



Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kansainvälinen markkinointi

Kandidaatintutkielma

Partnerien näkemykset yrityksen arvojen
määrittämisprosessissa

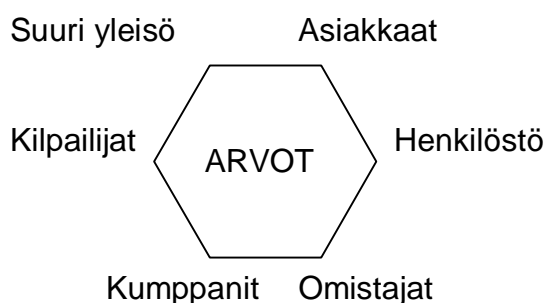
Partners' views on a company's process to define its values

Sisällysluettelo

1 Johdanto	2
1.1 Tutkimuksen aihe ja tutkimusongelmat	3
1.2 Teoreettinen viitekehys	3
1.3 Kirjallisuuskatsaus	4
1.4 Rajaukset	5
1.5 Keskeinen käsite	5
1.6 Tutkimusmenetelmä	5
1.7 The Switchin esittely	6
2 Arvoista	8
2.1 Ydinarvot	9
2.2 Arvojen määrittely	11
2.3 Arvoprosessi	12
2.4 Arvojohtaminen	13
2.5 Arvojärjestelmä	14
2.6 Kuinka monta arvoa yritykselle?	14
2.7 Arvot osana organisaatiokulttuuria	15
2.8 Arvot periaatteina	17
3 Partnerien näkemyksiä yrityksen arvoista	18
3.1 Mitä arvot ovat	22
3.2 Partneriyritysten arvot	23
3.3 Mitä arvoja partnerit toivovat The Switchille	24
3.4 The Switch partnerina	25
3.5 The Switchin maine	26
3.6 Mitä partnerit arvostavat The Switchissä	27
3.7 Mihin The Switchin toiminnassa ollaan erityisen tyytyväisiä	28
3.8 Minkä partnerit näkevät olevan The Switchille tärkeää	28
3.9 The Switchin periaatteita	29
4 Yhteenveto	30
Lähteet	33
LIITE	

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen aiheena ovat yrityksen arvot. Monet kirjoittajat ovat kertoneet siitä, kuinka tärkeää on ottaa yrityksen työntekijät arvoprosessiin heti alusta lähtien mukaan. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet yrityksen muut sidosryhmät, erityisesti partnerit. Empiriassa näkemyksiä yrityksen arvoista tiedustellaan The Switchin partnereilta.



Kuva 1. Sidosryhmätimantti (Aaltonen & Junkkari 1999, 252)

Yrityksen jokaista arvoa tulee peilata timantin jokaisen sivun kautta (Aaltonen & Junkkari 1999, 253). Kuvasta 1 nähdään selkeästi, kuinka eri sidosryhmät liittyvät kiinteästi yrityksen arvoihin. Kuva auttaa ymmärtämään, miksi täytyy tutkia myös partnereiden eli kumppaneiden näkemyksiä yritysten arvoista. Oma henkilöstö pitää pitää tärkeimpänä sidosryhmänä arvoprosessissa. Kun tämä asia on kunnossa, arvoprosessiin voidaan ottaa myös muita sidosryhmiä mukaan. On kirjoitettu paljon siitä, miksi yrityksen työntekijät pitää ottaa mukaan arvoprosessiin alusta lähtien. Nyt on aika tehdä jotain normaalista poikkeavaa, ja ottaa arvojen määrittämisprosessiin mukaan "uusi" sidosryhmä. Koska partnereista arvoprosessissa on kirjoitettu niin vähän, tässä tutkimuksessa henkilöstöä ja heistä kirjoitettua käytetään teoriaosassa pohjana empiriaosan toteuttamiseen eli partnereiden ottamiseen arvoprosessiin mukaan. Katsomalla yrityksen arvoja monipuolisesti eri suunnista teoriaosassa, pyritään luomaan pohjaa empirian osan toteuttamiseen.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tutkimusongelmat

