



ARVOT JA ARVOJOHTAMINEN

case: K-citymarket Keljo

Tomi Laapotti

Opinnäytetyö
Marraskuu 2007



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous

Tekijä(t) Tomi Laapotti	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi ARVOT JA ARVOJOHTAMINEN, Case: K-citymarket Keljo		
Koulutusohjelma Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Timonen, Juha		
Toimeksiantaja(t) K-citymarket Keljo		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten Keskon arvot näkyvät ja millaisina nämä arvot koetaan K-citymarket Keljossa. Keskon arvot on määritelty vuonna 2001. Tutkimuksessa käsiteltiin arvoja ja arvojohtamista käytännönläheisestä näkökulmasta ja pohdittiin, voivatko arvot toimia johtamisen apuvälineenä. Tutkimuksessa pyritään välttämään arvoihin usein yhdistettyä korkealentoisuutta.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsittelee organisaatioiden arvoja yleisesti sekä arvojohtamisen teoriaa. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin syksyllä 2007. Tutkimukseen haastateltiin neljää K-citymarket Keljon esimiestä ja kolmea työntekijää. Haastatteluisa selvitettiin haastateltavien suhtautumista arvoihin sekä arvojen ymmärrettävyyttä ja käytännönläheisyyttä. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään esimerkkejä arvojen käytöstä ja arvojohtamisesta K-citymarket Keljossa.</p> <p>Tutkimustuloksista selviää Keskon arvojen olevan tuttuja sekä ymmärrettäviä K-citymarket Keljon henkilöstölle. Organisaatiotasojen välisiä eroja ei juurikaan ilmennyt. Käytännön esimerkkejä löytyi useita, eikä arvoja koettu liian epäselväksi aiheeksi. Arvot nähtiin myös osana esimiestyöskentelyä. Opinnäytetyön toimeksiantajan arvotilanteen perusteella Kesko on onnistunut arvojensa edistämässä hyvin. Suhtautuminen arvoihin oli avointa ja arvoista löytyi todellista hyötyä johtamisen apuvälineinä. Arvojen tarkastelussa oman työnkuvan kannalta löytyi kehitettävää, sillä arvojen ymmärtäminen jäi osittain pinnalliseksi. Tutkimuksen perusteella K-citymarket Keljon tämänhetkinen arvotilanne on varsin hyvä ja arvot nähdään toimintaa ohjaavina tekijöinä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Arvot, Arvojohtaminen, Arvojen edistäminen		
Muut tiedot		

Author(s) Tomi Laapotti	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 59	Language finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title VALUES AND VALUES-BASED LEADERSHIP, Case: K-citymarket Keljo		
Degree Programme School of Business, Business Administration		
Tutor(s) Timonen, Juha		
Assigned by K-citymarket Keljo		
Abstract The aim of the thesis was to find out how do the company values of Kesko Group appear in K-citymarket Keljo. Kesko's values were defined in 2001. The point of view for values and values-based leadership is very practical. Another aim was to find out is there any examples of value-based leadership being used in K-citymarket Keljo. Theoretical part is based on theories about values as a part of organizational culture and theories concerning values-based leadership. The research was made with qualitative research method by using interviews. Interviews of four superiors and three employees were done during the autumn 2007. Intention of the research was to learn how the personnel of K-citymarket Keljo feel about the company values and is there any meaning in those values for the personnel. The results of the research indicate that Kesko's values are familiar for the personnel of K-citymarket Keljo. The values are also understood very well and considered useful. Only when the values were considered on comparison one's own work there were some difficulties. There were no differences between organizational levels in opinions concerning the values. The research shows many examples of the values in use, also from the values-based leadership point of view. According the research Kesko has done good work in promoting its values because Kesko's values guide the supervisors and employees of K-citymarket Keljo quite well.		
Keywords Values, Values-based leadership, Value based leadership, Company values		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 ARVOJEN ARVOITUKSELLINEN LUONNE	3
2 ORGANISAATION ARVOT	5
2.1 Mitkä arvot?	5
2.2 Arvot ja organisaatiokulttuuri	5
2.3 Arvojen jaottelu	7
3 ARVOJEN MÄÄRITTELEMINEN	9
3.1 Organisaatiot määrittelevät arvonsa lähes poikkeuksetta	9
3.2 Arvoprosessi	10
3.2.1 Arvot on löydettävä	10
3.2.2 Arvojen valitseminen.....	11
4 ARVOJOHTAMISEN TEORIA	12
4.1 Arvojen edistäminen	12
4.2 Mitä on arvojohtaminen?	14
4.3 Yhteenveto arvojohtamisesta	17
5 KESKON JA K-KAUPAN ARVOT	18
5.1 Tutkimuksen toimeksiantajan esittely	18
5.2 Keskon arvojen historia	20
5.3 Keskon ja K-kauppojen nykyiset arvot	22
5.4 Arvojohtaminen Keskossa	24
6 TUTKIMUS	26
6.1 Tietoa tutkimuksesta	26
6.1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutus	26
6.1.2 Haastateltavat	27
6.2 Haastattelut	29
6.2.1 Haastateltavien suhtautuminen työhön	29
6.2.2 Keskon arvot	30
6.2.3 Tapamme toimia	31
6.2.4 Arvot osana arkea	32
6.2.5 Arvojen merkitys	33

	2
6.2.6 Milloin arvoja tarvitaan?.....	34
6.2.7 Milloin arvot eivät toimi?	36
6.3 Hyötyä arvoista.....	37
6.3.1 Arvoista viestiminen.....	37
6.3.2 Arvojen ymmärrettävyys	38
6.3.3 Arvojen mittaaminen	39
6.3.4 Arvot johtamisen apuvälineenä.....	40
6.3.5 Arvot ovat aina mukana	40
7 TUTKIMUSTULOKSET	41
7.1 Tulosten tarkastelu arvoittain.....	41
7.1.1 Ylitämme asiakkaamme odotukset.....	41
7.1.2 Olemme alueemme paras kauppa.....	42
7.1.3 Luomme hyvän työyhteisön.....	44
7.1.4 Kannamme yhteiskunnallisen vastuamme.....	45
7.2 Yhteenvedo arvoista K-citymarket Keljossa.....	46
8 POHDINTA.....	48
8.1 Johtopäätökset.....	48
8.1.1 K-citymarket Keljon arvotilanne.....	48
8.1.2 Liittyminen muuhun tutkimukseen.....	49
8.1.3 Jatkotutkimus	50
8.1.4 Arvot ja tarvehierarkia	51
8.2 Yhteenvedo	52
LÄHTEET	55
LIITTEET	57

1 ARVOJEN ARVOITUKSELLINEN LUONNE

Ovatko arvot arvokas apuväline johtamisessa, vai arvotonta sanahelinää? Vaikka kysymys on liian mustavalkoinen arvojen monitasoisella käsitekentällä, on se kuitenkin hyvä lähtökohta tarkasteltaessa, mikä merkitys arvoilla on erilaisille organisaatioille. Arvo-käsite on mielenkiintoinen ja haastava lähtökohta ajatusleikille jo itsessään. Haastavaa onkin olla vajoamatta käsitteiden analysoimisen loputtomaan suohon ja löytää jokin selkeä polku, joka pitää arvot pinnalla. Tähän haasteeseen yrittävät parhaansa mukaan vastata niin yritykset ja muut organisaatiot kuin tämän tutkimuksen tekijäkin.

Arvo on käsite, jonka määrittelemisen filosofisesti on vaikeaa, enkä kiinnitäkään tässä huomiota filosofisiin arvoteorioihin enkä -keskusteluihin. Käsittelem arvoja siitä näkökulmasta, joka on vakiintunut suomalaisen liike-elämään 1990-luvun aikana ja sittemmin. Oman mielenkiintonsa arvojen tarkasteluun tuo sanan ”arvo” tarkastelu. Arvo on monimerkityksinen sana, joka viittaa sekä henkisiin että taloudellisiin seikkoihin. Mitä ihmiset arvostavat? Minkä arvoinen jokin esine on? Arvojen tuominen johtamisoppeihin ja liiketalouden piiriin sujuu siis melko luonnostaan.

Kiinnostuin arvoista juuri niiden haastavuuden vuoksi. Halusin lähestyä arvoja ja arvojohtamista kriittisesti, sillä arvojen *kirkastaminen* muodostui opiskelijatovereideni keskuudessa vitsiksi johtamisopintojeni kuluessa. Arvot olivat jääneet minulle sanahelelinäksi ja sanahelinä lähes ainoaksi sanaksi jolla muistin arvoja kuvata. Vieraan aiheen lähestyminen johtamisen tutun viitekehyksen puitteissa oli houkutteleva lähtökohta tutkimuksen tekemiselle.

Alan kirjallisuudessa kiinnitin ensimmäiseksi huomioni arvojen määrittelemisprosessin saamaan suureen painoarvoon. Usein jäi epäselväksi, mitä arvoilla on tehtävä niiden määrittelemisen jälkeen. Löysin kuitenkin lopulta muutaman vakuuttavan teoksen, joissa kuvataan myös arvojohtamista. Aihevalinta varmistui pikaisesti, kun vielä huomasin, ettei arvojohtamiseen liittyviä opinnäytetöitä oltu tehty Jyväskylän ammattikorkeakoulussa juurikaan. Tutustuessani alan kirjallisuuteen huomasin Keskon nou-

sevan esimerkkiyrityksenä usein esiin, joten päätin jo aikaisessa vaiheessa yrittäväni saada Keskon alaisuuteen kuuluvan yrityksen tai toimipaikan tutkimukseni toimeksiantajaksi. Citymarket nousi lopulta mielestäni parhaaksi vaihtoehdoksi, lähinnä tarpeeksi suuren kokonsa puolesta. Sainkin K-citymarket Keljon tavaratalopuolen työni toimeksiantajaksi.

Kirjallisuuden ja Keskon internetsivujen mukaan Kesko on käyttänyt paljon voimavaroja arvojensa määrittämiseen. Tahdoin selvittää, kuinka arvot näkyvät päivittäisessä toiminnassa ja esimiestyössä Citymarketissa sekä millaisina Citymarketin henkilöstö arvot kokee. Pyrin lähestymään aihetta mahdollisimman käytännönläheisesti. Teoriaosuuden saaminen käytännönläheiseksi oli erityisen haastavaa, mutta mielestäni onnistuin löytämään arvojohtamisen ydinasiat hyvin. Teoriaa leimasi kuitenkin se, että arvot näkyvät yksilöllisesti jokaisen työtehtävissä ja jokaisessa yrityksessä, joten tutkimuksen aloittaminen oli mielenkiintoista.

Tutkimukseni on tärkeä toimeksiantajalle, sillä se antaa näkemystä siihen, onko arvoihin käytetyt voimavarat olleet hyödyksi. Tutkimus myös antaa ajattelemisen aihetta arvoista ylipäänsä ja sen kautta mahdollisen lähtökohdan arvojohtamisen kehittämiseksi. Arvot ovat sellainen aihe, joka vaatii syventymistä ja todellista ajatustyötä. Myös arvokeskustelu kaikessa muodossaan on varmasti tervetullutta kaikkiin yrityksiin, joissa arvot on määritelty. Haastattelututkimus olikin mielestäni ainoa mahdollinen lähestymistapa näin tulkinnanvaraiseen aiheeseen.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selventää arvojen ja arvojohtamisen käsitettä esimerkkiyrityksen avulla. Valitsin esimiestyön näkökulman, sillä halusin selvittää, voivatko arvot toimia johtamisen apuvälineenä. Tahdoin haastaa arvot, mutta löytää niistä myös mahdollisuuksia.

2 ORGANISAATION ARVOT

2.1 Mitkä arvot?

Yritysten arvoja voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Johanna Kuvajan ja Sari Kujalan (2002, 161–162) mukaan arvot ovat se perusta, jolle yrityksen toimintakulttuuri on rakennettu ja ne konkretisoituvat yrityksen tavoitteissa ja strategioissa. Tämä kuvaus on hyvä, sillä siitä käy ilmi sekä arvojen rooli yrityksen sisällä että arvojen näkyminen ulospäin strategioiden toteutuessa. Tero J. Kauppinen (2002, 20) toteaa arvojen ilmaisevan mihin organisaatiossa uskotaan. Martti Puohiniemi (2003, 11) näkee arvot ohjaavina tekijöinä, joihin turvaudutaan ennalta määrittelemättömissä, vaikeissa tilanteissa.

Puohiniemi (Mts. 11) kertoo arvojen olevan myös johtamisen apuvälineitä. Mika Kamensky (2000, 54) toteaa arvojen olevan vahvoja ja pysyviä periaatteita, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Kun vielä yrityksistä esimerkiksi Nokia (Nokian arvot ja tapat toimia 2007) ja Kesko (Arvot 2006) ilmoittavat arvojensa olevan toimintaa ohjaavia tekijöitä, on oltava sitä mieltä, että arvojen rooli on nimenomaan ohjaava. Arvot siis ohjaavat kaikkea toimintaa organisaatiossa. Ohjaavuus on mielestäni hyvä lähestymistapa arvoihin, sillä yritysten arvot eivät useimmiten sisällä mitään yksityiskohtaisia ohjeita tai sääntöjä, vaan ennemminkin suuntaviivoja.

2.2 Arvot ja organisaatiokulttuuri

Mistä yritysten arvot sitten tulevat? Arvot kulkevat erittäin vahvasti käsi kädessä organisaatiokulttuurin kanssa (mm. Puohiniemi 2003, 7). Arvot kumpuavat kulttuurista. Keskuskauppakamarin yrityskulttuuriselvitys (2004, 1) nostaa arvot jopa tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi organisaatiokulttuurissa. Organisaatiokulttuuri on vaikea asia hahmottaa, jos on liian lähellä sitä. Arvot voidaan nähdä eräänlaisena organisaatiokulttuurin aukikirjoittamismenetelmänä.

Organisaation arvot kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan, miten siinä toimitaan ja mihin toiminnalla pyritään. Näin ei tietenkään aina ole, mutta mielestäni tämä olisi optimaalinen tilanne. Kamensky (2000, 55) rinnastaakin arvot jopa uskonjulistukseen. Mielestäni arvot ovat myös jonkinlainen synteesi kaikesta siitä, mitä yritys kokee toiminnassaan oikeaksi, oikeudenmukaiseksi ja tärkeäksi. Arvot siis ohjaavat yritysten eettisiä ja moraalisia valintoja, eivät välttämättä jokapäiväisessä elämässä, mutta ainakin suurten valintojen hetkellä. Puohiniemen (2003, 9) mukaan arvo onkin periaate, jonka mukaan toimitaan tilanteessa, josta ei ole aikaisempaa kokemusta eikä ohjeistusta. Edellä mainitut seikat arvoista toimivat perusteena, kun mietitään miksi organisaatioiden on määriteltävä itselleen arvot.

Mielestäni on tärkeää, että yritysjohto pystyy tarkastelemaan organisaatiotaan mahdollisimman objektiivisesti ja näin havaitsemaan todellisen kulttuurin, joka ohjaa organisaation toimintaa. Tämä auttaa arvomäärittelyprosessissa ja saattaa kertoa paljon sellaista, jota ei aikaisemmin ole huomattu. Kulttuurin tarkasteleminen auttaa ymmärtämään syyt vallitseville toimintamalleille. Organisaatiokulttuurista voi löytyä esimerkiksi todellista asiantuntijuutta arvaamattomista yhteyksistä, tai toisaalta muutoksen esteenä olevaa jämähtäneisyyttä. Uskon, että on hyväksi löytää ne toimintamallit, jotka ovat täysin kulttuurisidonnaisia, eivätkä siten sellaisenaan välttämättömiä vaadittuun lopputulokseen pääsemiseksi. Edellä mainittu on olennaista nimenomaan sen kaltaisissa tapauksissa, joissa organisaatiokulttuurissa olevia piirteitä on syystä tai toisesta muutettava.

Koska organisaatiokulttuurin muuttuminen on yleensä hidasta, tarvitaan kulttuurin johtamista. Kulttuurin muuttuminen on hidasta ja sen muuttaminen on vaikeaa, onhan kyse niin kokonaisvaltaisesta asiasta. Organisaatiokulttuurin johtaminen on kuitenkin mahdollista. Yksi hyvä perusta organisaatiokulttuurin ja sen muutoksen johtamiselle on arvojohtaminen (Kauppinen 2002, 53). Arvojohtamisessa muutos ja tavoitteellinen toiminta jäsenetään ja perustellaan organisaation arvojen kautta. Arvoista haetaan siis merkitys organisaation toiminnalle.

Yleensä organisaation toimintaympäristön muuttuessa arvot eivät muutu, vaan ne toimivat eräänlaisena turvana muutoksen keskellä (Puohiniemi 2003, 211). Dramaattiset muutokset organisaation toimintaympäristössä voivat kuitenkin johtaa arvojen ja to-

dellisuuden väliseen ristiriitaan ja sen myötä pitkällä aikavälillä arvojen muuttumiseen (Mts. 210). Mikäli organisaatiokulttuurista löytyy kehitystä ja muutosta vastustavia arvoja, kuten turvallisuus, on tärkeää kääntää tuo arvo sellaiseksi, josta on organisaatiolle hyötyä. Nykyisessä toimintaympäristössä yrityksille on turvallisempaa olla kehityksen kärjessä kuin toimia totuttujen kaavojen mukaisesti. Tämän kaltaisessa tilanteessa arvo ei siis sinänsä muutu, vaan arvon mukainen toiminta muuttuu toimintaympäristön muuttuessa. (Kauppinen 2002, 97.)

Puohiniemen (2003, 213) mukaan arvoista pidetään kiinni, vaikka siitä olisi taloudellista haittaa yritykselle. Tätä on vaikea uskoa suuressa mittakaavassa. Pienissä valinnoissa arvojen mukainen toiminta, vaikka se olisikin kannattamattomampaa kuin arvojen vastainen toiminta, on helppo valita. Suurten, taloudellisten vaikeuksien kohdalla uskon arvojen jäävän kylmästi taka-alalle. Arvojen soisi olevan sivuuttamattomia, mutta näin ei varmastikaan kaikissa organisaatioissa ole. Mikäli arvojen ja niiden tunnettavuuden eteen on nähty vaivaa, voivat arvot saavuttaa merkityksellisen ja vahvan aseman osana organisaatiokulttuuria ja siten niiden sivuuttaminen voisi olla hankalaa.

2.3 Arvojen jaottelu

Organisaatioiden arvot muistuttavat toisiaan, tai ainakin ne tuntuvat pyörivän samojen osa-alueiden piirissä. Arvojen painotukset tietysti vaihtelevat organisaation luonteen mukaan. Tämän havaitsemiseen ei tarvitse kovinkaan kauaa viettää aikaa organisaatioiden internet-sivuilla, joilla suurin osa organisaatioista ilmoittaa arvonsa avoimesti. Myös tutkimalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta huomaa saman asian. Arvoille on kuitenkin tärkeää löytää sopivat nimet, jotka kuvaavat arvojen olemusta (Puohiniemi 2003, 12). Arvoja jaotellaankin eri tavoin kategorioihin, joita yritykset voivat käyttää apunaan tarkastellessaan omia arvojaan.

