

## Osallistava arvoprosessi yrityksessä La Torrefazione Oy

Susanna Mustola



<b>Tekijä</b> Susanna Mustola	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Osallistava arvoprosessi yrityksessä La Torrefazione Oy	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45 + 5
<p>La Torrefazione kasvaa vuoden 2016 aikana kolmella uudella kahvilalla ja henkilöstön määrä kolminkertaistuu kasvun myötä. Yrityksellä ei ole vielä kirjattuja arvoja, jotka motivoisivat henkilökuntaa saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Muutostilanne antoi hyvän tilaisuuden käynnistää osallistava arvoprosessi La Torrefazioneissa.</p> <p>Työn tavoitteena on määritellä arvot yritykselle La Torrefazione osallistamalla henkilökunta mukaan arvojen valintaan. Arvot ohjaavat työntekoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja tukevat työntekijöitä päätöksenteossa. Kun arvot on valittu ja kirjattu, täytyy ne tuoda osaksi organisaation joka päiväisiä toimintoja. Henkilökunnan ja johdon on sitouduttava arvoihin. Arvojen täytyy näkyä johdon ja esimiesten kaikissa toiminnoissa, koska he ovat esimerkkeinä henkilökunnalle.</p> <p>Osallistava arvoprosessi aloitettiin yrityksessä arvotyöpajojen avulla, jonka jälkeen pohdittiin esimiesten kanssa, kuinka arvot tuodaan yrityksessä näkyviin. Henkilökunnan arvokeskusteluissa avattiin ensin käsite arvo, jonka jälkeen pohdittiin arvoja asiakkaiden ja työyhteisön näkökulmasta. Arvotyöpajoissa kerättiin arvoja Asiakkaat-kategorian alle pohtimalla, mikä asiakkaille on tärkeää, kun he käyttävät yrityksen palveluita. Me Itse -kategorian alle pohdittiin, mikä meille on tärkeää ja mikä on saanut meidät onnistumaan. Esimieskeskustelussa käytiin läpi arvotyöpajoissa kootut arvot ja valittiin kolme yritykselle sopivinta. Kehittämistyö ajoittui syksyille 2016.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena määritettiin arvot yritykselle La Torrefazione ja käynnistettiin arvoprosessi. Henkilökunnan ja johdon kanssa määritettiin yritykselle kolme (3) arvoa henkilökunnan motivoimiseksi. Arvojen tuominen henkilökunnan tietoisuuteen aloitetaan henkilökuntapalaverista, joissa henkilökunta osallistetaan pohtimaan, mikä on arvojen mukaista toimintaa. Arvot kirjataan La Torrefazioneen perehdytyskansioon, jotta uudet työntekijät sisäistävät arvot työntekoonsa heti alusta lähtien. Yritys ei halua kirjata arvoja omille kotisivuilleen, vaan haluaa tuoda arvot asiakkaiden tietoisuuteen henkilökunnan toiminnan tuloksena.</p>	
<b>Asiasanat</b> Osallistaminen, arvot, arvojohtaminen, organisaatiokulttuuri	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	La Torrefazione Oy .....	3
2.1	Yrityskuvaus .....	3
2.2	La Torrefazione kasvu.....	4
2.3	Arvojen määrittämisen tärkeys yrityksessä La Torrefazione .....	5
3	Arvot, kulttuuri ja johtajuus .....	6
3.1	Arvojen määrittely .....	6
3.2	Arvot yrityksessä.....	9
3.3	Arvot ja organisaatiokulttuuri .....	11
3.4	Schwartzin arvoteoria.....	13
3.5	Arvojohtaminen .....	15
4	Osallistava arvoprosessi .....	17
4.1	Arvoprosessin kulku .....	18
4.2	Arvokeskustelu.....	21
5	Kehittämistyön toteuttaminen La Torrefazioneessa syksyllä 2016 .....	23
5.1	Kehittämistyön menetelmät prosessin eri vaiheissa .....	23
5.2	Kehittämistyön toteutus.....	25
6	Arvojen valinta.....	29
6.1	Arvotyöpajojen tulokset .....	29
6.2	Arvoehdotukset johdolle.....	31
6.3	Arvojen näkyvyys La Torrefazioneen toiminnassa.....	33
7	Palaute kehittämistyöstä ja oma arviointi.....	35
7.1	Palaute henkilökunnalta ja johdolta .....	35
7.2	Palaute henkilökunnalta yritykselle.....	37
7.3	Oma arviointi.....	38
8	Pohdinta.....	40
8.1	Tärkeimmät tulokset.....	40
8.2	Jatkotutkimus- ja kehittämissuositukset .....	41
	Lähteet .....	43
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Kutsu Arvotyöpajaan.....	46
	Liite 2. Arvotyöpajan tärkeys .....	47
	Liite 3. Arvotyöpajan kulku .....	48
	Liite 5. La Torrefazioneen arvot (sisäinen käyttö) .....	50

# 1 Johdanto

Osa organisaatiokulttuurin rakentumista ovat arvot. Arvot vaikuttavat organisaation näkyviin ja piileviin osiin eli ulkoiseen ja sisäiseen toimintaan. Arvot ovat osana kaikissa organisaation toiminnoissa ja strategisissa päätöksenteoissa. Arvoilla on vaikutusta esimerkiksi sidosryhmiin, yrityksen imagoon, yrityksen sisäiseen luonteeseen ja henkilökunnan toimintatapoihin. Organisaation arvojen täytyy olla yhdenmukaisia sekä keskenään että kaikkien prosessien kanssa. Arvoajattelun pohjana on käsitys siitä, mikä on tärkeää. Arvot toimivat myös johtamisen apuvälineinä, kun halutaan pyrkiä parempaan taloudelliseen tulokseen.

La Torrefazione on kahvila-ravintola, joka panostaa kahvin laatuun sata prosenttisesti erinomaisten baristojen avulla. Barista on kahvilatyöntekijä ja kahvin ammattilainen. Yritys on suuren muutoksen alla ja kasvaa vuoden 2016 aikana kolmella uudella kahvilalla, joka tarkoittaa henkilöstön määrän kolminkertaistumista. Jotta jokaisessa yksikössä toimitaan samoin periaattein, täytyy arvojen ja yhteisten sääntöjen olla määritettyinä. Arvot toimivat ohjenuorana työntekijöille. Yrityksellä La Torrefazione ei ole kirjattuja ja tarkoin määriteltyjä arvoja, joten päätimme yhteistyössä yrityksen kanssa käynnistää osallistava arvoprosessi kehittämistyöni avulla.

Työn tavoitteena on käynnistää arvoprosessi yrityksessä La Torrefazione ja määrittää yritykselle arvot. Toteutan osallistavan arvoprosessin, jonka tuloksena on määrittää yritykselle kolme arvoa. Osallistava arvoprosessi pitää sisällään arvokeskusteluja henkilöstön kanssa, keskusteluja esimiesten kanssa sekä lopullisen keskustelun johdon kanssa. Arvoehdotukset lähetetään johdolle hyväksyttäväksi, koska johdolla on viimeinen sana arvojen lopullisesta ulkoasusta. La Torrefazionessa arvoehdotukset lähetettiin toimitusjohtaja Jens Hampfin ja varatoimitusjohtaja Janina Lindgrenin hyväksyttäväksi. La Torrefazionessa halutaan toteuttaa arvojohtajuutta, joka on tavallisesti onnistuneen arvoprosessin tulos. Kaikki johtajuus on arvojohtajuutta, koska arvot ohjaavat ihmisen toimintaa ja valintoja. Osallistavaan arvoprosessiin sisällytetään sekä henkilökunta että johto arvokeskustelujen avulla. Osallistavan arvoprosessin etuna on henkilökunnan sisällyttäminen arvojen valintaan. Arvot on helpompi sisäistää aidosti, kun päätöksenteossa on oltu mukana. Yhdessä määritetyt ja aidosti sisäistetyt arvot luovat tasalaatuisuutta muutoksen keskellä. Kasvu ja muutos tuovat mukanaan uusia ja tuntemattomia tekijöitä, joihin ei pystytä reagoimaan rutiinien ja kokemuksen avulla. Silloin tarvitaan arvoja tukemaan toimintaa ja päätöksentekoa. Muutostilanteissa arvot usein nousevat käsittelyyn.

Henkilökunnan arvokeskustelut järjestetään arvotyöpajoina. Arvotyöpajoissa käytän apunani Aaltosen ja Junkkarin (2000) teoksessa ilmeneviä menetelmiä omien arvojen tutkimisesta ja arvokeskustelun käynnistämisestä. Arvotyöpajat suunniteltiin yksityiskohtaisesti. Arvokeskustelut ja niiden sisältö ovat olennainen osa arvoprosessia. Samoin tulosten käyntäntöön laittaminen ja seuranta ovat erittäin tärkeitä. Tuloksia täytyy seurata, jotta niitä voidaan kehittää ja päivittää. Kaikki henkilökunnasta ovat vastuussa arvojen edistämistä yrityksen toiminnassa.

Aloitan esittelemällä yrityksen La Torrefazione selventääkseni lähtökohtatilanteen. Kerron tässä luvussa alustavasti arvojen määrittämisen tärkeydestä johdatellen seuraavaan lukuun arvoista, organisaatiokulttuurista ja arvojohtajuudesta. Määrittelen käsitteen arvo sekä kerron arvoista yrityksessä ja arvojen merkityksestä organisaatiokulttuurissa. Esittelen Schwartzin arvoteorian tukeakseni vielä arvojen ja niiden välisten yhtäläisyyksien ymmärtämistä. Käsittelen myös arvojohtajuutta, koska La Torrefazionessa halutaan tuoda arvot osaksi johtajuutta. Tärkeänä osana työtäni kerron osallistavasta arvoprosessista ja esittelen arvoprosessin kulun. Käsittelen tarkoin arvokeskusteluita, koska ne ovat todella merkittävä vaihe arvoprosessissa. Kerron myös vaihtoehtoisia syitä, miksi arvoprosessi saattaa epäonnistua.

Tämän jälkeen esittelen oman kehittämistyöni eli osallistavan arvoprosessin La Torrefazionessa. Esittelen toteutuneen arvoprosessin kulun ja menetelmiä, joita käytin toteutuksessa. Kerron myös yksityiskohtaisesti kehittämistyön toteutuksesta. Seuraavaksi kerron arvokeskustelujen tuloksista ja arvoehdotukseni johdolle. Esittelen myös, kuinka arvot tulevat mukaan yrityksen toimintaan. Esittelen myös palautteet, jotka sain sekä henkilökunnalta että johdolta. Arvioin vielä työni objektiivisuutta eli kuinka omat kokemukseni ja tietämykseni yrityksestä vaikuttivat lopulliseen tulokseen. Tunnen kohdeyrityksen ja sen työntekijät, joten vaikutukseni lopputulokseen on erilainen kuin yrityksen ollessa tuntematon. Viimeiseksi käyn läpi kehittämistyön tärkeimmät tulokset ja esittelen jatkoehdotukset yritykselle.

## 2 La Torrefazione Oy

Olen työskennellyt baristana La Torrefazioneissa vuoden ja kymmenen kuukautta. Aloitan kertomalla sen perustamisesta ja toiminnasta. Yrityksellä on suuria muutoksia edessään, sillä omistajuussuhteisiin on tullut muutoksia, kun yritys ryhtyi yhteisyritykseen Picnic Yhtiöt Oy:n kanssa. La Torrefazione Oy kasvaa vuonna 2016 kolmella uudella yksiköllä ja henkilökunnan määrä kolminkertaistuu. Kasvu tuo henkilökunnalle mukanaan paljon hyvää, mutta myös haasteita uudistusten myötä. La Torrefazioneilla ei ole kirjattuja ja määritettyjä arvoja, joten käsitelen arvojen määrittämisen tärkeyttä, varsinkin muutoksen alla.

### 2.1 Yrityskuvaus

La Torrefazione on kahvila-ravintola, joka tarjoaa arkisin lounaita ja viikonloppuisin brunseja. Ensimmäinen La Torrefazione perustettiin syyskuussa 2009 Aleksanterinkadulle. Kahvilan perustajat ovat veljekset Jens ja Svante Hampf. He halusivat tuoda Suomeen kahvilan, jossa panostetaan kahvin laatuun. Idea lähti alun perin Svante Hampfilta ja Benjamin Andbergilta. Myöhemmin he halusivat keskittyä enemmän kahvin paahtoon ja perustivat Kaffa Roastery -kahvipaahtimon Helsingin Punavuoreen. Jens Hampf jatkoi kahvilan vetämistä. Ensimmäistä kahvilaa avaamassa ja koko konseptia kehittämässä oli heidän lisäksi Janina Lindgren, pääbarista Roman Kolpatski ja keittiömestari Jon Linnavuori. (Lindgren 5.9.2016.)

Tiivis työryhmä keskittyi persoonalliseen palveluun, hyvään ruokaan ja laadukkaaseen kahviin, joka johti nopeaan kanta-asiakaskunnan kasvuun. Myös intohimoiset kahviharrastajat löysivät kahvilan nopeasti. (Lindgren 5.9.2016.) La Torrefazioneiden ydin on luoda yhteenkuuluvuuden tunne sekä työntekijöiden että asiakkaiden keskuudessa ja tarjota asiakkaille sosiaalisia elämyksiä. Yksilöllinen palvelu on yksi tärkeimpiä tekijöitä. Työntekijät pitävät huolta asiakkaasta kuin omasta vieraasta kotonaan. Asiakas ajatellaan enemmänkin kanssaihminenä kuin asiakkaana. La Torre halutaan kuvata italialaisen lämminhenkisenä ja aitona. (La Torrefazione 2016.) La Torrefazioneiden perehdytyskansio on vielä kehityksen alla ja saa loppuvuodesta 2016 päivitetymmän version. (Lindgren 15.9.2016.)

Kanta-asiakaskunnan kasvettua nopeaan tahtiin, seuraavaa yksikköä aloitettiin suunnittelemaan syksyllä 2010. Toinen yksikkö Fratello Torrefazione avattiin lokakuussa 2011 Yliopistonkadulle Helsinkiin. Hampf pysyi vastaamassa La Torren toiminnasta, kun Lindgren vastasi Fratellon toiminnasta. Tässä vaiheessa yrityksellä oli henkilökuntaa 14 työntekijän verran ja määrä kasvoi pikkuhiljaa myyntien kasvamisen myötä. Tätä lämminhenkistä kahvinmaailmaa haluttiin lähteä levittämään Helsingin ulkopuolelle. (Lindgren 5.9.2016.)

Liittyessäni Fratellon työryhmään tammikuussa 2015, henkilökuntaa oli yhteensä molemmissa yksiköissä noin 20.

## 2.2 La Torrefazione kasvu

La Torrefazione Oy on vuonna 2016 muutoksen alla. Omistajat halusivat avata laadukasta kahvin maailmaa myös muualle Suomeen. Organisaation kasvaessa henkilöstöä pystytään tukemaan paremmin, koska yrityksellä on enemmän voimavaroja käytettävänä henkilöstön kouluttamista varten. Heti alkuun ymmärrettiinkin, ettei resursseja ole tarpeeksi käynnistää kasvuprosessia yksin. La Torren ja Fratellon toiminnot yhdistettiin Picnic Yhtiöiden alle. Omistajuussuhde muuttui niin, että pääomistaja uudessa organisaatiossa, La Torrefazione Oy:ssä, on Picnic Yhtiöt Oy, toimitusjohtaja on Jens Hampf ja varatoimitusjohtaja Janina Lindgren. Janina Lindgren perustelee päätöstä henkilökunnan tiedotussähköpostissa: ”Haluamme kasvaa vielä hieman nykyisestä. Tämä siksi, että haluamme luoda vahvan organisaation ja vielä paremman koulutusjärjestelmän tukeaksemme toimintaa entistä paremmin.” Uuden organisaation tavoite on perustaa Suomeen ensimmäinen kolmannen aallon kahvilaketju. (Lindgren 3.2.2016.) Kahvin ensimmäinen aalto toi 1900-luvun alussa suodatinkahvin ihmisten tietoisuuden, kun taas toinen aalto innosti ihmiset tutustumaan espresson maailmaan ja toi mukanaan Starbucks-kahvilat. Kolmas aalto alkoi 2000-luvun alussa ja on lisännyt tietoisuutta koko kahvin matkasta pavusta asiakkaan kahvikuppiin. Kahvin laadukkuuteen ja kahvinvalmistusprosesseihin panostetaan enemmän sekä kahvin maistelu eli cupping on kasvava hitti ja verrattavissa esimerkiksi viinin maisteluun. (City 2012.)

Uusi organisaatio La Torrefazione Oy avaa kolme uutta yksikköä. Ensimmäinen avattiin huhtikuussa 2016 Ouluun ja toinen yksikkö avattiin elokuussa 2016 Espoon Isoon Omena-alueeseen. Syyskuun alussa henkilökunnan määrä on kasvanut noin 45 työntekijään. Kolmas uusi yksikkö on suunnitteilla avata joulukuussa 2016 Helsingin Kamppiin. Yritys kasvaa kuluvan vuoden aikana huomattavasti, ja henkilöstön määrä kolminkertaistuu. Alkuperäisten yksiköiden La Torrefazione ja Fratello Torrefazione omistaja Hampf ja henkilöstövastaava Lindgren haluavat ylläpitää yhteisöllisyyden tunnetta työntekijöiden keskuudessa sekä kouluttaa kahviantuntijoita ja ammattitaitoisia baristoja. Yritysten yhdistyminen antaa mahdollisuuden työntekijöille edetä työtehtävissä saman yrityksen sisällä. (Lindgren 3.2.2016.)

### 2.3 Arvojen määrittämisen tärkeys yrityksessä La Torrefazione

Yrityksellä, La Torrefazione, ei vielä ole määritettyjä ja kirjattuja arvoja, mutta yhteisöllisyys on asia, jota halutaan korostaa ja jonka halutaan näkyvän asiakkaille. Työntekijöiden halutaan tuntevan kuuluvansa tiimiin ja tuntevan olevansa ”kuin kotonaan” tiiviissä työyhteisössä. Me olemme ”La Torrefazione Community” ja tämä, ajattelutapa, halutaan säilyttää yrityksen kasvaessa. (Lindgren 8.3.2016.) Arvojen määrittäminen auttaa ymmärtämään organisaatiokulttuuria. Arvot ovat organisaatiokulttuurin kolmesta osasta (ks. 3.3 Arvot ja organisaatiokulttuuri) keskimäinen, jolloin artefaktien eli ylimmän osan avulla arvoja on helppo käsitellä ja muokata. Arvot myös vaikuttavat ja helpottavat ymmärtämään yrityksen alitajuntaa eli alinta ja näkymätöntä osaa. Näin ollen arvoilla pystytään vaikuttamaan koko organisaatiokulttuurin rakentumiseen. Milton Yingerin mukaan arvot ovat kulttuurin rakentumisen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä. (Aaltonen & Junkkari 2000, 102–103.) Olennainen osa organisaatiokulttuurin rakentumista puuttuu vielä La Torrefazioneelta.

Suurissa muutostilanteissa nousee pintaan tuntemattomia asioita ja uusia tehtäviä, joihin on vaikea reagoida totuttujen rutiinien avulla. Kun tavat ja tottumukset eivät riitä ohjaamaan valintojen tekemisessä, tarvitaan arvoja antamaan tukea päätöksentekoon. Tämän takia arvot nousevat usein pinnalle yrityksen muutostilanteessa. (Puohiniemi 2006, 51.) Arvot ovat toisiinsa kytköksissä. Jos yrityksen muutostilanteessa uudistumisen halu on ohjaava tekijä yrityksen toiminnassa, ei välttämättä pystytä takaamaan toiminnan laadukkuutta. Ei voida myöskään olettaa, että henkilökunta pysyy uudistusten tahdissa. (Puohiniemi 2003, 27.) Tällaisessa tilanteessa tarvitaankin työntekijöiltä joustavuutta ja johdolta avoimuutta sekä kommunikointia, jotta muutostilanteessa koko henkilöstö tietää uuden suunnan ja tavoitteet.

Arvojen määrittäminen yhdessä työntekijöiden ja johdon kanssa tiivistää työyhteisöä sekä lisää arvostuksen tunnetta työntekijöiden keskuudessa (Aaltonen & Junkkari 2000, 231). Työntekijät pääsevät vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja määrittämään arvot, joita kokevat yrityksen ajavan ja joita he itse haluavat ajaa. Koemme La Torren johdon kanssa, että arvojen määrittäminen kasvavassa yrityksessä helpottaa uutta henkilökuntaa sisäistämään halutun työasenteen ja toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti.



