

**OPPILAITOKSEN JA SEN HENKILÖKUNNAN ARVOISTA**  
**Tapaustutkimus Paimion Ammatillisesta Aikuiskoulutuskeskuksesta**

Tampereen yliopisto  
Kasvatustieteiden tiedekunta  
Ammattikasvatuksen  
tutkimus- ja koulutuskeskus  
Pro gradu -tutkielma  
Marraskuu 2006  
Pekka Heinonen

## TIIVISTELMÄ

Ryhdyin tämän tutkielman laatimiseen toimiessani apulaisrehtorina Paimion Ammatillisessa Aikuiskoulutuskeskuksessa (PAKK), jossa aloitettiin strategia- ja laatujärjestelmätyöskentely vuonna 2002. Koin tärkeäksi tutkia yksilön ja organisaation arvoja ja niiden linkittymistä näihin prosesseihin. Jaoin oppilaitoksen henkilökunnan kolmeen ryhmään: johto, kouluttajat ja tukipalveluhenkilöstö. Tutkimusongelmiksi muodostuivat seuraavat neljä ongelmaa:

- miten organisaation työntekijöiden arvot ryhmittyvät ja asemoituvat Schwartzin arvoluokitukseen
- eroavatko organisaation työntekijöiden arvot ja millä tavalla toimialakohteisesti
- miten yksilön ja organisaation arvot kohtaavat toisensa; miten te tukevat toisiaan ja onko niissä mahdollisia ristiriitoja sekä
- miten kohdeorganisaatioissa näyttäisi olevan parasta jalkauttaa oppilaitoksen arvot huomioiden yksilöiden arvomaailma.

Tutkimus on kaksiosainen: ensimmäinen osa muodostuu teoreettisesta lähdetarkastelusta ja toinen osa empiirisestä tapaustutkimuksesta, jossa tiedustelen kailta kohdeorganisaation työntekijöiltä heidän arvojaan. Tiedonhankinnan olen toteuttanut puolistrukturoidulla Internet -pohjaisella kyselylomakkeella, jossa vastaukset on annettu vapaamuotoisina. Toteutin kyselyn QA -ohjelmalla, joka on vastaajalle helppokäyttöinen Internetissä toimiva työkalu kyselytutkimusten laatimiseen sekä tietojen keräämiseen ja analysointiin. Vastauksia vertaan organisaation julkituotuihin arvoihin.

Organisaation arvomaailma osoittautui tämän tutkimuksen mukaan Schwartzin arvokehällä voimakkaasti turvallisuusmieliseksi. Osa henkilöstöstä sijoittuu selvästi ”turvallisuutta arvostavien universalistien” joukkoon. He elävät arvoristiriidassa, jossa arvostetaan toisaalta muuttumatonta ja stabiilia, yllätyksetöntä elämää, mutta toisaalta he ovat valmiita laittamaan itsensä alttiiksi tuntemattomille haasteille. Selkeästi ohuimmille jäi PAKK:n arvokyselyssä ryhmä ”opportunistit”.

Henkilökunnan arvomaailmassa muutosavoimuus (itseohjautuvuus ja vaihtelunhalu) oli varsin matala, jonka vastakohtana säilyttäminen (yhdenmukaisuus, perinteet ja turvallisuus) oli korkealla. Säilyttämisessä korostuvat itsensä rajoittaminen, perinteisten, totuttujen ja turvalliseksi koettujen käytäntöjen varjeleminen ja muuttumattomuuden suojeleminen.

Tämän pro gradu -tutkielmani tulosten perusteella on oppilaitoksessamme aloitettu strategian päivitystyö, jossa mm. arvot tarkistetaan.

Jatkotutkimuksen aiheena näkisin laajemman vastaavanlaisen arvokyselyn toteuttamisen aikuiskoulutuskeskusten kentässä toistuvasti vuosittain ja siitä seuraavan benchmarkkauksen ja hyvien käytänteiden jakamisen strategiatyössä.

Avainsanat: *arvot, organisaation arvot, yksilön arvot, arvomaailma, jalkauttaminen, strategiaprosessi, tapaustutkimus, laadullinen*

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	3
2 YKSILÖN ARVOISTA JA NIIDEN MERKITYKSESTÄ.....	6
2.1 Arvohierarkioista .....	6
2.2 Arvot tutkimuksen kohteena .....	7
2.3 Arvojen määrittelyä .....	11
2.4 Arvojen luokittelua .....	14
3 ARVOT JA NIISSÄ TAPAHTUVIA MUUTOKSIA .....	18
3.1 Arvojen pysyvyydestä .....	18
3.2 Vakaat arvot .....	20
3.3 Yksilön arvomaailman muuttuminen .....	21
3.4 Uusi arvomaailma.....	24
4 ORGANISAATION ARVOISTA .....	27
4.1 Muutos ja organisaation arvot .....	27
4.2 Strategiaprosessi ja sen jalkauttaminen arvomäärityksen kivijalkana.....	32
4.3 Organisaation arvot ja niihin sitoutuminen yksilön näkökulmasta.....	35
5 ARVOTEORIOIDEN POHDINTAA .....	39
6 TUTKIMUSASETELMA, TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT .....	42
6.1 Yleistä kohdeorganisaatiosta: Paimion Ammatillinen Aikuiskoulutuskeskus (PAKK) .....	42
6.2 Keskeistä tietoa PAKK:n henkilöstöraportista vuodelta 2005 .....	44
6.3 Arvot osana PAKK:n strategiaa .....	49
7 MENETELMÄT JA AINEISTO.....	53
7.1 Tutkimuksen peruslähtökohdat .....	53
7.2 Tutkimusmenetelmälliset ratkaisut.....	55
7.3 Tutkimusaineisto, tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuskysymykset .....	57
7.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideiteetti .....	60
8 TULOKSET.....	65
9 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	71
10 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	80
11 LOPUKSI .....	84
LÄHTEET.....	86
LIITTEET .....	104

# 1 JOHDANTO

*” Ihmisiä estää jaksamasta väärä elämäkatsomus.  
Väärä elämäntapa seuraa vääristä arvoista.”*

*Bertrand Russell*

Suuressa osassa Suomen ammatillisia aikuiskoulutuskeskuksia tehdään laatu- ja strategiatyötä. Luodaan strategioita ja kytketään ne usein joko EFQM-, ISO- tai johonkin muuhun laadunvarmennusjärjestelmään (Aike Group 2005.) Tämän työskentelyn tarkoituksena on mm. taata pitkän aikavälin kilpailukykyisyys varmistamalla toiminnan riittävän korkeatasoinen laatu sekä sen jatkuva kehittäminen ja parantaminen eli laadunvarmistus.

Strategian perustana on organisaation missio ja/tai visio. Visio on haasteellinen tavoitetila, joka tulisi saavuttaa sovitussa määräajassa. Tähän tavoitetilaan uskotaan päästävän laadituilla strategioilla, toteuttamalla yhdessä määritettyjä organisaation arvoja. Kaiken operatiivisen, yksilötasolla tapahtuvan toiminnan taustalla tulisi näin näkyä organisaation arvot. Näiden tulisi toteutua kunkin työntekijän henkilökohtaisessa työkäyttäytymisessä (Näsi 1999, 138; Johnson & Scholes 1999, 13; ks. myös Minzberg et al. 1998, 23 – 45 sekä Coulter 2002, 311.)

Organisaation toiminnassa tavallaan oletetaan, että kaikilla organisaation jäsenillä tulisi olla reaali- ja metatason taidot, kyvyt ja ominaisuudet, jotka sitouttavat ja motivoivat heidät toimimaan yhteisesti sovitulla, samankaltaisella tavalla. Yhteinen tapa toimia perustuu suurelta osin yhteiseen arvomaailmaan, joka on tuotu julki organisaation strategiassa. Useat arvotutkijat ovat tutkineet, millaiseen osaamiseen yrityksen tulevaisuus perustuu, ja miten tätä osaamista voidaan kehittää ja hyödyntää (mm. Senge 1990, Nonaka & Konno 1998 sekä Ullrich & Smallwood 2003; ks. myös Sydänmaanlakka 2002a sekä Ståhle & Grönroos 1999.) Näiden tutkimusten tulokset vahvistavat mm. sen, että osaaminen ilmenee organisaatiossa vallitsevina yhteisinä käsityksinä tai ajatusmalleina, kuten organisaation arvojen toteuttamisena.

Kun motivoidaan ja sitoutetaan henkilöstöä strategian toteuttamiseen, puhutaan strategian jalkauttamisesta tai maastouttamisesta. Näen, että arvojen jalkauttaminen on erittäin keskeinen osa koko strategiaprosessin onnistumista, myös oppilaitosympäristössä, jossa itse työskentelen.

Arvot liittyvät oppilaitoksen pääprosessiin eli oppimisen tuottamiseen. Prosessi puolestaan rakentuu tiedon varaan. Tieto itsessäänkin on jo arvolatautunutta ainakin jollakin tasolla (Uljens 1997, 16 sekä Nikkanen & Lyytinen 1996, 128.)

Tutkin tässä pro gradu -tutkielmassani yksilöiden ja organisaatioiden arvoja. Eri-tyinen kiinnostukseni aihe on, miten yksilön ja organisaation arvot kohtaavat toisensa oppilaitoskontekstissa. Aloitan tutkimukseni teoreettisella tarkastelulla, jossa perehdyn aluksi arvokäsitteeseen, sen merkitykseen ja arvojen tutkimukseen yksilön kannalta. Siirryn sitten tutkimaan organisaation arvoja ja reflektoin niitä yksilön arvoihin. Teoreettisen tarkasteluni viitekehyksenä on Euroopan laa-  
tupalkintojärjestelmämalli (EFQM). EFQM-malli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen, joista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin (mm. Räisänen 2005, 21; Vaso, 2002 sekä Räisänen & Korpi, 2002.) Tämä tutkimus foku-  
soituu kolmeen organisaation toimintaan liittyvään EFQM – arviointialueeseen, jotka ovat: *johtajuus, henkilöstö sekä toimintaperiaatteet ja strategia*.

Tutkielmani jälkimäinen osa muodostuu empiirisestä tapaustutkimuksesta yksilön ja organisaation arvojen kohtaamisesta omassa työyhteisössäni eli Paimion Ammatillisessa Aikuiskoulutuskeskuksessa (PAKK). Tarkasteluni kohteena ovat kaikki työyhteisöni työntekijät. Oletan, että arvojen tulisi näkyä koko henkilökunnan tekemisissä ja ajattelussa. Tutkin empiirisessä osiossa sitä, miten henkilökunnan yksilöarvot ja oppilaitoksen organisaatioarvot kohtaavat toisensa. Missä ne näyttäisivät yhtyvän ja tukevan toisiaan, missä mahdollisesti aiheuttavan ristiriitoja. Tutkin arvojen rakentumista toimialoittain (johto, kouluttajat ja tukipalvelut). Pyrin hyödyntämään tutkimukseni tuloksia oppilaitoksen strategiaprosessissa – erityisesti jalkautettaessa visiota ja oppilaitoksen arvoja. Pohdin myös arvojen uskottavuuden merkitystä työhön sitoutumiseen ja työviihtyvyyteen. ”Osaa-  
misen arvostaminen arvioidaan ilmapiiristä, joka työpaikalla vallitsee. Ihmiset

seuraavat tarkkaan, ovatko kaikki sitoutuneita tavoitteisiin, ovatko arvot uskottavia ja toimintaa ohjaavia ja onko työpaikalla myönteinen henki” (Tamminen 2003, 25.) Yksilöiden käyttäytyminen näyttäisi näin riippuvan kollektiivisesta tunnetilasta ja pitävän sisällään tiettyä systemaattisuutta.

Tätä tukee Sveitsiläisen lääkärin Carl Gustav Jungin rakentama persoonallisuusteoria, jonka mukaan ihmisellä on synnynnäiset taipumukset ajatella ja toimia ensisijaisen, sisäisen prosessijärjestelmänsä mukaisesti. Ihmisen mieli ei siis toimi sattumanvaraisesti, vaan systemaattisesti ja omaa sisäistä logiikkaansa käyttäen, arvoihin perustuen (Lundberg 2005, 35.)

Arvojen merkitys Suomalaisessa yhteiskunnassa tuli varsin voimakkaasti esille tammikuun 2006 presidentinvaaleissa. Juuri presidentiksi valittu Tarja Halonen sanoi vaalivalvojisissa, että kansalaiset tuntuvat odottavan arvopohjaisia kannanottoja. Myös kaikki presidenttiehdokkaat halusivat kampanjan aikana puhua enemmän arvojohtamisesta (<http://www.yle.fi/vaalit/uutiset/id26870.html>).

Arvojohtamisen historiaa valaisevat laajemmin Junnola & Juuti (1997, 76) seuraavasti: ”johtamismalleissa omaksutut ihmiskuvat ja niiden taustalla olevat arvot vaihtelevat jokseenkin samanlaisten kehityskulkujen kautta kuin yhteiskuntatieteen kehityskin. Vanhimmissa johtamismäkemyksissä heijastuivat mekanistinen ja positivistinen ajattelutapa. Viime vuosisadan puolessavälissä omaksuttiin systeemiteoreettinen ajattelutapa ja vihdoinkin 1970- ja 1980- luvuilla yleistyivät tiedon diskursiiviseen luonteeseen liittyvät ajattelutavat myös johtamisen kenttään”.

Määrittelen tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet niiden kontekstissa tutkimuksen tekstiosiossa. Katson, että työn luettavuuden kannalta tämä on oikeampi ratkaisu kuin niiden poimiminen irti asiayhteydestään erillistä määrittelyä varten.

Seuraavassa luvussa paneudun tarkemmin yksilön arvojen määrittelyyn ja niiden merkitykseen.

## 2 YKSILÖN ARVOISTA JA NIIDEN MERKITYKSESTÄ

### 2.1 Arvohierarkioista

Henkilökohtainen arvohierarkia johtaa voimakkaasti yksilön käyttäytymistä. Arvot liittyvät myös oppilaitokseen ja yleisesti institutionaaliseen koulutukseen monella tapaa. Arvojen pohjana on ihmiskäsitys sekä sen myötä tiedon- ja oppimiskäsitteet (Koskenniemi 1978, 57; ks. myös Meisalo et al. 2000, 33 sekä Tella et al. 2001). Kun tarkastellaan arvoja ja oppimista osana ammatillista kasvua, ajaututaan väistämättä laajempaan kokonaisuuteen, jonka osina ovat mm. itseohjautuvuus, tavoiteasetanta, oman elämän organisointikyky, oppimistyyli ja motivaatio (Niemi & Ruohotie 2002, 37). Seuraavissa tämän tutkimuksen kappaleissa käsittely on kuitenkin rajattu varsin tiiviisti pelkästään arvoihin.

Postmodernille ajalle tyypilliset arvot ja ilmiöt, elämänlaadun ja vapaa-ajan merkityksen korostuminen, hyvän ja nautinnollisen elämän tavoittelu, ovat nousmassa uuden arvomaailman eturintamaan. Elämäntyyllillisesti tähän näyttävät olevan yhteydessä yksilöllisyys, narsismi, ekshibitionismi, impulsiivisuus, tarmokkuus sekä halu etsiä uusia emotionaalisia hedonistisia kokemuksia (Boedeker 1997, 86; ks. myös Pohjanheimo 2005, 237 – 238 ja Puohiniemi 2002, 100.) Arvot lienevät keskeisimpiä ihmisen ajattelua ja käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä, joiden perusolemukseen näyttäisi kuuluvan pysyvän muutoksen tila. Postmoderni yksilö käyttäytyy ja ajattelee ilmeisen eri tavalla kuin edeltävien aikakausien yksilöt. Lienee kuitenkin joukko vakaita arvoja, joiden muutos on selkeästi hitaampaa kuin toisten. Ihmisten arvot ja odotukset ovat yhteydessä elämäntyyliin ja minäkuvaan. Yksilön käyttäytyminen ja valinnat ohjautuvat näissä muodostuvan arvomaailman mukaan (Hustad & Pessemier 1974, 37), jolloin on syntynyt ”arvojen eriarvoisuutta”.

Kaikki arvot eivät siis näytä olevan samanarvoisia, eikä niitä kannateta samassa määrin. Arvot järjestyvät hierarkiaksi niiden suhteellisen tärkeytensä mukaan. Rokeach sanoo arvojärjestelmän olevan pysyvä, hierarkkinen menettelytapojen

ja elämän päämäärien organisaatio, joka muotoutuu niiden suhteellisen tärkeyden mukaan (Rokeach 1973, 5.) Arvojen ja arvojärjestelmien pysyvyyden Rokeach näkee suhteellisena, eli järjestelmä ei edusta täydellistä pysyvyyttä. Rokeachin mukaan konstruktivistinen käsitys arvoista ottaa huomioon sekä niiden muuttumisen että pysyvyyden mahdollisuuden (emt., 5–6.) Tässä Rokeach näkee, että täysi muuttumattomuus voisi merkitä sitä, ettei yksilöllinen ja yhteiskunnallinen muutos olisi mahdollista. Toisaalta täysi epävakaus ja arvojen kaaos merkitsisi persoonallisuuden ja yhteiskunnan jatkuvuuden mahdottomuutta.

Arvot järjestyvät niiden suhteellisen tärkeytensä mukaan (Mikkola 2003, 39, ks. myös Puohiniemi 2002, 19 – 21). Tilanne ja asiayhteys näyttäisivät vaikuttavan arvoihin. Arvojen kontekstuaalisuudesta ja situationaalisuudesta von Wright (1995, 98) toteaaakin: ”tärkeää ihmisen suhteessa ympäristöönsä ei ole vain se, miten hän kulloinkin kokee asemansa ja toimintamahdollisuutensa elinympäristössään vaan myös se, millaiseen suhteeseen tämän kanssa hän pyrkii eli mitä hän arvostaa ja tavoittelee itsensä osalta”. Näin von Wright kuvaa arvoja minäraakenteiden hierarkian ylätasolla, jolla ne muodostavat maailmankatsomuksen ytimen. Ylätaso kytkeytyy hierarkian alemmilla tasoilla oleviin, elämänkentän konkreettisia tavoitteita (kuten työtä, koulutusta, perhettä ja vapaa-aikaa) koskeviin pyrkimyksiin ja suunnitelmiin. Arvot ja tavoitteet ovat vuorovaikutuksessa keskenään: tavoitteet ilmentävät arvoja (emt., 99.) Seuraavassa alaluvussa tarkastelen tarkemmin arvoja tutkimuksen kohteena ja arvojen roolia yksilön ja yhteiskunnan kannalta tarkasteltuina.

## **2.2 Arvot tutkimuksen kohteena**

Arvot eivät ole empiirisen yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kohteina kovinkaan vanhoja. Niiden tutkimiseen on ryhdytty laajemmin vasta 1970-luvulla. Tutkimuksissa on selvinnyt mm. se, että arvoilla on keskeinen rooli niin yhteiskunnallisissa muutoksissa kuin yksilön käyttäytymisen vaikuttimina. Nämä havainnot ovat lisänneet arvojen systemaattisen tutkimuksen tarvetta, erityisesti käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteilijöiden keskuudessa (Mikkola 2003, 27–30.)



Arvoja koskeva teoreettinen problematiikka sisältää lukuisia vaikeasti vastattavia kysymyksiä (Junnola & Juuti 1997, 21):

- mitä arvot ovat
- mitkä ovat arvojen tunnusomaiset piirteet
- miten arvoja voisi luokitella
- mistä arvot ovat peräisin ja mistä ne syntyvät
- voisiko ne järjestää johonkin systemaattiseen kehykseen
- mitkä ovat arvojen tärkeimmät teoreettiset yhteydet muihin rakenteisiin kuten identiteetti, minäihanne, tahto, asenne, rooli, organisaatio, kulttuuri, ideologia tai maailmankatsomus

Yhteiskuntatieteissä on perinteisesti ajateltu, että arvot ohjaavat ihmisten toimintaa, ja keskustelu arvoista on osa myös tämän päivän yhteiskuntapolitiikkaa. Ei ole kuitenkaan selvää, että arvot ja toiminnalliset päätökset ovat keskenään sopusoinnussa. Kyse on myös "pakollisista" valinnoista: kaikkia hyviä arvoja ei voi tavoitella samanaikaisesti. Toiminnassa preferenssit ratkaisevat, mikä arvo voittaa tai mitä yhteisöllistä arvoa toiminta vahvistaa. Yhteiskuntapoliittisestikin tähdenneetyt arvot ovat pitkälti tilannesidonnaisia – tai ainakin niiden toimintapoliittiset tulkinnat ovat (Järvelä 2002, 24–26.)

Systemaattisemmin kansainvälisiä empiirisiä arvoaineistoja on alettu kerätä eurobarometreilla ja muilla Euroopan talousalueelta (EEC) tehdyillä kyselyillä. Vuonna 1977 perustettu European Values Systems Study Group (EVSSG) aloitti laajasti eurooppalaisten arvoja kartoittavien tutkimusten sarjan (European Values Surveys, EVS) vuonna 1981. Aineistojen kerääminen on laajentunut myös Euroopan ulkopuolisiin maihin (World Values Surveys, WVS). EVS:n ja WVS:n aineistot ovat luoneet materiaalia monille eri arvotutkimuksille (Mikkola 2003, 36.)

Systemaattisen arvotutkimuksen tarve on kasvanut ja arvotutkimukset ovat vuosikymmenten aikana lisääntyneet, mutta yksimielisyys arvon käsitteestä ei ole vahvistunut. Tästä tutkimuksessa pyrin nojaamaan näkökulmaan, jossa arvoja tutkitaan empiirisesti asenteiden ja arvolistausten avulla. Näin katson, että kykenen lähestymään arvoja sellaisella käsitteellisellä tasolla, jossa samalla kertaan vältän sekä arvokäsitteen eklektisen että mielivaltaisen tarkastelun. Empiirisen

arvotutkimuksen tarpeita riittävästi palveleva ymmärrys arvoista saavutetaan havainnoimalla eri arvomääritelmien yhteisiä elementtejä (Van Deth & Scarbrough 1995, 22).

Aksiologia eli arvoteoria tutkii etupäässä kahta kysymystä:

1. Millä tavalla arvot ovat olemassa? (ontologinen arvoteorian kysymys).
2. Miten arvoista saadaan tietoa? (epistemologinen arvoteorian kysymys).

Yleisesti erotetaan kolme keskeistä arvoteoreettista näkemystä (Sajama 1993):

### *1. Subjektivismi*

Arvosubjektivistien mukaan ei ole olemassa mitään todella yleispäteviä (objektii-visia, ks. seuraava näkemys) arvoja. Arvot ovat olemassa ihmisten mielissä eli jokaisella on omat arvonsa. Kun subjektivistit väittää, että "Jäätelö on hyvää" tai "Varastaminen on väärin", hän esittää vain oman mielipiteensä asiasta.

### *2. Objektivismi*

Uskonnollinen arvoteoria on objektivistinen. Sen mukaan Jumala ilmoittaa meille, mitkä asiat ovat hyviä ja mitkä pahoja. Tämä ei kuitenkaan ole filosofisesti kiinnostavaa.

### *3. Naturalismi*

Naturalistinen arvoteoria haluaa säilyttää yhteyden luonnollisten ominaisuuksien ja arvo-ominaisuuksien välillä. Luonnollinen ominaisuus on jotain, joka yleensä voidaan havaita normaaleilla aisteilla ja se on olemassa luonnossa, vaikkei ihminen olisikaan sitä tutkimassa. Aristoteles on tunnetuin naturalistisen arvoteorian kannattaja.

Arvot voidaan Schwartzin mukaan arvioida eritasoisiksi (erittäin tärkeästä ei-tärkeäksi) yksilön elämää ohjaaviksi periaatteiksi. Schwartz on luonut määritel-

mänsä palvelemaan empiirisen arvotutkimuksen käsitteellisiä vaatimuksia. Hän on lähestynyt arvoja tiukan käsitteellisen rajauksen sijaan havainnoiden eri määritelmässä arvoihin liitettyjä piirteitä, jolloin käytetty käsite on pikemminkin strateginen kuin eklektinen tai täysin mielivaltainen. Strategisesta käsitteestä voi todeta, että sen suhde tutkittuun ilmiöön ei ole sama kuin perustan suhde rakennukseen, vaan sama kuin juurten suhde puuhun. Ne kykenevät toteuttamaan tehtävänsä, vaikka niiden täydellinen muoto ja olemus jäävät hieman pimentoon (van Deth & Scarbrough 1995, 22–25).

On tärkeää tehdä jäsenitys arvojen ja asenteiden kesken. Usein arvojen abstraktius ja yleisyys (se, että ne ylittävät konkreettiset tilanteet) mainitaan, kun halutaan erottaa ne erityisesti asenteista. Arvot ymmärretään usein asenteiden kaltaisiksi ja tavanomaista on tutkia arvoja asenteiden avulla. Mitä asenteet sitten ovat? Kansanomaisessa kielenkäytössä asenne mielletään usein myönteiseksi tai kielteiseksi tunteeksi jotakin asiaa, henkilöä tai esinettä kohtaan. Tällöin tunteen katsotaan ilmaisevan asennetta. Asenne eroaa tällöin uskomuksista, jotka ovat asenneobjektia koskevia mielipiteitä, tietoa ja ajatuksia, samoin kuin käyttäytymistäipumuksista eli valmiudesta käyttäytyä tiettyä asenneobjektia kohtaan tietyllä tavalla (Mikkola 2003, 35; ks. myös Levomäki 1998, 22–28 ja Puohiniemi 2002, 5).

Toisaalta asenne nähdään kolmena yhdessä esiintyvänä reaktiona (affektiivinen, kognitiivinen ja behavioraalinen) asenneobjektia kohtaan. Tässä niin sanotussa kolmidimensionaalisessa mallissa tunne (affektiivinen komponentti), uskomukset eli mielipiteet ja ajatukset asenneobjektista (kognitiivinen komponentti) ja käyttäytymisaikomukset tai toimintataipumukset (konatiivinen tai behavioraalinen komponentti) esiintyvät kaikki yhdessä (Eagly & Chaiken 1993, 1–2; ks. myös Snow, Corno & Jackson, 1996, 247). Rokeachin mukaan taas arvo eroaa asenteesta siten, että arvo on asennetta yleisempi ja perustavampi käsite. Arvot ovat hänen mukaansa abstrakteja, asenteet taas kohde- ja tilannesidonnaisia. Asenteita ihmisellä on huomattavasti enemmän kuin arvoja (Rokeach 1993, 19).

Jotta voitaisiin sanoa, että yksilö kannattaa jotain arvoa, oletetaan sen myös ohjaavan valintoja ja arviointeja. Arvojen oletetaan ilmenevän yksilöiden elämässä,

siinä, miten ihminen toimii, kuluttaa aikaansa, energiaansa ja millaisia valintoja hän tekee jokapäiväisessä elämässään (Mikkola 2003, 36). Normin ja arvon ero on myös tiedostettava. Arvosta normi eroaa sen perusteella, että normi käsittelee käyttäytymistä, erityisesti käyttäytymistä joissakin tilanteissa (Rokeach 1993, 19).

Seuraavassa alaluvussa valotan laajaa arvomääritelmien kirjoa pyrkien tuomaan esiin keskeisimpiä ja tämän tutkimuksen kannalta relevanteimpia määritelmiä.

### 2.3 Arvojen määrittelyä

Arvotutkimuksen alalla on määritelmien kaaos. Koska arvot eivät myöskään ole tutkijoiden ”yksityisomaisuutta”, ero eri tieteenalojen anti arvon käsitteen määrittelyssä on valtava (van Deth & Scarbrough 1995, 23).

Arvokäsitettä on määritetty monella eri tavalla ja monesta eri tarkastelunäkökulmasta. Seuraavassa eräitä:

C.K.M. Kluckhohn (1951, 395): *"Arvo on konsepti, eksplisiittinen tai implisiittinen – ominainen yksilölle tai ryhmälle – halutusta tilasta, joka vaikuttaa valintoihin tarjolla olevista mahdollisuuksista, keinoista tai toimintavaihtoehdoista"*.

Rokeach (1973, 5): *"Arvo on pysyväisluonteinen uskomus, että tietty käyttäytymistapa tai olemassaolon loppumuoto on yksilön kannalta tai sosiaalisesti suotavampi verrattuna vastakkaiseen tai toiseen vastaavaan. Arvojärjestelmä on pysyväisluonteinen kokonaisuus uskomuksia siitä, miten tulisi ajatella ja käyttäytyä tai mitä tulisi tavoitella lopputilana valintakokonaisuuksissa, joiden sisältö koostuu aina suhteellisten tärkeyksien ja merkitysten maailmassa"*.

Feather (1996, 222): *"Katson arvojen olevan uskomuksia halutusta tai vältettävästä tavasta käyttäytyä suhteessa yksilön käsitykseen yleisesti hyväksytyistä tavoitteista"*.

Hofstede (1991, 8): *"Arvot muodostavat laajan pyrkimyspohjan, jonka perusteella*

*voi asettaa tiettyjä valintoja toisten edelle. Arvot ovat tunnetiloja, joilla on tavoitteellisuutta: niillä on myönteiset ja kielteiset aspektinsa. Ne käsittelevät vastakohtaisuuksia: paha vs. hyvä, likainen vs. puhdas, ruma vs. kaunis, luonnoton vs. luonnollinen, epänormaali vs. normaali, paradoksaalinen vs. looginen, irrationaalinen vs. rationaalinen jne.”*

Schwartz ja Bilsky (1994, 21) huomasivat, että useimpia määritelmiä yhdisti viisi piirrettä. Määritelmissä arvojen oletettiin:

- 1) olevan uskomuksia tai käsityksiä,
- 2) liittyvän toivottaviin lopputuloksiin tai käyttäytymiseen,
- 3) olevan suhteellisen pysyviä (tilanteesta riippumattomia),
- 4) ohjaavan käyttäytymisvalintoja sekä käyttäytymisen ja tapahtumien arviointia
- 5) olevan tärkeysjärjestyksessä.

Yhteistä edellä esitetyille määritelmille tuntuisi olevan emotionin läsnäolo, metatason ajattelu ja tunne, sosiaalinen sidonnaisuus ja mahdollisuus valita eri vaihtoehtojen välillä ja näiden vaihtoehtojen tärkeysjärjestykseen saattaminen.