Yksinkertainen tapa jaotella arvot on jakaa ne perusarvoihin ja arvoihin, jotka varsinaisesti ohjaavat käytännön toimintaa. Tällöin perusarvot ovat eettisiä, henkisiä arvoja ja toimintaa ohjaavat arvot käytännönläheisempiä. (Kujala & Kuvaja 2002, 163.)

Puohiniemen (2003, 18) mukaan lähes jokaiselta yritykseltä löytyy arvot, joissa puhutaan

1. asiakkaista
2. henkilöstöstä ja johtamisesta
3. yhteiskuntavastuusta
4. tuloksellisuudesta, paremmuudesta tai menestyksestä
5. jatkuvuudesta, laadusta, luotettavuudesta tai turvallisuudesta
6. uudistumisesta tai kehittämisestä sekä
7. työn ilosta.

Edellä oleva jaottelu on kattava ja pikkutarkka, mielestäni liikaakin. Mikäli organisaatiolle määritellyjä arvoja tarkastelee Puohiniemen jaottelun mukaan, tuntuu jaottelu enemmän ohjeelta kuin jaottelulta. Tämä saattaa vääristää organisaation arvoja, mikäli arvomäärittelyn johdossa on henkilö, joka on taipuvainen uskomaan kaiken, minkä lukee ja toimimaan sen mukaisesti.

Kauppinen (2002, 76–77) jakaa arvot neljään luokkaan:

1. taloudelliset arvot
2. asiakasarvot
3. yhteistyöarvot
4. kehitykseen liittyvät arvot.

Mielestäni tämä jako on aika onnistunut ja toimiva. Jako on selkeä ja sen perusteella näkee helposti, miten organisaation arvot painottuvat. Jonkinlainen tasapaino on tietysti hyvä olla näiden luokkien välillä, mutta joissain organisaatioissa, esimerkiksi julkishallinnon puolella saatetaan painottaa selkeästikin vain yhtä tai kahta luokkaa. Neljän arvoryhmän kanssa on yksinkertaisempi operoida, kuin seitsemän.

Kauppinen (2002) määrittelyn taloudelliset arvot pitävät sisällään kaiken tuloksen tekemiseen liittyvän. Taloudellisia arvoja perustellaan kaikille osapuolille koituvalla hyödyllä. Asiakasarvot sisältävät nimensä mukaisesti kaiken asiakassuhteeseen liittyvän asiakaslähtöisyydestä asiakkaiden sitouttamiseen. Yhteistyöarvoilla tarkoitetaan sekä yrityksen sisäistä yhteistyötä ja viestintää, että yhteistyötä yrityksen ulkopuolis-

ten sidosryhmien kanssa. Kehitykseen liittyvät arvot koostuvat uudistumisesta ja kehityksestä. Tähän ryhmään kuuluu myös edelläkävijyys. (Kauppinen 2002, 76–77.)

Rationalisointineuvottelukunta, jossa oli mukana Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ja Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto TT, jaotteli jo vuonna 1997 arvot kolmeen osa-alueeseen: asiakas-arvot, pääoma-arvot ja henkilöstöarvot (Rationalisointineuvottelukunta SAK TT 1997, 16). Tämäkin jako on kaikessa yksinkertaisuudessaan hyvä ja selkeä. Rationalisointineuvottelukunnan (1997, 16) mukaan arvot toimivat ohjaavana tekijänä yrityksen operoidessa näiden kolmen sidosryhmän kanssa. Näkökulma ei tunnu lainkaan vanhentuneelta, hieman yksinkertaistetulta tosin.

Kaikkia näitä luokitteluja tukee Keskuskauppakamarin yrityskulttuuriselvitys vuodelta 2003, jonka mukaan suomalaisten yritysten yleisemmät arvot ovat asiakaslähtöisyys, luotettavuus, kannattavuus, yksilön ja toimintaympäristön kunnioittaminen, rehellisyys, laadukkuus, työntekijöistä huolehtiminen, tehokkuus ja ympäristöystävällisyys (Yrityskulttuuri 2004, 4). Vaikka arvot yritysten arvot yleisesti ottaen muistuttavatkin toisiaan, ei Puohiniemen (2003, 14) mukaan kyse ole kopioinnista, vaan siitä etteivät yritysten ongelmat ole juurikaan aika- tai paikkasidonnaisia. Näin tietysti on. Toimivathan yritykset yleisesti ottaen samojen sidosryhmien parissa ja toiminnan tarkoituksena on yleisesti ottaen tavaroiden tuottamisen tai palvelujen tarjoamisen ohella tuottaa voittoa, oli toimiala sitten mikä hyvänsä. Mitä arvot pitävät sisällään, onkin paljon yksilöllisempää.

3 ARVOJEN MÄÄRITTELEMINEN

3.1 Organisaatiot määrittelevät arvonsa lähes poikkeuksetta

Yrityksmaailman arvokeskustelu Suomessa kävi kuumimmillaan 1990-luvun lopulla sekä 2000-luvun alussa. Arvojen saama huomio johti siihen, että moni yritys joko uudisti arvonsa ja julkaisi ne, tai ylipäänsä määritteli arvonsa ja julkisti ne. Organisaatiot määrittelevät itselleen arvot nykyään lähes poikkeuksetta (Kauppinen 2002, 75). Keskuskauppakamarin yrityskulttuuritutkimuksen (2006, 3) mukaan 81 prosenttia yritys-

johtajista ja 64 prosenttia työntekijöistä kertoo, että heidän yrityksissään arvot on määritelty. Tulos ei ole kahdessa vuodessa juurikaan muuttunut, joten arvot näyttäisivät vakiintuneen tälle tasolle (Mts. 3). Syynä arvojen määrittelemiselle ei ole pelkäämistään asian muodikkuus vaan myös monimutkainen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö (Puohiniemi 2003, 37). Arvoista ilmeisesti haetaan jonkinlaista turvaa ja suuntaa jatkuvan muutoksen keskellä.

Vaikka organisaatiot muodostuvat ihmisistä ja nykyistä ihanneorganisaatiota, oppivaa organisaatiota, pidetäänkin eräänlaisena elävänä organismina, on mielestäni vaikeaa nähdä organisaatiolla jotkin kiistattomat, yhteiset arvot, sillä arvot vaikuttavat niin isolta ja henkilökohtaiselta asialta. Toisaalta on muistettava arvojen määrittelemisen juuri liiketaloudellisesta näkökulmasta. Organisaation arvoja määriteltäessä täytyy löytää arvot, jotka ovat totta ja jotka mahdollisimman moni organisaation jäsenistä kokee hyväksyttäväksi (Kauppinen 2002, 86–87). Arvoja määriteltäessä ei tietenkään ole tarkoitus miellyttää kaikkia organisaation jäseniä. Kun arvot on määritelty, organisaatioon kuuluvien on päätettävä, ovatko arvot ristiriidassa omien, henkilökohtaisten arvojen kanssa. Organisaatiolle arvojen etsiminen onkin prosessi, jota kannattaa arvostaa.

3.2 Arvoprosessi

3.2.1 Arvot on löydettävä

Puohiniemi (2003, 39) käyttää arvojen määrittelemisestä nimitystä arvoprosessi, mikä on mielestäni hyvä nimitys. Kuten on jo ilmennyt, arvoja ei voida valita sattumanvaraisesti, sillä ne ovat jo olemassa syvällä organisaatiokulttuurissa. Oikeiden arvojen löytämiseksi ja sanoiksi pukemiseksi on nähtävä vaivaa, jotta arvoilla todella on merkitystä organisaatiossa toimiville. Vaiva kuitenkin palkitaan, sillä merkityksettömät arvot ovat merkityksettömyydessään myös hyödyttömiä. Mikäli arvot on keksitty tai kopioitu kilpailevilta yrityksiltä, voivat arvot kääntyä myös yritystä vastaan. Esimerkiksi jos yrityksen arvona on asiakaspalvelun korkea laatu, eikä tämä toteudu, yritys

kärsii maineen menetystä todennäköisesti enemmän kuin ilman moista arvoa (olettaen tietysti, että arvo on julkistettu myös yrityksestä ulospäin).

Arvot ovat olemassa, joten ne on osattava löytää. Yhtä oikeaa tapaa arvoprosessin läpiviemiseksi ei ole, johtuen erilaisista organisaatioista ja -kulttuureista (Puohiniemi 2003, 39). Arvojen määrittäminen on yritysjohton vastuulla (esim. Kauppinen 2002, 157). Tällä tarkoitetaan sitä, että arvoprosessin käynnistäminen on johdon tehtävä. Varsinainen arvojen kirjaaminen taasen ei voi olla yksistään johdon käsissä. Koko henkilöstön kattava edustus on saatava mukaan arvokeskusteluun riittävän laajan näkökulman aikaansaamiseksi (Kauppinen 2002, 168). Yritysjohton on kuitenkin ohjattava arvoprosessia alusta loppuun asti. Tietenkään johto ei saa sanella arvoja eikä viellä väkisin läpi omia ehdotuksiaan, vaan johdon täytyy ohjata prosessia ja synnyttää aitoa dialogia läpi organisaation (Mts. 168–169). Myös Kamensky (2000, 56) korostaa koko organisaation kattavan vuorovaikutuksen merkitystä arvoja määriteltäessä. On tärkeää, että kaikki merkittävät henkilöstöryhmät osallistuvat arvoprosessiin (Puohiniemi 2003, 43). Vuoropuhelulla voidaan löytää paitsi yhteiset arvot, myös yhteinen kieli ja siten parempi organisaatiotasojen välinen ymmärrys (Rationalisointineuvottelukunta SAK TT 1997, 15). Olennaisena osana vuorovaikutukseen kuuluu myös kykeneminen keskusteluun kielteisistä asioista.

3.2.2 Arvojen valitseminen

Kirjattavien arvojen valitsemiseksi on otettava huomioon, mitkä arvot ovat yritykselle kaikkein tärkeimpiä. On siis selvitettävä mitkä ovat organisaation menestymisen ja hyvinvoinnin kannalta olennaisimmat arvot (mm. Puohiniemi 2003, 114). Arvojen tulisi mielestäni olla myös tavoittelemisen arvoisia ja ajattomia, jotta ne voisivat ohjata toimintaa johonkin suuntaan. Näin arvoista tulee olemaan hyvin käytettyinä hyötyä myös liiketoiminnan kannalta, sekä organisaation menestymisen että arvojen yksilöille tuoman turvan näkökulmasta. Puohiniemen (2003, 11) mukaan arvot ovat johtamisen apuvälineitä joilla pyritään parempaan taloudelliseen tulokseen. Kamensky (2000, 55) taasen näkee, ettei arvojen tarkoitus ole toimia suoranaisesti lyhyen tähtäimen kilpailuetuna, vaan niiden on oltava ajattomia ja pysyviä kilpailutilanteesta riippumatta.

Kauppisen (2002, 167) mukaan arvojen valitseminen on oltava pitkälle tulevaisuuteen katsovaa strategista ajattelua.

Organisaation on myös oltava varuillaan, ettei se luo arvovalinnoillaan arvoristiriitoja, eli kirjaa itselleen arvoja jotka ovat ristiriidassa todellisen toiminnan kanssa. Tämän kaltaiset arvoristiriidat tekevät arvot merkityksettömiksi (Kauppinen 2002, 160). On tiedostettava miten arvot liittyvät yrityksen peruskomukseen ja toisaalta käytännön toimintaan (Kamensky 2000, 54). Puohiniemi (2003, 41) on tullut siihen tulokseen, että suurimmat ongelmat arvojen valinnassa liittyvät kattavuuteen ja selkeyteen; arvoista unohtuu jokin organisaatiokulttuurille tärkeä osa-alue tai arvot ovat käsitteellisesti epäselviä, jopa ristiriitaisia (Mts. 42).

Arvojen on oltava siis aitoja ollakseen uskottavia. Arvojen on kosketettava organisaatiota kokonaisuutena ja kaikkia sen yksilöitä. Koska organisaatioissa on yleisesti ottaen hyvinkin erilaisia tehtäviä, on arvoissa oltava tulkinnan varaa, jotta jokainen organisaation jäsen voi ymmärtää arvot oman tehtävänsä kannalta. Kuitenkaan arvot eivät saa olla liian tulkinnanvaraisia tai ympärilyöreyttä, sillä tämä johtaisi helposti arvojen uskottavuuden romahtamiseen. On siis kysymys vaativasta tasapainoilusta. Ainoa vaihtoehto lienee oikeiden, olemassa olevien arvojen löytäminen organisaatiokulttuurista ja niiden muotoileminen organisaatiokulttuurin hengen mukaisesti. Mielestäni arvoprosessia voitaisiinkin mielikuvituksellisesti kutsua semanttiseksi arvoitukseksi. Urakka ei ole helppo, mutta sen selvittämiseen löytyy keinoja. Nämä keinot eivät kuitenkaan ole olennaisia tämän opinnäytetyön tutkimuksen kannalta, joten niitä ei käsitellä tämän yksityiskohtaisemmin.

4 ARVOJOHTAMISEN TEORIA

4.1 Arvojen edistäminen

Kun arvot on määritelty, ne on vietävä käytäntöön. Vaikka arvojen määrittelemine olisi tehty kuinka hyvin tahansa, ei arvoista ole hyötyä ellei niitä siirretä käytännön tasolle. Arvojohtaminen ei saa jäädä arvojen määrittelemiseen, vaan arvojen on oltava

jatkuvasti mukana organisaation toiminnassa ja kehityksessä. Arvojohtamisen on ehdottomasti näyttävä sekä strategisella että operationaalisella tasolla (mm. Kauppinen 2002, 57). Yritysjohdolla on jälleen tärkein rooli arvojen jalkauttajina, edistäjinä tai minkä termin organisaatio käyttöönsä ottaakin. Johdon on tehtävä päätös strategioista, joilla arvoja edistetään organisaatiossa (Mts. 176). Arvojen edistäminen on kuitenkin kaikkien organisaatioon kuuluvien asia (Puohiniemi 2003, 171).

Miten arvoja edistetään organisaatiossa, on jokaisen organisaation itse päätettävä. Tapoja ei aivan rajattomasti ole, mutta painotukset voivat vaihdella organisaatioiden välillä riippuen organisaation kulttuurista ja rakenteesta. Edistämisen perusajatuksena on tehdä arvot tunnetuiksi ja avata niiden sisältö koko henkilöstölle. Kauppinen (2002, 174) painottaa esimiesten johtamaa arvopitoista dialogia arvojen edistämiseksi. Arvodiologi ei onnistune sellaisessa organisaatiossa, jossa ei muutoinkaan ole avointa keskustelukulttuuria. Aito, vuorovaikutuksellinen keskustelu on toki pätevä keino arvojen sisäistämiseksi ja tulkinnassa jokaisen oman työn kannalta, mikäli tämän kaltainen keskustelu on organisaatiossa luonnollista. Muussa tapauksessa arvojen sisällyttäminen organisaation sisäiseen viestintään on hyvä keino arvojen edistämisen aloittamiseksi.

Pelkkä ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä ei varmastikaan riitä. Se, että kaikki organisaatiossa tietävät, mitkä arvot organisaatiolle on määritelty, ei merkitse vielä mitään. Arvoista on hyötyä vasta kun ne todella ymmärretään ja sisäistetään mitä ne tarkoittavat (Kauppinen 2002, 23). Kun arvojen sisältö on ymmärretty, on niiden käyttäminen johtamisen apuvälineenä mahdollista. Arvojohtaminen on otettava osaksi johtamisjärjestelmää ja -kulttuuria (Kauppinen 2002, 175). Johdon on näytettävä esimerkkiä arvojen mukaisesta toiminnasta, sekä otettava arvokäsitteistö käyttöön viestinnässä (Puohiniemi 2003, 171–172).

Arvojen edistämiseksi pyritään tekemään arvojohtamisen idea tunnetuksi sekä tuomaan esiin arvojen merkitys erilaisissa työtehtävissä (Puohiniemi 2003, 171). Jokaisen organisaation jäsenen tulisi siis ymmärtää, mitä arvot tarkoittavat hänen työtehtävien kannalta. Tämä on haastavaa eikä välttämättä aina edes mahdollista, voihan jokin työtehtävä olla erittäin kaukana kaikesta muusta organisaation toiminnasta. Arvot voidaan selittää auki vision, strategian ja tavoitteiden kannalta (Kauppinen 2002, 169). Puohiniemen (2003, 29) mukaan arvot palvelevat yrityksen missiota, visiota ja strate-

giaa ohjaavina tekijöinä, johtotähtenä. Arvojen on toimittava myös yhtenäisenä kokonaisuutena, eli niiden on liityttävä toisiinsa ollakseen tehokkaita (Puohiniemi 2003, 117). Esimerkiksi Keskon tapauksessa tämä on hoidettu järjestelemällä arvot kolmion malliin, josta selviävät arvojen keskinäiset suhteet.

Arvojen edistämässä on hyvä tuoda esiin mihin arvojen mukainen toiminta johtaa. Puohiniemi (2003, 175) onkin sitä mieltä, että kun ihminen ymmärtää arvojen mukaisen toiminnan ja siitä seuraavan lopputuloksen suhteen, on hänen helpompi toimia arvojen edellyttämällä tavalla. Organisaatiossa on tiedostettava miksi arvojen mukaan kannattaa toimia. Tämä tietoisuus auttaa siirtämään arvot osaksi arkipäivää ja näin ollen myös näkymään ulospäin. Arvojohtaminen on myös organisaatiokulttuurin vahvistamista (Puohiniemi 2003, 190).

Itsensäjohtaminen

Madalletuissa organisaatioissa arvot voivat toimia hyvänä lähtökohtana yhteisten toimintamallien ja sääntöjen luomiselle tai esiintuomiselle. Jokaisen organisaation jäsen on kannettava oma vastuunsa kokonaisuudesta ja arvoihin on voitava tarvittaessa nojata. Yksilön vastuu ja itsensäjohtaminen liittyvät läheisesti siis myös arvojohtamiseen, kuten tuntuvat liittyvän lähes kaikkiin moderneihin johtamisoppeihin. Puohiniemi (2003, 22) toteaaakin arvojen olevan jopa ensisijaisesti itsensäjohtamista, jossa jokainen kantaa vastuun omista teoistaan. Arvoprosessi ei olekaan pelkästään organisaatiokulttuuritutkimus, vaan johtajuutta ja itsensäjohtamista kehittävä kokemus (Mts. 113). Vankka nojaaminen arvoihin ja oma-aloitteisuuteen ei välttämättä sovi kaikkiin organisaatioihin eikä kaikille toimialoille. Mieleen tulee väistämättä arvojen soveltaminen esimerkiksi sotilaallisissa organisaatioissa. Tämän kaltaisten toimijoiden strategioissa arvojen tuleekin näkyä, mutta jos yksittäiset henkilöt alkavat tulkitsemaan arvoja ja johtamaan itseään niiden mukaisesti, seuraa siitä varmasti vaaratilanteita.

