



Matti Vuori

Organisaation arvoista

Organisaation arvomäärittely ei ole tällä hetkellä (2009) muodissa, koska arvoja on sovellettu puutteellisesti ja ne ovat olleet enemmän retoriikkaa kuin johtajuuden vahva työkalu, kehittämisdialogin väline, toiminnan laadun perusta tai osoitus organisaation itse-ymmärryksestä.

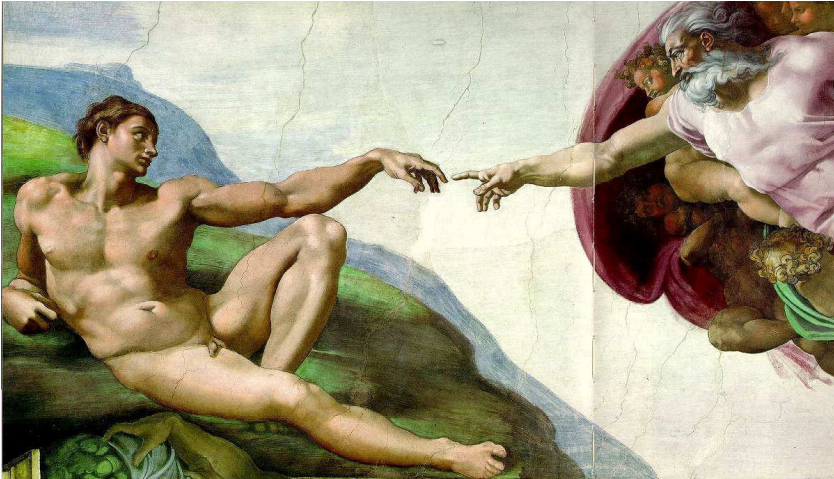
Kuitenkin, arvoilla voi olla keskeinen rooli, kun toimintaa muutetaan ketterämmäksi tai hajautetummaksi. Sellainen toiminta ei voi perustua kaiken dokumentoimiseen ja valmiiden sääntöjen luomiseen, vaan tarvitaan yhteisiä kaiken toiminnan läpäiseviä periaatteita, joita soveltamalla löytyy oikea (tai paras) ratkaisu kuhunkin tilanteeseen. Tämän vuoksi luetaan tässä organisaation arvokokoelman ja yksittäisten arvojen olennaisia hyviä piirteitä, jotka on hyvä ottaa huomioon arvojen määrittelyprosessissa. Perusajatus on se, että 2000-luvulla osataan arvoihinkin suhtautua asiallisesti aivan kuin muihinkin organisaation mihin tahansa määrittelyyn. Tämä "laatujärjestelmällinen" suhtautuminen ei suinkaan merkitse, että arvot ovat mekanistinen asia, vaan päinvastoin johtuu siitä, että juuri vahvojen merkityssisältöjensä vuoksi arvoja pitää käsitellä hyvin varovasti ja huolella.

Sisällysluettelo

Arvot ovat kehittämisen tulosta	2
Arvot ovat vain osa organisaation määrittelyä	3
Hyvä arvokokoelma	3
Hyvä yksittäinen arvo	4
Huonoja arvomäärittelyjen piirteitä	4
Arvojen laadunvarmistus	4
Loppukaneetti... ..	4