Kluckhohnin klassisen määritelmän mukaan arvo on

*”eksplisiittinen tai implisiittinen, yksilölle tunnusomainen tai ryhmälle luonteenomainen käsitys toivottavasta, mikä vaikuttaa käytettävissä olevien toiminnan keinojen ja päämäärien valintaan ”.*

Oleellista määritelmästä on huomata, että Kluckhohn ei oletanut ihmisten välttämättä aina olevan kovinkaan tietoisia arvoistaan. Arvoissa esiintyy myös vaihtelua sen mukaan, puhutaanko yksilön vai yhteisön arvoista. Rokeachin mukaan *käsityksissä toivottavasta on kyse elämän päämäärien ja toimintatapojen asettamisesta suosituimmuusjärjestykseen.* Mikä tahansa asioiden suosituimmuusjärjestykseen asettaminen ei kuitenkaan ilmaise arvoa. Esimerkiksi siinä, että joku pitää suklaajäätelöstä enemmän kuin vaniljajäätelöstä, ei ole kyse arvoista. Määritelmä arvoista uskomuksina, jotka määrittävät toivottavia käyttäytymistapoja tai päämääriä, mahdollistaa arvojen jakamisen välinearvoihin (instrumental va-

lues) ja päätearvoihin (terminal values). Välinearvot ovat keinoja perimmäisten päämäärien (eli päätearvojen tai itseisarvojen) toteuttamiseksi (Mikkola 2003, 32.)

Arvotutkija Schwartz on määritellyt arvot Kluckhohnia ja Rokeachia seuraten

*”toivottaviksi päämääriksi, jotka eroavat toisistaan tärkeydeltään ja ovat ohjaavia periaatteita yksilön elämässä”.*

Peltonen ja Ruohotie (1992) toteavat arvon olevan:

*”arvostuksen tuloksena syntynyt vakiintunut suhtautumisohjain, joka ilmenee henkilön valinnoissa, sanoissa ja teoissa”.*

Hirsjärvi (1983) määrittelee, että arvo on:

*”abstraktio, eräänlainen standardi, joka vaikuttaa tarkoitusten ja toimintapäämäärien valintaan. Arvot toimivat kriteereinä eli ohjaavat ihmisten ja ryhmien valintoja ja ilmenevät sanoissa ja teoissa”.*

Rescher (1969a) määrittelee arvon lyhyesti:

*”arvo on positiivinen asenne hyödyllisiksi katsottuihin asioihin”* (Nikkanen & Lyytinen 1996, 126).

Arvojen ratkaiseva merkitys yksilölle on tunnustettu ja tunnustettu jo kauan sitten. Aikansa arvostetuimpiin suomalaisiin filosofiin kuulunut Erik Ahlman lausui jo 1920-luvulla seuraavasti: ”Kaikki meidän toimintamme tapahtuu jonkun arvon tunnustamisen merkeissä” (Pohjanheimo 2005, 237). Ahlmanin arvomääritelmä (1976) oli seuraava:

*”arvo on sitä, minkä toteuttamista varten jokin viime kädessä on tai tapahtuu”* (Nikkanen & Lyytinen 1996, 126).

Jo vuonna 1939 Ahlman luokitteli kirjassaan *Kulttuurin perustekijöitä* arvot yhdeksään luokkaan:

- hedonistiset arvot (onni mielihyvä, ilo, nautinto, aistillisuus)
- vitaaliset arvot (elämä, terveys, tahto, kuntoisuus)
- esteettiset arvot (kauneus, ylevyys, suloisuus, taide)
- tiedolliset arvot (totuus, tieto, oppi, koulutus, viisaus, tiede)
- uskonnolliset arvot (usko, toivo, pyhyys, laupeus)
- sosiaaliset arvot (altruismi, ystävyys, rakkaus, uskollisuus, vapaus, veljeys, kunnia, isänmaallisuus, turvallisuus)
- mahtiarvot (voima, valta, sota, rikkaus, raha, voitto)
- oikeusarvot (oikeudenmukaisuus, ihmisoikeudet, tasa-arvo, laillisuus)
- eettiset arvot (hyvyys, moraalinen oikeus), joihin Niiniluoto (1994) vielä lisää:
  - ekologiset arvot (luonnon kauneus ja terveys, eläinten oikeudet)
  - egologiset arvot (omanarvontunto, itsekkyyys, oma etu)

Tarpeet ovat haluja lähemmässä yhteydessä arvoihin. Akateemikko Georg Henrik von Wright on sanonut, että tarve on jo puolittain arvokäsité ja että tarpeisiin liittyy tietty "arvovaraus". Toiset tutkijat jopa samastavat arvot tarpeisiin. Von Wrightin mukaan tarve kuuluu yhtenä käsitteenä arvokäsitéiden "alapuolella" oleviin käsitteisiin, joita voisi kutsua psykologisiksi tai biologisiksi. Muita tällaisia arvojen alapuolella olevia käsitteitä ovat halujen ja tarpeiden ohella inho, jonkin tavoittelemisen ja torjumisen, tyydytys ja turhautuminen, terveys ja sairaus, ilo ja suru, hyvinvointi ja kärsimys (Mikkola 2003, 38.)

Arvo käsitteenä on erittäin monisäikeinen ja moniulotteinen. Vaikka nykypäiväänkin sisältyy ajatus arvojen pysyvistä luonteesta, ihmiskunnan kehitys näyttäisi olevan kiinni arvojen muuttumisesta (Von Wehrt 1993, 13–14.)

## **2.4 Arvojen luokittelua**

Jotta arvoja voisi tutkia, ne tulisi jotenkin luokitella. Arvomaailma on sidonnainen

aikaan ja muutokseen. Schwartz on esittänyt arvojen jakautuvan kymmeneen tyyppiin (motiivialueeseen; Schwartz & Savig 1995, 95–96):

1. Valta (Power): Vallan alueella tavoitellaan korkeaa yhteiskunnallista asemaa ja arvostusta, ihmisten ja varojen kontrolloimista sekä hallitsemista. Alueen arvot ovat yhteiskunnallinen valta, arvovalta, varakkuus, julkisen kuvan säilyttävä ja yhteiskunnallinen tunnustus.

2. Saavutukset (Achievement): Henkilökohtainen menestyminen osoittamalla pätevyyttä yhteisön asettamien mittapuiden mukaan on päämääränä tällä osaluueella. Alueen arvot ovat: menestyvä, kyvykäs, kunnianhimoinen, vaikutusvaltainen ja älykäs.

3. Hedonismi (Hedonism): Päämääränä on mielihyvä ja aistinautinnot. Alueen arvot ovat mielihyvä ja elämästä nauttiva.

4. Vaihtelunhalu (Stimulation): Tämän alueen päämääriä ovat jännitys, uutuus ja haasteet elämässä. Sen arvoja ovat uskalias, monipuolinen elämä ja jännittävä elämä.

5. Itseohjautuvuus (Self-Direction): Itseohjautuvuuden päämäärinä ovat itsenäinen ajattelu ja toiminta, luominen ja tutkiminen. Tämän alueen arvot ovat utelias, luovuus, vapaus, omia tavoitteita valitseva, riippumaton ja itsekunnioitus.

6. Universalismi (Universalism): Universalismissa päämääriä ovat ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin ymmärtäminen, arvostaminen, sietäminen ja suojeleminen. Universalismi on hyväntahtoisuutta laajempi ottaessaan huomioon muidenkin (sisältäen luonnon)kuin lähi ryhmään kuuluvien ihmisten tarpeet. Arvot ovat ympäristöä suojeleva, ykseys luonnon kanssa, kauneuden maailma, laajakatseinen, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, viisauts, tasa-arvo ja maailmanrauha.

7. Hyväntahtoisuus (Benevolence): Hyväntahtoisuuden päämääränä on säilyttää ja varmistaa läheisten hyvinvointi. Arvot ovat avulias, rehellinen, anteeksiantava, uskollinen, vastuullinen, tosi ystävyys ja kypsä rakkaus.



8. Perinteet (Tradition): Perinteet symboloivat ryhmän solidaarisuutta, ainutlaatuisuutta ja jatkuvuuden takeita. Päämääränä on kulttuurin ja uskonnon välittämien tapojen ja aatteiden kunnioitus, niihin sitoutuminen ja hyväksyntä. Arvot ovat oman elämänosansa hyväksyvä, uskoon pitäytyvä, nöyrä, perinteiden kunnioittaminen ja maltillinen.

9. Yhdenmukaisuus (Conformity): Yhdenmukaisuuden päämääränä on välttää toimintaa, haluja ja hetkellisiä mielijohteita, jotka voisivat järkyttää tai aiheuttaa harmia muille tai loukkaisivat sosiaalisia odotuksia ja normeja. Arvot ovat tottelevainen, vanhempia ja vanhoja ihmisiä kunnioittava, kohteliaisuus, itsekuri.

10. Turvallisuus (Security): Tässä päämääriä ovat yhteiskunnan, ihmissuhteiden ja yksilön turvallisuus, harmonia ja pysyvyys. Turvallisuusarvot voivat palvella sekä yksilön (terveys) että yhteisön (kansallinen turvallisuus) intressejä. Arvot ovat kansallinen turvallisuus palvelusten vastavuoroisuus, puhdas, yhteiskunnallinen järjestys, perheen turvallisuus, yhteenkuuluvuuden tunne ja terveys.

Schwartzin mukaan arvot edustavat joko yksilön ja/tai ryhmän tavoitteita. Pääasiassa yksilön tavoitteita palvelevat arvotyyppit ovat valta, saavutukset, hedonismi, vaihtelunhalu ja itseohjautuvuus. Yhteisöllisiä tavoitteita edustavia tyyppijä taas ovat hyväntahtoisuus, perinteet ja yhdenmukaisuus. Universalismi ja turvallisuus palvelevat sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä tavoitteita (Mikkola 2003, 47.)

Arvoja voi siis luokitella monella eri tavalla ja arvioida monelta eri näkökannalta. Niiden katsotaan olevan mm. mieltymyksiä, moraalisia velvoitteita, haluja ja päämääriä (Puohiniemi 2003, 11 – 12). Dose (1997) on miettinyt arvoja työelämään kytkeytyen. Hän määrittelee arvot mittapuiksi, joiden mukaan yksilö määrittelee mikä on oikein tai tärkeää työssä ja työympäristössä. Yksilö on taipuvainen tuntemaan olonsa hyväksi organisaatiossa, jonka arvot sopivat hänen omiin arvoihinsa. Esimerkiksi pysyvyyttä ja rauhallisuutta arvostavan työntekijän voi olla vaikea toimia organisaatiossa, jonka keskeisin tavoite on voiton tavoittelu. Ro-keach (1973) määrittelee arvot käsityksiksi siitä, mikä on tavoiteltavaa ja halutta-

vaa. Ne voivat olla yksilön arvoja tai yhteiskunnan arvoja. Arvot ohjaavat toimintaa, arviointia, valintoja, asenteita, argumentointia ja vaikuttavat siihen, miten toiminnan syitä selitetään.

Arvot näyttävät vaikuttavan kaikkeen ihmisen toimintaan - myös ajatteluun. Arvot siis pohjautuvat siihen, minkä näemme tärkeäksi ja tavoiteltavaksi. Arvot ovat rakenteellisesti jäsentyneinä mielessämme. Rakenne voi perustua prioriteetteihin (arvojen tärkeysjärjestys), mutta siihen voivat vaikuttaa myös arvojen yhtenäisyys, laajuus ja sovellettavuus eri tilanteissa (Pirttilä-Backman et al. (toim.) 2005, 17; ks. myös Rokeach 1973; Schwartz 1992 sekä Rohan 2000).

Arvot vaikuttavat siis arvioiden tekemiseen ja todellisuuden kokemiseen. Finegan (2000) on tutkinut yksilön omien arvojen ja organisaation arvojen vaikutusta sitoutumiseen. Hänen mukaansa yksilön affektiivinen sitoutuminen (emotionaalinen kiintyminen organisaatioon) on voimakkainta silloin, kun hän pitää organisaation arvoja samoina kuin omansa. Tarkastelemme arvojen kokemista, ei niinkään "todellista tilannetta". Vaikka organisaatio todellisuudessa olisikin tietynlainen, tärkeintä sitoutumisen suhteen on yksilön tulkinta organisaation arvoista. McDonald ja Gandz (1992) muokkasivat Rokeachin listaa sopimaan erityisesti organisaation arvojen ja työelämän kannalta olennaisten arvojen tutkimiseen.

### **3 ARVOT JA NIISSÄ TAPAHTUVIA MUUTOKSIA**

#### **3.1 Arvojen pysyvyydestä**

Arvoja pidetään yleensä hyvin hitaasti muuttuvina verrattuina esimerkiksi asenteisiin ja varsinkin mielipiteisiin (Mannermaa 1999, 138, Pohjanheimo 2005, 245 ja Puohiniemi 1993, 16). Suomalaisia postmateriaalistumisen ajan arvoja ja niiden pysyvyyttä on viimeisen kymmenen vuoden aikana tutkinut moni arvotutkija (mm. Helkama 1997, Mikkola 2003, Pohjanheimo 2005 ja Puohiniemi 2002). Teoria postmateriaalistumiskehityksestä on peräisin Inglehartilta. Hän esitti jo 1970-luvulla näkemyksen, että kehittyneissä läntisissä teollisuusmaissa on toisen maailmansodan jälkeen ollut käynnissä muutos, joka ilmenee taloudellisen hyvinvoinnin ja fyysisen turvallisuuden (materialistiset arvot) aiempaa vähäisempänä arvostuksena ja itsearvostuksen, sosiaalisten suhteiden ja itsensä toteuttamisen (postmaterialistiset arvot) aiempaa suurempana arvostuksena (ks. Blodhorn 2002, 3–4). Taloudellista ja fyysistä turvallisuutta arvostetaan edelleenkin, mutta suhteellisesti vähemmän kuin menneisyydessä. Aiempaa enemmän halutaan kohentaa elämän laatua (Mikkola 2003, 20.) Von Wehrt (1993, 13–14) on tehnyt arvojen määrittelytyötä ja kuvannut muutosta perinteisistä perusarvoista (kuten uskonnollisuus, rehellisyys, ahkeruus ja isänmaallisuus) kohti moniarvoisuuden ja uuden arvomaailman ihannoitua. Vaikka nykypäivään sisältyy monilla ajatus arvojen pysyvistä luonteesta, von Wehrt toteaa ihmiskunnan kehityksen olevan kiinni arvojen muuttumisesta.

Suomessakin arvojen on todettu muuttuneen pitkällä ajanjaksolla (vuodesta 1975 vuoteen 1996) enemmän postmaterialistiseen suuntaan, ja kehitys on jatkunut myös laman aikana 1990-luvulla (Nurmela, Pehkonen & Sänkiaho 1997, 262). Vastaaviin tuloksiin ovat tutkimuksissaan tulleet Pohjanheimo (2005) tutkiessaan arvomuutoksia 1970-luvulta vuosituhaten vaihteeseen sekä Haavisto (1995), Hautamäki (1996) ja Mannermaa (1999) arvojen erilaistumista koskevissa tutkimuksissaan.

Suomalaisten luottamus yhteiskuntansa keskeisiin instituutioihin on muuttunut

dramaattisesti 1980-luvun jälkipuoliskolta lähtien. Yleissuuntana aina kriisin synkimpään vuoteen 1993 saakka oli luottamuksen selkeä rapautuminen, mikä koski erityisen selvästi keskeisiä poliittisia päätöksentekijöitä - eduskuntaa ja valtion virkamieskuntaa. Kriisin alkuvuosina vain sellaiset instituutiot, jotka tavalla tai toisella liittyvät ihmisten perusturvallisuuteen - puolustusvoimat, poliisi, ammattiyhdistysliike ja kirkko - lisäsivät luottamustaan kansalaisten keskuudessa (Seppo 1997.)

Kymmenen vuotta jatkunut kehityssuunta on kuitenkin viime vuosina taittunut. Luottamus kaikkiin instituutioihin on lisääntynyt ja eräiden - kirkon, puolustusvoimien ja suuryritysten - osalta se ylittää jopa 1980-luvun alun tilanteen. Poliisi ja puolustusvoimat nauttivat tällä haavaa kaikkein suurinta luottamusta suomalaisten keskuudessa. Suomalaisen yhteiskunnan useimpien keskeisten toimijoiden legitimitetti on kasvussa, millä on suuri merkitys tulevaisuuden toimintavaihtoehtoja hahmotettaessa. Tulos on heijastusta myös yleisen optimismin viriämisestä maassa (World Value Survey 1996: Suomi, 46.) Tässä tutkimuksessa kävi edelleen ilmi, että kansainvälisesti suomalaiset muodostavat muiden Skandinavian maiden kansalaisten sekä hollantilaisten kanssa arvomaailmaltaan selvästi postmaterialistisemmän ryhmän. Lisäksi yksilölliset arvot ovat nousseet merkittävämpään asemaan ja kollektiiviset arvot ovat muuttuneet enemmän eettisemmiksi ja ympäristön turvallisuuteen liittyviksi (Räsänen 2001, 25).

Suomalaiselle arvomaailmalle on ollut tyypillistä se, että hyvántahtoisuus, turvallisuus, universalismi ja yhdenmukaisuus ovat vuodesta toiseen pysyneet suomalaisten arvojen kärjessä, vaikka niiden suhteellinen tärkeys onkin hieman laskeutunut. Yhteisöllisyyden, Schwartzin käsitteillä moraalisten arvojen, merkitys on siis pysynyt suurena. Tärkeimmät elämää ohjaavat periaatteet ovat siten pysyneet Suomessa varsin samanlaisina aina 1970 – luvulta saakka (Pohjanheimo 2005, 245.)

Seuraavissa alaluvuissa tarkastelen yksilön arvojen muutosta vakaista arvoista fleksiibelimpiin ja muuttuvampiin, fragementoituneisiin arvoihin.

### 3.2 Vakaat arvot

Arvot perustuvat tärkeimpiin ihmisyhteisöä koossapitäviin tekijöihin ja edustavat siksi pysyvyyttä. Ne voivat muuttua, mutta lähinnä sukupolvien tasolla. Arvot ovat valintojamme ohjaavia päämääriä ja ne aktualisoituvat vasta valintatilanteissa (Puohiniemi 1993, 6 ja 13), eli niiden luonne ei voikaan olla erityisen dynaaminen. Arvojen pysyvyyden arvioinnin mahdollistaminen ei aina ole yksinkertainen asia. Tämän mahdollistamiseksi esimerkiksi Rohan (2000) tekee eräänlaisen synteetisimäisen kokoelman eri arvotutkimuksista pyrkien selventämään terminologista ja käsitteellistä sekavuutta. Hän suosittelee erottamaan toisistaan henkilökohtaisen (personal), sosiaalisen (social) ja ideologisen (ideological) arvojärjestelmän. Tällä jaolla hän tavoittelee erityisesti arvojen pysyvyyden arviointia.

Henkilökohtainen arvojärjestelmä kokoaa yksilön omat arvoprioriteetit, sosiaalinen arvojärjestelmä sisältää havainnot muiden arvoprioriteeteista ja ideologinen kuvauksia erilaisten ryhmien kannattamista/ajamista arvoista (Rohan 2000, 265–267.) Kullakin on oma taipumuksensa pysyvyyteen.

Vakaiden arvojen merkitystä on tutkittu varsin paljon (mm. Colli & Montinari 1998, 66 – 84, Inglehart 1997, 32 ja 330–332, Haavisto 1996, 47 – 52, Nurmela, Pehkonen & Sänkiaho 1997 sekä Pohjanheimo 2005, 245 – 256). Vakaa arvo maailma on kyseenalaistunut monista syistä. Yksi näistä lienee teollistuminen ja sen vaikutukset. Teollistuminen hajotti perinteisen, joltisenkin staattisen yhteiskunnan vakaine hierarkioineen, jolloin myös perinteinen kulttuurinen järjestys kävi vanhentuneeksi ja alkoi murtua. Työnjaon eteneminen ja siihen liittyvä ihmisten konkreettisten elämänmuotojen eriytyminen aiheutti aikojen saatossa myös psykologiseksi luonnehdittavia muutoksia. Yksilöllistymistä voi pitää tämän kehityksen viimeisenä vaiheena. Esimerkiksi Nietzsche yksinkertaisesti huomioi murroksen, jossa aiemmin vakaat arvot olivat kyseenalaistuneet (Salomaa 1998, 79–80 sekä Colli & Montinari, 1998.)

Vakaiden arvojen merkitys paitsi yksilöille, myös organisaatioille ja kokonaisille ihmisten muodostamille yhteisöille on yllättävän merkittävä. Jopa EU:n makrotasolla on tehty perustavaa laatua olevia päätöksiä vakaisiin arvoihin nojautuen:

*” Kokouksessa päätettiin perustaa Eurooppa-konferenssi, joka kokoaa yhteen Euroopan unionin jäsenvaltiot ja ne valtiot, jotka ovat halukkaita liittymään unioniin ja joilla on yhteiset arvot ja sisäiset ja ulkoiset tavoitteet unionin kanssa. Tähän konferenssiin kutsutaan alkuvaiheessa Kypros, Keski-Euroopan hakijamaat ja Turkki. Lisäksi kokouksessa päätettiin aloittaa Euroopan unionista tehdyn sopimuksen O artiklan perusteella liittymisprosessi, jossa ovat mukana kymmenen Keski-Euroopan hakijamaata ja Kypros” (Eurooppa 1997; [http://europa.eu.int/.](http://europa.eu.int/))*

Tietyt arvot, käsitteet ja toimintamallit ovat alttiimpia muutoksille kuin vakaa arvomaailma. Nämä voivat muuttua hitaammin tai nopeammin, kokonaisvaltaisemmin tai osittain. Joukossa voi olla joku tai joitakuita vakaan arvomaailmankin arvoista. Kokonaisuus muodostuu pitkälti sitä, miten eri toimijat saavat omat käsityksensä yhteismitallisiksi ja sopimaan yhteen (Kasvio 1995, 261). Arvot kertovat, mikä on tärkeää ja arvokasta yksilölle. Tämän vuoksi arvoissa on yleensä tietty osa pysyvää ja staattista. Pysyvyys merkitsee Kasvion mukaan usein jatkuvuutta, vaikka arvopohjaa onkin jatkuvasti kehitettävä.

Arvot heijastuvat yksilön kaikkeen toimintaan. Ne koskevat häntä työntekijänä ja näkyvät hänen suhteissaan kaikkiin sidosryhmiin. Arvomaailma ei saa kuitenkaan olla juuttunut paikoilleen eli arvojen tarkistamista on tehtävä yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa. Ymmärtäminen edellyttää usein muutosta ja sen hallintaa – myös arvojen suhteen. Ymmärtämisen tunnuspiirteenä on, että pystyy perustelemaan omia käsityksiään sekä omaa tekemistään. Silloin niillä on siirtovaikutusta myös uusissa asiayhteyksissä ja tilanteissa. Etenkin käytännön sovelusten toimintaperiaatteiden käsittäminen parantaa opittavan asian syvällistä oppimista (Parikka 2003.) Seuraavassa tarkastelen yksilön ja organisaation arvomaailman muutosta.

### **3.3 Yksilön arvomaailman muuttuminen**

”Käsitys arvoista ja niiden asemasta maailmassa ja ihmisen kokemuksessa riippuu maailmankatsomuksesta ja ihmiskäsityksestä” (Turunen 1997, 319). Vaikka

maailmankatsomus ja ihmiskäsitys edustavatkin hyvin staattisia käsitteitä, näyttäisi siltä, että muuttuvassa yhteiskunnassa vakaassa arvomaailmassa tulisi olla tietty fleksiibeli osio. Tämä mahdollistaa mm. muutoksen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 155 ja Puohiniemi 2002). Muutoksen hallinta ja johtaminen ei muuten näyttäisi onnistuvan yksilön tai organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Historiallisista, yhteiskunnallisista ja taloudellisista seikoista johtuen eri arvot voivat painottua kuitenkin eri yhteiskunnissa eri tavoin. Myös arvojen tärkeys voi vaihdella eri aikoina samankin yhteisön sisällä (Puohiniemi 1993, 15 sekä 2006, 43.) Kun siirryttiin 1980-luvulta 1990-luvulle, tapahtui Suomessa selvä arvomurros individualistisempaan suuntaan, mutta 1990-luvulla ei enää suurta muutosta (Helkama & Seppälä 2004, 29).

Vuosina 1991 - 2001 Suomi muodosti ”kuin laboratorion arvotutkijalle”, sillä täällä toteutuivat kaikki ne tekijät, jotka teoreetikkojen mukaan aiheuttavat arvomuutoksia. Poliittista kuohuntaa riitti lähialueilla ja Suomi kansainvälistyi vauhdilla, taloudellinen lama ja nopea elpyminen siitä vaikuttivat lähes jokaiseen suomalaiseen ja kaiken lisäksi maamme nousi tuona aikana informaatioteknologian huipulle (Puohiniemi 2002.) Suomi oli vahvasti matkalla Eurooppaan.

Klaus Helkama (1997) katsoo, että eurooppalaisen ihmisen arvomaailman ja ihmiskuvan muuttumisessa pystytään erottamaan keskiajan lopulta nykyhetkeen ulottuva pitkä linja, jota voidaan luonnehtia kolmella toisiinsa liittyvällä muutostrendillä:

*Maallistuminen:* Arvomaailman maallistuminen on merkinnyt jumalallisen, ylluonnollisen ja pyhän väistymistä välineellisen järjen tieltä.

*Yksilöllistyminen:* Renessanssin ajoista alkanut yksilöllistymiskehitys on jatkunut kautta koko uuden ajan, ja sen on nähty vain kiihtyneen viime vuosikymmeninä. Yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä ei kuitenkaan pitäisi itsestään selvästi nähdä toisensa poissulkevinä.

*Arvojen suhteellistuminen:* Nykyajan keskivertoeurooppalainen on varsin tietoinen maailmassa olevista erilaisista arvoista ja hän on suvaitsevainen muita maa-

ilmankatsomuksia kohtaan.

Arvojen soveltaminen työssä näyttäisi kytkeytyvän saumattomasti oppivan organisaation käsitteeseen. Sengen (1990, 6–10 ja 140–272) mukaan oppiva organisaatio koostuu viidestä peruseriaatteesta, jotka esiintyvät yhtäaikaaisesti organisaatiossa. Näistä yksi peruseriaate on jaetun vision rakentaminen (building shared vision), jossa yhteisillä arvoilla on keskeinen merkitys. Oppiva organisaatio menestyy jatkuvasti kehittyvän, yhteisen osaamisensa kautta. Osaamisenkin kontekstissa arvot kytkeytyvät mukaan. Esimerkiksi Ranki (1999, 27) luettelee osaamiseen viisi toisiinsa vaikuttavaa tekijää, jotka ovat: tiedollinen osaaminen, taidot, kokemukset, *arvot* sekä sosiaalinen verkosto.

Arvot voivat muuttua hajautumisen kautta. Muutos on hallittuna prosessina toivottu ja positiivinen. Yksilön oppiminen mm. omien arvojen tarkistusten kautta on mahdollistamassa oppivan organisaation syntyä ja muutoksen hallintaa (Puohiniemi 2006, 71 ja 287):

Taulukko 1. Yritysten tavoittelemia oppivan organisaation tunnuspiirteitä ja arvomuutosten haasteita (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 155, mukailten).

<b>Osatekijä</b>	<b>Oppivan organisaation tunnuspiirre ja arvomuutoksen haaste</b>
Reagointi ulkoiseen ympäristöön	Herkkyys asiakasrajapinnassa
Yhteinen visio	Kyky luoda yhdessä suunta tulevaisuuteen
Sisäiset toimintamallit ja rakenteet	Kyky muuttaa toimintatapoja Avoin sisäinen viestintä Muutoksen mahdollistava rakenne
Yksilön kehittäminen	Jatkuva yksilöiden osaamisen kehittäminen Tehtäväkierto
Tiimityö	Oppiminen yhdessä kokemuksen kautta Luottamus ja valtuudet toimia
Esimiestyö	Osallistava ja delegoiva johtamistapa

Arvojen fragmentoitumista saattaa edistää arvoristiriitojen syntyminen. Tästä eräänä esimerkkinä on kansainvälistyminen: Suomeen odotetaan tulevan entistä enemmän ulkomaisia osaajia, mutta toisaalta eniten uskotaan koulutuksen kansainvälistymiseen. Samalla pelätään aivovuotoa ulkomaille parempien palkkojen



ja kehittymismahdollisuuksien houkuttelemina. Maahanmuuttajien kohdalla pohditaan myös sitä, ovatko he uhka vai mahdollisuus – yhteiskunnan elätettäviä vai työvoimapulan paikkaajia? Suomi tulee olemaan tulevaisuudessakin osaamiskeskittymä, joka vetää puoleensa ammattitaitoiset erikoisosaajat erityisesti tietotyössä. Yhä suurempi osa väestöstä ajautuu työelämän ulkopuolelle ja syrjäytyy. Uhkakuva voi kuitenkin muuttua, jos arvot muuttuvat yhteisöllisemmiksi (Uudenmaan liito et al., 18.)

### **3.4 Uusi arvomaailma**

Arvoihin vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutussuhteet ovat niin monimuotoisia, ettei sama arvo eri yksilöillä – eikä edes samalla yksilöllä eri tilanteissa – välttämättä saa samaa ilmaisua tavoitteiden tasolla. Yksilön elämässä tarpeet kytkeytyvät aina hänen arvo- tai tavoitejärjestelmäänsä (von Wriht 1995, 98.) Tämä arvojärjestelmä näyttää olevan yksilön arvojen kokonaisuus, jossa arvot ovat tärkeysjärjestyksessä. Järjestelmä on kognitiivinen ja osin affektiivinen rakennelma.

Arvo -termillä voidaan viitata yksittäisiin arvoihin kuten luovuus, vapaus, itsenäisyys tai uteliaisuus. Koiranen ja Ruohotie (2000, 32) painottavat viitaten Snow, Corno & Jacksonin (1996, 247) eittämään taksonomiaan, että oppimisen kannalta on hyödyllistä erottaa toisistaan kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset rakenteet. Tämä taksonomia kuvaa yksilöllisiä konstruktioeroja ja huomioi yksilön arvomaailman. Oppimiseröjen ymmärtämiseksi erotetaan toisistaan affektiiviset, konatiiviset ja kognitiiviset rakenteet. Yksilön kehitymisessä näillä nimenomaisilla alueilla on merkityksensä. Oman osaamisemme kehittyminen jatkuvassa muutoksessa on välttämätöntä. Tässä oppimisen yhteydessä olevien prosessien ja muiden tekijöiden ymmärtäminen auttaa ja mahdollistaa yksilöä omassa kehitymisprosessissaan.

Kunkin yksilön oppimisen prosessityyppi on suhteessa affektiivisiin oppimisprosessin muuttujiin. Nämä toiminnot, joita opiskelija käyttää, johtavat mielentilaan, jolla voi olla positiivinen tai negatiivinen vaikutus oppimisprosessiin. Snow, Corno & Jacksonin luokittelu on siis yksi yritys kategorisoida erilaisia asiantuntijakirjalli-

suudessa esiintyviä affektiivisia oppimistoimintoja rajattuun laadullisesti erilaisiin kategorioihin. (esim. McCombs, 1991; Scardamalia & Bereiter, 1994; Boekarts, 1995; Snow, Corno & Jackson, 1996).