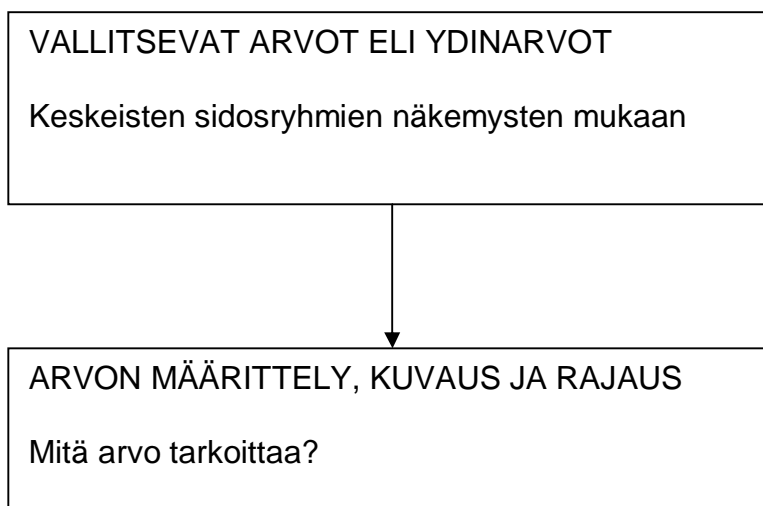
Tutkimuksen aiheena ovat yrityksen arvot. Tutkimuksen kohteena ovat The Switchin partnerit. The Switch on määrittelemässä organisaatiolleen arvoja. Tässä prosessissa se haluaa kuulla myös partnereidensa mielipiteitä. Tutkimuksen pääongelmaksi muodostuu:

- Mitkä ovat partnerien näkemykset yrityksen arvoista?

Tutkimuksen itsenäisiä alaongelmia ovat:

- Onko perusteltua ottaa partnerit mukaan yrityksen arvojen määrittämisprosessiin?
- Onko perusteltua luovuttaa arvojen tutkiminen partnerien näkökulmasta kohdeyrityksen ulkopuoliselle henkilölle?

1.2 Teorettinen viitekehys



Teoreettinen viitekehys on haluttu pitää yksinkertaisena. Sen tekemisessä on hyödynnetty Lahti-Kotilaisen ja Mankkisen (1995, 144) mallia. He puhuvat vallitsevista arvoista, joiden voidaan tulkita tarkoittavan ydinarvoja. He näkevät, että ydinarvoja tulisi tarkastella *keskeisten* sidosryhmien näkemysten mukaan. Joillekin yrityksille, kuten The Switchille, partnerit ovat yksi keskeisimmistä sidosryhmistä.

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Yrityksen arvoista kirjoittaminen alkoi merkittävässä määrin 1980-luvun alussa. Seuraavassa esitellään (aikajärjestyksessä) arvoista kirjoittaneita, sekä ammattiharjoittajia että tutkijoita.

Petersin ja Watermanin kirjaa *In Search of Excellence* voidaan pitää arvojen aikakauden aloittavana teoksena. Petersin ja Watermanin kirja suomennettiin nimellä *Menestyksen profiileja*. Peters ja Waterman (1985, 296–297) pitävät yhtenä erinomaisen yrityksen ominaisuutena käytännönläheisyyttä ja arvojen kunnioittamista. He ihmettelevät, miten olisi mahdollista olla erinomainen yritys ilman selviä ja oikeantyyppisiä arvoja.

Dolan ja Garcia (2002 ja 2006) ovat kirjoittaneet arvoilla johtamisesta. Collinsin ja Porrasin kuuluisa teos, alun perin vuonna 1994 ilmestynyt *Built to Last* on suomennettu ja ilmestynyt vuonna 2004 nimellä *Pysy parhaana*. Barrett puolestaan on julkaissut vuonna 2006 kirjan nimeltä *Building a Values-driven Organization*.

Crawford ja Scaletta esittelevät vuonna 2006 julkaistussa artikkelissaan arvoihin keskittyneen mittariston. He mainitsevat, että mittariston tarkoitus ei ole korvata olemassa olevia mittaristoja. Sen sijaan sen tarkoitus on laajentaa mittausnäkökulmaa koskemaan työpaikan arvoja.

Merita Mattila on tehnyt väitöskirjan arvoprosesseista Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa vuonna 2007. Samana vuonna Timo Järvensivu väitteli Helsingin kauppakorkeakoulussa arvolahtoisesta johtamisesta.

1.4 Rajaukset

Tutkimus koskee yrityksen arvoja. Käytettäessä ilmaisia arvot, ydinarvot, organisaation arvot ja niin edelleen, on pyritty säilyttämään alkuperäisen lähteen asiasta käyttämä ilmaisu. Tutkimuksen kohteiksi rajataan yrityksen partnerit. Kumppanuutta, sitä, mitä se on, ja niin edelleen, ei tarkastella tässä tutkimuksessa. Teoria ja käytäntö ovat osoittaneet, että on äärimmäisen tärkeää ottaa työntekijät mukaan arvojen määrittämiseen. Nyt halutaan kuitenkin tutkia jotain uutta: myös partnerien mielipiteiden kuulemista.

