

TAMPEREEN YLIOPISTO

Sosiaalitutkimuksen laitos

Ritva Ranta:

ARVOT JA ARVOKULTTUURI PK-YRITYKSESSÄ

Sosiaalipsykologia

Pro gradu -tutkielma

Marraskuu 2009

TAMPEREEN YLIOPISTO
Sosiaalitutkimuksen laitos

Ritva Ranta:
Arvot ja arvokulttuuri pk-yrityksessä

Pro gradu –tutkielma, 80 s.
Sosiaalipsykologia
Marraskuu 2009

Tutkin arvoja ja arvokulttuuria pk-yrityksessä. Arvot vaikuttavat yrityksen toimintaan tavoitteina, ja toimintaa ohjaavina päämäärinä. Arvokulttuuri taas muokkautuu yrityksen kehityskulun aikaan vähitellen. Kohdeyritykseni tuottavuus oli viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut ja tarkastelin ovatko yrityksessä vaikuttaneet kovat arvot ja miten työntekijät ja toimihenkilöt kokevat yrityksen arvomaailman. Yhteiskunnallisessa keskustelussa näkyy uskomus, että tuottavuuden nousu edellyttää henkilöstön ylikuormittamista. Tutkimuksessani selvitän kohdeyrityksessäni arvojen kautta tuottavuuden nousun vaikutusta henkilöön.

Tutkimukseni kohteena oli yhden metalliyrityksen arvot ja arvokulttuuri. Haastattelin työntekijöitä ja toimihenkilöitä vuoden 2009 alkupuolella. Tutkimusteoreettinen näkökulmani oli symbolinen interaktionismi. Siinä arvot rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilön kommunikoidessa yhteisön muiden jäsenien kanssa. Tutkimusmenetelmänä käytin sisällönanalyysiä. Haastateltavien puheesta nostin esiin arvoja ja arvokulttuuria esittävät ilmaisut ja haastateltavien kokemuksia siitä, miten arvot toteutuivat yrityksessä.

Metalliyrityksessä toteutuvat arvot ovat hyviä perusarvoja ja tuottavuuden nousua ei ole saavutettu työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella vaan tuotetta, markkinointia ja toimintoja kehittämällä. Työntekijät kokivat yrityksen hyväksi ja inhimilliseksi. Toimihenkilöt ja johto jakoivat työntekijöiden kanssa samanlaisen arvopohjan ja yhtenäisen arvokulttuurin. Selvästi parantunut taloudellinen tehokkuus ei kohdeyrityksessäni tuottanut kovia arvoja ja arvokulttuuria vaan yrityksessä toteutuvat inhimilliset arvot ja vaatimattomuuden arvokulttuuri.

1. Johdanto.....	1
2. Tutkimuskohde ja tutkimuskysymys.....	3
3. Taustateoriat ja arvotutkimus	3
3.1 Etiikka ja arvot filosofian näkökulmasta	3
3.2 Arvotutkimuksista ja arvoteorioista.....	6
3.2.1 Inglehartin arvotutkimuksesta	6
3.2.2 Suomalaista sosiaalipsykologian arvotutkimusta.....	8
3.2.3 Kohlbergin moraaliteoria ja muita arvojen kehittymisen teorioita	11
3.3 Arvojen ja kulttuurin muodostuminen ja kehittyminen.....	18
3.3.1 Eskolan näkemyksiä arvojen ja normien muodostumisesta	18
3.3.2 Durkheimin teoriasta	19
3.3.3 Symbolinen interaktionismi	21
3.4 Arvot ja yrityskulttuuri	24
3.4.1 Yrityskulttuuri ja sen muutos	25
3.4.2 Arvot yrityselämässä	27
3.4.3 Arvojen suhde yrityskulttuuriin.....	28
3.5 Etiikka liike-elämässä.....	30
3.6 Moraali, etiikka, kulttuuri ja arvot	36
4. Empiirinen tutkimusasetelma	38
4.1 Kohdeyritys ja sen kehittämishankkeet	38
4.1.1 Yrityksen taustaa	40
4.1.2 Yrityksessä toteutetut kehittämishankkeet	42
4.2 Aineiston keruu.....	42
4.2.1 Yrityksen muistiinpanot ja tiedoksiannot.....	43
4.2.2 Yrityksessä toteutetut haastattelut	47
4.3 Analyysimenetelmänä sisällön analyysi	50
5. Arvot ja kulttuuri analyysiaineistossa	52
5.1 Eettisyys.....	53
5.2 Tehokkuus.....	57
5.3 Arvostava johtaminen.....	61
5.4 Laadukkuus.....	65
5.5 Jatkuvuus	66
6. Metalliyrityksen arvot ja arvokulttuuri	69
6.1 Metalliyrityksen arvot.....	69
6.2 Metalliyrityksen arvokulttuuri	73
7. Lähteet	77

1. Johdanto

Yhteiskunnalliset asiat ovat kiinnostaneet minua jo vuosikymmeniä. Olen myös pyrkinyt vaikuttamaan asioihin – en osallistumalla politiikkaan, vaan vähäisillä arjen valinnoilla. 1970-luvulla olin kotiäitinä ja lasten kasvaessa pohdin uusia mahdollisuuksia elämässäni. Päädyin opiskelemaan rakennusinsinööriksi, ja ajattelin vaikuttavani rakennusten järkevämpään ja ihmisystävällisempään suunnitteluun. Insinöörin roolissa en siihen kyennyt niin kuin olisin toivonut, mutta halu vaikuttamiseen ei laantunut. 1990-luvun alussa tutustuin Clare W. Gravesin arvojen muutosteoriaan ja kiinnostukseni kohdistui yhä enemmän arvoihin eli siihen, mitä arvot ovat ja miten ne vaikuttavat meidän toimintaamme. Samaan aikaan elettiin syvää lamaa ja arvokeskustelu virisi koko yhteiskunnassa. Liike-elämän eettisiä ratkaisuja arvioitiin kriittisesti, ja monenlaiset yhteiskunnalliset vaikuttajat arvioivat yritysten arvoratkaisuja.

Yhteiskunnalliset muutokset nostivat esiin ihmisten kohtelun ja taloudellisen hyödyn ristiriitaisiksi koetut arvot. Näkökulmana tuntui olevan, että taloudellisesti kannattavaa toimintaa ei synny ihmisiä hyvin kohtelemalla. Mediassa arvoista kirjoittivat ja keskustelivat papit, toimittajat ja filosofit. Useimmilla näistä toimijoista ei ollut kovin vahvaa kokemusta liike-elämästä ja sen lainalaisuuksista. Asioita arvioitiin ulkopuolisen arvostelijan näkökulmasta – todellisista päätöksentekoon vaikuttavista tosiasioista eivät arvostelijat tienneet paljonkaan.

Oma kokemukseni työelämästä kertoi kuitenkin toista. Olin pääosin toiminut pienissä yrityksissä, ja kokemukseni mukaan asia ei ollut niin yksiselitteinen. Toimiessani rakennusinsinöörin tehtävissä pienissä suunnittelutoimistoissa koin, että ihmisten kohtelu oli erittäin huonoa. Molemmat yritykset joutuivat lopettamaan laman aikana toimintansa, toinen konkurssin ja toinen myynnin kautta. Vuosikymmenen vaihteessa olin pk-yrityksessä, jossa taas henkilöstöstä huolehdittiin hyvin, ja tämä pieni yritys toimii edelleen. Erilaiset kokemukseni yritysten henkilöstöjohtamisesta vahvistivat kiinnostustani arvoihin. Vaikuttavatko johdon esimiestaidot ja suhtautuminen henkilöstöön merkittävästi yrityksen kannattavuuteen – jopa niin paljon, että sillä olisi ollut merkitystä lamasta selviytymiseen? Varmasti muillakin asioilla oli merkittävä vaikutus, mutta uskoni henkilöstöjohtamisen vaikuttavuuteen vahvistui edelleen kokemukseni ja tietämykseni lisääntyessä.

1990-luvun käytin käytännön vuorovaikutukseen paneutuen ja konsulttitaitojeni parantamiseen, koska oman yritykseni puitteissa sain toimeksiantoja yhä enemmän kehittämisprojekteista. Käytännössä löysin yhteyden arvojeni mukaiseen toimintaan, ja tuottavuus ja kannattavuus olivat laman jälkeisen yrityselämän päähuomion kohde. Toisaalta ihmisten johtamiseen ja henkilöstöön vaikuttamalla sain sekä tuottavuuden paranemisen että henkilöstön hyvinvoinnin yhdistettyä monessa asiakaskohteessani. Myös Tero Mamia kuvaa tätä kehitystä yhdistämällä taloudellisen suoriutumisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Hän on todennut, että tutkimukset vahvistavat kannattavuuden ja hyvinvoinnin yhteyden, vaikka se ei olekaan erityisen voimakas. Tämä tukee omia huomioitani, mutta valitettavasti taloudellista tulosta voidaan tehdä myös henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella. (Mamia, 2007, 24; Melin, 2007, 139; Ranta, 2005)

2000-luvun alussa lähdin opiskelemaan filosofiaa paneutuen etiikan perusteisiin ja samalla sosiaalipsykologiaan. Vuorovaikutustaitojen opiskeluni 1990-luvulla oli keskittynyt yksilön toimintaan, ja sosiaalipsykologia toi siihen yhteisöllisyyden näkökulman, joka oli ennen puuttunut. Filosofien yli kahdentuhannen vuoden pohdinnat hyvästä elämästä eivät olleet tuottaneet yhteisymmärrystä. Etiikka ja arvot ovat moninainen ja monimutkainen asia, johon on vaikea löytää valmiita ja lopullisia vastauksia. Sitä, mikä on tärkeää ja oikein voidaan arvioida monesta näkökulmasta ja päätyä loogisella ajatusprosessilla aivan erilaisiin lopputuloksiin. Samoin oma tutkimukseni liike-elämän arvoista ei tuota lopullista totuutta kysymykseen, mutta toivottavasti voin valottaa vähän uutta näkökulmaa aiheeseen.

Vuonna 2005 sain päätökseen yhden pitkällisen prosessin; kirjani ”Kehittyvä työyhteisö”. Siinä kuvaan yrityksissä tekemiäni kehittämishankkeita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Opiskelu ja kirjoittamisprosessi selkeyttivät omaa työtäni. Samalla nälkä kasvoi, ja myös halu tutkia arvoihin, vuorovaikutukseen ja ihmisten kanssakäymiseen liittyviä asioita kasvoi. Filosofissa tein kandidaatintutkielmani liike-elämän etiikasta, ja nyt haluan jatkaa ja laajentaa näkemystäni pro gradu-tutkielmassani sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Arvot, etiikka ja niiden toteutuminen käytännössä ovat olleet punaisena lankana elämässäni, ja haluan jatkaa tätä työtä. Filosofissa on lohduttavaa, ettei mitään lopullista totuutta tavoitellakaan, mutta matka sinne jonnekin, mihin tie vie, on mielenkiintoinen ja mutkikas. Jokaisen mutkan takaa voi tulla uusia mielenkiintoisia yllätyksiä vastaan.

2. Tutkimuskohde ja tutkimuskysymys

Pro gradu -tutkielmassani kohteenani ovat pk-yrityksen arvot ja arvokulttuuri. Tähän liittyen tutkin myös niiden merkitystä työntekijöille ja johdolle ja heidän kokemustensa arvojen toteutumisesta. Minua kiinnostaa millaisia arvoja yrityksen sisällä toteutetaan ja minkälainen kulttuuri siellä vaikuttaa.

Kysyn, tuottaako taloudellinen tehokkuus kovia arvoja pk-yrityksissä? Mediakeskustelu pitää yllä käsitystä, että liike-elämän arvot ja kulttuuri ovat jotenkin moraalittomia tai huonoja. Haluan selvittää onko todellakin näin.

3. Taustateoriat ja arvotutkimus

Arvoja, moraalialia, etiikkaa ja normeja on tutkittu laajasti ja monien tieteenalojen näkökulmista, kuten esimerkiksi sosiologian, sosiaalipsykologian ja filosofian kannalta. Seuraavassa esittelen, edellä mainituista näkökulmista joitakin teorioita ja tutkimuksia. Olen ottanut mukaan filosofian siksi, että se on mielestäni luonut perustan koko etiikan tutkimukselle, ja myös siksi, että olen itse ollut kiinnostunut aiheesta.

3.1 Etiikka ja arvot filosofian näkökulmasta

Juhani Pietarinen kuvaa eettisten teorioiden tarkoitusta tavoitteena neuvoa ihmisiä toimimaan oikein. Moraalifilosofit ovat perustelleet teoreettisesti ihmisten käytännöllistä toimintaa, siis millaisiin moraalisiin argumentteihin käytännön elämän ratkaisut pitäisi perustaa. Pietarinen määrittelee: ”Etiikka eli moraalifilosofia tutkii moraalin luonnetta. Sen tarkoituksena ei ole ensisijaisesti osallistua arkielämän moraalikeskusteluun vaan tutkia sitä. Myös sellaiset tieteet kuin psykologia ja sosiologia tutkivat moraalii-ilmioitä, mutta ei samalla tavalla kuin filosofinen etiikka. Etiikka on filosofian osa, ja siksi se on luonteeltaan käsitteellistä erotukseksi esimerkiksi psykologisesta moraalien tutkimisesta.” (Pietarinen & Poutanen 1997, 3–4.) Näin eettiset teoriat hakevat vastausta siihen, mikä on oikein. Arvot kuvaavat maailmaa joka todellisuudessa arkielämässä toteutuu, ja jota myös sosiaalipsykologia tutkii Pietarisen mainitseman psykologian ja sosiologian lisäksi. Filosofisessa tutkimuksessa ei etiikan teorioista ole päästy yhteisymmärrykseen filosofien

keskuudessa, mutta siitä huolimatta ne ovat kautta aikojen vaikuttaneet ajatteluamme. Aristoteelinen hyve-etiikka on vaikuttanut meidän kulttuuriperintöömme ja tieteelliseen traditioonme myös Sokrates, Platon ja Tuomas Akvinolainen ovat olleet keskeisiä eettisen koodistomme luoja. Esittelen seuraavassa muutamia näkökulmia etiikan teorioihin. Valintani perustuvat vain niiden soveltavuuteen liike-elämän etiikan taustateorioiksi, eivätkä seuraavat esitykset sovi siis teorioiden kattaviksi esittelyiksi.

John Stuart Mill (1806-1873) on esitellyt utilitarismin periaatteita artikkelissa *Utilitarismi* (1861). Onnellisuus on Millin mukaan kaikenlaisen inhimillisen toiminnan lopullinen päämäärä. Nautinnon tavoittelemine on keino päästä tähän päämäärään. Hyöty on Millin määrittelemänä tärkeä onnellisuuden etsinnässä. Hyöty ei tarkoita yhden ihmisen hyötyä, vaan hän ottaa yhteisöllisyyden mukaan eettiseen keskusteluun. Hyöty lasketaankin niin, että se tuo mahdollisimman monelle henkilölle mahdollisimman suuren hyödyn ja siis näin onnellisuuden. (Mill 2004, 15–98.)

Jos tätä katsotaan yritysetiikan näkökulmasta, yritysjohtaja ei enää saa toimia katsoen vain omaa hyötyään vaan yrityksensä henkilöstön ja koko yhteisön hyötyä. Tänä päivänä henkilöstön hyvinvointi usein on koko yrityksen hyvinvointia, ja hyödyt saattavat kohdentua yhteiseen päämäärään. Koko henkilöstö voi voida paremmin yrittäjän ratkaisujen kautta, ja nämä ratkaisut taas vaikuttavat koko yhteisöön ja sitä kautta yhteiskuntaan. Yritystalouden systematiikka on rakennettu niin, että kun yritys tuottaa voittoa, omistaja hyötyy siitä eniten. Työntekijät hyötyvät työpaikasta, joka todennäköisesti jatkuu ja pystyy maksamaan säännöllisesti palkkaa. Näin henkilöstö voi paremmin ja pystyy suunnittelemaan tulevaisuuttaan. Heidän ei enää tarvitse huolehtia omasta toimeentulostaan niin paljon kuin ennen. Yhteiskunta taas hyötyy hyvinvoivasta yrityksestä verotuloina. Yhteiskunnan säännöt on luotu tukemaan kansalaisten onnellisuuden kasvua.

Utilitaristisen hyötyetiikan näkökulmasta taloudellisessa toiminnassa olennaisia ovat talouden sisäiset eettiset pelisäännöt ja lait. Niiden vastuullinen noudattaminen on myös yrityksen ulkoisen kuvan luomista. Rehellisellä toiminnalla yritys luo kuvan, jonka takia kuluttajat suosivat juuri tätä yritystä, ja toiminta on kannattavampaa. (Niiniluoto 2005, 57–58.)

Eettinen relativismi taas puolustaa eri yhteisöjen ja kulttuurien moraalieroja. Sen mukaan jokaisessa kulttuurissa on erilaiset näkemykset, tavat ja arvostukset, joiden perustella luodaan toisistaan eroavia arvomaailmoja. Jokaiselle kulttuurille on oma moraalinen arvojärjestelmänsä. Hyväksytään ajatus siitä, että samanlainen toiminta on hyväksyttyä toisessa kulttuurissa, kun taas toisessa se on paheksuttavaa ja laitonta. Vahva relativismi sallii esimerkiksi lahjonnan kulttuuriin perustuvana tapana. Eettinen relativismi taas puolustaa eri yhteisöjen ja kulttuurien moraalieroja. (Pietarinen & Poutanen 1997, 103–104.)

Buchholz näkee etiikan prosessimaisena kehityksenä. Hänen mukaansa länsimaisen ajattelun taustaolettamukset perustuvat yksilöllisyyteen, joka on lähtöisin Ranskan vallankumouksen ajoilta. Rawls toi yhteisöllisyyttä yhteiskunnalliseen keskusteluun, mutta myös hänen ajattelunsa perustui yksilöllisyyteen. Samoin utilitarismi perustuu yksilöllisyyteen: Siinä eriytyneet yksilöt muodostavat yhteisön. Yksilö ja yhteisö ovat vastakkain; ne eivät kohtaa. Yhteisöllisessä ajattelussa taas yksilö on yhteistyössä muiden kanssa ja yhteisön aktiivisesti toimiva osa. Hän kykenee silloin näkemään itsensä myös toisen yksilön kautta, jolloin uudenlaiset menettelytavat kehittyvät ja yhteisö löytää yhteisen tarkoituksen. Henkilö ”itse” näyttäytyy roolina suhteessa muihin toimijoihin. Tällainen yhteisöä rakentava henkilö on luova ja hänen toiminnassaan yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välillä on jatkuva vuorovaikutus. Näin ”itsen” vapaus on siirtymistä poolista toiseen. Vapaus ei piile autoritääristen normien kieltämisenä vaan itsesuuntauksena, joka vaatii sekä yksilöllisyyden että yhteisöllisyyden huomioimista. ”Itse” ei ole muusta sosiaalisesta prosessista eristäytynyt systeemi, vaan henkilö on persoona, joka on jatkuvassa kehittymisen prosessissa ja osallisena omassa yhteisössään. Dynaamisessa jatkuvassa prosessissa muotoutuu vuorovaikutus muuntuvien asenteiden, pyrkimysten ja näkökulmien kautta, ja näin muodostuu uusia näkökulmia, jotka taas vaikuttavat yhteisöön. Yhteisö rakentuu ja kehittyy, kun yksilön tuoma uusi ajattelu ja yhteisön näkökulma mukautuvat toisiinsa. Tässä prosessissa yhteisö saa oman tarkoituksensa, erityisyytensä ja rikkautensa. (Buchholz 1998, 56–57. Rawls 1999.)

Vapaa yhteisö ja vapaa yksilö tarvitsevat auktoriteetin luomaa valtaa ja rakenteita, kuten instituutioita ja traditioita, mutta myös luovaa innovatiivisuutta ja uudistumista, jotta ihminen voisi kommunikaatiossa antaa ja saada. Yhteisön arvot, uskomukset ja tavoitteet vievät eteenpäin keskustelua mm. inhimillisistä resursseista ja arvoista. Tämä

vuorovaikutus jatkuu koko ajan. Vuoropuhelu voidaan nähdä myös yhteisöllisenä älykkyytenä, joka muokkaa yhteisöä ja vaikuttaa siinä toimiviin ihmisiin. Yhteisön historia ja rakenteet yhdistyvät siinä yksilön älykkyyteen ja luovat kokonaisuuden. Erityinen luova yksilö on dynaamisessa vuorovaikutuksessa toiseen yksilöön yhteisössä, ja tästä yhteydestä syntyvät sosiaalinen merkitys ja normit. Samalla yhteisö muokkaantuu näiden yksilöiden kohtaamisesta. Yhteisöllä pitää olla yhteiset tavoitteet, ja se kuuluu olennaisena osana yhteisönä olemiseen ja toimimiseen. Uusien tavoitteiden ottaminen on loppumaton dynaaminen prosessi, jossa yhteisö kehittyy ja muokkaantuu koko ajan uudelleen. (Buchholz 1998, 58–60.)

Näyttää siltä, että eettinen kehitys yrityselämässä on evoluutiomainen prosessi. Esimerkiksi utilitarismi näyttää ajatusmalliltaan staattiselta, kun taas eettinen prosessi pitää sisällään muutoksen ja kehittymisen mahdollisuuden. Prosessimainen ajattelu on liike-elämässä luonteenomainen tapa tarkastella asioita: tuotanto-, tarjous-, ja tuotekehitysprosessit ovat tyypillisiä yrityksen arkipäivässä toimivia jatkuvan muutoksen ja kehityksen alla olevia toimintatapoja. Eettinen prosessi kytkeytyy myös symboliseen interaktionismiin. Blumer (ks. 3.3.3.) kuvaa yhteisön ja yksilön vuorovaikutusprosessia hyvin samalla tavalla kuin Buchholzkin.

3.2 Arvotutkimuksista ja arvoteorioista

”Arvot ovat opittuja, kulttuurisesti hyväksytyjä elämää ohjaavia päämääriä. Niihin turvaudutaan vaikeissa valintatilanteissa, joissa rutiineista ei ole apua. Arvoissa, kuten muissakin motiiveissa, on kaksi komponenttia, tieto ja tunne. Tieto ohjaa valitsemaan oikean suunnan ja tunne virittää halun päästä perille.” (Puohiniemi 2006, 9.)

3.2.1 Inglehartin arvotutkimuksesta

Arvot vaihtelevat eri maissa varallisuuden mukaan. Rikkaiden ja köyhien maiden arvot ovat erilaisia. Vaihtelua esiintyy akselilla `traditionaalinen–maallistunut`. Traditionaaliset arvot tarkoittavat, että yhteisö on autoritääriin ja uskonnollinen. Yhteisöstä löytyy esiteollisen ajan arvoja, kuten miesten dominanssi poliittisessa ja taloudellisessa elämässä, auktoriteettien kunnioitus, abortin ja avioeron vastustus. Maallistunut–rationaalinen-arvomaailma on vastakohta edelliselle. Toinen arvoakseli on Inglehartin mukaan

`eloonjääminen–itsensä toteuttaminen`. Edellinen dimensio pitää sisällään materialistiset arvot, joita ovat taloudellinen ja fyysinen turvallisuus. Itsensä toteuttamien taas sisältää postmaterialistiset arvot, joihin kuuluu itsensä toteuttaminen, itseilmaisu ja elämän laatu. Tässä jännitteessä on useita aspekteja. Tutkimukset osoittavat, että sukupolven, jonka ei ole tarvinnut taistella eloonjäämisen puolesta, arvoissa on tapahtunut suuri muutos. He ottavat eloonjäämisen itsestään selvyytenä ja pitävät tärkeänä ympäristön suojelua, naisasialiikettä ja avointa osallistumismahdollisuutta taloudelliseen ja poliittiseen päätöksentekoon. Em. arvot ovat selvästi nousseet lähes kaikissa teollistuneissa maissa. Taloudellinen kehitys tuo mukanaan selvän kulttuurisen muutoksen. (Inglehart 2001, 16–18.)

Inglehartin tutkimusten kohteena oli taloudellisen kehityksen vaikutus arvojen muutokseen. Hän tutki myös, muuttuvatko arvot amerikkalaiseen suuntaan, jota hän kutsuu McWorldiksi. 1900-luvulla otaksuttiin, että länsimainen kulttuuri leviää Aasiaan ja muuttaa siellä ihmisten arvostuksia länsimaalaiseen suuntaan ja että länsi olisi jotenkin moraalisesti parempi kuin muu maailma. Tämä ennustus ei ole toteutunut, mutta sen sijaan modernisaatioteoriat näyttävät toimivan. Teollistuminen tuottaa kokonaisvaltaisia sosiaalisia ja kulttuurisia seurauksia kuten koulutustason kasvu, asenteen muuttuminen autoritäärisyyteen, poliittisen osallistumisen laajeneminen, syntyvyyden lasku sekä sukupuoliroolien muutos. Inglehartin mukaan taloudellinen kehitys tuo mukanaan systemaattisen ja jopa ennustettavan seurauksen kulttuuriin ja politiikkaan. Modernisaatioprosessissa tietyt muutokset ovat todennäköisiä ja taloudellinen kehitys ei ole ainoa vaikuttava tekijä. Jälkiteollinen aika, muutama viimeinen vuosikymmen, on nostanut osaamisen ja palvelun merkitystä. Työn luonteessa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet kulttuuriin. Vauraus ei ole nostanut materialistia arvoja niinkään paljon vaan elämän laadun ja ympäristöarvot. Jälkiteollisessa yhteiskunnassa uskonnon merkitys on vähentynyt. Palvelujen tuotanto on kasvanut, kommunikaatio ja informaation tuottaminen on lisääntynyt. Useimmat ihmiset työskentelevät ihmisten ja symbolien kanssa. Itsensä toteuttamisen tarve kasvaa ja elämän laadun arvostus nousee jälkiteollisessa yhteiskunnassa. (Inglehart 2001, 20–21.)

3.2.2 Suomalaista sosiaalipsykologian arvotutkimusta

Martti Puohiniemi on tehnyt Suomessa pitkään arvotutkimusta. Hän on seurannut suomalaisten arvojen muutosta vuosina 1991–2005, jona aikana Suomi eli syvän taloudellisen laman ja nousukauden. Arvojen muutos juuri tällaisen suuren kriisin aikana on kiinnostava: millä tavalla taloudelliset vaikeudet ja toisaalta nopea kriisiä seuraava noususuhdanne vaikuttivat suomalaisten arvoihin. Samaan aikakauteen kuuluu myös siirtyminen vahvaksi informaatioteknologian maaksi.¹ Arvoihin liittyy tietynlainen vakaus; ne muuttuvat mutta hitaasti. Puohiniemi on mitannut suomalaisten arvoja Schwartzin arvomittarilla. Puohiniemi tuo arvojen keskinäiset suhteet tutkimuksen kohteeksi, ja ne joko ovat vastakkaisia tai ne täydentävät toisiaan. Esimerkiksi hedonismi ja perinteet ovat vastakkaisia ja taas universalismi ja hyväntahtoisuus ovat toisiaan täydentäviä arvoja.² Tärkeimpinä arvoina suomalaiset pitävät hyväntahtoisuutta, ja se on ollut suomalaisille tärkein arvo jokaisena tutkimuskertana. Hyväntahtoisuus pitää sisällään lähipiirin ihmisten hyvinvoinnin etusijalle asettamisen, huolenpidon ja kiltteyden. Taustalla voi olla muita motiiveja, kuten arvostuksen tarve ja hyväksynnän hakeminen. Seuraavaksi tärkein arvo on ollut turvallisuus vuodesta 1994 lähtien – sitä ennen vuosina 1991 ja 1993 se oli kolmantena. Turvallisuusarvossa on mitattu yhteiskunnan, lähipiirin ja oman elämän tasaisuutta ja jatkuvuutta. Kolmantena arvona on ollut universalismi, jonka paikka on vaihdellut toiselta sijalta ollen vuonna 1999 neljäntenä ja palaten taas takaisin kolmannelle sijalle vuonna 2001. Universalismissa ihmiset arvostavat myös muiden kuin oman lähipiirin hyvinvointia ja tarpeita. Suvaitsevaisuus, ympäristön suojeleminen ja erilaisten kulttuurien ymmärtäminen kuuluvat tähän arvoon. (Puohiniemi 2002, 81–82; Puohiniemi 2006, 16–19; Schwartz 2005, 218; Helkama 1997, 250–253.)

Hyväntahtoisuus ja universalismi ovat toisiaan täydentäviä arvoja. Schwartz kuvaa, että universalismi ja hyväntahtoisuus ovat arvoja, jotka voivat näyttäytyä ulospäin samanlaisina, mutta merkittävä ero on siinä, kuinka suureen joukkoon hyväntahtoinen

¹ Tutkimusajankohdat olivat 1991, 1993, 1994, 1995, 1996, 1999, 2001 ja 2005. Tutkimukseen osallistui yhteensä 9839 henkilöä ja tutkimukset tehtiin joko haastatteluina tai kyselylomakkeella, näin sitä voidaan pitää kattavana ja laajana

² Schwartzin asteikolla arvot mitataan 57 kysymyksellä. Schwartzin kuvaamat arvot ovat: valta (arvovalta, varakkuus), suoriutuminen (menestys, kunnianhimo), hedonismi (mielihyvä, elämästä nauttiminen), virikkeisyys (jännittävä elämä, vaihteleva elämä), itseohjautuvuus (luovuus, riippumattomuus), universalismi (sosiaalinen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo), hyväntahtoisuus (avuliaisuus, uskollisuus), perinteet (uskoon pitäytyminen, nöyryys), yhdennäköisyys (tottelevaisuus, vanhempien kunnioitus), turvallisuus (kansallinen turvallisuus, yhteiskunnan järjestyneisyys). (Schwartz 2005, 218.)

kohtelu kohdistuu. Hyväntahtoinen toiminta kohdistuu vain tuttuun lähipiiriin. Suvaitsevaisuus tarkoittaa sitä, että hän on suvaitsevainen lähipiirin ihmisiä kohtaan, siihen joukkoon ei kuulu vieraita ja toiseen kulttuuripiiriin kuuluvia ihmisiä. Universalisti joutuu ottamaan useammin kuin muut kantaa moraalisiin arvotarkkaisuuihin³. Kokonaisuutena Puohiniemen tutkimuksesta voisi sanoa, että kyseessä olevana ajanjaksona suomalaisten arvot olivat melko vakaita ja muutoksia oli vain vähän. Historiallisesta näkökulmasta vuosikymmen oli muutosten vuosikymmen, mutta arvoihin se ei vaikuttanut dramaattisesti. Puohiniemi on tutkinut vielä eri demografisissa ryhmissä arvojen muutosta. Ikä on vaikuttanut jonkin verran arvoihin. Alle 30-vuotiailla on turvallisuuden arvostus noussut voimakkaimmin. Kuitenkin juuri tuossa ryhmässä, verrattuna muihin ikäryhmiin, turvallisuus on vähiten arvostettu, ja myös yhdenmukaisuus nousi ajanjaksona korkeammalle tasolle nuorten ryhmässä. Universalismi ja itseohjautuvuus menettivät samaan aikaan merkitystään. Muissa ikäryhmissä ei muutoksia kovin paljon ollut. Naisten ja miesten välillä ei ollut eroja arvoissa, eikä arvojen järjestys kummassakaan ryhmässä muuttunut yhtä pykälää enemmän. Samoin koulutukseen ei tuonut esille suuria eroja arvojen hierarkiassa. (Puohiniemi 2002, 89–90.)

Individualismin arvoalueeseen⁴ kuitenkin liittyy muutoksia. Erityisesti eniten Internetiä käyttävien keskuudessa yhdenmukaisuus on kasvanut. Määrällisesti individualismi on kuitenkin vähentynyt 27 %:sta 22 %:iin 14 vuoden aikana ja se on kuulunut aina alle kolmekymppisten arvoihin. Hedonismi on kasvanut, ja erityisesti ikääntyvät henkilöt haluavat nauttia elämästään enemmän kuin ennen, kun taas nuorilla toiseksi tärkeimmäksi arvoksi on noussut suvaitseva uudistaminen. Myös ikäihmisten uusyhteisöllisyys⁵ on kasvanut. He haluavat nauttia elämästään ilman, että muut kärsivät siitä. Näin mielihyvän markkinat kasvavat. Uusyhteisöllisyys kasvaa tieto- ja viestintä tekniikan varassa, mutta se ei ole tekniikkalaji. Tekniikka on vain työkalu toteuttamaan yhteisöllisen toiminnan. Sitä voi esiintyä ilman tietotekniikkaankin, kuten esim. kynttilät liikenneonnettomuuspaikalla. Sosiaalipsykologiselta kannalta mielenkiintoista on toiminnan spontaanisuus ja

³ Universalismin neljä osiota ovat 1) tasa-arvo eli kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet. 2) Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, se pitää sisällään epäoikeudenmukaisuuksien korjaamisen ja heikoista huolehtimisen. 3) Laajakatseisuus eli erilaisten ajatusten ja uskomusten suvaitsemisen. 4) Maailmanrauha, jolloin ei ole sotia ja ristiriitoja. (Schwartz 2005, 218–219.)

⁴ Arvoalue koostuu samaan päämäärään johtavista arvoista. Individualismi on yksi tällainen arvoalue, joka koostuu yksilön päämääriä palvelevista arvoista: itseohjautuvuus, virikkeisyys, hedonismi, suorittaminen ja valta. (Puohiniemi 2002, 36; Puohiniemi 2003, ix.)

⁵ Uusyhteisöllisyydellä Puohiniemi tarkoittaa internetin mahdollistamaa universalistista kansalaisaktivismia, joka ei vaadi kovin suurta henkilökohtaista aktiivisuutta.

vapaamuotoisuus – vanhat toiminnan rakenteet ovat väistyneet. Myös universalismi on yleistynyt, mutta se on menettänyt asemiaan arvohierarkiassa. Vuonna 2005 on enemmän henkilöitä, jotka arvostavat universalistisia arvoja, mutta he eivät pidä niitä niin tärkeinä kuin pitivät niitä ennen. (Puohiniemi 2006 101, 107–110.)

