

ORGANISAATION ARVOT - TOIMINNAN OHJAAJIA VAI SANAHELINÄÄ?

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2016

Sini Blomberg
Johtaminen

Ohjaajat
Anna-Maija Lämsä
Elina Riivari



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Sini Blomberg	
Työn nimi Organisaation arvot - toiminnan ohjaajia vai sanahelinää?	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) Huhtikuu 2016	Sivumäärä 77
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella arvoja osana organisaatiokulttuuria sekä lisätä kontekstiymmärrystä arvoista ja niiden merkityksestä julkisen organisaation toimintakulttuurissa. Tarkoitus oli myös tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevan julkisen asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämiseksi. Empiirisen tutkimuksen välineeksi tavoitteena oli luoda synteesi kahdesta teoreettisesta mallista, Shalom Schwartzin ja Milton Rokeachin arvoteorioista. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui suuresta suomalaisesta julkisesta asiantuntijaorganisaatiosta kerätyistä 17 haastattelusta, joita tarkasteltiin teoriaohjaavan kvalitatiivisen sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Analyysin tuloksena organisaation toimintaan juurtuneista arvoista muodostettiin kuvaus organisaatiolle ominaisesta arvojärjestyksestä. Lisäksi tarkasteltiin, miten hyvin haastateltavat tuntevat organisaation viralliset arvot. Arvojen mahdollisia ristiriitoja tarkasteltiin vertailemalla toimintaan juurtuneita arvoja organisaation virallisiin arvoihin ja organisaation arvoja haastateltavien henkilökohtaisiin arvoihin.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että organisaation toimintaan juurtuneille arvoille on ominaista yhteisten päämäärien tavoittelemisen. Empiirisen tutkimuksen tuloksista voi myös päätellä, että organisaation toiminnassa toteutuvat arvot ovat samantyyppisiä organisaation virallisten arvojen kanssa samoin kuin julkisille organisaatioille tutkimuksen mukaan tyypillisinä pidettyjen arvojen kanssa. Haastateltavien henkilökohtaisten ja organisaation arvojen välillä ei myöskään havaittu merkittäviä ristiriitoja. Kohdeorganisaation arvojärjestys kuitenkin eroaa jossain määrin Schwartzin havaitsemasta tyypillisestä arvojärjestyksestä. Tuloksista voidaan päätellä, että tutkimuksen kohteena olevan organisaation arvot eivät ole pelkkää sanahelinää, vaan ne ovat myös juurtuneet osaksi organisaation toimintakulttuuria.</p>	
Asiasanat Organisaatiokulttuuri, arvot, viralliset arvot, toteutuvat arvot, ominaiset arvot, asiantuntijaorganisaatio, julkinen organisaatio, laadullinen sisällönanalyysi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	7
1.3	Tutkimuksen merkitys.....	7
1.4	Julkinen organisaatio tutkimuskohteena.....	8
1.5	Tutkimusraportin rakenne	10
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
2.1	Organisaatiokulttuuri	11
2.1.1	Aikaisempi tutkimus.....	12
2.1.2	Havaittavuuden tasot.....	15
2.1.3	Kulttuurin alakäsitteitä	17
2.2	Arvot	18
2.2.1	Historia ja merkitys	18
2.2.2	Suhde lähikäsitteisiin	20
2.2.3	Schwartzin arvoteoria	21
2.2.4	Rokeachin arvoteoria	26
2.3	Organisaation arvot	29
2.3.1	Erilaisia näkökulmia.....	31
2.3.2	Lähestymistapa tässä tutkimuksessa.....	34
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	36
3.1	Aineisto	36
3.2	Kvalitatiivinen sisällönanalyysi	36
3.3	Arvomittarin luominen	38
3.4	Analyysin toteutus	43
3.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
3.5.1	Validiteetti	46
3.5.2	Reliabiliteetti.....	46
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	49
4.1	Toteutuvat arvot.....	49
4.1.1	Yhdenmukaisuus	53
4.1.2	Hyväntahtoisuus.....	55
4.1.3	Perinteet - virikkeisyys	56
4.1.4	Suoriutuminen	59
4.1.5	Itseohjautuvuus.....	59
4.1.6	Valta.....	60
4.1.7	Yhteenvedo toteutuvista arvoista.....	61
4.2	Viralliset arvot	62

	4
4.3 Yhteneväisyys henkilökohtaisten arvojen kanssa	65
4.4 Arvojen merkitys organisaation toiminnalle	66
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	69
5.1 Keskustelu ja päätelmät.....	69
5.1.1 Tavoitteena yhteiset päämäärät.....	69
5.1.2 Ei pelkkää sanahelinää.....	72
5.2 Tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusaiheita	72
LÄHTEET	74

1 JOHDANTO

”Vielä muutama vuosi sitten olimme viemässä arvojamme muualle, pidimme niitä ylivertaisina, mutta nyt joudumme miettimään, kykenemmekö pitämään niistä itsekään kiinni.” Näillä sanoilla Suomen Tasavallan presidentti Sauli Niinistö kuvaili Suomen ja Euroopan tilannetta Finlandia-talolla keskiviikkona 3. helmikuuta 2016 ja jatkaa: ”Joudumme pohtimaan, suojellaanko eurooppalaisia arvoja ja ihmisiä ja todellisessa hädässä olevia, vai suojataanko ahtaan tarkasti kansainvälisiä velvoitteita muista seuraamuksista piittaamatta.”. Presidentti viittaa puheessaan eurooppalaiseen ja suomalaiseen kulttuuriin ja niille ominaisiin arvoihin tilanteessa, jossa Suomi ja koko Eurooppa on voimakkaan ja hallitsemattoman muuttoliikkeen kohteena. Arvoilla hän viitanee Euroopan unionin virallisiin, Lissabonin sopimuksessa vuonna 2009 määriteltyihin perusarvoihin, joita ovat esimerkiksi ihmisarvon ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen, vapaus ja tasa-arvo. Näitä arvoja on vaikea toteuttaa silloin, kun alueelle vaeltaa satoja tuhansia turvapaikanhakijoita vailla asuntoa ja toimeentuloa. Seurauksena on arvostiririitoja tavoiteltavien ja toteutuvien arvojen välillä. (Tasavallan Presidentin internet-sivut.)

Jokainen ihmisryhmä on olemassa jotain yhteistä tavoitetta varten. Tavoite määrittää osaltaan ryhmän toimintatapoja ja niitä asioita, joita ryhmässä pidetään tärkeinä. Yhteinen saavutettava tavoite tai suoritettava tehtävä edellyttää ihmisryhmältä oppimista, minkä tuloksena syntyy kulttuuri. Se on läsnä kaikkialla, kaikilla elämän alueilla (Schein 1990, 110). Arvot ovat osa ryhmän kulttuuria. Ne ohjaavat organisaation toimintaa ja määrittävät sen, mitä organisaatiossa pidetään tavoiteltavana. Yhteinen kulttuuri tapoineen, arvoinen ja tavoitteineen tekee ihmisryhmästä organisaation ja on osittain havaittavissa sen ulkoisesta olemuksesta ja toiminnasta. Kuitenkin vain pieni osa kulttuurista on havaittavissa tarkasteltaessa organisaatiota ulkopuolelta. Organisaation sisältä tarkasteltuna havaintoihin vaikuttavat esimerkiksi ympäristötekijät ja havainnoijan omat kokemukset. Jokainen yksilö havaitsee ja tulkitsee siksi organisaatiokulttuuria eri tavoin, mutta samalla muovaa sitä omien kokemustensa ja toimintansa kautta. Myös organisaatio muovaa yksilöä kulttuurin välityksellä. Organisaatiokulttuuri nousee esiin usein tutkittaessa kansakuntia, organisaatioita ja yksilöitä ja sitä on tutkittu lisääntyvässä määrin 1980-luvulta lähtien. Sen merkitys organisaation toiminnalle ja menestykselle on kiistaton. (Lämsä & Hautala 2004, 176–179.)

Organisaation arvot mielletään usein sanahelinäksi - hienoiksi sanoiksi organisaation internet-sivuilla ja vuosikertomuksissa. Arvot ovat kuitenkin ehkä keskeisin yhteinen käsite kaikissa ihmistieteissä (Rokeach 1979, 1; Giorgi, Lockwood & Glynn 2015, 4). Niitä on tutkittu vuosikymmeniä ja niistä on tullut olennainen osa organisaation olemusta. Arvot, tavoitteet, missio ja visio ovat osa organisaation strategiaa ja samalla jotain, mikä erottaa organisaatiot, ammatit ja toimialat toisistaan selittäen sitä, miksi toiset menestyvät ja toiset eivät (Rokeach 1979, 51; Malbašić, Rey & Potocan 2015). Tutkijat (esimerkiksi Brown

1976, Enz 1988, Meglino & Ravlin 1998, Pruzan 2001, Bourne & Jenkins 2013) ovat todenneet, että organisaation arvoja voi tarkastella useista erilaisista näkökulmista, eivätkä organisaation toiminnassa käytännössä toteutuvat arvot aina ole yhteneväiset organisaation virallisten arvojen kanssa. Arvot, kuten koko organisaatiokulttuuri, ovat jatkuvasti elävä ja uudelleen muodostuva ilmiö, jota voi tarkastella paitsi eri näkökulmista, myös usealla eri tasolla, esimerkiksi erottaen yksilön arvot ryhmän arvoista. Yhtä ainoaa absoluuttista totuutta arvoista ja niiden suhteellisesta tärkeysjärjestyksestä ei voida kuitenkaan koskaan löytää.

1.1 Tutkimuksen tausta

Oma mielenkiintoni organisaatiokulttuuria kohtaan heräsi kandidaatin tutkielmaa tehdessäni. Kandidaatin tutkielmassa pyrin selvittämään uusien työntekijöiden perehdyttämisen ja sosiaalistumisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaatiokulttuurin omaksuminen on eräs merkittävä tekijä sosiaalistumisprosessissa. Onnistunut sosiaalistuminen johti esimerkiksi suurempaan työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksessa nousi esiin tilanne, jossa uuden organisaation jäsenen sosiaalistuminen osaksi työyhteisöä ja koko organisaatiota ei onnistunut tavoitteiden mukaan ja johti irtisanoutumiseen koeajalla. Haastateltaessa hän kertoi, että organisaation viralliset arvot eivät toteutuneet organisaation toiminnassa vaan olivat pelkkää sanahelinää hänen kokemustensa mukaan. Arvot eivät myöskään vastanneet hänen omia henkilökohtaisia arvojaan. Muut syyt sosiaalistumisen epäonnistumiseen olivat moninaiset, eivätkä ehkä tulleet täysin esiin haastattelutilanteessa, mutta jättivät kytemään ajatuksen erilaisten arvonäkemyksien mahdollisista ristiriidoista organisaatioissa.

Tässä pro gradu-tutkimuksessa tarkastellaan arvoja osana organisaatiokulttuuria sellaisina, kuin tutkimuksen kohteena olevan julkisorganisaation jäsenet ne kokevat ja niitä tulkitsevat. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat *organisaatiokulttuuri* ja *arvot*. Molempia käsitteitä on määritelty usean eri tutkijan toimesta, eikä yksimielisyyttä määritelmistä ole edelleenkään löytynyt (Hofstede 2001, 393; Schneider 1990, 1). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin käsite ymmärretään Scheinin (1990, 111) tunnetun määritelmän mukaisesti ihmisryhmän jakamana suhteellisen pysyvänä perusolettamusten mallina, joka ohjaa ryhmän toimintaa. Arvoja pidetään yleisesti osana organisaatiokulttuuria. Tässä tutkimuksessa ne nähdään Rokeachin (1973, 5) mukaan pysyvinä uskomuksina, jotka sisältävät toivotut tavoitteet ja jotka ohjaavat valintojamme ja käyttäytymistämme.

Tutkimus pureutuu organisaation arvoihin Schwartzin ja Rokeachin arvo-teorioiden pohjalta kehitetyn menetelmällisen analyysityökalun avulla. Empiirisenä aineistona käytetään 17:ää haastattelua, jotka on kerätty vuonna 2012 suuresta suomalaisesta julkisesta asiantuntijaorganisaatiosta. Aineistoa tutkitaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin tietokoneavusteisesti Atlas.ti-ohjelmaa hyödyntäen.

Yksittäiseen julkiseen organisaatioon kohdistuvaa arvotutkimusta ei ole aikaisemmin tehty merkittävässä määrin. Organisaation arvojen tutkiminen sisällönanalyysin avulla ei kuitenkaan ole uusi asia, myös esimerkiksi Rokeach (1979) ja Kabanoff, Waldersee ja Cohen (1995) ovat hyödyntäneet samaa menetelmää jo vuosikymmeniä sitten. Jälkimmäiset suorittivat sisällönanalyysinsä kvantitatiivisella tutkimusotteella tietokoneavusteisesti laskemalla tutkimuksessa käytettäviin kategorioihin sisältyviä sanoja empiirisenä aineistona toimivasta tekstistä. Viimeisen vuosikymmenen aikana organisaation arvoja on tutkittu erityisesti kvalitatiivista sisällönanalyysia hyödyntäen: Gurley, Peters, Collins ja Fifolt (2015) tutkivat organisaation missiota, visiota, arvoja ja tavoitteita; Michailova ja Minbaeva (2012) organisaation arvoja ja tiedon jakamista; ja Mattila (2007) arvojen prosessointia. Myös tässä tutkimuksessa empiiristä aineistoa tarkastellaan kvalitatiivisen sisällönanalyysin keinoin, koska se tukee tutkimuksen tavoitteiden toteutumista parhaiten.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan arvoja osana organisaatiokulttuuria sellaisina, kuin tutkimuksen kohteena olevan julkisorganisaation jäsenet ne kokevat ja niitä tulkitsevat. Tarkoitus on tuottaa tietoa kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseksi ja lisätä kontekstiymmärrystä julkisen organisaation toimintakulttuurista. Tutkimuskysymykset ovat:

Millaiset arvot ovat juurtuneet organisaatiokulttuuriin?

- Miten haastateltavat kuvaavat arvojen merkityksen organisaatiolle?
- Miten hyvin haastateltavat tuntevat organisaation viralliset arvot?
- Millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä haastateltavat kuvailevat virallisten ja käytännössä toteutuvien arvojen välillä? Entä organisaation arvojen ja omien arvojensa välillä?

Tutkimuksen tavoitteena on luoda synteesi kahdesta teoreettisesta ja laajasti tunnetusta arvotutkimuksen mallista, ja sen jälkeen suorittaa empiirinen tutkimus laadullisen sisällönanalyysin keinoin kehitettyä mallia hyödyntäen.

1.3 Tutkimuksen merkitys

Schein (1987, 21) toteaa, että ”kulttuuria on pakko ymmärtää, jos ylipäättään aikoo tulla toimeen”. Arvojen tutkiminen ja ymmärtäminen on tärkeää, koska ne ovat merkittävä osa kulttuuria ja niillä on kiistaton merkitys kaikkeen yksilön, ryhmän ja yhteiskunnan toimintaan. Tämän tutkimuksen käytännöllinen kontribuutio on lisätä kontekstiymmärrystä julkisen

organisaation toimintakulttuurista. Saatuja tietoja voidaan hyödyntää organisaation toiminnan kehittämiseksi. Julkisen organisaation arvojen ymmärtäminen on tärkeää myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta, koska julkisten organisaatioiden asema yhteiskunnassa on merkittävä ja toiminta vaikuttaa jokaisen kansalaisen elämään.

Tutkimus tarjoaa aikaisemmasta tutkimuksesta poikkeavan näkökulman yksittäisen organisaation organisaatiokulttuurissa toteutuviin arvoihin muodostaen kokonaiskuvan yhden organisaation arvoista ja niiden ilmenemismuodoista. Tämän tutkimuksen viitekehys on muodostettu syntetisoimalla kaksi tunnettua arvoteoriaa, Schwartzin ja Rokeachin mallit. Synteesin tuloksena kehitetty analyysityökalu on tutkimuksen keskeinen metodologinen kontribuutio. Analyysityökalun avulla tarkastellaan organisaation jäsenten havaintoja organisaatiossa toteutuvista arvoista. Yksilötason havaintojen perusteella muodostetaan kokonaiskuva organisaation toiminnassa toteutuvasta arvojärjestyksestä.

1.4 Julkinen organisaatio tutkimuskohteena

Organisaatiot on perinteisesti jaettu yksityisiin ja julkisiin organisaatioihin sen mukaan, millä talouden sektorilla ne toimivat. Yksityiset organisaatiot on edelleen jaettu voittoa tavoitteleviin ja tavoittelemattomiin organisaatioihin. Julkisella sektorilla toimivaa organisaatiota kutsutaan julkiseksi organisaatioksi tai lyhyemmin julkisorganisaatioksi. Tyypillisiä esimerkkejä julkisorganisaatioista ovat oppilaitokset, sairaalat sekä kunnallis- ja valtionhallinnon organisaatiot. Erilaisilla organisaatioilla on monia yhteisiä piirteitä, mutta myös paljon tärkeitä eroavaisuuksia. Julkisen sektorin organisaatiot toimivat monilla aloilla ja seuraavat poliittista johtoa. Niillä on ainutlaatuiset arvot, tavoitteet, osaaminen ja valtapohja (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik 2007, 1).

Julkisten organisaatioiden ensisijaisena tavoitteena on voiton tuottamisen sijaan palvella yhteiskuntaa ja tuottaa hyvinvointia sen jäsenille ja siksi niiden merkitys hyvinvointiyhteiskunnassa on suuri (Rainey 2009, 6, Viinamäki 2008, 5). Organisaation toiminta rahoitetaan yhteiskunnan varoin ja sen asema on näin yksityistä organisaatiota vakaampi, eikä sen tarvitse taistella jatkuvasti olemassaolostaan kuten yksityisen organisaation. Julkisen organisaation toiminnan perustana ovat lainsäädäntö ja poliittiset päätökset. Valtiovalta säätelee ja valvoo sekä päätöksillään vaikuttaa organisaation toimintaan. Lainsäädännön ja poliittisen vallan käytön merkitys julkisen organisaation toiminnalle onkin keskeinen tekijä, joka erottaa sen yksityisistä organisaatioista. Julkisia organisaatioita on pidetty yleensä byrokraattisina, tehottomina, muutosvastaisina ja alttiimpina poliittiselle vaikutteille kuin yksityisiä organisaatioita (Rainey 2009, 11–12.) Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että sellaiset organisaatioon liittyvät muuttujat, kuten koko, tehtävä ja teknologia, ovat vaikuttaneet julkisten organisaatioiden toimintaan enemmän kuin niiden asema julkisen vallan käyttäjinä. Esimerkiksi organisaation byrokraattisuus on ominaista kaikille suurille organisaatioille sekä julkisella että yksityisellä puolella. (Rainey 2009, 61.)

Julkista byrokratiaa on Denhardtin (2011, 1) mukaan edelleen pidetty persoonattomana mekanismina, vaikka jokaisen julkisen organisaation takana vaikuttaa pitkä ja monimutkainen ketju ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi, kuten missä tahansa organisaatiossa. Hän huomauttaa, että myös julkiset organisaatiot ovat yksittäisten ihmisten tarkoituksenmukaisen toiminnan tuotteita ja että ihmisten käyttäytyminen julkisissa organisaatioissa ei poikkea käyttäytymisestä yksityisissä organisaatioissa. Christensen ym. (2007, 177) ovat kuitenkin sitä mieltä, että julkisessa organisaatiossa toimivan yksilön on opittava elämään osittain ristiriitaisten tavoitteiden ja arvojen kanssa.

Julkista organisaatiota käsittelevät organisaatioteoriat rakentuvat kolmen erilaisen käsityksen varaan. Ensimmäisen näkemyksen mukaan julkista hallintoa on tarkasteltu osana valtion poliittisia prosesseja ja näin osana laajempaa poliittista teoriaa. Toisen näkökulman mukaan julkisia organisaatioita on tarkasteltu samojen organisaatioteorioiden mukaan kuin yksityisiä organisaatioita. Kolmannen näkökulman mukaan julkinen hallinto on samankaltainen ammatillinen kenttä kuten lääketiede tai oikeustiede, jolla on useita teoreettisia lähestymistapoja käytännön työn tueksi. Tässä tutkimuksessa julkista organisaatiota tarkastellaan samojen organisaatioteorioiden mukaan kuin yksityisiä organisaatioita. (Denhardt 2011, 11.)

Christensen ym. (2007, 1) muodostavat julkisen organisaation tarkasteluun viisi keskeistä näkökulmaa:

- tavoitteet ja arvot
- johtaminen ja toiminnan ohjaaminen
- uudistuminen ja muuttuminen
- vaikutukset ja seuraukset
- ymmärrys ja suunnitelma

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan kohdeorganisaatiota ensimmäisestä näkökulmasta keskittyen organisaation arvoihin.

Julkinen sektori on kohdannut useita suuria rakenteellisia muutoksia esimerkiksi yksityistämisen kautta. Muutoksia on luvassa lisää esimerkiksi kaa-vaillon sosiaali- ja terveystalvuluja koskevan uudistuksen kautta. Muutokset aiheuttavat paineita julkisten organisaatioiden toimintatapojen, johtamisen ja arvojen uudelleenmäärittelylle. Viinamäen (2008, 2) mukaan tarvitaan arvokeskustelua ja uudenlaista ajattelua turvaamaan kansalaisten parempi palvelu ja sen saatavuus, vaikutusmahdollisuudet sekä varmistamaan luottamus julkisen sektorin oikeudenmukaisuuteen.

Viinamäen (2008, 10) mukaan julkisorganisaatiolle tyypillisiä arvoja ovat: tuloksellisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, palvelu-periaate, puolueettomuus ja riippumattomuus, tasa-arvo ja vastuullisuus. Julkisen organisaation toimintaa leimaavat lisäksi sen asema julkisen vallan käyttäjänä, poliittiset prosessit, byrokraattisuus ja hyvinvoinnin tuottaminen yhteiskunnan jäsenille voiton tavoittelun sijaan. Julkisilta organisaatioilta vaaditaan myös palvelua, saatavuutta, luottamusta ja oikeudenmukaisuutta. Nämä ominaisu-

det vaikuttavat organisaation kulttuuriin ja arvoihin. Julkisessa organisaatiossa on myös paljon samanlaisia piirteitä kuin yksityisissä organisaatioissa ja niiden piirteiden voi olettaa lisääntyvän rakenteellisten muutosten myötä, siksi tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiota tarkastellaan samojen teorioiden mukaan kuin julkisia organisaatioita. Tutkimuksen tuloksista voi kuitenkin löytää useita julkiselle organisaatiolle ominaisia piirteitä kuten viitteitä byrokraattisuudesta.

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation viralliset arvot olivat haastatteluhetkellä korkea ammattitaito, luottamus ja tasapuolisuus, joista luottamusta ja tasapuolisuutta voidaan Viinamäkeen (2008, 2) viitaten pitää yleisesti vaatimuksena julkiselle organisaatiolle. Saatavilla ei ole tietoa siitä, miten arvoja ja niiden merkitystä organisaation jäsenten toiminnalle on organisaatiossa käsitelty.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti muodostuu viidestä pääluvusta, joista tämä ensimmäinen luku johdattaa lukijaa tutkimuksen aihepiiriin kuvailemalla tutkimusraportin rakenteen lisäksi tutkimuksen taustaa ja tavoitteita sekä julkista organisaatiota tutkimuskohteena. Toisessa luvussa rakennetaan tutkimuksen teoreettinen tausta ja viitekehys tarkastelemalla organisaatiokulttuuria ja arvoja osana sitä. Arvotutkimuksesta nostetaan esiin Shalom Schwartzin (2012) ja Milton Rokeachin (1973) arvoteoriat. Lisäksi paneudutaan siihen, miten arvot ilmenevät organisaation toiminnassa ja miten niitä voi tarkastella useasta eri näkökulmasta.

Luvussa kolme tarkastellaan itse tutkimusprosessia, kuvaillaan tutkimuksen empiiristä aineistoa ja laadullista sisällönanalyysiä tutkimusmenetelmänä. Lisäksi kuvaillaan tutkimusta varten kehitetyn analyysityökalun muodostamisprosessi, jossa olennaisina osina syntetisoitiin Schwartzin ja Rokeachin arvoteoriat ja muodostettiin empiiristä tutkimusta varten arvomittarin muodostavat arvokategoriat. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu myös tämän luvun sisältöön.

Neljännessä luvussa siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymyksiin peilaten. Viimeisessä eli viidennessä luvussa rakennetaan kokonaiskuvaa tutkimuksen kohteena olevan julkisorganisaation arvoista, tehdään johtopäätöksiä ja käydään keskustelua tutkimuksen tuloksista sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Organisaatiokulttuuri

Vaikka organisaatiokulttuuri on keskeinen käsite organisaatiotutkimuksessa, on se käsitteenä suhteellisen tuore, vain muutaman vuosikymmenen ikäinen. ”Ryhmän normeja” ja ”ilmapiiriä” on kuitenkin tutkittu jo pitkän aikaa. Organisaatiokulttuuri muodostui käsitteeksi, kun tutkijat yrittivät selittää miksi yhdysvaltalaiset yritykset eivät suoriutuneet yhtä hyvin kuin vastaavat yritykset muissa maissa, erityisesti Japanissa. Tutkimuksissa selvisi, ettei kansakulttuurien välinen kulttuuriero riittä selittämään eroja yritysten tehokkuudessa, joten tarvittiin käsite kuvaamaan organisaation sisäistä kulttuuria. (Schein 1990, 109–110.)

Organisaatiokulttuuria on sen jälkeen määritelty useilla eri tavoilla viimeisten vuosikymmenten aikana, mutta täydellistä yksimielisyyttä määritelmästä ei ole löytynyt (Giorgi ym. 2015, 3; Martinez, Beaulieu, Gibbons, Pronovost ja Wang 2015, 331; Alvesson 2010, 3). Kirjallisuudesta löytyy useita, osittain ristiriitaisiakin määritelmiä koskien organisaatiokulttuuria. Van Maanen (Hatch & Cunliffe 2006, 177) määrittelee kulttuurin jonkin tietyn ryhmän yhteisen tiedon kautta. Tämä tieto ohjaa organisaation toimintaa ja näin kulttuuri on ilmaistu vain organisaation jäsenten teoissa ja puheissa. Trice ja Beyer (Hatch & Cunliffe 2006, 177) puolestaan näkevät kulttuurin ilmenevän ryhmän jäsenten reaktioina epävarmuuteen ja kaaokseen. Martinez ym. (2015, 331) huomauttavat, että organisaatiokulttuuri voi olla myös osittain taloudellisen toiminnan tulos eikä vain toimintaa määrittävä tekijä. Alvesson (2010, 4) näkee kulttuurin laajasti jaettuna ja opittuna kokemusten, merkitysten ja arvojen maailmana sekä sitoumuksina, jotka vaikuttavat ihmisiin ja jotka on ilmaistu, tuotettu uudelleen ja kommunikoitu osittain symbolisessa muodossa. Alvesson (2010, 14) sijoittaa organisaatiokulttuurin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, missä symbolit ja merkitykset ilmaistaan julkisesti. Hofsteden määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on ”kollektiivista mielen ohjelmointia, joka erottaa eri organisaatioiden jäsenet toisistaan” ja sen keskiössä ovat päivittäisistä toiminnoista jaetut havainnot. Hän nimittää ihmisen ajatuksia, tunteita ja toimintaa ohjaavia malleja mielen ohjelmistoksi (mental program tai software of the mind). Hofstede myös korostaa, että kulttuuri on jonkin ryhmän, tässä tapauksessa organisaation, ominaisuus. Sitä kuitenkin tutkitaan ja mitataan yksilöiden verbaalisesta ja nonverbaalisesta käytöksestä. (Hofstede 1998, 479; 2001, 391–394; Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 4-5.) Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri ymmärretään, kuten Schein (1987, 26) on sen määritellyt:

Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta si-

tä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.

Organisaatiokulttuuria voidaan pitää sekä dynaaminen ilmiönä että organisaation toiminnan taustana, joka vaikuttaa organisaation toimintaan monin eri tavoin. Sitä voisi ajatella sosiaalisen järjestyksen perustana ja sääntöinä joita noudatamme. Kulttuuri muodostuu jatkuvasti uudelleen vuorovaikutuksessa ja muotoutuu käyttäytymisen mukaisesti. Yhtä aikaa kuitenkin kulttuuri merkitsee myös vakautta ja asettaa jäykät raamit sille, millaiseksi organisaation jäsenen toiminta ja käyttäytyminen oletetaan. (Schein 2010, 3-7.)

Kulttuuri on siis moniulotteinen ja abstrakti käsite, jota on määritelty useista eri näkökulmista, mutta sen vaikutukset organisaatiolle ovat kiistattomasti voimakkaat ja siksi kulttuuria on tärkeä pyrkiä ymmärtämään. Miten organisaatiokulttuuri sitten syntyy? Scheinin mukaan organisaatiokulttuurin muodostuminen alkaa ihmisryhmästä, joka on riittävän stabiili ja vakiintunut kulttuurin muodostumista varten ja jolla on yhteinen tavoite. Kun ryhmä kohtaa joko ulkoisia tai sisäisiä ongelmia, sen jäsenet ratkaisevat niitä selviytyäkseen toimintaympäristössään. Toistuvasti hyväksi todetuista ratkaisuksista muodostuu tapoja ja myöhemmin perusolettamuksia. Ongelmanratkaisun, yhteisten tapojen ja olettamusten kautta ryhmä muuttuu yhtenäiseksi ja oppii. Schein korostaa oppimisen merkitystä organisaatiokulttuurin synnyssä. Oppiminen on yhtä aikaa behavioristinen, kognitiivinen ja emotionaalinen prosessi, jonka tuloksena käsitykset, kieli ja ajatusprosessit syntyvät tunteista, asenteista, arvoista ja käyttäytymisestä. Kulttuuri voidaan näin määritellä tietyn ryhmän oppimisen myötä kehittämäksi perusolettamusten malliksi, joka on toiminut riittävän hyvin. Tavat ja oletukset opetetaan uusille ryhmän jäsenille oikeana tapana havaita, ajatella ja tuntea ja näin sosiaalistetaan uusi työntekijä osaksi organisaatiokulttuuria. (Schein 1990, 111; 1987, 32).

2.1.1 Aikaisempi tutkimus

Elliot Jaques oli ensimmäinen, joka määritteli käsitteen organisaatiokulttuuri kirjassaan "The Changing Culture of a Factory" vuonna 1952. Jaques totesi, että huomion kiinnittäminen organisaation rakenteeseen on jättänyt huomiotta organisaation inhimilliset ja emotionaaliset elementit. Useat organisaatiotutkijat inspiroituvat Jaquesin tutkimuksesta ja organisaation symbolismen tutkimus lisääntyi. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut modernistisen organisaatiokulttuurin tutkimukseen vielä pariin vuosikymmeneen, kunnes 1970- ja 1980-lukujen taitteessa useista organisaatiokulttuurikirjoista tuli bestsellereitä. (Hatch & Cunliffe 2006, 179–180.)