### 3 Arvot, kulttuuri ja johtajuus

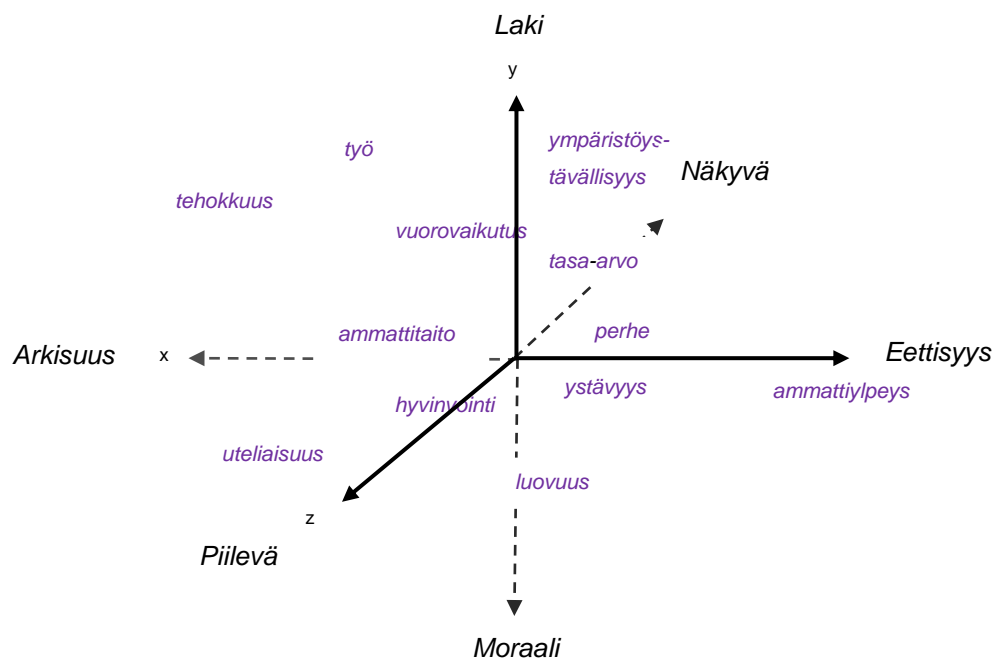
Arvoja voidaan määrittää monilla eri tavoilla ja ne voidaan tulkita monin eri tavoin. Arvojen määrittäminen ei ole yksinkertainen prosessi eikä niihin ole aina yksiselitteisiä määrittelymiä. Määrittelen arvot vertaillen eri lähteitä. Jokaisessa lähteessä on yhteinen käsitys siitä, että arvot tarkoittavat *tärkeää asiaa*. Tarkastelen myös arvojen merkitystä yritystoiminnassa. Määrittelen organisaatiokulttuurin ja painotan arvojen tärkeyttä yrityskulttuurissa. Kohdeyrityksessä tuodaan esiin nimenomaan yhteisöllisyyttä ja yrityskulttuuria, jonka takia koen organisaatiokulttuuriin käsittelemisen ja avaamisen tärkeänä. Luvun loppupuolella esittelen Schwartzin arvoteorian, koska se yksinkertaisuudessaan helpottaa ymmärtämään arvoja ja niiden välisiä yhtäläisyyksiä. Viimeiseksi käsittelem arvojohtajuutta osana johtajuuden kokonaisuutta.

#### 3.1 Arvojen määrittely

Aaltonen ja Junkkari (2000, 65-75) jaottelevat arvot kirjassaan eri ulottuvuuksiin. Selkeyttääkseni kirjailijoiden ulottuvuusjaottelun, olen rakentanut koordinaatiston kuviona 1. Ensimmäinen ulottuvuus sisältää *arki-arvot ja eettiset arvot*. Arki-arvot sijoittuvat koordinaatistossa x-akselin vasempaan päähän ja eettiset oikeaan. Arki-arvot tarkoittavat toiminnallisia ja käytännön arvoja, kuten ruuan ja juoman riittävyttä, kun taas eettiset arvot ovat esteettisiä ja sivistysarvoja, kuten miltä ruoka ja juoma näyttävät sekä kuinka ne ovat valmistettu. Eettiset arvot ovat pysyvämpiä kuin arki-arvot ja ajavat yhteistä etua oman edun sijaan. (Aaltonen & Junkkari 2000, 65–66.) Esimerkiksi, kasvissyöjälle on tärkeää, ettei ruoka sisällä lihaa. Kasvissyönti edistää eläinten oikeuksia ja painottuu eettisyyteen. Aaltonen ja Junkkari (2000) mainitsevat, että arki-arvoja voidaan verrata Maslowin tarvehierarkiassa yksilön perustarpeisiin, kuten turvallisuus, järjestys ja koti. Maslowin tarvehierarkia koostuu viidestä eri tarpeesta. Perustarpeet sisältävät fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet sekä osan sosiaalisista tarpeista. Eettisiä arvoja verrataan puolestaan tarpeisiin, jotka ohjaavat haluumme olla jotakin. Näitä ovat esimerkiksi itsensä toteuttaminen, vastuullisuus ja sosiaalinen hyväksyntä. Maslowin tarvehierarkiassa eettiset arvot kohdistuvat sosiaalisiin tarpeisiin, arvotuksen tarpeeseen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Keskelle eettisten arvojen ja arki-arvojen ääripäitä sijoittuukin perhe ja sosiaaliset suhteet. (Aaltonen & Junkkari 2000, 66–67.)

Arvojen jaottelun toinen ulottuvuus sisältää *lain ja moraalin*. Ne asettuvat kuviossa y-akselille niin, että laki on ylhäällä ja moraalialhaalla. Laki-osa janasta tarkoittaa normeja ja säädöksiä, joita on asetettu esimerkiksi yhteiskunnan tai työn puolesta. Tämä osa on akselin rationaalinen eli järkipäinen puoli. Moraali puolestaan asettaa emotionaalista eli

tunneperäistä latausta arvopäätöksiin. Moraali ohjaa meitä tekemään päätöksiä oikeaksi kokemamme tavan mukaan. Kolmas ulottuvuus sisältää *piilevät ja näkyvät arvot*. Ne asetuvat koordinaatistoon z-akselille niin, että piilevät arvot ovat alavasemmalla ja näkyvät yläoikealla. Piileviä arvoja ohjaa alitajuntamme. Tässä osassa tekemme ja valintamme ovat tiedostamattomia. Näkyvät eli julkiset arvot puolestaan ovat tietoisia valintoja, kirjoitta opittua ja sovittujen sääntöjen seuraamista. (Aaltonen & Junkkari 2000, 66–75.) Nämä arvot ovat vain akselien ääripäitä ja näiden ääripäiden sekä eri ulottuvuuksien välille mahtuu monia eri määritelmiä arvoille, jotka vaikuttavat ihmisen valintoihin ja tekoihin. Kuvioon 1 olen sijoittanut arvoja osoittamaan, mitä arvoja ääripäiden välille asettuu.



Kuvio 1. Arvoulottuvuudet esitettynä koordinaatistossa, mukailen arvokenttiä (Aaltonen & Junkkari 2002, 81–92)

Puohiniemi (2006) kuvailee teoksessaan arvoja valintojen suunnan näyttäjänä ja korostaa kahta arvoihin vaikuttavinta tekijää, tietoa ja tunnetta. Nämä ovat Aaltosen ja Junkkarin toinen arvoulottuvuus eli järki ja moraali. Arvot ohjaavat tavoitteisiin pääsemisessä. Ne ovat tekojemme motiiveja, jotka ohjaavat ihmistä jokapäiväisissä valinnoissa. Jokaista tekoa ihminen ei kykene prosessoimaan arvojen pohjalta, ja silloin jokapäiväiset teot ovat muodostuneet rutiineiksi ja tavoiksi, jotka ihminen on hyväksynyt toimiviksi. Kun vaikeassa tai uudessa valintatilanteessa rutiineihin ei pysty tukeutumaan, perustetaan valintapäätös omien arvojen pohjalta. Arvovalintoihin vaikuttaa siis kaksi tekijää, *tieto ja tunne*. Pelkät järkipäätökset eivät riitä ohjaamaan arvovalinnoissa, ne antavat valinnoille ainoastaan suunnan, kun taas tunne puskee jatkamaan loppuun asti päämäärien saavuttamiseksi. Puohiniemi kuvaileekin näiden kahden tekijän pitävän arvot ”jatkuvinä”. Ne ylläpitävät ha-

lua toiminnan jatkuvuudelle. Kuvitellaan esimerkiksi ihmissuhteen olevan kyseessä olevaa jatkuvaa toimintaa. Ihmissuhteesta, kuten ystävydestä, tulee itsestäänselvyys, jos tieto ja tunne eivät aseta sille jatkuvasti arvoa. Kuitenkin, tiedolla ja tunteella tulee aina olemaan vaikutus päätöksen teossa eli ne pysyvät aina jatkuvina. Nämä arvoperusteet kehittyvät oppimisen myötä ja muotoutuvat yksilölle sopiviksi ajan kanssa. (Puohiniemi 2006, 8–9.)

Aaltonen ja Junkkari (2000) myötäilevät teoksessaan Puohiniemen ajatusmaailmaa eli jatkuvan oppimisen myötä muodostuneita arvoja. Arvot ovat *kokemuksia ja tottumuksia*, jotka ohjaavat tekemään valintoja. Arvot ovat asioita, joita pidämme tärkeinä. He mukailevat myös Kauppisen arvoajatuksia ja pitävät ihanteita, uskomuksia ja normeja arvojen ”lähisukulaisina” eli enemmänkin arvostuksen kohteina. Kauppinen (2002, 157) puolestaan pitää niitä arvovalintojen perusteina. Arvot ovat työyhteisölle tahtotila ja ohjenuora toimimaan yhdessä samoin periaattein. Kuten myös Puohiniemi (2006) mainitsee, arvot vaikuttavat tunne- ja tietotasolla. Tunnekokemukset ohjaavat omia arvovalintojamme. (Aaltonen & Junkkari 2000, 60-61.) Kauppinen (2002) puolestaan mainitsee kaksi arvojen määrittämisen kannalta tärkeitä vaikuttajaa, *etiikan ja moraalin*. Etiikka tasapainoilee hyvän ja pahan välillä, kun taas moraalilla on tekojen oikeuden ja vääryyden välistä tasapainottelua. (Kauppinen 2002, 19.) Kuviossa 1 Kauppisen arvoperusteet sijoittuvat eettisyyden, moraalin ja piilevien arvojen kolmioon.

Turunen (1993) käsittelee teoksessaan samanlaisia arvomääritelmiä, kun edellä mainitut henkilöt, mutta hän jaottelee ne termeittäin varsinaisiin arvoihin ja ihannearvoihin. *Varsinaiset arvot* tarkoittavat totuutta, kauneutta ja hyvyyttä. Ne ovat iättömiä asioita, joiden mukaan halutaan toimia. Totuudella on monta muotoa, mutta totuudeksi ajatellaan kokemusta ja tunteita sekä muistoja. Muistoilla on taipumus unohtua ja muokkautua, joten niiden luotettavuus on häilyvää. Kauneus ei aina tarkoita jotakin konkreettista kauneutta. Kuten totuus, molemmat ovat perustoja arvoille. (vrt. Kauppisen arvovalintojen perusta.) Omien ja muiden tarpeiden huomioon ottaminen luokitellaan hyväksi teoksi. Hyvä voidaan määritellä kokemuksiemme mukaan, mutta myös moraalisen ratkaisuna. (Turunen 1993, 22–45.) Näitä Turusen varsinaisia arvoja Aaltonen ja Junkkari (2000) kutsuvat huippuarvoiksi. He myös mainitsevat niiden olevan jo hieman aikaamme jäljessä. Tilalle on astumassa terveyden ja elämän arvostaminen. (Aaltonen & Junkkari 2000, 69.) *Ihannearvot* koetaan realistisempina. Rehellisyys, tasavertaisuus ja luonnonmukaisuus ovat esimerkkejä ihanteista, mutta lista on pitkä. Ihanteet muokkautuvat ajan mukaan ja niiden määrä kasvaa jatkuvasti. Osaa ihanteista luokitellaan arvoiksi, mutta kaikkia ihanteita ei ajatella arvoina, vaan ne koetaan arvokkaiksi. Ihanteet ovat tavallisesti yhteiskunnan asettamia, joihin ihmiset mukautuvat. (Turunen 1993, 59–64.)

Schein (1991) kertoo teoksessaan tiedostamattomista ja tiedostetuista arvoista (vrt. Aaltonen ja Junkkarin piilevät ja näkyvät arvot). Hänen mukaan arvoilla on mahdollisuus muuttua itsestäänselvyyksiksi. Alitajuntaiset eli tiedostamattomat uskomukset ja oletukset ovat itsestäänselvyyksiksi muuntuneita arvoja. Jatkuvasti toistuva ja hyväksi koettu teko juurtuu pitkällä aikatahtimella alitajuntaamme. Puolestaan ihmisen tiedostamat valinnat saavat perustansa moraalisisistä ja eettisistä syistä. Ihmisille, ja organisaatiolle, arvot muuttuvat ilmaistuksi arvoiksi, jos lupaamien arvojen takana ei aidosti toimita. *Ilmaistut arvot* ovat julkisuuteen sanotut ja esitetyt arvot, joiden mukaan ei kuitenkaan menetellä. (Schein 1991, 34–35.) Organisaatioiden arvoille voi helposti käydä näin, jos henkilökunta tai jopa johto ei ole aidosti sisäistänyt yrityksen arvoja.

Teoksessa *Arvot, moraalit ja yhteiskunta* moraalijättö ei kuulu arvoihin, vaan ne ovat eroteltuna toisistaan. Arvot ohjaavat pohtimaan, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa, kun taas moraalit ohjaa ajattelemaan, mikä on oikein. Arvot ovat tavoiteltuja päämääriä, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. Ihmisen arvot ohjaavat heidän käyttäytymistään. (Ahokas, Lähteenoja, Myyry & Pirttilä-Backman 2005, 7.)

Jokaisessa lähteessä on yhtäläisyyksiä arvomääritelmien välillä. Aaltonen ja Junkkari ovat kuitenkin teoksessaan avanneet kaikki mahdollisuudet arvojen tulkitsemiselle. Muiden henkilöiden tulkinnat pystytään sisällyttämään heidän tulkintaansa arvoulottuvuuksista. Lähteet ovat tietysti eri vuosilta ja jopa eri vuosikymmeniltä, joten arvokäsityksen kehittymisen pystyy huomaamaan eri lähteiden välillä. Arvot käytännössä tarkoittavat jokaisen kirjoittajan tulkinnassa samaa, mutta niiden perusta on erilainen.

### **3.2 Arvot yrityksessä**

Henkilökohtaiset arvot kehittyvät jo lapsuudesta. Ihannearvot, kuten rehellisyys, tasapuolisuus ja kiitollisuus, opitaan vanhemmilta ja opettajilta. Arvoilla, joita vanhemmat ja opettajat pyrkivät opettamaan lapsille sanoin, ei ole yhtä suurta vaikutusta kuin heidän osoittamalla teoillaan. Vanhempien esimerkillä on suurin vaikutus lapsen tekoihin ja valintoihin. (Turunen 1993, 244-246.) Sama pätee yritys-elämässä. Esimiehen esimerkillä on suuri vaikutus työntekijöiden toimintaan. Käsittelen hyvää johtajuutta luvussa 3.5 Arvojohtajuus.

Akridgen ja Foltzin (2009) mukaan arvojen on oltava selkeitä, jotta työn päämäärä ja yhteinen tavoite ovat henkilökunnan tunnistettavissa. Tavoitteen muuttuessa, yrityksen arvoja tarkastellaan uudelleen ja niitä päivitetään. Arvot kuvaavat organisaation kulttuuria ja yrityksen on toimittava niiden mukaisesti, etteivät arvot ole ainoastaan julkisuuteen ilmaistuja arvoja. Esimerkiksi, jos yrityksen yhdeksi arvoksi on valittu ammattitaitoinen henkilö-

kunta, mutta tiukan paikan tullen rahaa säästetäänkin henkilöstön kouluttamisesta, arvo menettää täysin merkityksensä. (Akridge & Foltz 2009.)

Yrityksen arvojen täytyy näkyä kaikessa sen toiminnassa. Arvot ovat apuna rekrytointiprosessissa lähtien, sillä ne ohjaavat minkälaiset hakijat sopivat parhaiten työyhteisöön. Arvojen on näyttävä esimiesten toiminnassa ja ne ovat jopa perusteina palkan korotuksissa sekä työntekijöiden palkitsemisessa. (Lencioni 2002.) Lencionin (2002) mielestä työntekijöille tulisi esitellä jo työhaastattelussa yrityksen arvot ja heitä tulisi muistuttaa koko työsuhteen ajan siitä, kuinka arvot ovat pohjana yrityksen jokaisessa päätöksenteossa. Arvojen tulisi olla näkyvillä niin vahvasti, että esimerkiksi uusi työntekijä tunnistaa ensimmäisten viikkojen aikana, että asiakastyytyväisyys on yksi yrityksen arvoista. Tuomalla arvot kaikkiin toimintoihin, luodaan vahvaa organisaatiokulttuuria. (Lencioni 2002.)

Nykyajan yhteiskunnassa rahalla ja omaisuudella on dominoiva vaikutus. Vuosien saatossa ihmiskunnalle on tullut yhä tärkeämmäksi pystyä turvaamaan oma taloudellinen tilanne ja hyvinvointi. Yrityksimaailmassa, tukeakseen liiketoimintaa ja varmistaakseen sen jatkuvuuden, yritystoiminnan täytyy olla taloudellisesti kannattavaa eli yrityksen täytyy tehdä voittoa. Jos yrityksen ainoa tavoite on taloudellinen kasvu ja tehdä voittoa, on rahasta tullut dominanttitekijä eli itseisarvo. Niiniluoto ja Sihvola (2005) huomauttavat, että ”rahalla on arvoa, koska sen avulla tehdään lisää rahaa.” Liiketoimet usein perustelevatkin taloudellista kasvuaan työpaikkojen lisätarjonnalla ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämisellä. Liiketoimien taloudellista kasvua perustellaan usein sillä, että se lisää ihmisten hyvinvointia ja tarjoaa työpaikkoja. Kun liiketoimen rehellinen tavoite on ensisijaisesti ihmisten hyvinvointi ja työpaikkojen tarjoaminen eikä voiton tekeminen, raha toimii välinearvona yrityksessä. (Niiniluoto & Sihvola 2005, 30–32.) Välinearvo tarkoittaa arvoa, jonka avulla päästään tavoitteeseen (Tieteen termipankki 2016).

Organisaatioiden tavoitteena on yhtäläisten arvojen saavuttaminen henkilökunnan ja organisaation välillä. Yhtäläisten arvojen asettaminen ja saavuttaminen ovat pitkä prosessi sekä matka, jota tehdään henkilökunnan kanssa yhdessä. Tämä auttaa rakentamaan ja kehittämään organisaation kulttuuria. Arvojen kohdatessa vältetään arvokonflikteilta eli erimielisyyksiltä, jolloin henkilökunta pysyy motivoituneena ja tyytyväisenä. Arvokonflikti yrityksen ja työntekijän välillä eettisistä syistä, aiheuttaa työntekijälle ahdistusta ja stressiä, sillä hänen tulee toimia omien periaatteidensa vastaisesti. Tällöin työntekijän on harkittava muuttavansa omia arvojaan yrityksen mukaisiksi tai työpaikan vaihtamista. Työyhteisöön keskittyneitä yrityksen arvoja ovat muun muassa jakaminen, työntekijöistä välittäminen, uskollisuus ja yhteistyö. Organisaation keskittyneitä yritysarvoja ovat puolestaan yksilön vastuu, saavutus, sisäinen ajattelu ja uudistuminen. (Ilangvan & Durgadoss 2009,

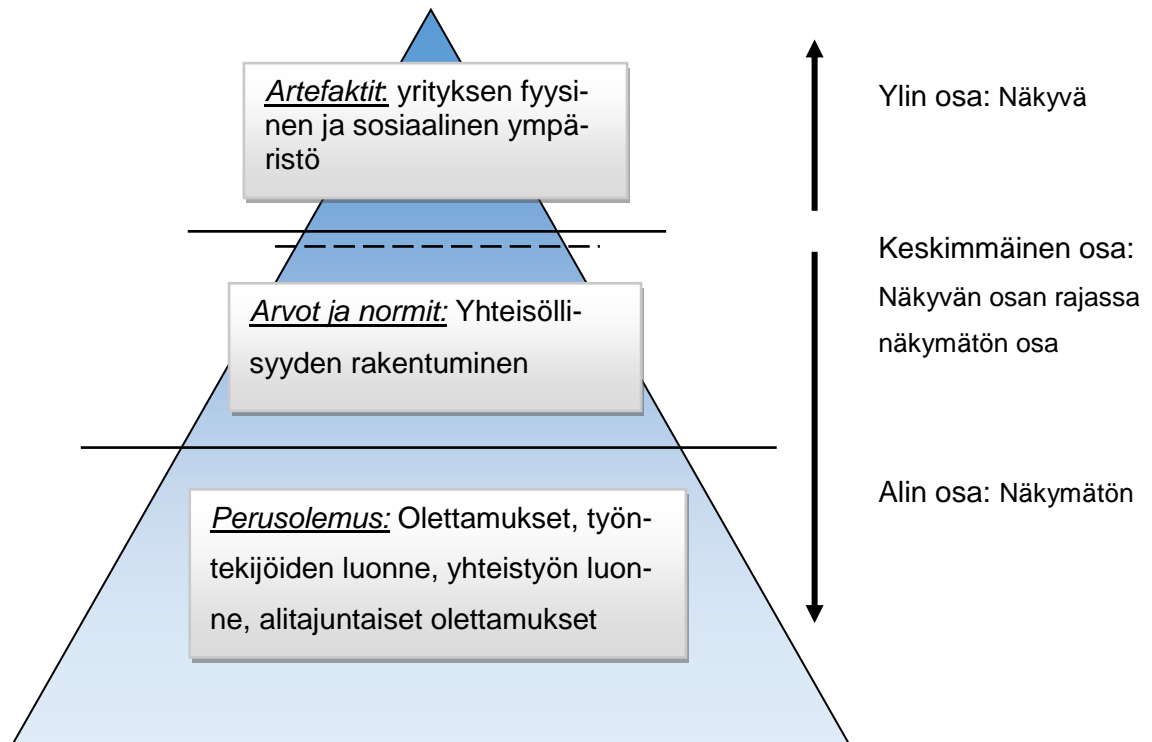
92–95.) Kumar (2012) myötäilee omassa artikkelissaan yhteisten arvojen tärkeyttä. Aina organisaation ja työntekijän arvot eivät ole samassa linjassa. Työntekijöiden sijoittaminen työtehtäviin, jotka ovat konfliktissa heidän arvojensa kanssa, ei pelkästään laske heidän hyvinvointiaan vaan myös heidän omistautumistaan yritykselle. Työntekijät eivät ole yhtä tuottavia kuin motivoituneina ollessaan. (Kumar 2012, 75–76.)