Toisaalta taas Helve kuvaa arvojen muutosta yhteiskunnassa; 1800-luvulla yhdistettiin tiede ja usko järkeen. Oikean ja väärän kertoivat juutalais-kristilliset arvot. 1900-luvun lopulta alkaen olemme siirtyneet yhä enemmän yhteisöllisistä arvoista yksilöllisiin arvoihin. Nykyisen myöhäismodernin kulttuurin arvot perustuvat antroposentrismiin, relativismiin, narsismiin ja subjektivismiin ja ne ovat syrjäyttäneet kristillis-aristoteelisen hyve-etiikan. Individualismi, joka keskittyy pääasiassa vain omaan itseen, on noussut vallalle. Oikean ja väärän tunnistaminen ei ole tällaisessa arvomaailmassa helppoa. Yksilöllisyyden korostus on lisääntynyt. (Helve 2008, 290, 296–297.) Aristoteleen ja Platonin kirjoituksissa on pohdittu hyvän olemusta paljon. Vuosisatoja Euroopan moraalifilosofia on perustunut aristoteeliseen hyve-etiikkaan. Nyt hyvän määrittelee yhä enemmän jokaisen oma hyvä ja ongelmaksi ehkä muodostuu yhteisen etiikan ja ydinarvojen puuttuminen.

Helve on kuitenkin löytänyt joitakin yhteisiä arvoja pitkittäistutkimuksessaan ensin vuonna 1976 ja toisen kerran 1996. Hän kysyi ala-asteen ensimmäisen ja neljännen luokan oppilaiden vanhemmilta, mitä he pitivät tärkeänä kasvatuksessaan. Tärkeimmäksi nousi rehellisyys. Vuonna 1996 Helve kysyi samojen vanhempien lapsilta, mikä heillä oli tärkeää omien lastensa kasvatuksessa. Tärkeimmiksi nousivat rehellisyys, toisten huomioon ottaminen ja hyvät tavat. (Helve 2008, 291–292.)

Taulukko1. Suomalaisten preferoimat arvot ja niiden muutos (Helve 2008, 292).

Suomalaisten vanhempien arvot 1970	Samojen vanhempien lasten arvot 1996
<i>Rehellisyys</i>	<i>Rehellisyys</i>
Vanhempien kunnioittaminen	Toisten huomioon ottaminen
Toisten kunnioittaminen	Hyvät tavat
Hyvät tavat	Itsenäisyys
Ahkeruus	Itsevarmuus
Tottelevaisuus	Usko omiin kykyihin
Nöyryys	Tasapainoisuus
	Auttavaisuus

Rehellisyys kuuluu suomalaiseen identiteettiin ja kulttuuriin. 1970-luvun vanhemmista suurin osa oli maalta lähtöisin ja agraarikulttuurin arvot näkyvät; sääntöjen noudattaminen, nöyryys, parhaansa yrittäminen ja vastuun kantaminen olivat heille tärkeitä asioita. Uusi sukupolvi haluaa kasvattaa lapsensa itsenäisiksi, itsevarmoiksi, tasapainoisiksi, sosiaalisiksi ja suvaitseviksi. Jossain suhteessa kasvatukselliset arvot ovat myös ristiriitaisia. Toisaalta suvaitsevaisuutta, ihmisoikeuksia ja monikulttuurisuutta pidetään tärkeänä kasvatuksen perustana ja toisaalta lapsille pyritään antamaan kykyjä selvitä ja pärjätä kilpailuyhteiskunnassa, kuten vahvan itsetunnon ja itsevarmuuden vahvistamisella. (Helve 2008, 292.)

3.2.3 Kohlbergin moraaliteoria ja muita arvojen kehittymisen teorioita

Kohlbergin moraaliteoria on kiistelty. Siitä on keskusteltu paljon ja se on tuottanut tieteellistä arvotutkimusta viisikymmentäluvulta asti. Hän on kuvannut moraalisen ajattelurakenteen muutosta, ja osa hänen teoriastaan on voitu todentaa esimerkiksi suomalaisessa arvotutkimuksessa. Hänen elämäntyötään voidaan pitää merkittävänä. Kohlbergin moraalikehitysteoriassa kiinnostus kohdistuu ihmisen tekemien moraalivalintojen kriteereihin. Kohlberg arvioi henkilön moraalisen tason sen mukaan, millaisen selityksen hän antaa moraalille valinnalleen. Kohlberg jakaa moraalikehityksen kolmen tasoon: esikonventionaaliseen, konventionaaliseen ja postkonventionaaliseen. (Kohlberg 1969, 376–385; Eskola 1982, 124–125.)

Kohlbergin teoria moraalikehityksen vaiheista perustuu ajatukseen yleispätevistä eettisistä periaatteista. Kaikki kulttuurit kehittyvät luonnostaan vähitellen noita periaatteita kohti. Kohlberg uskoi, että esim. Rawlsin oikeudenmukaisuusteoriassa on esitelty nuo periaatteet. Vapaat ja tasa-arvoiset yksilöt päätyisivät yksimielisyyteen keskusteluissaan oikeudenmukaisuudesta, jos he elävät tietämättömyyden verhon takana eli he eivät tiedä, mihin yhteiskunnalliseen asemaan he tulevassa yhteiskunnassa joutuvat. Tämä sopii myös Meadin symboliseen interaktionismiin ja ajatuksiin roolinotosta moraalien ja sosiaaliseen kehitykseen. (Helkama 2009, 179; Rawls 1999, 118–140; Mead 1967, 44.)

Helkama (2009, 179) esittelee Kohlbergin teorian ihmisen moraalikehityksen vaiheista ja vaiheiden tunnusmerkeistä (Ks. myös Kohlberg 1969, 376–385; Eskola 1982, 124–125.):

- 1) ne edustavat laadullisia ajattelutapaeroja,
- 2) ne esiintyvät kaikilla peräkkäin samassa muuttumattomassa järjestyksessä: kulttuuri voi jouduttaa tai hidastaa vaiheiden läpikäyntiä, mutta ei muuttaa vaiheiden järjestystä,
- 3) ne ovat rakenteellisia kokonaisuuksia eli sama rakenne ilmenee erilaisten ongelmien ratkaisemisessa,
- 4) ne ovat hierarkkisesti integroituneet siten, että myöhempi vaihe muuttaa aikaisemman eikä ole pelkkä päälle tuleva lisä, kuten täytekakun kerros.

<p>Esikonventionaalinen. Esimoraalinen taso. Moraaliarviointi tehdään ulkoisten kriteerien perusteella.</p>	<p>I. taso. Yksilön kriteeri moraalikysymyksissä on hänen ulkopuolellaan oleva auktoriteetti, jonka rangaistusta hän haluaa välttää. Motivaationa on rangaistuksen välttäminen ja totteleminen. Hän ei pysty ottamaan huomioon yhteisiä sopimuksia tekoja arvioidessaan.</p>
<p>Konventionaalinen taso. Sovinnaisuus. Moraaliarviointi tehdään tarkoituksena näyttäytyä hyvässä valossa. ”Kiltti poika” orientaatio. Ihminen etsii teoilleen toisten hyväksyntää. Hyvä maine on palkinto ja huono maine on hinta.</p>	<p>II taso. Oman edun ja reilun vaihdon moraali. Omien tarpeiden tyydytys on tärkein kriteeri moraalisisissa valinnoissa. Annan sinulle, jotta sinä antaisit vastaavasti minulle. Toiminnan motiivi on itsekäs. Kykenee ottamaan jo muut huomioon.</p> <p>III taso. Valinnat tehdään toisten ihmisten odotusten mukaisesti, vaiheen nimi on ihmissuhteiden moraali. Pyritään olemaan hyvä ihminen ja näyttäytyä hyvässä valossa. Toimii lähiympäristössä.</p> <p>IV taso. Pyritään täyttämään velvollisuus ja kunnioittamaan auktoriteetteja. Riippumatta olosuhteista tietty toiminta on aina väärin. Velvollisuus tehdä sääntöjen mukaan. Laki ja sääntöjen noudattaminen on välttämätöntä. Kunnan kansalainen.</p>
<p>Postkonventionaalinen taso. Autonomia. Moraaliarviointi tehdään itsenäisesti mukautuen omiin standardeihin, oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Mikä on oikein, mikä on väärin aidolla tavalla. Teot suhteutetaan moraalisiin normijärjestelmiin, eikä siihen mikä on edullisinta.</p>	<p>V taso. Ihmisillä on erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia. Henkilö suhteuttaa moraaliset valintansa oikeudenmukaisuuden periaatteisiin sosiaalisessa järjestelmässä. Väkivallasta pidättäytyminen, toisten tahdon ja oikeuksien kunnioittaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Tarkoitus ei pyhitä keinoja. Yhteiskuntasopimuksen tai yksilön oikeuksien moraali. Normijärjestelmä on perustavampi kuin kulloinkin yhteiskunnassa vallitsevat säännöt.</p> <p>VI taso. Tietoisuus- tai periaateorientaatio. Sisäisten moraalistandardien mukaan toimiminen, vaikka se joskus tarkoittaisi sääntöjen rikkomista. Sääntöjä voidaan rikkoa, jos se tehdään pitämällä kiinni tärkeämmistä moraaliperiaatteista. Universaalisti pätevät periaatteet.</p>

Anne Colby viittaa Kohlbergin kognitiivis-kehitykselliseen teoriaan. Moraaliarvioinnin siirtymässä vaiheesta toiseen henkilön ajattelu jäsentyy laadullisesti uudelleen ja samalla myöhemmät vaiheet rakentuvat aiemman pohjalle ja henkilö hyödyntää edellisten vaiheiden tärkeitä kokemuksia. Esimerkiksi kolmannessa vaiheessa ymmärretään luottamukseen ja sopimukseen perustuvat suhteet. Näiden merkityksestä ei myöhemmissä vaiheissa luovuta, vaan ne käsitetään laajemmin. Esim. 5 vaiheessa ymmärretään, että oikeudenmukaisuus voi vaatia yhteiskuntajärjestyksen ylittävien oikeuksien huomioonottamista. Tässä vaiheessa ihmiset voivat olla eri mieltä asioista, mutta voivat silti edustaa demokraattista ihannetta. Colbyn mukaan opiskelijoiden (Yhdysvallat)

moraalinen kehitys etenee opintojen aikana ja moraalinen kehitys pysähtyy jossain vaiheessa opintojen päättymisen jälkeen. Tutkimukset osoittavat, että useimmat yliopistosta valmistuneet henkilöt eivät saavuta viidettä moraalista tasoa Kohlbergin asteikolla. Kun opiskelijat alkavat kyseenalaistaa itsestään selviä oletuksia ja ymmärtävät, että eri tilanteita voi tulkita monella tavalla, epävarmuus voi näyttäytyä eettisenä relativismina. (Colby 2005, 47–48.)

Carol Gilligan kritisoi Kohlbergin kehitysteoriaa, koska hänen mielestään se on miesten kehitysteoria eikä ota huomioon naisten näkemystä moraalista. Naiset kokevat, että moraalinen henkilö on se, joka auttaa toisia. Hyvyys on palvelua ja velvollisuudet ja sitoumukset toisia kohtaan ovat ratkaisevia, mieluummin uhrautumatta kuitenkaan itse. Moraalinen päätöksenteko perustuu valintojen tekemiseen ja vastuun kantamiseen niistä. Gilliganin mukaan on kaksi erilaista moraaliarviota 1) maskuliiniset sosiaaliseen valtaan ja 2) yksityiseen feminiiniseen perustuvat moraaliarvot. Kohlbergin moraalien kehitysteoria pitää maskuliinista järjestelmää merkittävämpänä. Gilliganin mukaan feminiiniseen moraaliarvioon kuuluvat empatian tunteet, myötätunto, huoli käytännön ratkaisuksista eikä hypoteettisista dilemmoista. Koska kehitys on Kohlbergin järjestelmässä määritelty maskuliinisten standardien mukaan, feminiininen näkökulma näyttäytyy kehityksen epäonnistumisena. Kohlbergin teoriasta puuttuvat kriteerit naisten kehittymisestä, koska kehittyminen on määritelty miesten kautta. Naisten ääni on jäänyt kuulumattomiin, koska heillä ei ole ollut valtaa puhua omalla äänellään. (Gilligan 1982, 66–68).

Helkaman ja muiden tutkimukset osoittavat, että Kohlbergin näkemys moraalikehityksen etenemisestä hänen kuvaamallaan tavalla pitää paikkaansa. Helkaman tutkimus Pyhtään työikäisistä osoittaa, että rakenteellinen kehitys jatkuu 50–55 vuoden ikään saakka. Sama tutkimus myös osoittaa, että Gilliganin naisia koskeva väitös ei pidä paikkaansa. Helkama on osoittanut, että pyhtääläisten naisten kohdalla Kohlbergin moraaliarvot pitivät paikkaansa paremmin kuin miesten kohdalla. Toisissa tutkimuksissa on taas ilmennyt, että ihmiset käyttävät päätöksenteossaan yleensä yhtä tai kahta tasoa. Myöhempi vaihe ei muuta edellisten vaiheiden rakennetta, joka oli Kohlbergin olettaus, vaan eteneminen moraalisisessa hierarkiassa tarkoittaa henkilön kehittyvää kykyä käyttää uusia työkaluja vanhojen rinnalla. Sen sijaan Kohlbergin väitös, että vaiheet ovat hierarkkisesti rakentuneita, on todennettu tutkimuksissa. Vaiheet ovat rakenteellisia, eivät sisällöllisiä

moraali-ideoita. Helkama myös toteaa, että vaihemalli sopii paremmin nuorille ja aikuisille kuin lapsille, joita Kohlberg tutki. (Helkama 2009, 189–193.)

Colby esittelee kolme osa-aluetta kypsässä yhteiskunnallisessa toiminnassa:

Moraalinen ja yhteiskunnallinen ymmärrys. Henkilöllä on kyky tulkita ja arvioida monimutkaisia kysymyksiä ja instituutioita sekä eettisten ja demokraattisten periaatteiden hallinta.

Motivaatio toimia oikein. Ihmisen tavoitteet ja arvot kuuluvat tähän ja myös sitoumukset, mielenkiinnon kohteet, vakaumukset ja kyky toimia haasteiden edessä. Motivaatioon toimia oikein kuuluvat myös pysyvyyden tunne ja emootiot, kuten innostus, toivo ja myötätunto sekä yksilön identiteetti.

Käytännössä toimiminen. Henkilöllä on kyky viestiä poliittisesti, kyky yhteistyöhön erilaisten ihmisten kanssa ja kyky organisoida toimintaa sekä poliittinen toiminta. (Colby 2005, 39–40.)

Ymmärrys eettisiä asioita kohtaan ei siis riitä, vaan motivaatio toimia yhteiskuntavastuullisesti on ratkaiseva. Colbyn mukaan motivaatio pitää sisällään: ”arvoja ja päämääriä, identiteetin tai tunteen minästä, kokemuksen pätevydestä ja voimaantumista, uskoa ja useita moraalisien tunteiden lajeja kuten toivoa ja optimismia.” Moraalinen ja yhteiskunnallinen identiteetti vaikuttaa selkeästi henkilön toimiessa moraalisesti arvojensa mukaan. Toisten on helpompi toteuttaa omia arvojaan kuin toisten. Henkilökohtaiseen identiteettiin kuuluu myös moraalinen, poliittinen ja yhteiskunnallinen identiteetti. Kypsän identiteetin muodostaminen vaatii vanhojen asenteiden ja arvojen kyseenalaistamista. Prosessin vaikutuksesta arvot ja moraalit muotoutuvat uudelleen. Esimerkiksi erityisen altruistiset nuoret pitivät Colbyn tutkimuksissa omalle minä- ja ihanneminäkäsitykselleen moraalisia näkemyksiä erittäin tärkeinä. Nämä henkilöt sitoutuivat toteuttamaan omia arvojaan käytännössä vuosien ajaksi. Kuvatun tyyppinen sisäisen johdonmukaisuuden ylläpitäminen vaatii Colbyn mukaan seuraavia asioita: 1) He ovat ehdottoman uskollisia omille näkemyksilleen ja arvoilleen. 2) Heillä on yhdenmukaiset strategiat, joilla he oikeuttavat poikkeukset omassa toiminnassaan, silloinkin kun tästä toiminnasta on heille itselleen hyötyä. 3) Heillä on kyky tunnistaa pyrkimykset palvella omaa etuaan ja kyky vähentää tätä toimintaa sekä kyky itsereflektioon. He voivat vaikuttaa omaan kehitykseensä itsearviointin kautta ja siten mahdollisesti muuttaa omaan minäänsä. (Colby 2005, 52, 56–58.)

Clare W. Graves (1974, 72) on esittänyt järjestelmän, jossa henkilön arvot kehittyvät hänen elämän tilanteensa muuttuessa. Jokaisella kehitystasolla henkilö käyttäytyy tasolle

tyypillisellä tavalla ja hänellä on tasolle on tyypilliset arvot. Gravesin esittämällä tasoilla on seuraavia aspektoja:

1. Arvojärjestelmä on avoin systeemi, joka kehittyy koko ajan.
2. Sama järjestelmä koskee sekä henkilöitä ja heidän arvojaan että organisaatioita.
3. Arvosysteemi vaihtelee stabiilista vaiheesta hyppäyksiin tapahtuvaan muutokseen. Stabiilissa vaiheessa silloisen vaiheen arvot ovat vakaat ja muuttumattomat, kun taas muutosvaiheessa henkilö hakee uusia arvoja ja ne ovat muutoksen alla.
4. Henkilö voi jäädä kiinni, jollekin tasolle ja hän voi myös taantua aikaisemmalle tasolle. Kullakin tasolla on sekä negatiivinen että positiivinen puoli – henkilö voi käyttäytyä kummalla tavalla tahansa.
5. Systeemi koskee aikuisia ihmisiä, toisin kuin Kohlbergilla Graves tutki aikuisten ihmisten arvoja.
6. Kehitys etenee progressiivisesti niin, että alempi taso jää ylemmän tason alle, kun henkilön tai organisaation ongelmat muuttuvat olosuhteiden muuttuessa. Ja kuten myös Helkama esitteli, henkilön eteneminen moraalisisessa hierarkiassa tarkoittaa henkilön kehittyvää kykyä käyttää uusia työkaluja vanhojen rinnalla.

Systeemi vuorottelee niin, että fokus on ulkopuolisessa maailmassa ja sen muuttamisessa ja toisaalta henkilön sisäisessä maailmassa, josta hän etsii rauhaa. Arvosysteemin jokainen taso on tärkeä, ja sillä on henkilön kehityksen kannalta tärkeä merkitys. Sitä kautta jokainen henkilö on arvokas ja hänen käyttäytymisensä on tarkoituksenmukaista. Elämän muuttuessa myös ongelmat muuttuvat, ja jokaisella tasolla on oma kehitystehtävänsä ratkaistavana. Graves esittää arvojärjestelmän sisältävän seuraavat tasot (ks. myös Graves 1970, 133–155; Graves 1974, 72–82; Beck 1996, 8.):

Yksilöllisyyden korostus	Yhteisöllisyyden korostus
Ensimmäinen olemisen taso	
<p>1. Automatic. Fyysisten tarpeiden tyydyttäminen on tärkeintä. Elossापysyminen vie kaiken energian. Kehitystehtävänä on saavuttaa psykologinen tasapaino.</p>	<p>2. Tribalistic. Hän hakee sosiaalista jatkuvuutta ja pysyvyyttä. Organisoituminen on heimomaista ja eläminen perustuu traditioihin ja maagisiin myytteihin. Heimom traditiosta irrottautuminen ja itsellisuuden löytäminen on tämän vaiheen kehitystehtävä. Arvot ovat traditiot ja turvallisuus. Kehitystehtävänä on saavuttaa turvallisuus.</p>
<p>3. Egosentric. Hän on itsekäs oman edun tavoittelija, joka hallitsee kanssaihmisensä raamalla voimalla. Osa tällä tasolla olevista ihmisistä alistuu ehdoilla "hallitsijan" alle. Hallitseva on itsevaltiainen "jengikuningas" ja hänen "alamaisensa" säilyvät hengissä toteuttamalla johtajan vaateet. He vaativat oikeuksia, mutta eivät koe niistä nousevia velvollisuuksia omikseen. Arvot ovat riisto, hyödyntäminen ja valta. Ajattelu on itsekästä ja motivaatiosysteemi on henkiinjääminen. Kehitystehtävänä on elää itsetietoisuudessa.</p>	<p>4. Saintly. Sääntöjen noudattaminen on tärkeää ja hän uskoo, että kärsimykset tässä elämässä palkitaan kuoleman jälkeen. Hän uskoo yhteen totuuteen, uskonnolliseen, poliittiseen tai maailman katsomukselliseen totuuteen. Ihminen arvioidaan sen mukaan miten hän noudattaa sääntöjä. Hänen maailmansa on autoritäärinen ja jokaisella yhteiskuntaluokalla on omat sääntönsä ja paikkansa. Arvot ovat uhrautuminen ja pelastus. Ajattelu on absoluuttinen. Motivaatiosysteemi on turvallisuus, järjestys ja tarkoitus. Kehitystehtävänä on henkinen tasapaino.</p>
<p>5. Materialistic. Hän valloittaa maailmaa ja itselleen hyötyä, mutta ei voimalla, vaan objektiivisella, tieteellisellä ja positivistisellä tiedolla ja metodeilla. Hän pyrkii saavuttamaan ja voittamaan itselleen hyötyä julman välinpitämättömillä keinoilla. Häntä kadehditaan ja jopa ihaillaan, mutta hänestä ei pidetä. Hän uskoo että valta, jonka hän on saavuttanut, on ansaittua, ja huonompisaiset ovat ansainneet oman tilansa. Ajattelu on monimuotoista ja utilitaristinen. Hän motivoituu itsenäisyydestä, soveltuvuudesta ja osaamisesta. Arvot ovat tieteellisyys ja materialismi. Kehitystehtävänä on valloittaa fyysinen maailma ja saada materiaalista hyvää.</p>	<p>6. Personalistic. Oma sisäinen rauha ja harmoninen yhteys toisiin ihmisiin on tärkeää. Hän etsii rauhaa ja harmoniaa itsensä ja ympäröivän maailman kautta. Yhteisöön kuuluminen ja hyväksytyksi tuleminen on tärkeää. Hän arvostaa kommunikaatiota, toimikuntia ja suostuttelua enemmän kuin vallan käyttöä. Hän arvostaa pehmeitä arvoja ja haluaa keskustella ja neuvotella niin, että tehokkuus jää taka-alalle. Sosiaalinen hyväksyntä on tärkeämpi kuin oma menestyminen. Hengellisyys, ei kuitenkaan uskonnollisuus, on tärkeää. Ajattelu on relativistinen. Motivaatiosysteemi on liittyminen ja rakkaus. Arvot ovat sosiaalisuus ja yhteisöllisyys. Kehitystehtävänä on elää tasapainossa toisten ihmisten kanssa.</p>
Toinen olemassaolon taso	
<p>7. Cognitive. Arvosysteemi perustuu tietoon ja laajaan kykyyn hahmottaa todellisuutta realistisesti. Hän tunnistaa ja havainnoi ympäristöään sellaisena kuin se todellisuudessa näyttäytyy, ei tarpeidensa ja pelkojensa kautta, kuten aikaisemmilla tasoilla. Paras tapa toimia syntyy vuorovaikutuksessa kulloisenkin todellisuuden kanssa. Jos on realistista olla onnellinen, silloin ollaan onnellisia. Silloin kun paras tapa toimia on autoritäärinen, niin silloin toimitaan autoritäärisesti. Kyky ilmaista itseään niin, että kaikki oliot ja ihmiset voivat jatkaa omaa olemassaoloaan. Ajattelu on systeeminen. Motivaatiosysteemi on olemassaolo ja itsetunto. Arvot ovat hyväksyminen ja eksistenssi. Kehitystehtävänä on luoda epäjärjestykseen maailmassa elinkelpoisuutta.</p>	<p>8. Experientialistic. Edellinen perustui tietoon ja nyt hän siirtyy ymmärryksen tasolle, johon sisältyy varmuus. Hän uskoo vahvasti humanismiin. Arvoina ovat ihmettely, kunnioitus, arvostaminen, nöyryys, sulautuminen, integraatio, yhtenäisyys, yksinkertaisuus ja havainto todellisuudesta. Hän arvostaa nykyhetkeä sellaisena kuin se on, pyrkimättä muuttaa sitä, sekä kokemusta ja kommunikaatiota yhteisössä. Kehitystehtävänä on hyväksyä, että elämä on tärkein asia maailmassa, mutta minun elämäni ei ole tärkeä.</p>

Esimiestyössä arvojen hierarkialla on merkitystä siinä mielessä, että eri arvotasolla olevia ihmisiä pitää johtaa eri tavalla. Tämä tuo esimiestyöhön suuren haasteen, koska samassa organisaatiossa esiintyy monella tasolla olevia ihmisiä ja tasa-arvoinen johtaminen ei tarkoita samanlaista johtamista. Esimerkiksi neljännellä tasolla oleva henkilö kaipaa selvästi autoritäärisempää johtamista kuin viidennellä ja seitsemännellä tasolla oleva henkilö. Toinen ongelma esimiestyössä on siinä, että esimiehet itse ovat myös jollain tietyllä tasolla arvosysteemissä ja näin he luontaisesti käyttävät juuri tämän tason tapaa johtaa. Ylempi johto luo johtamiskulttuurin taloon, ja jos väliesimiehen ja ylemmän johdon käsitykset poikkeavat paljon toisistaan, esimiestyö vaikeutuu huomattavasti. Henkilö ei kykene johtamaan ylemmän arvotason mukaisilla menetelmillä kuin hän itse on. (Graves 1974, 75.)

Hyvä esimerkki tästä on tiimityöskentelyyn siirtyminen organisaatiossa. Ylempi johto on päättänyt muuttaa työskentelytapaa tiimimäiseksi. Tiimin lähiesimiehen pitää olla vähintään tasolla viisi tai kuusi, koska kolmonen ja nelonen eivät kykene johtamaan itseohjautuvaa toimintaa. Tiimityöskentelyssä välttämätön yhteisöllisyys on käytännössä mahdollista vasta tasolla kuusi. Kolmostason esimies johtaa tyrannina ja nelostason diktaattorina. Viitostason esimies hakee tehokkuutta ja jos hän oivaltaa, että tehokkuutta saadaan lisää tiimityöskentelyllä, hän voi onnistua siinä.

Gravesin kehitysteoriassa on joitain yhtymäkohtia Kohlbergin malliin. Esimerkiksi Gravesin kolmannella tasolla on totteleminen ja käskeminen tärkeässä osassa ja samoin Kohlbergin esikonventionaalisella tasolla. Gravesin neljännellä tasolla taas auktoriteettiusko ja sääntöjen noudattaminen on tärkeässä roolissa ja samoin Kohlbergin konventionaalisella tasolla. Gravesin kuudennella tasolla sosiaaliset suhteet ovat vahvassa roolissa ja toisen ihmisten huomioon ottaminen. Tässä kohtaa taas Gilliganin kritiikki huolenpidon puuttumisesta voisi vastata Gravesin vaihetta. Kohlbergin postkonventionaalisesta tasosta, mukaan lukien kuudes taso, näyttäisi löytyvän yhtymäkohtia Gravesin kuudenteen ja seitsemänteen tasoon. Näkemyksissä löytyy myös eroja esimerkiksi siinä, että Graves uskoo taantumiseen ja myös tasojen muuttuvaan järjestykseen, johon Kohlberg ei uskonut. Gravesin mukaan jokin taso voi jäädä pois, mutta niihin joudutaan palamaan myöhemmin, koska kaikki se oppi, mitä jokaisesta tasosta on saatavilla, tarvitaan kehittämiseen eteenpäin. (Graves 1974.)

3.3 Arvojen ja kulttuurin muodostuminen ja kehittyminen

Olen valinnut metateoriakseni Durkheimin näkemyksen moraalien kehittämisestä. Hän esittää sosiologian perustajana arvojen rakentumisen peruslähtökohdat. Mead ja Blumer taas kuvaavat symbolisen interaktionismin kautta sosiaalisen yhteisön rakentumista. Moraalisten ja arvojen kehittämisessä yhteisö on tärkein vaikuttaja. Yksilö luo omat arvonsa ja moraalikoodistonsa yhteisön kautta. Yhteisö luo oikean ja väärän, ja yksilöt toteuttavat yhteisössä syntyneitä arvoja. Antti Eskola taas on yksi suomalaisen sosiaalipsykologian tärkeitä kehittäjiä ja suunnannäyttäjiä.

3.3.1 Eskolan näkemyksiä arvojen ja normien muodostumisesta

Eskolan suomalaisen sosiaalipsykologian näkökulma sosiaalistumisprosessiin on merkittävä. Samalla se kuvaa tapaa, jolla arvot ja normit yhteisössä muodostuvat. Luvussa 3.3.2 kuvaan Durkheimin näkemyksiä sosiologian kannalta yhteisön moraalikoodiston muodostumisesta. Nämä näkemykset täydentävät toisiaan ja näin luovat yhdessä kokonaiskuvaa yhteiskunnan normijärjestelmän rakentumisesta.

Eskola kuvaa sosiaalipsykologian erityiseksi sisällöksi, kun yksilö kohtaa yhteisön ideologisen arvo- ja normiyhteisyyden. Sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla yhteiskunnan yhteiset arvot ja normit välittyvät yksilöön. Sosiaalipsykologian tutkimuksessa on nähtävissä tähän kolme erilaista lähtökohtaa. 1) Ensimmäisen mukaan ihminen pyrkii mukautumaan ympäristön normeihin ja pyrkii miellyttämään hankkiakseen toisten hyväksyntää. Vaikutusprosessina on sosialisatio, jolloin pyritään siirtämään normeja yksilöltä toiselle ja sukupolvelta toiselle. 2) Vastakkainen käsitys edelliselle näkemykselle on se, että ihminen pyrkii säilyttämään vapautensa eikä halua tulla vaikutetuksi. Tämä käsitys pitää sisällään mahdollisuuden muutoksiin vastustamalla vallitsevia normeja vähemmistön kautta, vaikuttamalla yhteisön normeihin. 3) Kolmannen näkökulman mukaan ihminen on epäsosiaalinen olento, jolle edellä kuvattu sosiaalistamisprosessi on vastenmielinen. Tällainen ihmisen sosiaalistaminen tapahtuu pakkokeinoin. (Eskola 1982, 31, 51–52.)

Todellisuudessa ihmisen käyttäytymisessä ilmenevät kaikki edellä kuvatut toimintatavat; hän sopeutuu toisten luomiin normeihin, hän haluaa olla vapaa ja yhtä kaikki hän myös rikkoo normeja. Ihmisten käyttämisessä vaistot eivät ole niin suuressa roolissa kuin

eläimillä, vaan näin käyttäytymiseen liittyy moninaisuus, erilaisten roolien ja päämäärien kokonaisuus, jota on vaikea luokitella yhdestä näkökulmasta. (Eskola 1982, 31, 53–54.)

Eskola tulkitsee Durkheimiä: ”yhteisön normit edustavat sitä kollektiivista historiallista kokemusta ja viisautta, joka auttaa yksilön omien henkilökohtaisten impulssiensa yläpuolelle, objektivoimaan oma tilanteensa. Jos nämä normit puuttuvat, yksilö on ”anomian” tilassa: emootioidensa ja viritystensä impulsiivisen virran vietävänä.” (Eskola 1982, 222–223)

3.3.2 Durkheimin teoriasta

1800-luvulla tieteellisessä ajattelussa oli vallalla positivismi, joka painotti kokemuseräistä tiedettä. Durkheim (1858–1917) oli eurooppalaisen sosiologian perustaja ja edusti myös positivismia uskoessaan yhteiskunnan ”oikeiden” arvojen löytyvän kokemuseräisellä tutkimuksella validilla tieteellisellä analyysillä, ei mietiskelyllä. Yhteiskunnalla on kyky selvittää luonnollisen ja ideologisen vastakohtat. Yhteiskunta on osa luontoa, mutta se myös hallitsee sitä. Sosiologia koostuu käytännöllisestä vs. teoreettisesta ja tavoitteena on järjen avulla ymmärtää ihmisen käyttäytymistä selvittämällä syy–seuraus-suhteita. Kausaalisuhteiden muodostaminen ihmistieteissä on kuitenkin erittäin haastavaa. Durkheim kuvaa itseään rationalistiksi ja hän uskoi ihmisjärjen kykyyn selittää ilmiötä. (Vanamo 1997, 89–91; Pickering 1979, 5; Järventie 2009, 3.)

Durkheimin (1920) mukaan ranskankielisellä sanalla *morale* on kaksi erilaista merkitystä. Ensiksi se tarkoittaa moraalista toimintaa, päätöksiä, tuomioita, arvioita ja hyveitä. Ne ovat moraalisia arvoja. Toisaalta se tarkoittaa päättelyä, järkeilyä ja spekulatiota moraalista tiedosta ja tietoisuudesta. Ensin mainittu on yhteydessä spontaaniin toimintaan, kun taas viimeksi mainittu on reflektiivistä ja perustuu järkeilyyn. (Durkheim 1979, 79; Pickering 1979, 4–5.)

Durkheimin (1893) tärkein kysymys oli, mikä pitää yhteiskunnallista järjestystä yllä ja miksi yhteiskunnat pysyvät koossa. Vastaus on joko mekaaninen tai orgaaninen solidaarisuus. Yhteiskunnassa, jossa mekaaninen solidaarisuus on vallitseva, ihmiset toimivat keskenään samalla tavalla. Rikoslaki on merkittävässä asemassa ja määrittää käyttäytymistä. Ihmiset ovat osa kollektiivista tajuntaa, joka ohjaa toimintaa voimakkaasti.

