

ARVOJEN TOTEUTUMINEN YRITYKSISSÄ

Case Intotalo Oy

Jessica Myllyniemi

Opinnäytetyö
Joulukuu 2012

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Tiimiakatemia
Liiketalous





Tekijä(t) MYLLYNIEMI, Jessica	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 20.12.2012
	Sivumäärä 43	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi ARVOJEN TOTEUTUMINEN YRITYKSISSÄ, Case Intotalo Oy		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LUUKAS, Ulla		
Toimeksiantaja(t) Intotalo Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia toimeksiantajan, Intotalo Oy:n, lisäksi kahdessa muussa yrityksessä olevia arvoja, kuinka ne toteutuvat ja ovatko ne menestyksen kannalta oleellisia. Tutkittavat yritykset ovat kaikki samalla sektorilla toimivia seminaari-, valmennus- ja koulutuslalle painottuneita yrityksiä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla syksyllä 2012. Tutkimukseen haastateltiin kolmesta eri yrityksestä yhteensä kymmentä henkilöä ja haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa selvitettiin, kuinka yritysten henkilöstö on selvillä yrityksen arvoista, miten he kokevat niiden toteutuvan yrityksessä ja ovatko yrityksen arvot linjassa haastateltavien henkilökohtaisten arvojen kanssa. Haastatteluista nousseista pääteemoista tehtiin tulkintoja yrityksiä yhdistävistä asioista.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että yrityksistä löytyi paljon yhteneväisyyksiä arvoihin liittyen. Työn merkityksellisyys, yrityksen sisällä vallitseva luottamus sekä jatkuva kehittyminen ja kasvaminen koettiin kaikkien yritysten kohdalla erittäin tärkeiksi asioiksi työmotivaation kannalta. Tutkittavissa yrityksissä yrityskulttuuri on vahva ja se on edellytys yrityksen menestymiselle.</p> <p>Arvojen määrittäminen yrityksessä voi olla pitkä prosessi ja dialogin käyttäminen on syvällisten keskustelujen mahdollistaja. Koko henkilöstön mukaan ottaminen on tärkeää arvoja määrittäessä, jotta voidaan päästä varmuuteen siitä, että yrityksen arvot tarkoittavat kaikille henkilöille samoja asioita ja niihin voidaan sitoutua. Mikäli henkilöstö ei voi allekirjoittaa yrityksen arvoja tai ne ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojen kanssa, se voi johtaa uupumiseen tai irtisanomiseen. Yrityksen arvoja määriteltäessä on tärkeää löytää arvot yrityksen omasta toiminnasta, koska arvot ovat jo olemassa, mutta ne pitää tunnistaa ja pukea sanoiksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Arvot, yrityskulttuuri, arvojen toteutuminen, kvalitatiivinen tutkimus, arvojohtaminen, kulttuuristrategia		
Muut tiedot		



Author(s) MYLLYNIEMI, Jessica	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 20122012
	Pages 43	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title REALIZATION OF VALUES IN COMPANIES, Case Intotalo Oy		
Degree Programme Programme in Entrepreneurship Development		
Tutor(s) LUUKAS, Ulla		
Assigned by Intotalo Oy		
Abstract The aim of the thesis was to find out how the company values appear in the commissioner's Intotalo Oy company as well as in two other companies. It was also studied if the values were essential regarding the company success. The three companies operated in the same branch, i.e. seminar, coaching and education. The study was conducted using a qualitative research method. The research data was collected by interviews in the autumn of 2012. Altogether ten persons from three different companies were interviewed and the interviews were carried out as individual interviews. The interviews explored how the staff members were aware of the company values, how they perceived them to be applied in the company, and whether the company values were in line with the interviewees' personal values. The main themes that emerged from the interviews were studied to find out common values of the three companies. The research of the thesis revealed that the companies had a lot of similarities regarding the values. Meaningful work, trust within the company as well as continuing development and growth were important matters in terms of motivation. The research revealed that the corporate culture was strong and it was a prerequisite for business success. Defining values for a company can be a long process and utilising dialogue enables discussion in depth. The inclusion of the entire staff is important when determining the values, in order to obtain the certainty that the company values are perceived in the same way by all staff members and that they can commit themselves to the values. If the staff members cannot sign the company values or if the values conflict with their personal values, it can lead to burnout or dismissal. Determining the values of the company, it is important to find the values in the company's own operations, as they already exist there, but must be recognised and put into words.		
Keywords Values, company culture, realization of values, qualitative research, value-based leadership, culture strategy		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	4
2.1 Aineiston keruu.....	6
2.2 Aineiston analyysi.....	7
3 ARVOT JA NIIDEN MERKITYS	7
3.1 Arvot.....	7
3.2 Arvot yritysmaailmassa.....	8
3.3 Yksilön arvojen merkitys.....	14
3.4 Arvojohtaminen.....	17
4 TUTKITTAVIEN YRITYSTEN ARVOT.....	18
4.1 Intotalo Oy ja yrityksen arvot.....	19
4.2 Monkey and Banana osuuskunta ja yrityksen arvot.....	20
4.3 Nordic Business Forum Oy ja yrityksen arvot.....	20
5 TUTKIMUSTULOKSET	21
5.1 Yritysten yhteneväisyydet.....	21
5.2 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	26
6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	28
7 POHDINTA	30
LÄHTEET.....	33
LIITTEET.....	35

LIITE 1. Intotalo Oy:n johtavat ajatukset	35
LIITE 2. Nordic Business Forum Oy:n arvot	38
LIITE 3. Monkey and Banana osuuskunnan brändikirjekuori.....	39
LIITE 4. Haastattelurunko	40

KUVIOT

KUVIO 1. Visio, missio arvot	9
KUVIO 2. Yrityskulttuurin kolme eri tasoa.....	14
KUVIO 3. Henkilökohtaiset ja yrityksen arvot.....	15
KUVIO 4. Joharin ikkuna.....	16
KUVIO 5. Kauppakamarin tutkimus arvojen toteutumisesta yrityksissä.	17

1 JOHDANTO

Arvot ja arvojen toteutuminen yritysmaailmassa ovat teemoja, jotka ovat kiinnostaneet opinnäytetyön tekijää Tiimiakatemia opintojen alusta, vuodesta 2009 lähtien, minkä vuoksi arvot olivat luonnollinen valinta opinnäytetyön aiheeksi. Tutkija on käynyt Suomen ja Ruotsin partiolaisten yhdessä toteuttaman Value Based Leadership-kurssin vuosina 2011-2012, jossa käsiteltiin neljän lähimoduulin aikana yhteisöjen ja yritysten arvoja ja arvokäsityksiä. Kurssilla tutustuttiin erilaisiin arvoja avaaviin teorioihin ja työkaluihin, joista osa olivat tutkijalle jo tuttuja Tiimiakatemiaalta. Kurssi antoi uusia näkökulmia ja laajensi tutkijan ajattelua liittyen sekä yritysten arvoihin että arvoihin henkilökohtaisessa elämässä. Arvot ohjaavat kokonaisvaltaisesti kaikkea toimintaamme elämässä. (Kouzes & Posner, 2007.)

Paremmen työelämän keskiössä ovat johtajat, johtaminen ja yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri syntyy yrityksen arvoista ja mitä vahvempi yrityksen kulttuuri on, sitä kovempia tuloksia yritys voi tehdä. (Parempi työelämä 2012; Rossi 2012.) Meillä jokaisella on arvoja ja parhaimmillaan ne auttavat ratkaisemaan elämän suuria kysymyksiä. Yritysten arvojen pitäisi sopia sen työntekijöiden omaan tarinaan ja merkitysten etsimiseen, koska silloin voidaan päästä intohimoisiin suorituksiin ja ihmiset ovat valmiita heittäytymään täydestä sydämestään yrityksen toimintaan. (Parempi työelämä 2012.) Opinnäytetyön tutkimuksen aiheena on yrityksen kulttuurin synnyttävien arvojen tutkiminen ja tarkoituksena on löytää syvällisempi ymmärrys siitä, millä tavalla yrityksen arvot vaikuttavat sen menestymiseen ja kulttuuriin.

Arvojen päivittäminen tulee usein ajankohtaiseksi yritysten muutostilanteissa uusien toimintatapojen myötä. Opinnäytetyön toimeksiantajalla Intotalo Oy:llä toiminta on laajentunut viimeisen vuoden aikana ja yritys elää muutoksen aikaa uuden brändinsä myötä. Intotalo Oy:n arvot ovat olleet samat koko sen kymmenvuotisen toiminnan ajan, ja toimitusjohtaja Olli Leppäsen mukaan ne

ovat edelleen toiminnan laatua kuvaavia arvoja. Leppänen haluaa käydä arvot uudelleen läpi henkilöstönsä kanssa, jotta voidaan tarkastella, onko uusi brändi ja sen myötä laajentunut toiminta ja uudet henkilöt yrityksessä vieneet arvoja tiedostamattaan uuteen suuntaan. (Leppänen, 2012.)

Yritysmaailmassa arvot ovat ohjanneet toimintaa niin kauan kuin yrityksiä on ollut olemassa. Varsinainen läpimurto arvojen käyttämisestä yritystoiminnassa on tullut 1990-luvun alussa yhdysvaltalaisen yrityksen General Electricin johtajan Jack Welchin myötä. (Puohiniemi 2003, 35.)

Kauppakamarin (2009) vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan 69 % yritysjohtajista ilmoitti, että heidän johtamiensa yritysten arvot on määritelty. Valittavan monella yrityksellä arvot näkyvät kuitenkin vain toimiston seinällä olevassa taulussa tai hienoina kliseinä nettisivuilla olematta osana todellista päivittäistä toimintaa (Puohiniemi 2003, 4).

Yrityksessä arvojen tulisi olla selkeitä ja jokaisen tiedossa olevia; sellaisia, joihin yrityksen jokainen työntekijä voi samaistua ja jotka jokainen voi allekirjoittaa osaksi omaa toimintaansa työssä. Arvoja on hyvä tarkastella koko henkilöstön kanssa säännöllisin väliajoin ja pohtia, onko oma toiminta edelleen arvojen mukaista vai pitäisikö jotain muuttaa. Koko henkilöstön mukaan ottaminen on tärkeää arvoja laadittaessa tai niitä muutettaessa, jotta jokainen voi alusta asti sisäistää arvot ja olla osana luomassa yrityksen toiminnan edellytyksiä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003.)

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuskysymyksenä on: kuinka arvot toteutuvat yrityksessä? Tarkoituksena on tutkia miten tutkimuksessa mukana olevissa yrityksissä arvot toteutuvat, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan ja millainen merkitys arvoilla on yrityksen menestyksen kannalta. Rossin (2012, 92) mukaan parhaiden työpaikkojen menestystarinoiden taustalla on yksi yhteinen tekijä: parhaat työpaikat ovat arvojohdettuja. Kun yrityksessä voidaan hyvin, on työntekijöillä energiaa

myös työn ulkopuolella, jolloin yritysjohtajan toiminta vaikuttaa välillisesti myös työn ulkopuolella. ”Vastuullisen yrityksen arvomaailma kertautuu, ja riittävä vastuullisten yritysten massa pystyy pienessä maassa melko nopeastikin muokkaamaan kansakunnan arvomaailmaa.” (Rossi 2012, 331.)

