelu tekee ja mitä tutkimus koskee. Tarkempaa tietoa ei etukäteen annettu. Mikäli haastateltavat olisivat saaneet tarkemmat kysymykset tie-

toonsa, olisi ollut mahdollista, että haastateltavat olisivat valmistautuneet haastatteluihin lukemalla tutkittavan organisaation määritellyt arvot ja ohjeet yms. ohjeistukset antaakseen ”oikeat”, odotetun mukaiset vastaukset. Tutkimuksen kohteena ovat haastateltavien näkemykset asioista, eikä organisaation kirjaamat tavat toimia tai ajatella.

Puusa ja Juuti (2011 78; myös Hirsijärvi, ym. 2014, 206) mainitsevatkin haastattelun haasteeksi ja rajoitteeksi, jos haastateltava antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, tässä tapauksessa organisaation äänen lausumia arvoja ja toimintatapoja ilman niitä miettimättä tai jopa kyseenalaistamatta. Muita rajoitteita voivat tuoda tulkintavirheet tai se, ettei haastateltava ymmärrä kysymystä tai käytettäviä termejä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde ja sen ilmeneminen laajemmin, ovat usein ainutkertaisia, jolloin on hyväksyttävä, ettei absoluuttista, kaikille yhteneväisesti näyttäytyvää todellisuutta ole mahdollista tavoittaa, eikä sitä laajemmassa filosofisessa mielessä ole olemassakaan kuin fyysisena maailmana (Puusa & Juuti 2011, 78).

Laadulliseen aineistoon voi suhtautua ainakin kahdella eri tavalla, faktatai näytenäkökulmasta. Ihmiset välittävät toisilleen informaatiota käyttäen kieltä välineenä. Kun haastattelututkimukseen on valittu henkilöt sen mukaan mitä he tietävät johonkin ilmiöön liittyvistä seikoista, kutsutaan tätä näkökulmaa faktanäkökulmaksi. Faktanäkökulman ansiosta tutkija voi kyseenalaistaa kuulemansa totuudenmukaisuuden. Lisäksi faktanäkökulman kohteena voi olla myös se, miten haastateltavat kokevat tai tulkitsevat jonkin asian. Näytenäkökulmassa tutkija tutkii haastattelun avulla tuotettuja tekstejä sellaisenaan, jolloin analyysin kohteena ei ole puheen kohde, vaan itse puhe ja käytetty kieli. (Puusa & Juuti 2001, 118.) Tässä tutkimuksessa käytetään faktanäkökulmaa aineiston analysointiin.

Haastattelussa käytettävät kysymykset löytyvät liitteestä 1.

3.2 Aineiston analysointi

Aineiston tulkintapa valitaan tutkimusprosessin alkuvaiheessa ja itse tutkimusongelma voi määrätä käytettävän menetelmän. Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa. Voi myös olla, että analyysivaiheessa selviää miten tutkimusongelma olisi pitänyt asettaa (Hirsijärvi, ym. 2014, 221).

Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Analysoinnin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. (Puusa ja Juuti 2011, 115.) Hirsijärvi, ym. (2014, 221-222) mainitsevat ennen analyysiä tehtävät esityöt, jotka täytyy tehdä ennen aineiston analysointia. Saatu aineisto tulee tarkistaa, virheellisten tai puuttuvien tietojen

takia. Mikäli on tarvetta, aineistoa tarvittaessa täydennetään esimerkiksi tarkentamalla jos saatuja vastauksia. Tämän jälkeen aineisto järjestetään tallennusta varten. Tässä tutkimuksessa tämä tarkoittaa haastatteluiden puhtaaksi kirjoittamista, eli litterointia.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysi koetaan hankalaksi sillä vaihtoehtoja on olemassa paljon, eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa. Analyysitavaksi pitäisi valita sellainen, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsijärvi, ym. 2014, 224.) Tässä tutkimuksessa käytettävä analyysi on sisällön erittely/teemoittelu/sisällönanalyysi. Tarkoitus on löytää aineistosta vastauksia ja näkemyksiä siihen, miten haastateltavat näkevät arvot päivittäisessä toiminnassa ja millä johtamisen tyyeillä ne toteutuisivat.

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. Kerätty aineisto pilkotaan osiin valitun menetelmän mukaisesti, minkä jälkeen tutkija tekee aineiston pohjata synteesejä ja kokoaa sen uudelleen. Analyysivaiheessa aineistoa eritellään, tiivistetään ja luokitellaan. Synteesin tavoitteena on luoda kokonaiskuva aineistosta ja esittää tutkimuskohde uudesta näkökulmasta. (Puusa & Juuti 2011, 115, 123.)

3.3 Aineiston tulkinta ja johtopäätökset

Tulkinta on aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tutkija siten pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Pohdinnassa on otettava esimerkiksi huomion, mitä tutkittavien kielelliset ilmaukset ovat merkinneet tulosanalyysissä, miten tutkijan oma kielenkäyttö on vaikuttanut saatuihin tuloksiin ja miten tutkija itse on ymmärtänyt tutkittavia haastattelutilanteessa. Hirsijärven mukaan (2014, 229) puolusteluja on varottava. Tutkija, tutkittava ja myös tutkimusselosteen lukijakin tulkitsevat tutkimusta omalla tavallaan. (Hirsijärvi, ym. 2014, 229.)

Tulosten analysointi ei yksin riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia. Tulokista olisi pyrittävä laatimaan synteesejä (Hirsijärvi, ym. 2014, 230). Synteetit kokoavat yhteen pääiseikat ja auttavat vastaamaan asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset puolestaan perustuvat laadittuihin synteeseihin ja esitetään loppuraportissa lopputulemina. Yleensäkin olisi pyrittävä etsimään vastaukset tutkimuksen keskeisiin tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti 2011, 115, 123; Hirsijärvi, ym. 2014, 230.)

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetilla tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Esimerkiksi haastattelutilanteesta on kerrottava aineiston tuottamisen olosuhteet,

kuten käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, mahdolliset virhetulkinnat ja miten aineisto kerättiin. (Hirsjärvi, ym. 2014, 232.) On ymmärrettävää, että jos haastattelutilanne ei ole suotuisa ja samanlainen kaikille tutkittaville, on sillä vaikutusta saatavaan aineistoon.

Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritettiin samassa tilassa siten, että ulkoisia häiriötekijöitä oli mahdollisimman vähän ja olosuhteet olivat kaikille samanlaiset. Haastattelut suoritettiin saman haastattelurungon mukaisesti. Jokainen haastateltava tuli vapaaehtoisesti haastateltaviksi. Mikäli haastattelun kohde ”joutuu” kertomaan asioita, voi olla että hän ei kerro kaikkia asioita totuudenmukaisesti.

3.5 Tutkimuksen aikataulu

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu vuoden 2015 loppuun mennessä ja sitä on täydennetty myöhemmin, mikäli tutkimuksen aikana on tullut esille uusia näkökulmia tai asioita. Tutkimuksessa käytettävät haastattelukysymykset ja haastattelun runko viimeisteltiin joulukuun 2015 aikana. Haastattelut suoritettiin tammi-helmikuun vaihteessa 2016.

Aineiston käsittely ja tulkinta on tehty helmi-maaliskuun aikana. Tutkimusraportti on kirjoitettu maaliskuun huhtikuun aikana. Tavoitteena on, että tutkimusraportti on valmis huhtikuun alussa.

3.6 Odotetut tulokset

Esimiesten näkemyksiin ja ajatusmaailmaan vaikuttavat todennäköisesti Ikean arvot ja työnantajan antamat koulutukset. Arvoista uskoisin nousevat esille esimerkiksi johtamisen, vastuun saamisen ja antamisen ja yhteen kuuluvuuden ja innostuneisuuden. Tutkimuksessa haluaisin nähdä löytyykö esimiehiltä sellaisia tapoja tai keinoja joita he itse tuovat alaisten johtamiseen mukaan. Silloin, jos toiminta ei ole ollut täysin arvojen mukaista, olisi mielenkiintoista tietää, miten ja millä johtamisen tyyllillä esimies mahdollisesti ratkaisee tilanteita

Odotetut löydettävät johtamisen tyylit voisivat löytyä tilannejohtamisesta, transformationalisesta johtamisesta, LMX-teoriasta sekä autenttisesta johtamisesta. Uskoisin myös, että transaktionaalista johtamista voisi löytyä myös. Johtamistyyliin vaikuttavat myös alaiset. Jos alaiselle riittää työstä saatava palkka, ei hän ehkä halua olla ensimmäisten joukossa kehittämässä ja parantamassa työolosuhteita, vaikkakin se olisi Ikean arvojen mukaista.

Esimiesten näkemyksistä odottaisin kuulevan edes muutaman asian, joita voisi kenties parantaa tai ehkä tehdä eri tavoin. Kehitystä ei synny, jos ei asioita uskalla kyseenalaista tai edes ajatella toisin.

3.7 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Haastateltavan luottamus on saatava ennen haastattelua. Tämä onnistuu kertomalla tutkimuksen tavoitteista ja käytännöistä. Ikean sisäisellä tiedotteella haastateltaville kerrottiin, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja mitä tutkimuksessa tehdään. Haastateltavat arvottiin Ikean työntekijöiden joukosta. Haastatteluista oli mahdollista kieltäytyä. Haastateltaville kerrottiin, että tutkimusraportista ei käy ilmi henkilöiden nimiä tai sellaisia tietoja, joista henkilöt voitaisiin tunnistaa. Haastateltavat on koodattu tutkimusraporttia varten E1, E2 ja T1, T2 jne. E tarkoittaa esimiestä ja T työntekijää. Haastattelusta syntyvä aineisto, kuten äänitiedostot, muistiinpanot ja litteroidut aineistot säilytetään huolellisesti, eikä niitä luovuteta kohdeorganisaatiolle. Tämä kerrottiin haastateltaville haastatteluiden alussa. Haastattelussa ei kysytty haastateltavien nimeä tai ikää.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kolmeatoista työntekijää. Heistä seitsemän oli esimiesasemassa ja kuusi oli työntekijöitä. Yksi haastateltavista ei saapunut haastatteluun ja yksi työntekijä kieltäytyi haastattelusta. Haastatteluun osallistujat arvottiin Ikean HR:n toimesta siten, että haastateltavat olivat eri osastoilta. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoisista. Yksi haastateltavista työntekijöistä on aikaisemmin toiminut esimiesasemassa. Kaksi haastattelua suoritettiin Jyväskylässä Ikean noutopisteellä ja loput haastattelut Ikean Kuopion toimipisteessä. Haastattelut kestivät keskimäärin noin puoli tuntia. Haastattelut litteroitiin helmikuussa 2016 ja aineiston käsittely alkoi heti tämän jälkeen. Yhdeltä haastateltavalta kysyttiin sähköpostilla lisätietoa muutaman kysymyksen johdun ongelmista haastattelun nauhoituksessa.

Aineiston analyysi

Jo haastattelun aikana esiin tulleista mielenkiintoisista asioista tehtiin muistiinpanoja aineiston analysoinnin avuksi. Tämän avulla on helpompi esimerkiksi muistaa, minkälainen haastattelutilanne oli ja miten haastateltava reagoi kysymyksiin. Pelkän ääninauhan avulla se ei olisi mahdollista.

Haastattelujen aikana vastauksista kerättiin muistiin esille tulleita teemoja ja asioita. Näiden muistiinpanojenkin osalta pystyi, jo ennen aineiston litterointia ja tarkempaa analyysiä, löytämään aihealueittain useimmin esille tulleita asioita, esimerkiksi useimmin mainittuja arvoja.

Litteroidut haastattelut luettiin ensi läpi ja sieltä nostettiin esille tulleita teemoja ja aiheita. Tällöin pystyi vastauksia tarkastelemaan halutessaan siten, että vertaileminen oli helpompaa haastateltavien vastausten kesken ja yhteneväisten vastausten kokoaminen oli helpompaa. Litteroituja haastatteluita tarkasteltiin vielä uudelleen ensimmäisten tulosten kirjoittamisen jälkeen.

4.1 Haastateltavien taustatiedot

Suurin osa haastateltavista on ollut töissä Ikealla useamman vuoden, keskimäärin neljä vuotta. Joukossa oli myös muutama haastateltava, jotka olivat olleet alle vuoden Ikean palveluksessa. Yhdellä työntekijällä oli huomattavasti muita pitempi kokemus kyseisestä organisaatiosta. Kuopiossa Ikea on toiminut noin neljä vuotta. Haastateltavat työskentelevät jokainen eri osastolla, joten saatavia tuloksia ei voi tarkastella osastokohtaisesti vaan ne ovat yksittäisten henkilöiden näkemyksiä asioita. Mikäli työntekijät olisivat kaikki olleet organisaation yhden tietyn osaston työntekijöitä, ei se olisi antanut yleistä kuvaa tutkittavasta organisaatiosta. Esille tuli kuitenkin, että eri osastojen välisten työntekijöiden näkemysten välillä on eroja. Saatavia vastauksia ei voi yleistää siten, että tutkimuksessa saataisiin varmuudella kuva siitä, mitä mieltä koko organisaation työntekijät ovat arvoista, johtamisesta ja kohdeorganisaatiosta. Sitä varten olisi pitänyt haastatella kaikki työntekijät. Tähän tutkimuksen haastateltiin kolmetoista työntekijää ja kerätty aineisto perustuu heidän tekemiin tulkintoihin asioista ja tapahtumista. Johtopäätöksen ovat puolestaan kirjoittaja näkemys aineistosta ja teoriasta.

4.2 Näkemyksiä arvoista

Työntekijöiden näkemykset siitä, mitä arvot ovat ja miten he määrittelevät sanan arvo ja sen merkityksen, vaihtelivat haastateltavan mukaan. Haastattelutilanteessa kysyttiin, mitä henkilökohtaisesti tulee mieleen sanasta arvo. Haastateltavat pääosin vastasivat omia näkemyksiään, mutta myös tähän kysymykseen nousi esille työnantajan määrittelemiä arvoja. Pääsääntöisesti arvot käsitettiin toimintaa ja elämää ohjaaviksi ohjeiksi, periaatteiksi, määritelmiksi, joita noudatetaan ja joiden mukaan toimitaan. Arvot todettiin olevan kotoa, ympäristöstä tai työelämästä, pitkän ajan jakson aikana opittuja asioita. Kasvatuksen ja kotoa opitun arvon merkitys nousi esille selkeästi.

