

ORGANISAATION ARVOT ARJESSA

Case Valtiovarainministeriö

Pro gradu -tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Viestintätieteiden laitos

Yhteisöviestintä

Johanna Salmela

Kevät 2005

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Johanna Salmela	
Työn nimi ORGANISAATION ARVOT ARJESSA Case Valtiovarainministeriö	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2005	Sivumäärä 102 + 1
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Values have become an important part of organizations. However, organizational values do not always come into being the way they are meant to. The goal of this study is to examine how the appointed values appear at the Finnish Ministry of Finance. The study also aims to clarify how the value and strategy process has proceeded and what kind of information there has been available about these.</p> <p>The research method used in this study is "theme interview". The theme interview method is particularly suitable for examining such phenomena that people are not used to talking about daily. The theoretical framework of the study aims to construct the essence of values and their role in organizations and also asks how values can be promoted inside an organization.</p> <p>The research data consists of ten theme interviews. The target group of the study are the young civil servants within the Ministry of Finance. The main objective of the study is to examine thoughts and attitudes of those civil servants who have not yet spent a long duration of time working at the Ministry of Finance, but who may consider having a long career there.</p> <p>Based on the results of the study the situation of values within the Ministry of Finance is moderate. There are few problems in how the values materialize, but the interviewees seem to have accepted values as a part of the organization. Their personal values are not inconsistent with the ministry's values and interviewees consider the content of appointed values important. The biggest problem seems to be how values have been promoted within the Ministry of Finance. The interviewees do not seem to have a clear vision about how the process has proceeded. They are dissatisfied with the communication concerning values and describe it to be too complicated and superficial. The results of the study emphasize the importance of communication in promoting organizational values.</p>	
Asiasanat values, public sector, state administration, organization, strategy arvot, julkinen sektori, valtionhallinto, organisaatio, strategia	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa ja tutkimustehtävä	2
1.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio	3
1.3 Työn rakenne	5
2 ARVOT ORGANISAATIOISSA.....	6
2.1 Mitä arvot ovat?	7
2.2 Arvojen merkitys organisaatiolle	8
2.3 Arvojen merkitys organisaatiokulttuurille	11
2.4 Erilaisten organisaatioiden arvoja	12
2.4.1 Arvot yritysmaailmassa	13
2.4.2 Arvot valtionhallinnossa.....	14
2.5 Valtiovarainministeriön arvot.....	16
2.5.1 Luottamus	17
2.5.2 Avoimuus.....	19
2.5.3 Oikeudenmukaisuus	20
2.5.4 Uudistuminen.....	23
3 TEORIASTA ARJEN TEOIKSI	25
3.1 Arvoprosessin rakenne ja vaiheet.....	25
3.2 Arvojen määrittely	28
3.3 Arvojen jalkauttamisesta edistämiseen	29
3.3 Organisaation arvoprosessin vetäminen	31
3.3.1 Henkilöstön rooli	32
3.3.2 Johdon rooli ja arvojohtaminen	32
3.3.3 Sitoutuminen	34
3.3.4 Viestinnän merkitys arvojen ja strategian edistämisessä.....	36
3.4 Arvojen toteutumisen haasteellisuus.....	37
3.4.1 Arvokeskustelun epäonnistuminen	37
3.4.2 Ristiriidat työyhteisön arvojen ja yksilön arvojen välillä.....	38

3.4.3 Organisaatiosta kohoavat arvo-ongelmat	40
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
4.1 Tutkimuksen taustaa	41
4.1.1 VM 2007 -prosessin taustaa	42
4.1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	44
4.1.3 Tutkimuksen kohderyhmä	45
4.2 Tutkimusmenetelmät	46
4.3 Tutkimuksen kulku	47
4.4 Tutkimusaineisto ja sen analysointi	48
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	51
5.1 Valtiovarainministeriön arvot ja niiden sisältö	52
5.1.1 Luottamus	52
5.1.2 Avoimuus.....	54
5.1.3 Oikeudenmukaisuus	60
5.1.4 Uudistuminen.....	63
5.1.5 Arvojen toteutuminen	66
5.1.6 Arvoihin sitoutuminen.....	69
5.2 Arvojen rooli ja merkitys	71
5.2.1 Arvojen rooli ja merkitys valtiovarainministeriössä	71
5.2.2 Arvojen rooli ja merkitys arkipäivän tilanteissa	73
5.3 Arvo- ja strategiaprosessi.....	75
5.3.1 Henkilöstön ja johdon rooli arvo- ja strategiaprosessissa.....	75
5.3.2 Arvo- ja strategiaproessin myötä tapahtuneet muutokset.....	77
5.4 Arvojen ja strategian viestintä organisaatiossa	78
5.4.1 Viestinnän kanavat	78
5.4.2 Arvojen ja strategian käsittely.....	79
5.4.3 Viestinnän heikkoudet ja vahvuudet.....	82
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	84
6.1. Tutkimustulosten suhde tutkimuskysymyksiin	85
6.2 Yleistä.....	88

7 LOPUKSI.....	92
7.1 Tutkimuksen arviointia.....	93
7.1.1 Reliabiliteetti.....	93
7.1.2 Validiteetti.....	94
7.2 Ideoita jatkotutkimukselle.....	95
LÄHTEET.....	97
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Joidenkin mielestä kyseessä on muotioikku, toiselle arvot ovat elinehto ja välttämättömyys. Organisaation arvot mielletään helposti tämän hetken trendiksi, johon törmää kaikkialla. Arvoista on kuitenkin käyty keskustelua jo vuosikymmenten ajan. Chester Barnard korosti arvojen keskeisyyttä organisaatioiden johtamisessa 30- ja 40-luvuilla ja Peter Drucker on perehtynyt samaiseen ajatukseen 50-luvulta tähän päivään saakka. (ks. Fincham & Rhodes 1999, 412.) Kyse ei siis ole mistään tämän hetken muotioikusta, vaan pitkän linjan näkemyksestä, jonka mukaan arvot kuuluvat osaksi organisaatioiden toimintaa.

Arvoista onkin mission ohella tullut välttämätön osa modernin organisaation toimintaa. Organisaatiot ovat omaksuneet lukuisia uusia päämääriä, kuten esimerkiksi asiakaskeskeisyyden ja laadukkuuden. Nämä päämäärät ovat suoraan verrannollisia siihen, millaisia asioita organisaatiot listaavat nykyisin omiksi arvoikseen. (Fincham & Rhodes 1999, 430.)

Arvoja on pohdittu lukemattomissa erilaisissa organisaatioissa, niin suurissa yhtiöissä, verotoimistoissa, ministeriöissä ja seurakunnissa kuin urheiluseuroissa ja oppilaitoksissa. Kaikilla näillä on omat erityispiirteensä, mutta pääkysymykset säilyvät samanlaisina organisaatiosta toiseen: Mitä pidämme tärkeinä? Mitä tahdomme? (Aaltonen & Junkkari 1999, 228.)

Tämä tutkimus käynnistyi mielenkiinnosta julkishallinnon ja erityisesti valtiovarainministeriön arvoja kohtaan. Vilkkaana käyvästä keskustelusta huolimatta tai ehkä juuri sen vuoksi heräsi kysymys siitä, millainen rooli arvoilla on valtiovarainministeriössä ja kuinka arvot todellisuudessa toteutuvat. Työ osoittautui haasteelliseksi, mutta myös antoisaksi tehtäväksi.

Tutkimuksen edetessä ongelmaksi muodostui aika ajoin se, että arvot ovat hyvin subjektiivinen ilmiö. Tämän vuoksi yleistysten tekeminen oli aika ajoin vaikeaa. Aiheesta on tehty lukuisia selvityksiä ja tutkimuksia, mutta aiheen subjektiivinen olemus vaikeutti aikaisempien selvitysten soveltamista tähän työhön. Loppujen lopuksi tutkimusaiheen ympärille kyettiin kuitenkin muodostamaan relevantti teoreettinen viitekehys.

1.1 Tutkimuksen taustaa ja tutkimustehtävä

Valtiovarainministeriön uusi strategia *VM 2007 - Valtiovarainministeriön strategia vuosille 2004–2007* julkaistiin keväällä 2004. Strategian työstäminen käynnistyi edellisen *VM 2002* -strategiaprosessin jäljiltä. Uuden strategian tavoitteena on pohtia sitä, minkälainen valtiovarainministeriön toimintaympäristö on tulevana vuosina ja mitä valtiovarainministeriön tulisi saada aikaan. Samalla on tarkoitus arvioida myös sitä, kuinka valtiovarainministeriön tulisi uudistua sisäisesti, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Valtiovarainministeriö 2003, 1).

Yksi tärkeä osa valtiovarainministeriön uutta strategiaa on ministeriön arvo-perusta. Strategiaprosessin alkuvaiheessa hallinnollinen alivaltiosihteeri Juhani Turunen teki esityksen siitä, että strategian lisäksi prosessin kuluessa pohdittaisiin myös valtiovarainministeriön arvoja ja sitä, kuinka niitä voitaisiin muokata toimivampaan suuntaan. Vanhassa arvoluettelossa puhuttiin

ihmisen ja hänen pätevyytensä arvostamisesta, yhteistyöstä ja avoimuudesta, joustavuudesta, verkostoitumisesta, tulevaisuuteen kohdistuvasta vastuusta, isänmaallisuudesta sekä eurooppalaisuudesta. (Valtiovarainministeriö 2003, 3.) Valtiovarainministeriön uuden, keväällä 2004 julkistetun arvoperustan muodostavat luottamus, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja uudistuminen. (Valtiovarainministeriö 2004b, 11).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää arvojen toteutumista valtiovarainministeriössä. Tutkimuksessa perehdytään siihen, millaisessa suhteessa organisaation arvomääritelmät ovat henkilöstön näkemyksiin organisaation arvoista ja kuinka nuo arvot todellisuudessa toteutuvat organisaation sisällä. Työssä perehdytään myös itse prosessin kulkuun sekä arvojen ja niihin sidoksissa olevaan viestintään ja sen erityispiirteisiin.

Työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Kuinka valtiovarainministeriön työntekijät ymmärtävät organisaation arvot?
2. Kuinka valtiovarainministeriön asettamat arvot toteutuvat organisaatiossa käytännössä?
3. Kuinka arvoista ja strategiasta on organisaatiossa viestitty?

1.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Suomen valtiovarainministeriö (VM). Valtiovarainministeriön tehtäviin kuuluu hallituksen talous- ja finanssipolitiikan ja valtion talousarvion valmistelu sekä veropolitiikan asiantuntijana toimiminen. Valtiovarainministeriö vastaa myös rahoitusmarkkinapolitiikan valmistelusta ja valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta sekä julkishallinnon kehittämisestä. Lisäksi ministeriö osallistuu Euroopan unionin ja mo-

nien kansainvälisten järjestöjen toimintaan. Valtiovarainministeriön toiminnan tavoitteena on vakauden, kasvumahdollisuuksien, verojärjestelmän kilpailukyvyyn sekä julkisen hallinnon palvelu- ja kilpailukyvyyn turvaaminen. Ministeriön visiossa pidetään tärkeänä vakaata taloudellista kehitystä ja sen myötä vaihtoehtojen turvaamista tuleville sukupolville. (Valtiovarainministeriö 2004a.)

Valtiovarainministeriö on asiantuntijaorganisaatio ja sen toiminta perustuu tietoon ja tutkimukseen. Ministeriössä pidetään tärkeänä henkilöstön osaamista, yhteistyötä ja avoimuutta. Valtiovarainministeriö on asettanut tavoitteekseen parhaan asiantuntemuksen kokoamisen ministeriöön sekä toimintojen kehittämisen toimintaympäristön kulloistenkin vaatimusten mukaisesti. (Valtiovarainministeriö 2004a.)

Valtiovarainministeriötä johtaa valtiovarainministeri. Hallituksessa on myös toinen ministeri, jonka vastuualueelle kuuluu osa VM:n asioista. Ministereiden työnjaosta sovitaan hallitusta muodostettaessa. Valtiovarainministeriön kansliapäällikkönä on valtiosihteeri. Häntä avustavat kaksi alivaltiosihteeriä, joista toiselle kuuluvat kansantaloudelliset ja toiselle hallinnolliset asiat. (Valtiovarainministeriö 2005.)

Ministeriö jakaantuu kuuteen eri osastoon. Nämä ovat kansantalous-, budjetti-, vero- ja rahoitusmarkkinaosasto sekä hallinnon kehittämisosasto ja henkilöstösosasto, joka toimii samalla Valtion työmarkkinalaitoksena. Ministeriön sisäisestä hallinnosta vastaa hallintoyksikkö ja suoraan johdon alaisuudessa toimivat kansainvälisten asioiden sihteeristö, johdon tuki/omistajaohjausryhmä sekä viestintäyksikkö. Lisäksi ministeriössä toimii valtiovarain controller -toiminto sekä valtioneuvoston tietohallintoyksikkö. Valtiovarainministeriössä työskentelee kaikkiaan noin 350 henkilöä. (Valtiovarainministeriö 2005.)

1.3 Työn rakenne

Työ koostuu seitsemästä eri pääluvusta. Johdannossa selvitetään työn rakenteen lisäksi tutkimuksen taustaa ja tutkimustehtävää sekä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio. Luvussa kaksi käsitellään yleisemmin arvojen merkitystä organisaatiolle ja perehdytään muutamiin yritysmaailman ja valtionhallinnon arvoihin. Luvun lopussa selvitetään tarkemmin valtiovarainministeriön arvojen – luottamus, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja uudistuminen – merkitystä ja sisältöä. Työn kolmannessa luvussa keskitytään siihen, kuinka organisaation arvot tuodaan osaksi käytäntöä ja arkipäivää. Arvojen edistämien lisäksi luvussa perehdytään niihin tekijöihin, jotka vaikeuttavat arvojen toteutumista.

Luku neljä koostuu työn tutkimusmenetelmien esittelystä. Osuudessa käsitellään syvällisemmin tutkimuksen taustaa, perehdytään tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen kulkuun sekä tutkimustulosten analyysitapaan. Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen tulokset ja luodaan niiden pohjalta yleisempiä päätelmiä aiheesta. Empiirisistä tuloksista rakennetaan luvussa myös suhteita työn teoriaosuuteen.

Työn kuudennessa luvussa tutkimuksesta saaduista tuloksista tehdään yleisempiä päätelmiä ja niiden pohjalta rakennetaan kuva valtiovarainministeriön arvojen nykytilanteesta. Luvussa määritellään arvoprosessin vahvuudet sekä ne haasteet, joihin arvoprosessissa tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimusta yleisemmin, arvioidaan sen reliabiliteettia ja validiteettia sekä mietitään ideoita mahdolliselle jatkotutkimukselle.

2 ARVOT ORGANISAATIOISSA

Arvo on monimerkityksinen käsite ja se voidaan yhdistää monenlaisiin asioihin käsitteen käyttäjästä riippuen. Niin terveys, totuus kuin raha voivat olla arvoja ja muun muassa esineillä voi olla tunnearvoa. Koska arvo-käsite omaa niin monenlaisia määritelmiä, arvoista puhuminen voi olla usein hämmentävää ja epämääräistä. Arvoista kuitenkin puhutaan usein, mikä osoittaa sen, että arvot ja asioiden ja esineiden arvoperusteinen luokittelu on ihmisille tärkeää. (Turunen 1993, 21.)

Organisaation arvoista puhuttaessa voidaan nostaa esiin muutamia kriittisiä näkökulmia. Ensiksi herää ajatus siitä, että organisaatioilla ei varsinaisesti ole arvoja vaan arvot kuuluvat yksilöille. Organisaatiossa työskentelevillä yksilöillä voi olla lukematon määrä erilaisia arvoja. Kaikilla näillä arvoilla ei kuitenkaan ole samanlaista merkitystä, vaan esimerkiksi johtoportaan arvokäsitteet muokkaavat organisaatiokulttuuria huomattavasti muita enemmän. Toinen huomioitava seikka on se, että vaikka yksilöt vakuuttavat noudattavansa organisaation arvoja, heidän käytöksensä saattaa silti viestiä muusta. Schein (1992) on todennut, että mikäli organisaation määrittelemät arvot eivät vastaa organisaatiokäyttäytymistä, on mahdollista, ettei arvoilla ole mitään tekemistä organisaation todellisen tilanteen kanssa. Tällöin arvot saattavat nykytilanteen sijaan heijastavat esimerkiksi niitä tavoitteita, joita organisaatiolla on tulevaisuuden suhteen. (ks. Miller 2003, 107.)

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin siihen, millaisista asioista organisaation arvot muodostuvat ja millainen rooli arvoilla on organisaation toiminnassa. Luvussa esitellään myös muutamien erityyppisten organisaatioiden arvoja ja luodaan sitä kautta näkemystä arvojen rooliin organisaation toiminnassa.

2.1 Mitä arvot ovat?

Käsitteeseen arvo voidaan liittää muutamia muita käsitteitä, jotka muistuttavat arvoja. Muun muassa arvostuksilla, ihanteilla ja hyveillä on yhtymäkohdita arvojen kanssa. Suhteessa edellä mainittuihin arvo on yläkäsite, jota on määritelty monin eri tavoin. Aaltosen ja Junkkarin (1999) mukaan käsite arvo voidaan määritellä muun muassa seuraavasti:

- Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä.
- Arvot ovat valintoja.
- Arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen.
- Arvo on vakaumus siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset.
- Arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin.
- Arvo on kyky sanoa ei asioille, joita olisi mukava tehdä ja kyllä asioille, joiden toteutuminen on epämukavaa.
- Arvot ankkuroituvat sekä järkeen että tunteisiin.
- Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila.

(Aaltonen & Junkkari 1999, 60.)

Milton Rokeach (1969 & 1973) on todennut, että arvoja on olemassa kahdenlaisia. Välineelliset arvot (*instrumental values*), kuten esimerkiksi ahkeruus ja

luotettavuus, ovat arvoja, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaamme. Itseisarvot (*terminal values*) taas ovat lopullisia päämääriä, jotka pyrimme elämässä saavuttamaan. Tällaisia päämääriä ovat esimerkiksi hyvinvointi ja onnellisuus. (ks. Littlejohn 2002, 129.) Organisaatioissa voidaan havaita sekä välineellisiä että instrumentaalisia arvoja ja usein nämä arvotyypit esiintyvät organisaation arvoperustassa rinnakkain ilman erotteluja.

Arvoja on mahdollista verrata esimerkiksi kieleen, sillä kieli on sosiaalinen ilmiö ja se opitaan sosiaalisesta todellisuudesta. Yksilö ei omaksu arvoihin suuntautumista, ellei hän toimi sellaisessa kulttuurisessa ympäristössä, joka näyttää tällaista esimerkkiä. Arvot elävät kulttuuri-ilmiöinä ja ne ovat osa kulttuurin keskeistä olemusta. Voidaan myös ajatella, että yksilöiden arvojen voima ja laatu ovat kulttuurin yhteisön tason ilmaus. Arvot ovat paradoksaalisia, sillä niitä arvostetaan, mutta niiden voidaan todeta ilmenevän vain tietyissä erityisissä muodosteissa, sisällöissä tai käytännöissä. (Turunen 1993, 51-53.)

2.2 Arvojen merkitys organisaatiolle

Yhteiskunnassa tapahtuvat murrokset saavat arvokeskustelun käymään vilkkaana. Arvokeskustelu on kuitenkin usein varsin hämärää, eikä aina ole helppo määritellä sitä, mistä arvoissa todella on kyse. Arvot eivät ole konkreettisia asioita, jotka voi nähdä tai kuulla. Siksi niiden olemassaolo voidaan jopa perustellusti kyseenalaistaa. Arvojen olemassaolo edellyttääkin aina jonkinlaisen kokijan tai arvojen asettajan, jonka kautta arvoja voidaan selittää. (Turunen 1993, 7; Häyry & Häyry 1997, 6-7.)

Arvojen rinnalla kulkee usein myös epäily siitä, että kyseessä on pelkkä ohimenevä muotioikku. Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003) mukaan arvot

ovat kuitenkin tulleet peruuttamattomasti osaksi organisaatioita. Ne ovat merkittävä osa organisaation identiteettiä yhdessä mission, strategian ja vision kanssa. Arvojen määrittelyyn on olemassa muun muassa seuraavanlaisia syitä:

- Maailma on tullut monimutkaiseksi ja voidaksemme edes jollakin tavalla hallita tätä moninaisuutta ihmisten on etsittävä joitakin yksinkertaisia määrittelyjä, joihin voidaan viime kädessä nojautua.
- Arvoja määritellään uudestaan länsimaisen yhteiskunnan siirtyessä rationalistismekaanisesta maailmankuvasta kohti moninaisempaa tulkintaa.
- Kansainväliset suuryritykset tarvitsevat jotain, mikä yhdistää yritystä. Globalisaation aikana arvot ovat kuin liima, joka pitää organisaation koossa. Tähän kysymykseen törmäävät sekä suuret että pienet organisaatiot.

(Aaltonen ym. 2003, 201–202.)

Arvot luovat perustan organisaation toiminnalle. Ne määrittelevät organisaation tavoitteet ja ne kriteerit, joiden mukaan määritellään ovatko nuo tavoitteet toteutuneet vai jääneet toteutumatta. (Goldhaber & Barnett 1988, 108.) Organisaatio on erilaisten suhteiden kokonaisuus, jota arvot pitävät koossa. Ironista on, että juuri arvostiriidat stimuloivat organisaatioissa luovuutta ja uusia näkemyksiä. Mikäli organisaatiossa ei kuitenkaan ole minikäänlaista yhteistä arvoperustaa, se ei pysy kasassa. (Hall 2001, 21.) Vahvat ja yhteisiksi koetut arvot antavat organisaatiolle ja sen toiminnalle merkittävää lisäpotkua. Ne myös stabilisoivat organisaation toimintaa antamalla sille suunnan, jonka mukaan organisaatiossa edetään. Arvojen tulisi siis olla yh-

densuuntaiset organisaation strategian kanssa ja tukea organisaation strategian toteutumista. (Bowman 1990, 93–94.)

Arvot eivät ole tuontitavaraa, vaan ne kumpuavat kulttuurisesta perimästä (Åberg 2000, 84). Kaikilla organisaatioilla on olemassa joitakin tiettyjä arvoja huolimatta siitä, onko niitä erikseen määritelty vai ei. Arvot ovat osa kulttuuria ja ne muokkautuvat organisaation oman toiminnan myötä. Arvojen puuttuminen tai niiden epä johdonmukaisuus voi aiheuttaa epäselvyyksiä henkilöstön ja muiden sidosryhmien kohtelussa. Tämä taas johtaa organisaation sekavaan ja huonoon yhteisökuvaan. Arvot ovat tärkeitä myös siksi, että ne muodostavat eräänlaisen kivijalan, johon organisaation työntekijä voi tukeutua. Ilman arvoja työntekijöiltä puuttuu alusta mihin he voivat kiinnittyä ja minkä pohjalta he voivat tehdä valintoja arkipäivän työtilanteissa. Arvot muodostavat perustan myös organisaation johtamiselle. (Juholin 1999, 210.)

Juholinin (1999) mukaan organisaatio viestii valitsemillaan arvoilla henkilöstölleen ja muille stakeholder-ryhmille mitä organisaatio pitää tärkeänä ja mitä ei, kuinka organisaatio kohtelee omia työntekijöitään ja ympäristöään, millaisia asioita organisaatio hyväksyy tapahtuvaksi ja mitä se taas ehdottomasti kieltää. Arvojensa avulla organisaatio viestii myös siitä, millaisista teoista organisaatio jäseniään palkitsee ja millaisista se taas rankaisee. Arvojen avulla organisaatio voi myös erottua muista organisaatioista ja yhteisöistä ja korostaa organisaation omaa kulttuuria. Toisaalta ei ole mitenkään epätyypillistä, että useilla eri organisaatioilla on samantyyppisiä arvoja. Tämän voi katsoa johtuvan siitä, että samoin kuin esimerkiksi muoti muuttuu trendien mukaan, myös organisaatioiden arvoissa heijastuvat kulloisetkin trendit. (Juholin 1999, 65, 210.)

2.3 Arvojen merkitys organisaatiokulttuurille

Arvot ovat merkittävä osa organisaatiokulttuuria. Ne muodostavat organisaatiokulttuurin ohjauskeskuksen ja sydämen. Arvot kertovat mikä organisaatiolle on tärkeää ja auttavat organisaation orientoitumisessa. Ne toimivat myös organisaatiota yhdistävänä voimana. (Aaltonen & Junkkari 1999, 104; Fincham & Rhodes 1999, 412, 414.) Myös Quinn ja McGrath (1985) ovat perehtyneet arvojen rooliin organisaatiokulttuurin muodostumisessa (ks. Miller 2003, 99).

Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta tasosta: artefakteista, arvoista ja perusoletuksista. Arvot edustavat toista, selvempää tiedostamisen tasoa, joka on testattavissa fyysisen ympäristön välityksellä vain yhteisön konsensuksen muodossa. Monet arvoista ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, sillä niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävä ohjata organisaation jäseniä käsittelemään tiettyjä avaintilanteita. Tällaisten arvojen perusteella voidaan ennustaa artefaktien tasolla tapahtuvaa käyttäytymistä. Mikäli arvot eivät kuitenkaan perustu kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen, ihmisten käyttäytymistä arvoja vaativissa tilanteissa ei voida ennustaa. Tällöin sanat ja teot saattavat olla ristiriidassa keskenään. (Schein 1987, 32–35.)