4.2 Mitä on arvojohtaminen?

Arvojohtamisen määrittelemisen ei ole helppoa. Tähän johtopäätökseen olen tullut tutustuessani merkittävimpien suomalaisten arvojohtamisen asiantuntijoiden aiheesta laatimiin teoksiin. Minulle oli tärkeää ymmärtää, että arvojohtaminen ei sinänsä ole

itsenäinen johtamisoppi, vaan se on aina osa muuta johtamista. Puohiniemi (2003, 212) sanookin suoraan, että arvojohtamisesta ei voi rakentaa systemaattista johtamisoppia. Puohiniemi (Mts. 211) mainitsee kaiken johtajuuden olevan arvojohtamista. Puohiniemen näennäisen ylimalkaisen kommentin taustalla on ajatus siitä, että johtajan on nähtävä ja ymmärrettävä tekojensa ja oman esimerkkinsä seuraukset, niin hyvässä kuin pahassa. Kun arvot on nostettu tapetille, ne ovat kaikkien nähtävillä ja arvosteltavissa.

Kauppinen (2002, 57) määrittelee arvojohtamisen seuraavasti:

Arvojohtaminen merkitsee arvojen valintaa ja niiden sisällön määrittelyä (visiotaso), kulttuurin tavoitteellista arvojohtamista (strategiataso), operatiivisten suunnitelmien energisointia ja arvoankkurointia (operatiivinen taso), sekä arvojen normittamista käyttäytymismalleiksi (yksilötaso).

Kauppisen määritelmässä on hyvää ja huonoa. Erityisen hyvää on johtamisen jakaminen kaikille johtamisen tasoille. Nostan esiin myös sanan ”käyttäytymismalleiksi”, joka kiinnittää huomion käytännön tasolle nimenomaan yksilön näkökulmasta. Määritelmä kuulostaa kuitenkin aika lailla vaikeasti ymmärrettävältä konsulttikieleltä. Kysymyksiä herättää sanan ”arvojohtaminen” esiintyminen omassa määritelmässään sekä sana ”arvoankkurointi”. Kauppisen (2002, 176) mukaan arvojohtamisen tarkoituksena löytää kaikille organisaation jäsenille yhteinen tarkoitus organisaation toiminnalle ja olemassa ololle, joka luo yhteisen ymmärryksen organisaation strategioille ja muodostaa organisaation toimintakulttuurin.

Puohiniemi (2003, 171) määrittelee arvojohtamisen muun muassa näin:

Arvojohtamista on se, että yrityksessä työskentelevät ovat sisäistäneet yrityksen toiminnan kannalta keskeiset arvot, ymmärtävät niiden merkityksen oman työnsä kannalta sekä osaavat toimia – muita johtaen tai itsenäisesti – näiden arvojen edellyttämällä tavalla yllättävissäkin tilanteissa.

Puohiniemen määritelmä on sinänsä hyvä. Tarkemmin tarkasteltuna kuvauksessa on kuitenkin enemmän kyse arvojen mukaan elämisestä kuin johtamisopista. Määritelmä voisi alkaa siis mielestäni ”arvojohtamisen tavoitteena on...”. Tähän tarkoitukseen Puohiniemen määritelmä on loistava. Määritelmä antaa myös kaikille organisaation jäsenille luvan puuttua arvo-ongelmiin (Puohiniemi 2003, 193).

Puohiniemi (2003, 207) korostaa nimenomaan tekoja osana arvojohtamista ja arvojen mukaista elämistä. Arvojohtaja ei voi olla näkemyksiltään mustavalkoinen, sillä ar-

votkaan eivät ole täysin mustavalkoisia niiden tulkinnanvaraisuuden myötä. Puohiniemi (2003, 209) kuvaakin arvojohtamista osuvasti sekä - että -johtamisena. Mielestäni arvojohtaminen onkin luovaa johtamista monella eri tasolla. Arvoja on tulkittava, edistettävä ja käytettävä luovasti kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla.

Arvojen normittaminen ja palaute

Normittamisen perusideana on kertoa, mitä arvon toteutuminen tarkoittaa käytännössä. Kauppinen (2002, 112) normittaa arvot kahdella määreellä: tee näin ja älä tee näin. Tämä on yksi, mielestäni ehkä kuitenkin hieman holhoava, tapa siirtää arvot paperilta käytäntöön. Holhoavuutta tosin voidaan tarvita, mikäli organisaation toimintamalleissa on selkeästi jotain vialla ja vika halutaan nostaa esiin ratkaistavaksi arvojen avulla. Toimintakulttuurin muutoksessa kieltopohjaiset normit voivat olla tehokkaita. Mielestäni asioiden tarkastelu negaatioiden kautta on turhaa, mikäli asia voidaan ilmaista selkeästi muutenkin.

Palaute on mielestäni tärkeää arvojohtamisessa. Mikäli arvojen mukaan toimitaan ja arvot tuottavat tulosta, voi niiden vaikutus jäädä pitkällä tähtäimellä vähäiseksi ilman palautteenantoa. Sama tietysti myös toisin päin: mikäli arvojen mukaan ei toimita ja siitä ei saada palautetta, miksi muuttaa toimintaa arvojen mukaiseksi? Palautteen on myös liikuttava kaikkiin suuntiin organisaatiossa. Jälleen johdon tehtävänä on olla itse palautteen antajana ja luoda palautteenantokanava henkilöstölle, mutta vastuu palautteenannosta on myös työntekijöillä. Tämä on vaativaa sisäistä viestintää, joka vaatii toimiakseen terveen organisaatiokulttuurin. Palautteen antamiseksi on tiedettävä miten arvot käytännössä toimivat ja toteutuvat. Tätä voi seurata tarkkailemalla, mutta mielestäni lisäksi vaaditaan muunlaista mittaamista. Arvojen toteutumista voi mitata suoranaisten arvotutkimuksen kautta tai sisällyttää arvot näkökulmana jo olemassa oleviin mittauksiin, esimerkiksi työtyytyväisyys- ja asiakastytytyväisyystutkimuksiin.

Arvojen mittaaminen

Arvojohtaminen on mukana kaikessa organisaation toiminnassa (Kauppinen 2002, 185), joten arvojen mittaaminenkin voitaisiin integroida kaikkeen mittaamiseen organisaatiossa. Mittaustulosten raportointiin vain lisättäisiin arvonäkökulma. Integroitua arvotutkimusta hahmottelee myös Puohiniemi (2003, 216). Tämä olisi mielestäni hyvä

tapa arvojen hyödyntämiseen pitkällä aikavälillä. Pian arvoprosessin jälkeen olisi kuitenkin hyvä tehdä muutamia arvotutkimuksia, joilla mitattaisiin arvojen tunnettavuuden ja ymmärryksen kasvua organisaatiossa. Varsinaisia arvotutkimuksia voitaisiin tehdä esimerkiksi viiden vuoden välein, sillä neljännesvuosittain tai vuosittain tehdyt tutkimukset aiheuttaisivat todennäköisesti arvoähkyn ja sen myötä suhtautuminen arvoihin voisi muuttua kielteiseksi. Puohiniemi (Mts. 216) näkeekin arvomittausten välit useiksi vuosiksi.

Arvojen toteutumisen mittaamista osana arvojohtamista korostaa eritoten Kauppinen (2002, 20). Hänen mukaansa arvojohtaminen ei voi toimia ilman mittaamista ja siitä seuraavaa palautteen antoa (Mts. 20). Arvojen toteutumisen mittaamisen voi viedä myös niin pitkälle, että mittaaminen liitetään osaksi tulokorttia, jonka kautta arvojen näkyminen yksilöiden käyttäytymisessä voidaan myös palkita (Mts. 113). Puohiniemi (2003, 216) korostaa sitä, että arvot on tunnettava todella hyvin ennen kuin niitä voidaan mitata. Puohiniemikin kuitenkin pitää arvojen tärkeyden ja toteutumisen mittaamista tärkeänä (Mts. 216). Kujalan ja Kuvajan (2002, 162) näkemyksen mukaan arvot voidaan yleensä purkaa teoiksi, mutta niitä ei välttämättä voi mitata numeraalisesti. Arvojen mittaaminen jollain tavalla on tärkeää, jotta arvoista saatavat hyödyt voidaan todeta, mikäli niitä on. Itsestään arvot tuskin hyödyiksi muuttuvat.

4.3 Yhteenveto arvojohtamisesta

Selkeän ja helposti ymmärrettävän arvojohtamisteorian määrittelemineen on suhteellisen hankalaa. Arvojohtaminen ei mielestäni sovi kaikkiin yrityksiin, eikä arvoprosessiin käytetty vaiva välttämättä maksa itseään takaisin kaikissa tapauksissa. Pieniin yrityksiin arvot eivät välttämättä sovi. Keskisuuriin ja suuriin yrityksiin sen sijaan arvot sopivat. Suuremmissa yrityksissä arvot voivat toimia organisaatiota yhdistävänä tekijänä tai olla jopa ainoa täysin yhteinen tekijä esimerkiksi globaalissa mittakaavassa. Arvojohtaminen voi toimia osana ihmisten johtamista hyvinkin, mikäli siihen sitoudutaan.

Arvojohtamisen perustana on selkeästi määritellyt arvot (Yrityskulttuuri 2006, 3). Arvojohtaminen on ihmisläheistä ja -lähtöistä johtamista (Puohiniemi 2003, 207). Arvo-

johtaminen vaatii paljon ymmärrystä: arvojen ja arvojohtajuuden ymmärtämistä. Arvojen merkitys on ymmärrettävä ja osattava siirtää ymmärrettävästi käytäntöön. Pääasia on, ettei arvoja unohdeta. Arvojohtamisen jatkuvuus on siis olennaista, jotta arvot voivat toimia organisaation kannalta hyödyllisinä johtamisen apuvälineinä ja organisaatiokulttuurin avaimina. Arvojohtaminen tuntuu olevan sidoksissa tunteisiin, sillä arvot on helppo kokea jokseenkin henkisen tason asioiksi. Arvojohtajuus tarvitsee alulle panevan voiman, joka käynnistää itsensäjohtamisprosessin, joka on välttämätöntä arvojohtamisen periaatteiden täydellisen toteutumisen mahdollistamiseksi. Alulle panevana voimana toimii mielestäni luontevimmin innostunut esimies.

Yksinkertaistenkin asioiden opetteleminen on vaikeaa, mikäli opettelulle ei löydy syytä. Siinä on yksi arvojohtajuuden suurimmista haasteista, kun arvot tuodaan julkisiksi organisaatiossa jo työskenteleville ihmisille. Uudet työntekijät lienee helpompi totuttaa yrityksen arvomaailmaan, sillä heille se on jo valmiina olemassa eikä minkään asteista muutosvastarintaa siten tarvita. Vanhat työntekijät voivat kokea arvoista keskustelemisen turhauttavana, sillä teoriassahan arvojen mukaan on koko ajan toimittukin. Vanhoille työntekijöille arvojen sisältö on avattava mahdollisimman kattavasti ja samalla osoittaa, että arvojen mukainen toimiminen on hyödyllistä organisaation ja työntekijän kannalta. Palautteenanto helpottaa arvojen edistämistä. Kokonaisuudessaan arvoprosessi ja arvojohtaminen voivat rakentaa entistä avoimempaa organisaatiokulttuuria.

5 KESKON JA K-KAUPAN ARVOT

5.1 Tutkimuksen toimeksiantajan esittely

Kesko-konserni

Kesko perustettiin vuonna 1940 ja sen liiketoiminta alkoi vuoden 1941 alussa. Helsingin pörssiin yhtiö listautui vuonna 1960. Keskon toimialoihin kuuluu päivittäistavara-kauppa (Ruokakesko Oy), rakentamis- ja sisustustuotteiden kauppa (Rautakesko Oy), auto- ja varaosakauppa (VV-Auto Oy), käyttötavara-kauppa (Keswell Oy), kansainvälinen tekninen kauppa sekä merkkituotekauppa (Kauko-Telko Oy) ja maatalous- ja

konekauppa (Maatalouskesko Oy). Keskon ketjutoiminnassa on mukana noin 2000 kauppaa Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä. Viime vuosina Kesko on erityisesti panostanut laajenemiseen ulkomaille. Kesko on merkittävä toimija Suomen päivittäis- ja ruokatavaramarkkinoilla, joilla myös tutkimukseni kohteena oleva K-citymarket toimii. Pääasialliset kilpailijat Keskolle näillä osa-alueilla ovat S-ryhmä sekä Tradeka. (Yleiskuvaus toimialoista 2007.)

K-citymarket

K-citymarket on päivittäis- ja käyttötavaroihin keskittyvä hypermarketketju, jolla on 55 toimipaikkaa ympäri Suomen. K-citymarket työllistää noin 6000 henkilöä (Yritys, K-citymarket). K-citymarket on osa Ruokakesko Oy:tä. Elintarvikekaupasta K-Citymarketeissa vastaa itsenäinen K-kauppias, käyttötavarakaupassa vastuun ollessa Ruokakesko Oy:n tytäryhtiö Citymarket Oy:llä. K-citymarketin tavoitteena on olla hypermarketkaupan paras ja johtava palvelukokonaisuus ja tarjota asiakkailleen paras asiointikokemus. Tätä tukee K-citymarketin asiakaslupaukseksi määritelty ”Kaikki kerralla”. (Tervetuloa K-citymarket -ketjuun.)

Tutkimuksen kohteena oleva Keljon Citymarket on avattu 1994 ja se toimii Keljonkeskuksessa Jyväskylässä. Keljon Citymarket työllistää tällä hetkellä 97 henkilöä. Kaikki K-citymarketit ovat K-ympäristökauppoja. K-ympäristökauppadiplomin saa puolueettoman tutkimuksen perusteella, mikäli täyttää diplomille asetetut vaatimukset. Ympäristöasioiden hoitoa arvioidaan vuosittain sekä sisäisin että ulkoisin tarkastuksin. (Jyväskylä Keljonkeskus 2004.)

Keskon visio, päämäärät ja strategiset painopisteet

Keskon visiona on olla kaupan alan johtava palveluyritys sekä arvostettu pörssiyritys. Toiminnan päämääränä on omata tyytyväisimmät asiakkaat ja sitä kautta kasvava asiakasarvo; erinomaiset toimintatavat, kaupat ja palvelut; osaavat ja innostuneet ihmiset sekä hyvien tuloksien kautta syntyvä kasvava osakasarvo. Näiden päämäärien saavuttamiseksi Kesko on määritellyt seuraavat strategiset painopisteet:

- terve fokusoitu kasvu
- kuluttaja-asiakaskauppa ja -palvelut
- kustannustehokkaat toimintamallit.

(Kesko - 2006 Keskon vuosi, 2007.)

Keskon arvot palvelevat konsernia edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamisessa. Arvoja muotoiltaessa konsernin johdolla on varmasti ollut mielessään sekä visio, missio, päämäärät että strategiset painopisteet.

Keskon johtamismalli

Keskon vision, päämäärien ja strategioiden ympärille on rakennettu johtamismalli, joka nojaa vahvasti laatujohtamisen periaatteisiin. Laatujohtamiselle ominaista on asiakkaan roolin painottaminen aina asiakaslähtöisyydestä asiakkaan toimimiseen viimeisenä laadun mittarina (Silén 1998, 39, 41). Keskon arvoissa asiakas on korotetusti esillä, joten arvot ja laatujohtaminen toimivat rinnakkain lähes luonnostaan. Laatujohtamisessa laadulla tarkoitetaan yleisesti kaikkea toimintaa yrityksessä sekä toiminnan tuottaman lopputuloksen laatua, oli kyse sitten tavaroista tai palveluista (Silén 1998, 41). Oulun yliopistossa laatujohtamisen professorina toimineen Timo Silénin (1998, 40) mukaan laatu on organisaatiossa kaikkien asia. Arvojohtaminen istuu siis luontevasti laatujohtamisen rinnalle (ks. s.14) ja Keskossa arvojohtaminen tukeekin käytössä olevaa laatujohtamistapaa. Johtamismallia sovelletaan käsitteineen koko konsernissa. (Johtamismalli 2006.)

Keskon johtamismalli perustuu asiakaslähtöisyyteen, ihmisten johtamiseen, yhteistyön ja osaamisen vahvistamiseen sekä toiminnan tehostamiseen, kilpailukykyä taloudellisen lisäarvon kasvattamista unohtamatta. Johtamismallin keskiössä ovat Keskon visio, missio, toimintaperiaatteet ja arvot, jotka ohjaavat Keskoa pitkällä aikajänteellä. Vuosittaisella tasolla johtamismalli koostuu toiminnan suunnittelusta ja toiminnan käytäntöön panosta. Strategioiden toteutumista mitataan tulokorttien kautta. Tähän johtamismalliin liittyvät voimakkaasti myös Keskon arvot, jotka ovat mukana kaikessa johtamisessa Keskossa. (Johtamismalli 2006.)

5.2 Keskon arvojen historia

Keskon ensimmäiset arvokeskustelut käynnistyivät Keskon ja K-kauppojen johdon välillä loppuvuodesta 1995. Pian keskusteluihin otettiin mukaan myös laajasti eri hen-

kilöstöryhmien edustajia sekä Keskoa että K-kaupoista. Arvokeskustelut johtivat seitsemän arvon malliin, joka julkistettiin tammikuussa 1996. Nämä seitsemän arvoa olivat asiakastyytyväisyys, yrittäminen, tuloksellisuus, yhteistoiminta, ihmisen arvostus, vastuullisuus ja jatkuva uudistuminen. Asiakastyytyväisyys muodostui keskeisimmäksi arvoksi jo tuossa vaiheessa. (Puohiniemi 2003, 125–126.)

Vuosituhanen vaihteen markkinatilanne ja Keskon uudet tavoitteet johtivat ketjutoiminnan kehittämiseen. Uusi ketjutoiminnan malli tuotiin julki syksyllä 2000 ja otettiin käyttöön vuoden 2001 alusta. Arvot otettiin mukaan muutoksen läpi viemiseen ja seitsemän arvon malli päivitettiin vuoden 2001 aikana. Arvoprosessia johti konsultti, valtiotieteiden tohtori Martti Puohiniemi. Aikaisemmat seitsemän arvoa tiivistettiin arvokeskusteluiden pohjalta neljän arvon arvokolmioksi, joka hyväksyttiin Keskon hallituksen kokouksessa helmikuussa 2002. (Puohiniemi 2003, 126–127; Vuosikertomus 2002, 2003.)

Keskon neljä arvoa käsittelevät asiakkaita, kilpailutilannetta, työyhteisöä ja yhteiskunnallista vastuuta (Arvot 2006). Arvot eivät muuttuneet suhteessa aikaisempaan, vaan tiivistyivät. Arvojen sijoittaminen arvokolmioon selkeyttää arvomallia entisestään. *Kannamme yhteiskunnallisen vastuumme* muodostaa arvokolmion kivijalan, johon kaikki toiminta pohjautuu. *Luomme hyvän työyhteisön ja Olemme alueemme paras kauppa*, ovat välineellisiä arvoja, joilla tähdätään kaikkein tärkeimpään, kärkiarvoon *Ylitämme asiakkaamme odotukset*. Asiakkaiden odotusten ylittäminen on olennaisin arvo kaupallisen toiminnan kannalta; ei ole toimintaa ilman asiakkaita. (Puohiniemi 2003, 129.)