Yksilöllisyys on vähäistä, ja yksilö ei tavallaan kuulu itselleen vaan yhteisölle. Orgaaninen solidaarisuus taas perustuu työnjakoon, joka näkyy moderneissa yhteiskunnissa. Ihmiset tarvitsevat toisiaan, koska erilaisten tehtävien kautta he täydentävät toisiaan. Kun työnjako kehittyy syvemmäksi, ihminen erikoistuu ja tulee samalla yksilöllisemmäksi ja myös riippuvaisemmaksi yhteisöstä, koska hän tarvitsee muiden taitoja yhä enemmän. Samalla kuitenkin yksilöllinen vapaus lisääntyy, koska ihminen voi parantaa omia taitojaan ja kehittää itseään koko ajan. Myös yhteiskunnasta tulee toimivampi ja kyvykkäämpi sen jäsenien toimintamahdollisuuksien parantuessa. (Vanamo 1997, 91–92; Durkheim 1990, 126–128; Eskola 1982, 136–137.)

Moraaliset faktat ovat ilmiöitä, joita voidaan tutkia. Tieto ja sen kohde ovat objektiivisesti totta. Ne ovat toimintasääntöjä, joita on mahdollista havainnoida, kuvata, tiedostaa, luokitella ja etsiä lakeja niiden selittämiseksi. Durkheim halusi perustaa moraalitieteen, joka kuvaisi erilaisten yhteiskuntien moraalikäsitteitä vertailemalla. Tämän tieteen pitäisi olla neutraali ja kuvata yhteiskuntien tapoja ja sääntöjä arvottomamatta niitä. Durkheimin (1895) sosiologian perussäännön mukaan sosiaaliset tosiasiat ovat esineitä. Moraaliset faktat muodostuvat aikojen kuluessa yhteiskunnassa ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena. Sosiologia tutkii näitä faktoja, ja muu on näiden faktojen erilaisten ilmenemismuotojen kenttää. Hän ajatteli, että tietoa keräämällä on mahdollista kuvata tieteellinen moraalitieteen, joka ei arvota. Durkheimin, (1895) oli huolissaan aikansa moraalitilasta liike-elämässä. Sen ajan liberalistis-utilitaristinen⁶ (ks. 3.1) liike-elämän näkökulma oli huono ja aiheutti ongelmia. (Vanamo 1997, 92–94; Durkheim 1990, 11; Durkheim 1982, 33–42, 60–66; Eskola 1982, 45–46; Järventie 2009, 3.) Tämän päivän arvokeskusteluissa näkyy samanlainen huoli liike-elämän moraalitilasta, josta Durkheim oli huolissaan jo sata vuotta sitten.

Durkheimin (1909) käsitys moraalista oli relativistinen (ks. 3.1). Yhtä yksittäistä moraalitieteen, joka olisi validi kaikissa paikoissa ja kaikkina aikoina, ei ole olemassa. Moraalitilanteen luonne on vaihteleva; niitä on yhtä paljon kuin on yhteisöjä. Samalla tavalla kuin yhteisö muuttuu, myös moraalitilanteen perusteet vaihtuvat aikojen kuluessa. Sellaiset säännöt, jotka kauhastuttavat

⁶ Adam Smith oli liberalistisen talousajattelun oppi-isä. Hänen näkemyksensä mukaan liike-elämää ohjaa näkymätön käsi. Silloin yksilöt ajavat itsekkäästi omaa etuaan, näiden rikkaiden ja ahneiden ihmisten käyttämä raha pitää talouden kasvussa. He tyydyttävät tarpeitaan hedonistisesti, utilitarismin hengessä, näin he samalla tekevät palveluksen yhteiskunnalle, pitämällä talouden pyörät pyörimässä. (Niiniluoto 2005, 27–32; Smith 2003.)

meitä tänään, ovat normaaleja käytäntöjä huomenna. (Durkheim 1979, 130–131; Pickering 1979, 12–13.)

Durkheim esittelee metodin, miten moraalialue tulee arvioida, jotta se täyttää tieteen tarkkuuden ehdot ja on objektiivinen arvioidessaan toimintaa ja tuottaessaan positiivisia tai negatiivisia arvoja. 1) Filosofien määrittelyt perustuvat koordinoituun systemaattisuuteen. He järjellevät ja tutkivat arvoja ja moraalialue toisaalta yksilön ja toisaalta yhteisön näkökulmasta. 2) Arkimoraalia sovelletaan inhimilliseen toimintaan. Tieteellinen moraalialue kohdistuu sääntöön itseensä, eikä se perustu yleiseen mielipiteeseen. Kaikella moraalialue on ideaalinsa, joka perustuu instituutioihin, traditioon ja yhteisesti muodostettuun käyttäytymiseen. Tämän ideaalin yläpuolella kuitenkin on uusia moraalialue normeja muotoutumassa. Moraalialue ideaalit eivät ole muuttumattomia vaan eläviä, muuttuvia ja kehittyviä. (Durkheim 1979, 79–81.)

Vanamon mukaan Durkheim ajatteli, että ihmisen oma onnellisuus ei ole riittävä perusta moraalialue, vaan tarvitaan jokin muu lähde moraalialue toiminnalle. Myöskään muiden onnellisuus ei riitä, koska se ei ole sen merkityksellisempi kuin minunkaan onnellisuuteni. Meillä voi olla moraalialue velvollisuuksia vain toisten moraalialue olentojen suhteen. Koska yksilöt moraalialue toiminnan lähteenä on eliminoitu, ei jää jäljelle muuta mahdollisuutta kuin yksilöiden joukko eli kollektiivinen subjekti – siis yhteiskunta. Objektiivinen totuus, Durkheimin mukaan, on ihmisten käyttäytymisen selittäminen yhteiskunnan kautta, sillä yhteiskunta on syy ihmisen toimintaan. Yhteiskunnalla on ihmisiin nähden valtaa jonkinlaisen pakottavan voiman kautta. Tämä voima ilmenee kollektiivisena tietoisuutena, esimerkiksi uskomuksina, ideologioina, arvoina ja normeina. (Vanamo 1997, 95–96; Järventie 2009, 4.) Durkheim loi pohjan sosiaalitieteelliselle tutkimukselle 1900-luvun alussa. Ranskassa jatkettiin hänen traditiotaan.

3.3.3 Symbolinen interaktionismi

Amerikassa luotiin omaa sosiaalitutkimuksen kulttuuria. Laadullista tutkimusperinnettä lähdettiin rakentamaan esimerkiksi Georg Herbert Meadin ajatusten pohjalta. Herbert Blumer on yksi symbolisen interaktionismin tunnetuimpia hahmoja kehittäen edelleen Meadin ajatuksia. Blumer kuului Chicagon koulukuntaan. Tutkimusten kohteena olivat ryhmien vuorovaikutussuhteet. Ajan tavan mukaan ei kuitenkaan tutkimuksia tehty

koeasetelmilla vaan kentällä, tekemällä systemaattista kuvausta ryhmistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Laadullisella tutkimusotteella tutustuttiin kohteeseen läheisesti, ja he näkivät kokemukset ja tapahtumat jatkuvassa muutoksen tilassa. Ihmiskuva oli aktiivinen, omaa elämäänsä jatkuvasti muokkaava itsenäinen toimija, joka elää jatkuvassa vuorovaikutuksessa omaan tilanteeseensa ja luo elämästään omia merkityksiään. (Kalliola 2009, 327–328; Blumer 1984.)

Mead (1934) oli sosiaalipsykologi, joka korosti sosiaalisen merkitystä yksilön kehityksessä. Yksilön kokemus alkaa yksilöllisenä, mutta siihen liittyy myös kaikkien toisten kokemus, yhteisen kielen ja yhteisen maailman kautta. Mead kuvaa tätä määritelmällä ”yleistetty toinen” (generalized other). Siinä yksilö omaksuu sosiaalisen yhteisön asenteet ja odotukset (Mead 1967, 38–39, 90). Yksilöllä on kyky ottaa toisten asenne itseään kohtaa ja omaa käyttäytymistään kohtaan. Tulemalla tietoisiksi toisten asenteesta itseään kohtaan hän on samalla luomassa yhteisiä symboleja ymmärtämällä asioita samalla tavalla kuin toiset. (Mead 1967, 48.) Näiden merkittävien symbolien käyttö tuottaa esittäjälle saman merkityksen kuin kohteelle (Kuusela 2009, 68). Toiminnan tarkoitus on aina suhteessa toisiin, ja se tulee todeksi vasta sosiaalisessa prosessissa (Mead 1967, 79–80). Yksilö tulee määriteltyä yhteisön kautta ja samalla ympäristö määrittelee yksilöä – niillä on molemminpuolinen suhde (Mead 1967, 129.) ”Reflektio tarkoittaa oman toiminnan asettamista tarkastelun kohteeksi.” (Kuusela 2009, 69). Henkilö ikään kuin esittäytyy itselleen ja tulee näin itsensä kohteeksi ja samalla todellinen kommunikaatio syntyy. Hän kykenee kommunikoimaan ensin itsensä kanssa ja sitä kautta myös yhteisön kanssa – itse (self) on yksi keskustelukumppani toisten rinnalla. Ajattelu tulee osaksi sosiaalista toimintaa. (Mead 1967, 139–141.) Minällä on tässä prosessissa kaksi roolia; minä (I) tiedon kohteena tässä hetkessä läsnä olevana ja minä (me) menneisyydessä ja tulevaisuudessa tuntemista ja tietämistä suorittavana olentona, jota minä (I) voi tarkastella ja arvioida. Minä (I) on minuuden aktiivinen puoli. (Mead 1967, 174.) Kommunikaatio ja yhteistyö edellyttävät jotakin yhteistä alkuolettamaa. Marsilaisten kanssa on vaikea kommunikoida, koska ei ole yhteistä kieltä eikä yhteisiä symboleja. Yksilö arvioi itseään suhteessa muihin. Tällainen älykkyys perustuu kehittymiseen sosiaalisessa prosessissa, jossa hän on osa sosiaalista vuorovaikutusta ja voi analysoida ja muuttaa sitä. (Mead 1967, 257, 244.)

Yksilö määrittää asenteensa yhteisöön ja vaikuttaa siihen, kun taas yhteisö luo oman asenteensa yksilöön sosiaalisena vaatimuksena (Mead 1967, 180). Durkheim kuvaa samaa ilmiötä pakottavana voimana toimia yhteisön normien mukaan. (ks. 3.3.2) Kypsä yksilöllinen identiteetti muodostuu sosiaalisessa instituutiossa (Kuusela 2009, 70). Itsekontrolli ja itsekritiikki ovat sosiaalisen hyveen lähtökohtia, ja samalla ne ovat sosiaalista kontrollia sekä moraalinormien ja yhteisössä hyväksytyjen arvojen mukaan toimimista. (Mead 1967, 255.)

Blumerin mukaan merkitykset, joita ihmiset antavat erilaisille asioille omassa elämässään, muodostuvat sosiaalisten ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Ensiksi ihmiset muodostavat merkityksiä asioista, ja ne pitävät sisällään kaiken ympäröivästä maailmasta; asiat, esineet, toiset ihmiset jne. Toiseksi nuo edellä kuvatut merkitykset muodostuvat sosiaalisessa kanssakäymisessä toisten kanssa. Kolmanneksi nämä merkitykset muotoutuvat tulkinnallisessa prosessissa, kun ihminen on tekemisissä kyseessä olevan asian kanssa. Ihmiset siis reagoivat toisista ihmisistä luomiinsa merkityksiin, eivät itse tekoihin. Näin myös samaan tekoon eri ihmiset antavat erilaisia merkityksiä. (Eskola 1982, 62–63; Blumer 1984, 2.)

Blumer määrittelee, että yhdistynyt toiminta on ryhmien, instituutioiden ja organisaatioiden aluetta, jossa yhteiskunnallinen toiminta koostuu yksittäisten henkilöiden sovittaessa oman toimintansa toisten toimintaan. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muodostuu tapoja, jolloin ihmiset toimivat tietyissä tilanteissa samalla tavoin kuin muutkin tuossa yhteisössä. Nuo muodostuneet tavat ja traditiot kuitenkin rakentuvat koko ajan uudelleen ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Niitä tulkitaan uudelleen ja niille annetaan uusia merkityksiä niiden yhdistyessä toisten luomiin merkityksiin. Uudet tavat ja tottumukset tulevat käyttöön. Ihmisten erilaiset verkostot yhdistyvät kohdatessaan ja muodostavat näin uudenlaisen sosiaalisen vuorovaikutuskentän. (Blumer 1984, 16–20.)

Organisaatiot toimivat tuon verkoston luomien mahdollisuuksien ja omien rakenteidensa kautta, mutta ihmiset ovat todellisia toimijoita. He luovat omien rooliensa välityksellä merkityksiä organisaation toiminnasta ja niistä odotuksista, joita heille on asetettu. Näiden merkitysten perusteella he yksittäisinä henkilöinä toteuttavat organisaation toiminnan käytännössä. Kaikki systeemiin osallistuvat tuovat siihen historiansa, ja nämä tarinat

yhdistyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kokonaisuudeksi muuttuen kaiken aikaa. (Blumer 1984, 16–20)

Filosofisesta näkökulmasta Blumerin empiirinen maailma on olemassa sellaisena kuin ihmiset sen näkevät. Blumerin maailma on konkreettinen, havaittu todellisuus. Se ei ole pelkästään mielikuvia tai ajatuksia. Blumerin mukaan, sosiaalisesta elämästä ei voi löytyä pysyviä totuuksia, koska ihmisten luomat merkitykset ovat jatkuvassa muutoksen tilassa. Symbolinen interaktionismi tutkii ”sitä, miten ihmiset ymmärtävät omaa toimintaansa ja vuorovaikutustaan toisten kanssa. Siten tutkimus keskittyy ihmisten symbolisen ympäristöön.” (Kalliola 2009, 331–332.)

3.4 Arvot ja yrityskulttuuri

Arvot rakentuvat yhteisössä vähitellen yksilöiden vuorovaikutuksessa koko yhteisön kautta. Henkilöt osallistuvat yhteisön toimintaan ja muuttavat omaa toimintatapaansa toisten henkilöiden vaikuttaessa heihin. Näin vähitellen tavat ja tottumukset muuttuvat ja samalla niitä arvotetaan. Ne muodostuvat normeiksi, jolloin koko yhteisö vähitellen hyväksyy ne. Näin on tapahtunut vuosikymmenien kuluessa, jolloin koko moraalikoodisto on muotoutunut ja muotoutuu koko ajan. Ennen tämä muotoutuminen oli paikallisempaa, mutta nykyisin tiedonvälitys on niin nopeaa, että toisella puolella maailmaa tapahtuneet asiat voivat vaikuttaa meidän arvomaailmamme nopeastikin.⁷

Puohiniemi määrittelee arvot seuraavasti: ”Arvot ovat valintoja ohjaavia periaatteita, joita jokainen meistä käyttää joutuessaan vaikeaan valintatilanteeseen, jota ei pysty ratkaisemaan niin kuin ennen. Kaikki arvot ovat samalla myös tiedostettuja motiiveja.” Ja Puohiniemi lisää: ”Arvot auttavat valinnoissa ja motiivien tapaan säätelevät käyttäytymistä. Arvoissa paljastuvat suunnat, mihin halutaan mennä. Lisäksi arvoihin sisältyy aina myös positiivinen ja kulttuurisesti hyväksyttävä tunnelataus, halu toteuttaa aiottu teko.” (Puohiniemi 2002, 19–20.)

⁷ Puohiniemi kuvaa neljä eri tekijää, jotka aiheuttavat arvojen muutosta. 1) Uusi informaatio, jota henkilö saa, on hänen arvojensa suhteen ristiriidassa ja aiheuttaa hänelle arvoristiriidan. Henkilö joutuu arvioimaan omat arvonsa uudelleen suhteessa tähän uuteen tietoon. 2) Ideologinen ja poliittinen muutos aiheuttaa myös arvojen muutosta. Hyvä esimerkki on Itä-Euroopan poliittisen järjestelmän romahtaminen 1990-luvun alussa. Vanhat arvot eivät toimineet enää ihmisten elämässä ja heidän oli pakko löytää uusia toimintaansa ohjaavia arvoja. 3) Kolmas arvoja muuttava tekijä on kyllästymisen, pettymys ja vastavaikutus. 4) Neljäs muutosta aiheuttava tekijä on teknis-taloudelliset muutokset. (Puohiniemi 2002, 77–78.)

Esimerkiksi joissain tilanteissa voimme kokea esimiehen toiminnan henkilöstön hyvinvoinnista huolehtivaksi ja empaattiseksi, mutta kriisitilanteessa voikin käydä ilmi, että todelliset arvot ovat suorittaminen, valta ja raha. Henkilöstön hyvinvointi on vain väline saada mahdollisimman tuottoisia työntekijöitä ja kriisi tuo asian näkyväksi, kun johdon pitää valita näiden arvojen välillä. Kun esimiehen todelliset arvot ovat raha, valta ja suoriutuminen, on hyvä huomata, että hän pitää omaa toimintaansa oikeutettuna. Hänelle valintatilanteessa inhimillisyys jää viimeiseksi em. arvoista, kun taas muut arvot, talous ja raha, menevät henkilöstön hyvinvoinnin edelle. Esimiehen toiminnan todellinen kriteeri on se, että rahaa tulee vähemmän. Henkilöstöä saa hänen mielestään kohdella huonosti, koska esimies uskoo sillä taloustilanteen paranevan, mikä on hänelle tärkeintä. Toisaalta, jos esimiehen todellinen arvo on henkilöstön hyvinvointi, hän tekee valintansa sen perusteella myös vaikeassa taloustilanteessa. Olen nähnyt pk-yritysten johdon tekevän ratkaisuja kannattavuuden kustannuksella henkilöstön hyvinvoinnin eduksi. Lomautuksia ja irtisanomisia vältetään viimeiseen asti ja henkilöstöä ymmärretään heidän omilla henkilökohtaisissa kriiseissään ja otetaan se huomioon heidän työssään – jopa konkurssin uhall.

3.4.1 Yrityskulttuuri ja sen muutos

”Kulttuuri on aina kollektiivista, koska se on ainakin osittain yhteistä ihmisille, jotka elävät tai ovat eläneet samassa sosiaalisessa ympäristössä ja siinä sen oppineet. Se on mielen ohjelmointia, joka erottaa jonkin ryhmän tai luokan ihmiset toisesta. Kulttuuri on opittua, ei perittyä. Se on peräisin sosiaalista ympäristöstä, ei geeneistä.” (Hofstede 1992, 21)

Kulttuuri on vahva, piilevä ja usein tiedostamaton voima organisaatioissa. Se määrittää yksilö- ja ryhmäkäyttäytymistä, ajatusmalleja ja arvoja. Kulttuurin vaikutus on yrityselämässä merkittävä, koska se määrittää strategisia valintoja ja päämääriä sekä vaikuttaa erilaisten toimintatapojen valintaan. Näin kulttuuri ja arvot vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kykyyn selvitä haastavissa tilanteissa. (Schein 2001, 29.)

Organisaatiot pyrkivät kätkemään olennaisen kulttuuristaan ja sen muutoksesta. Konsultaatioprosessin avulla organisaatio voi avautua paljastamaan arkoja ja salattuja alueita. Schein kutsuu tätä kliiniseksi tutkimukseksi. Liike-elämässä on tärkeää ymmärtää ja tulkita eri tasoja yrityskulttuurista. Mitkä ajatusmallit ja uskomukset yrityksessä todella

ohjaavat? Yrityksen historiasta voimme löytää tarinoita uskomusten ja ajatusmallien lähtökohdista. Organisaatiot käyttävät energiaa kätkeäkseen sen, mikä on tärkeää kulttuurin ja muutoksen näkökulmasta. Jos näitä kätettyjä kulttuurin ilmenemismuotoja ei tiedosteta, ne haittaavat kehittämissuunnitelmien läpiviemistä. Konsultaatioprosessin avulla voi organisaation saada paljastamaan näitä salattuja alueita. (Schein 2001, 10, 29.)

Schein kuvaa organisaatiokulttuuria kolmetasoisesti. Ensimmäisellä tasolla ovat organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit, artefaktit. Siis kaikki se, mikä yrityksessä on näkyvää ja havaittavaa, kun astumme organisaation toimitiloihin. Tällä tasolla on kaikki se mitä näet ja koet, kun menet yritykseen; logot, tuotteet ja rakennukset. Vaistoat organisaation ilmapiirin suhtautumistavasta, jolla ihmiset kohtelevat sinua ja toisiaan. Esimerkkinä voisi olla käytävillä avoimet tai suljetut ovet. Tästä tasosta ei voi tehdä merkityksiä ja määrittämiä vaan tarvitaan tarkempaa tutkimusta. (Schein 2001, 30–36.)

Toisella tasolla ovat näkyvästi ilmaistut arvot, strategiat, päämäärät ja filosofiat. Tämä taso vastaa miksi-kysymykseen, joka kertoo yrityksen viralliset arvot. Miksi organisaatio on valinnut tietyn toimintatavan? Arvot ovat lähtöisin yrityksen historiasta ja johdon näkemyksistä, jotka ovat vähitellen muodostuneet käytännöiksi. Esimerkiksi, jos johdolla on sellainen käsitys, että taloudellista kannattavuutta saadaan kasvatettua toimintoja ja tuotteita kehittämällä. Kokemuksesta muodostuu käytäntöjä ja niistä arvoja, asenteita ja uskomuksia, kun kannattavuuden parantaminen onnistuu. Kuitenkin hyvin erilaisilla toimivat yritykset voivat kertoa omaavansa samanlaisia arvoja. Tällä tasolla ilmaistuilla arvoilla voi olla hyvin ristiriitaisia toteutuksia. Kaksi eri yritystä voivat antaa samalle arvolle hyvin erilaisen merkityksen ja selityksen. Äskeisessä esimerkkiyrityksessä tuottavuus arvona tarkoittaa aivan eri asioita kuin sellaisessa organisaatiossa, jossa johto uskoo tuottavuuden parantuvan työtahtia kiristämällä. Kun yritys on saanut positiivisia kokemuksia valitsemistaan toimintatavoista, niistä muodostuu ajan mittaan sisäisiä normeja ja käyttäytymissääntöjä. (Schein 2001, 30–36.)

Kolmannella tasolla ovat pohjimmaiset perusolettamukset ja yhteiset piilevät oletukset. Ne ovat tiedostamattomia, itsestään selvinä pidettyjä uskomuksia, arvoja, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Organisaation historiaa tutkimalla voidaan nähdä, mitkä arvot todella vaikuttavat käytännön valintatilanteissa. Kulttuurin ytimenä ovat yhteisen historian aikana opitut arvot, uskomukset ja oletukset. Ne ovat yhteisen oppimisprosessin tuloksia. Ne ovat

alkujaan lähteneet yrityksen perustajan oivalluksista. Yritykseen on palkattu henkilöitä, jotka ovat hyväksyneet nämä arvot ja uskomukset ja vahvistaneet niitä. Niistä on muodostunut itsestään selvyiksi. (Schein 2001, 30–36.)

Yrityksen arvot ovat aina suhteessa yrityskulttuuriin ja ovat sen ydin. Muut elementit yrityskulttuurissa vahvistavat niitä. Arvot kumpuavat yritysjohdon ja henkilöstön näkemyksistä ja toiminnan käytännöt vahvistavat niitä. Kulttuuri ja arvot ovat suhteellisen pysyviä. Arvot eivät muutu kvartaaleittain eikä edes vuosittain, ja niitä on mahdoton kopioida muista organisaatioista. (Puohiniemi 2003, 36–37; Hofstede 1984, 18–21.)

3.4.2 Arvot yrityselämässä

Arvot muodostuvat yrityksessä arjen käytäntöjen kautta. Yrityksen omistussuhteet ja historia vaikuttavat siihen, mitä siellä pidetään tärkeänä. Pienen pk-yrityksen arvot näyttävät erilaisina kuin suuren monikansallisen pörssiyrityksen. Yrityksen toimiala vaikuttaa myös arvoihin. Jollain alalla esimerkiksi lahjonta on yleistä erityisesti jossain maassa, jolloin vaaditaan selkeitä arvopäätöksiä yritykseltä pitäytyä lahjusten antamisesta. Jatkuvuuden turvaaminen on merkittävä asia arvojen muodostumisessa. Taloudellinen kannattavuus on yritystoiminnan elinehto. Lakikin määrittelee kannattavuudelle rajat; raskaasti tappiollisen yrityksen on haettava itse itsensä konkurssiin. (Puohiniemi 2003, 7.)

Puohiniemi vertaa yrityksissä käytävää arvokeskustelua tikapuihin. Ensimmäinen askel muodostuu objektiivisista tosiasioista eli annetuista asioista. Esimerkiksi omistajat voivat antaa yritykselle tavoitteeksi 8 % pääomantuottoprosentin. Toisella askelmalla ovat yksilöiden antamat erilaiset merkitykset tälle annetulle tosiasialle. Organisaation eri tasoilla toimivat ihmiset antavat 8 %:n tavoitteelle erilaisen merkityksen. Yritysjohdolle se voi olla positiivinen haaste ja työntekijöille uhka kiristyvästä työtahdista. Tikkaiden ylimmälle askelmalle siirtyminen tarkoittaa arvojen tasoa. Arvojen tasolla pitäisi löytää yhtenäinen näkökulma yrityksessä. Arvot eivät yrityksessä näyttäyty henkilökohtaisina merkityksinä ja näkökulmina, vaan arvo-tasolla pitäisi löytää sellainen arvo, joka yhdistäisi nämä eriävät näkemykset. Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen voisi tässä esimerkissä olla tällainen arvo. (Puohiniemi 2003, 9–10.)

Arvoihin tukeudutaan vaikeissa tilanteissa. Arkirutiinien hoitamisessa ei arvoja tarvita, vaan niihin ovat olemassa säännöt. Vaikeissa tilanteissa pohditaan erilaisia vaihtoehtoja,

jotka pitävät sisällään erilaisia arvoja, valinnat sisältävät arvotkaisuun. Puohiniemi kuvaa: ”Yrityksissä arvot ovat johtamisen apuvälineitä, kun pyritään nopeasti muuttuvassa maailmassa parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön avulla.” (Puohiniemi 2003, 11.)

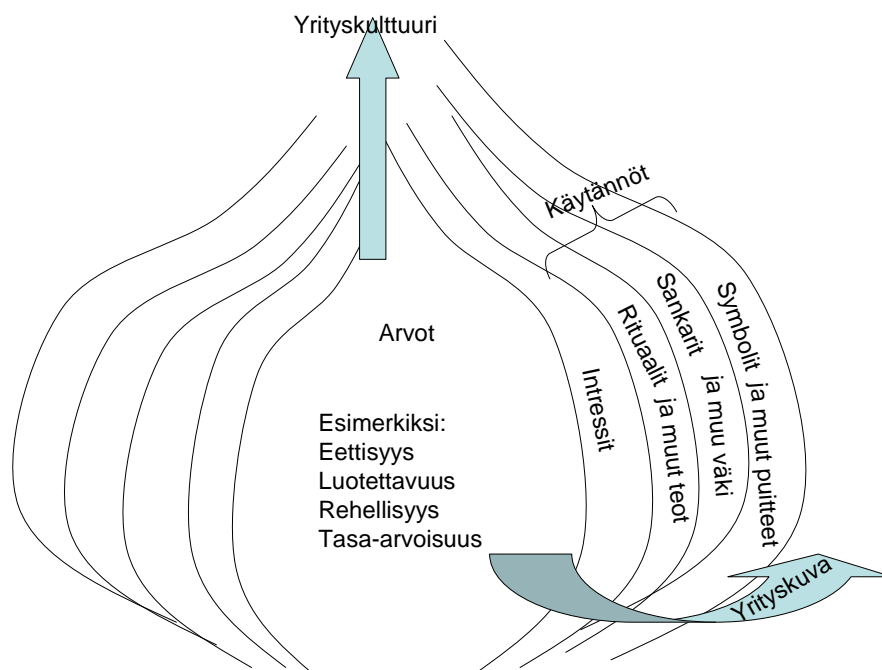
Arvot ovat olemassa – niitä ei keksitä, vaan ne tiedostetaan, nimetään ja niille annetaan yhteinen merkitys. Puohiniemi tarkentaa; arvot ovat niin syvällä yrityksen kulttuurissa, ettei uusien arvojen istuttaminen ole käytännössä mahdollista. Arvojen nimeäminen ja niistä keskustelu auttaa yritystä selkeyttämään omaa arvomaailmaansa ja mahdollisesti luomaan yhtenäisen näkemyksen niistä. Se auttaa henkilöstöä toimimaan yhtenäisen arvokoodiston mukaan. Arvot pitää nimetä yrityksen omalla sanastolla eikä tuoda tai kopioida niitä muualta. Ne eivät ole tuontitavaraa vaan ovat muodostuneet vähitellen yrityskulttuurin muodostuessa. (Puohiniemi 2003, 12–14.) Yrityksissä esiintyvien arvojen pääaiheita ovat: 1) asiakkuus, 2) henkilöstö ja johtajuus, 3) tulos ja kannattavuus, 4) jatkuvuus ja laatu, 5) uudistuminen sekä työn ilo. Johto määrittelee arvot, vaikka hyvään esimiestyöhön kuuluu myös henkilöstön kuuleminen ennen lopullista arvojen kirjaamista. Arvoissa johto esittää oman tahtotilansa. He kertovat mitkä arvot yrityksen sisällä ovat tärkeimmät ja mitä ne juuri tässä yrityksessä merkitsevät. (Puohiniemi 2003, 18–19.)

Arvot ovat johtamisen välineitä, ja ne luovat suunnan yhteisille pelisäännöille. Jokaiseen tilanteeseen ei voi eikä saa olla normia ja sääntöä, vaan arvot ohjaavat henkilöstöä muuttuvissa tilanteissa. Itseohjautuvaa työympäristöä johdetaan arvoilla, autoritäärisessä organisaatiossa on sääntö mahdollisimman moneen tilanteeseen ja jatkuva valvonta sääntöjen noudattamiseksi. Arvojen ohjaamina pystytään valintatilanteissa toimimaan ilman tarkkoja sääntöjä ja kantamaan vastuu päätöksistä. (Puohiniemi 2003, 22.) Arvoissa kiteytyy yrityskulttuurin ydin. ”Löytöretki yrityksen arvomaailmaan on kuin matka yrityksen kollektiiviseen muistiin, johon voidaan kurkistaa keskustelemalla yrityksessä työskentelevien ja siellä työskennelleiden kanssa sekä tarkastelemalla yrityksen toimintaa ja sen puitteita sekä selvittelemällä sen sidosryhmäsuhteita.” Näin kuvaa Puohiniemi yrityksen arvomaailmaa. (Puohiniemi 2003, 36–37.)

3.4.3 Arvojen suhde yrityskulttuuriin

Yrityksen arvot näkyvät yrityksen sisällä yrityskulttuurina ja ulkopuolella taas yrityskuvana. Geert Hofstede on esittänyt arvojen ja yrityskulttuurin suhdetta

sipulimetaforan avulla. Sipulin ytimenä ovat arvot, joiden päällä ovat eri kerrostumina, intressit, rituaalit, sankarit sekä symbolit ja puitteet. Arvot tulevat näkyviksi, kun yritys ilmaisee omat intressinsä ja esittää rituaalinsa ja muut toimintatapansa. Sankarit ja muut henkilöt näyttävät yrityksen rekrytoinneissa heidän esiintyessään yrityksen edustajina ulkopuolisessa maailmassa. Sipulin pinnalla näkyvä symbolit, logot, toimitilat, tuotemerkit ym. Arvot, yrityskulttuurin ytimenä tulevat näkyväksi kaikkien näiden kulttuuristen kerrosten kautta ja suodattamina. (Hofstede 1992, 23–28; Puohiniemi 2003, 177–178.)



Kuva 1. Hofsteden esitelmä arvosipuli, jossa arvot ovat yrityskulttuurin ydin. (Hofstede 1992; Puohiniemi 2003)

Hofsteden esittelemä sipuli kuvaa organisaatioiden kulttuurin ja arvojen suhdetta. Kuviossa symbolit, sankarit ja rituaalit kuvaavat käytäntöjä, ja erilaisissa organisaatioissa niissä on todettu huomattavia eroja. Kuten jo aikaisemmin huomioin (ks. s. 26), organisaatioiden arvoissa erot ovat pienempiä. Hofstede on tutkimuksissaan löytänyt kuusi organisaatiokulttuurien arvoulottuvuutta. 1) prosessikeskeinen vs. tuloskeskeinen, 2) ihmislähtöinen vs. työlähtöinen, 3) samaistuskohdeena yritys vs. samaistuskohdeena työtehtävät, 4) avoin järjestelmä vs. suljettujärjestelmä, 5) löyhä valvonta vs. tiukka valvonta, 6) normatiivinen vs. käytännönläheinen. (Hofstede 1992, 259–260, 269–270; Puohiniemi 2003, 177–187.)

3.5 Etiikka liike-elämässä

Liberalismin hengessä 1700- ja 1800-luvuilla luotiin melko vapaa liike-elämä. Lähtökohtana oli vapaa yrittäjä ja vapaa ihminen, jolla oli mahdollisuus luoda oma onnensa. Vapaan kaupan uskottiin tuottavan taloudellista vaurautta teollistumisen myötä 1900-luvun alussa. Näin kävikin mutta vain hyvin rajatulle joukolle ja osa ihmisistä eli äärimmäisen niukoissa olosuhteissa. Tehtaan patruunan asenne oli monesti ratkaiseva määritellen ihmisten hyvinvoinnin ja toimeentulon. Silloin yrityksissä vaikuttivat erilaiset arvot kuin nykyään. Utilitarismi oli ensimmäinen suuntaus, jossa tuotiin esiin yhteiskunnallisia epäkohtia ja Jeremy Bentham (1748–1832) oli ensimmäisiä yhteiskuntafilosofejä, jotka lähtivät systemaattisesti tutkimaan ja kirjoittamaan oikeudenmukaisuuden periaatteista. John Stuart Mill jatkoi Benthamin työtä, josta jo kerroin luvussa 3.1. Hyötynäkökulma, jonka Bentham esitteli ensimmäisenä vaikuttaa edelleen liike-elämän etiikan keskustelussa. Debattia käydään siitä, kenen hyöty on merkittävä yrityselämässä: osakkeenomistajan hyödyn nostaminen tärkeimmäksi yrityksen tavoitteeksi tai vaihtoehtoisesti yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnin painottaminen. Siis teemme Benthamin kuvaamia hyötylaskelmia punnitessamme omia näkökulmiamme asiaan.