Buchananin ja Huczynskin (1997) ovat todenneet organisaatiokulttuurin koostuvan arvoista, uskomuksista, mielipiteistä, asenteista ja normeista. Näistä arvoja pidetään yleisesti ottaen tärkeimpinä. Organisaation arvot voivat olla mitä tahansa millä on henkilökohtaista merkitystä. Arvot perustuvat moraalille, sosiaalisille tai uskonnollisille näkökulmille, jotka on opittu jo lapsuudessa ja jotka muokkautuvat läpi elämän. (Buchanan & Huczynski 1997, 518.)

Dealin ja Kennedyn (1982) käsityksen mukaan organisaatiokulttuuri taas koostuu neljästä eri ulottuvuudesta: arvoista, sankareista, riiteistä ja rituaaleista sekä kulttuurisesta verkostosta. Arvoja luonnehditaan tässä yhteydessä organisaation ytimessä sijaitseviksi käsityksiksi ja uskomuksiksi. Näitä uskomuksia on vahvistettava ja tuettava, jotta vältetään heikolta tai sirpaleiselta organisaatiokulttuurilta. Sankareilla on tässä yhtälössä kulttuurin vahvistajan rooli. Heidän tehtävänä on esimerkin voimalla edistää organisaation arvoja ja tuoda ne osaksi organisaation käytäntöjä. (Fincham & Rhodes 1999, 414–415; Goldhaber & Barnett 1988, 108; Kreps 1990, 128; Miller 2003, 96.)

Organisaatiokulttuurin osatekijöistä voidaan siis edellä mainittujen teorioiden mukaan olla montaa mieltä. Yhteistä niille on kuitenkin se, että arvot näyttelevät organisaatiokulttuurin muodostumisessa merkittävää roolia.

2.4 Erilaisten organisaatioiden arvoja

Samalla tavalla, kuin on olemassa lukemattomia erilaisia arvoja, on olemassa myös lukemattomia erilaisia organisaatioita, joissa arvot on määritelty. Muun muassa organisaation omistussuhteet, historia, toimiala ja kohderyhmät vaikuttavat siihen, millaisia asioita organisaatiossa pidetään tärkeänä (Puohiniemi 2003, 7). Monikansallisen pörssiyhtiön arvot poikkeavat esimerkiksi pienen perheyrityksen sekä vapaaehtoistoiminnalla pyöritettävän urheiluseuran arvoista.

2.4.1 Arvot yritysmaailmassa

Yritysmaailman arvoja ohjaavat usein taloudelliset tavoitteet. Vaikka arvo-yhdistelmässä on usein mukana myös pehmeitä arvoja, taustalla näkyy se, että yrityksen on tarkoitus tuottaa toiminnallaan voittoa. Yrityksen toiminta tähtää taloudelliseen kannattavuuteen ja toiminnalle määritelty budjetti asettaa sille omat rajoituksensa. Näiden lisäksi myös jatkuvuuden turvaaminen on yritykselle tärkeää. Tähän liittyen yrityksen on kannettava vastuu toiminnastaan niin yhteiskunnalle kuin sidosryhmilleen, arvostettava työntekijöitään ja oltava houkutteleva vaihtoehto myös muille alalla toimiville. (Puohiniemi 2003, 7.)

Kesko listaa arvoikseen asiakkaiden odotusten ylittämisen, alan parhaana olemisen, hyvän työyhteisön luomisen ja yhteiskunnallisen vastuun kantamisen (Kesko 2005). Iittalan arvot taas ovat tiimityöskentely, avoin kommunikatio, innovatiivisuus ja kekseliäisyys, jatkuva parantaminen sekä riskinotto sovittujen rajojen puitteissa (Iittala 2005). Elisa listaa liiketoimintansa perusarvoiksi asiakaskeskeisyyden, vastuullisuuden, uusiutumisen ja tuloksellisuuden (Elisa 2005). Näissä kaikissa esimerkeissä näkyy se, että yritysmaailmassa tasapainoillaan niin sanottujen kovien ja pehmeiden arvojen välillä. Edellä mainittuun itseisarvojen ja välineellisten arvojen jakoon viitaten näiden organisaatioiden arvoissa on havaittavissa esimerkkejä molemmista osioista. Niiden erottelu ei kuitenkaan ole helppoa, sillä esimerkiksi Elisan uusiutuminen voidaan teoriassa mieltää sekä välineelliseksi että itseisarvoksi. Kyse onkin tässä tilanteessa lähinnä siitä, kuinka kyseisen arvon merkitys ao. organisaatiossa määritelty.

2.4.2 Arvot valtionhallinnossa

Valtionhallinnon käsikirja (Valtion työmarkkinalaitos 2005) luonnehtii valtionhallinnon arvojen syntyä ja tarkoitusta seuraavasti:

Valtionhallinnon arvot rakentuvat kansainvälistyvässä ympäristössä demokraattisen oikeusvaltion ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvopohjalle. Valtionhallinnon arvopohjan ja korkean eettisen tason vahvistaminen merkitsee sitä, että koko henkilöstö omaksuu sen osaksi jokapäiväistä toimintaa. Arvojen tunnistaminen ja niiden sisällön ymmärtäminen ovat hyvän hallintotavan ja viranomaistoiminnan edellytyksiä. Ministeriön ja sen alaisen hallinnon arvojen yhdenmukaisuus on lähtökohtana arvojen sisäistämislle toimintayksiköiden työssä. Toimintayksikön arvot eivät voi olla ristiriidassa valtionhallinnon yhteisen arvoperustan kanssa. Yhteinen arvoperusta viittaa myös valtionhallinnon yhteiskunnallisen tehtävän täyttämiseen. Kullakin toimintayksiköllä on oma yhteiskunnallinen perustehtävänsä, jota voidaan myös kutsua arvoksi.

(Valtion työmarkkinalaitos 2005, 6).

Vaikka valtionhallinnon toiminta perustuu erilaisiin tekijöihin kuin yrity maailman toiminta, löytyy yrity maailman ja valtionhallinnon arvoista kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä. Valtionhallinnon arvoperusta muodostuu seuraavista arvoista:

- toiminnan tuloksellisuus
- avoimuus
- laatu ja vahva asiantuntemus

- luottamus
- palveluperiaate
- puolueettomuus ja riippumattomuus
- tasa-arvo
- vastuullisuus

(Valtion työmarkkinalaitos 2005, 7.)

Valtionhallinnon arvoja ei voi yksiselitteisesti erotella yritysmaailman arvoista. Vaikka tuloksen tavoittelu mielletään yleisesti yritysmaailman arvoksi, se kuuluu myös osaksi valtionhallinnon arvoperustaa. Samalla tavalla valtionhallinnon palveluperiaate voidaan siirtää yritysmaailmaan.

Eri ministeriöiden arvoluetteloihin verrattuna valtiohallinnon arvoperusta on suhteellisen laaja. Ministeriöiden arvoluetteloista ja valtionhallinnon arvoperustasta on kuitenkin löydettävissä yhtäläisyyksiä. Maa- ja metsätalousministeriön arvot ovat asiantuntemus ja tuloksellisuus, avoimuus ja yhteistyö sekä ihminen ja luonto (Maa- ja metsätalousministeriö 2005). Kauppa- ja teollisuusministeriössä vuorostaan arvostetaan vastuullisuutta, aikaansaavuutta, keskinäistä kunnioitusta ja yhteisöllisyyttä (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004, 16). Molempien ministeriöiden arvoista on löydettävissä viittauksia valtionhallinnon arvoperustaan. Kauppa- ja teollisuusministeriö ilmoittaa suoraan sitoutuvansa omien arvojensa lisäksi myös valtionhallinnon yhteisiin toimintatapoihin ja arvopohjaan (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004, 16).

Valtionhallinnon arvoperustasta löytyy yhtäläisyyksiä myös valtiovarainministeriön arvoihin. Molemmissa arvoluetteloissa esiintyvät arvot avoimuus ja luottamus. Valtionhallinnon arvoperustassa esiintyy myös tasa-arvo, jolle voidaan löytää yhtymäkohta valtiovarainministeriön arvosta oikeudenmu-

kaisuus. (ks. Valtion työmarkkinalaitos 2005, 7; Valtiovarainministeriö 2004b, 11.)

2.5 Valtiovarainministeriön arvot

Valtiovarainministeriö on määritellyt arvoikseen luottamuksen, avoimuuden, oikeudenmukaisuuden sekä uudistumisen. Valtiovarainministeriön vuosien 2004–2007 strategian (2004b) mukaan arvot luovat perustan ministeriön toiminnalle ja toimintatavoille. Valtiovarainministeriön virkamiesjohto on vahvistanut ministeriön arvoperustan sisällön ja siihen liittyvät toimintaperiaatteet ja vastuut. Arvojen rakentumisen taustalla ovat VM 2007 - prosessin kuluessa käydyt keskustelut, joihin ministeriön henkilökunnalla on ollut mahdollisuus osallistua. (Valtiovarainministeriö 2004b, 11.)

Valtiovarainministeriön strategian (2004b) mukaan jokainen ministeriön työntekijä on oikeutettu arvojen mukaiseen kohteluun. Samoin jokaisella työntekijällä on velvollisuus noudattaa omassa toiminnassaan organisaatiossa määriteltyjä arvoja. Ministeriön valtio- ja alivaltiosihteerit, osastopäälliköt ja yksikön päälliköt vastaavat arvojen noudattamisesta päätöksenteossa, tehtävien ja toimeksiantojen jakamisessa sekä yksiköiden ja yksilöiden toiminnan arvioinnissa. Henkilöstön tehtäviin puolestaan kuuluu vastaaminen arvojen noudattamisesta tehtävien ja toimeksiantojen toteuttamisessa. (Valtiovarainministeriö 2004b, 12.)

Valtiovarainministeriön arvot ovat uudistumista lukuun ottamatta hyvin tyypillisiä arvoja ja ne esiintyvät useissa lähteissä esimerkkeinä ihmisten tunnustamista perinteisistä arvoista (ks. Aaltonen & Junkkari 1999, 301; Turunen 1997, 96, 179). Valtiovarainministeriön arvot sivuavat myös hyvän ja

tasa-arvoisen työpaikan kriteerejä. Ojala (2000) on listannut mainitut kriteerit seuraavasti:

- tasa-arvo ja sen toteutuminen
- arvot ja yrityskulttuuri,
- ilmapiiri ja yhteisöllisyys,
- yhteiset tavoitteet ja oman työn merkitys,
- vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet,
- palkka- ja palkitsemispolitiikka,
- ura- ja kehittymismahdollisuudet,
- tiedon kulku ja tiedon saanti,
- työolosuhteet sekä
- työn ja perheen (yksityiselämän) sovittaminen.

(Ojala 2000, 25–26.)

Valtionvarainministeriön arvot voidaan johtaa suoraan Ojalan listaamien kriteerien tekijöistä. Näiden kriteerien perusteella voidaan todeta, että valtiovarainministeriössä arvostetaan sellaisia asioita, joiden avulla työntekijöille luodaan hyvä ja tasa-arvoinen työpaikka.

2.5.1 Luottamus

Luottamuksen (*confidence*) voi määritellä muu muassa seuraavasti: luottamuksena toiseen ihmiseen tai omiin kykyihin ja luottamuksena siihen, että tietää omien sanojensa pitävän paikkaansa. Kun joku kertoo toiselle ihmiselle jotain luottamuksella, hän kertoo asian, jonka oletetaan pysyvän salaisuutena. (Collins Cobuild English Dictionary 1999, 338.)

Kreps (1990) määrittelee luottamuksen (*trust*) uskomukseksi siitä, että ihminen kunnioittaa toisen ihmisen tarpeita ja haluja ja käyttäytyy toista kohtaan vastuuntuntoisesti ja odotusten mukaisesti. Luottamukseen sisältyy riski siitä, että toinen ihminen ei osoittaudukaan osoitetun luottamuksen arvoiseksi eikä näin vastaa luottamukselliseen käyttäytymiseen. Luottamus siis asettaa ihmisen haavoittuvaiseen asemaan. (Kreps 1990, 164.)

Luottamuksesta on helppo puhua, mutta käsitteen määrittely ja tutkiminen on vaikeaa. Luottamus ei toteudu yksiselitteisenä ilmiönä, vaan käsitettä tutkiessa tulee huomioida näkökulma, josta luottamusta lähdetään tarkastelemaan. (Saarikoski 2000, 110.)

Valtiovarainministeriö strategiassa (2004b, 11) luottamus merkitsee:

- sovittujen ja luvattujen asioiden toteuttamista – se pidetään mikä luvataan – sekä
- vastuun ottamista ja kantamista.

Koska valtiovarainministeriö on asiantuntijaorganisaatio, siellä luotetaan siihen, että jokainen työntekijä hoitaa oman työkenttensä ilman jatkuvaa ohjausta ja seurantaa ja kantaa sen vastuun, joka tälle on työssä annettu.

Luottamuksen yleiset määritelmät eroavat hieman siitä, kuinka luottamus on valtiovarainministeriössä määritelty. Valtiovarainministeriön määritelmä luottamuksesta korostaa työntekijälle lankeavaa vastuuta, kun taas esimerkiksi Kreps pitää luottamusta tavoiteltavana ja ansaittuna ominaisuutena, jota kuitenkin kannattaa osoittaa harkiten.

2.5.2 Avoimuus

Avoimuus (*openness*) voidaan johtaa sanasta avoin (*open*). Sanakirjan mukaan avoimuus voi kuvaa esimerkiksi ihmissuhdetta tai ilmapiiriä, joissa vallitsee rehellisyys ja läpinäkyvyys. Asioita ja mielipiteitä ei pidetä salassa, vaan ne tuodaan avoimesti näkyville. (Collins Cobuild English Dictionary 1999, 1157.)

Juholinin (1999) mukaan avoimuus liittyy arvona vahvasti viestintään. Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvää tiedonkulkua siten, että keskeiset asiat ovat kaikkien tiedossa ja jokaisella on mahdollisuus saada tarvitsemaansa tietoa. Organisaation avoimuus ei rajoitu vain vertikaalisesti ylhäältä-alas -suuntaan, vaan se näkyy myös suhteessa esimiehiin, työtovereihin ja yhteistyökumppaneihin. (Juholin 1999, 66.) Avoimuus ei tunne rajoja eikä hierarkiaa, vaan se ulottuu tasapuolisesti organisaation jokaiseen jäseneseen.

Avoimuus yhdistetään usein julkisuuteen, mutta juridisesti ja käytäntöjen kannalta nämä ovat eri asioita. Julkisuus liittyy organisaatioviestinnässä enemmän tai vähemmän sopimuksenvaraisiin käytäntöihin siitä, mitkä asiat ovat julkisia ja miten niiden julkipanosta sovitaan. Vasta kun asiat tai asiakirjat ovat julkisia, niistä voidaan käydä organisaatiossa julkista keskustelua. Julkisuusperiaatteen noudattaminen on organisaation tie avoimuuteen. Avoimuus on sidottu organisaatiossa ennen kaikkea kulttuuriin. Avoimessa hallintokulttuurissa toimitaan siten, että kenellä tahansa on vaivatonta toimia organisaatiossa tai hankkia tietoa sen julkisesta toiminnasta. (Hakala 2000, 91.)

Valtiovarainministeriön strategian (2004b) mukaan avoimuus merkitsee:

- avointa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta sekä

- monipuolisten ja erilaisten näkemysten arvostamista

(Valtiovarainministeriö 2004b, 11).

Tämän voi ymmärtää siten, että informaation tulisi tarvittaessa kulkea sujuvasti osastoista ja yksiköistä toiseen, yhteistyön merkitystä tulisi korostaa ja jokaiselle olisi annettava mahdollisuus omien mielipiteidensä ja näkemystensä ilmaisemiseen.

Valtiovarainministeriön kohdalla avoimuuteen liittyy tietty paradoksi. Kaiken suhteen ei voida olla avoimia eikä kaikkea informaatiota voida kertoa eteenpäin. Kun kyseessä on lainsäädäntötyötä tekevä organisaatio, tietoa ei aina voida levittää kovin aikaisessa vaiheessa ilman, että sillä olisi haitallinen vaikutus valmisteilla oleviin asioihin. Tämän vuoksi avoimuutta tulee harkita ja sitä tulee soveltaa työhön vain tietyiltä osin. Virkamiehen on aina erikseen arvioitava, onko jokin tietty hanke tai sen osa salassa pidettävä. Se, mihin tämä raja vedetään, on yleensä määritelty organisaatiossa tarkoin. Epätietoisuus siitä, minkä asioiden suhteen voidaan olla avoimia ja mitkä taas tulee pitää salassa, saattaa aiheuttaa epäluottamusta. Siksi avoimuus ja siihen liittyvät poikkeustapaukset on määriteltävä tarkoin.

2.5.3 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuuden käsitettä voidaan soveltaa lukuisiin eri kohteisiin. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöt, luonteet, periaatteet, teot, palkkiot ja rangaistukset, lait, tulonjako, verotus, sosiaaliset olot, instituutit ja rakenteet. Monipuolisuudestaan huolimatta oikeudenmukaisuus ei ole kuitenkaan täysin itsenäinen ilmiö, vaan sen voidaan todeta liittyvän sellaisiin sosiaalisiin

asiantiloihin tai järjestelyihin, jotka aiheutuvat ihmisen toiminnasta. (Niiniluoto 1993, 105–106.)

Oikeudenmukaisuus kuuluu lähtökohtaisesti moraalin alueelle ja se kertoo, millaiset teot yhteiskunnassa ovat oikein ja mitkä väärin (Aarnio 1998). Yleisesti ottaen oikeudenmukaisuus tunnetaan perinteisenä ja yhteiskunnallisesti tärkeänä ihanteena, joka on aina herättänyt runsaasti keskustelua ja josta on johdettu monenlaisia normeja. Oikeudenmukaisuus toimii arviointiperusteena yhteiskunnalle, sen tavoille, laeille, asetuksille ja toiminnoille. Oikeudenmukaisuus on sisällöllisesti hyvin laaja käsite. Sitä ei voida määritellä kovinkaan yksinkertaisesti ja yleisesti vaan arviointi on aina jossain määrin aihe- tai tilannekohtaista. Oikeudenmukaisuus aiheuttaa erimielisyyttä ja keskustelua, mutta laajasti määriteltynä koko yhteiskuntajärjestys perustuu sille, mitä pidetään oikeudenmukaisena. (Turunen 1997, 225–226.)

Mikäli oikeudenmukaisuutta lähdetään pohtimaan sen englanninkielisen käännöksen (*justice*) näkökulmasta, termille saadaan lukuisia merkityksiä oikeudenmukaisesta kohtelusta oikeusjärjestelmään. (Collins Cobuild English Dictionary 1999, 910.) Suomenkielessä sanan määritelmä on kuitenkin suppeampi, varsinkin kun kyseessä on organisaation asettama arvo. Yleisesti ottaen oikeudenmukaisuus voidaan nähdä yksilöiden tasapuolisena kohteluna. Fletcher (1966) on todennut, että oikeudenmukaisuus on eettinen ja suhteellinen periaate, jota on organisaatioista puhuttaessa aina arvioitava ko. organisaation kontekstista käsin. Oikeudenmukaisuuden on tällöin oltava tilannesidonnaista. (ks. Kreps 1990, 251.)

Tähän yksilöiden tasapuoliseen kohteluun viittaa egilitarismi, teoria oikeudenmukaisuudesta yksilöiden yhtäläisenä kohteluna. Egilitarsimin mukaan kaikkia yksilöitä on kohdeltava siten, että heillä on yhtäläinen oikeus ja mahdollisuus omien tarpeidensa tyydyttämiseen. Koska yksilöiden tarpeet

eroavat toisistaan, tämä ei aina tarkoita sitä, että heitä kohdeltaisiin automaattisesti samalla tavalla. Kohtelu ei saa kuitenkaan olla riippuvainen esimerkiksi rodusta, sukupuolesta, uskonnosta tai yhteiskunnallisesta tai poliittisesta asemasta. (Häyry & Häyry 1997, 152–153.)

Valtiovarainministeriön strategiassa (2004b) oikeudenmukaisuus tarkoittaa:

- työtoverin ja yhteistyökumppanin kunnioittamista asiantuntijana ja ihmisenä sekä
- aikaansaannoksiin, yhteistyöhön ja ammatinhallintaan perustuvaa arvostamista ja palkitsemista.

(Valtiovarainministeriö 2004b, 11.)

Tähän valtiovarainministeriön käsitykseen oikeudenmukaisuudesta sopii myös edellä mainittu egilitarismien määritelmä.

Sellaisen yhteiskunnan tai työyhteisön saavuttaminen, jossa kaikkien tarpeet voitaisiin aina tyydyttää, on käytännössä kuitenkin mahdotonta. Oikeudenmukainen yhteiskunta ja työyhteisö voidaan kuitenkin saavuttaa silloin, jos sekä haitat että etuisuudet jakaantuvat yksilöille yhtäläisesti. (Häyry & Häyry 1997, 156.) Tämä tarkoittaa yksilöiden välistä oikeudenmukaisuutta niin hyvässä kuin pahassa. Siispä organisaation sisällä sekä hyvien että huonojen asioiden on jakauduttava tasaisesti työntekijöiden kesken, jotta voitaisiin todella puhua oikeudenmukaisesta työyhteisöstä.

2.5.4 Uudistuminen

Uudistuminen ei ole arvona kovin tyypillinen termi ja se voidaan ymmärtää monin tavoin. Englanninkielinen vastine uudistumiselle on termi *innovation*, jonka sanakirjamääritelmä on seuraava:

1. Uusi asia tai uusi tapa tehdä jotakin. *Kehitetty tuote on innovaatio, joka mullistaa kansainväliset markkinat.*
2. Uusien ideoiden, metodien tai asioiden esittely. *Meidän on inspiroitava luovuutta ja rohkaistava innovaatiota.*

(Collins Cobuild English Dictionary 1999, 869.)

Kreps (1990) taas määrittelee uudistumisen organisaation suunniteltuna ja ohjattuna muutoksena, jonka on tarkoitus parantaa organisaatiota ja organisaatiokulttuuria. Liiallinen uudistuminen voi kuitenkin olla organisaatiolle haitallista. Jatkuva muutostilanne voi johtaa organisaation tilaan, jossa se on täysin vailla suuntaa ja organisaation toiminta on sirpaleista. Tämän vuoksi uudistumisen ja pysyvyyden säilyminen on organisaatiossa tärkeää. (Kreps 1990, 169-170.)

Valtiovarainministeriön strategiassa (2004b, 11) uudistuminen merkitsee:

- henkilökohtaisen kehittymisen arvostamista ja tukemista sekä
- organisatoristen ja yksilöllisten toimintatapojen rakentavaa arviointia ja kehittämistä.

Valtionhallintoa on usein kritisoitu sen taantumuksellisuudesta yritysmailmaan verrattuna. Kun yritysmailman kehitys on nopeampaa ja byro-

kratia on vähäistä, valtionhallinnossa päätökset ja uudistukset vaativat toteutukseen pidemmän ajan. Uudistuminen arvona kieliikin siitä, että valtiovarainministeriö pyrkii muokkaamaan jäykkää imagoaan joustavampaan ja nykyaikaisempaan suuntaan. Muutoksen syynä on muun muassa valtionhallinnossa lähivuosina tapahtuva sukupolvenvaihdos ja siitä seuraava työvoimapula, jonka vuoksi nuorempaa väestöä halutaan houkutellessa valtion palvelukseen.

Valtiovarainministeriö ei ole ainoa taho, joka uskoo uudistumisen voimaan, vaan muutostrendi on havaittavissa myös laajemmassa mittakaavassa. Uudistumisen nimeen vannotaan muun muassa Suomi maailmantaloudessa -selvityksen loppuraportissa (2004), jonka yhdessä alaluvussa käsitellään sitä, kuinka uudistumiskyky muutetaan vahvuudeksi. (ks. Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi. Suomi maailmantaloudessa -selvityksen loppuraportti 2004, 83–129.)

3 TEORIASTA ARJEN TEOIKSI

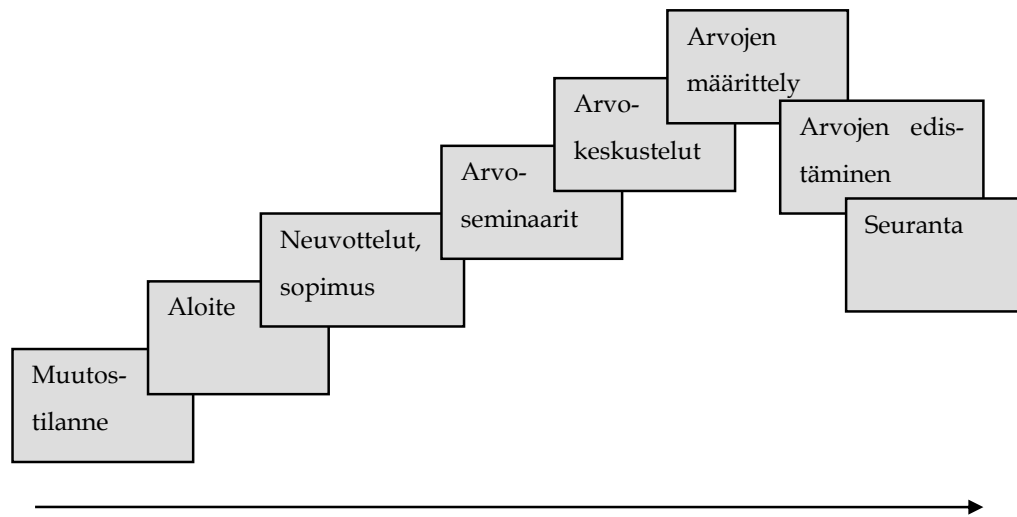
Organisaation arvoprosessin huolellinen suunnittelu on tärkeää. Aaltosen, Heiskasen & Innasen (2003) mukaan mutkien oikaisu ja alkuvaiheen sivuuttaminen voivat johtaa siihen, ettei organisaation arvoja koeta omiksi. Liian hätäisesti määritellyt arvot saattavat myös osua harhaan. Ne eivät välttämättä koske työn tekemisen kannalta oleellisimpia asioita. Tällöin arvot eivät tue henkilöstön sekä johdon työtä ja vaivannäköä toimivamman ja paremman organisaation luomiseksi. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 127.)