Motivointi/ odotukset: kehittää ja ylläpitää oppimishalua ja muodostaa odotuksia kurssista ja oppimistuloksista. Motivointi voi viitata sekä yleiseen että tehtäväpohjaiseen oppimismotivaatioon. Esimerkkeinä ovat opiskelijan omat palkitsemiset, kun on saavutettu tietty välitavoite. Samoin negatiivisten asioiden pohdinta tilanteessa, jossa haluaa lopettaa opiskelun ja yrittää luoda mielenkiinnon aiheeseen. Epäonnistumiseen liittyviä odotuksia ovat esimerkiksi olettamukset, ettei suoriudu oppimistehtävistä, koska ne ovat liian vaikeita ja päämäärät ovat saavuttamattomissa, kun taas onnistumisen liittyvissä odotuksissa asiat ovat päinvastoin.

Keskittyminen/ ponnistelut tarkoittaa huomion suuntaamista tehtävien kannalta relevantteihin näkökulmiin ja häiriöiden, epäolennaisten ajatusten ja tunteiden syrjäyttämiseen sekä henkistä kapasiteettia vaativien ajattelutoimintojen suorittamiseen. Esimerkki tällaisesta on, kun opiskelija eliminoi halun tehdä muita asioita, lisää keskittymistä pitkäkestoisessa työskentelyssä ja omista tavoitteistaan pysyminen silloinkin, kun opiskelussa ilmenee ongelmia (esim. Reynolds & Shirey, 1988).

Tehokas oppiminen sisältää mentaalista ponnistelua oppijalta. Silloin tällöin ajattelutoiminnot tapahtuvat lähes automaattisesti (esim. rutiiniluonteiset oppimistehtävät). Toisinaan oppimistehtävät vaativat enemmän konstruktivista työskentelyä (effort) ja keskittynyttä metakognitiivista säätelyä (ks. Hakkarainen & Lonka 1997).

Arvojen osalta korostuu affektiivisen alueen merkitys. Affektiivinen alue käsittää temperamentin ja tunteet sekä arvot ja asenteet. Myös riskinotto ja kokeilunhalu ovat yhteydessä affektiiviseen alueeseen. Mainitut käsitteet ovat tosin vaikeasti määritettäviä ja laajoja – osittain myös päällekkäisiä – käsitteitä. Niitä ei kuitenkaan voitane tarkastella toisistaan erillään. Tämä lienee ymmärrettävää, kun käsitellään ihmisen eri olemuspuolia. Itse asiassa Snow, Corno & Jacksonin takso-

nomia liittyy vahvasti differentiaalipsykologiaan, jossa kontekstissa on syytä jälleen erottaa arvot ja arvostaminen. Arvostaminen verbinä viittaa korkeamman tason arviointiin. Kun ihminen sanoo arvostavansa jotakin, on kyse enemmästä kuin pinnallisesta pitämisestä. Kyse on jonkin asian pitämisestä hyvänä tai oikeana (Rohan 2000, 256.) Arvostaessamme jotakin pidämme sitä jollakin tapaa parempana kuin muita vaihtoehtoja. Arvostamamme asiat koemme hyviksi, puhtaiksi, kauniiksi, luonnollisiksi, normaaleiksi, loogisiksi tai rationaalisiksi (Hofstede 1991, 8.)

Arvotyyppi näyttäisi olevan yksittäisten arvojen rypäs, joka muodostuu niistä arvoista, joilla on sama motivaatioperusta. Arvoprioriteetti -sanalla taas viitataan arvojen tärkeysjärjestykseen: mitä arvoja kukin priorisoi. Uusi arvomaailma tarkoittaa vanhojen arvojen tietynasteista romuttumista.

## 4 ORGANISAATION ARVOISTA

### 4.1 Muutos ja organisaation arvot

Myös organisaatioilla on usein julkituodut arvot. Organisaation (oli se sitten mikä tahansa organisaatio) toiminta ei ole täydellistä, jos organisaatiolla ei ole yhteistä arvopohjaa. Arvopohja ei saa olla pelkästään sanahelinää, vaan se on jalkautettava kaikille tasoille ja toiminnan tulee perustua yhdessä sovittuihin asioihin. Mitkä ovat oman kulttuurimme arvopohjat ja vahvuudet ja millä toimintamalleilla yhteinen arvomaailma luodaan ja jalkautetaan organisaatioon (Gustavsson et al. 2003, 32.) Organisaation arvot muodostuvat muutamista keskeisistä ja pysyvistä periaatteista, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä (Wickens 1999).

Arvojen muutoksiin tutkimuksen kohteena oli keskittynyt ensimmäinen arvon käsitettä käyttänyt sosiologi Max Weber. Weberille yhteiskunnan rakenteet olivat yksilöiden toiminnan tulosta; toiminnan teorian sosiologia kehittyi teoksessa *Wirtschaft und Gesellschaft* (1912). Hän määritteli neljä arvosuuntausta: (1) traditionaalinen toiminta, (2) tunneperäinen toiminta, (3) arvorationaalinen toiminta ja (4) päämäärarationaalinen toiminta. Ensimmäinen voidaan liittää kulttuuriin, toinen esim. uskontoon. Arvorationaalisen toiminnan Weber liitti läheisesti modernin yhteiskunnan byrokraatiin, joka korostaa sääntöjen määrittelemän toiminnan merkitystä. Artikkelissaan *Tiede ammattina ja kutsumuksena (Wissenschaft als Beruf, 1919)* Weber korosti arvojen ja tieteellisen totuuden erillisyyttä. Tästä huolimatta tiedemiehillä on oikeus ja velvollisuuskin ottaa kantaa yhteisiin asioihin; heidän tiedoillaan ja metodeillaan on tärkeä yhteiskunnallinen merkitys (Rasinkangas 2005.)

Weber kiisti arvojen objektiivisuuden ja universaaliuden. Arvojen luokitteluissa perinteisiin (traditionaalisiin) ja uudenaikaisiin (moderneihin tai ei-traditionaalisiin) otetaan kantaa arvon kannatukseen suhteessa aiempaan. Luokittelu vaatii aina katseen kääntämistä menneisyyteen ja muutossuunnan hahmottamista. Lienee kuitenkin niin, että jossain mielessä kaikkein perinteisimmät arvot jäävät aina

määrittelemättä perinteisiksi. Giddensin mukaan traditio onkin voimakkaimmillaan silloin, kun sitä ei edes ymmärretä traditioksi. Hän toteaa, että ”suppeilla” kulttuureilla ei yleensä edes ole traditiolle erillistä sanaa, koska se on niin vallitseva erotettavaksi muista asenne- ja käyttäytymistäipumuksista (Mikkola 2003, 59).

Organisaatiot ja siinä olevat yksilöt joutuvat elämään ja menestymään muutoksessa. Muutoksesta on tullut pysyvä elementti, jonka rinnalla on usein kilpailutilanne. Organisaation on oltava muutosherkkä ja sopeutuvainen. Arvojen tulisi mahdollistaa muutos ja fasilitoida sopeutumista siihen. Organisaatiossa tapahtuu aina resurssien vaihtoa (tavara, tieto, raha jne.) sekä sosiaalista vaihtoa (asenteet, normit, arvot jne.). Lisäksi tapahtuu koordinoitiprosesseja, joiden perusteella resurssien vaihto tapahtuu. Kolmantena vuorovaikutuksessa esiintyy sopeutumista muutoksiin. Mitä yhtenäisemmät eri tekijöiden tavoitteet ovat, sen sopeutuvaisempi organisaatio on (Möller & Wilson 1989.)

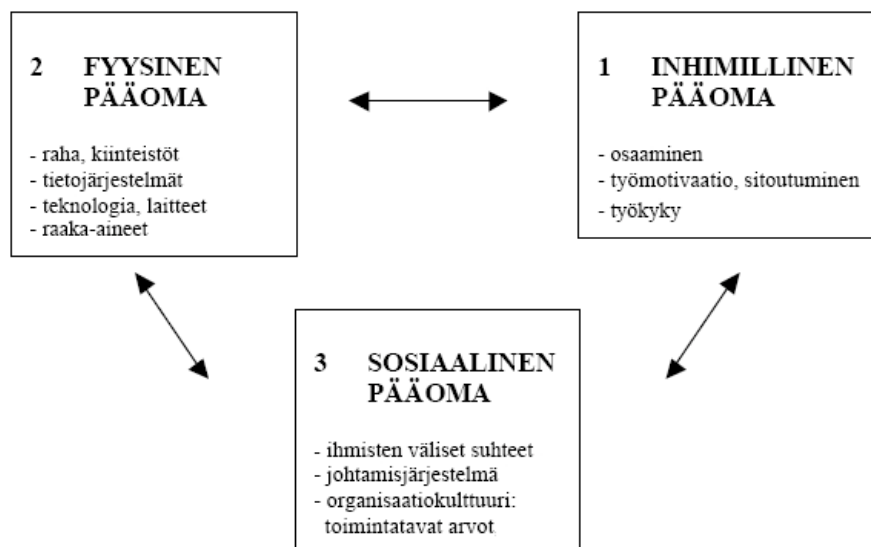
Arvokeskustelun, arvojen määrittelyn ja niiden käytännön soveltamisen kautta päästään tilanteeseen, jossa yhteisesti hyväksytyt arvot todella ohjaavat toimintaa. Jos arvot ovat epäselvät:

- Ei tiedetä, miten asiakkaita, henkilöstöä ja sidosryhmiä kohdellaan
- Syntyy helposti ”hällä väliä” -mentaliteetti
- Kaikki johtamistavat ja -tyylit hyväksytään
- Ei synny pysyvyyttä ja jatkuvuutta toiminnassa

Hyvät arvot puolestaan:

- Luovat pysyvyyden
- Määrittelevät, mikä sallitaan ja mitä ei sallita työyhteisössä
- Priorisoivat toiminnan ja päätöksenteon ”totuuden hetkellä”
- Selventävät asiat, joita kollektiivisesti arvostamme
- Sisältävät organisaation psykologisen historian (Valtiovarainministeriö 2004, 31.)

Organisaation voimavarat voidaan jakaa kolmeen eri päätekijään: fyysinen, inhimillinen ja sosiaalinen pääoma (Määttä & Virtanen 2000, 130–148):



Kuvio 1. Organisaation voimavarat (Määttä & Virtanen 2000).

Arvot kuuluvat osana organisaatiokulttuuria sosiaaliseen pääomaan. Pystyäkseen sitoutumaan organisaatioon työntekijän täytyy kokea työnsä mielekkääksi ja arvokkaaksi sekä henkilökohtaisesti tärkeäksi ja kokea myös organisaation arvot yhteisiksi ja tärkeiksi koko työyhteisössä. Olennaista sitoutumisessa on myös se sosiaalinen tuki, jota yksilö organisaatiolta ja sen jäseniltä saa. Hyvälle työyhteisölle on myös ominaista se, että yksilö saa työstään palautetta ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tärkeää on myös innovatiivinen ilmapiiri, jossa työ koetaan haasteena, ihmiset auttavat toisiaan, asioita tarkastellaan koko yhteisön näkökulmasta ja konfliktitilanteet pyritään käsittelemään ja ratkaisemaan yhdessä (Tiuraniemi 1992, 74–76.) Kestävät arvot syntyvät vasta sitten, kun työyhteisö on onnistunut synnyttämään luottamuskulttuurin, joka läpäisee koko organisaation (Harisalo & Miettinen 2000, 19).

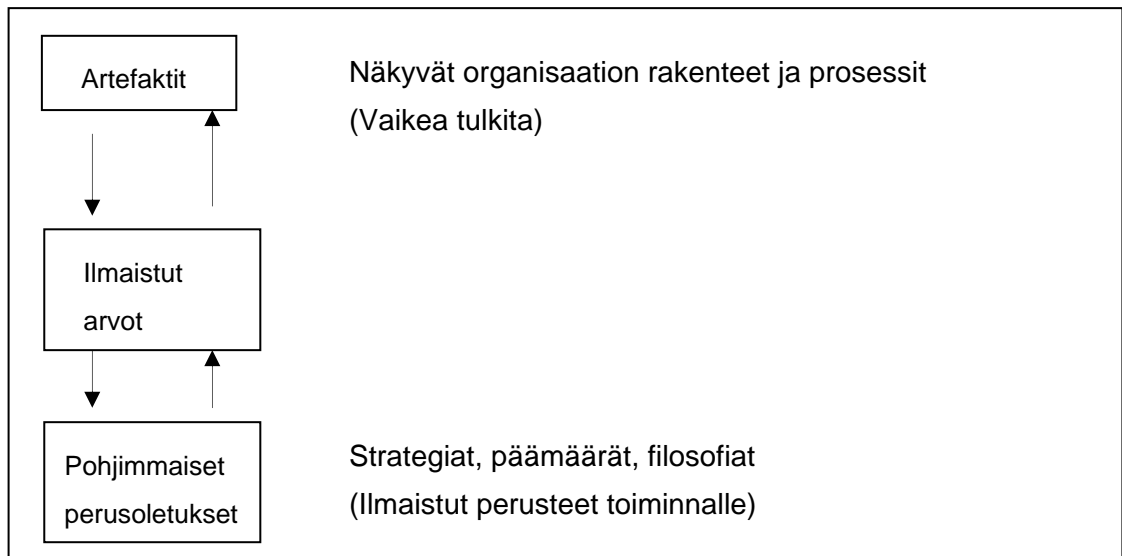
Tehokkuusvaatimukset ajavat yhä matalampiin ja vähemmän byrokraattisiin organisaatioihin, joiden tehokkuus perustuu mm. siihen, että organisaation arvot ovat realistisia ja hyväksyttäviä. Adhokratian voima piilee siinä, että organisaation arvot ja henkilöstön omat arvot ovat sopuinnussa. Yksittäinen työntekijä

kokee kehittyvänsä organisaation tavoitteiden kautta ja saavuttavansa samalla myös omia päämääriään. Rowleyn ja Roevensin (1996, 112) mukaan odottamattomiin asioihin reagointi on nopeinta silloin, kun sisäiset arvot ohjaavat jokaisen käyttäytymistä. Yhteiset arvot vievät toimintaa vaistomaisesti oikeaan suuntaan, jolloin muutoksen aikaansaaminen on helpompaa.

Arvojen tekeminen näkyviksi, niiden kyseenalaistaminen ja ekspansiivinen muuttaminen onnistuu vain kollektiivisten toimintajärjestelmien tasolla. Ongelmanratkaisu ja reflektio yksilön tai pienryhmän tasolla ei riitä. Toimintajärjestelmän tasolle pääsemiseksi tarvitaan erityisiä oppimistekoja. Näihin uusiin oppimistekoihin kuuluu keskeisesti "arvottomien" tai "hyödyttömien" kohteiden kohtaaminen, kyseenalaistaminen ja uudelleenarviointi yhteisöllisissä tilanteissa, joissa on mukana erilaisia valta-asemia edustavia toimijoita (Pohjanheimo 2005, 327.)

Arvoja voidaan tarkastella organisaatiokulttuurin valossa myös artefaktien kautta. Artefakteilla tarkoitetaan organisaatiokulttuurissa kaikkea sitä havaittavaa ja aistittavaa, joka on sen rakenteissa näkyvästi esillä. Sen kautta syntyy havaitsijalle mielikuva organisaation toiminnasta, tavoista, arvoista ja hierarkiasta. Näiden ilmiöiden kautta voi muodostaa käsityksen organisaation vuorovaikutuksesta, yhteistyökyyvystä ja viestinnästä.

Yrityskulttuuri voidaan jakaa näkyvään osaan, näkymättömään välittömästi pinnan alla olevaan osaan ja tiedostamattomaan osaan. Näkyvin taso ovat artefaktit. Välittömästi pinnan alla ovat arvot ja syvin, tiedostamattomin taso ovat perusoletukset (Schein 1991). Artefaktien tasolla yrityskulttuuri näkyy ulospäin selvästi käyttäytymisenä ja ihmisten tekemisinä. Artefakteja ovat näkyvät rakenteet, toimintatavat, järjestelmät ja muut ulospäin havaittavat asiat kuten esim. pukeutuminen. Ne ovat rakentuneet perusoletusten ja arvojen pohjalta (Schein 2001). Strömmerin esimerkki artefaktista on "apteekkien hillitty ja usein persoonaton ilmapiiri" (Strömmer 1999). Arvot ovat asioita, joihin yrityksessä uskotaan ja joita arvostetaan. Kahdella organisaatiolla voi olla samanlaiset arvot, mutta niiden artefaktit voivat olla hyvin erilaisia.



Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa (Schein 1987).

Homburgin ja Pflesserin (2000, 451) mallissa organisaatiokulttuurin ensimmäisellä tasolla ovat arvot, toisella tasolla normit ja kolmannella tasolla, joka on näkyvin, artefaktit ja käyttäytyminen.

Myös jokaisella oppilaitoksella on oma kulttuurinsa, joka heijastuu yhteisön toiminnassa, ajattelussa ja päätöksenteossa. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yleisesti toiminnan pohjalla olevia arvoja, arvostuksia, tapoja ja tottumuksia, eli lyhyesti organisaation kirjoittamatonta tapaa toimia. Kulttuurilla on historialliset juurensa, jotka liittyvät kaikkeen, mitä organisaatiossa tehdään. Oppilaitoksessa on ainakin kolme kulttuurijärjestelmää: oppilaan kulttuuri, opettajien kasvatuskulttuuri ja hallintokulttuuri. Näiden yhdistelmä muodostaa oppilaitokselle ominaisen organisaatiokulttuurin, koulukulttuurin (Mustonen 2003, 48.).

Organisaation arvojen määrittäminen ei vielä takaa sitä, että ne vaikuttavat käytännön työssä. Vaikka arvoille määriteltäisiin konkreettinen sisältö, ne eivät yleensä vielä siinä vaiheessa ole kuin tiedostettuja asioita. Vähimmäistavoitteena olisi pidettävä, että arvot ovat jokaisen työntekijän sisäistämiä, jolloin niitä ei tar-



vitse erikseen ajatella vaan ne ohjaavat käyttäytymistä omalla voimallaan. Arvojen sisäistämisen "korkein taso" on roolimallina toimiminen, mikä tarkoittaa arvojen omaksumista niin pitkälle, että henkilö toimii esimerkkinä muille ja omalla käyttäytymisellään ohjaa muita (Valtiovarainministeriö 2004, 31.) Seuraavassa kappaleessa tarkastelen arvojen sisäistämistä ja niiden jalkautumista organisaatiossa.

#### **4.2 Strategiaprosessi ja sen jalkauttaminen arvomäärityksen kivijalkana**

Eri organisaatioiden strategiat poikkeavat toisistaan, mutta itse asiassa kaikilla organisaatioilla on sellainen. Se on joko implisiittinen tai eksplisiittinen, tiedostamaton tai tietoisesti toimiva. Käsite "strategia" mielletään usein kovin eri tavalla, eikä yksiselitteistä vastausta käsitteestä ilmeisesti ole olemassa. Strategia -sana juontaa juurensa kreikan kielen sanasta *strategos*, joka tarkoittaa sodan johtajaa. Englantilainen sotateoreetikko Liddell-Hart otti huomioon asevoiman väkivallattomat sovellutukset määritellään strategian taidoksi ryhmittää ja käyttää sotilaallisia keinoja poliittisten päämäärien saavuttamiseksi.

Strategian tärkeimmät piirteet ovat kuitenkin suuntautuminen tulevaisuuteen, organisaation jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Yksi parhaista ja yksinkertaisimmista määritelmistä strategialle on, että se on keinovalikoima organisaation päämäärien saavuttamiseksi. Tällöin strategiatyöksi voidaan sanoa kaikkea sitä toimintaa, mitä organisaatiossa tehdään näiden keinojen löytämiseksi, kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Hyvän strategian luominen ja toteuttaminen sisältää tiedon hankintaa ja analysointia, visiointia, vaihtoehtojen muodostamista ja valintoja, suunnittelua ja tavoitteiden asettamista sekä osaamisen kehittämistä, motivointia ja sitoutumista yhteisiin päämääriin.

Ruohotie (1998) toteaa, että tulevaisuutta koskevat visiot, selkeä näkemys omasta tehtävästä (missio) ja toteutussuunnitelma visiota tukevista toimenpiteistä ovat oppivalle organisaatiolle ominaisia piirteitä. Missio vastaa kysymykseen, miksi organisaatio on tarpeellinen, mikä oikeuttaa sen olemassaoloon ja mikä on

sen tehtävä. Visiossa taas selvitetään, millaiselle idealelle organisaatio rakentaa tulevaisuutensa ja mitä se tavoittelee. Arvot ilmaisevat, millaisten perusteiden vaaraan missio ja visiot rakentuvat ja mitkä perusteet organisaatiossa ohjaavat valintoja, päätöksentekoa ja menettelytapoja. Tavoitteilla kuvataan, millaisia spesifisiä tavoitteita organisaatiolle on asetettu ja mitkä ovat ne strategiset toimenpiteet, joilla tavoitteisiin pyritään. Käyttäytyminen ilmaisee, millaisin toimin eri tehtävissä olevat ihmiset edistävät ja tukevat tavoitteiden suuntaista kehitystä. Oppivalle organisaatiolle on tunnusomaista myös selvittää, millaiset ovat eri toimijoiden väliset yhteistyösuhteet ja tietyn ajan kuluessa organisaation kokonaistehokkuutta lisäävät sekä visiota tukevat tuotokset (emt., 42.)

Suomalaisilla organisaatioilla on usein ajatuksella mietitty, hyvä strategia. Kompastuskiveksi muodostuu kuitenkin sen jalkauttaminen yrityksen käytännön toimintoihin. Myös tutkimukset osoittavat, että ongelmat alkavat, kun strategiaa ryhdytään muuttamaan konkreettiseksi myynniksi, viestinnäksi, asiakaspalveluksi ja tuotannoksi (Kaplan & Norton 1996.) Jalkauttamiseen joko panostetaan liian vähän tai se tehdään väärällä tavalla. Strategioita on suhteellisen helppo kirjoittaa, mutta niiden arvo mitataan toimintana. Arvot tulevat ohjaaviksi ja yleisiksi silloin, kun ihmisten enemmistö on omaksunut ne tietyssä tilanteessa, jolloin ne muodostavat pohjan kollektiiviselle toiminnalle (Their 1994, 69–70.)

Strategiatyöskentelyn taustalla on useimmiten myös joku tunnetuista ja tunnustetuista laadunvarmistusjärjestelmistä. Näin on myös tämän tutkielman empiirisesä osiossa, joka koskee Paimion AKK:ta, joka soveltaa EFQM-järjestelmää.

EFQM kutoo erilaiset johtamisopit yhteen ja antaa eväät organisaation kypsyystason arviointiin. Kun tähän vielä lisätään ISO 9000 järjestelmällisyys ja mielekäs dokumentointi sekä tulokortti (BSC), saadaan yhdistelmä, jolla nivotaan kaikki 2000-luvun alun valtavirtaukset yhteen johtamismalliin. EFQM-pohjainen itsearviointi tuottaa joukon vahvuuksia ja parannusalueita, joista priorisoinnin jälkeen valitaan muutama toteutettavaksi. Toteutettavat projektiaiheet viedään tulokortin eri ikkunoihin syy-seurausajattelua käyttäen ja niille laaditaan tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja mittarit seurantaan varten. Toimintasuunnitelmien avulla toteutetaan tarvittavat muutokset, jotka viedään ISO 9000:2000 järjestelmän kehikkoon

pysyväisomaisuudeksi ja kaikkien käytettäväksi. ISO 9000 antaa kokonaisuuden kuvaukselle *mitä?* ja *miten?* ja EFQM täydentää niitä *miten?* ja *miksi?* - näkökulmilla. Näin kaikki kolme linkittyvät luonnollisella tavalla osaksi liiketoiminnan ohjaamista kohti parempia suorituksia

(<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tehonyrkit.html>.)

Strategian jalkauttamisessa on monia keskeisiä painopistealueita. Onnistunut jalkauttaminen edellyttää ensinnäkin strategisen tietoisuuden luomista ja laajentamista organisaatiossa. Kunkin työntekijän tavoitteet on pyrittävä suuntaamaan strategiaa (ja arvoja) tukeviksi. Mahdollisuuksien mukaan henkilökohtainen palkka ja palkitseminen on nivottava strategian jalkauttamiseen. Myös osaamisen kehittämisen on tuettava sitä, että strategia jalkautuisi mahdollisimman tehokkaasti (BSC Report, 2004.)

Strategian – ja sen osana arvojen - jalkauttaminen koko oppilaitokseen on näin keskeinen osa strategiaprosessia. Strategiasta tulee tehdä jatkuva prosessi, joka mahdollistaa strategisen oppimisen. Oppilaitoksen strategisista päämääristä ja menestystekijöistä johdetaan toimialojen ja edelleen tulosyksiköiden päämäärät ja ratkaisevat menestystekijät. Tarvittaessa tavoiteasettelu ulotetaan yksittäisen henkilön tasolle saakka. Keskeisinä työkaluina oppilaitosten strategian jalkauttamisessa käytetään tietoiskuja, tasapainotettua tuloskorttia ja kehityskeskusteluja.

Strategian jalkauttamisessa tarvitaan motivointia. Viestintä on tässä avainasemassa. Strategia ei voi tulla lähelle ja henkilökohtaiseksi, ellei jokaisen henkilökohtaisia tavoitteita saateta samansuuntaisiksi strategisten tavoitteiden kanssa. Näiden henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi tukea poikkiorganisatorisia prosessitavoitteita ja tavoitteiden aikajänteen tulisi ulottua riittävän pitkälle. Strategian tehokas jalkautuminen edellyttää, että organisaatiolla on tarpeellista osaamista ja kyvykkyyttä sekä ihmisillä kykyä muuttua (BSC Report, 2004.) Arvojen saaminen johtamisen välineeksi edellyttää, että on kiinnitettävä huomiota arvoprosessin huolelliseen toteuttamiseen, arvojen sisällyttämiseen tulosohjauksen sekä tulos- ja kehityskeskustelujen osaksi, uuden palkkausjärjestelmän tuomiin mahdollisuuksiin, työilmapiirimittauksiin, johtajien esimerkkiin ja johtamisen arviointiin,

esimieskoulutukseen, rekrytointiin sekä suhtautumiseen arvojen vastaiseen toimintaan (Valtiovarainministeriö 2004, 4.)

Jalkautuminen näyttäisi onnistuvan parhaiten, kun löytyy elementtejä, joilla saadaan aikaan mahdollisuuksia tunnistava (opportunity recognition) strategiatyökentelymalli. Organisaation johto (strategian laatija) on muutoksen ja sisäisen yrittäjyyden mahdollistaja, työntekijä (strategian toteuttaja ja hioja) puolestaan tarttuu mahdollisuuteen. Näin toteutuu jalkautumisen oleellinen prosessi: mahdollisuuden havaitseminen ja siihen tarttuminen (Heinonen 2000, 1.)

### **4.3 Organisaation arvot ja niihin sitoutuminen yksilön näkökulmasta**

Tutkittaessa yksilön sitoutumista organisaation päämääriin ja arvoihin näyttää nousevan esiin kaksi eri koulukuntaa: asenteellisen (attitudinal) ja käyttäytymiseen perustuvan (behavioral) sitoutumisen koulukunnat (Reichers 1985). Asenteellinen koulukunta perustuu Buchananin (1974), Porterin (1974) ja Mowdayn et al. (1982) tutkimuksiin. Käyttäytymiseen perustuva koulukunta puolestaan ammentaa käsityksensä Beckerin (1960), Kieslerin (1971) ja Salancikin (1977) teorioihin ja tutkimuksiin. Mowday et al. (1982) esittävät näiden kahden koulukunnan välisen eron seuraavasti (Abrahamsson 2002, 30–31):

”Asenteellinen sitoutuminen fokusoi prosesseihin, joiden avulla yksilöt pohtivat omaa suhdettaan organisaatioon. Käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen puolestaan sitoutuu prosesseihin, joilla yksilöt lukkiutuvat tiettyyn organisaatioon ja miten he käsittelevät näin syntynyttä ongelmakenttää” (Mowday et al. 1982, 26.) Yksilö on näin aina olemassa tietyssä suhteessa yhteisöön ja nimenomaan siten, että on muita, joita voi pitää itsestä erillisinä. Yksilön ajatukset, arvot ja asenteet syntyvät yhteisössä ja niillä on suhteensa yhteisöön. Yksilö on yhteisöstään, sen luokituskategorioista, arvojärjestelmistä ja käsitejärjestelmistä riippuvainen. Meistä tulee väistämättä - ainakin osittain - yhteisömme heijastuksia eli tapamme suhtautua maailmaan on muovautunut yhteisössä. Vuorovaikutus yhteisön kanssa muokkaa habituksemme (Bourdieu 1987, 47). Työyhteisön arvojen kautta soisaalistumme työyhteisöihimme. Työyhteisön arvot muodostavat työpaikkakult-

tuurin ytimen. Ihannetapauksessa eri tavoin julkituodut organisaation arvot ja käytännössä toteutuvat yksilöiden arvot ovat yhdenmukaisia, sopusoinnussa keskenään (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 14.)

Vuorovaikutusta laajempi tarkastelukehys yksilön valinnoille on elämäntapa. Sosialisatioprosessissa, jossa elämäntavat muokkautuvat, on omaksuttu arvot, normit, suhtautuminen työhön ja koulutukseen, jotka suuntaavat valintoja ja sitoutumista organisaation arvoihin (Mäkinen 2005, 271).

Sitoutuminen organisaation päämääriin riippuu suuresti arvojen yhteensopivuudesta. Sitoutumisen aste ja ennustettavuus ovat suoraan yhteydessä siihen, miten paljon yksilön ja organisaation arvot ovat yhteneväiset (O'Reilly & Chatman 1986, 493). On olemassa empiiristä todistusaineistoa (Vardi et al. 1989) siitä, että kun on olemassa suuri koherenssi organisaation arvojen ja yksilön (tai yhteisön) ydinarvojen välillä, voi syntyä normatiivista sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja päämääriin (Abrahamsson 2002, 36.) Vastaavasti syntyy sitoutumisen heikkenemistä, jos arvostiriita on olemassa.

Yksilö ei välttämättä tajua noudattavansa tiettyjä arvoja tai sitoutuneensa niihin. Arvojen luonne on idealistinen ja oman rajallisuutensa kohtaaminen saattaa muodostua ongelmalliseksi. On syytä erottaa toisistaan organisaation arvot, joita yksilö väittää noudattavansa (espoused values) sekä arvot, joita hän tosiasialisesti noudattaa (values-in-use). Ympäristöstä nousevan sosiaalisen suotavuuden paineen vuoksi yksilö voi puhunnan tasolla "noudattaa" tiettyjä arvoja riippumatta siitä, toimiiko hän todella niiden mukaisesti (Argyris & Schön 1978, 117.)

