

Sakari Mäkinen

**TIETOINTENSIIVISEN ORGANISAATION
ORGANISAATIOKULTTUURIN
KEHITTÄMINEN ARVOJOHTAMISEN
AVULLA**

Talouden ja johtamisen tiedekunta
Kandidaatintyö
Elokuu 2020

TIIVISTELMÄ

Sakari Mäkinen: Tietointensiivisen organisaation organisaatiokulttuurin kehittäminen arvojohtamisen avulla
Improving organizational culture in knowledge-intensive organizations with value-based leadership
Tampereen yliopisto
Kandidaatintyö
Tietojohtaminen
Elokuu 2020
Tarkastaja: Emma Partanen

Avainsanat: Arvojohtaminen, organisaatiokulttuuri, tietointensiivinen organisaatio

Kandidaatintyön tarkoituksena oli selvittää, miten arvojohtamisen avulla voidaan kehittää tietointensiivisen organisaation organisaatiokulttuuria hyödyntämällä arvojohtamisen työkaluja tietointensiivisen organisaation haasteisiin organisaatiokulttuuritasolla. Tietointensiivisyys on nostanut organisaatioissa esiin uusia haasteita, joihin perinteiset johtamistavat eivät kykene vastaamaan. Arvojohtamisen hyödyt taasen on tunnistettu laajasti jo organisaatioiden organisaatiokulttuurin kehittämisessä, mutta arvojohtamisen soveltaminen tietointensiivisiin organisaatioihin on jäänyt tieteellisessä kirjallisuudessa huomattavasti vähemmälle. Tämän vuoksi työssä pyritään löytämään arvojohtamisen työkalut, joilla pystyttäisiin vastaamaan tietointensiivisten organisaatioiden organisaatiokulttuurihaasteisiin.

Työ toteutettiin kirjallisuustutkimuksena, jossa vastattiin tutkimuskysymyksiin tutustumalla jo olemassa olevaan kirjallisuuteen. Tutkimusta varten muodostettiin yksi päätutkimuskysymys ja kuusi alatutkimuskysymystä. Alatutkimuskysymysten avulla jaettiin päätutkimuskysymys hallittavampiin osa-alueisiin, minkä jälkeen vastaamalla alatutkimuskysymyksiin pystyttiin loogisesti vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Työssä hyödynnettiin eri tietokannoista löytyviä tieteellisesti hyväksytyjä lähteitä, ja yhdistettiin jo olemassa olevia tutkimuksia tutkimuskysymyksien ratkaisemiseksi. Työssä käsiteltiin kolmea teemaa, jotka olivat arvot ja arvojohtaminen, organisaatiokulttuuri ja tietointensiivisyys.

Tutkimuksen tuloksissa havaittiin selkeitä hyötynäkökulmia, miten arvojohtamisen avulla tietointensiiviset organisaatiot pystyisivät vastaamaan organisaatiokulttuurihaasteisiin. Arvojen implementoiminen jokaiseen työntekijään ja yksikköön, esimerkiksi arvojulkaisun ja sosiaalisten prosessien avulla, mahdollistaa organisaation laajuiset muutokset organisaatiokulttuurissa, jolloin pystytään vaikuttamaan koko organisaation toimintatapoihin ja käyttäytymisiin. Arvojohtamisen työkaluja, kuten esimerkiksi keskijohdon roolia, ei tosin pysty itsessään hyödyntämään tietointensiivisiin haasteisiin, vaan organisaatiolta edellytetään arvojohtamisen kokonaisvaltaista implementoimista kaikille organisaatioon tasoille, jotta työkaluja pystytään hyödyntämään. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin täysin teoreettisia, joten käytännön tutkimuksille on selkeä tarve.

ALKUSANAT

Tämä tutkimus on Tampereen yliopiston tietojohdamisen koulutusohjelman kandidaatintyö. Työ on toteutettu kirjallisuustutkimuksena, jossa tutkitaan arvojohtamisen hyötyjä tietointensiivisten organisaatioiden haasteissa organisaatiokulttuuritasolla.

Haluan kiittää kesätyöpaikkaani Jackon Finlandia, joka mahdollisti kandidaatintyön suorittamisen työskentelyn ohella. Kiitän myös kandidaatintyökurssin ryhmääni, jolta olen saanut hyödyllistä palautetta työn eri vaiheissa. Viimeisenä haluan kiittää siskoani avusta tutkimuksen suunnittelussa ja työn tarkastamisessa.

Sastamalassa, 31.7.2020

Sakari Mäkinen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tausta ja merkitys.....	1
1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	4
2.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	4
2.2 Tutkimusaineiston esittely.....	6
3. ARVOT JA ARVOJOHTAMINEN.....	8
3.1 Arvot organisaatiossa	8
3.2 Arvojohtaminen	11
4. ORGANISAATIOKULTTUURI	16
4.1 Organisaatiokulttuurin tasot.....	17
5. TIETOINTENSIIVISYYS	20
5.1 Tietointensiivinen organisaatio	20
5.2 Tietotyö.....	22
6. ARVOJOHTAMISEN TYÖKALUT JA ORGANISAATIOKULTTUURIN HAASTEET TIETOINTENSIIVISISSÄ ORGANISAATIOISSA.....	23
6.1 Tietointensiivisen organisaation organisaatiokulttuurihaasteet.....	23
6.2 Arvojohtamisen työkalut.....	25
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	28
7.1 Tutkimuksen tulokset	28
7.2 Tutkimuksen arviointi	30
7.3 Jatkotutkimustarpeet.....	31
LÄHTEET	32

KESKEISET KÄSITTEET

Arvojohtaminen (*values-based management*): Johtamistapa, jossa organisaation toiminta perustuu sen valitsemiin arvoihin. Organisaatio pyrkii toimimaan arvojensa mukaan tilanteesta riippumatta, ja implementoi arvot jokaiselle organisaatiotasolle ja yksilölle. (Paarlberg & Perry, 2007)

Arvot (*values*): Uskomukset ja/tai vakaumukset, jotka ohjaavat valintoja vallitsevista vaihtoehdoista (Kernaghan, 2003). Niitä voidaan myös pitää tavoiteltavina tiloina, käyttäytymistapoina tai tavoitteina (Elizur et al. 1991).

Organisaatiokulttuuri (*organization culture*): Käytäntöjä ja olettamuksia, jotka tietty ryhmä on hyväksynyt ja/tai kehittänyt selviytyäkseen sekä sen sisäisistä että ulkoisista haasteista. Nämä käytännöt ja olettamukset jaetaan organisaation uusille jäsenille, jotta se osaa käyttää ja suhtautua samalla tavoin organisaation haasteisiin. (Schein 1984)

Tietointensiivinen organisaatio (*knowledge-intensive organizations*): Organisaatiot, joiden tehtävänä on tuottaa tietoa ja/tai tietopohjaisia tuotteita. Niiden tärkeimpänä pääomana nähdään tieto sekä osaaminen rahallisen pääoman sijaan. (Alvesson 2004)

Tietotyö (*knowledge work*): Työtä, joka perustuu tiedon ja tietämyksen hyödyntämiseen ja tietopohjaisten palvelujen tuottamisessa. Tietotyön nähdään koostuvan vaativista sekä luovista tehtävistä, joita tehdään usein teknologian avulla. Tietointensiivisissä organisaatioissa tapahtuva työ on tietotyötä. (Alvesson 2004)

1. JOHDANTO

1.1 Tausta ja merkitys

Nykypäivän yhteiskunnassa organisaatioiden toimintaa tarkastellaan huomattavasti tarkemmin, kuin aikaisemmin. Organisaatioiden jäsenten ja koko toiminnan tulee olla vastuullisia ja noudattaa yleisesti hyväksytyjä periaatteita. Tämän vuoksi organisaatioiden arvot nousevat jatkuvasti esille kaikessa toiminnassa, ja organisaatiot ovat sisäistäneet arvot osaksi toimintaansa. Arvojohtamisesta on tullut yksi olennaisimmista johtamistavoista. Sen avulla organisaatio pystyy pitämään toimintansa läpinäkyvänä ja yleisesti hyväksyttävänä, koska se toimii kaikissa tilanteissa omien arvojensa pohjalta. (Paarlberg & Perry 2007)

Organisaation arvot muovaavat hyvin pitkälti organisaation kulttuurin. Organisaatiokulttuuri on läsnä kaikessa organisaation toiminnassa, mutta sen muovaaminen organisaation tarpeiden mukaiseksi on jatkuva haaste johtoportaille. (Schein & Schein 2016) Organisaatiot siirtyvät myös jatkuvasti yhä tietointensiivimpiin organisaatiomalleihin, mikä on nostanut esiin tietynlaisia vaatimuksia organisaatiokulttuurille, joihin johdon on pyrittävä vastaamaan (Lönngqvist 2017). Arvojohtamisen työkaluilla tietointensiiviset organisaatiot pystyvät vastaamaan näihin organisaatiokulttuurin haasteisiin.

Arvojohtamista on tutkittu jo pidemmän aikaa (Aaltonen & Junkkari 2003; Kernaghan 2003;), ja sen hyödyt johtamistapana on tunnustettu laajasti (Paarlberg & Perry 2007; Kraemer 2011). Tietointensiivisyyden lukuisat tutkimukset käsittelevät organisaatioita ja tietotyötä monesta näkökulmasta (Lönngqvist 2017; Drucker 1999; MacGillivray 2018), mutta arvojohtamisen tutkiminen johtamistapana tietointensiivisissä organisaatioissa on jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle. Organisaatiokulttuurin tiedetään linkittyvän organisaation toiminnan jokaiseen osa-alueeseen (De Long 1997), ja arvojen merkitys kulttuuriin on todettu (Aaltonen & Junkkari 2003; Mattila 2008), joten on perusteltua tutkia arvojohtamisen hyötyjä tietointensiivisen organisaation organisaatiokulttuuritasolla.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa avataan työn taustat ja lähtökohdat. Luvussa esitellään myös tutkimusongelma ja -kysymykset, sekä aiheen rajaukset. Toisessa luvussa esitellään käytetty tutkimusmenetelmä ja löydetty tutkimusaineisto. Kolmas, neljäs ja viides luku sisältävät tutkimuksen teoriaosuuden, jossa perehdytään arvojen ja

arvojohtamisen merkitykseen organisaatioissa, organisaatiokulttuurin ilmenemiseen organisaatioissa ja tietointensiivisyyteen organisaatioissa ja tietotyössä. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka jakautuvat tietointensiivisten organisaatioiden organisaatiokulttuurihaasteisiin ja arvojohtamisen työkaluihin. Työn viimeisessä luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja kootaan ne havainnollistavaan taulukkoon.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tietointensiivisen organisaation organisaatiokulttuurin kehittämismahdollisuudet arvojohtamisen avulla. Tavoitteena on löytää arvojohtamisen työkalut, jotka soveltuisivat löydettyihin tietointensiivisten organisaatioiden organisaatiokulttuurihaasteisiin, ja näin ollen kehittäisi organisaatiokulttuuria. Tutkimus on rajattu käsittelemään vain tietointensiivisiä organisaatioita, jotta näkökulma ei muodostu turhan laajaksi. Monet organisaatiot, jotka eivät luokittele itseään tietointensiivisiksi, siirtyvät yhä enemmän tietointensiivempään suuntaan, joten tutkimuksen tulokset eivät välttämättä sitoudu pelkästään ”aitoihin” tietointensiivisiin organisaatioihin. Organisaatiot kohtaavat monenlaisia haasteita, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään tietointensiivisen organisaation kulttuuritason haasteisiin.