Arvojen edistäminen aloitettiin henkilökuntatilaisuuksissa pääjohtajan johdolla keväällä 2002 aikana (Vuosikertomus 2002, 2003). Henkilökuntatilaisuuksia järjestettiin yli kaksikymmentä. Jalkautuksessa tavoitteena oli tavoittaa mahdollisimman suuri määrä ihmisiä, pääpainon ollessa kuitenkin esimiehissä, sillä arvot haluttiin osaksi Keskon johtamismallia. Arvojen jalkauttaminen edelleen on lähinnä esimiesten vastuulla. Keskon arvot ovat alusta lähtien olleet osa keskolaisten perehdyttämistä ja kaikkea koulutusta. Lisäksi tärkeä osa arvojen jalkauttamista on Keskon ja K-kauppiaaliiton laatima *Tapamme toimia* -kirjanen, joka pyrkii paneutumaan arvoihin jokapäiväisen arjen näkökulmasta. *Tapamme toimia* -kirjasesta lisää myöhemmin sivulla 24. Arvojen jalkauttamisen tavoitteena on havainnollistaa toimintatapoja, joiden

avulla arvot toteutuvat käytännössä. Keskon arvot ovat olleet määrittelemisensä jälkeen jatkuvasti näkyvissä myös Keskon vuosikertomuksissa. (Puohiniemi 2003, 129; Arvot 2006.)

Arvojen tärkeydestä ja toteutumisesta tehtiin seurantatutkimus vuonna 2003. Tutkimuksen suoritti arvoprosessiakin johtanut konsultti Martti Puohiniemi. 75 prosenttia tutkimukseen vastanneista piti arvoista puhumista suuressa arvossa. Toisaalta ainoastaan 44 prosenttia oli sitä mieltä, että omien työtehtävien ja arvojen välinen yhteys on selvä. Tärkeimpinä arvoina pidettiin asiakkaan odotusten ylittämistä ja hyvän työilmapiirin luomista. Tutkimuksen mukaan hyvän työyhteisön luominen oli kuitenkin arvoista heikoiten toteutunut. Yhteiskunnallisen vastuun kantaminen koettiin parhaiten toteutuvaksi, joskin vähiten tärkeäksi arvoksi. Tämä on erikoista, sillä Kujala ja Kuvaja (2002, 191) mainitsevat vastuullisuuden nimenomaan korostuneen arvo ja -työtyytyväisyystutkimuksissa Keskona. Puohiniemi arvelee tutkimuksessaan yhteiskuntavastuullisuuden tulleen niin itsestäänselvyudeksi ja osaksi arkea, että sille uhratut ajatukset ovat vähentyneet. Tämä on ainoastaan hyvä asia, sillä se kertoo yhteiskuntavastuullisuuden siirtyneen tiukasti käytäntöön. (Vuosikertomus 2003, 2004.)

5.3 Keskon ja K-kauppojen nykyiset arvot

Seuraavassa Keskon arvot ja niiden lyhyet määritelmät siinä muodossa, missä ne ovat vuosikertomuksissa, Keskon internetsivuilla sekä Keskon Tapamme toimia -kirjasessa (6):

Ylitämme asiakkaamme odotukset

Tunnumme asiakkaidemme tarpeet ja odotukset. Haluamme luoda heille myönteisiä kokemuksia toimintamme jatkuvan uudistamisen ja yrittäjyyden avulla.

Olemme alueemme paras kauppa/ Olemme alueemme paras

Tarjoamme asiakkaillemme markkinoiden parhaat tuotteet ja palvelut varmistaksemme kilpailukyymme ja menestyksemme.

Luomme hyvän työyhteisön

Toimimme avoimessa, vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä, jossa jokainen voi toimia täysipainoisesti ja aloitteellisesti.

Kannamme yhteiskunnallisen vastuamme

Toimimme vastuullisesti ja noudatamme eettisesti hyväksyttäviä periaatteita kaikissa teoissamme niin työyhteisömme kuin yhteistyökumppaneidemme kanssa.

Lyhyet selitykset arvojen perässä eivät mielestäni juurikaan avaa arvojen olemusta, mutta yritystä kuitenkin on. Asiaan perehtymättömälle Keskon arvojen syvälinen ymmärtäminen vaatii hieman enemmän arvoihin tutustumista. Onneksi tähän on tarjolla ohjausta ja työkaluja.



Kuva 1. Keskon arvokolmion malli

Keskon arvot on kasattu arvokolmioon. Arvokolmio auttaa arvojen muistamista (Puohiniemi 2003, 165).

5.4 Arvojohtaminen Keskossa

Analysoitaessa Keskon arvojohtamista ilman kuranttia tutkimustietoa, olennaisimmat lähteet ovat arvoprosessia johtaneen Martti Puohiniemen visiot käytännön arvojohtamisesta sekä Keskon internetsivut. Keskon oma ulospäin suuntautuva viestintä on näistä kahdesta tärkeämpää, sillä se antaa hyvät lähtökohdat virallisen ja vallitsevan totuuden vertailulle. Keskon internetsivuilla kerrotaan, että arvot ovat osa kaikkea johtamista, perehdyttämistä ja koulutusta konsernissa (Arvot 2006). Näin voi ollakin, mutta tietävätkö näiden toimintojen parissa toimivat ihmiset sitä itse? Puhutaanko siis suoraan arvoista vai ovatko ne automaattisesti sisäänrakennettuna kaikkeen johtamiseen, perehdyttämiseen ja koulutukseen ja siten tavallaan merkityksettömiä? Edellinen virke pitää sisällään koko tutkimuksen ja mielestäni koko arvojohtamisen kannalta yhden olennaisimmista kysymyksistä: ovatko arvot oikeasti johtamisen kannalta arvokas apuväline vai arvotonta sanahelinää ilman lisäarvoa?

Tapamme toimia - eettiset periaatteet

Tärkeä osa Keskon arvojohtamista on Tapamme toimia - eettiset periaatteet -kirjanen, jossa arvot selitetään auki ja käytännönläheisiksi. Viittaa kirjaseen jatkossa Tapamme toimia -kirjasena. Kirjasen pääasiallinen tavoite on esitellä toimintatapoja, joiden avulla arvot siirtyvät jokapäiväiseen käytäntöön. Kirjasen tulisi olla jokaisen K-ryhmään kuuluvan työntekijän saatavilla ja kun kirjanen löytyy Keskon internetsivuilta, näin periaatteessa on. (Tapamme toimia, 2.) Tietysti työntekijöitä on informoitava kirjasen olemassaolosta, jotta se löydetään, luetaan ja sen opit siirretään käytäntöön. Koen olennaiseksi kirjasen analysoinnin, sillä se on olennainen osa arvojen käytäntöön panoa ja siten myös Keskon arvojohtamista.

Tapamme toimia -kirjasen yleisilme on neutraalin miellyttävä ja se seuraa Keskon internet-sivuilta tuttua tyyliä. Pituutta kirjasella on kaksikymmentä sivua, mikä on mielestäni hyvä mitta tämän kaltaiselle julkaisulle. Asia on siis hyvin tiivistetty. Erityisen hyvää kirjasessa on sen nöyrä suhtautuminen itseensä; siinä sanotaan selvästi, että kirjanen on turha, mikäli sen mukaan ei toimita. Arvojenkin hyödyllisyyteen otetaan kantaa siten, että arvojen hyöty tulee esiin vasta kun ne todella ohjaavat toimintaa Kes-

kossa. Arvojen roolia nimenomaan ohjaavana tekijänä korostetaan. (Tapamme toimia, 7.)

On tärkeää painottaa käytännönläheisyyttä puhuttaessa arvoista, sillä arvojen abstraktinen luonne jää helposti etäiseksi. Käytännönläheisyydessä Tapamme toimia onnistuu mielestäni kaiken kaikkiaan melko hyvin. Ainoastaan arvo ”olemme alueemme paras kauppa” jää hieman epäselväksi ja etäiseksi. Se, miten arvot näkyvät yksittäisten työntekijöiden työtehtävissä, jää esimiesten vastuulle. Tämä on ymmärrettävää, sillä Kesko on laaja ja monialainen organisaatio, ja kaiken informaation kasaaminen yhteen kirjaseen on lähes mahdotonta.

Kirjasen rakenne on toimiva. Alussa esitellään Keskon toiminnan lähtökohdat, kirjasten ja sen tarkoitukset sekä arvokolmio. Tämän jälkeen arvot käydään yksitellen läpi, lähtien arvokolmion huipulta. Aluksi vaikuttaa siltä, että arvot ovat keskenään epätasapainossa kirjan tarjoamien selitysten osalta, mutta se oikeastaan vain korostaa arvokolmion pyramidirakennetta: pohja on laaja ja se selventää ylempiä osia. Kärkiarvo ”ylitämme asiakkaan odotukset” täytyy ainoastaan teroittaa Keskon työntekijöille. Kaksi arvokolmion alinta arvoa on selitetty huomattavasti laaja-alaisemmin kuin kaksi ylintä. Varsinkin arvo ”luomme hyvän työyhteisön” avataan varsin seikkaperäisesti.

Tapamme toimia -kirjasessa pysytään koko ajan realistisissa ja ymmärrettävissä puitteissa. Realistisuus on lähinnä sitä, että läpi kirjasen mukana kulkee se tosiasia, että Keskon toiminta on liiketoimintaa ja liiketoiminnan on oltava kannattavaa. Arvot valjastetaan tukemaan kasvua ja kannattavuutta. Toinen näkökulma, joka on mukana kirjasen alusta loppuun saakka, on eettisyys. Tämä ilmenee oikeudenmukaisuuden, hyvien liiketoiminnallisten tapojen ja laillisuuden korostamisena. Kaiken kaikkiaan kirjasten mielestäni on erinomainen apuväline käytännön arvojohtamisessa, kun se on näin hyvin toteutettu. Kirjasen viimeiset sanat nitovat kokonaisuuden hyvin yhteen: ”Arvostamme tekoja enemmän kuin sanoja” (Tapamme toimia, 20).

Kohti tutkimusta

Puohiniemen (2003, 171) näkemyksen mukaan arvojohtamisessa on kyse arvojen sisäistämisestä sekä yrityksen toiminnan kannalta että oman työn kannalta. Arvojen sisäistäminen koskee kaikkia yrityksen työntekijöitä ja sen olennainen osa on oppia toimimaan arvojen mukaisesti myös yllättävissä tilanteissa. Vastuu arvojohtamisesta

on siis kaikilla organisaation jäsenillä. Haastavaa, mutta ei mahdotonta; pohjimmiltaan tarvitsee vain ymmärtää arvot ja elää niiden mukaisesti. Tarkemmin Puohiniemen näkemyksiä arvojohtamisesta esiteltiin sivuilla 13–17.

Kaiken kaikkiaan nämä teoriaan ja julkilausumiin pohjaavat lähtökohdat luovat tutkimukselle kriittisen lähtötilanteen. Voiko näin olla myös oikeassa elämässä? On erityisen mielenkiintoista lähteä tutkimaan tilannetta nyt, kun arvoprosessista on kulunut jo vuosia.

6 TUTKIMUS

6.1 Tietoa tutkimuksesta

6.1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutus

Tutkimusongelmakseni muotoutui teorian ja varsinkin Keskon internetsivujen ja Tampamme toimia -kirjaseen johdolla kysymykset:

1. Miten Keskon arvot näkyvät K-citymarket Keljossa?
2. Miten ja millaisina nämä arvot koetaan K-citymarket Keljossa?

Kysymykset tavoittelevat käytännönläheisyyttä. Myös arvojen tärkeys henkilöstölle sisältyy tutkimusongelmaan. Tahdoin selvittää, onko arvoilla merkitystä ja jos on, niin minkälaista. Tärkeää minulle oli myös selvittää arvojen henkilökohtaista luonnetta, eli kokevatko Citymarketin työntekijät arvot henkilökohtaisiksi, helposti ymmärrettäviksi ja läheisiksi. Näiden seikkojen tutkimisella arvojen tämän hetkinen asema kartoittuu ja sen kautta voidaan miettiä, miten arvojen kanssa toimitaan jatkossa. Samalla pyrin havaitsemaan, ohjaavatko arvot todella toimintaa Keljon Citymarketissa.

Ennako-odotukset tutkimusta kohtaan olivat hieman sekavat. Toisaalta en uskonut arvojen olevan kovinkaan tunnettuja saati käytännönläheisiä, toisaalta toivoin näin

olevan. Odotin arvojen olevan tiedossa, mutta ei sisäistettyinä. Kesko julistaa arvojen olevan olennainen osa yhtiön toimintaa, joten ajattelin testata tämän väitteen. Valmistauduin haastatteluihin siten, että varauduin tilanteeseen, jossa arvot tunnetaan ja tilanteeseen jossa niitä ei tunneta. Aikomuksenani oli laittaa esimiesasemassa olevat haastateltavat ajattelemaan esimiestyötään arvojen kautta, mikäli he eivät vielä näin olleet ajatelleet. En uskonut arvojen varsinaisesti ohjaavan henkilöstön toimintaa, ainakaan tietoisella tasolla.

Arvojen ollessa tutkimuksen aiheena oli kvalitatiivinen tutkimusote mielestäni ainoa oikea vaihtoehto. Tutkimusmetodiksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun. Haastattelun lisäksi pyysin haastateltavia täyttämään varsinaisen haastattelun päätyttyä yksinkertaisen lomakkeen, jossa arvot käsiteltiin yksitellen (ks. Liite 2). Lomake toimi haastattelun tukena. Tutkimukseen haastattelin seitsemää K-citymarket Keljon tavaratalopuolen työntekijää. Äänitin haastattelut sanelimelle ja litteroin ne myöhemmin, kuitenkin tuoreeltaan. Haastattelut tehtiin kahtena eri päivänä, ensimmäisenä neljä ja toisena kolme haastattelua.

6.1.2 Haastateltavat

Haastateltavista neljä toimii esimiestehtävissä ja loppuilla kolmella on kosketusta esimiestyöhön vähintään Keskon oman esimieskoulutuksen tai muun koulutuksen kautta. Tutkimuksen yksi perimmäisistä ajatuksista on tarkastella arvoja juuri esimiestyön näkökulmasta, joten haastateltavien valinta oli mielestäni onnistunut painon ollessa esimiehissä, unohtamatta kuitenkaan työntekijöiden näkemyksiä. Alkuperäinen ajatukseni oli haastatella kummankin Jyväskylän Citymarketin esimiehiä ja vertailla heidän näkemyksiä. Seppälän Citymarket kieltäytyi kuitenkin haastatteluista. Se ei minua lannistanut, sillä kieltäytyminen rajaa tutkimukseni tarkemmaksi kuin alkuperäinen suunnitelmani. Kieltäytyminen myös kertoo mielestäni jotain Seppälän Citymarketin tämänhetkisestä arvotilanteesta.

Haastattelun kesto oli noin puolesta tunnista noin viiteenkymmeneen minuuttiin ja haastattelut sujuivat rauhallisesti jutustellen. Käytin suhteellisen laajaa kysymyspatteria haastattelun pohjana, jotta saisin varmasti käsiteltyä tutkimusongelman kannalta

tärkeimmät asiat (ks. Liite 1). Haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin, vaikka tämä onkin ensimmäinen haastattelututkimukseni. Haastateltavien ikäjakauma oli 23 vuodesta 49 vuoteen ja työkokemusta Citymarketista heille oli kertynyt muutamasta vuodesta lähes kahteenkymmeneen vuoteen. Haastattelin kolmea naista ja neljää miestä. Nimesin haastateltavat haastattelujärjestyksen mukaisesti haastateltava A:ksi, haastateltava B:ksi ja niin edelleen aina haastateltava G:hen asti. Esimiesasemassa toimivat henkilöt ovat osastopäälliköitä sekä tavaratalojohtaja. Viittaan tavaratalojohtajaan hänen suostumuksellaan suoraan muutamassa otteessa. Kenelläkään haastateltavista ei ollut kokemuksia Keskon arvoprosessista, eli he eivät osallistuneet arvojen määrittelyyn. Haastatteluissa mainittiin muutama otteeseen arvojen tulleen ylhäältä päin, joten vankkaa tietoa arvoprosessin läpi organisaation käyneestä luonteesta haastateltavilla ei ollut.

Osastopäälliköt ja tavaratalojohtaja (haastateltavat A, B, C ja E) olivat osallistuneet kaksi vuotta kestäväen johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamiseen. Tutkinto suoritettiin loppuun kesällä 2007. Johtamisen erikoisammattitutkinto oli kaikkien haastateltavien mukaan hyvä, joskin hieman työläs, kokemus. Oman toiminnan tarkasteleminen opetti näkemään tekemisiään läpi rutiinin ja kolme tutkintoon osallistunutta sanoi siirtäneensä siellä käsiteltyjä asioita käytäntöön. Tutkinnossa käsiteltiin myös Keskon arvoja, joten alusta alkaen oli selvää, että haastateltavat tunsivat arvot. Arvoja oltiin tarkasteltu monelta eri näkökantilta, käytännön tason ollessa läsnä jatkuvasti. Tärkeintä tämän kaltaisissa kattavissa koulutuksissa on se, että niistä jää jotain käteen. Tässä tapauksessa tuntui selvästikin siltä. Johtamisen erikoisammattitutkinto osoittautui haastattelujen kuluessa arvojohtamisen kannalta erittäin merkittäväksi kokemukseksi. Tutkinnossa arvoja oli pohdittu myös oman työnkuvan näkökulmasta.

Haastateltavat D ja G olivat osallistuneet Keskon esimieskoulutukseen. Esimieskoulutustakin pidettiin hyvänä ja arvot olivat olleet esillä myös siellä. Arvoja siis todellakin tunnutaan käsiteltävän Keskon tarjoamissa koulutuksissa, aivan kuten kuuluikin. Se, että arvoista puhutaan, ei kuitenkaan tarkoita vielä sitä, että ne on ymmärretty ja siirretty käytännön tasolle. Lähtökohta on kuitenkin hyvä. Haastateltava F ei ollut vielä osallistunut yhteenkään koulutukseen, mutta aikoo kouluttautua esimieheksi, mahdollisesti K-trainee ohjelman kautta. Hän toivoo myös pääsevänsä esimiestehtäviin. Kaiken kaikkiaan haastateltavat pitivät Keskon tarjoamia koulutusmahdollisuuksia hyvinä.

6.2 Haastattelut

”Arvot ohjaa tätä meidän toimintaa, eli sit kun tehdään näitä toimintasuunnitelmia ja tavoitteita ja kaikkee, niin että miten me niihin pyritään, niin ne keinot pitää täyttää noi arvojen kriteerit.” (haastateltava A:n vastaus kysymyseen: mikä on mielestäsi arvojen merkitys?)

6.2.1 Haastateltavien suhtautuminen työhön

Tutkimuksessa selvitettiin, mikä on haastateltaville tärkeää työssä ja millainen heidän mielestään on hyvä työilmapiiri. Tärkeää heille on nimenomaan hyvä työilmapiiri sekä hyvät työkaverit. Yleisesti ottaen työssä viihtyminen nousi useimmiten esiin. Viihtymiseen vaikuttavat työilmapiirin lisäksi työn vaihtelevuus ja haastavuus sekä työn tuoma taloudellinen turva. Hyvän työilmapiirin lähtökohta on se, että töihin on mukava tulla. Erillisinä asioina esiin nousi avoimuus ja huumori. Tärkeänä pidettiin mahdollisuutta puhua kaikista asioista. Tärkeinä asioina hyvään työilmapiiriin kuuluvat myös yhdessä tekeminen ja se, että kaikki tietävät oman paikkansa ja omat työtehtävänsä. Lisäksi palaute ja asioista viestiminen ovat haastateltavien mukaan asioita, joiden tulee olla kunnossa hyvän työilmapiirin saavuttamiseksi. Haastateltavien puheesta huokui se, että Keljon Citymarketissa on hyvä työilmapiiri.