Näitä arvojen kerrostumia voidaan tarkastella myös kolmen eri arvokerroksen suhteen (Lapin 1992, 3):

1. Omaksutut tai kannatetut arvot (The Espoused Value System): arvot, joita organisaation johto viestii määrätietoisesti ja jatkuvasti niin puheissaan kuin kirjallisestikin.
2. Havaitut tai käsitetyt arvot (The Perceived Value System): arvot, joiden henkilökunta arvelee säätelevän organisaation johdon käyttäytymistä.

3. Varsinaiset arvot (The Actual Value System): arvot, jotka todella tukevat organisaation interpersoonallista dynamiikkaa. On mahdollista, että organisaation johto ei ole koskaan tuonut näitä arvoja julki tai että henkilökunta ei ole koskaan identifioinut niitä.

Strategiaprosessissa haetaan yhtenäistä, integroitunutta tapaa toimia läpi organisaation. Rentdorff (2002, 1–2) toteaa, että yksilön eheys on edellytys organisaation eheydelle. Hän toteaa edelleen, että ongelmana on se, että riippuuko yhtenäinen tapa toimia ainoastaan sitoutumisesta ja onko mahdollista erottaa toisistaan ns. hyvä ja huono sitoutuminen?

Arvojen merkitys on paitsi yhteisen toimintatavan löytymisessä, myös siinä, min-käläisen kuvan organisaatio antaa itsestään arvojensa kautta. Tällä hetkellä parhaat osaajat valitsevat työpaikkansa sen mukaan, millaiset arvot kyseisellä yrityksellä on (Lehtonen 2002, 13).

Arvot toimivat tavallaan ”organisaation muistina”. Vaikka työntekijät yksilöinä vaihtuvat, tietty tieto, käyttäytyminen, arvot ym. pysyvät ajan kuluessa lähes muuttumattomina (Daft & Weick 1984, 285). Yksilön kulttuurirakenteen sisimpänä ja samalla kaikkien pysyvimpinä ovat tiedostamattomat alitajuiset perusolettamukset, jotka vaikuttavat ihmisten arvoperustaan. Kulttuurin syvärakenteen keskellä ovat ihmisen käyttäytymistä ohjaavat, osittain tiedostetut arvot ja normit. Nämä yksilöiden arvot siirtyvät arvostuksen tuloksena organisaatioon, synnyttäen vakiintuneita ja varsin pysyväisluonteisia suhtautumistapoja, jotka ilmenevät ihmisten valinnoissa, sanoissa ja teoissa (Pirnes 1997, 60).

Yhteiset arvot syntyvät muodostuvat pitkän ajan kuluessa organisaatioon osana sen jokapäiväistä toimintaa. Arvojen ja perinteiden merkitys käytännön työelämään on suuri. Näin ollen se ohjaa myös koulutuskulttuurin ilmenemistä, muutoksia ja kehitystä (Halonen 2003, 13.) Asenteellisella tasolla sitoutunut henkilö hyväksyy organisaation arvot ja on sisäistänyt sen tavoitteet (Taipale 2004, 96.)

Arvojen löytäminen ja määrittely ovat vasta hyvä alku arvojohtajuuden kehittämiseksi. Positiivisten arvojen lisäksi on kyettävä tunnistamaan ja nimeämään

myös yrityksessä salaa hyväksytyt kielteiset motiivit sekä uudistuksia jarruttavat vaietut arvot. Jos näitä kaikkia ei tunnisteta, jää arvojen edistäminen puolitiehen ja hieno arvojulistus vuosikertomuksen sekä kotisivun koristeeksi (Puohiniemi 2003, 36.)

Mikki Valjakan tutkimuksessa yrittäjän ja yrityksen arvoista (2004, 6) yksilöarvoista tärkeimmäksi osoittautui perhe ja sen turvallisuus. Toiseksi tärkein arvo oli henkinen kasvu, kehittyminen ihmisenä ja sisäinen tasapaino ja kolmanneksi tärkein oli henkilökohtainen vapaus, itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen. Yritysarvoista tärkeimmäksi osoittautui laatu ja laadukkuus. Toiseksi tärkein arvo oli asiakas ja kolmanneksi tärkein oli palvelu.

## 5 ARVOTEORIOIDEN POHDINTAA

On peräänkuulutettu keskustelua yhteiskunnan, organisaatioiden ja kulttuurin arvoista. Arvokeskustelu on kuitenkin jäänyt köyhäksi, kun sen osanottajat ovat pääasiassa pähkäilleet vallitsevia arvoja eivätkä ole halunneet itse ilmaista omasta puolestaan, mitkä arvot ovat heille itselleen tärkeitä (Pietilä 2003, 14.) Tässä tutkielmassani olenkin pyrkinyt poistamaan tämän puutteen tutkielman empiirisessä osiossa, jossa tutkimuksen kohteena olleet kouluttajat ottavat kantaa omiin arvoihinsa.

Suomessa on laajempaa arvokeskustelua herättänyt mm. pääministeri Esko Ahon hallituksen toimeksiannosta laadittu ns. filosofityöryhmän raportti vuodelta 1994 (Niiniluoto & Löppönen, 1994). Raportin ilmestyttyä puhuttiin paljon arvo-tyhjiöstä – ikään kuin arvoja ei olisi tietyissä suhteissa lainkaan. Schwartzin arvoteorian mukaan tämä ei ole mahdollista, vaan jotkut arvot ohjaavat yksilön toimintaa aina. ”Arvottomuuden tunne” lieneekin heijastusta arvojen muuttumisesta yhteiskunnassa. Työ hektistyi, työttömyys lisääntyi ja kilpailu kiristyi. Arvoihin tulivat voimakkaammin mukaan talous- ja suoritusarvot. Paitsi yksilötasolla, myös yhteiskunnan tasolla tapahtuu siis tiettyä arvojen tarkastamista, joka johtaa joko pysyvyyteen tai eriytyvyyteen. Ihmisellä on taipumus ihannoida muutosta, vaikka se usein koetaankin kuluttavaksi, kuormittavaksi ja jopa vaaralliseksi. Toisaalta muutoksen tai kehityksen ihannoinnin rinnalla toivotaan pysyvyyttä ja jatkuvuutta (Pohjanheimo 2005, 237.)

Arvomaailman muuttuminen yhä yksilöllisempään suuntaan lienee suurimpia viime aikojen muutoksia arvoissa (Keltinkangas-Järvinen 2001, 318–319; Pohjanheimo 2005, 238 ja 248 sekä Boedeker 1997, 86). Myös ikä ja sukupolvi ovat yhteydessä arvoihin. Ikä liittyy yksilön elämänvaiheeseen ja sukupolvi kytkee yksilön tiettyyn yhteiskunnalliseen tai historialliseen tilanteeseen. Sekä elämänvaihe että yhteiskunnallinen tilanne ohjaavat arvoja. Näyttää siltä, että iän myötä tapahtuu siirtymää ”avoimuus muutokselle” -arvoista kohti säilyttämisen arvoja. Tämä pitää yllä eroa nuorten ja vanhempien suomalaisten arvojen välillä (Pohjanheimo 2005, 250.) Lienee oikein todeta, että arvot ovat aina jossain määrin



emotionaalisia, mutta myös kognitiivisia, usein kontekstuaalisia, joskus jopa situationaalisia ja erityisesti sidonnaisia yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja yksilön elämänvaiheeseen (vrt. Allardt 1983, 51).

Engeström toteaa mielenkiintoisesti, että sekä johtamisoppaissa että kriittisissä organisaatiotutkimuksissa työhön liittyvät arvot otetaan tyypillisesti mentaalina ja tekstuaalisina ideologian ilmaisuina. Arvot kuvataan keinoina motivoida työntekijöitä, saavuttaa heidän sitoutumisensa ja pitää yllä kontrollia. Toiminnan teorian valossa työhön liittyvät arvot sisältyvät kohteeseen Kohteet ovat ristiriitaisia olioita, käyttöarvon ja vaihtoarvon ykseyksiä, jotka tuotetaan aineellisesti, mentaalisesti ja tekstuaalisesti. Tässä katsantokannassa arvot ovat myös erottamattomasti yhteydessä motiiveihin, sillä kohde kantaa toiminnan todellista motiivia (Engeström 2005, 325–326.) Engeström ottaa esimerkin sairaanhoitotyöstä (emt., 326), joka lienee hyvinkin sovellettavissa koulumaailmaan: opetustyön kohteen eli oppimisen käyttöarvopuoli synnyttää motiivin opettaa ja varmistaa oppiminen, kun taas en vaihtoarvopuoli synnyttää motiivin tuottaa taloudellista tulosta ja säästää kustannuksissa. Kouluttaja ja opiskelija eivät keskustele vain opetussuunnitelmasta ja opetuksesta vaan myös koulutuksen seuraamuksista (käyttöarvo) ja kustannuksista (vaihtoarvo) molemmille osapuolille. Tällaiset neuvottelut ovat arvoladattuja, puhuttiinpa arvoista eksplisiittisesti tai ei.

Yhteisten arvojen kautta pyritään luomaan sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on aineeton hyödyke, jota yksittäinen ihminen ei voi omistaa (Hyyppä 2005, 19.) Mielenkiintoista on tarkastella mahdollisuutta johtaa eräät yhteisöjen piirteet ja näitä koskevat arvostukset välittömän vuorovaikutuksen järjestelmällisistä muodoista. Mainittuja piirteitä ja arvosuuntauksia ovat ihmissuhteiden ja yhteisön demokraattisuus, autoritaarisuus, tasa-arvoisuus ja hierarkkisuus sekä näiden ohessa yhä useammin tutkitut yhteisön kollektivistisuus ja individualistisuus. Mm. Rauni Myllyniemi on tutkinut tätä (Pirttilä-Backman et al. (toim.) 2005, 258–278; ks. myös Hofstede 1993, 20 ja 185 sekä Ting-Toomey 1988, 225) ja tarkastellut erityisesti, miten hänen tutkimusmallinsa pohjalta kehitetyllä kyselyllä mitatut muuttujat korreloivat Schwartzin (1992) arvomuuttujiin ja Triandiksen (1995) suuntausmuuttujiin. Tulokset ovat mielestäni sikäli merkittäviä, että vaikka ne kertovatkin sosiaalisuuden ja arvojen makrotasosta, yhteiskunnan makrota-

son rakenteet toimivat lopulta ihmisten välittömän kanssakäymisen varassa. Kuten Giddens (1979) toteaa, mikrososiaalinen integraatio on yhteiskunnan makrososiaalisen integraation tärkein tukirakenne.

Organisaation integroituminen voidaan nähdä hyvin toimivan organisaation perustavaa laatua olevana tukipilarina. Yhteiset, integroituneet toimintatavat ovat useimmiten tulosta hyvästä arvojohtamisesta (Rentdorff, 2002, 1.) Arvokeskeinen johtaminen perustuu organisaation perusarvojen korostamiseen. Tämä johtaminen etsii eettisiä arvoja kuten rehellisyys, yhtenäisyys tai oikeutus olla koko organisaation fokuksena. Voimme väittää, että koko organisaation suorituskky riippuu siitä, miten hyvin se on sitoutunut organisaation arvoihin. Johtamisessa voidaan käyttää arvojohtamisen lisäksi poliittisen ja suoran johtamisen elementtejä, mutta tavoitteena oin aina yhtenäinen tapa toimia ja johtotaso työskentelee mieluiten organisaation arvojen ja normien kehittämisen parissa, organisaation kaikilla tasoilla. Badaracco ja Ellsworth ovat esittäneet, että arvojohtamisen strategia ei voi olla yksinkertainen valinta poliittisen, suoran ja arvojohtamisen välillä, vaan pikemminkin pitää sisällään elementtejä kaikista näistä (emt., 8 – 9.)

## **6 TUTKIMUSASETELMA, TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT**

### **6.1 Yleistä kohdeorganisaatiosta: Paimion Ammatillinen Aikuiskoulutuskeskus (PAKK)**

”Kun Sähkölähteenmäki Oy aikanaan sijoittui Paimioon ja kun se kehittyi vuosikymmenien kuluessa merkittäväksi sähköalan yritykseksi, voi tämä kehitys olla se sanoiksi pukematon signaali, joka on erilaisten rationaalisten syiden vuoksi tarvittu sähköalaan erikoistuneen ammatillisen kurssikeskuksen perustamiseen Paimioon. Paimion ammatillinen kurssikeskus perustettiin vuonna 1971 täyttämään sähköalojen koulutustarpeita” (Leskinen, Talka & Pohjonen 1997, 95 – 96.)

Kurssikeskuksesta aikuiskoulutuskeskukseksi kehittynyt PAKK on Paimiossa, Kaarinassa, Turussa ja Espoossa toimiva aikuiskoulutuksen ammattilaisorganisaatio, jonka asiakaskunta muodostuu ammatillista kasvuaan kartuttavista aikuisopiskelijoista, eri toimialoja edustavista yrityksistä ja organisaatioista ja niiden lisä- ja täydennyskoulutuksiin osallistuvista työntekijöistä, toimihenkilöistä ja asiantuntijoista.

Turun seutukunnan alueella toiminta on keskittynyt Paimion, Kaarinan ja Turun toimipaikkoihin, joissa tuotetaan koulutus-, valmennus- ja konsultointipalveluja sähköalan, tieto- ja viestintätekniikan, liike-elämän palvelujen, yrittäjyyden sekä johtamisen osaamistarpeisiin. Yhteistyö ja verkostoituminen alueen yritysten ja yrittäjyöyhdistysten kanssa on tiivistä ja koko ajan laajenevaa. Työuralle valmentava koulutus muodostaa lisäksi laaja-alaisen kokonaisuuden palvelutarjonnassa.

Maanlaajuisesti PAKK toimii erityisesti tietoliikennetekniikan, sähkö- ja energia-tekniikan sekä sähköverkostotekniikan toimialoilla työskentelevien yritysten ja organisaatioiden henkilöstön kouluttajana. Yhteistyö sähkö- ja telealan valtakunnallisten yritysten sekä niitä edustavien toimialajärjestöjen kanssa on laajaa niin

koulutusten suunnittelussa kuin toteuttamisessakin.

Painopiste koulutuspalvelujen tuottamisessa asiakaskunnalle on perus-, ammat-  
ti- ja erikoisammattitutkintoihin valmistavassa koulutuksessa ja niiden näyttötut-  
kintojen järjestämisessä. Tämän ohella PAKK tarjoaa työmarkkinoiden vaatimus-  
ten ja yritysten omien strategioiden mukaan yrityskohtaisesti räätälöityjä koulu-  
tusohjelmia. PAKK on myös aktiivisesti mukana tulevaisuuden osaamistarpeiden  
ennakointityössä ja siltä pohjalta kehitettävien koulutuspolkujen kehittämistyössä  
yhdessä muiden asiantuntijaorganisaatioiden ja niistä muodostuneen toimijaver-  
koston kanssa ([http://www.pakk.fi/.](http://www.pakk.fi/))

PAKK toimii kahdella koulutusalueella: tekniikan toimialalla ja palvelutoimialalla.

Paimion AKK:n tekniikan toimialalla PAKK kouluttaa ja valmentaa sähköalan  
ammattilaisia useilla osaamisalueilla. Valmistavan koulutuksen ohella palvelutar-  
jontaan kuuluvat sähköalan näyttötutkinnot, joiden järjestämisessä PAKK on ai-  
kuisoppilaitoksena maamme johtava toimija. PAKK toimii valtakunnallisesti mui-  
den johtavien sähköalan organisaatioiden kanssa tuottaen erilaisia koulutus- ja  
kehittämispalveluja alan yrityksille. Asiakasryhmiä ovat muun muassa sähkö- ja  
teleyhtiöt, sähköurakoitsijat sekä sähkö- ja televerkostourakoitsijat.

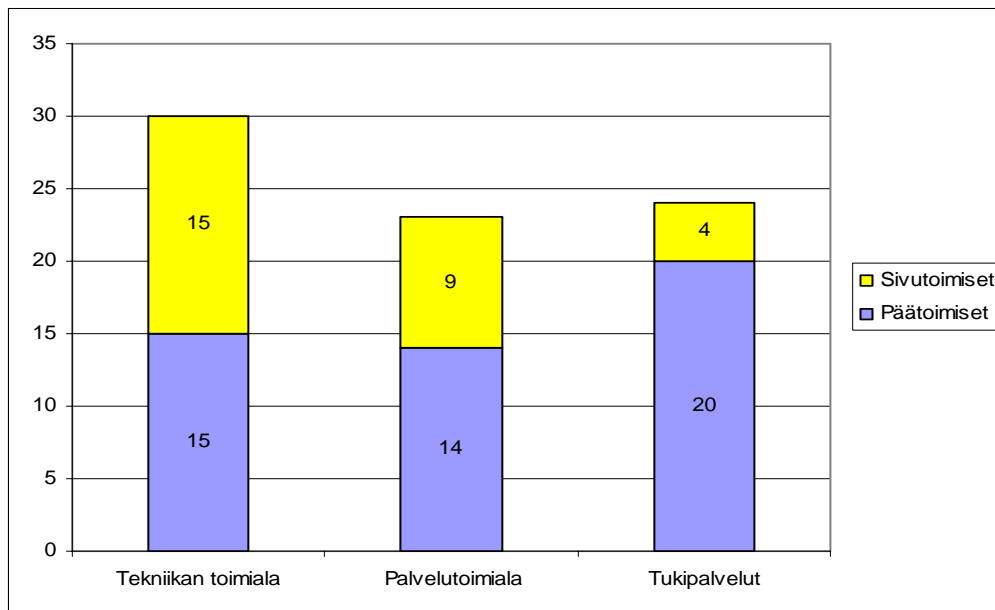
Paimion AKK:n palvelujen toimialalla koulutetaan ja valmennetaan liike-elämän  
ammattilaisia useilla osaamisalueilla. Valmistavan koulutuksen ohella palvelutar-  
jontaan kuuluvat omaehtoiset ammatilliset lisäkoulutukset, yritysten henkilöstölle  
suunnatut räätälöidyt koulutukset sekä tietoisuustyypiset valmennukset kuten  
avoin yrittäjävalmennus. Lisäksi PAKK kouluttaa ja valmentaa henkilöitä työelä-  
mään. Tällöin koulutustuotteita ovat ohjaavat koulutukset, työnhakuvalmennuk-  
set sekä työelämän kohtaustapahtumat Portti ([http://www.pakk.fi/.](http://www.pakk.fi/))

Seuraavassa alaluvussa paneudumme tarkemmin oppilaitoksen organisaatioon  
ja sen henkilöstöraportin keskeiseen informaatioon.

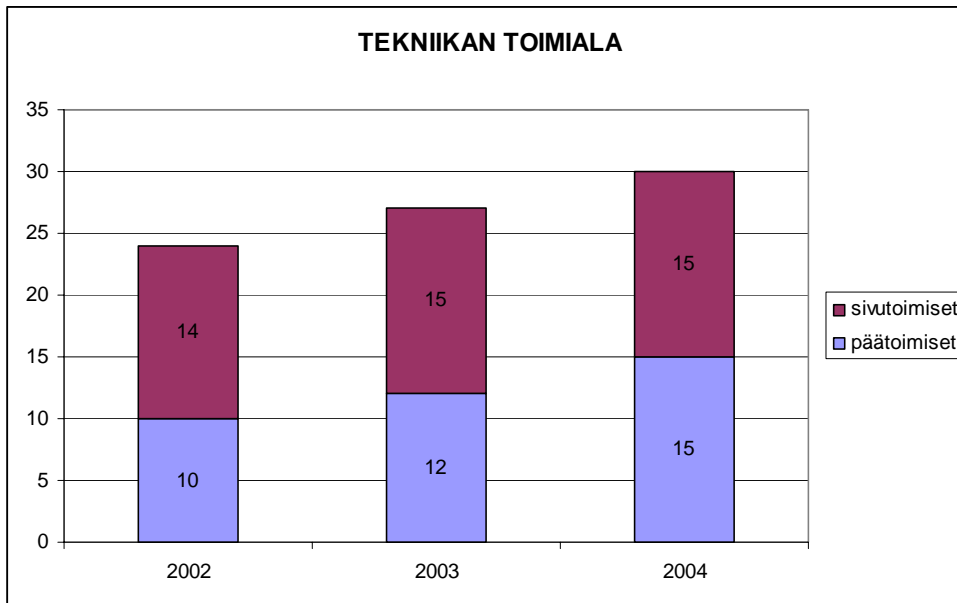
## 6.2 Keskeistä tietoa PAKK:n henkilöstöraportista vuodelta 2005

Seuraavassa on esitetty keskeisimpiä lähinnä oppilaitoksen henkilöstöä koskevia tilastotietoja. Niiden tarkoituksena on helpottaa lukijaa fokuoimaan tutkimusta ja sen tuloksia sekä positoimaan kohdeorganisaatio vertaiskenttäänsä. Tiedot on saatu PAKK:n henkilöstöraportista vuodelta 2005 (Forsblom, 2005).

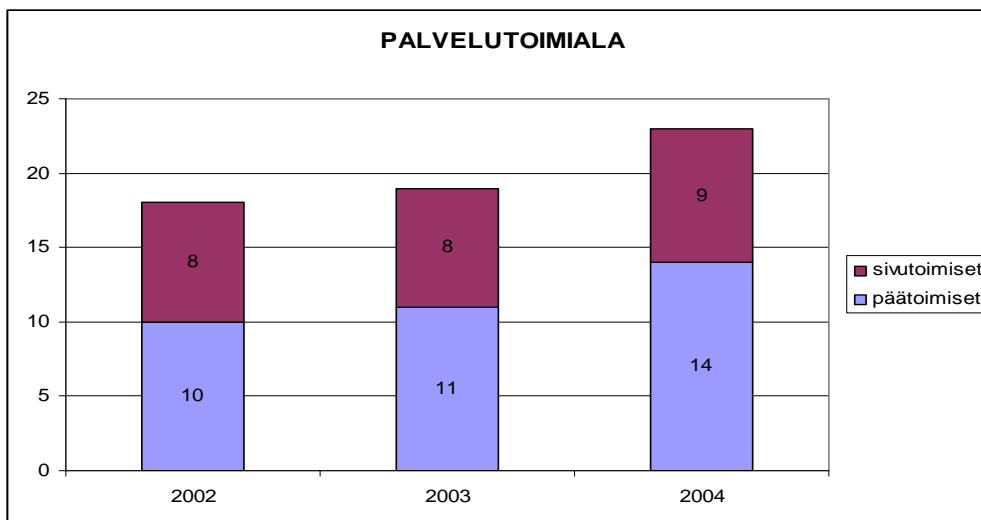
PAKK:n henkilöstön määrä oli 31.12.2005 yhteensä 48 henkilöä, josta opetushenkilöstöä oli 29 ja tukipalvelujen henkilöstöä 19. Henkilöstön määrä on lisääntynyt vuoden 2004 aikana 12 henkilöllä. Sivutoimisia tuntiopettajia ja sijaisia on vuoden aikana ollut 28. Neljä määräaikaista työsuhdetta on päättyntynyt vuoden 2005 aikana.



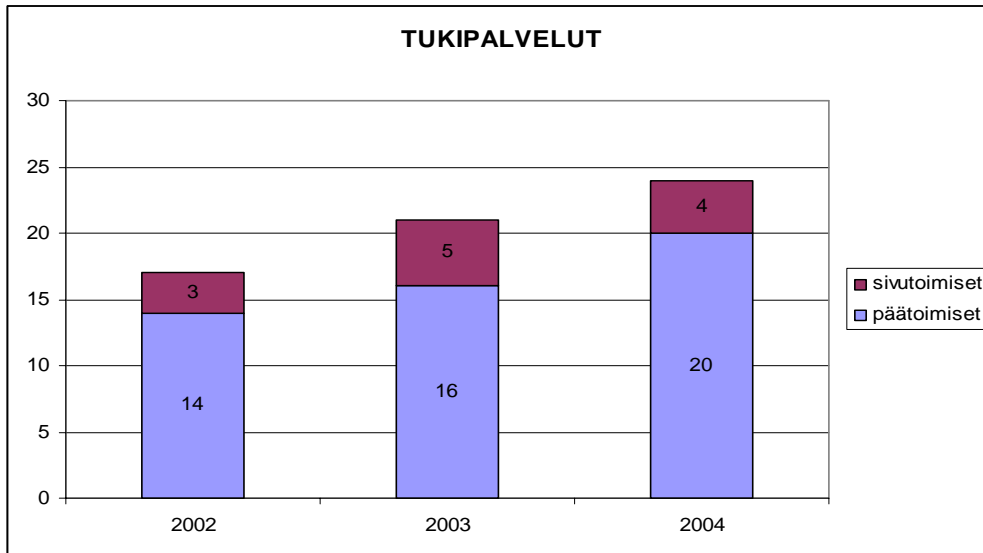
Kuvio 3. PAKK:n henkilöstön kokonaismäärä 2005



Kuvio 4. PAKK:n henkilöstön määrä vuosina 2003 – 2005, tekniikan toimiala.

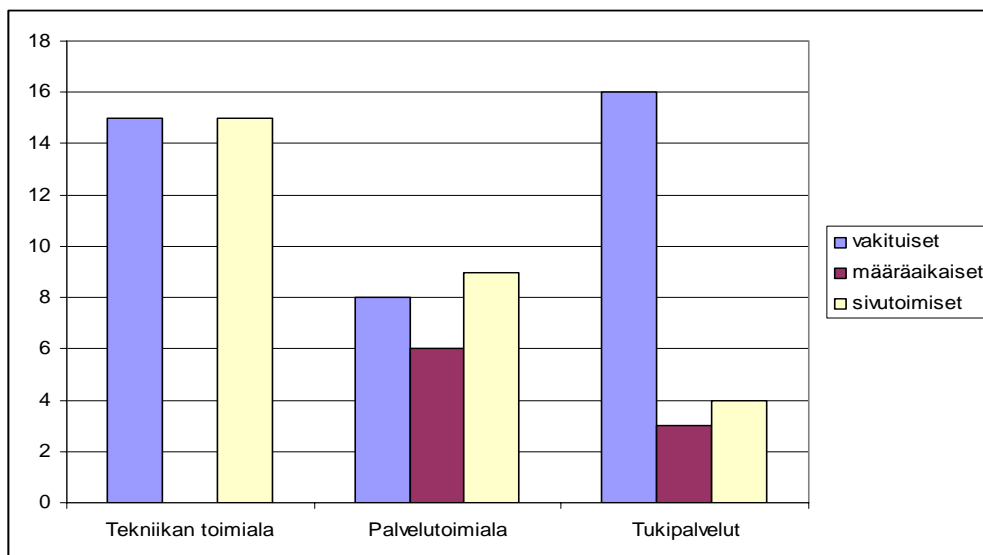


Kuvio 5. PAKK:n henkilöstön määrä vuosina 2003 – 2005, palvelutoimiala.



Kuvio 6. PAKK:n henkilöstön määrä vuosina 2003 – 2005, tukipalvelut.

Vuosina 1998–2000 PAKK jouduttiin saneeraamaan taloudellisista syistä. Henkilöstön määrä väheni noin kolmanneksella. Saneeraus osoittautui onnistuneeksi ja oppilaitoksen talous saatiin vakautettua.



Kuvio 7. PAKK:n henkilöstön jakauma työsuhteittain.

Henkilöstöstä 49 % oli yli 50-vuotiaita, naisten osuus koko henkilöstöstä oli 43 %. Koko henkilöstön keski-ikä vuoden 2005 lopulla oli 46,5 vuotta. Henkilöstökulut vuodelta 2005 olivat yhteensä 1.745.000 euroa. Välittömien palkkojen osuus oli 1.356.000 euroa, henkilösivukulut olivat yhteensä 389.000 euroa. Henkilöstökulut olivat 60 % käyttötalouden menoista.

Henkilöstökuluissa ovat mukana kaikki ennakonpidätyksen ja sosiaalivakuutusmaksujen perusteena olleet palkat ja palkkiot, siis myös kokous- ja luentopalkkiot.

Henkilöstön osallistumismahdollisuuksia päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen sekä tiedonkulkua arvioidaan työtyytyväisyyskyselyillä, ilmapiirikartoituksilla ja itsearviointilla. Toiminnan itsearviointi toteutetaan vuosittain, työvälineenä on käytetty Suomen laatupalkintojärjestelmän arviointiperusteita, jotka pohjautuvat EFQM -malliin.

Valitut strategiat korostavat voimakkaasti erilaisia laatutekijöitä. Toiminnan tuloksellisuus ja taloudellisuus nähdään osana tätä laatua, jolla taataan keskeisin tavoite; asiakastyytyväisyys. Tässä onnistuminen edellyttää organisaatiolta uudistuvia työtapoja. Tiimityöskentely sekä toiminta erilaisissa verkoissa ovat osa PAKK:n oppimisprosessia.

PAKK:n henkilöstöstä 38 % on suorittanut korkeakouluasteen tutkinnon ja 15 % ylemmän korkeakoulututkinnon. Koko henkilökunnasta 38 %:lla on pedagoginen pätevyys ja 40 % on suorittanut 15 opintoviikon laajuisen näyttötutkintomestari-koulutuksen. Henkilöstön koulutuksen aiheuttamat palkkamenot vuonna 2005 olivat 38.120 euroa ja osallistumisen aiheuttamat muut kustannukset 18.050 euroa. Yhteensä koulutusmenot vuonna 2005 olivat 56.170 euroa eli 2 % kokonaismenoista. Koulutukseen osallistui 55 % henkilökunnasta ja koulutuspäiviä vuoden aikana oli 282.

PAKK:ssa on toteutettu vuodesta 2003 henkilöstön työtyytyväisyyskyselyä. Alla sen tulokset kolmelta viimeiseltä mittauskerralta:



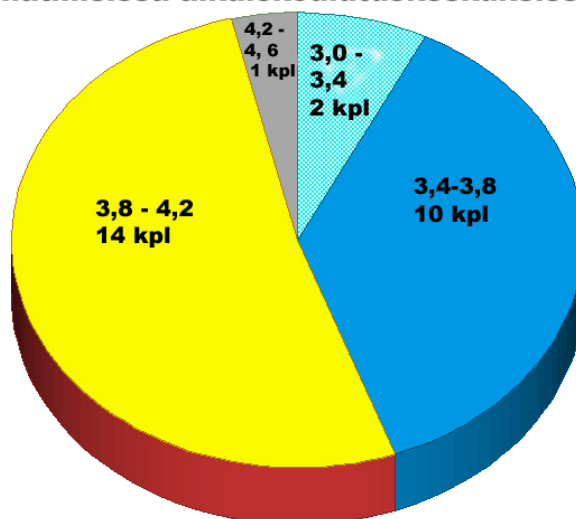
Taulukko 2. Työtyytyväisyyskartoituksen tulokset.