Tutkimuskysymykset muokkaantuivat tutkimusprosessin aikana, kun alan kirjallisuuteen tutustuessa nousi esiin uusia näkökulmia. Etenkin alatutkimuskysymyksiä hiottiin vielä tutkimusprosessin aikana. Lopullinen päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset ovat esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys	Miten arvojohtamista voidaan hyödyntää tietointensiivisen organisaation organisaatiokulttuurihaasteiden kanssa?
Alatutkimuskysymys 1	Miten määritetään organisaation arvot?
Alatutkimuskysymys 2	Mitä arvojohtaminen on?
Alatutkimuskysymys 3	Miten organisaatiokulttuuri ilmenee organisaatioissa?
Alatutkimuskysymys 4	Miten tietointensiivisyys näkyy organisaatioissa?
Alatutkimuskysymys 5	Minkälaisia haasteita tietointensiiviset organisaatiot kohtaavat kulttuuritasolla?

Alatutkimuskysymys 6	Minkälaisia työkaluja arvojohtaminen tarjoaa organisaatioille?
----------------------	--

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: ”*Miten arvojohtamista voidaan hyödyntää tietointensiivisen organisaation organisaatiokulttuurihaasteiden kanssa?*”. Tähän vastaaminen ei kuitenkaan onnistu ilman tarkempaa syventymistä tutkimuksen erillisiin osa-alueisiin. Tästä syystä on johdettu kuusi alatutkimuskysymystä, jotka liittyvät tutkimuksen eri osa-alueisiin ja linkittyvät lopulta päätutkimuskysymykseen. Näiden alatutkimuskysymysten on siis tarkoitus avittaa päätutkimuskysymykseen vastaamista eli vastaamalla alatutkimuskysymyksiin voidaan johdonmukaisesti vastata itse päätutkimuskysymykseen.

2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

2.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tämä kandidaatintyö suoritetaan kirjallisuustutkimuksena johtamisen ja talouden tiedekunnan tietojohdamisen yksikön ohjeistuksen mukaisesti. Kirjallisuustutkimus perustuu jo olemassa olevan tiedon etsimiseen ja soveltamiseen tutkimuskysymyksiä ratkaisemiseksi (Fink 2014). Tutkimuksen päätelmät tehdään siis alan kirjallisuuden, tutkimusten ja tieteellisten artikkelien pohjalta. Tavoitteena on esitellä erilaisia näkökulmia, jotka keskustelevat tutkimuksessa keskenään tuoden esiin mahdolliset vastakkaiset tulokset ja mielipiteet.

Tässä kirjallisuustutkimuksessa on käytetty Finkin (2014) luomaa seitsemän vaiheista metodia kirjallisuustutkimuksen suorittamiseen. Finkin menetelmä on yleisesti käytössä akateemisessa maailmassa, joten se soveltuu myös tämän kandidaatintyön suorittamiseen. Metodien seitsemän vaihetta ovat:

1. Tutkimuskysymysten muodostus
2. Tietokantojen valitseminen
3. Hakutermien valitseminen
4. Hakukriteerien rajaaminen
5. Metodologisten kriteerien tarkistaminen
6. Tutkimuksen suorittaminen
7. Tulosten yhdistäminen ja käsittely

(Fink 2014)

Työ aloitettiin pohtimalla tutkimusongelmaa ja sitä kautta tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen päätavoite on vastata päätutkimuskysymykseen, ja alatutkimuskysymysten tarkoitus on jäsenellä päätutkimuskysymystä pienempiin osiin. Vastaamalla alatutkimuskysymyksiin pystytään lopulta vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Kirjallisuuteen tutustuessa tutkimusongelma, ja tämän seurauksena tutkimuskysymykset, muokkaantuivat useampaan kertaan, kun esiin nousi uusia näkökulmia ja mahdollisia rajauksia.

Tietokannoiksi valittiin Andor ja ScienceDirect. Andorin valinta oli selkä, koska se on Tampereen korkeakouluuyhteisön yleisesti käyttämä ja hyväksymä tietokanta. Andorin lisäksi haluttiin myös toinen tietokanta, ja tutkimalla edellisiä opinnäytetöitä valinta osui ScienceDirectiin. Tämän jälkeen valittiin hakulausekkeet, joilla ryhdytään tutkimaan kirjallisuutta aiheesta. Hakulausekkeet ja niillä löydettyjen tulosten määrä on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Hakulausekkeet ja tulosten määrä tietokannoissa

Hakulauseke	Andor	Science-Direct
("value-based management" OR "values management" OR "value driven management") AND "organizational culture"	2103	220
"knowledge-intensive" AND "organizational culture"	5447	633
"knowledge-intensive" AND ("value-based management" OR "values management" OR "value driven management")	346	46
"knowledge-intensive" AND "organizational culture" AND ("value-based management" OR "values management" OR "value driven management")	114	15

Kuten nähdään, tietyillä hakulausekkeilla tuloksia löytyy valtavat määrät. Hakukriteerejä rajaamalla pystytään löytämään tutkimukseen paremmin soveltuvia lähteitä. Hakukriteerejä olivat tekstin saatavuus, vertaisarviointi, tietyt aineistotyytit ja vain englannin- ja suomenkieliset tulokset. Taulukossa 3 on esitelty rajattujen hakujen tulokset.

Taulukko 3. Rajattujen hakutulosten määrä

Hakulauseke	Andor	Science-Direct
("value-based management" OR "values management" OR "value driven management") AND "organizational culture"	973	27
"knowledge-intensive" AND "organizational culture"	2602	78
"knowledge-intensive" AND ("value-based management" OR "values management" OR "value driven management")	151	6

"knowledge-intensive" AND "organizational culture" AND ("value-based management" OR "values management" OR "value driven management")	54	7
---	----	---

Kuten taulukoista huomataan, toiset hakutermit ovat huomattavasti suosittumia tieteellisessä tutkimuksessa, kuin toiset. Laadukkaita lähteitä löydettiin myös tutkimalla hyväksi havaittujen aineistojen lähdeluetteloita. Hakuprosessi siis lähti liikkeelle näistä hakutuloksista, mutta etenkin vanhempia teoksia, jotka sisälsivät hyödyllistä pohjatietoa, löydettiin uudempien aineistojen lähdeluetteloista. Kaikki tutkitut lähteet käytiin kuitenkin läpi noudattaen yleistä lähdekriittisyyttä. Aineistojen julkaisuaika otettiin myös huomioon, jotta pystyttiin selvittämään tuorein tieteellinen tieto. Osa käytetyistä lähteistä oli kuitenkin melko vanhoja, mutta niiden sisältämään tietoon viitattiin useissa uudemmissa lähteissä, minkä vuoksi niitä päädyttiin hyödyntämään tässä tutkimuksessa.

Tämän jälkeen suoritettiin itse tutkimus, jossa käytiin läpi eri lähteet ja aineistot, joista voisi olla apua tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Lähteistä poimittiin esiin näkökulmia ja tutkimustuloksia, joita hyödynnettiin tulosten aikaansaamiseksi. Lopuksi tulokset yhdistettiin ja niiden pohjalta tehtiin johtopäätökset, jotka vastaavat päätutkimuskysymykseen. Johtopäätökset on esitelty tämän työn lopussa.

2.2 Tutkimusaineiston esittely

Tutkimusaineisto kehittyi tutkimusprosessin eri vaiheissa ja lähteitä löydettiin vielä kirjoitusprosessinkin aikana. Aineiston voidaan ajatella jakautuneen karkeasti tutkimuksen kolmen teeman ympärille. Arvoista ja arvojohtamisesta, organisaatiokulttuurista ja tietointensiivisyydestä löydettiin kaikista omat lähteensä, joiden avulla pystyttiin perehtymään syvällisesti aihealueisiin. Monet lähteet sisälsivät näkökulmia useammasta aihealueesta, mikä helpotti tutkimuksen suorittamista. Taulukossa 4 on esitelty kaksi lähdeä jokaisesta teemasta.

Taulukko 4. Esimerkkejä tutkimusaineistosta

Teos	Tekijät	Sisältö
Values management: Aligning employee values and organizational goals	Paarlberg, L. E. & Perry, J. L. (2007)	Käsittelee arvojohtamisen mahdollisuuksia instituutioissa. Tutkimus perustuu haastatteluihin viiden vuoden ajalta.

Yrityksen arvot ja etiikka	Aaltonen, T. & Junkkari, L. (2003)	Arvojen ja etiikan perusteet yritysmaailmassa, sekä niiden yhdistäminen yhdeksi hallittavaksi kokonaisuudeksi.
Organizational Culture and Leadership	Schein, E. H. & Schein, P. (2016)	Organisaatioiden kulttuurin määrittely, ja organisaatiokulttuurin johtamismahdollisuudet.
Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation	Lee, T. L., Raschke, R. L. & Louis, R. S. (2016)	Organisaatiokulttuurin merkitys työntekijöiden arvonluontiprosessissa.
Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behavior	De Long, D. (1997)	Tietointensiivisten organisaatioiden kehittäminen organisaatiokulttuurin avulla.
Knowledge Work and Knowledge- Intensive Firms	Alvesson, M. (2004)	Tietointensiivisten organisaatioiden ja tietotyön perusteet.

Esimerkiksi Paarlbergin & Perryn (2007) artikkeli *Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals* avasi hyvin arvojohtamisen perusteita, sekä toi esiin konkreettisia tapoja, miten organisaatiot pystyvät hyötymään sen implementoinnista. Kirjoittajat suorittivat viiden vuoden mittaisen tutkimuksen arvojohtamisesta erilaisissa organisaatioissa, ja ovat tutkineet arvojohtamista aikaisemminkin, joten lähdettä voidaan pitää hyvin luotettavana. Lähteen avulla onnistuttiin myös linkittämään arvot arvojohtamiseen, mikä helpotti arvojohtamisen tutkimista työntekijöiden näkökulmasta, kun heidän omat arvonsa otetaan myös huomioon.

Alvessonin (2004) teos *Knowledge Work and Knowledge- Intensive Firms* antoi hyvät lähtökohdat tietointensiivisten organisaatioiden ja tietotyön tutkimiselle. Teoksessa määritellään tarkasti termien merkitykset, ja eriyvät mielipiteet muussa kirjallisuudessa. Teokseen on viitattu useissa muissakin tässä tutkimuksessa käytetyissä lähteissä, joten teosta voidaan pitää aihealueen perustietopankkina. Teoksen avulla pystyttiin selvittämään tietointensiivisten organisaatioiden ominaispiirteet, ja tietotyön asettamat vaatimukset työntekijälle sekä organisaatiolle.

3. ARVOT JA ARVOJOHTAMINEN

Yleisesti arvot voidaan nähdä uskomuksina ja/tai vakaumuksina, jotka ohjaavat valintoja vallitsevista vaihtoehtoista (Kernaghan, 2003). Arvoja voidaan myös pitää tavoiteltavina tiloina, käyttäytymistapoina tai tavoitteina (Elizur et al. 1991). Arvot toimivat siis linssinä, joiden läpi katsotaan ja tulkitaan ihmisiä, tilanteita ja itseämme. Vaikka arvoja voidaan pitää kestävinä, eivät ne silti ole muuttumattomia (Paarlberg & Perry, 2007). Asiat, joita pidetään nyt tärkeinä, eivät välttämättä ole sitä myöhemmin, ja nyt merkityksettömät asiat saattavat olla tulevaisuudessa hyvinkin merkittäviä. Yleisesti kirjallisuudessa arvot ja asenteet erotetaan toisistaan (Elizur et al. 1991), mutta jotkin tutkijat näkevät arvot asenteiden osajoukkona, jotka erottuvat muista asenteista merkittävyydellään ja tärkeydellään (Guttman, 1982). Tässä tutkimuksessa arvot ja asenteet pidetään erillisinä kokonaisuuksina selkeämpien tuloksien ja johtopäätösten aikaansaamiseksi.