### **3.3 Arvot ja organisaatiokulttuuri**

Yritysten johtajat ohjaavat organisaatiokulttuuria sekä sen muodostumista ja kehittymistä. Osa heidän johtotehtäviään ovat organisaatiokulttuurin työstäminen ja sen johtaminen. Yrityksien mahdollisiin ongelmiin ja vaikeuksiin löydetään usein ratkaisu väärin johdetusta organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuurin rakennuspilareita ovat työntekijät ja yhteistyö työntekijöiden välillä. Toimivalle työryhmälle muodostuu rutiineja ja työtapoja, jotka rakentavat organisaatiokulttuuria yrityksen näköiseen suuntaan. Jotta yhteistyöstä tulee toimivaa, on määritettävä yhdessä säännöt tai noudatettava valmiiksi koottuja sääntöjä. Yrityksen arvot kertovat sekä henkilökunnalle että ulkopuolisille, millaisen organisaatiokulttuurin yritys haluaa rakentaa. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan myös työyhteisön luomaa työilmapiiriä ja tunnelmaa, jotka välittyvät työntekijöistä asiakkaille. (Schein 1991, 23–24.) Organisaatiokulttuuri rakentaa yrityksen identiteetin. Selkeä organisaatiokulttuuri auttaa työntekijöitä sisäistämään organisaation toimintatavat ja järjestelmät. Se auttaa työntekijöitä ymmärtämään yrityksen tavoitteet, ja kuinka niihin päästään. Työntekijöiden on tiedettävä, mikä yritykselle on tärkeää ja kuinka toimia tärkeiden asioiden puolesta. (Aaltonen & Junkkari 2000, 103–105.)

Hyvän työilmapiirin rakentuminen on yrityksen toiminnan kannalta tärkeätä, sillä henkilöstön hyvinvoinnilla ja viihtyvyydellä on vaikutus yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen. Moody (2000, 40) kirjoittaa artikkelissaan suuren henkilöstövaihtuvuuden olevan riski yrityksen toiminnassa. Uusien työntekijöiden palkkaaminen on kallista, sillä jo rekrytointiprosessi eli markkinointi vapaasta työpaikasta, yhteydenotot, työhakemusten seulonta ja lukuisat työhaastattelut vievät aikaa ja nostavat henkilöstökuluja. Samoin uuden työntekijän työhöntulotarkastus ja kouluttaminen lisäävät kuluja. (Moody 2000, 40.) Yksilöiden merkitys yrityskulttuurin ylläpitämisessä on merkittävä. Yksilöt eli työntekijät luovat yhteisöllisyyden tuomalla oman persoonansa työryhmään. Työyhteisössä yksilöt vaihtuvat tietyn ajan välein ja sama työryhmä ei ole luomassa yhteisöllisyyttä jatkuvalla aikatähtäimellä. Yrityksien täytyy panostaa siihen, että sama kulttuuri säilyy henkilöstön vaihtuvuudesta riippumatta. (Aaltonen & Junkkari 1991, 100.) Yrityksen arvot ohjaavat yksilöiden toimintaa työyhteisössä. Tällöin kulttuuri ei ole riippuvainen tietyistä persoonista, vaan yhdessä luoduista arvoista.

Organisaatiokulttuuri rakentuu kolmesta osasta: Ylin osa, keskimäinen osa ja alin osa. Osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Keskimäinen osa vaikuttaa sekä ylimpään osaan että alimpaan osaan. Se käytännössä sitoo ylimmän ja alimman osan toisiinsa, muodostaen kokonaisuuden eli organisaatiokulttuurin (kuvio 2).



Kuvio 2. Kulttuurin osat ja niiden näkyvyys yrityksessä (mukaillen Schein 1991, 32)

Artefaktit eli yrityksen näkyvä osa tarkoittaa ihmisen luomaa sosiaalista ja fyysistä ympäristöä. Tätä osaa kutsutaan näkyväksi, koska esimerkiksi asiakkaat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat näkevät tämän puolen yrityksestä. Ylin taso on niin sanotusti jäävuoren huippu, joka sisältää yrityksen ulkoisen annin, sisustuksen, markkinoinnin ja myös henkilökunnan työnjäljen ja työn tuloksen. Joissain organisaatiokulttuureissa työn tulos ei välttämättä ole henkilökunnan tiedostettavissa, joten itse henkilökunnalle näkyvän osan tarkoitukset saattavat olla näkymättömiä. Keskimäinen osa on osittain näkyvä ja osittain näkymätön. Se sisältää yritykseen, yhdessä tai erikseen, rakennetut arvot, jotka ovat vahvistettu toimiviksi. Yhdessä muodostetut arvot lisäävät luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välillä. Arvot estävät henkilökuntaa tekemästä päätöksiä yksilön omien uskomusten perusteella ja edesauttavat tiimiä puhaltamaan yhteen hiileen. Organisaatiokulttuuria määrittävien arvojen täytyy olla yhdenmukaisia sekä keskenään että henkilökunnan toimintatapojen kanssa. Kolmion alin osa on näkymätön ja kuvaa yrityksen perusolemusta. Se sisältää esimerkiksi oletuksia, joita henkilökunta on rutinien avulla muodostanut. Ne ohjaavat käyttäytymistä ja niistä irtautuminen tai niiden muokkaaminen voi olla haasteellista. Oletukset voivat olla tietyn kulttuurin sisällä niin vahvoja, että jonkun yksilön toimiessa niis-

tä poikkeavasti, se tuottaa hämmennystä ja epäluuloa muiden silmissä. Oletukset saattavat olla myös alitajuntaisia, mutta ne ohjaavat toimintatapoja ja henkilökunnalle muodostuu omanlainen työskentelyn luonne. Perusolemus pitää sisällään jokaisen työntekijän oman luonteen. Erilaiset persoonat toimimassa tiiminä ja rakentamassa yhteiset pelisäännöt, muodostavat osan organisaatiokulttuuria. (Schein 1991, 32–38.)

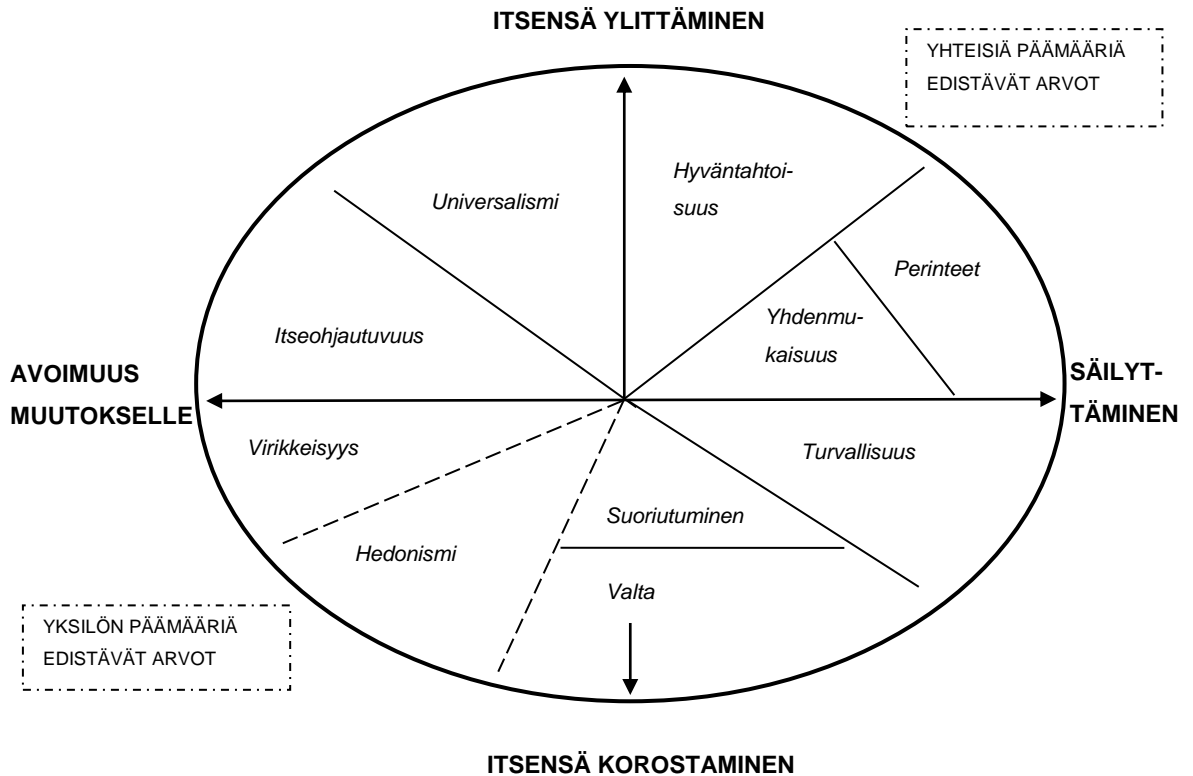
Kulttuuritutkija Geert Hofstede sanoo kansallisten kulttuurien eroavaisuuksien johtuvan arvoeroista, kun taas organisaatiokulttuurit eroavat käytäntöjen ja harjoitteiden perusteella toisistaan. (Geert Hofstede 2016.) Arvoilla on aina ollut eri ihmisille, kansallisille ryhmille ja kulttuureille erilainen merkitys. Se, mikä koetaan arvokkaaksi ja tärkeäksi on saanut vaikutteita eri uskonnoista ja historiasta. Eri kulttuurien arvolistoilla saattaa ilmetä samoja arvoja, mutta niiden tärkeysjärjestys vaihtelee. (Ahlman 1939, 18.) Aaltonen ja Junkkari (2000) taas mainitsevat eri kulttuurien muokkautuneen arvojen perusteella. Niihin vaikuttavat uskonto ja sen merkitys kulttuurissa, erilaiset kasvatustavat ja jopa sukulaissuhteet. Itämaisessä kulttuurissa sukulaissuhteet vaikuttavat yritystoimintaan. Kulttuuriin kuuluu perheyrietykset ja niiden siirtyminen sukupolvelta toiselle. Itämaisessä kulttuurissa sukulainen palkataan yritykseen todennäköisemmin kuin tuntematon työnhakija. Länsimaisessa kulttuurissa raha ja asema organisaatiossa kertovat ihmisestä. Materialismi koetaan tärkeämpänä kuin esteettisyys ja henkinen hyvä. Kulttuurillisia eroja voi näkyä myös päätöksentekotilanteissa. Länsimaalaisille tyypillistä on tehdä päätökset nopeasti ajatellen käytännöllisyyttä ja rahaa. Kun taas esimerkiksi Kiinassa, päätöksentekoon upotetaan aikaa neuvottelemalla useiden osapuolien kanssa ennen lopullista päätöksentekoa. (Aaltonen & Junkkari 2000, 199–203.)

### **3.4 Schwartzin arvoteoria**

Shalom Schwartz oli ensimmäinen tutkija, joka kehitti teorian toisiaan täydentävistä arvoista ja ristiriidassa olevista arvoista. Hän selvensi teoriaansa arvokehän (kuvio 3) avulla, jossa on kymmenen ihmisen perusarvoa. Toisiaan täydentävät arvot ovat vierekkäin asetettuja arvoja, kuten hedonismi ja virikkeisyys, kun taas vastakkaiset arvot ovat ristiriidassa, kuten itseohjautuvuus ja turvallisuus. (Puohiniemi 2006, 10–12.) Arvokehän ulkopuolelle on asetettu vastakkain avoimuus muutokselle ja säilyttäminen. Tämä tarkoittaa, että jos jatkuvasti kehitetään ja luodaan uutta, ei vanhaa pystytä säilyttämään. Samoin mitä enemmän haluaa itselleen, sitä vähemmän jää muiden huomioimiselle eli arvokehässä itsensä ylittämiseksi. Itsensä ylittäminen ja säilyttäminen sisältävät yhteisiä päämääriä edistävät arvot, kun taas vastakohtana avoimuus muutokselle ja itsensä korostaminen sisältävät yksilön päämääriä edistävät arvot. Arvokehää on käytetty yksilön arvojen ymmärtämisessä, mutta se toimii myös yritysmaailmassa yrityksen toimintaa ohjaavia arvoja



etsiessä. Esimerkiksi yksilötasolla hyväntahtoisuus tarkoittaa lähimmäisten hyvinvoinnin edistämistä, kun taas yritystasolla se liitetään henkilöstön arvoihin. (Puohiniemi 2003, 23–24.) Schwartz osoitti teoriallaan arvojen olevan sitoutuneita toisiinsa (Puohiniemi 2006, 10–12).



Kuvio 3. Schwartzin arvoteorian kymmenen arvon keskinäiset suhteet arvokehän avulla esitettyä (Puohiniemi 2006, 10)

Schwartz osoitti arvojen väliset dynaamiset suhteet arvokehän avulla. Arvokehä näyttää, kuinka toimiessa tietyn arvon mukaisesti aiheutuu vastakkaisen arvon kanssa ristiriitaa, mutta vierekkäisten arvojen kanssa yhteneväisyyttä. Yksilö saattaa toimia vastakkaisia arvoja noudattaen, mutta ei voi toteuttaa vastakkaisia arvoja yhden teon tai valinnan edessä. Kuten kuvio 3 osoittaa, perinteet ja yhdenmukaisuus (sekä valta ja suoriutuminen) ovat saman alueen sisällä, koska niillä on sama motivoiva tavoite. Perinteiden ollessa kauempana keskustasta tarkoittaa sen olevan isommassa ristiriidassa vastakkaisen arvon kanssa kuin yhdenmukaisuuden. Toisistaan erotellut arvot muodostavat yhtenäisten motiivien jatkumon. Tämän takia arvot kuvataan kehän muodossa. (Schwartz 2012, 8–9.) Arvojen välille syntyy jännitteitä, jotka kohdataan varsinkin päätöksenteko tilanteissa. Yrityksen toimintaa ohjaavissa arvoissa ei voi olla kahta samaan suuntaan vievää arvoa. Esimerkiksi yrityksen on tiedettävä ohjaako sen toimintaa asiakkaiden tyytyväisyys ja henkilöstön hyvinvointi vai taloudellinen voitto ja maineen tavoittelu. Puohiniemen mukaan

arvot ovat apuna valinnoissa vain silloin, kun niiden väliset suhteet ja merkitys on täysin ymmärretty. (Puohiniemi 2003, 27.) Schwartz pystyi teoriallaan todistamaan, että arvojen merkitys tarkoittaa joka kulttuurissa samaa. Kulttuurista riippumatta uuden luominen ja vanhan säilyttäminen sekä oman edun ajaminen ja toisen edun ajaminen ymmärretään vastakohtina. (Puohiniemi 2003, 42.)

### 3.5 Arvojohtaminen

Kaikki johtajuus on tietyllä tasolla arvojohtajuutta, sillä arvot ohjaavat joka päiväisissä valinnoissa. Arvojohtajuudeksi kutsutaan kuitenkin johtajuutta, joka perustuu suurimmaksi osaksi yrityksen arvopäämäärien toteuttamiseen sekä siihen, kuinka toisiaan täydentävät arvot ja vastakkaiset arvot (ks. Schwartz) osataan sovittaa yhteen. Yritystoiminnan perustana ovat arvot. Organisaatiossa ei voida sanoa olevan ainoastaan arvojohtajuutta, sillä se on osa johtajuutta kokonaisuudessaan. (Puohiniemi 2006, esipuhe.) Arvojohtajuuden yksi pääpiirre on tuottaa lisäarvoa kaikille sidosryhmille. Silloin suhteet sekä asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden kanssa pysyvät jatkuvina. Johtajan on huolehdittava, että henkilökunta on ymmärtänyt ja sisäistänyt perin pohjin yrityksen arvot. Kun työntekijät hyväksyvät ja haluavat ajaa samoja arvoja kuin yritys, he pysyvät motivoituneina ja tähtäävät yhteisiin tavoitteisiin. Hyvä arvojohtaja kertaa henkilökuntansa kanssa jatkuvasti, mitkä ovat yrityksen arvot sekä mikä on yrityksen visio, missio ja strategia. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 185–186.)

Arvojohtajalle yrityksen mission, vision ja strategian on oltava selviä. *Missio* tarkoittaa, miksi me organisaationamme olemme olemassa. Missioon kuuluu myös selventää, missä organisaatio on tällä hetkellä. Nykyhetken tilanteen pystyy kartoittamaan seuraamalla yrityksen dataa eli tietoja. Dataa pystyy keräämään tekemällä kilpailija- ja sidosryhmäanalyysit sekä tutkimalla, mitä sillä hetkellä alalla ylipäätään tapahtuu. Yrityksen keräämän datan perusteella se pystyy määrittämään itselleen SWOT-analyysin. SWOT-analyysissä pohditaan yrityksen vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). SWOT-analyysi auttaa selventämään, mitä haluamme olla tulevaisuudessa. *Visio* tarkoittaaakin sitä, minne olemme menossa, mitä tulevaisuudessa haluamme olla. Vision täytyy olla kaikille organisaatiossa selkeä, jotta pystymme luomaan strategian, miten tämän hetken tilanteesta päästään siihen, mitä tulevaisuudessa haluamme olla eli *strategia* on kokonaisvaltainen suunnitelma, kuinka saavuttaa visio. (On Strategy 2012.) Arvot puolestaan ohjaavat toimintaa koko tämän kokonaisuuden ympärillä (Puohiniemi 2003, 30). Arvojohtajan on osattava asettaa yrityksen arvot, missio ja visio yhteen sen strategian, hallinnon ja prosessien kanssa. Arvojohtaminen on menetelmä,

jossa otetaan huomioon koko organisaatio ja kuinka organisaatio toimii määrittämiensä arvojen mukaisesti. (Frederic Labarthe 2011.)

Kauppinen (2002) esittää kirjassaan johtamisprosessin neljä tasoa: visiotasoa, strateginen taso, operatiivinen taso ja yksilötaso. Visiotaso pitää sisällään yrityksen arvot, mission, vision ja toimintaympäristön analysoinnin. Strategiseen tasoon kuuluvat strategiset valinnat vision toteuttamiseksi, yrityksen toiminnalliset prosessit ja organisaatorakenteen eli miehitykset eri prosesseissa. Toiminnalliseen tasoon puolestaan kuuluvat tavoitteiden määrittäminen ja asettaminen, tulosten mittaus ja palautteet sekä tulosten seuranta. Yksilötaso pitää sisällään yksilöiden toiminnan, kuten oman elämän ja työn yhdistäminen, yksilöiden sitoutuneisuuden ja motivaation ylläpitämisen sekä yksilöiden taidot ja niiden kehittämisen. Johtajuutta pystytään seuraamaan tarkemmin tutkiessa näitä eri tasoja. Organisaatiot, jotka painottavat arvojohtajuutta, sisällyttävät arvot apuvälineiksi jokaiselle johtajuuden eri tasolle. (Kauppinen 2002, 50–57.)

Jotta voi toimia hyvänä arvojohtajana, täytyy osata olla pohjimmiltaan myös hyvä johtaja. Hyvän johtajan määrittelee muun muassa varma itsetuntemus ja epäitsekäs päämäärien tavoittelu. Hyvä johtaja tunnistaa omat arvonsa ja toimii niiden mukaisesti arkielämässä. Johtajan täytyy olla kiinnostunut ja innostunut organisaation johtamisesta. ”Johtaminen on enemmän ja usein muuta kuin asema organisaatiossa.” (Aaltonen ym. 2003, 186.) Ennen vanhaan johtaja nähtiin komentajana, nykypäivänä tämä käsitys on siirtymässä sivuun. Johtajalta vaaditaan laaja-alaista hallintaa monelta eri osa-alueelta. Hyvän johtajan tulisi osoittaa päättäväisyyttä ja lujuuutta, mutta myös hyviä vuorovaikutustaitoja ja luonnetta ymmärtää muita. (Aaltonen & Junkkari 2000, 273–274.) Johtajan on tiedostettava organisaation päämäärä, jotta hän pystyy ohjaamaan työntekijöitä saavuttamaan sen onnistuneesti. Tärkeimpänä johtajan piirteenä pidetään rehellisyyttä ja luotettavuutta. Epävarma johtaja luo hämmennystä henkilöstön keskuudessa, koska luotettavuus katoaa ja luotto päämäärien saavuttamiseen heikkenee. Johtajan ammattitaito lisää henkilöstön luottamusta siitä, että johtajalla on tietotaitoa ohjata ryhmää kohti haluttuja päämääriä. (Kauppinen 2002, 38–39.)