Reichers & Schneider (Schneider 1990, 19) puolestaan pitävät Pettigrew:n vuonna 1979 julkaisemaa artikkelia ensimmäisenä tieteellisenä artikkelina organisaatiokulttuurista. Artikkelissaan Pettigrew osoitti, kuinka antropologiasta tuttua kulttuurin käsitettä voisi käyttää organisaation tutkimuksessa. Organisaatiokulttuuri nähtiin asiana, jota voi johtaa ja muuttaa, ja jota voi käyttää or-

ganisaation toiminnan tehostamiseksi. Akateemikot kiinnostuivat organisaatiokulttuurista aiheen noustua pinnalle paitsi kirjallisuudessa myös televisiossa. Scheinin (1990, 110) mukaan tutkijat tarvitsivat käsitteen, jolla selittää organisaatiokäyttäytymisen ja ryhmän vakauden eroja. Edgar Scheinin 1980-luvulla kirjoittamalla akateemisella ”Organizational Culture and Leadership”-teoksella oli suuri merkitys organisaatiokulttuuritutkimuksessa. Akateemiset tutkijat eivät kuitenkaan aluksi uskoneet, että organisaatiokulttuuri on helposti valjastettavissa yritysjohton tarpeisiin. 1980-luvulta lähtien organisaatiokulttuuria on tutkittu enimmäkseen kvalitatiivisesta näkökulmasta. Tuohon aikaan yleisimmin käytetty tutkimusmetodi oli etnografia, joka yhdisti havaintotutkimuksen syvähaastatteluihin. (Hatch & Cunliffe 2006, 180.)

Viime vuosina organisaatiokulttuuria on edelleen tutkittu klassisia organisaatiokulttuuriteorioita hyödyntäen. Kulttuurin tutkimukseen vaikuttavat nykyään kaiken toiminnan kasvava teknologinen monimutkaisuus, globaali verkostoituminen, entistä monikulttuurisemmat organisaatiot ja organisaatioiden huoli maapallon tulevaisuudesta. Organisaatiokulttuurin tutkimus on pääosin laadullista ja sitä on tehty useista näkökulmista ja eri toimialoilta (Schein 2010, 3-5). Kautta aikojen organisaatiokulttuuria on tutkittu vertaamalla eri kulttuuriympäristöissä toimivia organisaatioita. Viime vuosina useat tutkijat ovat keskittyneet tutkimaan organisaatiokulttuurin suhdetta tai vaikutusta johonkin toiseen ilmiöön. Esimerkiksi Martinez ym. (2015) tutkivat organisaatiokulttuurin ja yrityksen suorituskyvyn yhteyttä ja tulivat siihen tulokseen, että kulttuuri ei määritä tuottavuutta vaan yrityksen toiminta. Hogan & Coote (2014) tutkivat organisaatiokulttuurin ja innovatiivisen käyttäytymisen yhteyttä ja muodostivat empiirisen mallin siitä, miten organisaatiokulttuurin kerrokset voivat tukea innovatiivista käytöstä. Anderson, Spataro ja Flynn (2008) ovat tehneet mielenkiintoisen tutkimuksen, joka käsittelee persoonallisuuden ja organisaatiokulttuurin merkitystä vaikutusvallan saamiseen. Toimialoista organisaatiokulttuuria on tutkittu erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa (mm. Westbrook, Ellet & Asberg 2012; Banaszak-Holl, Castle, Lin, Shrivastwa 2015; Lee, Foster & Rehner 2011).

Martin jakaa organisaatiokulttuurin tutkimuksen kolmeen eri näkökulmaan, jotka ovat integroitu, sirpaleinen ja eriytetty. *Integroitu* (integrationist) näkemys on näistä yleisin ja sen mukaan organisaatiolla on yksi yhteinen jaettu kulttuuri, jonka ylempi johto on organisaatioon jalkauttanut. Näkökulma jättää huomiotta erilaiset näkemykset ja ristiriidat kulttuurin tulkinnan välillä. Merkittävä osa varhaisimmista organisaatiokulttuurin tutkimuksista, esimerkiksi Scheinin näkemykset, nojautuvat tähän näkökulmaan. *Sirpaleisen* (fragmented) näkemyksen mukaan kulttuuri on monitulkintainen eikä yhtenäinen kulttuuri ole tarpeellinen, koska on epätodennäköistä että organisaation jäsenillä olisi samanlaiset kokemukset joihin he yhdistäisivät samanlaiset käsitykset organisaatiosta. Sirpaleisen kulttuurinäkökulman mukaan organisaatiossa voi olla useita alakulttuureja, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri nähdään *eriytetyn* (differentiation) näkemyksen mukaisena. Se on kompromissi integroidun ja sirpaleisen näkemyksen välillä: organisaatiokulttuuriin muodostuu alakulttuureita ja näin ollen organisaation jä-

senillä voi olla erilaisia kokemuksia tai erilailla tulkittuja yhteisiä kokemuksia. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseksi haastatellut henkilöt ovat kaikki saman organisaation jäseniä, mutta heillä voi olla erilaisia kokemuksia tai he voivat tulkita yhteisiä kokemuksia eri tavoin. (Schneider, Ehrhart & Macey 2013, 370; Alvesson 2010, 15–16.)

Organisaatiokulttuurin tutkimus voidaan jakaa erilaisiin näkökulmiin sen mukaan, millainen käsitys tutkijalla on organisaation ja kulttuurin välisestä suhteesta. Voidaan ajatella, että organisaatiolla on kulttuuri ("has"-näkökulma) tai organisaatio on kulttuuri ("is"-näkökulma). "Organisaatiolla on kulttuuri" -näkökulma on Hofsteden (2001, 393) mukaan vallitseva johtamisen opettajien ja konsulttien keskuudessa. Sen mukaan kulttuuri on yksi organisaation ominaisuuksista, väline johon voi vaikuttaa organisaation toiminnan ohjaamiseksi. Kulttuuri voidaan myös määritellä organisaation itsenäiseksi muuttujaksi, joka tuodaan organisaatioon sen jäsenten kautta (Smircich 1983, 343). Näkökulma korostaa organisaatiokulttuurin välineellistä olemusta. Tästä näkökulmasta organisaatiokulttuuria tarkastelevat tutkijat tutkivat usein haastattelututkimuksen avulla sitä, miten organisaatiot eroavat toisistaan ja miten erot vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja muutokseen. (Schneider ym. 2013, 370; Lämsä & Hautala 2004, 176–177.)

Is-näkökulma - "Organisaatio on kulttuuri" - on puolestaan suositumpi akateemikkojen keskuudessa (Hofstede 2001, 393) ja toimii lähtökohtana myös tässä tutkimuksessa. Organisaatiokulttuuria tarkastellaan ihmisjoukon yhteisten kokemusten kautta syntyvinä tapoina ajatella ja toimia. Organisaatiota ja sen kulttuuria ei voi erottaa toisistaan, koska kulttuuri on organisaatiota määrittävä perusoletus. Kulttuuri tuotetaan jatkuvasti organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa neuvottelun sekä symbolien ja tarkoitusten jakamisen kautta. Is-näkökulmalle tyypillisesti tässä tutkimuksessa on tavoitteena kuvailla ja ymmärtää organisaatiokulttuuria, organisaation jäsenten subjektiivisia kokemuksia, yhdessä kehitettyjä merkityksiä ja jaettuja perusolettamuksia. Is-näkökulmasta lähtevä tutkimus on lähes aina laadullista, koska se mahdollistaa yksilöllisten, monimuotoisten kulttuurinäkemysten havainnoimisen. (Schneider ym. 2013, 370; Lämsä & Hautala 2004, 176–177; Smircich 1983, 347–348.)

Muutokset organisaation ympäristössä aiheuttavat kuormitusta ja jännitteitä ryhmän sisällä pakottaen ryhmän sopeutumaan tilanteeseen oppimalla. Samaan aikaan ryhmään tulee uusia jäseniä, jotka tuovat mukanaan uusia uskomuksia ja oletuksia vaikuttaen näin ryhmän kulttuuriin. Tästä seuraa, että jokainen olemassa oleva kulttuuri kohtaa jatkuvasti muutospaineita. Mutta kuten monet ihmiset, myös monet ihmisryhmät pyrkivät pitämään kiinni perusoletuksistaan ja siksi muutokset kulttuurissa tapahtuvat hitaasti vaikuttaen kulttuurin dynamiikkaan (Schein 1990, 116.)

Tutkijat tarkastelevat kulttuuria eri tavoin sen mukaan, nähdäänkö kulttuuri kiinteänä ja muuttumattomana vai kasvavana ja muuttuvana. Kansainvälisen monikulttuurisen johtamisen tutkimuksessa on kaksi kulttuuriparadigmaa: *staattinen*, joka on pitkään ollut yleisempi, ja *dynaaminen*, jonka merkitys kasvaa pikkuhiljaa. Organisaatioiden toimintaympäristön muuttuessa kulttuuriin liittyvä oppiminen sekä ihmisen omassa kulttuurissa että eri kansakuntien, kult-

tuurien ja ihmisten välillä on noussut entistä tärkeämmäksi. Dynaamisen kulttuurin tutkiminen on muutoksen myötä noussut tärkeään rooliin. Käsite juontaa juurensa yllä kuvailtuihin Smircich:n ajatuksiin, jonka mukaan kulttuuri sekä tuotetaan että uudelleen muotoillaan neuvottelun sekä symbolien ja tarkoitusten jakamisen kautta. Näkökulma korostaa sitä, miten johtajat voivat vallankäyttäjinä vain rajoitetusti vaikuttaa kulttuurin muutokseen. Dynaamista näkökulmaa tarkastellaan Mary Jo Hatchin kulttuuridynamiikan mallin kautta seuraavassa kappaleessa. (Huang & Aaltio 2014, 24.)

2.1.2 Havaittavuuden tasot

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa kulttuurin havaittavuuden tasot ovat olleet useiden tutkijoiden mielenkiinnon kohteena. Edgar Scheinin teoria on tunnetuin useista kulttuurin monitasoisuutta kuvaavista teorioista (Schneider ym. 2013, 371). Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri (kuvio 1) muodostuu kolmesta tasosta: artefakteista, arvoista ja perusolettamuksista. Organisaatiokulttuurin näkyvänä tasona toimivat *artefaktit*, johon sisältyvät kaikki nähtävät, kuultavat ja tunnusteltavissa olevat asiat. Artefakteja voivat olla näkyvät rakenteet, prosessit ja teknologia, esimerkiksi fyysinen ja sosiaalinen ympäristö; sisustus; organisaation jäsenten pukeutuminen; havaittava käytös, tavat ja kielenkäyttö; myytit ja tarinat joita organisaatiosta kerrontaan; organisaation viralliset arvot, organisaatiokaaviot ja sen havaittavissa olevat rituaalit ja seremoniat. Myös ryhmän ilmapiiri kuuluu artefakteihin perusolettamusten tuotteena ja kulttuurin näkyvänä osana. Artefaktit ovat paitsi näkyviä, myös vaikeasti tulkittavissa olevia merkkejä kulttuurista. Tämä tarkoittaa sitä, että artefaktit on helppo havaita, mutta pelkästään niiden perusteella ei voi päätellä mitä ne merkitsevät ryhmälle tai organisaatiolle, koska havainnoitsijan omat tunteet ja reaktiot heijastuvat näkemyksiin. Mikäli havainnoija elää riittävän pitkään osana ryhmää, artefaktien merkitys kirkastuu muiden kulttuurin tasojen tuntemuksen myötä. (Hatch & Cunliffe 2006, 185; Schein 2010, 23–26.)



KUVIO 1 Scheinin kolmitasoinen kulttuurimalli (mukaellen Hatch & Cunliffe 2006, 186.)

Artefaktit kuvastavat organisaatiokulttuurin alempaa tasoa, *arvoja*. Arvot määrittellään ihmisiä ohjaaviksi periaatteiksi. Ne ovat selvän tiedostamisen tasolla Scheinin kolmitasoisessa organisaatiokulttuurikuvauksessa. Tälle tasolle kuu-

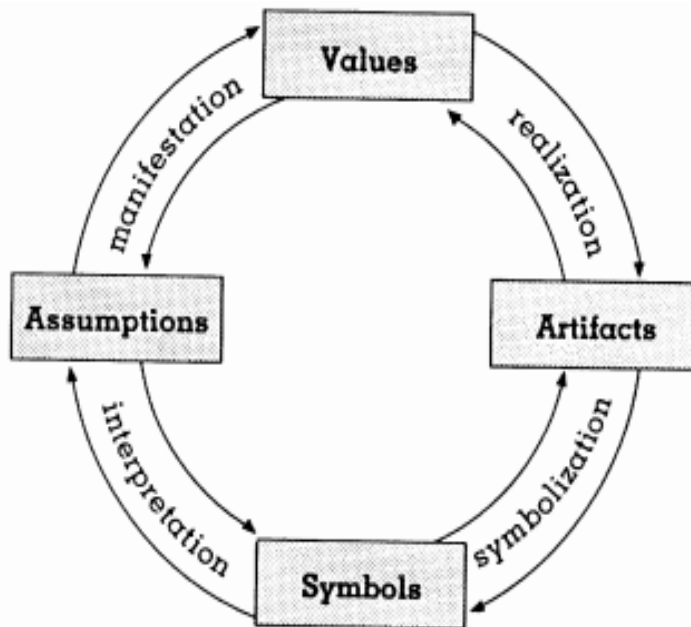
luvut organisaation jäsenten yhteiset ihanteet, päämäärät, arvot ja pyrkimykset; ideologiat ja perustelut. Arvot määrittelevät organisaatiossa käyttäytymisen normit. Ne kirjoittamattomia sääntöjä joiden kautta ryhmän jäsenet ymmärtävät mitä heiltä odotetaan ja määrittelevät mikä on normaalia ja mikä ei. Kun jokin ryhmä on muodostunut ja kohtaa ensimmäisen tehtävän tai ongelman, ryhmän jäsenen tarjoama ratkaisu perustuu hänen omiin uskomuksiinsa. Ryhmää hallitsevat jäsenet ohjaavat ryhmää tekemään tietynlaisia valintoja tai ratkaisuja ja heistä voi myöhemmin tulla ryhmän johtajia. Mikäli ryhmän johtajien ratkaisu todetaan toimivaksi, niistä kehittyy pikkuhiljaa ryhmän kesken jaettuja tapoja ja edelleen arvoja tai uskomuksia. Näin johtajien arvot ja uskomukset vaikuttavat paljon muodostuvan ryhmän kulttuuriin. On tärkeää erottaa jäsenten yhteiset arvot ja organisaation käytännössä toteutuvat arvot kirjoitetuista arvoista, koska ne eivät aina ole keskenään samanlaisia. Esimerkiksi yhdysvaltalaisissa organisaatioissa on tapana suosia tiimityötä osana julkisia arvoja, mutta palkita yksilöitä heidän omista suorituksistaan. Organisaatio ohjaa näin palkitsemisen kautta yksilöitä maksimoimaan oman suorituksensa tiimin menestyksen sijaan. Arvoja tarkastellaan lähemmin seuraavassa kappaleessa. (Schein 2010, 24–28; Hatch & Cunliffe 2006, 187.)

Organisaatiokulttuurin syvin taso sisältää *perusolettamukset*. Tämä taso on alitajuinen, itsestään selvä ja tiedostamaton. Tasolle kuuluvat suhde ympäristöön; ihmisen, toiminnan ja suhteiden luonne; tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset ja arvot; sekä se mitä kulttuurissa pidetään todellisuutena. ”Yritä kuvitella miten kala ajattelee vedestä”, kuvailevat Hatch & Cunliffe (2006, 185). Perusolettamukset syntyvät usein arvoista, jotka ovat ajan kuluessa ohjanneet ryhmiä ratkaisemaan ongelmia ja pikkuhiljaa muuttuneet itsestäänselvyyksiksi, eikä niitä yleensä kyseenalaisteta. Lopulta perusolettamus on niin syvä, että itsestään selvästä tavasta poikkeavaa toimintaa pidetään mahdottomana ja siksi niiden muuttaminen onkin äärimmäisen vaikeaa. Perusolettamukset määrittelevät yksilön ja ryhmän arvoja, jotka edelleen vaikuttavat artefakteihin. (Schein 1987, 32; 1990, 112; 2010, 24–28.)

Kulttuurin dynaamisuutta havainnollistaa Mary Jo Hatchin kulttuurin dynamiikkamalli (kuvio 2), joka keskittyy tarkastelemaan Scheinin kolmitasoisien mallien oletusten, arvojen ja artefaktien välistä prosessia (Hatch & Cunliffe 2006, 201). Scheinin mallista ei ilmene, miten aktiivinen rooli oletuksilla kulttuurin luomisessa, joten ilmenemisprosessin (*manifestation process*) huomioon ottaminen tuo organisaatiokulttuurin tarkasteluun dynaamisen näkökulman.

Hatchin mukaan manifestaatio (*manifestation*) eli ilmeneminen on oletusten ja arvojen välillä tapahtuva prosessi, joka sallii kulttuuristen oletusten paljastumisen organisaation jäsenten näkemyksissä, kognitioissa ja tunteissa ja näin vaikeasti havaittavat oletukset muuttuvat tunnistettaviksi arvoiksi. Realisointi (*realization*) eli toteuttaminen on arvojen ja artefaktien välillä tapahtuva prosessi, joka nimensä mukaisesti tekee jonkin asian todelliseksi ja olevaksi. Symbolisointi (*symbolization*) viittaa artefaktien ja symboleiden väliseen prosessiin. Useat symbolis-tulkinnalliset tutkijat näkevät, että jokaisella artefaktilla on symbolinen merkitys, kun taas toiset tutkijat, kuten Schein itse, näkevät symbolit osana artefakteja. Tulkinta (*interpretation*) on puolestaan prosessi, missä ole-

tukset muuttuvat näkyviksi symboleiksi. (Hatch 1993, 660–664; Hatch & Cunliffe 2006, 201–212.)



KUVIO 2 Hatch:n (1993, 660) kulttuuridynamiikan malli.

Tässä tutkimuksessa kulttuuria tarkastellaan dynaamisena ilmiönä: kulttuuri tuotetaan ja muotoillaan neuvottelun sekä symbolien ja tarkoitusten jakamisen kautta. Organisaation ylimmällä johdolla on vain rajallinen mahdollisuus vaikuttaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen, mikä nostaa esiin kysymyksen virallisten arvojen ja toteutuvien arvojen yhdenmukaisuudesta. Tutkimuksen tavoitteena on paljastaa sellaisia organisaation jäsenten näkemyksiä ja kognitioita, jotka voidaan tunnistaa arvoiksi. Kulttuurin dynaamisuus tuo myös rajoituksia tutkimuksen yleistettävyyteen – kulttuurisidonnaiset arvot muotoillaan uudelleen organisaation toimintaympäristön muutosten ja organisaation sisäisen vuorovaikutuksen vaikutuksesta.

2.1.3 Kulttuurin alakäsitteitä

Organisaatio on osa ympäristöään ja ympäröivää kulttuuria. Ympäristö kulttuureineen vaikuttaa organisaatioon ja organisaatio vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan. Suurempi organisaatio sisältää usein erilaisia alakulttuureja, esimerkiksi silloin, kun monikansallinen organisaatio toimii useissa eri maissa ja useiden erilaisten kulttuuriympäristöjen vaikutuspiirissä. *Alakulttuuri* (subculture) on organisaation jäsenistä muodostunut osajoukko, jonka jäsenet ovat samastuneet keskenään yhtenäiseksi ja toimivat yhteisen ymmärryksen mukaan. Alakulttuurit vaikuttavat toisiinsa organisaation sisällä. Yritysjohdon muodostamaa hallitsevaa kulttuuria nimitetään Hatch & Cunliffen (2006, 176) mukaan *yrityskulttuuriksi* (corporate culture), kun Schein (2010, 1) viittaa yrityskulttuuri-

käsitteellä yksityissektorilla käytettävään nimitykseen organisaatiokulttuurista. Alakulttuuri voi olla monimuotoisissa suhteissa yrityskulttuuriin: se voi vahvistaa yrityskulttuuria (*enhancing subculture*), sillä voi olla täysin erilliset arvot jolloin se ei juuri vaikuta yrityskulttuuriin (*orthogonal subculture*) tai sitten sillä voi olla erilaiset arvot jolloin se haastaa yrityskulttuurin (*counterculture*). Organisaatiokulttuuriin liitetään usein myös vahvan kulttuurin käsite, jolla tarkoitetaan vahvaa yhteisymmärrystä arvoista ja niistä kiinnipitämisestä. *Vahva organisaatiokulttuuri* muodostuu yleensä pitkään toimineille organisaatioille, jollainen tämän tutkimuksen kohteena oleva julkisorganisaatio on. Alakulttuurit - mikäli niiden arvot poikkeavat merkittävästi muiden alakulttuurien tai yrityskulttuurin arvoista - voivat estää vahvan organisaatiokulttuurin syntymisen. (Hatch & Cunliffe 2006, 176–177; Schein 2010, 3.)

Makrokulttuurilla viitataan kansakuntien, etnisten tai uskonnollisten ryhmien tai maailmanlaajuisten ammattikuntien kulttuuriin. Ne ovat tyypillisesti vakaita ja järjestelmällisiä, koska ovat olleet olemassa pitkään. *Mikrokulttuuri* ilmenee puolestaan organisaation sisä- tai ulkopuolisissa mikrosysteemeissä kuten moniammatillisissa ryhmissä. Mikrokulttuurit ovat erittäin dynaamisia ja siksi luovat enemmän mahdollisuuksia tutkia kulttuurin muodostumista ja kehittymistä. Organisaation toimintaympäristön ja maailman jatkuvasti muuttuessa kulttuurin ymmärtäminen vaatii käsitystä kaikista kulttuurin tasoista: kansallinen, etninen, ammatillinen, organisaatiokulttuuri ja mikrokulttuurit ovat kaikki kytköksissä keskenään. Tämän tutkimuksen kohteena olevan organisaation kulttuuriin vaikuttavat ainakin Suomen kansallinen kulttuuri, organisaation yksiköiden maantieteellisen alueen kulttuuri, ammatillinen kulttuuri sekä mikrokulttuurit organisaation sisä- ja ulkopuolella. (Schein 2010, 2-3.)

2.2 Arvot

2.2.1 Historia ja merkitys

Kuten johdanto-osassa kävi ilmi, arvot liitetään hyvin monenlaisiin ilmiöihin yhteiskunnassa. Arvot ovat kiinnostaneet ja niitä on tutkittu Weberin ja Durkheimin tutkimuksista lähtien yli sadan vuoden ajan. Noissa tutkimuksissa ne olivat merkittävässä asemassa selittämässä sosiaalista ja henkilökohtaista toimintaa. Arvoilla on tärkeä rooli kaikissa sosiaalitieteissä - sosiologiassa, psykologiassa, antropologiassa, kasvatustieteessä, taloustieteissä ja historiassa - mikä todistaa sen, että arvot ovat keskeinen - ehkä jopa keskeisin - käsite kaikissa ihmistieteissä. (Rokeach 1979, 1.)

Mitä tuo niin tuttu mutta toisaalta epäselvä tai vähintään moniulotteinen käsite oikeastaan tarkoittaa? Arvo on käsitteenä kaksijakoinen. Puhumme toisaalta, että ihmisillä on arvoja ja toisaalta, että jollakin esineellä, objektilla tai lopputuloksella on arvonsa. Tässä tutkimuksessa huomio keskittyy ihmisten arvoihin. Ne ovat jotain mitä pidämme tärkeänä ja tavoiteltavana, ne kertovat miten asioiden toivotaan olevan (Giorgi ym. 2015, 4). Ne ovat pysyviä usko-

muksia, jotka sisältävät toivotut tavoitteet ja jotka ohjaavat valintojamme ja käyttäytymistämme (Rokeach 1973, 4-5). Arvot on myös nähty toivottuina käyttäytymismalleina (Meglino & Ravlin 1998, 351), valintaa ohjaavina tekijöinä (Bourne & Jenkins 2013, 497) ja käyttäytymistä ohjaavina sisäistettyinä normatiivisina uskomuksina (Knoppen, Dolan, Diez-Piñol ja Bell 2006, 539). Kaikilla arvoilla on tiedollinen, tunteisiin liittyvä ja suuntaa-antava puoli. Ne ohjaavat meitä erottamaan oikean ja väärän toisistaan ja meillä kaikilla on lukuisia arvoja, joiden tärkeys vaihtelee. Arvoja on käytetty luonnehtimaan ryhmiä, yhteisöjä ja yksilöitä, selvittämään muutoksia ajan kuluessa ja selittämään asenteiden ja käytöksen syitä. *Arvojärjestelmä* puolestaan on pysyvä uskomusten järjestelmä, joka muodostuu useasta arvosta, joista toiset ovat tärkeämpiä kuin toiset. Se määrittelee toivotut tavoitteet ja menettelytavat. Arvojärjestelmä on käsitteenä hyvin lähellä arvojärjestystä, josta tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Kabanoff, Waldersee & Cohen (1995, 1077) huomauttavat kuitenkin, että arvojärjestelmä on eri asia kuin arvojärjestys, koska arvojärjestelmä pitää sisällään erilaisten arvojen yhteensopivuuksia ja ristiriitoja, kun taas arvojärjestys on arvojen tärkeysjärjestys. Arvojen keskinäinen tärkeysjärjestys voi ajan kuluessa muuttua, mutta itse arvojärjestelmä pysyy suhteellisen stabiilina. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvailla kohdeorganisaation toiminnassa näkyvää arvojärjestystä. Tutkimusmenetelmä tuo esille erilaisten arvojen yhteensopivuuksia ja ristiriitoja vain rajoitetusti, joten tulosten osalta ei voida puhua arvojärjestelmästä. (Giorgi ym. 2015, 4, 8-9; Rokeach 1973, 4-5.)

Arvoja voidaan tarkastella usealla tasolla, kuten kulttuurejakin. Erilaisten sosiaalisten instituutioiden, kuten perhe tai koulutus-, talous- tai uskonnollinen järjestelmä, toiminta ja tavoitteet ilmentävät kulttuuriin sidottua arvojärjestystä. Kulttuuriin sidottu arvojärjestys velvoittaa sosiaalisten järjestelmien edustajia, esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdeorganisaation jäseniä, toimimaan roolissaan tiettyjen arvojen mukaan ja ohjaa lisäksi tapojen, lakien ja normien muodostumista yhteiskunnassa. Näin myös organisaatiot toimivat kulttuuriin sidottujen arvojen vaikutuksen alaisina. (Schwartz 1999, 25).

Tutkijat ovat todenneet, että arvot voivat muodostua useista eri lähteistä. Ryhmän arvot muodostuvat osana organisaatiokulttuuria uuden tehtävän tai ongelman ratkaisun myötä. Usein ryhmän perustajalla tai jollain ryhmän jäsenellä on oma vahva näkemyksensä ratkaisusta ja sen myötä vahva rooli arvojen muodostamisessa. Näkemyksen tulee kuitenkin osoittautua toistuvasti toimivaksi ennen kuin ryhmä voi hyväksyä sen ensin uskomukseksi ja myöhemmin itsestäänselvyudeksi. Näistä itsestäänselvyyksistä syntyy alitajuisia tapoja ja arvoja. Arvot ovat kulttuurisidonnaisia, eräänlaisia kulttuurin rakennuspalikoita. Lapsi omaksuu lähiympäristön arvot kasvaessaan ja ne kehittyvät ja muuttuvat pikkuhiljaa koko ihmisen elämän ajan. Organisaation uusi jäsen omaksuu organisaation arvot ja hänen omat arvonsa saattavat vaikuttaa organisaation arvoihin. Arvojen tärkeysjärjestys vaihtelee näin elämäntilanteen ja -kokemusten vaikutuksesta. Yksilöiden elämäntilanteeseen ja taustaan liittyvät erot, kuten kulttuurit, sosiaaliluokka, ammatti, uskonto tai poliittinen suuntautuminen vaikuttavat merkittävästi arvoihin. Kun joku näistä muuttuu, vaikuttaa se myös yksilön arvoihin tai vähintään niiden tärkeysjärjestykseen. Rokeachin (1979, 6)

mukaan arvojen muuttuminen voi olla tulosta joko yksilön minäkuvan muuttumisesta tai itsetuntemuksen kasvamisesta. Esimerkkejä tällaisista muutoksista voisivat olla esimerkiksi erilaiset elämäntilanteen muutokset, kuten isäksi tai äidiksi tuleminen, uusi työtehtävä tai sairastuminen. Arvojen muuttuminen vaikuttaa yksilön asenteisiin ja käyttäytymiseen ja edelleen organisaation tai muun ihmisryhmän toimintaan. Koska yksilön arvot ja niiden keskinäinen tärkeysjärjestys muotoutuvat monen eri tahon vaikutuksista, on tämänkin tutkimuksen tuloksia tarkastellessa syytä muistaa, etteivät haastateltavien kuvaamat arvot kytkeydy pelkästään organisaatiokulttuuriin tai ole sen tulosta. Haastateltavien arvoihin vaikuttavat yhtälailla kasvatus, muut kulttuuriympäristöt, elämäkokemukset ja -tilanteet sekä erilaisten sidosryhmien arvot ja asenteet. (Giorgi ym. 2015, 4, 8; Schein 1987, 33; Rokeach 1973, 26.)

Tätä tutkimusta varten on kehitetty uusi analyysityökalu arvojen tutkimiseksi. Erilaiset arvotutkimukset, kuten esimerkiksi Schwartzin ja Rokeachin arvomittarit, ovat osoittaneet että arvoja voi luokitella ja mitata. Luokittelu mahdollistaa arvojen mittaamisen ja tulosten vertailun yksilöiden ja kulttuurien – myös organisaatiokulttuurien – välillä. Schwartz ja Rokeach ovat luokitelleet arvoja tehdäkseen ne helpommin mitattaviksi ja vertailtaviksi tutkimuksiaan varten. Shalom Schwartzin tutkimusten tuloksena syntynyt arvomittari ja jo ennen häntä tutkimuksensa aloittaneen Milton Rokeachin arvomittari ovat molemmat laajasti tunnettuja ja sovellettuja useissa ihmistieteissä ympäri maailmaa. Schwartzin ja Rokeachin arvomittareissa on paljon yhteneväisyyksiä, mutta myös joitakin eroja. Yhteistä on esimerkiksi se, että molemmat arvomittarit on kehitetty alun perin yksilön arvojen tutkimukseen. Molemmat teoreetikot jakavat arvot kahteen eri tyyppiin, jotka kuitenkin ilmenevät eri tavoin luokittelussa. Molemmista luokitteluista on löydettävissä jako yksilön omia etuja tavoitteleviin arvoihin ja ryhmän etuja tavoitteleviin arvoihin. Merkittävimmät erot ovat arvoluokkien lukumäärä ja kytkeytyminen toisiinsa: Schwartz jakaa arvot 10 luokkaan jotka muodostavat jatkumon, kun taas Rokeach puolestaan nimeää 36 erilaista arvoluokkaa. (Hatch & Cunliffe 2006, 185; Schein 2010, 25–27).