1.5 Keskeinen käsite

Yrityksen arvot voidaan määrittellä monella tapaa. Arvoilla viitataan uskomuksiin, joita organisaatioissa toimivilla yksilöillä tai ryhmillä on halutuista lopputiloista tai käyttäytymismalleista, ja jotka toimivat perustana päätöksenteolle (Järvensivu 2007, 29). Crawford ja Scaletta (2006) määrittelevät *arvon* periaatteeksi tai standardiksi, jota pidetään tärkeänä, ja *arvot* henkilön tai ryhmän uskomuksiksi.

Esimerkiksi Sodexhon arvot ovat palvelualttius, tiimihenki ja jatkuva kehittyminen (Lämsä & Uusitalo 2005, 140). Tapiolan arvot ovat puolestaan asiakkaiden etu, eettinen toiminta, yhdessä menestyminen ja yrittäjähenkisyys (Kortetjärvi-Nurmi et al 2003, 11).

1.6 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aikana haastatellaan seitsemää yrityksen partneria arvoista. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluina.

Eskolan ja Suorannan (1998, 86) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastatelluille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä. Sen sijaan jokainen haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47–48) kutsuvat puolistrukturoitua haastattelua teemahaastatteluksi. Heidän mielestään siinä on kaikkein oleellisinta se, että

haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten asioille antamat merkitykset ja heidän tulkintansa asioista ovat keskeisiä.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 155) ovat listanneet laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joita ovat esimerkiksi teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotantaa käyttämällä. Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma muotoutuu, kun tutkimus etenee. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutkertaisina, ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Rope ja Vahvaselkä (1993, 221) ovat verranneet henkilökohtaista haastattelua ja puhelinhaastattelua keskenään. Heidän mukaansa haastattelijan ”vinouttavan vaikutuksen” mahdollisuus on suuri henkilökohtaisessa haastattelussa, kun taas puhelinhaastattelussa se on pieni. He huomauttavat, että mahdollisuus valita vastaaja sekä avointen kysymysten käyttömahdollisuus on molemmissa menetelmissä hyvä. He jatkavat, että puhelinhaastattelu on halvempi ja sillä on nopeampaa kerätä aineistoa kuin henkilökohtaisella haastattelulla.

1.7 The Switchin esittely

Tammikuussa 2008 tutkimuksen lähtökohtana oli The Switchin Internet-sivuilta löytyvä englanninkielinen kohta arvoista. Se kuului kokonaisuudessaan seuraavasti:

Tunnetme intohimoa sitä kohtaan, mitä me teemme. Haluamme työskennellä todellisen kumppanuuden hengessä. Näin lähestymme laitevalmistajia, alihankkijoita ja tutkijoita. Tavoitteenamme on löytää parhaimmat ja taloudellisimmat pitkän ajan ratkaisut käyttämällä hyödyksi kaikkia taitoja verkostossamme. (The Switch, A).

The Switch syntyi joulukuussa 2006 kun kolme yritystä, Rotatek, Verteco ja Youtility, yhdistyivät The Switchiksi. Rotatek perustettiin vuonna 1996. Alusta lähtien Rotatek teki tiivistä yhteistyötä Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa. Rotatek sai useita teknologiapalkintoja tuotekehitystyöstään, muiden muassa InnoFinland -palkinnon vuonna 1997. Vaasalainen Verteco on tuonut tehoelektroniikan osaamista The Switchiin. Youtility Hudsonista toi The Switchiin DC/AC – konvertterit ja ohjausjärjestelmät. (The Switch, B).

Seuraavassa tarkastellaan lyhyen katsauksen muodossa, mitä printtimedialla oli sanottavaa The Switchistä helmikuussa 2008.

The Switchin toimitusjohtaja Jukka-Pekka Mäkinen uskoo, että tuulivoimalat yleistyvät nopeasti ja samalla tuulivoimaloiden hyötysuhde paranee. Yhtiö valmistaa generaattoreita ja tehonmuokkaimia tuuliturbiineja varten. The Switch väittää, että sen kestromagneettigeneraattorit ovat alan viimeistä huutoa. Ala saa tukea tutkimukseen ja tuotekehitykseen Tekesiltä. Yhtiön tavoitteena on 250 miljoonan euron liikevaihto vuonna 2012. (Etelä-Saimaa A 2008, 9).

