

ARVOT ASIANTUNTIJAVERKOSTOISSA

1. Mitä arvot ovat organisaatiokulttuurissa?

Organisaatiokulttuurin määrittelyssä ja tulkinnassa on kaksi pääsuuntausta. Toisen mukaan organisaatiolla on tietty kulttuuri, joka vaikuttaa organisaation prosesseihin ja rakenteisiin. Toisen suuntaus edustaa näkemystä, jonka mukaan organisaatiot sinänsä muodostavat kulttuurin. B. Czarniawska-Joerges (1992) yhdistää lähestymistavat: 'Ihmiset eivät vain ole organisaatioissa, he myös luovat niitä (H. Rajakaltio 1994).

Organisaationkulttuuri on suhteellisen pysyvä arvojen, normien ja uskomusten järjestelmä, joka kehittyy jäsenten monitahoisessa vuorovaikutusprosessissa. E. Schein (1985) määrittelee organisaatiokulttuurin organisaation tai ryhmän tapana ratkaista ongelmat ja konfliktit ulkoisten ja sisäisten vaatimusten välillä. Eli organisaatiokulttuuri pyrkii konsensuksen ylläpitämiseen. Organisaation sisällä elää usein monia kulttuureja eikä yhtenäistä kulttuuria välttämättä synny suurissa organisaatioissa. Myös itsenäisten asiantuntijoiden joukko on helposti lähtökohdiltaan ja tavoitteiltaan heterogeeninen. Konsensus – yhteinen näkemys auttaa toiminnan suuntaamista ja voimien keskittämistä verkon tavoitteisiin.

Arvo on kannanotto asian merkitykseen. Toimivat arvot vastaavat esim. kysymykseen, mitkä asiat ovat tärkeitä, miten ihmiset haluavat itseään johdettavan ja kohdeltavan ja millaiset yhteistyömallit tuntuvat toimivilta. Verraten pienetkin verkostoliittymät hyötyvät varmasti, jos ainakin joistain keskeisistä asioista ja merkityksistä ja toimintatavoista on yhteinen näkemys.

Kognitiivisesti orientoituneet organisaatiokulttuuritutkijat erottavat kulttuurissa eri kognitiivisia tasoja toisistaan. Schein (1985) jakaa kulttuurin kolmeen tasoon:

- 1) artefaktat eli havaittavan käyttäytymistason ilmiöt, kuten esim. toimintatavat, rituaalit ja puheet
- 2) arvot tai preferenssit
- 3) perusolettamukset, vakiintuneet, piilossa olevat eli usein tiedostamattomat uskomukset ja käsitykset ihmisestä ja hänen suhteestaan ympäristöön

Nämä eri tasot ovat yhteydessä toisiinsa. Scheinin mielestä kulttuurin ydin sijaitsee kaikkein syvimmällä tasolla perusoletuksissa ja uskomuksissa. Arvot ja käyttäytymistavat ovat kulttuurin pintatason ilmiöitä. Organisaation jäseniä yhdistää Scheinin mukaan itsestäänselvyyksinä ilmenevät perusoletukset organisaation luonteesta ja tehtävästä. On ilmeistä, että useimmissa asiantuntijaorganisaatioissa elää monta ryhmäkulttuuria, jotka poikkeavat toisistaan. Organisaation jatkuvuuden kannalta on kuitenkin välttämätöntä, että ryhmäkulttuureja pitää koossa jokin pysyvä perusoletuksien taso, johon Schein viittaa. Organisaatiokulttuurin yhteinen merkitysten, arvojen ja ideoiden alue antaa organisaatiolle tunnusomaisen luonteen ja yhteisyyden. Rajakaltio viittaa Bateen ja Bakeriin, jonka mukaan organisaation jäsenten yhteiset näkemykset toimivat sosiaalisena kittinä ("social glue"); jonka avulla organisaatio voi toimia kokonaisuutena (Rajakaltio 1994).