### PAKK:n työtyytyväisyys ja vertailu edellisiin tuloksiin

<b>Yhteenveto:</b>	<b>01/04</b>	<b>12/04</b>	<b>11/05</b>
<b>Vastaajia</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>43</b>
<b>Vaikutus omaan työhön:</b>	<b>3,52</b>	<b>3,53</b>	<b>3,47</b>
<b>Työn stressaavuus:</b>	<b>2,55</b>	<b>2,88</b>	<b>2,90</b>
<b>Työtoveruus:</b>	<b>2,99</b>	<b>3,17</b>	<b>3,29</b>
<b>Työn haasteellisuus:</b>	<b>3,49</b>	<b>3,52</b>	<b>3,56</b>
<b>Esimies:</b>	<b>3,00</b>	<b>3,58</b>	<b>3,59</b>
<b>Esimies - alainen suhde:</b>	<b>3,32</b>	<b>3,72</b>	<b>3,79</b>
<b>Työn kehittäminen:</b>	<b>3,35</b>	<b>3,37</b>	<b>3,70</b>
<b>Koko kartoituksen ka:</b>	<b>3,17</b>	<b>3,40</b>	<b>3,47</b>

Vastaavat tiedot koko Suomen aikuiskoulutuskeskuskentässä ovat seuraavat:

### Henkilöstön työtyytyväisyys Suomen ammatillisissa aikuiskoulutuskeskuksissa 2004 - 2005



Kuvio 8. Henkilöstön työtyytyväisyys Suomen aikuiskoulutuskeskuksissa vuosina 2004 - 2005. Vastaajien määrä 27 oppilaitosta. (Aike Group 2005).

PAKK:n strategian kokonaisarvioinnin kehyksenä käytetään Balanced Scorecard -mallia eli tasapainotettua tuloskorttia. Sen neljä johtamisnäkökulmaa ovat asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, resurssit ja talous, prosessit ja rakenteet sekä henkilöstön kehittyminen ja innovatiivisuus.

Henkilöstön johtamisnäkökulman strategisiksi tavoitteiksi on määritelty:

- henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen ja edellytysten luominen osaamisen kehittämiseen muuttuvan toiminnan tarpeita vastaavasti
- saada henkilöstörakenne vastaamaan määrällisesti ja laadullisesti toiminnan tarpeita
- innovatiivisuuden ja kilpailukyvyn varmistaminen kriittisiksi menestystekijöiksi:
- osallistava henkilöstöjohtaminen, hyvinvoiva henkilöstö, osaava henkilöstö ja innovatiivisuus.

Henkilöstön kehittämisen painopistealueina ovat laaja-alainen henkilöstöstrateginen suunnittelu, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen.

Tavoitteeksi vuodelle 2005 oli asetettu, että kaikki esimiehet käyvät joko yksilö- tai ryhmäkehityskeskustelun jokaisen alaisensa kanssa. Kehityskeskustelujen yhteenvetojen pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelmia.

### **6.3 Arvot osana PAKK:n strategiaa**

PAKK:lla on menossa toinen strategijakso. Edellinen strategia oli vahvistettu vuosille 2002 – 2004, nykyinen strategia vuosille 2005 – 2008. Alla on esitetty tämän tutkimuksen kannalta keskeiset osat PAKK:n strategiaa.

*PAKK:n toiminta-ajatus (Miksi olemme olemassa?):*

Tuotamme työelämälähtöisiä aikuiskoulutuspalveluja, joilla luomme edellytykset

asiakkaittemme ammatilliselle kasvulle ja kilpailukyvyn paranemiselle.

*PAKK:n visio (Mitä haluamme olla vuonna 2008?):*

Olemme vahvasti yhteistoiminnallinen aikuiskoulutusorganisaatio ja alueellisesti tunnustettu pk-yritysten kehittämiskumppani kaikilla osaamisaloillamme sekä valtakunnallisesti johtava sähköverkosto- ja tietoliikennealan kouluttaja.

Toimialojen missiot:

Koulutuspalvelut / Palvelutoimiala:

Kehittää ja tuottaa työelämävalmiuksia edistäviä koulutuspalveluja yksilöille sekä toimialasta riippumattomia, liiketoimintaa tukevia koulutuspalveluja pk-yrityksille ja muille työyhteisöille.

Koulutuspalvelut / Tekniikan toimiala:

Kehittää ja tuottaa sähkö- ja tietoliikennealan koulutuspalveluja.

Tukipalvelut:

Kehittää ja tuottaa sisäisiä ja ulkoisia palveluja, kehittää ja hoitaa sisäistä ja ulkoista laskentatoimintaa.

*PAKK:n arvot (Mikä on meidän yhteinen tapamme toimia joka taholle?):*

*Toimimme asiakaslähtöisesti.*

- Asiakkaamme tarpeet ohjaavat toimintaamme.
- Teemme sen, minkä lupaamme.
- Toimintamme johtaa luottamukseen.

*Olemme avoimia.*

- Viestimme vuorovaikutteisesti.
- Perustelemme päätökset.
- Koemme uudistumisen mahdollisuutena.

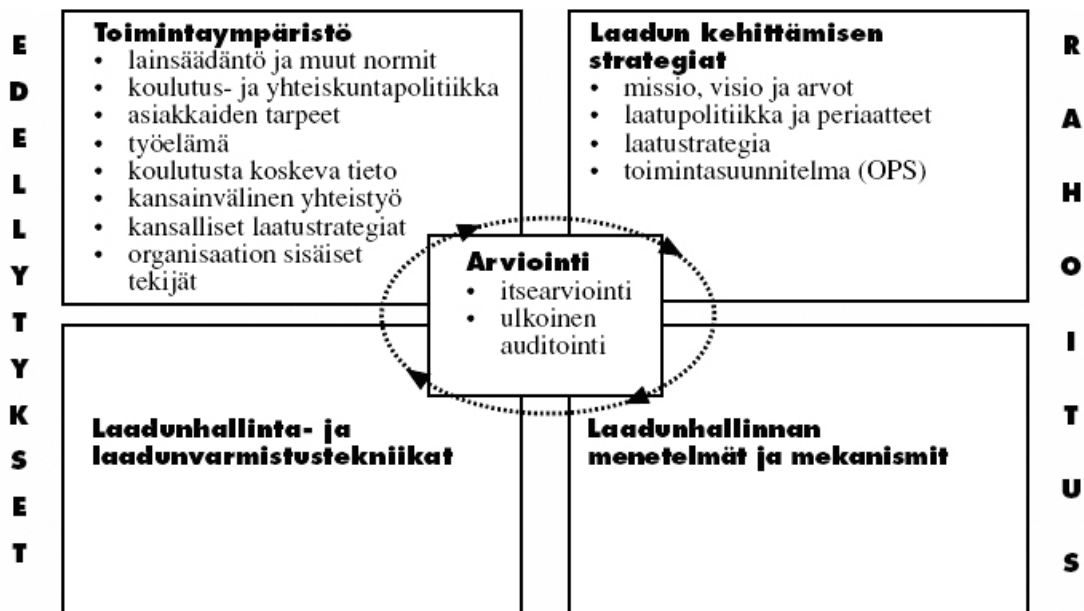
*Kunnioitamme erilaisuutta.*

- Olemme ennakkoluulottomia.
- Uskomme erilaisuuden voimaan.
- Arvostamme omaa ja toistemme työtä.

*PAKK:n strategiset painopistealueet (Mitkä ovat ne toimintamallit, jotka toteuttavat vision?):*

1. Toimimme yhteistoiminnallisesti.
2. Varmistamme laadukkaan oppimisprosessin ja henkilökunnan ammatillisen osaamisen.
3. Kehitämme ja laajennamme koulutuspalvelujamme kumppanuusperiaatteella pk-yritysten kanssa painopistealueena Varsinais-Suomi.
4. Kehitämme yhteistyötä kumppanuudeksi sähköverkosto- ja tietoliikennetekniikan alan yritysten henkilöstön kouluttamisessa.

Arvojen olisi PAKK:ssa johdettava kohti parempilaatuista toimintaa. Ammatillisen koulutuksen laatua osana strategiatyöskentelyä tarkastellaan PAKK:ssa seuraavassa esitetyn kuvion osoittamalla tavalla. Kuvioista ilmenee laatutyön keskeinen idea: sille on ominaista jatkuvuus ja prosessiluonteisuus, eri vaiheiden liittyminen toisiinsa sekä toiminnan kehittämisen dynaamisuus.



Kuvio 9. Ammatillisen koulutuksen laatu (OPH 1999, 8).

Markkinataloudessa toimivan organisaation on löydettävä omat markkinansa ja sellainen asiakaskunta, joka on halukas maksamaan sen tuotteista tai palveluista. Puohiniemen (2003, 15) mukaan yritysten arvot muistuttavat usein toisiaan sen vuoksi, että yritykset joutuvat turvaamaan jatkuvuutensa samankaltaisten lainalaisuuksien ohjaamalla, kilpailluilla markkinoilla.

PAKK:n arvoja on kritisoitu siitä, että taloudellisuus tai tehokkuus ei kuulu niihin. Lienee selvää, että perusoletuksia yritysmaailman näkökulmasta on se, että varmistetaan organisaation toiminnan jatkuvuus.

## 7 MENETELMÄT JA AINEISTO

### 7.1 Tutkimuksen peruslähtökohdat

Tämä tutkielma on pohjimmiltaan kvalitatiivinen tutkimus, vaikka siinä on käytetty joitakin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä.

Kvalitatiivinen tutkimus ei voi olla täysin neutraalia, objektiivista tai kaiken kattavaa, sillä havainnointi ja tulkinat ovat aina valikoivia (Mason 1996, 4). Tutkijaa ohjaavat mm. hänen tieteenfilosofiset taustaoletuksensa. Tieteenfilosofisena katsantokantana astuu aina kuvaan metodologia: sen ääripäät ovat nomoteettinen ja ideografinen. Nomoteettinen näkemys perustuu etäisyyteen ja objektiivisuuteen: etsitään luonnonlakeja ja säännönmukaisuuksia. Ideografinen näkemys – jota olen pyrkinyt tässä tutkimuksessa toteuttamaan – puolestaan läheisyyteen ja subjektiivisuuteen, jolloin pyritään saavuttamaan ymmärtävä ote ja tulkinta (Penttilä 2003.)

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista Töttö (2000, 103 - 104) kommentoi mielenkiintoisesti: ”kokemusperäinen tutkimus sisältää aina välttämättä jonkin verran teoreettista analyysia ja teoreettinen argumentaatio on käsitteellisesti eri tason asia kuin empiirinen argumentaatio, joka voi puolestaan olla laadullista tai määrällistä – tai molempia. Puhdasta empiiristä tutkimusta ei siis ole olemassa, ja siksi ´laadullisella tutkimuksella´ on periaatteessa yhtä läheinen tai kaukainen suhde teoriaan kuin ´määrällisellä tutkimuksella´ - ainakin käsitteiden maailmassa”. Tutkijalla näyttäisi näin olevan melkoisesti niin valtaa, vastuuta kuin valinnan vapautta.

Empiirisessä tutkimuksessa voidaan erottaa kaksi tieteenfilosofista päätraditiota: positivismi ja hermeneutiikka. Hermeneutiikan metodi, jota olen pyrkinyt tässä tutkimuksessa soveltamaan, on ymmärtävä ja tulkitseva (Anttila 1996, 28). Hermeneutiikassa tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Sen ote tutkimukseen on kuvaileva. Se ei testaa hypoteeseja, vaan rakentaa kokonaisvaltaisen

kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Kuvailevien tutkimusten tietoa ei usein pystytä saavuttamaan määrällisillä menetelmillä. Tutkimukset kuvailevat nimensä mukaisesti ilmiöitä, tilanteita ja tapahtumia (Anttila 1996, 250). Kvalitatiivinen tieto on mahdollisimman elävää, konkreettista ja yksityiskohtaista kuvausta tapahtumista, tilanteista, ihmisten kokemuksista, tunteista, mielipiteistä ja näkemyksistä. Sillä pyritään kokonaisvaltaiseen kontekstuaaliseen ymmärtämiseen (Strauss & Corbin 1990, 17–19). Strauss ja Corbin painottavat samalla (1990, 18–19), että kvalitatiivista ja kvantitatiivista otetta voidaan hyvin käyttää samaan tutkimusprojektiin. Tällä tavalla voidaan selventää määrällisellä tutkimusotteella saatuja tuloksia tai pyrkiä tutkimaan esimerkiksi laadullisen otteen tulosten yleisyyttä. Lisäksi useissa tapauksissa molempien otteiden käyttö lisää tutkimuksen validiteettia. Tämän kannan ottaa myös Hirsjärvi todeten, että molemmat nähdään tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, ei kilpaileviksi suuntauksiksi (Hirsjärvi et al. 2004, 127–128).

Vaikuttaa siltä, että kvalitatiivisten menetelmien käyttö tutkimuksessa edellyttää tutkijalta tietoisempaa ja tarkempaa otetta kuin määrällisten menetelmien tutkijalta. Tätä perustellaan mm. tutkimuksen kohteella, joka useimmissa tapauksissa on inhimillinen vuorovaikutus tai ylipäänsä ihminen sekä sillä, että laadullisessa tutkimuksessa sen keskeinen työväline on ihminen eli tutkija itse (Eskola & Suoranta 2000, 21). Laadullisessa tutkimuksessa itse asiassa tutkija voi valita mieleisensä menetelmän, jolla voi taustaltaan olla hyvinkin erilaisia tietoteoreettisia tai tutkimusmenetelmällisiä lähtökohtia. Tutkijalla on suuri vastuu valittaessa tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineistoja. Sama tutkija voi haluta nähdä kohteen eri tavalla kuin ennen. Tutkimustyö edellyttää tekijältään jatkuvaa pohdiskelua ja mielenkiintoa tutkimustaan kohden (Tähtinen & Kaljonen 1996, 3.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena aineiston teoreettinen edustavuus eli aineistossa tulee olla tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet (Uusitalo 1991, 80). Kvalitatiivisen aineiston järjestelyssä ja analysoinnissa on tutkijan pyrittävä systemaattisuuteen, perusteltavuuteen, kattavuuteen, rationaalisuuteen ja totuudellisuuteen. Prosessi on aina kokonaisvaltainen. Tutkijan oma osuus on keskeinen; laadullinen tutkija on itse johtaja ja juoksupoika, arkkitehti ja kokonaisuuden rakentaja (Mahlamäki – Kultanen 2005.) Marssijärjestyksen pitää kuitenkin olla selvä: ensin kysymys, sitten keino (Atjonen 2001, 7.) Töttö toteaa metodikriittis-

sään rohkeasti, että ”teoria, joka on saatu omasta päästä, parturilta, naprapaartilta, henkiparantajalta tai Mattiesko Hytöseltä, on pätevä, jos sen pystyy sellaiseksi osoittamaan” (emt., 43).

## 7.2 Tutkimusmenetelmälliset ratkaisut

Tämän tutkielman tarkoituksena on toimintatutkimuksellisin menetelmin tarkastella Paimion AKK:n kouluttavan henkilöstön arvoja ja verrata niitä oppilaitoksen strategiassa määriteltyihin arvoihin.

Toimintatutkimus on lähestymistapa, tutkimusstrategia, jossa tutkija osallistumalla kiinteästi tutkittavana olevan kohdeyhteisön elämään pyrkii yhdessä kohdeyhteisön jäsenten kanssa ratkaisemaan jotkin ratkaistaviksi aiotut ongelmat, saavuttamaan yhdessä kohdeyhteisön jäsenten kanssa asetetut tavoitteet ja päämäärät. Tähän päästään tutkimalla näiden ongelmien ilmenemistä, synty- ja kehitysehtoja ja niiden ratkaisuun johtavia teitä toimimalla saadun tiedon ja kehitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen pohjalta yhdessä kohdeyhteisön jäsenten kanssa ongelmien ratkaisemiseksi, tavoitteiden saavuttamiseksi, päämääriin pääsemiseksi (Jyrkämä 1978, 39.) Olen alustanut koko henkilökunnalle tutkimukseni taustan ja tarkoituksen, ohjeistanut tutkimuskysymyksiin vastaamisen ja luvannut käsitellä tutkimuksen tulokset yhdessä henkilöstön kanssa. Olen myös itse vastannut kyselyyn.

Toimintatutkimus on tapaustutkimuksen kaltainen käsite, joka antaa tulkitsijalleen vapauden määritellä sitä. Toimintatutkimus voidaan nähdä pikemminkin tutkimusstrategiana kuin erityisenä tutkimusmenetelmänä. Sitä voidaan pitää myös teknologiana tai eettis-moraalisena lähestymistapana (Aaltola & Syrjälä 1999, 17). Sille ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää eikä sitä voi erottaa siinä käytettyjen tutkimustekniikkojen perusteella, koska ne vaihtelevat (Kuula 2000, 218.)

Jyrkämä (1978, 50–51) jakaa toimintatutkimukset kolmeen ryhmään niiden suuntautumisen pohjalta: interventiosuuntautunut, tutkimussuuntautunut ja toimin-



tasuuntautunut. Toimintasuuntautunut toimintatutkimus, jota tämä tutkielma edustaa, lähtee liikkeelle kohdeyhteisöstä ja sen tavoitteista.

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkija osallistuu kiinteästi tutkittavana olevan kohdeyhteisön elämään ja pyrkii yhdessä yhteisön jäsenten kanssa ratkaisemaan yhdessä määritellyt ongelmat, saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät. Tutkija ja kohdeyhteisön jäsenet tutkivat yhdessä ongelma ilmene mistä, keräävät tietoa ilmiöstä ja pohtivat sen synty- ja kehitysehtoja sekä kokei- levat ratkaisuvaihtoehtoja.

Toimintatutkimuksella on kaksi keskeistä tavoitetta (Silius & Tervakari 2006):

1. kehittäminen (tässä tutkimuksessa arvojen merkityksen sisäistäminen koko henkilöstön toimesta ja niiden huomioiminen käytännön työssä)
  - käytännön toimintojen kehittyminen
  - osallistujien ymmärtämiskyvyn lisääntyminen
  - itse toimintatilanteen kehittyminen sekä
2. vaikuttaminen (tässä työssä arvojen jalkautumisen merkityksen sisäistäminen koko henkilöstön toimesta arkityössä).

Toimintatutkimuksessa korostuu käytännön ja teorian, toiminnan ja ajattelun vä- linen vuorovaikutuksellinen suhde. Toimintatutkimus on itsereflektiivistä tiedon- hankintaa, jonka päämääränä on sosiaalisten käytäntöjen kehittäminen. Par- haimmillaan toimintatutkimusprosessin myötä tapahtuvassa kokemuksellisessa oppimisessa omakohtaiset kokemukset palautetaan mieleen tunteet huomioiden, ymmärretään kokemukset reflektoinnin kautta ja uudelleen arvioinnin myötä ne voidaan muuntaa käsitteellisesti abstraktiksi tiedoksi, jonka pohjalta luodaan rat- kaisuja uudelle toiminnalle. Reflektoinnin kohteena tarkastellaan kaikkia toimin- nan vaiheita, kokemuksen eri osien yhteyksiä sekä arvioidaan ja syväluodataan näiden välisiä keskinäisiä suhteita

(<http://elearningcentre.hamk.fi/tko/menetelmat/toimintatutkimus.html>, ks. myös Hirsjärvi et al. 152 – 153 sekä Metsämuuronen 2005, 217 – 222.)

*Emansipatorinen eli kriittinen toimintatutkimus*, jota tämä tutkimus edustaa, pyrkii toimijoiden itsensä vapauttamiseen tutkimuksen avulla. Kriittinen toimintatutkimus kohdistaa huomionsa niihin traditioihin, kontrollin ja hallinnan tekijöihin, jotka edustavat epälegitiimiä vallankäyttöä toisia ihmisryhmiä kohtaan. Kriittisen reflektion avulla pyritään tunnistamaan ne ideologiset tekijät, jotka ovat yhteiskunnassa vallitsevien epäoikeudenmukaisten valta- ja hallintasuhteiden turvana. Tavoitteena on voimistaa ihmisiä toimimaan niin, että he vapautuisivat näistä epäoikeudenmukaisista rajoittavista pakoista (constraints). Vapautumisen ehtona on toiminnan historiallisen määräytyneisyyden ymmärtäminen, kuten praktisessakin toimintatutkimuksessa. Se kuitenkin eroaa praktisesta toimintatutkimuksesta siinä suhteessa, että tieto johtaa emansipatoriseen toimintaan. Näin tiedonprosessi on sekä induktiivinen että deduktiivinen. Saavutetun tiedon avulla instituutioiden perusteita arvioidaan, kyseenalaistaan ja pyritään muuttamaan jatkuvan parantamisen hengessä (<http://www.cc.jyu.fi/~hlheikki/metodi.html>.)

Olen pyrkinyt uutta kartoittavaan eli eksploratiiviseen työhön. Minulla ei ollut aikanaan tietoisena lähtökohtana mitään aiempaa teoriaa tai mallia, jota olisi pitänyt noudattaa. Tein ensin mielestäni riittävän perusteellisen kirjallisuusselvityksen mahdollisten mallien löytämiseksi tutkimustani varten. Olen pyrkinyt tarkastelemaan kohdetta vuoron perään eri näkökulmista, jolloin näkemykseni ja tulkinntani kohteesta on koko ajan syventynyt, eli olen ymmärtänyt kohdetta yhä paremmin. Jos kohteen jokin piirre näyttääkin yhdestä näkökulmasta arvoitukselliselta, toinen tarkastelukulma voi antaa sille selityksen. Jos vielä eri näkökulmat sattuvat olemaan keskenään ristiriidassa, se lienee tutkimukselle vain eduksi: se saattaa antaa sille dramaattista jännitettä, luettavuutta ja mahdollista lisävaikutavuutta.

### **7.3 Tutkimusaineisto, tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuskysymykset**

Toimintatutkimukseen liittyy piirteitä erilaisista tutkimusperinteistä. Vaikka se tavallisesti saatetaan mieltää laadulliseksi lähestymistavaksi, voi se hyödyntää myös kvantitatiivisia menetelmiä (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 55.)

Toimintatutkimus on ymmärrettävä pikemminkin tutkimuksellisenä lähestymistapana, tutkimusorientaationa, jossa hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai vaikkapa havainnoimalla. Myös asiakirjoja tai muuta kirjallista materiaalia voidaan käyttää tutkimusaineistoina.

Toteutin tutkimuksen vuoden 2006 alussa Internet-pohjaisena anonyyminä kyselyynä liitteen 1 mukaisella puolistrukturoidulla kyselykaavakkeella. Päädyin tähän malliin, koska se tuntui parhaiten palvelevan tutkimuksellisia tavoitteitani: jokainen joutuu vastaamaan yhtä moneen (kolmeen) samansisältöiseen kysymykseen, joihin vastaajat voivat antaa vapaasti haluamansa sanallisen vastauksen. Vastaukset ovat vertailukelpoisia ja niihin sisältyy prioriteettijärjestys (arvot tärkeysjärjestyksessä). Näin sain työntekijäryhmittäin vertailukelpoista aineistoa, jonka voin suhteuttaa organisaation julkituotuihin arvoihin ja mahdollistaa tutkimuskysymysteni selvittämisen aineiston perusteella.

Testasin alkuperäisen kyselykaavakkeeni viidellä eri kohderyhmää edustavalla vastaajalla. Heiltä saamani palautteen perusteella paransin lomaketta ja muutin sitä toimivammaksi sekä lisäsin linkin arvoesimerkeistä.

Tämän jälkeen kysely oli valmis toteutettavaksi. Kyselyyn vastaamiseen annoin aikaa kaksi viikkoa. Käytin aikaa vastaajien motivoimiseen, jotta vastausprosentista tulisi mahdollisimman korkea. Tiedotin henkilökunnan infotilaisuudessa tutkimukseni tarkoituksesta ja toteuttamistavasta sekä annoin konkreettisen ohjeistuksen kyselyyn vastaamisen. Saman tein vielä erikseen koko henkilökunnalle osoitetulla sähköpostiviestillä. Johtokunnan ohjeistin erikseen johtokunnan iltakokouksessa. Lupasin kaikille, että he saavat tutkimukseni tulokset käyttöönsä ja että ne johtavat yhteiseen jatkopohdintaan organisaatiossamme.

Jaoin vastaajat kolmeen kategoriaan: *kouluttajat, tukipalveluhenkilöstö* sekä *opilaitoksen johto*. Kouluttajiin laskin mukaan kaikki ne, joiden työajasta suurin osa (yli 50%) kuluu opetustehtävissä. Tukipalveluihin laskin mukaan nimensä mukaisesti hallinnon, taloushallinnon sekä kiinteistönhoidon työntekijät. Johdon edustajiksi valitsin sekä johtoryhmän että johtokunnan. Näin kohderyhmään tuli vali-

tuksi palkkaa nauttivien työntekijöiden lisäksi luottamustehtävävastuulla toimiva johtokunta.

Annoin kaikille vastaajille saman tehtävän:

” Pyydän Sinua ystävällisesti kirjoittamaan **kolme Sinulle henkilökohtaisesti tärkeintä arvoa** alla oleville riveille. Esimerkkejä arvoista voit tarkastella arvolinkin kautta – tärkeintä on, että kirjoitat riveille Sinulle itsellesi tärkeimmät kolme arvoa **tärkeysjärjestyksessä** ( 1. = tärkein, 2. = toiseksi tärkein ja 3. = kolmanneksi tärkein). Ne voivat olla jotain aivan muuta kuin em. esimerkkiarvot.”

Kysely kohdistettiin koko PAKK:n henkilöstölle johtokunta mukaan lukien eli 51 henkilölle. Vastauksia tuli 49 henkilöltä. Vastausprosentiksi tuli näin 96,1 %. Alla on taulukko, josta näkyvät kyselyyn vastanneiden tarkemmat tiedot:

Taulukko 3. Kyselyn saaneet ja kyselyyn vastanneet toimialoittain.

Toimiala	Kyselyn saaneet, hlöä	Kyselyyn vastanneet, hlöä (vastausprosentti)
<i>Kouluttajat</i>	25	23 (92,0 %)
<i>Tukipalvelut</i>	12	12 (100,0 %)
<i>Johto</i>	12	12 (100, 0%)
<b>Yhteensä</b>	<b>51</b>	<b>49 (96,1 %)</b>

Tutkimuksen empiiristä osiota kehystävät seuraavat tutkimuskysymykset:

*Ensimmäinen tutkimuskysymys on:* minkälaisia ovat PAKK:n työntekijöiden arvot Schwartzin arvoluokitukseen asemoituina.

*Toinen tutkimuskysymys on:* eroavatko PAKK:n työntekijöiden arvot ja millä tavalla toimialakohtaisesti (johto, kouluttajat ja tukipalveluhenkilöstö).

*Kolmas tutkimuskysymys on:* miten yksilön ja organisaation arvot kohtaavat toi-

sensa; miten te tukevat toisiaan ja onko niissä mahdollisia ristiriitoja.

*Neljäs tutkimuskysymys on:* miten kohdeorganisaatiossa olisi parasta jalkauttaa oppilaitoksen arvot huomioiden yksilöiden arvomaailma.

#### **7.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaamistavan oikeellisuutta. Reliabiliteetti kertoo, ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa uusilla mittauksilla. Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä on ollut koko henkilöstö ja kaikilta on kysyty täsmälleen samat kysymykset käyttäen samaa metodia eli Internet -pohjaista kyselyä. Vastausprosentti oli korkea (96,1%), eli katson reliabiliteetin vaateiden täyttyvän ainakin tältä osin, kun vain kaksi henkilöä jätti vastaamatta.

Validiteetti puolestaan kertoo, missä määrin saadut tulokset vastaavat todellisuutta. Validissa tutkimuksessa on mitattu oikeaa asiaa oikealla tavalla (Uusitalo 1991, 81 sekä Metsämuuronen 2005, 63 – 65 ja 111 – 120.) Tässä tutkimuksessa kaikilla oli mahdollisuus vastata anonyymisti ja omin sanoin, henkilökohtaisia valintoja tehden. Viitekehyksenä on Schwartzin tunnustettu arvohierarkia ja arvokehä. Katson validiteetin kriteerien täyttyvän tutkimuksessani ainakin näiltä osin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet erilaisia tulkintoja; usein termit yhdistetäänkin kuuluviksi kvantitatiiviseen tutkimukseen, josta ne alun perin ovat peräisin (Hirsjärvi et al.1997, 214.) Reliabiliteetti ymmärretään kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä vaatimuksena analyysin toistettavuuteen. Tämä tutkimus on tarkoitus tehdä uudelleen samansisältöisenä aina, kun PAKK:n strategia uudistetaan. Näin uskoisin saatavan käyttökelpoista ja vertailtavissa olevaa tietoa, jota voidaan jatkossa implementoida.

Tutkimusprosessia kokonaisuutena arvioitaessa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän luotettavuuden arvioinnissa on yhtäläisyyksiä, vaikka ontologinen relevanttius edellyttää kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavu-

den omaa pohdintaa. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten ja tutkittavan todellisuuden mahdollisimman hyvää vastaavuutta. Tässä tutkimuksessa vastaukset tallentuivat juuri sellaisina, kuin ne annettiin ja vastausmahdollisuus annettiin kaikille organisaation työntekijöille. Uskon luotettavuuden tältä osin toteutuneen tutkimustulosten ja tutkittavan todellisuuden vastaavuuden suhteen.

Tässä tutkimuksessa ominaista kvalitatiiviselle aineistolle on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Kvalitatiivinen aineisto on yhtä moniulotteista kuin elämä itse (Alasuutari 1994, 75). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Tutkimuksen on tuotettava lisäarvoa. Tähän olen pyrkinyt tässä tutkimuksessani linkittäen henkilökunnan arvot organisaation arvoihin, vertaamalla eri työntekijäryhmien arvoja, pohtimalla tulosten merkitystä arvojen jalkauttamisen kannalta sekä käsittelemällä tutkimuksen tuloksia yhdessä koko henkilöstön kanssa.

Tieteellisen tiedon ja ajattelun avulla voimme tarkastella ilmiöitä eksaktimmin ja syvällisemmin kuin pelkän arkiajattelun varassa. Keskeisin kriteeri tutkimuksen kokonaisarvolle lienee kuitenkin tutkimusasetelman tarkoituksenmukaisuus, mielekkyys sekä se, tuoko se meille lisävalaistusta tutkittavasta ilmiöstä (Tähtinen & Kaljonen 1996, 5.) PAKK:n strategiauudistuksessa koen tekemäni tutkimuksen varsin merkittäväksi strategian tulevan toteutumisaskeen kannalta.

Tämän tutkimuksen ote on hermeneuttinen. Hermeneuttinen tutkimusote oli tietoinen valinta tätä tutkimusta toteuttaessani. Hermeneutiikka lähtee ymmärtävästä selittämisestä, yksilöllisestä lähestymisestä ja laadullisesta tarkastelusta. Hermeneutiikassa uskotaan tutkimusmetodien moniuteen ja rikkauteen ([http://virtual.mbs.fi/opinnayte/ohjeet\\_kaikki.htm](http://virtual.mbs.fi/opinnayte/ohjeet_kaikki.htm).)