The Switchille tulee 100 uutta työpaikkaa Lappeenrantaan. Lappeenrannan kaupungin omistama Yritystila Oy rakentaa uusiutuvan energian sähköjärjestelmiin erikoistuneelle yritykselle tehtaan Selkäharjuun Salpausselänkadulle. The Switchin nykyiset tilat Lappeenrannassa ovat käyneet ahtaiksi voimakkaan kasvun takia. Vielä syksyllä 2007 The Switchillä työskenteli Lappeenrannassa 15 henkilöä, määrän ollessa nyt jo 30 henkilöä. The Switchillä on tuotantoa Lappeenrannassa, Vaasassa, Kiinassa ja Yhdysvalloissa. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Vantaalla. Vuonna 2007 yrityksen liikevaihto oli 18 miljoonaa euroa. Vuodelle 2008 The Switch ennustaa 50 miljoonan euron liikevaihtoa. (Etelä-Saimaa B 2008, 3). The Switch -konsernissa työskentelee noin 80 ihmistä. The Switchin liikevaihdosta 97 % tulee Suomen ulkopuolelta. (Etelä-Saimaa C 2008, 14).

The Switchin kestromagneettigeneraattoreiden ja tehonmuokkaimien myyntiä vauhdittaa tuulivoiman läpimurto maailmalla. Rajana yrityksellä on vain sen oma kapasiteetti. The Switchin asiakkaat löytyvät lähinnä ulkomailta. The Switchin keskeisiä liiketoiminta-alueita ovat tuulivoiman ja generaattoreiden

sähkökäyttöjärjestelmät ja polttokennojen tehoelektronikkajärjestelmät. ”Olemme tuulivoimafirma, sillä tämä alue on nyt suurin ja nopeimmin kasvava bisnes. Vaikka olemme pieni yritys, fokusoimalla pystymme menestymään ja toimimaan maantieteellisesti laajalla alueella”, kertoo The Switchin toimitusjohtaja Jukka-Pekka Mäkinen. The Switchin osaaminen perustuu Lappeenrannan teknillisen yliopiston osaamiskeskittymään sekä Vaasan sähkövoimatekniikan osaamiseen. Asiakkaina on isoja tuuliturbiinivalmistajia lähinnä Euroopassa ja Kiinassa sekä Winwind Suomessa. (Tekniikka & Talous 2008, 20–21).

2 Arvoista

Lencioni (2002) pyytää lukemaan seuraavan listan yrityksen arvoista: kommunikaatio, kunnioitus, rehellisyys ja erinomaisuus. Hän epäilee, että ne voivat muistuttaa jopa lukijan oman yrityksen arvoja. Hän kertoo, että nämä yrityksen arvot löytyvät vuonna 2000 julkaistusta vuosikertomuksesta, nimittäin Enronin vuosikertomuksesta. Lencionin mukaan, kuten kaikki tietävät, nämä arvot eivät olleet merkityksellisiä, ne olivat merkityksettömiä. Lencioni muistuttaa, että kaikesta huolimatta Enron ei varmasti ole ainoa yritys, jolla on ontot arvot.

Miksi yrityksen siis pitäisi ylipäättään ottaa mitään kantaa arvoihin? Vastata voisi Barrettia (2006, 165) lainaten, koska arvojen kautta toimivat yritykset ovat menestyksellisimpiä yrityksiä maailmassa. Kortetjärvi-Nurmi kumppaneineen (2003, 11) kirjoittaa, että yritysmaailmassa arvoilla vastataan seuraaviin kysymyksiin: Mikä yritys oikeastaan on? Miten se toimii? Mikä on sen toiminnan kannalta ratkaisevan tärkeää?

Dolan ja Garcia (2002) huomauttavat, että arvot ovat sanoja, ja siksi suhteellisen yksinkertaisia ajatusrakenteita. He lisäävät arvojen kuitenkin sisältävän monimutkaisia ideoita ihmisten haluamasta todellisuudesta. He mainitsevat, että arvoilla on kyky ylittää näkemys siitä mitä nyt on ympärillämme. He korostavat, että arvot mahdollistavat käsityksen muodostamisen tulevaisuuden visiosta. He kuvaavat kuinka tämä halutun käsitteellistäminen voi tiivistää muutamaan sanaan enemmän tietoa kuin kokonainen strateginen suunnitelma sisältää. Heidän mielestään on

kiistämätöntä, että yritysten ja niiden varallisuuden luominen riippuu sellaisten arvojen olemassaolosta kuten luovuus, aloitteellisuus, elinvoimaisuus, itseluottamus, rohkeus ja joustavuus.