Arvot kertovat, mikä on toiminnassamme tärkeää ja mikä on mielestämme oikea tapa hoitaa työtämme ja "bisnestä" asiantuntijaverkossa. Asiantuntijaverkoston yhteiset arvot voisivat parhaimmillaan kertoa itselle ja asiakkaille mitä painotetaan ja korostetaan yhteisessä toimintatavassa. Arvoprosessi voi olla oman toiminnan valintojen auttaja sekä asiakkaalle annettava syvempi laatutakuu. Aluksi on selvitettävä huolellisesti, mikä on tehtävän arvoprosessin tarkoitus.

2. Arvojen olemuksesta ja ohjauksesta

Oppivan organisaation jäsenillä on riittävästi tietoa ja osaamista, jotta he voivat hahmottaa polun haluttuun tulevaisuuteen. Heillä on riittävä ymmärrys hahmottaakseen mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää organisaatiolta ja jokaiselta mukana olvalta. Tahtotila – innostava visio - motivoi hankkimaan itse tietoja ja taitoja, joita mukanaolo vaatii. Asiantuntijatkin tarvitsevat kuitenkin tukea yhteiseen oppimiseen ja oppimisen käytännön välineitä. *Arvot ohjaavat sekä yksilöitä että organisaatioita, joten ne voivat olla käyttökelpoisia keskustelun ja kehittämisen välineitä myös asiantuntijaverkostoissa.*

Arvotyypit

Arvoihin on helpompi päästä kiinni jakamalla ne muutamiin alatyyppeihin. Ensimmäinen erottelu kannattaa tehdä *asia-arvojen* (mitä-arvot) ja *tapa-arvojen* (miten-arvot) välillä. Mitä-arvot ilmaisevat, mihin asioihin aikaa, rahaa ja energiaa tulisi käyttää. Vastaavasti miten-arvot kuvaavat, millä tavalla tai tyylillä "kunnon ihminen" toimii. Tämä jako myötäilee johtamisen jakamista kahteen osa-alueeseen: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Ensimmäisen avulla annetaan toiminnalle haluttu suunta ja jälkimmäisen avulla otetaan kantaa toimintatapoihin.

Tehdessämme asia-arvojemme mukaisia toimenpiteitä, meille virittyy tunne, että teemme oikeita ja tärkeitä asioita. Normaalisti myös nautimme näiden asioiden tekemisestä niihin kytkeytyneiden myönteisten tunteiden ansiosta. Vastaavasti arvojemme vastaiseen toimintaan liittyy tunne ajan tuhlautumisesta epäoleelliseen, turhuuteen.

Tapa-arvoihin liittyvät yhtä selkeät positiiviset ja negatiiviset tunteet. Eli kun toimimme arvojemme mukaisesti, meille syntyy tunne ja käsitys, että toimimme oikein. Jos näemme jonkun muun toimivan tällä samalla tavalla, siihenkin liittyy tunne oikeasta toiminnasta. Vastaavasti arvojemme vastaiseen toimintaan liittyvät negatiiviset tunteet: syyllisyys, suuttumus, inho. Joskus ryhdymme jopa toimenpiteisiin mielestämme väärin toimivan ihmisen tyylin korjaamiseksi.

Työorganisaatioissa asia-arvoja vastaavat mm. menestystekijät. Ne ovat asioita, joihin jokapäiväisessä toiminnassa ja kehittämistyössä tulisi keskittyä. Useilla organisaatioilla tämän päivän tärkeitä menestystekijöitä ovat mm. asiakastyytyväisyys ja toiminnan jatkuva kehittyminen. *Tapa-arvoja vastaavat työorganisaatioissa sisäiset pelisäännöt.* Ne ovat *sisäisiä sopimuksia hyviksi koetuista toimintatavoista.* Niiden avulla pystytään mm. eliminoimaan ristiriitoja.