Arvojohtajuutta ei ole ilman määritettyjä ja sisäistettyjä arvoja. Kun johtaja on aidosti sisäistänyt arvot, se huokuu hänen toiminnassaan. Silloin hänen sanansa vastaavat tekoja, hän pyytää kehitysehdotuksia ja uusia ideoita henkilökunnalta sen sijaan, että päättää itse ja käskyy. Hyvä johtaja hyväksyy itsensä ja muut yrityksessä juuri sellaisinaan ja asettaa realistisia aikatauluja sekä itselleen että henkilökunnalle. (Aaltonen & Junkkari 2000, 275–276.) Hyväksi arvojohtajaksi ei vain ilmoittauduta vaan siihen kehitytään onnistuneen arvoprosessin tuloksena. (Puohiniemi 2003, 46.)

## 4 Osallistava arvoprosessi

Tässä luvussa selvennän osallistavan arvoprosessin käsitteen ja kerron prosessin hyödyistä sen onnistuessa. Käyn läpi arvokeskustelun kulkua ja kerron arvokeskusteluissa käytetyistä menetelmistä. Käsittelen vielä arvoprosessin mahdollisia haittoja. On kiinnostavaa tutkia, onko arvoprosessista kenties haittoja. Entä millaisia ongelmakohtia arvoprosessissa voi ilmetä? Mikä on mennyt pieleen, jos lopputulos ei olekaan haluttu?

Arvoprosessi on monen eri tapahtuman kokonaisuus. Se saa alkunsa yrityksen kiinnostuksesta sisältää arvot yrityksen toimintaan, jonka jälkeen ryhdytään tuottamaan keskustelua arvoista. Arvoprosessiin tulisi sisällyttää sekä henkilökunta että johto. Yritys valitsee tärkeimmät arvot ja muokkaa ne osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa niin, että henkilöstö on aidosti sisäistänyt ne. Yritys voi toteuttaa arvoprosessin sisäisesti tai palkata ulkopuolisen henkilön. (Puohiniemi 2003, 39.) Yrityksen arvoja ei voida vain päättää ja laittaa niitä käytäntöön esimerkiksi yhden kokouksen tuloksena. Silloin ne eivät luultavimmin johda mihinkään. Arvojen valinta on pitkä prosessi. Henkilökunnan osallistaminen arvojen valintaan lisää motivaatiota työntekoon, sillä he kokevat omat tunteuksensa sekä ajatuksensa merkittäviksi yrityksen toiminnassa. Henkilökunta tiedostaa, että heidänkin ääntään kuullaan. (Akridge & Foltz 2009, 38.)

Arvoprosessit saavat usein alkunsa, kun yritys haluaa selkeyttää strategiaansa ja rakentaa siitä johdonmukaisen. Prosessilla tulisi olla tavoite eli prosessia ei kannata aloittaa vain vertailumielessä muihin yrityksiin. Usein puutteet johtamisessa herättävät keskustelua arvoista. Joskus yksinkertaisesti peruste arvoprosessin aloittamiselle on tarve tehdä muutos parempaan ja kehittyä. (Aaltonen & Junkkari 2000, 230.) Arvoprosessia laatiessa tavoitearvot ja käyttöarvot ovat suurennuslasin alla. Tavoitearvot ohjaavat muuttamaan toiminnan suuntaa sovittujen arvojen mukaiseksi. Tavoitearvot ohjaavat siihen, mitä haluamme olla. Tavoitearvot kuvaavat tahtoa olla jotakin tulevaisuudessa. Kun tavoitearvot ovat sisäistetty organisaatiossa, niistä tulee käyttöarvoja. Käyttöarvot ovat juurtuneet organisaation jokapäiväisiin prosesseihin. Käyttöarvot saattavat olla muodostuneet jopa henkilökunnan piileviksi arvoiksi eli tiedostamattomiksi ja vaistomaisiksi. (Aaltonen & Junkkari 2000, 76.)

Arvoprosessilla pyritään luomaan pysyvyyttä ja jatkuvuutta muutostilanteissa. Määritellyt arvot antavat jopa asiakkaille paremmin tietoa yrityksestä, joka saattaa johtaa kestävämpiin asiakassuhteisiin. Yhteisen selkeän tavoitteen saavuttaminen motivoi työntekijöitä parempaan työpanokseen. Onnistunut arvoprosessi parantaa henkilökunnan työilmapiiriä ja yhteishenkeä sekä selkeyttää työntekijöiden työnkuvaa. Työntekijät ymmärtävät miksi ja

miten toimia päätöksentekotilanteessa, sillä arvot ohjaavat heitä. (Aaltonen & Junkkari 2000, 231.) Colan (2014) mainitsee kolumnissaan, kuinka tärkeää on osallistuttaa henkilökunta arvoprosessiin, koska ideoinnissa ja luomisvaiheessa mukana oleminen lisää sitoutuneisuutta. Yhdessä määritellyt arvot ovat helpompia sisäistää aidosti, koska henkilöstö on valintaprosessissa mukana. Arvoprosessiin osallistetun henkilökunnan välinen kommunikaatio paranee, kun toimitaan samojen periaatteiden mukaisesti. Valmiista arvoprosessista on hyötyä rekrytoinnissa ja sopivimpien työntekijäkandidaattien löytämisessä. Osallistava arvoprosessi lisää henkilökunnan työmotivaatiota, joka johtaa myös henkilöstön pysyvyyteen. Aidosti sisäistetyt arvot johtavat henkilökunnan työnteon tasalaatuisiksi muutostilanteesta huolimatta. Arvoprosessi koostuu pääasiassa keskusteluista sekä päätettyjen arvojen toteutuksesta ja seurannasta. (Aaltonen & Junkkari 2000, 232–235.)

Arvoprosessi voi kestää jopa muutamia vuosia, koska arvoprosessin tuloksien toteuttaminen ja seuranta vievät aikaa. Puohiniemi on samaa mieltä Akridgen ja Foltzin kanssa siitä, ettei arvoprosessin voida olettaa olevan valmis ensimmäisissä arvokeskusteluissa valittujen arvojen perusteella. Kun arvot asetetaan käytäntöön, ne muokkautuvat ajan kanssa yritykselle sopiviksi sekä niitä päivitetään ja kehitetään jatkuvasti. (Puohiniemi 2003, 40.) Täytyykin ymmärtää, että arvoprosessi ei välttämättä koskaan tule valmiiksi (Aaltonen & Junkkari 2000, 245).

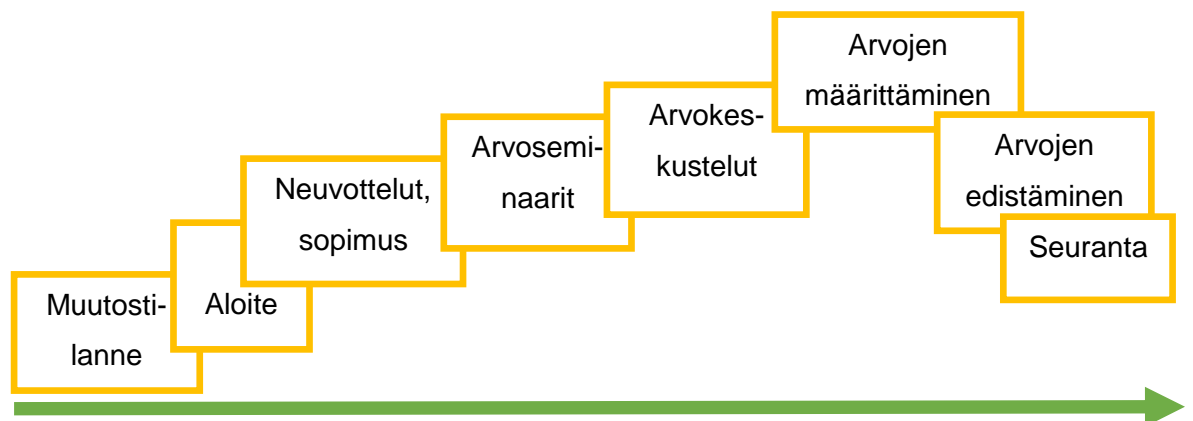
#### **4.1 Arvoprosessin kulku**

Arvoprosessin kulkua mallinnan kuviossa 4. Puohiniemen (2003, 39) mukaan aloite arvoprosessiin voi tulla oikeastaan keneltä vain. Tavallisesti aloitteen yrityksen arvoprosessille asettaa johto, mutta idea voi lähteä henkilökunnaltakin. Aloitteen tekijästä huolimatta osallistavan arvoprosessin toteutukseen vaaditaan toimivaa ja aktiivista johtoryhmää. Useimmissa tapauksissa yritys aloittaa arvojen pohtimisen tai vanhojen arvojen päivittämisen muutostilanteiden alla. Muutostilanne tuo uusia valintoja ja tapahtumia, jolloin yritys tarvitsee jotakin pysyvää. Kuten arvoja määrittäessä huomasimme, arvot ohjaavat valintojamme, kun emme pysty tukeutumaan rutiineihin ja vanhoihin toimintatapoihin. Tästä johtuu arvojen nouseminen pinnalle muutostilanteessa. (Puohiniemi 2003, 39–40.)

Arvoprosessi saattaa pitää sisällään neuvotteluja ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa, jos arvoprosessin toteuttajaksi valitaan ulkopuolinen henkilö. Arvoseminaarit ovat puolestaan informatiivisia ja vuorovaikutteisia tapaamisia, joissa kerätään sisältöä lopullisiin arvomääritelmiin. Arvokeskustelut ovat yksi merkittävimmistä vaiheista arvoprosessin kulkua. Sisäistämällä henkilöstön arvokeskusteluihin, yritys pystyy hyödyntämään heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan käytännöntyön tasolla. Arvokeskusteluissa on tärkeää, että

koko henkilöstö saadaan osallistumaan. Keskustelua rakennetaan tavallisesti ryhmissä, jotka on valittu etukäteen suunnitelmallisesti. (Puohiniemi 2003, 43.) Arvokeskustelut ovat niin merkittävä osa prosessia, että avaan sitä erikseen luvussa 4.2 Arvokeskustelu.

Arvokeskustelujen tuloksia analysoidessa punnitaan, millä muodostuneista arvoista on eniten vaikutusta. Arvokeskusteluissa usein pohditaan vain myönteisiä arvoja, jolloin negatiivisille arvoille ei tehdä mitään. Myös henkilöstöstä esiin nousseita negatiivisia arvoja täytyy analysoida, jotta pystytään selvittämään yrityksen mahdollisia ongelmakohtia. Negatiivisista arvoista ei tule vaieta, vaan niistä on tärkeää keskustella ja löytää merkitys. (Puohiniemi 2003, 57–58.) Avain arvojen määrittämisessä ja toteuttamisessa on niiden helppo sisäistäminen henkilöstön toimintaan. Silloin niitä on helpompi mitata ja hallita. Arvoja on tärkeää mallintaa esimerkein henkilökunnalle, jotta ne osataan ottaa käyttöön. (Colan 2014.) Arvojen edistäminen kuuluu yrityksessä jokaiselle. Arvojen ymmärtäminen ja sisäistäminen vaatii jokaiselta panosta, mutta johdon merkitys on suuri. Esimiesten täytyy omalla esimerkillään edistää arvojen toteutumista operatiivisella eli toiminnan tasolla. Arvojen edistämisen tarkoitus on toteuttaa arvokeskusteluissa määritetyt arvot yrityksen toiminnassa. (Puohiniemi 2003, 171.) Yrityksen selkeä arvomaailma motivoi työntekijöitä, joka johtaa yrityksen taloudelliseen menestykseen. Osa arvoprosessia on seuranta siitä, kuinka yrityksen henkilökunta on sisäistänyt arvot ja mitä vaikutuksia määritetyillä arvoilla on yritykseen. (Puohiniemi 2003, 201–202.) Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi arvobarometrin avulla, jonka tarkoituksena on arvioida asteikolla 1–5 arvojen toteutuminen yrityksen prosesseissa. Arvioinnista järjestetään keskusteluja, joissa selvitetään mahdollisia eroja vastauksissa. Arvoprosessin seurannassa myös kehityskeskustelut ovat erinomainen seurantamenetelmä. Kehityskeskusteluissa työntekijät pystyvät kommentoimaan ja pohtimaan, kuinka kokevat arvojen toteutuvan yrityksessä. (Aaltonen ym. 2003, 148.)



Kuvio 4. Arvoprosessin kulku ja päävaiheet kaavamaisesti kuvattuna (Puohiniemi 2003, 39)

Aaltosen ja Junkkarin (2000, 239) mukaan arvojen maastouttaminen, jalkauttaminen ja toiminnallistaminen ovat samaa tarkoittavia tapoja, kuinka tuoda arvot käytäntöön. Usein käytetään myös termejä juurruttaminen ja edistäminen. Arvojen jalkauttamisella tarkoitetaan usein johdon julistamia ja päättämiä arvoja. (Puohiniemi 2003, 20.) Arvojen jalkauttamisessa on tärkeää muistaa, miksi arvoprosessia lähdettiin toteuttamaan. Johdon sitoutuminen arvoihin toimii esimerkkinä henkilökunnalle. Maastouttamiseen kuuluu koulutus arvoista, jonka tuloksena on arvojen ymmärtäminen ja niihin sitoutuminen. Kun työntekijät ovat olleet mukana arvojen pohdinnassa ja valinnassa, he sitoutuvat niihin paremmin. Ajan kuluessa arvoprosessi ikään kuin sulautuu yrityksen joka päiväiseen toimintaan. Arvoja toteutetaan ja päivitetään niiden toimivuuden mukaan. (Aaltonen & Junkkari 2000, 239–244.) Juurruttamisella tarkoitetaan uuden tuomista esiin ja sen juurtamista käytäntöön. Arvojen edistäminen puolestaan tarkoittaa jo kehitteillä olevien arvojen edistämistä ja kehittämistä. (Puohiniemi 2003, 21.)

Puohiniemen (2003) mukaan jokaisella yrityksellä on omanlaisensa tapa toteuttaa arvoprosessi. Ääritapauksissa ja diktatuuri-tyylisissä yrityksissä yksin toimitusjohtaja tai, hieman paremmassa skenaariossa johtoryhmä yhdessä, määrää arvolistan. Arvoja ei kuitenkaan ole suositeltavaa vain asettaa henkilökunnalle vaan ne tulee löytää yhdessä. (Puohiniemi 2003, 40.) Collins (2000) mainitsee artikkelissaan, ettei arvoja tule myöskään opettaa kenellekään tai pakottaa työntekijöitä toimimaan arvojen mukaisesti. Sen sijaan yritykseen on etsittävä oikeat työntekijät, jotka jo jakavat samat arvot (Collins 2000). Parhain vaihtoehto prosessin toteutukselle on koko henkilökunnan osallistava arvoprosessi. Toteutuksen tapa kertoo yrityksestä paljon, määrätäänkö arvot ylhäältä vai ideoidaanko arvolista koko henkilöstön voimin. Jos ainoastaan johtoryhmän valitsemat arvot otetaan käytäntöön, on johdon huolehdittava, että henkilöstö on varmasti sisäistänyt ne. (Puohiniemi 2003, 40–41.) Tietysti suurissa yrityksissä koko henkilöstön osallistaminen arvoprosessiin tuo omat haasteensa, mutta pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä se on mahdollista ja kannattavaa.

Arvoprosessista tuskin koskaan on haittaa yritykselle. Aaltonen ja Junkkari (2000, 246–249) listaavat tilanteita, jotka johtavat epäonnistuneeseen arvoprosessiin. Arvoprosessi ei tarkoita sitä, että muutaman keskustelun jälkeen kerätyt arvot kirjataan paperille ja asetetaan ne saman tien yrityksen lopullisiksi arvoiksi. Arvoprosessia ei saa toteuttaa liian nopeasti, koska arvot ovat koko henkilöstön tunteiden ja tiedon perustaa, eikä vain merkitysettömiä sanoja. Tulosten seuranta on yksi arvoprosessin merkittävimmistä vaiheista, joten prosessi ei lopu arvokeskusteluihin. Arvoprosessi jää kesken, jos kirjattuja arvoja ei tuoda käytäntöön. Silloin arvoprosessista ei ole yritykselle hyötyä. Arvojen yksipuolisuus on riski, koska silloin niiden ohjaama toiminta on myös yksipuolista. (Aaltonen & Junkkari

2000, 246–247.) Arvojen tulisi olla osana strategiaa ja näkyä arkipäiväisissä toiminnoissa. Arvoprosessi täytyy suorittaa huolellisesti, eikä kiireinen aikataulu sovi kuvaan. Arvokeskustelu on epäonnistunut, jos siihen ei ole saatu syvyyttä. Jos arvokeskustelu jää keskusteluvaiheiden turvallisuus alueelle, se ei ole saanut tarvittavaa sisältöä. Arvokeskustelujen kulkua suunniteltaessa kannattaa samalla pohtia, mikä keskusteluissa voi mennä pieleen ja mitkä tekijät vaikuttavat keskustelujen onnistumiseen. Keskusteluun osallistuneiden kanssa on mahdollista pohtia erilaisia mahdollisuuksia keskustelun onnistumiselle. (Aaltonen ym. 2003, 154–155.)

## 4.2 Arvokeskustelu

Arvokeskustelu on kuin mikä muukin keskustelu, mutta sisällöllisesti arvolutautunut (Aaltonen & Junkkari 2000, 235; Puohiniemi 2003, 47). Aaltonen ja Junkkari (2000, 235) mainitsevat, että keskusteluun on hyvä varata reilusti aikaa. Keskustelua on hyvä rakentaa pienemmissä, noin neljän hengen ryhmissä. Keskustelun järjestäjä jakaa usein ryhmät, jotta erilaisia persoonia saadaan sekoitettua. Ulkopuolisena järjestäjänä täytyy taas seurata, että hiljaiset osallistujat saavat myös puheenvuoron. Keskustelut usein tallennetaan kirjoittamalla tai nauhoittamalla. Keskustelujen jälkeen kirjalliset tuotokset sekä nauhoitukset avataan ja analysoidaan. Arvokeskustelun sisältö, toteutus ja ajoitus täytyy suunnitella tarkasti etukäteen, jotta keskustelu on jatkuvaa ja pysyy aiheessa. Arvokeskustelun alussa usein avataan käsitettä arvo konkretisoimalla se arkipäivän tasolle, esimerkiksi kysymällä ryhmältä: ”mikä saa/on saanut meidät onnistumaan?”. Arvokeskustelun järjestäjä seuraa ulkopuolisena keskustelua. Hän ohjaa keskustelua ja esittää lisäkysymyksiä. (Puohiniemi 2003, 47–49.)

Arvokeskusteluun yksilöt helposti peilaavat omia arvoihanteita yrityksen arvoihin. Ihanteet ovat kuitenkin henkilökohtaisia ja monesti aiheuttaa erimielisyyksiä henkilöiden välille. Kun määritellään arvoja organisaatiolle, henkilökunnan ei kuulu tuoda omia ihanteitaan esiin vaan ajatella minkälaisien arvoihanteiden takana he ovat valmiita seisomaan. Arvokeskustelujen tarkoituksena on löytää yhteinen arvoratkaisu eikä puskea jokaisen henkilökohtaisia arvoja esille. (Kauppinen 2002, 158–159.) Arvokeskustelun sisältöön vaikuttavat osallistujien tunteet ja omat kokemukset. Kun pohditaan itselle tai ryhmälle tärkeitä asioita, tunteet ottavat helposti vallan. Se ei ole lainkaan negatiivinen asia, sillä kun arvokeskusteluun liittyy tunneperäistä latausta, se helpottaa osallistujia sitoutumaan lopullisiin arvoihin. (Aaltonen ym. 2003, 67.)

Tavallisella keskustelulla on neljä vaihetta. Vaiheet ovat kohtelias ja turvallinen, luova flow eli virtaus, tutkiva ja pohdiskeleva sekä kriisi ja epävarmuus. Kohteliasvaihe jättää usein



keskustelun liian pintapuoliseksi, sillä toista ei haluta loukata tai epäkunnioittaa. Luovan flow'n vaiheella tarkoitetaan keskustelijoiden suurta innostumista aiheesta, joka johtaa innovatiiviseen ja syvälliseen keskusteluun. Pohdiskелеva ja tutkiva vaihe tarkoittaa keskustelun rauhoittamista, kun puolestaan kriisivaihe keskustelussa tarkoittaa kiivasta argumentointia, tunteiden nousemista pintaan ja henkilökohtaisten mielipiteiden ilmaisua. Yksi keskustelu ei välttämättä sisällä jokaista vaihetta, mutta niiden ilmentyessä yhdessä keskustelussa, on se onnistunut täydellisesti. (Aaltonen ym. 2003, 68–70.)