Arvot eivät ole rajoittuneet vain yksilöihin. Esimerkiksi organisaatiolla voi olla selkeästi erottuvat, jaetut arvot. Organisaation arvot ovat suhteellisen pysyviä, mutta tietyn arvon tärkeys voi vaihdella ajan kuluessa. Organisaation arvot eivät ole keräelmä organisaation jäsenten henkilökohtaisista arvoista, mutta organisaation jäsenet voivat käyttää sekoitusta henkilökohtaisista arvoistaan ja organisaation arvoista. (Järvensivu 2007, 29–31).

Työyhteisöillä on omat arvonsa, jotka voivat ilmetä julkaistuissa arvojulistuksissa eri sanoina kuten asiakassuuntautuneisuus, nopeus, edelläkävijyys, täsmällisyys ja palvelevuus. Tärkeintä on, että tämä arvoperusta ohjaa ihmisiä työyhteisöissä vaikuttaen heidän toimintaansa samoin kuin kaikki muut ihmistä ohjaavat arvot. (Rope & Pyykkö 2003, 135). Koska yrityksen arvojen pitäisi olla toisiaan vahvistavia, esimerkiksi laadun kanssa arvoksi ei sovi mahdollisimman alhaisten kustannusten tavoittelu (Järvensivu 2007, 43).

Barrett (2006, 125) luettelee kolme tarkoitusta, joita organisaation arvot palvelevat. Arvot tarjoavat suuntaviivat hyväksyttävään ja ei-hyväksyttävään käyttäytymiseen. Arvot tukevat organisaatiota sellaisen tulevaisuuden luomisessa, jonka se haluaa kokea. Arvot antavat suunnan päätöksenteossa.

2.1 Ydinarvot

Ydinarvoilla viitataan organisaation keskeisiin ja pysyviin opinkappaleisiin eli johtaviin yleisperiaatteisiin. Ydinarvoista ei pidä tinkiä taloudellisen hyödyn vuoksi. Ydinarvo on aina yksinkertainen, selvä, kiertelemätön ja ytimekäs. (Collins & Porras 2004, 118–119).

Lencionin (2002) mukaan Fortune 100 -listan yritysten yleisimmät ydinarvot ovat rehellisyys, asiakastyytyväisyys ja tiimityö. Lencioni huomauttaa, että tällaiset arvot

eivät erota yritystä sen kilpailijoista, vaan saavat yrityksen häviämään harmaaseen massaan. The Switchin on siis päätettävä mitä se arvostaa: toisaalta esimerkiksi äsken mainituilla arvoilla ei erottauduta kilpailijoista, mutta toisaalta ne ovat kieltämättä hyviä piirteitä yrityksessä.

Lencioni (2002) neuvoo, että ydinarvot pitää integroida jokaiseen työntekijöihin liittyvään prosessiin rekrytoinnista palkitsemisjärjestelmiin ja työsuhteen loppumiseen. Ensimmäisestä haastattelusta viimeiseen työpäivään saakka työntekijöille pitäisi muistuttaa, että ydinarvot muodostavat pohjan jokaiselle päätökselle, jonka yritys tekee.

Ydinarvojen kohdalla on järkevää nostaa esiin niin sanottu arvokongruenssi eli arvojen yhtäpitävyys. Järvensivu (2007, 31–32) kirjoittaa, että organisaation arvojen yhtäpitävyys kertoo kuinka eheät tai sirpaleiset arvot organisaatiossa ovat. Arvojen yhtäpitävyys kertoo mihin pisteeseen saakka arvot ovat jaettuja organisaatiossa toimivien ihmisten kesken. Järvensivu päätelee, että erittäin yhtäpitäviä arvoja voidaan kutsua ydinarvoiksi.

Collins ja Porras (2004, 319) neuvovat, ettei arvoja kannata kopioida toisilta yrityksiltä. Ydinarvot eivät heidän mielestään kaipaa järkiperäistä perustelua eikä yrityksen pitäisi muuttaa ydinarvojaan markkinoiden muutosten vuoksi. Sen sijaan heidän mielestään yrityksen pitäisi vaihtaa markkinoita tarvittaessa pysyäkseen ydinarvojensa takana.