Smythe (1997) on todennut, että ihmiset ymmärtävät arvojen sisällöt vain läpikotaisen pohdinnan ja keskustelun tuloksena. Vasta ymmärtämisen kautta he voivat soveltaa arvoja omassa työssään. Arvoja ei voida siirtää käytäntöön käskemällä, eivätkä työyhteisön jäsenet yleensä omaksu ylhäältä valmiina annettuja asenteita. (ks. Juholin 2002, 38.)

3.1 Arvoprosessin rakenne ja vaiheet

Arvoprosessi on tapahtumasarja, jossa kiinnitetään huomiota yritystä ohjaaviin arvoihin, määritellään niistä tärkeimmät ja tehdään niistä sen jälkeen koko organisaation henkilöstön sisäistämiä periaatteita. Puohiniemi (2003) on

hahmotellut tyypillisen organisaation arvoprosessin kokonaisuuden sekä erilaisten työvaiheiden ajoittumisen suhteessa toisiinsa (Kuva 1). Prosessin vaiheet etenevät kronologisesti muutostilanteesta arvokeskusteluiden kautta arvojen määrittelyyn ja niiden seurantaan. (Puohiniemi 2003, 39.)

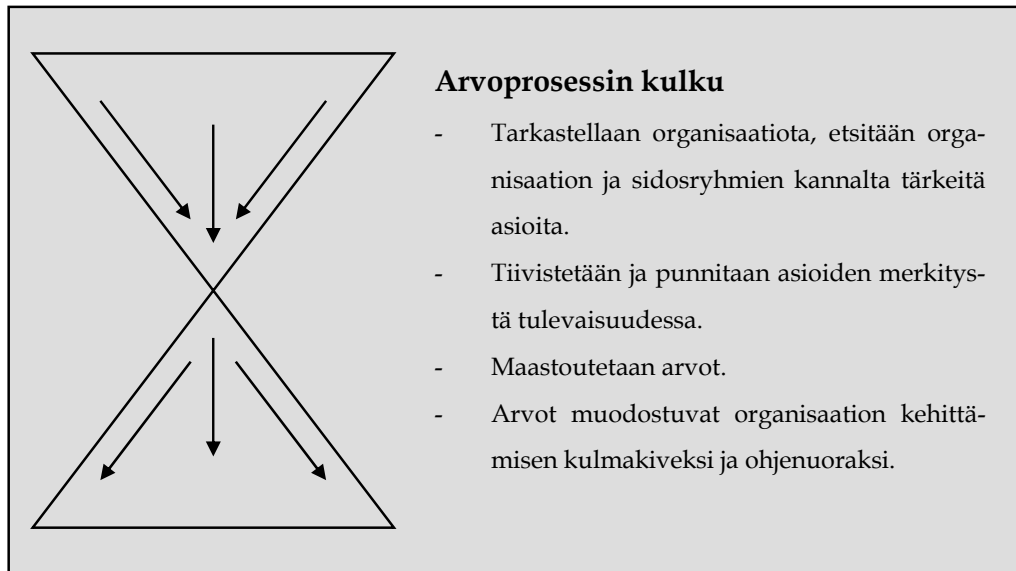


Kuva 1. Arvoprosessin kulku ja päävaiheet kaavamaisesti kuvattuna.

(Puohiniemi 2003, 39.)

Arvoprosessin vetämistä voi hahmottaa myös Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003) esittelemän tiimalasimallin avulla (Kuva 2). Tämä toimii siten, että aluksi organisaatiota tarkastellaan monelta kantilta ja mietitään mitkä ovat niitä asioita, jotka ovat tärkeitä sekä organisaation, että sen kaikkien sidosryhmien kannalta. Tiimalasin vyötärökohdassa näille asioille pyritään löytämään yhteisiä nimittäjiä ja tätä kautta määritellään organisaatiota ohjaavat arvot. Tämän jälkeen prosessissa siirrytään taas käytännönläheiselle tasolle, eli arvojen maastouttamiseen. Maastouttamisella tarkoitetaan sitä, että orga-

nisaatiossa pohditaan, mitä valitut arvot sekä niiden mukainen käyttäytymisen käytännössä tarkoittavat. (Aaltonen ym. 2003, 127, 130–131.)



Kuva 2. Arvoprosessin kulku. (Aaltonen ym. 2003, 131.)

Organisaatiot ovat kuitenkin kaikki erilaisia ja tällaisten projektien luonne vaihtelee organisaatiosta toiseen. Siksi arvoprosessien kulusta ei voida antaa ehdottomia sääntöjä, vaan prosessia tulee tarkastella aina kyseessä olevan organisaation näkökulmasta. (Puohiniemi 2003, 39.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään arvoprosessin loppuvaiheeseen. Tutkimuksen kohteena ovat arvojen määrittely sekä niiden edistäminen organisaation sisällä. Tutkimuksessa sivutaan myös prosessin viimeistä vaihetta, arvojen seuranta.

3.2 Arvojen määrittely

Arvoilla on pitkä historia ja niitä on määritelty sekä tutkittu tuhansia vuosia. Historia antaa myös viitteitä siihen, että yleensä kolme arvoa on koettu sopivaksi lukumääräksi. Tästä käyvät esimerkiksi muun muassa olympialiikkeen arvot *citius, altius, fortius* (nopeammin, korkeammalle, voimakkaammin), sekä Ranskan vallankumouksen ja työväenliikkeen tunnus *liberté, fraternité, égalité* (vapaus veljeys, tasa-arvo). Mikäli organisaatiolla on vain kaksi arvoa niiden kattama alue saattaa jäädä suppeaksi kun taas kuutta arvoa voi olla jo vaikea muistaa ja niiden merkitys voi jäädä organisaation jäsenille epäselväksi. Organisaation kannalta on varmintä valita kolme tai neljä arvoa, jotka ohjaavat organisaatiota käytännön ratkaisuisissa, ovat näkyvänä osana arkisessa työssä ja antavat samalla potkua työhön. (Aaltonen ym. 2003, 128–129.)

Organisaation arvoprosessi voidaan käynnistää kahdesta eri kohdasta. Työlämpi tapa on selvittää työyhteisössä vallitsevat arvot ja arvioida niitä sen jälkeen työyhteisön tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tapa on työlämpi siksi, että arvojen tutkiminen on yleensäkin erittäin vaikeaa, koska ne eivät ole suoraan havaittavissa tai kysyttävissä. Tämä tapa perustuu eräänlaisen prosessin läpikäymiseen, jonka ensimmäisessä vaiheessa organisaation jäsenet käyvät yhdessä läpi organisaatiossa vallitsevia arvoja. Tämän prosessin tuloksena syntyy yleensä suuri määrä arvoja. Tästä joukosta valitaan muutama sellainen arvo, joiden merkityksestä organisaatiossa vallitsee yhteisymmärrys. Kun sopivat arvot on löydetty, prosessia jatketaan keskustelulla siitä, mitä kukin arvo käytännössä tarkoittaa omassa yksikössä tai tiimissä, miten jokainen työntekijä itse toimii arvoja noudattaessaan ja kuinka organisaation arvot näkyvät ulospäin esimerkiksi sidosryhmien kokemuksina. Toinen tapa arvoprosessin käynnistämiseen on aloittaa arvoprosessi johdon määrittämistä arvoista ja haastaa ja jalostaa näitä arvoja arvokeskustelun kautta. Tällöin organisaation on oltava valmis tarpeen vaatiessa muuttamaan

ydinarvoja sen sijaan, että prosessissa korostettaisiin automaattisesti niitä arvoja, joista arvokeskustelu lähti liikkeelle. (Åberg 2000, 85–86; Juholin 1999, 210–211.)

3.3 Arvojen jalkauttamisesta edistämiseen

Samoin kuin arvomääritelmien kohdalla, eri yritykset käyttävät erilaisia termejä puhuessaan arvoprosessin eri vaiheista (Puohiniemi 2003, 19). Vaihetta, jossa arvot viedään käytäntöön ja jossa yritysjohto ja muut esimiehet alkavat käsitellä arvoja muun henkilöstön kanssa, kutsutaan usein jalkauttamiseksi (Puohiniemi 2003, 19; Aaltonen ym. 2003, 133, 146; Kauppinen 2002, 169.)

Puohiniemi (2003) esittelee lisäksi juurruttamisen sekä englanninkielisen termi 'walk the talk'. Tämä termi korostaa esimerkin voimaa, eli tavoitteena on tehdä niin kuin sanotaan. Yritykset valitsevat käyttöönsä sen termistön, mikä istuu parhaiten yrityksen omaan johtamiskulttuuriin. Jalkauttaminen istuu parhaiten sotilaallisesti organisoituneeseen kulttuuriin, kun taas muun tyyppiset organisaatiot puhuvat usein arvojen juurruttamisesta. Jalkauttaminen ja juurruttaminen ovat kuitenkin ongelmallisia termejä, sillä ne viittaavat johonkin sellaiseen, mikä tulee organisaation ulkopuolelta. Englanninkielessä käytetty käsite *infusion* viittaa myös ulkopuoliseen arvolähteeseen. Tällä "arvoruiskeella" viimeistellään arvojohtamisen mallia. Arvot eivät kuitenkaan ole tuontitavaraa, eikä yritykseen ole kovinkaan helppo jalkauttaa, juurruttaa tai ruiskuttaa täysin uusia arvoja. Erityisen vaikeaa tämä on sellaisessa tilanteessa, jossa organisaatiossa säilyy vanha henkilöstö, eikä toimintatapoja ja toiminnan puitteita uudisteta täydellisesti. (Puohiniemi 2003, 19–20.) Joskus tässä yhteydessä puhutaan myös arvojen maastouttamisesta (Aaltonen ym. 2003, 142). Maastouttamisessa on kuitenkin hieman negatiivinen sävy, ikään kuin arvot olisivat jotakin, mikä tulee piilottaa organisaatioon.

Puohiniemen (2003) mukaan jalkauttamista, juurruttamista ja ruiskuttamista parempi termi arvojen määrittelyn jälkeiselle ajalle on arvojen edistäminen, jonka englanninkielinen vastine on sana *promotion*. Tämän termin latinankielinen kantasana *promovere* tarkoittaa sananmukaisesti: liikuttaa eteenpäin, siirtää, laajentaa, pidentää, edistää, kehittää ja ylentää arvossa. Arvojen edistämässä on kyse organisaatiossa määriteltyjen arvojen tekemisestä näkyviksi valintoja ohjaaviksi päämääriksi. Tämä saattaa vaatia myös vakavaa puuttumista näiden arvojen toteutumisen esteisiin, kielteisiin motiiveihin ja vaiettuihin arvoihin. (Puohiniemi 2003, 20–21.)

Käsite arvojen edistäminen sisältää arvojen määrittelyn jälkeisen vaiheen kolme oleellisinta elementtiä, jotka Puohiniemi (2003) on tiivistänyt seuraavasti:

1. Kun jotain edistetään, ei koskaan lähdetä tyhjästä. Arvoja edistäessä niitä ei tuoda ulkopuolelta, vaan edistetään jo oraalla olevaa kehitystä. Arvojen toteutumista edesautetaan helpottamalla arvoista puhumista, keskustelemalla arvojen merkityksistä ja erityisesti niiden ilmenemisestä eri työtehtävissä.
2. Edistäminen sisältää myös arvo-ongelmien käsittelyn. Toiminnan kannalta tärkeiden, positiivisten arvojen edistämiseksi on siis myös uskallettava tarttua näiden toteutumista estäviin arvo-ongelmiin.
3. Edistäminen ei käsitteenä ennalta määrää, kuka arvoja edistää. Kaikki yrityksessä työskentelevät ovat nimittäin tärkeässä asemassa arvoja edistettäessä. Arvoprosessin kaltaista hanketta ei mikään yritys voi jättää vain johdon asiaksi.

(Puohiniemi 2003, 20–21.)

Tässä tutkimuksessa puhutaan arvojen edistämisestä, sillä termi edistäminen sopii hyvin siihen tapaan, jolla valtiovarainministeriössä on pyritty tuomaan arvot osaksi organisaation arkea.

3.3 Organisaation arvoprosessin vetäminen

Prosessin vaikein vaihe alkaa silloin, kun arvot on määritelty, niille on etsitty erilaisia tulkintoja ja normeja ja yksiköt ja tiimit käyvät jo omia arvokeskustelujaan. Tällöin alkaa arvojen muuttaminen arjen teoiksi. Arvoja ei saada tuotua luontevaksi osaksi organisaatiota poppakonstein, vaan niiden edistämässä tärkeintä on arkinen työ, muistuttaminen, muutosten tekeminen, jatkuva arviointi ja konkreettiset toimenpiteet. Mikään ei tapahdu hetkessä vaan prosessi saattaa kaiken kaikkiaan kestää jopa vuosia. Arvojen edistämässä arvoja tulisi lähestyä kahdelta eri kantilta: arjen tekojen ja viestinnän sekä koko taloa koskevien suunnitelmien ja seurannan näkökulmista. (Aaltonen ym. 2003, 146–147.)

Arvoprosessin onnistumisen ja arvojen edistämisen kannalta organisaatiossa on hyvä miettiä myös arvojen edistämiseen liittyviä jatkotoimenpiteitä. Näitä ovat muun muassa arvojen soveltaminen yksiköiden sisällä, arvoviestinnän peruslinjat talon sisällä, arvoprosessin jatkuva linkittäminen muihin prosesseihin, tulosten seuranta ja mittaaminen, sekä esimiestoiminnan ja johtamisen kehittäminen. (Aaltonen ym. 2003, 142.) Organisaation arvomallin tulisi olla ymmärrettävä kaikille osapuolille, ei pelkästään arvomallin laatijoille. Arvojen esittelyssä ei siis pitäisi uppoutua liiaksi teoriaan vaan keskittyä siihen millaisia vaikutuksia arvojen noudattaminen ja niiden noudattamatta jättäminen saa organisaatiossa aikaan. (Puohiniemi 2003, 177.)

3.3.1 Henkilöstön rooli

Mikäli muutos sanellaan valmiina ylhäältä alaspäin, henkilöstössä saattaa herätä muutosvastarintaa. Paras arvokeskustelu onkin sellainen, jossa henkilöstö on aktiivisesti mukana. Tällöin henkilöstö myös sitoutuu paremmin organisaatioon ja omiin työtehtäviinsä. (Aaltonen ym. 2003, 131.)

Henkilöstö voidaan ottaa osaksi arvojen määrittelyä monin eri tavoin. Henkilöstön ollessa pieni se voidaan ottaa kokonaisuudessaan mukaan arvokeskusteluihin. Suuremman henkilöstön kohdalla on turvauduttava huolellisesti valittuihin edustajiin eri henkilöstöryhmistä, jotta prosessin onnistumiselle luodaan parhaat edellytykset. Keskusteluissa on lisäksi kiinnitettävä huomiota muun muassa siihen, että osallistujien sukupuoli- ja ikäjakauma on tasainen. Myös henkilöstön keskuudessa vaikutusvaltaisten työntekijöiden mukaan ottaminen on kannattavaa. (Aaltonen ym. 2003, 132.) Tällaisen henkilöt omaavat usein mielipidejohtajan aseman ja heidän esimerkillään voi olla suuri vaikutus siihen, kuinka muut työntekijät suhtautuvat arvoihin.

Keskustelujen apuna on mahdollista käyttää myös sähköisiä välineitä, kuten esimerkiksi intranetin keskustelupalstaa. Inhimillinen vuorovaikutus ja kasvokkaisviestintä ovat kuitenkin sähköisiä välineitä tehokkaampia, eikä niiden käyttämisestä ole missään vaiheessa syytä luopua. (Aaltonen ym. 2003, 132-133.)

3.3.2 Johdon rooli ja arvojohtaminen

Arvojen määrittely ja niiden esille tuominen eivät takaa sitä, että ne näkyvät organisaation johtamisessa. Arvojen toteutuminen arkipäivän tilanteissa on kuitenkin suoraan sidoksissa siihen, kuinka arvot näkyvät organisaation joh-

tamistavassa, johtamiskäytännöissä ja -käyttäytymisessä. Mikäli organisaation arvot eivät näy johtamisessa, ne tuskin näkyvät missään muussakaan organisaation toiminnassa. Tästä johtuen organisaatioissa kiinnitetään nykyisin entistä enemmän huomiota siihen, kuinka johtamiskäytännöt vastaavat organisaation arvovalintoja. (Kauppinen 2002, 41.)

Muutostilanteessa johdon asema muodostuu keskeiseksi ja kriittiseksi. Johdolta odotetaan vastuuta ennakoita tilanteita sekä luoda menettelytapoja, joiden avulla organisaatiossa selviydytään eteenpäin. Se miten ja mitä johto viestii, vaikuttaa siihen kuinka henkilöstö ymmärtää, hyväksyy ja sitoutuu asiaan. Asian ymmärtäminen on erityisen tärkeää juuri sitoutumisen kannalta, sillä johdon kautta levinneet epäselvät ja ristiriitaiset viestit aiheuttavat yhteisössä hämmennystä ja epäluottamusta. (Juholin 2001, 243–244.)

Organisaation johdon käsitys arvoista on usein pinnallinen, mutta he voivat parantaa omia muutoksenjohtamistaitojaan perehtymällä siihen, millainen vaikutus arvoilla on sekä yksilön että organisaation käyttäytymiseen. Arvojen edistäminen vaatii interaktiivista kommunikointia. Kommunikoinnin tarkoituksena on kehittää yleinen käsitys siitä, millaista toimintaa organisaation menestys edellyttää ja informoida työntekijöitä organisaatiosta sosiaalisena systeiminä jotta mm. rekrytointi ja koulutus saadaan samalle linjalle tavoitteiden kanssa. Lisäksi tarkoituksena on parantaa kommunikaatiota ja luottamusta organisaation sisällä sekä kehittää johtajuutta. (Maccoby 1998, 55.)

Kotoaro (1999) on todennut, että suurista muutoksista tiedottamisen pitää aina lähteä ylimmästä johdosta, jonka pitää varmistua siitä että sanoma saavuttaa varmasti organisaation kaikki tasot (ks. Ikävalko 1999, 114). Organisaation johdon on arvoprosessin kuluessa kyettävä erottelemaan toisistaan organisaation ihanteet, käyttäytymisen ja luonteenomaisuuden. Tämän jäl-

keen organisaatiossa on saatava aikaan interaktiivinen vuoropuhelu, joka selvittää arvojen merkityksen organisaatiolle, paljastaa organisaatiossa piilevän teorian ja todellisuuden välisen kuilun ja löytää keinot tämän kuilun kaiventamiseksi. (Maccoby 1998, 57.)

Arvojohtaminen on organisaation johtamistapa, jonka avulla johtaja sitouttaa työntekijät organisaation yhteisiin arvoihin. Johtajan tehtävänä on viestiä organisaation keskeisistä arvoista, huolehtia niiden jalkauttamisesta toiminnan kaikkiin osiin ja osatekijöihin sekä varmistaa että jokaisella organisaatiossa työskentelevällä henkilöllä on selkeä käsitys organisaation arvoista, visiosta ja strategiasta. (Aaltonen ym. 2003, 185–186.)

Mikäli arvojohtajuuteen ei suhtauduta vakavasti, organisaatiossa saatetaan päätyä nopeasti lähtötilanteeseen, jossa hierarkia estää avoimen kommunikation. Aito arvojohtaminen sen sijaan edellyttää suuria muutoksia toimintatavoissa. Usein arvojohtaminen vaatii sekä johtajaa että tämän alaisia tarkistamaan omaa ihmiskäsitystään. Arvot antavat jokaiselle yrityksessä toimivalle oikeuden tuoda esiin arvoissa esiintyviä ongelmia. Tämä on yksi arvojohtajuuden tyypillisistä ominaisuuksista. Kenellä tahansa organisaatiossa tulee olla sekä oikeus että velvollisuus puuttua arvojen vastaiseen toimintaan tai keskusteluun. (Puohiniemi 2003, 193.)

3.3.3 Sitoutuminen

Sitoutuminen merkitsee aitoa omistautumista yhteisön tavoitteiden saavuttamiseen. Sitoutunut työntekijä haluaa tukea omaa ja muiden kehittämistä siinä organisaatiossa, jossa hän työskentelee. (Juholin 1999, 235.) Arvoja ei saada siirrettyä teoriasta osaksi organisaation toimintaa, elleivät organisaation työntekijät ole sitoutuneita itse organisaatioon. Sitoutumatonta työnteki-

jää ei välttämättä kiinnosta samalla tavalla organisaation hyvinvointi, kuin sitoutunutta työntekijää. Sitoutumaton työntekijä ei myöskään näe organisaation etua omana etunaan, vaan erottaa itsensä ja organisaation selkeästi toisistaan. Muun muassa määräaikaiset työsuhteet saattavat aiheuttaa organisaation jäsenissä sitoutumattomuutta.

Sitoutumisesta voidaan puhua myös kiinnittämisenä. Tämä termi esiintyy nk. "Åbergin pizzan" sisäisellä suunnalla, koska kiinnittäminen kohdistuu organisaation omaan henkilöstöön. Kiinnittämisestä voidaan puhua myös sosiaalistamisena ja se jakaantuu kahteen eri päämuotoon: työyhteisöön ja työhön perehdyttämiseen. (Åberg 2000, 102–103.)

Sitoutumisen kannalta organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota niihin eroavaisuuksiin, joita organisaation arvojen ja työntekijän arvojen välillä mahdollisesti ilmenee. Tutkimusten mukaan työntekijät työskentelevät mieluiten organisaatiossa, jonka arvoihin ja päämääriin he voivat samaistua. Työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee oman työpanoksensa tärkeäksi organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Sitoutunut työntekijä on myös tehokkaampi työssään mikä taas koituu suoraan organisaation parhaaksi. (Boxx, Odom & Dunn 2001, 203–204.)

Sitoutumiseen vaikuttaa myös se, kuinka tärkeänä sitä pidetään organisaation sisällä. Sitoutumista korostavassa kulttuurissa organisaation jäsenet hyväksyvät organisaation päämäärät sekä keinot joilla niihin pyritään. Organisaatiossa, jossa sitoutumisaste on matala, työntekijät olettavat johdon tekemän päätökset, lokeroituvat ja näkevät oman tehtäväalueensa kapeana. (Aaltonen & Junkkari 1999, 104.) Matalan sitoutumisen organisaatiossa jäsenten on vaikeampi toteuttaa organisaation arvoja, sillä he eivät koe kuuluvansa organisaatioon samalla tavalla kuin sitoutumista korostavassa organisaatiokulttuurissa.

3.3.4 Viestinnän merkitys arvojen ja strategian edistämässä

Monipuolinen viestintä on yksi arvojen edistämisen kriittisiä tekijöitä. Arvot tulee tehdä organisaation sisällä näkyviksi esimerkiksi erilaisten esitteiden, Intranetin ja henkilöstölehden avulla. Myös esimerkin kautta tehty arvojen edistäminen on yksi voimakkaimmista tavoista viestiä arvoista organisaatiossa. (Aaltonen ym. 2003, 147.) Arvojen viestintä on suorassa yhteydessä muutosviestintään. Arvot eivät muutu käytännöiksi ilman, että ne ymmärretään, hyväksytään ja sisäistetään organisaatiossa. (Juholin 1999, 211.)

Viestintähenkilöiden on hyvä olla mukana arvoprosessissa alusta saakka. Prosessin edetessä heidän roolinsa kasvaa. Samalla on kuitenkin tärkeää muistaa, että viestintä on kaikkien avainhenkilöiden, eikä vain siihen erikoistuneiden työntekijöiden tehtävä. Varsinkaan arvoviestintä ei koske pelkästään organisaation viestintäihmisiä. (Aaltonen ym. 2003, 147.)

Viestinnän avulla voidaan edistää strategian omaksumista sekä organisaation sisällä, että sen ulkopuolella. Viestintä edistää toimintatapojen muuttamista organisaation kulttuurissa ja yksilöiden suorituksissa. Ilman tätä strategian toteutuminen ei ole mahdollista. Strategian onnistuminen on taattu silloin, kun jokainen osallistuja saa riittävästi tietoa, kokee tulevaisuutta kuuluksi ja on sekä motivoitunut ja sitoutunut hankkeeseen. (Freedman & Tregoe 2003, 184, 196).

Strategian viestintäprosessissa on muistettava muutama asia. Johtotiimin tulee osallistua eri viestintätapahtumiin niin paljon kuin mahdollista, sillä heidän esimerkillään on merkittävä rooli prosessin onnistumisessa. Johtotiimin tulee säilyttää yhtenäinen rintama, sillä ristiriidat vievät pohjan koko viestintäprojektilta. Kasvokkaisviestintä on toimivin tapa saada viesti perille ja tällöin tarjoutuu myös mahdollisuus kuunteluun ja vuoropuheluun. Vies-

tinnässä tulee keskittyä itse asiaan eikä piiloutua sanahelinään. Prosessiin kannattaa myös hyvä ottaa mukaan kohderyhmää lähinnä oleva johtohahmo, sillä he joutuvat loppuvaiheessa huolehtimaan organisaatiossa tapahtuvien muutosten seurannasta. Viestinnän on oltava vakuuttavaa, mikäli sillä halutaan vaikuttaa jokaisen yksilön työskentelytapoihin. Jokainen viesti tulisi yhdistää tulevaan toimenpiteeseen tai toteutettavaan suunnitelmaan, sillä organisaation jäsenten on ymmärrettävä kuinka muutos tapahtuu ja mitä prosessissa on edessä seuraavaksi. (Freedman & Tregoe 2003, 190–191).