Liike-elämän etiikka on kuvattu ja määritelty myöhemmin erilaisissa yhteyksissä. Seuraavassa niistä muutamia. Teollisuuden keskusliiton julkaisemassa muistiossa todetaan seuraavaa: ”Eettisten periaatteiden korostaminen yrityksessä ei tarkoita taloudellisten tavoitteiden hylkäämistä tai taloudellisten näkökohtien laiminlyömistä, vaan tavoitteena on löytää oikeat ja moraalisesti hyväksyttävät menettelytavat toimia pitkällä aikavälillä mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti.” Ja kuvaus jatkuu: ”Yritysetiikka perustuu yleiseen etiikkaan. Sellaista erillistä etiikka kuin yritysetiikka ei ole olemassa.” (Teollisuuden keskusliitto 1990, 13–14.)

Global Compact on silloisen YK:n pääsihteerin Kofi Annanin vuonna 2000 esittelemä ajatus yrityksille tarkoitetusta yhteisöstä, jossa mukana olevat yritykset sitoutuvat kantamaan vastuuta omasta toiminnastaan yhdeksällä kestävä kehityksen eri osa-alueella. Mukana on myös ympäristöasioiden lisäksi työvoimaan ja ihmisoikeuksiin liittyvät asiat. Ajatuksena on tukea yrityksiä YK:n taholta toimimaan inhimillisesti korkeatasoisten arvojen mukaan ja samalla ympäristön kannalta kestävä kehityksen periaatteita noudattaen.

Yhdeksän periaatetta ovat:

Ihmisoikeudet

1. Yritysten tulee kunnioittaa ja toteuttaa omassa toiminnassaan kansainvälisesti julistettuja ihmisoikeuksia.
2. Yritysten tulee tarkistaa, että heidän yhteistyökumppaninsa toimivat myös näiden ihmisoikeuksien mukaisesti.

Työvoima

3. Yritysten tulee tukea ammatillista järjestäytymistä ja tunnustaa yleiset sopimukset.
4. Yritysten tulee pyrkiä eliminoimaan kaikenlainen pakotetun / orjatyövoiman käyttö.
5. Yritysten tulee ehkäistä tehokkaasti lapsityövoiman käyttöä.
6. Yritysten tulee eliminoida rasismi rekrytoinnissa.

Ympäristö

7. Yritysten tulee tukea ympäristöhaasteiden ratkaisemisessa.
8. Yritysten tulee tehdä aloitteita ympäristövastuun kasvattamiseksi.
9. Yritysten tulee vahvistaa ympäristöystävällisen teknologian kehitystä ja leviämistä. (www.unglobalcompact.org)

Yritysten arvot ratkaisut vaikuttavat koko ympäröivään yhteiskuntaan. Yrityksissä tehtävät strategiset ratkaisut ovat aina arvot ratkaisuja, vaikka niitä ei määriteltäisikään sanallisesti. Kuten Puohiniemi määritteli edellä (ks. 3.2 ja 3.4) arvot auttavat valinnoissa ja ne paljastavat suunnat, mihin halutaan mennä. Yrityksen johto luo arvot, joko esimerkillään tai sanallisesti, jotka ohjaavat koko yrityksen toimintaa. Kun arvot ovat rakentavia ja yrityksen toimintaa tukevia ja henkilöstö hyväksyy ne, toiminta on yhdenmukaista. Yrityksessä syntyy ristiriitoja, jos henkilöstö ei hyväksy johdon esittämiä arvoja tai yhteiskunta ei hyväksy yrityksen toimintatapoja. Rikollinen toiminta on ääriesimerkki edellä mainitusta. (Puohiniemi 2003, 3–4; Ranta 2005, 13.)

Arvoja ei välttämättä ole määritelty kirjallisesti, varsinkaan pienissä pk-yrityksissä. Johdon toimintatavat kuitenkin kertovat henkilöstölle yrityksen todelliset toimivat arvot. Asiakasyrityksissäni kuulen joskus kommentteja, kuten ”kyllä meillä juhlapuheissa arvostetaan henkilöstöä ja asiakasta, mutta todellisuudessa vain raha on tärkeää.” Ristiriitaa syntyy, kun johdon päivittäiset ratkaisut eivät ole yhteneväiset puheiden kanssa asiakaskontakteissa ja sidosryhmäkeskusteluissa. Arvoristiriitaa voi syntyä myös silloin, kun jonkun arvot henkilöstöstä ovat erilaiset kuin yrityksen kohdeasiakkaiden; yrityksen tuotteita myydään sellaiselle teollisuuden alalle, joiden arvoja henkilöstö ei hyväksy, esimerkiksi sotateollisuus. (Puohiniemi 2003, 36–37; Ranta 2005, 13.)

Arvoristiriita aiheuttaa huonovointisuutta henkilöstössä ja henkilö joutuu tekemään arvojensa vastaisia päätöksiä ja toimenpiteitä työssään. Silloin on vaikea toimia tehokkaasti ja tuottavasti. Kuitenkin yrityksen pitäisi pystyä toimimaan tehokkaasti, koska kilpailutilanne niin vaatii. Yrityksen tulee tuottaa voittoa, sillä jo lakikin vaatii yritykseltä tiettyä kannattavuuden tasoa – kannattamaton yritys ei saa pitkään toimia. Turun kauppakorkeakoulussa on mm. tutkittu tuottavuutta ja hyvinvointia. Uskomus ettei tuottavuus ja hyvinvointi voi olla voimassa samaan aikaan, ei saa vahvistusta tutkimuksista. Juoksemalla kovemmin voimme parantaa tuottavuutta vain tiettyyn pisteeseen asti, mutta miettimällä miten tämän voisi tehdä helpommin ja paremmin saamme aikaan todellista tuottavuuden kasvua. (Lahtonen 1996; Mamia 2007, 24; Melin 2007, 139.)

Kopperi tuo liike-elämän etiikkaan yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulman ja pohtii ensin, mikä on yksilön vastuu yrityksen eettisten koodien muodostumisessa. Yksilö toimii yrityksessä esim. työntekijän, toimihenkilön tai johtajan roolissa. Eri rooleissa hänen vaikutusmahdollisuutensa ovat erilaisia, mutta hänellä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa. Yrityksen näkökulmasta taas eettiseen toimintaan liittyvät kysymykset yhdistyvät ympäristönsuojeluun, henkilöstön kohteluun, mainontaan tai tuotteen laatuun. Monet yritykset ovat käytännössä määrittäneet omaa toimintaansa ohjaavat arvot, jotka määrittävät organisaation toimintatapoja ja ohjeistavat yrityksessä toimivan henkilön arvot ratkaisuja arjessa. Monesti arvojen määrittely on tosin jäänyt johtoryhmän sisäiseksi keskusteluksi, ja todellisuudessa henkilöstö ei ole saanut johdon toimintaohjeistusta. Prosessi on jäänyt kesken, eikä yritys toimi yhtenäisen arvokoodiston mukaan, vaan yksittäiset henkilöt yrityksessä määrittelevät käytännön toteutuksen. Kolmanneksi yrityksen etiikkaan vaikuttavat yhteiskunnalliset rakenteet ja lait, jotka rajaavat ja mahdollistavat erilaisia eettisiä ratkaisuja liike-elämässä. Eri valtioissa yrityksillä on kovin erilainen toimintaympäristö, ja se vaikuttaa yrityksissä tehtäviin ratkaisuihin. (Kopperi 1999, 1–2.)

Yrityksen toimintaa voidaan arvioida myönteisinä hyveinä, jotka ohjaavat toimintaa. Yritys kulkee kultaisella keskitiellä, kun toimitaan rohkeasti muttei uhkarohkeasti, noudatetaan lakia ja kaupankäynti on rehtiä. Sopimuksista pidetään kiinni ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan. Näin yritys on osa järjestäytynyttä yhteiskuntaa, joka mahdollistaa sen toiminnan. (Niiniluoto 2005, 56.)

Tuomo Takala määrittelee yritysetiikkaa opiksi siitä miten "hyvä yrityselämä" on saavutettavissa. Hän tuo myös esille vastuun käsitteen ja kysymyksen siitä milloin ihmisen teot ovat hyviä ja milloin hän on moraalisesti hyvä ihminen. Tehdäänkö hyviä tekoja velvollisuuden tunnosta kantilaisittain? Myös yhteiskunnallinen laki voi olla toiminnan motivaation lähde, jolloin sanktion pelossa tehdään moraalisesti oikeudenmukaisia tekoja. Juridinen vastuu tietyllä tavalla määrittää minimirajat moraaliselle toiminnalle. Kuitenkaan pelkkien lakien noudattaminen ei riitä eettisesti kestävään toimintaan. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että lakeja muutetaan, kun tavoitteena on oikeudenmukaisempi yhteiskunta. Takala edelleen laajentaa vastuun käsitettä kehittyväksi prosessiksi, jossa oikeus- ja moraalitaju kehittyvät yhteiskunnassa, jossa on mahdollisuus ja vapaus tehdä moraalisia valintoja. (Takala 1993, 5–14.)

Muutos on vähittäistä, kun yritys edellä mainitun kaltaisessa prosessissa kehittyy vastuuntuntoisemmaksi toimijaksi. Takalan mukaan siihen liittyy tilivelvollisuus ja syytettävyys. Yritys on lain edessä vastuussa toiminnastaan eli tilivelvollinen. Tämä on ulkoinen rajoite: toimija toimii rangaistuksen pelosta. Syytettävyys taas merkitsee yleistä mielipidettä, hyväksymistä tai tuomitsemista, esimerkkeinä tuoteboikotit. Moraalisiksi teot tulevat vasta, kun ulkoiset pakotteet on hyväksytty sisäiseksi haluksi toimia oikein. Takala esittää moraaliselle vastuunottamiselle kahta aksiomaa (Takala 1993, 11–14.):

1. Vaikka olemme osittain determinoituja tiettyjen edeltävien tapahtumien johdosta, voimme murtaa tämän determinaation tulella tietoisesti edeltävien ilmiöiden merkityksistä. (= maltillinen heikko determinismi)
2. Koska ihminen on ajatteleva ja refleктоiva olento, hänen moraalinen velvollisuutensa on tiedostaa ja näin tulla vastuulliseksi subjektiksi.

Liike-elämän toimintakenttä on moninainen, ja siinä moraalisen toiminnan määrittely ei ole yksinkertaista eikä yksiselitteistä. Ensivaikutelmaksi tulee, että taloudellista voittoa ja moraalista toimintaa ei voi ja joidenkuiden mukaan ei edes saa yhdistää. Olemme mediasta kuulleet ja nähneet isoja väärinkäytöksiä, kuten Enronin tapaus, jossa omistajat ja päätoimijat ovat saaneet ankaria tuomioita. Väärinkäytökset ovat mahdollisia liike-elämässä, ja kiistelyt tuomioiden oikeellisuudesta osoittavat, ettei lainsäädäntö ole yksiselitteistä. Oikean ja väärän raja on veteen piirretty viiva. (Niiniluoto 2005, 26; Puohiniemi 2003, 213.)

Miksi sitten sallitaan ja yhteiskunnan varoilla tuetaan liiketoimintaa, joka on kyseenalaista ja mahdollistaa laittomuudet? Vaihdantatalous on ollut vuosituhansia ihmisen elossa säilymisen ehto. Durkheim kuvaa (ks. s. 19-21) työnjakoa tärkeimmäksi yhteiskuntaa koossapitäväksi voimaksi ja miten yhteiskunnasta tulee erikoistumisen vuoksi toimivampi ja kyvykkäämpi. Vaihdantatalous on yksi sen ilmenemismuoto. Vuosisatojen kuluessa talous on kehittynyt yhä erikoistuneemmaksi. Jokainen yritys toimii omasta näkökulmastaan mahdollisimman rationaalisesti: tekee sitä, minkä osaa parhaimmin ja taloudellisesti tehdä. Kuluttajat puolestaan saavat vaivattomasti mahdollisimman hyvänlaatuista tuotetta ja todennäköisesti mahdollisimman alhaisella hinnalla. Yritys myös työllistää työntekijöitä ja mahdollistaa joillekin ihmisille toimeentulon. Meidän markkinatalouteen perustuva yhteiskuntamme siis tarvitsee yrityksiä toimiakseen. Siinä suhteessa yritykset ovat yhteiskuntamme hyväntekijöitä. Liiketoiminnan ensisijaisena tarkoituksena on toisaalta tuottaa voittoa. Miten liittyy moraalinen toiminta voiton optimointiin? (Niiniluoto 2005, 27–32; Eskola 1982, 26–27.)

Liiketalouden opeissa esitetään, että yritysten ainoa tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen, ja osa talouden asiantuntijoista pitää sosiaalista vastuuta sosialismina, eikä se heidän mielestään kuulu millään tavalla yritystoimintaan. Yritysten tuottaman voiton käyttäminen yleishyödylliseen tarkoitukseen on väärin, koska se on omistajille kuuluvaa rahaa. He ovat sijoittaneet omaa rahaansa yritykseen ja voitto näin ollen kuuluu heille. Uusliberalistisen ajattelun mukaan valtion kuuluu toimia vain minimalistisella tasolla, kilpailun vapauden turvaajana. Kova kilpailu tuottaa parhaan tuloksen ja hyvinvointia yhteiskunnalle. Tämän hetken maailmantalouden kriisin yksi syy on edellä kuvattu liberalistinen talousajattelu. Nyt talouskeskusteluun on tullut mukaan sääntely ja maailman talousjohtajat neuvottelevat rajoitteista, joilla toivottavasti voidaan estää tai lieventää nykyisen kriisin kaltaisia tilanteita tulevaisuudessa.

Yritysten toimintaa pitää ohjata lainsäädännöllä. Talouselämän ohjaamiseen tarvitaan säännöstöjä, jotka määrittelevät laillisuuden rajoja. Lisäksi yritysten toimintaa ohjaavat moraalinormit. Myös kuluttajat vaikuttavat omilla valinnoillaan, ja esim. Suomessa yritysten toiminnalle tyypillistä on, että korruptiota ei ole niin paljon kuin muualla. Mediassa jatkuvat uudet paljastukset antavat sellaisen kuvan, että Suomessa olisi korruptiota paljon. Timo Airaksinen kuvasi asiaa televisiohaastattelussa: Suomessa tutkimusten mukaan on vähemmän korruptiota kuin monissa muissa maissa, mutta ei

tarkoita sitä, että Suomessa ei olisi sitä ollenkaan. Yritystoimintaan kuuluvat siis yritysetiikka ja yrityksiä ohjaavat arvot. Niistä Suomen evankelis-luterilaiset piispat esittivät vuonna 1999 teesejä. Ensimmäisen mukaan kaikkea yhteiskunnallista toimintaa ei ajatella markkinataloudellisen toiminnan kautta. Toinen teesi esittää, että markkinoiden moraalit muodostuu päätöksiä tekevästä ihmisistä ja vaikuttaa näin kansalaisten elämään. Valtiota tarvitaan silti edelleen oikeudenmukaisuuden ja perusturvan suojelejana. (Niiniluoto 2005, 35–37.)

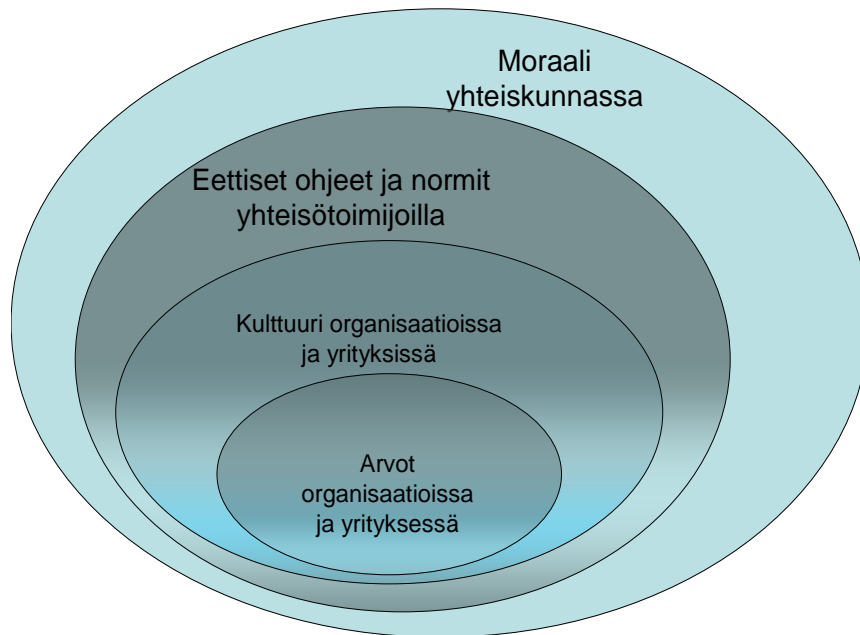
Niiniluoto kuvaa yritysten moraalisen vastuun moninaisuutta esittelemällä eri näkökulmia yritystoimintaan.

a) Yrityshallintoon kuuluu omistajien näkökulma, jonka mukaan tarkoitus on saada mahdollisimman suuri voitto sijoitetuille rahoille. Osa talouselämän vaikuttajista pitää tätä yrityksen tärkeimpänä tavoitteena (Niiniluoto 2005, 45–50; Puohiniemi, 2003, 110.) b) Yrityksen johdon näkökulma riippuu mm. siitä, onko kyseessä omistajajohtaja vai palkkajohtaja. Omistajajohtoisissa yrityksissä sama henkilö toimii omistajan ja johtajan roolissa. Hän käyttää erilaista valtaa kuin suurten yritysten toimitusjohtajat. Näiden optiopalkkioista ja niiden oikeudenmukaisuudesta on paljon keskusteltu viime aikoina. c) Voidaan painottaa myös henkilöstön osuutta, sitä että kyseessä on yrityksen tärkeä resurssi. Viime aikoina on henkilöstön osaamisen kasvattamiseen kiinnitettykin entistä enemmän huomiota. d) Asiakkaan näkökulmasta olennaista on se, että palvelu tai tuote on toimiva. Asiakkaiden kautta kysyntä määrittää yrityksen tulot, ja asiakkaat voivat myös vaikuttaa yrityksen eettiseen toimintaan painostuksen kautta. e) Liiketoimintakumppanit ja kilpailijat vaikuttavat samoin yrityksen toimintaan merkittävästi. Erilaiset luottamussuhteet vaikuttavat kilpailun reiluuteen ja näin yritysten moraaliseen toimintaan. f) Yrityksillä on myös vastuu ympäristöstä. Teollinen toiminta kuluttaa luonnonvaroja ja saastuttaa luontoa. g) Ympäröivä yhteiskunta taas tarjoaa yrityksille toimintamahdollisuuksia julkisten palvelujen kautta. Yritys puolestaan maksaa veroja, ja työntekijät maksavat veroja yrityksen maksamasta palkasta. Näin yhteiskunta voi tuottaa julkisia palveluja. h) Eettisiä valintoja tähdentää myös ajatus yrityskansalaisuudesta (*corporate citizenship*). Tämä sisältää ajatuksen, että yrityksen tulee toimia eri maissa ikään kuin hyvän kansalaisen. (Niiniluoto 2005, 45–50.)

3.6 Moraali, etiikka, kulttuuri ja arvot

Mielestäni organisaation arvomaailman kehittäminen on mahdollista, vaikka Puohiniemen mukaan yrityksen arvot ovat olemassa, ne vain nimetään. Uusi arvoja ei hänen mielestään voi luoda. (ks. s 28) Arvojen muutos on prosessimainen ja pitkään jatkuva. Aikaisemmin (ks. s. 5–6) kuvasin Buchholzin prosessimaista arvojen ja moraalin kehittymistä filosofisesta näkökulmasta. Samoin Gravesin ja Kohlbergin (ks. s. 11–17) näkemyksenä on arvojen kehittyminen prosessimaisesti. Gravesin mukaan sekä yksilö että yhteisö kehittyvät samojen tasojen kautta arvohierarkiassa. Kohlbergin mukaan taas yksilö muuttuu tiettyjen moraalikehityksen vaiheiden kautta. Blumer ja Mead kuvaavat (ks. s. 21–23) miten organisaatio muuttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Näkemykseni mukaan muutos ei aina ole positiivista, vaan taantuminenkin on mahdollista. Myös Graves on tätä mieltä. Aktiivisen kehittämistoiminnan avulla taantuminen voidaan kuitenkin välttää myös arvojen suhteen. Organisaatioissa voi tulla esiin väärinkäytöksiä tai kyseenalaisia toimintatapoja. Työstämällä arvoja ja parempia toimintatapoja voidaan taantuminen välttää.

Eri organisaatioiden normit ja arvot vaihtelevat kunkin yhteisön historian perusteella. Kun jokin normi tai arvo on valittu toisen sijasta, on tapahtunut suunnan muutos. Jokin vaihtoehto on jätetty valitsematta. Sosiaalistumisprosessissa yhteisön jäsenet yhdessä hyväksyvät tämän suunnanmuutoksen. Useimmiten tällainen muutosprosessi on jonkin ulkoisen tapahtumaketjun aikaan saama, mutta myös sisäinen oivallus on voinut aloittaa muutosprosessin (ks. s. 24). Muutoksen tarpeen tiedostaminen on ensimmäinen vaihe kehittämistyön alkaessa. (Ranta 2005, 97–103.) Filosofiasa tutkitaan yhteiskunnallisen toiminnan eettisiä periaatteita. Tällaisen tutkimuksen tuloksena tullaan tietoiseksi (ks. 3.1) yhteiskunnassa vallitsevista arvoista ja normeista. Arvotutkimus voi myös tuottaa tällaista tietoisuutta arvojen muutostarpeesta. Samoin mediakeskustelu arvostelustani huolimatta voi olla lähtökohtana yhteiskunnan tai organisaation arvojen tarkistamiseen. Yhteisöissä voidaan erilaisista lähtökohdista päätyä tarkastelemaan ja muuttamaan arvoja ja muodostamaan uusi normeja. Viimeisen vuoden aikana Suomessakin on tullut julki lahjus- ja kartellirikoksia, jotka todennäköisesti ovat herättäneet tarpeita muutokselle myös muissa kuin juuri rikoksia koskevissa organisaatioissa. Näin Durkheimin, Buchholzin, Eskolan, Meadin ja Blumerin eri näkökulmista kuvaamat sosiaalistumisprosessit toimivat ja samalla on tuloksena uusi toimintatapa ja sitä ohjaavat arvot ja kulttuuri organisaatioissa.



Kuva 2. Näkemykseni moraalien, kulttuurien ja arvojen rakentumisesta yhteisöissä.

Durkheimin ja Meadin (ks. s. 19–23) kuvaama sosiaalinen pakko antaa rajat, jossa me toimimme. Meillä on kuitenkin valinnan vapaus valita, miten itse käytännössä toimimme arjessa. Ihmisen valinnan vapauden mahdollisuus on puhuttanut filosofiä vuositasojä. Holistinen ja monimuotoinen ihmiskäsitys, kuten Meadillä, mahdollistaa aidon valinnan vapauden eikä ihminen ole pelkästään sosiaalisen pakon määrääsvallassa. Meadin minäteoria mahdollistaa luovuuden ja vapauden valita uusia vaihtoehtoja. Minä (I) puoli on aktiivinen toimija, joka nykyhetkessä valitsee erilaisista vaihtoehtoista itselleen sopivan. Myöhemmin hän kykenee refleктоimaan omaa toimintaansa normatiivisella ”me”-puolen otteella ja samalla korjaamaan toimintaansa. (Kuusela 2009, 75–76.) Näin organisaation arvojen uudelleen määrittäminen ja aito valintatilanne ovat mahdollisia. Ei yritys eikä yksittäinen henkilö ole determinoitunut sosiaalisen pakon edessä, vaikka se vaikuttaakin meidän toimintaamme (ks. myös Takala s. 33). Valinnan vapaus on kuitenkin määräävä tekijä, mutta se vaatii ponnisteluja eikä onnistuminen ole itsestään selvyys. Esitän kuvassa 2 miten yhteiskunnan moraalinormit vaikuttavat meihin kaikkiin, mutta siitä huolimatta niitä toteutetaan moninaisella tavalla. Samalla tavoin eettiset koodistot, jotka on joko kirjallisesti esitetty tai julkilausumattomina toimintatapoina erilaisissa toimintaympäristöissä, toteutuvat eri tavoilla eri toimijoilla ja erilaisissa yhteisöissä, kuten esimerkiksi lääkärin eettiset ohjeet. Yrityksmaailmassa on erilaisia näkemyksiä arvoista ja eettisistä ohjeista, joita tulisi noudattaa – hyvin vastakkaisiakin, kuten olen joitakin niistä yllä esittänyt. Jokainen yritys määrittää omat arvonsa joko käytännön toimien kautta tai

johdetussa arvoprosessissa. Määritetyt arvot eivät kuitenkaan takaa toiminnan moraalista tasoa, koska vain käytännössä toteutuneet arvot kertovat yrityksen todellisen moraalikoodiston.

4. Empiirinen tutkimusasetelma

Kohdeyritykseni on tyypillinen pieni omistajavetoinen metalliyritys Varsinais-Suomesta. Yksi valintaani vaikuttaneista asioista on pienien pk-yritysten merkittävä rooli työllistäjänä meidän kansantaloudessamme. Tilastokeskuksen tietojen mukaan vuonna 2007 työllistyi pk-yrityksiin 63 % työvoimasta ja siitä 47 % alle 50 hengen yrityksiin. (Tilastokeskus 2008.) Olen tehnyt töitä pitkään tässä organisaatiossa konsultin roolissa, ja tunnen yrityksen hyvin. Yrityksessä ei ole esitelty yhteisiä arvoja, mutta omassa työssäni olen monesti huomannut tiettyjen arvojen vaikuttaneen arjen päätöksentekoon. Välillä puheet ovat olleet kovempien arvojen mukaisia kuin käytännön toimenpiteet ja toisinaan taas päinvastoin.

Tutkimukseni kuvaa juuri kyseessä olevan yrityksen arvoja ja kulttuuria toisaalta muistiinpanojeni kautta viimeisen kymmenen vuoden aikana ja toisaalta haastattelujen perusteella tämän hetken tilanteessa. Blumerin mukaan (ks. 3.3.3) yksilöt muodostavat organisaation arvot ja he luovat omat merkityksensä organisaation toiminnasta. Haastatteleamalla yrityksen henkilöstöä saan näkyviin osan yrityksen kulttuurista. Schein taas kuvaa, miten organisaatio pyrkii salaamaan kulttuurinsa ytimen. Arvot ovat yrityskulttuurin ytimessä ja näkyvät ulospäin organisaation erilaisten toimintojen kautta. Haastattelujen avulla haen arvoja ja yrityksen arvokulttuuria eri toimijoiden näkökulmista ja painotuksista.

4.1 Kohdeyritys ja sen kehittämishankkeet

Olen tehnyt erilaisia kehittämishankkeita konsultin roolissa yrityksessä 1990-luvun lopulta alkaen. Melin kuvaa liike-elämän suhtautumista muutokseen itseisarvona ja toteaa että ”kaikki konsulttien tarjoamat organisaatiouudistukset eivät ole tarpeellisia eivätkä sovellu jokaiseen tilanteeseen”. (Melin 2007, 141.) Olen Melinin kanssa samaa mieltä, että konsulttien tarjoamat suppeat mallit, jotka on tarkoin tuotteistettu, sopivat kukin vain johonkin tiettyyn tilanteeseen. Osalle organisaatioista on konsultaatiosta suoranaista haittaa. Toisaalta yrityselämään kuuluu kehittäminen olennaisena osana. (Ranta 2005, 11.)

Jos metalliyrityksessä, jonka esittelen tarkemmin myöhemmin, ei olisi kehitetty toimintaa systemaattisesti, tiedän, että eräät toimijat jopa ”odottivat” yrityksen taloudellisen tilanteen huononevan, jotta he voisivat ostaa yrityksen halvalla ja siirtää tuotannon halpojen kustannusten maihin ja jättää Suomeen pelkän myyntiorganisaation. Monen henkilön työpaikka Suomessa olisi menetetty.

Kehittämistoimintaan kuuluu olennaisesti epävarmuus. Kukaan ei voi kehittämishankkeen alussa luvata, että hanke tuottaa hyvän tuloksen, vaan hankkeen aikana on koko ajan seurattava, tuottaako se odotettua tulosta. Oma konsulttitoimintani perustuukin jatkuvaan organisaation analysointiin ja reflektointiin niin, että jo hankkeen alusta lähtien otetaan kyseisen organisaation todelliset tarpeet huomioon. Kirjassani olen esittänyt kehittämishankkeen ensimmäiseksi vaiheeksi muutostarpeen tiedostamisen. Tällä tarkoitan yhteistä näkemystä kehittämisen kohteesta sekä konsultilla että organisaation johdolla ja henkilöstöllä. Kaikkien täydellistä yhteisymmärrystä ei voi löytyä, mutta kehittäminen ei myöskään ole mahdollista, jollei yhteisiä tavoitteita pystytä muodostamaan. (Ranta 2005, 97–103.)

Jos johto ei sitoudu kehittämistavoitteisiin⁸ tai jos henkilöstölle esitetään valmis malli uudistuksesta ilman yhteistä suunnittelua, kehittäminen etenee erittäin hitaasti tai tulee kokonaan mahdottomaksi. Eli henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tai sitoutua kehittämistyöhön riittävän ajoissa ennen hankkeen aloittamista. Tähän toiminta-ajatukseen sisältyy vahva arvopohja. Johto toimii täysin omasta lähtökohdastaan käsin eikä ota huomioon muita toimijoita. Henkilöstö kokee sen usein arvostuksen puutteena ja syntyy vahva muutosvastarinta, jonka hoitaminen sitten ulkoistetaan konsultille. Johdon sitoutuminen ja henkilöstössä vaikuttava ilmapiiri ovat molemmat tärkeitä indikaattoreita kehityttämishankkeen onnistumisessa. Kehittämiseen sitoutunut johto määrittää suunnan ja päämäärät ja antaa oikeutuksen kehittämiselle. Hyvässä ilmapiirissä toimivalla henkilöstöllä on energiaa ja kiinnostusta tehdä kehittämistyötä. Edellä mainittujen asioiden vallitessa kehittäminen edistyy ripeästi ja tulokset jäävät arjen käytäntöihin.

⁸ Todellisuudessa uskomattomalta tuntuva asia on toteutunut. Yritykseen on tilattu konsultti tekemään muutosprosessia, mutta johto ”ulkoistaa” siitä itsensä ja samalla ulkoistaa kehittämistyön konsultille. Hän sitten henkilöstön kanssa tekee hankkeen, jossa johto ei ole mukana sen enempää fyysisesti kuin henkisestiäkään.

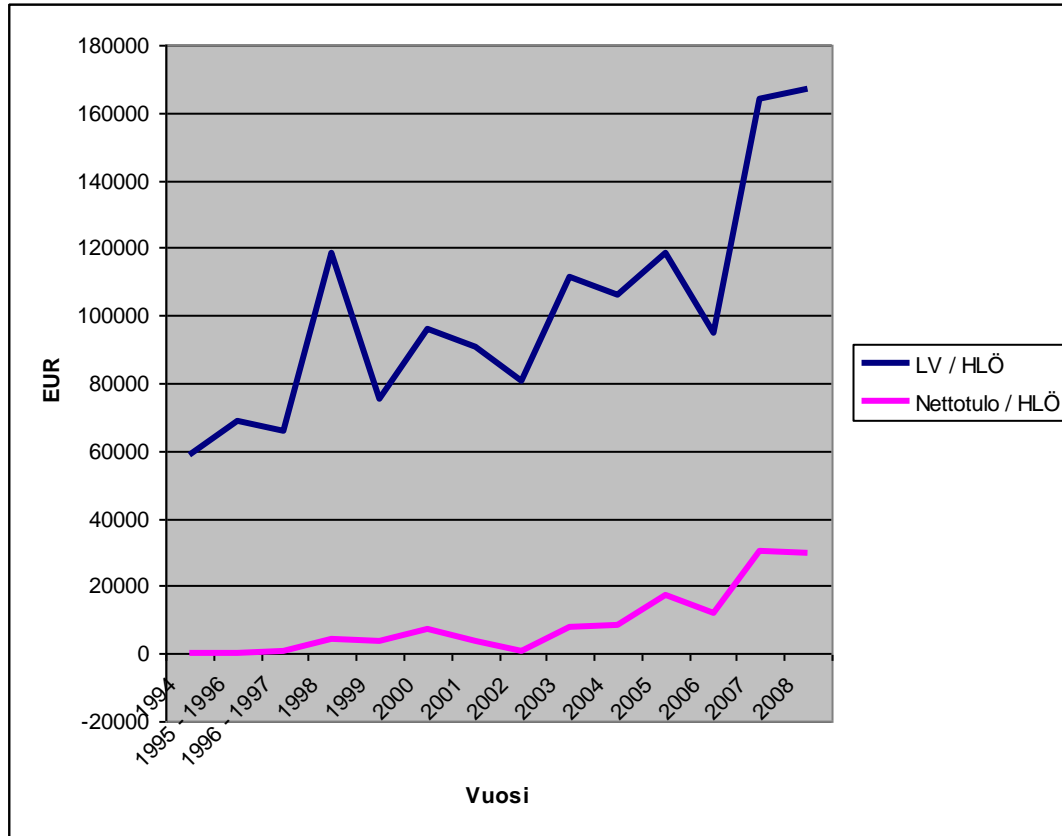
Omissa kehittämishankkeissani pyrin aina, kun se on mahdollista, tekemään alkuanalyysin haastatteleamalla organisaation kaikilta tasoilta henkilöitä ja hankkimaan näin mahdollisimman realistisen kuvan yrityksestä. Jokaiselta haastateltavalta kysyn: ”Jos sinulla olisi valta päättää, mitä teillä lähdetään kehittämään, mitä se olisi.” Edellisten haastattelujen perusteella teen johdolle ehdotuksia, ja yhteisessä keskustelussa niistä valitaan kulloiseenkin tilanteeseen tärkeimmät tavoitteet toteutukseen. Samalla valitaan alustava kehittämisryhmä, jonka kanssa kehittämisaiheita tarkennetaan ja priorisoidaan. Oma konsultin roolini tämänkaltaisissa hankkeissa on enemmän fasilitaattorin ja menetelmien tuojan kuin kouluttajan tai uuden toimintatavan määrittäjän rooli. Yrityksessä toimiessani oma arvomaailmani pyrkii olemaan mahdollisimman arvostava. Ajatteluni on, että heillä itsellään on tärkein tieto ja minun tehtäväni on tuoda sellaisia menetelmiä ja ideoita, joilla tämä tieto ja taito saadaan mahdollisimman hyvään ja tehokkaaseen käyttöön. Kuvatulla tavalla aloitettu ja työstetty kehittämishanke tuottaa yllättävän vähän muutosvastarintaa, kun taas ylhäältä päin johdettu valmiina annettu organisaatiomuutos aiheuttaa sitä erittäin paljon. (Ranta 2005; Melin 2007).