Tutkimuksessa on mukana toimeksiantajayrityksen, Intotalo Oy:n lisäksi kaksi muuta yritystä tuomassa vertailupohjaa arvojen toteutumiseksi. Toinen yrityksestä on yksi Pohjois-Euroopan merkittävimpiä liike-elämän seminaareja ja valmennuksia järjestävä Nordic Business Forum Oy (Nordic Business Forum Oy 2012). Kolmantena yrityksenä tutkimuksessa on muun muassa pukeutumisen myötä hyvin keltaisena tunnettu ja innovatiivisten valmennuksien kautta tutuksi tullut Monkey and Banana -osuuskunta, joka tunnetaan paremmin nimellä Monkey Business (Monkey Business 2012). Tutkittavat yritykset toimivat samalla toimialalla valmennusten ja seminaarien parissa ja tekevät pitkälti vain B2B-myyntiä eli toisille yrityksille suunnattua liiketoimintaa. Yritykset valikoituivat tutkimukseen mukaan toimeksiantajan toiveesta.

Tutkimus on laadullinen ja sillä pyritään saamaan syvällisempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä perustuen tutkittavien henkilöiden kokemuksiin (Kananen 2008). Tarkoituksena on löytää näille yrityksille yhteisiä tekijöitä arvojen toteutumisesta ja näiden avulla pyrkiä löytämään ilmiön syvällisempi kuvaus.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyrkimyksenä on kuvata jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin tapahtumalle (Sarajärvi & Tuomi 2002, 87). Tutkimuksen päättelyn logiikka on induktiivinen, koska siinä pyritään etenemään yksittäisten tapausten avulla yleistyksiin (Kananen 2010, 40).

Arvojen toteutumista tutkittiin haastattelemalla näiden kolmen yrityksen henkilöstöä. Haastatteluihin kutsuttiin henkilöitä perustajajäsenistä aina yrityksen uusimpiin tulokkaisiin, jotta välttyttiin Kananen (2008, 84-85) mainitsemilta ääritapauksilta.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja tietoa siitä, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka tekevät tutkittavista yrityksistä ainakin ulospäin katsoen arvostettavia.

2.1 Aineiston keruu

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin sen johdosta, että arvot voivat olla hyvin henkilökohtaisia asioita ja haastattelut saattavat kokea arvot eri tavoin riippuen työsuhteen pituudesta tai henkilökohtaisista asioista. Ryhmähaastattelussa olisi saattanut jäädä tutkimuksen kannalta tärkeitä seikkoja sanomatta yhteisön paineen vuoksi. (Kananen 2008, 73-76.)

Haastattelun etuna tiedonkeruumenetelmänä on sen joustavuus: tilanteessa ollaan suorassa verbaalisessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin tutkija voi halutessaan tehdä tarkentavia kysymyksiä erotuksena vaikka kyselylomakkeen käyttöön tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelussa on kyse myös nimenomaan kasvokkain tapahtuvasta tilanteesta, ei kyselylomakkeen lähettämisestä, jolloin tutkijan on mahdollista tulkita haastateltavan nonverbaalia ilmaisua. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Haastatteluissa tutkijalla oli tukea antava kysymyspatteristo apuna, mutta haastattelut pyrittiin käymään mahdollisimman luontevasti jutellen niin, että löydettäisiin mahdollisimman tarkkoja vastauksia tutkimusongelmaan.

Yksilöhaastattelun ongelmat liittyvät etuina pidettyihin asioihin; vuorovaikutustilanne asettaa tiettyjä haasteita tutkijalle eli haastattelun toteuttajalle. Vaikka haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja, sen toteuttaminen edellyttää kuitenkin haastattelijalta taitoa ja kokemusta sekä roolin syvällistä pohdintaa. Lisäksi haastattelujen toteuttaminen koetaan usein kyselylomakkeen käyttöä työläämmäksi niin aineiston keräämisvaiheessa kuin analysointivaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35.)

Haastattelut suoritettiin tutkimuseettisistä syistä anonyymisti. Haastatteluihin otettiin kolmesta tutkittavasta yrityksestä mukaan yhteensä kymmenen henki-

löö ja haastateltavat valittiin niin, että tutkimuksessa oli mukana sekä perustajajäseniä että uusia työntekijöitä. Haastattelut tapahtuivat yleensä haastateltavien omissa työympäristöissä tai maantieteellisten etäisyyksien takia pikaviestintäohjelma Skypen kautta. Haastattelut nauhoitettiin ja tämän lisäksi haastateltaja teki muistiinpanoja vihkoon.

2.2 Aineiston analyysi

Haastattelut litteroitiin yleiskielisellä propositiotasolla tietokoneelle puhelimen sanelusovelluksesta. Haastattelujen analysointiin käytettiin laadullisen tutkimuksen analysointitekniikoita kuten teemoittelua ja yhteyksien tarkastelua.

Teemoittelun avulla nostettiin aineistoista eri aiheita, jotka toistuivat haastatteluissa useampaan kertaan. Haastatteluissa eri yritysten henkilöt puhuivat samoista asioista ja teemoista arvoihin liittyen, ja analysoinnissa tarkasteltiin myös näiden yhteyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.)

3 ARVOT JA NIIDEN MERKITYS

Tässä luvussa taustoitetaan arvoja käsitteenä ensin yleisesti luvussa 3.1, jonka jälkeen on katsaus arvoasioihin yritysmaailmassa luvussa 3.2 ja viimeisenä tarkastellaan vielä arvoja yksilöiden näkökulmasta luvussa 3.3.

3.1 Arvot

Arvot ja periaatteet edustavat ihmisille tärkeitä asioita, joista ei suostuta luovuttamaan. Arvot ohjaavat myös toimintaamme, havainnointiamme ja ajatteluamme elämässä kaikilla osa-alueilla. Tämä pätee niin työelämässä, johtamisessa kuin henkilökohtaisessa elämässä. (Heiskanen & Salo 2007.)

Tutkittaessa arvoja eri kirjallisuuslähteistä jokaisessa on määritelty arvot eri tavoin. Puohiniemi (2003) määrittelee käsitteen arvo näin: ”arvo on valintoja ohjaava periaate, jota käytetään jouduttaessa vaikeaan valintatilanteeseen,

jota ei pysty ratkaisemaan toimimalla kuten ennen tai jota ei ole ohjeistettu”. Aaltosen ym. (2000, 60-61) mukaan arvoja ei voi määritellä yhdellä lauseella. Arvo on asia, joka on meille tärkeä, ja arvot ovat valintoja, vakaumuksia, yhteisön tahtotila ja päämäärä. Arvot vaativat epäkonkreettisuutensa takia yhdessä määriteltyjä käsitteitä, jotta päästään varmuuteen siitä, että yrityksessä jokainen puhuu samasta asiasta (Kauppinen, 2002, 19).

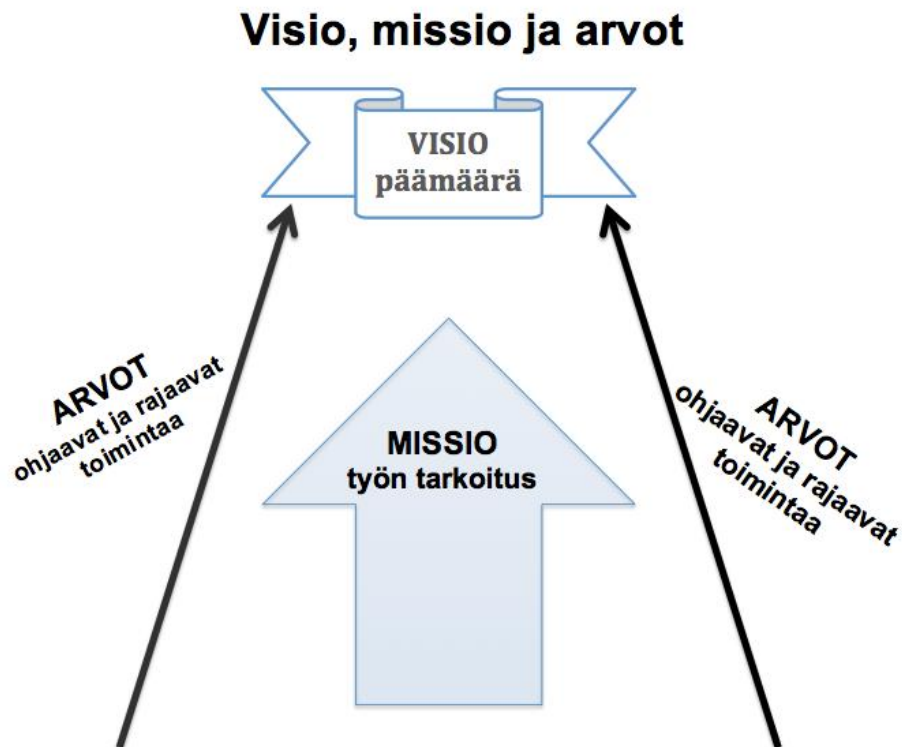
Ihminen on aina asettanut arvotavoitteita ja ihanteita elämälleen taatakseen henkisen kasvun itselleen. On olemassa kahdenlaisia arvoja, joista toiset ovat normatiivisia eli sellaisia arvoja, jotka kertovat, miten tulisi elää yhteisön tai omasta mielestä ja deskriptiivisiä, jotka kertovat, mitkä ovat niitä arvoja, jotka oikeasti ohjaavat toimintaamme. (Aaltonen ym. 2003, 96.)

3.2 Arvot yritysmaailmassa

Puohiniemen (2003, 11) mukaan kaikki yrityksiä ohjaavat jonkinlaiset arvot, vaikka se ei olisi edes tiedostettua. Yrityksen arvoihin vaikuttavat sen historia ja yrityksen perustajien omat arvomaailmat. Tämän takia yritykseen ei voida tuoda arvoja ulkopuolelta jonkun muun toimesta, eivätkä ne synny sattumalta. Yrityksissä tehdään päätöksiä ja valintoja peilaten omiin arvoihin, vaikka yrityksessä ei olisi vielä laadittu arvoja paperille. Siksi arvoja laadittaessa ne on löydettävä omasta toiminnasta, eikä yrityksen ulkopuolelta. Ne ovat jo olemassa, mutta arvot pitää tunnistaa ja pukea sanoiksi. (Puohiniemi 2003, 7-13.)

Arvot osana isompaa kokonaisuutta

Yritystoiminnassa arvot muodostavat yhdessä mission ja vision kanssa yrityksen johtavat ajatukset.



KUVIO 1. Visio, missio ja arvot (Kauppinen 2002, 49, muokattu)

Visio määrittelee yrityksessä sen tulevaisuuden tahtotilan, unelman, mitä tavoitellaan. Vision pitäisi olla sen verran haastava, että sitä on lähes mahdoton saavuttaa. Hyvässä visiossa on määritelty myös aika, johon mennessä kyseinen asia pitäisi olla tavoitettu. Visio on usein johtoryhmän määrittelemä ja tavoite, jonka avulla johtoryhmä johtaa henkilöstönsä kohti tavoitetta. (Kouzes ym. 2007.) Missio on taas työn tarkoitus, joka pitäisi näkyä yrityksen jokaisen työntekijän jokapäiväisessä toiminnassa ja olla tiedossa jokaisella. Missio on yrityksen olemassaolon tarkoitus. (Puohiniemi 2003, 29.)