Työntekijöiden määritelmiä sanasta arvo

No semmosia, mitähän mä sanoisin, niinku, asioista mitkä on tärkeitä itelle omassa elämässä ja ajattelutavassa, semmosia mitä arvostaa. (T1)

No ensimmäisen tulee mieleen varmaan lapsuus ja ihan kasvatuksesta lähetään liikkeelle, että tärkeitä asioita mitä on opetettu pienestä pitäen..... hyvin semmosia asioita jotka on ihmisillä selkärangassa. Jotenkin mä en miellä että arvoja pitäisi opetella, että niitä on (naurua). (T5)

Mun mielestä ne vähän ohjaa, käytöstä ja ne on sellasia, tekee myös osan sinusta ku, millasii arvoja sä oot oppinut joko kotoa tai työelämässä tai missä niin. Kyllähän se vähän käyttäydyt sen mukaan ja sellanen tyyppi sä oot. (T6)

Haastateltavilta kysyttiin mitkä ovat heidän mielestä henkilökohtaisesti tärkeitä arvoja elämässä. Yleisimpinä nousivat esiin rehellisyys, tasa-arvoisuus, ihmisten kunnioittaminen ja perhearvot. Myös ympäristöön liittyvät arvot nousivat muutamien haastateltavien kohdalla esille. Yksi haastateltava mainitsi tärkeäksi henkilökohtaiseksi arvoksi työssä viihtymisen, eikä keksinyt haastattelutilanteessa muuta. Voi olla, että sanan arvo käsitys ei ollut ihan siinä kohtaa hallussa. Arvoilla on tosin yhtä monta käsitystä kuin on niiden määrittäjäkin. Henkilökohtaiset arvot jotka tulivat esille, viittaavat vahvasti kotiin ja kasvatukseen, yleisesti perheeseen ja toisiin ihmisiin ja heidän kunnioittamiseen. Esille tulleet henkilökohtaiset arvot olivat konkreettisia arvoja, kuten perhe ja abstrakteja arvoja, kuten rehellisyys, tasa-arvo ja toisten kunnioittaminen. Nämä kaikki mainitut arvot kuvastavat yhteiskuntaa tai ympäristöä, jossa ihmiset asuvat.

4.3 Ikean arvot työntekijöiden näkökulmasta

Mielikuva Ikeasta arvojen perusteella

Työntekijöiltä kysyttiin, minkälaisia mielikuvia Ikean kymmenen arvoa antaa organisaatiosta. Arvot kuvastavat haastateltavien mukaan sellaista organisaatiota, joka on ns. pörssiyrityksen vastakohta, tässä tapauksessa perheyrittäjä. Vastausten mukaan, työntekijöistä pidetään hyvää huolta, heidän annetaan halutessaan kehittyä ja kasvaa organisaation mukana. Työpaikalla arvot näkyvät arjessa. Työntekijöiden kesken ei suuria arvojärjestyksiä ole ja jokainen työntekijä saa olla omanlaisensa. Esille tuli myös organisaation toiminta pitkällä aikavälillä, mihin useampikin edellä mainittu asia kuuluu olennaisesti. Esille tuli myös se, että vaikka arvoja on paljon määrällisesti, arvot kuitenkin näkyvät oikeasti toiminnassa verrattuna siihen, mitä se on ollut heidän aikaisemmissa työpaikoissa. Arvot siten määrittelevät toimintatapoja organisaatiossa. Ikean määrittelemät arvot liittyvät oikeasti organisaatioon eivätkä ole vain arvojen määrittelyn vuoksi olevia arvoja. Erään haastateltavan mukaan nöyryys tulee esille Ikea arvoista. Ikea ei hänen mukaansa tuo ehkä tarpeeksi esille, miten paljon organisaatio tekee hyväntekeväisyyttä, vaikka samalla tekeekin myös hyvää tulosta.

Mielikuva työnantajasta arvojen perusteella

Minusta ne kuvastaa tosi hyvin mitä täällä niinku, ite on kanssa työssä huomannut tätä minkälainen tää kulttuuri onmonesti tuntuu että nuo yritysten arvot on vähän semmonisia niinku abstraktimpia silleen että niitä voi olla hankala niinku saada todellisuuteen mutta mut sitten on nää taas semmosia millä saa helposti tuolla niinkun, ruohonjuuritasollakin niihin koko ajan törmää..... että ne niinku määrittele vähän jokapäiväistä työtä. (T1)

No tuota kyllähän se kertoo sen että täällä pyritään muuhunkin kun voitonmaksimointiin että, et siinä oikeesti niinku aatellaan sitä ihmisten hyvinvointia myöskin. Et mä luulen että jossakin pörssiyrityksessä niin ei olis mahdollista niinku nostaa niin mahdollisesti esille niitä näitä, näitä omia arvoja. (E3)

Noh semmoneen että täällä on semmoneen tosi omanlaisensa yrityskulttuuri, että täällä oikeesti monet noista arvoista näkyy ihan tosin hyvin että että että semmoneen, semmoneen työpaikka missä oikeesti panostetaan noihin eikä vaan puhuta niistä ja sitten nää jää tuonne, todellisuudessa ihan pimentoon. (T3)

Käsitykset Ikean arvoista

Ikean kymmenen arvoa ovat teorian mukaan abstrakteja lukuun ottamatta vastuun saamista ja antamista, kustannustietoisuutta ja esimerkillä avulla johtamista. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä kolme arvoa ovat heidän mielestään tärkeimpiä työpaikalla. Haastateltavista osa myönsi, ettei edes muista täysin mitkä ovat kymmenen kirjattua arvoa, sitä varten haastattelutilanteessa oli mukana lista arvoista. Listan lukemalla haastateltavien mukaan arvot muistuivat heti mieleen. Haastateltavien mielestä selkeästi tärkeimmät arvot ovat yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus sekä esimerkin avulla johtaminen. Yksitoista henkilöä kolmestatoista nosti yhteenkuuluvuuden ja innostuneisuuden, ja yhdeksän kolmestatoista nosti esimerkin avulla johtamisen kolmen tärkeimmän arvon joukkoon. Vastuun saamisen ja antamisen nosti neljä henkilöä tärkeäksi. Muut arvot saivat tasaisesti yhdestä kahteen mainintaa kolmen tärkeimmän arvon joukkoon. Osa haastateltavista ei osannut nostaa esille kolmea tärkeintä, toisaalta muutama henkilö sanoi, että kaikki ovat sellaisia, jotka voisi mainita. Esimerkin avulla johtaminen ja vastuun saaminen ja antaminen ovat selkeitä ja konkreettisia arvoja käsittää käytännössä. Se, että lähes kaikki nostivat yhteenkuuluvuuden ja innostuneisuuden esille, kertoo siitä, että kyseinen arvo, huolimatta että se lasketaan abstraktiksi arvoksi, näkyy todennäköisesti käytännön toiminnassa ja työssä. Yhden henkilön vastaus kuvaa juurikin noita kolme eniten mainittu arvoa:

No varmaan tuo yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus. Mun mielestä se että kun kaikki on innostuneita....kukaan ei tunne oloaan ulkopuoliseksi, niin sitten on tosi kiva tulla töihin ja olla täällä. Sit esimerkin avulla johtaminen, niinku esimiehetkin tekee niin kuin ne opettaa tavallaan (naurua) ja ovat semmosia niinku mukavia johtajia, et, helposti lähestyttäviä ... ja vastuun saaminen ja antaminen. Mun mielestä se on tosi kiva että, annetaan sitä vastuuta ja saadaan ite näyttää että musta on niinku vähän enempäänkin. (T4)

Vastauksissa kolmen tärkeimmän arvon suhteen ei ollut eroa sillä oliko vastaaja esimies vai työntekijä. Kymmenestä arvosta vain kolme nousi yhden kerran esille. Nämä olivat jatkuva uudistamisen halu, yksinkertaisuus ja arkitodellisuuden kohtaaminen. Nämä arvot ovat kaikki abstrakteja ja ei-konkreettisia, vaikeasti hahmotettavia arvoja.

4.4 Arvojen mukaisen toiminnan toteutuminen ja arvojen ymmärtäminen

Arvojen toteuttaminen ja niihin sitoutuminen edellyttävät, että työntekijät ymmärtävät mitä arvot tarkoittavat käytännössä. Haastateltavilta kysyttiin, tietävätkö he mitä arvojen mukainen toiminta tarkoittaa heidän osaltaan käytännössä? Puhuttaessa arvojen toteutumisesta käytännössä ja siitä, mitä ne käytännössä tarkoittavat, nousi puheissa esille useimmiten arvoista esimerkin avulla johtaminen, kustannustietoisuus, vastuun saaminen ja ottaminen ja nöyryys ja tahdonvoima. Kuten aikaisemmin todettiin, ovat nämä arvot selkeimmin konkreettisia nöyryys ja tahdonvoima-arvoa lukuun ottamatta. Vaikka henkilöiltä ei suoraan kysytty, että tietävätkö he mitä tietty arvo tarkoittaa käytännössä, nousi puheissa esille nämä ehkäpä helpoimmin ymmärrettävät arvot. Esimiesten vastauksista tuli ilmi, että he ovat saaneet ja saavat arvoista koulutuksia, joissa he miettivät, mitä arvot käytännössä tarkoittavat. Työntekijät eivät tuoneet tässä kohtaa esille koulutusta tai arvojen miettimistä käytännössä. Useampi vastaaja oli sitä mieltä, että arvot näkyvät myös ihan arkisessa toiminnassa.

On ollut monennäköistä niinku koulutusta ja nää tulee mun mielestä ihan meidän, arkitoiminnassa tulee niinku nämä esille. (E1)

Ainakin itselle on nuo kaikki semmosia että ne on tosi helppo ymmärtää ja niinku liittää siihen jokapäiväiseen työhön, siihen niinkun perustyö arkeen... (T1)

Kyllä sen tietää että kun mä nyt teen tätä työtä että mitä tää merkitsee niinku meidän osastolle ja sit niinku isommassa skaalassa niin kyllä niitä on meille kerrottu kovastikin ja toisaalta kun itekkin on kiinnostunut nuista niin.. (T4)

Osa haastateltavista mainitsi, että kaikki kymmenen arvoa löytyvät toiminnasta ja he tietävät ne tarkoittavat. Osa arvoista näkyy käytännön toiminnassa enemmän ja tietoisuus juuri niistä on siten suurempaa. Arvot tulevat esille juuri toiminnan kautta. Ainoastaan yksi haastateltava sanoi, että työskennellessä aina olettaa työskentelevänsä arvojen mukaan, mutta joskus kuitenkin joutuu miettimään, mitä arvojen mukaan työskentely missäkin tilanteessa tarkoittaa. Juuri mukaan yhtä lukuun ottamatta ei kyseenalaistanut omia käsityksiä arvoista tai sitä, mitä niiden mukainen toiminta on.

Selkeimmin toteutettavissa olevat arvot käytännössä

Kysyttäessä, mitkä arvot haastateltavat näkevät helpoimmin toteuttaviksi käytännössä, sai kaksi arvoa muita enemmän mainintoja. Kustannustietoisuus ja esimerkin avulla johtaminen erottuivat selkeästi. Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus ja arkitodellisuuden kohtaaminen nousivat esille muutaman haastateltavan kohdalla. Edellä mainitut arvot eivät olleet yllätyksellisiä, koska ne tulivat esille myös

kysyttäessä arvojen toteutumisesta ja henkilökohtaisesti tärkeistä arvoista yrityksessä. Nämä arvot ovat helposti tunnistettavissa ja ymmärrettävissä käytännön toiminnassa. Kysyttäessä mitä arvoja ei ole helppo tunnistaa tai onko arvoja, joista ei tiedä mitä ne tarkoittavat käytännössä, haastateltavilta tuli kymmenestä arvosta viisi mainitaksi. Jatkuva uudistamisen halu, nöyryys ja tahdonvoima ja jatkuva matkalla oleminen mainittiin kerran. Yksinkertaisuus ja uskallus olla erilainen mainittiin kahden haastateltavan toimesta. Nämä mainitut arvot ovat selkeästi abstrakteja arvoja. Ne eivät tulleet esille, kun kysyttiin haastateltavien kolme tärkeintä arvoa. Nämä arvot tulevat siten selvästi vähemmän esille toiminnassa tai niistä on vaikeampi tunnistaa, mitä ne tarkoittavat.

Hmm ... no tota tuo uskallus olla erilainen, se on yks, yks mitä toivosi että ois enemmän sitten ja tuo, jatkuva uudistamisen halu... Se voi johtua siitä, että ne on hyvin samanlaisia juttuja. (T5)

Sitten jos tässäkin miettii, miettii hankalemmin toteuttavia niin, niin niissä se tuo yksinkertaisuus voi olla välillä, iso yritys niin, niin iso laiva ei aina käänny ihan kolmessa sekunnissa (naurua) se voi olla välillä semmonen, mutta tottakai siihen pyritään. (E1)

Arvoista uskallus olla erilainen ja yksinkertaisuus tulivat kahden haastattelijan ajatuksissa esille - ei niin helposti toteutettavina arvoina. Arvojen ymmärtäminen ja niiden toteuttaminen ei haastateltavien mielestä kuitenkaan ole hankalaa. Mikään arvo ei kuitenkaan jäänyt ollenkaan mainitsematta. Selkeimmin tunnistettavat arvot olivat haastateltavien mielestä helposti löydettävissä.

Arvokeskustelu

Haastateltavien vastausten perusteella, arvot eivät juuri näy ja kuulu normaaleissa työntekijöiden keskusteluissa. Ne näkyvät paremminkin tekoina. Varsinaisesti arvoista, sanasta arvo ja arvojen nimistä puhutaan pääasiassa palaverissa ja koulutuksissa. Työntekijät kyllä puhuvat työstä ja työtavoista, mutta kyseisissä keskusteluissa ei tule ilmi, että nyt varsinaisesti puhuttaisiin tietyn arvon mukaisesta toiminnasta. Haastateltavien mukaan arvojohtaminen sanana tulee silloin tällöin esille työntekijöiden puheissa, joskus jopa huumorimielellä. Kyseistä arvoa ei ole nähty negatiivisena, vaan on voitu todeta: "tässä sitä nyt esimerkiksi johdetaan". Haastateltavien mukaan suoraa kritiikkiä arvoista kuulee harvoin, mutta arvoista yksinkertaisuus ja uskallus olla erilainen, nousivat esille keskusteluissa työpaikalla. Syynä on ollut se, työntekijät eivät ole aina ymmärtäneet mitä kyseinen arvo käytännössä tarkoittaa. Yksinkertaisuus liitettiin siihen, että organisaatiossa on olemassa niin paljon sääntöjä, joiden mukaan tulee toimia tietyssä tilanteessa. Aina ei ymmärretä, miksi tehdään jonkin ohjeen mukaan, jos sen voisi tehdä helpomminkin.