Jos tieteellä tarkoitetaan systemaattista ja kriittistä todellisuutta koskevan informaation tavoittelua, niin hyvä tutkimus on systemaattinen kriittinen harjoitus, jossa pyritään löytämään mahdollisimman hyvää tietoa todellisuudesta (Koskiahon 1990, 152). Pentti Moilanen on pohtinut tätä artikkelissaan ”Tulkintojen luominen

ja todentaminen hermeneuttisessa kasvatuksen tutkimuksessa”. Hän tuo esiin mm. seuraavia asiaan liittyviä ongelmia (Syrjälä & Merenheimo, toim. 1990, 125–126 ja 134):

- aineisto ei ole tutkijasta riippumatonta, vaan hän on jotenkin ohjannut sitä
- ihmisen itsetulkintaan ei voi varauksettomasti luottaa
- ristiriitoja, suoranaisia valheitakin voi esiintyä
- tutkija ei kykene lähestymään tutkittavansa näkemyksiä oikein löytämällä mm. julkilausumattomia ja tiedostamattomia oletuksia
- tulkintoja ei voi todentaa ehdottoman varmasti.

Reliabiliteetin ja validiteetin säilyttäminen ei siis näytä olevan kovin yksinkertainen tai yksiselitteinen asia. Jos otetaan vakavasti Heideggerin ja Gadamerin käsitteet siitä, ettei tulkinta voi koskaan olla ennakkoluulotonta, on tulkinnan onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää, että tulkitsija tiedostaa omat ennakkokäsityksensä ja niiden historialliset ehdot. Tätä Gadamer tarkoittaa termillä ”vaikutushistoriallinen tietoisuus” (emt., 127). Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan liittyy erityisesti fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa luotettavaan johtoidean kehittelyyn koko prosessin aikana niin, että tulokset ylittävät lähtökohtaideat ja muodostavat uusia näkökulmia, joissa satunnaisuudet ja epäolennaisuudet on voitu prosessin myötä redusoida sivuun. Tämä periaate yhdistyy puolestaan ulkoisen validiuden ehtoihin, joiden tulee tulla täytetyksi niin, että johtopäätösten ja aineiston välinen suhde on pätevä (Eskola & Suoranta 1998, 214.) Keskeisin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden väline löytyy kuitenkin siitä argumentaatiosta, jolla prosessia on sisällöllisesti viety eteenpäin ja jolla teoreettisia, empiirisiä ja metodisia valintoja on tehty. Tässä tutkijan on tietenkin osoitettava lukeneisuutensa ja pystyttävä riittävään kriittiseen itsereflektioon aineiston kuljettamisessa prosessin läpi (emt., 228.) Tämän tutkimuksen aineisto loi kuitenkin verrattain suppeaa ja tutkijan tulkinnallisuuden mahdollisuudet kohdallisen rajatut, joten uskon, että tässä tutkimuksessa aineisto on kuljetettu oikein prosessin läpi.

Perinteisesti ymmärrettyinä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan välttä-

mättä sovi kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi, vaan sen erityisluonne saattaisi vaatia kokonaan uudet termit (kuten uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus (Eskola & Suoranta 1998, 212–213.)

Menetelmän validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Keskeistä validiteettia ajatellen on kohdentaa ja käsitteellistää kohteena oleva ilmiö (tutkimusongelma) ja sen jälkeen kehittää operationaalisia määritelmiä eli mittareita tämän ko. ilmiön mittaamiseksi. Tarkoitukseni oli mitata kunkin työntekijän arvoja. Vastaukseksi en saanut muita kuin arvolistauksia. Tässä koen, että validiteetin kriteerit täyttyvät.

Kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät, on validiteetti täydellinen. Yksi mittauksen validisuutta alentava tekijä on reliabiliteetin puute, vaikka täysin reliaabelikaan mittaus ei takaa validisuutta. Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tavallisesti käytetä validiteetin käsitettä, samantyyppinen vaatimus kuitenkin kohdistuu myös ko. tutkimukseen: teoreettiset ja empiiriset määritelmät on kytkettävä toisiinsa (Uusitalo 1991, 81–86.)

Laadullisessa tutkimuksessa, jossa ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaus, validius merkitsee yhteensopivuutta kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen välillä. Haastattelun ja kyselylomakkeen kysymyksiin liittyen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että vastaajat ymmärtävät kysymyksen kuten tutkija on tarkoittanutkin ja vastaavat sen mukaisesti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta yleisesti parantaa se, että tutkimusprosessi ja siihen liittyvät seikat kuvataan mahdollisimman tarkasti (Hirsjärvi et al. 1997, 214.) Samaa tarkoittavat Eskola ja Suoranta (1998, 137–138) toteamalla, että laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota; päinvastoin pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. Itse asiassa tutkijan vastuulla on vieläkin suuremmat tavoitteet: lukijan ei saa antaa luottaa pelkästään tutkijan intuition vaan hänelle on annettava mahdollisuus omien johtopäätösten ja arviointien tekemiseen (emt., 168).

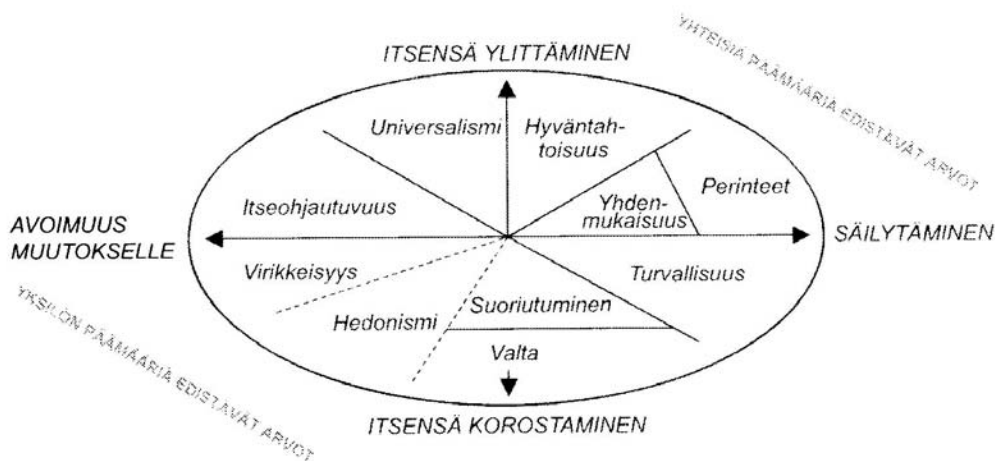


Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan siis validiteetin ja reliabiliteetin avulla, jossa validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja reliabiliteetilla tutkimuksen virheettömyyttä ja pysyvyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Reliabiliteetti voidaan siten määritellä kyvyksi tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Tulokset ovat määrällisessä tutkimuksessa numeerisessa muodossa ja esitetään usein prosentteina tai muilla mittayksiköillä. Validiteetti kertoo, miten sopivia, mielekkäitä ja käyttökelpoisia tutkimusmittauksista tehdyt päätelmät ovat (Nummenmaa et al.1997, 203). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan Tuomen ja Sarajärven mukaan validiteetin ja reliabiliteetin sijasta kokonaisuutena, jossa painottuu sen koherenssi eli sisäinen johdonmukaisuus. Tutkija voi siten jo analysointia tehdessään miettiä tulkintojensa totuudellisuutta ja johdonmukaisuutta.

## 8 TULOKSET

Schwartzin teoria rakentuu ajatukseen arvojen universaalista rakenteesta ja sisällystä (Schwartz & Bilsky 1990). Teorian mukaan arvot ovat joko toisiaan täydentäviä tai keskenään konfliktissa. Schwartzin arvokehä (Schwartz, S.H. 1992) havainnollistaa, miten arvot asettuvat ihmismielessä suhteessa toisiinsa. Olen jakanut PAKK:n työntekijöiden arvot heidän hallitsevien arvojensa suhteen kymmeneen erilaiseen ryhmään em. arvokehän mukaisesti.

Schwartzin arvoteoriaan kuuluu kymmenen perusarvoa. Sitä on testattu noin sadassa otoksessa, noin viidessäkymmenessä eri kulttuurissa. Kymmenen perusarvoa ovat suhteessa toisiinsa, osa toisilleen rinnakkaisina ja täydentävinä, osa vastakkaisina (Puohiniemi 1996, 34–35 ja 2006, 10 – 12.) Seuraava kuvio esittää Puohiniemen Schwartzin teorian pohjalta hahmottelemaa kaaviota, jossa esitetään samalla arvojen keskinäiset suhteet:



Kuvio 10. Arvokehä. Schwartzin perusarvot, niiden keskinäiset suhteet ja jännitteet Puohiniemen mukaan (Puohiniemi 2006, 10; ks. myös Helkama & Seppälä 2004, 9 – 12).

Schwartzin arvokehä on teoreettinen yleistys eri kulttuureissa tehdyissä tutkimuksissa saaduista tuloksista. Teorian toimivuutta testataan laskemalla teorian mukaan kootusta aineistosta arvokartta ja tutkimalla, toistuvatko arvojen väliset jännitteet arvokehän mukaisina. Arvokarttaa käytetään erityisesti, kun tutkitaan arvomuutoksia ja verrataan pitkän aikavälin kerättyä dataa keskenään. Se soveltuu kuitenkin myös kertaluonteisiin arvomittauksiin (Puohiniemi 2006, 20.)

PAKK:n arvokyselyn tuloksia arvioitaessa eräs keskeinen käsite, jolla näyttäisi olevan merkitystä, on arvojännitteisyys. Schwartzin arvoteorian parasta antia on arvojen käsitteellisesti selkeä määrittely ja arvojen keskinäisten yhteyksien oivaltaminen. Aivan kuten ihmistenkin, myös organisaatioiden arvot muodostavat profiilin. Yksikään organisaatio ei voi toimia pelkästään yhden tai kahden samaan suuntaan vievän arvon varassa. Työelämässä pakostakin tasapainoillaan arvojännitteillä. Arvokehän pääjännitteet muodostuvat (Puohiniemi 2003, 27) seuraaviksi (ks. kuvio 10 edellisellä sivulla):

Vaaka-akselilla voimakkain jännite syntyy uudistumisen sekä totutuissa tavoissa pysymisen ja luotettavuuden välille. Jos uudistumisen halu ohjaa voimakkaasti toimintaa, ei välttämättä voida taata toiminnan luotettavuutta eikä myöskään sitä, että koko työyhteisö pysyisi uudistusten tahdissa mukana.

Pystyakselilla syntyy voimakkain jännite vallankäytön ja suoriutumisen sekä henkilöstön, asiakkaiden ja yhteiskunnallisen vastuullisuuden välille. Tässä jännitteessä on kyse siitä, ohjaavatko toimintaa asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden ymmärrys, pyrkimys hyvän työilmapiirin luomiseen sekä yhteiskunnallinen vastuullisuus vai voimakas taloudellisen suoriutumisen ja vallan tavoittelun korostuminen.

Arvokehä on eräs keino arvojen merkitysanalyysiin ja erilaisten ihmisryhmien arvojen vertailuun. Arvokehä kiteyttää kaksi inhimillistä tosiasiaa: jos halutaan uutta, ei voida säilyttää kaikkea vanhaa ja jos päällimmäisenä on oma minä, jää vähemmän tilaa itsensä ylittämislle eli muiden huomiointille. Näiden kahden jännitteen kautta kymmenestä arvosta voidaan halutessa saada aikaan kaksiulotteinen kuva (Puohiniemi 2006, 10 – 11.)

Puohiniemi (1996, 36) toteaa edelleen, että vastakkaisia arvoja ei voi toteuttaa samanaikaisesti, koska ne ovat konfliktissa, mutta vierekkäiset arvot sen sijaan usein tukevat ja täydentävät toisiaan. Esimerkiksi turvallisuus ja perinteiden kunnioitus ovat erilaiset näkökulmat, mutta niitä yhdistää halu tehdä asiat tutuilla tavoilla, jotka on havaittu hyviksi ja toimiviksi.

Mielenkiintoinen oma kysymyksensä on se, paljonko ja minkälaisia kielteisiä motiiveja ja vaiettuja arvoja PAKK:n henkilöstön keskuudessa löytyy. Kielteisiä motiiveja ovat syvälle organisaatioon juurtuneet negatiiviset periaatteet, joiden soveltaminen tapahtuu johdon avoimella tai peitetyllä suostumuksella. Vaietetut arvot

ovat puolestaan asioita, joita kukaan ei välttämättä huomaa tai joihin kukaan ei puutu arvoprosessin tai sen toteuttamisen aikana. Tyypillisiä tällaisia arvoja ovat *yhdenmukaisuuteen* (ei tilastollista merkitystä PAKK:ssa, ks. alla oleva taulukko 4) ja *perinteisiin* (tilastollisesti merkittävä PAKK:ssa) liittyvät arvot.

Ristiintaulukoitaessa kaikki PAKK:n arvokyselyn vastaukset Schwartzin arvokehän mukaisesti vastaajaryhmittäin, syntyi seuraava tulos:

Taulukko 4. Vastaukset vastaajaryhmittäin.

PAKK:n arvokyselyn tulokset Schwartzin arvojen mukaan luokiteltuina

N = 47, yhteenveto 3 tärkeimmästä arvosta

Prosentuaalinen osuus kaikista vastauksista

	Koko PAKK N = 47	Johto N = 12	Tukipalvelut N = 12	Kouluttajat N = 23
<b>1 Itseohjautuvuus</b>	1,40	2,80	0	1,50
<b>2 Virikkeisyys</b>	2,10	2,80	2,80	2,90
<b>3 Hedonismi</b>	1,40	2,80	0,00	0,00
<b>4 Suoriutuminen</b>	0,70	2,80	0,00	0,00
<b>5 Valta</b>	0,70	0,00	0,00	1,50
<b>6 Turvallisuus</b>	46,10	36,10	52,80	40,40
<b>7 Yhdenmukaisuus</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>8 Perinteet</b>	7,80	8,30	5,60	1,50
<b>9 Hyväntahtoisuus</b>	12,10	8,30	11,10	14,50
<b>10 Universalismi</b>	27,70	36,10	27,70	37,70
<b>Yhteensä, %</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Tulokset näyttäisivät antavan mielenkiintoisen pohjan analysoida niitä yhtäältä valtakunnallisiin keskiarvoihin ja toisaalta vastaajaryhmien välisiin eroihin. Lisäksi näyttäisi syntyneen tietopohja, jonka avulla voisi verrata henkilökunnan arvojen ja organisaation arvojen yhteensopivuutta. Tulokset antavat niin ikään tilastollisesti merkittävää hajontaa eri vastaajaryhmien välillä.

Tämä tutkimus perustuu arvomittaukseen, jossa fokusoidaan arvojen tärkeysjärjestystä eli tutkitaan sitä, miten tärkeinä arvoja pidetään suhteessa toisiinsa ja mikä on arvojen asema tässä hierarkiassa. Tutkimus ei anna vastausta siihen, miten arvot ovat mahdollisesti muuttuneet tässä hierarkiassa ajan kuluessa. Mielenkiintoinen on Puohiniemen (2002, 76) toteamus siitä, että pitkiin aikasarjoihin perus-

tuissa tutkimuksissa on lähes poikkeuksetta päädytty siihen, että ajan kuluessa myös tutkittavan arvon sisältö eli merkitys muuttuu.

Puohiniemi (2006, 75) on arvokyselyssään (N = 1293) listannut suomalaiset arvot tärkeysjärjestykseen (1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = tärkein) vastausten keskiarvoina. Alla tutkimuksen tulos:

Taulukko 5. Suomalaiden arvot tärkeysjärjestyksessä vuonna 2005

Keskiarvot	2005
Hyväntahtoisuus	4,95
Turvallisuus	4,47
Yhdenmukaisuus	4,32
Universalismi	3,92
Hedonismi	3,87
Itseohjautuvuus	3,87
Suoriutuminen	3,41
Virikkeisyys	2,94
Perinteet	2,60
Valta	2,02

PAKK:n henkilöstön ("pakkilaisten") merkittävimmät eroavuudet em. tutkimuksen vuoden 2005 suomalaisiin arvoihin ilmenevät mm. siinä, että turvallisuutta pidetään tärkeimpänä arvona (tutkimuksessa 2. tärkeimpänä), universalismi on kakkosijalla (tutkimuksessa sijalla 4), hyväntahtoisuus on sijalla 3 (tutkimuksessa tärkein arvo) sekä siinä, että yhdenmukaisuutta ei oppilaitoksen henkilöstössä arvosteta kyselyn mukaan lainkaan, kun se valtakunnallisessa kyselyssä on sijalla kolme. Suoriutumista arvostetaan pakkilaisten keskuudessa alemmas kuin maassa keskimäärin. Perinteiden arvostus oppilaitoksen henkilöstön keskuudessa sijoittuu merkittävästi korkeammalle (neljänneksi tärkein), kun tutkimuksen mukaan vastaava arvo suomalaisotoksessa oli vasta yhdeksännellä sijalla.

Suomalaisten keskuudessa suurin arvojännite näkyy Puohiniemen tutkimuksessa *hyväntahtoisuuden* ja *vallan* arvostamisen välillä. Siitä voisi vetää johtopäätöksen, että kyselyyn vastanneet edustavat arvomaailmaa, jossa pidetään huolta läheisistä ja kavahdetaan vallankäyttäjiä. PAKK:n henkilöstön vastauksissa suurin arvojännite on *yhdenmukaisuuden* ja *turvallisuuden* välillä. Vastaava johtopäätös tästä on se, että oppilaitoksessamme arvostetaan turvallisuutta (yhteiskunnan, lähipiirin

ja oman elämän tasaisuutta ja harmonista jatkuvuutta) ja samalla voidaan tehdä tekoja ja ylläpitää mieltymyksiä, jotka saattavat häiritä muita tai sotia yhteisöä koskevia normeja tai odotuksia vastaan (ks. Puohiniemi 2006, 11).

Myös *vallan* ja *suoriutumisen* arvot muodostavat selkeän polariteetin *turvallisuusarvojen* kanssa PAKK:n henkilöstöllä. Muiden ihmisten ja resurssien hallintaa ei arvosteta, eikä myöskään yhteiskunnallista arvostusta tai statusta. Henkilökohtaisen menestyksen arvostaminen on varsin alhaalla pakkilaisten keskuudessa. Vastaavasti tärkeää näyttäisi olevan, että elämä jatkuisi entiseen, hyvään vanhaan malliin. ”Suoriutumisarvot eivät Schwartzin kulttuurienvälisissä vertailuissa ole olleet lainkaan yhteydessä sosioekonomiseen kehitykseen, vaikka käsitteellisesti näin pitäisi olla ja aikaisemman suoriutumismotivaatiotutkimuksen valossa (Inglehart 1997, 218–224) onkin. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että Schwartzin tutkimuksen vastaajat ovat olleet opettajia, joille suoriutumisarvot eivät ole keskeisiä, kuten esim. suomalaisten opettajien ja ekonomien vertailu (Penttala-Långbacka 2003) osoittaa” (Helkama & Seppälä 2004, 9.).

Valta on tärkeämpi arvo miehille kuin naisille. Suoriutuminen puolestaan on tärkeämpää nuorille ja paljon koulutusta saaneille. Turvallisuus on arvona yleisesti tärkeä miehille, iäkkäille ja vähän koulutusta saaneille (emt., 11.) Tämä antaa mielenkiintoisen pohjan arvokyselyn tulosten ja PAKK:n henkilöstöraportin keskinäiselle vertailulle: henkilöstöstä 49 % oli yli 50-vuotiaita ja naisten osuus koko henkilöstöstä oli 43 %. Korkeakouluasteen tutkinnon on suorittanut 38 % ja ylemmän korkeakoulututkinnon 15 % henkilöstöstä. Puohiniemen tutkimuksen tulokset näyttävät saavan tukea PAKK:n arvokyselyn tuloksista.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi lisäksi siltä, että arvoilla olisi selkeä yhteys yksilön elämäntilanteeseen (mm. työpaikan säilyvyyden tärkeys arvomaailmassa) ja tiedollisen elämän kehitysvaiheeseen (useimmat työsuhteet ovat kestäneet pitkään ja tehtäväkenttä yksilön kannalta ei ole merkittävästi muuttunut). Näin arvojen yhteydet ikään, sukupuoleen, koulutukseen ja jopa tehtäväkenttään PAKK:ssa näyttäisivät olevan selkeitä. Myös organisaatiokulttuuri tuntuisi muodostavan osan arvomaailmoin vaikeaväisistä tekijöistä (PAKK:n työtyytyväisyysmittauksissa näytti korostuvan vastaava arvomaailma kuin tässä tutkimuksessa).

Mielenkiintoista on se, että suomalaiset painottuvat arvokartalla keskimäärin enemmän uudistusmielisyyden kuin säilyttämisen puolelle (emt., 39). Pakkilaiset puolestaan haluavat säilyttää ja kavahtavat muutosta – selkeästi Puohiniemen

tutkimuksen tulosten mukaisia keskimääräisiä suomalaisia voimakkaammin. Tämä kertoo mielestäni mm. aikuisoppilaitosmaailman muutoksesta. Valtion tuet ovat poistuneet, yritysmäinen tapa toimia on organisaation muuttuneiden toimeentulo-olosuhteiden vuoksi vallannut alaa ja kilpailu on tuonut yhä enemmän epävarmuutta tullessaan.

”Suomalaisten arvojen perusvire osoittaa varsin suurta pysyvyyttä, eikä äkillisiä muutoksia ole syytä odottaa jatkossakaan. Tärkeimmät ja vähemmän tärkeät arvot ovat pysyneet vuodesta toiseen samoina. Suomalaisten arvojen pysyvät piirteet antavat kuvan suomalaisista maailmanrauhaa, terveyttä ja sosiaalista harmoniaa arvostavina, rehellisinä ja vastuullisina kansalaisina, joille menestys, valta tai mielenkiintoinen elämä ovat selvästi toissijaisia arvoja. Suomalaiset painottavat arvoja, joissa yhteinen etu menee oman edun edelle” (Pohjanheimo 2005, 254.)

PAKK:ssa eletään tilanteessa, jossa oppilaitoksen kilpailukyvyyn säilyttäminen on yksi keskeisiä organisaation henkiinjäämisen edellytyksiä. Arvojen pysyvyydellä ei näyttäisi olevan tässä tilanteessa niinkään suurta itseisarvoa kuin sillä, miten yksilön ja organisaation arvot toimivat yhdessä ja miten pakkilaiset omassa työssään toteuttavat organisaation arvoja.

Klaus Helkama on Tuija Seppälän kanssa tutkinut OECD-maiden rakenteellisen kilpailukyvyyn ja niiden arvomaailman yhteyttä. Tulokset osoittivat, että ihmisten välinen luottamus on vahva ja johdonmukainen selittäjä kilpailukyvyille. Luottamus on suurinta maissa, joissa tasa-arvoa korostetaan eikä hyväksytä vallan epätaisaista tai epädemokraattista jakautumista. Tällaisia maita osoittautuivat olevan eritoten Suomi ja muut Pohjoismaat. Tasa-arvo ei yksinään eikä sinällään ole synnyttämässä kilpailukykyä, vaan luottamusta. Luottamus puolestaan synnyttää kilpailukykyä. Ajatus voitaneen selittää siten, että luottamalla toisten ihmisten aikomuksiin toimia oikein ja rehellisesti ei tarvita hierarkkisia ja kontrolloivia valvontarakenteita, jotka väistämättä lisäävät tehottomuutta. Samoin kuin luottamus, tasa-arvo ja tehokkuus, myös epäluottamus ja tehottomuus korreloivat suoraan toisiinsa (Helkama & Seppälä 2004; Helkama 2004).

## 9 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Edellä esitetystä rakentuu tutkimukseni empiirinen osa, jossa luodut käsitteet ovat tuloksia. Niiden auki kirjoittaminen on tämän työn tulosten esittelyä. ”Lopulta kaikki on kiinni tutkijan omasta kekseliäisyydestä, aineistonsa syvällisestä ymmärtämisestä, lukeneisuudesta ja viitseliäisyydestä, mutta yhtä lailla myös muun teoreettisen ja tutkimuksellisen tiedon yhtäaikaista hallinnasta. Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ei olekaan yhtä ainoaa ohjetta, nousevat tutkimuksen kokonaishallinta eli sen sisäinen johdonmukaisuus (koherentti, pysyy koossa yhtenäisenä kokonaisuutena) varsin tärkeiksi: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset, aineistonkeruun esittely tarkasti, analyysin esittely, tulosten esittely lähdeviitteineen, luetettavuusarvio lukuna, kirjoittaminen ja lähteiden käyttö sekä yleinen huolellisuus raportissa - olet tutkijan siis uskottavan selityksen velkaa lukijoillesi” (Salonen 2005.)

Schwartzin esittämät 10 arvotyyppiä jäsenyivät, kuten aiemmin on todettu, kahdelle ulottuvuudelle. Ensimmäinen ulottuvuus on *muutosavoimuus* (itseohjautuvuus ja vaihtelunhalu), vastakohtana *säilyttäminen* (yhdenmukaisuus, perinteet ja turvallisuus). Muutosavoimuudessa korostuvat oma itsenäinen ajattelu ja toiminta sekä muutoksen suosiminen. Sen vastakohtassa eli säilyttämisessä korostuvat itsensä rajoittaminen, perinteisten käytäntöjen varjeleminen ja muuttumattomuuden suojeleminen. Toisena ulottuvuutena on itsensä korostaminen (valta ja saavutukset), vastakohtana itsensä ylittäminen (universalismi ja hyväntahtoisuus). Itsensä korostamisessa yksilö on kiinnostunut omasta menestyksestään ja muiden hallitsemisesta. Itsensä ylittämisessä yksilö hyväksyy muut tasa-vertaisina ja on huolestunut myös heidän hyvinvoinnistaan. Hedonismi on yhteydessä sekä muutosavoimuuteen että itsensä korostamiseen. Yhteen sopivat arvotyyppit ovat vierekkäin (Mikkola 2003, 45; Puohiniemi 2006, 11–13 ja 39 – 41 sekä Helkama & Seppälä 2004, 5 – 8.)



Koko PAKK:n organisaatiota tarkasteltaessa korostuvat voimakkaasti *turvallisuuden* liittyvät arvot (46,10 % kaikista vastauksista). Johdon arvomaailmassa turvallisuuden merkitys on vähäisin (36,10 %), kun taas tukipalveluiden joukossa suurin (52,80 %). *Universalismi* on arvona organisaatiossa varsin korkealla, kouluttajien parissa korkeimmillaan (37,70 %). *Hyväntahtoisuus* on korkeimmillaan niin ikään kouluttajien joukossa (14,50 %) ja alimmillaan johdon keskuudessa (8,30%). *Virikkeisyys* on korkeimmillaan kouluttajien joukossa. *Hedonismi* on arvona läpi organisaation varsin alhaalla (1,40 %) samoin kuin *valta-arvo*. *Yhdenmukaisuuden arvoa* Schwartzin arvoteorian mukaan tarkasteltuna ei esiinny tarkasteluhetkellä organisaatiossa lainkaan. Tämä oli varsin yllättävä tulos.

Aikuiskoulutuskeskukset ovat kokeneet suuren rakenteellisen muutoksen erityisesti viiden viimeisen vuoden aikana (2002–2006). Valtion avustukset ja tuet ovat romahtaneet ja tulovirta on hankittava yhä enenevässä määrin markkinaveitoiselta talussektorilta. *Suoriutumisen* arvot näyttäisivät kuitenkin olevan poikkeuksellisen alhaalla kautta koko PAKK:n organisaation. Vaikuttaa siltä, että johtoa lukuun ottamatta kukaan ei suuremmin arvostaisi suoriutumista tai ”henkilökohtaisen menestymisen tavoittelemisesta kulttuurin arvoja noudattaen” (Puohiniemi 2006, 11). Suoriutumista ei toisaalta PAKK:n arvoissa tuoda vahvasti esiin, eli tämä yhteys saattaa johtaa taloudellisuus-, tehokkuus- ja kannattavuusarvojen unohtumiseen ja syrjään jäämiseen.

Verrattaessa PAKK:n työntekijöiden arvoja suomalaisten keskivertoarvoihin olisi keskeistä löytää relevantti aiheesta tehty tutkimus. Yksi relevanteista perustutkimuksista lienee Puohiniemen vuosina 1991 – 2001 tekemä arvotutkimus, jota hän on jatkanut edelleen näihin päiviin asti.

Tutkimuksen tuloksena syntyi viisi arvoiltaan erilaista suomalaisryhmää ja niiden osuudet 15 - 75 -vuotiaista suomalaisista (Puohiniemi 2006):

- Suvaitsevaiset uudistajat (24%)
- Individualistiset uudistajat (22%)
- Hyväntahtoiset säilyttäjät (17%)
- Varovaiset säilyttäjät (22%)

- Opportunistit (15%)

Yhteistä ”perussuomalaisten arvojen” ja PAKK:n työntekijöiden arvojen välillä on mm. se, että suomalaiset ovat omaa turvallisuuttaan korostavia ihmisiä, jotka samalla ajattelevat kanssaihmistensä hyvinvointia. Samalla kavahdetaan valtaa ja statusta (Puohiniemi 2002, 309.) Omat arvot näyttäisivät elävän omaa elämänsä ja organisaation arvot omaansa. Onko arvot jalkautettu, juurrutettu ja onko niitä edistetty halutulla tavalla? (Puohiniemi 2003, 19.)

Samalla kun aikuiskoulutuskeskusten rahoitus- ja toimintarakenne on muuttunut, näyttää suuri osa työntekijöistä havainneen, että muutos on tullut jäädäkseen. Kun katsotaan Puohiniemen arvotutkimuksista vuodelta 2001 (67 – 74) tekemiä johtopäätöksiä, saadaan ilmeisen selvä kuva keskivertaisen suomalaisen arvo maailmaan muuttumisesta. Turvallisuuden ja universaalisuuden merkitys on selvästi kasvanut samalla kun yhdenmukaisuuden ja hedonismin merkitys on lykkäytynyt taka-alalle. Suoriutumisen merkitys näkyy olleen aiemmissa suomalais-tutkimuksissa keskimäärin korkeammalla tasolla kuin PAKK:n tuoreissa tuloksissa. Mielenkiintoinen eriävyys sinänsä: onko PAKK:n yksilöistä jo ”pumpattu ulos” kaikki mahdolliselta näyttävä vai onko työntekijöiden keskuudessa syntynyt erityistä kyseenalaistavaa kritiikkiä suhteessa yksilöä kohtaan esitettyihin muuttuneisiin suoritusvaatimuksiin?