4.1.1 Yrityksen taustaa

Metallialan yritys työllistää tällä hetkellä 23 henkilöä Varsinais-Suomessa. Yrityksellä on oma päätuote ja se toimii rakennussektorilla. Yrityksessä on tapahtunut omistajanvaihdos 2008, jolloin 15 vuotta omistajana ollut yrittäjäpariskunta myi osakkeensa omistajaryhmälle, joista yksi toimii toimitusjohtajana. Muut omistajat eivät osallistu päivittäiseen toimintaan. Yritys on ollut 1980-luvulla ison metallialan yrityksen osasto, joka myytiin vuosikymmenen loppupuolella yksityishenkilöille. Laman aikana yritys ajautui konkurssiin ja jakautui kahtia, jolloin em. nuori yrittäjäpariskunta osti osan yrityksen toiminnasta. Olen ollut yrityksessä mukana tuottavuuden ja kannattavuuden parantamisessa, toiminnan kehittämisessä, osaamisen kartoittamisessa ja strategian jalkauttamisprosessissa.

Olen valinnut kohdeyrityksekseni pitkään tuntemani organisaation (ks. 3.4.1) Olemme tuttuja toisillemme puolin ja toisin. Uskon pääseväni heidän arvoihinsa ja kulttuuriinsa syvällisemmin sisälle kuin vieraammassa organisaatiossa. Kymmenen vuoden kokemuksella yrityksestä voin sanoa toiminnan monessa suhteessa kehittyneen paremmaksi. Kannattavuus ja tuottavuus ovat parantuneet huomattavasti, 1990-luvun puolivälissä yritys oli raskaasti tappiollinen ja hakeutui yrityssaneeraukseen.

Vuosituhanen vaihdetta lähestyttäessä kannattavuus vähitellen parantui, ja tällä vuosituhanella se on noussut noin 10 %:sta melkein 25 %:iin, mikä tällä toimialalla on erittäin hyvä. (Metalliyritys 1999, 2008, 2009.)



Kaavio 1. Yrityksen tuottavuuden kehitys vuosina 1994–2007. Tuottavuuden mittareina on käytetty liikevaihto/henkilö ja nettotulos/henkilö. Toimitusjohtajan tiedoksi, 2009.

Yrityksen toiminta on selkeytynyt, ja tuotanto koostuu suurimmalta osalta strategian mukaisesta päätuotteesta. Esim. aikaisemmin tehdystä alihankinnasta on luovuttu kokonaan. Tuotekehityksen ja systemaattisen tuotesuunnittelun avulla on toimintaa selkeytetty ja yksinkertaistettu, joten läpimenoajat ovat parantuneet huomattavasti. Vuonna 1999 viennin osuus oli 40 % ja nyt se on yli 80 % tuotannosta. Omalla alallaan yrityksestä on tullut tuotekehitysjohtaja, jota muut kansainväliset ja suuremmatkin toimijat kopioivat. Tämä on vaatinut suhteellisesti yrityksen kokoon verrattuna suuria markkinointi- ja tuotekehityssponnisteluja. Kehitysmuutos on ominainen piirre yrityksessä. Uusi nuori toimitusjohtaja on opiskeluajoista lähtien toiminut yrityksessä ensin tuotannossa työntekijänä ja teknikoksi valmistumisen jälkeen myyntityössä silloisen toimitusjohtajan kanssa. Edellinen yritysjohto lähti kasvattamaan hänestä systemaattisesti itselleen jatkajaa

jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Hän on ollut edellisen toimitusjohtajan tukena ja opissa myös tuotannon johdossa jo pitkään. Hän on toiminut Saksassa kaksi vuotta vastaten koko Euroopan myynnistä. (Metalliyritys 1999, 2003.)

4.1.2 Yrityksessä toteutetut kehittämishankkeet

Ensimmäinen kehityshanke, jossa olin mukana metalliyrityksessä, alkoi vuonna 1999 alkuanalyysillä. Siihen sisältyivät kahdeksan henkilöstöön kuuluvan henkilön haastattelut ja ilmapiirikysely. Haastateltavat henkilöt edustivat kaikkia organisaation tasoja. Ilmapiirikyselyyn vastasi koko henkilöstö ja se toteutettiin noin 150 sisältävällä haastattelulomakkeella. (Metalliyritys, 1999.) Toinen kehittämishanke alkoi vuoden 2002 lopulla, jolloin haastattelunalyysi toistettiin samanmuotoisena kuin vuonna 1999. Haastateltavista neljä oli samoja henkilöitä kuin edelliselläkin kerralla. Kummassakin hankkeessa rahoittajana oli TE-keskuksen kautta Euroopan sosiaalirahasto.

Ensimmäisessä hankkeessa kehitettiin tuotannon toimintoja henkilöstön kanssa ja työstettiin toimihenkilöiden toimenkuvat. Yritys oli kehittynyt vanhan suuren yrityksen osastosta omaksi yritykseksi, ja tämä vaikutti organisaation kulttuuriin vahvasti. Osa henkilöstöstä työskenteli edelleen vanhojen toimintatapojen mukaan. Hankkeen aikana tuotannon työntekijöiden kanssa työstettiin tuotantoprosessin käytäntöjä ja käytiin läpi toimihenkilöiden toimenkuvat yhdessä keskustellen vastuualueista ja työnkuvasta. Kesken hankkeen huomattiin, että strategia pitää tarkentaa, jotta saadaan vastuut jaettua tarkemmin ja toimivampi lopputulos. Osaamiskartoitus toteutettiin toimihenkilöiden keskuudessa ensimmäisen kerran tämän hankkeen aikana dialogisella menetelmällä. (Vähämäki 2008.) Hanke kesti noin puolitoista vuotta. Seuraavan hankkeen aikana taas tarkennettiin strategioita, kuvattiin prosesseja ja jaettiin asiakkuudet toimihenkilöiden välillä. Käytännössä käytiin läpi ja työstettiin ajan tasalle samoja asioita kuin ensimmäisessä hankkeessa. Hanke kesti yhden vuoden.

4.2 Aineiston keruu

Empiirinen aineistoni koostuu kahdenlaisesta materiaalista: muistiinpanoistani, joita olen tehnyt kehittämishankkeiden aikana ja pro gradu-tutkielmaa varten tehdyistä haastatteluista.

4.2.1 Yrityksen muistiinpanot ja tiedoksiannot

Olen tehnyt muistiinpanoja jokaisesta tapaamisesta yrityksessä. Olen kirjannut keskustelunaiheita ja työtehtäviä, joita on päätetty toteuttaa. Olen myös kirjannut tavoitteiden tarkennuksia ja kirjoittanut raportteja. Omia käsinkirjoitettuja muistiinpanojani on 208 sivua ja erilaisia raportteja 55 sivua. Lisäksi erilaisia yrityksen henkilöstön kanssa työstettyjä työskentelypohjia ja yrityksen johdon antamia tiedoksiannota on 77 sivua. Muistiinpanoja on siis yhteensä 340 sivua.

Ensimmäisen hankkeen aikaan pääpaino oli taloudellisen tilanteen haastavuus. Yritys oli tehnyt tappiollista tai nolla tulosta 1990-luvulla kaikkina muina vuosina paitsi 1996 ja 1998, ja silloinkin tulos oli vain kolme prosenttia plussalla. Taloudellinen ahdinko oli käsin kosketeltava ja uusia tilauksia oli melko niukalti sillä hetkellä. (Metalliyritys 1999.) Kaiken kehittämisen taustalla oli siis kannattavuuden parantaminen. Yritys oli sillä hetkellä myös yrityssaneerauksessa, mikä myös vaikutti toimintaan viranomaisvalvonnan kautta.

Kehittämishankkeen analyysihaastatteluissa vuonna 1999 tuli ilmi yhteinen huoli yrityksen taloustilanteesta. Ihmiset olivat huolissaan sähläyksestä ja työpaine koettiin kovaksi. Tehtiin myös ylitöitä paljon, mikä on tavallaan yllättävää taloustilanteeseen peilaten. Tehtiin paljon töitä, mutta kannattavuus oli huono. Toimittiin ilmeisen tehottomasti, ja kilpailutilanne piti hinnat liian alhaalla heidän tuotantokustannuksiinsa nähden. Johdon kykyä johtaa yritystä arvosteltiin, varsinkin vanhempien työntekijöiden taholta. Toivottiin jämäkämpää otetta, ja kaivattiin enemmän suunnitelmallisuutta, mutta ihmisinä johdolle annettiin arvoa: ”Hän ei ole härski liikemies”; ”hän on pehmeä ja kiltti”. Työntekijätasolla oli paljon ja vahvoja mielipiteitä johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä. Ilmapiiirikyselyssä kysymykseen ”Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja” vastausten keskiarvo oli vain 2,6 asteikolla 1–5. (Metalliyritys 1999; Ranta 1999.)

Tuotannossa esiintyvää sähläystä kuvattiin esim. seuraavasti: ”Materiaalia kuljetetaan hallissa ees taas”; ”Halli on täynnä rautaa, eikä pääse kulkemaan, trukki ei mahdu joukkoon”. Usko omaan työtaitoon oli kuitenkin suuri: ”Äijät osaa tehdä itte”; ”Työmenetelmiä ei tarte kehittää, ollaan tehty tätä 15 vuotta, me osataan se”. Ongelma koettiin olevan töiden järjestelyissä ja epätarkoituksenmukaisissa tiloissa. Yksi kannattavuuteen vaikuttava tekijä oli suuri varasto, joka oli peruja suuren yrityksen ajalta.

Työntekijät olivat tottuneet hakemaan tavaraa suoraan varastosta, eivätkä pitämään huolta siitä, että se tulisi tilatuksi ajoissa työn alla olevaa projektia varten. Työntekijät pitivät suurta varastoa tärkeänä toiminnan sujuvuuden kannalta. Johdolla oli asiasta aivan päin vastainen käsitys ja tämä aiheutti ristiriitoja. Muista ristiriidoista tuntui olevan erilaisia näkemyksiä. Eräiden toimihenkilöiden mielestä ”alakerran” eli työntekijöiden ja ”yläkerran” eli toimihenkilöiden välillä olisi ollut ristiriitoja, mutta työntekijät taas raportoivat, ettei sellaisia ollut. Ilmapiirikyselyn mukaan yrityksen johdon esimiestyöstä annettiin keskimäärin hyvät arviot.⁹ Sen sijaan työntekijät raportoivat työntekijöiden kesken olevan ristiriitoja nuorten ja vanhojen työntekijöiden välillä. (Metalliyritys 1999; Ranta 1999.)

Etsiessäni haastattelumuistiinpanoistani arvoja löysin muutamia näkökulmia. ”Kaikki me ollaan täällä rahan takia”, kommentoi yksi työntekijä. Ilmapiirikyselyssä kysymykseen ”Raha on ihmisen tärkein syy tehdä työtä” vastausten keskiarvo oli 4,0 asteikolla 1–5 ja hyvä palkka oli tärkeä 4,5 vastauskeskiarvolla. Ammattiylpeys tuntui haastatteluissa myös nousevan tärkeäksi arvoksi. Työhön liittyviin kysymyksiin, jotka koskivat ammattiylpeyttä, työntekijät olivat vastanneet ilmapiirikartoituksessa keskimäärin 3–4 välillä.

Arvoja kartoitettaessa oli kysytty, kuinka tärkeänä pidät työn mielenkiintoisuutta ja vastausten keskiarvo oli 4.3. Muita haastatteluissa esiin nousseita arvoihin liittyviä asioita olivat toisten ammattitaidon arvostaminen, avun antaminen toisille ja alaisten kuunteleminen. Yleisenä ajatuksena tuntui olevan yhdessä tekemisen henki ja ajatus, että yhteistyöllä teemme tästä paremmin toimivan yrityksen. Jonkin verran haikailtiin myös vanhoja hyviä aikoja. Haastattelujen perusteella voisi kiteyttää yhden työntekijän sanoilla: ”Tämä on hyvä työpaikka.” (Metalliyritys 1999; Ranta 1999.)

Ilmapiirikyselyssä oli kysytty myös muita arvoja ja oikeudenmukainen kohtelu koettiin tärkeimmäksi keskiarvolla 4,9. Työn jatkuvuus koettiin toiseksi tärkeimmäksi (4,7), miellyttävät työoverit kolmanneksi tärkeimmäksi (4,6), ja hyvä palkka vasta neljänneksi tärkeimmäksi keskiarvolla 4,5. Näyttäisi että, vaikka haastatteluissa hyvä palkka ja rahan

⁹ Ilmapiirikysely on Pauli Juutin tekemä työkalu Johtamistaidon Opistolle. Ilmapiirikyselyn tulokset ovat hänen raporttoimiaan. Kaikissa kuvatuissa kehittämishankkeissa olen toiminut Johtamistaidon Opiston alihankkijana.

arvotus nousivat tärkeälle sijalle, ilmapiirikysely ei sitä täysin tukenut. (Metalliyritys 1999.)

Edellä kuvattujen analyysien jälkeen päädyttiin seuraaviin kehittämisalueisiin:

1. Toimihenkilöiden toimenkuvien määrittäminen ja selkiyttäminen
2. Prosessien kuvaus: asiakirjojen kulku, tuotannon suunnittelu, tiedonkulku, aikataulut
3. Tuotannon työryhmien kehittäminen
4. Layout-muutosten toteuttaminen (tämän osion toteutuksesta vastasi toinen konsultti)

Tavoitteet yksi ja kolme päätettiin toteuttaa samaa aikaan. Toimihenkilöt kirjasivat omat työnsä ja niistä koostin eri otsikoitten alle kokonaisuuksia, joita sitten yhteisissä palavereissa työstettiin eteenpäin ja määriteltiin vastuualueet toimihenkilöille. Samaan aikaan työskentelin työntekijäryhmän kanssa, jossa oli vaihtelevasti 4–6 henkilöä mukana. Kehittämisryhmän ensimmäisenä tehtävänä oli tarkentaa otsikkotason tavoite käytännön toimenpiteiksi. Seuraavia osa-alueita päätettiin lähteä kehittämään: projektien aloituspalaverien käyttöönotto ja siihen agendan suunnittelu, tuntiappujen kierto, ylitöistä sopimisen ehdot ja projektien loppupuolen (2/3) palaverin käyttöönotto ja siihen agendan suunnittelu. Näitä kahta kehittämistavoitetta työstettiin koko syksyn 1999 ajan. Suunnitteluun ja uusien käytäntöjen kokeiluun osallistuivat juuri ne henkilöt, jotka niitä tulivat myös käytännössä toteuttamaan. (Ranta 1999.)

Johto puuttui asioiden kulkuun melko vähän, mutta osallistui kuitenkin lähes kaikkiin kehittämispalaverihin. Tuotannon kaikki työntekijät eivät osallistuneet prosessiin, koska se olisi ollut taloudellisesti kestävämpiä ja palaverien osallistujamäärä olisi noussut liian suureksi. Tällä järjestelyllä menetettiin kaikkien mahdollisuus osallistua, mutta saatiin kehittämiseen tehokkuutta. Uusia käytäntöjä saatiin suunniteltua ja kokeiltua ja ihmisten usko käytäntöjen parantumiseen vähitellen kasvoi. (Ranta 1999.)

Keväällä 2000 yrityksen taloudellinen tila huononi edelleen, koska tilauksia oli entistä vähemmän. Johdon kanssa päätettiin lähteä tarkentamaan strategioita ja miettimään toimenpiteitä vaikeutuneesta taloudellisesta tilanteesta selviytymiseen. Johdon kanssa keskusteltiin toimenpiteistä, vaihtoehtoja kustannusten alentamiseksi käytiin läpi ja toisaalta mietittiin strategioita, mistä saadaan kauppaa enemmän kuin ennen. Henkilöstön vähentäminen ja lomautukset olivat tietysti puheenaiheena. Yrittäjäpariskunta teki syvällistä analyysiä ja etsi muita mahdollisuuksia. Heille oli todella vaikeaa irtisanoa tai

lomauttaa ketään. Inhimilliset arvot olivat selkeästi ratkaisevassa asemassa. Lisäksi he kävivät läpi ihmisten henkilökohtaisia tilanteita ja koettivat ottaa ne huomioon mahdollisimman hyvin, ja toisaalta mietittiin asioita koko yrityksen kannalta. Kysyttiin, mikä on se minimi kustannusten leikkauksissa, jolla yritys ja sen työpaikat pitkällä aikavälillä pelastetaan, ja miten pakolliset leikkaukset toteutetaan mahdollisimman inhimillisesti. En ole nyt enkä ollut silloin saneerausconsultti, joten toimistostani tuli se foorumi yrittäjäparikunnalle, jossa he voivat vapaasti keskustella kaikista mahdollisista vaihtoehdoista. En antanut heille ohjeitani, vaan toimin keskustelukumppanina. Vuonna 2000 yrityksessä irtisanottiin kolme ihmistä ja lomautuksista luovuttiin kokonaan. Tärkeimpänä kriteerinä oli tiettyjen toimintojen ulkoistaminen, jolloin strategiaa, jota myös tarkennettiin tässä yhteydessä, vietiin tämänkin päätöksen osalta käytäntöön. (Ranta 2000.)

Tämän jälkeen yrityksessä käytiin toimihenkilöiden kanssa vielä tarkennuskierros toimenkuvien suhteen, koska yksi irtisanotuista oli työnjohtaja ja vastuiden uudelleenjako oli tarpeen. Prosessikuvaukset tärkeimmistä ydinprosesseista työstettiin toimihenkilöiden kanssa yhdessä ja palavereihin otettiin yksi työntekijöiden edustaja mukaan. Lopuksi pidettiin koko yritykselle koulutustilaisuus, jossa kaikki hankkeessa tehdyt kehittämistulokset vielä esiteltiin ja tarkennetut strategiat käytiin yhdessä läpi. (Ranta 2000.)

Strategiaprosessin aikana oli päätetty myös luopua yhdestä tuotekokonaisuudesta kokonaan ja tämän osan myynti aloitettiin. Tämä onnistuikin melko pian ja samalla se toi helpotusta kassatilanteeseen. Samalla toiminnot yksinkertaistuivat, koska nyt voitiin keskittyä paremmin strategiaan päätuotteisiin. Vienti nostettiin tärkeämpään asemaan toiminnassa kuin ennen ja myyntiedustajien verkostoa Euroopassa lähdettiin kehittämään systemaattisemmin. Avainosaaminen päätettiin pitää yrityksen sisällä ja alihankinnan käyttö tietyissä, ei niin tärkeissä, toiminnoissa määriteltiin selkeämmin kuin ennen. Liiketoimintasuunnitelma oli tehty yrityksessä ensimmäisen kerran 1995 ja sitä oli tarkennettu ensimmäisen kerran 1999, ja nyt tämä toinen tarkennuskierros toi selkeitä toimenpiteitä kuten tuotekokonaisuuden myynnin. Samalla se vahvisti työntekijöiden uskoa strategian mukaisten toimenpiteiden toteuttamisesta ja vahvisti sitä kautta käytäntöjä myös työntekijöiden keskuudessa. Ennen oli yrityksessä ollut ”monta strategiaa”, ja ihmiset olivat tuoneet edellisestä yrityksestä omia mieltymyksiään käytännön

valintoihinsa. Nyt johdon toimenpiteet loivat esimerkkiä päätösten käytäntöön viennistä. Jos työntekijät olivat valintatilanteessa ennen ottaneet työn alle heille mieluisen tuotteen ja he yhä enenevässä määrin tämän jälkeen ottivatkin strategisesti tärkeimmäksi määritellyn tuotteen. Vanha kulttuuri lähti vähitellen esimerkin voimalla muuttumaan. (Metalliyritys 1999, 2000.)

Kehittämisen prosessin aikana esiin tulleista arvoista varmaan tärkeimpiä olivat turvallisuus ja toiminnan jatkuvuus. Sitä toteutettiin käytännössä kehittämällä toimintaa monella saralla. Jokainen yrityksessä osallistui toiminnan kehittämiseen ja näin toteutti näitä arvoja. Inhimillisuus nousi monesta eri näkökulmasta prosessin aikana esiin, kuten lomautuksia ja irtisanomisia suunnitellessa, mutta myös monissa keskusteluissa kehittämisen aikana. Yrityksen liikeideassa on esitelty imago-otsikon alla seuraavaa: ”Korkealuokkaiset tuotteet, luotettava toimittaja ja tekninen edelläkävijä päätuotteissa.” Kokemukseni perusteella edellä mainittuja otsikoita voidaan tässä yrityksessä myös pitää arvoina. Käytännön puheissa ja toiminnassa ne näkyivät selvästi. Ammattitietämys oli tärkeää ja tuotteet pyrittiin tekemään hyvin ja laadukkaasti. Monet työntekijät pitivät laatujärjestelmän puutetta pahana, mutta tekivät esim. tarkistusmittauksia, vaikka laatujärjestelmä ei sitä vaatinutkaan. Teknistä edelläkävijyyttä varmistettiin koko ajan lisääntyvällä tuotekehitystoiminnalla. Heidän päätuotteensa elinkaari pitää sisällään kustannusten säästöjä asiakkaalle pitkällä aikavälillä, pienellä huollon tarpeella ja yksinkertaisella asennuksella. Näin yrityksen imagossa luetellut asiat käytännössä toimivat asiakkaan näkökulmasta. Myös tuotekehityksen tavoitteet palvelivat em. tavoitteita ja arvoja. Myöhemmin saatiin kehitettyä tuote, joka vielä tarkemmin toteutti korkealuokkaisen tuotteen ja teknisen edelläkävijän arvoja. Asiakkaat ottivat uuden sukupolven tuotteen omakseen erittäin nopeassa aikataulussa. Kyseisellä toimialalla vuodessa uuden tuotesukupolven onnistunut lanseeraus on erittäin nopea. ja heiltä se onnistui.

4.2.2 Yrityksessä toteutetut haastattelut

Haastatteluista sovittiin yrityksen toimitusjohtajan kanssa, kun olin käymässä yrityksessä syksyllä 2008. Lokakuussa 2008 haastattelin kaikki toimihenkilöt, mutta en äänittänyt haastatteluja vaan tein muistiinpanoja. Näin toimihenkilöt saivat aikaa ajatella arvoja ja niiden käytännön toteutusta. Myöhemmin tein toimihenkilöille temahaastattelun. (Ruusuvoori & Tiittula 2009, 11) Samalla käyntikerralla sovimme päivämäärät

työntekijöiden haastatteluille. Toimitusjohtajan ja muutaman toimihenkilön kanssa keskustelimme siitä, keitä haastattelin. Ohjeeksi annoin sen, että haastateltavat ovat eri vaiheista työprosessia ja että he eivät ole persoonallisuudeltaan kovin ujoja tai erittäin kriittisiä. Nämä kaksi ihmistyyppiä ovat haastatteluissa siinä mielessä ”hankalia”, että ujon henkilön kanssa puheen alkuun pääsee hyvin hitaasti tai ei ollenkaan. Kriittinen henkilö taas näkee kaikessa negatiivisia puolia ja voi täten vaikuttaa tutkimustulokseen vinouttamalla aineistoa. Tietysti tällä ohjeistuksella voi myös tulla aineistosta ”liian positiivinen”. Haastateltavat toivat kuitenkin esiin sekä positiivisia että negatiivisia näkemyksiä, joten aineistoa ohjeistani huolimatta voinee pitää luotettavana otoksena heidän yrityksensä.

Eettisesti tutkimukseeni vaikuttavia tekijöitä on se, että olen tehnyt yrityksessä konsulttityötä, josta olen saanut palkkiota. Oma näkemykseni on subjektiivinen. Toisaalta konsulttityöni tärkeimpiä toimintatapoja on antaa kriittistäkin palautetta organisaatiolle ja siellä toimiville henkilöille. Käytän näitä taitojani myös analyysissäni tästä yrityksestä taloudellisesta kytköksestä huolimatta. Haastattelujen aikana läheinen ja luottamuksellinen suhde informantteihin aiheutti toisen eettisen ristiriitatilanteen. Minulle kerrottiin myös yrityksen sisäisiä salassa pidettäviä asioita. Tällaisten asioiden julkaiseminen ja analysointi olisi voinut aiheuttaa haittaa joko yritykselle tai näille henkilöille. Epäily haitan tuottamisesta sai minut sulkemaan kyseessä olevan aiheen tutkimukseni ulkopuolelle. Omat ennakkoluuloni yrityksestä ovat myös vaikuttaneet subjektiivisuuteeni. Ajattelin esimerkiksi että yritys toimii eettisesti ja oikeudenmukaisesti. Analyysissäni kuitenkin käy ilmi, että työntekijät kokivat yrityksen toiminnan joiltain osin epäoikeudenmukaiseksi.

Olen käyttänyt kahta eri menetelmää haastattelujen tekemisessä: 1) työntekijöillä yksilöhaastattelua ja 2) toimihenkilöillä teemahaastattelua, jolloin yhteisen keskusteluhetken tuloksena määritettiin yritykselle arvot. Molempien kohdalla olen käyttänyt samaa haastattelurunkoa (ks. s. 50). Osaksi tämä johtuu siitä, että yrityksen toimitusjohtaja halusi häiritä päivittäistä työtä mahdollisimman vähän. Lisäksi tiesin, että toimihenkilöt keskustelevat paljon keskenään ja halusin kuulla heidän mielipiteidensä vaihtoa arvoista. Toisaalta minulle oli ennakkokäsitys, että työntekijät puhuisivat henkilöhaastattelussa enemmän kuin ryhmässä. Tämä erilaisuus vaikuttaa analyysiini esimerkiksi niin, että työntekijöiden keskusteluista tuotettuja arvoja on lukumääräisesti vähemmän kuin toimihenkilöiden. Työntekijät painottivat puheessaan kukin erilaisia

asioita, joten sellaisia arvoja, jotka kaikki olisivat tuoneet esille, ei kovin paljon löytynyt. Toimihenkilöiden kanssa, kuten oletinkin, keskustelu polveili monimuotoisesti ja monista erilaisista arvoista puhuttiin paljon. Toimihenkilöiden haastatteluissa voi myös näkyä yhdenmukaisuuden paine; ryhmässä ei uskalleta esittää eriävää mielipidettä.

Haastattelin neljää työntekijää yrityksessä, ja he vastasivat kiinnostuneina kysymyksiini. Arvot olivat heille selvästi tärkeitä, ja heillä oli vankkoja mielipiteitä aiheesta. Olin alun perin ajatellut tehdä tutkimukseni teorialähtöisesti paneutuen Gravesin arvoevoluutioteoriaan, mutta miettiessäni ja kuunnellessani haastatteluja olen tullut siihen tulokseen, että lähdän mahdollisimman avoimella mielellä tutkimaan näiden henkilöiden käsitystä yrityksessä vaikuttavista arvoista. Haastatelluista työntekijöistä kaksi oli iäkkäämpää koko yrityksen historian läpikäynyttä miestä, joista toinen oli luottamusmies. Yksi haastatelluista oli noin 40-vuotias mies, joka on ollut työssä yrityksessä yli 15 vuotta ja yksi on työskennellyt yrityksessä alle kaksi vuotta. Toimihenkilöistä yksi haastattelussa mukana ollut oli nainen, joka samalla on ainoa yrityksessä työskentelevä nainen. Toimihenkilöistä kaksi miestä oli noin 40-vuotiaita ja toimitusjohtaja (myös osaomistaja) alle kolmikymmenvuotias.

Alla on teemahaastattelurunko, jota en seurannut orjallisesti, koska useimmat haastateltavat kuvasivat yrityksen arvomaailmaa hyvin värikkäästi enkä halunnut keskeyttää heitä. Yksi haastateltavista työntekijöistä oli selvästi varovaisempi. Alussa hän mietti pitkään, allekirjoittaako hän suostumuspaperin haastattelua varten. Pitkään emmittyyään hän sen teki. Koko haastattelun aikana hän ei sanonut mitään negatiivista yrityksestä, vaan hänen kuvauksensa tuovat yrityksen positiiviseen valoon. Analyysissäni olen hänen osuudellaan määritellyt arvot tuon positiivisuuden kautta, kun taas sama arvo toisten työntekijöiden haastatteluissa näyttäytyi negatiivisena siinä suhteessa, että he kokivat tietyn arvon puuttuvan yrityksestä, vaikka se arvona on heille tärkeä. Esimerkki tällaisesta arvosta on oikeudenmukaisuus. Edellä mainittu työntekijä kuvasi oikeudenmukaisuuden toteutuvan, ja taas toiset työntekijät olivat sitä mieltä, että oikeudenmukaisuus ei toteudu yrityksessä. Muutamassa kommentissa sain sellaisen käsityksen, että hän huomioi työyhteisöään tarkkaan ja teki niistä mielenkiintoisia merkityksiä.

Teemahaastattelurunko

Mikä on tärkeää teidän organisaatiossanne? Työntekijöille, johdolle tai arjen päätöksentekotilanteissa.
Puhutaanko arvoista johdon ja työntekijöiden välillä?
Mitkä arvot kuvaavat teidän yritystänne?
Mitkä ovat johdon esittämät arvot?
Onko tärkeää totella johdolta tulevia määräyksiä?
Onko sääntöjen noudattaminen tärkeää?
Onko taloudellinen tulos tärkeää? Pyritäänkö hyvään taloudelliseen tulokseen ”maksoi, mitä maksoi”?
Onko ihmisten hyvinvointi yritykselle tärkeä asia?
Kannustetaanko yrityksessä itsenäiseen työskentelyyn ja vastuunottoon?
Onko totteleminen tärkeämpää kuin tarkoituksenmukaisuus?
Toimitaanko yrityksessänne ekologisesti ja luonnon suojelu näkökohdat huomioiden?
Onko em. asiat muuttuneet vuosien varrella ja viimeisen johdon vaihdoksen yhteydessä?

4.3 Analyysimenetelmänä sisällön analyysi

Perti Alasuutari esittelee kaksi ihmistieteellisen tutkimuksen kenttää luonnontieteelliset koeasetelmat ja toisena menetelmällisenä alueena arvoituksen ratkaiseminen. Viimeksi mainittu kenttä, laadullinen tutkimus, on laaja ja pitää sisällään monenlaisia metodeja. Aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Tarkoituksena on löytää jokin tiettyyn asiaan liittyvä rakenne. Aineistosta tehdään tulkintoja. Siis laadullisessa analyysissä johtolangoiksi ei hyväksytä tilastollisia todennäköisyyksiä. (Alasuutari 1994, 23, 28–29.) Alasuutari kuvaa humanistista metodologiaa, joka perustuu luottamukselliseen ja läheiseen suhteeseen informanteihin. Ajatuksena on, että haastateltavat ovat rehellisiä luotettavan ja tutun henkilön kanssa puhuessaan. Tarkoituksena on saada aineistosta esille jotain sellaista, joka ratkaisee arvoituksen. (Alasuutari 1994, 87, 188.) Tutkimuksen tarkoituksena on vanhojen ajatusmallin kyseenalaistaminen ja uusien näkemysten esittäminen sekä tavoitteena edistää yhteiskunnallista keskustelua. Aineisto tuottaa raakahavaintoja tutkimuksen aiheesta ja tutkijan tavoite on tarkastella tiettyä yksittäistapausta laajemmalla tasolla. (Alasuutari 1994, 206, 209.) Laadullisen analyysin tavoitteena ei ole tuottaa yleistä. Esimerkiksi minun aineistoni perusteella ei voi sanoa, että kaikissa pk-yrityksissä on samanlaiset arvot kuin minun kohdeyrityksessäni. Sen sijaan voidaan sanoa, että voisi olla mahdollista, että tutkimuksen tuloksena saadut arvot toteutuvat myös muissa yrityksissä. (Peräkylä 1995, 48.)

Tutkimukseni analyysimetodiksi olen valinnut sisällönanalyysin. Tuomi & Sarajärven mukaan sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen ja nähtyjen sisältöjen analyysiä. Sillä tarkastellaan inhimillisiä merkityksiä, tekstin merkityksiä ja sillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Käytettävät dokumentit voivat olla

esimerkiksi päiväkirjoja, haastatteluja, raportteja ja muita kirjalliseen muotoon saatettuja materiaaleja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103–104, 106.) Oma aineistoni muodostuu monenlaisista dokumenteista. Haastatteluista, omista muistiinpanoistani ja erilaisista tiedoksiannoista, joita olen saanut yrityksestä. Aineistoni monimuotoisuus näkyy myös siinä, että haastattelut on tehty eri tavalla – työntekijöille yksilöhaastatteluina ja toimihenkilöille ryhmäkeskusteluna. Edellä kuvattu monimuotoisuus on yksi kriteeri, jolla olen päätenyt sisällönanalyysiin tutkimusmetodinani. Näin pystyn hyödyntämään erimuotoiset aineistot. Tutkimuskysymykseeni pk-yrityksen arvot ja arvokulttuuri uskon tällä metodilla saavani kuvattua sitä arvomaailmaa ja kulttuuria, joka kohdeyrityksessäni käytännössä toteutuu.