Esimiehet puhuvat arvoista koulutuksissa. Yksi esimies seitsemästä haastatellusta nosti esille ajatuksen, että tietävätkö työntekijät mitä arvot tarkoittavat

käytännössä ja että pitäisikö arvoista puhua enemmän. Kuten todettiin, itse arvoista ei nimenä juurikaan puhuta vaikkakin arvoihin liittyvistä asioista puhtaankin

Vaikka yksi arvo on tää yksinkertaisuus, niin ei siihen aina ihan päästä, että onhan täällä tavallaan, on niin iso yritys että sitten on aika monimutkaisiakin sääntöjä. Tai sitten sanotaan, että sääntö löytyy joka ikiseen tilanteeseen ja joskus sitä tekisi mieli vähän soveltaa. Et kyllä sitä joskus vähän naureskellaan, että no joo, että että, onpa todella yksinkertaista. (E3)

Vaikka uskallus olla erilainen. Ehkä sitten joskus jos tehään jotain mitä ei sitten ihan ymmärretä minkä takia. Niin sitten on saattanut vähän kuulua puhetta siitä, miksi näin. (T3)

No siitä että, niistä ei varmaan sitten ole tiedotettu, tulee sitten mikä tahansa muutos, mikä sitten selvästi kuvastaa jotain näistä IKEAN arvoista niin sitten niinku saatetaan miettiä, tehäänkö vaikka vaan sen takia kun näitä arvoja on. (T3)

Arvojen jalkauttaminen

Haastateltavista lähes kaikki sanoivat, että ovat saaneet tietoa arvoista erilaista alkuinfoista ja uusien työntekijöiden perehdytyksistä. Esimiesten vastauksissa tulivat myös esille erilaiset osastopalaverit, kehityskeskustelut ja esimiesinfot. Jo työhaastatteluissa ja rekrytointitilanteissa saadaan tietoa arvoista ja niiden merkityksistä. Työntekijöiden perehdytystilanteissa ovat työntekijät saaneet infopakettin, joka on sisältänyt tietoa Ikeasta ja sen arvoista.

Kysyttäessä mistä tietoa arvoista voi halutessaan saada, oli vastauksissa hajontaa, sillä tietoa löytyy haastateltavien mukaan useasta eri paikasta. Yleisimmin työntekijät lähtisivät kysymään tieto esimieheltä, HR:stä, intranetistä tai työtovereilta. Muina tiedon lähteinä mainittiin henkilöstölehti, Ikean internet-sivut, rules and guidelines-ohjeet ja työpaikan seinillä olevat posterit. Myös sähköpostilla saadaan joskus tietoa arvoista. Näkemykset vaihtelivat siitä kahden ääripään välillä, toisaalta arvoihin käytetään paljon aikaa ja toisaalta niistä ei ole tarpeeksi saanut tietoa.

Arvoista tiedottaminen

Organisaatiossa keinoina tehdä arvot paremmin näkyviksi, tuli haastatteluissa esille esimerkiksi erilaiset seinätarrat ja tiedotukset viikkotiedotteessa. Esille nousi myös ajatus, että alkuinfojen jälkeen voisi arvoista pitää koulutuksen, jolloin on päässyt jo paremmin organisaation toimintaan mukaan.

Esimerkiksi kehityskeskustelussa voisi nostaa esille, kuinka tulisi toimia jotta arvot toteutuivat arkisessa toiminnassa. Talon sisäisissä infoissa voisi käsitellä jotain arvoa esimerkiksi ryhmätyön tai workshopin ja keskustelun kautta, ei pelkästään powerpointilla. Tärkeää olisi saada ihmiset itse myös ajattelemaan

asioita. Tällöin koulutuksen pystyisi paremmin sisäistämään. Myös yksi arvo itessään nousi esille arvojen jalkauttamisessa, eli esimerkiksi tekeminen. Tekemisen ja esimerkin kautta arvojen sisäistäminen tuli esille niin esimiesten kuin työntekijöidenkin puheissa.

No ehkä nyt eniten ois se, että näytetään se esimerkillä, se että näkee oikeesti että miten toimitaan niitten arvojen mukaan, eikä vaan toivoteta niitä joka tuutista että tämmösiä arvoja meillä on, et ehkä se on tärkeämpää, toki että ne on tiedossa silleen mitä nää arvot on, mutta sitten että ne näkyy myös, näkyy myös kaikkien työssä. (T3)

Minun mielestä se on tekemisen kautta.....ja ne kun periaatteessa päivittäisessä toiminnassa mukana ne ei ole vaan pelkkää sananhelinää. (E1)

Joku semmonen, et seinätarroilla tai jotenki sillai hauskasti. Mut ei sillai saarnamalla, ehkä että et sillai et ne tulisi arkitoiminnassa jotenkin huomaamatta. (T6)

Arvojen toteutuminen omassa työssä

Kysyttäessä, mitä arvoja haastateltavat voivat toteuttaa toiminnassaan, tulivat lähes kaikki arvot esille haastateltavien puheissa. Kukaan ei kuitenkaan maininnut, että näkisi tai toteuttaisi työssään arkitodellisuuden kohtaaminen-arvoa. Yksi esimies sanoi, että kaikkia arvoja pystyy toteuttamaan työssään, toisaalta toinen esimies mainitsi, että ei ne kaikki tule esille, eikä haastatteluhetkellä välttämättä edes muista kaikkia arvoja. Keskimääräinen totuus on näiden kahden välissä. Työntekijän työtehtävällä organisaatiossa on merkitystä siihen, kuinka usein näitä arvoja mieltä tai käsittelee.

Yksittäisistä mainituista arvoista nousi ylivoimaisesti eniten esille yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus, kustannustietoisuus, vastuun saaminen ja antaminen ja esimerkin avulla johtaminen. Jatkuvan matkalla olemisen pystyi yksi haastateltava löytämään tai hahmottamaan omasta työstään organisaatiossa. Useimmiten mainitut arvot ovat konkreettisia ja samoja, jotka tulivat esille kysyttäessä, mitkä arvot ovat selkeimmin toteutettavissa. Ainoastaan arvona kustannustietoisuus nousi niiden rinnalla tässä kohtaa. Yhteenkuuluvuus ja esimerkillä johtaminen olivat myös niitä arvoja, jotka haastateltavat nostivat tärkeimmiksi omassa työpaikassaan.

Semmonen pikkujuttu että jos, että minkälaista esimerkkiä näytän vaikkapa kun täällä oon töissä. Tai jos on aina ylitöissä. Jos tuut vähän aikaisemmin ja lähen myöhemmin. Mitä esimerkkiä ite sillä, niinku, siinä vaan sen tajus, että hitsi että, joka juttu mitä täällä tekee, niin ikään kuin näyttää esimerkkiä siitä että miten, miten asiat pitäisi tehdä ja ratkaista. (E2)

Yhteenkuuluvuus ja nää, kaikki just se että yrittää sitten vähän sitä porukkaa pittää, pittää mukana niinku asioissa ja keskustella heidän kanssaan ja toivoo että he sitä kautta myöskin, et minun kanssa juttelisivat ja myös muitten osastojen kanssa. (E3)

Työ on aika itsenäistä ja sitä sais kyllä tehdä niin itsenäisesti suurin piirtein kun pystyy että välillä sitten täytyy kysyäkin, että saanko tehdä näitä päätöksiä. (T5)

Haastateltavilta kysyttiin myös, onko arvoista hyötyä työpaikalla, ohjaavatko ne ajattelua ja toimintaa? Tai voivatko arvot mahdollisesti rajoittaa työntekoa? Arvot koettiin hyödyllisiksi ja ne näkyvät päivittäisessä toiminnassa, vaikka välttämättä kaikki ei ehkä muistakaan, minkä nimisiä kaikki arvot ovat, eivätkä kaikki välttämättä suoraan tunne kaikkia arvoja omikseen. Arvot toimivat työntöön taustalla, mikäli on osannut sisäistää mitä ne tarkoittavat. Työntekijät kokevat, että arvot oikeasti näkyvät toiminnassa. Yleinen keskustelu ja kommunikointi tulivat esille, joilla saadaan arvojen hyödyt irti. Arvojen sisäistäminen vaatii kuitenkin oman aikansa.

ON. Kyl ne niinku (ohjaa), mitä enemmän siitä niinku puhuu avoimesti just työntekijöidenkin kanssa, niin niin nehen alkaa oivaltaa mistä on kyse. (E4)

E3: No kyllä ne varmaan ohjaa tavallaanoon ollut toisenlaisissakin firmoissa töissä, joissa se, ne arvot on ollut enempi jotakin sanan helinää ja tosiaan kerran vuodessa jossain mainittu ohimennen. (E3)

Jos nämä saisi jotenkin ... luontevasti osaksi työtä, että ne ei ois listana ja näin .. että ei mitenkään luentotyyppisesti, "nämä ohjaa meidän työtä" vaan vähän silleen kun ujuttaa sinne työn sekaan niin varmasti kaikki löytyy jossain tilanteessa. Se ymmärtäminen ottaa aina oman aikansa mistä on kyse. (T5)

Pääsääntöisesti haastateltavat eivät kokeneet, että arvot rajoittaisivat työntekoa. Silloin voidaan todeta, että toiminta on arvojen mukaista, ja että arvot on määriteltäviä oikeanlaiseksi ja ne toimivat kyseisessä organisaatiossa haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Arvot tunnetaan silloin omiksi ja toimiviksi. Muutama haastateltava toi kuitenkin esille kritiikkiä tässä kohtaa koskien arvoja.

Tuo jatkuva matkalla oleminen mikä täällä on niin sitten.... no eihän se nyt täällä negatiivinen asia ole, mutta kannustetaan koko ajan että ollaan matkalla. Koko ajan pitäisi kehittyä, mutta sitten on kuitenkin niitä työntekijöitä, jotka ovat ihan täysin tyytyväisiä siinä asemassa missä ovat (naurua) jankutetaan sitä, että ollaan matkalla, ja nyt pitäis niinku vielä tästä johonkin edetä. (T3)

Haastateltavilta kysyttiin arvoihin liittyen, tuleeko heillä mieleen asioita, tapahtumia tai tapauksia, joissa toiminta on ollut positiivisessa mielessä arvojen mukaista tai toisaalta arvojen vastaista. Arvojenhan tulisi näkyä juuri jokapäiväisessä toiminnassa. Esille nousi esimerkiksi yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus. Pisimpään organisaatiossa työskennelleet toivat esille, että hyvä yhteishenki syntyi jo tavaratalon perustamisvaiheessa, ennen toimipisteen aukaisemista. Jo tavaratalon alkuvaiheessa olisi ollut suotavaa, että kaikki työntekijät olisivat olleet

töissä tuolloin. Juuri alkuvaiheessa yhteishenki lähti kehittymään työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät kokevat, että heidän työpanostaan arvostetaan ja toisia autetaan, mikäli on tarvetta. Esimerkillä johtaminen nousi useamman haastattelutavan puheissa esille. Työntekijät kokivat, että esimerkin avulla johtaminen näkyy jokapäiväisessä toiminnassa.

Semmonen mikä joka päivä jollain tavalla näkyy on se yhteenkuuluvaisuus, että arvostetaan kaikkien työpanosta niin paljon. Tehdään yhteistyötä niin, aina löytyy joku joka tekee vähän enemmän kuin ois tarvis ja auttaa tarvittaessa. (T3)

Positiivisen kautta jos miettii ... esimerkin avulla johtaminen niin,kun on ollut...vaikeita asiakastilanteita, ja on sitten usein hoitanut, ja mennyt työntekijän tuoksi ja sitten ollut auttamassa hoitamaan sitä, on sitten saatu puolin ja toisin hyvä fiilis.....työntekijäkin on myös sanonut, että on kiva kun näyttää sitä esimerkkiä, miten sitä tilannetta voi viedä ja hoitaa. Niin, siinä on kyllä tullut hyvää palautetta. (E7)

Kysyttäessä arvojen vastaisesta toiminnasta ja tuleeko haastateltavilla mieleen tapauksia arvojen vastaisesta toiminnasta, ei haastateltavista noussut esille mitään erityisiä tapauksia, joissa toiminta olisi ollut arvojen vastaista. Isossa organisaatiossa sattuu ja tapahtuu paljon asioita, mutta pääsääntöisesti toimitaan arvojen mukaan. Arvojen vastainen toiminta johtuu haastateltavien mukaan siitä, että ei aina ymmärretä mitä arvojen mukainen toiminta on ja omia tehtäviä ei ole täysin sisäistetty. Esiin nousi hieman kritiikkiä arvojen toteuttamisesta. .

Toi jatkuva uudistamisen halu... on kauheesti kaikkia projekteja, kauheesti tehdään kaikkee, mut viijäänkö niitä sitten aina loppuun asti tai onks niitä sitten mietitty alusta asti, tullaanko ees niitä viemään loppuun asti? Niin se voi olla sitten se että, et onks se niinku (naurua) aina ihan järkevää. (E5)

Esimerkiksi just ihan tohon yhteenkuuluvuuteen ja innostuneisuuteen. Ei kaikki oo semmosia välttämättä .. niinkun ei oo niin sosiaalisia ja että sitten se työ sitten on, sitten vähän niinku pakkopullaa. . niissä on tietysti sellanen oma haaste..... Eihän ihmisen perusluonnetta voi muuttaa. (E3)

Sellanen mikä meillä pikkasen ontuu tuo vastuun saaminen ja antaminen... toki siinäkin on se, että kun annetaan se vastuu, niin annetaanko se niin että ymmärretään..... ehkä sellasii on joskus, että tavallaan annetaankin sitten ihmiselle vastuuta mutta sitten ei esimerkiksi kerrota mitä häneltä odotetaan. Annetaan vaan se pallo ja sitten todetaan että, nyt sinä epäonnistuit, tai ei suoraan näin sanota. (T2)

Mielenkiintoista yllä olevissa näkemyksissä oli, että ne eivät tulleet esille, kun kysyttiin arvoja, jotka ei toteudu niin hyvin. Nämä tulivat esille, kun kysyttiin tapauksia arvojen mukaisia tai ei mukaisia tapahtumia työpaikalla.

Kirjoittamattomat arvot ja säännöt organisaatiossa

Haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä, onko organisaatiossa olemassa sellaisia kirjoittamattomia toimintatapoja, käytäntöjä yms. jotka voitaisiin rinnastaa kymmenen arvon rinnalle. Vastauksissa nousi esille ihmisten välinen luottamus. Tämä johtunee juuri hyvästä yhteishengestä ja yhteenkuuluvuudesta. Työntekijät kokevat myös, että jokaista työntekijää kohdellaan tasavertaisesti ja heitä arvostetaan yhtäläillä riippumatta tehtävästä organisaatiossa. Useampi haastateltava nosti esille sen, että esimerkiksi kahvitauolla kukaan ei istu yksinään.

Yleensä kukaan ei mee itekseen omaan pöytään yksinään istumaan....Et vaikka olisi eri osastoilta ihmisiä, eikä tuntisi ketään, niin silti meillä on se tapa että mennään aina sitten samaan pöytään istumaan tauolle, ja siitähän sitä tutustutaan .. ja tällasethan menee just sinne yhteen kuuluvuuteen. (E3)

Edellä mainitut tekijät liittyvät yhteenkuuluvuuden ja innostuneisuuden arvoon, vaikka kyseisen arvon määritelmässä ei näitä asioita ole mainittu. Tämän kysymyksen kohdalla muutama työntekijä mainitsi seikan joka ei varsinaisesti kuulu kirjoittamattomiin sääntöihin. He mainitsivat organisaatiossa käytettävät rules and guidelines-ohjeet. He totesivat että, monesti voi olla hyviä ideoita, mutta kyseinen ohjeistus aina torppaa nämä ideat. Kyseisissä tapauksissa asia tuli esille huumorin kautta. Nämä ohjeet nähtiin tapana myös kehittää toimintaa, vaikka kaikki ideat ei aina menneetkään läpi.