Haluan esitellä kaksi menetelmää, joita arvokeskusteluissa usein käytetään. Aaltonen ym. (2003, 72–77) teoksessa kerrotaan Simson-keskustelumenetelmästä. Menetelmää käytetään avatessa valittuja arvoja. Menetelmässä pohditaan tapausesimerkein, millainen toiminta on arvojen mukaista. Menetelmä koostuu neljästä eri vaiheesta eli sisältö, merkitys, sovellus ja nyt. Simson-menetelmässä käytetään tapauksia työelämästä, jotka avataan keskustelemalla ensin tapauksen sisällöstä ja havainnoista, kuten mitä on tapahtunut, ketä oli paikalla, kuka teki ja mitä. Havaintojen jälkeen etsitään niille merkitys ja taustaa pohtimalla, mitä arvoja tai arvostuksia ilmeni, entä kokemuksia tai uskomuksia sekä mitä on ollut tapahtuman taustalla. Kolmannessa vaiheessa sovelletaan ja pohditaan, miten sovitut asiat tuodaan käytäntöön. Arvokeskustelujen tarkoitus onkin saada aikaan arjessa tapahtuva muutos eli sovellus tai pitää jokin tärkeä muuttumattomana. Menetelmän viimeisessä vaiheessa, nyt, pohditaan milloin ja missä sovellus toteutetaan ja mistä aloitetaan. (Aaltonen ym. 2003, 72–77.)

Toinen menetelmä on todella yleisesti käytetty käyntikorttitekniikka. Menetelmässä arvokeskustelun osallistajat kirjoittavat pienille lapuille itselleen tai yritykselle tärkeitä arvoja. Monien kirjaamisvaiheiden välissä lajitellaan laput samanlaisuutensa ja erilaisuutensa perusteella, käyttäen Schwartzin arvoteoriaa. Menetelmässä on kolme eri vaihetta, jotka selventävät osallistujien käsitystä arvoista. Ensimmäisessä vaiheessa pohditaan henkilöön omia arvoja työelämässä. Seuraavaksi osallistajat miettivät yrityksen nykytilannetta, mitä arvoja yrityksellä on tällä hetkellä tai mitkä arvot jo ohjaavat toimintaa. Kolmannessa vaiheessa jokainen kirjoittaa lapuille arvoja, joiden tulevaisuudessa pitäisi olla ohjaamassa yrityksen toimintaa. Jokaisen vaiheen jälkeen laput on asetettu Schwartzin arvoteorian mukaan kartaksi. Kartta näyttää lopuksi, mille arvoalueelle on kertynyt eniten arvoja. Käyntikorttimenetelmällä saadaan koottua luonnos arvomallista. Analyysivaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota tiettyjen arvojen toistuvuuteen ja laadullisiin eroihin. (Puuhiniemi 2003, 51–57.) Käyntikorttitekniikka keskittyy ainoastaan arvokeskusteluihin ja arvojen valintaan, kun taas Simson-menetelmää voidaan soveltaa kaikkiin keskusteluihin. Arvojen käsitteen avaamiseen uskon Simson-menetelmän olevan kattavampi vaihtoehto.

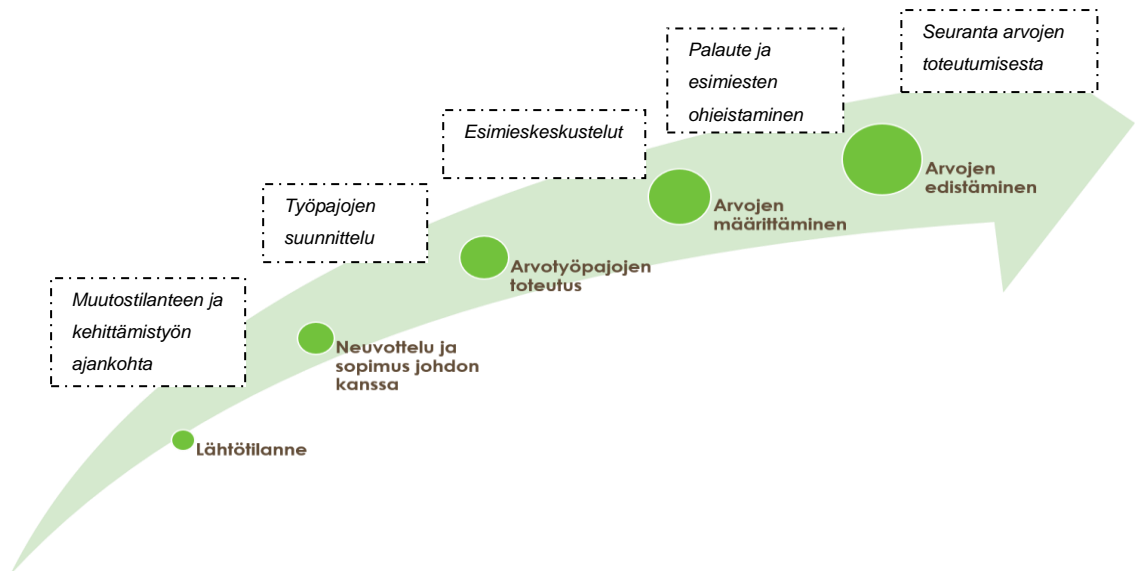
## **5 Kehittämistyön toteuttaminen La Torrefazioneessa syksyllä 2016**

Alusta asti tiesin, että haluaisin opinnäytetyölläni olla hyödyksi kohdeyritykselle. Samaan aikaan työpaikallani La Torrefazioneessa alkoi tapahtua suuria muutoksia ja sovimme johdon kanssa, että voin luoda jotain hyödyllistä juuri tähän yritykseen. Tapasimme Janina Lindgrenin kanssa kaksi kertaa kevään 2016 aikana ja keskustelimme mahdollisesta aiheesta. Lopulta Lindgren mainitsi asian, mikä vaikutti minuun heti: arvojohtajuus. Hän sanoi tapaamisessamme, että arvojohtajuutta tässä yrityksessä halutaan toteuttaa. Kuvasta puuttui vain tarkoin määritellyt arvot. Arvot, joista jokainen työntekijä yrityksen alla olisi tietoinen. Arvot, jotka jokainen työntekijä olisi aidosti sisäistänyt. Sain täydellisen tilaisuuden toteuttaa osallistavan arvoprosessin tähän nuoreen ja jatkuvasti kasvavaan yritykseen. Kehittämistyöni käynnistää arvoprosessin ja arvojen kehittämisen tässä yrityksessä. Päätimme Janina Lindgrenin ja ravintolapäälliköiden kanssa, että aloitamme arvoprosessin yrityksen sisältä. Rakennamme ensin arvot nykyiselle henkilökunnalle, uusille työntekijöille ja työpaikan hakijoille.

### **5.1 Kehittämistyön menetelmät prosessin eri vaiheissa**

Kuviossa 5 esittelen toteuttamani kehittämistyön kulun vaiheineen. Prosessi alkoi lähtötilanteesta, jossa La Torrefazione on muutoksen alla ja kasvaa kolmella uudella yksiköllä. Muutos ajoittui täydellisesti kehittämistyöni kanssa yhteen. Keskustelimme johdon kanssa arvoista ja teimme sopimuksen, että toteutan osallistavana arvoprosessin. Sopimuksen jälkeen seurasi arvotyöpajojen tarkka suunnittelu sekä lopulta niiden toteutus. Henkilökunnan arvotyöpajojen jälkeen alkoi arvojen valinta ja niiden määrittäminen. Kun arvot olivat määritetty, lähetin johdolle arvoehdotukset. Tämän jälkeen johto lähetti palautteet ja hyväksynnän arvoista. Johdon hyväksynnän jälkeen lähetin lopulliset arvot esimiehille ja ohjeistin heitä jatkotoimenpiteisiin. Kulun viimeiset vaiheet ovat prosessin tärkeimpiä eli arvojen edistäminen kaikessa toiminnassa sekä niiden toteutumisen seuranta. Käsittelem arvojen käytäntöön viemistä luvussa 8.2 Jatkotutkimus- ja kehittämissuositukset.

Prosessin eri vaiheissa käytin erilaisia menetelmiä apunani. Prosessin alussa järjestin tapaamisia La Torrefazioneen varatoimitusjohtajan Janina Lindgrenin kanssa siitä, miten pystyisin auttamaan yritystä työlläni. Kartoittaessani lähtötilannetta haastattelin Lindgrenia keskustelun muodossa yrityksen alkuajoista ja siitä, mistä idea ensimmäiseen La Torrefazioneen lähti. Keskusteluissa pohdimme myös työni aihetta siltä kannalta, että se olisi yritykselle hyödyksi. Toisena menetelmänä järjestin kaksi osallistavaa arvotyöpajaa henkilökunnan kanssa sekä keskustelun arvojen valinnasta esimiesten kanssa.



Kuvio 5. Kehittämistyön kulku vaiheineen

Osallistavissa arvotyöpajoissa seurasin muutamia Aaltosen ym. teoksessa esittämiä menetelmiä. Työpajoissa käytin apunani myös taululehtiötä eli fläppejä ja tusseja. Johdin arvokeskustelua työpajoissa mukaillen Aaltosen ym. (2003, 158) menetelmää ”mitä asioita pidämme tärkeänä työssämme”. Työpajassa on kaksi kategoriata *Asiakkaat* ja *Me Itse*. Asiakkaat-kategorian alle osallistujat pohtivat, mikä asiakkaille on tärkeää ja mitä he arvostavat tai odottavat saavansa vieraillessaan kahvilassamme. Samoin Me Itse-kategorian alle arvojen miettiminen aloitettiin pohtimalla, mikä meille on tärkeää (yksilönä ja tiiminä) sekä mikä on saanut meidät onnistumaan.

Arvotyöpajojen jälkeen järjestin ravintolapäälliköille suunnatun esimieskeskustelun, jossa tarkastelemme työpajoissa koottuja arvoja taululehtiön sivuilta ja esimiehet kokosivat niistä yritykselle sopivimmat. Pidin myös keskustelun Lindgrenin ja Hampfin kanssa, jossa kävimme läpi arvoehdotukset ja työpajoissa nousseita henkilökunnalle tärkeitä huomautuksia. Sain johdolta vielä kehitysehdotuksia ja palautetta lopullisten arvojen muokkaamiseen.

Prosessin aikana käytin viestinnässä avuksi sähköpostia, tekstiviestejä ja Facebookia. Sähköpostissa tiedotin ensin työstäni, sen sisällöstä ja hyödyistä sekä miksi arvot ovat tärkeä aihe keskustella yhdessä. Sähköpostiviesti (liite 1) toimi myös kutsuna henkilökunnan arvotyöpajaan. Sähköpostissa kerroin, miten arvoja voi pohtia etukäteen. Facebookissa loin kyselyn, jossa ilmoitin kaksi pääpäivämäärää 7.–8.9. sekä varavaihtoehtoiset päivät 5.–6.9. Varapäivät lisäsin kyselyyn siltä varalta, että niille päiville olisikin useampi osallistuja. Osallistumisen pystyi ilmoittamaan klikkaamalla sopivinta vaihtoehtoa. Jaoin henkilökunnalle suunnatun arvotyöpajan kahdelle päivälle, koska tavoitteena oli saada

molemmille päiville kymmenen osallistujaa. Tekstiviestejä käytin muistuttaakseni ja vahvistaakseni henkilöiden osallistumisen.

## 5.2 Kehittämistyön toteutus

Aloitin arvokeskustelujen suunnittelun elokuun alussa. Valitsin arvokeskusteluille ajankohdaksi keskiviikko 7. ja torstai 8. syyskuuta, joka antoi minulle kuukauden aikaa suunnitella arvokeskustelun kulkua. Lähetin esimiehille elokuun 9. päivä sähköpostia, jossa kerroin tarkasti opinnäytetyöni tarkoituksen ja pyysin heitä huomioimaan tulevaa työvuorolistaa tehdessä kyseessä olevat päivämäärät. Toivoin, ettei samaa työntekijää laitettaisiin molempina iltoina työvuoroon, jotta osallistuminen ei olisi siitä riippuvainen. Elokuun 24. lähetin henkilökunnalle sähköpostia arvokeskusteluiden järjestämisestä ja ajankohdasta. Arvojen tunnistaminen ja määrittäminen voi olla vaikeaa, varsinkin jos niitä ei ole pohtinut aiemmin (Aaltonen ym. 2003, 44). Tämän takia lisäsin sähköpostiin informaatiopakettia arvotyöpajan tärkeydestä (liite 2). Osallistujat pystyivät ilmoittautumaan työpajaan La Torrefazione Community -ryhmässä Facebookissa rakentamaani kyselyyn. Aluksi vain muutama vastasi tähän kyselyyn, jonka jälkeen laitoin ryhmään uuden viestin siitä, kuinka kaikki työntekijät (uusi tai vanha) ovat todella tervetulleita mukaan. Innostin myös työtovereita sanomalla: "Rakennetaan tulevaisuuden Torrea yhdessä!". Vastauksia tuli enemmän, mutta en ollut vielä tyytyväinen määrään. Laitoin työtovereille, joiden puhelinnumerot sain käyttööni, henkilökohtaisesti tekstiviestiä kysyäkseni kyseisen henkilön osallistumisesta työpajaan. Tämä tuotti enemmän tulosta ja sain lopullisen osallistujamäärän selville maanantaina 5.9., muutamaa päivää ennen henkilökunnan arvotyöpajoja.

Arvokeskustelut olivat täysin anonyymeja. Halusin näin, jotta jokainen osallistuja pystyisi puhumaan itselleen tärkeistä asioista avoimesti, ja uskaltaisi keskustella myös mahdollisista negatiivisista arvoista. Arvokeskustelut avattiin selkeyttämällä ensin osallistujille käsite arvo. Kävimme osallistujien kanssa läpi alkulämmittelyn, jossa he pohtivat hieman omia arvojaan. Alkulämmittelyyn käytin mallina Aaltosen ym. (2003, 45–48) kirjasta "Omien arvojen tunnistaminen" tekniikkaa. Aloitin kysymällä: "Mikä sinulle on tärkeää elämässä?", vastausesimerkkinä oletetaan nyt sana: "Perhe". Tämän jälkeen jatkoin kysymällä: "Miksi perhe on sinulle tärkeä?". Jatkoin kysymistä niin pitkään, kunnes vastaus on toistoa edelliseen. Lopulta esiin nousi henkilökohtaisia arvoja, minkä takia esimerkiksi perhe koetaan tärkeänä. Suunnittelin aluksi, että lämmittelen osallistujia mukailemalla esittelemääni käytikorttitekniikkaa. Lopulta osallistujamäärä oli arvioituani pienempi, joten koin suoran ja avoimen keskustelun helpompana ratkaisuna.

Osallistujat jaettiin arvotyöpajoissa kahteen ryhmään keskustelemaan ensin toisesta kategoriasta kymmenen minuutin ajan ja sen jälkeen vaihdettiin toiseen kategoriaan yhtä pitkäksi ajaksi. Kategorioiden alle muodostuneista arvoista äänestettiin ja koottiin kolme tärkeintä, sekä kirjattiin ne *Valitut Arvot* -nimetylle fläpille. Arvojen äänestämiseen varasin 15 minuuttia. Kirjatessa tärkeimmät arvot ylös keskustelimme, mitä nämä arvot tarkoittavat ja mikä on arvojen mukaista toimintaa. Arvojen avaamiseen ja keskusteluun varasin 45 minuuttia. Molemmissa arvotyöpajoissa toimittiin samalla tavalla noudattaen suunnitelmaani arvotyöpajan kulusta (liite 3).

Ensimmäisen arvotyöpajan järjestin keskiviikkona 7. syyskuuta, johon osallistui neljä henkilöä. Jaoin ryhmät huomioiden hieman osallistujien persoonat ja sen, kuinka kauan he ovat työskennelleet yrityksessä. Laitoin samaan ryhmään pitkäaikaisen ja lyhytaikaisen työntekijän. Seurasin tarkoin suunnittelemaani arvotyöpajan kulkua. Keskustelua syntyi todella paljon, joka yllätti minut positiivisesti. Molempien kategorioiden alle kertyi paljon arvoja ja tärkeäksi koettuja asioita. Osallistujat innostuivat jakamaan omia kokemuksiaan kertyneistä arvoista. Uskon, että näin pienellä ryhmällä sain toteutettua intensiivistä keskustelua, koska tunnemme toisemme. Vaikutti siltä, että osallistujat pystyivät ja uskalsivat olla avoimia. Kuten Aaltonen ym. (2003, 67) mainitsevat, että keskustelun täytyy olla aitoa, jatkuvaa ja vuorovaikutteista, jotta se saa tarpeeksi sisältöä. Luvussa 4.2 Arvokeskustelu, käsittelin keskustelun neljää eri vaihetta. Minusta todella vaikutti, että ensimmäisessä työpajassa pääsimme heti keskustelun luovan flow'n vaiheeseen. Keskiviikon työpajassa pysyin suunnitellussa aikataulussa. Sen kesto oli arvioimani 1,5 tuntia. Työpajan edetessä aikaa meni suunnittelemaani enemmän äänestäessämme kuutta tärkeintä arvoa. Arvioimani 15 minuuttia venyi, koska keskustelimme arvojen merkityksestä jo työpajan äänestysvaiheessa. En ollut niin tiukka siitä, missä vaiheessa valituista arvoista aloitettiin keskustelemaan. Halusin keskustelun etenevän omalla painollaan ohjatessani sitä vain oikeaan suuntaan. Lopuksi keräsin osallistujilta kirjallista palautetta. Olen listannut työpajojen kirjalliset palautteet luvussa 7.1 Palaute arvotyöpajoista. Osallistujat antoivat palautetta heti työpajan jälkeen siitä, kuinka rento ja avoin keskustelutilanne oli. Keräsin myös palautetta yritystä varten kysymällä, kuinka hyödylliseksi osallistujat kokevat arvojen määrittämisen ja miten he uskovat arvojen auttavan työnteossa jatkossa. Käsittelen tätä osaa palautteista luvussa 6 Kehittämistyön Tulokset.

Toisen arvotyöpajan järjestin torstaina 8. syyskuuta. Osallistujia oli alun perin yhdeksän, mutta syysairaudet verottivat osansa. Lopullinen osallistujamäärä oli viisi. Jaoin ryhmät samoin perustein kuin keskiviikon ryhmät. Seurasin tarkasti suunnittelemaani arvotyöpajan kulusta. Verrattuna keskiviikon työpajaan, torstain keskustelu vaati minulta enemmän ohjaamista ja keskustelun synnyttämistä. Suorien arvojen sijaan fläppipapereille muodostui

enemmän tärkeitä asioita, kuten siisteys tai hyvä lokaatio. Ohjasin keskustelua kysymällä: ”Miksi asiakkaille siisteys tai hyvä sijainti ovat tärkeitä?”, joka johdatti keskustelua heti haluttuun suuntaan. Siisteystestä pintaan nousivat välittäminen ja turvallisuus sekä sijainnista käytännöllisyys ja helppous. Nämä molemmat esimerkit olivat kategorian ”Asiakkaat” sisältä. Keskustelun vaiheisiin verrattaessa, tämä työpaja sisälsi paljon turvallisuusvaiheessa olemista, kunnes arvoja määrittäessä siirryttiin sujuvasti luovan flow’n vaiheeseen. Yllätyksekseni torstain keskustelusta nousi pintaan todella paljon samoja arvoja kuin keskiviikon keskustelusta. Positiivinen asia samojen arvojen muodostumisesta on se, että henkilökunta on yhtä mieltä yritykselle tärkeiksi koetuista asioista. Negatiivinen asia puolestaan oli työlleni kohdistuva suppea määrä koottuja arvoja, jotka viedä eteenpäin esimieskeskusteluun. Keskustelua vetäessäni vaikutti, että jokainen osallistuja pystyi olemaan rennosti ja jakamaan henkilökohtaisia asioita. Positiivinen palaute keskusteluista vakuutti tätä tunnetta entisestään. Palaute myös inspiroi ja motivoi minua entisestään työni tekemisessä sekä sai minut tuntemaan, että työni on hyödyllinen yritykselle nyt ja tulevaisuudessa.