Arvot edustavat organisaation etiikkaa. Ne kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan, mikä on hyvää, mikä paha. Jotta arvot toteutuisivat, ne on jalostettava normeiksi, organisaation jäseniä sitoviksi toimintaohjeiksi. (Kauppinen 2002, 19-21.)

Jokaisen yrityksen johdon tai henkilöstön on luotava itse omat arvonsa. Arvoja ei voi lainata tai kopioida muista yrityksistä, sillä niiden on kuvattava juuri kyseessä olevan yrityksen toimintaa. Verrattaessa yritysten julkaisemia arvoja toisiinsa huomataan niiden kuitenkin muistuttavan paljon toisiaan. Kyse on siitä, että yritykset joutuvat ajasta ja paikasta riippumatta ratkomaan melko samanlaisia ongelmia. Mietittäessä yritysten arvoja useimmat ovat listanneet arvoihinsa joitakin seuraavista arvoista: asiakkaat tai asiakaslähtöisyys, henkilöstön hyvinvointi, yhteiskunnallinen vastuu, tuloksenteko, jatkuvuus, kehittyminen ja työn ilo. Listassa olevat asiat voi kuitenkin muokata uniikeiksi, yritystä kuvaaviksi arvoiksi. (Puohiniemi 2003, 14-18.)

Arvojen luokittelu eri kategorioihin

Kauppinen (2002) toteaa kirjassaan, että vuonna 2001 toteutetussa yritysten arvotutkimuksessa tuli esiin, että yritysten arvot ovat hyvin samanlaisia keskenään. Kun arvot klusteroitiin, ne voitiin jakaa neljään erilaiseen arvokokonaisuuteen. Nämä arvokokonaisuudet ovat:

1. Taloudelliset arvot

Tämä arvo saattaa esiintyä myös nimillä *tuloksellisuus*, *kannattavuus* ja jopa *onnistuminen* voidaan luokitellaan kuuluvaan tähän arvokokonaisuuteen.

2. Asiakasarvot

Asiakaslähtöisyys, *asiakaskeskeisyys*, *asiakastyytyväisyys* ja *asiakaspysyvyys* ovat erilaisia muotoja asiakasklusterista. Asiakkaan mainitseminen yrityksen arvoissa on tärkeää, sillä yritys ei voi toimia ilman asiakkaita, mutta usea yritys kompastuu tässä omaan viisauteensa, eikä välttämättä pysty pitämään asiakasta tyytyväisenä tai päätöksiä ei tehdä asiakaslähtöisesti.

3. Yhteistyöarvot

Yhteistyöarvoihin klusteroidaan *sisäinen tehokkuus*, *viestintä*, *kokonaisoptimointi* ja joskus jopa *prosessien toimivuus* ja *verkostoyhteisön tehokkuus*. Tähän arvoon löytyy kuitenkin paljon erilaisia versioita arvon nimestä, mutta tämä arvo kuvaa yrityksen sisäistä toimintaa.

4. Kehitykseen liittyvät arvot

Tähän kategoriaan kuuluvat *kehittyminen*, kun puhutaan ihmisistä, *innovatiivisuus* ja *uudistuminen*. Tämän arvon lähtökohtana on yhteistyön kehittäminen, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä, millä on taas suora yhteys yrityksen taloudellisiin tuloksiin. (Kauppinen 2002, 75-77.)

Puohiniemi (2003, 18) puolestaan on listannut seitsemän yleisintä arvoaluetta, joihin yrityksen arvot voidaan yleensä jakaa. Arvoalueet ovat:

1. asiakkuudet
2. henkilöstö tai johtajuus
3. yhteiskunnallinen vastuu
4. tulokseteko, paremmuus tai menestys
5. jatkuvuus, laatu, luotettavuus tai turvallisuus
6. uudistuminen tai kehittyminen
7. työn ilo.

Henkilöstö mukaan yrityksen arvojen luontiin

Arvojen kumpuaminen yrityksen keskeltä, henkilöstöstä, on erittäin tärkeää, jotta arvoilla olisi merkitystä myös todellisuudessa. Yrityksen ja henkilöstön arvoista täytyy löytyä yhteistä tartuntapintaa, mikäli pyrkimyksenä on kunnianhimoisen työyhteisön luominen ja välinpitämättömän ”käydään vaan töissä”-asenteen välttäminen. Henkilöstön vahva arvopohja ja yrityksen yhtenäinen kulttuuri vähentävät myös yrityksen henkilöstön vaihtuvuutta. On tärkeää, ettei henkilöstön tarvitse toimia arvojaan vastaan, sillä se voisi johtaa uupumiseen ja irtisanomisiin. (Rossi 2012, 63-65.)

Hyvän työpaikan kriteerit

Arvot ovat merkittävä osa yrityksen kulttuuristrategiaa, ja niin kuin luvun kaksi alussa kerrottiin, Rossin (2012, 93) esittelemän tutkimuksen mukaan parhaat

työpaikat ovat arvo johdettuja. Kulttuuristrategia-kirjan (2012) kirjoittaja Rossi on Suomen Great Place To Work -instituutin omistaja ja hallituksen puheenjohtaja. Rossi on tutkinut Suomen parhaita työpaikkoja jo kahdeksan vuoden ajan ja hän on havainnut arvojen olevan tärkeä osa yrityksen hyvää kulttuuristrategiaa. (Rossi 2012.) Globaali Great Place To Work -instituutti (2012) tutkii erilaisia yrityksiä ja niiden kulttuureja ja instituutti julkaisee vuosittain aina listan parhaista työpaikoista. Yritys on kehittänyt myös erilaisia koulutuksia ja työpajoja, joiden avulla rakennetaan yrityksistä hyviä työpaikkoja.

Great Place To Work -instituutin tekemän tutkimuksen mukaan hyvän työpaikan kriteereinä työntekijöiden mielestä ovat:

1. luottamus organisaation johtoon
2. ylpeys omasta tekemisestä
3. työskentelystä nauttiminen työtovereiden kanssa.

Tutkimus on osoittanut, että tämä malli on universaali ja se pätee kaikkialla maailmassa, kaikilla toimialoilla ja kaiken kokoisissa organisaatioissa yrityksen omistuspohjasta huolimatta. (Great Place To Work 2012.)

Yrityskulttuurin kolme eri tasoa

Schein (1999) kiteyttää kirjassaan yrityskulttuurin ja arvojen kolmesta eritasosta, joita ovat näkyvästä näkymättömään artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset.

Artefaktit

Artefaktit edustavat yrityksessä kaikkea sitä, mitä voi havainnoida, kuulla ja nähdä. Artefaktien eroavaisuudet on helppo havaita eri yritysten välillä: jotkut yritykset ovat esimerkiksi palaverien perusteella hyvin rentoja, kun taas toisessa yrityksessä palaverit ovat tarkkaan suunniteltuja ja jämähköitä. Yrityksestä ja siitä minkälainen se kokonaisuudessaan on, saatetaan vetää johtopäätöksiä havaintojen perusteella. Tosiasiassa tämän tason havaintojen perus-

teella ei voi kuitenkaan vielä tehdä yleistyksiä yrityksen kulttuurista. (Schein 1999, 15-21.)

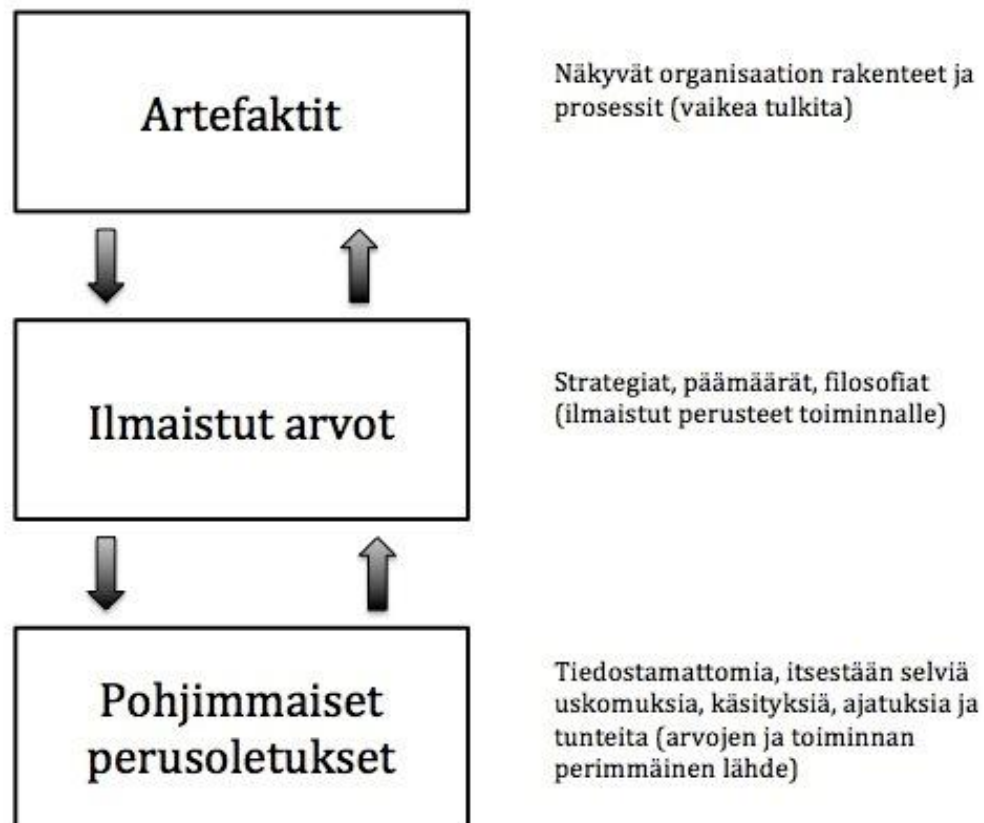
Ilmaistut arvot

Seuraavalla tasolla ovat ilmaistut arvot. Tässä tasossa voi havaita vastauksia kysymykseen, miksi yrityksessä toimitaan niin kuin toimitaan ja esimerkiksi laaditut arvot saattavat olla näkyvillä toimistossa. Tässä kohtaa edellä mainitut kaksi erilaista yritystä, joiden palaverikäytännöt ovat hyvin erilaisia, saattavat osoittautua hyvin samanlaisiksi esimerkiksi kirjoitettujen arvojen puolesta. Heillä on siis samat arvot, mutta heidän toimintatapansa ja ilmapiiri on täysin erilaiset. Tutkittaessa yrityksiä syvemmin ja pidempään voi kuitenkin huomata eroavaisuuksia ilmaistujen arvojen ja käyttäytymisen välillä. (Schein 1999, 15-21.)

Pohjimmaiset perusoletukset

Viimeisellä tasolla päästään asian ytimeen ja siihen todellisuuteen, joka ohjaa yrityksen henkilöstön toimintaa ja käyttäytymistä. Pohjimmaiset perusoletukset ovat syntyneet yrityksen alussa, sen perustajien omista uskomuksista ja arvoista ja niiden iskostamisesta yritykseen palkattuihin ihmisiin. Jos lähtökoh- taiset arvot ovat olleet ristiriidassa siihen, mitä yrityksen ympäristö sallii tai tarjoaa, yritys on epäonnistunut ja kehitys loppunut heti alkuun. Kun on onnis- tuttu kokoamaan sellainen työyhteisö, jossa henkilöstö uskoo samaan asiaan ja yritys menestyy, näistä arvoista ja uskomuksista alkaa tulla yhteisiä ja itses- tään selviä. (Schein 1999, 15-21.)