Tavoitejohtamisessa ryhdyttiin 1970 -luvulla siirtämään suoritussuuntautuneita arvoja alaspäin organisaatiossa (Odiorne 1970, 9; Humble 1972, 3 sekä Humble 1975, 18). Tavoite- ja tulosjohtamisen mallien lähtökohtana on, että työntekijöillä on voimavaroja ja halukkuutta onnistua heille määritellyissä tehtävissä, kunhan he voivat itse valita suoritustapansa. Tämän oletuksen perusteella mallien ajatuksena on, että työn tuloksellisuutta voidaan kehittää asettamalla työlle tavoitteet etukäteen ja jättämällä toteutustavan valinnan kunkin yksilön tai ryhmän vastuulle (Juuti, 1994, 112 -113.) Tämä edellyttäisi tiimimäistä, yhteistoiminnallista organisaatiota. Tiimiytymisessä PAKK ottaa vasta ensiaskeleitaan. Näkisinkin riittävän täsmällisillä, vastuuttavilla ja valtuuttavilla toimenkuvauksilla sekä oikeudenmukaisella ohjaavalla palkitsemisella oman merkittävän roolinsa tässä kontekstissa.

Noin kolme neljäsosaa suomalaisista (Puohiniemen tutkimuksessa vuodelta 2001 N = 1402) voidaan sijoittaa ristiriidattomasti tietyn arvoalueen tai arvon perusteella ryhmiin. Reilu kymmenes kärsii arvoriitaa jommankumman Schwartzin arvopolariteetin suhteen ja samalla runsas kymmenesosa käyttäytyy arvojen suhteen opportunistisesti (Puohiniemi 2002, 51.)

Kun tarkastellaan PAKK:n arvokyselyä kokonaisuutena ja pyritään profiloimaan ”pakkilainen arvomaailma”, päädytään Schwartzin arvokehällä ja Puohiniemen (2002, 57 – 62) tutkimusten mukaan seuraavaan keskiarvolopputulokseen:

*Turvallisuusmielinen arvomaailma.*

Yllätyksetön elämä on tärkeää. Asioiden harmonisella jatkuvuudella ja tasaisuudella on merkityksensä niin yhteiskunnassa, lähipiirissä kuin omassa elämässä. Tässä ryhmässä on hieman enemmän miehiä kuin naisia. Koulutustaso on tässä ryhmässä usein matala.

Asenteissa korostuu myönteinen suhtautuminen yhteiskunnallista turvallisuutta ylläpitäviin auktoriteetteihin ja luonnonvarojen ylläpitämiseen. Vierasta on yksilön vapauksien vaaliminen, kulttuurinen avoimuus sekä seksuaalinen ja yhteiskunnallinen suvaitsevaisuus. Kokonaisuutena ihmiset näkevät asioita hieman enemmän negatiivisina kuin positiivisina.

Osa pakkilaisista sijoittuu selvästi ”turvallisuutta arvostavien universalistien” joukkoon (Puohiniemi 2002, 58 – 62.) He elävät arvoriitidassa, jossa arvostetaan toisaalta muuttumatonta ja stabiilia, yllätyksetöntä elämää, mutta toisaalta he ovat valmiita laittamaan itsensä alttiiksi tuntemattomille haasteille.

Tilastollisesti merkittävä osa pakkilaisista sijoittuu Puohiniemen (2002, 59) mukaan ryhmään ”*hyväntahtoinen kollektiivinen*”.

Näillä ihmisillä korostuu perinteiden kunnioitus, halu elää sopusoinnussa ympäristön asettamien normien kanssa sekä lähipiiriin kohdistuva hyväntahtoisuus.

Eletään selvästi muiden ehdoilla ja asetutaan taka-alalle - kuin sivustajakatsojaksi omassa elämässä. Tämä ryhmä on kaikkein naisvaltaisin.

Merkittävä osa pakkilaisista kuuluu ryhmään *suvaitsevaiset uudistajat*.

Suvaitsevaisten uudistajien arvomaailmassa korostuvat universalismi ja itseohjautuvuus enemmän kuin missään muussa ryhmässä. Ryhmä on kulttuurisesti avoin, suvaitsevainen ja kiinnostunut uusista asioista. Ryhmä koostuu kahdesta alaryhmästä (Puohiniemi 2002, 63):

Itseohjautuvat universalistit ovat uudistusmielisiä, suvaitsevaisia ja ympäristöystävällisiä ihmisiä. Itseohjautuvuus ja universalismi ovat kaksi heidän arvoprofiiliin hallitsevaa arvoa.

Turvallisuutta arvostavat universalistit elävät arvoriidassa, sillä heidän arvoprofiiliin hallitsevat arvot universalismi ja turvallisuus. Näistä universalismi painaa ryhmän arvoprofiilissa hieman turvallisuutta enemmän.

Selkeästi ohuimmille osumien suhteen jäi PAKK:n arvokyselyssä ryhmä *"opportunistit"* (Puohiniemi 2002, 60 – 63.) Opportunistit ovat ihmisiä, joiden elämää arvot eivät juuri ohjaa. Heidän arvomaailmassaan ilmenee joko jännitteitä molempien Schwartzin arvoakseleiden suhteen tai sitten he ilmaisevat arvonsa hyvin vaisulla tavalla. Turvallisuus on kuitenkin hyvin tärkeä arvo heille. Voima viehättää opportunisteja. He suhtautuvat yleisesti ottaen positiivisemmin Euroopan Unioniin, euroon, ydinvoimaan, armeijaan ja Formula 1 -ajoihin. Mielenkiintoista on erityisesti se, että opportunistit eivät suhtautuneet muuta väestöä kielteisemmin juuri mihinkään Puohiniemen kysymyksissä esiin tulleista yli sadasta asiasta.

Heidän käyttäytymisensä on tilannesidonnaista, mutta siten, että he pyrkivät aina valitsemaan itselleen turvallisimman vaihtoehdon. Vaikka opportunistin elämä muodostuu vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista, he katselevat niitä melko varovaisesti.

Kun verrataan Puohiniemen (2003, 18) toteamusta siitä, mitä useimmat suoma-

laiset yritykset puhuvat arvolistallaan ja verrataan sitä PAKK:n arvoihin, saadaan seuraava taulukko:

Taulukko 6. Suomalaisten yritysten yleisimmät arvot ja mitkä niistä tulevat esiin PAKK:n arvoissa

<b>Puohiniemen mainitsemat yleisimmät yritysten arvokohteet</b>	<b>PAKK:n arvot: mitkä näistä esiintyvät arvoissa?</b>
asiakkaat	asiakkaat
henkilöstö ja / tai johtajuus	henkilöstö, avoimuuden osalta
yhteiskuntavastuu	ei esiinny
tulokseteko, paremmuus tai menestys	ei esiinny
jatkuvuus, laatu, luotettavuus tai turvallisuus	laatu, luotettavuus
uudistuminen tai kehittyminen	uudistuminen
työn ilo	ei esiinny

Yleisimmistä suomalaisten yritysten arvoista PAKK:ssa puuttumaan jäivät näin seuraavat:

- johtajuus
- yhteiskuntavastuu
- tulokseteko, paremmuus tai menestys
- kehittyminen sekä
- työn ilo

Tämä antaa pohjan PAKK:n arvojen päivittämiskeskusteluille henkilöstön ja omistajatahon kanssa. Arvojen jalkauttamisen parhaana keinona näenkin sen, että PAKK:n strategian päivitystyö tehdään yhdessä henkilökunnan kanssa alusta loppuun. Tämä työ onkin jo aloitettu.

Organisaation arvomäärittely kohtaa sekä kattavuus- että selkeysongelmat (Puohiniemi 2003, 41 – 42). Tyypillinen kattavuusongelma on tietyn arvoalueen ”unohtuminen” listalta (ks. yllä oleva listaus PAKK:n poikkeamisesta yleisimmis-

tä suomalaisorganisaatioiden arvoista).

Oman henkilökuntani kanssa käymieni laajahkojen keskustelujen tuloksena olen havainnut, että työntekijät kokevat inhimillisyyden ja humaaniuden arvot ristiriitaisiksi tuloksetkoarvojen kanssa. Henkilökunnalla näyttäisi olevan käsitys, että *tulos* ”revitään selkänahasta” ja sen vastakohtana on *inhimillisuus*.

Työskentelytapojen, sovellettavien opetus- ja ohjausmenetelmien, työn organisoimisen ja yhteistyön kehittämisen merkitys näyttäisi haastattelemieni työntekijöiden mielestä johtavan tiettyyn laaja-alaisen näkemyksen katoamiseen. Kukin kouluttaja on yksilö, ”oma firmansa” (ks. Mäntylä, 2002), joka pyrkii jatkuvuuden turvaamiseen. Verkottuminen, yhteistyö oman organisaation (ja eritoten ulkopuolisten) osaamisklusterien samoin kuin laaja-alainen alakohtainen verkostoituminen näyttäisivät vaikuttavan uhkatekijöiltä.

Kun (tätä kirjoittaessani PAKK:n rehtorina ja toimitusjohtajana) joudun joskus tuomaan esiin koko henkilöstölle kuukausi-infotilaisuudessamme tiettyjä negatiivisia tuloskehitykseen liittyviä asioita, ne koetaan usein yksilötasolla ahdistavina ja syyllistävinä. Samalla organisaatiomme elää markkinataloudessa, jossa tulot ja tulos on ansaittava omalla työllä, järjestelmällisyydellä ja osaamisella. Tämä ristiriita on poistettava avoimella dialogilla johdon ja henkilökunnan välillä. Keinona käytämme mm. johtoryhmän haastattelutilaisuutta kaksi kertaa vuodessa.

Yksilöä ei voitane sitoa arvoihin moittimalla, rankaisemalla tai negatiivisten kautta. Yksilö näyttäisi sitoutuvan arvomaailmaan, jota hallitsee oikeudenmukaisuus, mahdollisuudet ja palkitseminen sekä maksimaalinen omien kykyjen hyväksikäyttö eli oman osaamisen hyödyntäminen.

Itse olen tämän tutkimuksen sekä pitkäaikaisen empiirisen kokemukseni pohjalta (yli 25 vuotta liike-elämän johtotehtävissä) päätenyt siihen, että arvot löytyvät (tai jäävät löytymättä) keskustellen. Kaikkia on kuultava. Jokaista ei suuressa organisaatiossa voi aina kuulla erikseen, mutta merkittäviä pienryhmiä on osattava kuunnella. Yritysjohto voi turvautua asiantuntijoihin (kuten PAKK EFQM – prosessissaan FT Juha Vasoon ja FT Tiina Koivuniemeen) suunnitellen samalla

seuraavia vaiheita strategisessa johtamisessa. On kuitenkin mielestäni välttämätöntä, että arvoja käsitellään monipuolisesti sisäisillä foorumeilla (kk-infot, Peda-Forum, JORY:n haastattelutunnit jne.), jotka ovat PAKK:n institutionalisoituneita tapoja toimia. Koen yhtä tärkeäksi, että henkilöstö kykenee ja uskaltaa osallistua tähän arvokeskusteluun ja arvojen yhdessä rakentamiseen. Tässä esimerkiksi *tuplatiimimenetelmä* (kaikki osallistuvat, eikä kukaan menetä kasvojaan) saattaisi olla hyvinkin toimiva.

Epäaidot tai formaalia luonnetta kantavat keskustelut työyhteisön jäsenten kanssa tai heidän kesken ovat mielestäni varsin vähäarvoisia - erityisesti, jos puhutaan organisaation arvoista. Arvokeskustelujen tulisi mielestäni olla vapaamuotoisia. Tässä yhteydessä olen kokenut, että osallistujamäärä ja puitteet tulisi kuitenkin ennakolta strukturoida niin hyvin kuin mahdollista. Erityisen tärkeää mielestäni on, että ryhmät kootaan järjestelmällisesti koko työyhteisön etua palvelevan. Näin voidaan samalla varmistaa, että kaikilla henkilöstöryhmillä, joilla tähän edellytykset löytyvät, voivat ja ovat oikeutettuja sanomaan sanansa.

Tätä tukee myös Engeströmin käsitys asiasta. "Arvojen tekeminen näkyviksi, niiden kyseenalaistaminen ja ekspansiivinen muuttaminen onnistuu vain kollektiivisten toimintajärjestelmien tasolla. Ongelmanratkaisu ja reflektio yksilön tai pienryhmän tasolla ei riitä. Toimintajärjestelmän tasolle pääsemiseksi tarvitaan erityisiä oppimistekoja. Näihin uusiin oppimistekoihin kuuluu keskeisesti "arvottomien" tai "hyödyttömien" kohteiden kohtaaminen, kyseenalaistaminen ja uudelleen arviointi yhteisöllisissä tilanteissa, joissa on mukana erilaisia valta-asemia edustavia toimijoita" (Engeström 2005, 327.)

On vaikea kuvitella, että toimivalla arvokeskustelulla olisi tietty tiukka muotonsa tai vakiintunut sisältönsä. Arvoja tulisi mielestäni kyetä käsittelemään mitä moninaisimmin menetelmin. Mielenkiintoinen on potentiaalinen ristiriita tässä kontekstissa Mäntylän (2002) ja Puohiniemen (2003) välillä, jossa Mäntylä toteaa väitöskirjansa alussa:

"Paradoksit tempaavat ihmisen uudelle oppimisen tasolle. Sellaiselle tasolle, jossa kysymykset ovat vastauksia arvokkaampia ja ihmettely tympääntynyttä

järkevyyttä tärkeämpää. Se on taso, jossa eksyminen vie perille (Tommy Hellsten, 2000, 16)”

Puohiniemi puolestaan vannoo strukturoidun, suunnitellun ja yhdessä ennalta sovitun toimintatavan lukuun (Puohiniemi 2003, 169 – 205; 2002, 337 – 371 sekä 2006, 39).

Kumpikin tavoittelee toimivaa, dialogista ja sitouttavaa, yhtenäistä tapaa toimia, jossa yksilösuoritukset kytkeytyvät organisaation sisäisiin ja keskinäisiin klusterisuorituksiin, jolloin saavutetulla edulla ja tuloksella on selvä synerginen vaikutuksensa. Tähän ei päästäne ilman yhteistä ja toimivaa arvopohjaa.



## 10 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Arvot luovat toimintayksikölle yhteiset pelisäännöt, jotka luovat turvallisuutta ja ennakoitavuutta. Arvot auttavat valitsemaan mahdollisimman hyvän toimintatavan uusissa tai vaikeissa tilanteissa. Arvot toimivat todellisena johtamisen välineenä ja tukevat siten johtamistyötä. Arvot, jotka toimivat hyvin myös käytännössä, lisäävät henkilöstön hyvinvointia ja työmotivaatiota. Ihmisistä välittäminen korostuu. Arvot voivat olla myös kilpailuetu, kun houkutellaan uutta henkilöstöä tai halutaan pitää nykyinen henkilöstö. Kokonaisuutena edellä mainitut osatekijät vaikuttavat osaltaan siihen, että toimintayksikön tuottavuus paranee (Valtiovarainministeriö 2004, 32.) Muutoksessa yksilöllä on mahdollisuus tukeutua organisaation arvoihin, mikäli organisaation arvomaailma on uskottavasti lanseerattu. Mikä on tämän tutkimuksen mukaan kyselyhetken tilanne PAKK:ssa em. asioiden suhteen?

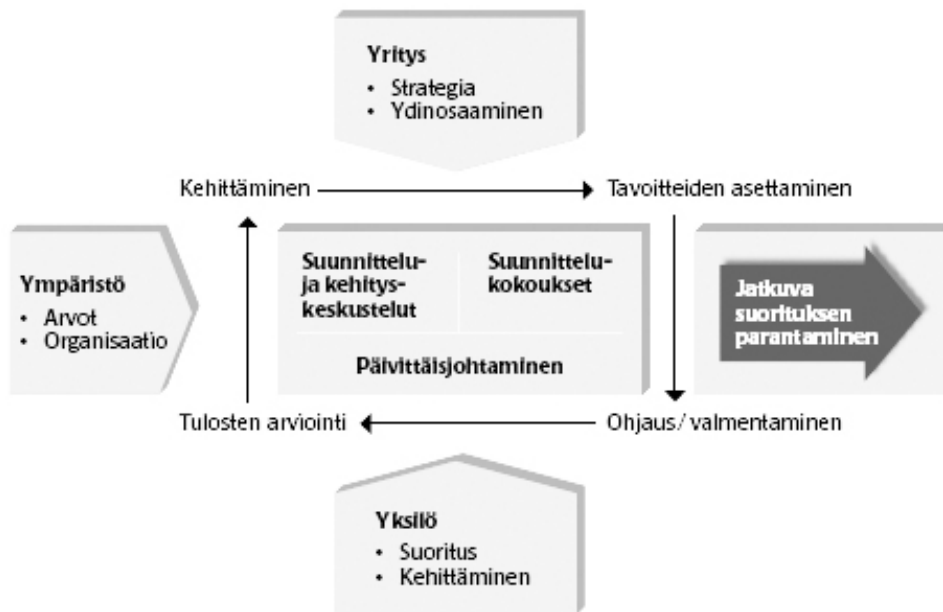
Tämän tutkimuksen eräänä keskeisenä fokuksena pyrki olemaan se, miten PAKK:n arvot toimivat yllä olevassa kappaleessa esitetyssä kontekstissa. Aiemmin olen jo joutunut toteamaan, että ristiriitaa yksilön ja organisaation arvoissa ilmenee oppilaitoksessamme.

Toimivatko arvot aidosti johtamisen välineinä ja luovatko ne organisaatiolle yhteiset pelisäännöt? Tämän tutkimuksen tulokset eivät puhu sen puolesta. Organisaation arvoilla näyttäisi olevan ”julistusluonteinen arvo”, kun taas yksilön arvot ovat todellisia ja toimintaa ohjaavia. Kun yksilöiden arvot keskittyvät turvallisuushakuisuuteen ja universalismiin samalla kun suoritusorientoituneisuuden ja itseohjautuvuuden arvot pysyvät alhaisella tasolla, herää vääjäämättä kysymys, ovatko organisaation ja yksilöiden arvot harmoniassa keskenään vai ristiriidassa markkinajohtoisen talous- ja tulosriippuvuuden kanssa. Huomattavaa on, ettei PAKK:n organisaation arvoissa ole lainkaan tuloksellisuus- tai taloudellisuusarvoa. Tuloksellisuus lienee kuitenkin henkiinjäämisen edellytys markkinajohteisessa tilanteessa. Arvojen uudelleenmäärittely ja tarkistaminen lienee näin ollen välttämätön prosessi PAKK:ssa.

Tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa ei voi välttyä ajatukselta kahdesta polariteetista: arvojen ideamaailmasta ja tosiasioiden maailmasta. Arvoissa on aina mukana tietoa ja tunnetta. Jokaista organisaatiota ohjaavat tietynlaiset arvot, haluttiin tai ei. Arvot on tietoisesti määritelty – tai sitten ei. Arvoihin pitäisi pystyä turvautumaan tilanteessa, joka on uusi ja ristiriitainen. Arvojen tulisi olla johtamisen apuvälineitä. Erityisesti, kun pyritään nopeasti muuttuvassa maailmassa parempaan taloudelliseen tulokseen tehtävänsä sisäistäneen henkilöstön avulla. Tämä ei tuntuisi toimivan PAKK:ssa parhaalla mahdollisella tavalla - ainakaan tämän tutkimuksen tulosten mukaan.

Ei ole samantekevää, millä nimillä arvoja kutsutaan. Selkeä käsitteistö auttaa yksilöitä keskittymään oikeisiin asioihin. Asioista on aina helpompi puhua, kun niillä on nimet. Valintoja ohjaaville arvoille tulisi osata antaa täsmälliset merkitykset ja selkeät nimet. Arvot tulisi nimetä siten, että käytetyt käsitteet johdetaan yrityksen omasta tavasta toimia ja omasta sanastosta ja yritys- ja organisaatiokulttuurista. Tämä työ on mielestäni PAKK:ssa tehtävä koko henkilöstön kanssa yhdessä.

Onnistuneesta arvojohtamisesta ja arvojen jalkauttamisesta tulisi tuloksena olla jatkuvasti kehittyvä organisaatio. Arvot kohdataan jatkuvan parantamisen kontekstissa niin ympäristön, organisaation kuin yksilönkin osalta. Jatkuvan suorituksen parantamisen (joka on PAKK:lle keskeinen menestystekijä ja kilpailluilla markkinoilla selviämisen elinehto) sekä suorituksen johtamisen periaatetta valaissee seuraava kuvio:



Kuvio 11. Suorituksen johtamisen viitekehys Sydänmaanlakan (2002b) mukaan.

Kehityskeskustelut ovat PAKK:ssa käytössä, samoin suunnittelukokoukset. Päivittäisjohtamiselle ei matalassa organisaatiossa aina ole riittävästi aikaa. Strategia PAKK:lla on, mutta onko siinä oikein huomioitu ydinosaaminen? Yleinen osaamiskartoitus on organisaatiossa tehty, mutta substanssiosaamisen kartoitus on kesken.

Kehittämistä tapahtuu laajalla rintamalla (mm. TYKES – hanke ”PAKK parhaaksi 2004 – 2006”). Toteutus on kuitenkin ollut johtoryhmä- ja asiantuntijavetoinen henkilöstön aidon osallistumisen jäädessä liian vähälle.

Tavoitteiden asettamisessa PAKK:n tulisi selkeyttää ja yksinkertaistaa nykyistä malliaan. Yksilötavoitteiden tulisi olla selkeämpiä ja palastellumpia nykyistä pienempiin osakokonaisuuksiin. Ohjaukseen ja valmentamiseen osoitetaan kaikille mahdollisuus ja resursseja, mutta halukkuus tähän on matalahko henkilökunnan keskuudessa – lukuun ottamatta uusrekrytointeja.

Jotta PAKK pääsisi jatkuvan parantamisen tiellään tehokkuuteen ja toimivuuteen,

on moniin asioihin saatava parannusta. Viimeisen viiden vuoden aikana näitä parannuksia on merkittävästi saatu aikaan. Nyt niiden aikaansaamiselle on yhä vähemmän aikaa kilpailun kiristyessä ja valtion rahoitusosuuksien radikaalisti pienentyessä.

PAKK:n *organisaation* arvot sijoittuvat – kuten tässä tutkimuksessa aiemmin todettiin – puhtaasti Schwartzin arvokehän *hyväntahtoisuus- ja universalismikategorioihin*. *Henkilökunnan* arvot puolestaan painottuvat *turvallisuus- ja universalismikategorioihin*. Tämä antanee syyn kiistatta todeta, että PAKK:n ja sen henkilöstön arvojen välillä vallitsee sekä harmoniaa että ristiriitaa. Täysin harmoninen ei arvomaailma voinekaan olla. Tärkeintä olisi analysoida, mikä merkitys ristiriitaisuuksilla on PAKK:n käytännön toiminnalle.

Pakkilaisten arvomaailmassa *muutosavoimuus* (itseohjautuvuus ja vaihtelunhalu) osoittautui varsin matalaksi, jonka vastakohtana *säilyttäminen* (perinteet ja turvallisuus) sijoittui erittäin korkealle arvomaailmassa. Säilyttämisessä korostuvat itsensä rajoittaminen, perinteisten, totuttujen ja turvallisiksi koettujen käytäntöjen varjeleminen ja muuttumattomuuden suojeleminen.

Tämä yhdistelmä ei liene paras tällä hetkellä alati muuttuvassa ja erityisen kovassa muutosvaiheessa elävässä aikuiskoulutusmaailmassa.

## 11 LOPUKSI

Yksilöt joutuvat jatkuvasti tekemään valintoja. Asiat ovat hyviä tai pahoja, oikeita tai väriä, haluttavia tai vältettäviä. Nämä valinnat sekä todellisuuskäsityksemme rakentuvat arvojen varaan. Guth ja Tagiuri (1965) havaitsivat, että henkilökohtaisten arvojen on todettu vaikuttavan mm. strategisiin päätöksiin yrityksessä. Costa, McRae & Holland (1984) puolestaan sitoivat arvojen vaikutuksen uranvalintaan ja Finegan (1994) havaintoihin eettisestä käyttäytymisestä työpaikalla. Arvot korreloivat myös työtyytyväisyyden kanssa Mottazin (1986) mukaan ja vaikuttavat sitoutumiseen, kuten myös Oliver 1990 tutkimuksissaan havaitsi.

Puohiniemen (2003, 6) mukaan melko samankaltaiset arvot ohjaavat yrityksiä Suomessa. Ei ole kuitenkaan mielekästä kopioida toisen organisaation arvoja, koska arvot sinänsä eivät muodosta toiminnan kulmakiveä, vaan se, että niihin uskotaan ja niistä puhutaan organisaation kulttuurin kannalta merkityksellisillä käsitteillä.

Entä mitä tapahtuu ihmiselle, joka joutuu elämään työssään ristiriidassa arvojen kanssa? Ilmeisesti ainakin työmotivaatio kärsii, väki kyynistyy, sopeutuu turtumalla tai joutuu lähtemään pois. Organisaation arvojen tulisikin löytyä henkilökunnan kanssa keskustellen sekä organisaation toimintoja ja ulkoista symboliikkaa havainnoimalla. Näin löytynee ainakin osa kielteisistä motiiveista samoin kuin vaietuista arvoista.

Ammatillisen koulutuksen arvot liittyvät aina ammattiin kouluttamiseen, ihmisenä kasvamiseen, ammatilliseen kasvuun ja sen tukemiseen koulutuksellisen tasarvon ja elämänikäisen oppimisen pohjalta. Arvot heijastavat muun muassa käsitystä ihmisestä, oppimisesta, työstä ja ammatista. Olennaista on, että arvokeskustelu on jatkuvaa niin organisaation sisällä kuin yhdessä sidosryhmien kanssa. On välttämätöntä, että henkilöstö osallistuu aktiivisesti arvokeskusteluun, muuten sitoutumista arvoihin ei synny. Arvojen dokumentointi auttaa henkilöstöä tunnistamaan arvot ja ottamaan ne toiminnan ja sen arvioinnin lähtökohdiksi. Erityinen ongelma syntyy, jos käytännön toimintaa ohjaavat piiloarvot.

Suositus on, että koulutuksen järjestäjät määrittelevät yhteistyössä oppilaitosten henkilöstön ja työelämän kanssa mission, vision ja toimintaa ohjaavat arvot toiminnan perustaksi. Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitosten henkilöstö toimivat niiden mukaisesti ja sitoutuvat niiden jatkuvaan kehittämiseen (OPH 1999, 14.)

Arvokeskustelu on maassamme ollut suhteellisen vähäistä ja epämääräistä. Koska arvoja kuitenkin aina on – olivat ne sitten tiedostettuja tai tiedostamattomia, parempia tai huonompia – ja koska arvot ovat merkittäviä tekijöitä toiminnan suuntautumisessa, on hyvä pyrkiä tulemaan arvoistaan tietoiseksi. Tämä on joskus varsin vaikeaa, kun arvot kietoutuvat osaksi laajempia yhteyksiä ja kehyksiä, jotka rakentavat elämämme ”näyttämöä” (Levomäki 1998.).

Tämän tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuuksina näen seuraavat:

Laajemman vastaavan tutkimuksen tekeminen mahdollisimman monissa aikuis-koulutuskeskuksissa sekä toistuvan, samansisältöisen tutkimuksen vuosittaisen laatimisen em. organisaatioissa. Näin saataisiin kumuloituvaa dataa, jonka pohjalta päästäisiin tutkimaan paitsi sen hetkisiä arvoja, myös arvomuutoksia.

Tämä mahdollistaisi mm. laaja-alaisen benchmarkkauksen sekä hyvien käytäntöiden jakamisen aikuiskoulutuskeskusten käytännön strategiatyössä.

***” Muutos on eri asia kuin edistys. Muutos on tieteellistä, edistys eettistä; muutos on kiistämätöntä, kun taas edistys on kiisteltyä. ”***

***Bertrand Russell***

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.): Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Ateena Kustannus.

Abrahamsson, P. 2002. The role of commitment in software process improvement. Akateeminen väitöskirja. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Oulu: Oulun yliopisto. Saatavana www-muodossa osoitteessa:

<<http://herkules oulu.fi/isbn9514267303/isbn9514267303.pdf>>. Luettu

17.12.2005.

Ahlman, E. 1939. Kulttuurin perustekijöitä. Kulttuurifilosofisia tarkasteluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Aike Group - Ammatillisten Aikuiskoulutuskeskusten Liitto 2005. Aikuiskoulutuskeskusten nykytilan kartoitus 2005. Helsinki.

Alasuutari, P, 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Allardt, E. 1983. Sosiologia I. Juva: WSOY.

Anttila, P. 1999. Metodix – oppimisympäristön luentomateriaali, www-muodossa osoitteessa:

<[http://www.metodix.com/metodi/pirkko/hermeneuttinen\\_tieteenperinne.htm](http://www.metodix.com/metodi/pirkko/hermeneuttinen_tieteenperinne.htm)>

Luettu 26.12.2005.

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Akatiimi Oy.

Argyris, C. & Schön, D. A., 1978. Organizational Learning. Reading, San Francisco, USA: Addison-Wesley.

Atjonen, P. 2001. Laadukasta määrää etsimässä – kasvatustiede vedenjakajal-

la? Virkaanastujaisesitelmä Joensuun yliopistossa 7.5.2001. Julkaistu lehdessä "Didacta Varia" 6(2).

Bearsto, B & Ruohotie, P. (editors) 2000. Empowering teachers as life-long learners. Reconceptualizing, Restructuring and Reculturing Teacher education for the Information Age. Hämeenlinna: Tampere University Research Centre for Vocational Education.

Blohdorn, I. 2002. Unsustainability as a Frame of Mind-and How We Disguise It: The Silent Counter-revolution and the Politics of Simulation. The Trumpeter. Saatavana www-muodossa osoitteesta: <<http://trumpeter.athabascau.ca/content/v18.1/bluhdorn.pdf>>. Luettu 31.12.2005.

Boedeker, M. 1997. Recreational shopping: the role of the basic emotional dimensions of personality. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A, 9/1997.

Bourdieu, P. 1987. Sosiologian kysymyksiä. Tampere: Vastapaino.

Boyett, J.H. & Conn, H.P. 1995. Maximum Performance Management. Glenbridge Publishing Ltd.

BSC Report: Financial Management 2004. Vol.6, Nr 6. Boston Harvard Business School Press.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. 2003. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework. New York: Jossey-Bass.

Colli, G. & Montinari, M. (toim.) 1998. Nietzsche, Friedrich. Nachgelassene Fragmente 1887-1889. Kritische Studienausgabe, Band 13 (2., durchgesehene Auflage). München-Berlin/New York: Deutscher Taschenbuch Verlag & de Gruyter.

Costa, P., McRae, R. & Holland, J. 1984. Personality and vocational interest in



an adult sample. *Journal of Applied Psychology*.

Coulter, M, 2002. *Strategic Management in Action*, 2nd edition. New Jersey, Prentice Hall.

Czarnecki, M.T. 1998. *Managing by Measuring, How to Improve Your Organization's Performance Through Effective Benchmarking*. Amacom Book Division.

Daft, R.L. & Weick, K.E. 1984. Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy Of Management Review* 9 (2).