2.2.2 Suhde lähikäsitteisiin

Arvoilla on useita niitä muistuttavia käsitteitä, jotka käsitetään usein samaa tarkoittavina. Arvot kuitenkin eroavat selkeästi asenteista, uskomuksista, ominaisuuksista, tarpeista ja normeista, vaikka ne kaikki linkittyvät arvoihin. Merkittävin ero on siinä, että arvoja mitataan erilaisella asteikolla: niiden tärkeysjärjestys vaihtelee yksilöiden ja ryhmien välillä. *Asenteet* ovat Schwartzin (2012, 16) mukaan arvioita jostain asiasta ja vaihtelevat arviointiasteikolla positiivisen ja negatiivisen välillä, kuten hyvä vs. paha, toivottava vs. ei-toivottava. Rokeachin (1973, 18) mukaan asenteet eivät ole standardeja, kuten arvot ovat, vaan viittaavat tiettyä tavoitetta tai tilannetta koskeviin uskomusten järjestelmiin. *Uskomukset* ovat ajatuksia siitä, kuinka asiat ovat suhteessa toisiinsa ja vaihtelevat sen mukaan, kuinka varmoja me olemme niiden oikeellisuudesta. Esimerkkejä us-

komuksista voivat olla esimerkiksi ”sota ei koskaan ratkaise ongelmia” tai ”Afrikka on suurempi kuin Eurooppa”. (Schwartz 2012, 16.)

Jotkut tutkijat, kuten Maslow, viittaavat arvoilla ja *tarpeilla* samaan asiaan. Yksilö voi haluta tehdä jotain, mutta myös kokea että hänen tulisi tehdä niin. Arvo ei ole vain uskomus siitä mitä olisi tarpeellista tehdä, vaan myös tahtotila tehdä niin. Arvot ovat tarpeita laajempi käsite, koska ne kuvaavat yksilön tarpeiden lisäksi sosiaalisia vaatimuksia. (Rokeach 1973, 19.)

Normit ovat standardeja tai sääntöjä, jotka kertovat ryhmän jäsenille kuinka heidän odotetaan käyttäytyvän. Ne vaihtelevat sen mukaan, pitäisikö ihmisten mielestämme käyttäytyä tietyllä tavalla. Arvot määrittelevät, hyväksymmekö tietyt normit, mutta koska normit ovat sosiaalisia odotuksia, niitä on jossain määrin pakko noudattaa riippumatta henkilökohtaisista arvoista. Normit määrittelevät esimerkiksi sen, ettei kirjastossa kovaan ääneen puhumista pidetä normaalina käytöksenä tai ettei pankissa keskustella pankkisalaisuuden rikkovista asioista. Työelämässä normit määrittelevät myös sen, milloin on sopivaa ilmaista tunteita tai miten työssä pukeudutaan. Joskus normit on kirjattu muodollisiksi säännöiksi, mutta usein ne ilmaistaan vain epämuodollisesti. (Schwartz 2012, 16; Rokeach 1973, 19.)

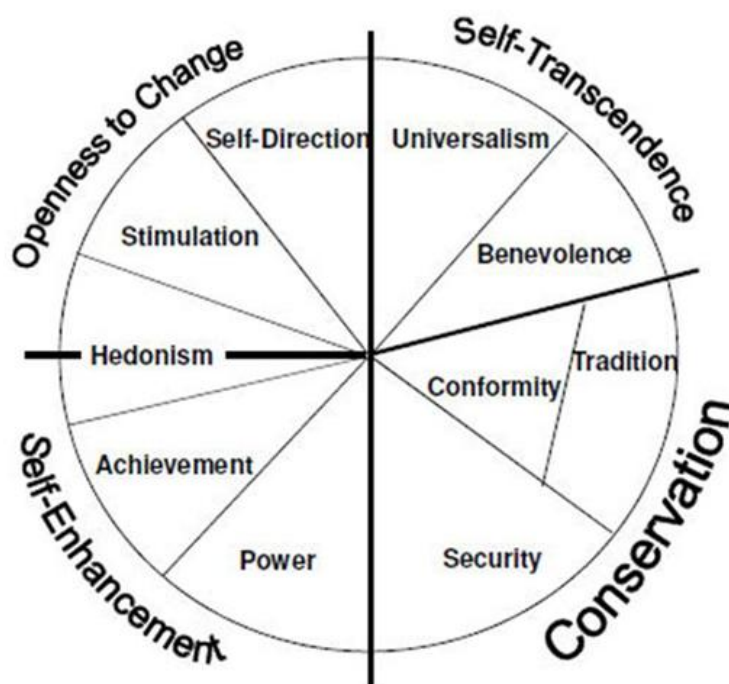
Myös organisaation *ilmapiiri* (climate) on käsitteenä hyvin lähellä organisaatiokulttuuria. Schneider ym. (2012, 361) määrittelevät organisaation ilmapiirin sellaisiksi merkityksiksi, joita ihmiset liittävät työssä saatuihin toisiinsa liittytyneisiin kokemuksiin. James, James ja Ashe (Schneider 1990, 69) määrittelevät ilmapiirin ympäristöstä havaitun tiedon ja piilevien henkilökohtaisten arvojen vuorovaikutuksen tuotteena. Arvot siis vaikuttavat ilmapiiriin ja käsitteet ovat osittain limittäisiä, mutta eivät ole kuitenkaan synonyymeja keskenään.

2.2.3 Schwartzin arvoteoria

Shalom Schwartzia pidetään ensimmäisenä arvotutkijana, joka on onnistunut luomaan universaalin eli kaikkialla maailmassa pätevän arvoteorian (Puohiniemi 2014). Schwartzin tutkimus perusarvojen tunnistamiseksi alkoi vuonna 1982 ja tuotti empiirisesti testattavissa olevan ja laajasti tunnetun teorian. Tähän päivään mennessä teoriaa on sovellettu arvotutkimukseen jo yli 80 maassa. Ensimmäinen Schwartzin arvojen mittaamista varten kehittämä työkalu oli Schwartz Value Survey (SVS). Se sisältää kaksi listaa, joista ensimmäisessä on lueteltu 30 mahdollista arvoista muodostuvaa lopputulosta substantiiveina ja toinen muodostuu 26 tai 27 mahdollisesta toimintatavasta adjektiivimuodossa. Vastaajat järjestävät jokaisen arvon oman näkemyksensä mukaiseen arvojärjestykseen annetulle 9-portaiselle arvoasteikolle välillä -1 (=vastoin arvoja) ja 7 (=hyvin tärkeä). Toinen Schwartzin arvoteorian tutkimista varten kehitetty työväline on The Portrait Values Questionnaire (PVQ). Se kehitettiin alun perin lasten ja kouluttamattomien ihmisten arvojen tutkimista varten, mutta se myös todistaa Schwartzin arvoteorian validiuden riippumatta mittaustavasta. (Schwartz 2012, 10–11; Puohiniemi 2014.)

Schwartz (2012, 3–4) määrittelee kuusi tärkeintä ominaisuutta, jotka ovat luontaisia kaikille arvoille ja ilmenevät useiden teoreetikkojen tutkimuksista.

1. Arvot ovat erottamattomasti linkittyneitä uskomuksia, jotka aktivoituksessaan muodostuvat tunteiksi.
2. Arvot viittaavat tavoiteltaviin päämääriin, jotka vaikuttavat toimintaan.
3. Arvot nousevat toiminnan ja tilanteiden yläpuolelle. Tämä ominaisuus erottaa arvot normeista ja asenteista, jotka viittaavat tiettyyn toimintaan, tavoitteisiin tai tilanteisiin.
4. Arvot palvelevat standardeina tai kriteereinä ohjaten valintoja.
5. Arvot voi järjestää niiden tärkeyden mukaan suhteessa toisiin arvoihin ja muodostavat yksilölle ominaisen tärkeysjärjestyksen. Myös tämä hierarkkinen ominaisuus erottaa arvot normeista ja asenteista.
6. Useiden arvojen suhteellinen tärkeys ohjaa toimintaa. Yksittäinen arvo vaikuttaa toimintaan silloin kun se on yksilölle tärkeä ja relevantti kontekstissaan.



KUVIO 3 Schwartzin (2012, 9) arvokehä.

Schwartzin arvoteoria määrittelee 10 yksilöllistä perusarvoa, jotka muodostavat arvokehän (kuvio 3). Nämä perusarvot ovat tunnistettavissa kaikissa kulttuureissa, mutta niiden tärkeysjärjestys vaihtelee yksilöiden ja ryhmien välillä. Arvot ilmentävät jotain tavoitetta tai motivaatiota, joiden mukaan ne on erotettu toisistaan. Ne ovat universaaleja siksi, että ne perustuvat yhteen tai useampaan universaaliin ihmiselämän vaatimukseen, joita ovat yksilön tarpeet biologisena organismina, edellytykset tasavertaiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ryhmien tarpeet selviytymistä ja voida hyvin. Yksilöt eivät selviä näistä vaatimuksista ilman toisia yksilöitä, joten tarvitaan sosiaalista vuorovaikutusta. Ar-

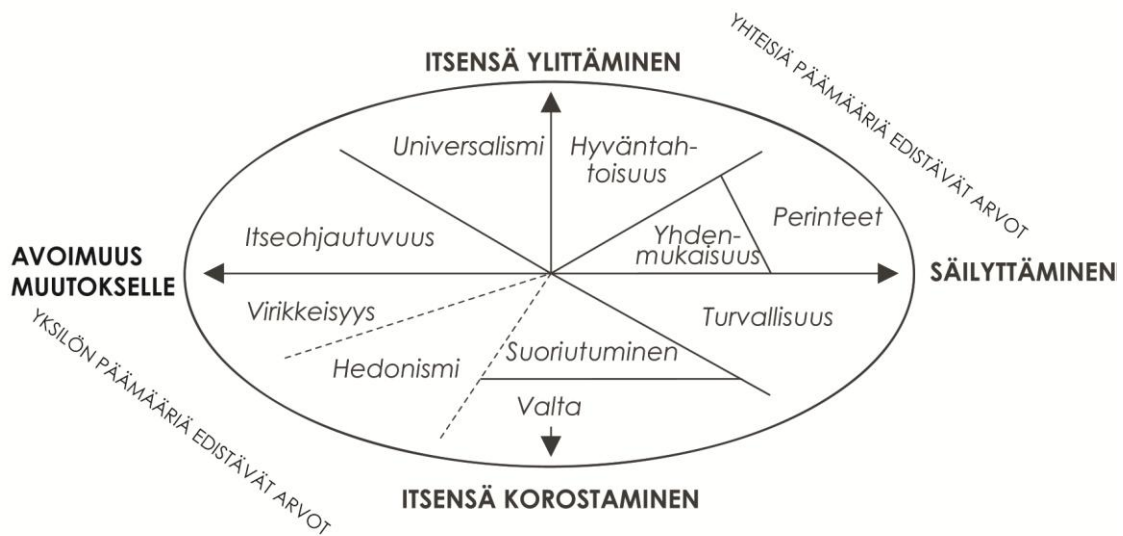
vot ovat sosiaalisesti tavoiteltavia käsitteitä, jotka edustavat näitä tavoitteita ihmismielessä ja sanoja joilla niitä vuorovaikutuksessa ilmaistaan. (Schwartz 2012, 8-10.)

Perusarvot ja niiden sisältö Schwartzin (2012, 5-9) mukaan ovat:

- *Itseohjautuvuus (Self-direction)* on peräisin yksilön tarpeesta kontrolloida ja hallita sekä toisaalta vaatimuksesta riippumattomuuteen ja itsestään määräämiseen. Arvoluokkaan kuuluvia arvoja ovat luovuus, vapaus, omien päämäärien valitseminen, uteliaisuus ja riippumattomuus. Itseohjautuvuudelle ja virikkeisyydelle on molemmille olennaista luontainen kiinnostus uusiin asioihin ja hallintaan.
- *Virikkeisyys (Stimulation)* syntyy yksilön tarpeesta vaihteluun ja virikkeisiin elämässä saavuttaakseen positiivisen aktiivisuuden tason. Tällä tarpeella on luultavasti yhteys itseohjautuvuuden arvoon ja siihen kuuluvat vaihteleva ja jännittävä elämä sekä uskallus. Virikkeisyyttä ja hedonismia yhdistävät pyrkimykset voimakkaiden miellyttävien tunteiden herättämiseen.
- *Hedonismien (Hedonism)* taustalla on yksilön omat tarpeet ja niiden tyydyttämiseen liittyvä hyvän olon tunne. Arvoluokkaan kuuluvat mielihyvä, elämästä nauttiminen ja itsensä hemmottelminen. Hedonismille ja suoriutumiseen on yhteistä itsekeskeinen tyydytyksen hakeminen.
- *Suoriutuminen (Achievement)* sisältää tässä yhteydessä sellaisen suorituskyvyn, joka tuottaa yksilöiden selviytymiseen sekä ryhmien tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavia resursseja. Arvot kuvastavat kulttuurin vaatimia kykyjä, joilla saavutetaan sosiaalinen hyväksyntä. Arvoluokkaan kuuluvia arvoja ovat kunnianhimo, menestys, kyvykkyys ja vaikutusvalta. Suoriutumista ja valtaa yhdistää tavoite sosiaalisesta ylemmyydestä ja arvostuksesta.
- *Valta (Power)* on arvo, jonka taustalla on sosiaalisten järjestelmien toiminnan kannalta tärkeä arvoasemien eriyttäminen. Valta-asema ja alistuminen ovat havaittavissa ihmisten välisissä suhteissa kulttuurista toiseen ja sitä voidaan tarkastella itsenäisenä arvona tai yksilön tarpeena hallita ja kontrolloida. Valta- ja turvallisuus-arvoluokille on yhteistä uhkien välttäminen tai voittaminen suhteita ja resursseja kontrolloimalla.
- *Turvallisuus (Security)* on ihmisen perusarvo, joka on tunnistettu jo aikoinaan esimerkiksi Maslow:n tutkimuksissa. Toiset arvoluokkaan kuuluvat arvot, kuten puhtaus, ovat ensisijaisesti yksilön tavoitteita, kun taas toiset, kuten kansallinen turvallisuus, ovat suuremman ryhmän arvoja. Arvoluokkaan kuuluvat edellä mainittujen arvojen lisäksi sosiaalinen järjestys, perheen turvallisuus ja palvelusten vastavuoroisuus. Turvallisuus- ja yhdenmukaisuus-arvoluokkia yhdistää järjestyksen ja harmonian suojeleminen suhteissa.
- *Yhdenmukaisuus (Conformity)*. Yksilöt rajoittavat sellaisia taipumuksia ja toimintaa, jotka saattaisivat häiritä ryhmän toimintaa ja sujuvaa vuorovaikutusta, aiheuttaa tyytymättömyyttä toisiin ihmisiin tai vahingoittaa yhteiskunnan normeja. Yhdenmukaisuus-arvoluokkaan kuuluvien arvo-

jen voidaan näin ajatella ilmentävän itsehillintää jokapäiväisessä toiminnassa. Arvoluokkaan kuluvia arvoja ovat esimerkiksi kuuliaisuus, itsekuri, kohteliaisuus sekä vanhempien kunnioitus. Yhdenmukaisuutta ja perinteitä yhdistää itsensä alistaminen sosiaalisten odotusten saavuttamiseksi.

- *Perinteet (Tradition)* kuvastavat niitä toimintatapoja, symboleja ja uskomuksia, jotka edustavat ryhmän jakamia kokemuksia ja kohtaloa. Usein ne näkyvät uskonnollisina riiteinä ja käyttäytymisnormeina, jotka ovat säilyneet muuttumattomina pitkään. Perinteet-arvoluokkaan kuuluvia arvoja ovat perinteiden kunnioittaminen, nöyryys, hurskaus ja oman paikkansa hyväksyminen elämässä. Perinteiden ja yhdenmukaisuuden arvoluokat ovat hyvin lähellä toisiaan motivaation näkökulmasta ja molempiin kuuluu tavoite alistaa itsensä sosiaalisiin odotuksiin. Yhdenmukaisuuden kohdalla tämä tapahtuu suhteessa lähipiirissä oleviin ihmisiin, kun taas perinteet-arvoluokkaan kuuluu alistuminen aineellisiin kohteisiin, kuten uskonnollisiin ja kulttuurisidonnaisiin tapoihin. Perinteiden ja turvallisuuden arvoluokkia puolestaan yhdistää tavoite olemassa olevien sosiaalisten järjestelmien säilyttämiseen.
- *Hyväntahtoisuuden (Benevolence)* taustalla on yksilön tarve kuulua johonkin ryhmään, ensisijaisesti perheeseen. Hyväntahtoisuuteen liittyvät arvot - avuliaisuus, rehellisyys, anteeksianto, vastuullisuus, lojaalisuus, aito ystävyys ja kypsä rakkaus - ovat ryhmän sujuvan toiminnan perusedellytys ja ilmentävät vapaaehtoista toisen ihmisen hyvinvoinnista huolehtimista. Hyväntahtoisuus- ja yhdenmukaisuus-arvoluokkien arvot edistävät yhteistyötä, avuliaisuutta ja kannustavia sosiaalisia suhteita sillä erotuksella, että hyväntahtoisuus-arvoluokan arvojen taustalla on sisäinen motivaatio, kun taas yhdenmukaisuus-arvoluokan arvot voivat aiheuttaa negatiivisia seurauksia yksilölle itselleen. Hyväntahtoisuutta ja universalismia yhdistää luottamus yksilön omaan arviointikykyyn ja olemassaolon monimuotoisuuden hyväksyminen.
- *Universalismiin (Universalism)* eli kaikkiin ihmisiin sovellettavat arvot perustuvat yksilöiden ja ryhmien tarpeeseen selvitä. Erona yhdenmukaisuuteen ja hyväntahtoisuuteen universalismiin liittyvät arvot suuntaavat huomion yksilön lähipiirin ulkopuolella oleviin ihmisiin ja esimerkiksi ympäristöressurssien niukkuuteen. Luokkaan kuuluvia arvoja ovat suvaitsevaisuus, sosiaalinen järjestys, tasa-arvoisuus, maailman rauha ja kauneus, ykseys luonnon kanssa, viisaus ja ympäristönsuojelu.



KUVIO 4 Schwartzin arvokehä mukaeltuna Puohiniemen (2014) mukaan.

Schwartzin arvokehä, joka on Schwartzin hahmottelemana kuviossa 3 ja Puohiniemen täydentämänä kuviossa 4, muodostuu näistä perusarvoista. Arvokehässä arvot ovat yhteydessä viereisiin arvoihin ja muodostavat näin motivaatioon perustuvan dynaamisen jatkumon. Esimerkiksi *vallalla* ja *suoriutumisella* on yhteinen motivaatio "sosiaalinen paremmuus ja kunnioitus", kun taas *universalismilla* ja *hyväntahtoisuudella* on yhteinen motivaatio "muiden ylentäminen ja itsekkäitten intressien ylittäminen". Jatkumo viittaa arvojen ja muiden muuttujien, kuten asenteiden ja käyttäytymisen, keskinäiseen kytkökseen. Arvojen tavoitteluun tähtävällä toiminnalla on käytännöllisiä, psykologisia ja sosiaalisia seurauksia. Kehän rakenne kuvaa erityyppisten arvojen suhdetta toisiinsa. Mitä lähempänä toisiaan kaksi arvoa on, sitä lähempänä toisiaan ovat myös niiden taustalla vaikuttavat motivaatiot. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi *yhdenmukaisuus* ja *turvallisuus*. Kehän vastakkaisilla puolilla olevat arvot ovat keskenään ristiriitaisia, kuten *hyväntahtoisuus* ja *valta*. Myös kehän vastakkaiset neljännekset ja puolikkaat kuvaavat vastakohtia: kun ympyrän yksi neljännes ilmentää avoimuutta muutokselle (*openness to change*), sen vastakkainen neljännes ilmentää tavoitetta säilyttää nykytila (*conservation*); toinen neljännes puolestaan kuvaa itsensä ylittämiseen (*self-transcendence*) tähtäviä arvoja kun sen vastakkaisen puolen arvot ovat yksilöä itseään korostavia (*self-enhancement*). Kehän vasemmalla puolella olevat arvot, jotka ilmentävä avoimuutta muutokselle ja itsensä korostamista, ovat yksilön päämääriä edistäviä. Kehän oikealla puolella olevat arvot puolestaan edistävät ryhmän yhteisiä päämääriä. Arvojen ja arvoluokkien vastakkainasettelu kuvastaa sitä, että toimiessaan yhden arvon tavoittelemiseksi yksilö ei voi

saavuttaa tämän arvon kanssa ristiriidassa olevaa arvoa saman toiminnan kautta. Yksilöt kuitenkin voivat tavoitella keskenään ristiriitaisia arvoja, mutta eri toimintojen kautta eri tilanteissa. (Schwartz 2012, 10; Puohiniemi 2014.)

Schwartz tarkastelee arvoja niiden keskinäisen tärkeysjärjestyksen kautta. Vaikka yksilölliset erot arvojärjestyksessä ovat huomattavia, on Schwartz (2012, 14) havainnut niiden hierarkkisessa järjestyksessä yhtenäisen linjan läpi erilaisien kulttuurien ja yhteisöjen. Schwartzin (2012, 14–15) havaitsema kulttuurista riippumaton arvojärjestys on tyypillisesti:

1. Hyväntahtoisuus
2. Universalismi
3. Itseohjautuvuus
4. Turvallisuus
5. Yhdenmukaisuus
6. Hedonismi
7. Saavuttaminen
8. Perinteet
9. Virikkeisyys
10. Valta

Yhtenäisen linjan taustalla ovat yleisesti tärkeinä pidetyt vaatimukset yksilöä ja tämän sosiaalista toimintaa kohtaan: primääriryhmän, kuten perheen, yhteistyö ja tukeminen; yksilön motivointi tuottavaan työhön; sekä yksilön omien tarpeiden oikeutus silloin kun ne eivät heikennä ryhmän mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa. Yhtenäinen linja johtuu todennäköisesti arvojen mukautuvasta luonteesta ja siitä, että arvojen sosiaalinen tehtävä on motivoida ja kannustaa ryhmän jäseniä vaatimusten mukaiseen toimintaan. Yhteisön jäsenet, tai ainakin osa heistä, toimivat eräänlaisina sosiaalisen kontrollin agentteina pyrkien kannustamaan muita yhteisön jäseniä kohti sujuvaa toimintaa ja pyrkien rajoittamaan niiden arvojen vaikutusta, jotka haittaavat yhteisön toimintaa. Jotkut arvot ryhmässä ovat sosiaalisesti hyväksytyjä ja niillä voi perustella erilaisia vaatimuksia ryhmän jäseniä kohtaan. (Schwartz 2012, 14–16.)

2.2.4 Rokeachin arvoteoria

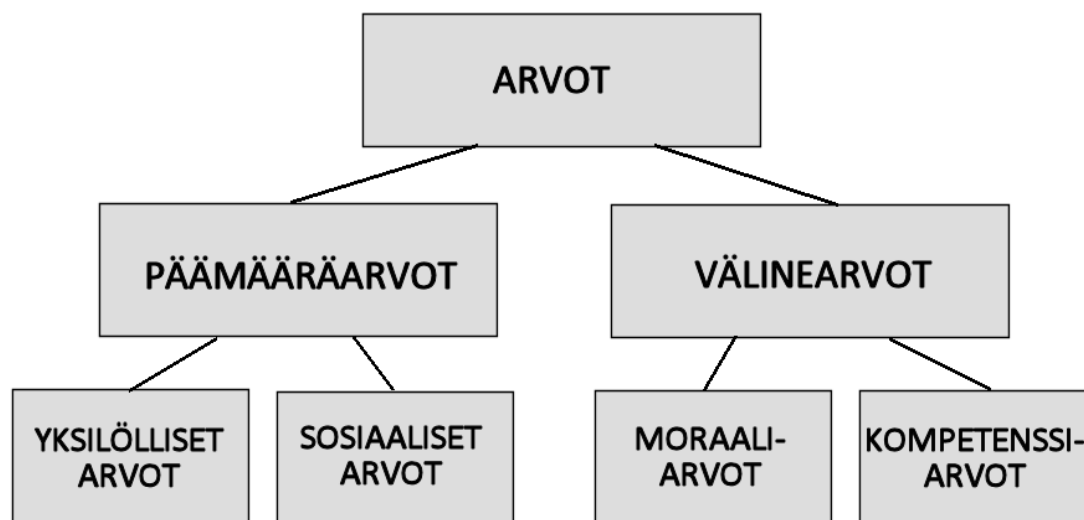
Rokeach on kehittänyt arvoteoriaansa vuosikymmenten ajan palvelemaan ihmisten arvojen monikäyttöisenä tutkimusvälineenä. Teorian keskeinen piirre on arvojen jaotteleminen 18 välinearvoon (*instrumental value*) ja 18 päämääräarvoon (*terminal value*), joiden välillä on toiminnallinen yhteys. Rokeach on laajentanut tutkimustaan yksilötasolta ihmisryhmien tasolle tarkastellen yhteiskuntien, organisaatioiden ja instituutioiden arvoja sekä ideologisia arvoja. (Rokeach 1973, 7; 1979, 3.)

Rokeach (1973, 5-10) nostaa arvojen tärkeiksi ominaisuuksiksi seuraavat:

1. Arvot ovat pysyviä.

2. Arvo on uskomus.
3. Arvo viittaa toimintatapaan tai olemassaolon lopputulokseen.
4. Arvo on mieltymys ja käsitys tavoiteltavasta.
5. Arvo on käsitys jostain, mikä on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti toivottua ja tavoiteltavaa.

Rokeachin kuvailemat välineelliset arvot ovat uskomuksia tavoiteltavista käyttäytymistavoista ja vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. Niitä lähdettiin muodostamaan Andersonin 555 persoonallisuus-piirre-sanoista, joista valittiin 18 useiden kriteerien perusteella, esimerkiksi synonyymit poistettiin mutta amerikkalaiselle yhteiskunnalle tärkeinä pidetyt arvot säilytettiin. Välinearvot voidaan jakaa moraaliarvoihin ja kompetenssiarvoihin (kuvio 5). Moraaliarvot viittaavat ihmisen käyttäytymistä ohjaaviin arvoihin, jotka vaikuttavat ihmisten välisissä suhteissa. Moraaliarvoilla ei välttämättä ole vastaavaa päämääräarvoa, vaan ihmisen omatunto ohjaa käyttäytymistä moraaliarvojen mukaan aiheuttaen vääryyden tunteen. Kompetenssiarvot puolestaan ovat yksilökeskeisiä, mutta eivät erityisen moraalisia. Kun ihminen toimii vastoin kompetenssiarvojaan, johtaa se tunteeseen omasta riittämättömyydestä. Ihminen voi kohdata ristiriitoja kahden moraaliarvon, kahden kompetenssiarvon tai yhden moraalij- ja yhden kompetenssiarvon välillä. (Rokeach 1973, 29; Elo-Pärssinen 2007, 23.)



KUVIO 5 Rokeachin arvojaottelu (mukaellen Elo-Pärssinen 2007, 23).

Päämääräarvot ovat "olemassaolon tavoiteltavia lopputuloksia" ja vaikuttavat yksilön tavoitteisiin. Ne on valikoitu sadoista arvoista, jotka on hankittu useista lähteistä kuten arvoja käsittelevästä kirjallisuudesta, Rokeachin tutkimuksissaan havaitsemista päämääräarvoista ja useiden haastattelujen kautta havaituista arvoista. Näistä arvoista on ensin poistettu ne, joita pidettiin synonyymeina toisilleen ja sen jälkeen ne, jotka limittyivät keskenään, olivat

liian yksityiskohtaisia ja viimeiseksi ne, jotka eivät olleet päämääriä (esimerkiksi viisaus on päämäärä, mutta koulutus ei ole). Rokeach jakaa päämääräarvot kahteen osaan: yksilöllisiin arvoihin ja sosiaalisiin arvoihin.

TAULUKKO 1 Rokeachin arvomittari (mukaellen Elo-Pärssinen 2007, 23.)

	PÄÄMÄÄRÄARVOT	VÄLINEARVOT
henkilökohtainen taso	yksilölliset arvot	kompetenssiarvot
	mukava elämä (A comfortable life)	kunnianhimo (Ambitious)
	jännittävä elämä (An exciting life)	laajakatseisuus (Broadminded)
	saavuttaminen (A Sense of accomplishment)	kyvykkyys (Capable)
	vapaus (Freedom)	luovuus (Imaginative)
	onnellisuus (Happiness)	itsenäisyys (Independent)
	sisäinen tasapaino (Inner Harmony)	älykkyys (Intellectual)
	kypsä rakkaus (Mature love)	loogisuus (Logical)
	nautinto (Pleasure)	vastuullisuus (Responsible)
	pelastus (Salvation)	itsekontrolli (Self-controlled)
	itsekunnioitus (Self-respect)	
	sosiaalinen tunnustus (Social recognition)	
	aito ystävyys (True Friendship)	
	viisaus (Wisdom)	
ihmisten välisten suhteiden taso	sosiaaliset arvot	moraaliarvot
	maailmanrauha (A World at peace)	iloisuus (Cheerful)
	kauneus (A World of beauty)	siisteys (Clean)
	tasa-arvoisuus (Equality)	rohkeus (Courageous)
	perheen turvallisuus (Family Security)	anteeksianto (Forgiving)
		avuliaisuus (Helpful)
		rehellisyys (Honest)
		rakkaus (Loving)
		tottelevaisuus (Obedient)
		kohteliaisuus (Polite)

Pelastus (*salvation*) ja mielenrauha (*peace of mind*) ovat esimerkkejä yksilöllisistä arvoista, maailman rauha (*world peace*) ja veljeys (*brotherhood*) taas esimerkkejä sosiaalisista arvoista. Rokeach huomauttaa, että on tärkeää ottaa molemmat

arvotyypit huomioon arvoja mitattaessa, koska molemmat vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja asenteisiin. Yksilöllisten arvojen lisääntyminen pienentää sosiaalisten arvojen merkitystä ja toisinpäin. On tärkeää huomioida, ettei yksilön välineellisten arvojen ja päämääräarvojen lukumäärä ole yleensä sama. (Rokeach 1973, 7-8; 29.)

Päämääräarvo on arvo yksinäänkin, mutta välinearvo ei ole. Käyttäytymistä ohjaavat välinearvot ohjaavat kohti päämääräarvoja ja toimivat näin päämäärien tavoittelemisessa käytettävänä ”välineinä”. Tämä väline- ja päämääräarvojen välinen yhteys ei välttämättä ole tiedostettu, eikä yksi välinearvo ohjaa kohti yhtä päämääräarvoa vaan useat välinearvot voivat ohjata kohti yhtä päämäärää tai yksi välinearvo voi ohjata kohti useaa päämäärää. (Rokeach 1973, 12; Elo-Pärssinen 2007, 22.)