Arvot voidaan jakaa myös *yksilöiden arvoihin ja yhteisön arvoihin.* Yksilöiden arvot ohjaavat luonnollisesti yksittäisten ihmisten tunteita ja käyttäytymistä ja usein vahvasti myös asiantuntijoiden verkostoa. Asiantuntijoiden omat visiot ohjaavat vahvasti yhteisöä ja kollektiivisen valinnan tekeminen ei ehkä ole helppoa. (Vrt. K. Helin 1998).

Yhteisön arvot ohjaavat henkilöryhmittymien: perheiden, työorganisaatioiden yms. toimintaa. Yhteisön arvoista käytetään usein nimitystä *yhteiset arvot*. Se tapahtuu määrittelemällä joukko asioita ja toimintatapoja, joita kaikkien - myös johdon ja vetäjien - tulee työpaikalla noudattaa. Nämä pyritään valitsemaan niin, että ne tukevat uudistumista ja hyvää työilmapiiriä. Ne ovat luonteeltaan niin moraalisia, että sekä henkilöstö että asiakkaat voivat niihin henkisesti sitoutua. Osa organisaatioista on sisällyttänyt yhteisiin arvoihinsa sekä asia-arvoja että tapa-arvoja. Selkeämpi lähestymistapa on määrittellä menestystekijät (asia-arvot) ja toimintatapa-arvot erikseen.

Yhteiset arvot ohjaavat parhaimmillaan jokaisen verkon yksittäisen jäsenen toimintaa sekä verkkoa kollektiivina elimenä. Ne ovat asioita, joita toteuttamalla uskotaan menestyttävän. Jokaisen on itse osattava pohtia, miten itse toteuttaa arvoja omassa työssään. *Arvoille voidaan sopia mitattavat tavoitteet, jolloin niistä tulee verkoston strategisia tavoitteita*. Näin arvojen toteutumista voidaan seurata säännöllisesti ja sitä myöten koko vision toteutumista. (Ojala).

Kolmas hyödyllinen erottelu on *todelliset arvot ja ihanteet*. Jälkimmäisestä voimme käyttää myös nimitystä *tavoitearvot*. Ensimmäiset ovat niitä, jotka oikeasti ohjaavat meidän ja työorganisaatioiden tekemisiä ja päätöksentekoa ja jälkimmäiset niitä, joista mielellään puhumme ja millaisia haluisimme olla. Usein niillä on *arvoprosessien alkuvaiheessa suuri ero*. Esimerkiksi yhteiset arvot ovat määrittelyvaiheessa, ja usein pitkän aikaa sen jälkeenkin, vain tavoitearvoja (johdon julistuksia tai yhteisessä puheessa ilmaistuja ihanteita).

Todellisten arvojen tunnistaminen antaa hyvän lähtökohdan tavoitearvojen määrittelylle ja arvoprosessien käynnistämiseksi. Tavoitearvoja maastoutettaessa eli vietäessä niitä käytännön toiminnan tasolle lähestytään todellisuutta uudelleen, mutta toisesta näkökulmasta. Keskitytään, miten yhteiseksi sovitut arvot näkyvät *käytännön työssä tekemisen tasolla*.

Arvot ja kieli

Arvoilla ja kulttuurilla on siis läheinen yhteys toisiinsa. Vain voimakkaissa muutoksissa niissä saattaa esiintyä suuriakin eroja. Arvoja ja kulttuuria ei kuitenkaan pidä sekoittaa käsitteenä toisiinsa. Arvot kuvaavat aina jonkun yksilön tai yhteisön oikein/väärin- ja järkevä/ei-järkevä normistoja ja kulttuuri taas yhteisöjen - kansakuntien, organisaatioiden hyväksytyjä toimintatapoja.