Mikään arvoista ei suoraan neuvo tai ohjeista ihmisiä puhumaan ja kommunikoimaan toistensa kanssa. Se todennäköisesti tulee hyvään yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden mukana. Voidaan todeta, että arvoista yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus ja uskallus olla erilainen, vaikuttavat taustalla tässä tapauksessa ihmisten avoimen kommunikoinnin taustalla. Hyvänä esimerkkinä tästä se, että kahvitauolla ei istuta koskaan yksin.

Kerätyn materiaalin ja vastausten perusteella, haastateltavat eivät löytäneet mitään erityisiä puutteita kymmen arvon listasta. Haastatteluiden aikana tuli ilmi, että jokaisen arvon alle voi liittää useita hyviä organisaatiossa tapahtuvia asioita. Osa arvoista toteutuu ja ovat osittain päällekkäisiä. Kaksi haastateltavaa mainitsivat ekologisuuden ja ympäristön arvot. Heidän mielestään ne voisivat näkyä jotenkin arvoluettelossa.

4.5 Johtaminen ja arvot

Esimiehiltä kysyttiin heidän näkemyksiään siitä, minkä tyyllisiä johtajia he ovat ja kuinka he toimivat, jotta arvot toteutuisivat heidän tiimissään. Työntekijöiltä kysyttiin puolestaan, minkälainen on heidän näkemys hyvästä esimiehestä ja kuinka heidän mielestään esimies voi edes auttaa arvojen toteutumista. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, miten he itse voivat edes-auttaa arvojen mukaista toimintaa.

Työntekijät toivoivat esimieheltä seuraavia ominaisuuksia.

- Helposti lähestyttävä
- Tulee toimeen alaisten kanssa
- Johdonmukainen
- Yhteistyötä tekevä
- On kiinnostunut alaisistaan
- Kehittää/haastaa alaisiaan
- Tasapuolinen
- Tarvittaessa antaa tukea
- Kannustava
- Motivoi
- Ystävällinen

Hyvän esimiehen ominaisuuksia kysyttäessä, esille nousi myös suoraan Ikean arvoista vastuun saaminen ja antaminen sekä esimerkillä johtaminen.

Kysyttäessä, mitkä arvot näkyvät esimiesten toiminnassa, yleisimmät vastaukset olivat yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus, esimerkin avulla johtaminen ja kustannustietoisuus. Myös arkitodellisuuden kohtaaminen ja jatkuva uudistamisen halu tulivat mainituiksi. Nämä arvot eivät tulleet yllätyksenä, kyseiset arvot olivat myös listattuna, kun kysyttiin organisaation tärkeimpiä arvoja.

Esimiehiltä kysyttiin, miten he kuvailisivat itseään esimiehenä. Suurin osa vastasi, että he ovat helposti lähestyttäviä ja pyrkivät johtamaan esimerkin avulla sekä osallistumaan itse toimintaan käytännön tasolla.

Esimiehen kuvailivat omaa johtamistyyliään seuraavin määritelmien.

- Helposti lähestyttävä
- esimerkin avulla johtava/roolimalli
- avoin/nöyrä
- oikeudenmukainen/tasapuolinen
- osallistuva / osa tiimiä
- vaativa
- keskusteleva
- ihmissläheinen
- auttava/neuvoa antava
- pyrkii haastamaan/kehittämään alaisiaan
- joustava
- arvostaa mielipiteitä

4.6 Arvojen toteutuminen tiimissä

Esimiehiltä kysyttiin, mitkä arvot näkyvät heidän tiimiensä työskentelyssä. Tässä on otettava huomioon, että tiimejä on erikokoisia ja osa käsittelee arvoja päivit-

täin ja toisten tiimien työntekijät käsittelevät kyseisiä asioita harvemmin. Esimerkiksi HR:n (henkilöstöhallinnon) puolella arvoihin liittyvä asiat ovat jopa päivittäisiä asioita. Kymmenestä arvosta seitsemän tuli haastattelussa esille kysytyssä arvojen näkymisestä tiimissä. Arkitodellisuuden kohtaaminen, nöyryys ja tahdonvoima sekä yksinkertaisuus eivät tulleet esille kun kysyttiin arvojen toteutumisesta omissa tiimeissä. Tämä ei tarkoita etteikö ne näkyisi tai toteutuisi, mutta näiden haastateltavien kohdalla ne eivät nousseet esiin. Selkeästi useimmin esiin tulivat yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus, esimerkin avulla johtaminen ja kustannustietoisuus. Useampi esimies toi esille esimerkillä johtaminen. Yksi esimies toi kuitenkin myös esille sen näkökulman, että myös alaisten tulisi johtaa keskenään toisiaan ja näyttää myös toisilleen esimerkkiä. Esimerkkiä ei siis aina vain oteta esimiehestä, vaan myös työtovereista.

Esimiehiltä kysyttiin heidän näkemyksiä, tietävätkö heidän tiimin työntekijät, mitä arvojen mukainen toiminta heidän tiimissä käytännön tasolla tarkoittaa. Arvoja käsitellään työntekijöiden kanssa pääsääntöisesti kehityskeskusteluissa. Työntekijät tietävät päällisin puolin mitä arvot tarkoittavat käytännössä. Tietämyksen taso vaihtelee paljolti sen mukaan, kuinka pitkään työntekijät ovat olleet Ikealla töissä. Esimiehet itsekkään eivät välttämättä muista kaikki arvoja ulkoa.

Uusilla, sen huomaa et se ei ihan paljon vielä näy, että esimerkiksi, että ne uskaltaa olla erilaisia ja että ne uskaltaa tulla hyvin juttelee ja on samaa, niinku on samaa tiimiä vaikka ne on uusia, niin siinä on varmasti kehitettävää.nääh jotka on ollut pitemmän aikaa ja ollaan tehty paljon yhdessä töitä niin se on kyllä hitsautunut tosi hyvin ja toimii myös arvojenkin mukaisesti sitten. (E7)

No tuota päällisin puolin kyllä mutta joo, o voi olla että sitten niin syvällisesti kuitenkin. (E3)

Esimiestenkin vastauksista tuli ilmi, että osa työntekijöistä on täysipäiväisiä, pitkään talossa olleita, kun taas osa työntekijöistä tekee esimerkiksi vain kymmenen tuntia viikossa töitä. On selvää, että osa-aikaisella ei ole samaa käsitystä työpäivän kaikista käytännöistä kuin täysipäiväisellä työntekijällä. Osa-aikaiset työntekijät voivat myös vaihtua vuoden aikana. Työntekijät eivät ole arvojen kanssa tekemisissä yhtä paljon kuten esimiehet.

4.7 Arvojen mukaisen toiminnan edistäminen tiimissä

Esimiehiltä kysyttiin, kuinka he voisivat edes-auttaa arvojen mukaista toimintaa omassa tiimissään. Työntekijöiltä kysyttiin, kuinka esimies voisi heidän mielestään edes-auttaa arvojen mukaista toimintaa. Työntekijöiltä kysyttiin myös, pystyvätkö he itse edistämään arvojen mukaista toimintaa oman tiimin sisällä.

Esimiesten vastauksissa tuli esille jokapäiväinen tekeminen, esimerkillä johtaminen ja keskustelu työntekijöiden kanssa. Esimerkin avulla näyttäminen nousi

esille useammalla esimiehellä, mutta pelkkä esimerkin näyttäminen ei välttämättä riitä. Työntekijät pitäisi saada itse myös ajattelemaan asioita, mitä ne käytännössä tarkoittavat. Lähtökohtana tähän pitäisi olla se, että työntekijällä on tiedossa arvot ja mitä ne tarkoittavat. Osastopalaverit nousit esille tilanteena, missä tietoa arvoista voi jalkauttaa työntekijöille sopivan workshopin avulla. Esimerkiksi pelkän sähköpostin avulla juuri arvoista tiedottaminen ei ole hyvä asia. Silloin ei edes tiedä, onko kyseinen viestin ymmärretty lukijan toimesta.

Kyllähän sen saa tuotua aika helposti heille, heille niinku semmosia esimerkkitalanteita vaikka tai että kun sä oot siinä vuorossa tekemässä sitä niin se vastaa tätä. Onhan silleen niinku helppoa. (E5)

Tietysti nyt kun (olen) esimiehenä, pitää näyttää miten toimitaan arvojen mukaisesti. Mutta jollain tavalla musta tuntuu, että se ei varmasti oo riittävä tapa. Nyt itseasiassa tässä kun näitä asioita käydään läpi, niin ihan mietin että varmasti tää ois semmonen mitä pitäis enemmänkin käydä läpi. (E2)

Kysyttäessä, tuleeko työntekijöitä ehdotuksia, kuinka asioita tulisi tehdä liittyen arvoihin, vastaukset vaihtelivat huomattavasti. Ääripäässä työntekijöiltä ei tule juuri mitään ehdotuksia, vaikka heiltä oikein kysytään asiasta. Toisessa tiimissä taas ehdotuksia tulee paljonkin ja niistä on ollut hyötyä. Palautteen määrä riippuu työntekijöiden työhistoriasta organisaatiossa. Pitkään töissä olleet, useammalla osastolla työskennelleet työntekijät osaavat ja uskaltavat antaa palautetta ja parannusehdotuksia. Uudet työntekijät eivät uskalla kyseenalaista asioita.

Työntekijöiden näkemykset arvojen edistämisestä tiimissä

Työntekijöiltä kysyttiin, kuinka heidän mielestään esimies voi edistää arvojen mukaista toimintaa oman tiimin sisällä. Vastausten perusteella esimiehen itse tulisi tietää, mitä arvot tarkoittavat käytännössä kun taas työntekijöiden tulisi tietää, mitä arvot missäkin tilanteessa tarkoittavat. Tietoa arvosta voisi työntekijöiden mukaan antaa kertomalla arvoista, kyselyillä ja workshoppeilla. Esimerkin näyttäminen ja esimerkillä johtaminen nousivat useamman työntekijän vastauksista esille. Huomioitavaa oli kuitenkin se, että työntekijöiden mielestä tulisi myös selittää esimerkin näyttämisen lisäksi, minkälaisia odotuksia esimiehillä on työntekijöiltä koskien vastuuta ja työtehtäviä. Kysyttäessä esimiehiltä arvojen jalkauttamisen edistämistä, nousi esille myös esimerkillä johtaminen, mutta vain yksi esimies nosti esille, riittääkö pelkkä esimerkin näyttäminen. Työntekijöiden vastausten perusteella, esimiesten pitäisi kertoa tarkemmin mitä alaisilta odotetaan.

Työntekijät itse näkivät, että arvojen toteutumista omassa tiimissä voi edistää yhdessä tekemällä sekä oman esimerkin avulla. Esimerkin avulla johtamista ei näiden haastateltavien osalta käsitetä vain esimiesten käyttämäksi asiaksi, vaan sitä voi toteuttaa myös työtovereiden kesken. Myös omien ideoiden tuominen esille tiimissä nousi esille. Kuten aikaisemmin todettiin, esimiehet haluaisivat, että omia ajatuksia tuotaisiin esille enemmän, mutta oman äänen esille

tuominen edellyttää rohkeutta haastaa ja ajatella, sekä useamman vuoden työkokemusta. Uudet työntekijät eivät osaa, tai eivät uskalla kyseenalaistaa asioita.

Itse koen tosi tärkeänä just sen, että et tuodaan se hyvä työilmapiiri hyvällä ja sillä yhteen kuuluvuudella ja innostuneisuudella, ja että kaikki haluaa niinku näyttää esimerkin avulla sitä, että tekee niinku sitä parastaan töissä ja tekee silleen niinku haluais että muutkin tekee. (T1)

Et ne (arvot) ei näy missään suoraan mutta. Ehkä silleen tekemisen kautta, että miten teet ite hommia, miten muut tekee, niin seuraat niitä, niin sen kautta välittyvät nämä kuitenkin. (T7)

4.8 Näkemyksiä arvojen käyttämisestä organisaatiossa

Haastattelun loppupuolella haastateltavilta kysyttiin, pystyykö haastateltava nimeämään yhden arvon, jonka voisi nostaa esille ja joka edistää organisaation toimintaa, kun puhutaan arvoista ja arvoilla johtamisesta. Työntekijöiltä pyydettiin myös mielipidettä, onko olemassa arvoja tai arvoja, joihin tulisi panostaa tai joita tulisi kehittää vielä lisää.

Yhden arvon valitseminen ei ollut helppoa, koska useammankin mielestä valittavaksi arvoksi oli ehdolla useita hyviä vaihtoehtoja. Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus nousivat useimmin esille, jos piti nostaa esille yksi arvo, joka on organisaatiossa hyvä juttu ja joka edistää toimintaa parhaiten. Vastuun saaminen ja antaminen sekä esimerkillä johtaminen tulivat myös mainituksi useammin kuin kerran. Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus arvon nouseminen tässä kohtaa esille ei ollut mikään yllätys. Haastatteluissa hyvä yhteishenki, yhdessä tekeminen ja kommunikointi työntekijöiden kesken ovat nousseet jatkuvasti esille.

Haastateltavat eivät pääsääntöisesti maininneet selkeästi mitään yksittäistä arvoa, mitä pitäisi kehittää tai parantaa. Jatkuva matkalla oleminen, uskallus olla erilainen, vastuun saaminen ja ottaminen sekä nöyryys ja tahdon voima tulivat jokainen esille kerran. Näiden arvojen todettiin olevan abstrakteja vastuun saamista lukuun ottamatta, joten niiden käsittäminen ei ole yhtä helppoa, kuin esimerkiksi esimerkillä johtamisen arvon. Vastuun saaminen-arvosta tuli esille se, että aina ei ymmärretä, mitä vastuun ottamisella tarkasti tarkoitetaan.

Lopuksi haastateltaville annettiin vapaa sana koskien arvoja. Heitä pyydettiin kertomaan näkemyksiä arvoista ja arvojen käyttämisestä organisaatiossa. Useampi työntekijä toi esille, että arvot näkyvät oikeasti Ikean toiminnassa. Haastateltavien mukaan aikaisemmissakin työpaikoissa heille on kerrottu työpaikan arvoista, mutta niitä ei ole juurikaan käsitelty, jolloin arvojen tarkoitus ja ajatus niiden takana on jäänyt vieraaksi. Sen vuoksi arvojen vahva näkyminen on ollut jopa yllätys.

Arvot koettiin hyvänä asiana, koska ne toimivat ja myös näkyivät käytännössä. Vaikka haastatteluissa ilmeni, että jotkut arvot ovat hieman hankalampi hahmottaa kuin toiset, niin pääsääntöisesti arvot ovat helposti ymmärrettävissä ja liitettävissä toimintaan. Arvojen esiintuomisessa organisaatiossa todettiin, että

niiden esiintuominen on hyvä juttu, kunhan niistä informoidaan ja ne tuodaan sopivalla tavalla tietoisuuteen. Arvojen esiintuomisesta ja tavasta miten ne tuodaan esille organisaatiossa, oli erilaisia mielipiteitä. Jokaisen työntekijän omalla vastuulla on, miten ne ymmärtää ja haluaako ne omaksua osaksi toimintaa.