Mitä pienemmässä ristiriidassa ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset ovat, sitä menestyvämpi yritys voi olla. Kulttuurin todelliseen ymmärtämiseen ja piilevien oletusten selvittämiseen tarvitaan siis prosessi, jonka avulla voi- daan tehdä havaintoja ja herättää keskustelua yrityksessä toimivien henkilöi- den kanssa. (Schein 1999, 15-21.)



KUVIO 2. Yrityskulttuurin kolme eri tasoa (Schein 1999)

3.3 Yksilön arvojen merkitys

Tiensuun, Partasen ja Aaltosen (2004, 101) mukaan ihminen haluaa olla tekemässä jotain merkityksellistä ja arvokasta ja parhaimmat yritykset ymmärtävät ihmisten tarpeen etsiä tarkoitusta itselleen. Merkityksen luominen on tärkeää organisaatioissa, koska ihmiset haluavat sitoutua ja tehdä yhdessä asioita tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Siksi yritykset, jotka tarjoavat elämällemme merkityksen, ovat niitä, joiden puolesta yksilöt ovat valmiita uhraamaan paljon. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 101.)

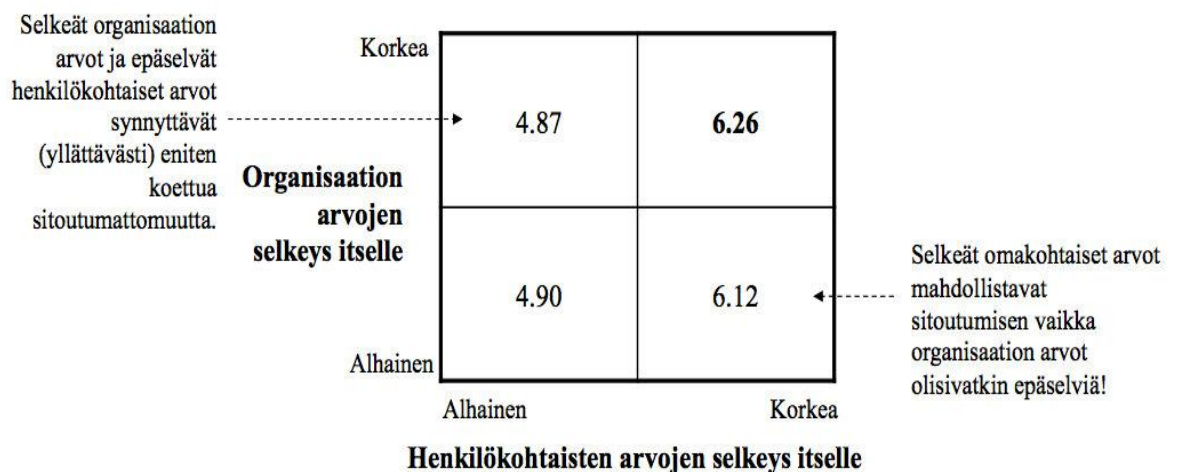
Yrityksen arvot voi olla helppo laatia, mutta omien arvojen tunnistaminen ja tiedostaminen onkin usein haastavampi projekti. Henkilökohtaiset arvot kuitenkin ohjaavat toimintaamme työelämässämme; saatamme pohtia työpaikalla onko aika lähteä kotiin vai hyväksyykö perhe ylityöt. Työarvot ja omat arvot kamppailevat ja vahvempi voittaa. Omien arvojen tiedostaminen auttaa työhy-

vinvoinnin ylläpitämisessä, koska omien arvojen vastainen työskentely uuvuttaa. Se saattaa tehdä ihmisestä myös kylmän ja kyynisen, koska hän kovettaa itsensä sietämään tilannetta, joka on hänen arvojaan vastaan. (Heiskanen & Salo 2007, 124-126.)

Omien arvojen tiedostaminen

Kouzesin ja Posnerin (2007) tutkimuksessa selvitettiin henkilökohtaisten ja organisaation arvojen selkeyttä ja tutkimuksen mukaan henkilöt, joilla oli selkeä kuva omista arvoistaan, olivat sitoutuneempia yrityksen arvoihin. Myös niissä tapauksissa, joissa henkilökohtaiset arvot olivat kirkkaita, mutta organisaation arvot olivat epäselvät, oli sitoutuminen korkeampaa luokkaa kuin niillä, joille omat henkilökohtaiset arvot eivät olleet tiedossa. Johtopäätöksenä voisi sanoa, että omien arvojen tiedostaminen on lähtökohta yritykseen ja sen arvoihin sitoutumisessa.

Henkilökohtaiset ja yrityksen arvot



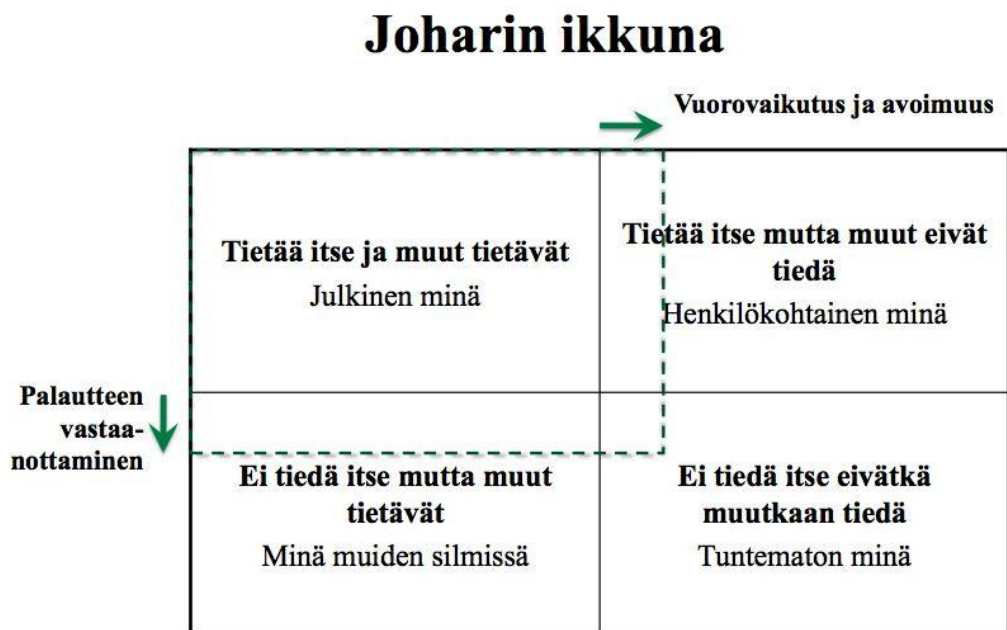
KUVIO 3. Henkilökohtaiset ja yrityksen arvot (Kouzes & Posner 2007)

Yksilöiden erilaiset arvot rikastavat parhaimmassa tapauksessa organisaatiota. Jos yksilö hyväksyy organisaation arvot omien arvojensa pohjalta, hän voi näin saada energiaa omista arvoistaan ja rikastuttaa yhteisöään tuomalla

omaa persoonallisuuttaan arvojen kautta yhteisöön. Organisaatiossa voi työkennellä esimerkiksi uskonnolliselta näkemykseltään hyvin erilaisia ihmisiä, mikä saattaa aiheuttaa joko ristiriitoja tai vaihtoehtoisesti kummankin arvokeskustelijan maailmankuvan rikastumista. Ennen kuin tuomitsee toisen arvot, pitäisi havaita mahdollisuudet oman maailmankuvan laajentamiseen ja rikastamiseen. (Aaltonen ym. 2003, 33-43.)

Joharin ikkuna

Omia arvojaan ja itsetuntemustaan on mahdollista tutkia erilaisten harjoitusten avulla, ja tärkeimmät avaimet itsensä tuntemiseen ovat palautteen saaminen ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Kertomalla avoimesti muille itseltään ja suhtautumalla annettuun palautteeseen myönteisesti voi suurentaa alla olevassa kuvassa näkyvää ”julkinen minä”-ruutua. Ajan kuluessa yrityksessä työntekijät tulevat tutummaksi toisilleen ja alkavat luottaa toisiinsa enemmän. Luottamuksen myötä on helpompi kertoa itsestään asioita, mitä muut eivät vielä tiedä ja samalla Joharin ikkunan avoin alue vasemmassa yläkulmassa kasvaa. Tutustumalla enemmän itseensä myös oma arvomaailma selkiytyy. Joharin ikkunaa on käytetty esimerkiksi tiimien viestinnän kehittämiseen mutta erityisesti oman itsetuntemuksen kehittämiseen. (Joharin ikkuna 2012.)



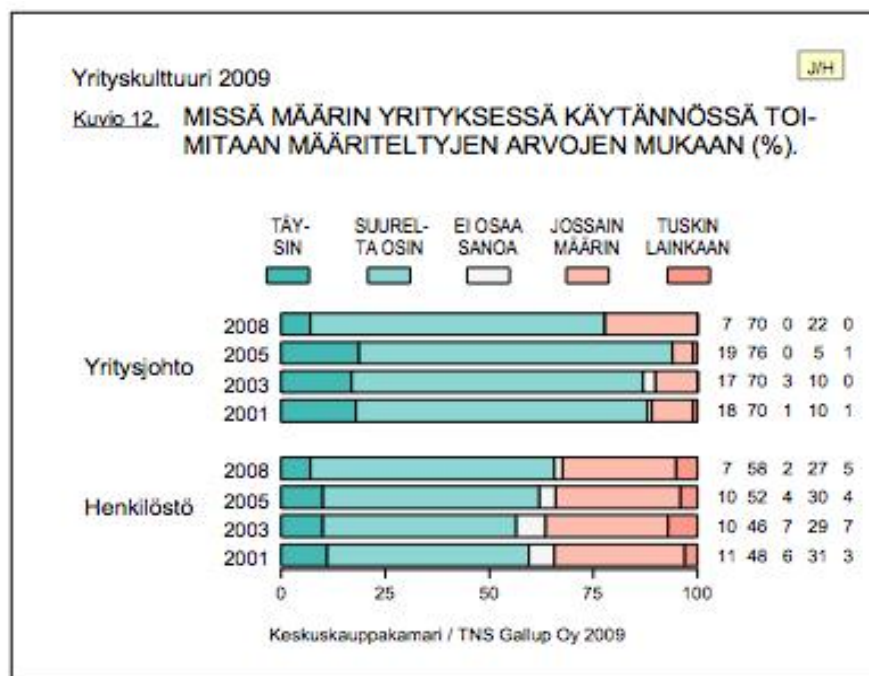
KUVIO 4. Joharin ikkuna (Joharin ikkuna 2012, muokattu)

3.4 Arvojohtaminen

Yritysten arvojohtamisesta on alettu puhumaan 1990-luvulla ensimmäisen kerran. Suomen keskuskauppakamari on tutkinut vuodesta 1999 lähtien yrityskulttuurin kehittymistä, ja tutkimukset on toteutettu vuosina 2000, 2001, 2004, 2006 ja viimeisin vuonna 2009. (Kauppakamari 2009, 2.)