Esimieskeskustelun järjestin viikkoa myöhemmin, torstaina 15. syyskuuta. Osallistujia oli viisi. Neljän yksikön ravintolapäälliköt pääsivät osallistumaan sekä varatoimitusjohtaja Janina Lindgren. Oulun yksikön ravintolapäällikkö ei työkiireiltä ehtinyt osallistumaan. Keskustelun alussa päätimme heti, että rakennamme arvot henkilökunnan sisäiseen käyttöön. Arvot tulisivat näkyviin rekrytointiprosessissa, jotta hakijat olisivat juuri yritykselle oikeita talenteja eli työyhteisöön sopivia persoonia, sekä kirjattaisiin arvot tervetulovihkoon motivoimaan uusia työntekijöitä ja kannustukseksi nykyisille työntekijöille. Aloitin keskustelun esittelemällä henkilökunnan kanssa kootut ”Valitut arvot” fläpit esimiehille ja kävin ne läpi kohta kohdalta. Kerroin myös mitä tärkeiksi koettujen asioiden taustalta löytyi ja millaisia arvoja nousi pääasiassa pintaan. Tämän jälkeen valitsimme kolme tärkeintä arvoa ja avasimme niitä. Keskustelimme arvojen määrittämisestä ja mitä haluamme tuoda uusille työntekijöille yrityksestä esiin. Vaikeuksia tuotti arvojen avauslauseiden muotoileminen. Oli tärkeää, että Lindgren pääsi osallistumaan esimieskeskusteluun, jotta arvot rakentuivat heti yrityksen haluttuun suuntaan. Kehittämistyöni tarkoituksena on käynnistää arvoprosessi yrityksessä, jonka jälkeen yritys jatkaa prosessia eteenpäin. Lindgren mainitsi keskustelussa, että haluamme tuoda työntekijöiden teoilla arvoja esiin asiakkaille. Yrityksen arvot näkyvät asiakkaille yrityskuvana (Puohiniemi 2003, 177). Esimieskeskustelu tuntui käynnistyvän alkuun hitaasti johtuen siitä, että jokaisella oli ollut pitkä päivä takanaan. Keskustelu vaikutti olevan tutkivassa ja pohtivassa vaiheessa melkein koko ajan. Välillä keskustelussa esiintyi innovatiivista ideointia ja innostuneisuutta, mutta se ei kantautunut koko keskustelun läpi. Lopuksi Lindgren mainitsi, kuinka mahtavaa on nähdä,

että työntekijät ajattelevat samoja asioita ja kokevat tärkeiksi samoja asioita, kuin Lindgren ja Hampf ovat halunneet yrityksen alkuajoista lähtien ajaa.

Kokosimme kolme arvoa ja niiden määritelmät sellaiseen muotoon, että tehtäväkseni jäi lauseiden lopullinen viimeistely ja oikeiden sanojen valinta. Keskustelujen jälkeen muokkauksia tehdessäni huomasin, että kokoamamme arvot olivat enimmäkseen suunnattu työnhakijoille ja uusille työntekijöille. Ne olivat todella pinnallisia ja ohjasivat enemmän uusia työntekijöitä sisäistämään yrityksen tunnelman. Ne vaikuttivat omasta mielestäni ympäriryöreiltä eivätkä antaneet nykyisille työntekijöille tarpeeksi sisältöä motivoimaan heitä työnteossa. Päätin näin ollen muokata kolmesta valitusta arvosta erilaiset versiot nykyisille työntekijöille, jotta ne ohjaisivat ja motivoisivat nykyistä henkilökuntaa enemmän. Kysyin vielä Lindgreniltä suostumuksen kahteen versioon arvoista. Lopulliset muokkaukset ja arvoehdotukset lähetin Jens Hampfille ja Janina Lindgrenille sähköpostilla tarkasteltaviksi ja hyväksyttäväiksi.

## 6 Arvojen valinta

Tässä luvussa avaan arvotyöpajoissa valittuja arvoja, jotka vein esimieskeskusteluun tarkasteltaviksi ja muokattaviksi. Arvojen sisältö tulee esiin taulukossa 1. Esittelen esimieskeskustelussa koottujen arvojen muokatut ehdotukset ja henkilökunnalle suunnatut arvoehdotukset. Henkilökunnan arvotyöpajoissa lopulliset arvot olivat hyvin samanlaisia. Yhdistin keskusteluista esiin nousseet arvot ja tärkeät asiat yhteen. Kursivoin tekstistä sanoja, jotka keskustelussa kirjoitimme ylös fläpeille arvoiksi ja tärkeiksi koetuiksi asioiksi.

### 6.1 Arvotyöpajojen tulokset

Arvotyöpajoissa asiakkaille tärkeiksi koetuiksi arvoiksi muodostui *ammattitaitoa*. Henkilökunnalla on koulutus baristoiksi, jotka osaavat valmistaa *tasalaatuisia* kahvituotteita. Asiakkaan on tunnettava *luottamusta* henkilökuntaa kohtaan. Asiakkaille tärkeäksi arvoksi nousi myös *aito/yksilöllinen asiakaspalvelu/asiakaskohtaaminen*, joka sisälsi räätälöidyn palvelun, asiakkaan välittömän huomioinnin ja täydellisen asiakaskokemuksen luomisen. Tärkeäksi tekijäksi asiakaspalvelussa huomioitiin, ettei asiakas ole vain asiakas, vaan yksilö ja tuttava. Tärkeäksi koettiin myös, että asiakasta ei saa tehdä tyhmäksi, häntä tulee neuvoa, auttaa ja ohjata koko kohtaamisen ajan. Asiakkaille halutaan luoda kokemus, joka muistetaan. Henkilökunnan on tunnettava tuotteet ja oltava *ylpeitä ammattistaan*. Asiakkaille tärkeäksi ajateltiin vielä kahviloiden yksilöllisen identiteetin säilyminen. Yrityksen kasvaessa avataan uusia yksiköitä, joiden henkilökunta koki luovan lisäarvoa asiakkaille, jos kahvilat pysyvät persoonallisina ja yksilöllisinä.

Taulukko 1. Arvotyöpajoissa valitut arvot ja niiden sisältö

<b>Valitut arvot</b>	<b>Sisältö (ASIAKKAAT)</b>
<i>Ammattimaisuus, ammattitaidon ylläpito</i>	Jatkuva kehittyminen ja oppiminen, tehokas perehdytys/koulutus, jatkuvaa palautetta tasalaatuisuuden takaamiseksi, tuotteiden valmistuksen hallinta
<i>Asiakaspalvelu (aito, välittävä, yksilöllinen)</i>	Räätälöity asiakaskohtaaminen, asiakasta ei saa tehdä tyhmäksi, asiakastilanteen ohjaaminen, osallistava, tilannetaju, kokemus, huomiointi
<i>Kahviloiden yksilöllinen identiteetti</i>	Yksikkökohtaisuus, ei-keijumaisuus, tuotteet, tunnelma, erotutaan joukosta
<i>Laadukas kahvi (tuote)</i>	Paikallisuus, ammattitilpeys, seistään työmme takana



**Valitut arvot Sisältö (ME ITSE)**

<i>Yhteistyö, yhteishenki, yhteisöllisyys</i>	Tunnetaan toisemme, vietetään yhteistä vapaa-aikaa, joustavuus, avoimuus, luottamus, kommunikointi, tilannetaju, perhemeninki, tehdään yhdessä
<i>Lähellä esimiestä</i>	Kuunteleminen, työntekijästä aidosti kiinnostuneita, työntekijällä mahdollisuus vaikuttaa, työskentely esimiesten kanssa, työntekijöistä välittäminen (hyvinvointi)
<i>Ammattitaito, ammattitaito</i>	Halu edustaa yritystä/konseptia, hyvä tuote, jonka takana seistä, kattava koulutus, tasalaatuisuus
<i>Tasavertaisuus</i>	Kommunikointi (johto-henkilökunta), selkeys, tietoisuus, läsnäolo, työntekijöistä välittäminen, hyvinvoinnin takaaminen

Me Itse -kategoriaan muodostui hyvin samankaltaisia arvoja. Tärkeimmäksi ja ensimmäisenä molemmissa henkilökuntakeskusteluissa ilmeni *yhteistyö* ja *yhteisöllisyys*. Tärkeätä on, että tunnemme toisemme kaikista yksiköistä ja järjestämme vapaa-ajalla yhteisiä aktiviteetteja. Luottamus toisiimme on tärkeää. Johdon säilyminen lähellä henkilökuntaa koettiin arvokkaaksi. Kasvu lisää henkilökunnan määrää, joten on tärkeää, että jokainen tuntee johtohenkilöt voidakseen ja pystyäkseen olla heille *avoimia*. Johdon lähellä pysyminen rakentui arvoista, että henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa ja saada lisää vastuuta. Työpajoissa painottui, että jokaisen työntekijän tulee *voida hyvin* ja että jokaisella on *kodikas olo* töissä. Omasta mielestäni kodikkuus viittaa siihen, että koetaan *turvallisuutta*. Koetaan, että olemme tiimi ja teemme tätä yhdessä. Mielestäni turvallisuutta rakentavat avoimuus, kuunteleminen ja luottamus toisiimme. Tässä kategoriassa arvoksi koettiin myös *ammattitaito* ja *ammattitaito* sekä arvotuksen kohteeksi koulutus. Henkilökunnalla on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja saada hyvä sekä tehokas perehdytys. Jatkuva palautteen saanti ja antaminen sekä työntekijöiden että esimiesten ja työntekijöiden välillä koettiin tärkeäksi. Tämän arvioitiin lisäävän esimerkiksi kahvien *tasalaatuisuutta* ja *jatkuvaa kehittymistä*. Tasavertaisuus koettiin tärkeänä tekijänä. Jokaista tulee kohdella tasavertaisesti sekä työntekijöiden itsensä välillä, että johdon ja työntekijöiden välillä. Kommunikointi johdon ja henkilökunnan välillä lisää tietoisuutta yrityksestä, kuten sen tuloksellisuudesta ja tulevista muutoksista.

Esimieskeskustelussa kolme pääkohtaa nousi helposti esiin eli koulutus/ammattitaito, asiakaspalvelu ja yhteisöllisyys. Alusta asti Lindgren mainitsi, ettei halua tuoda esiin sanaa palvelu, vaan mieluummin kohtaaminen tai kokemus. Hyvää ja kattavaa koulutusta haluttiin tuoda esiin, sillä siitä ammattitaitoinen henkilökunta on kokonaan lähtöisin. Yhteisöllisyys puolestaan tuntui ilmiselvältä, sillä sitä tunnetta on ajettu ensimmäisen La Torrefazionen perustamisesta asti.

## **6.2 Arvoehdotukset johdolle**

Esimieskeskustelussa päädyimme hyviin arvoihin, joiden avaaminen jäi kuitenkin omasta mielestäni ympäripyöreälle tasolle. Ne toimivat hyvin rekrytointitilanteessa, jotta jokainen uusi hakija saa käsityksen yrityksen toiminnasta. Nämä arvot toimivat hyvin alkuperäishäytöksen tervetuloa-vihkossa sisältönä, jotta uudet työntekijät ymmärtävät, mitä yritys haluaa tarjota työntekijöille sekä asiakkaille. Näitä en kuitenkaan koe hyviksi määritelmiksi ohjaamaan nykyisiä työntekijöitä ja motivoimaan heitä nykyisessä työssään. Esimieskeskustelussa kootut arvot ja niiden kieliopillisesti muokatut ehdotukset lähetin sähköpostilla 22. syyskuuta Jens Hampfille ja Janina Lindgrenille.

### ***Koulutamme Ammattitaitoiset Baristat***

*Jokainen torrelainen perehdytetään kattavan baristakoulutuksen avulla ja tarjoamme mahdollisuuden jatkuvaan kehittymiseen kahvin mielenkiintoisessa maailmassa.*

### ***Kohtaamme Asiakkaat Yksilöinä***

*Luomme asiakkaalle persoonallisen kahvilatunnelman ja mieleenpainuvan kohtaamisen kaupungin intohimoisimpien baristojen kanssa.*

### ***Teemme Yhdessä***

*Välitämme toisistamme ja yhdessä luomme parhaan työilmapiirin, jossa jokainen kokee yhteenkuuluvuutta.*

Nykyiselle henkilökunnalle halusin muokata lauseista syvällisempiä, jotta työntekijöiden on helpompi samaistua niihin valmiin työkokemuksen pohjalta. Työpajojen perusteella nämä arvot vaikuttavat olevan henkilökunnalla jo osittain työnteossa motivoivina tekijöinä, mutta niitä ei ole yrityksessä vielä tarkoin määritetty eikä kirjattu. Syvensin arvojen merkitystä lisäämällä lauseisiin työpajoissa esiin tulleita arvoja, kuten jatkuva kehittyminen ja oppiminen, ammattitaito, persoonallisuus, onnistunut asiakaskohtaaminen, luottamus ja avoimuus. Lähetin myös nämä nykyiselle henkilökunnalle suunnatut arvoehdotukset samassa sähköpostissa Hampfille ja Lindgrenille.

### ***Olemme Ammattitaitoisia Baristoja***

*Autamme toisiamme kehittymään jatkuvasti eteenpäin tukemalla ja arvostamalla toisiamme. Olemme ylpeitä työstämme.*

### ***Kohtaamme Asiakkaat Yksilöinä***

*Olemme omia persooniamme asiakkaiden edessä ja pyrimme luomaan jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisen sekä kodikkaan kahvilakokemuksen kaupungin intohimoisimpien baristojen kanssa.*

### ***Teemme Yhdessä***

*Me yhdessä olemme Torre ja luomme oman tiiviin yhteisömme luottamalla toisiimme sekä olemalla avoimia.*

Arvojen otsikot kuvaavat arvoja. Ensimmäisenä on ammattitaito, joka sisältää työntekijöiden ylpeyden omaan työhönsä ja sen, että yhdessä pystymme jokainen kehittymään työsämme ja oppimaan uusia asioita esimerkiksi kahvin saralla. La Torren baristakoulutus on todella kattava ja jokaisen työntekijän kahvikouluttamiseen keskistytään täysillä. Jotta kehittyminen on jatkuvaa ja tuotteet pysyvät tasalaatuisina, on työntekijöiden tärkeää antaa toisilleen palautetta, ettei esimerkiksi kahvin valmistuksessa baristoille muodostu tasalaatuisuutta estäviä maneeereja. Esimerkkinä tästä työpajoissa sanottiin, ettei kahvin valmistuksessa saa tyytyä ”ihan hyvään” tai ”menkööt tällä kertaa”. Tarjoiltavan kahvin laatuun tulisi aina olla tyytyväinen. Työpajoissa ammattitaidon alle kerättiin myös arvostus toisia kohtaan. Jokaisen työpanosta arvostetaan ja rakentavaa palautetta täytyy antaa kunnioitavasti, eikä loukkaamalla toista. Toisena arvona Torressa halutaan painottaa asiakkaiden yksilölliseen palveluun. Jokainen asiakas kohdataan kerrallaan. Henkilökunnan ja jokaisen työntekijän persoonallisuus saa tulla esiin. Työpajoissa koettiin, että asiakaskohtaamisen tulee olla osallistava, ja asiakasta ohjataan ja autetaan läpi koko kohtaamisen. Torressa asiakas ei ole vain asiakas, vaan hän on henkilökunnan tuttu. Asiakaskokemuksen halutaan olevan mieleenpainuva, jotta syntyy kanta-asiakassuhteita. Kolmantena arvona on tiimin yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys sisältää paljon arvokkaaksi koettuja asioita. Yhteisöllisyys muotoiltiin arvoksi otsikolla Teemme Yhdessä. Otsikolla tarkoitetaan, että autamme toisiamme jatkuvasti ja helpotamme toistemme työtä hoitamalla työtehtävät loppuun asti sekä selvittämällä ongelmat saman tien. Jos ongelma yllättää ja ratkaisua ei löydy, kommunikointi on tärkeää. Asiasta tulee ilmoittaa jokaiselle työntekijälle, jotta seuraavan henkilön kohdatessa ongelman, hän tietää mistä on kyse. Emme kerää esteitä toistemme eteen vaan yhdessä pääsemme niiden yli. Jotta kommunikointi toimii, henkilökunnan on pystyttävä olemaan avoimia ja luottamaan toisiinsa. Tärkeä piirre tässä arvossa on se, että se sisältää sekä henkilökunnan että johdon. Työntekijöiden on oltava avoimia ja

kommunikoitava johdon kanssa kuten myös vastavuoroisesti johdon on oltava avoimia ja rehellisiä, jotta näiden tekijöiden välillä on luottamus. Muokkasin arvot täysin henkilöstöä ajatellen.

Syyskuun 23. päivä Lindgren vastasi arvoehdotuksiini. Hän totesi saman tien, että ”nykyisille työntekijöille” muotoilemani arvot ovat paljon konkreettisimpia ja selkeämpiä, kuin esimieskeskustelussa oli alustavasti koottu. Hän puolestaan ehdotti, että otamme käyttöön ainoastaan nämä ”nykyiselle henkilökunnalle” kokoamani arvoehdotukset ja käytämme niitä suoraan perehdytyskansiossa ja rekrytoinnissa. Hampf oli samaa mieltä Lindgrenin kanssa ja kommentoi, että jälkimmäiset arvoehtoukset ajavat enemmän suuntaa, mihin yritys haluaa mennä. Hän vastasi ehdotuksiini todella kattavasti ja analysoi jokaisen arvon yksitellen. Arvoon *Teemme Yhdessä* hän halusi lisätä asiaa yhteisistä säännöistä ja niiden noudattamisesta tai esimiehen kunnioittamisesta. Hampfin mukaan yrityksen kasvaessa eri prosesseja tulisi toteuttaa jokaisessa kahvilassa samalla tavalla, asiakaspalvelua lukuun ottamatta. Arvoon *Kohtaamme Asiakkaat Yksilöinä* Hampf olisi halunnut tuoda sanan palvelu esiin, kun taas Lindgren painotti, ettei sana palvelu kuvaa oikein tarkoitustamme luoda merkittäviä asiakaskohtaamisia. Pääsimme tästä yhteisymmärrykseen ja jätimme sanan palvelu pois. Ammattitaitoa kuvaava arvo toimi hyvin sellaisenaan. Lopulliset La Torrefazionen arvot ovat liitteenä 5.

### **6.3 Arvojen näkyvyys La Torrefazionen toiminnassa**

Esimieskeskustelussa päätimme Lindgrenin johdolla, että arvo prosessi aloitetaan ensin sisäisesti. Kehittämistyössäni muodostuneet arvot otetaan käyttöön henkilökunnan motivoimiseksi, jotta jokainen motivoituu antamaan yritykselle täyden työpanoksensa. La Torren johto ei tahdo yrityksen kotisivuille arvoja ylös listaksi, vaan arvojen tulisi näkyä henkilöstön toiminnassa. Henkilöstön määrän kasvaessa nopeasti, yritys haluaa luoda arvojen avulla yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteen koko työryhmään. Tärkeintä on saada ensin nopeasti kasvava työryhmä toimimaan samojen arvojen mukaisesti ja näin ollen tuoda tekojen avulla arvot asiakkaiden tietoisuuteen. Onnistumista on, kun asiakkaat tunnistavat henkilökohtaisen palvelun laadun, baristojen ammattitaidon ja arvotuksen työhön, työntekijöiden teoista ja toiminnoista. Ja mikä tärkeintä, asiakkaat tunnistavat, kuinka yhteistyökykyinen ja persoonallinen työryhmä jokaisessa yksikössä on.

La Torrefazionen lopulliset ja johdon hyväksymät arvot (liite 4) lähetin sähköpostilla jokaisen yksikön ravintolapäällikölle, jotka seuraavassa oman yksikön palaverissa käyvät arvot läpi henkilökunnan kanssa. Ohjeistan ravintolapäälliköitä käymään palaverissa arvot läpi pohtien ja keskustellen henkilökunnan kanssa, mikä on arvojen mukaista toimintaa. Hen-

henkilökunta sisäistää osallistavalla keskustelulla arvot paremmin, kuin ravintolapäällikön vain kertoessa ne suoraan. Kuten tietoperustassa mainitsen (3.5 Arvojohtaminen), yrityksen arvojen tulee näkyä joka päiväisessä toiminnassa. Työntekijöitä tulisi muistuttaa tihein aikaväleillä arvoista, ja esimiesten on toimittava esimerkillisesti arvoja noudattaen joka päiväisessä työssään. Arvot pyritään tuomaan sisään henkilökunnan joka päiväiseen toimintaan, etteivät ne jää vain toiveajatteluksi. Henkilökunnan on tärkeää sisäistää arvot aidosti, jotta ne ovat jopa juurtuneet työntekijöiden ajatuksiin ja muuttuvat pitkällä aikatahtaimella rutiineiksi. Arvojen on tarkoitus ohjata työntekoa jatkuvasti arvojen mukaisiksi. Sisäistetyt arvot ovat ratkaisu onnistuneeseen organisaatiokulttuuriin (Colan 2014).

Arvot kirjataan uusien työntekijöiden perehdytyskansioon. Perehdytyskansion alussa on La Torrefazioneen tervetuloa-osio, johon arvot kirjataan ylös. Arvot sopivat täydellisesti perehdytyskansioon, sillä uudet työntekijät pääsevät heti sisäistämään Torren tunnelman ja henkilökunnan yhteisöllisyyden. Uskon, että arvot myös tuovat uusille työntekijöille jopa rohkeutta olla alusta asti omia itsejään. Lopulliset arvot näkyvät lyhyempinä versiona työnhakuilmoituksessa ja ne käydään läpi työhaastattelussa antamaan hakijalle kuvaa yrityksen sisäisestä toiminnasta. La Torrefazioneessa järjestämäni osallistava arvoprosessi ja sen seurauksena rakentuneet sisäiset arvot ovat yritykselle lähtölaukaus arvojen lopulliseen rakentumiseen. Kehittämistyöni käynnisti La Torrefazioneen ensimmäisen konkreettisen arvoprosessin.