Myös kommunikaatio on arvoprosessissa tärkeässä osassa. Jatkuva vuorovaikutus organisaation ja sen ympäristön välillä edesauttaa organisaation arvoprosessin kehittymistä. (Gróf 2001, 193.) Ulkopuoliset sidosryhmät voivat tarjota organisaatiolle arvoprosessista sellaista näkemystä, jota ei ole mahdollista saada sisältä käsin.

3.4 Arvojen toteutumisen haasteellisuus

Arvokeskustelu voi toisinaan epäonnistua kaikista hyvistä aikomuksista ja suunnitelmista huolimatta. Suurin virhe tehdään silloin, jos arvot jätetään teorian asteelle mappeihin ja muistioihin, eikä niiden edistämiseksi organisaation sisällä tehdä työtä. Arvojen toteutumisessa saattaa kuitenkin ilmetä ongelmia myös myöhemmässä vaiheessa. (Aaltonen ym. 2003, 154.)

3.4.1 Arvokeskustelun epäonnistuminen

Organisaation arvoja ei tulisi lähestyä liian suoraviivaisesti ja rationaalisesti. Arvojen määrittelyksi ei riitä se, että organisaation johto valitsee mukavia

sanoja, joiden pohjalta arvot rakennetaan. Tällaisessa tilanteessa arvokeskusteluun ei tule syvyyttä eikä todellista kosketuspintaa, sillä valitut arvot eivät heijasta sitä, mitä organisaatiossa todella tapahtuu ja millaiset asiat ovat juuri kyseisen organisaation toiminnalle tärkeitä. Arvokeskustelun tulisikin lähteä nimenomaan organisaation todellisista arvoista, sellaisista, jotka organisaation jäsenet voivat kokea omikseen. (Aaltonen ym. 2003, 154.)

Myös kiireellä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia arvoprosessin onnistumiseen. Mikäli organisaation arvoprosessiin ryhdytään samanlaisella kiireellä kuin muuhunkin toimintaan, eivät tulokset ole välttämättä kovin hyviä. Organisaation arvokeskusteluun ei tarvitse varata määrättömästi aikaa, mutta huolellisuus on tässäkin asiassa tärkeää. Suunnitelmallisesti loppuun saakka viety arvokeskustelu voi olla organisaatiolle mittava voimavara. Kiire saattaa vaikuttaa arvoprosessiin myös myöhemmässä vaiheessa, ellei työntekijällä ole työn ohessa aikaa miettiä omia työtapojaan ja työskentelyään arvojen näkökulmasta. Tällöin arvojen mukaiset työskentelytavat saattavat helposti unohtua. (Aaltonen ym. 2003, 154.)

Arvot eivät saa myöskään jäädä liian irrallisiksi organisaation strategiasta ja muista määrittelyistä. Tällöin arvoprosessi ei tuota toivottuja tuloksia. Prosessin kuluessa on huolehdittava jatkuvasti huolehtia siitä, että organisaatiossa ollaan tietoisia, mikä arvojen rooli on organisaation toiminnan kannalta. (Aaltonen ym. 2003, 154.)

3.4.2 Ristiriidat työyhteisön arvojen ja yksilön arvojen välillä

Usein käy niin, että työyhteisön arvot ja työntekijän arvot ovat ristiriidassa keskenään. Tällaista ristiriitaa välttääksemme mietimme usein jo työnhakuvaiheessa, millaisessa työyhteisössä haluaisimme työskennellä ja millaiset

asiat ovat meille työssä tärkeitä. Analyysi toimii myös toiseen suuntaan, sillä työhönottohaastattelija saattaa ehkä tietämättäänkin havainnoida haastattelutilanteessa hakijan arvoja. Tällaista analyysia ei kuitenkaan tulisi jättää pelkästään alitajuiseksi prosessiksi, vaan hienovaraisen ja kohtuullisen syvällisen arvoanalyysin tekeminen olisi suotavaa jo haastatteluvaiheessa. (Aaltonen & Junkkari 1999, 135.)

Arvoristiriita voi syntyä monista eri lähtökohdista. Työntekijä saattaa arvostaa harkitsevaa toimintatapaa, mutta organisaatiossa mennään täysillä eteenpäin ilman tarkempia suunnitelmia. Toinen työntekijä taas on tottunut ripeään ja päättäväiseen työskentelyyn eikä koe oloaan kotoisaksi organisaatiossa, jossa kaikista päätöksistä keskustellaan pitkään ja hartaasti. Joissain organisaatiossa totuutta muunnellaan tarpeen mukaan ja joillekin ihmisille tällainen työskentelytapa on erityisen kiusallinen. (Aaltonen & Junkkari 1999, 136.)

Ihmisen työssäjaksamiseen vaikuttaa erityisesti hänen arvostuksensa omaa työtään kohtaan. Arvot ja jaksaminen ovat siis suorassa yhteydessä toisiinsa. Työntekijä voi hakea arvostuksen suorittamastaan työstä tai siitä, että on mukana jossakin tärkeäksi kokemassaan tehtävässä. Työntekijä voi myös kokea sekä työn että työpaikkansa itselleen mielekkäiksi. Nykyisin on myös yhä yleisempää, että esimiehen ja kollegoiden samansuuntaiset arvot ovat työntekijälle tärkeitä. Työpaikan ja työntekijän arvojen ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla samat. Tällainen yhdenmukaisuus on hyvin harvinaista. Molemmille osapuolille edullisin tilanne on se, että arvot ovat jokseenkin samansuuntaisia. Tärkeintä on kuitenkin se, ettei työpaikan ja työntekijöiden arvojen välillä ole merkittävää ristiriitaa. (Aaltonen & Junkkari 1999, 136.)

3.4.3 Organisaatiosta kohoavat arvo-ongelmat

Organisaation arvot eivät välttämättä vastaa aina sitä todellisuutta, jonka mukaan organisaatio toimii. Near, Baucus & Miceli (1993) ovat listanneet kolme todennäköistä syytä tähän. Yhden teorian mukaan organisaation arvot perustuvat organisaation historiaan. Mikäli arvojen määrittelystä on kulunut huomattavasti aikaa ja organisaatio on kokenut tämän jälkeen merkittäviä muutoksia, eivät arvot välttämättä vastaa organisaation toiminnan nykytilaa. Toisen selityksen mukaan kyse ei ole ajasta, vaan siitä, että kaikilla organisaation työntekijöillä ei ole samanlaista tietoa arvoista. Tämä selitys korostaa viestinnän merkitystä työntekijöiden sitouttamisessa arvojen mukaiseen toimintaan. Kolmas syy arvoristiriidoille voi piillä siinä, että organisaation rakenne tai sen toimintatavat eivät yksinkertaisesti tue organisaation asettamia arvoja. Mikäli organisaatiokulttuuri ja arvot ovat selkeässä ristiriidassa keskenään, arvot jäävät vaille perustelua eikä niitä koeta merkityksellisiksi. (Near, Baucus & Miceli 1993, 219–220.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutusta. Aluksi käydään läpi tutkimuksen taustaa itse VM 2007 -prosessin, tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten sekä tutkimuksen kohderyhmän osalta. Tämän jälkeen työssä siirrytään tutkimuksen kulun, tutkimusaineiston sekä tutkimuksen analyysin esittelyyn.

4.1 Tutkimuksen taustaa

Jotta tutkimusta ja sen tarkoitusperiä olisi helpompi ymmärtää, on tarpeen perehtyä siihen, millaisista lähtökohdista tutkimuksessa on lähdetty liikkeelle. Oma merkityksensä on myös tutkimuksen kohderyhmällä sekä sillä, millaisista tekijöistä tutkimuskysymykset muodostuvat. Seuraavissa alaluvuissa perehdymme hieman tarkemmin näihin osa-alueisiin.

4.1.1 VM 2007 –prosessin taustaa

VM 2007 –prosessista nousee esille kaksi strategista pääkysymystä: mitä valtiovarainministeriö aikoo saada aikaan ja olla mukana aikaansaamassa sekä kuinka ministeriö aikoo toimia onnistuakseen näissä tavoitteissa. Käynnissä olevan prosessin tarkoituksena on selkiyttää ministeriön roolia lähivuosien keskeisten muutosteemojen tunnistamisessa, kommunikoinnissa sekä toteuttamisessa. Tavoitteena on, että valtiovarainministeriö suuntaa uuden strategian avulla ainakin vuoteen 2007 ympäristössä, joka kokee väestörakenteen muutoksen vuoksi tulevaisuudessa merkittäviä muutoksia. VM:n lisäksi edessä oleva muutos vaikuttaa koko suomalaiseen yhteiskuntaan. (Valtiovarainministeriö 2004b, 5.)

VM 2007 –prosessi rakentuu kolmesta pääteemasta:

1. Muutosteemojen tunnistaminen ja muutoksen aikaansääminen - MITÄ (vaikuttavuus) ja MITEN (toimintatavat, osaaminen, resurssit).
2. Keskittyminen oleelliseen - ydintehtävien määrittely ja priorisointi.
3. Arvoperusteinen vaikuttaminen - arvoperustan arviointi ja täsmentäminen.

(Määttä 2003b, 1).

Ulkoisen toimintaympäristön ohella VM 2007 –strategian toteuttamisessa korostuu ministeriön sisäinen toimintaympäristö. Sisäiseen toimintaympäristöön liittyvät teemat koskevat muun muassa toimintatapoja, tietotaidon hyödyntämistä ja kehittämistä sekä resurssien kohdentamista sellaisiin tehtäviin, jotka toteuttavat valtiovarainministeriön perustehtävää. Sisäisen toimin-

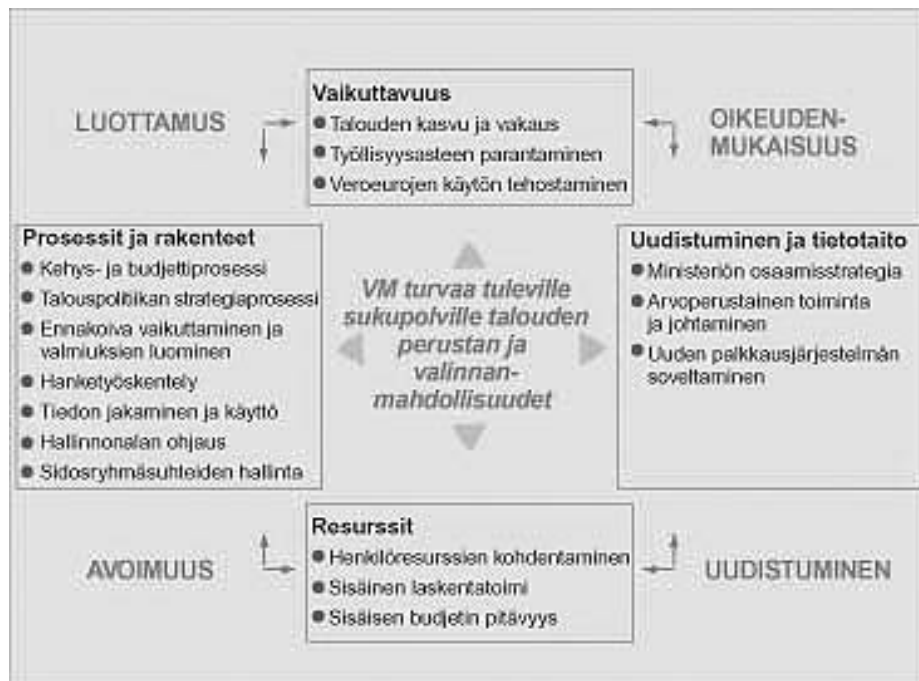
taympäristön perustan muodostaa ministeriön yhteinen arvoperusta, jonka mukaan sanojen ohella huomiota on kiinnitettävä myös tekoihin. (Valtiovarainministeriö 2004b, 7-8.)

VM 2007 -prosessi on jaoteltu erilaisiin menestystekijöihin ja painopisteisiin, joiden pohjalta ministeriön johto ja osastopäälliköt ovat sopineet osastotason tavoitteista, toimenpiteistä ja henkilöresurssien kohdentamisesta. Arvoperusteinen toiminta ja johtaminen on yksi VM 2007 -strategian uudistumiseen ja tietotaitoon liittyvän menestystekijän osa-alueista. Sen tavoitteiksi vuodelle 2004 on asetettu:

1. Arvojen mukaisten toimintatapojen vahvistaminen niin, että merkittävä osa ministeriön henkilöstöä tunnistaa arvojen mukaisen toiminnan ja käyttäytymisen. Merkittävä osa tarkoittaa työtyytyväisyysbarometriin vastanneiden henkilöiden ministeriötason vastauskeskiarvona $> 3,3$. (Johto ja henkilöstö.)
2. Reagoida nopeasti arvojen vastaiseen toimintaan ja käyttäytymiseen. (Johto.)
3. Ministeriön ja osaston tavoitteiden vieminen yksikkö- ja yksilötasolle päivittäisessä toiminnassa. (Osastopäälliköt ja yksikön päälliköt.)
4. Osaston johtamiseen ja lähiesimiehen johtamiseen liittyvän tyytyväisyystason osastokohtainen parantaminen suhteessa vuoden 2003 tulokseen (työtyytyväisyysbarometri). Keski johdon henkilöjohtamisen onnistuneisuutta arvioidaan lisäksi esimiesbarometrin avulla. (Osastopäälliköt ja yksikön päälliköt.)

(Valtiovarainministeriö 2004b, 13, 19-20.)

Valtiovarainministeriön strategiakaaviosta (Valtiovarainministeriö 2004b, 13; Kuva 3) käyvät ilmi ne tavoitteet ja painopisteet, jotka VM 2007 -prosessille on ministeriössä asetettu. VM:n keskeisenä tehtävänä on turvata tuleville sukupolville talouden perusta ja valinnanmahdollisuudet. Ministeriön arvot luovat strategialle kehyyksen ja strategiassa asetetut tavoitteet toteutuvat nimettyjä arvoja noudattamalla.



Kuva 3. VM 2007 - Mitä ja miten tasapainossa.

(Valtiovarainministeriö 2004b, 13.)

4.1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Arvot esittävät merkittävää roolia VM 2007- prosessissa. Arvojen ja niiden tehtävän määrittely ei kuitenkaan välttämättä tarkoita vielä sitä, että kyseiset arvot löytäneet oman paikkansa ja todella toteutuvat organisaatiossa. Vaara-

na on, että arvot jäävät elämään pelkästään muistiossa ja strategiavihkosissa sen sijaan, että ne olisivat aktiivinen osa jokapäiväistä työtä. Tätä taustaa silmällä pitäen tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään henkilöstön mielikuvia ja ajatuksia valtiovarainministeriön (VM) arvoista, niiden toteutumisesta ja toteutumisen esteistä sekä arvojen ja strategian viestinnästä.

Työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Kuinka valtiovarainministeriön työntekijät ymmärtävät organisaation arvot?
2. Kuinka valtiovarainministeriön asettamat arvot toteutuvat organisaatiossa käytännössä?
3. Kuinka arvoista ja strategiasta on organisaatiossa viestitty?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta on tarkoitus löytää vastaus siihen, mitä valtiovarainministeriön työntekijät ajattelevat arvoista yleensä ja missä suhteessa heidän käsityksensä valtiovarainministeriön arvoista on ministeriön rakentamiin arvomääritelmiin. Toinen tutkimuskysymys yrittää löytää vastauksen siihen, millaisia eroavaisuuksia organisaation asettamien arvojen ja käytännön tilanteiden välillä ilmenee ja millaisissa tilanteissa nämä erot tulevat ilmi. Kolmannella tutkimuskysymyksellä halutaan selvittää millaisin keinoin arvoja ja strategiaa on organisaatiossa viety eteenpäin ja kuinka tässä tehtävässä on onnistuttu.

4.1.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä valtiovarainministeriön virkamiestä ja tutkimus oli tulevaisuusorientoitunut. Tarkoituksena oli selvittää sellaisten virkamiesten arvoajatuksia, jotka eivät ole vielä luoneet pitkää uraa valtiovarainministeriössä, mutta jotka saattavat työskennellä organisaatiossa

vielä useita vuosia eteenpäin. Koska tutkimuksen kohteena ovat nimenomaan valtiovarainministeriön nuoret virkamiehet, tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin 1.1.1974 ja sen jälkeen syntyneet valtiovarainministeriön työntekijät. Joukosta jätettiin pois ne virkamiehet, jotka ovat työskennelleet valtiovarainministeriössä niin vähän aikaa, etteivät he ole ehtineet olla mukana VM 2007 -prosessissa. Haastateltavat edustivat sekä miehiä että naisia sekä eri osastoja ja yksiköitä. Haastateltavat työskentelevät valtiovarainministeriössä joko tukihenkilöinä tai asiantuntijoina.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen ja tutkimustuloksista haluttiin selkeiden tilastojen sijaan löytää numeroja syvemmälle menevää aineistoa kohdeorganisaation arvoista. Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Teemahaastattelu rakentuu tiettyjen, keskeisiksi koettujen ja etukäteen valittujen teemojen varaan. Lisäksi teemahaastattelua täydennetään tarkentavilla kysymyksillä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa jo etukäteen. Puolistrukturoidussa menetelmässä kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole kuitenkaan määritelty, mikä erottaa menetelmän strukturoidusta haastattelusta. Teemahaastattelussa haastattelija voi itse päättää, esittääkö hän kaikille haastateltaville kaikki suunnitellut kysymykset, esittääkö kysymykset tietyssä ja samassa järjestyksessä ja säilyykö sanamuoto kaikissa haastatteluissa samanlaisena (Hirsjärvi & Hurme 1993, 36; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Syvähaastattelusta poiketen kysymysten muoto ja järjestys eivät puolistrukturoidussa teemahaastattelussa ole kuitenkaan täysin vapaat (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Tätä tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa kysymysten järjestys ja sanamuoto vaihtelivat hieman haastateltavasta riippuen. Myös haastattelukysymyksissä esiintyi paikoin eroja, sillä joidenkin haastateltavien kohdalla riittävän tiedon selvittäminen vaati lisäkysymyksiä, kun taas joidenkin haastateltavien kohdalla kysymysten määrää karsittiin haastattelun aikana vastausten monipuolisuudesta johtuen.

Puolistrukturoiduille menetelmille voidaan antaa useita määritelmiä. Yhteistä niille kaikille on kuitenkin se, että haastattelusta on lyöty lukkoon jokin näkökohta, muttei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Hirsjärvi (1981) on todennut, että puolistrukturoitu haastattelu sopii erityisesti käytettäväksi muun muassa sellaisissa tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet tai kun tutkimuksen kohteena ovat sellaiset ilmiöt, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan päivittäin. Tällaisia ilmiöitä ovat esimerkiksi ihmisten arvostukset ja ihanteet. (ks. Hirsjärvi & Hurme 1993, 35.) Tämän vuoksi puolistrukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi tutkimusmenetelmänä juuri tässä tutkimuksessa.

4.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe käsitti tutkimuskysymysten määrittelyn ja haastattelurungon luomisen. Tämä vaihe sijoittui lokakuulle 2004. Haastattelurungon luomisessa käytettiin tukena temahaastattelusta kertovaa kirjallisuutta ja tutkimuksen teemat luotiin yhdessä valtiovarainministeriön kanssa. Haastattelurunko jakaantui kolmeen eri teemaosioon:

1. arvoihin,
2. arvo- ja strategiaprosessin kulkuun sekä
3. arvojen ja strategian viestintään.

Pääteemojen lisäksi haastattelurungon kutakin osiota täydennettiin tarkentavilla kysymyksillä. Näiden kysymysten luomisessa hyödynnettiin muun muassa valtiovarainministeriön strategiaa, aiheesta kertovia henkilöstölehdien artikkeleita sekä tutkijan omakohtaista tuntemusta tutkimuskohteena olevasta organisaatiosta.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa valittiin tutkimukseen osallistuvat haastateltavat. Valtiovarainministeriö valitsi ensimmäisen otoksen sopivan henkilökohtaisen iän sekä virkaiän asettaman haarukan perusteella, jonka jälkeen joukosta valittiin kymmenen hengen otos. Valinnassa pyrittiin tasaiseen sukupuoleen, työtehtävään sekä osastokohtaiseen sijaintiin perustuvaan jakaumaan. Tämän jälkeen haastateltavin otettiin yhteyttä ja heidän kanssaan sovittiin haastatteluajat.

Tutkimuksen kolmanteen vaiheeseen sisältyi haastattelujen toteuttaminen puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluaineisto kerättiin aikavälillä 8.11.2004–8.12.2004 ja ne nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla. Aiheen arkuudesta huolimatta haastateltavat kertoivat omista kokemuksistaan ja näkemyksistään hyvin avoimesti ja heidän suhtautumisensa haastatteluun oli positiivinen. Aineiston keruu osoittautui näin helpoksi tehtäväksi ja haastatteluista saadut tulokset olivat monipuolisia ja kattavia. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa nauhoitetut haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon. Tämä prosessi toteutettiin aikavälillä 8.11.2004–16.12.2004.

4.4 Tutkimusaineisto ja sen analysointi

Tutkimuksen neljännessä vaiheessa suoritettiin tutkimusaineiston analyysi. Tämä tapahtui teemoittelun avulla. Haastatteluaineisto luokiteltiin ensin kolmeen osaan haastattelurungon kolmen pääteeman mukaisesti, jonka jäl-

keen teemat jaettiin edelleen pienempiin ryhmiin aihepiirien mukaan. Jaottelun jälkeen tutkimuksesta oli löydettävissä 21 eri aihepiiriä. Kun kukin aihepiiri oli analysoitu erikseen, aineisto pyrittiin taas kokoamaan yhteen luomalla suhteita eri aihepiirien välille ja tekemällä tutkimustuloksista tällä tavalla yleisluontoisempia päätelmiä.

Tutkimusaineisto koostui kymmenestä teemahaastattelusta ja yhden haastattelun kesto oli keskimäärin noin 60 minuuttia. Aineiston analysoinnin helpottamiseksi haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon sanasta sanaan. Tämän jälkeen aineistoa oli kirjallisessa muodossa yhteensä 182 A4-liuskaa. Haastattelututkimukseen sovellettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Alasuutarin (1999) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta. Nämä ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Käytännössä nämä kaksi vaihetta nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aineistoa tarkastellaan tietystä näkökulmasta ja huomio kiinnittyy siihen, mikä aineistossa on kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Havaintojen pelkistämisen vaiheessa havaintomäärää karsitaan havaintojen yhdistämisellä. Tällöin voidaan selvittää havaintojen yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä tai muotoilla sääntö, joka tältä osin pätee koko aineistoon. Toista vaihetta, arvoituksen ratkaisemista, kutsutaan usein myös tulosten tulkinnaksi. Laadullisessa tutkimuksessa tämä merkitsee tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehtyä merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa analyysivaiheelle on ominaista ymmärtävä selittäminen sekä muihin tutkimuksiin ja teoreettiseen viitekehykseen viittaaminen. (Alasuutari 1999, 39–40, 44, 51.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissa on käytetty apuna teemoittelua. Teemoittelulla tarkoitetaan sellaista analyysimenetelmää, jossa analyysivai-

heessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Tässä menetelmässä nousevat esiin sekä lähtökohtateemat että mahdollisesti myös joukko muita teemahaastattelun teemoihin pohjautuvia piirteitä ja teemoja. Teemoittelu on vahvasti sidonnainen tutkijan haastateltavien sanomisista tekemiin tulkintoihin, sillä on erittäin epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa vastaisi kysymyksiin tismalleen samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.) Tämän vuoksi teemoittelussa yhdistetään usein hyvin erityyppisiäkin vastauksia sillä perusteella, että niiden syvempi perusviesti on samansuuntainen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Organisaation määrittelemät arvot saattavat usein poiketa siitä, mikä on henkilöstön käsitys näistä arvoista. Yksittäiset termit voidaan ymmärtää monin tavoin ja arvoja tarkastellaan usein myös subjektiivisesti omista kokemuksista ja lähtökohdista käsin. Tämän vuoksi arvojen kohdalla voi esiintyä ristiriitoja, vaikka eri tahot kuvittelevat puhuvansa samasta asiasta.

Työn viidennessä luvussa esitellään valtiovarainministeriön arvotutkimuksesta saatuja tuloksia. Tuloksissa arvioidaan organisaation arvomääritelmien ja henkilöstön arvokäsitysten suhdetta toisiinsa, arvojen toteutumista ja niihin sitoutumista. Luvussa käsitellään myös valtiovarainministeriön arvo- ja strategiaprosessin kulkua sekä arvojen ja strategian viestintää.

Tuloksista tehtyjä päätelmiä on havainnoitu tekstissä tutkimushaastatteluista poimituilla suorilla sitaateilla. Haastattelut on numeroitu yhdestä kymmeneen ja työssä käytetyt sitaatit on luokiteltu samalla periaatteella merkinnöillä H1–H10. Sitaitit on pyritty pitämään tiiviinä kommentteina, mutta aiheen luonteesta johtuen haastateltavat ovat usein kommentoineet kysymyksiä laueammin, minkä vuoksi myös sitaatit ovat paikoin suhteellisen pitkiä.