3.1 Arvot organisaatiossa

Organisaation arvot voidaan mieltää koko organisaation yhteisenä tahtotilana. Ne ohjaavat organisaatiota kohti haluttua suuntaa ja vahvistavat yhteisiä toimintatapoja ja tavoitteita. Arvot voivat olla hyvin yksipuolisia organisaation liiketoimintaa kuvaavia, tai ne voivat linkittyä työntekijöihin ja yksilöihin toivottuina luonteenpiirteinä. Ei ole kuitenkaan olemassa tiettyjä arvoja, jotka soveltuisivat kaikkiin organisaatioihin. Jokainen organisaatio toimii omassa toimintaympäristössään, jossa on tietyt olosuhteet ja vaatimukset. Organisaation arvojen tuleekin heijastua näistä ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä, minkä seurauksena organisaation ”arvokoriin” kerääntyy useampia arvoja. (Lönngqvist et al. 2005)

Organisaatioiden arvoihin lukeutuu hyvin erilaisia piirteitä, ja tästä syystä on perusteltua jaotella niitä erilaisiin osa-alueisiin. Aaltonen ja Junkkari (1999) ryhmittelevät organisaation arvot neljään kenttään: tehokkuuskenttään, periaatekenttään, idealismin kenttään ja yksilökenttään. *Tehokkuuskenttään* lukeutuvat perinteiset liike-elämän arvot sekä muut kovat arvot. Näiden arvojen avulla pidetään huoli, että liiketoiminta tuottaa tulosta. Tehokkuuskentän arvoja ovat muun muassa menestys, voitto, tehokkuus ja automaatio. *Periaatekenttä* sisältää arvot, jotka painottuvat etiikkaan ja yhteiskunnalliseen toimintaan. Näitä arvoja lähestytään luomalla yhteiset järjestelmät ja säännöt, jotka perustuvat periaatekentän arvoihin. Esimerkiksi perustuslait, sopimukset, etiketti ja tasa-arvo ovat periaatekentän arvoja. *Idealismin kentän* arvot ovat myös eettisiä, mutta painottuvat lisäksi esteettisyyteen. Niiden paino on moraalissa ja

kasvatuksessa, ja ne korostavat tunnepuolta. Tämän kentän arvoihin luetaan suvaitsevaisuus, rehellisyys ja huolenpito. *Yksilökentän* arvot voidaan nähdä myös yksilöllisten perustarpeiden arvoina. Nämä arvot keskittyvät yksilöön ja arkisiin tapahtumiin. Ne heijastavat perustavanlaatuisia tarpeita olemassaolosta, selviytymisestä ja tyydytyksestä. Niihin lukeutuvat turvallisuudentunne, yksityisyys ja luovuus. (Aaltonen & Junkkari, 1999)

Arvot voidaan nähdä myös osana organisaation aineetonta pääomaa. Aineettomaan pääomaan luetaan kaikki aineettomat resurssit tai näiden resurssien muuttuminen toisiksi resursseiksi, jotka ovat organisaation täydessä tai osittaisessa hallinnassa ja jotka luovat organisaatioissa arvoa (Roos et al. 2006). Aineettoman pääoman elementit voidaan siis nähdä organisaation ei-fyysisinä arvonlähteinä, joihin lukeutuvat muun muassa kyvykkyydet, suhteet ja toimintatavat (Lönqvist et al. 2005). Tämän vuoksi organisaation on tärkeää ymmärtää omien arvojensa merkitys, koska ne pystyvät tuottamaan lisäarvoa koko organisaatiolle.

On kuitenkin oleellista huomioida, että aineeton pääoma ei tarkoita aina organisaatiolle positiivisia arvoa luovia tekijöitä. Monet aineettomat tekijät voivat vaikuttaa organisaatioon negatiivisesti, ellei niiden taso ole riittävän korkea. Tästä esimerkkejä ovat osaaminen ja imago, jotka voivat pahimmillaan estää organisaation arvonluonnin. (Lönqvist et al. 2005) Tämä voidaan yhdistää myös organisaatioarvoihin, sillä puutteellisesti johdetut tai valitut arvot saattavat hankaloittaa organisaation toimintaa ja estää sen menestymisen. Muut huomioitavat ominaisuudet aineettomalle pääomalle ovat sen kyky olla vähentymättä, vaikka sitä käytetään, ja sitoutumattomuus aikaan tai paikkaan (Roos et al. 2006).

Pohlman ja Gardiner (2000) jaottelevat organisaatioon (ja samalla yksilöön) vaikuttavat arvotekijät (value drivers) sen mukaan, kenen arvoista on kyse. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat organisaatiotason päätöksentekoon, mutta myös yksittäisen työntekijän päivittäisiin päätöksiin ja valintoihin. Kahdeksan arvotekijää Pohlmanin ja Gardinerin (2000) mukaan ovat

- ulkoiset kulttuuriarvot
- organisaation omat sisäiset kulttuuriarvot
- yksittäisen työntekijän arvot
- asiakkaiden arvot
- tavarantoimittajien/sidosryhmien arvot
- kolmannen osapuolen arvot

- omistajien arvot
- kilpailijoiden arvot.

Ulkoiset kulttuuriarvot tarkoittavat kaikkia niitä ulkopuolisia arvoja, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Lähtökohtana ovat sen alueen arvot, missä organisaatio sijaitsee. Nämäkin arvot jakaantuvat yhteisöjen, kaupunkien, osavaltioiden ja valtioiden arvoihin, sillä kaikki nämä tulee ottaa huomioon organisaation toiminnassa. Näiden arvojen noudattaminen on elintärkeää organisaation maineen kannalta kyseisessä ympäristössä. (Pohlman ja Gardiner 2000)

Organisaation sisäiset arvot ovat ne arvot, jotka organisaatio pyrkii itse valitsemaan ja joihin organisaatio pystyy itse vaikuttamaan. Organisaation arvojohtaminen keskittyy näihin arvoihin, ja näistä puhutaan lisää arvojohtamisen kohdalla. Hyvin usein organisaatioiden julistamat arvot ovat samanlaisia keskenään, mutta eroavuudet toiminnassa nousevat esiin vaikeina aikoina, kun taloudelliset tekijät ja eettiset arvot ovat ristiriidassa keskenään. (Pohlman ja Gardiner 2000)

Yksittäiseen työntekijän arvot tulevat esiin kaikissa päätöksentekotilanteissa. Jokaisella yksilöllä on omat lähtökohtansa ja henkilökohtaiset arvonsa, jotka ovat heille tärkeitä. Onkin varsin perusteltua organisaatiolle etsiä työntekijöitä, jotka jakavat samat arvot kuin organisaatio. Jos organisaatio arvostaa täsmällisyyttä ja tarkkuutta, tulee palkatuilla työntekijöillä olla nämä samat arvot. Vastapainoisesti jokin suunnittelutoimisto saattaa arvottaa luovuutta ja rentoutta organisaatiotasolla, joten pikkutarkkojen työntekijöiden palkkaamista tulee harkita tarkasti. (Pohlman ja Gardiner 2000)

Asiakkaiden arvot nousevat nykypäivän asiakaslähtöisessä arvonluonnissa merkittävästi esille. Hyvin usein puhutaan asiakkaan arvojen huomioimisesta, mutta silti harvoin organisaatio yhdenmukaistaa arvonsa asiakkaiden arvojen kanssa. Asiakas ei ole kiinnostunut kuulemaan, mitkä ovat organisaation arvot, vaan haluaa nähdä arvojen toteutumisen käytännössä. Organisaatioiden tulisikin ottaa omia arvoja laatiessaan huomioon asiakkaidensa arvot. (Pohlman ja Gardiner 2000)

Toimittajien arvot ovat menneisyydessä olleet toissijainen tekijä organisaation arvojohtamisessa. Yleisesti isoimmilla ostajilla on ollut aina yliote toimittajasta ja heidän on ollut pakko suostua ostajien vaatimuksiin. Tällöin toimittajien arvoilla ei ole ollut suurta merkitystä. Nykypäivänä monet alat, kuten esimerkiksi autoteollisuus, on siirtynyt pois suurista varastoista, jolloin tavarantoimittajien rooli on huomattavasti suurempi. Tämän seurauksena ostajat ja toimittajat ovat alkaneet sopia kumppanuussopimuksia, jotka takaavat molempien osapuolien tyytyväisyyden. Näitä sopimuksia laatiessa molempien osapuolien on otettava huomioon toisen arvot. (Pohlman ja Gardiner 2000)

Kolmansien osapuolien arvoihin lukeutuu yhteiskunnan säädösten ja lainpykälien noudattaminen. Jokainen teko ja päätös, jonka organisaatio tekee, joutuu suurennuslasin alle. Tämän vuoksi sen pitää olla varma, että sen toimet noudattavat jokaista lakipykälää ja säädöstä. Esimerkiksi työntekijän irtisanominen on organisaatiolle aina haastava tilanne, jossa sen pitää noudattaa tarkasti lakia ja sääntöjä, jotta irtisanominen on perusteltua. Hyvin usein tämän lisäksi organisaatiot pyrkivät auttamaan irtisanottua työntekijää vielä enemmän kuin laki määrää tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia ja palkkaa pidemmältä ajalta. Tällä organisaatiot pyrkivät säilyttämään välit irtisanottujen kanssa, ja estämään mahdolliset oikeudenkäynnit, joita pettyneet työntekijät saattavat aiheuttaa. (Pohlman ja Gardiner 2000)

Omistajien arvot viittaavat organisaation omistajiin, ovat ne sitten osakkeenomistajia tai organisaation osakkaita. Heidän arvonsa on yleensä hyvin selkeät ja liittyvät lähes aina organisaation tuottavuuteen. Välttämättä kyseessä ei ole heidän ainoa arvonsa, mutta lähes poikkeuksetta se on painoarvoltaan suurin. Omistajien arvot ovat yleisesti eniten ristiriidassa muiden arvojen kanssa, ja niiden puntaroiminen suhteessa muihin arvoihin on yksi arvojohtamisen haasteista. (Pohlman ja Gardiner 2000)

Kilpailijoiden arvojen merkitystä kyseenalaistetaan, mutta niiden jatkuva selvittäminen ja analysoiminen on merkittävässä roolissa, mikäli organisaatio haluaa pysyä perillä markkinoiden vallitsevasta tilanteesta. Kilpailijoiden arvojen avulla voi tulkita, miten heidän arvonsa toimivat toimintaympäristössä, ja tämän lisäksi jatkuva kilpailijoiden analysoiminen motivoi organisaatiota yhä parempiin suorituksiin. Nykymaailmassa organisaatioiden väliset fuusiot ovat täysin arkipäiväisiä, joten organisaatioiden täytyy myös tästä näkökulmasta ymmärtää kilpailijoiden arvomaailmat. (Pohlman ja Gardiner 2000)

Pohlman ja Gardiner (2000) näkevät kaikki kahdeksan arvotekijää merkittävässä roolissa organisaation arvojohtamisessa. Jos yksikin arvotekijä jätetään huomiotta, se voi vaikuttaa dramaattisesti organisaation toimintaan. Tämän vuoksi jokaisen arvotekijän huomioon ottaminen päätöksentekotilanteissa tulee olla itsestäänselvyys.

3.2 Arvojohtaminen

Arvojohtamisen käsitteelle ei ole olemassa yksittäistä yleisesti hyväksyttyä määrittelyä. On myös kyseenalaistettu, onko ylipäätään mahdollista johtaa organisaation uskomusjärjestelmiä tai arvoja vai käyttäytyvätkö ne aina ennalta arvaamattomilla tavoilla (Paarlberg & Perry 2007). Organisaatiot ovat kuitenkin ymmärtäneet arvojen merkityksen ja pyrkivät linjaamaan arvonsa oman toiminnan kannattavuuden kannalta

suotuisiksi (Kernaghan 2003). Arvojohtaminen, kuten kaikki muukin johtaminen, on loppujen lopuksi ihmisten johtamista, joten työntekijöiden tunteminen ja heidän toimintansa ymmärtäminen on keskiössä.

Kraemer (2011) tuo esiin neljä periaatetta arvojohtamiselle: itsetutkiskelu, tasapaino, todellinen itseluottamus ja aito nöyryys. Nämä periaatteet saattavat kuulostaa liiankin yksinkertaisilta, mutta niiden todellinen hallitseminen vaatii vuosien syventymisen aiheeseen. Periaatteet eivät ole irrallisia, vaan ne ovat kytkeytyneet toisiinsa. Toisen periaatteen heikko hallitseminen heijastuu negatiivisesti toiseen, kun taas yhden periaatteen perusteellinen hallinta vahvistaa kolmea muuta. Periaatteiden avulla arvot saadaan yhä tiiviimmin mukaan organisaation päätöksentekoon.