Arvot ovat tallentuneet ennen kaikkea kieleen. Se on tulvillaan sanoja ja sanontoja, joilla on positiivinen tai negatiivinen arvovaraus. Me valitsemme alitajuisesti käyttöömmä sanoja, jotka ilmaisevat omaa suhdettamme eri asioihin. Samoin kehittämis-toiminta jo sinänsä edellyttää yhteistä kieltä ja käsitteitä. Arvojen kehittämisprosessissa on varattava keskeinen sisältö keskusteluille ja osallistaville toimintatavoille. Näin osallistujat pääsevät makustelemaan ja konkretisoimaan 'hienon' arvokäsitteen sisältöä ja merkityksiä omalla kohdallaan.

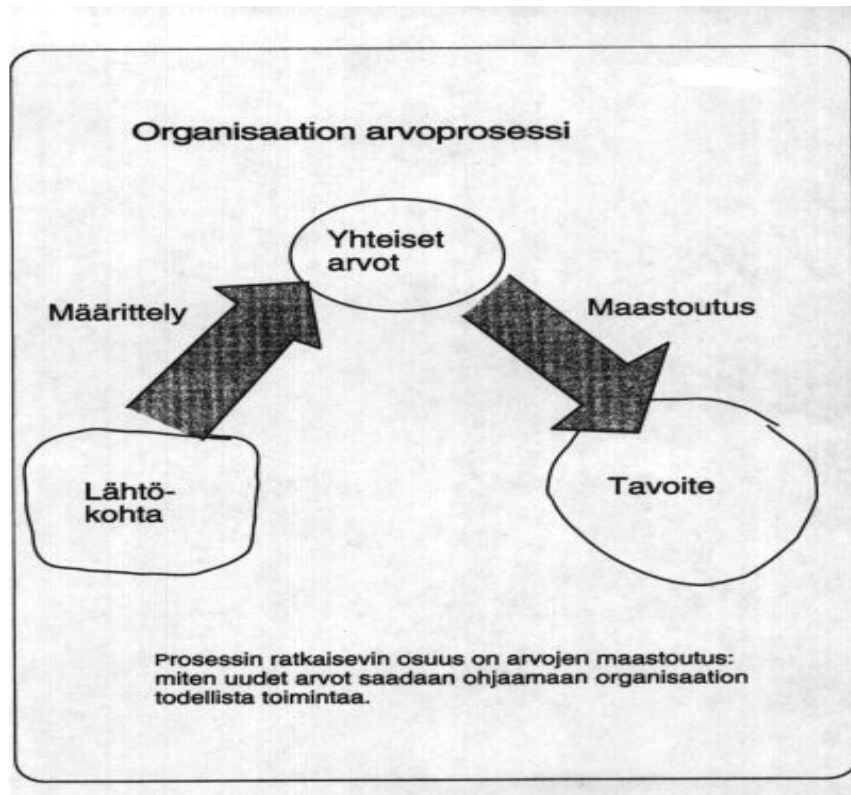
Vasta riittävä selkeä mielikuva siitä, miltä jokin sovittu arvo näyttää toiminnassa alkaa viedä yhteiseen suuntaan. Erillään työskentelevien individuaalinen joukkokin löytää sen "sosiaalisen kitin", jolla voidaan toimia yhdessä ja yhteisöllisesti tavoitteellisesti myös 'hengessä', vaikka valtaosa ajasta käytännössä toimitaan erillään.

Arvoja voidaan rakentaa eri näkökulmista: 1) koossapitävät arvot voivat antaa merkityksen muuten löyhälle keskinäiselle sidokselle asiantuntijaverkossa. 2) *tarkoituksarvot* voidaan kytkeä verkon missioon ja syvempään olemassaolon tarkoitukseen. 3) *asiakasarvot* voidaan kytkeä asiakastarpeisiin ja asiakkaalle annettavaan lisäarvoon. Lisäksi voidaan tarkastella erikseen vielä verkoston bisneksen menestystekijöitä arvo-

kokonaisuutena. Eli miten esim. yhteiseen tuotekehitykseen satsaaminen nähdään olennaisen tärkeäksi vaikkapa konsulttiverkon toiminnassa.