Tutkimuksissaan Rokeach toteutti arvojen mittaamisen pyytämällä vastaa- jia järjestämään sekä päämäärä- että välinearvot numerojärjestykseen merkitsemällä ne numeroin 1-18 sen mukaan, mikä on ”niiden tärkeysjärjestys SINULLE, SINUN elämäsi ohjaavina periaatteina”. Useat vastaajat olivat todenneet tärkeysjärjestykseen laittamisen olevan vaikea tehtävä, joka oli lopulta joh- tanut enemmän tai vähemmän sattumanvaraiseen valintaan. Tutkimustulosten luotettavuutta voi siksi kyseenalaistaa. (Rokeach 1973, 27-28.)

Rokeach (1979, 17) on tutkimuksissaan päätenyt lopputulokseen, että kaikki arvomittarin arvot ilmenevät kaikissa tutkituissa yhteisöissä, mutta nii- den suhteellinen tärkeysjärjestys ja suhteiden muoto kuitenkin vaihtelee. Suh- teellisen tärkeysjärjestyksen erilaisuus erottaa Rokeachin tutkimusten tulokset Schwartzin tutkimusten tuloksista, Schwartz totesi että arvojen suhteellisessa tärkeysjärjestyksessä on havaittavissa selkeä yhtenäinen linja eri kulttuurien ja yhteisöjen välillä. Rokeach on havainnut eroja myös arvojen muotoilemisessa ja niiden kannattamisessa yhteisöjen välillä.

2.3 Organisaation arvot

Arvoja tarkasteltaessa on tärkeää erottaa yksilön omat arvot ihmisryhmän kult- tuurisista, sosiaalisista, institutionaalisista tai organisaation arvoista (Rokeach 1979, 50; Kabanoff & Daly 2002, 90; Malbašić ym. 2015, 438). Williamsin mukaan kaikki jatkuvat ihmisryhmittymät kehittävät normatiivisia suuntia eli toivottuja toimintatapoja ja tavoitteita (Rokeach 1979, 15.) Arvot ovat näin merkittävä osa ihmisten muodostaman ryhmän - kulttuurin, yhteisön tai organisaation - toi- mintaa, kuten aiemminkin on todettu. Niiden merkitys on keskeinen organisaat- tion rakenteen ymmärtämiselle, toiminnalle, luomiselle sekä organisaation ja sen kulttuurin muutokselle (Kabanoff ym. 1995, 1097). Organisaation arvoilla on Bourne & Jenkinsin (2013, 496) mukaan pitkä ulottuvuus ja laajalle levinnyt vaikutus organisaation kriittisiin prosesseihin ja luonteenpiirteisiin. Organisaat- tion arvoilla voidaan viitata niihin arvoihin, jotka tällä hetkellä vaikuttavat or- ganisaation jäsenten ja edelleen organisaation toimintaan, tai niillä voidaan il- maista tavoiteltu tulevaisuuden tila (Bourne & Jenkins 2013, 502). Arvojen mer-

kitystä organisaatiokulttuurille on myös kyseenalaistettu. Esimerkiksi Giorgi ym. (2015, 3) kyseenalaistavat arvojen merkityksen organisaatiokulttuurin muodostumisessa vedoten siihen, että useat ihmiset toimivat organisaatiossa jatkuvasti omia henkilökohtaisia arvojaan vastaan.

Sekä organisaatiokulttuurin että arvojen käsitettä on määritelty usein eri tavoin, eikä yksimielisyyttä yhdestä oikeasta määritelmästä ole kummankaan käsitteen osalta. Myös organisaation arvot ovat moniulotteinen käsite, jolle löytyy useita määritelmiä. Enz (1988, 287) määrittelee, että organisaation arvot ovat niitä uskomuksia, joita yksilöllä tai ryhmällä on koskien niitä organisaation keinoja ja tavoitteita, jotka pitäisi tunnistaa yrityksen toiminnassa ja asetetuissa tavoitteissa. Rokeachin (1979, 50) mukaan institutionaaliset arvot ovat sosiaalisesti jaettuja kognitiivisia esityksiä instituution tavoitteista ja vaatimuksista. Samalla ne ovat kuitenkin saman kolikon kääntöpuolia yksilön arvojen kanssa. Malbašic ym. (2015, 438) ovat sitä mieltä, että organisaatiolla itsellään ei ole arvoja, vaan organisaation jäsenten henkilökohtaiset arvot muotoilevat ne arvot, jotka organisaatiossa toteutuvat. Hofstede (1998, 483) puolestaan huomauttaa, että organisaation jäsenten tulee noudattaa organisaation toimintatapoja pysyäkseen organisaation jäsenenä, mutta heidän ei ole pakko omaksua organisaation arvoja. Tällöin organisaation johtajien arvoista tulee jäsenten toimintatapoja. Jotkut tutkijat ovat tarkastelleet työssä ilmeneviä arvoja ja elämän todeten, että työssä ilmenevät arvot ovat tilannesidonnaisia verrattuna yksilön elämän arvoihin, jotka linkittyvät pysyvämpään henkilökohtaiseen elinympäristöön (Knoppen ym. 2006, 540). Tässä tutkimuksessa organisaation arvoja tarkastellaan Argandoñan (Malbašic ym. 2015, 483) mukaan ”organisaatiossa hyväksytyinä ja jaettuina arvoina”.

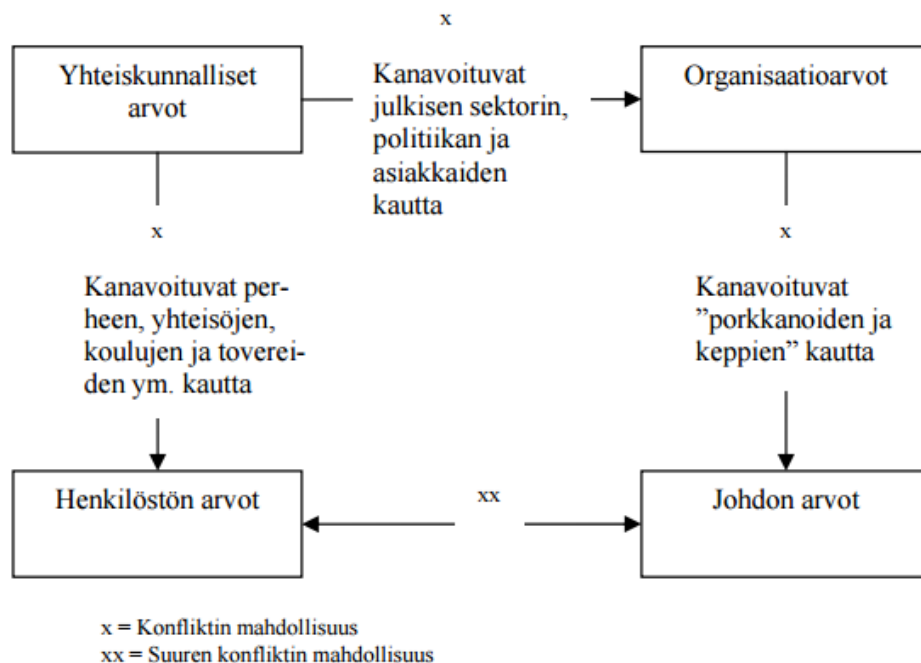
Tutkijat ovat usein tarkastelleet arvoja yhtenäisinä ja pysyvinä, tai ainakin hyvin hitaasti muuttuvina kokonaisuuksina. Bourne ja Jenkins (2013, 497) täydentävät näkemystä toteamalla, että organisaation yhtenäiset arvojärjestelmät ovat vakaita ja kestäviä. Ne ovat kuitenkin riittävän joustavia mahdollistaakseen muutoksen, mutta samalla riittävän kiinteitä varmistaakseen jatkuvuuden. Joustavuus on tärkeää, koska organisaation toimintaympäristön muuttuessa organisaationkin on kyettävä muuttumaan. Yksilön henkilökohtaisia arvoja on vaikea erottaa organisaatiotason arvoista, koska molemmat vaikuttavat toisiinsa. Organisaation toimintaa ohjaavia arvoja on myös vaikea erottaa tulevaisuuden tavoitteita määrittävistä arvoista. Organisaation päivittäisessä toiminnassa toteutuvat arvot ovatkin yhdistelmä yksilöiden ja ryhmän arvoja, joista osa on virallisia ja toiset ajan kuluessa muotoutuneita. (Bourne & Jenkins 2013, 497.)

Organisaation kontekstissa yhteisten jaettujen arvojen merkitys on tunnistettu jo pitkään. Selznick (Knoppen ym. 2006, 540–541) määritteli 1950-luvulla erääksi johdon tärkeimmistä tehtävistä sellaisen sosiaalisen rakenteen luomisen, joka ilmentää valittuja arvoja, sekä näiden arvojen mukauttamisen muuttuvaan toimintaympäristöön. Arvojen yhdenmukaisuus (value congruency) tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenillä on keskenään samanlaiset arvojärjestelmät. Jaetut yhdenmukaiset arvot vähentävät epävarmuutta ja mahdollistavat organisaation jäsenten samanlaisen tavan havaita ja käsitellä ulkoisia virikkeitä, sekä lisäävät organisaatioon sitoutumista ja tyytyväisyyttä ja vähentävät aikeita lähteä

organisaatiosta. Arvojen yhdenmukaisuuden on myös todettu vaikuttavan organisaation ulkoiseen sopeutumiseen ja suorituskyykyyn sekä organisaation sisäiseen yhdentymiseen. (Knoppen ym. 2006, 540–542). Johtajuuden tärkeimpänä tavoitteena on myös pidetty sellaisen rakenteen luomista, joka ilmentää organisaation tavoittelemia arvoja (Enz 1988, 286). Yhdenmukaisten ja vahvojen arvojen on nähty myös ohjaavan organisaation toimintaa niin, että byrokraattista kontrollia voi vähentää ja esimerkiksi luoda mahdollisuuksia sivutoimipisteiden etäjohtamiselle (Bourne & Jenkins 2013, 495).

2.3.1 Erilaisia näkökulmia

Arvot eivät ole yksi yhtenäinen kokonaisuus, jonka kaikki organisaation jäsenet ovat omaksuneet omaa elämäänsä ohjauviksi periaatteiksi samansisältöisinä. Organisaation jäsenen henkilökohtaisiin arvoihin vaikuttavat ne kulttuurit, joiden piirissä hän on kasvanut ja elänyt, ja henkilökohtaiset arvot vaikuttavat edelleen organisaation arvoihin. Ihmisryhmän arvojen luominen, ohjaaminen ja yhteensovittaminen ovat osoittautuneet haasteelliseksi ja konflikteille alttiiksi toiminnaksi (Brown, 1976, 17–18; Bourne & Jenkins 2013, 497). Schein (1990, 112) on havainnut tutkimuksissaan, että ihmisryhmällä voi olla keskenään ristiriitaisia arvoja, mikä näkyy organisaation toiminnassa epäjohtonmukaisena käytöksenä. Useat tutkijat ovat tarkastelleet organisaation arvoja erilaisista näkökulmista. Seuraavaksi tarkastelemme näitä näkökulmia.



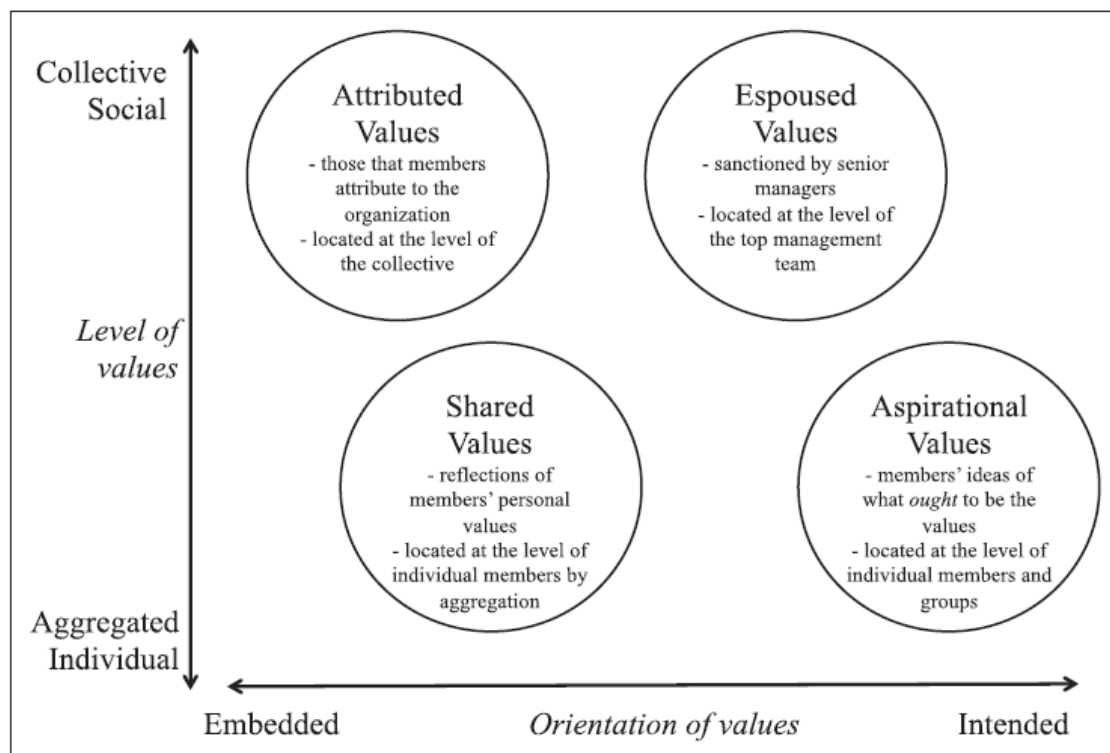
KUVIO 6 Arvojen mahdolliset konfliktit (Brown 1976, 17; Viinamäki 2008, 26).

Brown (1976, 16–17) kuvailee arvojen mahdollisia konflikteja jakamalla arvot neljään luokkaan (kuvio 6) ja tarkastelemalla arvoluokkien välisiä suhteita. Jokaisella arvoluokalla on hänen mukaansa erilainen vaikutus yksittäisen ihmisen ja kulttuurin toimintaan. Sosiaaliset arvot, organisaation arvot, esimiehen ja työntekijän arvot vaikuttavat kaikki toisiinsa luoden useita mahdollisia konfliktitilanteita erityisesti silloin, kun organisaatiossa tehdään toiminnan kannalta merkittäviä päätöksiä. *Organisaation arvot* – joihin Bourne & Jenkins (2013, 498) viittaavat virallisina arvoina - voivat olla määritelty muutaman avainhenkilön arvojen mukaan tai muiden samalla alalla toimivien organisaatioiden arvojen vaikutuksesta. Yksittäinen organisaation jäsen voi kokea ristiriitoja omien *henkilökohtaisten arvojensa* ja organisaation arvojen välillä. Tällaiset ristiriidat ja niiden mahdolliset vaikutukset ovat myös käsillä olevan tutkimuksen tarkastelun kohteena. Henkilöstön tai johdon edustajien *henkilökohtaiset arvot* eivät juuri vaikuta *yhteiskunnallisiin arvoihin*, mutta yhteiskunnalliset arvot aiheuttavat painetta yksilölle toimia tietyllä tavalla. Brown (1976, 18) tarjoaa ratkaisuksi keskustelua arvoista. Arvojen mittaaminen erojen havaitsemiseksi esimerkiksi Rokeachin arvomittaria hyödyntämällä saattaa johtaa arvojen parempaan ymmärtämiseen ja uudelleenjärjestelyyn. Johtajan rooli on hänen mukaansa merkittävä organisaation arvojen muotoilemisessa ja niihin liittyvien konfliktien ratkaisemisessa. (Brown 1976, 16–20; Viinamäki 2008, 26.)

Organisaation johdon muotoilemat viralliset arvot (*espoused values*) löytyvät esimerkiksi kiiltelevistä esitteistä, kuten Pruzan (2001, 274) kuvailee, tai organisaation internetsivuilta, vuosikertomuksesta ja muista dokumenteista ja niitä kutsutaankin usein organisaation arvoiksi. Kuten aiemmin todettu, ryhmän perustajan tai johtajan henkilökohtaisilla arvoilla on yleensä suuri merkitys organisaation arvojen muodostumisessa ja ne toimivat siten myös virallisten arvojen perustana. Johtajan arvot ohjaavat myös organisaation jäsenten käyttäytymistä. (Bourne & Jenkins 2013, 498–499.) Useat tutkijat, kuten Schein (1990, 112), ovat kuitenkin sitä mieltä, etteivät organisaation viralliset arvot aina toteudu käytännössä, vaikkakin niiden merkitys organisaation toiminnalle on huomattava. Kabanoff ym. (1995, 1099) pitävät todennäköisenä, että organisaatioissa on eroja sen suhteen, miten universaaleja niiden dokumenteissa ilmaistut viralliset arvot ovat.

Miksi organisaatiolla on viralliset arvot mikäli on mahdollista, etteivät ne vastaa käytännössä ilmeneviä arvoja? Suchman (Bourne & Jenkins 2013, 502) toteaa, että organisaatiot voivat ilmaista viralliset arvonsa strategiana saavuttaakseen moraalista legitimitettä sen sijaan, että tavoittelisivat organisaation jäsenten kannatusta niille. Jonsen, Galunic, Weeks & Braga (2015, 332) arvelevat myös, että organisaatiot ilmaisevat arvonsa legitimitteettisyydestä. Arvojen ilmaiseminen ja niiden tunnetuksi tekeminen tulivat 80-luvulla hygieniatekijäksi. Tänä päivänä organisaation arvojen ilmaiseminen nähdään entistä tärkeämpänä, suorastaan olennaisena osana organisaation olemusta ja sidosryhmien johtamista. Arvot vaikuttavat organisaation maineeseen ja tunnistettavuuteen. Jonsen ym. (2015, 338) ovat tutkimuksissaan havainneet myös organisaation virallisten arvojen lukumäärällä olevan positiivinen yhteys organisaation tuottavuuteen.

Organisaatiolle ominaiset arvot (*attributed values*) ovat tämän tutkimuksen keskeinen mielenkiinnon kohde. Ne ovat niitä arvoja, joita organisaatio edustaa sen jäsenten kokemusten mukaan. Nämä arvot toteutuvat organisaation toiminnassa ja ohjaavat kaikkea päätöksentekoa, mutta kaikki organisaation jäsenet eivät välttämättä ole niitä omaksuneet henkilökohtaisiksi arvoikseen. Ominaiset arvot kuvaavat organisaation menneisyyttä, eivät tulevaisuudessa tavoiteltavia arvoja. (Bourne & Jenkins 2013, 500; Pruzan 2001, 274.)



KUVIO 7 Neljä näkökulmaa organisaation arvoihin (Bourne & Jenkins 2013, 503).

Organisaation jäsenillä voi olla jaettuja arvoja (*shared values*), jotka ovat organisaation jäsenten keskenään samanlaisia henkilökohtaisia arvoja. Ne ovat olleet heille ominaisia mahdollisesti jo organisaation jäseniksi tullessaan tai heidän on toivottu omaksuvan ne osana sosiaalistumisprosessia. Pienessä ryhmässä tai organisaatiossa jaettujen yhteisten arvojen muotoutuminen on todennäköisempää, kuin suuressa monikansallisessa organisaatiossa. Esimerkiksi Hofstede (1998) on havainnut, että monikansallisessa organisaatiossa on suuria eroja arvoissa eri maiden välillä johtuen yksittäistä yksikköä ympäröivästä kulttuurista. Neljäs näkökulma arvoihin ovat tavoitellut arvot (*aspirational values*). Ne ovat organisaation jäsenten näkemyksiä siitä, millaisia organisaation arvojen tulisi tulevaisuudessa olla. Yksilön henkilökohtaiset arvot voivat muuttua sosiaalisen elämän muuttuvien trendien myötä, josta ne heijastuvat myös muihin organisaation jäseniin. Organisaation kasvaessa uusien organisaation jäsenten ja muiden uusien sidosryhmien kautta organisaation arvomaailma muotoutuu uudestaan ja arvot muuttuvat monimuotoisemmiksi. Tavoitellut arvot eroavat viralli-

sista arvoista siinä, että niitä tarkastellaan organisaation eri tasoilla: tavoitellut arvot ovat organisaation jäsenten näkemyksiä kun taas viralliset arvot ovat organisaation johdon näkemyksiä. (Bourne & Jenkins 2013, 501–502.)

Bourne ja Jenkins muodostavat yllä kuvatuista erityyppisistä arvoista kaksiuuntaisen viitekehysten (kuvio 7), johon aiemmin määritellyt neljä arvotyyppiä sijoittuvat. Organisaation arvot voivat olla juurtuneita (*embedded*) organisaation toimintaan, jolloin ne ilmenevät rakenteissa ja järjestelmissä, organisaation jäsenten käyttäytymisessä tai odotuksissa. Aiottuja (*intended*) arvot ovat silloin, kun ne on muodostettu organisaation johdon toimesta mutta eivät ole havaittavissa rakenteissa ja järjestelmissä. Arvot voivat olla myös henkilökohtaisia kognitiivisia rakenteita (*aggregated individual*) tai yhteisiä sosiaalisia rakenteita (*collective social*), kuten kuvion 7 vasemman reunan asteikolla on havaittavissa. (Bourne & Jenkins 2013, 502–503.)

2.3.2 Lähestymistapa tässä tutkimuksessa

Organisaation arvojen tutkimiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa selkeää ratkaisua, vaan tutkimusmenetelmät vaihtelevat. Institutionaalisia, esimerkiksi organisaatioiden arvoja voidaan tutkia Rokeachin (1979, 53–54) mukaan ainakin viidellä eri tavalla:

- Sisällönanalyysin avulla poimimalla instituution dokumenteista ja julkaisuista päämäärä- ja välinearvoja
- Mittaamalla instituution toimintaan merkittävästi vaikuttavien henkilöiden, ”portinvartijoiden”, henkilökohtaisia arvoja
- Mittaamalla instituution merkittävien sidosryhmien kuten asiakkaiden arvoja
- Mittaamalla ”portinvartijoiden” instituutiossa havaitsemia arvoja
- Mittaamalla instituution kohteena olevien asiakkaiden havaitsemia arvoja

Näistä lähestymistavoista yksikään ei suoraan soveltunut tähän tutkimukseen. Arvoja tutkitaan sisällönanalyysin avulla kuten Rokeachin ensimmäisessä vaihtoehdossa, mutta tarkastelun kohteena ovat organisaation jäsenten kertomukset julkaisujen sijaan.

Organisaation arvoja voidaan myös tutkia tarkastelemalla vaihtelua arvoissa organisaatioiden välillä tai yksilöiden havaintojen välillä (Rokeach 1979, 55–56). Tällainen arvojen vaihtelun tutkiminen nostaa esiin ajatuksia tämän tutkimuksen jatkotutkimuksen aiheiksi. Kabanoff & Daly (2002, 90) jakavat viimeisten vuosikymmenten organisaation arvoja koskevan tutkimuksen kahteen erilaiseen muotoon - kvalitatiivisiin case-tutkimuksiin, joissa kohteena on yksi tai muutamia organisaatioita, ja kvantitatiivisiin mittauksiin, joissa tutkimuksen kohteena on suurempi määrä organisaatioita. Näistä erityisesti kvalitatiivisten case-tutkimusten suosio on havaittavissa myös suomalaisessa tutkimuksessa (esimerkiksi Harjamäki 2013, Mattila 2007, Elo-Pärssinen 2007).

Organisaation arvoja voidaan tarkastella paitsi erilaisia metodeja hyödyntäen, myös monesta erilaisesta näkökulmasta. Meglino & Ravlin (1998, 354) toteavatkin, että aikaisemmasta tutkimuksesta - kuten myös tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta - on joskus vaikea erottaa, milloin arvoilla viitataan käyttäytymistä ohjaaviin malleihin ja milloin toivottuihin. On myös vaikea erottaa, milloin organisaation arvoista puhuttaessa viitataan virallisiin, ominaisiin, jaettuihin tai tavoiteltaviin arvoihin. Tässä tutkimuksessa arvojen ymmärretään tarkoittavan *sellaisia päämääriä ja uskomuksia, jotka ohjaavat toimintaa ja määrittelevät sen, miten asioiden pitäisi olla*. Tällainen lähestymistapa ymmärtää arvot sekä käyttäytymistä ohjaavina malleina kuvaten sitä, miten toimitaan, että tavoiteltavina päämäärinä eli miten asioiden pitäisi olla, ja sillä pyritään saavuttamaan mahdollisimman luotettava kuva tutkimuksen kohteena olevan organisaation arvoista.

Tässä tutkimuksessa organisaation arvoja tarkastellaan kolmesta näkökulmasta Bourne & Jenkinsin (2013, 502–503) näkemysten pohjalta. Näkökulmat tukevat tutkimustehtävää ja niiden määrittely auttaa tutkijaa erottamaan erilaiset näkökulmat toisistaan. Tutkimuksen näkökulmat arvoihin ovat:

- 1) Organisaatiossa *toteutuvat arvot* ovat tämän tutkimuksen keskeinen kohde ja niillä viitataan Bourne & Jenkinsin (2013, 500) määrittelemiin ominaisiin arvoihin, jotka ovat juurtuneet organisaation ja sen jäsenten toimintaan. Toteutuvat arvot ovat ominaisia organisaation toiminnalle joko käyttäytymistä ohjaavina tai päämääriä kuvailevina arvoina. Toteutuvia arvoja pyritään tässä tutkimuksessa havainnoimaan empiirisestä aineistosta sellaisina, kuin haastateltavat ne kokevat ja niistä kertovat.
- 2) Organisaation *viralliset arvot*, jotka löytyvät organisaation vuosikertomuksesta ja muista virallisista dokumenteista sekä internet-sivuilta. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation viralliset arvot olivat haastatteluhetkellä tasapuolisuus, luotettavuus ja korkea ammattitaito. Tutkimuksessa ei ole käytettävissä sellaista tietoa, jonka avulla näiden arvojen sisältöä ja merkitystä organisaatiossa selitettäisiin tarkemmin. Arvojen linkittyminen tutkimuksen arvomittarin arvoluokkiin kuvataan myöhemmin luvussa 3 arvomittarin kuvauksen yhteydessä.
- 3) Organisaation jäsenten *henkilökohtaiset arvot* ovat tutkimuksen kohteena siltä osin, kuin ne poikkeavat organisaation virallisista ja toteutuvista arvoista eli yllämainituista näkökulmista arvoihin.

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

3.1 Aineisto

Empiirinen tutkimusaineisto on valmis aineisto eli sekundaariaineisto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 181). Aineisto on kerätty vuonna 2012 osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Organisaation Vastuullinen Innovaatiokyvykkyys OVI-hanketta. OVI-hankkeessa tutkitaan kolmea suomalaista asiantuntijaorganisaatiota, joista yksi on valittu tämän tutkimuksen kohteeksi. Samaa aineistoa on käytetty myös aikaisemmin pro gradu - tutkimuksissa (Leppämäki 2013, Kahola 2014, Kuula 2015).

Valittu organisaatio on suuri Suomessa toimiva julkinen asiantuntijaorganisaatio. Organisaatiossa tehtiin yhteensä 17 teemahaastattelua. Haastateltavien ikäjakauma on 33–63 vuotta ja keski-ikä haastatteluhetkellä 49 vuotta. Suurin osa, 76 %, haastateltavista on naisia. Esimiesasemassa toimii 41 % haastateltavista, loput haastateltavat ovat asiantuntijoita. Haastatteluiden kesto oli yhteensä 21 tuntia, litteroitua aineistoa haastatteluista on muodostunut 220 sivua. Haastattelukysymyksillä pyrittiin selvittämään organisaation vastuullisuutta ja innovatiivisuutta sekä organisaation arvoja, jotka ovat tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena.

3.2 Kvalitatiivinen sisällönanalyysi

Empiiristä tutkimusaineistoa tarkastellaan tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen sisällönanalyysin keinoin. Krippendorff (2013, 24) määrittelee sisällönanalyysin tutkimusmetodiksi, jolla tehdään toistettavissa olevia ja valideja päätelmiä teksteistä. Bryman & Bell (2003, 193) puolestaan näkevät sisällönanalyysin pikemminkin lähestymistapana erilaisten tekstien analysointiin kuin varsinaisena tutkimusmetodina. Tuomi & Sarajärvi (2009, 91) yhdistävät nämä kaksi näkemystä toteamalla, että sisällönanalyysin voi nähdä sekä tutkimusmetodina että teoreettisena kehyksenä, johon erilaiset laadulliset analyysimenetelmät perustuvat. Hsieh & Shannon (2005, 1277) toteavat, että sisällönanalyysille ei ole olemassa täsmällistä määritelmää.

Sisällönanalyysiä käytetään sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa tekstimuotoisen aineiston systemaattiseen analysointiin ennalta suunniteltujen kategorioiden mukaan. Sitä pidetään joustavana metodina, jolla voidaan analysoida suuriakin määriä tekstimuotoista tietoa (Krippendorff 2013, 47). Aineisto voidaan kerätä useilla eri menetelmillä: narratiiveina, avoimia kysymyksiä sisältävillä kyselytutkimuksilla, haastatteluilla, havainnoimalla tai painetusta mediasta kuten artikkeleista, kirjoista tai käyttöohjeista (Hsieh & Shannon 2005, 1277–1278); taideteoksista, kuvista, kartoista, äänistä, merkeistä,

symboleista tai numeerisesta tiedosta (Krippendorff 2013, 25). Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastatteluilla ja sen jälkeen litteroitu tekstimuotoon. Aineistoa on kuvattu edellisessä luvussa. Kabanoff, Walddersee ja Cohen (Bryman & Bell 2003, 206) pitävät sisällönanalyysia on hyvänä metodina organisaatiokulttuurin tutkimiseen, koska se antaa tutkijalle mahdollisuuden analysoida organisaation arvoja organisaation dokumenteista tehtävien havaintojen perusteella. Mittaamalla arvojen esiintymistiheyttä tutkijat voivat havaita niiden tärkeyden. Tämä tutkimus tarkastelee arvoja organisaation dokumenttien sijaan organisaation jäsenten kertomuksista.