Itsetutkiskelu viittaa henkilön kykyyn tunnistaa omat arvonsa. Sen avulla pystyy löytämään ne arvot, joilla on eniten merkitystä itselle, ja vastaavasti myös ne, joilla ei ole merkitystä. Itsetutkiskelun avulla pystyy ottamaan etäisyyttä itseensä, ja näkemään, mitkä arvot ohjaavat omaa toimintaa. Liian usein johtajat pyrkivät omaksumaan jonkun toisen johtamistyylin ja -arvot, jolloin heidän johtamistyylistään tulee väkinäinen ja epäaito. Vaikka muilta johtajilta on hyvä ottaa oppia, tulee jokaisen johtajan toimintatapojen reflektoida heidän omia arvojaan. *Tasapaino* mahdollistaa kaikkien näkökulmien ymmärtämisen päätöksentekotilanteissa. Hyvin usein johtajat kokevat, että heillä on ”oikea” vastaus kaikkeen. Ongelmat eivät yleensä ole mustavalkoisia, vaan niissä on eri näkökulmia, joihin vaikuttaa eri tekijät. Johtajien tulee etsiä vastauksia ja mielipiteitä läpi organisaation, jotta he voivat ymmärtää päätöksentekotilanteen kaikki merkitykset. On kuitenkin oleellista ymmärtää, että kaikki työntekijät ja sidosryhmät eivät tule saamaan tahtoaan läpi. Tasapainon hallitseva johtaja kuuntelee eri osapuolien mielipiteet ja ajatukset, mutta on valmis silti tekemään yleisen mielipiteen vastaisen päätöksen, mikäli se hänen arvomaailmansa mukaan on organisaation parhaaksi. (Kraemer 2011)

Rehellinen itseluottamus on olennainen osa menestyksestä arvojohtamista. Johtaja, joka omaa rehellisen itseluottamuksen, tiedostaa osa-alueet ja ominaisuudet, jotka hän hallitsee, ja vastaavasti myöntää omat heikkoutensa ja puutteensa. Syy, minkä vuoksi puhutaan ”rehellisestä” itseluottamuksesta on se, että usein johtajat omaksuvat persoonan, jota muut pitävät itsevarmana, vaikka se ei todellisuudessa olisi heidän oma persoonansa. Rehellinen itseluottamus on myös arvo, joka tulee implementoida koko organisaatioon, jotta ihmiset uskaltavat kertoa mielipiteensä asioista, joista heillä on vankka tietopohja. *Aidon nöyryyden* avulla johtaja ymmärtää, että jokainen organisaation jäsen on arvokas, on hänen tittelinsä sitten mikä tahansa. Johtajan on tärkeää ymmärtää, että organisaation tiedosta suurin osa on alemman tason työntekijöillä, joten heidän

mielipiteensä tulee tulla kuulluksi, kun tehdään suuria päätöksiä. Valitettavan usein johtajat ajavat hierarkkista organisaatorakennetta, jossa heidän oma asemansa on muiden yläpuolella. Tällöin työntekijöiden kynnys kertoa omia ideoitaan ja ajatuksiaan on huomattavasti korkeampi. (Kraemer 2011)

Näiden periaatteiden pysyvä implementoiminen vaatii johtajilta jatkuvaa kurinalaisuutta, jonka avulla he saavat vahvan perustan arvojohtamiselle. Neljän periaatteen avulla johtajat ymmärtävät, mitkä asiat ovat heille ja organisaatiolle tärkeitä, ja täten pystyvät aina päätöksentekotilanteissa palaamaan näihin arvoihin ja löytämään oikean ratkaisun. Vaikka nämä periaatteet voidaan helposti mieltää johtajan omiksi arvoiksi, ne toimivat myös koko organisaatiotasolla arvoa tuottavina periaatteina. Arvojohtamisen hyödyt piilevät juuri kriisitilanteissa, joissa päätöksentekijöiltä vaaditaan ripeitä päätöksiä, joilla on merkittävät seuraukset. (Kraemer 2011)

Arvojohtamisen implementointi ei tapahdu hetkessä. Se on jatkuva prosessi, johon tulee keskittyä päivittäin. Pohlman & Gardiner (2000) tuovat esiin seitsemän askelta, joiden avulla organisaatio pystyy luomaan arvojohtamisen kulttuurin. He korostavat, että implementoimiseen kuluu vähintään kolme vuotta aikaa, mutta useissa tapauksissa siinä saattaa kestää kauemminkin. Seuraavassa käydään läpi nämä seitsemän askelta, joiden avulla arvojohtaminen voidaan implementoida organisaatioon.

Askel 1 – Johdon sitoutuminen

Arvojohtaminen lähtee liikkeelle sitoutuneesta johdosta, jotka ovat sisäistäneet arvot ja ovat valmiita johtamaan organisaatioita näiden arvojen pohjalta. Vaikka arvojohtaminen alkaa organisaation ylimmältä tasolta, tulee sen levitä jokaiselle organisaatiotasolle. Tässä johdolla on suuri vastuu, miten arvoja lähdetään implementoimaan koko organisaatioon.

Askel 2 – Työntekijöiden voimauttaminen/voimaannuttaminen

Arvojohtamisen mukaan jokaisesta työntekijästä tulee tehdä voimaantunut työntekijä, jolla on omat vastualueensa, oikeudet ottaa riskejä ja tehdä merkittäviä päätöksiä. Tämän tulee olla organisaation yleinen käytäntö, jolloin työntekijät saavat osallistua ja vaikuttaa organisaation toimintaan. Jotta työntekijät pystyvät tekemään valistuneita päätöksiä, tulee organisaation avata se tiedot kaikkien tarvitsevien käyttöön.

Askel 3 – Kompensointi

Arvopohjaista käyttäytymistä tulee suosia erilaisten kompensointimenetelmien avulla. Organisaation tulee luoda kannustinjärjestelmä jokaiselle organisaation yksikölle ja tasolle, jonka avulla voidaan ohjata työntekijöiden käyttäytymistä toivottuun suuntaan.

Tällöin varmistutaan koko organisaation kattavista toimintatavoista, ja pidetään työntekijöiden motivaatiota yllä.

Askel 4 – Uudelleen järjestys

Organisaatiomallit, jotka ovat saattaneet toimia menneisyydessä, eivät välttämättä palvele enää arvopohjaista toimintaa. Hierarkkiset ja funktionaaliset rakenteet soveltuivat yksinkertaisiin työtehtäviin ja kouluttamattomalle työvoimalle, mutta nykyajan liikemaailman vaatimukset edellyttävät ”litteämpää” organisaatorakennetta, jossa on vähemmän johtoportaita ja johtajan rooli on vähemmän autoritäärinen ja enemmän ohjaava. Organisaatioiden on siis oltava valmiita uudelleen rakentamaan organisaatiotaan arvojohtamista suosivaksi.

Askel 5 – Työntekijöiden valitseminen

Rekrytointivaiheeseen tulee panostaa erittäin paljon, jotta organisaatio onnistuu palkkaamaan työntekijöitä, jotka soveltuvat organisaation vaatimuksiin. Organisaation on syytä selvittää hakijoiden arvomaailmat, sillä työntekijä, joka jakaa organisaation arvot, on huomattavasti tuotteliaampi, kuin työntekijä, joka ei usko organisaation arvoihin.

Askel 6 – Painotus arvon luontiin

Jokaisen päivän tavoite on pystyä luomaan lisää arvoa organisaatiolle. Kaikki pienetkin onnistumiset on syytä nostaa esiin, ja juhlistaa niitä mahdollisuuksien mukaan. Tällöin organisaation ryhmähenki pysyy yhtenäisempänä, ja päivittäiset onnistumiset osataan nähdä yhteisinä saavutuksina.

Askel 7 – Elinikäinen oppiminen

Viimeinen askel ylittää ja yhdistää kaikki muut askeleet. Organisaation on ymmärrettävä, että arvojohtaminen on jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, mikä ei pääty koskaan. Työntekijöitä tulee jatkuvasti valistaa arvojohtamisen työkaluista ja hyödyistä päätöksentekotilanteissa. Tavoitteena on saavuttaa organisaatiossa tiedostamattoman pätevyyden tila, jolloin arvojohtamisesta tulee luonnollinen tapa hoitaa päätöksentekotilanteet.

Organisaatioiden ylin johto lähes poikkeuksetta tunnistaa arvojen merkityksen ja ymmärtää, miten arvot parantavat organisaation suorituskykyä (Mattila 2008). Arvojohtamisen haaste pohjautuu sen implementoimiseen kaikille organisaatiotasoille (Pohlman & Gardiner 2000). Vaikka johtoporras onkin sitoutunut toimimaan yhteisten arvojen pohjalta, he eivät välttämättä onnistu saamaan työntekijöitä sisäistämään näitä samoja arvoja ja toimintatapoja. Prosessin ajankeston vuoksi harvalla organisaatiolla on

valmiuksia sitoutua arvojohtamisen haasteisiin vuosikausiksi. On vaikea perustella arvojohtamisen hyötyjä organisaation johtoportaalalle, kun hyödyt ovat nähtävissä vasta vuosien päästä.

Arvojohtamisen voidaan nähdä onnistuneen, kun organisaatiolle on muodostunut vahva arvojärjestelmä. Tämä tarkoittaa, että organisaation jäsenet jakavat samat avainarvot liittyen hyväksytyyn käyttäytymiseen ja organisaation strategisiin tavoitteisiin, mutta myös, että jäsenten arvot ovat linjassa johtajien omaksuttujen arvojen kanssa (Paarlberg & Perry 2007). Kun työntekijän ja organisaation arvot kohtaavat, on työntekijä yleensä menestyksekkäämpi työssään, mutta myös arkielämässä. Arvojen yhteneväisyys on ratkaiseva tekijä arvon maksimoinnissa pitkällä aikavälillä (Pohlman ja Gardiner 2000,)

4. ORGANISAATIOKULTTUURI

Kulttuurien analysointiin on luotu useita malleja ja määritelmiä, joita tässä tutkimuksessa ei aiota avata tarkemmin, kuin mikä on tarpeellista organisaatiokulttuurin ymmärtämiseksi. Yksittäistä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei ole muodostunut, mutta useissa määritelmässä on samoja piirteitä. Jonkin ryhmän kulttuuria voidaan pitää sen kerryttämänä oppimisena erilaisista ulkoisista ja sisäisistä tilanteista, jonka seurauksena on muodostunut yhteiset tavat suoriutua näistä tilanteista (Schein 2016). Tämä määrittely on hyvin laaja ja jokaisen kulttuurimuodon kohdalla tuleekin ottaa huomioon sen ominaisuudet ja erityispiirteet.