5.1 Valtiovarainministeriön arvot ja niiden sisältö

Haastateltavien yleisnäkemyksessä valtiovarainministeriön arvoista on positiivinen ja he toteavat tuntevansa organisaation arvot kohtalaisen hyvin. Pyydettyäessä luettelemaan valtiovarainministeriön arvot moni haastateltavista kuitenkin takeltelee ja osa myöntää suoraan, ettei muista tai tiedä kaikkia arvoja. Heillä on kuitenkin jonkinlainen käsitys siitä, millaisia asioita arvoihin liittyy. Tämän vuoksi haastateltavat mieltävät arvot jollakin tavoin tutuiksi, vaikka he eivät välttämättä muistaisikaan kaikkia arvoja ja niiden määrittelyä ulkoa. Muutama haastateltavista tunnustaa opetelleensa arvot haastattelutilaisuutta varten ja he aikovat jatkossa kiinnittää arvoihin paremmin huomiota työssään.

Avoimuus ja luottamus, ei en mä muista niitä, ootas joo luottamus on toinen sit se kolmas ja neljäs, onks niit neljä? On, tota en mä muista niitä, ne on mun mielest niin sanahelinää, nää kaks mä muistan ne on ihan konkreettisia, tosin voi olla osittain mun onnettomasta päästäniikin kiinni, mutta tota en muista.

- H2

5.1.1 Luottamus

Valtiovarainministeriön määritelmän mukaan luottamus merkitsee sovittujen ja luvattujen asioiden toteuttamista sekä vastuun ottamista ja kantamista. Haastateltavien käsitys luottamuksesta on jokseenkin yhtenevä valtiovarainministeriön määritelmän kanssa. Luottamukseen yhdistetään muun muassa sovittujen asioiden pitäminen, työtehtävien tunnollinen hoitaminen ja luottamuksellisten tietojen säilyttäminen sellaisina. Haastateltavat vievät kuitenkin luottamuksen määritelmän asteen pidemmälle sisällyttämällä luottamuksen määritelmään kansalaisten ministeriötä kohtaan tuntemaan luotta-

muksen. Sen lisäksi, että virkamies on ministeriön sisällä vastuussa esimiehelle tekemästään työstä, ministeriö on myös vastuussa kansalaiselle siitä, että sen tuottama tieto on luotettavaa.

Mun mielestä ainakin just tosi tärkeä on se, et pystyy voida luottaa siihen, että esimies ja sihteeripari ja muut virkamiehet joiden kanssa työskentelee pitää lupauksensa. Mitähän mä nyt sanoisin, luottamus, siis pystyy luottamaan siihen, että toinen pitää ensinnäkin luottamukselliset asiat omana tietonaan ja siis semmonen keskinäinen luottamus, että pystytään tehdä töitä yhdessä. En mä osaa sanoa sen paremmin, semmonen se on mun mielestä.

- H1

Jos ajattelee, et me ollaan ministeriö, joka tuottaa kaikenlaisia laskelmia ja ennusteita ja budjetteja, niin niiden täytyy olla luotettavia. Se on ihan hyvä, et se on ensimmäiseks laitettu noista arvoista, että kyllä se on ihan peruslähtökohta että se meidän tuottama materiaali pitää olla ehdottoman luotettavaa. Minkään näkösiä riskejä ei oikeestaan voi ottaa ja siinä mielessä täytyy tuottaa vaan onnistunutta ja luotettavaa tekstiä. Kyl se on ihan lähtökohta, et allekirjotan kyllä ton arvon ihan täysin.

- H4

Valtiovarainministeriön määritelmässä luottamuksen kohdalla puhutaan myös vastuun ottamisesta ja sen kantamisesta. Vaikka haastateltavat eivät suoraan liitäkään vastuuta osaksi luottamuksen määritelmää, vastuun ajatuksen voidaan katsoa liittyvän työtehtävien tunnolliseen hoitamiseen. Haastateltavien mukaan vastuu ilmenee valtiovarainministeriössä siten, että työntekijät saavat hoitaa itsenäisesti omat vastuualueensa ilman esimiehen jatkuvaa seurantaa. Vastuu luo myös vastuuntuntoa ja työtehtäviin suhtaudutaan huolella. Haastateltavat kokevat, että he saavat työssään riittävästi vastuuta. Osa haastateltavista pitää vastuun määrää välillä liiankin suurena ja osa taas kokee, että vastuuta voisi välillä olla enemmän. Muutama haastateltava kokee, että vastuun rajallisuus tai sen kantamiseen tarvittavan toimintavallan rajallisuus on suoraan suhteessa henkilöiden nuoreen virkaikäen.

Parhaimmillaan vastuu luo työhön lisämotivaatiota. Vastuullisista työtehtävistä selviäminen herättää vastaajissa onnistumisen tunteita ja työntekijä kokee itsensä ja oman työpanoksensa tärkeäksi organisaatiolle. Vastuussa on kuitenkin myös omat huonot puolensa. Liiallinen vastuu purkautuu stressinä ja huolena omasta työstä ja siinä onnistumisesta. Vastuu voi myös turhauttaa silloin, jos vastuu jakaantuu jatkuvasti liian yksipuolisesti vain muutamien työntekijöiden harteille. Tässä kohtaa vastuu lähestyy oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaiseen työyhteisöön kuuluu myös se, että vastuu jaetaan oikeudenmukaisesti eri työntekijöiden kesken. Tätä asiaa käsitellään tutkimuksessa enemmän tuonnempana.

5.1.2 Avoimuus

Avoimuuden määritelmäksi on valtiovarainministeriössä kirjattu avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä monipuolisten ja erilaisten näkemysten arvostaminen. Myös haastateltavat korostavat tiedonkulun ja avoimen vuorovaikutuksen merkitystä niin valtiovarainministeriön sisäisissä kuin ulkoisissakin suhteissa. Avoimuuteen pyrkiminen sidosryhmien kohdalla ilmenee haastateltavien mukaan muun muassa siinä, että nykyisin yhä useampi ministeriön tuottama asiakirja päättyy Internetiin kansalaisten luettavaksi. Periaatteessa kaikki se, mitä ei ole määriteltä salaiseksi, on julkista. Avoimuuden kannalta koetaan tärkeäksi myös se, että omista tekemisistä kerrotaan avoimesti myös muille työntekijöille sen sijaan, että tietoja ja asiakirjoja pidettäisiin salassa.

No siitä [avoimuus] mul tulee ensimmäisenä mieleen se, että ei pantata tietoa. Jonkin verran, varsinkin kun mä aloitin täällä, mä huomasin sitä, että ei nyhtämälläkään saanut irti ja sit kävi aina myöhemmin selville et oishan siitäkin ollu, siitäkin pitäny sanoa sitä ja tätä. Mutta sitten kun toiset on niin semmosia vähän jopa ilkeitä, kun tänne tulee uusia ihmisiä, niin semmonen,

että sit pantataan tietoa mikä ei oo ollenkaan hyvä. Siis semmonen et avoimesti, siis avoimuus, kaikki asiat täytyy olla kaikkien tiedossa jotka tietoa tarvii ja kaikista pystyy voida sanoa.

- H1

No tässä just tulee ekana mieleen se, että sitä tietoa ei pantattais, vaan kerrotas kaikki ihan miten ne on ja sillä tavalla ei piiloteltais tai sillä tavalla toimittais ikään kuin sä olisit ite siellä kammiossa ja sitte koko muu maailma olis siellä ulkopuolella.

- H7

Avoimuuteen liittyvät kiinteästi myös tiedonkulku, vuorovaikutus ja yhteistyö niin yksikköjen ja osastojen sisällä kuin myös niiden välillä. Haastateltavat ovat pääosin tyytyväisiä osastojen ja yksikköjen sisäiseen tiedonkulkuun. Informaatio kulkee sekä virallisia että epävirallisia reittejä. Virallista kautta tietoa saadaan muun muassa yksikkö- ja osastokokousten kautta sekä intranetin ja henkilöstölehden välityksellä. Työkiireet saattavat kuitenkin toisinaan estää muun muassa intranetin lukemista ja tällöin osa viesteistä voi jäädä havaitsematta. Informaatio kulkee yksikköjen ja osastojen sisällä myös epävirallisia reittejä, eli puskaradiota pitkin. Puskaradion kattavuus on kuitenkin jossain määrin sidoksissa ihmisten välisiin suhteisiin. Informaatio kulkee eteenpäin paremmin silloin, kun ihmiset tulevat muutoinkin toimeen keskenään. Henkilökohtaiset erimielisyydet taas saattavat vaikuttaa puskaradion toimintaan negatiivisesti.

Mä luulen et se tiedonkulku on vähän semmonen heikko kohta muissakin organisaatioissa, samoin kyl myös täällä. Meidän omas ryhmäs mä ite koen, et mä en oo jääny paitsi mistään tiedosta, et kyl sitä jaetaan aika hyvin. Meil on noit ryhmäkouksia, ei kyl säännöllisiä, mutta aina sillon, kun on jotain vähän tärkeempää asiaa niin pidetään sitte mejän ryhmän sisäinen kokous ja siellä sit kerrotaan nää asiat. Mä en tiedä mitä mieltä muut täällä on, mutta ihan ite oon ollut siihen suht tyytyväinen kyllä ainakin mejän yksikön vä-

lillä ja kyllä koko organisaationki laajusesti. Toi Senti intranet on hyvä tiedotuskanava, että sitä kun seuraa niin on aika hyvin perillä.

- H6

Eri yksikköjen ja osastojen välillä tapahtuva tiedonkulku saa haastateltavilta hieman heikomman arvosanan. Tämä tiedonkulun muoto tapahtuu pääasiassa intranetin ja henkilöstölehden avulla. Informaatio leviää myös yksikön ja osastonpäälliköiden välityksellä päällikkötason kokousten kautta yksiköstä ja osastosta toiseen. Tältä suunnalta tuleva informaatio on usein suodatettu sen mukaan, mitä päällikkö kokee tarpeelliseksi kertoa alaisilleen. Suodatuksella on sekä hyvät että huonot puolensa. Suodatus hillitsee informaatiotulvaa eikä työntekijöistä rasiteta sellaisilla viesteillä, joilla ei ole heille merkitystä. Joskus suodatus saattaa kuitenkin olla liian tiukka ja tällöin tarpeelliseksi koettu viesti ei tavoita toivottua vastaanottajaa. Kiireellä on oma vaikutuksensa myös yksikköjen ja osastojen välisessä tiedonkulussa. Työntekijä ei välttämättä aina muista kiireisen aikataulun keskellä kaikkia niitä tahoja, joille asianomaisesta tiedosta olisi hyötyä ja tällöin viesti saattaa jäädä lähettämättä. Kokemus kuitenkin poistaa yleensä tämän häiriötekijän. Kun informaatio on kerran toimitettu jollekin taholle, tuon tahon informaatiotarpeet on helpompi muistaa myös jatkossa.

No täytyy kyllä sanoa, että aika pitkälti mä oon lukenu vaan pelkästään tosta meidän sisäisestä lehestä, että mitä muilla osastoilla tehdään. Et en oo sillä tavalla kyllä, mä nyt koitin muistella, että onko meillä ollu mitään esittelytilaisuuksia kai meillä jonkunlaisia on sentään ollu, mutta ei oo kyllä vielä sellasia projektejakaan ollu, missä ois tarvinnu suoranaisesti jotain budjetti-osaston tiettyä tietoa vaikka. En taas tiä, että vaikea sanoa mitä sitten jos ois sellanen projekti missä oikeesti tarvis ees virkamiehiä monista yksiköistä tai osastoista niin en tiä.

- H7

Haastateltavat ovat suhteellisen tyytyväisiä yksikköjen ja osastojen sisäiseen vuorovaikutukseen. Ministeriössä on sanaton avoimien ovien periaate ja kollegoiden kanssa keskustellaan aktiivisesti. Palautteen saamisen suhteen kokemukset ovat eriäviä. Osa haastateltavista on tyytyväinen erityisesti kollegoilta saamaansa palautteeseen kun taas osa haastateltavista kokee, että työtä ei saa riittävästi palautetta. Tällöin kritiikki kohdistuu lähinnä esimiehiin. Syyksi epäillään sitä, että valtiovarainministeriö ei ole voittoa tavoitteleva yritys eikä työtä siksi arvostella samalla tavalla kuin yritysmaailmassa on tapana.

Meijän osasto on hirveän mukava, tosi paljon on ihmiset toistensa kanssa tekemisissä ja mitä mä oon kattonut niin hirveesti kävelee ja käy toistensa huoneissa ja sitten niitä asioita pohditaan yhdessä ja mun mielestä tääl on ainakin ihan tosi hyvä [vuorovaikutus] - -.

- H1

No mejän omassa yksikössä vuorovaikutus on oikein hyvä mun mielestä tai vuorovaikutushan voi olla positiivista ja negatiivista, mutta aina tulee tietenkin näitä tällaisia, että kaikki ei oo tyytyväisiä ja muuta. Meijän yksikössä ei mun mielestä oo sellasta, että ainakaan sitä, että hautauduttais omiin koppeihin, et nää ovet ei oo ollu minään esteenä tässä, et me rampataan jatkuvasti kuitenkin tässä, et mun mielestä se on ollu oikein hyvä ja meil on ollu vähän siis tosi paljon näit keskusteluja ja muita. Ei nyt viime aikoina, mutta tätä aikaisemmin, mutta et mun mielestä se on ollu ihan hyvä, et ehkä se on sitte ollu enemmänkin näitä vuorovaikutus ikään kuin sellasista asioista, jotka tulee ylhäältäpäin mejän yksikköön tai muualta, niin niissä ei oo info pelannu tai ei oo välttämättä hoidettu asioita kauheen hyvin mutta yksikön sisällä toimii kyllä.

- H2

Yksikköjen ja osastojen välisen vuorovaikutuksen suhteen haastateltavat ovat kriittisiä. Tämän tason vuorovaikutus on vähäistä eikä työntekijöillä ole haastateltavien mukaan aina kovin selkeää kuvaa siitä, mitä toisissa yksiköissä ja osastoissa tehdään ja keitä siellä työskentelee. Joillakin yksiköillä ja

osastoilla on säännöllistä yhteistyötä jonkin toisen yksikön tai osaston kanssa ja tällaisissa tilanteissa vuorovaikutus toimii ymmärrettävästi paremmin. Itse rakennus, jossa valtiovarainministeriö toimii, asettaa haastateltavien mukaan fyysisiä rajoitteita vuorovaikutukselle. Osastot ja yksiköt on jaettu kolmeen eri rakennukseen joista varsinkin valtioneuvoston linna sokkeloisine käytävineen pitää huolen siitä, ettei toisten yksikköjen ja osastojen työntekijöitä välttämättä tapaa ellei asian suhteen olla erityisesti tehty järjestelyitä. Ongelmana ei siis ole se, ettei vuorovaikutus yleisesti ottaen toimisi yksikköjen ja osastojen välillä vaan se, ettei tilanteita, joissa vuorovaikutusta pääsisi syntymään, juuri esiinny.

No kyllä se varmaan toimii vuorovaikutus toimii ihan hyvin kunhan olis vaan niitä vuorovaikutustilanteita, että silloin jos osastojen välillä on vuorovaikutustilanne niin se vuorovaikutus toimii varmasti hyvin, mutta se, että päästään niihin tilanteisiin niin se on sitten toinen juttu.

- H10

Yhteistyön sujuvuus on valtiovarainministeriössä pitkälti yksikkö- ja osastokohtaista. Osassa yksiköistä ja osastoista sisäinen yhteistyö sujuu hyvin ja se on suoraan rinnasteinen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun toimivuuteen. Joillakin osastoilla yhteistyö taas aiheuttaa jatkuvia ongelmia. Tällaisiin tilanteisiin ovat yleensä syynä rakenteelliset ongelmat, henkilökemioiden toimimattomuus, turhautuminen omaan työhön ja esimerkiksi vastuun epätasainen jakautuminen työntekijöiden kesken.

No osastojen välisestä mä en nyt niin hirveesti oikeastaan osaa sanoa mutta kyl mun mielestä ainakin meidän osastolla yhteistyö pelaa. Täällä hirveesti ihmiset käy toistensa huoneissa kyselemässä ja pohtimassa ja kyl mun mielestä tääl ainakin ihan suht koht hyvin hommat toimii. Mut tietysti sitten aina on joskus jotain, joskus jotain pientä.

- H1

No oman osaston yhteistyö on ainakin mun mielest tosi sujuvaa ja mul ei itelläni oo hirveesti tarvii tehä yhteistyötä muiden osastojen kanssa, mut kyl sekin on ollu ihan tosi sujuvaa niiltä osin mitä mä oon sitä joutunut tekemään, että ei oo valittamista.

- H9

Yksikköjen ja osastojen välisen yhteistyön tilanne on pitkälti sama kuin vuorovaikutuksen kohdalla. Kaikilla haastateltavilla ei ole minkäänlaista kokemusta yhteistyöstä muiden yksikköjen ja osastojen kanssa, eivätkä he siksi osaa kommentoida yhteistyön sujuvuutta. Jotkut haastateltavissa ovat säännöllisessä yhteistyössä tiettyjen yksikköjen ja osastojen kanssa. Yleensä tällainen yhteistyö toimii kahden eri yksikössä tai osastolla olevan ihmisen välillä ja on tällöin saanut omat vakiintuneet ominaisuutensa. Yleisesti ottaen yhteistyön määrä yksikköjen ja osastojen välillä koetaan kuitenkin vähäiseksi.

Joo no tota osastojen välinen yhteistyö on vähän vähäistä mun mielestä VM:ssä, et ei täällä se tapahtuu johtoryhmien kautta eli jokaisen osaston pomot menee ja kokoontuu saman pöydän ääreen ja siellä käsitellään ministeriön yhteiset asiat, mutta yhteistyö onhan sitä muillakin tasoilla sitten, työryhmissä on usein edustajia eri osastoilta, mutta kyl se pääasiassa ylhäältä alas ikään kuin, et tuolla hierarkian yläpäässä tää osastojen välinen yhteistyö on ehkä tiiveintä, et sit se tota mitä alemmas mennään niin sit on tämmösiä henkilökohtaisia suhteita ikään kuin tai tämmösiä tuttavuuksia muista osastoista joiden kans sitten tehään herkemmin yhteistyötä, mutta se ei välttämättä oo niin organisoitua ja järjestelmällistä, mutta tietenkin näiden työryhmien kautta niin se on ihan niin sanotusti virallisesti määrättyä et se osastojen välinen yhteistyö tulee myös sitä kautta, mutta mun mielestä osastojen välistä yhteistyötä pitäis olla enemmän - - - Musta ainakin tuntuu, et jossain määrin ne rajat osastojen välillä on vähän liian isot, et se kynnys tehä osastojen välistä yhteistyötä on joskus vähän liian korkea.

- H4

5.1.3 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan valtiovarainministeriössä työtoverin ja yhteistyökumppanin kunnioittamista asiantuntijana ja ihmisenä sekä aikaansaannoksiin, yhteistyöhön ja ammatinhallintaan perustuvaa arvostamista ja palkitsemista. Myös haastateltavat ovat oikeudenmukaisuuden määritelmän suhteen samoilla linjoilla. Oikeudenmukaisuuteen yhdistetään ihmisten tasapuolinen kohtelu muun muassa iästä, sukupuolesta, koulutuksesta, ulkonäöstä ja asemasta riippumatta. Oikeudenmukaisuuden kohdalla korostetaan myös demokraattista päätöksentekoa. Haastateltavat kokevat tärkeäksi sen, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Osa haastateltavista ulottaa oikeudenmukaisuuden myös valtiovarainministeriön sidosryhmiin saakka ja pohtii oikeudenmukaisuuden merkitystä kansalaisten ja muiden ministeriöiden kohdalla.

- - Pitäis alaisia, esimiehiä, työtovereita, heitähän pitäis aina pyrkiä kohtelemaan hyvin oikeudenmukaisesti tai että sanotaanko näin, että epämiellyttävä tilanne jos esimerkiksi itse ajattelis et olis semmosessa tilanteessa et kokee tulevansa epäoikeudenmukaisesti kohdelluks.

- H3

Oikeudenmukaisuus, se että ihmisiä kohdeltais samanarvoisesti ja että VM:ssä tehtäisiin päätöksiä niin, että kaikkia yhteiskuntaryhmiä kohdeltais oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti, eikä ajeta vain jotain jonkun tietyn ryhmän etua, muuta mä en oikein osaa siihen sanoa.

- H5

Oikeudenmukaisuus ei aina toteudu valtiovarainministeriössä toivotulla tavalla. Ongelmat liittyvät muun muassa palkkaukseen, uralla etenemiseen (esim. virkojen vakinaistaminen), työnjakoon, sukupuoleen, ikään, persoonaan ja ammattitaitoon. Juuri tällaisia epäkohtia epäillään suurimmiksi syiksi siihen, että joissakin yksiköissä ja osastoissa on huono työilmapiiri.

Haastateltavien mukaan vastuun kasvaminen ei ole aina sidoksissa työstä saatuun korvaukseen ja asianmukaisen korvauksen eteen joutuu joskus tekemään töitä. Vaarana on myös se, että työntekijä jää roikkumaan määräaikaisten työsuhteiden varaan, kun häntä ei esimerkiksi henkilökohtaisista syistä vakinaisteta. Työt eivät myöskään aina jakaudu tasaisesti, vaan joitakin työntekijöitä kuormitetaan enemmän kuin toisia.

- - Täällä ainakin huomaa sen, että tääl on tietyt ihmiset joilla on hirveen paljon töitä siis ihan äärimmäisen paljon töitä ja sitten on taas ihmisiä joilla ei päivän aikana oo välttämättä juuri mitään, et se on semmonen asia mitä mä oon aina ihmetellyt, että miks ne työt on jaettu niin.

- H1

- - Joskus täällä ehkä palkat ei kulje ihan käsi kädessä sen kanssa et miten vastuu kasvaa ja kuinka kauan on tääl ollu ja siihen täytyy ehkä usein ihmisten itte puuttua minkä mä oon kyllä kuullu muiltakin henkilöiltä et usein palkkaa korjataan vasta sen jälkeen kun virkamies lähtee sitä itte ehdottamaan mikä on mun mielest ehkä vähän väärä reitti ja mulla itellä tapahtu tälleen kanssa mutta ei se mikään pitkä prosessi ollu mut kyl se silti edellytti sen että mä itte rupesin mouhoomaan siit asiasta.

- H4

Sukupuoleen kohdistuvat ennakkoluulot näkyvät miesvaltaisessa organisaatiossa muun muassa siinä, ettei naispuolisen työntekijän ammattitaitoon välttämättä luoteta. Osa naispuolisista haastateltavista kokee myös joutuvansa kuuntelemaan työpaikalla häiritseviä kommentteja omasta sukupuolestaan. Tällaisen ajattelun suhteen ministeriössä ollaan kuitenkin hyvin varovaisia, sillä haastateltavat pelkäävät liioittelevansa ongelmaa ja he kokevat, että miesvaltaisessa organisaatiossa ei yksikertaisesti ole varaa herkkänahkaisuuteen.

- - En varsinaista syrjintää ja se on vähän hankalampi sitten, että jos on tällaista tiettyä asenteellisuutta, niin sitä on vähän vaikee jos ei toinen tarkoita

sitä suoraan mut silti se häiritsee, tällaiset ulkonäkövihjailut tai kaikki se mitä kommentoi muita naisia tai tällasta niin sellaista lievästi epäasiallista tai ainakin asemaan soveltumatonta, mutta sitä on vaikeeta taas et missä vaiheessa sen ottaa niin että kun ei se kuitenkaan itseensä kohdistu mutta onhan se tietenkin aina semmonen no en mä nyt sano et miesvaltaisissa yhteisöissä mut aina persoonissa löytyy semmosia jotka on omaksunu sellaisen tietynlaisen tyylin kommentoida vaikka sitä ei tarkota mut kylhän se häiritsee - -.

- H2

Valtiovarainministeriössä ilmenee haastateltavien mukaan myös sellaista persoonaan liittyvää epäoikeudenmukaista kohtelua, jonka voi pahimmillaan rinnastaa työpaikkakiusaamiseen.

- - ehkä pari semmosta henkilöä jotka ainakin tai joista huomaa, että ehkä he on vähän jääny jalkoihin, mutta sit taas nekin on omasta persoonasta johtuvia syitä periaatteessa, ei siis siitä onko mies vai nainen tai mistään poliittisista asioista vaan ihan niinku muuten. - - Ei esimerkiksi anneta töitä niin paljon et sitten huomaa et meidän osastollakin on silleen et oikeestaan meit on muutama jotka tehdään tosi paljon töitä mut sitte on myös semmosii joille ei vaan anneta niitä just sen takii kun pelätään et ne hommat ei tuu hoide- tuks ja on aikasempia kokemuksia et asiat on menny ihan päin mäntyä niin sitte ehkä on pari semmosta.

- H1

Semmosia henkilökohtaisiin ominaisuuksiin puuttumisia, sellasia asioita mitkä ei liity työntekoon ollenkaan ja niistä päivästä toiseen jankuttamiseen ja semmoseen. - - Sitte on sellanen tapausluokka missä ihmiset ei noudata sellasia yhteisesti sovittuja pelisääntöjä niin siitä tulee kitkaa ihmisten välille ja sit kun sille ei et toinen ei vaan tee niin kuin on sovittu niin sit siitä tulee semmosta et sit ku ei enää keksi mitään muuta niin sitte et niin ja se on vielä se pukeutuukin noin et semmosta eihän sellanakaan oo oikein mutta tota noin tietyllä tavalla sen ehkä en mä sanois hyväksyy mutta sen sitä ei pidä niin pahana kuin semmoinen niin kun ihan suora mihin ei liity mitään kit-

kaa mitään työasiaan liittyvää kitkaa sillä tavalla, mutta se on se on semmonen asia mitä mä en voi sietää yhtään että nälvitään.