Ydinarvoilla on luontaista arvoa ja merkitystä organisaation jäsenille. Tärkeintä on se, että yritys päättää itse, mitkä ovat sen ydinarvoja. Ei ole olemassa mitään yhtä ja ainoaa yleispätevää ydinarvojen joukkoa. Tärkeintä ei ole se, *mitä* ydinarvoja yrityksellä on, vaan se, että yrityksellä *on* ydinarvot. Ydinarvoja määriteltäessä pitäisi etsiä arvoja, jotka kuuluvat ytimeen. (Collins & Porras 2004, 317–318).

Collins ja Porras (2004, 326) antavat seuraavia ohjeita yrityksiensä johtajille. Älkää kysykö, mitä ydinarvoja meillä pitäisi olla. Kysykää sen sijaan, mitä ydinarvoja meillä oikeasti on. Ydinarvojen pitäisi tuntua sykähdyttäviltä. Jos ne eivät sitä tee, ne eivät

kuulu ytimeen. Arvoja, joita yrityksellänne pitäisi teidän mielestänne olla, mutta joita sillä ei oikeasti ole, ei pidä sekoittaa aitoihin ydinarvoihin.

Collins ja Porras (2004, 327) muistuttavat, että ydinarvojen pitää innostaa yrityksen sisällä toimivia ihmisiä, ja saada heidät sitoutumaan pitkäjänteisesti yrityksen menestykseen. He lisäävät, ettei ihmisille voi väkipakolla tuputtaa uusia ydinarvoja eikä ydinarvoihin sitoutumista voi ostaa. Ihmisten täytyy heidän mielestään olla etukäteen alttiita hyväksymään ydinarvot. Collinsin ja Porrasin (2004, 329) mukaan tärkeintä on keskittyä sisältöön ja tavoittaa se, mikä ydinarvoissa on olennaista. He painottavat sitä, että pitäisi oppia syvällisesti ymmärtämään yrityksen ydinarvoja, jotka voidaan ilmaista monin eri tavoin.

Lencioni (2002) jakaa arvot neljään eri luokkaan: ydinarvoihin, toivearvoihin, ”lupa leikkiä” arvoihin ja satunnaisiin arvoihin. Ydinarvot ovat syvään juurtuneita periaatteita, jotka ohjaavat kaikkea yrityksen toimintaa. Ydinarvot toimivat yrityksen kulttuurisina kulmakivinä. Ydinarvot ovat yrityksen tunnusomaisuuden lähde. Ydinarvoista pitää pitää kiinni hinnalla millä hyvänsä. Toivearvot ovat niitä arvoja, joita yritys tarvitsee tulevaisuudessa pärjätäkseen, mutta jotka siltä tällä hetkellä puuttuu. Lupa leikkiä -arvot heijastavat sitä, mitä työntekijöiltä ja heidän käyttäytymiseltään vähintään odotetaan. Satunnaiset arvot heijastavat organisaation työntekijöiden yhteisiä kiinnostuksen kohteita tai persoonallisuuden piirteitä. Lencioni muistuttaa, että johtajien täytyy ehdottomasti erottaa ydinarvot yrityksen muista arvoista.

2.2 Arvojen määrittely

Viime vuosina johtoryhmät ovat kuluttaneet tunteja tapaamisissa ja saaneet pitkällisten keskustelujen jälkeen aikaan yrityksen arvot. Arvojen he uskovat ohjaavan työntekijöitä uuteen ja yhteiseen suuntaan. Lista arvoista tulostetaan, kehystetään ja ripustetaan seinälle. Usein nämä listat edistävät kyynisyyttä työntekijöiden joukossa, koska heitä ei ole otettu mukaan arvojen määrittelyyn. Niinpä työntekijät eivät näe mitään muutosta arvojen määrittelemisen jälkeen. Johtajien ymmärrys arvoista on yleensä pinnallista. Organisaation arvojen

iskostaminen vaatii interaktiivista dialogia johdon ja työntekijöiden välillä. (Maccoby 1998).

Organisaatiossa etiikkaa edustavat arvot. Arvot kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan. Jos arvojen määrittelyssä onnistutaan, arvot nostavat odotustasoa ja ihanteellista innostusta. Pahimmassa tapauksessa arvojen määrittely näyttää erot todellisuuden ja ihanteellisuuden välillä. Arvot on jalostettava organisaation normeiksi, jotta ne saadaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. (Kauppinen 2002, 21).