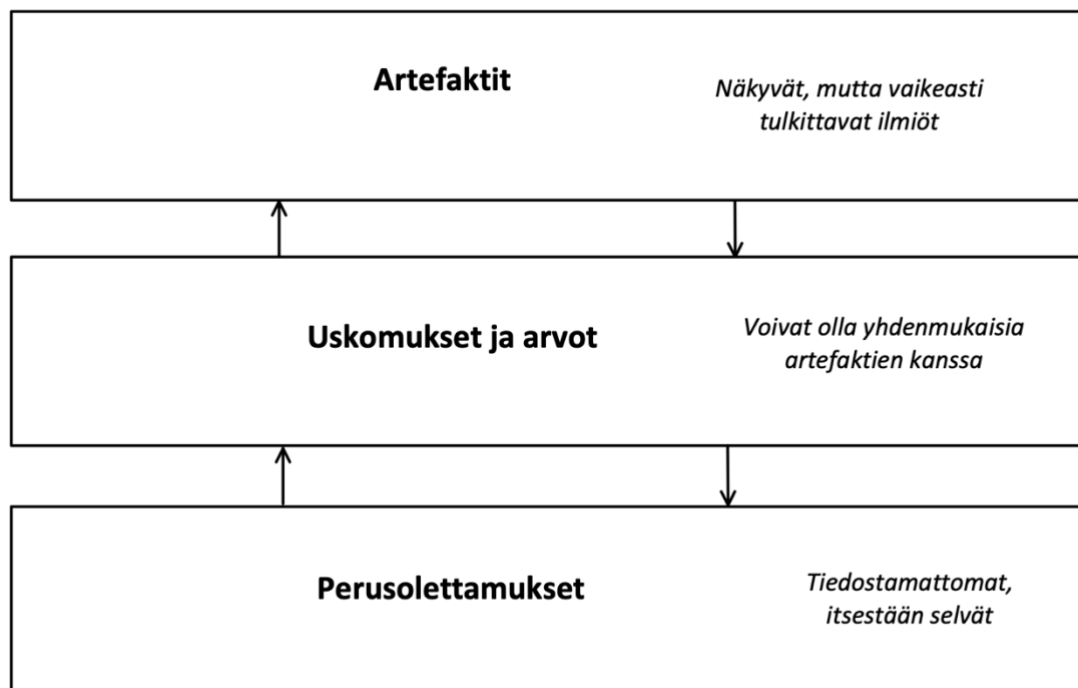
Organisaatiokulttuuri keskittyy nimensä mukaisesti jonkun tietyn organisaation kulttuuriin. Schein (1984) on määritellyt organisaatiokulttuuriin kuuluvan kaikki olettamukset, jotka on keksitty, löydetty tai kehitetty, sisäisen integraation tai ulkoisen mukautumisen aiheuttamiin ongelmiin. Nämä olettamukset on todettu päteviksi, joten niistä on tullut yhteiset säännöt ja toimintatavat, jotka on opetettu mahdollisille uusille jäsenille. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä myös monimutkaisena joukkona arvoja, normeja ja symboleja, jotka ohjaavat sen jäseniä kohti sen johtajien asettamia tavoitteita, ja samalla luoden yhteisöllisyyden tunnetta (Lee et al. 2016). Organisaatiokulttuuriin sisältyy kuitenkin aina sen yksilöiden henkilökohtaiset arvot ja toimintatavat, jotka vaikuttavat kulttuurin muovautumiseen (Birnberg & Snodgrass, 1988). Organisaatiokulttuurin tila ei kuitenkaan ole pysyvä, sillä organisaation rakenne, henkilöstö tai arvot saattavat muuttua, minkä seurauksena kulttuurikin mukautuu jatkuvasti (Barret 2006).

Lönqvist et al. (2005) näkevät organisaatiokulttuurin järjestelmänä, joka koostuu itsestään selvinä pidetyistä oletuksista, odotuksista ja säännöistä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri koostuu monista asioista, ja he nostavat esiin johtamistavat, vuorovaikutus- ja viestintätavat ja sitouttamis- ja palkitsemistavat. Johtamistavat vaihtelevat suuresti eri organisaatioiden välillä. Globaalisti hyväksi todettua johtamistapaa ei ole olemassa, sillä siihen vaikuttaa aina johdettava organisaatio ja johtajan oma luonne. Nykyaikainen näkemys johtamisesta on muuttunut enemmän ohjaavaan suuntaan, eikä työntekijöiden nähdä enää olevan alaisia. Johtaminen on myös aina aika-, paikka- ja ihmissidonnaista. Vuorovaikutus- ja viestintätavat ovat organisaation toiminnan perusta. Organisaation voimavara on sen yksilöiden väliset suhteet, joiden vahvuuteen ja sujuvuuteen tulee panostaa organisaatiotasolla. Nykyään organisaatiojohtajien tulisi edesauttaa avointa kommunikointia, jotta yksilöiden

potentiaali pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän liittyy myös tiedon jouheva liikkuminen organisaatiossa, mikä mahdollistaa valistuneemmat päätökset akuuteissa tilanteissa. Työntekijöiden sitoutuessa organisaation, he hyväksyvät yhteiset tavoitteet, ja keinot niiden saavuttamiseen. Sitoutunut työntekijä on valmis olemaan organisaatiossa pidemmän aikaa, ja kokee itsensä osaksi organisaatioyhteisöä. Palkitsemistavat ovat organisaation keino motivoida työntekijöitä parhaimpiin suorituksiinsa. Näihin tapoihin kuuluu aineelliset tavat, kuten palkankorotus tai bonukset, ja aineettomat tavat, kuten palaute ja ylimääräiset vapaapäivät. (Lönngqvist et al. 2005)

4.1 Organisaatiokulttuurin tasot

Schein (1984) esittelee kolme organisaatiokulttuurin tasoa, jotka jakautuvat tason ilmiöiden havaitsemisen vaikeusasteen mukaan. Tasot koostuvat hyvin konkreettisista kulttuurin ilmenemismuodoista aina syvälle sulautettuihin tiedostamattomiin olettamuksiin. Tasojen syvälinen tarkastelu on olennaista organisaation kulttuurin todelliseen ymmärtämiseen. Kuvassa 1 on esitelty nämä kolme tasoa.



Kuva 1. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa (Schein 1984; 2016)

Artefaktit

Tämä on organisaation kulttuurin näkyvin taso. Siihen lukeutuu kaikki ilmiöt, joita ihminen näkee, kuulee tai tuntee, kun hän kohtaa jonkin uuden ryhmän ihmisiä. Organisaation

kieli, tyyli, käytöstavat, tarinat, rituaalit ja seremoniat ovat esimerkkejä näistä ilmiöistä. Artefakteihin sisältyy myös kaikki organisaation fyysiset rakenteet ja prosessit, kuten teknologiat ja arkkitehtuurit. Tästä tasosta on oleellista ymmärtää, että vaikka ilmiöitä on helppo tunnistaa, niiden merkityksen tulkitseminen on silti hyvin haastavaa. Schein & Schein (2016) kertovat esimerkkinä egyptiläisten ja Maijojen pyramidit, jotka on hyvin helppo havaita, mutta ulkomuodosta ei voi päätellä, että toiset ovat tarkoitettu haudoiksi ja toiset temppeleiksi. Tämä selviää vasta, kun perehtyy kyseisiin kulttuureihin syvällisemmin. Artefaktien tasoa erehdytään usein luulemaan organisaation kulttuuriksi, vaikka artefaktit ovatkin pelkkä kulttuurin ilmentymä, joka heijastuu syvemmistä tasoista.

Omaksutut uskomukset ja arvot

Kaikkien kulttuurien toimintatavat ovat syntyneet, jonkin tietyn henkilön tai henkilöiden alkuperäisten uskomusten tai arvojen pohjalta. Ryhmä on kohdannut täysin uuden tilanteen, johon on täytynyt reagoida uudella tavalla. Näissä hetkissä ryhmän älykkäimmät tai luotetuimmat yksilöt tekevät omien arvojensa pohjalta päätöksen, jota muut seuraavat perässä. Mikäli lopputulema on tyydyttävä, kyseinen toimintatapa juurtuu ryhmän kulttuuriin. Kaikkia uskomuksia ja arvoja ei kuitenkaan pystytä empiirisesti testaamaan ja tämän seurauksena toteamaan päteviksi. Useissa tapauksissa oletukset ja arvot tulevat osaksi kulttuuria sosiaalisen validoinnin kautta. Tämä tarkoittaa, että arvot hyväksytään ryhmän jaettujen sosiaalisten kokemusten avulla. Hyvänä esimerkkinä toimivat eri kansojen uskonnot. Yksikään kansa ei pysty todistamaan omaa uskontoaan todeksi tai parhaaksi vaihtoehdoksi, mutta kun sen jäsenet tukevat ja vahvistavat toistensa arvoja ja uskomuksia, uskonnosta tulee osa kulttuuria. Näistä tiedostetuista arvoista ja uskomuksista tulee kulttuurin tietynlainen ohjenuora, miten erityisesti kriisitilanteissa tulee käyttäytyä. Ne antavat myös yleensä helpotusta asioiden käsittelyyn, joihin yksilöt eivät pysty itse vaikuttamaan. Organisaatioissa tiedostetut arvot saattavat usein olla ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi maksimaalisen laadun tavoittelu ja mahdollisimman alhaisten kustannusten saavuttaminen eivät välttämättä ole molemmat mahdollisia. (Schein 1986; Schein & Schein 2016)

Taustalle olevat perusolettamukset

Kun tiettyä tapaa toimia toistetaan tarpeeksi monta kertaa onnistuneesti tai organisaatio elää tietyn arvon tai uskomuksen mukaan tarpeeksi pitkään, siitä tulee itsestäänselvyys ryhmälle. Näin ollen kyseinen tapa tai arvo juurtuu osaksi kulttuurin perusolettamuksia. Tämän seurauksena eriävät tavat ja arvot tuntuvat täysin mahdottomilta organisaation jäsenille, koska tietyt tavat ja arvot ovat olleet osa arkea niin pitkään. Näitä

perusolettamuksia harvemmin osataan edes luetella osaksi organisaation arvoja, koska niitä pidetään niin itsestään selvinä, mutta poikkeaminen näistä perusolettamuksista hyvin paheksuttua. Hyvin monessa organisaatiossa rehellisyyttä ja ahkeruutta tuskin luetellaan organisaation arvoiksi, mutta jos työntekijä valehtelee ja laiskottelee, hänen käytökseensä puututaan varmasti. Tämä on tietysti abstrakti esimerkki, mutta se valottaa perusolettamusten luonnetta. Jossain organisaatioissa esimiehelle vastakkaisen mielipiteen sanomista saatetaan pitää huonona käytöksenä, vaikka tätä ei ole mainittu missään virallisesti. Tämän seurauksena johtajat eivät saa päätöksentekotilanteissa kaikkea tarvittavaa tietoa, koska alaiset välttelevät ristiriita tilanteita johtajien kanssa. (Schein 1986; Schein & Schein 2016)

On siis virheellistä pitää pelkästään organisaation näkyvää toimintaa sen organisaatiokulttuurina. Asiat, jotka näkyvät ulkopuoliselle ovat voineet juurtua organisaation perusolettamuksiin asti pitkän harkinnan jälkeen, ja syy tähän päätökseen saattaa perustua moneen arvoon ja oletukseen, joihin organisaatiossa on uskottu pitkään. Mikäli haluaa ymmärtää tietyn organisaation kulttuuria, on pakko tutustua sen toimintaan syvällisesti, jotta voi ymmärtää perimmäiset syyt toimintatapojen takana. Näitä perusolettamuksia on haastavaa lähteä muuttamaan, mutta kun ymmärretään toiminnan taustalla vaikuttavat arvot, on mahdollista ohjata organisaatiota kohti haluttuja tavoitteita joutumatta ristiriitaan arvojen ja uskomusten kanssa.

5. TIETOINTENSIIVISYYS

Viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana kehittyneet maat ovat siirtyneet merkittävästi teollisuustuotanto painotteisesta talousrakenteesta kohti tietopohjaista (knowledge-based) ja palvelu orientoitunutta yhteiskuntaa (Lönqvist 2011). Tietotyö ja tietointensiiviset organisaatiot ovat nousseet vahvasti esille akateemisessa kirjallisuudessa, mutta myös yritysmaailmassa. Näiden käsitteiden määrittely onkin olennainen osa organisaatio- ja yritysmaailman nykytilanteen ymmärtämistä ja seuraavissa alaluvuissa molemmat käsitteet käydään lävitse.