On se hyvä juttu mutta tietty aina täälläkin joka seinällä lukee (naurua) lukee näitä (arvoja), että onhan se vähän semmosta..hassuakin että jos sitä tuodaan ihan joka tuutista, niitä tyrkytetään. Mutta tässä firmassa se oikeastaan ihan toimii tosi hyvin. Täällä ne sitten kuitenkin näkyy.. että ei oo vaan sitten, että lyödään lista käteen ja tässä nämä meidän arvot, käyttäytykään niitten mukaan. (T3)

Joo ne on (arvot) ihan hyvä juttu niin kauan kun ne ei tosiaan mene siihen paasamiseen ja yritetään liikaa..... Et kyl sun täytyy nyt alkaa uskoo niinku että asia on näin ja näin... Jokaisen täytyy alkaa niitä itse mutustele..ne pitää jokaisen sieltä hokasta. Hei no näinhän se on ja näin. (T6)

No siis, ite on niinku positiivisesti niinku yllätynyt miten, mitenkä nää on kuiteski kulkenut ja vaikuttanut..... se ei oo vaan semmonen, että koulutuksessa käydään läpi, ja sit se on niin että kahden vuoden päästä koulutuksessa palataan aiheeseen. Et se on ihteni positiivisesti yllättänyt ja se, mitenkä vahvasti ne, on yrityksen toiminnassa mukana..... nää arvot, että niissä otetaan työntekijä huomioon, ja tottakai siellä on businekseen liittyviä asioita taustalla mutta se on tosi vahvasti...ihmisten hyvinvointi mukana niin siihen olen tosi tyytyväinen. (E1)

Arvot ja niiden käyttäminen todettiin inhimilliseksi toiminnaksi, mutta samalla kuitenkin tehokkaaksi. Ihmisten hyvinvointiin keskitytään ja sitä kautta työntekijöiden työskentelyolot ovat paremmat. Arvo yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus, nousi useaan kertaan esille haastatteluissa.

Se että mennään arvojen kautta niin, se on semmosta inhimillisempää toimintaa ja..... se voi olla myös tehokastakin kuin näyttää. (E7)

Kukaan ei kokenut arvoja ja niiden käyttämistä negatiivisena asiana. Arvoista tulisi saada riittävästä tietoa heti työpaikkaan tullessa ja tietoa siitä, miksi jokin toiminta on tai ei ole arvojen mukaista. Asiat ja käytännöt arvojen takana ymmärretään paremmin, jos saa tiedon minkä takia jokin toiminta ei ole arvojen mukaista. Pelkkä tieto siitä että jokin on arvojen vastaista, ei riitä. Kuten tuli jo ilmi, vaikka arvoista olisi puhuttu aikaisemmissa työpaikoissa, on Ikealla vahva organisaatiokulttuuri, ja toiminta on vahvasti arvoihin sidottua.

Hyppäys työpaikasta ja organisaatiokulttuurista toiseen voi olla suurikin, etenkin kun arvojen toteuttamiseen uudessa organisaatiossa panostetaan enemmän kuin suomalaisessa organisaatiossa keskimäärin. Haastateltavienkin vastauksista tuli ilmi, että jo rekrytointivaiheessa arvot tuodaan esille ja työntekijän tulisi ainakin osa niistä omaksua ja tuntea omakseen. Sen vuoksi haastateltavien

vastaustenkin perusteella on tärkeää, että työntekijä saisi omaksuttua arvot ja Ikean toimintakulttuurin mahdollisimman nopeasti.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Näkemyksiä arvoista

Haastateltavien näkemykset ja määritelmät sanasta arvo ja mitä mielikuvia sana arvo tuo mieleen, vaihtelivat haastateltavien kesken. Kyseinen sana ymmärrettiin myös ehkä hieman eri tavoin. Arvot määriteltiin haastateltavien toimesta elämään ja toimintaa ohjaaviksi ohjeiksi, periaatteiksi, määritelmiksi, joita noudatetaan ja toimitaan niiden mukaan. Arvot käsitettiin kotoa, ympäristöstä ja työelämästä opituiksi asioiksi. Aaltonen, ym. (2003) toivat esille, että arvot ovat peräisin yhteiskunnasta ja kulttuurista, jossa yksilöt kasvavat. Arvot siirtyvät ympäristöstä yksilöön sisäistämisen tai oppimisprosessin kautta kuten on todettu.

Tärkeimmiksi arvoiksi nousivat perinteiset ja konkreettiset arvot, jotka liittyvät perheeseen, tasa-arvoon, rehellisyyteen ja toisten kunnioittamiseen. Myös ympäristöön liittyvä arvot nousivat esille. Esille tulleet arvot ovat suomalaisessa yhteiskunnassa tärkeinä pidettyjä arvoja. Vastauksissa erottui esille myös seikka, että henkilökohtaisesti tärkeimmiksi arvoiksi mainittiin myös muuttaman henkilön kohdalla Ikean määrittelemiä arvoja. Ne erottuivat selkeästi muiden haastateltavien vastauksista. Syynä voi olla jännittävä haastattelutilanne, jolloin haastateltava ei täysin ymmärtänyt kysymystä. Tuskin organisaation määrittelemät arvot ovat henkilökohtaisesti niin tärkeitä, että ne tulevat ensimmäisenä mieleen henkilökohtaisina tärkeinä arvoina. Ikea tosin mainitsee, että se rekrytoi sellaisia henkilöitä jotka jakavat ja kokevat organisaation arvot omiksi. Vaikka haastateltaville kerrottiin, että tulokset eivät mene työnantajan tietoon sellaisenaan, kuulostavat Ikean arvot henkilökohtaisina arvoina sosiaalisesti hyväksytyiltä vastaukselta (Puusa & Juuti 2011; Hirsijärvi 2014). Pääsääntöisesti haastateltavien henkilökohtaiset arvot olivat yhteneväisiä ja suomalaisessa yhteiskunnassa tärkeinä pidettyjä arvoja.

Ikean arvot

Arvot edustavat Kauppisen (2002) mukaan organisaatiossa organisaation etiikkaa. Arvot myös kertovat mihin organisaatiossa uskotaan (Kramer 2011).

Ikealla arvot ohjaavat vahvasti heidän toimintaa yrityksenä ja ne niihin panostetaan mutta myös työntekijät kokevat ne tärkeiksi.

Kysyttäessä mitä Ikean määrittelemät arvot kertovat työntekijöille organisaatiosta, tuli esille oheisia näkemyksiä. Työntekijöistä pidetään huolta, heidän annetaan kehittyä ja kasvaa organisaation mukana. Esille tuli, että kirjatut arvot näkyvät arjen toiminnassa vaikka arvoja onkin määrällisesti monta. Arvojen katsottiin edistävän tasa-arvoisuutta työntekijöiden keskuudessa. Kauppinen (2002, 21) mainitsi, että arvot kuvaavat yrityksen etiikkaa ja etiikan on todettu kertovan mikä on hyvää tai pahaa ja mihin organisaatiossa uskotaan. Liiketoiminta on määritelty eettisesti hyväksyttäväksi (Kujala & Kuvaja 2002, 62) kun se edistää ympäristön tai ihmisen hyvinvointia. Arvojen voidaan katsoa olevan eettisesti hyväksyttäviä niiden edistäessä työntekijöiden hyvinvointia.

Tutkittaessa suomalaisten yritysten työntekijöiden näkemyksiä tärkeimmistä arvoista vuonna 2004, olivat kolme tärkeintä asiakaslähtöisyys (24 %), kannattavuus (15 %) ja laadukkuus (12 %). Vasta neljäntenä oli työntekijöistä huolehtiminen (10 %). (Haakana 2004, 34.) Verrattaessa Ikean arvoja tehtyyn tutkimukseen, ei Ikean arvolistalta löydy tutkimuksen mukaan suomalaisille keskeisimpiä arvoja, kannattavuutta ja asiakaslähtöisyyttä! Työntekijöistä huolehtimisen voidaan katsoa kuuluvan yhteenkuuluvuuden ja innostuneisuuden alle Ikean arvoissa. Vaikka tutkimus on yli kymmenen vuoden takaa, ovat Ikean arvot olleet samat myös silloin. Ikean arvot poikkeavat tämän perusteella muista Suomessa toimivista yrityksistä.

Haakanan (2004) mainitsemia arvoja tarkastelemalla, Suomessa yritysten arvojen määrittelyn taustalla on asiakkaista huolehtiminen ja sitä kautta hyvän tuloksen tekeminen. Siinä mielessä Ikean arvot erottuvat selkeästi tutkimuksessa esiin tulleista arvoista. Asiakaslähtöisyys, kannattavuus ja laadukkuus tulevat näiden kaikkien kymmenen arvon kautta Ikealla. Haastatteluvien mielikuva Ikean arvoista oli se, että työntekijöistä arvostetaan ja pidetään huolta. Vastauksista tuli esille näkemys, että pörssiyrityksissä ei olisi mahdollista nostaa samalla tavalla arvoja esille. Vaikka Ikea on suuri yrityksenä, on se kuitenkin toiminnaltaan perheyrittäjien kaltainen. Hiltusen (2008, 256) mukaan arvojohtamisesta hyviä esimerkkiyrityksiä ovat juuri vanhat perheyhtiöt.

Tärkeimmät arvot työpaikalla

Työntekijöiden arvostivat tärkeimmiksi arvoiksi omalla työpaikalla työskentelemisen kannalta Ikean kymmenestä arvosta yhteenkuuluvuuden ja innostuneisuuden ja esimerkin avulla johtaminen. Haastattelutilanteessa kaikki haastateltavat eivät muistaneet kaikkia arvoja nimeltä, mutta nämä kaksi nousivat lähes kaikilla tärkeimmiksi arvoiksi työssä käymisen ja työssä viihtyvyyden kannalta.

Arvoista yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus ei arvona ole selkeästi selitettävissä. Kyseinen arvo on yhteisön ominaisuus ja se viittaa miten yhteisössä toimitaan. Kuten haastatteluissa tuli ilmi, työntekijöistä on mukava tulla töihin ja työntekijät tuntevat kuuluvansa samaan ryhmään ja yhteisöön. Organisaation kulttuuri syntyy siitä, miten ihmiset työskentelevät, toimivat ja ratkaisevat ongelmia yhdessä. Kulttuurin kautta uudet työntekijät sosiaalistuvat ja oppivat

käyttäytymiskoodit organisaatiossa (Arvonen 1991, 55). Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus on arvona tärkeässä asemassa työntekijän tullessa töihin. Sen ansiosta hän pääsee osaksi organisaatiota ja se edes-auttaa arvojen oppimista ja sisäistämistä. Työntekijät kokevat yhteisöllisyyttä mikä edes auttaa kulttuurin kehittymistä ja uuden työntekijän liittymistä osaksi organisaatiota.

Esimerkin avulla johtaminen on itsessään jo yksi arvojen käytäntöön viennin työkalu (Salmela 2012, 23; Millar, ym. 2010, 111; Lehtonen 2009, 9). Toimimalla esimerkkinä alaisilleen tai muille työntekijöille, työntekijä toteuttaa jo yhtä arvoa organisaatiossa ja samaan pystyvät myös edistämään muita määriteltyjä arvoja. Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus ei välity muille työntekijöille ilman, että he itse käyttäytyvät kyseisellä tavalla. Nämä kaksi arvoa edistävät toinen toistaan organisaatiossa. Haastatteluiden mukaan ihmiset viihtyvät työpaikallaan ja tekevät asioita yhdessä. Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus on selkeästi olemassa ja tunnistettavissa. Jokainen työntekijä vahvistaa sitä oman esimerkin avulla.

Arvojen toteutuminen ja ymmärtäminen

Selkeimmin ymmärrettävissä olevat arvot haastateltavien mielestä olivat esimerkin avulla johtaminen, kustannustietoisuus, vastuun saaminen ja antaminen. Kyseiset arvot ovat selkeästi käsitettäviä, konkreettisia arvoja. Ne tulevat esille ihan arkisessa työssä. Arvojen ymmärtämisestä puhuttaessa nousi esille seikka, että esimiehet ovat saaneet ja saavat arvoista enemmän tietoa kuin työntekijät. Esimiehet ovat koulutuksissa miettineet arvoja ja niiden toteutumista käytännön työssä. He joutuvat käsittelemään työssään esimerkkinä olemista ja vastuun antamista ja saamista. Sen vuoksi nämä kaksi arvoa tulevat esimiehillä helpommin ymmärrettäviksi käytännön tasolla.

Helpoimmin toteuttavissa olevat arvot olivat kustannustietoisuus ja esimerkin avulla johtaminen. Esimerkin avulla johtaminen tuli myös esille kysyttäessä tärkeimpiä arvoja organisaatiossa työskentelyn kannalta. Tämä arvo on tunnistettavissa käytännön toiminnassa selkeästi. Kustannustietoisuus arvona on helpoimmin toteutettavien joukossa, mutta se ei ollut helpoimmin tunnistettavien arvojen joukossa. Ne työntekijät, jotka joutuvat kustannuksiin liittyviä asioita käsittelemään, tunnistavat ja ymmärtävät miten monenlaista toimintaa arvon takaa voi löytyä. Kustannustietoisuus arvona on selkeä ja helposti ymmärrettävissä, mutta toiminta sen takana kokonaisuudessaan, ei ole ehkä niin selvää kaikille. Työtehtävä organisaatiossa vaikuttaa kuinka usein esimerkiksi kustannuksia työntekijät käytännössä joutuvat miettimään. Kustannustietoisuus ei tarkoita vain säästämistä tai asioiden tekemistä mahdollisimman edullisesti. Säästöjä voi tehdä myös muutoin, esimerkiksi suunnittelun avulla mutta myös esimerkiksi investoimalla kohteeseen, joka tulevaisuudessa tuo kustannussäästöjä.

Vaikeimmin tunnistettaviksi ja toteutettaviksi arvoiksi haastatteluissa nousivat esiin jatkuva uudistamisen halu, nöyryys ja tahdonvoima ja jatkuva matkalla oleminen. Nämä arvot ovat jo nimenä abstrakteja. Kujalan ja Kuvajan (2002, 163) mukaan kyseiset arvot ovat organisaatiossa toimintaa ohjaavia arvoja

ja osa yrityksen tavoitteita. Helpoimmin toteuttaviksi esille tulleet arvot ovat siten niin sanottuja eettisiä perusarvoja. Tämän Kujalan ja Kuvajan jaon perusteella perusarvoiksi tulisivat yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus, esimerkin avulla johdaminen ja vastuun saaminen ja antaminen. Kauppisen (2002, 76) arvojaottelun mukaan edellä mainitut kolme arvoa menevät yhteistyöarvoihin eli sisäiseen tehokkuuteen, viestintään ja kokonaisuoptimointiin liittyviin arvoihin. Vaikeimmin tunnistettavat arvot puolestaan liittyvät organisaation kehitykseen liittyviin arvoihin. On mahdollista, että kyseiset arvot eivät tule usein arkisessa työssä vastaan ja siksi työntekijöiden ei ole helppoa niitä tunnistaa omasta työstään tai organisaatiosta. Tällöin on vaarana kuten Lehtonen (2009) mainitsi, että epärealististen tai utopististen arvojen tavoittelu voi tuskastuttaa työntekijöitä.