## 7 Palaute kehittämistyöstä ja oma arviointi

Tässä kappaleessa käsittelen henkilökunnalta saamani palautteen arvotyöpajoista sekä johdon palautteen arvoista. Itsearviointin pohdin kehittämistyön tutkijana sen subjektiiviteettia, koska työni kohdistui omaan työympäristöni. Pohdin myös vastasiko lopputulos projektin alkuvaiheissa asettamiani tavoitteita. Ensin kerron kuitenkin henkilökunnalta saadun palautteen työpajojen onnistumisesta ja sujuvuudesta, jonka jälkeen kerron Lindgreniltä ja Hampfilta saamani palautteen arvoista.

### 7.1 Palaute henkilökunnalta ja johdolta

Sain henkilökunnalta vain positiivista palautetta arvotyöpajoista. Positiivinen palaute tuki omaa tunnettani niiden onnistumisesta. Suunnittelin työpajat tarkasti ja harjoittelin kulkua etukäteen. Uskon tämän johtaneen jokaisen hyvään kokemukseen työpajoista.

Keskiviikon 7.9. palautteissa työpajan selkeydestä ja sujuvuudesta kommentoitiin:

- Oli erittäin sujuva ja selkeä
- Sujui todella tehokkaasti
- Sujui oikein kivasti, hyvin ohjattu työpaja, oikeaan fiilikseen pääsi helposti, eikä ideointi tuntunut väkinäiseltä
- Sinulla (vetäjä) oli innostava asenne

Torstain 8.9. palautteissa työpajassa toteutuksesta kommentoitiin:

- Hyvä, kun lähetit materiaalia etukäteen, pystyi etukäteen pohtia työpajan kysymyksiä
- Selkeästi selitit, hyvin kyselit lisäkysymyksiä ja vedit keskustelua eteenpäin. Good!
- Oli hyvä arvotyöpaja! Uusi, erilainen ja motivoiva!
- On aina hyvä kokoontua ja jakaa mieltä painavia sekä positiivisia asioita, nostattaa ryhmähenkeä!
- Todella selkeä tiedotus ja ilmoittaminen ajankohdasta
- Selkeät ohjeet keskustelulle ja sujuvaa keskustelua pienryhmissä, herätti paljon keskustelua

Torstain 8.9. työpajassa hairahdettiin arvojen siivittäminen keskustelemaan yleisesti osallistujien kohtaamista ongelmista työpaikalla, joka johti myös työpajan venymiseen. Tärkeää oli kuitenkin, että yhdessä ryhmänä osallistujat pystyivät keskustelemaan positiivista asioista työympäristössä, mutta myös mieltä painavista asioista. Koen, että työpajat eivät olleet osallistujille ainoastaan arvojen pohtimista, mutta ylipäättään työyhteisössä ja –ympäristössä tärkeiden sekä merkittävien asioiden löytämistä. Omasta mielestäni hairahduminen pohtimaan käytännön tärkeitä asioita juurtaa jokaisen henkilökohtaisiin arvoihin siitä, mikä koetaan itselle oikeaksi ja tärkeäksi.

Myös keskiviikon 7.9. työpajassa hairahdettiin, mutta vain hieman. Mielenkiintoista oli huomata, kuinka oma-aloitteisesti osallistujat toivat esiin omia arvojaan, miksi kokevat jonkun asian epäoikeudenmukaiseksi, kun taas toisen oikeaksi. Keskustelussa muodostui jopa pientä, energistä väittelyä, joka omasta mielestäni syvensi keskustelua entisestään. Tuntui, että osallistujat pystyivät olemaan avoimia. Kuten tietoperustassa mainitsen keskustelun vaiheista, keskiviikon arvokeskustelussa tuntui ilmenevän hieman jokaista vaihetta. Keskiviikon arvotyöpajan keskustelu oli omasta mielestäni täysin onnistunut sekä ajallisesti että sisällöllisesti.

Torstain arvotyöpajassa minun olisi täytynyt pitää aikataulusta tiukemmin kiinni ja pyrkiä ohjaamaan keskustelua jatkuvasti arvoihin. Keskustelu venyi puoli tuntia, mutta osallistujia se ei tuntunut häiritsevän. Olin suunnittelut työpajan kulun ajallisesti melko kiireiseksi. Jatkoa ajatellen tulee näin tärkeälle keskustelulle antaa enemmän aikaa. Jos osallistujia olisi ollut molemmissa ryhmissä vielä enemmän, aika-arvioni olisivat ylittyneet vielä reilummin. Torstain arvokeskustelussa huomasin myös ryhmien epätasapainon. Toisessa ryhmässä keskustelua syntyi enemmän kuin toisessa, mikä oli minulle yllätys, sillä jaoin ryhmät kokemuksen ja persoonien perusteella. Arvot aiheena ovat vaikea, joten se saattoi johtaa toisen ryhmän yllättävään vaitonaisuuteen. Uskon, että ryhmien epätasapainon takia minun täytyi johtaa torstain työpajaa enemmän kuin keskiviikon.

Johdolta eli Jens Hampfilta ja Janina Lindgreniltä olen saanut palautetta siitä, kuinka työni ajoitus osui täydellisesti yrityksen tämän hetkiseen tilanteeseen. Kasvun ohella yhteisten sääntöjen ja arvojen luominen on tärkeää, jotta henkilökunta on motivoitunut saavuttamaan yhteisen tavoitteen. Lindgren kommentoi, että arvotyöpajoista muodostuneet aiheet ja arvot ovat juuri niitä asioita, joita yritys on halunnut alusta asti ajaa. Arvotyöpajat antoivat käsityksen siitä, mitä asioita työntekijät kokevat tärkeinä. Arvotyöpajat auttoivat osoittamaan, että työntekijät ja johto kokevat samanlaisten asioiden olevan tärkeitä, eli ristiriitoja johdon ja henkilökunnan välillä ei noussut esiin.

Hampf kommentoi arvon *Olemme Ammattitaitoisia Baristoja* olevan todella hyvä ja sisältävän kaiken olennaisen. Toisten tukeminen lisää itsevarmuutta, arvostuksen osoittaminen puolestaan motivoi työntekijöitä ja ylpeys omaan työhön vahvistaa asiakkaan näkemystä ammattitaitoisesta baristasta. Arvo *Kohtaamme Asiakkaat Yksilöinä* on tärkeä. On tarpeellista, että jokainen työntekijä sisäistää tämän. Työntekijöiden on ymmärrettävä, että jokaista asiakasta tulee palvella hieman eri tavoin. Asiakkaista on hyvä osata lukea kaipeavatko he kenties nopeaa palvelua, kahviantuntijuutta vai yksinkertaisesti sosiaalista kanssakäymistä. Kolmannen arvon *Teemme Yhdessä* sisältö muuttui merkittävämmäksi, kun yhteisten sääntöjen noudattaminen lisättiin arvon määritelmään.

## 7.2 Palaute henkilökunnalta yritykselle

Palautteen saanti on aina tärkeää, koska se motivoi jatkamaan ja kehittymään eteenpäin (Työturvallisuuskeskus), joten halusin kerätä työpajoista palautetta yritykselle. Palautelappuun pyysin osallistujia vastaamaan, kuinka hyödylliseksi henkilökunta kokee arvojen määrittämisen yritykselle ja miten ne tulevat auttamaan työnteossa jatkossa. Koen, että palaute työpajoista antaa myös johdolle lisäarvoa työn tärkeydestä. Kuten osasta palautteista tulee ilmi, arvot ovat asia, jota ei pohdita kovin usein. Varsinkin henkilökunnan keskustellessa yhdessä ryhmänä, osallistujat vaikuttivat pystyvän jakamaan tuntemuksiaan ja jopa epämiellyttäviä kokemuksiaan. Tunnen keskusteluun osallistuneet, joten pyysin heitä suoraan vastamaan lauseilla lyhyiden kyllä-ei vastauksien sijaan. Tuntui upealta huomata, kuinka henkilökunta koki arvotyöpajat ja arvojen määrittämisen tärkeänä osana kasvavaa Torrea.

Yhdistin samanlaisia palautteita ja kirjasin ne listaksi:

- Arvot on hyvä olla jokaisella työpaikalla määritettynä, kun on arvot, joiden mukaan toimii työpaikalla, toiminta on selkeää ja kaikilla on yhteinen päämäärä
- Arvot tuovat asiakkaalle/baristalle selkeyttä, selkeyden avulla mahdollista keskittyä itsensä kehittämiseen, tärkeää pysyä ajan mukana
- Toivon, että suurin hyöty on se, että työntekijöiden ja johdon arvot kohtaavat, jos ne eivät vielä kohtaa niin tämän työn (osallistava arvoprosessi) jälkeen ne kohtaavat, arvot selkeyttävät omaa työkuva, motivoivat ja auttavat ymmärtämään yritystä paremmin
- Yhteiset arvot ja tavoitteet antavat selkeämmän suunnan, tämän avulla työntekijät tulevat kuulluiksi oikeasti, on hyvä "brainstormata" ja jakaa tietämystä, kokemuksia sekä ajatuksia muiden työntekijöiden kanssa, se selkeyttää omia ajatuksia ja yhteisiä tavoitteita, joiden eteen koko henkilökunta saattaa yhdessä tehdä töitä
- Näitä asioita (arvoja) ei tule usein ajateltua, joten konkreettisten asioiden näkeminen paperilla selkeyttää myös omaa fiilistä, arvot tulevat varmasti olemaan apuna työnteossa
- Hyödyllistä pohdintaa, tärkeää on myös oikeasti pyrkiä arvojen toteutukseen, mikäli toteutuksessa onnistuu, on arvojen määrittämisestä ja workshopista varmasti hyötyä

Nämä palautteet osoittavat, että työpajoihin osallistuneet ovat ymmärtäneet arvojen käsitteen ja koko arvoprosessin hyödyn yritykselle. Palautteissa tietoperustaani arvojen määrittämisen hyödyistä yhdistyvät esimerkiksi yhteinen päämäärä ja tavoitteet, selkeämpi toiminta, arvojen kohtaaminen, motivointi ja työntekijöitä kuullaan. Vaikka henkilökunnan arvokeskusteluihin kaikki eivät päässeet osallistumaan, uskon silti jokaisen samaistuvan koottuihin arvoihin. Uskon, että La Torrefazione kasvaessa, jokainen henkilökunnasta on valmis työstämään yhteisiä arvoja ja pelisääntöjä luodaksemme jotain pysyvää.



### 7.3 Oma arviointi

Se, että työskentelen kohdeyrityksessä, vaikutti eri tavoin kehittämistyön toteutukseen ja tulokseen. Johtohenkilöihin yhteyden ottaminen ja heidän kanssaan keskusteleminen oli helppoa, koska tunnemme toisemme ja tapasimme työpaikalla vähän väliä. Tämä oli suuri etu koko kehittämistyön toteutuksessa, sillä kommunikointi oli jatkuvasti avointa ja nopeaa. Arvotyöpajoissa henkilökunnalta nousi esiin arvojen lisäksi kehitysehdotuksia työympäristöön ja arkipäivän toimintoihin, jotka minun oli helppoa viedä johdolle pohdittavaksi ja ajaa näin henkilökunnan sekä epämurkavia että onnistuneita kokemuksia. Aina kommunikointi johdon ja työntekijöiden välillä ei ole helppoa, joten arvokeskustelut auttoivat myös edistämään muita toimintoja yrityksessä.

Roolini La Torrefazionessa vaikutti paljon arvotyöpajojen osallistujiin. Työpaikaltani Fratellosta tuli eniten osallistujia, kuin mistään muusta yksiköstä. Vaikka pyrin ottamaan yhteyttä kaikkiin työntekijöihin erilaisia viestintävälineitä käyttäen, kasvotusten kysyminen johti selkeästi suurempaan osallistujaprosenttiin. Huomasin myös, että pidempiaikaisia työntekijöitä osallistui enemmän kuin uudempia. Työsuhteeni aikana, olen oppinut paljon yrityksen toiminnasta ja asioista, jotka La Torrefazionessa koetaan tärkeiksi. Minulle on muodostunut myös omia ajatuksia mahdollisista arvoista. Haittapuoli tutussa tutkimusympäristössä olikin se, että kokemukseni johti arvokeskustelua eteenpäin, silloin kun sitä ei osallistujien puolesta helposti muodostunut. Esimerkiksi, usein keskusteluissa esiin nousi ensimmäisenä käsite yhteishenki. Ohjasin keskustelua yhteishengestä yhteisöllisyyteen, koska olen kuullut ja oppinut käsitteen yhteisöllisyys esimiehiltäni työsuhteeni aikana. Ohjaamalla keskustelua vaikutin lopullisiin tuloksiin arvotyöpajoissa. Koen, että olen sekä alitajuntaisesti että tietoisesti ohjannut keskustelua oppimani perusteella. Suurena etuna toistemme tuntemisessa koin mahdollisuuden avoimeen keskusteluun. Osallistujat pystyivät jakamaan erilaisia ajatuksia ja tuntemuksia, sillä välillämme on yhteisten kokemusten perustama luottamus. Huomasin myös, että lyhytaikaisempia työntekijöitä ohjasi arvokeskustelussa enemmän heidän ennakkoon oppimansa tieto kuin pitkäaikaisia työntekijöitä. He nimittäin ovat keränneet perustaa työntekoon perehdytyskansiosta, joka ei ennen uusia yksiköitä sisältänyt tietoa yrityksen lähtökohdista ja ydintoiminnasta. Näin ollen pidempiaikaisia työntekijöitä ohjasi enemmän heidän kokemuksensa.

Lopullisia kehittämistyön tuloksia pyrin muotoilemaan täysin arvotyöpajojen perusteella. Muokatessani arvoehdotuksia pyrin tiedostaen käyttämään arvotyöpajoissa muodostuneita arvoja, jotta kehittämistyön tulos pysyy mahdollisimman objektiivisena. Kehittämistyön toteuttajana pyrin välttämään arvoehdotuksien muokkaamisessa omia ajatuksiani ja kokemuksiani arvoista. Avasimme arvotyöpajoissa valittuja arvoja osallistujien ajatusten pe-

rusteella. Arvojen sisältöä pohtiessa, pyrin tietoisesti vain kuuntelemaan ja kirjaamaan kommentteja ylös. Tässä minua helpotti keskustelun sujuvuus. Keskustelua syntyi pelkäämään osallistujien toimesta todella paljon. Esimiehet ja johto antoivat paljon heidän ideoitaan ja kommenttejaan arvoihin, joka vähensi vielä omia kokemuksiani arvoista.

Opinnäytetyöni tuottaminen on opettanut minulle jatkuvasti uutta arvoista ja arvoprosessista, johtajuudesta ja organisaation toiminnoista. Alussa aihe oli tuntematon, en tuntenut arvoprosessin kulkua tai menetelmiä, ja jopa arvot käsitteenä oli syvemmillä tasolla epävarmoja. Arvot ovat aina kiinnostaneet, joten työ oli todella mielenkiintoista toteuttaa. Arvoja voidaan lähestyä monilla eri tavoilla, joten eri lähteiden arvotulkintojen vertailu piti mielenkiintoani jatkuvasti yllä. Arvoprosessin toteutus oli uutta, joten jälkikäteen tarkastellessa on ollut upeaa huomata työn tuloksia. Tulosten seuranta ja niiden vaikutusta yritykseen tulevaisuudessa odotan paljon. Ennen kaikkea on ollut hienoa huomata, kuinka hyvin La Torrefazionessa on otettu työni vastaan ja oltu innokkaita toteuttamaan sekä jatkamaan arvoprosessia. Koko opinnäytetyöni on pysynyt täydellisesti aikatavoitteessa.

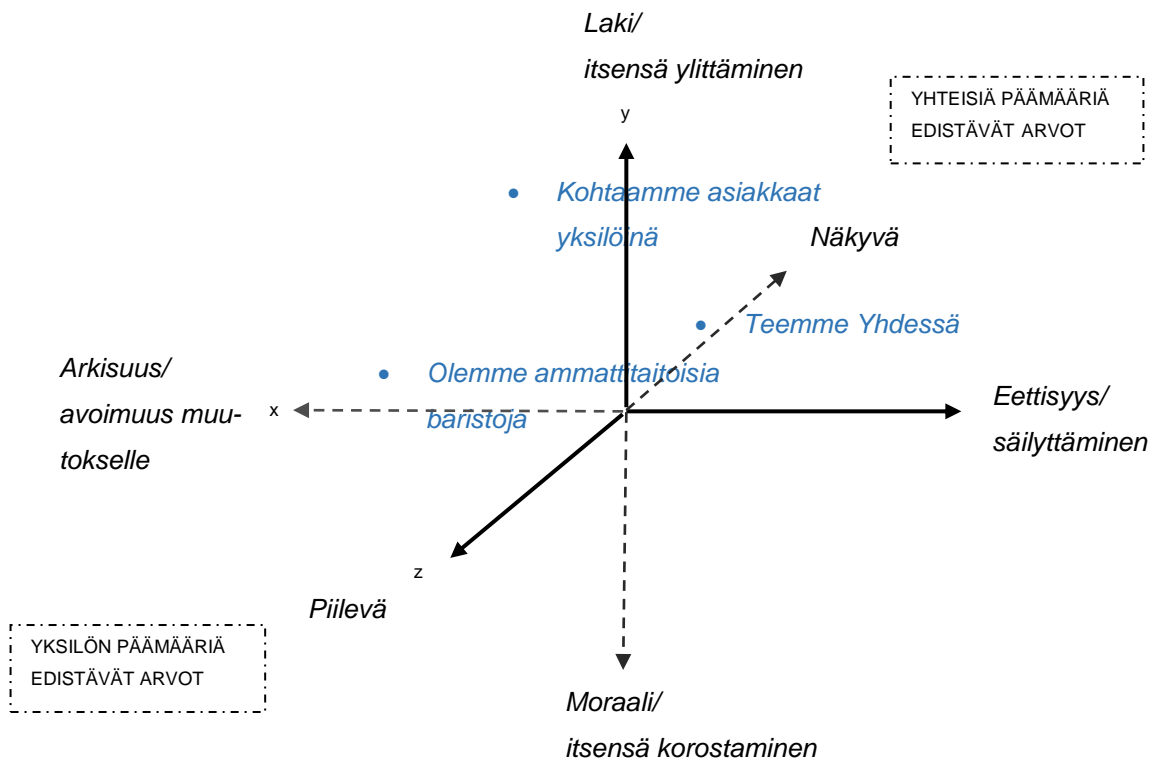
Jatkoa ajatellen, kehittäisin useampia tapoja motivoida henkilökuntaa osallistumaan työpajoihin ja tapahtumiin. Kehittämistyössäni osallistujaprocentti tippui puolella tavoitteestani. Minun olisi täytynyt panostaa vielä enemmän tavoittaakseni jokaisen työntekijän mielenkiinnon. Huomasin kehitettävää myös esimieskeskustelussa. Tapaamista olisi voinut siirtää ajalle, jolloin kaikilla olisi ollut enemmän energiaa annettavanaan. Esimieskeskustelussa muodostuneet arvot jäivät harmillisen ympäröiviksi. Panostin paljon niiden muokkaamiseen ja pyysin rakentavaa palautetta johdolta arvoehdotuksiini. Lopulta saimme koottua ja määritettyä arvot, joihin uskon, että koko henkilökunnan on helppo samaistua.

## 8 Pohdinta

Työn tavoite oli määrittää arvot yritykselle La Torrefazione osallistamalla henkilökunta mukaan prosessiin. Kehittämistyön tarkoituksena oli käynnistää osallistava arvoprosessi kohdeyrityksessä. Arvoprosessin valmistuminen voi viedä monta vuotta. Kehittämistyöni käynnistää prosessin määrittelemällä arvot La Torrefazioneen sisäiseen käyttöön henkilökunnan motivoimiseksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvot auttavat työntekijöitä päätöksentekotilanteissa ja ohjaavat kaikissa toiminnoissa. Määritetyt arvot ohjaavat uusia työntekijöitä sisäistämään organisaation haluaman toimintatavan ja tunnelman. Osallistava arvoprosessi sisälsi kaksi arvotyöpajaa henkilökunnan kanssa. Arvotyöpajoissa valittiin yhteensä 12 arvoa, jotka vein esimiehille tarkasteltaviksi. Esimiehet puolestaan yhdistelivät ja muokkasivat arvoista kolme yritykselle sopivinta. Lähetin arvoehdotukset johdolle, joilta sain viimeisen palautteen lopullisiin arvoihin.

### 8.1 Tärkeimmät tulokset

Kehittämistyön tuloksena muodostui kolme arvoa yritykselle La Torrefazione. Sovellan arvoulottuuskoodinaatistoa ja Schwartzin arvokehäteoriaa sijoittamalla La Torrefazioneen arvot koordinaatistoon (kuvio 6). Olen sisällyttänyt koordinaatistoon Schwartzin arvokehäteoriaa.