Dose, J. 1997. Work values: An integrative framework and illustrative application to Organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Feather N.T. 1996. Values Within a Personality/motivational Framework. 104th annual convention of American psychological association; 9-13 august 1996; Toronto, Canada: American Psychological Association.

Finegan, J. 1994. The impact of personal values on judgments of ethical behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*.

Finegan, J. 2000. The impact of Person and Organizational values on Organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*.

Forsblom, S. 2005. Paimion Ammatillisen Aikuiskoulutuskeskuksen henkilöstöraportti.

Gustafsson, R., Ahola, E., Ilmola, L., Kuusinen, J. & Pesonen, P. 2003. Uuden sukupolven teknologiaohjelmia etsimässä. *Teknologiakatsaus* 135/2003. Helsinki: TEKES.

Guth, W. & Tagiuri, R. 1965. *Personal values and Corporate Strategies*. Harvard Business.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen - Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Porvoo: WSOY.

Eagly, Alice H. & Chaiken, Shelly. 1993. The Psychology of the Attitudes. Orlando. Harcourt Brace Jovanovich.

EFQM 2000 ja ISO 9000:2000 laadunhallinnan tehonyrkit. Artikkelit: Qualitas Fennica. Saatavana www-muodossa osoitteessa:

< <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tehonyrkit.html> >. Luettu 16.12.2005.

Engeström, Y. 2005. Mistä arvot tulevat ja mihin ne menevät: toiminnan näkökulma. Teoksessa: Pirttilä-Backman, A-M., Ahokas, M., Myyry, L. & Lähteenoja, S. (toim.) 2005. Arvot, moraalit ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen. Helsinki: Gaudeamus.

Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma. Helsinki: WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J., 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eurooppa 1997. Euroopan Unionin www-sivut osoitteessa:

< <http://europa.eu.int/> >. Luettu 7.1.2006.

Euroopan Unionin Neuvosto, päätöslauselmaehdotus 13137/02, EDUC 123 SOC 438, Bryssel, 18. lokakuuta 2002.

EVTEK Mercuria Business Schoolin ja Kauppiaitten Kauppaoppilaitoksen kotisivut, opinnäytetyön ohjeistus (2002), saatavana www-muodossa osoitteessa:

< [http://virtual.mbs.fi/opinnayte/ohjeet\\_kaikki.htm](http://virtual.mbs.fi/opinnayte/ohjeet_kaikki.htm) >. Luettu 26.12.2005.

Haavisto, T. 1996. Arvojen Top Ten. Helsinki: Futura

Halonen, P. 2003. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin kehityspyrkimykset - askel kohti oppivaa organisaatiota. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisuja. Saatavana www-muodossa osoitteessa:

<<http://www.mpkk.fi/attachment/ad9d29e3539815313b364464a41b98a9/62f86e36b0e0cdd6273bf4651f456077/Oppiva+organisaatio+puolustusvoimissa>>. Luettu 28.12.2005.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2000. Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere University Press.

Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.): Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Heikkinen, H. L. T. 2000. Tutkimus ja työ. Saatavana www-muodossa osoitteessa: < <http://www.cc.jyu.fi/~hlheikki/tutkimus.html> >. Luettu 20.12.2005.

Heinonen, J. 2000. Sisäinen yrittäjyys organisaation kehittämisen välineenä. PK-Instituutti, yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Helkama, K. 1997. Arvojen ja ihmiskuvan murros. teoksessa: T.J. Hämäläinen (toim.), Murroksen aika. Selviääkö Suomi rakennemuutoksesta? Helsinki: WSOY.

Helkama, K. 2004. Arvot, luottamus ja kilpailukyky OECD-maissa. Teoksessa R. Alapuro, & I. Arminen (toim.), Vertailevan tutkimuksen ulottuvuuksia. Helsinki: WSOY.

Helkama, K. & Seppälä, T. 2004. Arvojen muutos Suomessa 1980 -luvulta 2000 -luvulle. Sitra. Saatavana www-muodossa osoitteessa:

< <http://www.sitra.fi/julkaisut/Heiskala.pdf?download=Lataa+pdf> >. Luettu 19.11.2006.

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hofstede, G. 1991. Cultures and Organizations. Software of the Mind. London: McGraw-Hill Book Company.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

Homburg, C. & Pflesser, C. 2000. A Multiple-layer Model of Market-orientated Organisational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. Journal of Marketing Issues, Vol. 37 Nr 4.

Humble, J. 1972. Management by Objectives. London: Blackwell.

Humble, J. 1975. Tavoitejohtaminen. Helsinki: Tapiola.

Hussi, T. 2001. Aineettoman varallisuuden johtaminen - Miten vastata tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviin haasteisiin, Helsinki: ETLA, Sarja B 180.

Hustad, T.P. & Bessemier, E.A. 1974. The Development and Application of Psychographic Lifestyle and Associated Activity and Attitude Measures. California: American Marketing Association, USA.

Hyyppä, M.T. 2005. Me-hengen mahti. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hämeen ammattikorkeakoulu. Tutkiva ja kehittävä osaaja. Toimintatutkimus.

Saatavana www-muodossa osoitteessa:

<<http://elearningcentre.hamk.fi/tko/menetelmat/toimintatutkimus.html>>. Luettu

20.12.2005.

Inglehart, R. 1997. *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton: Princeton University Press.

Johnson, G. & Scholes, K. 1999. *Exploring Corporate Strategy*, 5th edition. Hertfordshire, Prentice Hall.

Juuti, P. 1994. *Johtamisteoriat ja johtamisjärjestelmien kehittäminen*. Teoksessa: Lindström, K. (toim.), *Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jyrkämä, J. 1978. *Toimintatutkimuksen teoriasta ja tutkimuskäytännöstä*. Sosiaalipolitiikka.

Järvelä, M. 2002. *Miksi arvokeskustelu on tärkeää ympäristöpolitiikassa?* Teoksessa Loukola, O., Lybäck, K. & Tervo, M. (toim.) 2002: *Arvot, ympäristö ja teknologia. Yhteiskunnallisten toimien uudet oikeutukset*. Helsinki: Yliopistopaino.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.

Karlöf, B. 1996. *Strategia - suunnitelmasta toteutukseen*, *Ekonomia-sarja*, Porvoo: WSOY.

Kasvio, A. 1995. *Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Helsinki: Gaudeamus.

Keltinkangas-Järvinen, L. 2001. *Tunne itsesi, suomalainen*. Helsinki: WSOY.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita.

Kluckhohn, C. 1951. *Values and value orientation in the theory of action*. In Parsons, T. and Shields, E.A. (Eds.): *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Koiranen, M. & Ruohotie, P. 2001. Yrittäjyyskasvatus: analyysyjä, synteesejä ja sovelluksia. Aikuiskasvatus 2/01.

Koskenniemi, M. 1978. Opetuksen teoriaa kohti. Keuruu: Otava.

Koskiahho, B. 1990. Ohi, läpi ja reunojen yli. Tutkimuksenteon peruskysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus.

Kuula, A. 2000. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Saarijärven offset Oy.

Lapin, B. D. 1992. The Impact of Cultural Diversity on Corporate Ethics and Financial Performance. Johannesburg: Research report for JCI Ltd.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampere: University Press.

Leskinen, R., Talka, A. & Pohjonen, P. 1997. Ammatillisen aikuiskoulutuksen vaiheet. Pikakoulutuksesta aikuiskoulutuskeskuksiin. Jyväskylä: Gummerus.

Lincoln, Y.S & Guba, E.G. 1985. Naturalistic Inquiry. California: Sage Publications.

Levomäki, I. 1998. Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra.

Lundberg, T. 2005. Tuntematon sotilas ja johtamisen taito. Porvoo: Motto Universal Oy.

Mahlamäki – Kultanen, S., 2005. Luento: Laadulliset tutkimusmenetelmät L 40. Tampereen yliopisto.

- Mannermaa, M. 1999. Kvanttihyppy tulevaisuuteen? Helsinki: Otava.
- Mason, J. 1996. Qualitative Researching. London: Sage Publications.
- McDonald, P. & Gandz, J. 1992. Getting value from shared values. Organizational Dynamics.
- Meisalo, V., Sutinen, E. & Tarhio, J. 2000. Modernit oppimisympäristöt: tietotekniikan käyttö opetuksen ja oppimisen tukena. Helsinki: Tietosanoma.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Mikkola, T. 2003. Muuttuvat arvot ja uusi keskiluokka. Tutkimus arvojen mittaamisesta ja monitasoisuudesta. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy Safari. Prentice Hall.
- Mottaz, C. 1986. Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. Human Relations, Vol. 39, No. 4.
- Murray, J.A. 1998. Developing Strategic Management Thinking for the 21st Century. Dublin: Keynote address, IBEC (Irish Business & Employers Confederation), Employee Relations Conference.
- Mustonen, K. 2003. Mihin rehtoria tarvitaan? Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Saatavana www-muodossa osoitteesta:  
<<http://herkules oulu.fi/isbn9514270037/isbn9514270037.pdf>>. Luettu 27.12.2005.
- Myllyniemi, R. 2005. Sosiaaliset vuorovaikutusjärjestelmät yhteisöllisten arvosuuntausten lähteinä. Teoksessa: Pirttilä-Backman, A-M., Ahokas, M., Myyry,

L. & Lähteenoja, S. (toim.) 2005. Arvot, moraalit ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen. Helsinki: Gaudeamus.

Mäkinen, S. 2005. Oppiminen marginaalissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavana www-muodossa osoitteessa:  
< <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6469-9.pdf> >. Luettu 20.12.2005.

Möller, K. & Wilson, D. 1989. Organizational buying: Strategic and Political Perspectives. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Mäntylä R. 2002. Akateeminen väitöskirja: Yksin mutta yhdessä - opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Niemi, H. & Ruohotie, P. (editors), 2002. Theoretical Understandings for Learning in the Virtual University. Research Centre for Vocational Education, University of Tampere.

Niiniluoto, I. 1984. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.

Niiniluoto, I. 1994. Järkeä, arvot ja välineet: kulttuurifilosofisia esseitä. Helsinki: Otava.

Niiniluoto, I. & Löppönen, P. 1994. Suomen henkinen tila ja tulevaisuus. Juva: WSOY.

Nikkanen, P. & Lyytinen H. K. 1996. Oppiva koulu ja itsearviointi. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.

Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge creation. California Management Review, Vol.40, No 3.



Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Helsinki: WSOY.

Nurmela, S., Pehkonen, J. & Sänkiaho, R. 1997. "Viiltoja suomalaiseen yhteiskuntaan. Katsaus suomalaisten asenteiden ja arvojen kehitykseen." Teoksessa Suomen tulevaisuus – taloudesta arvoihin. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko eduskunnalle, osa II. Oheisjulkaisu 2. Helsinki: Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1997/6.

Näsi, J. 1999. Information systems and strategy design. The knowledge creation function in three modes of strategy-making. Decision Support Systems. Aug 99, Vol. 26, Issue 2.

Odiorne, G. 1970. Management by Objectives. A System of Managerial Leadership. London: Macmillan

Oliver, N. 1990. Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the UK. Human Relations.

Opetushallitus, 1999. Ammatillisen koulutuksen laadunhallinta. Suositus koulutuksen järjestäjille ja oppilaitoksille. Arviointi 9/1999. Helsinki: OPH.

O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology 71.

Paimion Ammatillisen Aikuiskoulutuskeskuksen www-sivut: < [www.pakk.fi](http://www.pakk.fi) >. Luettu 5.2.2006.

Parikka, M. 2003. Pedagogisia näkökulmia teknologiakasvatuksen lähtökohdiksi koulussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavana www-muodossa osoitteessa: < <http://www.jyu.fi/kastdk/okl/tekninentyo/teka/text/matti1.htm> >. Luettu 7.1.2006.

Peltonen, M & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Penttilä, P., 2003. Luento: TTK C81 Johdatus taloustieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylän yliopisto.

Pietilä, H. 2003. Mikä meitä yhdistää. Ihmisyys ja perusarvot. Juva: PS-kustannus, WS Bookwell.

Pirnes, U. 1997. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja n:o 36. Helsinki: Otavan Kirjapaino.

Pohjanheimo, E. 2005. Pysyvää ja eriytyvää: arvomuutoksia Suomessa 1970-luvulta nykypäivään. Teoksessa: Pirttilä-Backman, A-M., Ahokas, M., Myyry, L. & Lähteenoja, S. (toim.) 2005. Arvot, moraalit ja yhteiskunta. Sosiaalipsykologisia näkökulmia yhteiskunnan muutokseen. Helsinki: Gaudeamus.

Pohjonen, P. 2001. Työssäoppiminen tarkasteltuna ammatillisen aikuiskoulutuksen ja työelämän näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Polit, D. F. & Hungler, B. P. 1995. Nursing Research. Principles and Methods. Philadelphia: J. B. Lippincott Company.

Puohiniemi, M. 1993. Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Analyysi väestön ja vaikuttajien näkemyksistä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1993/5. Tilastokeskuksen tutkimuksia 202.

Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Espoo: Limor kustannus.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.

Puohiniemi, M. 2006. Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika. Espoo: Limor kustannus.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Kauppakaari / Gummerus Kirjapaino Oy.

Rasinkangas, R. 2005. Tieteen ja ajattelun historiaa. Oulun yliopisto. Saatavana www-muodossa osoitteessa: < [http://cc oulu.fi/~rar/historia/G\\_1900-1960.html](http://cc oulu.fi/~rar/historia/G_1900-1960.html)>. Luettu 31.12.2005.

Rauste – von Wright, M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.

Rendtorff, J.D. 2002. Values and Organizational Integrity: The Function of Integrity in Achieving Organizational Excellence. Oxford: Developing Philosophy of Management. Saatavana www-muodossa osoitteessa: <<http://www.milpark.co.za/download/reason%20in%20practice/PAPERS/RENDTORF.pdf>>. Luettu 19.12.2005.

Rescher, N. 1969a. The Study of Value Change. Journal of Value Inquiry, Vol I.

Rescher, N. 1969b. "What is Value Change? A Framework for Research". Teoksessa: Kurt Baier & Nicholas Rescher (ed.) Values and the Future. The Impact of Technological Change on American Values. New York: The Free Press

Rohan, M. J. 2000. A Rose by any name? The values construct. Personality and social psychology Review, Vol. 4, No. 3. Stanford, California, USA.

Rokeach, M. 1973. The nature of human values. New York: Free Press.

Rokeach, M. 1979. Understanding Human Values. New York, USA: The Free Press.

Rowley, R. & Roevens, J. 1996. Organize with chaos. A Simple Robust Business Tool. Antwerpen: Uitgeverij Universitas.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Räisänen, A. 2005. EFQM – arviointimalli ammatillisen koulutuksen järjestäjien arvioinnin tukena. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 5. Jyväskylä: Gummerus.

Räisänen, A. & Korpi, A. 2002. Euroopan laatupalkintomallin sovellus ammatilliseen koulutukseen. Opas itsearviointiin ja ulkoiseen auditointiin. Arviointi 3/2002. Helsinki: Opetushallitus.

Räsänen, H. (toim.) 2001. Strateginen ajattelu puolustushallinnossa. Helsinki: Edita.

Sajama, S. 1993. Arkipäivän filosofiaa. Helsinki: Kirjayhtymä.

Salomaa, J.E. 1998. Friedrich Nietzsche. Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunnan julkaisusarja, 42. Jyväskylä: Kampus Kustannus.

Salonen, K. & Ovaska, E., 2003. Luento: Tieteellisen tutkimuksen perusteet, P3 8080004. Turun ammattikorkeakoulu. Saatavana www-muodossa osoitteessa: <<http://www.turkuamk.fi/virtualclassroom/Pakki/Matskut/Karin%20tutkimuksen%20perusteet.pdf>>. Luettu 26.12.2005.

Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.

Schwartz, S.H. 1992. Universals in the Content and Structure of the Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. Orlando, FL: Academic.

Schwartz, S. & Bilsky, W. 1990. Toward a theory of universal content and structure of values. Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology* 17. Western Washington University, Washington, USA.

Schwartz, S. & Savig, L. 1995. "Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values". *Journal of Cross-Cultural Psychology* 26. Western Washington University, Washington, USA.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Tammi.

Snow, R. E., Corno, L. & Jackson, D. 1996. "Individual Differences in Affective and Conative Functions" teoksessa Berliner, D.C. & Calfee, R.C. (toim.) *Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan.

Strömmer, R. 1999: *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

Seppo, J. 1997. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 16.9.1997. Asiantuntijalausunto. Saatavana www-muodossa osoitteessa:  
<<http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/astulau/seppo.htm>>. Luettu 29.1.2006.

Silius, K. & Tervakari, A-M. 2006. Luentosarja: MATHM-57550 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. TTY/DMI/Hypermedialaboratorio.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (toim.) 1999. Etelä-Pohjanmaan strategioita ja kehittämismalleja etsimässä. Pehmeä strategia maakuntasuunnittelussa. Tampereen yliopisto, alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Sente -julkaisuja 2/1999.

Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basics of Qualitative Research, Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park: SAGE Publications.

Sydänmaanlakka, P. 2002a. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Sydänmaanlakka, P. 2002b. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Juva 2004: Talentum.

Syrjälä, L. & Merenheimo, J. (toim). 1990. Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita.

Taipale, M.E. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi -tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavana www-muodossa osoitteesta: <<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6078-2.pdf>>. Luettu 1.1.2006.

Tamminen, S. (toim.) 2003. 45+ Kokemus ja osaaminen Kainuun voimavarana. Kajaani: REDEC, Working Papers.

Tella, S., Vahtivuori, S., Vuorento, A., Wager, P. & Oksanen, U. 2001. Verkkoopetuksessa – opetus verkossa. Helsinki: Edita.

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tammer-paino Oy, Tampere.

Ting-Toomey, S. 1988. Intercultural conflict styles. A face-negotiation theory. Teoksessa: Kim, Y. & W. Gudykunst (ed.), 1988. Theories in Intercultural Communication. Newbury Park, CA: Sage.

Tiuraniemi, J. 1992. Yksilö, ryhmä, organisaatio - sosiaalipsykologian perusteita, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku: Painosalama.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Turunen, K. E. 1997. Halut, arvot ja valta. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Tähtinen, J. & Kaljonen, A., 1996. Tilastollisen analyysin perusteita kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Turun opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja.

Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu: laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Vastapaino.

Uljens, M. 1997. School didactics and learning. Hove: Psychology Press.

Ulrich, D. & Smallwood, N. 2003. Why the Bottom Line ISN'T! : How to Build Value Through People and Organization. Hoboken: John Wiley and Sons Inc.

Uudenmaan liitto, YTV, Itä-Uudenmaan liitto, Uudenmaan TE-keskus, Uudenmaan ympäristökeskus 2004. UTU35-skenaarioprojekti. Uudenmaan tulevaisuus 2035. Utua vai totta? Liiteraportti 6. Saatavana www-muodossa osoitteessa: <[http://www.uudenmaanliitto.fi/chapter\\_images/5421\\_Liiteraportti\\_6\\_vuorovaikutus.pdf](http://www.uudenmaanliitto.fi/chapter_images/5421_Liiteraportti_6_vuorovaikutus.pdf)>. Luettu 28.12.2005.

Uusitalo, H., 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.

Valjakka, M. 2004. Työ tekijäänsä kiittää? Tutkimus yrittäjän ja yrityksen arvoista. LIITU – Liiketoiminnan tutkimusyksikkö. Tutkimusraportti 7. Research Report 7. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavana www-muodossa osoitteessa: <[http://www.lut.fi/tuta/lahti/julkaisut/tutkimusraportti7\\_04.pdf](http://www.lut.fi/tuta/lahti/julkaisut/tutkimusraportti7_04.pdf)>. Luettu 28.12.2005.

Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle. World Value Survey 1996: Suomi. Helsinki, Valtion painatuskeskus 1999.

Valtiovarainministeriö 2004. Arvot arkeen. Pilottivirastojen kokemukset ja työryhmän johtopäätökset. Helsinki: Edita Prima Oy.

Van Deth, J. W. & Scarbrough, E. 1995. The Concept of Values. Oxford: Oxford University Press.

Vaso, J. 2002. Ammatillisen koulutuksen laatukriteeristö. Teoksessa: Lyytinen, H.K., Vaso, J., Kangasoja, M. & Rönkä, A. 2002. Arvioi ja opi – opi ja arvioi. Vantaa: Printel Oy.

Von Wehrt, S. 1993. Näkökulma arvoista koulun oman opetussuunnitelman perustana. Raportti Lapin läänin ala-asteilla toteutetusta arvotutkimuksesta. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C. Katsauksia ja puheenvuoroja 3.

Wickens, P. 1999. Energise your Enterprise. UK: Macmillan Press Ltd.

Yleisradion www-sivut: < <http://www.yle.fi/vaalit/uutiset/id26870.html> >. Luettu 4.2.2006.



## LIITTEET

### LIITE 1

#### Internet - kyselylomake

5.1.2006

Arvoisa vastaanottaja,

teen pro gradu -tutkielmaani Tampereen yliopistolla aiheesta työntekijän ja oppilaitoksen arvot, tapaustutkimuksen kohteena PAKK. Kysyn kaikilta pakkilaisilta heidän arvojaan. Vertailen tutkimuksessani työntekijöiden ja oppilaitoksen arvoja.

Tämä tutkimus tehdään nimettömänä ja vastauksesi tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti. Edes tutkija ei tiedä, kuka on mitenkään vastannut.

Mitä arvot ovat? Arvot ovat toivottavia päämääriä, jotka eroavat toisistaan tärkeydeltään ja ovat ohjaavia periaatteita yksilön elämässä. Arvot voidaan arvioida eritasoisiksi (erittäin tärkeästä ei-tärkeäksi) yksilön elämää ohjaaviksi periaatteiksi. Ei voi sanoa, että joku arvo olisi oikeampi kuin toinen – arvomaailma on jokaisella yksilöllinen.

Pyydän Sinua ystävällisesti kirjoittamaan **kolme Sinulle henkilökohtaisesti tärkeintä arvoa** alla oleville riveille. Esimerkkejä arvoista voit tarkastella arvolinkin kautta – tärkeintä on, että kirjoitat riveille Sinulle itsellesi tärkeimmät kolme arvoa **tärkeysjärjestyksessä** ( 1. = tärkein, 2. = toiseksi tärkein ja 3. = kolmanneksi tärkein). Ne voivat olla jotain aivan muuta kuin em. esimerkkiarvot. Siis: Sinulle tärkeimmät arvot ovat:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Jaan pakkilaiset kolmeen eri tarkastelukategoriaan: tukipalveluhenkilöstö, kouluttajat ja johto (johtoryhmä ja johtokunta). Laita alla olevaan neliöön ruksi, mihin ryhmään kuulut:

- T = tukipalvelut
- K = kouluttajat
- J = johtoryhmä tai johtokunta

Mikäli haluat lisätietoa tai sinulla on kysyttävää, ota yhteyttä! On tärkeää, että vastaat.

Kiitos vastauksestasi!

Pekka Heinonen  
[pekka.heinonen@pakk.fi](mailto:pekka.heinonen@pakk.fi)

050-5286018

## ERÄITÄ ESIMERKKEJÄ SIITÄ, MITÄ ARVOT VOISIVAT OLLA

Ystävyys	Luottamus
Rakkaus	Vastuullisuus
Elämän mielekkyys	Taloudellinen kannattavuus
Oman elämänosansa hyväksyminen	Mielenrauha
Uskonnollisuus	Hyvät ihmissuhteet
Nöyryys	Menestys
Perinteidenkunnioittaminen	Vaikutusvalta
Maltillisuus	Älykkyys
Irtautuminen	Mielihyvä
Erilaisuuden kunnioittaminen	Uskallus
Tottelevaisuus	Rohkeus
Vanhempien ja vanhojen ihmisten kunnioittaminen	Monipuolinen tai jännittävä elämä
Kohteliaisuus	Avoimuus
Itsekuri	Uteliaisuus
Kestävä kehitys	Luottamus
Luovuus	Vapaus
Kansallinen turvallisuus	Oikeudenmukaisuus
Yhteenkuuluvuuden tunne	Yhteistyö
Yhteiskunnallinen järjestys	Riippumattomuus
Perhe ja perheen turvallisuus	Itsekunnioitus
Terveys	Ympäristön suojeleminen
Toisten ihmisten kunnioittaminen	Muiden huomioiminen
Toisten ihmisten huomioon ottaminen	Kauneus
Työ	Laajakatseisuus
Koulutus	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus
Tasapaino luonnon kanssa	Viisaus
Yhteiskunnallinen valta tai arvovalta	Tasa-arvo
Asiakaslähtöisyys	Maailmanrauha
Yhteiskunnallinen tunnustus	Sisäinen sopusointu
Itsenäisyys	Avuliaisuus
Varakkuus	Anteeksianto
Kunnianhimoisuus	Uskollisuus
Sosiaalisuus	Rehellisyys
Tuloksellisuus	Vastuullisuus
Edelläkävijyys	Tottelevaisuus
Innovatiivisuus	Nöyryys
Yhteistyö	Maltillisuus
Tehokkuus	Itsensä toteuttaminen
Lupausten pitäminen	Hyvä vuorovaikutus
Ennakkoluulottomuus	Toistemme arvostaminen
Varmuus elämässä	
Uudistuminen	

**LIITE 2**

Kaikki vastaukset arvoluokitettuina ja litteroituina.

<b>Arvo- luokka</b>	<b>Litterointinu- mero</b>	<b>a) 1. tärkein arvosi</b>
6	100001	terveys
10	100002	onnellisuus
6	100003	terveys
6	100004	terveys
9	100005	toistemme arvostaminen
6	100006	terveys
6	100007	mielen ja ruumiin terveys
6	100008	henkilökohtainen terveys
6	100009	perhe, puoliso ja lapset
8	100010	rehellisyys
6	100011	rakkaus
6	100012	perhe ja perheen turvallisuus
6	100013	perhe ja perheen turvallisuus
6	100014	perhe ja perheen kunnioittaminen
6	100015	perhe
6	100016	terveys
10	100017	oikeudenmukaisuus
6	100018	terveys
10	100019	vastuullisuus
8	100020	usko
8	100021	koti
8	100022	koti
6	100023	terveys ja elämisen ilo
6	100024	terveys
6	100025	perhe
6	100026	terveys
8	100027	koti ja läheiset
10	100028	inhimillisyys
6	100029	toimeentulo
6	100030	perhe ja sen hyvinvointi
6	100031	terveys
6	100032	terveys
10	100033	vapaus
9	100034	toisten ihmisten huomioonottaminen

10	100035	oikeudenmukaisuus luovuus
9	100036	toistemme arvostaminen
6	100037	perhe ja perheen turvallisuus
10	100038	rakkaus
8	100039	rehellisyys
10	100040	elämän mielekkyys
6	100041	mielenrauha
2	100042	uudistuminen
8	100043	rakkauden kaksoiskäskey ("rakasta jumalaa yli kaiken lähimmäistä niin kuin itseäsi")
6	100044	terveys
10	100045	luottamus
10	100046	rehellisyys
6	100047	terveys

**b) 2. toiseksi tärkein arvosi**

6	100001	perhe
6	100002	perhe/sukulaiset
6	100003	perhesuhteet
10	100004	elämän mielekkyys
10	100005	avoimuus
6	100006	perhe
6	100007	rauha (ei sotaa)
6	100008	perhe, ystävät ja sosiaaliset suhteet
6	100009	hyvä terveys ja kunto
10	100010	avoimuus
10	100011	luottamus
6	100012	terveys
10	100013	itsenäisyys
6	100014	terveys
6	100015	oma ja läheisten terveys
9	100016	toistemme arvostaminen
10	100017	rehellisyys
9	100018	hyvät ihmissuhteet
10	100019	oikeudenmukaisuus
6	100020	toivo
6	100021	terveys
6	100022	terveys
10	100023	luottamus ja erilaisuuden hyväksyminen

6	100024	yhteistyö. työ
6	100025	terveys
6	100026	työ
6	100027	ystävät
10	100028	rehellisyys
6	100029	terveys
8	100030	hyvän elämän eläminen: omien arvojen mukainen ja sellainen et- tä jälkeen jääneet muistavat pääosin hyvällä
10	100031	rakkaus
9	100032	ystävällisyys
1	100033	luovuus
1	100034	innovatiivisuus
10	100035	avarakatseisuus
9	100036	asiakaslähtöisyys
6	100037	terveys
10	100038	toisten arvostaminen
10	100039	oikeudenmukaisuus
6	100040	terveys
8	100041	viisaus ja älykkyys
10	100042	yhteistyö
10	100043	rehellisyys, avoimuus
6	100044	perhe ja perheen turvallisuus
10	100045	oikeudenmukaisuus
9	100046	hyvät ihmissuhteet
6	100047	turvallisuus

**c) 3. kolmanneksi tärkein arvos**

6	100001	toimeentulo
9	100002	hyvät ihmissuhteet
6	100003	talous
6	100004	koulutus
9	100005	asiakaslähtöisyys
6	100006	mielekäs työ
6	100007	sosiaalinen verkosto
6	100008	mielekäs (hyvä) työ
10	100009	kyky elää vahvasti ja tuntea voimakkaasti
10	100010	luottamus
6	100011	työ
10	100012	luottamus

5	100013	varakkuus
10	100014	oikeudenmukaisuus
9	100015	yhteistyö
10	100016	tasapaino luonnon kanssa
9	100017	toisen kunnioitus
10	100018	elämänilo
10	100019	avoimuus
10	100020	rakkaus
8	100021	isänmaa
6	100022	toimeentulo
2	100023	tuloksellinen toiminta ja edelläkävijyys
2	100024	uudistuminen
10	100025	oikeudenmukaisuus
10	100026	oikeudenmukaisuus
6	100027	terveys
10	100028	oikeudenmukaisuus
3	100029	yksityisyys
10	100030	hyvä työ: merkityksellinen panos yhteiskuntaan, tunne että tehnyt hyvää työtä
6	100031	mielenrauha
9	100032	kohteliaisuus
9	100033	toisen ihmisen huomioon ottaminen
10	100034	rehellisyys
10	100035	suvaitsevaisuus
10	100036	avoimuus
8	100037	perinteiden kunnioittaminen
10	100038	oikeudenmukaisuus
10	100039	avoimuus
6	100040	työ
10	100041	tasapaino luonnon kanssa
4	100042	tuloksellisuus
3	100043	elämä on tässä ja nyt - ei "sitten kun"
6	100044	työ
10	100045	vastuullisuus
10	100046	vastuullisuus
6	100047	työ

**Arvoluokat ja osumat Schwartzin kymmenkohtaisen jaottelun mukaan:**

- 1 Itseohjautuvuus 2
- 2 Virikkeisyys 3
- 3 Hedonismi 2
- 4 Suoriutuminen 1
- 5 Valta 1
- 6 Turvallisuus 65
- 7 Yhdenmukaisuus 0
- 8 Perinteet 11
- 9 Hyväntahtoisuus 17
- 10 Universalismi 39

**Yhteensä osumia 141 (= N \* 3)**