Argandoña (2003) painottaa, etteivät arvot ole ”kuorutus kakun päällä, vaan perusrakenne, joka tukee rakennusta”. Hän väittää, että johtaja, joka ei ota arvoja huomioon, on huono johtaja.

Argandoña (2003) on sitä mieltä, että organisaation arvojen kehitys on riippuvainen ennen kaikkea henkilökohtaisista arvoista, mutta myös organisaatorakenteesta, säännöistä ja kulttuurista. Hän on kehittänyt arvoteorian, jonka mukaan henkilökohtaisilla arvoilla on kaksi osaa, rationaalisuus ja hyveellisyys.

Argandoña (2003) ehdottaa kuusiportaista menetelmää arvojen määrittämiseen:

1. tunnista nyt olemassa olevat arvot
2. tunnista ne arvot, joita tarvitaan
3. kommunikoi ja sitoudu arvoihin
4. varmista, että arvot ja käytännöt ovat suorassa linjassa
5. suunnittele uudelleen henkilöstöpolitiikka
6. tarkastele prosessia

2.3 Arvoprosessi

Mattila (2007, 200) kertoo, että arvoprosessi aloitetaan, koska yritykset tarvitsevat jotain, joka pitää kaiken yhdessä. Arvoprosessin tavoitteena on hänen mukaansa saavuttaa yhtenäisyyttä organisaatiossa ja saada henkilöstö sitoutumaan yhtiöön. Kun työntekijät osallistuvat arvoprosessiin alusta lähtien, se tekee heistä enemmän sitoutuneita yrityksen arvoihin (Mattila 2007, 181). Kun arvot tehdään yhdessä, ne myös koetaan positiivisemmin (Mattila 2007, 202). Yksi ylimmän johdon tärkeimmistä

vastuualueista arvoprosessin aloittamisen jälkeen on varmistaa, että organisaation jäsenet toimivat määriteltyjen arvojen mukaan (Mattila 2007, 153).

Ilman kunnon toteutusta arvoprosessilla ei ole mitään pohjaa (Mattila 2007, 153). Arvoja ei voi toteuttaa antamalla käskyjä (Mattila 2007, 185). Sen sijaan niistä pitäisi neuvotella laajasti eri hierarkiatasolla (Mattila 2007, 209).

Tärkeimmät kysymykset, joihin pitää vastata arvoprosessissa, ovat mitä ja miksi? On johdon tehtävä vastata näihin kysymyksiin. Henkilökunnan tehtäväksi jää kysyä kysymyksiä. Arvoprosessilla ei ole loppua. Arvojen määrittelemisen jälkeen arvoja täytyy valvoa ja tarvittaessa päivittää. Arvoprosessissa johtajien täytyy näyttää esimerkkiä, jotta he voivat vaatia samaa työntekijöiltään. (Mattila 2007, 189–190).

The Switchissä arvoprosessi on alkanut erittäin lupaavasti, koska työntekijät on otettu heti alusta lähtien prosessiin mukaan. Tämä on välttämätöntä yritykselle, jos se haluaa työntekijöidensä sitoutuvan yrityksen arvoihin. Tätä mieltä ovat myös seuraavat kirjoittajat. ”Tärkeää on käsitellä asioita henkilöstön kanssa yhdessä; yhtäältä annetut arvot eivät muuta asenteita eivätkä siten myöskään käytännön toimintaa, ellei ihmisillä ole mahdollisuutta sisäistää arvoja ja toiminnan tavoitteita perusteellisen pohdinnan ja keskustelun tuloksena” (Kortetjärvi-Nurmi et al 2003, 107).

2.4 Arvojohtaminen

Barrettin (2006, 4) mukaan arvojohtamisen tarkoitus on mitata ja seurata yrityksen arvoja, jotta yritys voisi sovittaa kulttuuria ylläpitääkseen korkeaa suorituskykyä. Yleinen argumentti arvojohtamiselle on, että yritykset, joilla on vahva organisaatiokulttuuri, eli yritykset, joilla on erittäin yhtäpitävät arvot, saavuttavat parempia tuloksia kuin niiden kilpailijat (Järvensivu 2007, 35). Järvensivu (2007, 42) kertoo, että perinteisesti arvojohtamisella tarkoitetaan strategisesti relevanttien arvojen ja normien tunnistamista sekä yksimielisyyden edistämistä, joka on elintärkeää vahvan organisaatiokulttuurin luomisessa. Järvensivu (2007, 44) ehdottaa kuitenkin laajempaa määritelmää arvojohtamiselle. Hän näkee arvojohtamisen keinona, jolla johto voi lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä organisaation