Arvojen tuominen esille organisaatiossa

Pääosin haastateltavat olivat saaneet ensimmäisen kerran tietoa arvoista tietoa työt aloitettuaan erilaisista alkuinfoista mutta myös rekrytointivaiheessa arvot ovat jo esillä. Arvot näkyvät enemmän esimiesten toiminnassa työpaikalla. Heillä arvot tulevat esiin osastopalavereissa, kehityskeskustelut ja esimiesinfoissa. Halutessaan arvosta voi saada tietoa useasta eri paikasta. Se vuoksi vastauksissa oli hajontaa. Yleisimmin tietoa arvoista lähdetäisiin kysymään esimieheltä ja HR:stä. Tietoa voi itse myös etsiä internetistä, intranetistä tai Ikean omista muista ohjeista. Tietoa saadaan myös sähköpostilla. Erilaiset posterit työpaikan seinillä antavat myös tietoa arvoista.

Arvojen käytäntöön vientiä eli jalkauttamista, voidaan edistää palautteella, koulutuksella ja tuella, valmennuksella, mentoroinnilla, esimerkkinä toimimalla ja johdettavien yksilöllisten piirteiden tunnistamisella (Salmela 2012, 23; Millar, ym. 2010, 111; Lehtonen 2009, 9). Kauppinen (2002, 147) painotti monipuolista viestintää. Haastatteluissa esiin tulleet kanavat ovat niitä, jotka myös Aaltonen mainitsi.

Työntekijöiltä kysyttiin heidän mielipidettä, miten heidän mielestään arvoista pitäisi tiedottaa ja miten toimintaa arvojen takana tulisi aukaista työntekijöille? Esille nousi uusi perehdytys arvoista alkuperehdytyksen jälkeen, kehityskeskustelut, talon sisäiset infot, joissa voisi workshopin ja keskustelun kautta saada paremmin sisäistettyä asiat. Työntekijät tulisi siis saada ajattelemaan käytännössä mitä arvot käytännössä tarkoittavat. Pelkkä powerpoint-esitys tai painettu materiaali ei riitä.

Lehtonen (2009, 11-12) huomautti, että arvojohtaminen ei varsinaisesti tapahdu arvoiksi sanotuilla hyvillä ja tärkeillä ominaisuuksilla, vaan arvoihin liittyvillä ajatuksilla, mielikuvilla, esimerkeillä ja toimintamalleilla. Aaltonen, ym. (2003, 18) mainitsevatkin, että arvot siirtyvät sosiaalisesta ympäristöstä yksilöön sisäistämisen- tai oppimisprosessien kautta. Aaltonen, ym. ja Kauppinen (2002, 21) nostavat keskustelun tärkeäksi tekijäksi arvojen merkityksen esiintuomisessa. Tuolloin keskustelujen ansiosta yhteisöllisyys tiivistyy, vuorovaikutus kehittyy ja uusia ajatuksia pääsee syntymään. Lisäksi Aaltonen (2003) mainitsee, että arkinen työ, muistuttaminen ja konkreettiset toimenpiteet ovat tärkeitä arvojen jalkauttamisessa. Haastatteluissa tulikin esille juuri keskustelut, workshopit, toisin

sanoen asioiden ajattelu ja arkinen työn kautta arvojen esille tuominen. Haastateltavien vastaukset tukivat teorioita siitä, mitä arvojen jalkauttamisesta on kirjoitettu. Yksi arkisen työn kautta toteutuva arvo on juuri esimerkillä johtaminen, joka tulee myös tässä esille.

Arvojen jalkauttamiseen kuuluu teorian ja haastateltavienkin perusteella keskustelu mutta arvoista ei haastateltavien mukaan juurikaan keskustella, ainakaan niiden omilla nimillä. Arvoja käydään läpi kehityskeskusteluissa sekä muissa palaverissa ja koulutuksissa. Haastateltavat kuitenkin toivat esille, että arvot ymmärrettäisiin paremmin jos niistä keskusteltaisiin ja niitä ”joutuisi” miettimään itse. Kritiikkiä arvoista eivät haastateltavat juurikaan ole kuulleet puhuttavan. Arvot yksinkertaisuus ja uskallus olla erilainen, ovat keskusteluissa tulleet esille satunnaisesti. Näiden arvojen kohdalla pientä keskustelua on aiheuttanut se, että arvojen mukainen toiminta ei ole ollut selvää työntekijöille. Tämä kritiikki ei ole haastateltavien oma mielipide vaan sitä, mitä he ovat kuulleet työpaikalla. Yksinkertaisuus arvona sai kritiikkiä siitä, että jos tehdään joitakin asioita kaikkien ohjeiden mukaan, ei se välttämättä ole se yksinkertaisin tapa. Haastattelun toisessa kohtaa nousi esille pientä kritiikkiä jatkuva matkalla oleminen-arvosta. Yksi työntekijä toi esille, että joillekin työntekijöille riittää, että he tekevät vain se oman työnsä. Ei kaikkien tarvitse miettiä työpaikan kehittämistä.

Salmela-Aro (2012) toi esille arvojen jalkauttamisessa tärkeiksi tekijöiksi arvojohtamisen, esimerkkinä toimimisen, selkeiden odotusten asettamisen, palautteen, koulutuksen ja tuen, organisaatiota tukevan toiminnan tunnistamisen ja valmennuksen ja mentoroinnin. Väkevä-Harjula (2002) mainitsi myös, että arvojen samaistamista edistävät esimies-alaistoiminnan onnistuminen. Hänen mukaan sitä edistävät kehityskeskustelut, palautteen antaminen, palaverit, selkeät tavoitteet, työn ja vastuunjako, vuorovaikutus, sosiaalinen tuki ja välittäminen. Kysyttäessä, miten omassa tiimissä voidaan edistää arvojen toteutumista, nousi esille, että työntekijät tarvitsevat esimerkillä johtamisen lisäksi myös selitystä, miksi tietyllä tavalla toimitaan mutta myös tietoa, että mitä heiltä odotetaan käytännössä. Vastaukset olivat aikaisempien tutkimusten mukaisia.

Arvojen toteuttaminen omassa työssä

Tutkimuksessa haluttiin selvittää työntekijöiden mielestä tärkeimpiä arvoja organisaatiossa, helpoimmin ymmärrettäviä että myös tunnistettavia arvoja. Kysyttäessä arvojen toteutumisesta heidän omassa työssään, vaihtelivat vastaukset huomattavasti siitä mitä ne olivat helpommin tunnistettavien, ymmärrettävien tai tärkeimpien vastauksissa. Vastaukset vaihtelivat välillä, ”kaikki arvot toteutuvat tai en edes muista kaikki arvoja”. Työtehtävä organisaatiossa vaikutti näihin vastauksiin. Jos ei oteta huomioon vastauksien ääripäitä, arkitodellisuuden kohtaaminen-arvoa ei keskimäärin nähty toteutuvan työtehtävissä. Kysyttäessä vaikeimmin tunnistettavia ja ymmärrettäviä arvoja, ei arkitodellisuuden kohtaaminen noussut esille. Tämän perusteella kyseinen arvo ei nouse esille työntekijöiden arjessa kovinkaan usein tai sitä ei yksinkertaisesti tunnisteta.

Omassa työssä useimmin toteutuvat arvot olivat haastateltavien mukaan yhteensuoruvuus ja innostuneisuus, kustannustietoisuus, vastuun saaminen ja

antaminen ja esimerkin avulla johtaminen. Kysyttäessä haastateltavilta yleisesti, mitkä arvot ovat helpoimmin ymmärrettävissä ja toteutettavissa ei yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus noussut silloin määrällisesti useimmin esille. Tämä arvo nousi haastattelussa työntekijöiden puheissa työpaikan kannalta yhdeksi tärkeimmäksi. Omassa työssä se myös toteutuu lähes kaikilla. Kyseinen arvo on abstrakti, ei helposti määriteltävissä oleva mutta joka kuitenkin toimii taustalla huomaamatta. Kustannustietoisuus tunnistettiin useimmin työntekijöiden omasta työstä ja se oli myös helpoimmin tunnistettavien ja ymmärrettävien joukossa. Tämä kuitenkin siinä tapauksessa, että työntekijä joutuu itse käsittelemään kustannuksiin liittyviä asioita. Se ei suoraan koske kaikkia työntekijöitä. Vastuun saaminen ja antaminen toteutuu useamman työntekijän omassa työssä ja se oli myös helpoimmin ymmärrettävissä. Ainoa arvo joka löytyi useimpien haastateltavien vastauksista tärkeänä arvona organisaatiossa, helpoimmin toteutettavana ja ymmärrettävänä sekä toteutuu myös oma työn kohdalla oli esimerkin avulla johtaminen! Esimerkin avulla johtaminen nousi esille työntekijöiden puheissa ja arvona se näkyy helpoimmin ihan käytännössä. Eräs haastateltava totesikin, että kaikki mitä täällä työpaikalla tehdään, näkyy myös muille. Esimerkin avulla johtaminen tai esimerkin näyttäminen koskee selkeästi kaikkia työntekijöitä.

Arvojen toteutuminen tiimien sisällä

Esimiehiltä kysyttiin arvojen toteutumisesta heidän omien tiimien työskentelyssä. Ikean arvoista eivät esille tulleet arkitodellisuuden kohtaaminen, nöyryys ja tahdonvoima ja yksinkertaisuus. Useimmin esille tulleet ja tiimin sisällä näkyvät arvot olivat yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus, esimerkin avulla johtaminen ja kustannustietoisuus. Sama arvot tulivat esille, kun kysyttiin kaikilta haastateltavilta omassa työssä toteutuvia arvoja. Arvojen toteuttamisessa omassa tiimissä voivat myös työntekijät vaikuttaa omalla esimerkillään. Arvoja käsitellään pääsääntöisesti tiimin sisällä kehityskeskusteluissa. Tiimin jäsenet tietävät pääsääntöisesti mitä arvot tarkoittavat ja työkokemuksen todettiin vaikuttavana paljon arvojen ymmärtämiseen.

Tiimien sisällä arvojen mukaista toimintaa edistäisi esimiesten mukaan esimerkillä johtaminen, keskustelu työntekijöiden kanssa ja jokapäiväinen arkinen tekeminen. Samat asiat nousivat esille, kun kysyttiin yleisesti arvoista tiedottamisesta ja niiden jalkauttamisesta. Esimerkin avulla johtamista ei itsessään katsottu riittäväksi, vaan työntekijät tulisi saada myös itse ajattelemaan asioita. Myös osastopalaverit ja workshopit auttaisivat ymmärtämään arvoja ja niiden mukaista toimintaa. Tiimien sisällä työntekijöiltä tulee jonkin verran ehdotuksia, miten joitakin asioita vois tehdä paremmin. Arvoja ja niihin liittyvää toimintaa tulisi kuitenkin kyseenalaista, jotta toiminta kehittyisi organisaatiossa. Työntekijöiden mukaan he itse voisivat tuoda ideoita enemmän esille. Tämä oli myös esimiesten toive. Työntekijä on ymmärrettävä mitä arvot tarkoittavat, muuten palautteen antaminen ei onnistu, eivätkä mahdolliset ongelmat tule esille. (Kauppinen 2002, 21; Kraemer 2011, 80). Arvojen sisäistämisessä keskustelun totesi tärkeäksi myös Väkevä-Harjula 2002. Keskustelun avulla arvoille löydetään yhteisiä tulkintoja ja merkityksiä.

Työntekijöiden mielestä esimiesten tulisi itse tietää mitä arvot tarkoittavat käytännössä ja myös työntekijöille pitäisi saada arvot selväksi. Esimerkin avulla esimies voi edistää arvoja tiimissä mutta asiat tulisi myös selittää. Samalla olisi myös kerrottava, minkälaisia odotuksia esimiehillä työntekijöitä kohtaan on.

Arvojen käyttäminen organisaatiossa

Haastateltavilta kysyttiin, onko arvoista heidän mielestään hyötyä tai vastaavasti, voivatko arvot rajoittaa työntekemistä? Arvot koettiin hyödyllisiksi ja ne näkyvät myös päivittäisessä toiminnassa, vaikkei kaikkia arvoja aina välttämättä edes muistaisikaan. Esille tuli myös, että yleinen keskustelu ja kommunikointi auttavat jotta arvoista saataisiin hyöty irti. Arvojen mukainen toiminta ja niiden noudattaminen ei nostanut mitään voimaannuttavia näkemyksiä. Ne antavat kuitenkin toimintamalleja, joihin työntekijät voivat luottaa organisaatiossa (Junnola & Juuti 1997, 23). Kukaan haastateltavista ei kokenut, että arvot olisivat rajoittaneet mitenkään työntekoa.

Organisaatiokulttuuri määrittelee miten organisaatiossa toimitaan ja kulttuuri perustuu yhteisymmärrykseen, mikä on organisaatiossa hyväksyttyä ja toivottua käytöstä (Seeck 2008, 203-204). Organisaatiossa toiminta ja tavat kehittyvät niin yhteisten sääntöjen ja ohjeiden perusteella, mutta myös huomaamattomasti ajan kuluessa. Kysyttäessä haastateltavilta, onko olemassa mitään kirjoittamattomia sääntöjä tai toimintatapoja, jotka voitaisiin rinnastaa arvojen rinnalle, nousi esille luottamus. Useasti esille tullut arvo on yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus. Ihmiset kokevat yhteenkuuluvuutta avoimessa ja tiiviissä työyhteisössä. Tällöin ihmiset myös luottavat toisiinsa. Esille tuli myös avoimuus, eli ihmiset puhuvat toisilleen, eikä kukaan menen esimerkiksi kahvipöydässä istumaan yksinään, vaan ihmiset istuvat samaan pöytään yhdessä.

Yhteisön kulttuurin kehittyminen perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Seeck (2008, 216) esittikin, että vuorovaikutuksessa olevat ihmiset kehittävät keskenään yhteisiä käsitteitä, normeja, arvoja sekä muita kulttuurillisia piirteitä. Vaikka haastatteluisissa tuli ilmi, että ihmiset eivät keskustele varsinaisesti arvoista kahvipöydässä, tuntevat he kuitenkin toisensa paremmin työpaikalla juuri tämän yhteenkuuluvuuden vuoksi. Tämän kautta arvoista puhuminen ja niiden esiin nostamisen töissä pitäisi olla helpompaa, vaikka sitä ei kovin usein tapahtuisikaan. Haastateltavat nostivat esille myös tasavertaisen kohtelun ja arvostuksen työpaikalla. Näiden näkemysten taustalla on arvot uskallus olla erilainen ja yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus.

Haastateltavat eivät löytäneet omasta mielestä mitään, mitä kymmenen arvon listaan olisi vielä voinut lisätä. Lista todettiin siis kattavaksi. Osan arvoista todettiin menevän osittain päällekkäin. Jokaisen arvon alle haastateltavat pystyivät liittämään positiivisia asioita.