Analyysiprosessia voisi kuvata seuraavasti: 1) Aineistosta etsitään alkuperäisilmaisuja ja ne pelkistetään. 2) Seuraavaksi ryhmitellään pelkistetyt ilmaisut. 3) Ne yhdistetään ja samaa asiaa tarkoittaville kategorioille annetaan nimet. 4) Samansisältöisiä alakategorioita yhdistetään ja samalla luodaan yläkategorioita. 5) Viimeksi yläkategoriat yhdistetään ja näin pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101.)

Haastatteluaineistossani esiin tulevat arvot ovat hyvin käytännönläheisiä. Arvot näkyvät osittain muutostoiveina ja tavoitteina haastateltavien puheessa. Kuten jo kerroin, haastateltavat puhuivat paljon arvoista, mutta myös monista muista asioista. Olen valinnut analyysini kohteeksi ne haastattelujen osat, jotka mielestäni kuvasivat suoraan arvoja tai joissa puheiden taustalla oli arvoja. Rajasin pois esimerkiksi yhteiskunnallisen keskustelun, jota jotkut haastateltavat kävivät mielellään. Samoin rajasin keskustelut työterveyshuollosta ja työturvallisuudesta. Työturvallisuuden olisi voinut katsoa mahdollisesti myös arvoksi. Siihen liittyvä arvo voisi esimerkiksi olla inhimillisyys. Tämä arvo tuli näkyviin muissakin puheissa, ja toisaalta työturvallisuus on lakiin ja asetuksiin perustuva. Takalan sanoin laki asettaa moraalille vastuulle minimirajat, enkä ollut kiinnostunut yrityksen arvoista tästä näkökulmasta. (ks. s. 33)

Näkökulmani on ollut teoriaaohjaava analyysi. Sen taustalla on ollut aiemmin esittelemäni tieto, mutta tavoitteena ei ole ollut testata edellä esitettyjä teorioita vaan lähteä tutkimaan ihmisten kokemuksia yrityksen arvoista. Olen välillä palannut teoriaan ja taas analysoinut aineistoa, joten oma tutkimustapani on ollut prosessimainen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) Litterointivaiheessa kirjasin ylös alustavia arvoja, joista tein huomioita

työskentelyn edetessä. Kirjasin litteroinnin edetessä ylös, mihin alustavaan havaintoluokkaan arvioin puheen kuuluvan. Ensimmäisellä kerralla kun tein sisällönanalyysiä induktiivisella otteella käsittelin samassa taulukossa sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden arvoja. Keräsin taulukoihin niitä puheita, raakahavaintoja, jotka minun mielestäni haastatteluissa liittyivät arvoihin. Etsin myös niille haastateltavien antamia selityksiä, miksi kyseessä oleva asia on hänelle tärkeä. Nämä puheet lajittelin otsikon ”alkuperäisilmaus” alle taulukkoon. Haastateltavien selitykset ja tarkennukset kyseessä olevasta arvosta vein viereiseen sarakkeeseen. Tuomi (2009, 108–110) kuvaa tätä aineiston redusoinniksi eli pelkistämiseksi. Se on aineiston pilkkomista osiin ja tiivistämistä etsimällä aineistosta arvoja. Sitten keräsin alaluokkiin otsikoittain haastateltavien kuvauksia samanlaisista arvoista ja annoin niille nimet. Tuomen (2009, 108–110.) mukaan tämä on aineiston klusterointia eli ryhmittelyä. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat asiat ryhmitellään ja luokitellaan ja ne nimetään. Näiden alustavien arvojen pohjalta jaoin aineiston yläluokkiin. Jaottelun perusteella tein jokaiselle yläluokan arvolle arvokartan. Tuomi (2009, 108–113.) määrittelee tämän aineiston abstrahoinniksi eli teoreettisen käsitteen muodostamiseksi. Aineistosta erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, josta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. ”Pääluokka”-sarakkeeseen olen kerännyt yrityksen kulttuuria kuvaavat teemat.

Toisella kerralla tein omat taulukkonsa työntekijöille ja toimihenkilöille erikseen, koska haastattelumenetelmäni oli erilainen. Työntekijöiden analyysissä otin analyysiin mukaan ne arvot, joista kaikilla oli jossain muodossa mielipiteitä. Toimihenkilöiden haastattelusta nostin esille arvot, jotka tulivat keskusteluissa esille, vaikka kaikki eivät niihin kommentoineetkaan. Oletin heidän esittävän eriävän mielipiteensä, jos niitä olisi ollut. Tein uudelleen yllä kuvatun prosessin työntekijöiden haastatteluista ja toimihenkilöiden haastattelulle erikseen. Jokaiselta haastateltavalta kysyin viimeiseksi, että mitkä 3–5 arvoa ovat hänen mielestään tässä yrityksessä tärkeitä. Taulukoiden 10 ja 11 alimmalle riville olen kerännyt nämä sanallisesti ilmaistut arvot.

5. Arvot ja kulttuuri analyysiaineistossa

Tein haastattelut tammi- ja helmikuussa 2009. Silloin julkisessa keskustelussa oli yleisesti esillä lähestyvä taantuma, mutta tuolloin metalliyrityksen oma tilauskanta oli toimialalle

epätyypillisesti hyvin pitkä. Noin puolen vuoden töistä olivat varmat tilaukset, vaikka muutamia peruutuksia heillekin oli jo tullut. Siinä vaiheessa heiltä oli lähtenyt kaksi henkilöä muualle töihin. Taantumapuheet aiheuttivat sen, että yhteisissä keskusteluissa johdon ja työntekijöiden kanssa sovittiin, ettei uusia työntekijöitä heidän tilalleen tässä vaiheessa haeta, vaan ylimääräisestä työmäärästä selvittää ylitöitä tekemällä. Muuten tilauskannan vahvuudesta johtuen yleinen näkemys yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen oli keskimääräistä parempi muihin vientiyrityksiin verrattuna tuona ajankohtana.

Kysymykseeni, mikä teille täällä on tärkeintä, vastaus on: ”tuote, että töitä riittäisi.” Mielipide näyttää hyvin vahvalta, koska kaikki haastateltavat tuovat sen jossain vaiheessa esille ja kolme heistä, johdatuksestani huolimatta, heti ensimmäisenä. Arvojen näkyminen näin käytännön toimien kautta on varmaan tyypillistä teknisen alan organisaatioissa. Tämä näkyi sekä kehittämishankkeiden aikana että haastatteluissa. Haastattelijana esitin välillä ehdotuksia arvoista, jotka voisivat olla heillä käytännössä esillä. Arvopuheeni käännettiin selkeästi kuvaamaan toimintaa ja miten tärkeintä olivat tuote ja aikataulussa pysyvä toimitus, koska niillä taataan työpaikat myös tulevaisuudessa. Arvot näkyvät toiminnan kautta ei-sanallisesti ilmaistuina. Vähämäki on väitöstutkimuksessaan kuvannut tämänkaltaisia organisaatioita ei-kirjallisiksi työyhteisöiksi, jolloin työhön liittyviä asioita ei esitetä kirjallisessa muodossa, vaan sanallisesti keskusteluissa ja toiminnan kautta. (Vähämäki 2008,124.)

Alla olevassa analyysissä haastateltavien puhenäytteistä olen korjannut kaikki heidän omasta tuotteestaan nimeltä mainitut kohdat sanalla ”tuote”. Taulukoissa olen käyttänyt työntekijöistä lyhenteitä tyt1–tyt4 ja toimihenkilöistä lyhenteitä tt1–tt3. Toimitusjohtajasta olen käyttänyt lyhennettä j.

5.1 Eettisyys

Eettisyyden alle olen valinnut sellaisia mainintoja, jotka mielestäni kuvaavat tätä ydinarvoa yrityksessä. Taulukossa 2 ensimmäisessä sarakkeessa esitän työntekijöiden alkuperäisilmaisut ja toisessa sarakkeessa alaluokkana arvot, joista olen johtanut pääluokkaan ydinarvoksi eettisyyden. Myöhemmin taulukossa 3 olen tehnyt saman analyysin toimihenkilöiden haastattelusta. Muutamien työntekijöiden mielestä

oikeudenmukaisuuden arvo ei toteudu yrityksessä. Tämä näkyy siinä että työt eivät jakaannu tasaisesti, vaan toiset joutuvat tekemään enemmän kuin toiset.

tyt 1 mut se on justinsa epäreilua muita työntekijöitä kohtaan, täällä ei oo niinkun tarpeeksi puututtu siihen ... se on muita kohtaan epäreilua jos joku laiskottelle ja joku tekkee se on niitä epäreilua kohtaan niitä tavallaan kyllä pikkusen pittää aina sanoa jos joku ei tee minusta täällä ei oo oikein uskallettu sanoa ei oo uskallettu oikein suututtaa työntekijää ei siitä mitään tuu jos ei uskalla pomo mennä sanomaan (23.54 H3)

Yhden työntekijän näkemys oli ristiriidassa toisten kanssa tässä asiassa. Kaikki kuitenkin pitävät oikeudenmukaisuutta tärkeänä arvona, riippumatta henkilön kokemuksesta sen toteutumisesta.

Johtaminen koetaan liian itseohjautuvaksi, ja näin työntekijät joutuvat puuttumaan kollegojen tekemisiin ja se koetaan negatiivisesti. Toisten auttaminen on kuitenkin toivottavaa, ja se otetaan arvostavasti vastaan. Työntekijä kuvaa toimihenkilöä, joka tulee auttamaan kiiretilanteessa hallin puolelle, vaikka se ei kuulukaan hänen varsinaiseen toimenkuvaansa.

tt2 tuo meil noit paperit on perjantaisin meit auttamas ku me pakata noit ja muovi pistetä pääll ja kaadeta noit tuotteit se tule siihe auttama ja sano mitä siihe tule, kaike näköst vara-osa (tyt2 35.29 H1)

Tästä alueesta arvoihin voisi lukeutua oikeudenmukaisuus.

Taulukko 2. Ydinarvon ”Eettisyys” rakentuminen sisältöluokituksessa. Työntekijät.

Alkuperäisilmaus	Alaluokka	Yläluokka / Ydinarvot
<p>tyt4 nimenomaan tätähän se oikeudenmukaisuus siinä on kun saahaan se virta menemään tasasesti 34.14 H2) r entäs teidän kannalta onko se työkkin helpompaa silloin kun se kulkee tasasesti tyt4 mä uskon tähän kyllä mä uskon tähä kyllä r siin on niinkun yhteinen etu tyt4 siin on yhteinen etu kyllä siinä suhteessa että ja sillon siinä häviää työntekijöitten välillä se ristiriita pois totta kai se jumalattomasti harmittaa niitä jotka joutuu kiireellä painamaan silloin loppupäässä ja kun ne näkköö että siellä alkupäässä vedetään löysiä (33.30H2)</p>	Oikeudenmukaisuus	Eettisyys
<p>tyt1 se on justinsa epäreilua muita työntekijöitä kohtaan kun mä jotenkin täällä ei oo niinkun tarpeeksi puututtu siihen (ei saa selvää) se on muita kohtaan epäreilua jos joku laiskottellee ja joku tekkee se on niitä epäreilua kohtaan niitä tavallaan kyllä pikkusen pittää aina sanoa jos joku ei tee minusta täällä ei oo oikein uskallettu sanoa ei oo uskallettu oikein suuttua työntekijää ei siitä mittään tuu jos ei uskalla pomo mennä sanomaan (23.54 H3)</p>		
<p>tyt 3 joo kyll se on joo vähän niinku semmost ei tuu semmost ihme tommosii kuppikuntia niin helposti sitte ilmesty tulee niinku kaikille asiat selväks on niinku kaikki siinä kuulolla sit aina et ihan hyvä systeemi on (2.58 H4)</p>		
<p>tyt2 niin et jos jos tota noin nii käske jokun tekemä jotta sielt tule ihan kaikki päi naama mitä sit et viitteis mennä tekemä ku vähän kiire olis se on vähän semmost nii pistetä äijät tappelema keskenäs pitäis pärjätä muuten varman pärjätä en mä sitä sanokka mut se on väärä konsti sit sanota et siit tule sit et mikä sä olet pomottama tääl hoitais ton tuotannon ne olis kaik ajallas koneistukses ja sit levysepäl ja kuka teke mitäkin ja se olis semmost järjestelmällist ja et se hoituis ja se kulkis siltaval eikä äijien tarttis keskenäs soppi mitä mä ny taas tee ja mikä olis ja tärkeä ja semmosis neuvotteluis mene ja mene tietyst aikkaki siihen et joku semmone täytys saada joku järjestys sinne</p>		
<p>r ooteks te huolissanne tästä taloustilanteest tyt2 no mää tietysti olen siin onnellises asemas et mun ei tartte niin kauhian huolestuntu olla siit ku vaik työt loppunki mä pääsen suoraan eläkkeel ku olen sen ikäne jo et tota r sul ei oo huolta tyt2 ei siltaval mut täyty ajatella noit ku oo just semmoses iäs ku on just viiskymmippis ja tämmössii nii jos toisiaan loppu nii r se on tosiaan tyt2 nii nii se on kyll kova paikka saa töitä jos niin pitkäl menee (11.06H1)</p>	Toisten auttaminen Arvostus	
<p>tyt2 sanoo: tt2 nyt on meil tosa noi ku hoitaa nyt meil noi H:n hommat ja tuo meil noit paperit on perjantaisin meit auttamas ku me pakata noit ja muovi pistetä pääll ja kaadeta noit tuotteita se tule siihe auttama ja sano mitä tule ko siihe tule se on niin selvä meä ei tartte mittä muuta ku tehdä vaa se teippaa siel ja tommost tulee tekemää (35.29 H1)</p>		
<p>tyt2 nii me olla aina paikal jompikumpi se oli H:n toivomus me ei saada yhtä aikaa meist tule aina sillo niin tärkei et me ei saada yht aikaa olla pois täält nii (11.50 H1)</p>		
<p>tyt4 noo en mä tiedä täällä kyll tääl työläisiä arvostetaan varsinkin kyll P:n aikanakin sitä jollain tavalla arvostettiin mut se ei ollu sen tapaista sillon ei oikein pystytty keskustelemaan mistään asioista sillä tavalla mutta nyt kyllä työläisiä arvostetaan sillä tavalla mut (5.11 H2)</p>		
<p>tyt3 kyllähän täällä aina katotaan työkaveriakin ei siin mittään ettei ihan liitistyksiin jää ja sun muuta kun on tommosii vaarapaikkoja vähän ollaan sitä vähän varottamassa jos joltain jää joku huomaamatta joku että vois olla jotain vahingon mahdollisuutta (11.23 H4)</p>		
<p>tyt 1 nii tietyt henkilöt joo kyllä laikottellee eikä mulla mittään sellai laikottelua vastaan oo mut se että tää on prosessityötä niin jos joku laiskottellee se kostaatuu meille täsä jälkipääsä silloin jos ei oo jos omat hommansa on hoijettu sillai että ne on saatu alta pois silloin mulle on ihan sama vaikka kävis Afrikasa mut kohan ne hommat hoitaa se mulla niiko kyrsii että kö jäteään ne hommat ja kostaatuu sit tääl prosessin loppupääsä meille tulee hirviä kiire aina tuol niin se vähän niiku justiinsa se on väärin toisia työkavereita kohtaan (11.50 H3)</p>		
<p>tyt4 ja tässä firmassa vai r niin tyt4 kyllä täs varmasti kyllä tääl ihmisistä huolehditaan (37.35 H2)</p>		

Taulukko 3. Ydinarvon ”Eettisyys” rakentuminen sisältöluokituksessa. Toimihenkilöt.

Alkuperäisilmaus	Alaluokka/ arvot	Yläluokka / ydinarvo
j varmaan enemmän sellaset yhteiset tavat ett kaikki noudattaa sitä samaa ne yhteiset pelisäännöt niinku tt2 kaikil o muodostunu se varmaan miten toimitaan ja myös sellanen tuli tohon mitä noi työntekijät arvostaa just semmone reilu peli ja semmone kohtelu et he kokee miten kaikki on sitte periaattees samal lähtöviival ja kaikilt odotetaan sit samoi asioi ettei kukaan ol sit huonommas asemas tai sillai (26.25 H5)	Oikeudenmukai- suus	Eettisyys
j varmaan yrittämällä olla suht oikeudenmukainen ja semmone jättämät ketään paitsioon niinku en mä osa ite tohon vastata se tarttis joltain muut kysyä (49.06 H5)		
tt1 on voinu keskustella asiasta mut se on paljon kun voi keskustella oli siten helppo tai hankala tai mitä tahansa j semmose mä huomaan et mä kysyn aika paljon vaiks mää ehkä voisain tehdä päätöksi mut kyll mä tarviin tt3:sta apuun tt1 ja tt2:sta koko ajan niinku ja varmaan ittekin haen apuu siihen omiin päätöksiin vähän et (49.50 H5) tt1 kyll mä kysyn kansa pakkohan se on kysyä vaik ehkä osais suurin piirtein tietää mutt sitte jos toinen vähän samaa mieltä on (50.05 H5)	Keskusteluyhteys	
tt1 täytyy mennä alakerran äijiltä kysyyn että pystyttekö tämmöstä tekeen (56.25 H5)		
tt1 joo joo se varmaan sen kesän jälkeen syksyllä ku mä sanoin aina P:lle et paa lappu sinne tai kerro et ei saa tehdä firabeliä et se ainakin aiheuttaa alakerran porukoissa niin paljon semmosta niin paljon tätä tätä pahaa verta siellä (16.05 H5)	Epäoikeudenmu- kaisuus / erityisoikeudet	
tt1 ainakin tuolla noin jos joku työntekijä paahtaa talon töitä niin kokoajan ja joku toinen tekee joka toinen tunti omia hommiaan ja joka toinen talon töitä r siis päivällä (16.44 H5)		
j ku mä olin tuol Italiassa ku äijät sano sit et ku toi Jaa teki tuolla sitä firabelii ja mä kysysin Jaa:lta et teeksä tääl työajal ja ei hän oo tehny no mä sanoin et miks mä saan sit Italiaan asti kuulla siit et tääl on jottain firabelii tehty ja ei hän oo tehny hän säilytti sitä tos vaan mä sano et pistä se piiloon sit (H5S6)		
tt1 mut jos ei siihen yhtään puutu niin siitä tulee niin koht ne on kaikki kaffella siellä sit ylimääräinen kaffetunti siellä kun tämä pokka antaa tota niin periks antaa eli se että menee mutta että kyllä toiset sitte varmaan kiristelee hampaitaan (31.39 H5)		
tt2 mä luulen et enemmän se on sellast en tie kui pal ne sanoo siit tänne mut et toiset joutuu venymään ku toinen ei saa tehtyy tai on niin saamaton periaattees ja sit ei niin tee niit hommia siin ajas ja sit se roikkuu ja sit se kostaatuu muil osapuolille ne joutuu sit taas joutuu paikkailemaan siel (32.31 H5)		
j kyll mä ainakin puutun jos on jo niin semmost semmost tota niin läpinäkyvää et se haittaa muita niin kyll siin vaihees niin mää puutun ainaki mä oon sanonu et näytä edes et sä oot kiinnostunu tt1 sun on oikeestaan pakko puuttua siihen niin millälaila sä tarkotat jos mä huomaan sen no jos mä näen että äijät lähtee tosta noin grillille kahville ja toiset tekee täällä töitä eikä oo kahviaika niin kyll mä oon siitä ainakin tähän mennessä sanonu koska mua pistää vihaksi sitte tottakai se pistää jos toiset käy kaffella huvikseen työaikana ja toiset tekkee töitä niin kyll siihen pitää mun mielestä työkavereittenkin sanoo (30.37H5)	Puuttuminen epäoikeudenmu- kaisuuteen	
j en mä usko sitäkin oli jossain vaiheessa kun ne kävi jotain kahvii hakees ihan kyll mä sit siihen heti puutuin et tota onks teil ihan omat kahvitunnit tääl et ei muillakaan oo ei sitä nyt oo ollut sit enää sitä grillii käymist (30.42 H5)		
j no kyll mää niinku jos mä näen et tos on tuote nii valmis et siihen pääsis esim sähköi tekemä niin kyll mä siin yleensä sit katon niinku jossain muis hommis vai onks se tuol esimerkkinä et miksei siin tehä jottain mut tota välil sen näkee ja välil sitä ei näe jos sen näkee niin totta kai siit sit yleensä mä kysyn et voisiko totakin ruvet tekemä juu juu mä alota et tota (33.32 H5)		
j toihan oli päädyn laittaminen jossain vaihees semmone ongelma ku se ei tuntunu ketään kiinnostavan ja se oli just semmone ku vaikutti tähän ykköshalliin niin kauheesti loppuviikkoon siin ei sitä laitettu ja mut T on niinku tämmönen yksinoikeudell päädynlaittaja nykyään nyt siin ei oo semmost kiiret mut siin välil aina on kiire mut et tota Tllä on niin rauhallisempi työtahti sit taas eikä se auta sit selän takan seisominen ei se siit sen nopeemmin tee 34.43 H5)		
j tai sitte jotain muuta vaikka sai kuinka paljon rahhaa mut tietenkin sen pitää olla kohtuullinen ja sit se pitää olla tasapuolinen (2.57 H5)	Tasa-arvoisuus	
tt2 no mull ainakin on tai mä ainakin pyrin suhtautumaan kaikkiin ja juttelemmaan tai siis silleen suhtautumaan tasapuolisesti just sen takii et sit sil mä luon sitä kuvaa kaikille ittestäni mun mielest se on tärkeä niinku miten suhtaudutaan ja (48.23 H5)		
tt1 ei täälä pystys oleen töissä jos ajattelis liikaa sitä kaikkihan noi jahdit on tavallas turhia no sanotaan kieltänettä ku mä meen (erittäin panokkaasti) tommoseen hienoon jahtiin niin niin kyll mä sitä ajattelen että tämmöstä turhuutta että toiset näkkee nälkää ja toiset kyll mä sitä ajattelen sanon että vähän hävettää (1.03.46 H5)		
r mitäs tämmönen ekologisuus ja luonnonsuojelu mietitteks te tämmösi hienoi asioi ollenkaan tt1 kyll mä ainakin mietin tota niin r mitä sä mietit tt1 kyl mä ainakin mietin ni kun mä pakkaan tavaroita jos mä tiedän että se menee laivaan niin koetan varoo mä pakkaan vaikka paperiin	Ekologisuus	
j mut kyll ne jossain vaihees keskenäs siit tota keskusteli just sitte et mikä menee mihinkin roskikseen mun mielest se aika hyvin toimii se kierrätys (01.05.34 H5)		

Toimitusjohtaja kuvaa, että hänen tavoitteensa on olla oikeudenmukainen. Etuoikeudet puhuttivat sekä joitakuuta työntekijöitä että toimihenkilöitä paljonkin. Osa työntekijöistä käyttää näitä etuisuuksia väärin hyväkseen ja siitä syntyy epäoikeudenmukaisuutta. Tämän mielipiteen jakoivat sekä toimihenkilöt että ne työntekijät, jotka puhuivat asiasta. Omaan kokemukseeni peilaten tässä yrityksessä on tosiaankin enemmän oikeuksia kuin monessa muussa tuntemassani yrityksessä. Schein kuvasi (ks. 3.4.1), miten yrityskulttuuri on salassa pidettävä asia. Haastatteluissa minulle kerrottiin ensimmäistä kertaa näistä etuisuuksista, vaikka olen tehnyt työtä yrityksessä jo kymmenen vuoden aikana. Esimerkiksi osa työntekijöistä käy kahvilla talon autolla ylimääräisinä kahviaikoina. Tämän ovat todenneet sekä toimihenkilöt että työntekijät. Samoin jotkut tekevät talon työaikana ”firabelihommia” eli heillä on talon sisällä ”oma business”. Kysyttäessä toimihenkilöt kuittaavat, että sitä tapahtuu koko ajan, kun silmä välttää. Sitten yksi etuisuus periaatteessa koskee kaikkia ja on kaikkien saatavilla, mutta vain ”nuoriso” käyttää sitä hyväkseen: ”autojen tuunaus”. Työntekijätason nuoret miehet korjaavat yrityksen työkaluilla vapaasti autojaan iltaisin ja viikon loppuisin; ”luulen, että kaveritkin ovat täällä” (tyt4, 12.17. H2)

mut nyttekin semmone tilanne et ei oo semmost kiiret ku esmerkis viime vuos oli ko nyt ku äijät istuu liian kauan kahvil niin en mä siihen puutu eikä kannatakan ku ei oo mikään kauhee niinku (j 19.54 H5)

en mä usko sitäkin oli jossain vaiheessa kun ne kävi jotain kahvii hakees ihan kyll mä sit siihen heti puutui et tota onks teil ihan omat kahvitunnit tääl et ei muillakaan oo ei sitä nyt oo ollut sit enää sitä grillil käymist (j 30.42 H5)

Toimitusjohtaja kertoo ottaneensa asian puheeksi työntekijöiden kanssa, mutta toisaalta, kun työssä on rauhallisempaa, hän antaa työntekijöiden istua kahvilla kauemmin kuin virallinen kahviaika määrittää. Tässä kohtaa työntekijät kaipaavat jämäkämpää ja oikeudenmukaisempaa otetta johtamiseen.

5.2 Tehokkuus

Tehokkuuden alle olen valinnut sellaisia mainintoja, jotka mielestäni kuvaavat tätä ydinarvoa yrityksessä. Taulukossa 4 ensimmäisessä sarakkeessa esitän työntekijöiden alkuperäisilmaisut ja toisessa sarakkeessa alaluokkana arvot, joista olen johtanut pääluokkaan ydinarvoksi tehokkuuden. Myöhemmin taulukossa 5 olen tehnyt saman analyysin toimihenkilöiden haastattelusta.

Taulukko 4. Ydinarvon ”Tehokkuus” rakentuminen sisältöluokituksessa. Työntekijät.

Alkuperäisilmaus	Alaluokka / Arvot	Yläluokka / Ydinarvot
r teillä menee tuotteita huomattavan paljon enemmän kuin joskus 90-luvun loppu puolel (39.07 H1) tyt2 mene menee joo ja nyten viime vuonna oli yli 200 sillon päästin johonkin 150 tai 160 r ja ne oli sit ihan huippuja mist se johtuu (39.10 H1) tyt2 se varmaan se suurin syy on et se on yksinkertaistunu toi ovi et sähkötöitä on tietysti vähän enempi sillo ei ollut kauhian paljon sähkötöitä tuottees sillo oli vain yks moottori ja (41.07 H1)	Tuottavuus	Tehokkuus
tyt4 jos kaikki olis samalla lailla panostanu kun täällä semmoset miehet jotka tekee oikein töitä versta tekis kolmekymmentä ovee parempaa eikä tarttis tehdä ylitöitä ja (32.23 H2)		
tyt 1 se tieto se ei tullu niiko tänne alas asti niin se oli niinku silloinki et tehtiin niiko turhaa työtä välillä ku aikataulut muuttu niin tehtiin vääriä tuotteita ja hirviällä kiireellä sitte jouvuttiin vaihtaan toista projektia kun tehtiin listan mukkaan tuota ja tuota ja tuota ja sitte tulla sanoman että hei tuo pitäs muuten tehdä tuolta ku se ei tieto kulkenu mut nyt se on kyllä auttanu tuo maanantaipalaveri (14.23 H3)		
tyt 3 niin mikäs kyllähän se hyvä on kun on tommost niinku ainakin et nykyään on tommost et tiedotetaan niinku on tommosii niinku viikko ja tommosii palavereja aina sillon tällön et pysytään kärryllä et on porukka koossa (2.18 H4) r onks se jotenkin helpottanu tyt 3 joo kyll se on joo vähän niinku semmost ei tuu semmost ihme tommosii kuppikuntia niin helposti sitte ilmesty tulee niinku kaikille asiat selväks on niinku kaikki siinä kuulolla sit aina et ihan hyvä systeemi on (2.58 H4)		
tyt 4 no se 200 tuotetta sehän oli viime vuonna edellisvuonna meni hiukan vähemmä et se jäi muutaman tuotteen alle 200 mutta tuota niin nythän viime vuonna tehtiin niin älytön määrä ylitöitä et se on sen turvin menny se 200 ovee siihen voiaan ainakin panna se kolme neljäkymmentä tuotetta panna yli ihan mahottomia määriä tehtiin ylitöitä (31.08 H2)		
tyt2 johtamitavast se tietysti näkkee erilaisii johtamistapoi on niinku J:lläkin on ihan erilainen johtamistapa kuin P:llä P:kin vaan sinne mitä viiva alla jäi nii ei ollu väli ku tuotteet lähti ajallaan ulos ja teette mitä teette kuhan työt on valmiit (tyt2 H1)	Kannattavuus Tulos	
tyt4 ei ajatella sen kummemin firmaa kuin työtovereitakaan kyll mä tiedän sen mä olen aina sanonu et kun me kuukauspalkalla ollaan niin se ei tarkota sitä että tehdään urakalla töitä mut kyll se sitä tarkoittaa kuitenkin et me liikkeessä ollaan (8.39 H2) r töitä tehdään tyt4 niin töitä tehdään kuiteski		
tyt2 joo jo kyll mar se täyty olla tärkeä johtajallekin et viiva alle jää jotta ei se sitä asia poista mut tietysti tuol J ottaa enempi kantaa noihi asioihi tuol alhal mitä oo (14.22 H1)		
tyt1 joo joo sotkuu se voi olla et mä oon se on kotiopetus minusta puhutaan asiat heti kerralla selviksi niin kyllä sitä vaan helpommin pääsee kun ei jätä roikkumaan niitä asioita ja kun on näin pieni firma niin ei täällä oo paljon varaa olla välit näin työntekijöillä se vaikuttaa armotta varmaan firmakin tulokseen pitemmän päälle jos on huonot välit työn tekijöillä (24.56 H3)		
tyt3 niin mikäs kyllähän se hyvä on kun on tommost niinku ainakin et nykyään on tommost et tiedotetaan niinku on tommosii niinku viikko ja tommosii palavereja aina sillon tällön et pysytään kärryllä et on porukka koossa (2.18 H4)		
tyt1 nuu noh no tuotehan se tärkeä tietenkin on et ovet lähtee pihalle (1.46 H3) jos se ei tosta lähe niin tuskin täällä kovin kauan oltais	Työn sujuvuus ja työn nopeus	
tyt 4 se tuopi hirveen ressin tänne loppupäähän sehän se on se kaikista pahin se ei kule sillai tasasesti kun tuotannon periaatehan on se että virta kulkoo tasasesti silloin me päästään kaikista parhaaseen tulokseen, jos niinkun firman kannalta katotaan (32.23 H2)		
tyt2 nii sä tiedät tietysti tämmöse jutu nii mut pitäis olla jokasel see verra motivaatio ja kokonaisajatust täst työst et mikä olis tärkeää ja sitä eteenpäin vievää ja nopeuttais sitä aikataulus pysymist (5.49 H1)		
tyt3 no harvemminhan niihin on mitään tullu ne menee sillä samalla kaavalla mitä on ennenkin menny siellä on kuviot melko tutut jo että siellä tehdään mitä on ennenkin tehty niitä on sen verran siinä jo tehty työjärjestys on niinko aika hyvin selvil (9.16 H4)		

Taulukko 5. Ydinarvon ”Tehokkuus” rakentuminen sisältöluokituksessa. Toimihenkilöt.