Vuonna 2009 tehdyssä tutkimuksessa 69 % yritysjohtajista ilmoitti, että heidän johtamiensa yritysten arvot on määritelty. Vuonna 2006 tehdyssä tutkimuksessa prosenttiluku oli suurempi, kun noin neljä viidestä yritysjohtajasta ilmoitti, että arvot on määritelty. (Kauppakamari 2009, 23.)

Syynä yritysten arvojen määrittämisen laskusuunnalle ovat olleet uudet rinnalle tulleet johtamistrendit kuten muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja innovaatiojohtaminen. Arvojen määrittämisellä ja yrityksen toiminnalla on kuitenkin selvä yhteys. Tutkimuksessa tuli ilmi, että yritykset, joissa henkilöstö arvioi yrityskulttuurin eri osa-alueiden toteutuvan hyvin, olivat määritelleet yrityksen arvot. (Kauppakamari 2009, 24.)



KUVIO 5. Kauppakamarin tutkimus arvojen toteutumisesta yrityksessä (Kauppakamari 2009)

Keskuskauppakamarin yrityskulttuuritutkimuksessa on myös havaittavissa, että yritysjohton henkilöstö on kautta linjan arvioinut toimintansa paremmaksi kuin henkilöstö, vaikka näkemuserot ovat kaventuneet aikaisempien vuosien tutkimuksista. (Kauppakamari 2009, 11.)

Kauppakamarin tutkimuksen mukaan tulevaisuuden työelämän parantamiseksi yrityksissä pitäisi panostaa sisäiseen viestintään, työntekijöiden aktiivisuuden tukemiseen ja esimiestyön kehittämiseen. Lisäksi henkilöstön koulutusjärjestelmien ja uusien menettelytapojen tärkeys nousi kärkeen kyselyssä paremmasta tulevaisuuden työelämästä. (Kauppakamari 2009, 12.)

Johtajien arvomaailma heijastuu usein yritysten toimintaan, minkä vuoksi johtajien tulisi olla tietoisia omista arvoistaan. Tästä hyvä esimerkki on kosmetiikkayritys Body Shop ja sen perustaja Anita Roddick, joka perusti liiketoimintansa omien arvojen ja periaatteidensa pohjalta. Body Shopin menestyksen ovat taanneet Roddickin oma arvomaailma ja eettiset periaatteet. (Heiskanen & Salo 2007, 125.)

Johtajan on tunnistettava olevansa saman arvoyhteisön jäsen johdettaviensa kanssa, jotta hän voi oikeasti johtaa. Vaikka ihminen kuuluisikin moneen eri arvoyhteisöön harrastustensa tai sukujuurtensa kautta, on tärkeää kuitenkin tunnistaa työpaikalla oleva yhteinen arvopohja, jotta päätökset eivät olisi ristiriidassa johdettavien silmissä. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2010, 135-141.)

4 TUTKITTAVIEN YRITYSTEN ARVOT

Tässä luvussa esitellään tutkittavien yritysten arvot lähtien toimeksiantajayrityksen Intotalo Oy:n arvoista, sen jälkeen esitellään Monkey and Banana osuuskunnan arvot ja viimeiseksi esitellään Nordic Business Forum Oy:n arvot.

4.1 Intotalo Oy ja yrityksen arvot

Intotalo Oy on vuonna 2001 Olli Leppäsen ja Marko Leppäsen toimesta perustettu valmennuksiin keskittynyt yritys, jonka tarkoituksena on ollut rikastuttaa kainuulaista elinkeinoelämää. Yrityksen vakiintunut henkilökunta on kahdeksanhenkinen. Heidän valmentajaverkostossaan on 26 yrittäjyysvalmentajaa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2011 puoli miljoonaa euroa. (Kainuun Sanomat 2012.)

Vuonna 2012 yritys laajensi toimintaansa myös pääkaupunkiseudulle uudella brändillään nimeltään Corendo. Corendo keskittyy esimies- ja työyhteisövalmennusten toteuttamiseen. (Intotalo 2012.) Toimitusjohtaja Olli Leppäsen mukaan toiminnan laajentuessa ja yrityksen ollessa muutospisteessä on myös herännyt tarve tarkastaa yrityksen arvot ja käydä läpi muiden Intotalo Oy:n yrittäjien kanssa, mitä arvot todellisuudessa tarkoittavat ja miten ne toteutuvat tänä päivänä heidän toiminnassaan. (Leppänen 2012.)

Intotalo Oy:n henkilöstö on laatinut yrityksen johtavat ajatukset, joita on päivitetty viimeksi vuonna 2008. Johtavissa ajatuksissa on kirjattu ylös myös visio, missio, periaatteet ja teesit.

Intotalo Oy:n arvoja on listattu kuusi, mikä eroaa Kauppisen (2002, 76) kirjassa esitetystä yleisestä linjasta, jossa yritykset määrittelevät yleensä kolmesta neljään arvoa toiminnanohjaajiksi.

Intotalon Oy:n arvot ovat:

1. arkionnellisuus
2. meaningin tekeminen, tekemisen meininki
3. uuden luominen
4. yhdessä ylitämme itsemme
5. elämän kestävä oppiminen.

6. Kainuu ja reissaaminen.

4.2 Monkey and Banana osuuskunta ja yrityksen arvot

Monkey and Banana -osuuskunnan liiketoiminnan idea on saanut alkunsa vuonna 2007 Tatu Tuohimetsän ja Ville Keräsen toimesta. Monkey and Banana -osuuskunnassa on tällä hetkellä kahdeksan henkilöä (Monkey and Banana -osuuskunta, 2012). Osuuskunnan liikevaihto vuonna 2011 oli 131 000 euroa (Taloussanomien 2012). Monkey and Banana -osuuskunnan luojat ovat liiketoimintasuunnitelmassaan (2009, 9) määritelleet toimintaansa näin: ”Monkey Businessin tehtävä ei ole olla pelkkä yritys. Siitä halutaan rakentaa yhteisö, joka kannustaa jokaista tekemään parhaansa, kokeilemaan uutta sekä tähtäämään kohti unelmiaan.” Liiketoimintasuunnitelmaan on tehty myös yrityksen brändikirjekuori, jossa on heidän arvonsa lueteltuna.

Monkey & Banana osuuskunnan arvot ovat:

1. keltainen
2. leikkisä
3. vilpitön.

Ensimmäinen arvo, keltainen, on avattu yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa näin: *positiivinen, iloinen, systeemiälykäs*.

Toinen arvo, leikkisä, tarkoittaa *tosissaan, mutta ei vakavissaan, hauskuus*.

Viimein arvo, vilpitön, on määritelty seuraavasti; *avoin, läpinäkyvä, rehellinen*. (Miskala & Tuohimetsä 2009.)

4.3 Nordic Business Forum Oy ja yrityksen arvot

Nordic Business Forum Oy on perustettu vuonna 2008 ja se on toiminut vuoteen 2011 asti nimellä Suomen Yrittäjäjyhteisö. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2011 noin 3 030 000 euroa. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä kahdeksan henkilöä. Nordic Business Forum Oy järjestää avoimia valmennuksia ja verkostoitumistapahtumia. Yrityksen henkilöt haluavat omalla toiminnallaan olla

osana luomassa yrittäjyyteen ja yrittäjähenkisyyteen rohkaisevaa ilmapiiriä, niin yrittäjille kuin muillekin. (Nordic Business Forum 2012.)

Nordic Business Forum Oy:n arvot löytyvät yrityksen nettisivuilta. Arvoja on lueteltu viisi, joka on yleinen määrä arvoja listattaessa. (Puohiniemi 2003, 18.) Sen sijaan, että arvot olisi listattu vain pääotsikoilla, on ne avattu selkeyttämään lukijalleen, mitä kyseiset arvot tarkoittavat juuri Nordic Business Forum Oy:n kohdalla.

Nordic Business Forum Oy:n arvot:

1. arvon tuottaminen
2. yrittäjähenkisyyden lisääminen
3. reilut diilit
4. rikastavan vuorovaikutuksen rakentaminen
5. ylisukupolvinen ajattelu.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän luvun myötä päästään tutkimuksen tuloksiin ja niistä syntyneisiin havaintoihin. Tutkimuskysymys oli, miten arvot toteutuvat tutkittavissa yrityksissä ja seuraavissa luvuissa esitetään haastatteluissa esiin tulleita havaintoja tutkimusaiheeseen. Alla olevat alaotsikot ovat tutkijan tekemiä tulkintoja yrityksiä yhdistävistä asioista.

5.1 Yritysten yhteneväisyydet

Arvojen synty tutkittavissa yrityksissä

Intotalo Oy:n arvot on luotu aivan yritystoiminnan alussa vuonna 2003. Tuolin ulkopuolinen taho järjesti yrityksen henkilöstölle arvotyöpajan, jossa oli mukana yrityksen kaikki sen hetkiset työntekijät. Yrityksen arvot ovat pysyneet

samana lähes kymmenvuotisen historian ajan ja ne ovat esillä muun muassa Intotalon toimiston seinällä Kajaanissa. (Partanen, 2012.)

Monkey and Banana osuuskunnan arvot ovat syntyneet kahden perustajajäsenen opinnäytetyöhön tehdyn liiketoimintasuunnitelman myötä. Arvoista puhutaan useasti, mutta varsinaisia arvotyöpajoja yrityksessä ei ole järjestetty. (Tuohimetsä & Keränen, 2012.)

Nordic Business Forum Oy:n arvot ovat syntyneet selvästi hieman myöhemmin toiminnan alkamisesta ja arvot ovat syntyneet koko työtiimin voimin. Tässä yrityksessä erillistä arvotyöpajaa ei ole erikseen järjestetty, mutta arvot nousevat keskusteluihin yrityksen kehityspäivillä vuosittain. (Lindén, 2012.)

Yritykset perustettu omista unelmista

Tutkimuksessa kaikkien yritysten kohdalla yritysten perustamiseen on ollut motivoijana perustajajäsenten omat unelmat. Intotalo Oy:n perustajat ovat halunneet rikastuttaa kainuulaista elinkeinoelämää lisäämällä siihen yrittäjyyttä, Nordic Business Forum Oy:n perustajilla unelmana on ollut alusta asti yrittäjähenkisyyden lisääminen ihmisten keskuudessa ja Monkey & Banana -osuuskunnan luoja ovat perustaneet yrityksensä siksi, että maailmasta tehtäisiin vähän keltaisempi eli luovempi ja värikkäämpi, paikka.

Kahdessa kolmesta tutkittavassa yrityksessä arvot on laadittu vasta yritystoiminnan pyöriä jo jonkin aikaa. Yritykset ovat määritelleet arvonsa toiminnasta kumpuavasta kulttuurista. Intotalo Oy:ssä arvot on luotu heti toiminnan alettua.

Lapsuudenkodin arvojen merkitys

Lapsuuskodista syntyneet arvot nousivat Nordic Business Forum Oy:n ja Monkey and Banana osuuskunnan haastattelujen yhteydessä monesti pintaan. Intotalo Oy:n haastateltavien keskuudessa asia ei noussut haastattelussa esiin. Henkilöt kokivat, että kotoa opittu arvopohja on ollut erittäin tervehenkinen ja silloin omaksutut arvot ohjaavat edelleen heidän toimintaansa.