- H5

5.1.4 Uudistuminen

Uudistuminen määritellään valtiovarainministeriössä henkilökohtaisen kehittymisen arvostamiseksi ja tukemiseksi sekä organisatoristen ja yksilöllisten toimintatapojen rakentavaksi arvioinniksi ja kehittämiseksi. Haastateltavien mukaan uudistuminen ymmärretään muun muassa lisäkouluttautumisena sekä uusien ja parempien työtapojen löytämisenä ja käyttöönottona.

No uudistuminen, no se tarkoittaa mun mielestä nimenomaan sitä, että pitäis jatkuvasti olla semmosta tiettyä luovaa tyytymättömyyttä siihen mitä tehdään, että semmonen jatkuvan parantamisen ajatus ja se, että ei olla niin kuin mä totesin että ei tyydytä siihen nykyseen tilanteeseen - -

- H3

Uudistumista ei kuitenkaan haluta pitää itseisarvona eikä uudistumista tule harjoittaa pelkästään uudistumisen vuoksi. Vaikka haastateltavat ovat sitä mieltä, että valtiovarainministeriö ei uudistu kovin nopeasti ja on joiltakin osin uudistumisessaan muuta yhteiskuntaa jäljessä, valtiovarainministeriön asemasta ei olla huolissaan. Kommentteissa viitataan valtiovarainministeriötä sitoviin lakeihin, jotka sanelevat myös valtiovarainministeriön uudistumista sekä ministeriön asemaan, josta käsin ei ole edes tarkoituksenmukaista uudistua samaan tahtiin yritysmaailman kanssa.

No kyllähän jos miettii yhteiskuntaa yleisesti kaikki muutos lähtee lähinnä jostain yritysmaailmasta ja yksityisestä sektorista et siinä mielessä se taitaa olla ihan fakta et ei oo muuta vaihtoehtoa ku et VM ja julkishallinto vähän seuraa perässä noissa asioissa, mutta yleisesti ottaen mä luulen et ministeriöt

menee aika rinta rinnan ja keskusvirastot ja tämmöset organisaatiot. Et kyl julkishallinnosta varmaan yritetään sitä kokonaisuutena aina pitää mukana keskustelussa ja uudistusprosesseissa et mä osaa oikein VM:ää suhteuttaa muuhun julkishallintoon mut kyl mä sanoisin et se on jäljessä jos vertaa yksityiseen sektoriin mut toisaalt se on ihan pakon sanelema tosiasia et näin se vaan menee et me ei voida olla tällaisten asioiden edelläkävijöitä, täähän on vaan tämmönen virasto.

- H4

Lyhyeen virkaikänsä vedoten haastateltavat eivät osaa juuri kommentoida, millä tavoin valtiovarainministeriö on viime vuosina uudistunut. Valtiovarainministeriön toimintaympäristössä suurimpien uudistuksien arvellaan johtuvan Euroopan Unioniin (EU) liittymisestä.

Joidenkin haastateltavien mielestä valtiovarainministeriössä ei ole tapahtunut lähivuosina minkäänlaisia muutoksia, mutta osa haastateltavista kokee, että ministeriö on muuttunut aikaisempaa avoimemmaksi ja keskusteluvammaksi. Ministeriö on vuosien saatossa myös teknistynyt siten, että tietokone näyttelee yhä tärkeämpää roolia työnteossa. Myös ministeriön ikäkauma on muuttunut. Viime vuosina ministeriöön on palkattu nuorempaa henkilöstöä, mikä osaltaan ennakoii odotettavissa olevaa eläkepommia. Haastateltavien mukaan ministeriössä lähivuosina tapahtuneet muutokset ovat pieniä, mutta heidän mielestään valtionhallinnon organisaation ei voi edes odottaa muuttuvan samassa tahdissa yksityisen sektorin kanssa.

No kyl mä uskon että tää toiminta on muuttunut avoimemmaks kun aikaisemmin, asioita ei ehkä tehdä tai tehdään enemmän ryhmissä kuin aikaisemmin tehtiin ehkä enemmän yksilöinä ja korostetaan nykyään varmasti myös sitä tiedonkulkua ja sitä et asiat toimii vaikka yks henkilö lähtiskin pois ja tämmösiä asioita että varmasti on tapahtunut paljonkin mutta tämmöset muutokset tapahtuu valtiolla hyvin hitaasti et se on varmaan useampien kymmenien vuosien asia että koko ajan muututaan.

- H10

Siellä, missä esiintyy muutoksia, esiintyy myös muutosvastarintaa. Haastateltavien mukaan organisaatiossa ei ole aina helppo siirtyä esimerkiksi uusiin käytäntöihin tai järjestelmiin, koska osa työntekijöistä kokee muutokset uhkana itselleen ja omalle työlleen. Tällaista muutosvastarintaa esiintyy useimmiten niiden henkilöiden keskuudessa, jotka ovat työskennelleet ministeriössä vuosikymmeniä ja ovat tottuneet tiettyihin toimintatapoihin. Tällainen muutosvastarinta saattaa haastateltavien mukaan johtua esimerkiksi siitä, että työura on jo loppusuoralla ja uuden opettelu tuntuu siinä vaiheessa liian haastavalta tehtävältä. Muutosvastarinta ei ole kuitenkaan läheskään aina lähtöisin vanhemmasta työväestöstä, vaan myös nuoremmat työntekijät voivat kokea muutoksen rasittavana ja olla siksi sitä vastaan. Muutosvastarinta on myös osin yksikkö- ja osastokohtaista. Joissakin yksiköissä ja osastoissa ollaan suvaitsevaisempia muutoksen suhteen kuin toisissa. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi osastolla vallitseva yleinen ilmapiiri. Mikäli ilmapiiri on huono, saattavat myös muutokset aiheuttaa suurempaa kuohuntaa.

No totta kai varsin paljon siis tää on talo jossa on ihmisiä jotka on ollu tosi pitkään samoissa hommissa niin totta kai ja kyl itsekin on tää just mitä mä sanoin avokonttorista et se ei oo tarpeen tässä meillä niin onhan sekin muutosvastarintaa että kyl siis todennäköisesti minä ihan yhtä oon mä toiminkin avokonttorissa jos sen ottaa esimerkiks niin aivan hyvin sopeutuisin siihen mutta nyt ajatuksena et pitäis rempan alta mennä pois ja kaikki muut tällaset niin totta kai mä vastustan ja sitten pienempiinkin asioihin niin aina muutokset on jopa näin nuorelle niin kyllä se on sitte vanhemmallekin vielä kauheempaa että eihän sitä koskaan tiä muuttuaks ne parempaan vai huonompaan ja ainahan ainakin se muutostila on ikävä että kyl täs on aika paljon tekemistä tässä talossa muutosten eteen.

- H2

- - mitä mä oon täs kuullu täältä linnan puolelta niin ilmeisesti sekin on aika osastokohtaista että joissakin on enemmän tällasta että ei missään nimessä ja mä en oo taas ite kokenu sitä tietysti ku on ollu niin lyhyen aikaakin ja en oo kokenu et sitä ois mitenkään merkittävästi enemmän tai vähemmän kuin

missään muussakaan työyhteisössä esimerkiksi aikasemmassa missä mä oon ollu.

- H7

No tietysti kylhän täällä tämmösiä jääriä on tosiaan että jotka on tavallaan kakskyt kolkyt vuotta pyöritelty sitä omaa tarinaansa tietyllä tavalla ja jos siihen sit tulee jotain muutoksia niin se koetaan tällasten rutiinien hajottamiseksi mutta kyllä tääl kaiken näkösi tällasii esimerkiksi jotain tietoteknisii uudistuksia tulee aina että nyt EU:n myötä kaikki asiakirjat esimerkiksi pyöritetään yhen ja saman tietojärjestelmän kautta, tietojärjestelmä on aivan susi ei sitä pysty kukaan käyttämään ja silti siel on määräys meillä et mejän pitää käyttää sitä et mä esimerkiksi ymmärrän oikein hyvin sen, että nää kolkyt vuotta talossa olleet jäärät ei pidä siitä koska niitten tietotekniset kyvythän on täysin nollassa että ite tietysti on noitten koneiden kaa jonkin verran pyöriny et osaa jotain tehdä niillä mut kyl mä ymmärrän se et tämmöst vastarintaa syntyy ku ei itekään pidä näist systeemeist - -.

- H8

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että muutosvastarintaa esiintyy jossain määrin kaikissa organisaatioissa, mutta ratkaisu piilee siinä, kuinka muutosvastarintaan organisaatiossa suhtaudutaan ja kuinka sitä lähdetään hoitamaan.

5.1.5 Arvojen toteutuminen

Haastateltavat ovat yleisesti sitä mieltä, että valtiovarainministeriön asettamat arvot toteutuvat organisaatiossa hyvin. Varsinkin luottamus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus herättävät haastateltavissa positiivisia ajatuksia. Ne mielletään positiivisiksi arvoiksi, jotka tukevat organisaation toimintaa ja jotka on helppo suhteuttaa myös käytännön työhön. Ainoastaan uudistumiseen suhtaudutaan hieman varauksella ja sen asema osana valtiovarainministeriön arvoperustaa kyseenalaistetaan.

Tutkimustuloksissa huomattavaa on se, että vaikka haastateltavat ovat yleisesti sitä mieltä, että valtiovarainministeriön arvot toteutuvat organisaatiossa hyvin, he kommentoivat arvoihin liittyviä asioita välillä hyvinkin kriittisesti. Kritiikkiä saavat osakseen niin avoimuus, oikeudenmukaisuus kuin uudistuminenkin. Avoimuuden kohdalla koetaan hankalaksi muun muassa se, että uudistunut palkkausjärjestelmä ei kannusta oman ammattitaidon ja osaamisen jakamiseen, vaan omia erityistaitoja olisi viisaampi varjella muilta työntekijöiltä. Avoimuus on ongelmallinen arvo myös siksi, että valtiovarainministeriössä työskennellään ajoittain sellaisten asioiden parissa, joille liian varhainen julkitulo aiheuttaisi merkittävää vahinkoa. Tällöin avoimuus on siirrettävä hetkeksi syrjään.

- - Avoimuus ja uudistuminen on oikein semmosia tsemppauksen asioita, että mun mielestä on paljon semmosta, paljon kehittämistä.

- H3

No jos aattelee kaikkia näit arvoja, niin mä oon ollu pitkää sitä mieltä et mun mielest toi on vähän tommost sanahelinää, et niihin ei hirveen helposti pysyttyä vaikuttamaan. Mutta toisaalta, jos niiden tarkoitus on vaan pitää jonkunnäköstä keskustelua yllä ja saada ihmisten ajatuksii ja työntekijöiden ajatuksii näihin asioihin, niin siinä mielessä siin ollaan ehkä onnistuttu.

- H4

Oikeudenmukaisessa kohtelussa on haastateltavien mukaan paljon parannettavaa liittyen henkilöiden välisiin suhteisiin, syrjintään, palkkauskysymyksiin ja työnteon arvostamiseen. Valtiovarainministeriön määritelmän mukaan oikeudenmukaisuus merkitsee muun muassa aikaansaannoksiin, yhteistyöhön ja ammatinhallintaan perustuvaa arvostamista ja palkitsemista. Tämä määritelmä ei kuitenkaan toteudu haastateltavien mielestä käytännössä. Omasta työstä saa harvoin palautetta tai kiitosta ja työntekijä kuulee yleensä vain epäonnistumisista aiheutuneet negatiiviset kommentit.

- - Tää oikeudenmukaisuus on mun mielest ihan mahoton, en mä tiedä miten sitä pystyy mittaamaan miten siin ollaan onnistuttu, mut mä luulen et mä oon siinä mieles optimisti, et mä aattelen et tää muuttuu koko ajan oikeudenmukaisempaan suuntaan et ei tää nyt ainakaan huonompaan suuntaan meidän organisaatio voi kehittyä, et kylhän ne paineet on siihen, et asioita koko ajan tehdään oikeudenmukasemmin.

- H4

Kyllä ne [arvot] mun mielest ihan hyvin toteutuu et en mä ainakaan keksi valittamista. Ehkä omasta työstä saa aika harvoin kiitosta että se on semmoinen mitä nyt ihmiset ei yleensäkkään muista tehdä että sanoa kiitos hyvin tehdystä työstä - -.

- H9

Uudistuminen koetaan myös ongelmaksi ja haastateltavissa ilmenee jonkin verran turhautumista tämän arvon suhteen. Uudistuminen koetaan vaikeaksi muun muassa organisaation jähmeään rakenteen ja henkilöstön ikäjakauman vuoksi. Uusia toimintatapoja on vaikea tuoda organisaatioon, sillä uudistamiseen liittyvät ennakkoluulot ovat korkealla, mikä taas on omiaan kasvattamaan muutosvastarintaa. Vanhoista käytännöistä, saavutetuista eduista ja totutuista tavoista halutaan pitää kiinni ja uudistumista vastustetaan usein juuri epätietoisuuden synnyttämän pelon vuoksi.

- - Uudistuminen se on mun mielestä näistä VM:n kannalta heikoin puoli, että se liittyy aika pitkälti tähän ikärakenteeseen, et tääl on aika paljon iäkästä porukkaa ja heidän elämänsä aikana on niin paljon uudistuksia jo toteutettu, et kyl mä tavallaan ymmärrän, että ei enää haluais hirveesti omaksua uutta, mutta kyllä sekin vähitellen muuttuu kun tulee nuorempaa väkeä. Mut en mä tiedä verrattuna näihin muihin tää uudistuminen on vähän heikompi.

- H6

Haastateltavien arvokäsitykset ovat yhdenmukaisia kirjallisuudessa esitettyjen sekä valtiovarainministeriön luomien määritelmien kanssa. Valtiovarainministeriön kohdalla ongelma ei olekaan siinä, etteivät virkamiehet ym-

märtäisi mitä arvoilla tarkoitetaan. Haasteena on selkiyttää arvojen mukaisen käyttäytymisen palkitsemista ja arvojen vastaisesta käyttäytymisestä seuraavia sanktioita, siten, että työntekijät alkaisivat kiinnittää yhä tarkemmin huomiota arvojen toteutumiseen omassa työssään. Mikäli organisaatiossa ei millään tavalla reagoida arvojen vastaiseen käyttäytymiseen eikä työntekijöitä palkita tilanteissa joissa he noudattavat arvoja, arvot saattavat menettää merkityksensä työntekijöiden silmissä.

5.1.6 Arvoihin sitoutuminen

Haastateltavien mukaan valtiovarainministeriön asettamiin arvoihin on helppo sitoutua. Arvot mielletään sellaisiksi yleispäteviksi termeiksi, jotka sopivat hyvin valtiovarainministeriöön ja joiden kuuluisikin olla osa organisaation toimintaa. Haastateltavien mukaan valtiovarainministeriön arvot eivät välttämättä ole sellaisia, jotka he määrittelisivät omiksi henkilökohtaisiksi arvoikseen, mutta ne sopivat hyvin osaksi työelämää ja sen vaatimuksia.

No jos itse ikään kuin allekirjottaa nää arvot niin sit niihin on helppo sitoutua ja voin väittää aina että toimin näiden arvojen mukaisesti koska itsekin toimin näiden arvojen mukaisesti ilman että näitä ois nimetty näitä arvoja - - - Ne [arvot] kulkee samaan suuntaan et se jos laittais yleisesti elämän arvojärjestykset johonkin listalle niin ei nää neljä siellä tietenkään missään nimessä ois lähelläkään kärkeä et nää on tämmösiä yritysmaailman arvoja, mut jos ajattelee et jos mun pitäis laittaa arvojärjestykseen joitain asioita siten jotka liittyy työelämään niin ehkä ne ois aika lähelle nää mitkä tässä on et kyl nää mun mielest on ihan hyvät VM:n arvot - -

- H4

Haastateltavien mukaan kaikkien muiden valtiovarainministerin asettamien arvojen toteutuminen on työssä ongelmatonta, mutta uudistuminen aiheuttaa aika ajoin hankaluuksia. Työkiireiden vuoksi esimerkiksi koulutustilaisuuksiin osallistuminen saattaa jäädä vähäiseksi eikä uusia toimintatapoja ei ole syvälle juurtuneiden asenteiden vuoksi aina helppo ajaa eteenpäin. Muutoinkin haastateltavien asenne on arvoista puhuttaessa kaikkein kriittisin juuri uudistumista kohtaan. Uudistumista ei välttämättä mielletä sinänsä arvoksi eikä sitä pidetä kovin relevanttina arvona valtionhallinnon organisaatiosta puhuttaessa. Tämä johtuu siitä, että valtionhallinnolle ei haastateltavien mielestä voida asettaa samanlaisia uudistumistavoitteita kuin yrityksille, sillä valtiovarainministeriön toimintaa säätelevät lähinnä lait eivätkä taloudelliset suhdanteet.

No varmaan lähinnä just semmoiset, se on hirveän vaikeeta esimerkiksi muistaa tässä uudistumisessa, että jos on kovasti kiire, niin että sinne kursille kannattaa kyllä ilmoittautua ja tehdä sitä aikaa sitten ja työntää muille omia töitään siks aikaa, koska kyl sen sitten huomaa jos ei sitä tee, että kaikkien kannalta parempi pidemmällä aikavälillä.

- H5

Määräaikaiset työsuhteet ovat julkishallinnossa suhteellisen tavallisia ja ne osuvat usein nuorten naisten kohdalle. Työntekijä, joka työskentelee määräaikaisessa työsuhteessa vailla tietoa tulevasta, voi kokea organisaatioon ja sen toimintaan sitoutumisen ongelmalliseksi. Kuten työsuhteen jatkosta ei ole tietoa, voi motivaatio sitoutumiseen olla alhainen. Tätä ajatusta tukee erään haastateltavan selitys siitä, miksi hän ei ole perehtynyt organisaation arvoihin ja ollut mukana arvojen määrittelyssä

- - Mä nyt ehkä vähän huonosti osallistun näihin yhteisiin juttuihin kun mul-
la on ollut noita määräaikaisia työsuhteita, että en oo sit ehkä sitoutunut
tämmösiin yhteisiin, mä on tavallaan ajatellut, että mä oon vaan käymässä

täällä, mutta sit mä sainkin tän viran niin nyt sitten, kun on vakituinen virka, niin varmaan enemmän sitten aion osallistuu tähän prosessiinkin.

- H6

Määräaikaiset työsuhteet asettavat edellä esitetyn kommentin perusteella selkeän uhan valtiovarainministeriön arvojen toteutumiselle. Tähän seikkaan on viitattu myös työn teoriaosuudessa. Mikäli määräaikainen työntekijä ei ole sitoutunut organisaatioon, hän ei ole välttämättä sitoutunut myöskään organisaation arvoihin.

5.2 Arvojen rooli ja merkitys

Organisaation arvoja ei ole määritelty syyttä, vaan niillä on aina tietty rooli ja merkitys organisaation toiminnassa. Näkemys tästä roolista saattaa kuitenkin vaihdella sen mukaan, keneltä asiaa tiedustellaan. Henkilöstön näkemys arvojen roolista ja merkityksestä on merkittävä siksi, että mikäli he eivät koe arvoja tärkeiksi, he eivät välttämättä myöskään koe arvojen mukaista toimintaa tärkeäksi. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään siihen, mikä on arvojen rooli ja merkitys valtiovarainministeriössä ja kuinka ministeriön asettamat arvot näkyvät arkipäivän työtilanteissa.

5.2.1 Arvojen rooli ja merkitys valtiovarainministeriössä

Haastateltavien mielipiteet jakaantuvat kahteen siitä, millainen rooli arvoilla on valtiovarainministeriössä. Joidenkin haastateltavien mielestä arvot ovat organisaatiolle erittäin tärkeitä, kun taas toiset haastateltavat kokevat arvot lähinnä imagolisänä. Arvoja kritisoidaan muun muassa siitä, että ne on määritelty lähinnä perusteluiksi organisaatiossa toteutettaville muutoksille. Ar-

vojen rooli koetaan nimelliseksi myös siksi, ettei arvojen vastaisesta toiminnasta varsinaisesti langeteta sanktioita. Osa haastateltavista toteaa, että arvoja ehkä pidetään organisaatiossa tärkeinä, mutta todellisuudessa niiden rooli on hyvin pieni. Arvojen kohdalla nostetaan esiin myös poliittinen näkökulma. Eräs haastateltava epäilee, että arvoilla ei ole sijaa ministeriötä hallitsevissa poliittisissa kuvioissa vaan ne jäävät isompien asioiden jalkoihin.

- - Me ei tehdä kellekään voittoa ei ketkään oo siinä mielessä meistä kiinnostuneita ja usein mä luulen et nää arvot nykyään otetaan käyttöön sen takia että pyritään jonkun näköseen yhteiskuntavastuuseen ja tämmöseen eettiseen ja moraaliseen oikeintoimimiseen ja onhan meillä varmasti sama tavoite mut ei meitä kukaan valvo samalla tavalla mutta tietenkin et jos me tehdään joku virhe jos me ei olla luotettavia niin kylhän me joudutaan median ja koko suuren yleisön hampaisiin et noi tärkeitä siinä mielessä mutta tota mutta näin me toimittais mun ymmärtääkseni joka tapauksessa ilman et nää arvot ois nimetty.

- H4

Positiiviset kommentit arvojen roolista liittyvät arvoihin suunnannäyttäjänä, luottamuksen herättäjänä ja yhdistävänä tekijänä.

No ehkä ne on aika pitkälti semmosia niit voidaan pitää ehkä myös sellasina tavoitteina joihin pyritään että tavallaan kun pidetään ne mielessä niin tuota yritetään se toiminta sitten niin kun tehdä niiden arvojen mukaisesti että ehkä semmonen rooli että ne on tavallaan semmonen suunnannäyttäjä siinä toiminnassa.

- H6

Yksi haastateltava kiittelee arvoja juuri siitä, että ne on toteutettu yhteistyössä ministeriön työntekijöiden kanssa ja luovat juuri siten yhteisöllisyyttä ministeriöön. Tätä kommenttia sävyttää kuitenkin se seikka, että suuri osa vastaajista ei koe saaneensa osallistua arvojen kehittämiseen. Tällöin kokemukset yhteisöllisyydestä eivät koske kaikkia haastateltavia.

Haastateltavien käsitys arvojen roolista valtiovarainministeriössä poikkeaa osin siitä määritelmästä, joka teoriakirjallisuudessa on annettu. Haastateltavat ajattelevat arvoja enemmän konkreettisella tasolla, kun taas kirjallisuudessa arvoja pohditaan selkeästi abstraktimmalla tasolla. Haastateltavat eivät esimerkiksi pohdi arvojen merkitystä strategian toteutumisessa, mutta arvojen ja strategian suhde toisiinsa on huomioitu niin teoriakirjallisuudessa kuin valtiovarainministeriön strategiassa. Haastateltavat eivät myöskään koe arvoja yhtä merkittäväksi organisaation toiminnalle, kuin mitä teoriakirjallisuus antaa arvojen roolista ja merkityksestä ymmärtää.

5.2.2 Arvojen rooli ja merkitys arkipäivän tilanteissa

Haastateltavien mukaan arvojen rooli ja merkitys eivät ole arkipäivän tilanteissa kovinkaan näkyviä. Tästä huolimatta arvot ovat kuitenkin taustalla läsnä ja tulevat esiin aina silloin tällöin. Arvot näkyvät muun muassa tiedotuksen ja tiedonkulun lisääntymisenä, yhteistyönä, omien vastuualueiden hoitamisena ja työtovereiden oikeudenmukaisena kohteluna. Uudistumista voi edistää muun muassa tukemalla uusia toimintatapoja ja olemalla avoin erilaisille vaihtoehdoille. Joissakin tapauksissa valtiovarainministeriön toimintaa säätelevät lait kuitenkin tekevät uudistumisen mahdolliseksi hyvistä aikomuksista huolimatta.

Arvoja on joidenkin haastateltavien mukaan helpompi toteuttaa silloin, jos työtä tehdään tuttujen ihmisten kanssa. Tällöin suhde on jo rutinoitunut ja toista ihmistä on helpompi tulkita eri tilanteissa. Vastauksista käy myös selkeästi ilmi se, että haastateltavat luottavat arkipäivän tilanteissa ensi sijaisesti omiin arvoihinsa. Nämä ovat kuitenkin monessa suhteessa lähellä valtiovarainministeriön arvoja. Valtiovarainministeriön arvot ovat haastateltavien mielestä muutoinkin sellaisia itsestään selviä asioita, joihin tulisi kiinnittää

huomiota jokaisessa organisaatiossa, olivat ne sitten nimettyjä arvoja tai eivät.

Mä en oo kokenu, että mun pitäis mun omaa toimintaani muuttaa hirveesti, että ehkä mä koen, että tällä organisaatiolla on paljon suurempia haasteita näiden arvojen toteuttamisessa kuin mulla ja sen takia mä en oo edes kokenut et mun täytyy tehdä mitään erityistä, että mä toteutan niitä arvoja. Mä koen, että ne on aika lailla jostain sattumalta nimenomaan nämä arvot mitkä tossa nyt taas uudelleen sanottuna on määritelty - -.