Kuvio 6. La Torrefazioneen arvot sijoitettuna arvoulottuuskoodinaatistoon

*Arvo Kohtaamme asiakkaat yksilöinä* sijoittuu lähelle lakia ja normeja sekä itsensä ylittämistä. Arvokehää tarkkaillen arvo kohdistuu universalismin sisälle hyväntahtoisuuden viereen. Nämä arvot ajavat muiden hyvinvoinnin ymmärtämistä ja arvostamista. La Torren arvo sisältää persoonallisen palvelun, jonka takia se on sijoitettu lähemmäs avoimuusmuutokselle puolta. Arvo *Teemme yhdessä* on täysin näkyvä arvo organisaation toiminnassa ja on yhteisiä päämääriä edistävä arvo. Se sijoittuu hyväntahtoisuuden ja yhdenmukaisuudet välimaastoon, koska huolehdimme toistemme hyvinvoinnista ja toimimme samojen periaatteiden mukaisesti. Arvo *Olemme ammattitaitoisia baristoja* sijoittuu lähelle muutos avoimuutta ja tehokkuutta. Schwartzin arvokehää hyödyntäen arvo sijoittuu itseohjautuvuuteen aivan virikkeisyyden lähelle. Kuten Puohiniemi (2006, 11) kuvailee itseohjautuvuuden tarkoittavan vapautta toimia, uuden tutkimista ja luomista sekä virikkeisyyden tarkoittavan uuden etsimistä ja haasteiden kohtaamista. Arvot ovat keskenään yhdenmukaisia eivätkä ole konfliktissa toistensa kanssa. Tämä helpottaa arvojen edistämässä ja sisäistämässä. Arvojen tuonti yrityksen toimintaan aloitetaan kirjaamalla ne perehdytyskansioon ja käyttämällä niitä osana rekrytointiprosessia. Henkilökunnalle ne tuodaan tietoisuuteen henkilöstöpalaverissa, jossa arvot käydään osallistavalla keskustelulla läpi. Palaverissa pohditaan yhdessä, mikä on arvojen mukaista toimintaa.

Arvotyöpajoissa tärkeimmiksi tuloksiksi arvoista nousivat yhteisöllisyys, laadukas kahvi ja ammattilypeys, aito asiakaspalvelu, toisten arvostaminen ja luottamus. Arvotyöpajoista nousi esiin arvojen lisäksi myös arvokeskustelun tärkeys. Palaute henkilökunnalta sai minut ymmärtämään, kuinka tärkeäksi hekin kokivat arvojen määrittämisen. Kehittämistyön tuloksena huomasi, kuinka tärkeää on osallistaa henkilökunta yrityksen prosesseihin. Kuten yksi osallistujista mainitsi palautteessaan yhdessä keskustelemisen nostattavan ryhmähenkeä.

## **8.2 Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset**

Arvojen käytäntöön vieminen on tärkeä osa arvoprosessia. Henkilökunnan täytyy tietää ja olla sisäistänyt arvot täysin, jotta he voivat tuoda arvot osaksi käytännön työtä. Lähetin arvot erikseen vielä palaverien lisäksi henkilökunnalle, jotta heillä on arvot kirjattuina ja he pystyvät tarkistamaan arvot helposti omasta tiedostosta. Palavereissa käytiin henkilökunnan kanssa arvot läpi osallistaen henkilökunta pohtimaan arvojen tuontia käytännön työhön. Henkilökunnan ymmärtäessä arvot, he pystyvät toteuttamaan niitä paremmin käytännössä ja tekevät työnsä mahdollisesti motivoituneempina ja paremmin. Varmistaakseen, että henkilökunta toimii arvojen mukaisesti, täytyy eri yksiköiden esimiesten seurata ja huomioida henkilökunnan toimintaa. Esimiesten on seurattava, toimiiko henkilökunta kaikissa prosesseissa, kuten asiakastilanteessa ja päätöksenteossa, arvojen mukaisesti.

Samoin myös esimiesten on tutkittava omaa toimintaansa eli toimiiko esimies itse näiden arvojen mukaisesti ja esimerkkinä työntekijöille.

Arvojen käytäntöön viennin varmistamiseksi voidaan perustaa kilpailu henkilökunnan välillä, kehittää asiakaskysely tai järjestää arvokoulutuksia. Arvokilpailussa henkilökunta pyrkiisi tuomaan arvoja jatkuvasti osaksi työntekoaan ja se, jonka seurataan toteuttavan arvoja parhaiten, palkitaan. Tietysti arvokilpailu vaatii järjestelyjä, jotta se motivoisi myös osaikaisia työntekijöitä antamaan täyden panoksensa. Arvokilpailu motivoisi henkilökuntaa jatkuvasti tuomaan arvoja osaksi joka päivästä työtä. Asiakaskyselyssä puolestaan pyydetäisiin asiakkaita vastamaan kysymyksiin, jotka on johdateltu yrityksen arvoista. Kyselyn tuloksena selviäisi, onko asiakas huomannut arvojen toteutumisen. Kyselyssä voidaan käyttää viisiportaista Likert-asteikkoa, joka auttaa asiakasta vastaamaan helposti ja nopeasti. Asiakaskysely toimii hyvänä testinä vertaillen asiakkaan kokemusta arvojen toteutumisesta ja henkilökunnan kokemusta omasta toiminnastaan. Arvokoulutukset puolestaan ovat erinomainen tapa osallistaa koko henkilökunta yhdessä keskustelemaan arvoista ja niiden merkityksestä työhön. Arvokoulutuksissa keskityttäisiin pääsääntöisesti arvoihin. Koulutuksissa johto pystyy antamaan henkilökunnalle suoria esimerkkejä arvojen tuomisesta osaksi käytännön työtä. Arvokoulutuksissa käytäisiin läpi myös arvojen tarkoitus ja mikä arvojen merkitys on yritykselle kokonaisuudessa. Koulutuksessa johto voisi kerrata yrityksen mission, vision ja strategian, jotta myös ne olisivat henkilökunnalle selviä arvojen lisäksi. Kuten luvussa 3.5 Arvojohtaminen mainitsin Puohiniemeä (2003, 30) mukaillen, arvot ohjaavat toimintaa mission, vision ja strategian toteutumisen ympärillä. Koko henkilökunnan arvokoulutusten ohella tulisi järjestää myös esimiesvalmennuksia. Esimiesvalmennuksessa ohjeistettaisiin esimiehiä toimimaan arvojen mukaisesti ja neuvoteltaisiin, kuinka he pystyvät seuraamaan arvojen toteutumista henkilökunnan toiminnassa. Esimiesvalmennuksessa käytäisiin läpi arvot osana johtajuutta ja kuinka kehittyä arvojohtajana. Arvojohtajuutta edistäessä, arvojen on toimittava apuvälineinä kaikissa johtamisen prosesseissa.

Merkittävä osa arvoprosessia on myös arvojen toteutumisen seuranta. Seuratessa arvojen toteutumista huomataan niiden toimivuus. Johdon täytyy tutkia, kuinka helppoa henkilökunnan on sisäistää arvot ja kuinka hyvin henkilökunta pystyy tai osaa tuoda arvot osaksi käytäntöä. Arvojen toteutumista seurattaessa on myös huomioitava, jos arvot eivät toteudu lainkaan. Silloin pystytään tehdä arvoihin muutoksia ja kehittyä siitä taas eteenpäin. Arvoprosessi on pitkä ja vaatii arvojen jatkuvaa päivittämistä, kunnes yritykseen löydetään sopivimmat ja toimivimmat arvot. Arvot ovat suuri osa organisaatiokulttuuria ja ne vaikuttavat sekä organisaation näkyviin että näkymättömiin osiin. Onnistuneen arvoprosessin tuloksena syntyy arvojohtajuutta.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen E. & Innanen P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY. Helsinki.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2000. Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY. Helsinki.
- Ahlman, E. 1939. Kulttuurin perustekijöitä. Kulttuurifilosofisia tarkasteluja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Ahokas, M., Lähteenoja, S., Myyry, L. & Pirttilä-Backman, A-M. 2005. Arvot, moraalit ja yhteiskunta. Tammer-Paino. Tampere.
- Akridge, J. & Foltz, J. 2009. Bringing Vision And Values to Life In Your Firm. Feed & Grain, 48, 6, s. 36–43.
- City 2012. Kahvin kolmas tuleminen. Luettavissa: <http://www.city.fi/opas/kahvin+kolmas+tuleminen/5279>. Luettu: 5.6.2016.
- Colan, L. 2014. How to Bring Your Company's Values to Life. Inc. Luettavissa: <http://www.inc.com/lee-colan/4-questions-to-bring-your-values-to-life.html>. Luettu: 28.9.2016.
- Collins, J. 2000. Aligning Actions and Values. The Forum. Luettavissa: [http://www.jimcollins.com/article\\_topics/articles/aligning-action.html](http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/aligning-action.html). Luettu: 28.9.2016.
- Frederic Labarthe 2011. Leadership. Transform Your Business into a Force for Social Change. Values Based Leadership. Luettavissa: <https://leadershipforlife.wordpress.com/the-speed-of-trust/values-based-leadership/>. Luettu: 30.9.2016.
- Geert Hofstede 2016. Cultural Dimensions. Itim International. Luettavissa: <https://www.geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>. Luettu. 4.9.2016.
- Ilangovan, D. & Durgadoss, R. 2009. Value Congruence - Personal Values and Corporate Values. Curie Journal, 1, 4, s. 92–95.

- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimilliseen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Otava. Helsinki.
- Kumar, N. 2012. Relationship of Personal and Organizational Values with Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, 12, 2, s.75–82.
- La Torrefazione Oy 2016. Perehdytyskansio. Welcome to the Family. Luettu: 5.9.2016.
- Lencioni, P. 2002. Make Your Values Mean Something. *Organizational Structure*. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>. Luettu 7.9.2016.
- On Strategy 2012. Overview of the Strategic Planning Process. Video, nähtävissä: <http://onstrategyhq.com/resources/developing-your-strategy/>. Katsottu: 28.9.2016.
- Turunen, K. 1993. Arvojen todellisuus. Johdatus arvokasvatukseen. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Turunen, K. 1997. Halut, arvot ja valta. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Lindgren, J. 3.2.2016. Varatoimitusjohtaja. La Torrefazione Oy. Sähköposti.
- Lindgren, J. 8.3.2016. Varatoimitusjohtaja. La Torrefazione Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.
- Lindgren, J. 5.9.2016. Varatoimitusjohtaja. La Torrefazione Oy. Sähköposti.
- Lindgren, J. 15.9.2016. Varatoimitusjohtaja. La Torrefazione Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Helsinki.
- Moody, R. 2000. Going, Going, Gone. *Internal Auditor*, 57, 3, s. 36–41.
- Niiniluoto, I. & Silvola, J. 2005. Nykyajan etiikka. Keskusteluja ihmisestä ja yhteisöstä. Tammer-Paino. Tampere.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor Kustannus. Espoo.
- Puohiniemi, M. 2006. Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika. Limor Kustannus. Espoo.

Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Schwartz, S. 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture, 2, 1, s. 3–20.

Tieteen termipankki 2016. Välinearvo. Luettavissa:

<http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:v%C3%A4linearvo>. Luettu: 26.9.2016.

Työturvallisuuskeskus. Vuorovaikutus työyhteisössä. Palautteen merkitys. Luettavissa:

<http://ttk.fi/index.phtml?s=134>. Luettu 25.9.2016.



## Liitteet

### Liite 1. Kutsu Arvotyöpajaan

#### Kutsu Arvotyöpajaan

Teen opinnäytetyönä osallistavan arvoprosessin yritykselle La Torrefazione. Opinnäytetyön tarkoitus on yhdessä määrittellä henkilökunnan ja johdon kanssa arvot työpaikallamme. Olisi hienoa, jos jokainen pääsisi osallistumaan ja vaikuttamaan La Torren arvoihin.

Järjestän kaksi arvokeskustelua henkilökunnan kanssa, joihin tarkoituksena olisi saada tasaisesti osallistujia jokaisesta yksiköstä. Arvokeskustelut järjestetään **Fratellosa ke 7.9. ja to 8.9. klo 19.** Avaan Facebookissa La Torrefazione Community-ryhmässä kyselyn, jossa voitte ilmoittautua jompaankumpaan päivään. Laitan myös saman viikon maanantai- ja tiistai-illat vaihtoehtoihin, jos ne saavatkin enemmän kannatusta.

Keskusteluissa ollaan 3-4 hengen ryhmissä ja ryhmät kiertävät kirjoittamassa fläpeille kahden kategorian alle arvoja. Kun kierros on tehty, valitsemme kategorioista yhteensä kuusi arvoa ja keskustelemme niiden merkityksestä sekä tärkeydestä työpaikallamme. Henkilökunnan kanssa tärkeimmiksi valitut arvot vien eteenpäin johdolle, ja heidän kanssa keskustelemme näistä arvoista sekä määrittelemme yritykselle sopivimmat arvot. Arvioitu aika keskusteluille on noin 1,5 tuntia. On hyvä jättää loppuun vähän pelivaraa, jos keskustelua syntyikin enemmän.

Arvoja pohtiessa täytyy miettiä, mikä on tärkeää. Arvot ovat asioista, jotka ovat meille tärkeitä. Arvoja ei tarvitse määrittellä yhdellä sanalla. Yksinkertaisuudessaan arvo voi olla: Tarjoamme erinomaista asiakaspalvelua. Voit valmistautua työpajaan pohtimalla esimerkiksi minkä koet työssä tärkeänä, mikä on sinulle elämässä tärkeää, mikä on auttanut onnistumaan (töissä) tähän asti jne. Jos mieleen tulee kysyttävää, voit olla yhteydessä sähköpostilla, puhelimella tai tulla Fratellosa käymään.

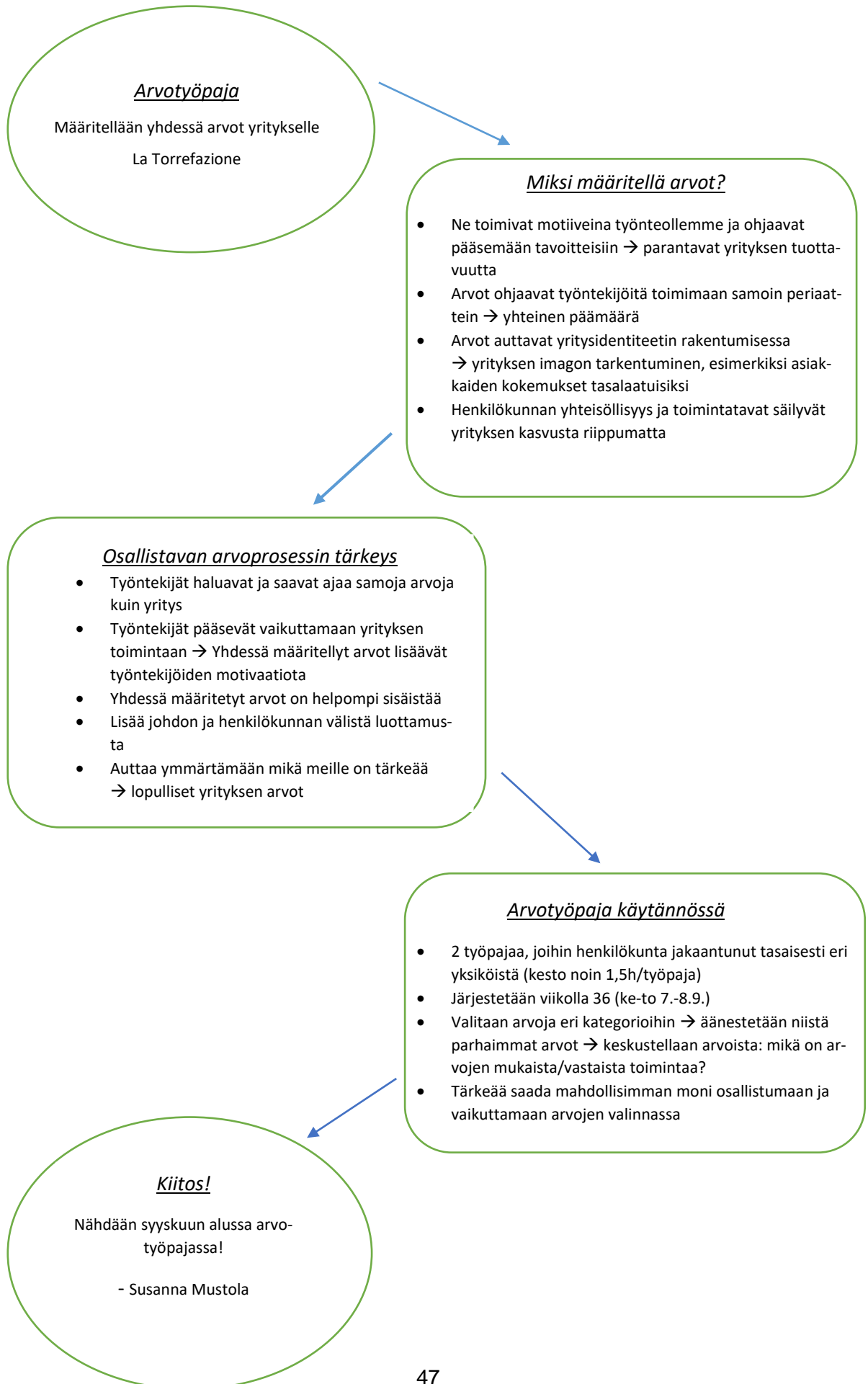
Luethan liitteen: Arvotyöpajan tärkeys.

Kiitos ystävät!

Terveisin, Susanna Mustola

p. 040 039 3974

## Liite 2. Arvotyöpajan tärkeys



### Liite 3. Arvotyöpajan kulku

1. Muutama päivä ennen arvotyöpajaa:
  - Muistutan työntekijöitä työpajasta ja ajankohdasta
  - Varmistan kaikkien ilmoittautuneiden osallistumisen ja kehotan saapumaan ajoissa
  - Kerään työkalut yhteen (kynät, teippi, taululehtiö, tulosteet kulusta, palautelaput)
  - Varaan pöydät/tilan Fratellosta
  - Teen itselleni muistilapun arvokeskustelun esittelystä ja arvoesimerkeistä
2. Työpajan aloitus (10 min)
  - Toivotan kaikki tervetulleiksi ja kiitän osallistumisesta
  - oma + opinnäytetyön esittely
  - Ilmoitan, että opinnäytetyössäni ei mainita nimiä ja osallistuminen on täysin anonyymi
  - Käyn läpi työpajan kulun yksityiskohtaisesti
  - Esitän lämmittäviä kysymyksiä, pyydän jokaista kertomaan mikä heidän elämänsään/työssään on tärkeää (avaamme näin käsitettä arvo)
  - Jaan ryhmät
  - Avaan kategoriat (*me itse*: mikä on auttanut meitä onnistumaan, mikä meille on tärkeää (ennen/nyt/tulevaisuudessa) ja *asiakkaat*: mitä asiakkaamme arvostavat, mikä heille on tärkeää (ennen/nyt/tulevaisuus)) osallistujille ja annan muutaman arvoesimerkin
  - Tarkistan, onko osallistujilla kysyttävää
3. Ensimmäinen kierros (n. 30 min)
  - Ryhmät kiertävät kirjoittamassa fläpeille kategorioiden alle arvoja ja luovat niistä keskustelua  
→ jokaisella ryhmällä on 10 minuuttia per aihe/pöytä
  - Kierrän kuuntelemassa keskustelua ja kehotan kirjoittamaan ylös kaikki ajatukset
  - Autan, jos arvoideoita ei näytä syntyvän
4. Toinen kierros (n. 15 min)
  - Kiinnitän fläpit seinälle ja annan osallistujien tarkastella kertyneitä arvoja
  - Onko samoja arvoja?
  - Äänestämme sitten molemmilta fläpeiltä kolme (3) tärkeintä arvoa, yhteensä kuusi (6) arvoa nousee jatkokäsittelyyn
  - Keskustelua siitä, miksi nämä arvot tuntuvat tärkeimmiltä
5. Arvojen avaus (n. 45 min)
  - Jokainen arvo otetaan yksitellen käsittelyyn
  - Muodostetaan keskustelua:
    - mikä on arvojen mukaista toimintaa, entä vastaista
    - mitä nämä arvot tarkoittavat
  - Kirjoitan ylös keskustelun tuloksia
  - Keskustelun lopettelu, onko osallistujilla vielä lisättävää

## 6. Palautteen kerääminen ja lopetus

- Pyydän antamaan palautetta minulle (myös suullista)
  - työpajan sujuvuudesta/selkeydestä

Yritykselle:

- kuinka hyödylliseksi koet arvojen määrittämisen
- kuinka uskot arvojen auttavan työnteossa jatkossa
- Kiitän palautteesta ja osallistumisesta
- Kerron, että lopulliset arvot ilmoitetaan, kun esimiesten ja johdon kanssa on keskusteltu

## **Liite 5. La Torrefazionen arvot (sisäinen käyttö)**

### ***Olemme Ammattitaitoisia Baristoja***

*Autamme toisiamme kehittymään jatkuvasti eteenpäin tukemalla ja arvostamalla toisiamme. Olemme ylpeitä työstämme.*

### ***Kohtaamme Asiakkaat Yksilöinä***

*Olemme omia persooniamme asiakkaiden edessä ja pyrimme luomaan jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisen sekä kodikkaan kahvilakokemuksen kaupungin intohimoisimpien baristojen kanssa.*

### ***Teemme Yhdessä***

*Me olemme Torre. Luomme oman tiiviin yhteisömme noudattamalla yhteisiä sääntöjä sekä olemalla avoimia ja luottamalla toisiimme.*