Sisällönanalyysille on ominaista objektiivisuus ja systemaattisuus, mikä tarkoittaa tutkimuksen luokittelun läpinäkyvyyttä ja säännönmukaisuutta sekä tutkijan omien ennakkoluulojen mahdollisimman täydellistä eliminoimista. Näin saadaan tutkimustuloksia, joihin kuka tahansa tutkija voisi päästä samoja sääntöjä ja luokittelua käyttämällä. Analyysin toteuttamiseen nähdään olevan kolme erilaista tapaa: aineistolähtöinen (*conventional analysis*), teoriaohjaava (*directed analysis*) tai teorialähtöinen (*summative analysis*). Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimus keskittyy aineistoon, jonka perusteella muodostetaan analyysissä käytettävä luokittelu. Kun edetään tutkimuksessa yksittäisistä havainnoista yleistykseen, voidaan puhua myös induktiivisesta lähestymistavasta. Teorialähtöinen tutkimus puolestaan lähtee liikkeelle olemassa olevasta teoriasta tai luokittelusta, jonka perusteella aineiston luokittelu tapahtuu. Edettäessä yleisestä tiedosta yksittäisiin havaintoihin puhutaan deduktiivisesta lähestymistavasta. (Bryman & Bell 2003, 193–194; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hsieh & Shannon 2005, 1277.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavasti. Teoriaohjaava sisällönanalyysi sijoitetaan teoria- ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin välimaastoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Se ei perustu suoraan olemassa olevaan teoriaan, mutta ilmiötä koskevat teoreettiset käsitteet ovat jo olemassa. Tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa tai laajentaa olemassa olevaa teoriaa, joka voi auttaa tutkimuskysymysten muotoilussa, muodostaa ennusteita kiinnostavista muuttujista tai muuttujien välisistä suhteista sekä auttaa koodausjärjestelmän muodostamisessa (Hsieh & Shannon 2005, 1281). Tässä tutkimuksessa ilmiötä koskevat teoreettiset käsitteet ovat organisaatiokulttuuri ja arvot osana sitä. Schwartzin ja Rokeachin arvoteoriat toimivat pohjana koodausjärjestelmän muodostamisessa.

Hsieh & Shannonin (2005, 1281) mukaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ohjaa täsmällisemmin jäsenetty prosessi kuin aineistolähtöistä analyysia. Sisällönanalyysi lähtee liikkeelle tutkittavan kohdeilmiön tarkasta rajauksesta ja *tutkimustehtävään* määrittelystä. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aikaisemman tutkimuksen tai olemassa olevan teorian pohjalta tunnistetaan avainkäsitteet tai -muuttujat luokittelun *kategorioiksi*. Tässä tutkimuksessa luokittelun perustana toimiva arvomittari muodostettiin syntetisoimalla Schwartzin ja Rokeachin arvoteorioiden muuttujat alun perin kymmeneksi arvoluokaksi. Arvomittarin muodostamisesta on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa. Sen jälkeen jokaiselle arvoluokalle muodostetaan *operationaaliset määritelmät* teorian avulla. Tässä tutkimuksessa määritelmät sisältävät listan yksittäisiä arvoluok-

kaan sisältyviä arvoja. *Koodaus* voi tapahtua erilaisia strategioita hyödyntäen riippuen tutkimuskysymyksestä. Krippendorffin (2013, 85) mukaan koodaus vaatii inhimillistä älykkyyttä, tietokone tai ohjelmisto ei siis voi sitä yksin tehdä. Tässä tutkimuksessa koodaus aloitettiin luokittelemalla havaintoja tutkimusta varten kehitetyn arvomittarin avulla. Teoriaohjaavan analyysin ajatuksena on, että jos aineistosta löytyy sellaisia havaintoja, joille ei ole rungossa valmista luokkaa, ne tunnistetaan ja analysoidaan myöhemmin sekä päätetään niiden sijoittamisesta uuteen arvoluokkaan tai osaksi olemassa olevaa arvoluokkaa. Tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta löytyi viittauksia, jotka olisivat sopineet useampaan arvoluokkaan ja koska rajan vetäminen luotettavasti kahden eri arvoluokan – yhdenmukaisuuden ja universalismin - välille oli haastavaa, ne yhdistettiin. Koodauksen jälkeen aineisto *kvantifioidaan* eli lasketaan, kuinka usein jokainen arvoluokka esiintyy yksittäisessä haastattelussa ja koko aineistossa. Kvantifiointi voi tuoda uusia näkökulmia laadullisen aineiston tulkintaan ja se on Krippendorffin (2013, 85) mukaan tehokkaampi tapa esittää tietoa kuin esimerkiksi kaikkien viittausten listaaminen. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin tulokset ja niistä tehtävät päätelmät joko tukevat tai eivät tue olemassa olevaa teoriaa. Tässä tutkimuksessa tuloksia voidaan suhteuttaa aikaisemmissa arvotutkimuksissa saatuihin tuloksiin ja tutkijoiden näkemyksiin julkiselle organisaatiolle tyypillisistä arvoista. Lisäksi tuloksista voidaan päätellä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Viimeisenä vaiheena sisällönanalyysissä kirjoitetaan *yhteenveto* tuloksista. (Hsieh & Shannon 2005, 1281–1282; Tuomi & Sarajarvi 2009, 91–93, 120–122).

Aineiston koodaus on sisällönanalyysin merkittävä vaihe, joka tapahtuu tässä tutkimuksessa tietokoneavusteisesti Atlas.ti-ohjelman avulla. Metsämurronen (2011, 260) toteaa, että kotitietokoneiden yleistymisen myötä tietokoneavusteinen sisällönanalyysi on yleistynyt voimakkaasti, koska se helpottaa ja nopeuttaa tutkijan työtä. Bryman & Bellin (2003, 445) mukaan laadullisen tutkimuksen tueksi kehitetyt tietokoneohjelmat ovat yksi suurimmista kehityssakeleista laadullisen tutkimuksen saralla viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Krippendorff (2013, 208) mainitsee tietokoneavusteiselle sisällönanalyysille monia hyötyjä verrattuna täysin manuaalisesti tehtävään analyysiin. Merkittävimmäksi hyödyksi hän nostaa sen, että tietokoneet voivat käsitellä suuria määriä tietoja nopeasti ja luotettavasti. Sisällönanalyysin avuksi kehitetyillä ohjelmilla tutkija voi koodata tekstiä ja tehdä hakuja siitä. Jos koodataan useita haastatteluita, hakuja voi tehdä kaikista haastatteluista yhtä aikaa. Tietokone siis ottaa hoitaakseen koodausprosessin manuaalisia tehtäviä ja helpottaa näin tutkijan työtä, mutta tutkijan on silti itse tulkittava käsiteltävää aineistoa.

3.3 Arvomittarin luominen

Tätä tutkimusta varten tarkasteltiin ja vertailtiin Shalom Schwartzin (2012, ks. myös 1999) ja Milton Rokeachin (1973) arvotutkimuksissaan hyödyntämiä arvomittareita. Schwartzin arvomittari muodostuu 10 arvoluokasta ja Rokeachin

luokittelussa arvoluokkia on 36 kahteen kategoriaan, väline- ja päämääräarvoihin jaettuna. Molemmat mittarit on kehitetty alun perin yksilön arvojen mittaamista varten, mutta kuten aiemmin on todettu, organisaation arvot syntyvät usein yksilön - esimerkiksi johtajan tai perustajan - arvojen pohjalta. Schwartzin ja Rokeachin arvomittareita tarkastelemalla voi havaita, että niissä on useita samansisältöisiä arvoja.

Tätä tutkimusta varten tarvittavat arvoluokat on muodostettu syntetisoidulla Schwartzin ja Rokeachin arvomittarit. Arvomittareiden synteesi on toteutettu niin, että Schwartzin arvomittarin arvoluokkiin on ensin yhdistetty ne Rokeachin arvomittarin arvot, jotka ovat selkeästi yhteneviä, ja tämän jälkeen tarkastelemalla niitä Rokeachin arvomittarin arvoja, joille ei löytynyt suoraa vastaavuutta Schwartzin arvoista. Synteesi toteutettiin tässä järjestyksessä siksi, että Schwartzin arvoluokittelussa arvoluokkia on vähemmän. Arvojen yhdistämisen tulos on nähtävissä taulukossa 2.

Tämän jälkeen niistä Rokeachin arvoista, joille ei vastaavaa luokkaa Schwartzin arvomittarilta löytynyt, oli tavoitteena muodostaa tarvittaessa uusi arvoluokkia. Tällaisia arvoja ei arvomittareiden syntetisointiprosessissa kuitenkaan löytynyt, vaan kaikki Rokeachin arvomittariin sisältyvät arvot löysivät vastaavan luokan Schwartzin arvoluokista. Ne Rokeachin arvot - pelastus, onnellisuus, mielikuviutus - jotka eivät selvästi kuuluneet johonkin Schwartzin arvoluokkaan, sijoitettiin niitä lähinnä oleviin arvoluokkiin laajentamaan arvoluokan sisältöä. Rokeachin arvomittarissa käytettyä arvojen jaottelua väline- ja päämääräarvoihin ei haluttu ottaa mukaan tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi, koska haastateltavien kuvauksista on toistuvasti vaikea erottaa, milloin on kyseessä käyttäytymistä ohjaava arvo ja milloin päämäärä. Yksilön tai organisaation etuja tavoittelevat arvoluokat haluttiin kuitenkin erottaa toisistaan ja se puolsi Schwartzin arvomittarin hyödyntämistä. Schwartzin arvokehällä tämä olennainen kahtiajako on luontevasti havaittavissa (ks. kuvio 4).

TAULUKKO 2 Schwartzin (2012) arvomittari täydennettynä Rokeachin (1973) arvomittarin arvoilla. Tähtimerkillä(*) on merkitty arvot, jotka sopisivat useaan arvoluokkaan ja kursivoituina Schwartzin arvoista poikkeavat tai ristiriitaiset Rokeachin arvot.

SCHWARTZ		ROKEACH	
arvoluokka	arvoluokkaan sisältyviä arvoja	päämääräarvot	välinearvot
itseohjautuvuus (self-direction)	luovuus vapaus omien tavoitteiden valitseminen uteliaisuus riippumattomuus itsekunnioitus* älykkyyss* yksityisyys*	itsekunnioitus vapaus viisaus	riippumattomuus älykkyyss mielikuvitus
virikkeisyys (stimulation)	vaihteleva elämä jännittävä elämä uskallus	jännittävä elämä	rohkeus
hedonismi (hedonism)	mielihyvä elämästä nauttiminen nautinnonhalu	mielihyvä onnellisuus sisäinen tasapaino	rakkaus
saavuttaminen (achievement)	kunnianhimo menestys pystyvyys vaikutusvaltaisuus älykkyyss* itsekunnioitus* sosiaalinen tunnustus*	sosiaalinen tunnustus* saavuttamisen tunne itsekunnioitus	kunnianhimo kyvykkyyss älykkyyss
valta (power)	vaikutusvalta vauraus sosiaalinen valta		
turvallisuus (security)	sosiaalinen järjestys perheen turvallisuus kansallinen turvallisuus puhtaus vastapalvelusten tekeminen terveys* vaatimattomuus* kuuluvaisuuden tunne*	perheen turvallisuus kansallinen turvallisuus	puhtaus
yhdenmukaisuus (conformity)	tottelevaisuus itsekuri kohteliaisuus vanhempien kunnioittaminen lojaalisuus* vastuullisuus*	kohteliaisuus tottelevaisuus vastuullisuus	itsekuri

(jatkuu)

TAULUKKO 5 (jatkuu)

perinteet (tradition)	perinteiden kunnioit- taminen nöyryys hurskaus oman elämänsä hyväk- syminen vaatimattomuus* hengellinen elämä*	pelastus*	
hyväntahtoisuus (benevolence)	avuliaisuus rehellisyys anteeksianto vastuullisuus lojaalisuus tosi ystävyys kypsä rakkaus kuuluvaisuuden tunne* elämän tarkoitus* hengellinen elämä*	kypsä rakkaus tosi ystävyys	rehellisyys avuliaisuus anteeksianto
universalismi (universalism)	suvaitsevaisuus sosiaalinen oikeuden- mukaisuus tasa-arvo maailmanrauha maailman kauneus ykseys luonnon kanssa viisaus luonnonsuojelu sisäinen tasapaino* hengellinen elämä*	kauneus maailmassa rauha maailmassa tasa-arvo	suvaitsevaisuus

Aineiston koodausvaiheessa kävi ilmi, että arvomittarin luokkia on syytä tarkastella uudelleen. Vierekkäisten arvoluokkien *hyväntahtoisuus*, *universalismi* ja *yhdenmukaisuus* sisältämät arvot näyttäytyivät limittäisinä haastateltavien kertomuksissa, joten niistä muodostettiin kaksi arvoluokkaa. Universalismi poistettiin ja sen sisältämiä arvoja tarkastellaan tässä tutkimuksessa osana hyväntahtoisuutta ja yhdenmukaisuutta. Esimerkiksi käsitteet "tasa-arvoisuus" ja "oikeudenmukaisuus" voidaan tulkita haastateltavien kertomuksissa viittaamaan sekä asiakkaiden tasa-arvoiseen kohteluun että organisaation jäsenten sisäiseen tasa-arvoon, joten niitä oli vaikea erottaa. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus kuuluvat tässä tutkimuksessa yhdenmukaisuuden arvoluokkaan. Luottamus sisältyy alkuperäisessä Schwartzin arvomittarissa sekä yhdenmukaisuuden että hyväntahtoisuuden arvoluokkiin ja tässä tutkimuksessa se on liitetty myös molempiin. Hyväntahtoisuuden arvoluokkaan kuuluvat myös ystävällisyys ja välittäminen sekä organisaation sisällä että asiakkaita kohtaan sekä organisaation sisäinen henki.

TAULUKKO 3 Tätä tutkimusta varten kehitetty arvomittari. Organisaation viralliset arvot on kursivoitu.

Arvoluokka	Sisältö tässä tutkimuksessa
Itseohjautuvuus	itseohjautuvuus itsensä kunnioittaminen itsensä kehittäminen vastuun ottaminen omasta työstä oma-aloitteisuus
Virikkeisyys	innovatiivisuus vaihtelunhaluisuus rohkeus
Hedonismi	mielihyvä onnellisuus elämästä nauttiminen
Suoriutuminen	hyvin suoriutuminen työssä tavoitteiden saavuttaminen sosiaalinen tunnustaminen: palaute ja positiivinen urakehitys kunnianhimo
Valta	vaikutusvalta ja sen käyttö organisaatiossa julkisen vallan käyttö
Turvallisuus	turvallisuuden tunne työssä sosiaalinen järjestys tunne työn jatkuvuudesta
Yhdenmukaisuus	vastuullisuus ohjeiden, lakien ja pelisääntöjen noudattaminen organisaation eri yksiköiden yhdenmukaisuus tasa-arvoisuus organisaation jäsenten kesken <i>tasapuolisuus</i> asiakkaita kohtaan <i>luotettavuus</i>
Perinteet	olemassa olevien toimintamallien arvostaminen byrokraattisuus
Hyväntahtoisuus	ystävällisyys avuliaisuus yhteistyö yhteenkuuluvaisuuden tunne työssä ystävyyttä/välittäminen/kunnioitus muita organisaation jäseniä kohtaan <i>luotettavuus</i> sopusointuisuus organisaatiossa ympäristönsuojelu

Taulukossa 3 on kuvattu tätä tutkimusta varten kehitetty arvomittari. Taulukossa on kursivoitu organisaation viralliset arvot. Virallisista arvoista *tasapuolisuus* löytyy tutkimuksessa käytettävästä arvomittarista yhdenmukaisuus-arvoluokasta. *Luotettavuus* kytkeytyy sekä yhdenmukaisuus- että hyväntahtoisuus-arvoluokkiin, kuten Schwartzin arvomittarissakin. Tässä tutkimuksessa luotettavuus on tulkittu kuuluvaksi näistä kahdesta siihen arvoluokkaan, joka vaikuttaa asiayhteyden sopivammalta. Arvoa *korkea ammattitaito* ei voi kytkeä

suoraan yksittäiseen arvoluokkaan, koska korkean ammattitaidon voi katsoa edellyttävän usean eri arvoluokan arvojen toteutumista tai tavoittelemista:

- itseohjautuvuus-arvoluokasta vastuun ottaminen työstä ja oma-aloitteisuus
- suoriutuminen-arvoluokasta hyvin suoriutuminen työssä ja tavoitteiden saavuttaminen
- yhdenmukaisuus-arvoluokan arvot kokonaisuudessaan.
- valta-arvoluokasta vaikutusvalta ja sen käyttö organisaatiossa, erityisesti esimiesasemassa työskentelevien osalta

Tämän tarkastelun pohjalta voidaan päätellä, että mikäli organisaation viralliset arvot ovat yhdenmukaisia toteutuvien arvojen kanssa, nousee tutkimuksen arvoluokista toteutuvia arvoina esiin ainakin yhdenmukaisuus, jonka sisältämät arvot ovat selvästi yhtenevät organisaation virallisten arvojen kanssa.

3.4 Analyysin toteutus

Empiirisen aineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Sen periaatteita on kuvattu luvussa 3.2. Analyysin toteutusta varten syntetisoitiin Schwartzin ja Rokeachin arvomittarit ja muodostettiin uusi arvomittari tätä tutkimusta varten (luku 3.3). Empiirisen aineiston analyysin toteutuksen päävaiheet olivat:

1. Arvomittarin muodostaminen
2. Empiiriseen aineistoon tutustuminen ja lukeminen
3. Automaattinen koodaus
4. Aineiston lukeminen ja manuaalinen koodaus
 - ➔ Arvomittarin tarkasteleminen ja muuttaminen
5. Aineiston lukeminen: erityishuomio hyvántahtoisuus- ja universalismi-luokkiin
 - ➔ Arvomittarin muuttamisesta johtuvien päällekkäisten koodausten poistaminen
6. Aineiston lukeminen: arvoluokkiin kuuluvat viittaukset
7. Aineiston lukeminen: koko tekstin ja viittausten oikeellisuuden tarkastaminen

Ensimmäinen vaihe empiirisen aineiston analyysissä oli arvomittarin muodostaminen. Arvoluokat tarkentuivat vielä myöhemmin aineiston koodauksen edessä. Aineiston lukeminen alkoi silmäillen ja kokonaisuutta hahmottaen ja tämän jälkeen sanatarkasti. Näin tutkija voi muodostaa mielikuvan aineiston sisällöstä ja pohtia samalla analyysiä varten muodostetun arvoluokittelun käytet-

tävyyttä. Aineistoon tutustumisen jälkeen Atlas.ti-ohjelmistoon luotiin tutki-
 musta varten hermeneuttinen yksikkö, johon empiirisen aineiston sisältämät
 dokumentit kopioitiin. Jokaisesta haastattelusta muodostui erillinen primääri-
 dokumentti osaksi hermeneuttista yksikköä.

Tämän jälkeen oli automaattisen koodauksen vuoro Atlas.ti-ohjelmiston
 avulla. Automaattista koodausta varten arvoluokkiin sisältyvistä arvoista muo-
 dostettiin hakusanajoukkoja, joiden avulla ohjelmisto voi etsiä tutkittavaksi so-
 pivia kohtia litteroidusta aineistoista. Automaattinen koodaus etsii tekstistä ha-
 kusanoihin sopivia kappaleita, jotka tutkija voi joko koodata arvoluokkaan so-
 piviksi tai hylätä sopimattomana. Automaattisessa koodauksessa käytetyt ha-
 kusanajoukot olivat:

ITSEOHJAUTUVUUS:=itseohjautu* | luov* | innovatiiv* | vapa* | utelia* |
 riippumat* | itsenäi* | itsekunnioitu* | itsearvo* | viisa* | älyk* |
 yksityis* | mielikuvitu*

VIRIKKEISYYS:=virikkei* | stimul* | vaihtel* | jännit* | uutuu* | uusi* |
 haaste* | rohke*

HEDONISMI:=hyvänolon* | hyvä | hyvä | nautin* | nauttia | tyytyväi* |
 mielihyvä* | onnelli* | iloi* | rakkaus | rakas*

SUORIUTUMINEN:=suoriut* | tavoit* | palaut* | urakehity* | uralla* |
 kunnianhimo*

VALTA:=valla* | vaikut* | vaura* | varak* | rikka* | rika* | määrä* | käsk*

TURVALLISUUS:=turvalli* | siist* | järjest* | terveelli* | vaatimat* | yhteenkuuluv*

YHDENMUKAISUUS:=yhdenmukai* | säännönmukai* | tottelevai* | kuuliai* |
 kohtelia* | itsekuri* | kunnioit* | lojaali*

PERINTEET:=perint* | vanhanaikai* | byrokra*

HYVANTAHTOISUUS:=hyväntahtoisuu* | välittä* | ystäv* | rehelli* | autt* |
 yhteistyö* | vastuull* | lojaali* | yhteenkuuluva* | elämän tarkoitu* | hen*elämä*

UNIVERSALISMI:=avarakatse* | laajakatse* | tasa-arvo* | rauha* | kauneu* |
 oikeudenmukai* | viisa* |

Automaattikoodauksen jälkeen aineisto koodattiin manuaalisesti, eli luettiin
 läpi kokonaisuudessaan arvoluokkiin sopivat ilmaisut koodaten. Tässä
 vaiheessa arvoluokkiin koodattiin sellaiset viittaukset, jotka eivät olleet
 löytyneet automaattikoodauksessa siksi, ettei niistä löytynyt automaattisessa
 haussa käytettyjä hakusanoja. Arvoluokkiin sopivia arvoja etsittiin empiirisen
 aineiston arvoja selvittävien kysymysten vastauksista sekä muista

haastatteluvastauksista, jotka kartoittivat esimerkiksi eettisyyden ja vastuullisuuden kannalta kriittisiä tapahtumia organisaatiossa. Tässä vaiheessa aineistosta oli löytynyt yhteensä 306 viittausta johonkin tutkimuksessa käytettävään arvoluokkaan.

Koodauksessa käytetyt muuttujat:

- 1) Tämän tutkimuksen arvoluokat
 - itseohjautuvuus
 - virikkeisyys
 - hedonismi
 - suoriutuminen
 - valta
 - turvallisuus
 - perinteet
 - yhdenmukaisuus
 - hyväntahtoisuus
- 2) Organisaation viralliset arvot
 - korkea ammattitaito
 - luottamus
 - tasapuolisuus
- 3) Tutkimuskysymysten pohjalta muodostetut muuttujat
 - organisaatiossa ilmenevät arvot
 - toiminnassa näkyvien ja virallisten arvojen yhdenmukaisuus
 - organisaation arvojen ja haastateltavan henkilökohtaisten arvojen yhdenmukaisuus

Rajan vetäminen *hyväntahtoisuus-* ja *universalismi-*arvoluokkien välille osoittautui haastavaksi, joten ne yhdistettiin. Haastateltavat kertoivat usein tasa-arvoisuudesta, tasapuolisuudesta tai oikeudenmukaisuudesta, eikä usein asiayhteydestä selvinnyt viitattiinko näillä käsitteillä organisaation jäsenten väliseen tasa-arvoisuuteen vai asiakkaiden tasa-arvoiseen kohteluun. Arvoluokkien yhdistämisellä tavoiteltiin parempaa luotettavuutta tutkimukselle.

Aineiston neljännellä lukukerralla poistettiin hyväntahtoisuus- ja universalismi-arvoluokkien yhdistämisestä aiheutuneet kaksinkertaiset koodaukset ja luettiin erityisen tarkkaan tämän tutkimuksen kannalta olennaiset kysymykset arvoista, mikä tuotti lisää viittauksia. Tämän jälkeen kunkin arvoluokan viittaukset koottiin omaksi tekstitiedostokseen, jotka luettiin läpi johdonmukaisuuden ja koodausten oikeellisuuden varmistamiseksi ja viimeistelemiseksi. Tässä vaiheessa viitteistä karsittiin pois muutamia, jotka eivät usean lukukerran jälkeen olleet tutkijan näkemyksen mukaan relevantteja arvoluokkaansa.

Viimeisellä lukukerralla koko aineisto ja kaikki viittaukset tarkastettiin. Aineistosta löytyi lopulta 299 viittausta tutkimuksessa käytettäviin arvoluokkiin ja 51 viittausta organisaation virallisiin arvoihin. Lisäksi jokaisesta haastattelusta poimittiin viittaukset kysymyksiin:

- Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät käytännössä ilmenevät arvot?
- Ovatko käytännön arvot mielestäsi yhdenmukaiset virallisten arvojen kanssa?
- Ovatko organisaationne arvot samankaltaiset kuin omasi?

Näistä viittauksista tehtiin havaintoja paitsi tulkitsemalla haastateltavien kuvaamia tilanteita arvoluokkakohteisista viitelistauksista ja arvojen esiintymis-
heyttyä kuvaavista tilastoista, myös ristiintaulukoimalla arvoluokkia ja niiden esiintymistä.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

3.5.1 Validiteetti

Validiteetilla tarkastellaan sitä, onko tutkimus pätevä (Hirsjärvi, Remes & Saja-
vaara 2007, 226). Tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen
validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkastellaan sitä, kuinka yleistettävä
(Metsämuuronen 2011, 74) ja totuudenmukainen (Krippendorff 2013, 329) tut-
kimus on. Tämä tutkimus on tehty suuressa suomalaisessa julkisella sektorilla
toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa. Empiirinen aineisto koostuu 17 haasta-
teltavan kertomuksista. Haastateltavien ikäjakauma oli 33–63 vuotta, joukossa
oli sekä naisia että miehiä ja sekä esimiehiä että asiantuntijoita. Koska kaikki
haastateltavat edustivat samaa organisaatiota, tuloksia ei voi yleistää muihin
organisaatioihin, koska organisaatiokulttuurin arvot ovat kontekstisidonnainen
ilmiö. Tutkimus on kuitenkin yleistettävissä siinä kontekstissa, jossa haastatte-
lut on tehty.

Sisäinen validiteetti keskittyy tarkastelemaan sitä, mittaako käytetty me-
netelmä tutkittavaa asiaa (Metsämuuronen 2011, 74; Krippendorff 2013, 329).
Tässä tutkimuksessa on käytetty teoreettisena viitekehyksenä Schwartzin ja Ro-
keachin arvoteorioita ja niihin liittyviä arvomittareita on käytetty tämän tutki-
muksen arvomittarin pohjana. Molempien teorioiden ja arvomittareiden käytet-
tävyys on todistettu useissa arvotutkimuksissa vuosikymmenten aikana. Tällä
perusteella mittareiden voidaan olettaa olevan teorioiden mukaiset ja kattavat.

3.5.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti on tutkimuksen toistettavuuden mittari. Tutkimustulos on siis re-
liaabeli, mikäli samalla mittarilla saadaan samanlaisia tuloksia samoilta henki-
löiltä kysymällä riippumatta mittaustapahtumasta, välineestä tai henkilöstä
(Krippendorff 2013, 267). Hirsjärvi ym. (2007, 227) toteavat, että tutkijan tarkka
selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja analyysissä keskeisten luokittelujen te-
kemisestä kohentaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen toteutus on ku-

vattu kappaleessa 3.4. Tutkimuksessa on havaittavissa joitakin reliabiliteettia heikentäviä ja sitä parantavia tekijöitä.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) toteavat, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt eivät välttämättä kerro asioita kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti, jolloin haastatteluaineistoa on pidettävä kontekstisidonnaisena. Tämä tutkimus tuottaisi toistettaessa todennäköisesti samanlaisen suhteellisen arvojärjestyksen, mikäli uusintatutkimus olisi tehty pian alkuperäisen haastattelun jälkeen. Haasteltavien havainnot arvoista kuitenkin muuttuvat organisaatiokulttuurin dynaamisen luonteen vuoksi, joten tutkimuksen toistettavuus heikkenee ajan kuluessa. Lisäksi on hyvä huomioida, että haastatteluaineisto on kerätty eettistä vastuullisuutta tarkastelevaa tutkimusta varten, mikä voi aiheuttaa eettisyyteen ja vastuullisuuteen liittyvien teemojen korostumisen tutkimustuloksissa.

Arvojen luotettavaa mittaamista pidetään haasteellisena tehtävänä (Jonsen ym. 2015, 333). Hofstede (1998, 478) toteaa, että käsitteet, kuten arvo, ovat yksilöiden omia ajatusrakennelmia. Siksi ne eivät ole ”suoranaisesti arvioitavissa havainnointia varten, mutta pääteltävissä verbaalisista lausunnoista ja muusta käyttäytymisestä, ja käyttökelpoisia muun havaittavan ja mitattavan verbaalisen ja nonverbaalisen käytöksen ennustajia”. Arvo-käsitettä määrittelemään ei Hofstedeä tulkiten ole olemassa yhtä oikeaa absoluuttista totuutta. Empiirisen aineiston tulkinnan luotettavuus heikkenee, koska tutkija ja tutkittavat voivat tulkita peruskäsitteitä eri tavoin. Haastateltavien kertomuksista käy ilmi, etteivät kaikki haastateltavat ymmärtäneet samalla tavalla tutkimuksen avainkäsitettä ”arvo”, kuten alla olevista sitaateista on nähtävissä. ”Anneli” käsitti arvot toiminnan tavoitteina ja hyvinä käytöstopoina:

H: Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät käytännössä ilmenevät arvot?

No tällä hetkellä se, että raporteista (nimi) saataisiin samannäköisiä. (Anneli)

H: Ovatko organisaationne arvot samankaltaiset kuin omasi?

Kyllä periaatteessa. Mä on vissii niin vanhanaikainen, että mulla on vielä tiettyjä arvoja. Jotkut asiat pitää tehdä niinku näin, ja pitää puhua totta, ja käyttäytyä asiallisesti ja tervehtiä naapureita ja tuttavvia ja tällä tavalla. Et ihan nää perusjutut. Et kylä nää mun mielestä on ihan. Mie oon saanu varmaan sellasen kasvatuksen, et arvosta toisiakin äläkä vaan ittees. (Anneli)

”Leena” ja ”Kristiina” eivät osanneet määritellä arvoja ollenkaan:

H: Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät käytännössä ilmenevät arvot?

Jos lähtee tonne. Toki se lähtee siitä. Ensin pitää olla sellainen kyky hahmottaa aika kokonaisuus. Minusta se on se lähtökohta, että ennakkoon täytyy luoda sellainen kokonaisnäkemys. (Hannele)

H: Onks muita sellasia arvoja?

(Huokaa) Oikeestaan mä en osaa silleen. (Leena)

H: Ovatko organisaationne arvot samankaltaiset kuin omasi?

No periaatteessa joo. Että tota niin. Mä että arvokäsitekin on, että mikä oli se ihan se.
(Kristiina)

Schein (2010, 158) on samoilla linjoilla Hofsteden (1998, 478) kanssa huomauttaessaan, että yksilön viestinnässään käyttämä käsitteistö ja sanasto ovat ympäröivän kulttuurin kautta opittuja. Oppiminen jatkuu aina siirryttäessä uuden kulttuurin, kuten ammatin tai organisaation, piiriin. Tästä näkökulmasta hän luettelee useita haasteita, joita tutkija voi kohdata tutkiessaan organisaatiokulttuuria haastattelututkimuksen avulla:

- Ei tiedetä mitä kysytään, koska kulttuuri on laaja kokonaisuus jota voi tarkastella monesta eri näkökulmasta.
- Työntekijät eivät ole välttämättä motivoituneita olemaan rehellisiä kohdatessaan tilanteen, jossa arvostellaan työnantajaa.
- Organisaation jäsenet eivät välttämättä ymmärrä kysymystä tai tulkitsevat sitä eri tavoin. Esimerkiksi kysymys käytännössä ilmenevistä arvoista olettaa, että ymmärrämme samalla tavalla sen, mitä arvolla tarkoitetaan ja sen, miten se ilmenee käytännössä.
- Mittauksen kohde voi olla olennainen mutta pinnallinen, koska kulttuuri on luontaisesti jaettu ilmiö, joka ilmenee vuorovaikutustilanteissa. Sen havaitseminen kysymysten kautta voi tehdä vastauksista pinnallisia.
- Haastateltavat työntekijät eivät välttämättä ole kulttuurin edustajina avainhenkilöitä, koska kulttuuri voi jakautua useaan alakulttuuriin, kuten luvussa 2 on kuvailtu.