- H3

- - Kylhän mulla on arvoja joiden mukaan mä toimin, mut ne on mun omia arvoja ja niillä varmasti on aika tärkeekin sija mun työssä ja sit on erikseen nää VM:n asettamat arvot ja ne ei kyllä vaikuta mun työntekoon mitenkään, kyl mä varmasti oon tiedostanut mitkä nää arvot on ja mä oon ne näin mielessäni hyväksyny ja toimin sen mukaisesti et kyl mä toisaalta toimin niiden arvojen mukaisesti ja niiden edellyttämällä tavalla.

- H4

Mul tulee ensimmäisenä se oikeudenmukaisuus mieleen ja sen toteutumisen eteen joutuu tekemään töitä riippumatta siitä, että millaista kohtelua itse saa niin pitäisi pystyä siinä tilanteessa aina muistamaan se, että sitten pitää antaa sille toiselle parempi kohtelu jos itte saa huonoa tai ainakin siis tasalautuisempaa sillä tavalla et kaikilla on samat mahdollisuudet.

- H5

Vaikka haastateltavat ovat joiltakin osin kriittisiä valtiovarainministeriön arvojen suhteen, he antavat kuitenkin arvoille tiettyä tunnustusta ja myöntävät arvojen tuoneen organisaatioon uusia positiivisia piirteitä. Teoriakirjallisuudessa esitetyt perustelut arvojen määrittelylle nousevat esille myös haastateltavien keskuudessa. Tämän perusteella valtiovarainministeriön arvoja ei voida pitää turhina, vaan ne ovat jo vakiinnuttaneet asemansa osana organisaation toimintaa.

5.3 Arvo- ja strategiaprosessi

Valtiovarainministeriön arvo- ja strategiaprosessi on moniulotteinen ja -vaiheinen kokonaisuus. Sekä ministeriön johdolla että henkilöstöllä on ollut oma roolinsa prosessissa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään näitä rooleja sekä sitä, kuinka prosessi on valtiovarainministeriöön vaikuttanut.

5.3.1 Henkilöstön ja johdon rooli arvo- ja strategiaprosessissa

Haastateltavien keskuudessa esiintyy eriäviä mielipiteitä siitä, kuinka paljon heillä itsellään on ollut mahdollisuuksia vaikuttaa arvojen syntyyn. Osa on sitä mieltä, että arvot ovat tulleet valmiina johdon suunnalta, osa sanoo olleensa pienessä roolissa arvojen rakentamisessa. Haastateltavien keskuudessa esiintyy yleisesti epäselvyyttä siitä, kuinka valtiovarainministeriön arvot on todellisuudessa päätetty, milloin asioista on päätetty ja mikä henkilöstön rooli prosessissa on ollut. Yleisesti ottaen prosessin kulkuun ollaan suhteellisen tyytyväisiä, mutta sen saavutuksiin suhtaudutaan haastateltavien keskuudessa epäilevästi.

No tyytyväinen just sillä, että se on lisännyt sitä keskustelua ja ehkä ihmisillä on tullu oikeesti semmonen olo, et ne on voinu vaikuttaakin vähän, et kyl mä siis ihan ite prosessiin oon ollu ihan tyytyväinen et sitte se et jos siinä on ehkä pystytty sitte ihmisiä pistään pohtimaan vähän, että miten pitäs toimia ja muuta sit eri asia onks siel ollu mukana ne joiden siel ois pitäny ehkä sit olla mut se ite työ alkaa sit vasta tai se että siitä lähtien kun ne sit on päätetty niin sitä lähtien se alkaa olla sit se vaikein paikka kun pitää saada tavallaan ne kaikki toimimaan sen mukaan, ei vaan ne jotka on osallistunu siihen prosessiin, että en mä tiedä minkälainen osallistumisprosentti siin oli että voisin kuvitella ehkä että jos jotain ei kiinnosta muuttaa toimintaansa eikä kiinnostaa tällaset asiat niin ei se sit osallistu välttämättä tonnekaan.

- H2

No tyytyväinen, mutta epäilevällä mielellä, että pystyykö sitä sitten tuleeko siitä mitään, että pystytäänkö se toteuttamaan käytännössä, että se on aika ihanteellinen kuva maailmasta jos kaikki toimii niin mutta tietysti siinä jokainen yksilö vaikuttaa osaltaan ja siit tulee kokonaisuus mikä on sitten sen enemmistön mukainen.

- H5

Suurin osa vastaajista toteaa, että he ovat saaneet olla mukana riittävästi, vaikka heidän roolinsa olisi ollut hyvinkin passiivinen. Moni vastaajista kokee, että heillä ei olisi ollut mitään erityistä annettavaa arvoprosessiin esimerkiksi nuoresta virkaiästä johtuen.

No en, mä en itse asias tiedä miten nää on muodostunu nää arvot - -.

- H4

No oikeestaan en oo paljon vaikuttanut siihen, koska mä en nyt ollu mukana niissä kun tilaisuuksissa missä niitä määriteltiin, et siinä mielessä, mut se oli oikeestaan musta itsestä aiheutuvaa, että oisin kyllä voinut sinne mennä ihan hyvin, mutta - -.

- H6

No tällasena nuorena virkamiehenä täytyy kyllä sanoa, että ei ois enempää ehkä ollu vielä annettavanakaan, on vähän tuntunut siltä, että kun on kysytty jotakin tollasta mikä niinku liittyy syvällisesti tällaiseen työyhteisöön niin on vähän tullut sellainen, että pitää vielä olla vähän pitempään ja sit voi sanoa jotakin.

- H7

Henkilöstön rooli arvo- ja strategiaprosessissa on jokseenkin ongelmallinen, sillä kaikilla haastateltavilla ei ole selkeää kuvaa siitä, millainen henkilöstön rooli on prosessissa ollut. Vaikka arvot on pyritty määrittelemään kirjallisuudessaakin suositellun tavan mukaisesti yhteistyössä organisaation jäsenten kanssa, kokee osa haastateltavista silti itsensä ulkopuoliseksi prosessissa. Tällainen käsitys on osin viestinnän epäonnistumisesta johtuvaa, sillä vaikka

arvoprosessista onkin viestitty säännöllisesti, ei informaatio ole kuitenkaan onnistunut tavoittamaan kaikkia asianosaisia.

5.3.2 Arvo- ja strategiaprosessin myötä tapahtuneet muutokset

Haastateltavien mukaan valtiovarainministeriössä ei ole tapahtunut näkyviä muutoksia strategia- ja arvoprosessin myötä. Moni haastateltavista sanoi työskennelleensä ministeriössä liian vähän aikaa voidakseen sanoa, onko strategia- ja arvoprosessi tuonut muutoksia ministeriön toimintaan. Prosessia kiiteltiin kuitenkin keskustelun herättämisestä.

No ainakin se, et siitä keskustellaan, mut en mä tiedä näkyyks täällä joka-päiväsessä elämässä VM:ssä mitään muutoksia sinänsä.

- H9

No varmasti siinä mielessä, et asioita pohditaan enemmän, asioista keskustellaan enemmän yhteisesti ja se on ollu semmonen keskustelunherättäjä varmasti. - - Tää arvoprosessi ja niiden arvojen määrittely niin se on luonu ihan hyvää keskustelua organisaation sisällä siitä, että kuinka täällä toimitaan ja toisaalta varmasti sitte auttanu ehkä johtoa näkemään jos eri osastoilla toimitaan eri tavalla ja tavallaan hakemaan niitä parhaita toimintatapoja sieltä organisaatiosta ja sitten levittämään niitä muualle mut mun mielest se arvoprosessi sinällään se on keskustelunherättäjä ja et kaikki alkaa miettimään et toiminko mä nyt oikeesti näin vai onko mun toiminnassa jotain parannettavaa - -.

- H10

5.4 Arvojen ja strategian viestintä organisaatiossa

Arvojen ja strategian viestintä on merkittävä osa niiden edistämistä. Arvoista ja strategiasta voidaan viestiä monin eri tavoin ja apuna voidaan käyttää monia erilaisia viestintäkanavia. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään siihen, kuinka arvoja ja strategiaa on haastateltavien mielestä organisaatiossa käsitelty ja mitä kautta he ovat saaneet informaatiota strategiasta ja arvoista. Lopuksi tehdään vielä läpileikkaus arvoja ja strategiaa koskevan viestinnän heikkouksiin ja vahvuuksiin.

5.4.1 Viestinnän kanavat

Haastateltavien mukaan arvoista ja strategista on saatu informaatiota pääasiassa kolmelta taholta: intranetistä, yksiköiden ja osastojen päälliköiltä sekä ylemmältä johdolta. Intranet Sentiä kiitellään siitä, että siellä on saatavilla kaikki tarpeellinen informaatio arvoihin ja strategiaan liittyen. Informaatiota voi hakea oman kiinnostuksen mukaan ja silloin kun se itselle parhaiten sopii. Intranetin heikkous on haastateltavien mukaan se, että informaation runsauden vuoksi juuri itseä kiinnostavan materiaalin löytäminen ei ole aina helppoa vaan se vaatii jonkin verran aikaa ja vaivaa. Tämän vuoksi kiireinen aikataulu saattaa karsia tiedonhakuja.

Intranetin lisäksi yksiköissä ja osastoilla informaatiota on haastateltavien mukaan saatavilla yksikköjen ja osastojen päälliköiltä. Heidän rooliinsa kuuluu välittää informaatiota ylemmältä tasolta edelleen rivihenkilöstölle. Tyytyväisyys päällikkötason viestintään on haastateltavien vastausten perusteella yksikkö- ja osastokohtaista. Osa haastateltavista on erittäin tyytyväisiä saamaansa informaatioon ja siihen tapaan jolla sitä on välitetty eteenpäin. Osa haastateltavista taas kokee, ettei yksikön tai osaston päällikkö ole infor-

moinut henkilöstöä riittävästi esimerkiksi siitä, kuinka arvot voisi paremmin sisällyttää arkipäivän työhön. Ylemmän johdon kohdalla arvo- ja strategia-prosessi henkilöityy monen haastateltavan mielestä valtiovarainministeriön hallinnolliseen alivaltiosihteeriin Juhani Turuseen. Haastateltavat muistavat Turusen puhuneen arvoista ja strategiasta esimerkiksi henkilöstöinfoissa ja hänen panokseensa ollaan tyytyväisiä.

- - Mun mielestä ainakin, mä heti jotenkin yhdistän Turusen et ne on varmaan jotakin semmosia [tilaisuuksia] sit - -.

- H1

Turunenhan on aina innostunut ja musta hän on muutosagenttina semmonen persoonallinen ja musta ihan hyvä, että kaikki kreditit Turuselle siitä.

- H3

- - Oli yks semmonen tiedotustilaisuus missä Turunen puhu, et tämmösissä tiedotustilaisuuksissa mä oon kuullu niistä [arvoista ja strategiasta].

- H6

5.4.2 Arvojen ja strategian käsittely

Haastateltavien mukaan arvoista ja strategiasta on yleisesti ottaen saatavilla riittävästi informaatiota, mutta se on usein sisällöltään liian monimutkaista tai kuivaa. Arvojen ja strategian kohdalla on haastateltavien mukaan pyrittävä selkeään ilmaisuun ja kiinnitettävä samalla huomiota arvoista ja strategiasta kertovan materiaalin ulkoasuun, jotta se olisi houkuttelevampaa lukijan kannalta. Haastateltavat kritisoivat myös sitä, että informaatiota jaetaan liikaa paperimuodossa ja se on muodoltaan liian abstraktia. Kaikkia muistioita ja asiakirjoja ei ole aikaa lukea ja ne jäävät usein lojumaan työpöydälle tärkeimpien tehtävien ajaessa ohitse.

Niin se ois [informaatio] ehkä voinut olla konkreettisempaa toi ohjeistus et jos liikutaan niin abstraktilla tasolla ja puhutaan strategiasta niin ehkä joidenki on vaikee sitten yrittää petrata omaa työntekoansa niillä neuvoilla tai ohjenuorilla et se tietenkin voisi olla yks tämmönen parantamisen paikka. Pitäiskö niiden olla yleisempi vai tommosii yksityiskohtasempi niin kyl ne mun mielestä ehkä pitäis pääasiassa olla yleisellä tasolla, jonka jälkeen pureuduttais johonkin yksityiskohtiin ja sit tähän konkretiaan, mut kyl ne molemmat elementit siin luultavasti pitäis olla et kyl se pitäis käsitellä tätä asiaa kokonaisvaltasesti ja sitten vielä yksityiskohtasesti ja ihan konkreettisella tasolla.

- H4

Mun mielestä se on ollut liian monimutkaista - - ei oo ollut sillä tavalla helpo et se helpottais sen viestin perille meno, jos sitä ois vähän sitä ulkoasua mietitty paremmin ja sitä miten se asia tuodaan. Asiat pitää olla yksinkertaisesti esillä muutamalla sanalla ja sitten selitys tarvittaessa helposti saatavissa eikä niin, että siin on koko se litania ilman kappalejako mikä on täällä se asiakirjantekotyylillä muuten, että se tavallaan siinä asiassa niin pitäis ehkä konsultoida viestintäihmisiä vähän tehokkaammin, käyttää se ammattitaito mitä täälläkin varmasti talossa on.

- H5

- - Arvot on kyllä konkretisoituneet tai se oli hyvä se yhteinen, mutta just tää strategia on jäänyt vähän hämäräksi just ehkä tän takia, että mulla nyt on varsin tällanen, että työn ohessa luin sen läpyskän vuos sitten millon se ilmestyi niin siis tällanen fiilis, että en mä oo sen jälkeen sitä miettiny ja ei oo tullu vastaan tai muuta.

- H7

Osa haastateltavista kokee, että arvojen ja strategian käsittely pysyy lähinnä päällikkötasolla, eikä välttämättä tavoita rivivirkamiestä. Toisaalta arvojen ja strategian myös toivotaan pysyvän tuolla tasolla silloin, kun keskustelu kulkee vahvasti teoreettisessa viitekehysessä. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että varsinkin arvot olisi tuotava lähemmäs käytäntöä, jotta ne olisi helpompi omaksua osaksi ministeriön arkipäivää. Tähän liittyen haastateltavat kiitteli-

vät erityisesti kevään 2004 henkilöstöfoorumeja, joissa arvoihin perehdyttiin draaman keinoin.

Siitä [arvo]koulutuksesta mikä meillä oli, se oli tosi hyvä. - - Se oli mun mielestä oikeestaan semmonen mistä ne on jäänyt parhaiten ku siel ite tehtiin, se oli tosi onnistunut koulutus.

- H1

- - Siihen viestintään vois panostaa, ne kalvosarjat ja tämmöset niin ne ei kyllä aja sitä asiaa, että siihen tarvittais jonkin näköinen vähän värikkäämpi ote - - toisaalta se oli kyllä hyvä se mitä oli se henkilöstöfoorumin se oli semmonen teatteriesitys niin sen tyyppistä enemmän, että siihen ihmiset oli hirvitävän tyytyväisiä, mutta se vaan, että se yks kerta ei riitä vaan sitä pitäis sen tyyppistä, että ihmiset näkee käytännössä että mitä tää sana paperilla tarkoittaa eli niin sanottua jalkauttamista enemmän vielä.

- H5

Haastateltavat ovat tyytyväisiä siihen, kuinka arvoja ja strategiaa on käsitelty ministeriötasolla, mutta yksikkö- ja osastokohtaista käsittelyä haastateltavat olisivat kaivanneet paikoin lisää varsinkin strategian kohdalla. Eräs haastateltava kuitenkin totesi, että arvojen liiallista käsittelyä on varottava, jottei henkilöstö saa niistä yliannostusta ja kyllästy koko aiheeseen, kuten joidenkin haastateltavien kohdalla on ollut jo vaarassa käydä. Arvoja ei erään haastateltavan mielestä tulisi myöskään toittottaa liikaa ministeriön sisällä tai ulkopuolella, jotteivät ne alkaisi toimia itseään vastaan.

- - Mun mielest arvojen tattis olla sellasia, jotka näkyy toiminnassa yleisesti, eikä sillä tavalla, että niitä välttämättä käsiteltäs sen enempää erityisesti. Se vois näyttää vähän korniltakin jos VM alkais tai ei ehkä kannattais toittottaa niitä tollasenaan ihan hirveesti ulospäin esimerkiksi tai koska tota sit ne alkaa toimia ne voi toimia itseään vastaan et siitä voi tosiaan tulla vitsi vaan. Niiden pitäis pikemminkin olla taustalla, et ei en mä välttämättä haluais lukee koko ajan kaikesta mejän lehdistä tai muusta VM:n arvoista sellasenaan vaan tota mun mielest se on tausta-apuväline enemmänkin sellanen millä

yritetään muuttaa ministeriön toimintaa, että en toivois, että sitä toivotettas kauheesti, alkaa hyvin äkkiä tulla vitsejä jo.

- H2

5.4.3 Viestinnän heikkoudet ja vahvuudet

Arvojen ja strategian viestintää kritisoidaan vuoropuhelun puutteesta ja liian abstraktille tasolle jäämisestä. Arvoista ja strategiasta jaettu informaatio hukkuu myös helposti muun informaatiotulvan alle ja haastateltavat toteavat, ettei työaikana ole yksinkertaisesti mahdollista perehtyä kaikkeen arvoista ja strategiasta jaettuun materiaaliin.

No hyvää on tietysti se, että kaikki tieto tulee aina kaikille, mut huonoa on ehkä just se, että tietoa kyllä aina tulee hirveesti, mutta just se, että ei ihmisillä ei kuitenkaan ole välttämättä hirveesti aikaa perehtyä niihin.

- H1

No niistä on viestitty aika monella eri tavalla, että tuota intranetissä ja sitten jaettu se paperiversio niistä, se lehtinen, ja sitten näissä tilaisuuksissa myös, että aika monipuolista ollu se informaatio. Sit on ollu vielä näitä forumeja missä niitä on käsitelty, mutta ehkä se viestinnän laatu sit, siihen ehkä enemmän ois voinut kiinnittää huomiota justiin, että se vois olla vähän enemmän semmosta käytännönläheisempää tai, että ne ei jäis vaan semmoseksi listaksi paperilla vaan enemmän vietäs niitä käytännön tilanteisiin.

- H6

Haastateltavien mukaan arvoista ja strategiasta on saatavilla riittävästi informaatiota. Niistä myös muistutetaan henkilöstöä säännöllisesti erilaisin viestein. Parasta viestinnässä on haastateltavien mukaan sen käytännönläheinen osuus. Arvojen kohdalla tämä käsittää muun muassa draaman käytön osana arvojen edistämistä. Haastateltavien mielestä on tärkeää, että arvojen

ja strategian toteuttaminen lähtee valtiovarainministeriön johdosta käsin. Johdon on näytettävä omalla toiminnallaan esimerkkiä muulle henkilöstölle, jotta arvot voisivat todella toteutua organisaatiossa.

No mun mielestä pitäis tulla sellainen selkee viesti siitä, että johtamisprosessissa nämä asiat tulee nyt esille ja kyllä se varmasti vaatisi tämmöisiä henkilöstön kehittämistoimia sitten vielä yksiköittäin, että konkretisoitaisi tätä asiaa ja niin edelleen, että se vaatii mun mielestä semmosta tekemistä ja semmosia selkeitä indikaatiota ja johtamisjärjestelmään liittyviä muutoksia ja tämmöisiä arviointi ja palkitsemismekanismeja, että viestit semmoisesta toiminnasta olis niitä mitkä mun henkilökohtaista suhtautumista jollain tavalla muuttaa että jos tää pysyy tällä tasolla, niin mä olen siinä odotuksessa, että tuskin tää hirveesti mihinkään vaikuttaa.

- H3

No ainoastaan se, että niiden toteuttaminen ja jalkauttaminen pitää lähteä sieltä johdosta, ne on kuitenkin siinä lasikopissa ja ne on ne joita katsotaan ja joiden tekemisiä seurataan, että jos teot ei vastaa puheita, niin sillon se asia ei mene perille, kukaan ei usko sitä viestiä, että se on mun mielestä tosi tärkeä.

- H5

Arvojen ja strategian käsittelyssä on hyvää se, että ministeriön johto on pyrkinyt ottamaan keskeisen roolin arvojen ja strategian viestinnässä. Esimerkin voima on merkittävä osa arvojen edistämistä ja siihen tulisi jatkossa kiinnittää vielä enemmän huomiota mikäli mahdollista. Kritiikkiä saa arvoista ja strategiasta jaetun informaation monimutkainen ja abstrakti sisältö, joka tuntuu haastateltavista kaukaiselta ja vaikeaselkoiselta. Kuten kirjallisuudessa on todettu, käytännönläheinen viestintä on ensiarvoisen tärkeää arvojen edistämisen kannalta. Arvot on tehtävä organisaation työntekijöille mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi ja sovellettaviksi. Vasta tällöin ne voidaan todella ottaa osaksi arkipäivän työtilanteita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Arvoja ei ole juurikaan tutkittu kriittisestä näkökulmasta, vaan ne otetaan usein vastaan sellaisenaan. Arvoja pidetään nykyisin itsestään selvänä osana organisaatioita, eikä niiden olemassaoloa juurikaan kyseenalaisteta. Ihmetystä aiheuttaa ennemminkin sellainen organisaatio, joka ei ole määritellyt omia arvojaan. Tällaiseen organisaatioon saatetaan suhtautua epäillen ja sen toimintaa voidaan pitää jopa moraalittomana. Yleinen ajatus tuntuukin olevan, että organisaatio ilman arvoja on kuin polkupyörä ilman kettinkiä. Arvot ovat se osatekijä, mikä pitää organisaation liikkeessä.

Arvoista puhuttaessa on kuitenkin hyvä esittää myös toisenlainen väittäjä: organisaation arvot ovat kuin polkupyörän viiri – ne lisäävät kyllä näkyvyyttä, mutta niiden todellinen merkitys on lähinnä kosmeettinen. Arvoista puhuttaessa on syytä pitäytyä pienessä kriittisyydessä juuri siksi, että arvot ovat yleistyneet viime vuosina organisaatiotasolla kovaa vauhtia. Osa organisaatioista suhtautuu arvoihin ja niiden toteutumiseen vakavissaan ja näille organisaatioille arvot ovat kettinki, jota ilman organisaatio ei kulkisi eteenpäin. Joukossa on kuitenkin myös niitä organisaatioita, jotka määrittelevät omat arvonsa puhtaasti kosmeettisista syistä pysyäkseen valtavirran mukana. Näille organisaatioille arvot ovat se iloisesti heiluva viiri, joka takaa kyllä näkyvyyden, mutta joka voidaan tarpeen tulleen myös irrottaa mikäli se alkaa hidastaa matkantekoa.

Arvot koetaan usein hyvin henkilökohtaisiksi asioiksi ja merkittäväksi osaksi yksilön persoonaa. Arvoihin saattaa liittyä vahvoja tunnelatauksia ja henkilökohtaisista arvoista puhuminen voidaan kokea hyvin arkaluontoisena asiana. Omien arvojen ja niihin liittyvien ajatusten suhteen voidaan olla myös hyvin kriittisiä tilanteessa, jossa niistä kerrotaan ulkopuolisille. Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa haastateltavat muistuttivat useaan otteeseen, että kyseessä oli vain heidän oma mielipiteensä, näkemyksensä tai kokemuksensa selvityksen kohteena olevasta asiasta. Tällaiset kommentit loivat mielikuvan siitä, että haastateltavat olivat aika ajoin epävarmoja omien ajatustensa saamasta vastakaiusta ja relevanssista tällaisessa tutkimuksessa. Arvojen kohdalla on kuitenkin muistettava se, että arvot ovat inhimillisiä eikä niiden syvällinen tulkinta ole mahdollista ilman inhimillisiä ajatuksia.

Tutkimuksen alkuvaiheessa oletuksena oli, että tutkimuskohteena olevan valtionhallinnon organisaation arvot poikkeaisivat merkittävästi yritysmaailman arvoista. Tutkimuksen edetessä kävi kuitenkin selväksi, että valtionhallinnossa ja yritysmaailmassa esiintyvät usein samat arvot, eikä arvoja voida erotella koskemaan yksinomaan joko yritysmaailmaa tai valtionhallintoa. Tätä havaintoa tukee esimerkiksi luvun 2.4. viittaus Puohiniemeen, jonka mukaan organisaation arvostuksiin vaikuttavat muun muassa organisaation omistussuhteet, historia, toimiala sekä kohderyhmät. Arvoja tulee siis aina tarkastella kyseessä olevan organisaation kontekstista käsin.

6.1. Tutkimustulosten suhde tutkimuskysymyksiin

Työn ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli löytää vastaus siihen, kuinka valtiovarainministeriön työntekijät ymmärtävät organisaation arvot. Arvoista puhuttaessa on otettava huomioon se, että ihmiset tarkastelevat niitä yleensä hyvin subjektiivisesta näkökulmasta. Yksilö ei välttämättä

osaa antaa arvoille yksiselitteisiä määritelmiä, vaan yhdistää arvoihin monia asioita omasta kokemuspohjastaan riippuen. Tätä taustatekijää vasten tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että niin teoreettisen viitekehyksen kuin valtiovarainministeriönkin arvomääritelmät ovat yhdensuuntaiset valtiovarainministeriön työntekijöiden arvokäsitysten kanssa. Käsityksissä saattaa esiintyä pieniä vivahde-eroja, mutta pääpiirteissään kyse on kuitenkin yhdenmukaisista arvoista. Tätä edesauttaa muun muassa hyvin pitkälti käytettyjen termien tuttuus ja se, että termeille on annettu selkeät määritelmät.