Kysyttäessä minkä arvon haastateltavat nostaisivat esille, jos pitäisi valita sellainen arvo, joka eniten edistää toimintaa organisaatiossa, nousi useimmin esille yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus. Yhden arvon valitseminen ei ole helppoa. Kyseinen arvo nousi esille kun kysyttiin henkilökohtaisesti kolmea tärkeää arvoa organisaatiossa ja siitä, mikä arvo toteutuu omassa työssä parhaiten. Siinä

mielessä se ei ollut yllätys. Yhteishenki ja yhteisöllisyys ovat nousseet vahvasti esille haastateltavien vastauksissa.

Haastateltavat eivät osanneet mainita sellaista arvoa, jota pitäisi kehittää tai parantaa. Jatkuva matkalla oleminen, uskallus olla erilainen ja nöyryys ja tahdon voima tulivat kuitenkin aikaisemmin haastatteluissa esille. Kaksi jälkimmäistä arvoa tulivat esille kysyttäessä vaikeimmin tunnistettavia arvoja. Syy miksi ne tulevat esillä on se, että niiden mukainen toiminta ei ole täysin selvää. Arvot todettiin hyvänä asiana, koska ne toimivat ja näkyvät käytännössä. Niistä täytyy saada riittävästi tietoa mitä ne käytännössä tarkoittavat.

Johtamisen tyylit ja arvot

Lehtonen (2009) määritteli, että arvoilla johtaminen ei tapahdu arvoiksi sanotuilla hyvillä ja tärkeillä ominaisuuksilla, vaan arvoihin liittyvillä ajatuksilla, mielikuvilla, esimerkein ja toimintamallein. Kraemer (2011) määritteli arvoihin perustuvan johtamisen vaikuttamiseksi sanojen, tekojen ja esimerkin avulla, jolloin työntekijät inspiroituisivat ja motivoituisivat työskentelemään yhteisen tavoitteen puolesta. Frost (2014) toi esille, että arvoihin perustuvassa kulttuurissa muiden johtaminen tarkoittaa alaisten auttamista ja sen tunnistamista, kuinka työntekijöiden tulisi työskennellä yhdessä. Tämä tarkoittaa luottamuksen, kunnioituksen ja tuen yhdistelmää. Kapeasti sanottuna, arvojohtamisessa työntekijät tulisi saada sitoutumaan organisaation arvoihin (Aaltonen, ym. 2003).

Ikea kymmenestä arvosta esimerkin avulla johtaminen itsessään on jo ohje muidenkin arvojen toteuttamiseen. Tämän arvon kautta voidaan muiden arvojen tietoutta levittää ja toteuttaa arvojohtamista teoriankin perusteella. Myös yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus on keino saada työntekijät toteuttamaan organisaation arvoja. Esimerkin avulla voisi saada työntekijät innostumaan, mutta itse innostuneisuus ja yhteenkuuluvuus edistävät myös arvojen toteutumista. Molempia arvoja voi toteuttaa ja edistää vaikka ei itse olisi esimies asemassa.

Johtajuus yhtenä yksinkertaistettuna määritelmänä on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään henkilöitä saadakseen heidät työskentelemään yhteisen päämäärän puolesta (Northouse 2013, 2). Tässä tapauksessa työntekijät tulisi saada työskentelemään tutkittavan organisaation arvojen mukaisesti. Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus on arvo, jota toteuttamalla jokainen vaikuttaa muihin työntekijöihin. Näin ollen jokainen omalla tavalla edistää arvojen edistymistä. Ikean matala hierarkia on yksi edellytys tälle.

Työntekijöiden mielestä hyvä esimies on helposti lähestyttävä, tulee alaisen kanssa toimeen, on johdonmukainen, kiinnostunut alaisista, haluaa kehittää alaisiaan, motivoi, kannustaa, antaa tukea, ystävällinen ja on tasapuolinen. Hyvän esimiehen toivotuiksi ominaisuuksiksi nousivat myös Ikean määrittelemiä arvoja, kuten esimerkillä johtaminen ja vastuun saaminen ja antaminen. Esimiehen toiminnassa työntekijät näkivät arvoista yleisimmin esimerkin avulla johtamisen ja yhteenkuuluvuuden ja innostuneisuuden.

Työntekijöiden mainitsemat kuvaukset heidän esimiehiltä toivomista ominaisuuksista viittaavat tilannejohtamiseen, tarkemmin sanoen ihmiskeskei-

seen tyyliin, eli valmentavaan tyyliin (kuvio 2). Tässä tyyliissä ohjaamisen ja kannustamisen tasot ovat korkeita. Esimiehen tulisi keskustella tavoitteiden saavuttamisesta ja työntekijöiden sosio-emotionaalisista tunteista. Esimieheltä toivotaan kannustavaa käyttäytymistä, mikä on mitä tahansa kommunikointia, palautteen antamista, tiedon jakamista ja molemminpuolista kuuntelemista.

Työntekijöiden esimiehiltä toivomia ominaisuuksia löytyy transformationaalisen johtamisen teorista. Transformationaaliseen johtamiseen kuuluu alaiten motivaation arvioiminen, alaisten tarpeiden tyydyttäminen ja reilun kohtelun sekä erilaiset vaikuttamisen muodot. Tällöin johtaja saa työntekijät työskentelemään motivoitumaan ja työskentelemään korkealla tasolla. Työntekijät voivat työskennellä itsenäisesti, luovasti ja itseään toteuttaen. Työntekijät saadaan tällöin työskentelemään yli sen mitä heiltä odotetaan. Taustalla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, luovasti ja itseään toteuttaen.

Esimiehet kuvailivat omaa johtamistyyliään ja johtajina itsejään helposti lähestyttäviksi, esimerkin avulla johtajiksi/roolimalleiksi, avoimiksi, oikeudenmukaisiksi, osallistuvaksi (osa tiimiä), vaativiksi, keskusteleviksi, ihmisläheisiksi, auttaviksi ja neuvoviksi. He pyrkivät myös haastamaan ja kehittämään alaisiaan ja sekä arvostavat heidän mielipiteitä. Esimiesten tyyli tilannejohtamisen teoriasta viittaa toimintaa tukevaan tyyliin (taulukko 2, S3). Tämä tyyli painottaa tuen antamista ja välttää suoraa ohjeiden antamista. Tukea antavalla käyttäytymisellä pyritään samaan työntekijän kyvyt esille. Toimintaa tukeva käyttäytyminen on juuri kuuntelemista, kiittämistä, kyselemistä, palautteen saamista ja antamista. Huomattavaa on se, että Ikean arvoista juuri esimerkillä johtaminen nousi tässäkin kohtaa esille. Transformationaalisisessa johtamisessa johtaja pyrkii samaan työntekijät motivoitumaan ja työskentelemään korkealla tasolla. Työntekijöiden haastaminen tuli esille esimiesten vastauksissa. Työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa, työskennellä itsenäisesti ja itseään toteuttaen. Tämä toiminta kuvaa Ikean vastuun saaminen ja antaminen arvoa.

Haastatteluissa ei tullut esille, että esimies-alainen suhteissa olisi olemassa LMX-teoriaan liittyviä ulko- tai sisäryhmiä. Eräs haastateltava toi tosin esille, että esimiesten tulisi ottaa kaikki työntekijät yhtäläillä huomioon, oli sitten kyseessä uusi työntekijä tiimissä tai kesätyöntekijä. Pitkään samassa organisaatiossa olleet ihmiset tuntevat toisensa paremmin ja keskustelevat enemmän keskenään kuin esimerkiksi tiimien uusien työntekijöiden kanssa. Northouse, ym. (2013) toi esille kuinka rooli johtajan ja alaisen välillä voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Alussa rooli on tarkkaan määritelty ja ajatusten vaihto voi olla vähäistä. Ajan kuluessa työntekijä kuitenkin siirtyy osaksi organisaatiota. Se edellyttää työntekijältä itseltä suurempaa vastuuta ja roolin ottamista mutta myös johtajan on annettava vastuuta ja mahdollisuuksia ja luotettava alaiseen. Molemmin puolinen kommunikointi on edellytys tälle toiminnalle. Ikean arvoista usein esille tullut yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus edes auttavat työntekijöiden organisaation tavoille oppimista.

Haastatteluissa nousi muutaman työntekijän kohdalla esille kritiikkiä yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus-arvosta. Vaikka kyseinen arvo on vahvasti esillä ja työntekijöiden kesken on hyvä henki, toi haastateltava esille, että kaikki ei välttämättä ole niin sosiaalisia ja heille riittää pelkästään oma työn tekeminen.

Tämä toisaalta on yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus-arvon vastaista toimintaa, mutta eivät kaikki työntekijät voi kokea kaikkia arvoja omikseen. Jokaisen työntekijä on omanlaisensa, ei välttämättä niin sosiaalisia tai halukaskaan kehittämään toimintaa, työtapoja tai yhteisöä. Tässä tilanteessa löytyy LMX-teorian mukainen niin sanottu ulkoryhmään kuuluva työntekijä. Esimiehen tulisi ottaa huomioon, että liian voimakkaasti sisä- tai ulkoryhmään kuuluminen heikentää työntekijän motivaatiota. Ulkoryhmään kuuluvalla tulisi antaa mahdollisuuksia kehittää itseään jos hän on halukas siihen. Kuviossa 3, Bass'in johtamaisen jatkumossa, kyseiseen työntekijän johtamisen tyyli sijoittuisi transaktionaaliseen kohtaan. Työntekijää ei tarvitse erikseen motivoida ja hänelle työstä palkintona on esimerkiksi kuukausittainen palkka. Työn odotettu tulos on ennalta tiedossa. Pääasiassa Ikean työntekijöihin kuitenkin sopii transformationaalinen johtaminen. Työntekijät itsekin haluavat, että alaisten toimintaa kiinnitetään huomiota, ja että työskentelyyn liittyy molemminpuolista motivointia, tavoitteita ja kehittymistä.

Esimiesten tavasta toimia löytyy myös piirteitä autenttisen johtamisen teoriasta. Autenttiset johtajat ymmärtävät työn tarkoituksen ja heillä on aito halu palvella muita. Haastatteluissa tuli esille, että esimiehet näkevät alaisten auttamisen ja palvelemisen tärkeänä mutta esille tuli myös asiakkaiden huomioon ottaminen toiminnassa. Työn kehittäminen, arvojen mukaan toimiminen ja tavoitteiden saavuttaminen nousi esille. Organisaation arvojen mukainen toiminta on itsessään myös motivoivaa.

Yhteenveto

Ikean omien määritelmien sekä kirjallisuudenkin mukaan, Ikeassa toimitaan vahvasti ihmisläheisten arvojen mukaan. Arvot perustuvat osallistavaan, avoimeen, rehelliseen ja lämminhenkiseen toimintatapaan sekä matalaan hierarkiaan organisaatiossa. Määrittelyt kymmenen arvoa ovat sellaisia, joita jokainen työntekijä voi itse toteuttaa ja jotka ovat tunnistettavissa. Vaikka kaikki työntekijät eivät välttämättä tuntisi kaikkia kymmentä arvoa täysin omakseen, löytävät jokainen niistä kuitenkin omansa. Kuten haastatteluissa tuli ilmi, "ne eivät ole vain sanan helinä" vaan ne aidosti näkyvät myös organisaation arjessa ja toiminnassa. Jokainen ihminen käsittää sanan arvo hieman eri tavalla. Tutkittavan organisaation arvoista työntekijöillä on jokaisella hieman eri kuinka tietyn arvon mukaan toimitaan. Osittain näkemyksiin vaikuttaa se, missä päin organisaatiota kyseinen henkilö työskentelee. Toinen vaikuttava tekijä on henkilökohtaiset tekijät esimerkiksi työkokemus muista työpaikoista ja arvojen mukainen toiminta siellä.

Haastateltavien mukaan Ikeassa lähes kaikki toteuttavat arvojen mukaista toimintaa johtajasta alkaen. Matala hierarkia ja avoin organisaatiokulttuuri ovat yksi syy siihen. Kaikki eivät voi kaikkia arvoja täysin allekirjoittaa ja toteuttaa, mutta ainakin niitä arvoja työntekijät toteuttavat, mitkä kukin tuntee omakseen. Arvoista juuri yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus kuvastavat kyseisen organisaation toimintaa hyvin. Ihmiset kokevat yhteenkuuluvuutta ja ihmiset kommunikoivat avoimesti keskenään ja siihen myös kannustetaan. Arvoista esimerkin

avulla johtaminen linkittyy yhteenkuuluvuuteen ja innostuneisuuteen. Jokainen voi oppia toiselta mutta jokainen voi myös itse näyttää mallia. Nämä kaksi arvoa edistävät muiden arvojen toteutumista jo teoriinkin perusteella. Yleisimmin esille tulleet arvot toimivat organisaatiossa ikään kuin sisäisinä rituaaleina tai opittuina tapoina ja arvoja edistävinä ja tukevinä asioina.

Työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta ja antamaan sitä. Työntekijät kokevat vastuun saamisen ja sen ottamisen tärkeänä. Tämän arvon toteutuksessa työntekijä voi halutessaan kehittyä, löytyy motivaatiota ja uusia ideoita työskentelyyn samalla toteuttaen organisaation arvoja. Oma innostuneisuus näkyy myös organisaatiossa mutta myös oman työuran kehityksessä.

Kaikki arvot eivät kuitenkaan yksilön tasolla ole niin helposti ymmärrettävissä ja toteutettavissa. Haastattelujen mukaan hieman epäselväksi jääneet arvot ovat abstrakteja ja enemmän yleisen toiminnan taustalla olevia ja toimivia ajatuksia. Kyseisiä arvoja ei ole helppo tuoda esille tai edes löytää päivittäisistä rutiineista yksittäisen työntekijän kohdalla. Arvojohtaminen ja arvojen toteuttaminen ei onnistu, ellei ymmärrä mitä arvojen mukainen toiminta tarkoittaa organisaatiossa. Kaikkien arvojen toteuttamisen kannalta on tärkeää saada työntekijät itse ajattelemaan asioita, jolloin arvotkin voivat avautua arjen toiminnassa. Arvojen mukainen toiminta ja niiden omaksuminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan pitemmän ajan kuluessa arkisen työn, muistuttamisen, konkreettisten tekojen ja keskustelun kautta.

Tutkittavassa organisaatiossa arvoista tiedotetaan ja arvoista voi halutessaan saada tietoa useista eri lähteestä. Arvojen mukaisen toiminnan omaksuminen vaatii selitystä siitä, miksi joku asia tehdään juuri tietyllä tavalla. Ei riitä tieto siitä, että asia tehdään tai ei tehdä tietyllä tavalla. Asioiden kyseenalaistaminen ja kehittäminen vaatii perustelun. Vaikka arvot näkyvät työpaikan arjessa, eivät ne arvojen mukaisilla nimillä nouse keskusteluissa esille. Arvot toimivat päivittäisen toiminnan taustalla.

Ikean kymmenen arvoa kertovat työntekijöilleen organisaatiosta, että he työskentelevät paikassa, jossa heistä pidetään ja arvostetaan. Heille annetaan mahdollisuus kasvaa ja kehittyä organisaation mukana sekä vaikuttaa yhteisiin asioihin. Arvojen käyttäminen on haastateltavien mukaan hyvä asia organisaatiossa, kunhan niistä saa tarpeeksi tietoa sopivalla tavalla. Arvojen todettiin oikeasti näkyvän Ikean toiminnassa, jos niitä vertasi aikaisempiin työpaikkoihin.