Näihin haasteisiin on tässä tutkimuksessa vastattu rajaamalla tutkimus koskemaan vain yhtä osaa organisaatiokulttuurista – arvoja – tietyssä organisaatiossa. Arvoja tarkastellaan etsimällä vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka on esitelty tämän tutkimuksen johdanto-osassa. Tutkimus ei tavoittele absoluuttisia mitaustuloksia, vaan tavoitteena on luoda kokonaiskuva ja tärkeysjärjestys niistä arvoista, joita haastateltavat organisaatiossaan havaitsevat haastatteluhetkellä vallinneessa kontekstissa. (Schein 2010, 158–163.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkimuksessa arvoja on tutkittu empiirisestä aineistosta, joka muodostuu 17 eräästä suuresta suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta kerätystä haastattelusta. Aineistosta on poimittu viitteitä erilaisiin arvoihin haastateltavien kertomuksista tietokoneavusteisesti Atlas.ti-ohjelman avulla. Tutkimuksessa käytetyn arvomittarin muodostaminen on kuvattu aikaisemmin luvussa 3.3 ja siihen kuuluvat arvoluokat sisältöineen on esitelty taulukossa 3. Haastateltavien nimet on korvattu pseudonyymeillä anonyymiteetin varmistamiseksi.

4.1 Toteutuvat arvot

Aluksi aineistosta poimittiin organisaation tärkeimmät käytännössä näkyvät arvot haastateltavien kertomina. Arvoja tarkasteltiin ensin näkyviä arvoja koskevan kysymyksen vastauksista ja sen jälkeen koko empiirisestä aineistosta. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin viitteitä organisaation virallisiin arvoihin. Organisaation arvojen ja haastateltavien henkilökohtaisten arvojen välillä havaittuja eroja tarkasteltiin lopuksi asiaa koskevan kysymyksen vastauksista.

Haastateltavien vastauksista poimittiin ensin vastaukset kysymykseen *”Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät käytännössä näkyvät arvot?”* luomaan kokonaiskuvaa toteutuvista arvoista. Vastaukset sisältävät viitteitä sekä tutkimuksen arvoluokkien arvoihin että organisaation virallisiin arvoihin. Tuloksia tarkastellessa on hyvä huomioida, että tutkimuksen arvoluokat ja organisaation viralliset arvot esiintyvät useissa vastauksissa rinnakkain, eivätkä ole toisiaan poissulkevia vaan pikemminkin limittäisiä, kuten jo aikaisemmin on todettu. Yhteenvedo tuloksista nähdään taulukossa 4. Tuloksista voi havaita, että 14/17 haastateltavasta mainitsi yhdenmukaisuuden arvoluokkaan kuuluvan arvon tai arvoja vastauksena kysymykseen näkyvistä arvoista. Korkea ammattitaito tuli esiin viiden haastateltavan vastauksissa, samoin tasapuolisuus. Itseohjautuvuuteen, suoriutumiseen ja luotettavuuteen kuhunkin viittasi kaksi haastateltavaa.

Organisaation viralliset arvot on huomioitu viittauksena silloin, kun haastateltava on nimennyt sen täsmälleen oikein. Ainoastaan korkea ammattitaito -muuttujaan on huomioitu vastaus, joka kertoo ammattitaidon merkityksestä ilman ”korkea” määritettä. Tutkimuksen arvoluokittelun hierarkia on syytä ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa. Jokainen tutkimuksessa käytettävä arvoluokka sisältää useita arvoja. Tämä on johtanut siihen, että kun haastateltava on kertonut tasapuolisuuden olevan yksi organisaatiossa näkyvä arvo, siitä tehty viittaus sekä tasapuolisuus- että yhdenmukaisuus-muuttujiin. Tasapuolisuus on näistä organisaation virallinen arvo ja yhdenmukaisuus tutkimuksessa käytettävä arvoluokka, joka sisältää yksittäisen arvon tasapuolisuus. Kun taas haastateltava on maininnut arvoksi yhdenmukaisuus, siitä on tehty viittaus vain

yhdenmukaisuus-muuttujaan, koska käsite ei viittaa suoraan organisaation viralliseen arvoon tasapuolisuus.

TAULUKKO 4 Käytännössä näkyvät arvot

	Mikko	Helena	Johanna	Anneli	Susanna	Antero	Kaarina	Maarit	Marietta	Pekka	Päivi	Kristiina	Pauliina	Hannele	Emilia	Timo	Leena	YHT
Yhdenmukaisuus	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14
Korkea ammattitaito	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	5
Tasapuolisuus	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	5
Itseohjautuvuus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2
Suoriutuminen	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Luotettavuus	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Virikkeisyys	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Hedonismi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hyvantahtoisuus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perinteet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Turvallisuus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Universalismi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
YHTEENSÄ	2	3	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	3	3	2	2	

Kuten taulukosta 4 ja alla olevista sitaateista on nähtävissä, *yhdenmukaisuus*-arvoluokan arvot koetaan näkyvimmiiksi arvoiksi organisaation toiminnassa. Myös organisaation viralliset arvot korkea ammattitaito, tasapuolisuus ja luotettavuus näkyvät organisaation toiminnassa joidenkin haastateltavien vastausten mukaan.

H: Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät käytännössä näkyvät arvot?

No tasapuolisuus. On varmaan se ykkönen. (Mikko)

Mun mielestä se, että jos puhutaan käytännössä niistä arvoista, niin kyllä mä väitän, että pitkälti se on se tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ja se, että mä en tiedä oikeestaan, mä yritän miettiä, et mikä semmonen arvonimike olis sillä, että pyritään niinku saamaan se oikea ratkaisu. Et pyritään siihen, et se arvo yks varmaan suurimmista, joka meillä menee kaiken yli, niinku näissä aineellisissa asioissa on se, että pyritään saamaan aina se fakta siitä käsillä olevasta asiasta. Tieto ja sitten taas se, että mitä esimerkiksi lakipykälää siihen sovelletaan. Niin siihen varmaan täällä pyrkii kyllä jokainen. Mä en tiedä, että onko sille arvolle mitään nimeä. (Susanna)

Just se yhdenmukaisuus, että kaikkia asiakkaita kohdellaan samalla tavalla. Öö, sit semmonen niin kuin no, onks se sitten arvo, mutta semmonen, että kun me mennään sinne, niin me yritetään aina ettei me häiritä kenenkään työtä ja me tehdään oma hommamme ja tota ja niin, mitäs sitten. (Pauliina)

H: Oisko se joku ammattitaito.

Joo, varmaan niin. (Pauliina)

No kyllä mitä pitäis näkyä ja näkykin on justiin sellainen oikeudenmukaisuus, ehdottomasti, ja tasapuolisuus. Että niin kaikkia kohdellaan samalla tavalla riippumatta sitten taustoista tai muista tekijöistä. Ja tota niin Mitähän mä nyt tohon vielä sanoisin sitten. Koska mun mielestä noi on sitten, siis tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, siis onko nyt sitten joku täsmällisyys tai tällainen oo mikään arvo. (Emilia)

Nämä kolme ainakin. Tää tasapuolisuus, luotettavuus ja korkea ammattitaito. (Pekka)

Yllä on kuvattu niitä arvoja, joita haastateltavat ovat kuvailleet haastattelijan kysyessä organisaation toiminnassa näkyvistä arvoista. Seuraavaksi tarkastellaan organisaatiossa näkyviä arvoja hiukan erilaisesta näkökulmasta. Otetaan tarkasteluun mukaan yhden kysymyksen sijaan koko empiirinen aineisto, joka sisältää haastateltavien vastaukset kaikkiin haastattelukysymyksiin ja kuvauksia ns. kriittisistä tapauksista työssä. Lisäksi keskitytään tarkastelemaan arvoja tutkimuksen arvoluokittelun näkökulmasta. Havaittuja arvoja ja niiden esiintymistiheyttä arvoluokittain on kuvattu taulukossa 5. Havaintoja arvoista tehtiin yhteensä 299 kappaletta.

TAULUKKO 5 Arvoluokkiin kuuluvien viittausten määrä haastateltavittain.

	Mikko	Helena	Johanna	Anneli	Susanna	Antero	Kaarina	Maarit	Mariatta	Pekka	Päivi	Kristiina	Pauliina	Hannele	Emilia	Timo	Leena	YHT
Yhdenmukaisuus	6	13	9	8	11	7	7	6	11	8	5	7	8	9	7	1	4	128
Hyväntahtoisuus	1	6	4	6	1	0	2	2	5	0	2	4	2	2	3	4	5	49
Virikkeisyys	0	6	7	0	2	0	1	3	0	0	3	0	1	1	6	1	0	31
Perinteet	0	0	0	0	0	0	1	2	1	6	2	2	2	2	6	2	2	28
Suoriutuminen	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	2	0	1	3	7	0	4	21
Itseohjautuvuus	0	0	1	1	1	2	0	0	0	3	2	0	0	3	1	2	3	19
Valta	1	1	0	0	3	0	2	0	4	0	0	1	0	1	1	1	1	16
Turvallisuus	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	1	7
Hedonismi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
YHTEENSÄ	8	28	21	15	19	9	15	14	21	17	17	15	14	21	33	11	21	299

Arvoista *yhdenmukaisuus* nousee edelleen selkeästi merkittävimmäksi arvoluokaksi koko aineistoa tarkasteltaessa, tähän luokkaan kuuluvien havaintojen osuus kaikista havainnoista oli 43 %. Toiseksi merkittävimässä arvoluokassa *hyväntahtoisuus* viitteitä on alle puolet tästä, 16 % kaikista havainnoista. *Turvallisuus*-arvoluokassa viittauksia on vain 7 kappaletta ja *hedonismi*-arvoluokassa ei yhtään. Arvojen ilmenemistiheydessä on huomattavia eroja haastateltavien kesken vaihteluvälin ollessa 8-33 havaintoa. Huomionarvoista on myös se, että yhdenkään haastateltavan kertomuksissa ei esiinny kaikkia arvoluokkia, vaikka *hedonismi* jätettäisiin kokonaan huomioimatta. Enimmillään yhden haastateltavan kertomuksista on tehty havaintoja 7/9 arvoluokasta. Tuloksissa nähdään siis selkeästi yksilökohtaisia eroja haastateltavien välillä.

Sekä Schwartz (2012, 12) että Rokeach (1973, 27) tutkivat arvomittareillaan arvojen tärkeysjärjestystä, eli niiden suhteellista tärkeyttä tutkittavalle yksilölle tai ryhmälle. Schwartz perustelee lähestymistapaa sillä, että käyttäytymiseen ja asenteisiin vaikuttavat tekijät ovat kompromisseja useiden merkityksellisten arvojen välillä, eivät yhden arvon seurausta. Rokeach (1973, 27) olettaa, ettei mikään arvoista osoittaudu absoluuttisesti tarpeettomaksi tai tarpeelliseksi, koska yksilön arvojärjestelmä muodostuu useista arvoista ja näiden välisestä tärkeysjärjestyksestä. Tässä tutkimuksessa hedonismi osoittautui kuitenkin tarpeettomaksi arvoluokaksi, koska siihen ei empiirisestä aineistosta löytynyt yhtään viittausta.

Schwartzia ja Rokeachia mukaillen myös tässä tutkimuksessa katsottiin tarpeelliseksi järjestää arvot jokaisen haastateltavan kohdalla tärkeysjärjestykseen (taulukko 6) niiden esiintymistiheyden mukaan tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Näin esimerkiksi yhden haastateltavan toistama tarina ei vääristä tuloksia tai yhden yksittäisen haastateltavan kokemat arvot eivät vaikuta tutkimuksen lopputulokseen enemmän kuin toisen haastateltavan kokemat arvot. Näistä arvoluokkien tärkeysjärjestyksen järjestysnumeroista laskettiin keskiarvot, joiden perusteella muodostettiin kokonaiskuva eri arvoluokkien suhteellisesta tärkeysjärjestyksestä organisaatiossa. Tässä vaiheessa tarkastelusta poistettiin arvoluokka *hedonismi*, johon ei empiirisestä aineistosta löytynyt viitteitä.

TAULUKKO 6 Arvoluokkiin kuuluvien viittausten esiintymisjärjestys haastateltavittain.

	Mikko	Helena	Johanna	Anneli	Susanna	Antero	Kaarina	Maarit	Marijatta	Pekka	Päivi	Kristiina	Paullina	Hannele	Emilia	Timo	Leena	KA
Yhdenmukaisuus	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1,235	
Hyväntahtoisuus	2	2	3	2	5	3	2	3	2	4	3	2	2	4	5	1	1	2,706
Perinteet	4	7	5	5	7	3	5	3	4	2	3	3	2	4	3	2	5	3,941
Virikkeisyys	4	2	2	5	4	3	5	2	5	4	2	6	4	6	3	4	8	4,059
Suoriutuminen	4	4	5	5	7	3	2	5	5	4	3	6	4	2	1	7	3	4,118
Itseohjautuvuus	4	7	4	3	5	2	6	6	5	3	3	6	6	2	7	2	4	4,412
Valta	2	4	5	5	2	3	2	6	3	4	8	4	6	6	7	4	6	4,529
Turvallisuus	4	4	5	5	1	3	6	6	5	4	7	4	6	8	6	7	6	5,118

Arvoluokkien tärkeysjärjestys organisaatiossa haastateltavien kertomusten perusteella tulkittuna on:

1. Yhdenmukaisuus
2. Hyväntahtoisuus
3. Perinteet
4. Virikkeisyys
5. Suoriutuminen
6. Itseohjautuvuus

7. Valta
8. Turvallisuus

Seuraavaksi tarkastellaan yksittäisiä arvoluokkia ja niiden ilmenemistä organisaatiossa haastateltavien kertomina. Tarkasteluun nostetaan empiirisestä aineistosta arvoja kuvaavia sitaatteja, joista muutamia on muutettu vähemmän puhekielisiksi anonymiteetin säilyttämiseksi ja ymmärrettävyyden parantamiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 194).

4.1.1 Yhdenmukaisuus

Yhdenmukaisuus-arvoluokan sisältönä tässä tutkimuksessa ovat vastuullisuus; ohjeiden, lakien ja pelisääntöjen noudattaminen; organisaation eri yksiköiden yhdenmukaisuus; luotettavuus; tasa-arvoisuus organisaation jäsenten kesken sekä tasapuolisuus asiakkaita kohtaan. Vastuullisuus nousee haastateltavien kertomuksissa esiin usein, mikä johtuu osittain OVI-tutkimuksen tavoitteista:

H: Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät käytännössä ilmenevät arvot?

No ensimmäisenä mulla nousee mieleen vastuullisuus. Kyllä meidän porukka on tekemisissään vastuullista. (Leena)

Se vastuullisuus varmasti kokonaisuutena vaikuttaa positiivisesti siihen koko työyhteisöön, jos jokainen sen oman vastuullisuuden ymmärtää ja haluaa toimia vastuullisesti. Niin se on koko sen oman ryhmän pointti ja kaikilla tulee parempi olo. (Hannele)

Ohjeiden ja lakien noudattaminen on eräs tärkeimmistä organisaation jäsenten työskentelyä ohjaavista arvoista ja se nousee esiin haastateltavien tarinoissa usein:

Siis arvohan on tietysti se, että toimitaan oikein ja lainmukaisesti, suoritetaan työtä (työtehtävän nimi) ja tota niin. Mitenkähän mä sen nyt kuvaisin. Tehdään ne työt, mitkä meille on jaettu, ja meil on omat tavoitteet, mitä pitää saada aikaseksi ja millä huolellisuudella ja kaikki nää, mitkä lainmukaisestikin ja sitten pitää huomioida... (Johanna)

... Ja ei ainakaan tehdä mitään mikä ei oo lainsäädännöstä lähtöisin. Et sellanen, et lakien mukaan toimiminen ja tasapuolisuus niin ne on ainakin. (Marjatta)

H: Kuvaile tarkasti jokin käytännön työtehtäviin liittyvä tilanne, jossa eettinen vastuullisuus tulee esille.

Sitoudutaan tekemään niinku meillä on ohjeistettu ja meillä on tavoitteet ja tällaset jokaisen, mitä meiltä odotetaan. Että noudatetaan niitä, et meil on hyvin selvät ne, miten meidän pitää toimia ja näin. Niin tota just, et toimitaan sen mukaisesti. Ja samoin sitten asiakkaisiin nähden on myös hyvin tarkat se, et noudatetaan lakia ja ohjeita ja näin. (Johanna)

Lainsäädännön lisäksi sisäisten pelisääntöjen noudattamista pidetään tärkeänä. Jokainen haastateltava pitää annettuja ohjeita ja pelisääntöjä tärkeänä organi-

saation toimintaa ohjaavana tekijänä ja kertoo itse toimivansa niiden mukaan. Muissa organisaation jäsenissä nähdään kuitenkin ajoittain puutteita:

...Tietysti henkilötasollakin asiantuntijoissa on sellaisia, jotka noudattaa kaikkia ohjeita hyvinkin säntillisesti. Osa sitten on suoraviivaisempia syystä tai toisesta ja osa sitten on sen takia, että kun ennenkin on tehty näin. Ja ihan sama pätee sitten esimiehiinkin, että on sellaisia tavallaan vanhakantaisia esimiehiä, jotka ajattelee, että kuuseittämänkymmentäluvullakin toimittiin näin, niin ei maailma sen jälkeen oo muuttunut. Valitettavasti. Et tän voi oikeestaan, se ei liity välttämättä henkilön ikään vaan se on tällainen työtapoihin ja arvoihin liittyvä kysymys, että kaikki ei välttämättä halua uudistaa omia menetelmiään. (Pekka)

Kuten aiemmin todettu, Schwartz (2012, 7) sisällyttää tasa-arvoisuuden universalismin arvoluokkaan, mutta tässä tutkimuksessa tasa-arvoisuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus kuuluvat yhdenmukaisuuden arvoluokkaan, koska rajan vetäminen niiden välille osoittautui tutkimuksen luotettavuuden säilyttämisen näkökulmasta haastavaksi. Haastateltavien vastauksista ei aina voi tulkita sitä, tarkoitetaanko esimerkiksi käsitteellä tasapuolisuus asiakkaitten vai organisaation jäsenten tasapuolista kohtelua kuten näissä kahdessa vastauksessa:

Tietysti se tasapuolisuus et kohdellaan kaikkia tasapuolisesti, niin mun mielestä se on ihan hyvä arvo sinänsä. (Mikko)

H: Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät käytännössä ilmenevät arvot?

No kyllä mitä pitäis näkyä ja näkyykkin on justiin sellainen oikeudenmukaisuus, ehdottomasti, ja tasapuolisuus. Että niin kaikkia kohdellaan samalla tavalla riippumatta sitten taustoista tai muista tekijöistä. (Emilia)

Osa haastateltavista viittaa tasapuolisuudella selkeästi sekä organisaation jäsenten väliseen tasapuolisuuteen että asiakkaitten tasapuoliseen kohteluun:

No mä itse ainakin koen niin, että kun kerroin tossa, kun mulla on periaatteessa kahdenlaista, et toimenkuva jakaantuu sillä lailla, että on sitä semmosta henkilöstöhallintopuolta ja sitten toisaalta on sitä ihan aineellista osaamista, joka kohdistuu sitten jo tän talon ulkopuolisiin toimijoihin. Että se henkilöstöhallintopuoli kohdistuu täällä toimiviin henkilöihin. Niin et tavallaan siellä henkilöstöhallintopuolella mä näen sen, et se on enemmän sitä, että miten mä toimin esimiehenä mun alaisia kohtaan. Olenko mä tasapuolinen, oikeudenmukainen ja miten ne arvot, mitä meillä on hallinnossa määritelty, että mitkä olis ne hyvän johtamisen periaatteet, niin periaatteessa se, et sieltä toisaalta on mulle annettu niitä arvoja, joita mun pitäis esimiehenä sitten toteuttaa. Eli mä näen sen niin, että sieltä tulee ne arvot ja sit mun täytyy niitä viedä käytäntöön. Ja sitten taas toisaalta siihen aineelliseen puoleen, niin mikä kohdistuu välillisesti tietenkin ja no suoraankin muihin toimijoihin, niin se, että ne ratkaisut, mitä mä teen, niin tulis olla aina samankaltaisia. Samanlaisissa tilanteissa. Ja mun tulis kantaa myöskin vastuu sitten niistä päätöksistä, mitä mä teen. (Susanna)

Osa haastateltavista viittaa tasapuolisuudella yksiselitteisesti asiakkaiden tasapuoliseen kohteluun:

Niin tää oli nimenomaan nyt käytännön arvot. Mun mielestä niin. Nyt tosiaan tuli mieleen tää yhtenäisyys, et kaikkia asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti ja otetaan huomioon se. (Johanna)

Aina tasapuolisuus ei käytännössä toteudu, vaikka sitä tavoitellaan:

Ja nimenomaan taas se vastuullisuus tulee tuolta, että sillä esimiehellä pitää olla silmää, että se kohtelee tasapuolisesti, mikä ei nykyisin tuntuu, että se ei toteudu. Et sen pitää sitten, esimiehen tehtävä on omalla vastuullisuudellaan huomioida ne hiljaiset, ettei ne jää sinne, koska se vaikuttaa niin sangen suuresti työmotivaatioon. (Hannele)

Organisaation eri yksiköiden välinen yhtenäisyys nousee esiin myös usean haastateltavan vastauksissa:

H: Mitkä ovat (organisaation nimi) tärkeimmät käytännössä näkyvät arvot?

Kylhän se on se käytännössä näky, se yhdenmukaisuus on varmaan semmonen yks semmonen jota rummutetaan. Ja tota siihen on, sitä on, se on sellanen asia, minkä vuoksi on tehty nämä organisatoriset muutokset jopa, et (organisaatio) näyttäytyy yhdenmukaisena ulospäin. (Helena)

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhdenmukaisuuden arvoluokkaan koodatuista viitteistä on selvästi havaittavissa lainsäädännön ja sääntöjen noudattamisen arvostus sekä organisaation toimintaa ohjaavana arvona että tavoitteena. Toinen tärkeä arvo yhdenmukaisuuden arvoluokassa on tasa-arvoisuus, joka ilmenee haastateltavien kertomuksissa myös tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden käsitteinä.

4.1.2 Hyväntahtoisuus

Hyväntahtoisuuden arvoluokkaan kuuluvat tässä tutkimuksessa ystävällisyys, avuliaisuus ja yhteenkuuluvaisuuden tunne; toisista organisaation jäsenistä välittäminen, luotettavuus, sopusointuisuus organisaatiossa ja ympäristönsuojelu. Näistä ympäristönsuojelu ei nouse esiin organisaation arvona haastateltavien kertomuksissa. Muut arvoluokkaan kuuluvat arvot esiintyvät usein. Tuloksissa nousee esiin erityisesti hyvän yhteishengen arvostaminen, yhdessä tekeminen ja ”työkaveria ei jätetä”-periaate:

H: Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät käytännössä ilmenevät arvot?

Hmm, tota niin mitäs niillä arvoilla. No ainakin se, että yhdessä. Mikä on se arvonimi, se että käytännössä yhdessä tehdään, mikä se on se arvo sille, että ketään ei jätetä yksin. Sellainen yhteisvastuullisuus. Joo kun mä ajattelin, että mikä arvo se on sanana. Yhdessä tekeminen ja tota niin. Ja se niinkun tosiaan että tota niin yhdessä tekeminen ja oikein ja lakien mukaan tekeminen on varmasti sellaisia arvoja. (Kristiina)

Meillä on kuitenkin hyvin keskusteleva ja sitä kautta hyvinvoiva yksikkö tai ryhmä tai joukko tai otos tai mikä tahansa. Porukka on hyvä. Kyllä mun mielestä me keskustellaan. (Timo)

Ja sellanen tietty kunnioittavuus niinkun, että me kunnioitamme toisia, toisiamme ja voi kysyä mitä tahansa, eikä tarte niinkun ajatella, että menettää kasvonsa niinkun esimiehenkään silmissä. Että esimies aattelee, että eiks toi nyt totakaan tiedä. Et siis se, että niinkun sellanen kunnioittava käytös ja sitä työkaveria kohtaan ja luotettavuus ja myös semmonen tietyn, auttaminen kuuluu siihen, että semmonen tuki. Kun me teemme yhdessä, että ketään ei jätetä yksin. (Leena)

Hyväntahtoisuus ja työkaverista välittäminen voisi yhden haastateltavan mukaan mennä jopa vastuullisuuden ohi. Alla oleva esimerkki kuvaa paitsi organisaation jäsenten arvojärjestystä myös sitä, miten muut organisaation jäsenet ja ryhmän paine ohjaavat yksilöä kohti yhteisten arvojen mukaista toimintaa:

H: Miten eettisesti vastuullinen tai vastuuton toiminta huomioidaan organisaatiossanne?

Kai ne siinä sit kyllä siinä keskustelussa tulee, et jos joku on. Jos joku nyt sanois, että hän on vaikka katsonu kaikkien työkavereiden tiedot, niin kyllä sille sanottais, että lopeta toi ennen kuin jäät kiinni. Ei me varmaan sitä ilmiannettais vaan sanottais vaan että et tee sitä, et sisäinen tarkastus saa kohta vihiä. (Marjatta)

Hyväntahtoisuus on organisaation jäsenille tärkeää myös ulkopuolisten sidosryhmien kanssa toimittaessa:

H: Tuleeko mieleen joku käytännön tilanne (jossa arvot ilmenevät)?

Hmm, tuota ainakin vaikka kun yhdessä tehdään ja asiakkaisiin nähden on semmonen no mikä se arvo on, mutta sellanen ystävällisyys ja kohteliaisuus ja semmonen on se asiakkaisiin nähden ja asiallisesti ja näin on se toimintatapa sinne asiakkaaseen nähden sitten. (Kristiina)

Hyväntahtoisuus ei kuitenkaan aina toteudu organisaation sisällä jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa tilannetekijöistä johtuen, vaikka sitä pidetään tärkeänä:

H: Joo, no onko sulla sitten mitään esimerkkiä sellaisesta tilanteesta, jossa oltais toimittu näitten käytännön arvojen vastaisesti?

Vastaisesti. No kyllähän se varman ihan täällä työyhteisön sisällä niin tulevia ihan tämmösiä normaaleihin arkipäivän tilanteisiin. Miten ihmiset käyttäytyy sivistyneesti toisiaan kohtaan, niin aina ei näin. Joskus voi olla pinna ihmisillä kireällä ja sanotaan aika pahastikin jossakin tilanteessa ja jos ajatellaan näin, että ihan normaalien käyttäytymissääntöjen mukaisesti, vaikka ne on harvinaisia tilanteita. (Helena)

Hyväntahtoisuus-arvoluokasta nousevat merkittävimmät arvot ovat ystävällisyys, yhteistyö ja luotettavuus, jotka näkyvät käytännössä hyvänä yhteishenkenä ja asiakaspalveluna. Luotettavuutta kuvataan tarkemmin organisaation virallisten arvojen kohdalla.

4.1.3 Perinteet - virikkeisyys

Perinteet- ja virikkeisyys-arvoluokat poikkeavat tuloksissa aiemmin käsitellyistä arvoluokista esiintymistiheyden osalta siinä, että ne eivät esiinny kaikkien haastateltavien kertomuksissa. Tutkimuksen kohteena olevan julkisorganisaation jäsenten kertomuksissa nämä arvot esiintyvät keskenään lähes yhtä usein: perinteet-arvoluokkaan viitataan 28 kertaa 11 haastateltavan kertomuksissa ja virikkeisyys-arvoluokkaan 31 kertaa 10 haastateltavan kertomuksissa. Mielenkiintoista tuloksissa on se, että perinteet ja virikkeisyys ovat tutkimuksessa käy-

tettävän arvokehän vastakkaisia arvoja. Perinteet- ja virikkeisyys-arvoluokkien näkyminen käytännössä vaihtelee haastateltavien välillä niin, että perinteiden osalta kuudessa ja virikkeisyyden osalta seitsemässä haastattelussa nämä arvoluokat eivät nouse esiin ollenkaan. Muiden arvoluokkien, kuten yhdenmukaisuuden ja hyväntahtoisuuden, ilmeneminen on huomattavasti tasaisempaa.

Perinteet-arvoluokkaan kuuluvat tässä tutkimuksessa olemassa olevien toimintamallien arvostaminen ja byrokraattisuus. Nämä ilmenevät haastateltavien puheissa usein innovatiivisuuden vastakohtana ja sen esteenä. Perinteistä ja olemassa olevista toimintamalleista kiinni pitäminen liitetään usein haastateltavien näkemyksissä jonkun muun, kuten toisen organisaation jäsenen, esimiehen tai johdon, ominaisuudeksi tai arvoksi, kun taas virikkeisyys nähdään haastateltavan omana ominaisuutena tai arvona.

Ja sitten se, että kun ihmiset on ollu täällä niinku vuodesta yks ja kaks, niin ne tekee aina vaan töitä sillä vanhalla speksillä, niinku et niillä on niitä. (Maarit)

Just ne ihmiset, jotka osallistuu kaikkiin kehittämiseen ja muuhun ja jotka on just varmaan ne, jotka on niinku haluaa että meillä ois vuorovaikutusta ja pidettäis palaverieita ja kehitettäis toimintaa ja muutettais organisaatiota ja paljonko meitä oli siinä ryhmässä. Seitsemän vai kahdeksan, niin sen verran. Että mä luulen, että nuo muut vaan haluaa, että olkaa nyt hiljaa älkääkä tehkö yhtään mitään, että saadaan olla niinku aina ennenkin. Mut se ei nyt auta, koska sittenhän siinä käy niin, että meitä ei hetken päästä enää oo, jos me ei tehdä mitään. Niinkin voi käydä. Se on hyvin niin kuin näkyvillä. (Maarit)

No ehkä, en tiedä, rumasti sanottu, mutta oma käsitys on sellainen, että se johto elää vielä sen vanhan organisaatiokulttuurin mukana. (Hannele)

Mä en tiedä, olenko mä jotenkin idealisti, kun jotenkin musta tuntuu, että tosi monissa tilanteissa on sellaista, että itse olis tosi innoissaan, että olis tulossa vaikka joku uus projekti, joku tällanen mikä nyt, meillä on sellaisia valtakunnallisia kampanjoita esimerkiksi tai projekteja tai jotakin ja itestä tuntuu, että tietysti tää on kivaa, että no senhän takia mä oon täällä töissä, et miks mä muuten tänne raahautuisin joka päivä, ellen mä sais jotain uutta juttua ja näin ja toiset on niinku että voi ei, että pitääkö toikin tehdä! (Emilia)

Mut onhan täällä sit tietenkin niitä, ketkä on ollut sen 30 vuotta, että se on aika tuttua asiaa se jo ja. Toisaalta sit taas vaikea muuttaakin jotain vanhoja tapoja, jos on pitkä historia taustalla. Mut siis kyllä mä kuitenkin sanoisin, että kaikilla on kuitenkin ne ihan perussäännöt, mut ne on ihan vaan toimintatapoja, mitä on vaikeeta muuttaa siis. (Pauliina)

Olemassa olevien toimintatapojen muuttaminen on vaikeaa, mikä on organisaatiossa ymmärretty. Myös organisaatiomuutos on koettu vanhoista toimintatavoista luopumisena ja sen on havaittu aiheuttavan vastustusta etenkin muissa organisaation jäsenissä. Muutostahti aiheuttaa myös vastustusta ja halua pitää kiinni olemassa olevista toimintamalleista ainakin vähän pidempään.