Toinen tutkimuskysymys liittyi valtiovarainministeriön asettamien arvojen toteutumiseen organisaatiossa käytännössä. Arvot toteutuvat joiltakin osin, mutta niissä ilmenee myös puutteita. Eniten kritiikkiä saa uudistuminen, jonka asema valtiovarainministeriön arvoperustassa kyseenalaistetaan useiden haastateltavien toimesta. Vaikka valtiovarainministeriö onkin haastateltavien mielestä uudistumisen tarpeessa, uudistumista ei koeta mielekkääksi arvoksi. Tämä johtuu muun muassa siitä, että ministeriön toimialan luonne ja ministeriön toimintaa säätelevät lait asettavat omat rajoituksensa valtiovarainministeriön uudistumiselle. Valtiovarainministeriössä ilmenee ongelmia myös oikeudenmukaisen kohtelun osalta. Joissakin yksiköissä ja osastoissa on huonompi työilmapiiri kuin toisissa ja kollegoiden välillä saattaa esiintyä erimielisyyksiä ja osin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin menevää asiatonta kritiikkiä. Tällaisten havaintojen perusteella on selvää, että oikeudenmukaisuuden kohdalla ministeriössä on parantamisen varaa. Luottamus ja avoimuus toteutuvat ministeriössä kohtalaisen hyvin. Näiden arvojen kohdalla onkin ensisijaisesti pidettävä yllä nykyistä tilaa ja puututtava jatkossa mahdollisesti ilmeneviin epäkohtiin.

Työntekijöiden sitoutuminen arvoihin näyttelee merkittävää osaa niiden toteutumisessa. Haastatteluista saatujen tulosten perusteella työntekijöiden on helppo sitoutua valtiovarainministeriön asettamiin arvoihin, eivätkä ne ole

ristiriidassa haastateltavien omien arvojen kanssa. Valtiovarainministeriössä esiintyy kuitenkin muutamia haasteita sitoutumista ajatellen, joista määräaikaiset työsuhteet ovat merkittävien haittatekijä. Määräaikaisessa työsuhteessa oleva työntekijä ei välttämättä koe organisaation arvoja omikseen siksi, ettei hän koe määräaikaisuutensa vuoksi kuuluvansa osaksi organisaatiota samalla tavalla kuin muut vakituksessa työsuhteessa olevat työntekijät.

Luvussa 3.4.3 viitataan organisaatiosta itsestään kohoaviin arvo-ongelmiin. Near, Baucus ja Miceli ovat määritelleet yhdeksi arvojen toteutumattomuuden syyksi sen, ettei kaikilla organisaation työntekijöillä ole samanlaista käsitystä arvoista. Valtiovarainministeriössä toteutetusta arvotutkimuksesta käy ilmi, että valtiovarainministeriön työntekijöillä on keskenään suhteellisen yhtenevä käsitys arvoista ja niiden sisällöstä. Haastateltavat asettavat kuitenkin arvoille paikoin suurempia odotuksia, kuin mitä ministeriössä on niille asetettu. Haastateltavat määrittelevät arvot moniulotteisemmin ja sisällyttävät niihin myös filosofia näkemyksiä, jotka peilaavat heidän omaa ajatusmaailmaansa. Valtiovarainministeriön arvomääritelmät taas ovat hieman yksiselitteisempiä. Tämä saattaa olla syynä siihen, että arvojen toteutuminen saa haastateltavilta kritiikkiä.

Työn kolmannen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää kuinka valtiovarainministeriön arvoista ja strategiasta on organisaatiossa viestitty. Valtiovarainministeriön arvot on määritelty hyvissä aikomuksissa, mutta ne ovat vaarassa jäädä pelkiksi hyviksi aikomuksiksi. Arvoista on viestitty organisaatiossa ahkerasti, mutta haastattelujen perusteella asiasisältö ei ole aina ollut sitä, mitä olisi kaivattu. Ministeriössä on sorruttu virkamiesmäiseen viestintään, jossa viestin sisältö esitetään usein hyvin abstraktissa ja vaikeaselkoisessa muodossa. Arvojen edistämisen kannalta käytännönläheisyys on merkittävässä roolissa ja ministeriön nuoret virkamiehet toivovatkin selkeäs-

ti käytännönläheisempää käsittelyä arvojen kohdalla. Käytännön työn merkitystä arvojen edistämässä on käsitelty myös tämän työn teoriaosuudessa.

Haastatteluista käy ilmi myös se, että ministeriö on jokseenkin epäonnistunut arvoprosessin kriittisissä alkuvaiheissa. Virkamiehiä ei ole onnistuttu motivoimaan riittävästi arvojen osalta, sillä heidän tietonsa arvoprosessin eri vaiheista ovat hyvin puutteelliset. Haastateltavien keskuudessa esiintyy tutkimustulosten perusteella epäselvyyttä siitä, onko virkamiehillä ollut mahdollisuutta osallistua arvojen määrittelyyn, kuinka ministeriön arvot on lopulta valittu ja missä vaiheessa projekti on käynnistynyt. Valtiovarainministeriö elää nyt ja lähivuosina tilanteessa, jossa sen henkilöstö uudistuu jatkuvassa tahdissa. Tämän muutoksen yhteydessä on tärkeää siirtää arvotietoutta myös ministeriöön tuleville uusille virkamiehille ja saada heidät sitoutettua prosessiin työsuhteen alusta saakka. Vaikka tulokkaat eivät saakaan mahdollisuutta osallistua itse arvojen määrittelyyn, heidät voidaan silti liittää osaksi arvoprosessia kertomalla mahdollisimman konkreettisesti kuinka arvot ovat syntyneet, minkä vuoksi ne ovat osa valtiovarainministeriön toimintaa ja miten niitä voidaan arkipäivän työtilanteissa toteuttaa.

6.2 Yleistä

Valtiovarainministeriön arvot hyvin tyypillisiä yleismaailmallisia arvoja, jotka istuisivat vaivatta lähes mihin tahansa organisaatioon. Kuten haastateltavien kommentteistakin käy ilmi, he toteuttaisivat ainakin osaa ministeriön määrittelemistä arvoista, vaikka niitä ei olisi organisaatioissa erikseen määriteltäkään. Tämä seikka herättää kysymyksen siitä, kuinka tarpeellista arvojen määrittely kyseisen organisaation kohdalla on ja mitä lisäarvoa ne organisaatioon tuovat. Tämän vuoksi arvojen merkitystä ministeriön toiminnassa on jatkossa selkeytettävä, jotta ne eivät jäisi pelkästään pinnalliseksi sanahe-

linäksi. Selkeyttäminen on tärkeää muun muassa siksi, että mikäli työntekijät eivät pidä arvoja erityisen tärkeinä itse organisaatiolle, he eivät pidä tärkeänä myöskään arvojen mukaista toimintaa.

Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että haastateltavat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä siihen, että ministeriö pyrkii uudistumaan sekä olemaan avoimempi ja keskustelevampi kuin aikaisemmin. Valtiovarainministeriön kohdalla kyseessä onkin lähinnä siitä mielikuvasta, jota ministeriö harteillaan kantaa. Valtiovarainministeriötä, kuten muutakin valtionhallintoa, pidetään byrokraattisena, hitaasti muuttavana ja umpinaisena yksikkönä, joka on kaukana tavallisen kansalaisen arjesta. Arvo-ongelmista puhuessaan haastateltavat erottavat itsensä ja organisaation toisistaan. He kertovat itse toimivansa arvojen mukaisesti ja syyttävät organisaatiota arvojen toteutumisen hankaloittamisesta. Organisaatiota ei kuitenkaan ole ilman sen työntekijöitä, eikä organisaatio itsessään toimi tai jätä toimimatta arvojen mukaisesti. Tällöin syy arvojen toteutumatta jäämisestä vieritetään takaisin työntekijöiden harteille. Tässä kohtaa voidaan viitata esimerkiksi työn teoriaosuudessa käsiteltyihin Scheinin esittämiin organisaatiokulttuurin tasoihin ja toteamukseen siitä, että sanat ja teot eivät aina vastaa toisiaan. Valtiovarainministeriön on yhtä kuin sen työntekijät ja ainoastaan työntekijöillä on valta toimia tai jättää toimimatta arvojen mukaisesti.

Teoriakirjallisuudessa on korostettu sitä, että organisaation arvot ja strategia kuuluvat olennaisesti yhteen. Myös valtiovarainministeriön määritelmien mukaan ministeriön arvot ja strategia ovat saumattomasti yhteydessä toisiinsa. Arvojen mukainen toiminta edesauttaa strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja arvot luovat strategialle selkeän perustan. Arvoperustan arviointi ja täsmentäminen on myös yksi VM 2007 -strategian kolmesta päätavoitteesta. Tässä yhteydessä merkille pantavaa on se, että haastateltavat käsitelivät arvoja ja strategiaa erillisinä kokonaisuuksina, eivätkä pohtineet

arvoja siltä kantilta, mikä niiden rooli strategian toteutumisessa on. Tämän havainnon perusteella voidaan todeta, että haastateltavat eivät välttämättä hahmota arvojen roolia osana strategiaa, vaan miettivät arvoja käytännöllisemmästä näkökulmasta ja itsenäisenä yksikkönä valtiovarainministeriön toiminnassa.

Arvoperusteinen toiminta ja johtaminen on yksi VM 2007 -strategian uudistamiseen ja tietotaitoon liittyvän menestystekijän osa-alueista. Vuodelle 2004 sille on asetettu neljä eri tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on arvojen mukaisen toimintatapojen vahvistaminen niin, että merkittävä osa ministeriön henkilöstöä tunnistaa arvojen mukaisen toiminnan ja käyttäytymisen. Valtiovarainministeriön määritelmän mukaan merkittävä osa tarkoittaa työtyytyväisyysbarometriin vastanneiden henkilöiden ministeriötason vastauskeskiarvona $> 3,3$. Tutkijalle herää tässä kohtaa kysymys siitä, kuinka työtyytyväisyys ja arvojen mukainen toiminta voidaan suhteuttaa toisiinsa. Tutkimuksessa ei ole perehdytty tarkemmin työtyytyväisyysbarometrin sisältöön, mikä saattaisi selittää barometrin ja arvojen suhteen. Tässä kohtaa voidaan kuitenkin esittää myös kysymys siitä, tarkoittavatko työtyytyväisyys ja arvojen toteutuminen samaa asiaa. Ristiriitaa voi havainnoida kärjistetyn esimerkin avulla. Jos organisaation arvona olisi esimerkiksi epäoikeudenmukaisuus, voisiko kyseisen arvon toteutumista arvioida työtyytyväisyysbarometrillä?

Toisen tavoitteen mukaan valtiovarainministeriössä on johdon taholta reagoitava nopeasti arvojen vastaiseen toimintaan ja käyttäytymiseen. Haastateltavilta saatujen kommenttien perusteella tähän tavoitteeseen ei ole ministeriössä kuitenkaan päästy. Arvoihin latautuu kritiikkiä sen suhteen, ettei ministeriössä reagoida millään tavalla arvojen toteutumiseen tai niiden toteutumatta jäämiseen. Tällainen toiminta antaa ikään kuin viestin siitä, että organisaatio hyväksyy arvojen vastaisen toiminnan ja heikentää näin arvojen uskottavuutta.

Loput kaksi tavoitetta ovat ministeriön ja osaston tavoitteiden vieminen yksikkö- ja yksilötasolle päivittäisessä toiminnassa sekä osaston johtamiseen ja lähiesimiehen johtamiseen liittyvän tyytyväisyystason osastokohtainen parantaminen suhteessa vuoden 2003 tulokseen. Näiden tavoitteiden toteutusta ei ole perusteltua arvioida tästä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella.

7 LOPUKSI

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valtiovarainministeriön arvoprosessi on kohtalaisessa tilassa. Prosessissa on paljon hyvää, mutta myös sellaisia epäkohtia, joihin on jatkossa kiinnitettävä enemmän huomiota. Yksi näistä on arvojen viestintä. Monimutkaisen ja abstraktille tasolle jäävän viestinnän sijaan organisaatiossa kannattaa panostaa käytännönläheiseen ja yksityiskohtaiseen viestintään. Viestinnässä on muistettava myös se, että määrä ei korvaa laatua.

VM 2007 -prosessi on vasta alkuvaiheessa. Jos arvoja halutaan edistää organisaatiossa pitkällä tähtäimellä, ne vaativat jatkuvaa työtä ja huolellista suunnittelua. Muutos ei tapahdu hetkessä. Mikäli Donnerin (2004) huomautusta on uskominen, valtiovarainministeriöllä ei ole tässä suhteessa mitään hätää: "Viisaat valtionhallinnon piirissä tiesivät, että asiat etenivät omaan tahtiinsa jota ei saanut häiritä, ja että maailmaa ei muutettu ylienergisillä riuhtaisuilla." (Donner 2004, 36.)

7.1 Tutkimuksen arviointia

Onnistunutkaan tutkimus ei ole koskaan täydellinen tutkimus. Jotakin voisi aina tehdä toisin tai paremmin. Pro gradu -työnä tutkimus on myös oppimisprosessi, joka opettaa tutkijaa pitkin tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksen kohdalla on perusteltua tarkastella tarkemmin ainakin tutkimuksen reliabiliteettia sekä validiteettia. Seuraavissa on tarkasteltu hieman lähemmin näitä käsitteitä ja niiden toteutumista tässä työssä.

7.1.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Reliaabelin tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen samoissa olosuhteissa, sen tulokset olisivat toisinto aikaisemman tutkimuksen tuloksista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Tutkimuskohde ja -aihe ovat ongelmallisia tutkimuksen reliabiliteetin kannalta. Vaikka tutkimuksen kohteena oleva organisaatio onkin tyypillinen julkisen sektorin organisaatio, sillä on silti oma erityinen toimialansa, jolle ei ole olemassa toista samanlaista vastinetta. Tämän vuoksi on syytä kyseenalaistaa se, missä määrin tämän tutkimuksen tuloksia voidaan sellaisinaan yleistää muita julkisen sektorin organisaatioita koskevaksi. Myös tutkimusaihe asettaa omat haasteensa. Arvot ovat aina jokseenkin henkilökohtainen tutkimusaihe, ja ihmiset kokevat ne hyvin subjektiivisesti. Siksi myös tutkimuksesta saadut tulokset ovat subjektiivisia. Näistä seikoista huolimatta tutkimuksesta on kuitenkin mahdollista vetää yleisempiä suuntaviivoja, jotka auttavat ymmärtämään organisaation arvoprosessia. Tutkimustulokset tukevat myös niitä selvityksiä, joita teoriakirjallisuudessa on käsitelty.

Tutkimus käynnistyi tilanteessa, jossa tutkijalla itsellään oli takana kolmen kuukauden mittainen työsuhde valtiovarainministeriössä. Tämän vuoksi tutkijalla oli jo ennestään selkeä kuva organisaation toiminnasta. Organisaation tuttuus vaikutti omalta osaltaan myös tutkimusaiheen valintaan. Tästä taustasta huolimatta jälkikäteen voidaan todeta, ettei tutkijan ja organisaation aikaisempi suhde vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin tavalla, joka heikentäisi tutkimuksen luotettavuutta. Osa haastateltavista oli tutkijalle tuttuja jo ennestään, mutta tällä seikalla ei tuntunut olevan vaikutusta siihen, kuinka avoimesti haastateltavat ajatuksistaan kertoivat. Tutkijan tietous tutkimuskohteena olleesta organisaatiosta oli myös tutkimusta edistävä tekijä. Tutkimuksen käynnistäminen oli vaivattomampaa kuin mitä se olisi ollut tilanteessa, jossa tutkimuskohteena oleva organisaatio olisi ollut tutkijalle täysin vieras.

Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 217). Tämän tutkimuksen eri vaiheet on selostettu yksityiskohtaisesti luvuissa neljä ja viisi. Tuon selostuksen perusteella tutkimuksen kulusta on mahdollista saada selkeä kokonaiskuva. Myös tämä seikka tukee tutkimuksen reliabiliteettia.

7.1.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Validius tarkoittaa käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Tutkimuksessa löydettiin vastaus niihin tutkimuskysymyksiin, jotka tutkimukselle asetettiin sen alkuvaiheessa. Tutkimusta varten laaditun haastattelurungon avulla kohdehenkilöiden haastatteluista kyettiin selvittämään juuri

sellaista informaatiota, mikä oli tärkeää tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta.

Haastattelujen analyysivaiheessa ja tutkimusaiheen tullessa tutummaksi tutkijalle heräsi joitakin lisäkysymyksiä, joihin alkuperäisessä haastattelurungossa ei ollut etsitty vastauksia. Tutkimusmenetelmänä käytetyn puolistrukturoidun teemahaastattelun ansioista haastatteluaineistosta löytyi kuitenkin vastauksia myös sellaisiin kysymyksiin, joita haastatteluissa ei ollut varsinaisesti esitetty. Tämä tukee puolistrukturoidun teemahaastattelun käyttöä tutkimusmenetelmänä tämän tyyppisessä tutkimuksessa.

Kaikkiin tutkimuksen kuluessa heränneisiin lisäkysymyksiin ei kuitenkaan löytynyt vastausta. Tämän vuoksi tutkijan kannattaa perehtyä tutkittavana olevaan aiheeseen mahdollisimman monipuolisesti ennen tutkimuksen toteuttamista. Tutkijan on mietittävä mitä sellaista tutkimuksen kuluessa saat-
taa paljastua, johon tutkija ei ole etukäteen perehtynyt tai josta ei ole lähdekirjallisuudessa mainittu.

7.2 Ideoita jatkotutkimukselle

Nyt toteutettu tutkimus oli haasteellinen prosessi. Tämän todistivat niin tutkijan omat kokemukset prosessin eri vaiheista kuin myös työn kuluessa eri tahoilta saatu palaute. Haasteellisuus kuitenkin lisäsi mielenkiintoa tutkimusta kohtaan entisestään ja herätti ajatuksen siitä, millaisia muita tutkimuksia aiheen tiimoilta voitaisiin toteuttaa.

Tämän tutkimuksen kohderyhmään kuului asiantuntija- ja tukitehtävissä työskenteleviä valtiovarainministeriön virkamiehiä. Tutkimuksen kohderyhmän ikärajan vuoksi ylempi johto rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Syvällisemmän näkemyksen saamiseksi olisi mielenkiintoista haastatella niitä johdon henkilöitä, jotka ovat olleet aktiivisessa osassa ministeriön arvo- ja strategiaprosessia ja selvittää heidän ajatuksiaan ja näkemyksiään arvoista, itse prosessista ja sen etenemisestä.

Samoin olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusta myös valtiovarainministeriön sidosryhmien suuntaan. Tässä tutkimuksessa prioriteettina olivat arvot organisaation sisällä, mutta ne heijastuvat myös organisaation ulkopuolelle. Tutkimuksen kohderyhmänä voisivat olla esimerkiksi tiedotusvälineiden edustajat ja heidän näkemyksensä valtiovarainministeriön arvojen toteutumisesta.

Tätä tutkimusta toteutettaessa VM-2007 prosessi on vasta alkuvaiheessa. Valtiovarainministeriön tavoitteena on, että nyt määritellyn strategian avulla ministeriö suuntaa ainakin vuoteen 2007 saakka. Tutkimus olisi mielenkiintoista toistaa ainakin joiltain osin muutaman vuoden kuluttua, jotta voitaisiin saada käsitys siitä, millaiseksi valtiovarainministeriön arvo- ja strategiaprosessi lopulta muodostui. Tätä ajatusta tukee myös se, että arvoprosessi ei pääty arvojen määrittelyyn, vaan arvojen toteutumista tulisi seurata organisaatiossa jatkuvana prosessina.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja Etiikka. Helsinki: WSOY.

Aarnio, A. 1998. Laki, oikeus ja oikeudenmukaisuus. N&N. Filosofinen aikakauslehti 3/98. Viitattu 28.1.2005. Saatavilla www-muodossa: URL:http://www.netn.fi/398/398_netn_oikm2.html.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Bowman, C. 1990. The Essence of Strategic Management. Lontoo: Prentice Hall.

Boxx, W. R., Odom, R. Y. & Dunn, M. G. 1991. Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment and Cohesion: An Empirical Examination Within the Public Sector. *Public Personnel Management*, 20, 195-205.

Buchanan, D. & Huczynski, A. 1997. Organizational Behaviour. An Introductory text. 3. painos. Lontoo: Prentice Hall.

- Collins Cobuild English Dictionary. 1999. Uudistettu painos. Lontoo: HarperCollins Publishers.
- Donner, J. 2004. Linnun varjo. Suom. R. Mattila. Keuruu: Otava.
- Elisa. 2005. Arvot. Viitattu 31.1.2005. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.elisa.fi/ir/index.cfm?t=1&o=1120.00>](http://www.elisa.fi/ir/index.cfm?t=1&o=1120.00).
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fincham, R. & Rhodes P. 1999. Principles of Organizational Behaviour. 3. painos. New York: Oxford University Press.
- Freedman, M. & Tregoe, B. B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Suom. I. Palmroth. Helsinki: Rastor-Yhtiöt.
- Goldhaber, G. M. & Barnett, G. A. (toim.) 1988. Handbook of Organizational Communication. Norwood: Ablex Publishing Corporation.
- Gróf, A. 2001. Communication in the creation of corporate values. Corporate Communications: An International Journal, 6, 193–198.
- Hakala, S. 2000. Julkisen organisaation olosuhteet. Tietoa valtaa ja yhteisyyttä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat, 79–108.
- Hall, B. P. 2001. Values development and learning organizations. Journal of Knowledge Management, 5, 19–32.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. 6. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Häyry, H. & Häyry, M. 1997. Hyvä, kaunis, tosi – arvojen filosofiaa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Iittala. 2005. Arvot. Viitattu 31.1.2005. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.iittala.fi/designor/web/designorwww.nsf/pages/E371A098221F1A0AC2256C0F00331A0E!OpenDocument>>.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2002. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Kauppa- ja teollisuusministeriön strategia. 2004. KTM Julkaisuja 1/2004. Tulostettu 2.2.2005. Saatavilla www-muodossa: <URL:[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/7DA08E2CA0503F85C2256E61004AB810/\\$file/jul1_2004.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/7DA08E2CA0503F85C2256E61004AB810/$file/jul1_2004.pdf)>.
- Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

- Niiniluoto, I. 1993. Oikeudenmukaisuus yhteiskunnallisena arvona. Teoksessa Andersson, J. O., Hautamäki, A., Jallinoja, R., Niiniluoto, I. & Uusitalo, H. 1993. Hyvinvointivaltio ristiaallokossa. Arvot ja tosiasiat. Juva: WSOY, 197-131.
- Otala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Työpapereita 10. Toim. Halme, P. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma.
- Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi. Suomi maailmantaloudessa - selvityksen loppuraportti. 2004. Tulostettu 9.2.2005. Saatavilla www-muodossa:
<URL:http://www.suomimaailmantaloudessa.fi/data/VNK19_2004.pdf>.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.
- Saarikoski, V. 2000. Tiimityö ja luottamus laboratoriossa. Sosiologian Pro Gradu -työ. Jyväskylän yliopisto. Tulostettu 5.10.2004. Saatavilla www-muodossa:
<URL:<http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/f/vsaarikoski.pdf>>.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.
- Turunen, K. E. 1993. Arvojen todellisuus. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Turunen, K. E. 1997. Halut, arvot ja valta. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1-2. painos. Helsinki: Tammi
- Valtiovarainministeriö. 2003. Katseet vuoteen 2007. Henkilöstölehti Tiukka Linja, 1/2003, 1-3.
- Valtiovarainministeriö. 2004a. Viitattu 15.10.2004. Saatavilla www-muodossa:
<URL:<http://www.vm.fi/vm/liston/page.jsp?r=2628&l=fi>>.
- Valtiovarainministeriö. 2004b. VM 2007. Valtiovarainministeriön strategia vuosille 2004-2007. Tulostettu 31.8.2004. Saatavilla www-muodossa:
<URL:<http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/72594.pdf>>.
- Valtiovarainministeriö. 2005. Organisaatio ja tehtävät. Viitattu 26.1.2005. Saatavilla www-muodossa:
<URL:<http://www.vm.fi/vm/liston/page.jsp?r=2758&l=fi>>.
- Valtion työmarkkinalaitos. 2005. Arvot Arjessa - virkamiehen etiikka. Valtionhallinnon käsikirja. Tulostettu 26.1.2005. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/91383.pdf>>.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelun runko

1. Arvojen sisältö ja toteutuminen

- vastuun olemus, vastuun rooli työssä, vastuun hyvät ja huonot puolet
- yhteistyö, tiedonkulku ja vuorovaikutus
- syrjintä ja epäoikeudenmukainen kohtelu organisaatiossa
- muutokset organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä, muutosvastarinta
- arvojen määritelmät ja tunnettuus
- arvojen toteutuminen
- arvojen rooli ja merkitys työssä ja organisaatiossa
- arvoriistiriidat ja arvoihin sitoutuminen

2. Arvo- ja strategiaprosessi

- arvo- ja strategiaprosessin eteneminen
- työntekijöiden ja johdon rooli arvo- ja strategiaprosessissa
- kokemukset arvo- ja strategiaprosessista
- arvo- ja strategiaprosessin aiheuttamat muutokset

3. Strategian ja arvojen viestintä

- viestinnän kanavat, kuka viestii
- arvojen ja strategian käsittely yksikössä/osastolla
- arvojen ja strategian käsittely ministeriötasolla
- informaation sisältö ja saatavuus
- informaatio suhteessa odotuksiin
- kokemukset arvojen ja strategian viestinnästä
- viestinnän heikkoudet ja vahvuudet, parannusehdotuksia