5.1 Tietointensiivinen organisaatio

Tietointensiivisenä pidettävän organisaation merkittävin resurssi on sen tietämys (*knowledge*), jolla se tuottaa arvoa asiakkailleen (Starbuck 1992). Nämä organisaatiot tuottavat markkinoille korkealaatuisia tietoon perustuvia tuotteita, jotka syntyvät työntekijöiden älyllisten taitojen seurauksena (Alvesson 2004). Tietointensiiviset organisaatiot voidaan myös jakaa organisaatioihin, jotka toimivat asiakkailleen tiedon lähteenä tai tuottavat asiakkaille palveluja tiedon avulla (Käpylä et al. 2011). Tietointensiiviselle organisaatiolle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää johtuen tietointensiivisten organisaatioiden laajasta kirjosta, mutta tässä tutkimuksessa organisaatiot, joille tietämys ja/tai tiedonhallinta ovat merkittävässä roolissa arvonluontiprosessia, luetaan tietointensiivisiksi organisaatioiksi.

Käpylä et al. (2011) tuovat esiin tietointensiivisten organisaatioiden määrittelemisen tietämyksen käytön perusteella. Tietointensiivinen organisaatio saattaa käyttää tietämystään panoksena (input), prosessissa tai tuotoksena. Esimerkiksi arkkitehdit käyttävät tietämystään panoksena luodakseen pohjapiirustukset, IT-henkilöt hyödyntävät tietämystään tietokoneen korjausprosessissa ja asiantuntija- ja konsulttipalvelut myyvät tietämystään tuotoksena eteenpäin. Tästäkin jaottelusta huomataan, kuinka tietämyksen hyödyntäminen on läsnä monessa erilaisessa organisaatiossa, minkä seurauksena tietointensiivisten organisaatioiden määrittely ei ole yksiselitteistä. Mikäli organisaatio kokee tietämyksen olevan sen merkittävin resurssi, se voidaan lähtökohtaisesti nähdä tietointensiivisenä.

Tietointensiivisten organisaatioiden avuksi muodostui kaksi erillistä tutkimussuuntausta, joiden tarkoitus on parantaa organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. Tiedon johtaminen (knowledge management) painottaa tiedon luomisen, kehittämisen,

organisoinnin ja hyödyntämisen merkitystä suorituskyvyn parantamisessa. Tehokkaat ja yleisesti omaksutut tiedonhallintaprosessit varmistavat, että tiedosta saadaan maksimaalinen hyöty irti. Toinen tutkimussuuntaus keskittyi aineettoman pääoman (intellectual capital) johtamiseen. Se keskittyy tietoon ja tietämykseen liittyvien varojen(asset) hallintaan strategisina resursseina ja arvon luojina. Näiden varojen käsitteleminen tuottaa ongelmia johtamisnäkökulmasta, koska niiden määrittäminen ja mittaaminen ei onnistu perinteisin keinoin. Nämä molemmat tutkimussuuntaukset ovat antaneet ja tulevat varmasti jatkossakin antamaan johtajille hyödyllisiä työkaluja ja viitekehyksiä tiedon ja tietämyksen hallintaan. (Lönngqvist 2017)

MacGillivray (2018) korostaa tietointensiivisten organisaatioiden kompleksisuutta. Niiden toimintaan sisältyy aina erilaisia ihmisiä ja kulttuureja omine piirteineen, ja näiden luomia ristiriitatilanteita. Johtajien näkökulmasta haasteita luovat jatkuvasti muuttuvat globaalit trendit, eriävät arvomaailmat ja erilaiset käsitykset ja ymmärryksen tasot. Jatkuvat muutokset vaativat organisaatioilta nopeaa sopeutumiskykyä, joten vanhanaikaisia stabiileja prosesseja ja rakenteita tulisi välttää. Organisaation jäsenten tulisi jokaisen ymmärtää nykytrendien vaatimukset ja kyetä reagoimaan niiden vaatimusten mukaan.

Tietointensiivinen organisaatio voidaan jakaa kolmeen elementtiin, joista organisaatiokokonaisuus koostuu. Tämä De Longin (1997) jaottelu helpottaa näkemään tietointensiivisen organisaation kolmena kokonaisuutena, joita jokaista pitää kehittää maksimaalisen tiedon hyödyntämisen saavuttamiseksi. Kolme elementtiä on esitelty kuvassa 2.



Kuva 2. Tietointensiivisen organisaation elementit (mukaillen De Long 1997)

Teknologinen infrastruktuuri sisältää kaikki organisaation laitteistot ja järjestelmät, joita se hyödyntää päivittäisessä toiminnassa. Näiden merkitys korostuu etenkin tiedon säilömisessä ja hakemisessa. Prosesseihin ja avaintoimintoihin lukeutuu organisaation linjaamat toimintatavat, kuten esimerkiksi tiedon käsittely ja sen hyödyntäminen tiettyjen tapojen mukaan. Käyttäytyminen pohjautuu organisaation työntekijöihin, ja se yleensä heijastuu työntekijöiden omista ja organisaation arvoista. Organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen, mutta viime kädessä käyttäytyminen on aina riippuvaista kyseisestä henkilöstä. (De Long 1997)

5.2 Tietotyö

Tietotyö (knowledge work) nähdään olennaisena osana tietointensiivisiä organisaatioita. Se perustuu älyllisten ja analyyttisten tehtävien suorittamiseen, mitkä vaativat teoreettista koulutusta ja kokemusta (Alvesson 2004). Tästä määrittelystä nähdäänkin, että lähes kaikissa töissä tehdään jonkin asteista tietotyötä, mutta se ei tee yrityksestä tai organisaatiosta tietointensiivistä. Druckerin (1999) mukaan tietotyössä keskeisessä roolissa on tiedon käsittely, ja tietotyön pääpiirteisiin kuuluu itsenäisyys ja innovatiivisuus. Tietotyön merkitys on kasvanut jatkuvasti, kun yhä useammat manuaalisen työn tehtävät pystytään korvaamaan koneilla ja automaatiolla.

Drucker (1999) erottaa tietotyön ”tavallisesta” työstä tietotyön tuottavuuden määrittelyn kautta. Tietotyössä yleisesti tuotosten *määrä* ei ole niin merkittävässä roolissa kuin työn *laatu*. Myös työtapojen kehittäminen ja uusien tapojen innovointi tulee ottaa huomioon tietotyön tuottavuutta arvioidessa. Työtehtävän määrittely ei myöskään ole aina yksiselitteistä tietotyöläiselle, sillä tehtäviä saattaa olla monenlaisia ja monesti vastaan voi tulla uniikkeja tehtäviä. Olennaista on nähdä tietotyöläinen organisaation voimavarana ennemmin kuin kulueränä. Tällöin tietotyöläisen potentiaali voidaan hyödyntää organisaatiossa.

Lönnqvist (2017) nostaa esiin johtamisnäkökulmasta kolme tietotyön asettamaa vaatimusta johdolle. Ensimmäiseksi tietotyöläisten tulee antaa tehdä heidän omaa työtään koskevat päätökset itse, ja suunnitella heidän työnsä vaiheet oman harkintansa mukaan. Toiseksi, jotta tietotyöläiset voivat tehdä oikeita päätöksiä ja valintoja, heille tulee tehdä selväksi, mitkä heidän tehtävänsä ja tavoitteensa ovat. Kolmanneksi, tietotyöläisten työympäristö ja kannustimet tulee olla sellaiset, että he ovat motivoituneita suorittamaan velvollisuutensa. Muuten he todennäköisesti eivät hoida tehtäviään tehokkaasti, joten johdon haasteena on luoda riittävät kannustimet.

6. ARVOJOHTAMISEN TYÖKALUT JA ORGANISAATIOKULTTUURIN HAASTEET TIETOINTENSIIVISISSÄ ORGANISAATIOISSA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset, jotka on jaettu kahteen kokonaisuuteen. Ensin käsitellään haasteet, joita tietointensiiviset organisaatiot kohtaavat organisaatiokulttuuritasolla. Tämän jälkeen esitellään arvojohtamisen tarjoamat työkalut organisaatioille. Seuraavassa luvussa kootaan nämä tulokset yhteen, ja analysoidaan arvojohtamisen hyötyjä johtamistapana tietointensiivisessä organisaatiossa.

6.1 Tietointensiivisen organisaation organisaatiokulttuurihaasteet

Organisaatiokulttuuri kytkeytyy kaikkiin tietointensiivisen organisaation elementteihin (De Long 1997). Kuvassa 2 esitetyt elementit *teknologinen infrastruktuuri, prosessit ja avaintoiminnot* ja *käyttäytymiset* ovat kaikki organisaatiokulttuurin vaikutuksen alaisina. On siis ymmärrettävä, että organisaatiokulttuuri ei vaikuta pelkästään työntekijöiden käyttäytymiseen, vaan koko organisaation toimintaan. Eri elementit vaikuttavat suoraan toisiinsa, joten yhden elementin laiminlyönti heijastuu suoraan organisaation muihin osa-alueisiin. (De Long 1997) Teknologisen infrastruktuurin ja avaintoimintojen merkitystä ei voi ylikorostaa, koska mikäli työkalut ja prosessit tiedonhallintaan eivät ole kunnossa, ei motivoituneista ja koulutetuista työntekijöistä saada maksimaalista hyötyä irti. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siis merkittävästi tietointensiivisen organisaation jokaiseen osa-alueeseen.

On myös oleellista huomioida, että varsinkin suurempien organisaatioiden toimintaan ei vaikuta vain yksi organisaatiokulttuuri. De Long (1997) ja Schein (1984) tuovat esiin organisaation sisällä syntyvät alakulttuurit, joille muodostuu omat toimintatavat ja arvot. Näiden alakulttuurien törmäykset organisaatioissa voivat johtaa konflikteihin ja ongelmatilanteisiin, joista kärsii koko organisaatio. De Longin (1997) esimerkissä organisaation eri osastoilla saattaa olla erilaiset käsitykset tiedon käsittelystä ja jakamisesta, minkä seurauksena tietämystä ei pystytä hyödyntämään täysin ja organisaation sisäinen dynamiikka kärsii. Tietointensiivisessä organisaatiossa on siis pystyttävä luomaan yhteinen organisaatiokulttuuri, jonka mukaan eri osastot ja ryhmät osaavat toimia.

Yksi oleellisimmista haasteista tietointensiiviselle organisaatiolle on saada tieto liikkumaan organisaatiossa nopeasti eri työntekijöiden ja yksiköiden välillä (Lönqvist 2017). Tiedon ollessa kaikkien käytettävissä, päätöksentekotilanteissa tarvittava tieto on aina esillä ja pystytään toimimaan tehokkaammin. Tiedon liikkuvuuden ongelmat voidaan jakaa vertikaaliseen ja horisontaaliseen kenttään (De Long 1997). Vertikaalinen kenttä tarkoittaa esimiesten ja alaisten välistä kommunikointia organisaatiossa. Sen sujuvuuteen vaikuttaa alaisten suhtautuminen johtajien lähestyttävyyteen ja vaikeiden asioiden esille tuomiseen. Jos organisaation käytäntöihin ei kuulu suora kommunikointi esimiesten kanssa, eikä vaikeista aiheista, kuten esimerkiksi epäonnistumisista uskalleta puhua, on vertikaalinen kommunikointi olematonta. Horisontaalinen kenttä kattaa työntekijöiden keskinäisen kommunikoinnin. Tämän kentän kommunikoinnin laatua voidaan arvioida vuorovaikutustilanteiden määrän, yhteisöllisyyden, yhteisen vastuun ja jo olemassa olevan tiedon etsimisen mukaan. Mikäli organisaatiossa on vahva kilpailuhenkinen kulttuuri, horisontaalinen kommunikointi on yleensä heikkoa. Etenkin horisontaalisen kommunikoinnin laatu on tärkeää organisaation hiljaisen tiedon säilyttämisessä. Monen tietointensiivisen organisaation tietämys on kokeneimpien työntekijöiden hallussa, ja sen siirtyminen nuoremmille työntekijöille on elintärkeää organisaation tulevaisuuden kannalta. (De Long 1997)

Tietointensiivisen organisaation työntekijöitä eli tietotyöläisiä voidaan pitää tietointensiivisen tärkeimpänä resurssina (Lönqvist 2017). Tietotyöläisten hyvinvoinnin ja tehokkuuden maksimoiminen onkin täten tietointensiivisten organisaatioiden yksi oleellisimmista haasteista (Drucker 1999). Tietotyön luonteen vuoksi sen tehostaminen ei tapahdu perinteisin keinoin. Tietotyön ollessa usein luovaa ja tilannekohtaista, tulee työntekijän olla oikeanlaisessa mielentilassa riittävin henkisin voimavaroin. Organisaation vastuulla onkin luoda tietotyötä palveleva ympäristö ja ilmapiiri.