Arvoprosessia ei voi tyhjentävästi yleistää, koska se, miksi prosessi tehdään, ohjaa tehtäviä valintoja. Usein siihen on sisältynyt seuraavia vaiheita 1) johdon päätös arvoprosessista ja sen tarkoituksesta, 2) tarvittavan prosessin hahmotus, 3) nykyarvojen tunnistus ja tavoitearvojen määrittely, 4) arvojen käsittelymallin rakentaminen ja käsittely eri tasoilla ja eri yksiköissä 5) henkilökohtaisten arvotarkastelujen ja -tavoitteiden asettaminen sekä 6) arvojen toteutumisen ja vaikutusten seuranta.

Lisäksi arvoprosessille voidaan *sopia yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita.* Esim. inputin, prosessin ja tuloksen erottaminen tai älyn, tunteen ja tahdon yhdistäminen prosessissa eli kunkin kolmen tason käsittelyt.



Lähteitä:

Helin Kari: Yhdessä menestymisen taito. Hämeenlinna 1999.

Rajakaltio Helena: Kulttuurimuutos kehittämistyössä teoksessa Kasvio, Nakari, Kallio-la, Kuula, Pesonen Rajakaltio, Syvänen Uudistumisen voimavarat. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampere 1994.

Schein Edgar: Organizationl Culture and Leadership. San Fransisco 1985.

ASIAANTUNTIJAJVERKON JA YRITYKSEN ARVOPROSESSISSA ON TÄRKEÄ MUISTAA

1. Heti alussa on mietitty arvoprosessin tarkoitus eli mitä halutaan saada aikaan. Asiantuntijaverkossa se edellyttää mielellään koko porukan osallistamista, koska ei ole selkeää johtoa, jonka kanssa sovitaan.
2. On tiedostettava, millaisia arvoja ollaan selkeyttämässä. Koosapitävät arvot ja asiakas / bisnesarvot, joissain jopa missiosta lähtevät tarkoituksarvot voivat saada erityispainotuksen.
3. Sisällöstä riippuen on määriteltävä, keiden pitäisi olla mukana miettimässä näitä arvoja. Mitä enemmän toimintakulttuuriin ja ydinsaamiseen liittyviä tavoitteita, sen enemmän koko jäsenjoukon tai henkilöstön painotuksia.
4. On tiedostettava toiveet ja todellisuus eli minkä arvojen mukaan oikeasti toimitaan ja mistä vain puhutaan.
5. Asiantuntijaverkoissa ja organisaatioissa arvojen merkitys sekä tuki käytäntöön vieniin on tiedostettava erityisenä haasteena. Keskustelut arvojen toteutumisen mittaamisesta, seurannan järjestämisestä ja avainhenkilöiden ajankäytöstä tärkeitä.
6. Sitoutuminen muihin hankkeisiin ja prosessiluonteen ymmärtäminen. Miten arvot ja niiden tarkastelut liittyvät esim. muuhun tuotekehitykseen, tietojärjestelmiin ja asiakashallintaan?
7. Käsitetasosta siirtyminen käytäntöön. Eli miten arvo saadaan näkyväksi verkon jäsenen henkilökohtaisessa työssä ja toiminnassa. Apuna esim. teemakokoukset, parisparraus sekä yhteiset seurantapalaverit jne.
8. Tarvitaan aikaa ja sisua pitkäjänteiseen työhön. Tarvitaan tukijärjestelmiä, esim. apuna arvovastuuhenkilöitä yhteiseen prosessiin, työkirjoja ja aina entisen tehdyn päälle tietoista rakentamista, koska asiantuntijalla on paljon muuta tärkeää tekemistä. Lisäksi ollaan hajallaan ja kiireisiä.