No organisaatiomuutoksessa sen ainakin huomasi, että kova on se vastustus kellä tuli sitten isompaa muutosta. Että se kuka on pitkään ollu jossain hommassa ja se on tehty näin ja kun se siirretäänkin eri yksikön puolelle ja vähän muuttuu toimenkuva ja näin, niin siinä voi olla yllättävän isot, niin kuin joku kokee sen uhkana ja se jäi

mieleen. Itellä se ei vaikuttanu paljon, mutta sivusta seurasin, että se ei ollut kaikista hyvä tämä uudistus ja nämä organisaatiomuutokset. (Kristiina)

Et tuntuu, että todella tää muutos tapahtuu niin liian vauhdikkaasti, ettei kokeilla riittävän kauan jotakin toimiiks se, et kun oppii niin kokeillaan taas, taas, taas, taas. Ja siinä muutoksessakin, tai että joku haluaa kehitellä niitä, niin se joka kehittelee niitä jatkuvasti niin se ei välttämättä tiedä, että joku toimi. Se edellinen muutos oli ihan ok, että sitä nyt vois pitää hieman kauemmin taas mennä muuttamaan, koska se vie niitä voimavaroja ja se vie aikaa, ennen kuin sisäistät niitä juttuja, että mites tää menee. Et se on hyvä juttu, että on, mutta se menee vähän liian kiihtyvällä vauhdilla. Ja sit se tuodaan se kaikki uus juttu se tuodaan joka osa-alueelle kerralla, et vois ehkä vähän pilkkoa. (Hannele)

Organisaatio koetaan haastateltavien kertomuksissa byrokraattisena ja konservatiivisena:

H: Miksi ne on ne asiantuntijat, jotka niitä (innovatiivisuuden) aiheita nostaa?

No ne haluais yksinkertaistaa tätä, tää alkaa olla jo sellainen byrokratiaviidakko, että pitäis joskus jotain yksinkertaistaakin eikä pelkästään vaan monimutkaistaa. Kyllä meillä on tossa yks sihteerikin, joka on tosi innokas sitten. Melkein mullekin käy melkein joka viikko esittämässä, että eiks tän vois tehdä näinkin ja se on tosi positiivista. (Pekka)

Tää on aika konservatiivinen yksikkö kumminkin... Että ehkä se on vaan sitten se oma ajatus, että kun tää on niin tällänen hierarkkinen ja vanha, jämähtäny tietyssä mielessä, työyhteisö, että täällä ei niinku kuulu sanoa. (Emilia)

Virikkeisyyteen kuuluu tässä tutkimuksessa innovatiivisuus, vaihtelunhaluus ja rohkeus. Virikkeisyys näyttäytyy haastateltavien kertomuksissa usein juuri haastateltavan itsensä innovatiivisuutena, mikä johtunee OVI-tutkimuksen tavoitteista.

H: Miten innovatiivisuus näkyy sun työssä?

No siis tota, kyllähän se näkyy, kun mä oon itse siitä kiinnostunut, niin näkyy varmaan senkin takia. Ja tota niin, tulee jatkuvasti, kun mä teen omaa työtäni niin et mitä jotain vois kehittää, niin mä otan sen aina esille. (Johanna)

H: Mikä merkitys innovatiivisuudella on työssäsi?

Mulle henkilökohtaisesti sehän on tosi tärkeätä, että voi kehittää ja miettiä ja kokeilla, et me on aina tehty näin, mut kokeillaan, jos tehtäis noin ja. Että on niinku. Sehän aukasee kauheesti näköaloja, kun ei oo aina vaan sitä yhtä ja sen on tehty näin ja taas mennään näin. Pystyy vaan kattoo, mitä muuta tässä on. Sehän on kyllä varmaan sen takia mä oon täällä yksikössä niin kauan pysynkin, kun mulla on aina ollu mahdollisuuksia, kun mä oon aina pystynyt vaihtamaan niitä työtehtäviä. Sitäkään ei oo koskaan torpattu. (Maarit)

Innovatiivisuus ja julkisorganisaation lainsäädännöllinen perusta nähdään toisiaan vastustavina voimina:

H: Mikä merkitys innovatiivisuudella on työssäsi? Anna esimerkki.

Onhan sillä suuri merkitys, että tota niin. Jos ajatellaan (meidän toimintaamme) ja tota meillä maailma muuttuu koko ajan ympärillä ja miten me vastataan siihen haasteisiin, et kai se on meidän olemassaolonkin edellytys, et meillä menee vaikuttavuus ja uskottavuus sitä kautta, jos me emme ole innovatiivisia tässä tota niin työyhteisössä. Et sikse onkin hyvin niin tärkeä. Mut sitte tota niin taas että meil on tietenkkin taas se tietty lainalaisuus, jonka puitteissa meidän on toimittava. Että siihen se ei saa vaikuttaa. (Helena)

Organisaation toiminnassa ilmenevät siis sekä perinteitä että uudistumista kannattavat arvot rinnakkain. Organisaatio nähdään byrokraattisena, samoin osa organisaation jäsenistä. Itseään lähes kaikki haastateltavat kuitenkin kuvailevat halukkaina ja kyvykkäinä muutokseen ja kehittymiseen.

4.1.4 Suoriutuminen

Suoriutuminen-arvoluokkaan kuuluvat hyvin suoriutuminen työssä, tavoitteiden saavuttaminen, sosiaalinen tunnustaminen: palaute ja positiivinen urakehitys, kunnianhimo. Suoriutumiseen liittyvät arvot ilmenevät tyypillisesti perusolettamuksena siitä että jokainen suoriutuu työstään ja haluaa hoitaa sen hyvin:

...mutta kyllähän täällä kuitenkin oletetaan, että työpaikalla tehdään töitä, että sitä-hän varten täällä ollaan. (Emilia)

Itellä on ensimmäinen lähtökohta se, että se työ itsessään on niin antoisaa, että sen haluaa hoitaa hyvin. (Hannele)

Palautteen antamisen ja saamisen sekä positiivisen urakehityksen merkitys nousee myös esiin:

...saan palautetta esimieheltä, että hyvin meni tai. Kyllä sellaisen suoran palautteen saa... (Emilia)

H: Miten eettisesti vastuullinen tai vastuuton toiminta huomioidaan organisaatiosanne?

Hmm, no kyllä sillä tavalla, että jos työtehtävät tekee, siis että toimii hyvin niin kyllä sillä lailla on tietysti mahdollisuus siinä urakehityksessä se palkitseminen tulee siinä. Että otetaan huomioon se tekeminen. Hyvä tekeminen ja sitten keskustellaan vuosittain kehityskeskustelu ja missä mennään niin sitä kautta ja niin kuin se pitääkin minun mielestäni, että se kehittyminen ja muuta palkitaan ja huomioidaan tällä tavalla. (Päivi)

Suoriutuminen-arvoluokan arvot ilmenevät haastateltavien kertomuksissa selvästi harvemmin kuin aiemmin käsitellyt arvoluokat. Valta- ja itseohjautuvuus-arvoluokat puolestaan esiintyvät vastauksissa suurin piirtein yhtä usein kuin suoriutuminen-arvoluokan arvot.

4.1.5 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus sisältää tässä tutkimuksessa myös itsensä kunnioittamisen ja kehittämisen, vastuun ottamisen omasta työstä ja oma-aloitteisuuden. Tämän arvoluokan arvot limittyvät osittain suoriutuminen- ja virikkeisyys-

arvoluokkien arvojen kanssa ja ne esiintyvätkin haastateltavien kertomuksissa usein rinnakkain. Tutkimuksessa käytettävällä arvokehällä nämä kolme arvoa ovat vierekkäin, mikä kertoo niiden osittain limittäisestä sisällöstä.

Itseohjautuvuus-arvoluokan arvoista tyypillisimmät ovat oma-aloitteisuus ja itsenäinen työote:

No esimerkiksi sitten tässä tiedottamisessa, se nyt on ihan pieni esimerkki taas, mutta että yleensä jos tulee jotain ohjeita, niin helppo tapa on pistää se niinkun tiedoksi eteenpäin. Mut se, että jos lukee ite sen ohjeen ja laittaa muutamalla rivillä, että mitä se ohje sisältää ja mihin kannattais niinku muidenkin katsoa, niin se jo helpottaa sen tiedon vastaanottamista sitten muilla. (Antero)

No ei (esimies) ainakaan tota niin niin oo laittanu mitenkään hanttiin, että kyllä mä oon saanu täällä touhuta oman pääni mukaan. (Nauraa). (Pekka)

Sinäällään tää työhän on, että me saadaan hirmu itsenäisesti työskennellä. Sitä kautta kun saa itsenäisesti työskennellä, niin se lisää sitä vastuullisuutta. Meillä on niin sanotusti aika vapaat kädet. (Hannele)

4.1.6 Valta

Valta-arvoluokkaan kuuluvat tässä tutkimuksessa vaikutusvalta ja sen käyttö organisaatiossa sekä julkisen vallan käyttö. Vallankäyttö organisaatiossa perustuu organisaation jäsenten hierarkkiseen asemaan osana organisaatiota ja toisaalta asemaan julkisen vallan käyttäjänä.

Käskey (mennä palaveriin) tuli ylhäältä, niin sinne mennään. Heh. (Mikko)

Tossa on hyvänä esimerkkinä nyt se, että meille on annettu tietyt ohjeet, et miten käsitellään (eräs asiakasta koskeva päätöstilanne), siihen ei oo mitään selkeää pykälää tai selkeää ohjeistusta, niin ehkä tällaiset tilanteet jää itselle mieleenpainuvasti mieleen. Kun itsellä on hyvin vahva näkökanta siihen asiaan, ja sitten on ohjeistus, mikä tulee, on päinvastainen ja sekään ei perustu, ja sekin on vaan toisen näkökanta asiaan, mutta silloin vaan, kun ollaan hierarkkisessa organisaatiossa, niin kuten sanoin, niinkellä on kovemmat natsat, niin se päättää. (Susanna)

Julkisen vallan käyttö organisaatiossa liitetään vastuullisuuteen, vastuuseen omasta työstä ja hyvin suoriutumiseen omassa työssä, eli lähekkäisiin arvoluokkiin yhdenmukaisuus, suoriutuminen ja valta:

Me ollaan kuitenkin silleen julkisen vallan käyttäjä, niin ei täs oikein sais tapahtuu mitään semmosia ei ylilyöntejä eikä väärinkäytöksiä. (Marjatta)

Itseohjautuvuus, valta ja suoriutuminen ilmenevät haastateltavien kertomuksissa huomattavasti harvemmin kuin aiemmin kuvailtu yhdenmukaisuus, hyväntahtoisuus, perinteet ja virikkeisyys. Turvallisuus-arvoluokkaan kuuluvat arvot eivät nouse kertomuksissa esiin käytännössä näkyvinä arvoina ja hedonismi-arvoluokkaan kuuluvia viittauksia ei haastateltavien kertomuksista löytynyt ollenkaan.

4.1.7 Yhteenveto toteutuvista arvoista

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa yhdenmukaisuus-arvoluokkaan kuuluvat arvot nousevat merkittävimmitä käytännössä näkyviksi arvoiksi sekä silloin, kun haastateltavilta kysytään mitkä ovat organisaatiossa tärkeimmät käytännössä ilmenevät arvot että silloin, kun haastateltavat kuvailevat työssään tapahtuneita tilanteita. Yhdenmukaisuus näkyy tässä tutkimuksessa tasapuolisuutena sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu on vastuullinen tapa toimia ja lakien noudattaminen on toiminnan kivijalka. Nämä arvot ovat hyvin samansisältöisiä kuin organisaation viralliset arvot tasapuolisuus, luotettavuus ja korkea ammattitaito. Tasapuolisuus ja luotettavuus voidaan nähdä suoraan osana yhdenmukaisuuden arvoluokkaa, kun taas korkean ammattitaidon saavuttaminen vaatii yhdenmukaisuus-arvoluokan arvojen, kuten lakien ja sääntöjen mukaan toimimisen ja asiakkaiden tasa-arvoisen kohtelun, toteutumista.

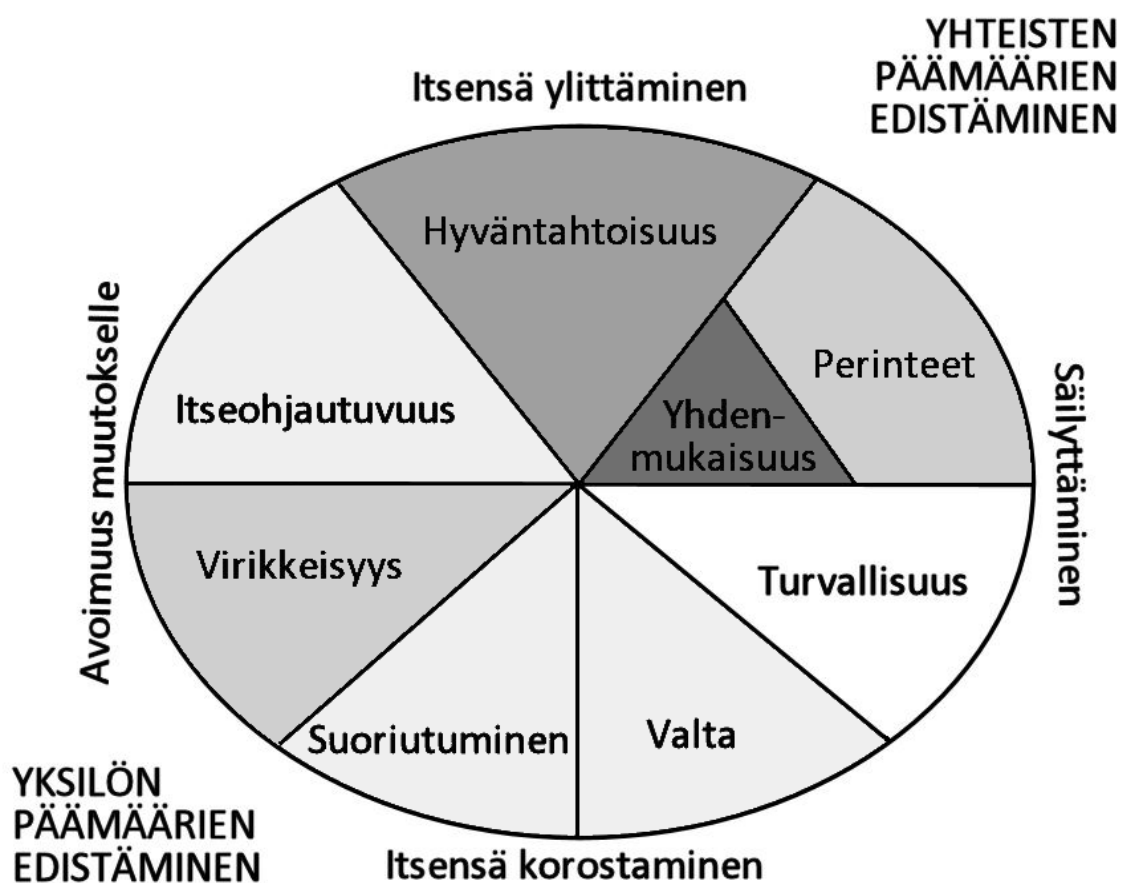
15 haastateltavaa 17:sta eli 88 % pitää yhdenmukaisuutta organisaation tärkeimpänä näkyvänä arvona, mikä viittaa siihen, että virallisten arvojen mukainen toiminta on organisaation jäsenten tavoitteena myös käytännössä. Tässä tutkimuksessa yhdenmukaisuuden arvoluokkaan kuuluu myös Schwartzin luokittelun mukainen universalismi, joka on Schwartzin (2012, 15) mukaan toiseksi tärkein arvoluokka, kun tarkastellaan kaikkia hänen arvoja koskevia tutkimuksiaan eri kulttuureissa ja yhteisöissä. Tätä taustaa - organisaation virallisia arvoja ja Schwartzin tutkimuksia - vasten ei ole yllättävää, että yhdenmukaisuus nousee tärkeimmäksi organisaation toiminnassa näkyväksi arvoksi.

Hyväntahtoisuus on haastateltavien kertomusten mukaan toiseksi tärkein käytännössä toteutuva arvo organisaatiossa erityisesti työhön liittyvistä tapauskertomuksista pääteltynä. Se näyttäytyy käytännössä muista organisaation jäsenistä välittämisenä, hyvänä ryhmähenkenä, ystävällisyytenä ja luotettavuutena organisaation asiakkaita kohtaan. Organisaation virallisissa arvoissa ei ole suoraan tähän arvoluokkaan viittaavia arvoja, vaikka esimerkiksi hyvä asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys olivat joidenkin haastateltavien mukaan organisaation virallisia arvoja. Schwartzin (2012, 15) mukaan hyväntahtoisuus on tärkein arvotutkimuksessa havaittava arvo kulttuurista ja yhteisöstä riippumatta. Hyväntahtoisuuteen liittyvät arvot muotoutuvat yksilön pyrkimyksiksi jo varhaisessa vaiheessa ja voinee sanoa, että lähimmäisestä välittäminen on lähes aina ja jokaisessa kulttuurissa arvo, joka "saadaan äidinmaidosta".

Perinteet-arvoluokkaan kuuluvat byrokraattisuus ja pyrkimys säilyttää olemassa olevat toimintatavat nähdään vastakohtana innovatiivisuudelle, joka kuuluu virikkeisyyden arvoluokkaan. Tämä vastakkainasettelu on nähtävissä myös tässä tutkimuksessa käytettävässä, Schwartzin arvoteorian ja Puohiniemen tulkinnan perusteella muodostetussa arvokehässä. Nämä arvoluokat esiintyvät organisaatiossa keskenään yhtä merkittävässä roolissa ja niiden voidaan katsoa olevan kolmanneksi tärkein kokonaisuus organisaation käytännössä esiintyvistä arvoista. Yksilöt organisaatiossa arvostavat

virikkeisyyttä, uudistuksia ja innovaatioita ja kokevat että uudet ideat otetaan organisaatiossa vastaan hyvin. Julkisorganisaatiota pidetään kuitenkin perinteisenä ja byrokraattisena, mikä hidastaa uusien ajatusten ja toimintamallien käyttöönottoa. Voidaankin päätellä, että sekä byrokraattisuus että innovatiivisuus ovat yhtäläillä organisaatiolle ominaisia arvoja.

Kuviossa 8 on havainnollistettu tutkimuksen tuloksia arvokehälle asetettujen arvoluokkien ja niiden värin tummuuden avulla. Mitä tummempi väri, sen merkittävämmäksi arvoluokka on tässä tutkimuksessa osoittautunut. Kuvasta voimme päätellä, että organisaatiossa vallitsevat yhteisten päämäärien edistämiseen tähtäävät arvot sekä itsensä ylittäminen.



KUVIO 8 Arvoluokkien esiintyminen tutkimuksessa Schwartzin (mukaellen Puohiniemen 2014 mukaan) viitekehyksen mukaan.

4.2 Viralliset arvot

Tutkimuksen tavoitteena oli myös tuottaa tietoa siitä, kuinka hyvin haastateltavat tuntevat organisaation viralliset arvot, jotka olivat haastatteluhetkellä korkea ammattitaito, luotettavuus ja tasapuolisuus. Arvon tunnistamiseksi huomi-

oitiin vain ne vastaukset, joissa arvo oli kuvattu täsmälleen oikealla oikeassa asiayhteydessä. Arvon *korkea ammattitaito* tuntemiseksi hyväksyttiin sanan *ammattitaito* käyttäminen arvoja käsittelevän kysymyksen vastauksessa, mutta esimerkiksi sanaa oikeudenmukaisuus ei laskettu viittaukseksi organisaation virallisiin arvoihin tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi, vaikka sillä mahdollisesti viitattiin tasapuolisuuteen.

TAULUKKO 7 Organisaation arvoihin kuuluvien viittausten määrä.

	Mikko	Helena	Johanna	Anneli	Susanna	Antero	Kaarina	Maarit	Marijatta	Pekka	Päivi	Kristiina	Pauliina	Hannele	Emilia	Timo	Leena	YHT.
Tasapuolisuus	3	0	1	0	2	2	0	0	3	1	1	0	1	1	2	0	1	18
Korkea ammattitaito	0	2	0	0	0	1	2	0	1	1	2	1	1	1	1	2	1	16
Luotettavuus	0	2	1	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	1	1	2	1	12
YHTEENSÄ	3	4	2	0	2	3	3	0	4	3	5	1	2	3	4	4	3	46

TAULUKKO 8 Organisaation virallisten arvojen tunteminen.

	Mikko	Helena	Johanna	Anneli	Susanna	Antero	Kaarina	Maarit	Marijatta	Pekka	Päivi	Kristiina	Pauliina	Hannele	Emilia	Timo	Leena	YHT.
Korkea ammattitaito	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Tasapuolisuus	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	11
Luotettavuus	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	9
YHTEENSÄ	1	2	2	0	1	2	2	0	2	3	3	1	2	3	3	2	3	32

17 haastateltavaa kuvasivat organisaation virallisia arvoja niiden oikeilla nimillä yhteensä 51 kertaa. Arvoista *tasapuolisuus* ja *korkea ammattitaito* olivat parhaiten tunnettuja, *luotettavuus* huonoiten. Haastateltavien tunnistamien arvojen määrä on esitetty taulukossa 7. Myös organisaation virallisten arvojen kohdalla taulukkoa on syytä selkeyttää haastatteluissa ilmenneiden toistojen vaikutuksen poistamiseksi, mikä on huomioitu taulukossa 8.

Taulukosta 8 voidaan päätellä, että

- 5/17 haastateltavista osasi nimetä kaikki kolme organisaation virallista arvoa
- 12/17 haastateltavista osasi nimetä vähintään kaksi arvoa kolmesta
- 2/17 haastateltavista ei nimennyt yhtään organisaation virallista arvoa

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että käytännössä ilmenevät arvot ovat samanlaisia tai vähintään samansuuntaisia kuin organisaation viralliset arvot:

H: Ovatko käytännön arvot mielestäsi yhdenmukaiset virallisten arvojen kanssa?

On. Meidän viralliset arvot on mikä se nyt on, tasapuolisuus, korkea ammattitaito ja mikä se yks on. No se on joku yhdenmukaisuus tai joku sellanen. Kyllä ne pitäis osata, mutta en mä nyt muista niitä kaikkia. No ainakin se on nytte se. Joo, et pyritään tekee hirveen hyvää työtä. Että työn laatu on niinku tosi korkea. (Marjatta)

Joo, kyllä ne on. Kyllä ne on. Siellä on just tää tasapuolisuus ja yhdenmukaisuus on ja asiakaspalvelu. Ja joo, se kans kyllä tulee, että niin kuin asiakaspalvelu pitäis, tai asiakaslähtöisesti pitäis toimia. Kyllä mun mielestä kyllä on joo. Kyllä meillä monta kertaa on käyty läpi erinäisissä ryhmissä ja mietitty, että mitä ne käytännön esimerkkeinä on, mutta se tulee varmaan. Kyllä ne mun mielestä on yhdenmukaiset. (Pauliina)

Siis joo, kyllä. Kyllä niinku siis silleen, kun ajatellaan tätä työtä mut sitten jos taas ajatellaan tätä vaikka meidän yksikköä, niin eihän me toimita niinku (organisaation nimi) yleiset ohjeet on, että kyllähän täällä niinku jos ajattelee sitä, että sun täytyy aina leimata itses oikein sisään ja ulos, niin ihmiset leimaa miten sattuu eikä sitä vahdi kukaan, toisin kuin sitä sitten vahtii taas nois muissa yksiköissä. Meillähän sellaista en tehdä. (Maarit)

Yksi haastateltava oli asiasta eri mieltä organisaation virallisten ja ominaisten arvojen yhdenmukaisuudesta:

Mun mielestä niissä kyllä on eroja. Tietysti henkilötasollakin asiantuntijoissa on sellaisia, jotka noudattaa kaikkia, kaikkia ohjeita hyvinkin säntillisesti. Osa sitten on suoraviivaisempia syystä tai toisesta ja osa sitten on sen takia, että kun ennenkin on tehty näin niin. (Pekka)

Muutamalle haastateltavalle kysymys oli vaikea, koska arvo-käsite tai organisaation viralliset arvot eivät muistuneet mieleen:

H: Ovatko käytännön arvot mielestäsi yhdenmukaiset virallisten arvojen kanssa?

Kyllä ne varmaan, mutta mun täytyy tunnustaa, että mä en muista mitä ne oli ne viralliset arvot. (Emilia)

No periaatteessa joo. Että tota niin. Mä että arvokäsitekin on, että mikä oli se ihan se. Ei tullu niitä nyt sitten, että onhan ne monessa palaverissa käyty mutta jos pitäis nyt luetella, niin ihan pitäis luntata jostakin. Kun ne on varmaan semmosia, että ne on aika monessakin organisaatioissa samantyyppisiä. Kyllähän nämä on sellaisia. Siitä on useampi vuosi, kun näitä on missään käyty. (Kristiina)

Mitäs ne meidän viralliset arvot, toi korkea ammattitaito ja (naurua). Tasapuolisuus-han liittyy siihen. Täällä nämä meidän arvot on (kävelee katsomaan arvot seinältä), tasapuolisuus, luotettavuus ja korkea ammattitaito. Täällä mulla on tää hyvä työyhteisö. Kyllähän ne on siihen vastuullisuuteen kuuluu tietysti, että työntekijän täytyy toimia tasapuolisesti ja luotettavasti ja myös se, että huolehtia siitä omasta osaamisestaan. Et kyl ne on siinä mukana. Mut se, että ne on aina vähän tollasii yläkäsitteitä, että ne oliskin ehkä hyvä purkaa joskus pelisäännöiksi. (Leena)

Yhdelle haastateltavalle taas arvot ovat ilmiselviä olettamuksia:

Minä en enää muista, mitä ne oli. Mä luin vissiin organisaation strategiaa eka kerran ajatuksella. (Haastateltava on tulostanut itselleen strategian paperille ennen haastattelua ja paperit on mukana.) Tätä pitäis varmaan päivittää. Mä katon vielä, kun minua ihan huvitti. Tasapuolisuus, luotettavuus ja korkea ammattitaito. Mut toi tasa-

puolisuus, nyt minä sen ymmärrän. Just että asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti. Niin olisk tässä joku kysymys. Ainakin se ammattitaito. Mitä toi luotettavuus nyt vois pitää sisällään. Se nyt on ilmiselvä konkreettisessa työssä. En minä oikein tajua, mitä tolla tarkoitetaan, luotettavuus. Tarkoittaako se samaa kuin uskottavuus. En tiedä. Tota pitää ihan pohtia vielä itsekin, toi luotettavuus meidän työssä. (Hannele)

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaation viralliset arvot tunnetaan kohtalaisen hyvin, mutta haastateltavien kertomuksista käy ilmi, että arvoista olisi hyvä käydä keskustelua organisaatiossa ja ”purkaa ne pelisäännöiksi”.

4.3 Yhteneväisyys henkilökohtaisten arvojen kanssa

Kaikki haastateltavat kokivat organisaation arvot vähintään lähes samanlaisiksi kuin omat henkilökohtaiset arvonsa. Yksikään haastateltava ei kertonut organisaation arvojen olevan voimakkaassa ristiriidassa haastateltavan omien arvojen kanssa. Arvojen yhdenmukaisuus työssä myös koetaan tärkeänä, muuten työtä olisi vaikea tehdä ja organisaatioon vaikea sitoutua pitkäksi aikaa.

H: Ovatko organisaationne arvot samankaltaiset kuin omasi?

Mä sanoisin, että mun ykkösarvo on varmaan se oikeudenmukaisuus. Mut en mä nää ristiriitaa, koska jos ne ois erilaiset niin enhän mä pystyis toimimaan. (Kaarina)

Vastauksista käy ilmi myös, että organisaatiossa on hiljattain tapahtunut muutoksia ja että tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet myös käytännössä ilmeneviin arvoihin muuttaen niitä erään haastateltavan mielestä parempaan suuntaan, ilmeisesti henkilökohtaisiin arvoihin verrattuna:

H: Ovatko organisaationne arvot samankaltaiset kuin omasi?

(Miettii) No tuota, tähän on tietysti vähän vaikea vastata hyvin avoimesti. Osittain on ja osittain on mennä, mun mielestä viime vuosina on mennä, että enemmänkin kohtaa, mutta kyllä tässä kohtaa täytyy sanoa, että mä oon viis-kymmenen vuotta sitten ne oli aikalailla ristiriidassa.

H: Aijaa, millä tavalla?

No mä oisin kannattanu paljon avoimempaa ja tota uudistusmielisempää toimintaa. Että jos ei kerran avointa keskustelua sellaisista asioista mitkä sitä vaatis, ihan työhön liittyvistä, niin mun mielestä ei synny silloin luottamustakaan työpaikalla henkilöiden välillä. Et jos me lakaistaan maton alle, että ei me tällaisista asioista puhuta, niin se aiheuttaa vähän hankalia tilanteita.

H: Oisko sulla tosta joku esimerkki?

No esimerkiks tämmöiset esimiesten ja henkilöstön väliset ongelmatilanteet, että onko niitä ylipäänsä syytä käsitellä, vai käsitelläänkö vain työhön liittyviä aineellisia kysymyksiä. Että onko niillä mitään tekemistä työnteon kanssa. (Pekka)

Yksi haastateltava piti organisaation arvoja ”pitkälti samanlaisina” kuin omia arvojaan, mutta havaitsi erojakin. Haastateltava piti itse tärkeänä tehokkuutta, jonka ei kokenut näkyvän organisaation toimintaa ohjaavana arvona:

H: Ovatko organisaationne arvot samankaltaiset kuin omasi?