Työn merkityksellisuuden tärkeys ja korkeamman päämäärän tavoittelu

Haastatteluissa nousi useasti esiin, että työllä pitää olla merkitystä, jotta työstään jaksaa olla innostunut ja motivoitunut. Työn merkitys voidaan yhdistää yritysten missioon, sillä missio mainittiin monta kertaa haastatteluissa. Mission määrittämään olevan yrityksen olemassaolon syy ja se vastaa usein kysymyseen, mitä halutaan tehdä ja miten haluttuun tavoitteeseen päästään. Jos työllä ei ole merkitystä, ei missiokaan toteudu. Yksi haastateltavista pohti aikaisempia työpaikkojaan ja kertoi työn merkityksellisyydestä seuraavaa:

Mä olin hanttihommia tekemässä ja yks hommista oli muuntajien kasaminen. Siinä vieressä oli kone, joka teki sitä samaa hommaa neljä kertaa nopeammin kun mä. Silloin mä päätin, että mä en aio enää ikinä tehdä niin, että mä vaihdan mun aikaani rahaan ottamatta huomioon muita tekijöitä, kuten onko mulla hauskaa, opinko mä jotain, onko tää mielenkiintoista.. Siks mä oon päätenyt nykyiseen työhöni, koska nää asiat ei ole mitenkään ristiriidassa vaan nämä asiat toteutuvat. Et okei, mä saan siitä rahaa, mut se ei oo se pointti.

Vision tärkeys päämäärätietoisien työskentelyn ohjaajana mainittiin jokaisen yrityksen kohdalla ja siitä käytettiin myös termejä ”pidempiaikaiset tavoitteet”, ”korkeamman päämäärän tavoittelu” ja ”unelmien saavuttaminen”.

Pohjimmaiset perusoletukset yrityksissä

Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän yrityksissään on arvoja, joita ei ole kirjattu mihinkään ylös, mutta näkyvät toiminnassa silti säännöllisesti. Vahvoiksi kirjoittamattomiksi arvoiksi jokainen haastateltava koki rehellisyyden ja luottamuksen yrityksessä.

Jatkuva kehittyminen ja kasvaminen

Jatkuva itsensä kehittäminen ja kasvaminen ihmisenä mainittiin myös tärkeäksi osaksi menestymistä muutamassa haastattelussa. Kasvun mahdollistajina pidettiin yrityskirjallisuuden lukemista, seminaareissa ja koulutuksissa käymistä ja uuden tiedon jakamista kollegoiden kesken. Lisäksi Intotalo Oy:n haastateltava piti yhtenä erittäin tärkeänä arvona oivalluksien jakamista ja uteliaisuutta uusiin asioihin. Ihmisyys ja yksilönä kohteleva kokonaisuutena nousivat Intotalo Oy:n henkilöiden haastatteluissa esiin korostetusti.

Pitkän yhteisen historian vuoksi yrittäjät tuntevat toisensa myös työn ulkopuolella ja tästä on nähty hyötyä hyvän työhengen ylläpitämisessä.

Hierarkiaa ei ole

Tutkimuksessa mukana olevat yritykset ovat organisaatorakenteeltaan pienyritysrakenteisia. Pienyrityksessä toiminnan johtaja osallistuu myös muuhun työntekoon kuin johtamiseen ja yrityksissä ei ole hierarkista rakennetta. (Peltonen, 2007.)

Yritykset kasvaneet ilman avointa rekrytointia

Niin Intotalo Oy, Nordic Business Forum Oy kuin myös Monkey and Banana osuuskunta ovat kasvaneet henkilöstömäärältään niiden perustamisen jälkeen ja suurin osa työntekijöistä on tullut yritykseen ilman, että yrityksillä olisi ollut avointa rekrytointia käynnissä. Kaikkiin työntekijöihin on ollut jokin suhde tai linkki tuttavien kautta tai uudet tulokkaat ovat rakentaneet oman pelipaikkansa yritykseen näyttämällä taitonsa jonkin haasteen edessä ja täten ansainneet paikkansa yrityksessä. Haastateltava kertoi rekrytoinnin olevan haastavaa ja oikein tekijöiden löytäminen vaatii työtä. Haastateltava kertoi näin:

Joku voi olla huippuosaja, mut se on vaan tyyppinä vääränlainen ja se on tosi vaikeeta sit sen takia työskennellä sen kanssa. Tässä täytyy kuitenkin antaa itsestään tosi paljon ja olla valmis olemaan haavoittuvainenkin, kun tulee kokonaisuena omana itsenään paikalle.

Aikaisempi työkokemus opettanut mitä työltä haluaa

Et jos sä nyt kysyisit multa sen yrityksen arvoja, missä mä olin kolme vuotta töissä niin en mä osais sanoa varmaan yhtäkään, mut tänne kun mä tulin takaisin muutaman vuoden jälkeen, niin kyllä ne arvot oli heti mielessä.

Näin kertoi yksi haastateltava, kun hän muisteli aikaisempaa työpaikkaansa. Haastateltavat ovat työskennelleet myös muissa yrityksissä, ja esimerkiksi isoissa yrityksissä työskennelleistä moni haastateltava koki toimineensa omia arvojaan vastaan. Arvoristiriita oli niin merkittävä, että se ajoi etsimään uusia töitä jopa taloudellisen riskin uhalla.

Yhtiömuodon valinnalla on ollut merkitystä

Yhtiömuotona osuuskunta Monkey and Banana osuuskunnalla on ollut tietoinen valinta. He ovat keskustelleet yhtiömuodosta useasti ja tulleet siihen tulokseen, että osuuskuntamuotoinen toiminta on heidän toimintaansa parhaiten sopiva. Osuuskunnan määritelmä on seuraava: Osuuskunnan tarkoituksena on toteuttaa ja täyttää jäsentensä yhteisiä taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeita demokraattisesti hallinnoidun yrityksen avulla. Osuuskunnan ei ole tarkoitus jakaa voittoa jäsenilleen. (International Co-operative Alliance, 2012.)

Intotalon yhtiömuoto on osakeyhtiö ja se on ollut tietoinen valinta, koska osakeyhtiön nähtiin olevan vakuuttavampi asiakkaiden ja kumppaneiden suuntaan. Perustajajäseniä oli alkuun vain kaksi, minkä takia osakeyhtiö oli myös järkevin ratkaisu.

Nordic Business Forum Oy on tietoisesti aloittanut osakeyhtiönä riskin rajaamisen takia. Nykyään Nordic Business Forum on Nordic Business Group Oy:n tytäryhtiö, tähän järjestelyyn liittyy myös riskin rajaus ja mahdollisuus saada uusia osakkaita mukaan yritykseen.

Hyvä yrityskulttuuri

Tutkittavissa yrityksissä yrityskulttuuri koetaan vahvaksi, koska niiden arvot ovat todellisia, yrityksissä koetaan olevan luottamuksellinen ilmapiiri, mission toteuttaminen koetaan tärkeäksi ja ajattelutavoista löytyy kunnianhimoa. Nämä ovat Rossin (2012, 318) kirjassakin listattu vahvan kulttuuristrategian elementeiksi.

Arvot toteutuvat yritysten päivittäisessä toiminnassa lähes tiedostamattomasti, mikä on ihanteellinen tilanne. Vaikka kaikissa tapauksissa uusille työntekijöille ei ole käyty yrityksen arvoja läpi, olivat he silti ymmärtäneet yrityksen kulttuurin varsin hyvin ja omaksuneet toimintatavat ja arvot osaksi omaa työtään. Poikkeuksetta jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että jos yrityksen arvot olisivat ristiriidassa omien arvojen kanssa, he eivät voisi työskennellä kyseisessä yrityksessä.

Jokainen tutkittava yritys toimii myös lähes samalla sektorilla, valmennusten ja koulutusten parissa, mutta toiminta on kattoteeman alla hyvin erilaista. Haastatteluissa mukana olleet henkilöt ovat myös hyvin tiedostavia kouluttautumisen merkityksestä henkilökohtaisessa kasvussa ja yritysten henkilöstö ovat valveutuneita hankkimaan jatkuvasti uusia oppeja yritysmaailmasta.

5.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat toimintatavoiltaan ja kulttuuriltaan erilaisia, mutta niistä löytyi selviä yhteneväisyyksiä siitä, mitä yrityksen henkilöstö arvostaa työssään ja mitkä ovat hyvän yrityskulttuuriin edellytykset.

Rehellisyyden ja luottamuksen työyhteisön sisällä koettiin olevan erittäin hyvällä tasolla ja Rossin (2012, 93) mukaan luottamuksen avulla johto voi myös innostaa työntekijöitään. Luottamus on vahvan yrityskulttuurin perustavanlaatuisen edellytys (Rossi 2012, 93).

Tiensuun, Partasen ja Aaltosen (2004, 101) mukaan jos ihmisellä ei ole tavoitteita tai merkityksellistä tekemistä, hän lamaantuu, alistuu ja antaa periksi. Työn merkityksellisyys koettiin jokaisessa tutkittavassa yrityksessä tärkeäksi asiaksi työn mielekkyyden kannalta. Työlle, joka antaa elämälle merkityksen, ollaan valmiita uhraamaan paljon ja siihen halutaan sitoutua (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 101.)

Työnteon oleellisena motivoijana koettiin myös jatkuvan kehittymisen, kouluttautumisen ja uuden oppimisen mahdollistaminen yrityksen puolesta. Suomen parhaat työpaikat 2011 –tutkimuksen mukaan 30 parhaassa työpaikassa yli 80% työntekijöistä ilmoittaa, että heille tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen, kun 30 heikoimman työpaikan vastaava prosenttiosuus oli 47% (Rossi 2012, 206). Rossin (2012, 205) mukaan kestävä yrityksen kasvu rakentuu työntekijöiden kasvusta.

Luvussa 3.2 kerrottiin yrityksen kulttuurin kolmesta eri tasosta. Tutkituissa yrityksissä haastattelujen perusteella henkilöt kokivat, että heidän ilmaistut arvot

ovat linjassa yrityksen pohjimmaisten perusoletusten kanssa, ja ristiriidattomuus on yksi edellytys yrityksen menestykselle. (Schein 1999, 15-21.)

Puheesta tekoihin

Mikäli yrityksessä on aika päivittää arvot, on aito dialogi syvällisen keskustelun mahdollistaja. Arvoista keskusteleminen dialogin avulla on tärkeää ja merkittävää tulosten takaamiseksi. Dialogin avulla pystytään luomaan ymmärrys ja sitoutuminen arvoihin. Rossin (2012, 125) mukaan kaikki lähtee keskustelusta. Vähän keskustelua on vain vähän ymmärrystä ja mitä vähemmän on ymmärrystä, sitä vaikeampi on sitoutua ja toimia. Keskustelun ja avoimesti jaetun tiedon ja kokemusten avulla saadaan aikaan ymmärrys ja pohja vahvalle yrityskulttuurille. (Rossi 2012, 125.) Arvokeskustelujen avuksi on olemassa myös muita työkaluja. Valmistelevana työkaluna voi käyttää esimerkiksi Aaltosen (2003, 45) kirjassa esittelemää omien arvojen tunnistamistyökalua. Tämän työkalun avulla viritellään henkilöstö oikeaan ajatusmaailmaan arvotyöpajaa varten ja saadaan heidät tietoisemmiksi omista arvoistaan. Omien arvojen tiedostaminen kun on linjassa yritykseen ja sen arvoihin sitoutumisessa.

Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003, 53) arvokelloa voidaan käyttää hyödyksi myös arvojen tunnistamisessa. Arvokellon ajatuksena on täyttää arvokelloon viisi itselleen tärkeintä arvoa, joita työssään arvostaa. Henkilöstön laatimat viisi arvoa kootaan yhteen ja tarkastellaan eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Havaintojen jälkeen voidaan palata yrityksen laadittuihin arvoihin ja esimerkiksi dialogin avulla pohditaan arvojen pätevyyttä nykyisessä toiminnassa. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 53.)

Arvot on tärkeää löytää yrityksen sisältä, jotta ne vastaavat todellisuutta. Lisäksi arvot on hyvä määritellä yrityksen omaa kieltä ja kulttuuria käyttäen, jolloin niistä on helpompi puhua yrityksen sisällä. (Puohiniemi 2003, 14.)

6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyskriteereinä voidaan käyttää Kanasen (2008, 125) kirjassa esiteltyjä neljää kohtaa: luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus.

Tutkimustulokset ja niiden luotettavuus ovat pitkälti samassa linjassa alan kirjallisuudessa esiin tulleiden havaintojen ja tutkimustulosten kanssa. Tutkijat tunsivat tutkimuksessa olevien yritysten jäseniä ennen tutkimusta. Tästä syystä saatetaan kyseenalaistaa, onko tutkija vetänyt johtopäätökset oman näkemysensä mukaisesti vai pystynyt tarkastelemaan tilannetta objektiivisesti.

Tutkimuksen prosessi on kuvattu opinnäytetyössä ja tiedonkeruusekä analysointimenetelmät on perusteltu ja ne on siirrettävissä vastaavanlaisiin tutkimuksiin. Yritysten toimiala, liikevaihto ja työntekijämäärä ilmoitettiin, jolloin tuloksia voisi mahdollisesti soveltaa perustiedot tietäen vastaavanlaiseen tapaukseen. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin kyse yksittäisten henkilöiden kokemusten ymmärtämisestä. Tutkimukseen otettiin uusia havaintoyksiköjä määrällisesti oikea määrä, sillä viimeisissä haastatteluissa uusia näkökulmia ei enää tullut tutkittavaan aiheeseen ja saavutettiin kylläntymispiste. (Kananen 2010, 70.)

Pidemmän seurannan antamat mahdollisuudet

Tutkittavaa aihetta, arvot, on haastavaa havaita kokonaisuutena muutaman kuukauden tutkimusajassa. Toimintaa olisi voinut seurata myös muutenkin kuin haastattelujen muodossa, esimerkiksi olemalla mukana yritysten tapaamisissa tai asiakastilanteissa.

Pohjustus haastatteluihin

Haasteena tutkimuksessa oli saada syvällisiä, pohdittuja vastauksia, sillä monet kysymykset vaativat oman työn ja arvojen reflektointia, mitä oli hankala

tehdä lyhyessä haastattelutilanteessa. Tutkimuskysymykset liittyvät asioihin, joista voi olla haasteellista puhua niiden abstraktiuden vuoksi ja toisaalta siksi, että arvoihin liittyvät asiat voivat olla hyvin henkilökohtaisia ja arkaluontoisia asioita. Tavoitteeni oli tutkijana haastattelutilanteessa luoda mahdollisimman hyvä ilmapiiri, joka rohkaisisi puhumaan avoimesti ja kannustaisi syvällisempään pohdintaan.

Haastattelut

Haastateltavat saatiin mukaan puhelinsoittojen ja sähköpostien avulla. Haastateltavat henkilöt oli helppo saada mukaan tutkimukseen; haasteita oli vain aikataulujen yhteensovittamisessa, koska osa henkilöistä asui eri kaupungissa tai kokonaan eri mantereella. Haastateltavien määrä jäi suunniteltua pienemmäksi, mutta tutkimuksen pätevyyden kannalta haastateltavia oli tarpeeksi.

Kolmen ensimmäisen haastateltavan kohdalla haastattelutilanne oli jäykkä tutkijan kokemattomuuden ja jännittyneisyyden takia. Ensimmäisissä haastatteluissa tutkija eteni tarkasti kysymyspatteriston mukaan, eikä luontevaa keskustelua syntynyt vaikka sille olisi ollut mahdollisuus. Ensimmäisen haastattelupäivän jälkeen haastattelutilanne muutettiin niin, että arvoista käytiin dialogia ja kysymyspatteristo oli vain haastattelun tukena, mikäli keskustelu ei edennyt luontevasti. Haastattelutilanteen muuttaminen ja tutkijan panostus omien haastattelutaitojen hiomiseen oli tutkimuksen kannalta hyvä teko, sillä haastattelut alkoivat sujua paremmin ja tutkittavassa aiheessa päästiin syvällisempiin keskusteluihin. Tutkija raportoi haastattelurakenteen muutoksesta kolmelle ensimmäiselle haastateltavalle ja pahoitteli amatöörimäistä otetta heidän haastattelutilanteissaan. Haastattelumateriaalin kerrottiin kuitenkin olevan täysin validia tutkimuksen kannalta.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheen valinta

Arvot ja arvojohtaminen opinnäytetyön aiheena oli ollut tutkijan mielessä pitkään ja aihe koettiin hyvin mielenkiintoiseksi. Tutustuminen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen vahvisti tutkimuksen kohteen olevan tutkijaa innostava ja kiinnostava teema. Kovin uusia teoksia aiheeseen ei löytynyt, paitsi Asta Rossin Kulttuuristrategia-teos (2012), joka toimi suurena innostajana aiheen tutkimiseen.

Opinnäytetyön tekijä tapasi tutkimuksen toimeksiantajan Olli Leppäsen syksyllä 2012 ja ajatus opinnäytetyön tekemisestä Intotalo Oy:lle heräsi kun toimeksiantajan ja tutkijan tarpeet kohtasivat. Potentiaalisia aiheita tutkimukselle oli muun muassa seuraavat:

- johtaminen
- arvot
- työilmapiiri
- valmentaminen
- työntekijöiden sitouttaminen yrityksen arvoihin
- arvojen, vision ja mission merkitys johtamisessa
- valmentaminen.

Keskustelujen jälkeen toimeksianto kiteytettiin nykyiseen muotoonsa: yritysten arvojen toteutuminen. Mukaan otetut yritykset Nordic Business Forum Oy ja Monkey and Banana -osuuskunta pyydettiin tutkimukseen mukaan toimeksiantajan toiveesta. Tutkijan oma ehdotus oli, että tutkimukseen olisi otettu mukaan jokin täysin eri alan yritys ja esimerkiksi kokoluokaltaan isompi, mutta edellä mainitut yritykset sopivat paremmin toimeksiantajan tarpeeseen.

Tutkimusprosessi

Mitä pidemmälle opinnäytetyö eteni, sitä syvällisemmin ja laajemmin aihetta

olisi ollut mielenkiintoista tutkia. Opinnäytetyö prosessina ja tutkimuksen luonne selkenivät, mitä pidemmälle tutkimus eteni. Tutkimushaastatteluita oli hyvin mielenkiintoista tehdä, sillä jokainen haastatteluhetki oli uniikki ja haastateltavat tulkitsivat arvoasioita persoonallisesti omalla tavallaan.

Tärkeä huomio tutkimuksen myötä liittyi arvokeskusteluihin. Arvoprosessi, arvoworkshop tai muu kehityspäivä arvoihin liittyen ei ole välttämätön yrityksen menestyksen kannalta. Intotalo Oy oli ainoa tutkittavista yrityksistä, jossa on tehty kunnollinen arvoworkshop heidän toiminnan alkaessa, tosin sen jälkeen arvoja ei ole juuri tarkasteltu. Muutamien haastateltavien mielestä arvotyöpajaa tai arvokeskustelua ei ole yrityksissä käyty. Voiko olla, että yrityksen arvoasioista on kuitenkin keskusteltu, mutta keskusteluja ei ole ääneen nimetty arvokeskusteluiksi?

Tutkimustulosten avulla oli havaittavissa myös, että yrityksen arvot voivat olla ihan minkä näköiset tahansa ja niiden lukumäärällä ei ole merkitystä, jos ne nousevat yrityksen sisältä, sen toiminnasta. Arvojen pitää olla yrityksen näköiset ja ennen kaikkea niiden tulee olla ymmärrettäviä kaikille yrityksessä työskenteleville henkilöille enemmän kuin asiakkaille ulkopuolella. Tutkittavien yritysten arvot poikkesivat toisistaan hyvin paljon, mutta niissä oli yksi selvä yhtenäinen tekijä: ne kaikki kuvastivat juuri kyseistä yritystä sellaisena kuin se on. Lisäksi yrityksen henkilöstö oli sitoutunut arvoihin ja ne olivat sopusoinnussa heidän omien henkilökohtaisten arvojen kanssa.

Tutkija koki opinnäytetyön tekemisen hyvin mielenkiintoiseksi ja ajatusmaailmaa laajentavaksi. Jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla yrityskulttuurin tutkiminen vielä kokonaisvaltaisemmin tai johtajan arvojen käyttämisen merkitys yrityksen menestyksessä. Olisi erityisen kiinnostavaa tutkia isommissa yrityksissä tapahtuvaa arvoprosessia ja henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, kuinka henkilöstöön kuuluvat jäsenet kokevat ja tiedostavat oman arvomaailmansa ja mikä yhteys tällä on yritykseen ja sen arvoihin sitoutumisessa. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä seurata yrityksiä vielä pidemmällä aikavälillä. Tutkittavia yrityksiä olisi voisi havainnoida myös erilaisissa ympäristöissä, kuten asiakkaan luona tai palavereissa. Isompi mää-

rä haastateltavia saattaisi tuoda uusia näkökulmia yrityksen arvomaailmasta.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä ja opettavainen tie. Tutustuessaan tutkimuksen avulla syvällisesti yritysten arvomaailmaa käsitteleviin asioihin, on tutkijan havahtunut siihen, minkälaisessa työpaikassa hän haluaa valmistumisen jälkeen työskennellä.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Heiskanen, E., Innanen, P., 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K., 2010. Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia. 2.P. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Great Place To Work Instituutti <http://www.greatplacetowork.fi/> Viitattu 30.10.2012.

Heiskanen, E., Salo, J., 2007. Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Hurme, H., 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

International Co-operative Alliance, 2012 International Year of Co-operatives. <http://2012.coop> Viitattu 27.10.2012.

Intotalo Oy <http://www.yrittäjyysvalmennus.fi> Viitattu 20.10.2012.

Joharin ikkuna <http://www.joharinikkuna.fi> Viitattu 29.10.2012.

Kananen, J., 2008. Kvali. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Kauppinen, T., 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuritutkimus, 2009. http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf Viitattu 29.10.2012.

Kouzes, J., Posner, B., 2007. The leadership challenge. 4.P. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Leppänen, O. 2012. Skypehaastattelu 11.10.2012.

Lindén, J. 2012. Haastattelu Schaumanin linnalla 24.10.2012.

Miskala, H., Tuohimetsä, T., 2009. Monkey Business - liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous. Viitattu 23.10.2012.

Monkey and Banana osuuskunta <http://banana.fi/> Viitattu 30.10.2012.

Nordic Business Forum Oy <http://www.nbforum.fi> Viitattu 20.10.2012.

Parempi työelämä <http://www.parempityoelama.fi> Viitattu 1.12.2012.

Partanen, P. 2012. Skypehaastattelu 26.10.2012.

Peltonen, T., 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu.