Alkuperäisilmaus	Alaluokka / arvot	Yläluokka / ydinarvot
<p>tt1 telakka ne ite pistää sähköstääkin ja eikä oo ollu äijä et vois laittaa että ne lähtis asentamaan j jos ajattelis menis niin pitkäl et asennettaisi vai tt1 nii sit jos asennettasi sit tääl jäis taas tekemättä sen takiahan sitä ei ole voinut edes ajatella j se ei oo kannattavaa toimintaa meille me ei osata sitä tehdä niin (11.01 H5)</p>	Kannattavuus / tulos	Tehokkuus
<p>tt1 ei oo varastotilaa (23.17H5) j ei oookkaan ei niit kannata kauheet määrää tehdä tohon niinku seisomaan niinku tt1 tietysti niit ois tehdä varastoon semmosii joilla on aivan taatusti sama osa j niin semmosii voi juu</p>		
<p>j mut ku se vaan muistettais sit silloin ku sit ku taas on kiire niin joustettais toiseen suuntaan r joustetaanko j kyll tää sakki joustaa täsä mut tt1 kyll joustataankin taas mutta j niin mut siel on osa ketä kyl tekee mut osa on semmosii ku ei sit muista sit et tota et jos firma on joskus antanu jotain hyvää ei ne kyl sitä ilmateeks sitä anna (21.10 H5)</p>	Joustavuus	
<p>j no tavallaan tos on sit turkkilaiset ku lähtee niitten kans on kiire kuitenkin se on sit taas must ittest kiin ku mä otin ne niin nopeel toimitusajal siin oli vaa sit pakko tehdä kaupaa se ei auta ei ruveta mittää leikkimää tt1 se oli nopee toimitus j se oli tosi nopee koska sehän oli tota jos vuos taka myytiin toimitusaika 11 kuukautta tilauksesta nii tämä oli kymmenen viikkoo (22.50 H5)</p>		
<p>tt1 aika paljon ahneella noi äijät tuolla alhaalla ne suunnittelee sen jutun että tuota että ne esivalmistele jotain tiettyjä juttuja niinku valmiiks ne osaa aika hyvin itte niinku arvioida että paljonko niillä menee tohon aikaa kun ne tietää että se niinkun lähtee tollon niin ne osaa sen itte arvioida et he kerkii noi tehdä silloin et he voi nyt vaikka tehdä jotain muuta valmisteluhomma tai jotain sitte jotain että mut et jos he ei tietenkään tiedä sitä niin sillohan saattaa tulla semmosia yllätyksiä (43.06 H5)</p>	Työn sujavuus	
<p>j toihan oli päädyn laittaminen jossain vaihees semmonen ongelma ku se ei tuntunu ketään kiinnostavan ja se oli just semmonen ku vaikutti tähän ykköshalliin niin kauheesti loppuviikkoon siin ei sitä laitettu ja mut T on niinku tämmönen yksinoikeudell päädynlaittaja nykyään nyt siin ei oo semmost kiiret mut siin välil aina on kiire mut et tota Tllä on niin rauhallisempi työtahti sit taas eikä se auta sit selän takan seisominen ei se siit sen nopeemmin tee (34.43 H5)</p>		
<p>j se oli mun mielest niinku väärin kaikkii muit kohtaa jos sää palkkaat uuden ja sit joudutaankin miettimään jotain lomautuksii tai mitä ikinä säästötoimii miettiin jos tänne otetaan just joku ei niinku senkään takia ruveta et yks tulis vaan tänne piiskaamaan ja (35.46 H5)</p>		
<p>r eli periaattees kaikkia asiat tääl te ootte sisäisesti hioneet aika virtaviivaseksi mut se mikä siin tulee sitä muutost se on se asiakkaan ihan aidot muutokset siihen tilaukseen (1.41.27H5) tt1 onk se hioutunu ite vai onks me hiottu r kumpi niin (tauko) j sekä että varmaan tuotteen osalt tt3 on ihan johdonmukaisesti saanu sitä yksinkertaisemmaks se on ihan selkee mut näitte käytäntöje osalt ne varmaan hioutunu kyll mä sanoisin nii et ainakin mun osalta osaltani se on ite menny siihen se on hioutunu siihen semmoseen j niin ne rutiinit ja semmoset r eli siis te koko ajan mietitte miten tän vois tehdä paremmin tt1 mut se menee mun mieletä ihan automaattisesti kyl sä sen muistat jos sä joudut kahteen kertaan tekeen että en mä ny noin tee seuraavalla kerta sitte mä tein erilailla jos meniskin laakista läpi</p>		
<p>j joo se on varman luonut sellasen kulttuurin et ei tääl niinkun no kato meiän toimiston puitteitakin ei tääl paljon mahonkipöytyi oo eikä me niinku siltaval sijoiteta mihinkään ei tuottavaan jos se on jotain työkaluu ku tarvitaan niin niit ostetaan se on ihan selvä koska niit jos se on semmonen tuottava investointi mut ei me paljon toimiston kaappei olla mietitty niinku jossain vaihees sitä maalus remonttiin mietittiin mut sekin sit johonkin jäi et tota ku se ei maksa itteäs tavallaan takas eihän se ol mitenkään (37.15 H5)</p>	Säästäväisyys	

Tuottavuus näkyy työntekijöiden mielestä siinä, että tuotetta tuotetaan kappalemääräisesti selvästi enemmän kuin ennen. Tämä johtuu heidän mielestään siitä, että tuotekehitys on suunnitellut tuotantoon paremmin sopivia tuotteita. Ne ovat yksinkertaisempia tehdä, ja joitain osia voi tehdä ennakkoon, joten he pystyvät hyödyntämään työssään mahdolliset tauot, jos varsinainen tuotanto ei etene tasaisesti. Tasaista tuotannon sujumista työntekijät kaipaavat. Nyt epätasaisuutta syntyy, koska osalla työntekijöistä on sellainen kuva, että tuotannon alkupäässä ”laiskotellaan” ja taas loppupäässä tuotantoa joudutaan tuolaiskottelu ottamaan kiinni kiireisenä aikatauluna. Tästä puhuttiin pitkään useampien työntekijöiden kanssa ja yhtäläinen työtahti ja sen vaatiminen johdon puolelta kuvattiin myös yhdeksi oikeudenmukaisuuden osoitukseksi. Työntekijät arvioivat, että läpimenoaika pystytään edelleen pienentämään. Mielipiteet kuitenkin erosivat siinä, kuinka kiireinen työtahti heillä on. Osa oli sitä mieltä, että työtahtia pystytään kiristämään helpostikin. Luottamusmies kuitenkin oli sitä mieltä, että ”meillä on hirviä kiire”. Hänkin tuottavuutta laskettaessa sanoi, että tuotteita pystytään tekemään vuodessa enemmän kuin vuonna 2008, joka oli ennätysellinen.

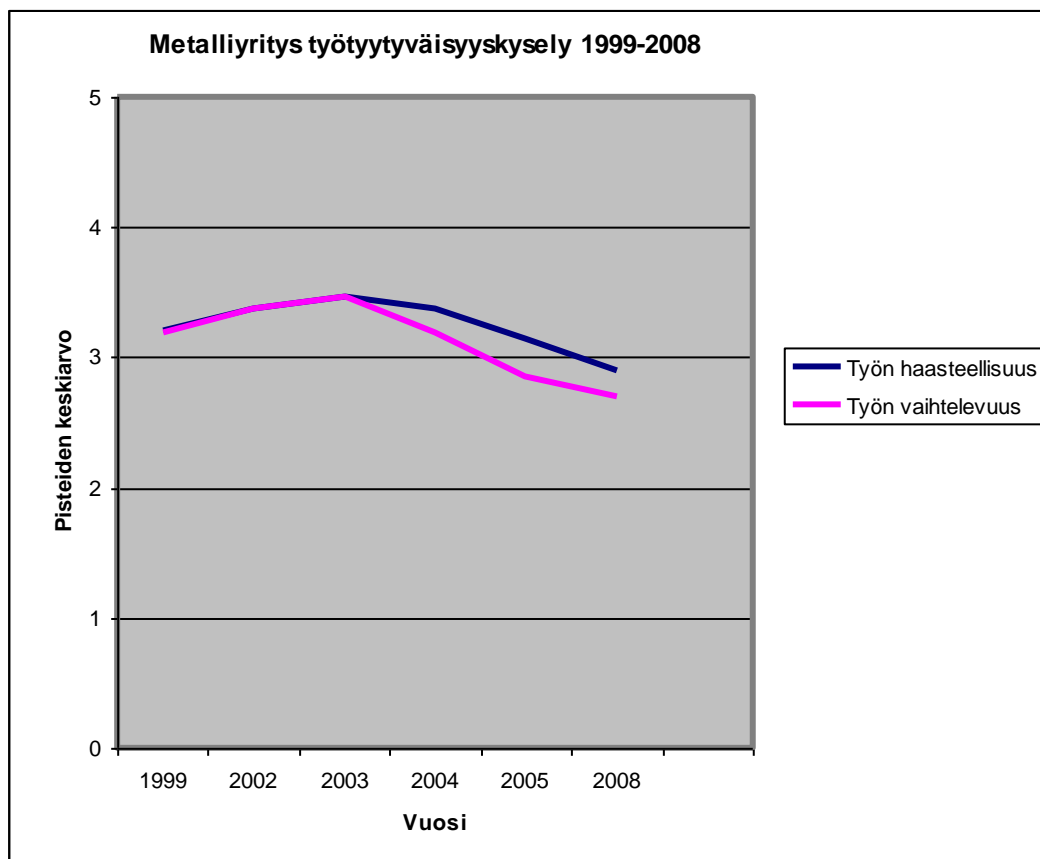
Johdon puolella tuottavuus taas nähdään tuotannon sujuvuutena, ja heidän panoksensa siihen on realististen lupauksen antaminen asiakkaalle ja niiden pitäminen. Näin vältetään sähläystä ja pystytään tekemään kaikki kerralla kuntoon. Vuosien myötä suunnittelussa ja tuotekehityksessä on panostettu tuotannon ja tuotteen yksinkertaistamiseen.

tt1 niin se tule varmaan ihan ittestään noi mitä järkee on luvata semmosta jota ei siitä tulee vaan niinku vaan itteelleen tekkee hallaa niinku sä joudut saman asian tekeen kahteen kertaan ja jos sä olet vielä myynyt semmosta jota sä et ehdi tekeen niin siitä tulee kauhia soppa se on parempi tai tehdä se erilailla

j mä ajattelin sitä et toi tuol verstaakin puolel toi käytännönläheisyys et niinku tässäkin ei kauheen monta turhaa liiket niinku tehdä nii et kyll kaikki sillai ajateltu, niin me ollaan niin laiskoi et ei tarvii otta yhtään ylimääräist, tehään vaan kerran ja tehään se sitte oikein (j 1.38.10 H5)

Toimihenkilöt olivat huolissaan siitä, että tuotannossa osa ihmisistä kokee työn liian yksitoikkoiseksi, ja pari henkilöä heidän arvionsa mukaan onkin lähtenyt talosta tästä syystä. Kuitenkaan yksikään tuotannon työntekijä ei tuonut tätä huolta esiin. Päinvastoin kun oli puhetta työnjohtajan tarpeesta, heidän näkemyksenä oli, että työ tulisi selkeämmäksi, jos tuotantoon saataisiin työnjohtaja. Arvojen joukkoon voisi lisätä tuottavuuden ja kannattavuuden.

Työtyytyväisyyskyselyn mukaan toimihenkilöiden huoli on aiheellinen, vaikka työntekijät eivät työn yksitoikkoisuudesta kommentoineetkaan. Kyselyn mukaan työn haasteellisuus oli noussut vuosina 1999–2003 ja sen jälkeen laskenut ja viimeisellä mittauskerralla selvästi (Kaavio 2). Samoin työn vaihtelevuus on ensin noussut vuoteen 2003 asti ja sen jälkeen laskenut, jopa enemmän kuin haasteellisuus. Tämä tuo esiin kysymyksiä, onko systemaattinen strategiatyöskentely ja toimintojen kehittäminen tuonut ”tylsemmän” työn. Kortteinen kuvaa samaa ilmiötä omassa tutkimuksessaan, jolloin NC-koneistajan työ muuttuu automaation takia niin, että työn vaihtelevuus ja haasteellisuus vähenevät. (Kortteinen 1992, 155–157)



Kaavio 2. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset työn haasteellisuudesta ja vaihtelevuudesta vuosina 1999–2008. Toimitusjohtajan tiedoksi, 2009.

5.3 Arvostava johtaminen

Arvostavan johtamisen ydinarvon alle olen valinnut sellaisia mainintoja, jotka mielestäni kuvaavat tätä ydinarvoa yrityksessä. Ensimmäisenä taulukossa 6, ensimmäisessä sarakkeessa esitän työntekijöiden alkuperäisilmaisut ja toisessa sarakkeessa alaluokkana arvot, josta olen johtanut pääluokkaan ydinarvoksi arvostava johtaminen.

Taulukko 6. Ydinarvon ”Arvostava johtaminen” rakentuminen sisältöluokituksessa. Työntekijät.

Alkuperäisilmaus	Alaluokka / arvot	Yläluokka / ydinarvot
tyt 2 et tuotanto semmone tasane siihe ei sit näköjään taideta sitte päästäkä ku jo nii kauan on pyydetty tota jo sillon Hn ja Pn aikana oli jo puheet työnjohtajasta tai jostain sellasest henkilöt jota tota tuotantoo valvois vähän mut H sanos aina et tääl tarvita semmost tyt 2 (4.15H)	Työn johtajan tärkeys, ei itseohjautuva johtamistapa	Arvostava johtaminen
tyt1 no se ny ei no minä olen henkilökohtaisesti sitä mieltä että tuolla mennee vähän sukset ristiin työntekijöillä ihan sen takia koska täällä on haluten yritetty sitä niin sanottua uutta johtamistyyliä (2.34 H3) ja siinäkin justuinsa kun siihen ei minusta oikein siihen ei vaan puututtu ajoisa siihen mitä täällä alkoi pikkuhiljaa tapahtumaan se kerräänty ja kerräänty niinko että tota tota täällä just että täällä oli liikkaa työntekijöiden välillä työntekijät sai päättää vähän liikaa omista tekemisistään (6.54H3)		
tyt3 no jaa a no ei sitä tiedä oikein tiedä no kyll mar J tossa enemmän on tossa pelipaikalla ainakin näkyy joka päivä ja sillai mikä on ihan hyvä mun mielest että niin voi aina suoraan asioita toimittaa hänen kanssaan sitte ei oo semmosii mutkia siinä sitte välissä niin että saa asiat heti sitte selvitetty (7.35 H4)		
tyt 4 sehän se tekköö sen ristiriidan ja täällähän oli hirveitä ristiriitoja yhdellä aikaa esimerkiksi viimevuonna oli justiin oli ja se on täällä alakerrassa ristiriitoja sitä ei oikeestaan yhteishenkeä löydy ku ei oo sitä isäntää talossa mut muuten hyvä (painottaa) ei täällä on muuten tämä on täällä on hyvä kyllä hyvä talo en mä voi sitä moittia (10.47 H2)		
r eli sä ajattelet niin et siel on tietty ihmisiä joita pitäis vähän tarkemmin johtaa tyt4 niin silloin ei tulis tätä ristiriitaa (8.00 H2)		
tyt4 sama se on täällä työelämässä yleensä toiset osovaa ottaa sen porukan se vaan tuloo se auktoriteetti r sä puhut auktoriteetist kauheen positiiviseen sävyyn tyt4 meillä pitäis olla kaikilla se auktoriteetti ei ihminen on aika heikko jos sillä ei oo itsetuntoa tai auktoriteettiä onks se itsetunto se toinen juttu joka joka antaa itselle sen arvon ja toiset anteeksi minä olen olemassa (44.51 H2)	Auktoriteetti, jämäkkyyys	
tyt1 joo tietyllä tavalla totta kai sillä pitäis se auktoriteetti olla joka sanoo että ei nyt tarvii perse ylös penkistä vauhtia totta kai se pitäis semmonen auktoriteetti olla että se että työntekijä tajuu että nyt pitäis tehdä vähän vauhtia et on vähän kiire siinä mä en tiedä (16.00 H3)		
tyt3 jaa niin mitähän se on mä en tier mitä kyll mar kun nyt työnsä tekee niinkyll mar niin siinä se melkein on mä luulen et tääl on nyt aika hyvin aika hyvin on kaikki niinku sen suhteen aika hyvä kuri kumminkin on et noudatetaan tupakkikiellot sun muut ja kaikki toimii aika hyvin ainakin mun mielest (6.00H4)		
tyt1 no se näkyy kylä nii kyllä se riippuu henkilöstä totteleeko vai eikö tottele niin se on minusta että jos ei tottele sillä tahtoo olla vähän paskane loppu tota se on justinsa epäreilua muita työntekijöitä kohtaan kun mä jotenkin täällä ei oo niinkun tarpeeksi puututtu siihen (ei saa selvää) se on muita kohtaan epäreilua jos joku laiskottelle ja joku tekkee se on niitä epäreilua kohtaan niitä tavallaan kyllä pikkusen pittää aina sanoa jos joku ei tee minusta täällä ei oo oikein uskallettu sanoa ei oo uskallettu oikein suututtaa työntekijää ei siitä mittään tuu jos ei uskalla pomo mennä sanomaan (23.54 H3)		
tyt 2 mut joku simmone joka pitäis tota tuotantoo misä ne kulkee se tarviis koska toi J ei kerkii sitä hommaa tekemää sillä on muitakin tehtävii firmas johtajal ko hoitaa tota simmone simmone tääl sit puuttuu et sit me tapellaan tuol alhaal keskenämme (4.56 H1)		
tyt2 joo kyl sen kans neuvotteleman pysty ei se menetä niinko hermojas oikein (16.52 H1)	Ihmisten johtaminen, inhimillisyyys	
tyt2 joo hän on hyvä tyyppinä ei oo mittä moittimist J:ssä kaikkien kans varmasti ossa ossa olla (18.1H1)		
tyt4 no tämän hetkinen suhtautuminen johon kanssa ei oo ei oo niin kun semmosii isoja ristiriitoja tämän hetken johon kanssa ennen oli hiukan toista muuta tuota kyllä nyt mä uskon että tässä kohtii ollaan niinku ollaan aika hyvillä jäljillä täällä nyt voidaan puhua asiastakin ettei siinä mitään sen suhteen oo (4.08 H2)		
tyt1 J:lläkin sama että sama kuka se tekköö työt kuhan se tulee tehtyä vähä vaikuttaa siltä mutta mutta niinku sanoin enempi on toi sosiaalinen J että se ei oo niin semmosta tulosjohtamista (21.39 H3)		
tyt3 kyll mar J tossa enemmän on tossa pelipaikalla ainakin näkyy joka päivä ja sillai mikä on ihan hyvä mun mielest että niin voi aina suoraan asioita toimittaa hänen kanssaan sitte ei oo semmosii mutkia siinä sitte välissä niin että saa asiat heti sitte selvitetty (7.35 H4)		

Tällä alueella esiintyi ristiriitaisia arvoja. Toisaalta työntekijöillä on tarve tulla johdetuksi niin, että joku muu tekee päätökset ja oma osuus on vain työn tekemistä. Toisaalta on olemassa pelko vapauden rajoituksista, jos todella työnjohtoa lisättäisiin. Silloin vastaus olisi jonkinlainen työnsuunnittelija/järjestelijä, jolla ei sitten niin paljon olisikaan esimiesvaltaa. Toisille haastateltaville se oli toivomus saada työnjohtaja ja toisille se tarkoitti jonkinlaista työnsuunnittelijaa, joka ei varsinaisesti johda työntekijöitä, vaan pitää huolta, että tuote kulkee tuotannossa ajallaan ja oikeassa järjestyksessä. Yhteinen huoli töiden ripeästä sujumisesta oli kuitenkin kummankin näkemyksen taustalla. Koko kymmenen vuoden ajan, jonka olen ollut tekemisissä yrityksen kanssa, siellä on eri organisaation tasoilla keskusteltu työnjohdon tarpeesta. Käytännön toimenpiteet ovat myös vaihdelleet. Vuonna 2000 työnjohto irtisanottiin ja selkeänä tavoitteena oli itseohjautuva tuotanto. Muutaman vuoden kuluttua palkattiin työnjohtaja uudelleen, koska koettiin, että tuotanto toimii tehottomasti. Hän kuitenkin sairastui vakavasti muutama vuosi myöhemmin, eikä hänen tilalleen ole otettu uutta henkilöä. Kun kysyin haastateltavilta oliko se vaihe, jolloin yrityksessä oli ollut työnjohtaja, ollut parempi, niin ei siihenkään oltu kovin tyytyväisiä.

Toimitusjohtajan arvio tähän aiheeseen oli se, että viime vuosina kun on ollut kiire, ja aikatauluissa pysyminen on tuottanut vaikeuksia, työnjohtaja ehkä olisi ollut tarpeellinen. Nyt kun työt vähenevät, se taas olisi taloudellinen taakka ja väärin työntekijöitä kohtaan:

se oli mun mielest niinku väärin kaikkii muit kohtaa jos sää palkkaat uuden ja sit joudutaankin miettimään jotain lomautuksii tai mitä ikinä säästötoimii miettiin jos tänne otetaan just joku ei niinku senkään takia ruveta et yks tulis vaan tänne piiskaamaan ja” (j 35.46 H5)

Työntekijät kuvaavat yritystä inhimilliseksi ja hyväksi yritykseksi ja uuden toimitusjohtajan aikana ovat asiat vielä parantuneet.

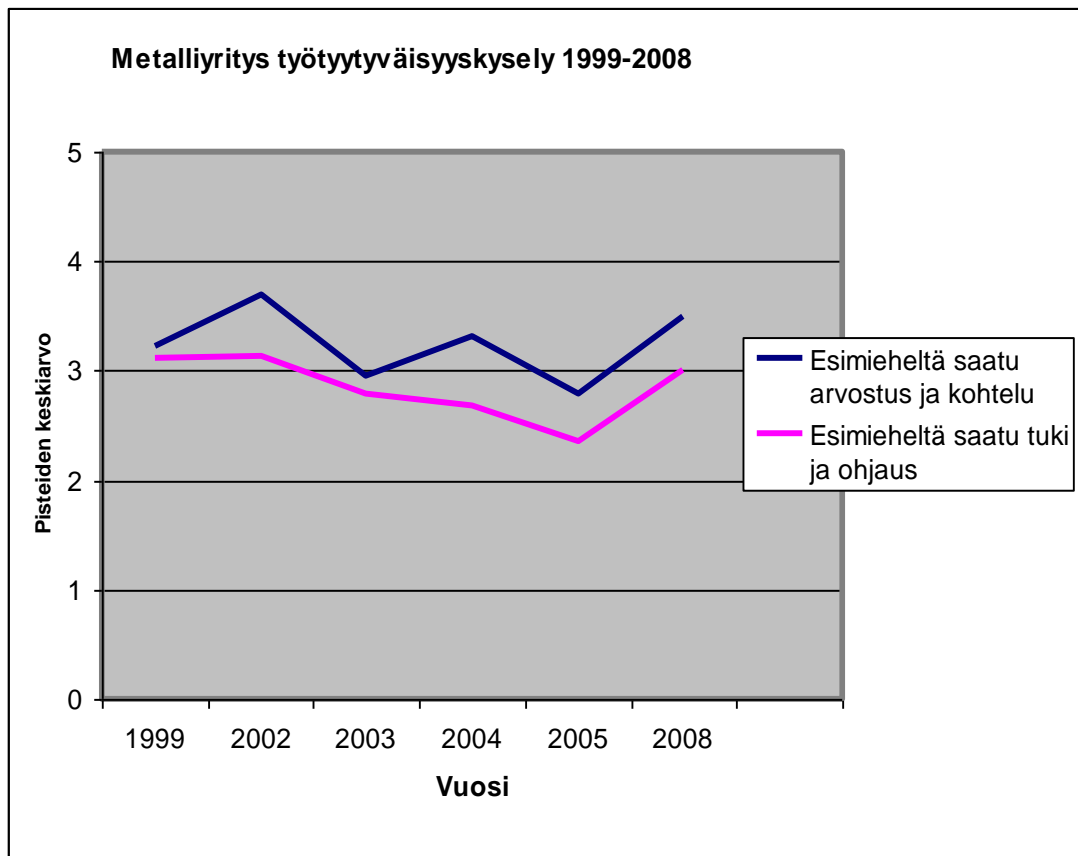
kyll tääl työläisiä arvostetaan varsinkin kyll P:n (entinen toimitusjohtaja) aikanakin sitä jollain tavalla arvostettiin mut se ei ollu sen tapaista sillon ei oikein pystytty keskustelemaan mistään asioista sillä tavalla mutta nyt kyllä työläisiä arvostetaan (tyt4 5.11 H2)

tänä aamuna oli just oli juttuu tästä työtehtävistä ja J (nykyinen toimitusjohtaja) oli ja muita ruokatunnin aikana justiin täst firma ja ulos heittämisestä ja muusta ja kyllä J:llakin sillä ihan terve ajattelutapa on jos nyt ei joka tunnille ole töitä niin ei kannata heti heittää firman porukkaa pois, ihan terve ajattelutapa että saa ihan oikein fiksukin ajattelutapa tiedä häntä sitten kiltti mies liian kiltti (tyt4 38.42 H2)

Toimitusjohtajaa kuvataan jopa liian kiltiksi mieheksi ja samalla kuitenkin arvioidaan, että yritys on hyvä huolehtiessaan ihmisistä. Työntekijät kuvaavat laajasti haastatteluissaan, miten yritykseen tarvitaan työnjohtaja, koska tuotanto pitää saada sujumaan tasaisesti ja sitä kautta tehokkaammin. Lisäksi henkilösuhteet kärsivät työntekijöiden välillä, kun

mennee sukset ristiin työntekijöillä kun täällä on yritetty sitä niin sanottua uutta johtamistyyliä (tt1, 2.34.H3)

Raha ja taloudellinen tulos tulivat esille haastattelussa edellisen johdon tavoitteena; ”Heille oli tärkeitä, mitä viivan alla jäi, tehkää, mitä teette, kunhan tuote lähtee ajallaan.” Tässä näkyy Blumerin (ks. 3.3.3) kuvaama merkitys. Työntekijät ovat antaneet yrityksessä vallalla olevasta säästäväisyydestä ja mahdollisesti vuonna 2000 tehdyistä irtisanomisista sellaisen merkityksen, että vain raha ja kannattavuus ovat tärkeimpiä. Kuten jo (ks. s. 46) aikaisemmin kuvasin, oma kokemukseni johdon päätösten perusteista oli aivan erilainen, ihmiset ovat tärkeimpiä. Nykyistä johtoa ei pidetty niin paljon taloudellisia arvoja painottavana kuin aikaisempaa johtoa. Häntä pidetään erilaisena johtajana, neuvottelevana ja diplomaattisena. Työntekijät tuntuvat hyväksyneen hänet, vaikka esim. ikäero vanhimpien haastateltavien ja toimitusjohtajan välillä on yli kolmekymmentä vuotta. Yhdellä työntekijöistä oli selitys hänen hyviin neuvottelutaitoihinsa. Hän on ollut Saksassa komennuksella kaksi vuotta ja joutunut siellä niin vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin, että hänestä on siitä syystä tullut niin hyvä.



Kaavio 3. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset esimiestyöskentelystä vuosina 1999–2008. Toimitusjohtajan tiedoksi, 2009.

Esimiehille annetut arviot yrityksen sisäisesti tekemässä työtyytyväisyys kyselyssä (Kaavio 3.) ovat vaihdelleet vajaan vuosikymmenen aikana aika paljon. Arvostuksesta ja kohtelusta on annettu paremmat arviot kuin saadusta tuesta ja ohjauksesta. Kummankin arvot vaihtelevat ja viimeinen mittaus koskee uutta johtoa, joka saa paremmat arviot sekä kyselyssä, että haastatteluista. Tältä osa-alueelta yrityksen arvoihin nousevat jäämäkkyys ja inhimillinen ihmisten johtaminen.

5.4 Laadukkuus

Laadukkuudesta puhuivat vain toimihenkilöt, kun taas työntekijät eivät tuoneet tätä arvoa esille. Taulukossa 7 esitän toimihenkilöiden alkuperäisilmaisut ja niistä johdetut arvot. Sivulla 50 kuvasin työntekijöiden huolta laatujärjestelmän puutteesta vuosituhaten alussa. Nyt tällaista huolta ei enää näytä olevan. Tuotteen laatu on tuotesuunnittelun ja kehittämistyön kautta parantunut. Tässä näkyy arvojen ominaisuus päämääränä. Strategiaan määritelty ”korkealuokkaiset tuotteet” tavoite näyttää nyt toteutuneen. (ks. s. 6 ja 29)

Esimerkiksi tuotteen laatua ei käytännössä käsitelty kuin yhdessä toimihenkilön kommentissa ja sekin koski alihankinnasta tulleita osavalmisteita. Yksi mahdollinen syy on se, että yritys ei saa tuotteen laadusta oikeastaan ollenkaan reklamaatioita, jos niitä tulee, ne koskevat yleensä toimitusaikaa. Toimihenkilöt kuvaavat innostuneena ja värikkäästi, miten heillä asiakkaita palvellaan erittäin hyvin. Yrityksen imago rakentuu tämän palvelun varaan. Toimitusjohtaja kiteyttää:

*mikä se meidän imagon se on toi tuote mikä tuol maailmal sit on ja ne äijät jotka siel
sillon tällön käy ja tekee meä hommi ja niinku ei meä kauheet imago luomist tarvii
tehä kyll toi tuote sen tekee meidän puolest (39.17 H5)*

Toimihenkilöt haastattelussaan määrittivät asiakaspalvelun yhdeksi yrityksen arvoksi, ja välillisesti se näkyy työntekijöiden kuvauksissa aikataulussa pysymisen haasteellisuutena ja arvostuksena.

5.5 Jatkuvuus

Jatkuvuus nousee merkittäväksi osaksi yrityksen arvoja ja arvokulttuuria. Se esiintyy kaikkien työntekijöiden ja toimihenkilöiden puheissa sekä aikaisemmissa muistiinpanoissani. Sekä työntekijät, että toimihenkilöt näkevät jatkuvuuden kaikkein tärkeimpänä arvona ja se esitellään hyvin konkreettisesti kuvaten tuotetta tärkeimmäksi ja sitä kautta jatkuvuutta.

kyll mar se sit kuitenkin toi tuote sit on ens näkemykselt töitä riittäis tilauksii olis (tyt2 H1)

*se jatkuvuus ainaki mull tulee ensimmäiseks mieleen eiks se ol yleensä sen työpaikan
säilyminen et se toimintaan on niinkun pitkään mitä niit semmosii sanoit sit olis(j 00.52
H5)*

Yksi toimihenkilöistä toi työviihtyvyyden myös tärkeäksi asiaksi ja siitä keskusteltiin pitkään. Työssä viihtyminen yhdistettiin myös jatkuvuuteen, koska viihtyessään ihmiset toimivat tehokkaammin sekä toimihenkilöiden, että työntekijöiden puheissa.

*mun mielestä se on tärkeätä ainakin että viihtyy ettei oo pirullista olla töissä että on
mukava olla töissä (tt1 1.20 H5)*

Työntekijät raportoivat samaa kuin toimihenkilötkin, että työntekijöiden keskinäiset suhteet eivät olleet hyvät ja toimihenkilöt olivat huolestuneita heidän työssä viihtymisestään. Kummatkin yhdistivät hyvät suhteet työtovereihin taloudelliseen tulokseen ja tuottavuuteen.

Taulukko 7. Ydinarvon ”Laadukkuus” rakentuminen sisältöluokituksessa. Toimihenkilöt.

Alkuperäisilmaus	Alaluokka / arvot	Yläluokka / ydinarvot
j joo mä luule mut ku ei tääl käy koskaan kukaan eikä niinku tavallaan mikä se meidän imagon se on toi tuote mikä tuol maailmal sit on ja ne äijät jotka siel sillon tällön käy ja tekee meitä hommii ja niinku ei meitä kauheet imago luomist tarvii tehdä kyllä toi tuote sen tekee meidän puolest (39.17 H5)	Imago	Laadukkuus
j niin ja niilähän niit sais tuol messuil olis paljon niin ku jotain suurempaa ja mahtavampaa mut ainahan se on aika vaatimatont semmost (39.37 H5)		
tt1 karuselli ja sitte sorvi ja äijät pysty tekeen tietyt osat kaikki mutta nyt ei enää pysty tekemään ja sitte se on tehtävä alihankintana kaikki kysele ja sanotaan että joissakin osissa niin kuin ne on vähän kinkkisiä tehdä sitten niin alihankkija ei välttämättä ei sitä sitten ainakaan laatua ei tuu pitää vähän kriittisesti suhtautua sitte siihen laatuun (54.04 H5)	Tuotteen laatu	
tt1 me pystytään vaan saamaan vastaus niin ne on tyytyväinen asiakas jos ne vaan kysyvät jotain viimeksi kun ei pystytty tarjoamaan niin myytiin kuva sitte ja meil oli sillon kiirus j mut aina on koetettu palvella sitä asiakasta tavall tai toiselta sitte r nii esimerkiks kun te ette ehdi niin sit te myytte kuvan j niin ettei tuu semmonen olo kellekään ettei me hoidettais asioita tt1 ne ainakin oli tyytyväisiä siitä kun heil oli rikki ja tarvitse siihen pikasesti uuden niin sit se kysy niin me tiedettiin ettei sitä uutta saa millään me pystytä tekeen (1.00.09 H5)	Palvelun laatu	
tt1 se on aika pientä kyllä mut et nytkin sen on oppinu sit odotetaan niin kauan et siihen saadaan varmistus siihen asiaan tt1 siinä varmaan tulee siitä se on varmaan kiinni että me palvellaan sitä asiakasta niin hyvin ett j niin ne antaa meidän kyllä odottaa että tt1 että meidän pitää tavall kaivaa heiltä se tieto j sitä se on toisinaan tt1 sit sitä saa meidän tavallaan meidän tuotanto tarviis sen vähän aikasemmin mielellään(1.41.17H5)		
j sen mä tiedä et mitä meidän asiakkaat arvostaa niin ku firmana palvelualltius muutos niinku kyky ja semmonen niinku aika usein on tullu sähköpostil ihan vaan semmonen et kiitos nii ja yleisestikin ja aina nopee vastaus asioihin ja hoidetaan ne (1.24.31 H5)		

Taulukko 8. Ydinarvon ”Jatkuvuus” rakentuminen sisältöluokituksessa. Työntekijät.

Alkuperäisilmaus	Alaluokka / arvot	Yläluokka /ydinarvot
tyt2kyll mar se sit kuitenkin toi tuote sit on ens näkemykselt töitä riittäis tilauksii olis (1.00 H1) tyt2 nii jos ei oo mittää ei meitäkän tääl sit tarvita tietystikkä näi ajatelle tyt2 aikataulus lähtemä se se tietyst tärkein ajatus tuol alhal varma o	Työpaikkojen säilyminen	Jatkuvuus
tyt1 nuuu noh no tuotehan se tärkee tietenk in on et tuotteet lähtee pihalle se ei tosta lähe niin tuskin täällä kovin kauan oltais (1.47H3)		
tyt 3 niin venttiileit ja mitä siinä sitte oli et nehän ne sitten niinku myytiin pois noihin tuotteisiin keskityttiin mut hyvähän se oli et jotakin sit kumminkin oli et jotain aina löyty et (H4 s4)		
tyt4 niin siin ol sekä että jos oli vähän töitä tai liikaa töitä siin on suurin piirtein sama vaikutus että siinä se sitten on että en mä nyt sanoo että kumpi se nytten sitte in se on tietenk in ku on paljon töitä niin se on työelämässä oleminen niinku turvatumman tuntunen se on (tauko) näin se vaan on en tiedä muuta sanoo sä sanon et ei tämän noi yleisesti ottaen en oo hirveesti ollu eri paikoissa mutta olen mä jokun verran niin kyll tämä on sitte näitä parhaimmasta päästä aina tämä telakkahommat voittaa (H2 s.5)		

Taulukko 9. Ydinarvon ”Jatkuvuus” rakentuminen sisältöluokituksessa. Toimihenkilöt.