Avoimuuden ja huumorin mainitsemiset eivät minua yllättäneet, mutta työn sujuvuuden ja sen, että jokainen tietää oman hommansa osana kokonaisuutta nouseminen useasti esiin oli hieman yllättävää. Kaikkien haastateltavien oli helppoa kuvailla hyvää työilmapiiriä. Halusin näiden asioiden kysymisellä selvittää nykyistä työilmapiiriä kysymättä siitä suoraan. Lisäksi työilmapiiri on lähellä Keskon arvoa ”luomme hyvän työyhteisön”, joten samalla luotiin pohjaa tämän arvon käsittelylle. Pidin tärkeänä haastattelun viemistä henkilökohtaiseksi ja riittävän syvälliseksi jo sen alkuvaiheessa.

6.2.2 Keskon arvot

Arvot olivat kaikille haastateltaville tuttu asia. Arvot olivat olleet esillä jo ennen johtamisen erikoisammattitutkintoa. Kaikki haastateltavat kertoivat, että arvoista puhutaan talon sisäisissä palavereissa. Ainoastaan haastateltava A sanoi arvoja viestittävän sähköpostitse ja ketjunetin välityksellä, haastateltava C:n ollessa sitä mieltä, etteivät arvot juurikaan näy päivittäisissä sähköposteissa. Oli mukavaa huomata, että sekä osastopäälliköt että myyjät sanoivat arvojen olevan esillä osastopalavereissa. Eri organisaatiotasojen välillä ei ollut minkäänlaisia ristiriitoja tässä asiassa. Haastateltava E myönsi, etteivät arvot olleet niin selkärangassa, etteivätkö välillä pääsisi unohtumaan.

Mielenkiintoista oli, että tavaratalojohtaja ei kokenut, että hänelle viestitään arvoista juuri mitenkään, mutta muut haastateltavat mainitsivat tavaratalojohtajan pitämät palaverit tilaisuuksiksi, joissa arvot ovat olleet esillä. Tästä ajattelin, että vaikka arvojen viestimisen ketju katkeisi jossain kohdin organisaatiota, voivat arvot silti näkyä eteenpäin. Tarvitaan vain oma-aloitteinen johtaja, joka ottaa asiakseen arvojen edistämisen. Huomattavaa on, että arvot ovat osa palavereja ja kehityskeskusteluita Citymarket Keljossa. Sehän on sitä arvojohtamista. Vaikka esimiestyö on paljon muutakin, ovat palaverit ja muut sen kaltaiset tilaisuudet kuitenkin esimiestyön konkretisoitumisia ja on tärkeää, että arvojohtaminen on osa ainakin näitä tilaisuuksia. Jo tässä vaiheessa olin yllättynyt haastateltavien positiivisen tuntuista suhtautumisesta arvoihin.

Muutama haastateltava sanoi arvojen olevan tuttuja, mutta ei ulkomuistissa. Arvot ovat esillä sosiaalituloissa, mikä ei taida haastattelujen perusteella juurikaan edistää arvojen tunnettavuutta. Jälkeenpäin ajatellen olisi ehkä ollut hyvä pyytää kaikkia haastateltavia luettelemaan arvot, niin olisin kuullut kuinka hyvin kaikki arvot olisivat tulleet ihmisten ulkomuistista. Toisaalta ajattelen myös, että arvojen ulkoa muistaminen ei ole olennaisinta arvojen käyttämisessä osana johtamista. Pääasia on, että tiedetään arvojen olemassa olo ja osataan kertoa asiat, jotka nämä arvot sisältävät. Uskon, että kaikki olisivat osuneet ainakin lähestulkoon oikeaan arvoista kysyttäessä. Arvojen tehtävän ymmärtäminen heijastui muutaman haastateltavan puheesta. Kuten haastateltava B sanoi:

Ja JETin (johtamisen erikoisammattitutkinto) myötä varmaan paljon useemmin palavereissa justiiinsa aina (puhutaan arvoista). Ja nyt oli kehityskeskustelut ja siinä mä käyn aina läpi nämä arvot aina uusiksi ja uusiksi. Tytöt on, että

kauheeta, ja mä oon että ei tää oo mittään kauheeta, meidän joka päiväsiä asioitahan nää on mitä me tehdään. Siellä ne on taustalla koko ajan.

Johtamisen erikoisammattitutkinnossa arvojen luonteeseen on todella paneuduttu, kuten haastateltava E kertoi: ”Käytiin läpi monelta eri kannalta, toistui lause: arvot ohjaavat toimintaamme. Kyllä niitä käsiteltiin vaikka millä tavalla”. Vastauksista kävi ilmi myös, ettei arvoista puhuta sellaisinaan päivittäin, eikä tällaista keskustelua Keljon Citymarketissa kaivatakaan.

6.2.3 Tapamme toimia

Tapamme toimia -kirjanen ei ollut kaikille haastateltaville tuttu. Hämmennystä suhteessa Tapamme toimia -kirjaseen herätti myös Citymarketin oma esittelylehtinen, jossa esitellään Citymarketin ja Keskon organisaatiota, tapaa toimia ja syitä toiminnalle. Tapamme toimia -kirjaseen asemasta kertoo hyvin haastateltava D:n lausahdus: ”Oon kuullu ja mahdollisesti lukenutkin, muistaakseni”. Tapamme toimia on siis jäänyt suhteellisen tuntemattomaksi. Tämä ei vastaa Keskon ilmoittamaa linjaa, jossa jokaisen konsernin työntekijän on tutustuttava kirjaseen. Osalle haastateltavista Tapamme toimia oli ilmeisesti tuttu, mutta siitä ei oikein osattu kertoa mitään muuta, kuin että se on ihan hyvä. Kirjasta sivuava keskustelu oli ympäripyöreää ja ainoastaan haastateltava F osasi sanoa, että vaikka ei hetkeen olekaan kirjasta lukenut, on sen olemassa olo hyvä asia Keskon kokoisessa konsernissa. Hän näki kirjaseen yhdistävänä tekijänä. Arvot ovat yhteisiä, kirjanen kertoo arvoista, joten kirjanen on yhteinen.

Citymarketin esittelylehtinen

Citymarketin oma esittelylehtinen oli kaikille tuttu. Sitä pidettiin hyvänä, joskin sisällöltään aika pinnallisena. Tämä lehtinen on osa perehdytystä Keljon Citymarketissa. Esittelylehtisessä käydään arvot läpi, mutta hyvin yksinkertaistetusti. Mikäli lehtiseen tutustuminen jää yksin uuden työntekijän vastuulle, arvoista ei jääne juuri mitään kätehen. Lehtisen viimeisellä sivulla kerrotaan lisätietoja löytyvän muun muassa Tapamme toimia -kirjasesta. Yleisesti lehtinen nähtiin tärkeimpien asioiden tietopankkina, johon vanhojenkin työntekijöiden on hyvä välillä syventyä.

6.2.4 Arvot osana arkea

Tutkimuksen yksi avaintavoitteista oli selvittää miten arvot näkyvät käytännön tasolla. Haastattelussa kysyttiin suoraan, että näkyvätkö arvot arjessa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että arvot näkyvät arjessa ja ovat käytännönläheisiä. Tässä vaiheessa nousi esiin arvojen ohjaava luonne, kun haastateltava C mainitsi arvojen ohjaavan Citymarketlaisten jalkoja tiedostamattomalla tasolla. Perusteena oli se, että arvoista on puhuttu niin paljon useana vuotena ja ne ovat jääneet ihmisten selkäytimiin. Ylitämme asiakkaan odotukset, luomme hyvän työyhteisön ja kannamme yhteiskunnallisen vastuun, olivat ne kolme arvoa jotka mainittiin osaksi arkea. Kaksi haastateltavaa mainitsi, ettei ajattele arvoja sellaisenaan, mutta niiden sisältö kyllä toteutuu.

Asiakkaan odotusten ylittämisestä oltiin sitä mieltä, että siihen pyritään, siitä puhutaan ja se onnistuu pienilläkin toimilla. Haastateltava E nosti esiin myös kanta-asiakasohjelman käytännön esimerkkinä asiakkaan odotusten ylittämistä. Luomme hyvän työyhteisön näkyy haastatteluiden perusteella esimerkiksi työtyytyväisyystutkimusten tuloksissa ja käytännössä siinä, että töissä on hyvä olla. Kannamme yhteiskunnallisen vastuun ilmenee haastateltavien mielestä ympäristöön liittyvinä tekoina, lähinnä kierrätyksenä. Lisäksi yhteiskuntavastuusta puhuttaessa maininnan saivat Reilun kaupan tuotteet, jotka ovat osa Citymarketin valikoimaa. Kaikki myyjän tehtävissä toimivat haastateltavat mainitsivat asiakas-arvon osaksi arkeaan. Esimiehistä kaksi jätti tässä vaiheessa asiakkaan odotusten ylittämisen mainitsematta. Haastateltavien oli helppo nähdä arvot osana arkea. Tämä on sinänsä yllättävää, sillä arvojen kritiikki yleensä ja omat ennakkoluuloni arvoja kohtaan pohjautuvat arvojen korkealentoisuuteen ja sanahelinämyisyyteen.

Tärkeimmät arvot

Kaikista läheisimmiksi ja oman toiminnan kannalta tärkeimmiksi arvoiksi koettiin ”luomme hyvän työyhteisön” ja ”ylitämme asiakkaan odotukset”. Muita arvoja ei mainittu nimeltä lainkaan keskusteltaessa tärkeimmistä arvoista. Ainoastaan haastateltava F sanoi kaikkien arvojen olevan tärkeitä, mutta hänkin nosti erikseen esiin ”luomme hyvän työyhteisön” -arvon. Ehkä hieman yllättäen tästä asiasta keskusteltaessa ei löytynyt eroja esimiesten ja työntekijöiden välillä. Voisi ajatella, että asiakkaan odotusten ylittäminen olisi korostunut myyjillä ja hyvän työyhteisön luominen esi-

miehillä. Työilmapiiri nähdään niin voimakkaasti kaikkien asiaksi, että tällaista jakoa ei tapahtunut. Myös asiakkaan tärkeys on lähellä jokaista kaupassa työskentelevää.

Tavaratalojohtajan näkemys siitä miten arvot näkyvät käytännössä

Halusin eritellä tavaratalojohtajan näkemyksen erilleen, sillä se osoittaa arvojen merkityksen tiedostamista laajasti myös oman toimenkuvan kannalta. Yhteiskuntavastuun pohjana tavaratalojohtaja näkee Keskon yhteiskuntavastuuraportin. Talon tasolla yhteiskuntavastuullisuus näkyy työsopimuksissa, esimerkiksi määräaikaistuuksien todellisuuspohjaisissa perusteluissa ja tuntimäärien kohdalleen sovittamisissa. Lisäksi hän nosti esiin ympäristökauppadiplomin ja kierrätyksen tärkeyden. Luomme hyvän työyhteisön -arvo näkyy jokapäiväisenä tavoitteena, työtyytyväisyystutkimuksissa ja toimintaohjeina tilanteeseen, jossa työntekijä kokee tulleen kiusatuksi työpaikalla. Turvallisuuden luominen työntekijöille on tavaratalojohtajan mielestä olennainen osa hyvää työyhteisöä. Olemme alueemme paras kauppa -arvoa mitataan yrityskuvatutkimuksella ja vertailulla viereiseen Prismaan.

Ylitämme asiakkaan odotukset näkyy parhaan hypermarketpalvelun tavoittelemisena. Mittausta tämän arvon suhteen löytyy yrityskuvatutkimuksesta ja tietysti asiakaspalautteista. Asiakkaan odotuksia voi ylittää esimerkiksi hyvällä esillepanolla, hyllypäätyjen kautta ja tietenkin palvelulla. Käytännön esimerkkinä tavaratalojohtaja mainitsi haastattelujen aikana ajankohtaisena olleet Mammuttimarkkinat, joiden eteen nähdään paljon vaivaa asiakkaan hyväksi muun muassa ”vetämällä kilometrikaupalla muovinauhaa kattoon”. Tavaratalojohtaja toteaa myös realistisesti, että asiakkaan odotuksia ei tietenkään aina voida ylittää, ovathan asiakkaat yksilöitä eivätkä kaikkien odotukset ole samanlaiset. Tavaratalojohtaja on mielestäni selvästi ymmärtänyt Keskon arvot oman työtehtävänsä kannalta, kokonaisuutta unohtamatta.

6.2.5 Arvojen merkitys

”Minusta näillä on se merkitys, että päästään yhteiseen tulokseen. Kun me ollaan täällä kuitenkin raakaa bisnestä tekemässä, niin kyllä nää ohjailee meitä, vaikka sitä ei aina sisäistäkään, mutta näin se on.” (haastateltava B)

Vaikka arvot ovatkin tiedossa ja ne on myös jokseenkin ymmärretty, se ei tee niistä vielä merkityksellisiä. Haastateltavilta tivattiin, onko arvoilla kuitenkaan merkitystä.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että arvoilla on merkitystä. Perusteluitakin löytyi. Arvot nähtiin osana kokonaisuutta, eli sitä miksi tehdään mitä tehdään ja miksi ylipäänsä ollaan töissä. Merkitystä löytyy myös siitä, että arvot näkyvät käytännössä. Arvojen merkitys on löytynyt nimenomaan niihin tutustumalla ja niitä miettimällä, ei vain vilkaisemalla arvokolmiota sosiaalitulojen seinällä. Arvojen merkityksellisyys on löydettävä.

Haastateltava B kertoi arvojen merkitysten löytyneen johtamisen erikoisammattitutkintoa suorittaessa, kun joutui itse miettimään mitä arvot oikeastaan tarkoittavatkaan. Vastuullisuus nousi jälleen esiin kolmessa haastattelussa ja haastateltava E oli sitä mieltä, että Keskon suuruisen konsernin panos ympäristöasioihin on valtakunnallisesti merkittävää. On helppoa olla samaa mieltä. Arvot nähdään haastateltavien joukossa myös pohjana omalle tekemiselle ja suunnannäyttäjinä, mikä on mielestäni erittäin merkityksellistä.

Kokevatko haastateltavat arvot uskottaviksi? Yleisesti ottaen arvot nähtiin uskottavina, mutta tässä kohdassa näkemykset olivat toisistaan eriäviäkin. Haastateltava A koki, että *bisnesyhteiskunta* on aika ajoin uhkana ”luomme hyvän työyhteisön” ja ”kanamme yhteiskunnallisen vastuumme” -arvojen toteutumiselle yt-neuvotteluiden ja taloudellisen paineen vuoksi. Haastateltavat B ja E näkivät ”olemme alueemme paras kauppa” -arvon uskottavuuden aika ajoin vähäiseksi. Haastateltava B perusteli tätä sillä, ettei asiaan voi itse paljonkaan vaikuttaa, haastateltava E heikolla mitattavuudella. Muut haastateltavat näkivät arvot kovina tavoitteina, mutta ei liian kovina. Tämä tukee hieman omaa näkemystäni siitä, että Keskon ollessa julkinen osakeyhtiö, taloudelliset paineet saattavat tiukkoina aikoina ajaa arvojen edelle, ainakin henkilöstön mielissä.

6.2.6 Milloin arvoja tarvitaan?

Puohiniemen (ks. sivu) mukaan arvot toimivat ohjaavina tekijöinä ennalta määrittelemättömissä tilanteissa. Haastateltavien oli hieman vaikeaa sanoa, onko asia todella näin. Heidän vastauksissaan oli paljon seuraavaa: ”Varmaan... nää on niin jo tuolla takaraivossa” (haastateltava B), ”no... kyllä” (haastateltava D), ”emmä tiä... kyllä eh-

kä jossain vaiheessa, kun noita on niin paljon käyty läpi, niin kyllä se pikkuhiljaa rupee tuolla takaraivossa olemaan” (haastateltava F). Arvojen johdattavuuteen ennalta ohjeistamattomissa tilanteissa uskottiin lähinnä automaation kautta, eli arvoja tuskin tullaan suoraan ajattelemaan epävarmassa tilanteessa. Vastauksissa oli kuitenkin epävarmuutta ja haastateltava E sanoikin suoraan: ”Aikasemmin mainitsin, että ne arvot ei tuu niin selkeästi esiin meille työpäivän aikana, niin tota, ei ne sillaisti oo siinä mukana johdattamassa mihinkään”. Haastateltava B sanoi hyvin osuvasti (kuin suoraan oppikirjasta) toimivansa itse arvojen mukaan automaattisesti, sillä ne ovat osa yrityskulttuuria.

Esimerkkejä ohjeistamattomista tilanteista löytyi asiakaspalvelutilanteista, joissa on ymmärrettävä asiakasta, vaikka tämä käyttäytyisi ikävästikin. Varovaisesti voisi siis tämän tutkimuksen perusteella sanoa, että mikäli arvot ovat hyvin ymmärretyt, ne saattavat toimia ohjaavina tekijöinä ennalta määrittelemättömissä tilanteissa. Ei kuitenkaan missään nimessä varauksetta. Uskon, että Puohiniemen näkemyksen toteutuminen edellyttää lähestulkoon täydellistä arvojen sisäistämistä ja arvojohtamista. Tässä liikutaan arvojen tulkinnanvaraisuuden rajamailla, eli asiat voi nähdä monella eri tapaa.

Myöhemmin haastatteluissa tuli ilmi tilanteita, joissa arvoja tarvitaan ja joissa arvoista on hyötyä. Käytännön esimerkkejä arvojen käyttämisestä löytyi kohtuullisesti. Haastateltavat B ja G mainitsivat arvot hyödyllisiksi tavallisessa jokapäiväisessä työssä. Haastateltava G totesikin: ”Ihan jokapäiväisessä työssä. Nuo vaan tulee aina. Jos noista ruvetaan lipsumaan, niin ehkä sen selkensä takaa huomaa”. Haastateltavat D ja F kertoivat tukeutuvansa arvoihin asiakaspalvelutilanteissa. Haastateltava F mainitsi erityisesti vaikeat asiakastilanteet. Haastateltava A kertoi arvojen käytöstään: ”Eniten mä oon niitä pohtinu silloin kun mulla on joku hankala tilanne. - - Yleensä semmosessa kun mun pitää niinku pysähtyä ja miettiä, ni silloin ne aina tulee, et mun pitää nää kaikki asiat taas täydentää”. Haastateltava A:n arvojen käyttö on tämän perusteella hyvin lähellä Puohiniemen tarkoittamaa arvojen käyttöä vaikeissa tilanteissa.