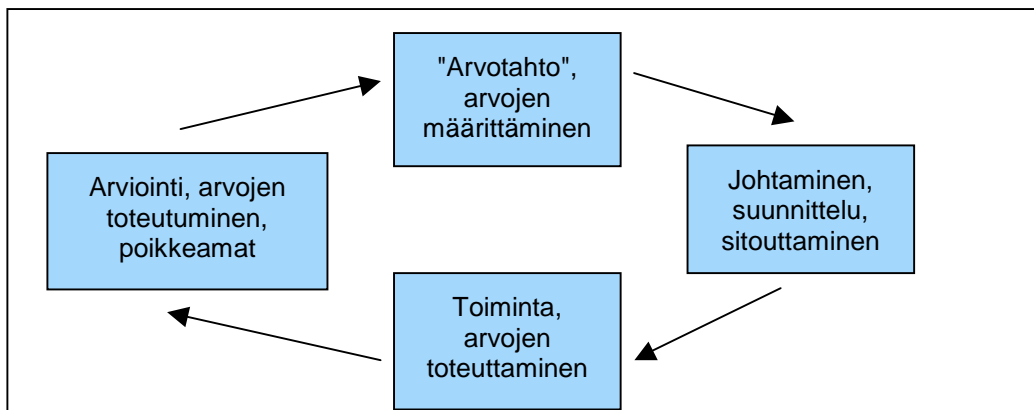
Arvot ovat kehittämisen tulosta

Arvojen keskeinen luonne on johdon tahto: tällainen organisaatio meillä pitää olla! Se pitää määrittää ja siihen pitää pyrkiä tavoitteellisesti. Johdon pitää toimillaan varmistaa, että visio on selvä ja organisaatio kehitty sellaiseksi kuin halutaan. Organisaatio on johtajansa kuva ja vaikka osallistuva kehittäminen on tärkeää, ei organisaation ydinarvoja voida luoda "huutoäänestyksellä".



Kuva 1. Arvot ovat keskeinen luodun organisaation piirre (kuvassa Michelangelon teos Luominen)

Sen sijaan osallistuvilla prosesseilla voidaan ja pitää miettiä tapoja toteuttaa arvoja ja myös tunnistaa kussakin yksikössä oikeasti toteutuvat arvot.



Kuva 2. Arvoprosessin kehä (yksinkertaistettuna)

Arvot ovat vain osa organisaation määrittelyä

Organisaatiolla on monia määrittelyjä, joista arvot ovat vain yksi. Arvoja voidaan arvioida relevantisti vain, kun kuvausten kokonaisuus on olemassa ja eheä.

Sisältö	Määrittelyjä
1. Miksi?	Missio
2. Mitä?	Toiminta-ajatus, tuotteiden ja palveluiden kuvaus
3. Miten?	Strategia, johtamis- ja organisaatiomalli, politiikat, menestystekijät, prosessikuvaukset
4. Millä ehdoilla?	Arvot, eettiset periaatteet
5. Laadunvarmistus	Laatujärjestelmä, mittaus
6. Suorituskyky	Mittarit, kehittämistoiminnan kuvaus
7. Yhteistyökyky	1-6
8. Arvolupaus	1-7

Hyvä arvokokoelma

- Tiivistää periaatteet ja uskomukset, joihin organisaation toiminta perustuu; millainen on sen luonne; "what makes it tick"
- On joko totta tai tavoitearvot, joihin on sitouduttu; toisaalta siis jotain, mitä halutaan varjella tai jotain, mihin pyritään ja mitä halutaan kehittää
- Nykytilanteen arvot on laadittu yhteistyössä; tavoitearvojen asetannassa saa näkyä vahva johtajuus
- (organisaatio on johtajan kuva ja arvot ovat sitä mitä suurimmassa määrin), mutta ei keskijohdon heikkoutta
- Arvoja osataan käyttää hyödyksi
- On vain osa organisaation määrittelyä: toiminta-ajatus, missio, strategia, menestystekijät, arvot, eettiset periaatteet, politiikat, mittarit jne...
- (kaikkia tärkeitä tai hyviä asioita ei siis laiteta arvoihin)
- Edustaa tasapainoisesti toiminnan eri elementtejä
- On suppea. Perinteisesti kolme on nähty optimimääränä. Mutta maailma monimutkaistuu. Toisaalta yksinkertaisuus arvoissa auttaa hallitsemaan monimutkaisuutta, toisaalta taas sen pitää heijastaa maailman muuttumista. Henry Mintzbergiä mukaellen viisi saattaa olla "maaginen" luku myös arvojen määrälle. Kolme on kuitenkin 2000-luvulla liian vähän
- Nostaa esille organisaation uniikkeja piirteitä, korostaa identiteettiä ja erottuvuutta muista
- Kaikki ovat erinomaisia arvoja - joukossa ei yhtään mätää omenaa, se pilaa kaikki arvot
- Ei ole - eikä näytä - johdon retoriikalta, vaan aidolta asialta
- Ei liioittele organisaation tai toiminnan arvopohjaisuutta - maailmassa on erilaisia organisaatioita,
- joiden periaate- ja arvopohjaisuus vaihtelee
- Arvot voidaan esittää ylpäesti
- Arvojen välillä ei ole ristiriitoja
- Arvojen toteutuminen voidaan katselmoida (ja katselmoidaan!) vuosittain - kaikille löytyy mittareita