Alkuperäisilmaus	Alaluokka	Yläluokka /ydinarvot
j se jatkuvuus ainaki mull tulee ensimmäiseks mieleen r mitä se pitää sisälläs j eiks se ol yleensä sen työpaikan säilyminen et se toimintaan on niinkun pitkään mitä niit semmosii sanoi sit olis(00.52 H5) tt2 ja kyllähän sen jatkuvuuden alle menee melkein kaikki kyllähän se tarkoittaa että pitää toimii sil taval et se toiminta jatkuu ja kaikki osa-alueet toimii (2.06 H5)	Työpaikkojen säilyminen	Jatkuvuus
tt1 mun mielestä se on tärkeetä ainakin että viihtyy ettei oo pirullista olla töissä että on mukava olla töissä on se jatkuvuuskin niin se on oikeestaan käsikädessä jos sä oot epävarma onko töitä vähän ajan päästä se on sama asia sitte ei oo varmaan mukava tulla töihin sitte että kyll ne käy käsi kädessä j niin (1.44 H5)	Viihtyvyys Inhimillisyys	
tt3 nii tt1:n kanssa vähän samoilla linjoilla se viihtyvyys (2.27 H5)		
tt1 se on taas ihan eri asia mut jos sitäkin on aivan liikaa et koko ajan aivan sietämättömät olotilat vaikka muuten olis järjestetty kuinka hyvin niin ei sekään sitte pidemmän päälle se voi käydä monessakin asiassa terveys ja muu niin pakko sitten hiukan vaihtaa sen takia mut se on taas eri asia kun semmonen työilmapiiri (H5,S2)	Fyysinen ja henkinen hyvinvointi	

Toimihenkilöt toivat esiin erottautumisen kilpailijoihin nähden. Yrityksen tuote on kokonaisuus, jota samanlaisena ei kilpailijoilla ole. Jotkut loppuasiakkaat ovat määrittäneet suunnitelmissaan tämän yrityksen tuotteita käytettäväksi, jolloin kilpailijan tuote ei täytä tilaajan ehtoja.

*j ku sä teet kauppaa nii et siel on nyt kilpailija olevinas et se on nyt halvempi ja niinku et me ollaan siihe ja ku meidän tuote on kuitenkin niin oma tuotteensa verrattuna niin et joko ne halua sen meidän tai sit ne halua sen kilpailijan ne on niin erilaisii se telakka näkee ne meidän tuotteen hyvät puolet ei ees niinku ei sit joudu kilpaileen tavallaan 1.23.02 H5)
tt1 ai et ku tulee tarjouspyynnös materiaalin
j niin ku tulee joku piirustuksis niin siel näkee et on meidän ovet piirretty sinne (01.23.14 H5)*

Toimitusjohtaja kuvaa edellä kilpailun vähenemistä verrattuna esim. 1990-lukuun, jolloin tällaista markkinaetua ei vielä ollut saavutettu, vaikka sitä jo silloin tavoiteltiin. Tältä alueelta arvona on jatkuvuus.

6. Metallirytyksen arvot ja arvokulttuuri

6.1 Metallirytyksen arvot

Yhteenvetona esittelen metallirytyksen arvot. Toisaalta ne arvot, jotka haastateltavat ovat määrittäneet sanallisesti vastauksena suoraan kysymykseen, ja sen lisäksi ne arvot, jotka oman analyysini perusteella pitäisi lisätä arvolistaan, jotta kuva yrityksestä täydentyisi. Oikeudenmukaisuus, tuottavuus ja kannattavuus, jämäkkyys sekä inhimillisuus ovat arvoja, jotka nostan esiin yksittäisinä arvoina aineistoanalyysissä.

Oikeudenmukaisuus näkyi jo vuoden 1999 ilmapiirikyselyssä, josta kerroin sivulla 48. Silloin oikeudenmukainen kohtelu koettiin tärkeimmäksi arvoksi keskiarvolla 4,9. Haastatteluissa työntekijät kuvasivat laajasti epäoikeudenmukaisuutta, joka syntyy siitä, ettei kaikilta työntekijöiltä vaadita samanlaista työpanosta. Toimihenkilöt taas olivat huolissaan siitä, että toiset käyttävät etuisuuksia hyväkseen ja toiset kokevat sen epäoikeudenmukaisuutena. Arvona se kuitenkin koettiin tärkeänä samalla tavalla kuin kymmenen vuotta sitten. Asetin tämän arvon eettisyyden alle arvohierarkiassa. Eettisyyden pääluokasta olisi voinut nostaa muitakin arvoja esiin, esimerkiksi tasa-arvoisuus. Se tulee kuitenkin käsiteltyä niiden arvojen joukossa, jotka toimihenkilöt esittivät sanallisesti.

Taulukko 10. Metalliyrityksen kulttuuri- ja arvokartta työntekijöiden haastattelujen perusteella.

Alaluokka / Arvot	Yläluokka / Ydinarvot	Pääluokka / arvokulttuuri
<u>Tuottavuus</u> <u>Kannattavuus / Tulos</u> Työn sujuvuus / nopeus	Tehokkuus	Selviytymisen eetos
Työn johtajan tärkeys, ei itseohjautuva johtamistapa <u>Auktoriteetti, jämäkkyys</u> <u>Ihmisten johtaminen, inhimillisuus</u>	Johtaminen	
Työpaikkojen säilyminen	Jatkuvuus	
<u>Oikeudenmukaisuus</u> Toisten auttaminen / Arvostus	Eettisyys	Eettinen perusta
Luotettavuus Rehellisyys	Sanallisesti kuvatut arvot	

Taulukko 11. Metalliyrityksen kulttuuri- ja arvokartta toimihenkilöiden haastattelun perusteella

Alaluokka / Arvot	Yläluokka / Ydinarvot	Pääluokka / arvokulttuuri
<u>Kannattavuus / Tulos</u> Joustavuus Itsenäinen työskentely Työn sujuvuus Säästäväisyys	Tehokkuus	Selviytymisen eetos
Tuotteen laatu Imago <u>Palvelun laatu</u>	<u>Laadukkuus</u>	
Työpaikkojen säilyminen Viihtyvyys <u>Inhimillisuus</u> Fyysinen ja henkinen hyvinvointi	Jatkuvuus	
<u>Oikeudenmukaisuus</u> Keskusteluyhteys Epäoikeudenmukaisuus / erityisoikeudet Puuttuminen epäoikeudenmukaisuuteen Tasa-arvoisuus Ekologisuus	Eettisyys	Eettinen perusta
<u>Asiakaspalvelu</u> Tasa-arvoisuus Rehellisyys Luotettavuus Käytännönläheisyys	Sanallisesti esitetyt arvot	

Tehokkuuden pääluokasta valitsin tuottavuuden ja kannattavuuden yritykselle tärkeäksi arvoksi. Vuoden 1999 haastatteluissa (katso myös s. 44) työntekijät kuvasivat, että sähläystä esiintyi erittäin paljon. Kysymykseen ”Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja” he vastasivat 2,6 keskiarvolla, joka oli erittäin huono. Työntekijät sekä johto olivat silloin hyvin huolissaan tuottavuudesta. Puohiniemi kuvasi, että ”arvot ovat opittuja kulttuurisesti hyväksytyjä elämää ohjaavia päämääriä”. Tuottavuuden ja kannattavuuden arvo on päämääränä selvästi lähtenyt toteutumaan yrityksessä. Vuonna 1999 oli vielä paljon puutteita, mutta nyt vuonna 2009 ovat tuottavuuden mittarit nousseet koko 2000-luvun ajan (katso myös kaavio 1. s. 41). Tuottavuuden ja kannattavuuden parantamiseen on yrityksessä panostettu monella saralla: tuotekehityksessä, myynnissä, markkinoinnissa ja tuotannon kehittämisessä. Tulokset näkyvät selvästi. Kuitenkaan tätä ei ole saavutettu työntekijöiden työpanosta lisäämällä ja vaatimalla yhä suurempaa työmäärää. Enemminkin päinvastoin työntekijät kokivat työn vaativammaksi ja stressaavammaksi kymmenen vuotta sitten. Työntekijöiden mielestä työtehoa pitäisi nostaa ja katsoa kokonaisvaltaisemmin työprosessia, jotta tulos ja kannattavuus parantuisivat. Hofstede on löytänyt tämän saman huomion, vaikka yleinen käsitys lienee aivan päinvastainen. Yrityksen johto ei ollut ollenkaan niin huolissaan tuottavuudesta ja tuloksesta kuin työntekijät. (Hofstede 1992, 276.)

nii sä tiedät tietysti tämmöse jutu mut pitäis olla jokasel see verra motivaatio ja kokonaisajatust täst työst et mikä olis tärkeää ja sitä eteenpäin vievää ja nopeuttais sitä aikatulus pysymist (tyt2 5.49 H1)

Arvostavan johtamisen pääluokasta olen valinnut jämäkkyuden ja inhimillisyyden tärkeimmiksi arvoiksi. Kokemukseni mukaan tämän yrityksen henkilöstöllä on aina paljon mielipiteitä johtamisesta. Osassa omia muistiinpanojani vuosilta 1999 ja 2002, johtamista kommentoidaan lähes samoilla sanoilla kuin nytkin haastatteluissa on kuvattu. (ks. s. 50) Johtoa kritisoidaan jämäkkyuden puutteesta ja annetaan positiivista palautetta siitä, että yrityksessä kohdellaan työntekijöitä inhimillisesti. Johtamisen löyhästä valvonnasta kritisoidaan, mutta jo saavutettuja etuisuuksia ei kuitenkaan haluttaisi purkaa. Toisaalta myös arvostettiin johdon ihmisläheisyyttä ja kykyä neuvotella ja keskustella. On hyvä myös muistaa, että kannattavuus näinä vuosina on selkeästi parantunut, vaikka valvonta ei ole ollut tiukkaa. (Kaavio 1. s. 41) Yksi tutkimuskysymykseni oli, saavutetaanko

tuottavuus kovien arvojen vallitessa. Metalliyrityksessä eivät ole voimassa kovat arvot, vaikka tuottavuus on noussut selkeästi viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Toinen paljon puhetta aiheuttanut asia oli työnjohdon tarve. Johdon jämäkkyyden puute ja työnjohdon tarve näyttävät muodostuvan Durkheimin (ks. s. 21) kuvaamaksi uskomukseksi ja normiksi. Schein (ks. s. 26) taas määritteli, että uskomuksiksi ja itsestään selvyyksiksi muuttuneet asiat ovat arvokulttuurin kolmannella tasolla, siis syvällä yrityksen toiminnan ohjaajana. Nämä puheet ovat vallitsevaa ja voimakasta nyt ja myös vuosikymmen sitten. Peräkylän mukaan haastateltavien mielipiteet vaihtuvat riippuen puheen kehyksestä. Yhtenäinen ”työn maailma” puuttuu. Sen sijaan on monia eri maailmoja, joiden kautta haastateltavat kuvaavat omaa työtään. Tässä voisi soveltaa Peräkylää kuvaamalla, että työntekijöillä on työnjohtajaa kaipaava ehkä johonkin menneeseenkin liittyvä maailma, jossa johdetaan jämäkästi ylhäältä päin. Toisessa maailmassa työntekijät näkevät yrityksessä vallitsevat edut, joiden kautta vapaus on selkeästi suurempi kuin ”työnjohdon maailmassa”. (Peräkylä 1995, 44)

Mielenkiintoinen huomio on se, että sekä vuoden 1999 haastatteluissa että vuonna 2009 käytetään johdosta sanamuotoa ”hän on kiltti mies”, vaikka kysymys on eri henkilöstä. Kummallakin haastattelukerralla toivotaan lisää jämäkkyyttä ja auktoriteettia. ”Uusi johtamistapa”, kuten yksi työntekijä kuvaa, ei ole hyvä, koska siinä annetaan työntekijöille liikaa vapautta eikä tuotantotyö suju niin hyvin kuin se heidän mielestään sujuisi vahvemalla johtamistavalla. Toinen työntekijä sanoo ”Laitetaan äijät tappelemaan keskenään”. Vähämäki kuvaa myös tätä väitöstutkimuksessaan: kollegoiden johtaminen on työntekijöille hankala ja vaikea asia (Vähämäki 2008, 121).

Yhdeksi ydinarvoksi esittämäni laadukkuus näyttäytyy toimihenkilöiden puheessa hyvin samanlaiseksi kuin asiakaspalvelu. Heille laadukkuus on palvelun laatua, ja kummassakin kohdassa he kuvaavat värikkäästi, miten he pyrkivät aina palvelemaan asiakasta hyvin. Silloinkin, kun heillä ei todellisuudessa ole ollut resursseja ottaa kauppaa vastaan. Tässä näkyy vaatimattomuuden kulttuuri, Vaikka töitä olisi ollut enemmänkin, yritystä ei lähdetty kasvattamaan, vaan kaupoista kieltäydyttiin ja pitäydyttiin strategian mukaisessa toimintatavassa. Vuoden 1999 haastatteluissa (katso myös s.47) työntekijät olivat hyvin huolissaan tuotteen laadusta, vuonna 2009 kukaan ei ottanut sitä puheeksi. Kuten jo kuvasin sivulla 47, yrityksen tavoiteimagona strategiaan on merkitty ”korkealuokkaiset

tuotteet”. Tämä arvo näyttää myös toteutuneen ja se on ollut tavoitteena ja ohjannut yrityksen toimintaa samalla tavoin kuin jo totesin tuottavuuden toteutuneen.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden sanallisesti esittämät arvot olivat luotettavuus ja rehellisyys. Toimihenkilöiden edellä mainittujen lisäksi esittämiä arvoja olivat asiakaspalvelu, käytännönläheisyys ja tasa-arvoisuus. Luotettavuus kirjattiin myös sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden toimesta. Se kuitenkin tarkoittaa heille erilaisia asioita. Työntekijöille se tarkoittaa yrityksen luotettavuutta palkanmaksajana ja lupauksen pitäjänä. He raportoivat, että tämä arvo on yrityksessä toteutunut aina hyvin. Toimihenkilöille se taas tarkoittaa lupauksen pitämistä asiakkaille. Se on myös kirjattu strategiaan luotettavana toimittajana ja on myös tavoitearvo, jota yritys jo käytännössä toteuttaa.

6.2 Metallirytyksen arvokulttuuri

Jatkuvuus näyttäytyy tärkeänä arvona, ja siitä nousee yrityksen arvokulttuuriksi selviytymisen eetos, Kortteisen (1992) omassa tutkimuksessaan esittämä näkemys. Työntekijöiden kuvaamissa tarinoissa oli kertomuksen juonena vaikeat ajat, joista selvitettiin kovalla työllä. Metallirytyksessä tämä narratiivi ei ole yhtä voimakas kuin Kortteisen tutkimuksessa, mutta samainen eetos on myös metallirytyksessä nähtävissä. Jatkuvuutta jokainen haastateltava pitää tärkeänä, ja se kirjattiin jo ilmapiirikyselyssä vuonna 1999 toiseksi tärkeimmäksi arvoksi yrityksessä (ks. s. 44). Toimihenkilöt myös kuvasivat käytännönläheisyyden yhdeksi arvoksi, jonka voi yhdistää jatkuvuuden kulttuuriin. Tehdään kerralla kuntoon ja vain sitä, mikä on tarkoituksenmukaista. Tuote on sama kuin yrityksen imago. Vaatimattomuus ja yksinkertaisuus kaikessa ulkoisessa ovat yritykselle tyypillistä – eli säästäväisyys niin kuin jotkut työntekijät sitä kuvasivat.

Schein esittää, että yrityskulttuuri muodostuu, kun organisaatio kokee selviytyvänsä vaikeista ajoista jollain keinolla (Schein 2001, 42–44). Yrityksen historian erittäin vaikeat alkuaajat näkyvät metallirytyksen kulttuurina. Mitään sellaista ei hankita, joka ei olisi tuottavaan toimintaan tarkoitettua. Toimitusjohtaja kuvasi, että toimiston seinien maalausta on harkittu, mutta se on sitten jäänyt, kun se ei ole tuottava investointi. Säästäväisyys ja matala profiili ovat aina olleet yrityksen tavaramerkkejä, samoin pitkäjännitteinen kehittämistyö eli jatkuvuus siinä merkityksessä, että ”töitä riittäisi”. Se näkyy myös siinä

merkityksessä, että kehittämistyötä ja suunnitelmia tehdään jatkuvasti ja pitkäkestoisesti. Tuottavuutta ja kannattavuutta ei haeta työntekijöiden ”selkänahasta” vaan monella sektorilla toiminnan kehittämisestä niin, että työtä järkipäistetään ja tuotetta yksinkertaistetaan. Selviytymisen eetos perustuu vahvoihin perusarvoihin, jotka tulivat näkyviin eettisyyden alla olevissa arvoissa (ks. taulukko 10 ja 11 ja 12.) sekä sanallisesti esitetyissä arvoissa, kuten rehellisyys, luottamus ja oikeudenmukaisuus. Jatkuvuuden ja selviytymisen eetos rakentuu edellä kuvattujen arvojen varaan. Kuten Hofstede esittää, arvot ovat ydin, josta muut toiminnot organisaatiossa rakentuvat, ja kulttuuri se kokonaisuus, mistä koko toiminta muodostuu historian kautta. Tästä kaikesta muodostuu yrityksen kulttuurinen arvorakenne.

Taulukko 12. Metalliyrityksen arvot ja arvokulttuuri:

Alaluokka /Arvot	Yläluokka/ Ydin-arvot	Pääluokka/ Arvokulttuuri	Yhdistävä luokka
Tuottavuus ja kannattavuus	Tehokkuus	Selviytymisen eetos	Yrityksen kulttuurinen arvorakenne
Inhimillisyys	Johtaminen		
Jämäkkyys			
Asiakaspalvelu	Laadukkuus		
Työpaikkojen säilyminen	Jatkuvuus		
Oikeudenmukaisuus	Eettisyys	Eettinen perusta	
Luotettavuus	Sanalliset arvot		
Rehellisyys			

Puohiniemen mukaan (ks. s. 29) yrityksissä esiintyvien arvojen pääaiheita ovat: 1) asiakkuus, 2) henkilöstö ja johtajuus, 3) tulos ja kannattavuus, 4) jatkuvuus ja laatu, 5) uudistuminen sekä työn ilo. Kaikki muut pääaihealueet näkyvät metalliyrityksen arvoissa (taulukko 12) paitsi uudistuminen ja työn ilo. Jotkut henkilöt puhuivat kuitenkin esimerkiksi huumorista, vaikka se ei tullutkaan kirjatuksi arvoihin. Tehty kehittämistyö voisi taas kuvata uudistumista. Se ei kuitenkaan näkynyt informanttien puheessa muuten kuin tuotekehityksen onnistumisen kuvauksena.

Kohdeyrityksessäni taloudellinen tehokkuus ei ole toteutunut kovien arvojen kautta, vaan inhimilliset arvot ovat olleet yhdessä tuottavuuden ja kannattavuuden kanssa vallitsevia. Osa arvoista, kuten oikeudenmukaisuus ei täysin vielä toteudu, mutta yrityksen kulttuurina on kehittyä kaiken aikaa, ja siten on mahdollista, että myös oikeudenmukaisuus toteutuisi myöhemmin käytännössä. (katso myös luku 3.6) Yrityksessä on vallalla jatkuvuuden ja

käytännönläheisyyden kulttuuri. Tehdään kerralla kuntoon ja vain sitä mikä on tarkoituksenmukaista ja hyödyllistä. Yrityksessä ei ole tehty mitään erityisen kummallista tai radikaaleja muutoksia, mutta fiksut arvot ovat mahdollistaneet halutun suuruisen kasvun, tuottavuuden paranemisen ja kehitystyön. Johto, ei uusi eikä vanha, ole hakenut vahvaa kasvua, vaan yritys on toiminut kohtuullisesti tässäkin asiassa, kuten Niiniluoto kuvaa eettisesti hyvät arvot omaavan yrityksen toimivan. (ks. s. 32) Tämän voi myös nähdä kansantaloudellisesti negatiivisena arvona. Taloudellinen kasvu on markkinatalouden peruspilareita, joten metalliyritys ei siis ”Oy Suomi Ab:n” kannalta ole hyvä yritys. Kuitenkin tuottavuuden kasvun kautta yritys on hyvä. Se tekee tällä hetkellä parempaa liikevaihtoa ja tulosta, pienemmällä porukalla, kuin kymmenen vuotta sitten. Siinä suhteessa yritys on hyvinkin esimerkillinen tulevaisuuteen katsottaessa. Aktiivinen työvoima tulee vähenemään seuraavan vuosikymmenen aikana Suomessa merkittävästi ja tuottavuuden kasvun kautta taloudellinen vakaus on mahdollista säilyttää.

Yrityksessä tuottavuuden kasvu on saavutettu rakenteellisilla uudistuksilla, tuotetta virtaviivaistamalla ja toimintaa kehittämällä. Muutos ei ole ollut radikaalia vaan vähittäistä evoluutiomaista. Yrityksessä ei haluta erottua sisällä työntekijöiden keskuudessa eikä ulospäin asiakkaisiin eikä myöskään koko yhteisöön. Eskolan näkemys (ks. s. 18) ihmisen halusta mukautua näkyy yrityksessä samanlaisuuden hakemisena. Toisaalta Eskola kuvaa, että ihminen haluaa säilyttää vapautensa eikä halua tulla vaikutetuksi. Tämä taas näkyy yrityksessä etuoikeuksien käytössä ja niistä kiinni pitämisestä. Tavallaan normin rikkomisesta on tullut normi. Yrityksessä voi toteuttaa itseään: Inglehartin (ks. s. 7) itsensä toteuttamisen arvoilla voi tehdä firabeliä, voi käydä kahvilla, voi tuunata autoja ja voi vähän jäähtyä ennen eläkkeelle siirtymistä. Muutos toteutetaan heidän omilla ehdoillaan. Samanlaiset puheet toistuvat nyt niin kuin kymmenenkin vuotta sitten. Yrityksen kulttuuria tehdään yhteisessä keskustelussa johdon puuttumattomuudesta, työnjohtajan tärkeydestä ja töiden sujuvuudesta – joitain asioita johdetaan alhaaltapäin. Tässä näkyy Meadin ja Blumerin sosiaalinen prosessi. Työntekijät kuvaavat jatkuvuutta ja työnjohtajan tarvetta samalla tavalla, jopa samoilla sanoilla, samoin johdon inhimillisyyttä. Durkheimin ja Meadin esittämä sosiaalinen pakko näkyy esimerkiksi työnjohtajan tarvetta kuvattaessa. Työntekijöiden kulttuuriin kuuluu vaatia työnjohtajaa. Se on puhuttanut työntekijöitä niin kauan kuin olen yrityksen kanssa ollut tekemisissä. Samoilla sanoilla tätä puhetta puhuvat niin koko yrityksen historian läpikäyneet miehet kuin myös kaksi vuotta yrityksessä ollut työntekijä. Sosiaalistamisprosessi on toiminut hyvin.

Sen sijaan Millin kuvaamaa (ks. s. 4) hyötyajattelua ei metallirytyksessä näy ainakaan työntekijöiden hyödyn ja omistajan/toimitusjohtajan hyödyn vastakkaisasetteluna. Sen sijaan Millin kuvaaman onnellisuuden hakemisen voi nähdä jatkuvuudessa ja selviytymisen eetoksessa ja hyöty näkyy yhteisenä hyötynä yrityksen menestyksessä. Toiminnan jatkuvuuden varmistaminen tuottaa yritykselle ja sen henkilöstölle onnellisuutta.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden arvot ovat melko samanlaisia. Erot näkyvät enemmän painotuksina ja eri näkökulmina kuin todellisina arvoeroina. Arvokulttuuri yrityksessä näyttäytyy yhtenäisenä, vaikka esimerkiksi asiakaslähtöisyys ei näkynyt työntekijöiden puheessa ollenkaan ja toimihenkilöt taas puhuivat siitä paljon ja pitivät sitä merkittävänä. Työntekijöiden puheessa se näkyi välillisesti aikataulujen pitävyytenä. Tämä on siinä suhteessa ymmärrettävää, että metallirytyksen työntekijät eivät ole suorassa yhteydessä asiakkaaseen vaan asiakaskontaktit hoitavat toimihenkilöt.

Kuten jo aikaisemmin totesin, laadullisen tutkimuksen perusteella ei voi tehdä yleistyksiä muuhun liike-elämään. Kuten Peräkylä esittää voidaan kuitenkin tehdä sellainen päätelmä, että inhimilliset arvot ovat mahdollisia myös muiden yritysten toiminnan suuntaajina. Kuten jo luvussa 3.6 esitin, ne ovat valintoja, ja jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on mahdollisuus toimia moraalisesti hyvien arvojen mukaan ja samalla kuitenkin pitää yllä hyvää kannattavuutta. Tämä valinta vaatii kuitenkin työtä ja jatkuvaa omien työskentelytapojen kehittämistä.

Monia jatkotutkimuksen aiheita on ollut mielessäni työni aikana. Tärkeimmäksi kysymykseksi on jäänyt se, miten paljon strategiatyö on vaikuttanut yrityksen arvoihin ja tuottavuuteen. Minkälaisilla toimenpiteillä voidaan nämä kolme elementtiä – strategiatyö, tuottavuus ja arvot yhdistää niin, että muutos voidaan monistaa toisiin yrityksiin. Tässä ajassa, kun taloudellinen lama on toivottavasti pahimmillaan eikä enää pahene, monet yritykset kamppailevat kannattavuuden ja jatkuvuuden puolesta päivittäin. Uskon hyvien käytäntöjen levittämiseen. Jotta se olisi mahdollista, pitää näitä toiminnan rakenteita tutkia vielä tarkemmin, jotta käyttökelpoinen malli saadaan tuotettua.

7. Lähteet

- Alasuutari, Pertti. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Jyväskylä, 1994.
- Beck, Don Edward, Cowan, Christopher C. Spiral Dynamics, Mastering Values, Leadership and Change. Oxford, UK, 1996. ISBN 1 55786 940 5
- Blumer, Herbert. Symbolic Interactionism Perspective and Method. University of California Press Berkeley and Los Angeles, California. 1984. ISBN 0-520-05676-0
- Buchholz, Rogene A. & Rosenthal, Sandra B. Business Ethics. The pragmatic path beyond principles to process. Prentice Hall, Upper Saddle River. 1998. ISBN 0-13-350786-6.
- Colby, Anne. Moraali- ja kansalaiskehityksen ulottuvuudet. Kirjassa Pirttilä-Backman, Anna-Maija, Ahokas, Marja, Myyry, Liisa, Lähteenoja, Susanna (toim.): Arvot, moraali ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologian näkökulmia yhteiskunnan muutokseen. Gaudeamus Kirja, 2005.
- Durkheim, Émile. Sosiaalisesta työnjaosta. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki. 1990.
- Durkheim, Émile. Sosiologian metodisäännöt. Kustannus osakeyhtiö Tammi, Helsinki. 1982.
- Durkheim: essays on morals and education. Edited by Pickering, W.S F. Routledge & Kegan Paul, London, 1979.
- Eskola, Antti. Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Sosiaalipsykologian kriittinen tarkastelu. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, 1982.
- Gilligan, Carol. In a different voice: psychological theory and women's development Carol Gilligan. Harvard University Press, 1982.
- Graves, Clare W. Human Nature Prepares For a Momentous leap. The Futurist, April 1974: ss. 74-87.
- Graves, Clare W. Level of existence: An open system theory of values. Journal of Humanistic Psychology, Volume X, Number 2, Fall 1970: ss.131-155.
- Helkama, Klaus. Moraaliajattelun kehityksen vaiheet. Kirjassa Hänninen, Vilma, Partanen, Jukka ja Ylijoki, Oili-Helena (toim): Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Vastapaino, Tampere. 2009.
- Helkama, Klaus. Arvojen ja ihmiskuvan muutos. Kirjassa Hämäläinen, Timo J. (toim): Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta? Werner Söderström Osakeyhtiö, Porvoo – Helsinki – Juva, 1997.

Helve, Helena, 2008, Nuorten eettisten ja kulttuuristen identiteettien ja arvojen muutos. Kirjassa Lahikainen, Anja-Riitta, Punamäki, Raija-Leena, Tamminen, Tuula. Kulttuuri lapsen kasvattajana. WSOY, 2008.

Hofstede, Geert. Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Sage publications, London. 1984.

Hofstede, Geert. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Werner Söderström osakeyhtiö Juva 1992.

Inglehart, Roland and Barker, Wayne E. Modernization's Challenge to Traditional Values: Who's Afraid of Ronald McDonald? The Futurist, March-April 2001.

Järventie, Irmeli. Émile Durkheimin sosiologinen patologioteoria. Kirjassa Lehto., ym. Sosiologian klassikot terveystutkimuksessa. Artikkelina 2009. Julkaisematon. (painossa, ilmestyy 2010)

Kalliola, Satu. Symbolinen interaktionismi. Kirjassa Hänninen, Vilma, Partanen, Jukka ja Ylijoki, Oili-Helena (toim): Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Vastapaino, Tampere. 2009.

Kohlberg, Lawrence. Stage and sequence, The Cognitive-Developmental Approach to Socialization. Teoksessa D.A. Goslin (Toim.) Handbook of socialization theory and research. Chicago, Rand-McNally, 1969.

Kortteinen, Matti. Kunnian Kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hanki ja jää, 1992.

Kuusela, Pekka. George Herbert Mead. Pragmatismi ja sosiaalipsykologia. Kirjassa Hänninen, Vilma, Partanen, Jukka ja Ylijoki, Oili-Helena (toim): Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Vastapaino, Tampere. 2009.

Lahtonen, Maarit. Demokraattinen dialogi metalliteollisuudessa. Työpaikkojen kehittämisohjelman arviointi tutkimus. Työpoliittinen tutkimus, nro 148, työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy, 1996.

Mamia, Tero, Johdanto: yhteiskunnan ja työn organisoinnin muutoksesta ja niiden tutkimisesta. Kirjassa Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.): Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Turun yliopiston sosiologian laitos, Turku, 2007.

Mead, Herbert. Mind, Self and Society. The university of Chicago press, London, 1967.

Melin, Harri. Pohdintaa: tietoyhteiskunta, työn uudet organisointimuodot ja 2000-luvun työelämän haasteet. Kirjassa Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.): Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Turun yliopiston sosiologian laitos, Turku, 2007.

Mill, John, Stuart. *Utilitarismi*. Gaudeamus Kirja Oy, Helsinki. 2004.

- Niiniluoto, Ilkka. Onko yrityksillä moraalista vastuuta? Kirjassa Niiniluoto, Ilkka ja Sihvola, Juha (toim.): *Nykyajan etiikka*. Gaudeamus Kirja Oy, Helsinki. 2005
- Peräkylä, Anssi. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteet ja ihmiskuva. Kirjassa Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki 1995.
- Pickering, W.S F. Introduction. Kirjassa Durkheim: essays on morals and education. Routledge & Kegan Paul, London, 1979.
- Pietarinen, Juhani & Poutanen, Seppo. *Etiikan teorioita*. Turun yliopisto, Turku 1997.
- Puohiniemi, Martti. Arvot, asenteet ja ajankuva. Limor kustannus, Vantaa. 2002.
- Puohiniemi, Martti. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus, Vantaa. 2003.
- Puohiniemi, Martti. Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika. Limor kustannus, Vantaa. 2006.
- Ranta, Ritva. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Yrityskirjat Oy, Helsinki. 2005.
- Rawls, John. A Theory Of Justice. The Belknap press of Harvard University press Cambridge, Massachusetts. 1971, 1999.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere. 2009.
- Schein, Edgar H. Yrityskulttuuri – selviytymisopas, Tietoa ja luuloa kulttuurimuutoksesta. Laatukeskus, Helsinki. 2001.
- Schwartz, Shalom H. Moraali- ja kansalaiskehityksen ulottuvuudet. Kirjassa Pirttilä-Backman, Anna-Maija, Ahokas, Marja, Myyry, Liisa, Lähteenoja, Susanna (toim.): *Arvot, moraalit ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologian näkökulmia yhteiskunnan muutokseen*. Gaudeamus Kirja, 2005.
- Smith, Adam. Moraalitunteiden teoria. Kautelaari Kustannus, Helsinki, 2003.
- Takala, Tuomo. *Yritysetiikka ja yrityksen vastuu - historiallinen tausta ja käsitteellistä pohdintaa*. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen laitos, Jyväskylä 1993.
- Teollisuuden keskusliitto, *Yritysetiikka*, keskustelumuuisto 19, 1990.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2009.
- Vanamo, Jussi. Durkheimilainen sosiologia ja vuosisadanvaihteen radikalismi. Tieteellisen sosiologian kehitys, radikalistinen ideologia ja keskiluokan poliittinen nousu Ranskan Kolmannessa Tasavallassa. Helsingin yliopisto, 1997.

Vähämäki, Maija. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turun kauppakorkeakoulu, Turku, 2008.

Tiedoksiannot:

Metalliyritys. Liikeidea, ilmapiirikysely, yritysanalyysi, talouspäällikön tiedoksianto, 1999.

Metalliyritys. Liikeidea, 2000.

Metalliyritys. Liikeidea, 2003.

Metalliyritys, Toimitusjohtajan tiedoksianto ja ilmapiirikysely, 2008.

Metalliyritys, Toimitusjohtajan tiedoksianto, liikevaihto/henkilö ja tulos/henkilö, 2009.

Ritva Ranta, Muistiinpanot metallialan yrityksestä, 1999–2000.

Ritva Ranta, Muistiinpanot metallialan yrityksestä, 2002–2003.

Muut lähteet:

<http://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/tup.html>. Työvoimatutkimus 2008, joulukuu. Tilastokeskus.

www.unglobalcompact.org About The GC/ The Nine Principles 2.1.04 klo 15.00

Kopperi, Marjaana. *Liike-elämän etiikka ja talouden globalisaatio*. 1999. Filosofinen aikakauslehti n&n. http://www.netn.fi/199/netn_199_koppe.html 24.9.2005.