Tietointensiivisten organisaatioiden toimintaympäristö elää jatkuvassa muutoksessa, joten tämä asettaa vaatimuksia organisaation toiminnan mukautumiskyvylle (Käpylä et al. 2011). Tietointensiivisen organisaation organisaatiokulttuurin tulisi edesauttaa nopeaa reagointia muuttuviin tilanteisiin ja haasteisiin. Tällöin organisaatio ei lamaannu, vaikka maailmantilanne ja markkinat muuttuisivat radikaalisti. Tiettyihin toimintatapoihin ei saisi juurtua, eikä muutosvastarintaa saisi syntyä, mikäli toimintaa uudelleenkonfiguroidaan. (De Long 1997) Tämä asettaa suuret vaatimukset organisaatiokulttuurille, jonka tulisi palvella nykypäivän jatkuvan muutoksen aiheuttamia haasteita. Nopeasti reagoivan kulttuurin yksi pääedellytyksistä on hierarkkisesta organisaatorakenteesta luopuminen. Kun jokaisen päätöksen ei tarvitse kulkea monen

johtoportaan kautta ennen kuin päätös voidaan tehdä, organisaatio pystyy huomattavasti tehokkaampaan toimintaan (Lönqvist 2017).

Aineettoman pääoman mittaaminen on nykyajan organisaatiolle suuri haaste johtuen sen subjektiivisuudesta ja näkymättömyydestä (Kujansivu et al. 2007). Etenkin tietointensiivisille organisaatioille ongelma on merkittävä, koska niissä yleensä fyysinen pääoma ei toimi menestystekijänä, vaan kaikki huomio keskittyy aineettomaan pääomaan (Käpylä et al. 2011; Lönqvist 2017). Esimerkiksi brändi, osaaminen, hiljainen tieto ja dokumentoitu tieto ovat suuressa roolissa tietointensiivisille organisaatioille, mutta yrityksen kehittymistä ja arvoa hyvin vaikea määritellä, mikäli kyseisille pääomille ei ole kattavaa mittausjärjestelmää.

6.2 Arvojohtamisen työkalut

Arvojohtamisen tulee organisaatiossa lähteä liikkeelle arvojulkaisusta (value statement). Arvojulkaisulla tarkoitetaan julkilausumaa, johon kirjataan toimenpiteet, joiden avulla organisaation arvot integroidaan koko organisaatioon ja sen työntekijöille (Kernaghan 2003). Tämänkaltaisten julkaisujen tekeminen organisaatioissa on hyvin yleistä, mutta niiden sisältö on lähes jokaisessa organisaatiossa samanlainen ja ne sisältävät samoja termejä, kuten vastuullisuus, rehellisyys ja tehokkuus. Tarkoituksena on luoda niin spesifi arvojulkaisu, kuin mahdollista, joka perustuu täysin laatija organisaation toimintaan ja arvoihin. (Kraemer 2011) Hyvin usein organisaatiot laativat lausuntoja liittyen organisaation visioon ja strategiaan. Näiden tulee olla linjassa arvojulkaisun kanssa. Etenkin kokeneissa organisaatioissa työntekijöiden osallistuttaminen näihin prosesseihin pitää varmistaa, jotta työntekijät pääsevät osaksi organisaation strategian ja vision luomista.

Arvojohtamisen kulmakivenä toimii organisaation johtajat, mitä ei voi korostaa liikaa. Lähtökohtana tulee olla johtoporras, joka on omaksunut organisaation arvot ja toimii niiden mukaan esimerkillisesti tilanteesta riippumatta (Kraemer 2011; Paarlberg & Perry 2007). Kaikkien organisaation jäsenten tulee tiedostaa, minkä arvojen takana johtajat seisovat, jotta he voivat kunnioittaa heitä ja seurata heidän esimerkkiään. Arvojen mukaan toimiminen on yleensä helppoa, kun asiat sujuvat hyvin, mutta kun organisaatio kohtaa haasteita ja vaikeita aikoja, tulee johtajien olla valmiita pitämään kiinni näistä arvoista, vaikka se ei olisi helpoin ratkaisu. Tämän vuoksi suunnitellessaan organisaation arvojärjestelmää, tulee johtajien olla valmiita sitoutumaan näihin arvoihin. Huomio ei kuitenkaan saa liikaa keskittyä ylimpään johtoon. Lähes yhtä merkittävässä roolissa on organisaation keskijohto, joka on suorassa kontaktissa työntekijöihin ja näin ollen vastuussa arvojen jalkautuksesta organisaation alimmille tasoille (Paarlberg &

Perry 2007). Nämä eivät ole kertaluontoisia tapaamisia, joissa organisaation arvot esitellään alaisille, vaan jatkuvia integrointiprosesseja, joissa keskijohto linkittää organisaation arvot työntekijöiden jo olemassa oleviin arvoihin. Näin ollen organisaation tulee panostaa keskijohdon toimintaan arvojen yhdenmukaistamisessa.

Arvojohtaminen on nähtävä organisaatiossa sosiaalisena prosessina, joka koostuu rutinoituista vuorovaikutustilanteista ja kanssakäymisistä. Organisaation arvojen jalkautuminen jokaiselle työntekijälle tapahtuu juuri näissä sosiaalisissa tilanteissa, joissa esimiehet pystyvät avaamaan organisaation arvoja ja alaiset saavat reflektoida niihin omien arvomaailmojensa perusteella. (Paarlberg & Perry 2007) Nämä voidaan liittää esimerkiksi palaute- tai kehityskeskusteluihin, mutta tärkeintä on, että työntekijä ymmärtää organisaation tavoitearvot ja voi ottaa kantaa niihin. Tämä luo arvokasta oppia myös johdolle, jonka perusteella he ymmärtävät työntekijöiden arvomaailman tarkemmin. Organisaation tehtävänä on siis luoda edellytykset näille sosiaalisille vuorovaikutustilanteille, jotta arvojen jalkautuminen on mahdollista.

Kuten on todettu, työntekijän omat arvot vaikuttavat suuresti siihen, pystyykö hän omaksumaan organisaation arvot omaan arvomaailmaansa. Tästä johtuen oikeiden työntekijöiden rekrytointi, valinta ja pitäminen on arvojohtamisen yksi tärkeimpiä työkaluja. (Paarlberg & Perry 2007; Pohlman & Gardiner 2000) Vaikka arvojen jalkauttaminen on jatkuva prosessi, jossa pyritään vaikuttamaan työntekijän arvomaailmaan, on kuitenkin ymmärrettävä tilanteen mahdottomuus, jos hän ei henkilökohtaisesti tue lainkaan organisaation arvoja. Rekrytointivaihe on siis kriittinen onnistuneen arvojohtamisen saavuttamiseksi, sillä siinä vaiheessa on pystyttävä selvittämään työnhakijoiden arvomaailma mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti. Onnistuneen rekrytoinnin jälkeen tehtäväksi nousee työntekijöiden pitäminen organisaatiossa. Tähän organisaatio pystyy vaikuttamaan erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä ja motivoinnilla.

Arvojohtamisen yhtenä avainelementtinä on työntekijöiden motivointi (Kraemer 2011). Organisaation tehtävänä on saada maksimaalinen potentiaali irti sen työntekijöistään, ja tässä motivoinnin työkalut nousevat esiin. Jokaisen organisaation tulisi luoda palkitsemisjärjestelmä, joka pohjautuu organisaation arvoihin (Paarlberg & Perry 2007). Palkitsemisjärjestelmän tehtävänä on suosia arvojen mukaista käyttäytymistä, jolloin työntekijät palkitaan, kun he toimivat organisaation arvojen mukaisesti. Palkitsemisjärjestelmä muovautuu jokaisen organisaation tarpeiden mukaiseksi. Organisaation tulee myös tehdä selväksi, että se kannustaa työntekijöitä henkilökohtaiseen kehittymiseen (Paarlberg & Perry 2007). Organisaation tavoitteiden lisäksi, työntekijöille tulee antaa henkilökohtaisia tavoitteita, joihin lukeutuu esimerkiksi

korkeamman kouluttautumisen hankkiminen, esiintymistaitojen parantaminen ja itsevarmuuden kehittäminen. Tämä motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin myös henkilökohtaisten agendojen kautta.

Poikkeavia näkökulmia arvojohtamisesta on myös esitetty kirjallisuudessa (Barnard 1938; March & Simon 1958). Nämä perustuvat olettamukselle, että organisaation työntekijä on välinpitämätön organisaatiota kohtaan ja toimii aina omien arvojensa pohjalta. Tämän vuoksi organisaation tulisi luoda kattava kannustinjärjestelmä, joka motivoisi työntekijät suurempaan panostukseen. Tavoitteena on yhdenmukaistaa työntekijän oman edun tavoittelu organisaation tavoitteiden kanssa. Tämän näkökulman mukaan arvot toimivat vain välillisinä muuttujina, joita ei itsessään voi johtaa. (Paarlberg & Perry 2007) Myöhemmässä kirjallisuudessa arvojen johtamisesta on kuitenkin tullut yleisesti tunnistettu johtamistapa, (Elizur et al. 1991; Kernaghan 2003; Pohlman & Gardiner 2000) jota jokaisessa organisaatiossa tulisi harjoittaa.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tarkoituksen oli selvittää, miten arvojohtamisen avulla pystytään kehittämään tietointensiivisen organisaation organisaatiokulttuuria. Tätä varten selvitettiin yleisimpiä haasteita, joita tietointensiiviset organisaatiot kohtaavat kulttuuritasolla, ja arvojohtamisen työkaluja, joita organisaatiot voivat hyödyntää organisaatiokulttuurin parantamisessa. Löydetyt työkalut eivät itsessään ole yksiselitteinen ratkaisu löydettyihin haasteisiin, mutta niiden implementoinnissa on selkää potentiaalia parantaa tietointensiivisen organisaation organisaatiokulttuuria, ja tätä kautta koko toimintaa.

Arvojohtaminen on kokonaisvaltainen johtamistapa, joten yksittäisten työkalujen poimiminen tiettyä haastetta varten ei ole kestävä toimintamalli. Taulukossa 5 on kuitenkin tuotu esiin, miten tietyt työkalut soveltuvat tietyn haasteen selvittämiseen, jolloin saadaan tarkempi käsitys arvojohtamisen mahdollisuuksista tietointensiivisissä organisaatioissa.

Taulukko 5. Tietointensiivisen organisaation haasteisiin vastaavat arvojohtamisen työkalut

Tietointensiivisen organisaation haaste organisaatiokulttuuritasolla	Arvojohtamisen työkalut
Tiedon liikkuvuus horisontaalisesti	Arvojulkaisu, palkitsemisjärjestelmä, sosiaaliset prosessit
Tiedon liikkuvuus vertikaalisesti	Johdon ja keskijohdon asennoituminen, hierarkkisuudesta luopuminen, sosiaaliset prosessit
Alakulttuurien yhdistäminen	Arvojulkaisu, sosiaaliset prosessit
Tietotyöläisen tehokkuus	Rekrytointi- ja palkitsemisjärjestelmä
Nopeasti muutoksiin reagoivan kulttuurin luominen	Arvojulkaisu, hierarkkisuudesta luopuminen
Aineettoman pääoman systemaattinen mittaaminen	Arvojulkaisu

Tietointensiivisen organisaation yksi oleellisimmista haasteista on tiedon liikkuvuuden parantaminen horisontaalisesti sekä vertikaalisesti. Jotta tieto saadaan liikkumaan horisontaalisesti työntekijöiden kesken, tulee organisaation tehdä selväksi arvojulkaissussa, että tiedon jakamista tulee suosia. Palkitsemisjärjestelmä tulee myös suunnitella palkitsemaan työntekijöitä, jotka jakavat tietoaan muille. Näin pystytään välttämään tilanteet, joissa työntekijät pitävät tiedon itsellään varmistaakseen oman tarpeellisuutensa organisaatiolle. Vertikaalisen tiedon liikkuvuuden parantamisen suurin rooli on organisaation johdolla ja keskijohdolla. Heidän tulee mahdollistaa alaisillaan suora kommunikointiväylä, jotta tieto liikkuu tehokkaasti. Turhan hierarkkisyyden poistaminen helpottaa myös vertikaalista tiedon liikkumista, sillä tällöin työntekijöiden ei tarvitse kulkea useamman välikäden kautta, mikäli haluavat yhteyden johtoon. Sekä vertikaalisen, että horisontaalisen tiedon liikkuvuuden parantamiseksi organisaation tulee luoda tarvittavat sosiaaliset prosessit ja vuorovaikutustilanteet, joissa tiedolla on mahdollisuus liikkua. Esimerkiksi tiimipalaverit ja kehityskeskustelut, joissa kaikki pääsevät ääneen, mahdollistavat tiedon liikkumisen organisaatiossa.