Hyvä yksittäinen arvo

- Nostaa esille tärkeän asian
- Edistäminen tuottaa hyötyä, yhteistä etua, ei ristiriitoja
- On joko totta tai tavoitearvo, johon on sitouduttu
- Ei ole jeesustelua, vaan aito, rehellinen asia
- Yhteinen kaikille organisaation sisäisille sidos- ja ammattiryhmille
- Sisältää vahvoja merkityssisältöjä enemmän kuin näkyy päälle
- Energisoi ja innostaa ihmisiä, tuottaa panostuksia
- Edustaa asian luonteen korkeatasoista ymmärrystä, ei ole pienin yhteinen nimittäjä
- Voidaan käyttää päätöksenteon kriteerinä tilanteissa, joissa ei ole tarkempia sääntöjä
- On yksikäsitteinen. Tiedetään mitä se on ja mitä se ei ole
- "Kääntyy" kaikkiin kieliin ja kulttuureihin, joissa organisaatio toimii
- Ymmärrettävä, organisaation yhteistä arkikieltä
- Sisältö voidaan selittää yksinkertaisesti
- Voidaan purkaa periaatteiksi ja käytännöiksi jokaisessa toiminteessa
- Voidaan mitata. Jos arvolle ei löydy mitään mittareita, unohda se
- Voi olla riippumaton muista arvoista tai muodostaa niiden välille ketjun
- Hyvällä tavalla itsestäänselvä
- On sopivasti katselmoitu

Huonoja arvomäärittelyjen piirteitä

- Arvot kopioidaan toiselta organisaatiolta
- Uudistusten, esim. yritysintegraatioiden, yhteydessä arvoja muotoillaan editoimalla, ymmärtämättä, että jokaisella vanhan arvomäärittelyn sanalla ja pilkulla on vahvoja merkityksiä henkilöstölle
- Toteutuvina arvoina esitetään asioita, joita teoilla rikotaan jatkuvasti ilman johdon toimenpiteitä
- Markkinointi määrittää arvot avainasiakkaita houkutteleviksi
- Johto ei selitä arvojen sisältöä ja toteutusta käytännössä
- Ylin johto ei anna arvoille kaikkea näitä: kasvojaan, sanaansa, tekojaan, puolustavaa voimaansa
- Arvoilla ei ole kirjasta yhteyttä missioon ja alempiin periaatteisiin (vasta missio antaa arvoillekin selityksen)
- Arvoja ei kehitetä ja ne muumioituvat eivätkä enää hengitä
- Sekoitetaan toteutuvat arvot ja tavoitearvot
- Organisaatiolle ei anneta tilaisuuksia keskustella arvoista ja eettisistä periaatteista – arvoista tulee tabuja

Arvojen laadunvarmistus

Arvot ovat organisaation asia siinä missä muutkin ja niiden laatua pitää tarkastella, kehittää, arvioida ja varmistaa siinä missä muidenkin asioiden. Oleellista on se, että:

- Arvot luodaan tarkoituksenmukaisella tavalla (olkoon se sitten kussakin tilanteessa millainen tahansa)
- Arvot katselmoidaan ja hyväksytään asianmukaisesti
- Arvojen muutokset käsitellään asianmukaisesti
- Arvojen toteutumista mitataan ja katselmoidaan asianmukaisesti
- Mittaustuloksia, poikkeamia tavoitteiden ja toteutuneen välillä käsitellään ja tehdään korjaavia toimenpiteitä
- Arvoja kehitetään jatkuvasti. Jatkuvan parantamisen periaatteen pitää koskea myös arvoja.

Loppukaneetti...

Arvojen johtaminen ei ole arvojohtamista, vaan johtamista, jossa arvoilla on tasapainoinen asema johdettavien asioiden kokonaisuudessa.

Arvojen johtaminen on osa laatujohtamista, jonka pitää kattaa myös johtamisen laatu.