Tavaratalojohtaja oli käyttänyt arvoja apuvälineenä, kun Keljon Citymarketin mieliala oli hieman apea vuonna 2004. Syynä alakuloisuuteen oli Seppälän Citymarketin avaaminen ja sen negatiivinen vaikutus Keljon myynteihin. Tavaratalojohtajan tavoitteena oli saada henkilöstön keskittyminen omaan tekemiseen jatkuvan toiseen toimi-

pisteeseen vertaamisen sijaan. Tämän tavoitteen saavuttamisessa mukana olivat arvo-
kolmion kaksi ylintä arvoa, ”ylitämme asiakkaamme odotukset” ja ”olemme alueem-
me paras kauppa”. Tavaratalojohtajan mukaan ensisijaisena tarkoituksena on hoitaa
oma homma niin hyvin kuin mahdollista, katsoa sen tulos ja vasta sitten verrata mui-
hin. Hän korosti siis myös alueellisuutta. Arvot olivat perusteena positiivisen muutok-
sen aikaansaamiselle ja muutos on ollut parempaan suuntaan. Tämä on mielestäni
mainio esimerkki tilanteesta, jossa arvoista on hyötyä ja arvot todella toimivat johta-
misen apuvälineenä. Toisin sanoen, esimerkki on silkkaa arvojohtamista.

6.2.7 Milloin arvot eivät toimi?

Kun haastatteluissa pohdittiin, onko Keskon arvoissa jotain ristiriitaista vallitsevan
todellisuuden kanssa ja onko arvojen toteutumislle esteitä, yleinen ilmapiiri oli aika
lailla arvojen toimivuuden puolella. Varsinaista ristiriitaisuutta ei koettu lainkaan,
mutta arvojen toteutumislle löytyi vaikeuttavia seikkoja. Näkemykset olivat kuitenkin
hyvin realistisia, eivätkä näin ollen mielestäni arvovastaisia. Esteiksi mainittiin yt-
neuvottelut ja ”olemme alueemme paras kauppa” -arvon epäselvyys.

Keljon Citymarket on kohdannut yt-neuvotteluiden paineet ja ne haastateltavat, joilla
oli kokemusta yt-neuvotteluista, kertoivat työilmapiirin hieman kärsineen tuona aika-
na. ”Olemme alueemme paras kauppa” tuntui haastateltavien puheessa myös eniten
sellaiselta arvolta, johon ei välttämättä itse voi vaikuttaa. Pienen maininnan sai myös
yhteiskuntavastuuseen liittyvä kierrätys. Kun jätteiden lajittelu on tiukentunut, on se
aiheuttanut aluksi pientä muutosvastarintaa. Haastateltava G nosti esiin esimiesval-
mennuksessa ilmi tulleen seikan, että kaikissa Citymarketeissa hyvä työilmapiiri ei
todellakaan ole toteutunut. Keljon Citymarket on yhteishengen osalta hänen mieles-
tään positiivinen poikkeus.

”Olemme alueemme paras kauppa” oli ainoa arvo, jonka toteutumislle nähtiin myös
varsinaisia esteitä. Jyväskylän tiukka kilpailutilanne sekä Prisman erityisen vahva
asema ja pitkä historia mainittiin esteiksi arvon toteutumislle. Kuusi haastateltavaa
mainitsi tämän arvon sellaiseksi, joka ei välttämättä toteudu. Muuten arvojen toteutu-
minen nähtiin olevan itsestä kiinni, eli omalla toiminnalla voi haastateltavien mukaan

vaikuttaa merkittävästi arvojen toteutumiseen. Haastateltavilla tuntui olevan kohtalainen ymmärrys siitä, että arvot eivät voi aina ja jatkuvasti täysin toteutua, joskin hetkitäin haastatteluiden aikana tämä ymmärrys tuntui loittonevan.

6.3 Hyötyä arvoista

”Kai se vaan on siinä mielessä aika huikeekin ajatus, kun meitä Keskolaisia on...onko meitä nelkyt tuhatta... niin kuitenkin kaikkia meitä yhdistää noi. Niin on se aika huikea ajatus, tietyllä tapaa - - Siinä mielessä, jos ajattelee, niin siinä vois olla sitä pohjaa arvo tutkimukselle, että mitä sieltä tulee kun tutkitaan koko Keskon alalta, miten erilaisiakin tulkintoja sieltä varmaan löytyy, miten monella tavalla noi voi aueta.” (haastateltava C)

6.3.1 Arvoista viestiminen

Keskusteltaessa arvojen julkaisemisesta ja viestimisestä haastateltavat näkivät hyvänä asiana sen, että myös yrityksen ulkopuoliset henkilöt voivat tutustua Keskon arvoihin. Enemmän arvot nähtiin kuitenkin sisäisenä viestintänä. Syvemmin ajateltuna muutama haastateltava näki, että arvot viestittyvät ulospäin henkilöstön toimien kautta ja ovat siten myös ulkoista viestintää. Esimerkiksi haastateltava G puki asian sanoiksi näin: ”Enemmähän nää arvot pitäis näkyä ulospäin, asiakasta varten nää on tehty. Me vaan toimitaan näiden mukaan ja se suuntautuu ulospäin”. Tämä näkemys on kaikin puolin sitoutuneen ja arvot sisäistäneen henkilön puhetta. Tähän yhteyteen on muistettava, että Puohiniemen (2003, 175) mukaan arvojen tulee näkyä teoissa ja toiminnassa. Siksi henkilöstö onkin yleensä yritysjohtoa tärkeämmässä roolissa viestittäessä arvoista sidosryhmille organisaatiosta ulospäin (Mts. 22). Haastateltava G:n kommentti oli kuin suoraan arvojohtamisen teoriakirjoista.

Arvoista viestittämisestä yrityksestä ulospäin siten, että ”tässä ovat meidän arvot, olkaa hyvät”, pidettiin suhteellisen merkityksettömänä siinä mielessä, että ne vaikuttaisivat asiakkaiden ostohalukkuuteen. Haastateltavat B ja E olivat sitä mieltä, että arvot muuttuvat ihmisten mielestä jatkuvasti kiinnostavimmiksi, joten tulevaisuudessa arvojen viestiminen ulospäin voi olla tärkeämpää kuin nyt. Tällä hetkellä arvot eivät haastateltavien mielestä asiakkaita kiinnosta. Haastateltavat olivat yleisesti kuitenkin sitä

mieltä, että mikäli arvot ovat tiedossa yrityksen ulkopuolella, tämä sitouttaa noudattamaan arvoja. Asiakkaat tietävät silloin mitä odottaa ja voivat antaa palautetta. Missään tapauksessa haastateltavat eivät näe arvoja ainoastaan Keskon sisäisenä asiana, vaan arvot ovat sekä ulkoista että sisäistä viestintää.

6.3.2 Arvojen ymmärrettävyys

Haastateltavien mielipiteet arvojen ajankohtaisuudesta olivat täysin yksimieliset. Arvot ovat ajankohtaisia ja sopivat tämän päivän Citymarkettiin hyvin. Haastatteluiden aikana nousi useasti esiin, että ympäristöön liittyvät arvot muuttuvat jatkuvasti tärkeämmiksi ja ajankohtaisemmiksi. Keskoa pidettiin haastateltavien keskuudessa myös hyvänä yhteiskuntavastuun kantajana. Haastateltava C näki, että paikallisuus ja omiin vahvuuksiin panostaminen ovat nostaneet päätään toimintasuunnitelmissa. Haastateltava G sanoi arvojen olevan pysyviä, ajattomia perusasioita.

Haastatteluissa selvisi, että Keskon arvokolmio on helppo ymmärtää. Ainoastaan haastateltava B epäili arvokolmion olevan hankala tulkittava. Hänkin kuitenkin tulkitse kolmion niin, että tärkein arvo on ylimpänä. Kolmiomalli on siinä mielessä hyvä, että tulkitseepa sitä ylhäältä alas tai alhaalta ylös, tärkein arvo on ylimmäisenä. Näin ainakin haastateltavat asian näkivät. Asiakkaan odotusten ylittäminen siis nähtiin arvomallin mukaan tärkeimpänä arvona. Haastateltava D sanoi tyhjentävästi: ”... kun pohja on hyvä, niin pystyy nämä ylemmätkin toteuttamaan”. Samankaltaisia kommentteja tuli useita, joten arvojen keskeiset vuorovaikutukset olivat haastateltaville selviä.

Haastatteluissa kysyttiin, onko Keskon arvomaailmaan ollut helppo samaistua. Ainoastaan haastateltavat F ja G sanoivat arvomaailmaan sopeutumisen olleen helppoa. He näkivät arvot maanläheisinä ja asioina joiden täytyy itsestään selvästi olla kunnossa. Haastateltavat A, B, C ja D kokivat arvot aluksi hankaliksi ja etäisiksikin, mutta enemmän arvoja tarkasteltuaan he ovat pystyneet samaistumaan niihin. Kertaus on ollut syynä arvojen aukeamiseen. Kuten haastateltava C sanoi:

Mitä pitempään kaupassa on töissä, sitä helpompi se on. Se avautuu vuosi vuodelta paremmin. Johtuuko se siitä, et niitä jauhetaan... Ekaa kertaa kun

lyötiin käteen, et tässä on nää arvot, niitä oli todella vaikee avata ja nythän mä voin puhuu vaikka ummet ja lammet niistä.

Haastateltava B mainitsi tässä vaiheessa yhteiskuntavastuun, viitaten kierrätykseen, aiheuttaneen alkuun protesteja, mutta koska arvo on mielletty tärkeäksi, on se kuitenkin lopulta otettu hyvin vastaan. Haastateltava E oli sitä mieltä, että hänelle arvot ovat kaikesta kertauksesta huolimatta jääneet etäisiksi. Haastattelun aikana tuli selville, että hän on kyllä ymmärtänyt arvot, mutta kokee ne edelleen epäkonkreettisiksi ja osittain omien vaikutusmahdollisuuksiensa ulkopuolisiksi. Hänen mielestään arvoja ei sellaiseen juurikaan ole helppo käyttää, eikä niihin ole helppo samaistua. Hänkin on selvästi miettinyt arvoja ja hän mainitsi käyttävänsä arvoihin kuuluvia seikkoja omassa työssään.

6.3.3 Arvojen mittaaminen

Haastateltava E katsoi arvojen mitattavuuden heikoksi. Hänelle mitattavuus on olennainen osa tavoitteellista toimintaa. Arvoista pystyy hänen mielestään mittaamaan joi-tain asioita, mutta arvojen tunnepitoisen puolen vuoksi niiden mittaaminen on vaikeaa. Haastateltava F:n mielestä arvoja voi mitata, jos arvot ovat tarpeeksi hyvin määritellyt. Kukaan haastateltavista ei maininnut varsinaisen arvotutkimuksen tekemistä tarpeelliseksi. Sen sijaan arvojen toteutuminen näkyy muissa tutkimuksissa, joita tehdään joka tapauksessa.

Arvot näkyvät muun muassa konseptimittauksessa, yrityskuvatutkimuksessa, työilma-piiritutkimuksessa, yhteiskuntavastuuraportissa, ympäristötarkastuksissa ja asiakaspa-lautteissa. Haastateltava A ilmaisi, että arvot on luettava ja tulkittava kaikista tutki-muksista, joita tehdään. Haastateltava C uskoi, että mikäli on itse ymmärtänyt arvot tarpeeksi hyvin, pystyy tulkitsemaan muita tutkimuksia arvojen näkökulmasta. Arvo-jen toteutumisen mittaaminen on yleisesti ottaen haastateltavien mielestä mahdollista.

6.3.4 Arvot johtamisen apuvälineenä

Esimiesnäkökulmaa käsiteltiin haastatteluissa kartoittamalla, ovatko arvot johtamisen apuvälineitä. Kaikki esimiehet sanoivat, että arvoja voi käyttää ja käytetäänkin osana johtamista. Työntekijät sanoivat, että arvot ovat näkyneet johtamisessa, joten näkemuseroja esimiesten ja työntekijöiden välille ei syntynyt. Haastateltava B sanoi arvojen toimivan perusteluna sille, miksi toimitaan tietyllä tavalla ja siten apuna myös pehdyttämisessä. Haastateltava C:n mukaan arvot ovat selkäranka toiminnalle Citymarketissa. Hänen mukaansa on myös mahdollista yhdessä miettiä miten arvot saataisiin näkymään käytännössä ja omassa tekemisessä.

Haastateltava E kertoi arvojen tulevan esiin johtamisessa, joskaan ei ihan samoin sanoin kuin arvokolmiossa. Hänenkin mukaansa arvoilla voi perustella työntekijöille, miksi töissä ollaan. Asiakasnäkökulma ja hyvä työyhteisö tuntuvat olevan voimakkaasti mukana kaikessa esimiestyössä Keljon Citymarketissa. Haastateltava D kertoi arvojen näkyvän suoranaisten kertauksen ohella siinä toiminnassa mitä osastopäälliköt ja johtajat tekevät. Esimiesten esimerkki onkin olennainen osa arvojohtamista.

6.3.5 Arvot ovat aina mukana

Arvot näkyvät haastatteluiden perusteella johtamisen lisäksi muussakin ketjun sisäisessä kommunikaatiossa, joskin tämä aihe tuntui haastateltavista hieman etäiseltä. Haastateltava C:n mielestä arvot eivät juurikaan näy päivittäisessä sähköpostiliikenteessä, mutta toimintasuunnitelmissa kyllä. Haastateltava F taasen oli sitä mieltä, että arvot näkyvät läpi koko organisaation ja niin niiden kuuluukin näkyä. Haastateltava E:n mukaan ylhäältä ketjusta lähteneissä viesteissä arvot voivat olla esillä, mutta sanoma hämärtyy kentällä.

Haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että arvot ovat ja niiden täytyy olla aina voimassa. Aina ne eivät tietenkään toteudu, mutta ei niitä saa sivuuttaakaan, oli syy mikä tahansa. Arvojen uskottavuus eittämättä kärsiikin, mikäli ne ovat voimassa ainoastaan silloin kun yritysjohdolle sopii. Haastatteluissa nousi muutama otteeseen pientä epävarmuutta sen suhteen, ovatko arvot kuitenkaan kaikissa olosuhteissa voi-

massa, vaikka niiden kuuluisi olla. Taloudellisen epävarmuuden alla arvojen uskottiin olevan vaarassa. Esimerkkinä mainittiin useaan otteeseen yt-neuvottelut, joiden aikana oli hyvän työilmapiirin luominen koetuksella. Haastateltava F sanoi arvojen pysyvyydestä: ”Ei ne mihinkään... stabiilit. Samahan se on ihmisen arvomaailma, ei se mihinkään häviä, vaikka tapahtuis mitä”.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Tulosten tarkastelu arvoittain

”Oikeestaan se on se, että kun jos jokainen sen sisäistää, niin sitten on semmonen hyvä pohja, toimintamalli, jonka pohjalta voi ne omat toiminnat ja käyttäytymisen tuoda esille. Ja se on semmoinen hyvä ohjenuora kuitenkin.”
(haastateltava D)

”Arvot ohjaavat päivittäistä toimintaamme... (naurua) ...se on siinä kiteytetty-nä aika hyvin.” (haastateltava E)

7.1.1 Ylitämme asiakkaamme odotukset

Puohiniemen (2003, 160) mukaan asiakkaan odotusten ylittäminen tarkoittaa asiakkaan odotusten tuntemista ja niiden täyttämistä sekä niiden ylittämisen yrittämistä. Tapamme toimia -kirjasessa (8) arvoa täsmennetään edellä mainittujen seikkojen lisäksi kilpailijoiden toiminnan tuntemisella, asiakkaiden tasavertaisella kohtelulla ja katteettomien lupauksen välttämällä. Asiakkaiden odotusten ylittäminen varmistaa jatkuvan menestyksen ja jokaisen työntekijän panostus vaikuttaa suoraan tai välillisesti asiakkaaseen (Mts. 8).

Tutkimuksen perusteella arvon tarkoitus on ymmärretty kohtuullisesti. Osa haastateltavista ajatteli tätä arvoa ehkä liian konkreettisesti siten, että arvo toteutuu ainoastaan, kun asiakkaan odotukset ylitetään. Arvoissa tärkeämpää on niiden mukaisesti eläminen kuin niiden täydellinen toteutuminen. Puohinimen (2003, 31) mukaan arvoja ei

edes voida täysin toteuttaa, mutta niiden mukaisesti voidaan toimia. Tärkeintä on siis yrittää ylittää asiakkaan odotukset.

Haastatteluiden perusteella asiakkaan odotuksia pyrittiin ylittämään muun muassa somistamalla mallinukkeja, jotta asiakkaat tietävät sesongin vaihtuneen; parantamalla jatkuvasti hyllypäätyöskentelyä; hoitamalla tilanteet, joissa asiakas on ymmärtänyt tarjouslapun väärin asiakkaan kannalta edullisesti ja tekemällä ostaminen helpoksi hyvällä hyllyinformaatiolla sekä myyjien helpolla tavoitettavuudella. Mielestäni nämä ovat hyviä, käytännönläheisiä esimerkkejä arvon mukaisesta toiminnasta.

Arvo nähdään hyvin tärkeänä ja sitä painotetaan haastateltavien mukaan jatkuvasti osastopalavereissa ja johtoryhmässä. Haastateltava A perusteli arvon olennaisuutta: ” - tärkeintä on tuo asiakkaat... meillä on ihan turha olla mitään arvoja tai tavoitteita jos asiakkaat ei käy meillä. Sitä vartenhan me täällä niinku ollaan, että se asiakas tänne tulis”. Kaupan olemassaolon syynä on siis asiakas. Mielestäni tämä on hyvä lähtökoh- ta asiakkaan odotusten ylittämiseen pyrkimiseen.

7.1.2 Olemme alueemme paras kauppa

Alueemme paras kauppa -arvolla viitataan paremmuuteen pyrkimiseen (Puohiniemi 2003, 162). Paremmuus sanana on mielestäni miellyttävämpi kuin paras. Paremmuus viittaa mielessäni jatkuvuuteen, paras taasen jo johonkin saavutettuun. Tapamme toimia -kirjasen (s. 9–10) mukaan tässä arvossa on kyse yrittäjyydestä, toiminnan tehokkuudesta, kasvavasta markkina-asemasta, kannattavuudesta, laadusta, tuloksellisuudesta ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä. Paljon asioita joihin tulee pyrkiä ollakseen alueensa paras kauppa. Tarkemmin tarkasteltuna edellä mainitut seikat eivät välttämättä toteutuessaankaan tarkoita parhaiden saavuttamista.

Haastateltavat näkivät arvon tärkeänä ja tarpeellisena, vaikka se saikin osakseen selvästi eniten kritiikkiä. Haastatteluissa selvisi, että arvon sisältö ei ole täysin iskostunut haastateltavien mieleen. Arvo ymmärrettiin sanasta sanaan ja se herätti epävarmuutta. Suurimmaksi kysymykseksi muodostui: miten mitataan se, että joku on paras kauppa? Lisäksi muutama haastateltava piti parhaan kaupan asemaan pääsemistä liian kovana

tavoitteena. Tärkeintä on pyrkiä elämään arvojen mukaisesti, mutta tässä tapauksessa arvo on puettu sanoiksi siten, että se aiheuttaa vastareaktioita ainakin haastateltavissa ja minussa. Tämän arvon kohdalla omat vaikutusmahdollisuudet arvon tavoittamiseksi nähtiin kaikkein köykäisimmiksi, joskaan ei olemattomiksi. Jokaisessa haastattelussa kritisoitiin tätä arvoa, joissain enemmän ja joissain vähemmän. Tavaratalojohtajan näkemyksissä tämä arvo sai osakseen vähemmän kritiikkiä kuin muiden haastateltavien näkemyksissä. Hänen mielestään arvo on saavutettavissa ja siihen voi itsekin vaikuttaa.