Usein tietointensiivisen organisaation sisällä saattaa olla erillisiä yksiköitä tai muuten erillään olevia ryhmiä, joiden toimintatavat ja kulttuurit eroavat toisistaan. Organisaation tehtävä on yhdistää nämä alakulttuurit samojen arvojen alle, jotta jokainen organisaation työntekijä toimii samojen periaatteiden mukaan. Organisaatio voi arvojulkaissussa korostaa organisaation yhteisiä arvoja, ja yhdistää eri yksiköt saman arvomaailman alle. Näin ollen kaikki organisaation työntekijät kokevat kuuluvansa samaan yhteisöön, jolloin samat toimintatavat ja arvot yleistyvät koko organisaatiossa. Organisaatio voi myös yhdistää alakulttuureja luomalla säännölliset sosiaaliset prosessit, joissa eri alakulttuurit pääsevät toimimaan keskenään, jolloin organisaatiotasolla eri ryhmät ja yksiköt yhtenäistyvät. Tämän avulla eroavaisuudet toimintatavoissa ja arvoissa vähenevät, ja organisaatio pystyy kehittämään toimintaansa kokonaisuutena.

Tietotyön asettamat vaatimukset tietointensiivisen organisaation työntekijälle pakottavat organisaation uudelleen ajattelemaan työntekijän tehokkuuden ja motivaation kehittämistä. Työntekijän tehokkuuteen ja motivoituneisuuteen vaikuttaa omien arvojen suhde organisaation arvoihin. Tämän vuoksi jo rekrytointivaiheessa tulee tehdä selväksi organisaation arvot ja pyrkiä selvittämään hakijoiden arvomaailmat, jotta voidaan todeta, onko työntekijällä annettavaa organisaatiolle. Työntekijän arvoja on haastavaa ja vähintäänkin kyseenalaista lähteä muuttamaan, mikäli ne eroavat organisaation arvoista. Tästä syystä rekrytointivaiheeseen tulee panostaa. Vastaavasti, jos arvoiltaan organisaation kanssa yhteneviä työntekijöitä on palkattu, tulee varmistua, että he pysyvät organisaation palveluksissa. Organisaation tulee myös kehittää

palkitsemisjärjestelmä, joka motivoi työntekijöitä kehittymään ja onnistumaan tehtävissään. Vaikka organisaation tavoitteet ovat aina etusijalla, ei tule unohtaa työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä. Mikäli työntekijöitä kannustetaan kehittämään omia työelämätaitojaan, ja heitä palkitaan siitä, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa organisaatiota kohtaan kehitty.

Nykyajan tietointensiiviset organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Tämän vuoksi organisaatioilta vaaditaan nopeaa reagointia muuttuviin tilanteisiin. Tarkoituksena on luoda kulttuuri, joka ei juurru tiettyihin toimintatapoihin tai -malleihin eikä aiheuta jatkuvaa muutosvastarintaa. Tässäkin haasteessa organisaation tulee lähteä liikkeelle selkeästä arvojulkaisusta, jossa tehdään selväksi organisaation arvot ja suhtautuminen muutokseen. Innovointia ja vanhojen tapojen kyseenalaistamista tulee suosia, jotta organisaatio pystyy mukautumaan uusiin tilanteisiin mahdollisimman nopeasti. Tietointensiivisen organisaation tulee myös välttää liikaa hierarkkisuutta, joka saattaa ratkaisevasti hidastaa päätöksentekotilanteita. Mikäli kaikki päätökset pitää käyttää useamman johtoportaan kautta, ei organisaatio kykene reagoimaan nopeasti muutoksiin. Työntekijöille on uskallettava antaa vastuuta, jolloin he pystyvät toimimaan nopeammin vallitsevissa olosuhteissa.

Aineettoman pääoman mittaaminen ei ole organisaatioille helppo tehtävä, mutta siihen tulee silti systemaattisesti pyrkiä. Aineettoman pääoman muotoja on useita, mutta oleellista on saada kaikkien organisaation työntekijöiden tietoisuuteen organisaation tavoite järjestelmällisestä mittausprosessista. Tämänkin organisaatio pystyy tekemään selväksi arvojulkaisulla, josta käy ilmi organisaation päämäärä luoda aktiivinen mittausjärjestelmä aineettomille pääomille. Konkreettisten mittausmetodien määrittely on tietysti suuressa roolissa, mutta kulttuuritasolla on oleellista saada jokainen työntekijä ymmärtämään mittauksen merkityksen ja sitoutumaan siihen.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tämä tutkimus suoritettiin kirjallisuustutkimuksena tutkimalla tieteellistä kirjallisuutta aiheesta. Hyödyntämällä Finkin (2014) metodologiaa tutkimus pystyttiin suorittamaan asianmukaisesti ja järjestelmällisesti. Aineistoa käytiin jatkuvasti kriittisesti läpi ja tutkimukseen valittiin vain tieteelliset kriteerit täyttävät lähteet. Hyödynnetyn aineiston pääpaino oli arvojohtamisessa ja tietointensiivisissä organisaatioissa, mutta organisaatiokulttuurin lähteitä hyödynnettiin siinä määrin, mikä oli tarpeellista tulosten muodostumiselle. Tutkimuksen rajaaminen koskemaan vain tietointensiivisiä organisaatioita oli perusteltu, mutta jälkikäteen ajateltuna, rajaus olisi voinut kattaa vain

tietyn alan tietointensiiviset organisaatiot, koska nykypäivänä yhä suurempi osa organisaatioista on jollain tasolla tietointensiivisiä.

Tutkimus kokoaa tietointensiivisten organisaatioiden kohtaamia haasteita organisaatiokulttuuritasolla, sekä niihin mahdollisina ratkaisuihin arvojohtamisen tarjoamia työkaluja. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole esittää saatuja tuloksia ehdottomina totuuksina, vaan näkökulmina, joiden pohjalta tietointensiiviset organisaatiot voivat uudelleenarvioida toimintaansa. On kuitenkin huomioitavaa, että ei ole mahdollista valita vain tiettyjä työkaluja, vaan arvojohtaminen tulee implementoida kokonaisvaltaisesti. Tutkimus tarjoaa organisaatioille myös mahdollisuuden tutkia oman organisaatiokulttuurinsa tilaa, ja pohtia mahdollisia organisaatiotason parannuksia.

Vaikka aineistoa käytiinkin läpi kattavasti, on kuitenkin mahdollista, että tutkimuksia tai artikkeleita on jäänyt löytämättä, jotka olisivat vaikuttaneet tutkimuksen päätelmiin. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin hyvin perusteellinen käsitys aihealueiden vallitsevista tieteellisistä tiloista, joten tulokset ovat silti perusteltuja.

7.3 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimus käsitteli arvojohtamisen työkalujen hyödyntämistä tietointensiivisten organisaatioiden organisaatiokulttuurihaasteisiin hyvin pintapuolisesti ja käytännön tutkimukselle on selkeä tarve. Näin voidaan konkreettisesti saada selville, miten arvojohtaminen soveltuu tietointensiivisiin organisaatioihin, ja kuinka työkalut pystyvät todellisesti vastaamaan tietointensiivisen organisaation haasteisiin.

Tutkimuksessa jätettiin tietoisesti tietämyksen hallinnan (knowledge management) käsittely pois, jotta tutkimuksen laajuus pysyisi järkevissä mitoissa. Käytännössä arvojohtaminen ja tietämyksen hallinta limittyvät päällekkäin tietointensiivisessä organisaatiossa, jolloin molempien mallien hallitseminen on olennaista organisaation menestykselle. Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisi olla selvittää, pystyykö arvojohtamisesta ja tietämyksen hallinnasta luomaan sovelletun johtamistavan tietointensiivisille organisaatioille. Tämäkin tutkimus tulisi suorittaa case-organisaation tai -organisaatioiden parissa, jotta voidaan selvittää, miten johtamistapojen yhteensovitus vaikuttaa organisaation toimintaan.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. (2003). Yrityksen arvot ja etiikka. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki. 81–94
- Alvesson, M. (2004). Knowledge work and knowledge-intensive firms. Oxford University Press.
- Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press. 139-161
- Barrett, R. (2006). Building a Values-Driven Organization. Elsevier Inc. 26–27
- Birnberg, J. G. & Snodgrass, C. (1988). Culture and control: A field study. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13(5) 447–464.
- De Long, D. (1997). Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behavior. Center for Business Innovation. Ernst & Young LLP.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity - The Biggest Challenge. *California Management Review* Vol. 41(2). 79–94.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 21–38.
- Fink, A. (2014). Conducting research literature reviews: From the Internet to paper, Sage Publications. 4th Edition, pp. 1-14. Saatavissa (viitattu 10.07.2020): https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Dg5zAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=+Conducting+research+literature+reviews:+From+the+Internet+to+paper,+Sage+Publications.&ots=7cwBnbcFSA&sig=xSHKD96V2RQ6ggMKuaS0OyaLcQ0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Guttman, L. (1982). What is not what in theory construction. *Social structure and behavior*, Academic press, New York. 331–348.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. *Public Administration Review*, 63.
- Kraemer, H. M. (2011). From values to action. John Wiley & Sons, Incorporated ss.13-76
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Talentum, Helsinki.
- Käpylä, J., Laihonon, H., Lönnqvist, A. and Carlucci, D. (2011). Knowledge-intensity as an organisational characteristic. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 9, 315–326.
- Lee, T. L., Raschke, R. L. & Louis, R. S. (2016). Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker's motivation. *Journal of business research* 69.

- Lönnqvist, A. (2011). Knowledge-based value creation in service dominant environment, *Measuring Business Excellence*, Vol. 15(4).
- Lönnqvist, A. (2017). Management of knowledge-intensive organizations: what do we know after twenty years of research? *Journal of Knowledge-based Development*. Vol. 8(2), 154–167.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). Aineettoman pääoman johtaminen, *JTO-palvelut*. 41–44
- March, J. G. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mattila, M. (2008). Values in organizations: difficult to understand, impossible to internalize? *Social responsibility journal*, Vol. 4 No. 1/2 2008, 24–33, Q Emerald Group Publishing Limited.
- MacGillivray, A. E. (2018). Leadership as practice meets knowledge as flow: Emerging perspectives for leaders in knowledge-intensive organizations. *J Public Affairs*.
- Paarlberg, L. E. & Perry, J. L. (2007). Values management: Aligning employee values and organizational goals. *The American review of public administration* Vol. 37(4).
- Pohlman, R. A. & Gardiner, G. S. (2000). *Value Driven Management*. Pohlman Inc. Printed in the United States of America. 36–47
- Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. (2006). *Aineeton pääoma: johdon käsikirja*, Edita Publishing Oy, Helsinki. 13–18
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. Vol. 25(2), 3–17.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, Incorporated. 3–29
- Starbuck, W.H. (1992). Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 29(6), 713–740.