Arvot toimivat tutkittavassa organisaatiossa työntekijöiden eräänlaisina ohjeina siihen, kuinka toimia yhteisten tapojen mukaan. Samalla ne toimivat eräänlaisia ohjausvälineitä, ilman että ne tuntuisivat liian määrääviltä, pakottavilta tai ylemmän johdon antamilta työohjeilta. Matala hierarkia organisaatiossa on edellytys ja syy avoimelle ja ihmisystävälliselle työilmapiirille.

Käsitykset arvoista olivat erilaisia ja yksilöllisiä kuten teoriakin tuo asian esille. Tutkittavasta organisaatiosta saadut näkemykset arvojen toteuttamisesta ja arvojen tiedottamisen käytännöistä, tukivat aikaisempien tutkimusten tuloksia ja teorioiden näkemyksiä.

Oman työn kritiikki

Oman työn osalta tutkimussuunnitelma ja aikataulut ovat pitäneet paikkansa. Pieniä aikataulullisia muutoksia tuli haastatteluiden osalta. Pro gradu-työn tekeminen aikataulullisesti ei kuitenkaan ikinä taida täysin toteutua suunnitellun mukaan. Pienille yllätyksille täytyy aina jättää tilaa ja sitä onneksi aikataulullisesti löytyi.

Tutkimuksessa olisin halunnut perehtyä hieman enemmän aiheeseen, miten johtamisen teorit ja käytännöt linkittyisivät arvoilla johtamiseen. Tässä tutkimuksessa pääpaino oli työntekijöiden näkemyksissä arvojen käyttämisessä, ymmärtämisessä ja toteutumisessa. Tämä näkyi tutkimuksen tulokset osiossa. Mikäli tutkittavalta organisaatiolta olisi tullut selkeäsi rajattu tutkimusongelma, olisi tutkittavan aiheen rajaaminen ja tutkimusprosessin suorittaminen ollut hieman helpompaa. Tässä tapauksessa, työn tekijä itse määritteli työn suuntaa ja raameja.

Henkilöhaastattelut olivat oikea tapa kerätä aineistoa ja haastateltavien määrä oli tätä työtä varten riittävä. Haastattelujen kysymykset ja haastattelurunko olisivat kaivanneet hieman enemmän testausta etukäteen. Haastattelujen aikana selvisi, että kysymysten järjestys ja sanamuodot olisivat vaatineet hieman muutoksia.

Pääsääntöisesti tutkimuksessa onnistuttiin löytämään vastauksia etukäteen määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Varsinaista tutkimusongelmaa ei tässä tutkimuksessa ollut. Tutkimus on laadultaan enemmän kuvaileva ja selittävä kuin varsinaisesti johonkin ongelmaan ratkaisua etsivä.

Tästä tutkimuksesta hyötyy eniten itse tutkittava organisaatio, sillä tuloksia ei voi suoraan verrata muihin arvoista tai arvojohtamisesta tehtyihin tutkimuksiin. Jos vastaavanlaiset haastattelut tehtäisiin muissa Ikean Suomen toimipisteissä, olisi kuitenkin mahdollista verrata näitä tutkimuksia keskenään.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Heiskanen, E & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki. WSOY
- Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä: teoria ja käytäntö. Jyväskylä : A & A Leadership Books.
- Ardichvili, A., Mitchell, J. & Jondle, D. 2009. Characteristics of Ethical Business Cultures. *Journal of Business Ethics* 85 (4), 445-451.
- Brown, A. D. 1998. Organizational culture. (2nd ed. painos) London: FT/Pren-tice Hall.
- Bruno, L. F. C. & Lay, E. G. E. 2008. Personal values and leadership effective-ness. *Journal of Business Research* 61 (6), 678-683.
- Buchko, A. A. 2007. The effect of leadership on values-based management. *Leadership & Organization Development Journal* 28 (1), 36-50.
- Deichmann, D. & Stam, D. 2015. Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *Lead-ership Quarterly* 26 (2), 204-219.
- Edvardsson, B. & Enquist, B. 2009. Values-based service for sustainable business : lessons from IKEA. New York: Routledge.
- Elo-Pärssinen, K. 2007. Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suo-malaisissa perheyriyksissä- omistajan näkökulma. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Frost, J. 2014. Values based leadership. *Industrial & Commercial Training* 46 (3), 124-129.
- Gill, R. 2006. Theory and practice of leadership. London. SAGE Publications.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6 (2), 219-247.
- Haakana, M. 2004. Arvot ja organisaatioon samaistuminen–Tapaustutkimus Hätäkeskuslaitoksen arvojen jalkauttamisesta. Jyväskylän yliopisto. Johta-misen Pro gradu-työ

Haastattelut Jyväskylä 25.1.2016 ja Kuopio 27.1 – 5.2.2016

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito : elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYpro. Lisäpainokset: 2.- 3. p. 2011. - 4. p. 2012.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press, (Yliopistopaino)

Hirsijärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki : Tammi, 2009 Kariston kirjapaino)

Ikean internet-sivut

http://www.ikea.com/ms/fi_FI/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html?icid=fi%7Citi%7Cfooter%7C57

<http://www.ikea.com/webapp/wcs/stores/servlet/DisplayArticlePage?layout=newsArticle&storeId=2&langId=-11&catalogId=11001&localStore=10004&articleId=21&articleType=news&articleSubPageNr=4>

Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. [Oitmäki]: [Aavaranta]. JTO tutkimuksia, ISSN 0784-6525; 7. Lisäpainokset: [Lisäp.] 1994. - [Lisäp.] 1997.

Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Helsingissä: Otava. Alanimeke irtopäällyksessä: Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen.

Kraemer, H. M. 2011. From Values to Action: the Four Principles of Values-Based Leadership. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass. ID: 10457935.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen : sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.

Lehtonen Tommi, Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia 2009
<http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/28/4/arvojaa.pdf>
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1492374>

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsingin. Me-thelp.

Northouse, P. G. 2013. Leadership : theory and practice. (6th ed. painos) Thousand Oaks: SAGE.

parempityöelämä.fi internet-sivusto <http://www.parempityoelama.fi/parhaat-tyopaikat/suuret-organisaatiot/ikea/>

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä : sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki. JTO

Rue, B. 2001. Values-based Leadership. Program Manager 30 (4), 12.

Salmela, N. 2012. Arvoilla johtaminen julkisen hallinnon viitekehyksessä-Pohdinta Nolanin komitean arvojen merkityksen ja soveltamisen haasteista. Vaasan yliopisto. Julkisjohtamisen pro gradu-työ

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa : taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Johtamisoppien historia Suomessa 1917-2007 -tutkimushanke. .

Sehring, T. 2015. The Power of Values-Based Leadership: Creating sustainable organizations by igniting human potential. Leadership Excellence 32 (4), 9-10.

talentvectia.com inetnet-sivusto. Kasanen Kari, Arvojohtaminen 2.0
<http://www.talentvectia.com/fi/blogi/arvojohtaminen-20>

Väkevä-Harjula, I. 2002. Arvojen sisäistäminen organisaatiossa- esteet ja edistäjät? Case: Stora Anjalan tehtaat. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tietojohtamisen pro gradu-työ

Yukl, G. A. 2006. Leadership in organizations. (6th ed. painos) Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelun kysymykset

Haastateltavilta kysyttiin seuraavat kysymykset. Kysymykset kysyttiin pääsääntöisesti samassa järjestyksessä. Haastatteluissa voi tulla vastauksia muihinkin kysymyksiin, joten silloin kysymyksiä on voitu yhdistellä tai jättää tietty kohta pois. On tavallista, että haastatteliija on tehnyt myös jatkokysymyksiä, mikäli on halunnut tarkentavaa tai lisätietoa johonkin tiettyyn kysymykseen.

Kysymyksen on jaettu kolmeen neljään osaan: taustatiedot, kysymykset arvoista, sekä erikseen kysyttiin työntekijöiltä ja esimiehiltä johtamisesta ja arvoista omissa tiimissä.

Taustatiedot

- *Onko työntekijä esimiesasemassa kyllä /ei*
- *Kuinka kauan henkilö on työskennellyt kyseisessä organisaatiossa?*
- *haastateltavan osasto organisaatiossa*

Arvot

- Miten määrittelisit sanan arvo, mitä arvot ovat?
- Mainitse itselle tärkeimmät arvot henkilökohtaisesti.
- Mitkä kolme IKEAN arvoa ovat tärkeimmät haastateltavan mielestä työpaikalla? (Haastattelussa on mukana lista IKEAN arvoista)
- Mitä mieltä haastateltava on IKEAN arvoista? Miten haastateltava kuvailisi Ikean arvoja, mitä ne kertovat organisaatiosta työntekijälle.

- Tietääkö haastateltava, mitä arvot tarkoittavat käytännön tasolla organisaation toiminnassa, miten tulisi toimia jotta toiminta olisi arvojen mukaista?
 - Mitkä arvoista on selkeimmin ymmärrettävissä toiminnan tasolla?
 - Onko joku Ikean arvoista sellainen, jota ei toimi käytännössä tai sitä ei voi toteuttaa toiminnassa?
 - Jos on epäselviä arvoja, mistä se voi johtua?
 - Keskustellaanko arvoista työntekijöiden kesken? Onko jotain arvoa kritisoitu työntekijöiden keskuudessa?

- Miten ja mistä työntekijä on saanut tietoa arvoista ja siitä mitä ne tarkoittavat?
 - Onko arvoja aukaistu työntekijöille mitä ne tarkoittavat?
 - Voiko arvoista saada tietoa jostain tarvittaessa ja mistä?
 - Miten arvoista tulisi kertoa/informoida työntekijöitä, ts miten ne tulisi jalkauttaa.

- Mitä arvoja työntekijä voi käyttää toteuttaa työssään?
 - Kerrotko muutaman esimerkki, miten käytännössä näkyvät työssä..
 - Ohjaavatko arvot ajattelua tai työskentelyä työpaikalla?
 - Onko arvoista hyötyä tai työn kannalta, jos niin miten? Voivatko ne rajoittaa työskentelyä työpaikalla?

- Haastateltavalta kysyttiin, tuleeko mieleen positiivisia tapauksia, joissa toiminta on ollut arvojen mukaista?
- Onko tullut tapauksia, sattumuksia, jotka ovat olleet selkeästi tietyn arvon vastaista? Jos on, minkälaisia?
 - Mistä nämä tilanteet ovat voineet johtua?
 - Miten arvojen vastaiset tilanteet, tavat on korjattu

- Haastateltavalta kysyttiin, onko olemassa jotain muita toimintatapoja, käytäntöjä, tapoja toimia joita ei ole kirjattu mutta jotka ovat käytössä organisaatiossa, ja ne voitaisiin määritellä/nostaa organisaation arvoksi?
 - Lisäksi kysyttiin tulisiko haastateltavan mielestä lisätä jotain Ikean arvot listaan?

Ihmisten johtaminen

Esimiehille kysymykset

- Miten haastateltava kuvailisi itseään esimiehenä, ts. minkä tyylinen esimies hän on.
- Tietävätkö esimiehen tiimin jäsenet, mitä arvot tarkoittavat toiminnan tasolla omassa tiimissä?
- Mitkä arvot toteutuvat tai näkyvät oman tiimin työntekijöiden toiminnassa?
 - Onko olemassa arvojen toteutumisessa a työntekijöiden välillä.
- Miten, millä keinoin esimies pystyy omassa tiimissä edesauttamaan, että toiminta olisi arvojen mukaista?
 - Onko tullut alaisilta ehdotuksia, että jotain voitaisiin tehdä eri tavalla tai onko asioita kritisoitu?
- Miten esimies toimisi, jos huomaa että toiminta on arvojen vastaista?
- Onko alaisten välillä eroja, millä tyylillä heitä täytyy johtaa, ohjata? Kerro esimerkkejä?
- Mikä yksi IKEAN arvoista on sellainen joka, edistäisi haastateltavan mielestä kaikkia arvoja, johon kannattaisiin panostaa organisaatiossa? Toisaalta onko arvoja, jotka kaipaavat kehittämistä?
- Lopuksi kysyttiin haastateltavalta omia mielipiteitä arvoista. Tuleeko heillä mitä mieleen koskien organisaation arvoja, tapoja?

Kysymykset työntekijöille

- Minkälainen on hyvä esimies. Mitä ominaisuuksia odotat häneltä?

- Näkyvätkö organisaation arvot esimiehen työskentelyssä?
 - Mitkä arvot?
- Millä keinoin esimies voisi edes auttaa, että tiimissä toimittaisiin organisaation arvojen mukaan.
- Miten työntekijä voi edes auttaa arvojen toteutumista omassa tiimissään?
- Mitä tekisit, jos huomaat, että työt eivät suju tiimissä arvojen mukaan?
- Mikä yksi IKEAN arvoista on sellainen joka, edistäisi haastateltavan mielestä kaikkia arvoja, johon kannattaisin panostaa organisaatiossa? Toisaalta onko arvoja, jotka kaipaavat kehittämistä?
- Lopuksi kysyttiin haastateltavalta omia mielipiteitä arvoista. Tuleeko heillä mitä mieleen koskien organisaation arvoja, tapoja?

LIITE 2

Taulukot arvoista

<p>3 tärkeintä arvoa työntekijöiden mielestä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus - esimerkin avulla johtaminen - Vastuun saaminen ja antaminen 	<p>Omassa työssä toteutuvat arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus - Kustannustietoisuus - Vastuun saaminen ja antaminen - Esimerkin avulla johtaminen
<p>Selkeimmin toteutettavissa olevat arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kustannustietoisuus - Esimerkin avulla johtaminen - Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus - Arkitodellisuuden kohtaaminen 	<p>Omassa työssä vähiten toteutuvat arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arkitodellisuuden kohtaaminen
<p>Vaikeimmin tunnistettavat arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jatkuva uudistamisen halu - Nöyryys ja tahdonvoima - Jatkuva matkalla oleminen - Yksinkertaisuus - Uskallus olla erilainen 	<p>Tiimien sisällä toiminnassa näkyvät arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus - Esimerkin avulla johtaminen - Kustannustietoisuus
<p>Selkeimmin ymmärrettävät arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esimerkin avulla johtamine - Kustannustietoisuus - Vastuun saaminen ja antaminen - Nöyryys ja tahdonvoima 	<p>Tiimien sisällä vähiten esille tulevat arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arkitodellisuuden kohtaaminen - Nöyryys ja tahdonvoima - Yksinkertaisuus
<p>Arvojen toteutumista edistävät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jokapäiväinen tekeminen - Oman esimerkin näyttäminen - Keskustelu, asioiden selittäminen, - Yhdessä tekeminen 	<p>Esimiesten toiminnassa näkyvät arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteenkuuluvuus ja innostuneisuus - Esimerkin avulla johtaminen - Kustannustietoisuus