Haastateltava E kuvaili arvoa:

Se, että miten me mitataan että olemme alueemme paras kauppa, niin sen tiettenkin pystyy mittaamaan numeraalisesti, mutta kyllä ne asiakkaat sen kertoo sitten. Se on erittäin vaikea saavuttaa. Se on semmonen hieno neljä sanaa, jonka mitattavuus on hyvin heikkoa. Se on ainoa. Muut on helpommin todennettavissa. - - - Ei oo mikään este. Eri asia on vaan, että mitkä välineet sulle annetaan.

Haastateltava F näki asian seuraavasti: ”Olemme alueemme paras kauppa ei toteudu, mutta tuo on enemmän semmonen mihin pyritään. Ja millä sitä mitataan... ehkä se on enemmän ohjaava tekijä.” Haastateltava F:n näkemys on aika hyvin samassa linjassa arvojohtamisen periaatteiden kanssa.

Jos olisin äidinkielenopettaja ja eteeni annettaisiin Tapamme toimia -kirjasta poimittu osio, koskien olemme alueemme paras kauppa -arvoa, olisin sitä mieltä, että teksti on kirjoitettu hieman ohi otsikosta. Kirjasessa puhutaan suoraan kunnianhimosta, toiminnan laadusta ja kehittämisestä. Parempaan ja paremmuuteen pyrkiminen tuntuisi hieman pehmeämmältä kielenkäytöltä. Kuitenkaan selityksessä ei kerrota juurikaan kerrota alueemme parhaaksi kaupaksi pääsemisestä.

Olen sitä mieltä, että tämä on tärkeä arvo ja tavoitteena olla paras on hyvä. ”Olemme alueemme paras kauppa” vaikuttaakin enemmän visiolta tai tavoitteelta kuin arvolta. Jos arvoprosessi olisi kesken ja osallistuisin siihen, ehdottaisin parhaaseen tähtäämisen liittämistä osaksi arvon selitystä ja arvon uudelleenmuotoilua. Uudessa arvossa viittäisin kehittymisen ja laadun kautta saavutettuun paremmuuteen. Arvon sisältö ei muuttuisi, vaan se puettaisiin uusiin, helpommin lähestyttäviin raameihin. Näin arvo olisi helpompi todeta näkyväksi käytännössä ja se todennäköisesti koettaisiin paremmin toteutuvaksi. Nyt, kun arvo on ollut määriteltynä jo pitkään, sen muuttaminen

voisi vahingoittaa koko arvokolmion uskottavuutta, joten arvojohtajien on keskityttävä arvon entistä parempaan selittämiseen.

7.1.3 Luomme hyvän työyhteisön

Hyvän työyhteisön Puohiniemi (2003, 161) näkee sellaisena, jossa pystytään olemaan tuloksellisia tehokkuuden ja aloitteellisuuden kautta. Tapamme toimia -kirjasessa tämä arvo on käsitelty erittäin laajasti. Koska ”luomme hyvän työyhteisön” -arvo osoitautui haastatteluissa kaikkein olennaisimmaksi arvoksi, käyn sitä tässä läpi melko kattavasti. Arvo pitää sisällään seuraavat seikat:

- *esimiehen vastuu* – esimiehen tulee toimia esimerkkinä, viestiä Tapamme toimia alaisilleen, edistää avointa viestintää, puuttua epäkohtiin ja pitää huolta, että kaikki toimintaperiaatteet ovat saatavilla
- *henkilökohtainen vastuu ja rehellisyys* – jokainen on vastuussa omista päätöksistään ja toimistaan ja jokaisen vastuulla on edistää hyvää työilmapiiriä
- *avoimuus* – sisäiseen viestintään kiinnitetään erityistä huomiota, luottamus sekä hyvä ja avoin yhteishenki ovat toimivan työyhteisön pohjana
- *tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus* – jokaisen vakaumusta kunnioitetaan ja henkilöstöpolitiikassa ei harrasteta minkäänlaista syrjintää eikä työpaikkakiusaamista ei suvaita
- *erilaisuuden ja monipuolisuuden arvostaminen*
- *yhteistyö ja keskinäinen luottamus* – rehellinen ja avoin tiedonvaihto ja vuorovaikutus ovat tärkeitä myös yhteistyökumppaneiden kanssa
- *osaamisen arvostaminen ja kehittäminen* – esimiehet kannustavat kehittymiseen ja työntekijöiltä odotetaan avointa suhtautumista kouluttautumiseen
- *eturistiriitojen välttäminen*
- *turvallisuus* – työ-, asiakas- ja tietoturvallisuudesta on huolehdittava
- *yrittäjän omaisuudesta huolehtiminen*
- *liikelahjat ja vieraanvaraisuus* – liikelahjojen on oltava asianmukaisia
- *virheistä oppiminen ja väärinkäytökset* – virheet ovat sallittuja, niiden avulla oppii, epärehellisyys ei ole hyväksyttävää.

(Tapamme toimia, 11–15.)

Aivan yllä olevan laajuisesti arvoa ei haastatteluissa käsitelty, mutta monia näkökulmia löytyi ja arvo nousi toistuvasti esiin. Arvo koettiin tärkeimmäksi ja läheisimmäksi. Tärkeää oli, että töihin on hyvä tulla, hyvää huumoria unohtamatta. Hyvän työilmapiirin uskottiin näkyvän asiakkaille, kuten uskottiin huononkin. Haastateltavat kokivat, että Keljon Citymarketissa työilmapiiriin on panostettu ja että jokainen voi siihen itse vaikuttaa. Uhkana hyvälle työilmapiirille mainittiin yt-neuvottelut, joihin ei voi itse vaikuttaa.

Hyvä työyhteisö nousi jopa avainarvoksi, jonka kautta kaikki muut arvot toteutuvat. Hyvä työilmapiiri edistää kokonaisuuden toimivuutta. Haastateltavat E, F ja G sanoivat kaikki suoraan, että tämän arvon kautta pystytään toteuttamaan muitakin arvoja. Arvokolmiomallin ideana onkin arvojen vuorovaikutussuhteet, joten haastateltavien näkemys on sellainen kuin arvoja laadittaessa on ajateltu. Olen haastateltavien kanssa täysin samaa mieltä siitä, että ilman hyvää työilmapiiriä arvojohtamisen toteuttaminen on erittäin vaikeaa, sillä arvojohtaminen vaatii toimiakseen avointa ja palautteeseen kykenevää organisaatiokulttuuria (ks. s.18).

7.1.4 Kannamme yhteiskunnallisen vastuamme

Haastatteluissa nousi useaan otteeseen esiin, että Kesko tunnetaan vastuullisena toimijana. Itsellänikin oli tämän kaltainen kuva jo ennen kuin aloin tätä tutkimusta tekemään. En osaa sanoa mistä mielipide on kohdallani saanut alkunsa. Haastateltava A oli kuitenkin sitä mieltä, että Kesko ei viesti yhteiskuntavastuullisista teoistaan yhtä aktiivisesti kuin kilpailijansa. Tapamme toimia -kirjanen (16–17) kertoo yhteiskunnallisen vastuun pitävän sisällään kauppapalveluiden saatavuuden turvaamisen, yrittäjyyden edistämisen, lain noudattamisen, vastuun ympäristöstä, sosiaalisen vastuun, taloudellisten tietojen oikeellisuuden, yhteiskunnallisen ja poliittisen toiminnan sekä totuudenmukaiset suhteet tiedotusvälineisiin ja viranomaisiin. Arvon sisältö on kerrottu kirjasessa melko tyhjentävästi.

Haastatteluissa yhteiskuntavastuuta tarkasteltiin lähinnä ympäristönäkökulmasta. Työsopimukset, toiminnan läpinäkyvyys ja reilun kaupan tuotteet mainittiin myös. Yh-

teiskuntavastuun toteutumisessa muutama haastateltava näki hieman petrattavaa. Yhteiskuntavastuun ja ympäristöarvojen uskottiin muuttuvan yhä merkityksellisemmiksi. Syynä tähän lienee ilmastonmuutoksen saama mediahuomio.

Tavaratalojohtaja näki yhteiskuntavastuussa useampia tasoja organisaation läpinäkyvyydestä työsopimusten kautta aina verojen maksamiseen. Hän totesi yhteiskuntavastuun toteutumisen näkyvän käytännössä siten, että *kaikki menee hyvin*. Tätä arvoa ei muutoin nähty kovinkaan laaja-alaisesti, mutta toisaalta se ymmärrettiin hyvin haastateltavien omiin työtehtäviin suhteutettuna. Keljon Citymarketissa yhteiskuntavastuun kantaminen koetaan tärkeänä, mutta jokseenkin etäisenä arvona. Arvon sisällön nykyistä laajempi ja siten käytännönläheisempi käsitteleminen tekisi arvosta varmasti tutumman.

7.2 Yhteenveto arvoista K-citymarket Keljossa

”Se on ehkä tota... tommonen suuntanuoli kaikelle tälle tekemiselle läpi koko konsernin, ei sitä pidä ottaa liian vakavastikaan, että mieltii joka päivä noita kohtia, mutta sellanen suuntanuoli tai pyrkimys. Semmonen yleinen ohjenuora.” (haastateltava F)

”Näitten merkitys on... hmm... no sanotaan, että jos kiteyttää, niin asiakas saa mukavan tällaisen kauppakokemuksen, eli kun nää kaikki jutut on kohillaan, niin kun asiakas tänne tulee, niin se saa mitä haluaa ja on tyytyväinen kun lähtee kotiin.” (haastateltava G)

Kaiken kaikkiaan arvot nähdään Keljon Citymarketissa positiivisena asiana. Arvot ovat tulleet tutuksi ja niiden sisältö on haastateltavien mielestä ymmärrettävä. Arvot ovat osa jokapäiväistä elämää Citymarketissa ja mukana esimiestyöskentelyssäkin. Tutkimusta tehdessä oli hienoa havaita, että arvojen tunnettavuus ja merkittävyys ovat kasvaneet vuosien myötä. Etukäteen ajattelin, että arvot olisivat saattaneet jo pikkuhiljaa unohtua, onhan arvoprosessista ja arvojen julkistamisesta kulunut paljon aikaa. Arvot ovat haastatelluille positiivinen asia, mutta erityistä innostuneisuutta asiaa kohtaan en havainnut. Arvojen toivottiin näkyvän myös Citymarketista ulospäin.

Arvoja on käsitelty koulutuksissa, palavereissa ja ketjun toimintasuunnitelmissa. Arvojen tarkastelu jokaisen työntekijän oman työnkuvan näkökulmasta ei ole ollut ko-

vinkaan aktiivista ja onkin rajoittunut lähinnä talon ulkopuolisiin koulutuksiin. Koulutuksissa arvoja on tarkasteltu henkilökohtaisesti ja tämä on koettu hyödylliseksi.

Kaikki haastateltavat ymmärsivät arvojen suhteen omiin työtehtäviinsä hyvin, vaikka parannettavaakin löytyy. Esimiestyön kannalta arvot ovat melko aktiivisessa käytössä. Haastateltava E:n sanoin arvot ovat hyvä *ohjenuora*, jota voi käyttää kerrottaessa työntekijöille toiminnan perusteita. Arvojen oleminen mukana perehdyttämisessä tuntuu kuuluvan kaikkien haastateltujen esimiesten arkeen.

Kertaaminen toistui sanana kun haastatteluissa puhuttiin arvojen viestimisestä. Kertaus on tärkeää, mutta siihenkin voisi luoda lisää avaruutta syventämällä arvojen sisällön tarkastelua esimerkiksi Tapamme toimia -kirjasein avulla. Esimerkiksi haastateltava F katsoi, että arvoja ei sen kummemmin tarvitse käsitellä käytännön kannalta tai ainakin niihin olisi mentävä syvemmälle. Tämän suuntainen kommentti kertoo, että arvojen käsitteleminen ei ole jatkuvasti ollut syvällistä. Ei siis riitä, että arvot muistetaan ulkoa, vaan niistä on tehtävä johtamisen avulla aidosti merkittäviä.

Arvojen avautuminen ja niiden syvälinen ymmärtäminen on ottanut aikansa. Haastateltava C oli tyytyväinen, että arvot eivät ole jääneet sloganin tasolle, vaikka aluksi hänestä tuntuikin hankalalta nähdä arvot sen syvälinisemmin. Hän kertoi omasta sopeutumisestaan arvoihin:

Ensialkuun musta tuntu, et jaa... jaa-a. Okei nää on nää ja ne ulkoluvulla sit oppii, mut mitä enemmän niitä niin kuin maistelee ja ajattelee ja tietysti kun kokemusta tulee, et mitä täällä kaupassa tapahtuu, niin ne alkaa kyllä aukeamaan yhä enemmän... Mä näkisin että ne on hyvinkin uskottavat.

Haastateltava B kertoi, että hänenkin on ollut vaikeaa ottaa arvot vastaan, mutta pikkuhiljaa ne ovat tulleet tutuiksi ja käytännönläheisiksi. Arvojen vastaanottaminen voi olla aluksi hankalaa, sillä nehan ovat olleet jo olemassa organisaatiokulttuurissa. On siis ymmärrettävä, että nyt toimitaan arvojen mukaan, vaikka niiden mukaan on toimitettu jo aikaisemminkin. Entistä toimintaa on suunnattava ja syvennettävä arvojen mukaisesti ja mukaiseksi. Arvot tuovat yhteisen kielen organisaatiokulttuuriin liittyviin asioihin ja mielestäni niiden voima piilee juuri yhteisessä kielessä ja sen myötä yhteisissä pelisäännöissä. Myös haastateltava C:n mielestä arvot ovat yrityksen yhteinen kieli. Pohjimmiltaan arvot nähdään suhteellisen helposti ymmärrettävinä.

Arvojen toteutumiseen tarvitaan mielestäni myös työntekijöiden tunne siitä, että he kuuluvat johonkin ja ovat osa kokonaisuutta. Haastateltavat A ja E mainitsivat olevansa Keskon arvojen alaisina myös vapaa-ajallaan, ovathan he ikään kuin Citymarketin käyntikortteja. Tämä kertoo vahavasta sitoutumisesta. Sitoutuneille työntekijöille arvojen viestiminen on helpompaa kuin ei sitoutuneille. Haastateltava A oli sitä mieltä, että jokaisen Citymarketin työntekijän on hyväksyttävä arvot ja sitouduttava noudattamaan niitä. Arvot ovatkin jokaiselle organisaation jäsenelle kuuluva asia.

8 POHDINTA

8.1 Johtopäätökset

8.1.1 K-citymarket Keljon arvotilanne

Arvot toimivat Keljon Citymarketissa hyvin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita arvojen olevan välttämättä hyvä johtamisen apuväline yleisellä tasolla, kaikissa yrityksissä. Keljon Citymarket voisi toimia hyvänä esimerkkinä arvojen edistämisestä sekä arvojohtamisesta. Vaikka Keljon arvojohtamisessa on vielä parannuskohteita, on arvot sisäistetty tämän tutkimuksen perusteella hyvin. Haastateltava F:llä on kokemusta työskentelystä useammassa Citymarketista ja hän kertoi arvojen olleen esillä joka paikassa, mutta eniten ne näkyvät hänen mukaansa Keljossa.

Arvojen avulla ei voi tietenkään johtaa, mikäli työntekijät eivät tunne tai hyväksy arvoja. Kesko on onnistunut koulutuksissaan ja sisäisessä viestinnässään tuomaan arvoja hyvin esiin. Suurimpana syynä arvojohtamisen hyvään tilaan Keljon Citymarketissa pidän työvoiman vähäistä vaihtuvuutta. Tutkimuksessa selvisi hyvin selkeästi, että arvojen sisäistäminen on aikaa vievä prosessi. Jos työvoiman vaihtuvuus on suurta, arvojen edistäminen voi alkaa tuntumaan esimiehistä turhalta, jolloin motivaatio arvojohtamiseen häviää. Arvot voivat tosin toimia joillekin uusille työntekijöille hyvinä sitouttajina, mikäli työhön kuuluvat tehtävät perustellaan arvojen kautta perehdytyksen yhteydessä.

Haastatteluissa mainittiin muutama otteeseen Seppälän Citymarket, kun puhuttiin työvoiman vaihtuvuudesta. Haastateltava A pohti työvoiman vaihtuvuutta:

- - - kun mieltii tota kolleegaa tuolla seppälässä, kun se on ollu niin vähän aikaa... Kyllä siellä ihan eri ongelmat on kun meillä, kun siellä porukka tulee ja vaihtuu ja kiertää ja menee, että se on ihan erilaista toimia sellasessa ympäristössä.”

Haastateltava C kertoi omia kokemuksiaan:

toi seppälä... uus talo ja siellä vielä näitä nuoria ihmisiä ja vaihtuvia ja etittiin niitä rajoja, että siellä hirveen selvästi näki kenellä ei henkilökemiat natsaa ja pahansuopaisuutta selän takana olemassa ja sitten kun tuli tänne, kun täällä ne rajat on niinku jo kokeiltu ja on muotoutunut yhteiset pelisäännöt...

Työvoiman pysyvyys osana organisaatiokulttuuria on hyvä lähtökohta arvojen edistämiseksi. Vahva organisaatiokulttuuri on vahva pohja ja arvot tarvitsevat vankan pohjan toteutuakseen.

8.1.2 Liittyminen muuhun tutkimukseen

Keskuskauppakamari on julkaissut neljä yrityskulttuuriselvitystä vuosina 2000, 2001, 2004 ja 2006. Yksi näiden tutkimusten keskeisistä tavoitteista on ollut selvittää, kuinka hyvin arvot ohjaavat yritysten toimintaa (Yrityskulttuuri 2006, 1). Arvojen toteutumiseen käytännössä uskotaan Keskuskauppakamarin yrityskulttuuritutkimuksen mukaan (2006, 5) yleisesti: yritysjohtajista peräti 95 prosenttia ja työntekijöistäkin 62 prosenttia on sitä mieltä, että käytännön toiminta yrityksissä on arvojen mukaista. Kaiken kaikkiaan arvojen käytännönläheisyyteen siis uskotaan varsin vakaasti suomalaisissa yrityksissä. Mielestäni on hieman yllättävää, kuinka suuri osa Keskuskauppakamarin tutkimukseen vastanneista kertoo yrityksen toiminnan olevan arvojen mukaista.

Keskuskauppakamarin yrityskulttuuritutkimus 2006 korostaa myös yritysjohtajien ja esimiesten roolia arvojen edistäjinä. Saman tutkimuksen mukaan sekä johdolle että työntekijöille on erittäin tärkeää arvojen näkyminen käytännössä, arvoihin perustuvat toimintaohjeet sekä arvojen liittäminen koulutukseen (Yrityskulttuuri 2006, 7). Vaikka tekemääni tutkimusta ei pienen otoksen vuoksi sellaisenaan voi yleistää kovinkaan

laajaan käyttöön, oli mielenkiintoista havaita kuinka samankaltaisia tuloksia Keskukskauppakamarin tutkimuksissa oli saatu aikaan laajemmalla otannalla.