Mmm, on pitkälti. Jossain määrin tietysti, jos ajatellaan sitä, että monesti se, että pyritään siihen oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun, niin se on tietenkin ne omat arvot vastaa niitä. Mutta sanotaan se, että yks omista arvoista, mitä ei ehkä niinkään näy meillä, vaikka se on arvona, kun puhuttiin niistä, et mitkä näkyy käytännössä, niin se on kyllä meillä arvona, mutta se taas, et se ei näy, niin mä ite oisin enemmän mä korostan omissa arvoissa niinku sitä tehokkuutta. (Susanna)

Yksi haastateltava piti organisaation arvoja ”sanahelinänä” ja ”hienoina korkealauseina”:

H: Ovatko organisaationne arvot samankaltaiset kuin omasi?

No kyllä sanoisin, että pitkälti varmasti on. Että niin kuin mä sanoin, niin hyvät arvothan ne on, että onhan ne tietysti hieman sanahelinää ja arkipäivän aherrus on vähän toista kuin tällaiset hienot, hienot korkealauseet, mutta kyllä miksei, kyllä mä sanoisin että on. (Timo)

Yksi haastateltava totesi, että organisaation arvot ovat juurtuneet myös hänen henkilökohtaisiin arvoihinsa:

H: Ovatko organisaationne arvot samankaltaiset kuin omasi?

Kyllä ne varmaan on, kun mä oon näin kauan täällä ollu. En mä kyllä omassakaan elämässä mitään lakeja rikkovaa oikein pysty tekemään. Ja kyllä mä haluan että mun kaikki tuttavat toimivat myös näiden lakien mukaan. Ne ei kerro mulle välttämättä kaikkea. Mutta tietävät, mitä mieltä olen. (Marjatta)

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaation arvot eivät ole merkittävässä ristiriidassa haastateltujen organisaation jäsenten arvojen kanssa. Vastaukset osoittavat, että organisaation arvojen yhdenmukaisuutta haastateltavan omiin arvoihin pidetään tärkeänä ja organisaation arvot vaikuttavat organisaation jäsenen arvoihin. Muutoksia arvoihin kuitenkin kaivataan vaikka niitä on organisaatiomuutosten myötä tapahtunutkin.

4.4 Arvojen merkitys organisaation toiminnalle

Haastateltavat kuvaavat arvojen merkitystä organisaation toiminnalle käytännön esimerkkien kautta. Dynaamisen organisaatiokulttuurinäkemys mukaan tätä voi kutsua realisoinniksi (Hatch 1993, 661). Kertomuksissa nousevat esiin samat arvot, jotka ovat jo aikaisemmissa tuloksissa osoittautuneet organisaation toimintaan vaikuttaviksi. Tasapuolisuus näkyy sekä organisaation sisällä organisaation jäsenten tasa-arvoisena kohteluna että organisaation ulkopuolella asiakkaiden yhdenmukaisena ja tasapuolisena kohteluna:

H: Pystyisitkö vielä niistä kertoo jonkun konkreettisen esimerkin (milloin teidän organisaatiossanne on toimittu arvojen mukaisesti)?

Konkreettinen esimerkki varmaan et jos täällä joku tehtävä aukeaa, sisäisellä haulla, niin kyl mä uskon ja luotan siihen, että soon mennä ihan hyvin. (Mikko)

Sillai, että pyritään tekemään oikein. Eikä oo sellasia niinku vapaamatkustajia, että jokainen niinku tekee sen oman osuutensa. Se on ehkä eniten, mikä niinkun nousee esille. (Leena)

H: Itse asiassa seuraavat kysymykset liittyikin arvoihin, mihin äsken viittasit. Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät käytännössä näkyvät arvot?

Kylhän se on se käytännössä näky, se yhdenmukaisuus on varmaan semmonen yks semmonen, semmonen jota rummutetaan. Ja tota siihen on, sitä on, se on sellanen asia, minkä vuoksi on tehty nämä organisatoriset muutokset jopa, et me saadaan, et organisaatio näyttäytyy yhdenmukaisena ulospäin [...] ja luotettavuus, joka on meidän kolmas semmonen näkyvästi kirjoitettu arvo, niin se näkyy mun mielestä siinä että, että, että asiakas oikeesti jos se antaa jonkun tiedon ja tota niin saa päätöksen tai muun ohjauksen, niin se luottaa. Mun mielestä se on meidän hyvinvointiyhteiskunnan sellanen hyvä merkki, et se pystyy luottamaan, et julkisen organisaation työntekijä toimii sen mukaisesti, et jos he on antaneet hyvät tiedot. Ja sitä, millä perusteella päätös on tehty. (Helena)

Korkea ammattitaito ilmenee organisaatiossa esimerkiksi lakien ja sääntöjen tuntemisena sekä asiakkaan ammattimaisena kohtaamisena.

Et pyritään siihen, et se arvo yks varmaan suurimmista, joka meillä menee kaiken yli, niinku näissä aineellisissa asioissa on se, että pyritään saamaan aina se fakta siitä käsiällä olevasta asiasta. Tieto ja sitten taas se, että mitä esimerkiksi lakipykälää siihen sovelletaan. Niin siihen varmaan täällä pyrkii kyllä jokainen. Mä en tiedä, että onko sille arvolle mitään nimeä. (Susanna)

Ja sitten kyllä myös semmonen, että ollaan niinku ihmisten kanssa tekemisissä, niin ei nyt ainakaan mennä kenellekään sanomaan, että senkin rosvo mitä oot tehny vaan yritetään löytää siitä se asia asiana. (Marjatta)

Korkeasta ammattitaidosta ja asiakkaiden tasa-arvoisesta ja yhdenmukaisesta kohtelusta seuraa luottamus, jota organisaatiossa vaalitaan:

Joskus asiakkaat on kyseenalaistanu työntekijöiden puolueettomuuden ja tota silloin mä oon toiminu sillä tavalla, että mä oon vaihtanu ne työntekijät. (Kaarina)

Organisaation arvojen mukaan opitaan toimimaan jo perehdyttämävaiheessa:

Tai mä oon mennä aikanaan vanhemman asiantuntijan kanssa, että se käytännön oppii siinä, että miten sä kohtelet asiakasta ja mistä on soveliasta puhua ja sit just nimenomaan, että toivotaankin, että saatais oma koppi, että päästäis tekemään se työ siellä, koska sitten se on helpompaa. Mutta varmaan joo tällöinen ammattitaito siinä mielessä. Ja niin ja se nimenomaan, ammattitaito siinä mielessä, että on kokeneet tietenkin osaa sitten taas tietää kaikki lakipykälät ja tällöiset, et sieltä tulee sitä ammattitaitoa. Se varmaan korostuu vielä vanhemmilla työntekijöillä, koska heillä on se tulee suoraan vastaukset suoraan muistista, ei tarvi kaivaa mitään lakikirjoja. (Pauliina)

Arvojen merkitys organisaation toiminnalle ilmenee haastateltavien kertomuksissa myös arvojen vastaisen toiminnan seurauksina. Useat haastateltavat toteavat, että mikäli organisaation jäsenet eivät toimi sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, seuraa siitä ongelmia kuten luottamuksen menetys tai organisaation näyttäytyminen epäyhtenäisenä ulospäin.

...Et jos mä en hoida esimerkiksi omia vastuualueita, niin luottamus menee varmaan siinä tämän työyhteisön sisällä ja toisaalta sitte se vaikuttaa sitte ihan tota niin sitte tässä hallinnon sisällä, et jos mä en viesti sieltä mitä on sovittu tai muuta. Niin se rupee näkymään niinku ulospäin myös epäyhtenäisyytenä. Ja se ei oo taas meidän arvojen eikä näitten tavoitteitten mukaista toimintaa. (Helena)

Niinku et ne yrittää just sitä, että säännöt on kaikille selvät, mutta meillä sitä oo nähty koskaan tärkeäksi ja se on koettu vähän, et se on sellasta nipottamista ja se ei meil-le kuulu. Me ollaan täällä, me hoidetaan niinku ite tykätään. Mun mielestä se ois sen takia tärkeää, koska kyllä siitä tulee kauheesti kaikenmaailman ongelmaa, kun täällä ei tehdä niinku hallinnossa on sovittu. Kyllä se vaikuttaahan se kyllä. (Maarit)

Nää esimerkit on sinällään sitten, että hakee jotakin esimerkkejä niin niissä vähän huono vähän tavallaan miettimään sitä, mitä jossakin menneisydessä on tapahtunu, koska silloin jos se on tällaista arvojen vastaista, niin siihen liittyy tällainen negatiivisuus siihen asiaan ja varmaan näihin tuota kun ajattelee työuraa taaksepäin niin on tapahtunutkin, mutta se, että kannattaako niitä tässä miettiä, että mitä on voinu ja minkälainen se tilanne on ollu, niin en mä välttämätöntä halua yksilöidäkään. (Päivi)

Empiirisestä aineistosta esiin nousevat organisaation toiminnassa ilmenevät arvot näkyvät siis organisaation toiminnassa monissa erilaisissa tilanteissa sekä toimintaa ohjaavina että niitä suuntaavina tekijöinä. Aina arvot eivät kuitenkaan toteudu vaikka niitä tavoitellaan. Joissakin tilanteissa haastateltavat havaitsevat arvojen vaikutuksen toimintaan, mutta usein ne ovat juurtuneet organisaation jäsenten perusolettamuksiksi niin, ettei niitä osata nimetä arvoksi. Empiirisestä aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että arvot vaikuttavat hyvin monenlaisiin tilanteisiin organisaation toiminnassa. Näitä ovat esimerkiksi perehdyttäminen, asiakaskohtaus, päätöksentekotilanteet ja organisaation sisäinen vuorovaikutus. Yleistäen voisi todeta, että arvot vaikuttavat kaikkeen organisaation ja sen jäsenten toimintaan tiedostettuina tai tiedostamattomina.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

5.1 Keskustelu ja päätelmät

5.1.1 Tavoitteena yhteiset päämäärät

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että tutkimuksen kohteena olevan julkisorganisaation jäsenet pitävät organisaation toiminnalle ominaisina arvoina sellaisia arvoja, joiden tavoitteena voidaan Schwartzin (2012, 8) mukaan yleisesti pitää yhteisten päämäärien edistämistä. Kohdeorganisaation toiminnassa tärkeimmät toteutuvat arvoluokat ja niihin sisältyvät merkittävimmät arvot on kuvattu taulukossa 9. Arvojen esiintymistä haastateltavien kertomuksissa on myös kuvattu aiemmin kuviossa 8.

Yhteisten päämäärien edistämistä tavoittelevista arvoista erityisesti yhdenmukaisuus-arvoluokkaan kuuluvat lakien ja sääntöjen noudattaminen, vastuullisuus ja tasa-arvoisuus sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella ovat tämän tutkimuksen mukaan selkeästi tärkeimpiä organisaatiolle ominaisia arvoja. Nämä arvot ilmenevät tässä tutkimuksessa päivittäiseen työhön kuuluvina itsestäänselvyyksinä haastateltavien vastauksissa ja näin ollen niitä voi pitää jaettuina arvoina tai jopa Scheinin (1987, 32) kolmitasoisen organisaatiokulttuurin kuvaavan mallin syvimmälle tasolle kuuluvina perusolettamuksina.

TAULUKKO 9 Merkittävimmät organisaation toiminnassa näkyvät arvot.

arvoluokka	toteutuvat arvot	
yhdenmukaisuus	lakien ja sääntöjen noudattaminen vastuullisuus tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus	
hyväntahtoisuus	ystävällisyys yhteistyö luotettavuus	
perinteet <-> virikkeisyys	organisaation byrokraattisuus	yksilön innovatiivisuus

Organisaation jäsenten kertomuksissa nousevat esiin myös hyväntahtoisuuteen liittyvät arvot: ystävällisyys, yhteistyö ja luotettavuus sekä muita organisaation jäseniä että asiakkaita kohtaan. Nämä arvot näkyvät organisaation toiminnassa asiakaspalvelun laatuna ja ammattitaitona sekä hyvänä yhteishenkenä organisaation sisällä. Tähän arvoluokkaan viittaavia arvoja ei suoranaisesti organisaation virallisista arvoista löydy lukuun ottamatta luotettavuutta, joka esiintyy useammassa arvoluokassa, sekä osittaista limittäisyyttä korkea ammattitaitoarvon kanssa. Tutkimuksen tuloksena havaitaan, että mikäli hyväntahtoisuu-

teen liittyvät arvot eivät ole vain tutkimuksen kohteena olevan alakulttuurin erityisominaisuus vaan koko organisaation toiminnassa näkyvä arvo, olisi tähän arvoluokkaan kuuluvan arvon lisääminen organisaation virallisiin arvoihin perusteltua. Tämä muutostarve on havaittu myös tutkimuksen kohteena olevassa julkisessa organisaatiossa, koska vuonna 2015 päivitettyssä strategiassa arvot ovat uudistuneet ja yksi arvoista on yhteistyö, joka kuuluu selvästi hyväntahtoisuuden arvoluokkaan. Muita tähän luokkaan kuuluvia ja organisaation toiminnalle ominaisia arvoja voisivat olla esimerkiksi hyvä asiakaspalvelu tai ihmisläheisyys.

Merkittävimmät erot haastateltavien kesken ilmenevät perinteet- ja virikkeisyys-arvoluokkien välillä, jotka on esitetty Schwartzin (2012, 9) tutkimuksessa vastakkaisia arvoluokkia. Nämä arvoluokat esiintyvät empiirisessä aineistossa yhtä usein, mutta kuitenkin tyypillisesti niin, että perinteisyys ilmenee organisaation byrokraattisuutena ja virikkeisyys yksilön innovatiivisuutena. Vastakohtaisuus on osittain selitettävissä sillä, että osa organisaation jäsenistä on henkilökohtaisilta arvoiltaan halukkaampia muutokseen kuin toiset. Näitä arvoluokkia ei voida pitää organisaatiossa jaettuina arvoina.

Johdanto-osuudessa luvussa 1.4 todettiin Raineyn (2009) ja Viinamäen (2008, 2, 5) näkemyksiä yhdistellen, että julkisen organisaation toiminnalle on ominaista sen asema julkisen vallan käyttäjänä, poliittiset prosessit, byrokraattisuus ja hyvinvoinnin tuottaminen yhteiskunnan jäsenille. Viinamäen (2008, 10) mukaan suomalaiselle julkisorganisaatiolle tyypillisiä arvoja ovat tuloksellisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, palveluperiaate, puolueettomuus ja riippumattomuus, tasa-arvo ja vastuullisuus. Lisäksi julkisilta organisaatioilta vaaditaan palvelua, saatavuutta, luottamusta ja oikeudenmukaisuutta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat näitä oletuksia. Analyysin avulla kohdeorganisaation toiminnassa toteutuvista arvoista muodostetussa arvojärjestyksessä on paljon yhteneväisyyksiä näihin julkisille organisaatioille ominaisiin piirteisiin. Yhdenmukaisuus-arvoluokan arvot kuten lakien ja sääntöjen noudattaminen viittaavat julkisen vallan käyttöön ja poliittisiin prosesseihin. Luottamus, riippumattomuus, tasa-arvo ja vastuullisuus ovat arvoja, joiden voi katsoa kuuluvan myös yhdenmukaisuuden arvoluokkaan, joka nousi tärkeimmäksi kohdeorganisaation arvojärjestyksessä. Havainnot organisaation byrokraattisuudesta vastakohtana yksilön havainnoille omasta innovatiivisuudesta korostavat julkisen organisaation byrokraattista luonnetta. Palveluperiaate ja hyvinvoinnin tuottaminen yhteiskunnan jäsenille voidaan kytkeä arvojärjestyksen toiseksi tärkeimmän arvoluokan, hyväntahtoisuuden, arvoihin.

Tutkimuksen tuloksena syntynyt kohdeorganisaation arvojen suhteellinen tärkeysjärjestys eroaa joidenkin arvoluokkien osalta Schwartzin ympäri maailmaa tekemien arvotutkimusten tuloksista (taulukko 10). Schwartzin (2012, 17) tutkimukset osoittavat että *hyväntahtoisuus*, *universalismi* (joka tässä tutkimuksessa on tulkittu osaksi yhdenmukaisuuden arvoluokkaa) sekä *itseohjautuvuus* ovat nousseet tärkeimmiksi arvoluokiksi eri kulttuurien ja yhteisöjen välillä. Tässä tutkimuksessa merkittävimmiksi arvoluokiksi muodostuivat *yhdenmukaisuus* (johon *universalismi*-arvoluokka on yhdistetty) ja *hyväntahtoisuus*. Eron Schwartzin tutkimukseen muodostavat *itseohjautuvuus*-arvoluokan arvot, jotka

ovat kohdeorganisaation arvojärjestyksessä vasta sijalla 6 ja Schwartzin muodostamassa tyypillisessä arvojärjestyksessä sijalla 3. Kohdeorganisaation toiminnassa ei siis tavoitella yhtä suurta itseohjautuvuutta kuin erilaisissa kulttuureissa yleisesti. Schwartzin (2012, 17) tutkimuksissa *valta*, *perinteet* ja *virikkeisyys* ovat tärkeysjärjestyksessä viimeisimpinä. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa *valta* sijoittuu myös kolmen vähiten ilmenevän arvoluokan joukkoon, mutta *perinteiden* ja *virikkeisyyden* merkitys on kohdeorganisaatiossa suurempi. Voidaankin siis päätellä, että byrokraattisuus, jota yleisesti pidetään julkisten organisaatioiden erityispiirteenä, on ominaista myös tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle. Myös virikkeisyys, joka tutkimuksessa näyttäytyi tyypillisesti yksilön ominaisuutena, nousee merkittävämpään rooliin kohdeorganisaatiossa. Syynä voi olla se, että aineisto on kerätty OVI-tutkimuksen käyttöön ja tutkimuksen tarkoitus on saattanut ohjata vastaajia pohtimaan innovatiivisuuttaan. Yhteenvedon vertailusta voidaan todeta, että kohdeorganisaation toiminnassa ilmenee enemmän byrokraattisuutta ja vähemmän hedonismia ja itseohjautuvuutta kuin Schwartz (2012, 17) on tutkimuksissaan havainnut.

TAULUKKO 10 Kohdeorganisaation arvot verrattuna Schwartzin (2012, 14–16) havaitsemaan tyypilliseen arvojärjestykseen.

Kohdeorganisaation arvojärjestys	Schwartz: tyypillinen arvojärjestys
1. Yhdenmukaisuus (ja universalismi)	1. Hyväntahtoisuus
2. Hyväntahtoisuus	2. Universalismi
3. Perinteet	3. Itseohjautuvuus
4. Virikkeisyys	4. Turvallisuus
5. Suoriutuminen	5. Yhdenmukaisuus
6. Itseohjautuvuus	6. Hedonismi
7. Valta	7. Saavuttaminen
8. Turvallisuus	8. Perinteet
9. Hedonismi	9. Virikkeisyys
	10. Valta

Empiirisestä aineistosta oli useaan otteeseen helppo havaita, että kulttuurisidonnainen arvojärjestys velvoittaa kulttuurien jäseniä toimimaan roolissaan tiettyjen arvojen mukaan (Schwartz 1999, 25). Haastateltavat pitivät velvollisuutenaan toimia sääntöjä ja lakeja noudattaen, vastuullisesti, tasa-arvoisesti, ystävällisesti ja luotettavasti. Jotkut yhteisön jäsenet toimivat eräänlaisina sosiaalisen kontrollin agentteina pyrkien ohjaamaan muita yhteisön jäseniä kohti arvojen mukaista toimintaa ja pyrkien rajoittamaan niiden arvojen vaikutusta, jotka haittaavat yhteisön toimintaa (Schwartz 2012, 14.) Haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, että organisaation jäsenet ohjaavat toisiaan käyttäytymään yhteisten arvojen mukaisesti esimerkiksi huomauttamalla pelisääntöjen vastaisesta toiminnasta ensin asianomaiselle itselleen ja vasta tämän jälkeen esimiehelle, mikäli se on edelleen tarpeellista. Myös tämä kuvastaa paitsi ryhmän painetta

arvojen mukaiseen toimintaan, myös hyväntahtoisuuden, sääntöjen mukaan toimimisen ja yhteisten tavoitteiden tärkeyttä.

5.1.2 Ei pelkkää sanahelinää

Tässä tutkimuksessa arvoja tarkasteltiin Bourne & Jenkinsin (2013, 502–503) jaottelua mukaillen kolmesta näkökulmasta: toteutuvina, virallisina ja henkilökohtaisina arvoina. Useat tutkijat (mm. Bourne & Jenkins 2013, 499; Schein 1990, 112; Kabanoff ym. 1995, 1099) toteavat, että organisaation viralliset arvot voivat poiketa merkittävästikin organisaation toiminnassa toteutuvista arvoista. Haastateltavien kertomusten mukaan kohdeorganisaation *viralliset* arvot eivät ole merkittävässä ristiriidassa organisaatiolle *ominaisten*, toiminnassa ilmenevien arvojen kanssa. Vain 29 % haastateltavista osasi nimetä kaikki kolme organisaation virallista arvoa oikein, joten vastausten luotettavuutta voidaan tältä osin kyseenalaistaa. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että organisaation toiminnassa toteutuva arvojärjestys on pitkälti yhdenmukainen organisaation virallisten arvojen kanssa. Organisaation toiminnassa toteutuvaksi arvoksi nousseet hyväntahtoisuus-arvoluokan arvot ovat merkittävin ero organisaation virallisiin arvoihin. Tämä eroavaisuus on kuitenkin poistunut organisaation päivitettyä virallisia arvojaan vuonna 2015. Koska organisaation toiminnassa toteutuvat arvot ovat samansuuntaiset organisaation virallisten arvojen kanssa, ei virallisia arvoja voi pitää pelkkänä sanahelinänä.

Brown (1976, 16–17) on havainnut *organisaation arvojen* ja yksilön *henkilökohtaisten arvojen* välillä potentiaalisen tilan konflikteille. Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että kohdeorganisaation arvot – sen enempää viralliset kuin toteutuvatkaan – eivät ole ristiriidassa sen jäsenten henkilökohtaisten arvojen kanssa. Haastateltavat pitivät ristiriidattomuutta tärkeänä ja kokivat sen mahdollistavan pitkäaikaisen sitoutumisen organisaatioon. Haastateltavat myös kertovat organisaation arvojen vaikuttaneen omiin henkilökohtaisiin arvoihinsa esimerkiksi niin, että he noudattavat työssä sovellettavaa lainsäädäntöä myös omassa elämässään. Tämä vahvistaa Rokeachin ja Schwartzin havainnoja siitä, että sosiaalistumisen myötä organisaation jäsenyys voi vaikuttaa yksilön henkilökohtaisiin arvoihin (Bourne & Jenkins 2013, 500).

5.2 Tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia on tarkasteltu kappaleessa 3.5 todeten, että tutkimuksen luotettavuuden keskeisimpiä ongelmia ovat yksilöiden väliset tulkintaerot sekä erilaisista käsitteistä, kuten arvo, että erilaisista konteksteista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Näistä rajoituksista huolimatta tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että tutkimuksen kohteena olevassa julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa viralliset arvot ovat yhteneväisiä organisaation toiminnassa toteutuvien arvojen kanssa. Tutkimus tuottaa uutta tietoa kohteena

olevan organisaatiolle ominaisista arvoista hyväntahtoisuus-arvoluokkaan kuuluvien arvojen tärkeyden osalta sekä vahvistaa käsitystä byrokraattisuudesta julkisen organisaation erityispiirteenä.

Tämä tutkimus herättää useita mielenkiintoisia, organisaatiokulttuurin arvoja tarkastelevia jatkotutkimusaiheita. Arvojen esiintymistä voisi tarkastella saman organisaation eri yksiköiden välillä alakulttuureja vertailemalla. Tämän tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation arvot ovat tyypillisiä julkiselle organisaatiolle. Mielenkiintoista olisikin vertailla tämän tutkimuksen tuloksena muodostettua organisaation arvojärjestystä esimerkiksi yksityisen organisaation arvojärjestykseen. Koska käsitys organisaatiokulttuuria pidetään tässä tutkimuksessa Mary Jo Hatchia mukaellen dynaamisena eli jatkuvasti muuttuvana ilmiönä (Hatch & Cunliffe 2006, 201; Huang & Aaltio 2014, 24), on syytä olettaa, että kohdeorganisaation organisaatiokulttuuri on muuttunut haastatteluhetkestä tähän päivään. Tutkimukselle voisi tehdä jatkotutkimuksen tarkastelemalla samassa organisaatiossa toteutuvia arvoja nyt, noin 4 vuotta haastatteluhetken jälkeen tai vaikkapa kymmenen vuoden päästä, ja havaita miten organisaatiossa havaittavat arvot ovat ajan kuluessa muuttuneet. Tutkimusta voisi laajentaa myös triangulaation kautta ottamalla tarkasteluun esimerkiksi organisaation dokumentteja tai sidosryhmien haastatteluja.

LÄHTEET

- Alvesson, M. 2010. *Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity*.
Teoksessa Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. & Peterson, M. F. 2011. *The handbook of organizational culture and climate*. (2nd ed.) London: SAGE, 11-28.
- Anderson, C., Spataro, S. E. & Flynn, F. J. 2008. Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence. *Journal of Applied Psychology* 93(3), 702-710.
- Banaszak-Holl, J., Castle, N. G., Lin, M. K., Shrivastwa, N. & Spreitzer, G. 2015. The role of organizational culture in retaining nursing workforce. *The Gerontologist* 55(3), 462(10).
- Bourne, H. & Jenkins, M. 2013. Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495-514.
- Brown, M. A. 1976. Values: a necessary but neglected ingredient of motivation on the job. *The Academy of Management review* 1(4), 15-23.
- Bryman, A. & Bell, E. 2003. *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. 2007. *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. E-kirja. London: Routledge.
- Denhardt, R. B. 2011. *Theories of public organization*. (6th [rev.] ed.). E-kirja. MA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Elo-Pärssinen, K. 2007. *Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä: omistajan näkökulma*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Enz, C. A. 1988. The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly* 33(2), 284-304.
- Giorgi, S., Lockwood, C. & Glynn, M. A. 2015. The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *The Academy of Management Annals*, 21 January 2015, 1-78.
- Gurley, D., Peters, G., Collins, L. & Fifolt, M. 2015. Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2), 217-242.
- Harjamäki, S. 2013. *Yhteiset arvot - voimavara liiketoiminnalle?* Vaasa: Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 291.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. 2006. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. (2nd ed.) Oxford New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. 1993. The dynamics of organization culture. *Academy Of Management Review* 18(4), 657-693.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. (13. osin uud. laitos. painos) Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 2001. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations. (2. ed.) Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- Hofstede, G. H. 1998. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization studies: an international multidisciplinary journal devoted to the study of organizations, organizing, and the organized in and between societies* 19(3), 477-493.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. (Rev. and expanded 3rd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Hogan, S. J. & Coote, L. V. 2014. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research* 67 (8), 1609-1621.
- Hsieh, H. & Shannon, S. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Huang, J. & Aaltio, I. 2014. Guanxiand social capital: Networking among women managers in China and Finland. *International Journal of Intercultural Relations* 39, 22-39.
- Jonsen, K., Galunic, C., Weeks, J. & Braga, T. 2015. Evaluating espoused values: Does articulating values pay off? *European Management Journal* 33, 332-340.
- Kabanoff, B. & Daly, J. 2002. Espoused values of organisations. *Australian Journal of Management* 27, 89-104.
- Kabanoff, B., Waldersee, R. & Cohen, M. 1995. Espoused Values and Organizational Change Themes. *Academy of Management Journal* 38 (4), 1075-1104.
- Kahola, E. 2014. Eettinen organisaatiokulttuuri, esimies-alaisuhde ja organisaatioluottamus. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma.
- Knoppen, D., Dolan, S. L., Díez-Piñol M. & Bell, R. 2006. A triangulation analysis of value congruency in corporate Spain: American dream or Spanish reality? *International Journal of Human Resource Management* 17 (3), 539-558.
- Krippendorff, K. 2013. Content analysis: an introduction to its methodology. (3rd ed.). Los Angeles; London: SAGE.
- Kuula, M. 2015. "Voisko ensin ottaa helpomman kysymyksen?" : eettisen organisaatiokulttuurin diskurssit suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -työ.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita. Business Edita.
- Lee, J., Forster, M. & Rehner, T. 2011. The retention of public child welfare workers: The roles of professional organizational culture and coping strategies. *Children and Youth Services Review* 33(1), 102-109.

- Leppämäki, P. 2013. Esimies-alaisuuden laadun ja organisaatioluottamuksen vaikutus organisaation innovointikyvykkyyteen. Jyväskylän yliopisto, kauppa- ja kauppakorkeakoulu, johtaminen. Pro gradu -työ.
- Malbašić, I., Rey, C. & Potocan, V. 2015. Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. *Journal of Business Ethics* 130(2), 437-446.
- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P. & Wang, T. 2015. Organizational Culture and Performance. *American Economic Review: Papers & Proceedings* 105(5), 331-335.
- Mattila, M. 2007. Value processing in organizations: individual perceptions in three case companies. Lappeenranta University of Technology. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 263.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. 1998. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management* 24 (3), 351-389.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: e-kirja opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp.
- Michailova, S. & Minbaeva, D. B. 2012. Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*, 21(1), 59(12).
- Pruzan, P. 2001. The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions? *Journal of Business Ethics* 29(3), 271-284.
- Puohiniemi, M. 2014. Schwartzin kaksi arvoteoriaa. Viitattu: 8.1.2016. <http://www.puohiniemi.fi/arvosanasto/schwartzin-kaksi-arvoteoriaa.html>.
- Rainey, H. G. 2009. Understanding and managing public organizations. (4th ed.) San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. 1979. Understanding human values: individual and societal. New York NY: Free Press.
- Rokeach, M. 1973. The nature of human values. New York: Free Press.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Viitattu: 21.12.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Schein, E. H. 2010. Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. 1990. Organizational culture. *American Psychologist* 45 (2), 109-119.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. (3. painos). Espoo: Weilin + Göös. *Ekonomia*.
- Schneider, B. 1990. Organizational climate and culture. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. 2013. Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology* 64, 361-388.
- Schwartz, S. H. 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture* 2(1).

- Schwartz, S. H. 1999. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology* 48(1), 23-47.
- Smircich, H. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28, 339-558.
- Tasavallan presidentin kanslia. 2016. Tasavallan presidentti Sauli Niinistön puhe valtiopäivien avajaisissa 3.2.2016. Viitattu 1.3.2016. <http://www.presidentti.fi/public/default.aspx?contentid=341374&nodeid=44810&contentlan=1&culture=fi-FI>.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (5. uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Viinamäki, O. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Vaasan yliopisto. Monografia.
- Westbrook, T. M., Ellett, A. J. & Asberg, K. 2012. Predicting public child welfare employees' intentions to remain employed with the child welfare organizational culture inventory. *Children and Youth Services Review* 34(7), 1214-1221.