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

Rossi, A., 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sarajärvi, A., Tuomi, J., 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Taloussanomien yrityshaku <http://yritys.taloussanommat.fi/y/monkey-and-banana-osk/jyvaskyla/1864486-7/> Viitattu 16.12.2012.

Tiensuu, V., Partanen V., Aaltonen J., 2004. Onnellinen organisaatio – ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. 1. P. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuohimetsä, T., Keränen V., 2012. Haastattelu kahvila Ideassa 23.10.2012.

Schein, E., 1999. The corporate culture survival guide. 1.P. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

LIITTEET

Liite 1. Intotalo Oy:n johtavat ajatukset

Intotalon Johtavat Ajatukset

Päivitetty 2008

Mikä Intotalo on?

Intotalo on yrittäjyyden valmennuskeskus - nuorten osaajien ja yrittäjäpersoonien yhteisö, jossa jokaisen oma osaaminen, tekeminen ja uutta luovat ratkaisut ovat keskipisteessä.

Intotalon tehtävä:

Madaltaa yrittäjyyden kynnystä.

Intotalolla löydämme yhdessä omat vahvuutemme, kokeilemme uusia asioita rohkeasti ja löydämme oman bisneksemme yhdessä asiakkaiden kanssa.

Intotalon laajennettu tehtävä:

Luomme yrittäjyyden kulttuuria Kainuuseen ja Pohjois-Suomeen.

Teemme yrittäjyyden vallankumouksen Euroopassa osana Tiimiakatemian verkostoa.

Visio 22.2.2013: Intotalo on monipuolinen, kansainvälisesti toimiva yrittäjäpersoonien verkosto, joka ei pysähdy paikoilleen.

Intotalon teesit yrittäjyydestä:

1. Yrittäjyys lähtee jokaisesta itsestä, ei liikeideasta.
2. Paras tapa oppia yrittäjyyttä on käytännön kokeilut oikeiden asiakkaiden kanssa.
3. Yrittäjyys ei ole yksin puurtamista vaan yhdessä tekemistä.

Jatkuvan kehittämisen teemat Intotalolla:

1. **Uusiutuminen** – emme pysähdy vaan janoamme jatkuvasti uusia haasteita. Tavoitteena on ”oman jutun” löytäminen – jokaiselle itselle sekä koko yhteisölle.
2. **Kansainvälistyminen** – kansainvälisyys on rajojen ylittämistä ja ihmisten kohtaamista. Meidän on oltava valmiita ylittämään omat rajat ja ennakkoluulomme. Meidän on oltava merkittäviä omalla osaamisellamme.

Intotalo on Sinun paikkasi, jos:

- Haluat haastaa itsesi ja kokeilla omia rajojasi.
- Haluat löytää uusia puolia itsestäsi.
- Haluat työllistää itsesi yrittäjänä.

- Uskallat ajatella mahdottomia.
- Haluat nähdä tuloksia, et vain suunnitelmia.
- Haluat oppia mitä on työskennellä keskellä kaaosta.
- Et pelkää virheitä.
- Tartut tekemiseen. Ja osaat hymyillä.
- Haluat jakaa positiivista energiaasi muiden kanssa.

”Intotalo on paras paikka oppia miten muutat oman osaamisesi bisnekseksi.”

Intotalon arvot – mikä on meille tärkeää:

1. Arkionnellisuus

Meille on tärkeää, että voimme nauttia sekä työstä että arjesta.

2. Meiningin tekeminen, tekemisen meininki

Meille on tärkeää, että jokainen tarttuu tekemiseen. Ja se asenne, joka tekemisestä heijastuu.

3. Uuden luominen

Meille on tärkeää olla jämähtämättä vanhoihin kaavoihin.

4. Yhdessä ylitämme itsemme

Meille on tärkeää auttaa ja kannustaa toisiamme yhä parempiin suorituksiin.

5. Elämän kestävä oppiminen

Meille on tärkeää jatkuva uteliaisuus ja virheistä oppiminen.

6. Kainuu. Ja reissaaminen

Meille on tärkeää hakea jatkuvasti uusia virikkeitä Kainuuseen - sekä viedä Kainuussa synnytettyjä juttuja maailmalle.

Intotalon periaatteet – miten toimimme:

1. Think Big!

Intotalolla keskitymme mahdollisuuksiin - emme esteisiin. Intotalolla uskallan asettaa mahdottomia tavoitteita.

2. Yrittäjäasenne.

Tartumme tekemiseen - kaikissa tilanteissa. Joku muu ei tule tekemään asioita puolestani. **Intotalolla Minä teen aloitteen.** Emme pelkää virheitä, teemme rohkeita kokeiluja ja siksi opimme nopeammin!

3. Läsnäoleminen.

Keskitymme tekemiseen ja toisiin ihmisiin. Emme ole vain fyysisesti läsnä vaan läsnä myös ajatustemme kanssa. Tarkkailemme mahdollisuuksia avoimesti ja olemme valmiita toimimaan heti. Emme luule tietävämme jo kaikkea vaan olemme aina valmiita oppimaan uutta.

4. Pidä huolta Intoenergiasta!

Intotalo on avoin yhteisö, jossa jokaisen panos ratkaisee. Olemme aina kiinnostuneita toisista ihmisistä, heidän ajatuksistaan ja ideoistaan. En arvioi toista ihmistä ulkoisten piirteiden perusteella. Otan muut huomioon.

5. Leikki

Tiukan puurtamisenkin keskellä tekemisen pitää olla hauskaa! Keskitytään positiiviseen tekemiseen. Miten voin piristää muiden päivää?

6. Jokainen kohtaamani ihminen on kutsuvieras.

Ja potentiaalinen asiakas. Jokainen vieras saa meiltä valtiovieraan vastaanoton. Tutustumme ihmisiin, jotta voimme oppia heiltä uutta ja luoda uusia kontakteja. Kunnioitamme kaikkia ihmisiä – ihmisten erilaisuus ja verkostot ovat meidän vahvuutemme.

7. Luottamus

Intotalon yhteisössä kenenkään ei tarvitse pelätä, että hänen asioistaan kerrottaisiin talon seinien ulkopuolella. Uskallamme puhua vaikeastakin asioista toisillemme. Luottamus pitää yhteisömme kasassa.

8. Me kaikki olemme intotalolaisia.

Intotalo on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Meidän jokaisen vastuulla on auttaa ja valmentaa toisiamme kohti yhteistä menestystä. Nautimme toisten onnistumisista. Intotalo on yhteinen kotipesämme – siksi pidämme huolta siitä, että ympäristömme ja laitteemme ovat aina hyvässä kunnossa.

”The day we stop looking, that day we die.”

Frank Slade elokuvassa Naisen Tuoksu.

Liite 2. Nordic Business Forum Oy:n arvot

Arvon tuottaminen

Pyrimme joka päivä vastaamaan kysymykseen: Mikä on toimintamme merkitys? Miksi teemme sitä mitä me teemme? Kaikessa toiminnassamme pyrimme aina ennen jokaista sosiaalisen median postausta, valmennusta, tapaamistamme tai asiakkaillemme lähtevää sähköpostia miettimään mikä lisäarvo siitä asiakkaallemme, muille sidosryhmillemme ja yhteiskunnalle syntyy. Joskus organisaatiot vievät yhteiskunnan ja asiakkaan resursseja turhuuksiin oman liiketoimintansa edistämisen kustannuksella. Merkityksellisyys on joka päivä toimintamme tärkein tavoite.

Yrittäjähenkisyyden lisääminen

Toimintamme missiona on lisätä yrittäjähenkisyyttä (sisäistä yrittäjyyttä) ihmisten keskuudessa ja kaikissa organisaatioissa. Kuten meillä on tapana sanoa: Yrittäjyys pitää yhteiskuntaa pystyssä, yrittäjähenkisyys pitää yritykset pystyssä. Yrittäjähenkisyyteen sisältyy myös elinikäinen oppiminen ja aktiivinen itsensä kehittäminen, johon olemme vahvasti ja innokkaasti sitoutuneet itsekkin.

Reilut diilit

Pyrimme tuottamaan ainutlaatuisia valmentautumismahdollisuuksia mahdollisimman järkevään hintaan.

Rikastavan vuorovaikutuksen rakentaminen

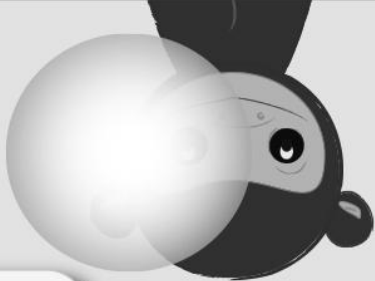
Rehti yhteistyö ja positiiviset ihmissuhteet ovat yksi tärkeimmistä arvoistamme. Oikeassa yhteistyössä molemmat tahot kasvavat toistensa kautta. Haluamme tapahtumiemme kautta luoda kaikille rikastavia verkostoitumismahdollisuuksia.

Ylisukupolvinen ajattelu

Emme perineet tätä maailma vanhemmiltaamme, vaan se on meillä lainassa lapsiltamme. Ylisukupolvinen ajattelu lähtee vastuullisuudesta ja hyvän tekemisestä tässä hetkessä.

(Nordic Business Forum Oy 2012.)

Liite 3. Monkey and Banana osuuskunnan brändikirjekuori



UNELMA:
Välittämisen ja sydämeistä puhumisen vallankumous työkuultuurissa!


PÄTEVYYS:
Oppiminen tapahtuu yhdessä tunteiden kautta.

HYÖTY:
Työstä enemmän hauskaa ja vähemmän paskaa.

TYYYLI:
Lupa
Tila
Aika

ARVOT:
Keltainen, leikkisä, vilpittö

MONKEY BUSINESS
More action. More chaos.
More mistakes. More learning.



TEHTÄVÄ:
Reilusti keltaisempia tulevaisuuden organisaatioita.

TÄVOITE:
50 Apinan kansainvälinen tiimiyitys 2017.

PSYKOLOGINEN ULOTTUVUUS:
Teemme työstä merkityksellistä.

SOLISAALINEN ULOTTUVUUS:
Olemme ihmisiä. Opimme yhdessä.

EETTINEN ULOTTUVUUS:
Onnellisempia ihmisiä.

TOIMINNALLINEN ULOTTUVUUS:
Kokeile & tee virheitä. Reflektoi & opi.

Liite 4. Haastattelurunko

Haastattelu käydään keskustellen ja haastattelurunko toimii vain apuna, jos keskustele ei muuten etene luontevasti.

1. Asema / tehtävä yrityksessä?
2. Kerro omat taustasi ja syysi miksi olet nykyisessä yrityksessä?
3. Tiedätkö mitkä ovat yrityksesi arvot?
4. Millainen merkitys yrityksesi arvoilla on sinulle?
5. Miten arvoihin sitoutuminen näkyy toiminnassasi?
6. Miten yrityksenne arvot ovat rakentuneet?
7. Oletko päässyt itse vaikuttamaan yrityksenne arvoihin?
8. Mitkä ovat sinun mielestäsi yrityksenne menestystekijöitä?
9. Käyttöarvot vs. Näyttöarvot. Millaisia käyttöarvoja yrityksessänne on?
10. Minkälaiseksi koet omat arvosi? Kuinka selkeitä ne ovat itsellesi?
11. Vapaa sana, mitä haluat vielä mainita yrityksesi arvoista?