Lisäksi tutkimukseni tulokset ovat samansuuntaisia kuin Martti Puohiniemen Keskolle vuonna 2003 tekemän arvotutkimuksen, joka esitellään sivulla 22. Merkittävimmät erot tämän ja Puohiniemen tutkimuksen välillä löytyvät arvojen ja omien työtehtävien yhteyden tiedostamisesta. K-citymarket Keljossa arvot nähtiin yhdistyvän omiin työtehtäviin suhteellisen vaivattomasti, kun taas Puohiniemen tutkimuksessa vain 44 prosenttia vastanneista oli tätä mieltä. Kehitystä on siis tapahtunut. Puohiniemen tutkimuksen mukaan hyvän työyhteisön luominen ei ollut onnistunut. Keljon Citymarketissa hyvä työyhteisö on toteutunut hyvin, mikä kertoo Keljon olevan tällä hetkellä hyvässä asemassa.

8.1.3 Jatkotutkimus

Tutkimustani voi helposti laajentaa jatkotutkimuksin koskemaan Citymarketin sidosryhmiä aina tavarantoimittajista asiakkaisiin. Onhan arvojohtaminen myös osa organisaation sidosryhmien kanssa käytävää dialogia (Puohiniemi 2003, 218). Sidoryhmien kanssa käytävä vuoropuhelu voi myös tukea eettisen liiketoiminnan kehittämistä, toimivathan sidosryhmät kumppanuuden ohella eräänlaisina yritystoiminnan tarkkailijoina ja arvostelijoina (Kujala & Kuvaja 2002, 197).

Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla selvitys arvojen sisällön entistä syvemmän ymmärtämisen edistämiseksi Keljon Citymarketissa sekä siihen liittyvän toimintasuunnitelman tekeminen. Voitaisiin myös selvittää, kuinka arvot tulevat esiin tällä hetkellä yritykseen liittyvien mittaustulosten raportoinnissa ja miten tätä voitaisiin kehittää arvo-orientoituneeseen suuntaan. Lisäksi, mikäli Keljon Citymarketissa tehdään tulevaisuudessa jonkinlaista arvotutkimusta, tätä tutkimusta voidaan käyttää silloin vertailukohtana.

8.1.4 Arvot ja tarvehierarkia

Useaan otteeseen perehtyessäni arvojohtamisen teoriaan ja kirjoittaessani tätä tutkimusta tuli mieleeni Abraham Maslow'n tarve- tai motiivihierarkia. Mille tarvehierarkian tasolle organisaation arvot sijoittuvat? Tarvehierarkian tasot ovat alhaalta ylöspäin lueteltuna fyysiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, läheisyyden ja rakkauden tarve, arvostuksen tarve, esteettiset ja älylliset tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarve (Laine & Vilkkö-Riihelä 2006, 75).

Jotta yrityksiä voidaan tarkastella tarvehierarkian kautta, on ihmisen tarpeet muutettava yrityksen tarpeiksi. Fyysisinä perustarpeina yrityksille voidaan nähdä seikat joita tarvitaan ylipäänsä mahdollistamaan yrityksen toiminta. Yrityksestä riippuen esimerkiksi toimitilat, tietokoneet, henkilöstö sekä alkupääoma ovat tällaisia seikkoja. Turvallisuuden tarpeeseen vaaditaan muun muassa liikeidea, jonka on mahdollista toimia sekä osaavia ihmisiä. Myös kannattavuus voidaan sijoittaa tälle tasolle. Nämä kaksi alinta tarvetta nähdään yleensä tarvehierarkiassa tarpeiksi, joiden toteutuminen on välttämätöntä ylempien tarpeiden toteuttamiseksi (Mts. 75).

Mielestäni arvot eivät sijoitu näille alimmille tasoille, kun ajatellaan yritysten tarpeita. Arvot voivat olla taustatekijöinä esimerkiksi yrityksen vision ja mission yhteydessä (visio ja missio voidaan mielestäni katsoa osaksi toimivan liikeidean muodostamista), mutta arvojen toteutuminen käytännössä alkaa mielestäni seuraavalta hierarkian tasolta, läheisyyden ja rakkauden tarpeista. Yhdistän läheisyyden ja rakkauden tarpeen organisaatiokulttuuriin, joten arvot ovat olennainen osa tätä tarvetta. Arvot voidaan nähdä osaksi myös tätä ylempiä tasoja.

Maslow'n tarvehierarkiaa on kritisoitu paljon, mutta uskon sen pääidean pakollisista perustarpeista ja ylemmistä tarpeista päteväksi yleistettynä ihmisissä ja jopa yrityksissä. Ylempien tarpeiden järjestyksestä en ole välttämättä samaa mieltä ja tiedän, että on olemassa poikkeuksellisia yksilöitä, jotka voivat tinkiä perustarpeistaan. Psykologisen teorian liittäminen osaksi yrityksiä voi olla arveluttavaa, mutta arvojen filosofispsykologinen luonne mahdollistaa mielestäni tässä tapauksessa vertailun ja käytetäänhän tarvehierarkiaa osana johtamis- ja jopa markkinointiopintoja. Johtaminen ja markkinointi ovat pohjimmiltaan psykologisia ilmiöitä.

Käytän tarvehierarkiatulkintaani havainnollistamaan pohdintojani liittyen väitteeseen, että arvoja ei voida sivuuttaa taloudellisten seikkojen vuoksi. Tarvehierarkiasta löysin pohjan omalle näkemykselleni, että arvot todennäköisesti voidaan sivuuttaa, mikäli taloudellinen tilanne sitä yrityksen selviämisen kannalta vaatii. Tarvehierarkia tuli jatkuvasti mieleeni siksi, että olen nähnyt sen yleensä esitettynä kolmion muodossa, jossa ylemmät tarpeet vaativat toteutuakseen alempien toteutumista. Samaan ajatukseen perustuu Keskon arvokolmio, joten en voinut välttyä mielle yhtymältä.

8.2 Yhteenveto

Haastatteluissa viitattiin useaan otteeseen arvojen luonteeseen ohjaavina tekijöinä. En osaa täysin sanoa, onko tämä vain ulkoa opittua mantraa vai kokevatko haastateltavat arvot todellisuudessa ohjaaviksi tekijöiksi. Ennen tutkimuksen tekemistä olisin voinut esittää ensimmäistä vaihtoehtoa, nyt kallistun hieman jälkimmäisen puoleen. Haastatteluiden perusteella uskallan sanoa, että Keljon Citymarketissa on ymmärretty kaiken toiminnan perustuvan arvoihin ja ymmärretään arvojen rooli osana kokonaisuutta. Haastateltava F sanoikin osuvasti: ”Arvomaailma pitää olla kunnossa, että pystyy menestymään.” Tutkimustulokset yllättivät minut perinpohjaisesti. Haastatteluissa ilmeni erittäin syvällisiä arvoihin liittyviä ajatuksia, joista suurin osa oli myös kytköksissä käytäntöön. Arvoihin suhtauduttiin positiivisemmin kuin etukäteen uskoin.

Minulle yksi läpimurroista tätä tutkimusta tehdessä oli nähdä arvot täysin yritysmaailman ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta, suuren ihmismieltä askarruttavan filosofisen tai psykologisen kysymyksen sijaan. Arvoista on puhuttu Suomessa jo niin pitkään, että näkemys siitä, mitä arvot organisaatiolle ovat, on jo jokseenkin vakiintunut. Arvot ovat hienosta nimestään huolimatta niitä kuuluisia työkaluja, joilla pyritään rakentamaan entistä menestyvämpiä organisaatioita. Organisaatio rakentuu ihmisten varaan ja arvojohtamisessa onkin taloudellisen menestyksen lisäksi tavanomaista enemmän kyse ihmisten hyvinvoinnista ja ymmärtämisestä.

Tutkimuksen tekeminen opetti minulle paljon. Tietoni ja ymmärrykseni organisaation arvoista kasvoivat huomattavasti ja koen arvot nyt todelliseksi mahdollisuudeksi. Arvojen eteen on tehtävä töitä, haluttiin ne määritellä, ymmärtää tai jalkauttaa. Omiin

odotuksiini nähden tutkimukseni päättyi varsin yllättäviin johtopäätöksiin. En etukäteen uskonut arvojen olevan niin selvä osa Keljon Citymarketin elämää, kuin ne tutkimukseni perusteella ovat. Onneksi sain kuitenkin vastauksia tutkimuskysymyksiini varsin kiitettävästi. Mielestäni tutkimusongelman määrittäminen onnistui hyvin ja uskon, että olisin löytänyt vastauksia tutkimuskysymyksiini, vaikka arvot olisivat olleet Citymarketlaisille vieraita tai ne olisi koettu kielteisinä.

Teoreettisen viitekehyksen kasaaminen onnistui mielestäni melko hyvin, sillä onnistuin löytämään olennaisimmat seikat käytännön arvojohtamiseen liittyen, vaikka se ei aivan helppoa ja ongelmattonta ollutkaan. Haastatteluiden tekeminen oli mielenkiintoista ja teoriapohjaan tutustuminen ennen haastatteluita toimi hyvänä pohjana tarvittavan syvällisyyden saavuttamiselle. Martti Puohiniemen kirja ”Löytöretki yrityksen arvomaailmaan” toimi mainiona lähteenä, sillä hän johti Keskon arvomääritysprosessia. Oli mielenkiintoista huomata, että haastatteluissa nousi keskeisinä asioina esiin hyvin samantapaisia asioita, joita Puohiniemi painottaa kirjassaan. Keskossa arvojohtamiseen on suhtauduttu selvästikin vakavasti.

Arvoja voisi tehdä henkilökohtaisemmiksi Keljon Citymarketissa ainakin käyttämällä nykyistä enemmän Tapamme toimia -kirjasta. Nyt kun arvojen merkitys on jo ymmärretty, niiden sisällön ymmärtämistä on otollista kehittää. Talon sisäiset arvokeskustelut voisivat olla yksi tapa. Keskusteluissa arvoja voitaisiin pohdiskella vapaasti ja miettiä millä kaikilla tavoin arvot näkyvät itse kunkin toiminnassa ja kuinka ne voisivat näkyä vielä enemmän. Arvokeskustelut vaativat hyvän toimintasuunnitelman ja aitoa innostusta arvoihin.

Arvot näkyvät K-citymarket Keljossa koulutuksissa, esimiestyössä sekä tekoina käytännön työssä. Arvot koetaan hyvänä lähtökohtana työnteolle. Kaiken kaikkiaan arvot koettiin helpoiksi yhdistää omiin työtehtäviin, vaikka tässä parantamista vielä onkin. Arvot nähdään jokaisen organisaation jäsen vastuualueeksi, joten itsensäjohtaminen toteutuu ainakin jossain määrin. Olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusta Keljon Citymarketin sisällä. Laajemmalla otoksella arvojen tulkintoja löytyisi todennäköisesti vielä enemmän ja muutamia soraääniäkin voisi löytyä.

Löysin arvoista selkeää käytännönläheisyyttä ja potentiaalia johtamisen apuvälineiksi. Aivan helppoa se ei ollut, mutta yllättävän antoisaa. Arvojohtaminen vaatii kehittynyttä

tä sisäistä viestintää sekä johdon ehdotonta sitoutumista organisaation arvoihin. Arvojohtaminen edellyttää aika lailla valmiin paketin, ollakseen todella hyödyllistä ja tehokasta. Perusasioiden on siis oltava kunnossa. K-citymarket Keljossa näin on.

LÄHTEET

Arvot. 2006. Keskon arvojen esittely. Viitattu 21.8.2007. <http://www.kesko.fi>, konserni, strategiat ja tavoitteet.

Johtamismalli. 2006. Keskon johtamismallin esittely. Viitattu 14.9.2007. <http://www.kesko.fi>, konserni, hallinto ja johto.

Jyväskylä Keljonkeskus. 2004. K-citymarket Keljon esittely. Viitattu 8.10.2007. www.k-citymarket.fi, etsi lähin k-citymarket.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 7. tark. p. Talentum Media: Helsinki.

Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Otava: Helsinki

Kesko - 2006 Keskon vuosi. 2007. Keskon vuosikertomus. Viitattu 14.9.2007. <http://www.kesko.fi>, aineistot, vuosikertomukset.

Kesko Oyj ja K-kauppiaat. n.d. Tapamme toimia. Eettiset periaatteet. Viitattu 23.4.2007. <http://www.kesko.fi>, konserni, strategiat ja tavoitteet, arvot, eettiset periaatteet. Keskon henkilöstölle tarkoitettu esittelykirjanen.

Keskuskauppakamari. 2004. Yrityskulttuuri 2004. Viitattu 18.10.2007. <http://www.keskuskauppakamari.fi>, julkaisut ja lausunnot, selvitykset ja tutkimukset.

Keskuskauppakamari. 2006. Yrityskulttuuri 2006. Viitattu 15.10.2007. <http://www.keskuskauppakamari.fi>, julkaisut ja lausunnot, selvitykset ja tutkimukset.

Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Talentum Media: Helsinki.

Laine, V. & Vilkkö-Riihelä, A. 2006. Mielen maailma. Tunteet motiivit ja taitava ajattelu. WSOY Oppimateriaalit: Helsinki.

Nokian arvot ja tapa toimia. 2007. Arvojen kuvaus Nokian internetsivuilla. Viitattu 2.10.2007. <http://www.nokia.fi/A4314238>.

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

Rationalisointineuvottelukunta, SAK, TT. 1997. Arvot, muutos, tiimit ja arki. Kehittämissyhteistyö. Kauppakaari ja SAK-TT Rationalisointineuvottelukunta: Jyväskylä.

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen. Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. WSOY: Helsinki.

Tervetuloa K-citymarket -ketjuun. n.d. K-citymarketin esittelylehtinen.

Vuosikertomus 2002. 2003. Keskon vuosikertomus. Viitattu 20.9.2007.
<http://www.kesko.fi>, aineistot, vuosikertomukset.

Vuosikertomus 2003. 2004. Keskon vuosikertomus. Viitattu 20.9.2007.
<http://www.kesko.fi>, aineistot, vuosikertomukset.

Yleiskuvaus toimialoista. 2007. Keskon toimialat. Viitattu 13.9.2007.
<http://www.kesko.fi>, konserni, toimialat ja rakenne.

Yritys. K-citymarket. 2004. K-citymarketin yritysesitys. Viitattu 8.10.2007. www.k-citymarket.fi, k-citymarket, esittely.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Peruskysymykset

- ikä?
- mitä tekee organisaatiossa? (asema, työnkuva)
- koulutus?
- kauan ollut organisaatiossa ja tässä Citymarketissa?
- työpaikan järjestämät koulutukset?

Henkilökohtaiset kysymykset

- mikä on tärkeintä työssä ja työpaikassa?
- millainen on hyvä työilmapiiri?

Arvokysymykset

- ovatko K-arvot tuttuja? (mitä ovat tai mitä voisivat olla?)
- onko arvoista puhuttu, eli oletko kuullut arvoista/ osallistunut keskusteluun? (missä? milloin?)
- onko Tapamme toimia tuttu? (mitä mieltä?)
- näkyvätkö arvot arjessa? (muulloin?)
- onko arvoilla merkitystä? (mitä?)
- ovatko arvot uskottavia?
- mikä arvoista on lähimpänä itseä ja omaa toimintaa organisaatiossa?
- onko jokin arvoista ristiriidassa oman tai yrityksen toiminnan kanssa ja onko arvojen toteutumisen esteitä?
- ovatko arvot ajankohtaisia? (sopivatko tämän päivän Citymarkettiin?)
- onko arvomalli selkeä ja ymmärrettävä? (kolmio, miten voisi jaotella?)
- missä tilanteessa arvoista on hyötyä, eli missä tilanteessa niitä tarvitaan?
- mikäli arvot eivät olleet tuttuja, huomaatko nyt niiden kuitenkin olleen läsnä ja ohjanneet toimintaa ja valintoja?
- ovatko arvot enemmän sisäistä vai ulkoista viestintää?
- näkyvätkö arvot henkilökohtaisella tasolla?
- voiko arvojen toteutumista mitata? (onko mitattu?)
- ovatko arvot aina voimassa?
- mikä on arvojen merkitys sinun mielestäsi?

Kysymykset esimiehelle

- oletko puhunut arvoista muille?
- ovatko arvot johtamisen apuväline? (voisivatko olla?)

Liite 2. Kysymyslomake haastattelun tueksi

1. Ylitämme asiakkaamme odotukset

Tunnetta asiakkaidemme tarpeet ja odotukset. Haluamme luoda heille myönteisiä kokemuksia toimintamme jatkuvan uudistamisen ja yrittäjyyden avulla.

Lähde: Tapamme toimia

<u>Tarpeellinen</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei tarpeellinen</u>
<u>Hyvä</u>	1	2	3	4	5	<u>Huono</u>
<u>Tärkeä</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei tärkeä</u>
<u>Uskottava</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäuskottava</u>
<u>Selkeä</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäselvä</u>
<u>Konkreettinen</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäkonkreettinen</u>
<u>Henkilökohtainen</u>	1	2	3	4	5	<u>Etäinen</u>
<u>Toteutuu</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei toteudu</u>

2. Olemme alueemme paras kauppa

Tarjoamme asiakkaillemme markkinoiden parhaat tuotteet ja palvelut varmistaaksemme kilpailukykyämme ja menestyksemme.

Lähde: Tapamme toimia

<u>Tarpeellinen</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei tarpeellinen</u>
<u>Hyvä</u>	1	2	3	4	5	<u>Huono</u>
<u>Tärkeä</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei tärkeä</u>
<u>Uskottava</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäuskottava</u>
<u>Selkeä</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäselvä</u>
<u>Konkreettinen</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäkonkreettinen</u>
<u>Henkilökohtainen</u>	1	2	3	4	5	<u>Etäinen</u>
<u>Toteutuu</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei toteudu</u>

3. Luomme hyvän työyhteisön

Toimimme avoimessa, vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä, jossa jokainen voi toimia täysipainoisesti ja aloitteellisesti.

Lähde: Tapamme toimia

<u>Tarpeellinen</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei tarpeellinen</u>
<u>Hyvä</u>	1	2	3	4	5	<u>Huono</u>
<u>Tärkeä</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei tärkeä</u>
<u>Uskottava</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäuskottava</u>
<u>Selkeä</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäselvä</u>
<u>Konkreettinen</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäkonkreettinen</u>
<u>Henkilökohtainen</u>	1	2	3	4	5	<u>Etäinen</u>
<u>Toteutuu</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei toteudu</u>

4. Kannamme yhteiskunnallisen vastuumme

Toimimme vastuullisesti ja noudatamme eettisesti hyväksyttäviä periaatteita kaikissa teoissamme niin työyhteisömme kuin yhteistyökumppaneidemme kanssa.

Lähde: Tapamme toimia

<u>Tarpeellinen</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei tarpeellinen</u>
<u>Hyvä</u>	1	2	3	4	5	<u>Huono</u>
<u>Tärkeä</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei tärkeä</u>
<u>Uskottava</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäuskottava</u>
<u>Selkeä</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäselvä</u>
<u>Konkreettinen</u>	1	2	3	4	5	<u>Epäkonkreettinen</u>
<u>Henkilökohtainen</u>	1	2	3	4	5	<u>Etäinen</u>
<u>Toteutuu</u>	1	2	3	4	5	<u>Ei toteudu</u>