arvoista organisaation sisällä valmistakseen organisaation toimijoita positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin, joita arvoilla voi olla organisaation toimintaan. Arvojohtaminen voi ainakin jonkun verran vaikuttaa organisaation arvojen, arvojen yhtäpitävyyden ja yhteistyön menestyksellisyyden väliseen suhteeseen (Järvensivu 2007, 50). Verkostotasaisen arvojohtamisen tavoite on parantaa verkoston yhteistyötä lisäämällä arvojen positiivisia vaikutuksia ja/tai vähentämällä arvojen negatiivisia vaikutuksia (Järvensivu 2007, 202).

2.5 Arvojärjestelmä

Termiä arvojärjestelmä voidaan käyttää kuvaamaan organisaation arvojen rakennetta. Organisaatiota voi kohdata tilanne, jossa kaksi tai useampi heidän arvoistaan ovat ristiriidassa toisiensa kanssa. Ristiriitatilanne ratkeaa kun organisaatio asettaa yhden tai useamman arvoistaan toisten edelle tärkeysjärjestyksen perusteella. (Järvensivu 2007, 31–32).

Dobni, Ritchie ja Zerbe (2000) löysivät tutkimuksessaan yhteyden arvojen ja tuottavuuden välille. Siksi he uskovat, että johtajien pitäisi aktiivisemmin organisoida yritysten arvojärjestelmiä. Heidän mielestään organisaation arvojärjestelmän johtaminen ei ole niin yksinkertaista kuin miltä se saattaa kuulostaa. He tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että arvojärjestelmät, jotka painottavat tavanomaisuutta ja riskien välttämistä voivat heikentää tuottavuutta. Heidän mielestään on johtajien vastuulla, että työntekijät ovat ymmärtäneet arvojärjestelmän ja tulkinneet sen oikein. Dobni ja kumppanit (2000) suosittelevat, että johtajat keräisivät tarpeeksi usein tietoa työntekijöiden näkemyksistä arvojärjestelmästä esimerkiksi henkilökohtaisten haastattelujen tai ryhmäkeskustelujen avulla.

2.6 Kuinka monta arvoa yritykselle?

Osa kirjoittajista ottaa kantaan siihen, kuinka monta arvoa yrityksellä tulisi olla. Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003, 97) mukaan arvoja voi olla vähintään kaksi ja enintään viisi. Kauppinen (2002, 76) kertoo tarkastelusta, jossa oli mukana lähes 100 yritystä. Siinä selvisi, että yritysten arvot ovat huomattavan samanlaisia. Neljä

yleisintä arvokokonaisuutta olivat taloudelliset arvot, asiakasarvot, yhteistyöarvot ja kehitykseen liittyvät arvot. Yleisin arvojen lukumäärä yrityksessä oli neljä.

Collins ja Porras (2004, 119–120) kertovat, että yrityksillä on usein kolmesta kuuteen ydinarvoa. Ydinarvoja on heidän mukaansa niin vähän, koska ne ovat niin perimmäisiä ja syviä, että niitä muutetaan tai niistä tingitään vain harvoin. He korostavat, että jos yritykselle luetellaan enemmän kuin kuusi arvoa, joukossa eivät ehkä olekaan ne, jotka ovat todella ydinarvoja. Jos yritykselle ollaan laatimassa arvoja, Collins ja Porras suosittelevat seuraavien kysymysten esittämistä:

- Mitä näistä arvoista pyritään noudattamaan huolimatta ympäristössä tapahtuvista muutoksista, vaikka ympäristö ei enää palkitsisi meitä niistä?
- Mitä arvoja olisimme valmiit muuttamaan tai hylkäämään, jos ympäristö ei enää suosisi niitä?

Nämä kysymykset auttavat selvittämään, mitkä arvot ovat aidosti syviä ja perimmäisiä. Jos yritykselle luetellaan enemmän kuin kuusi arvoa, on mahdollista, ettei olla päästy asioiden ytimeen. Sen sijaan on todennäköisesti sekoitettu ydinarvot, jotka eivät muutu, operatiivisiin menettelytapoihin ja liiketoimintastrategioihin, joita pitää voida muuttaa. Ydinarvojen tulee säilyä aikojen muuttuessa. (Collins & Porras 2004, 317–318).

2.7 Arvot osana organisaatiokulttuuria

Arvoista kirjoitettaessa organisaatiokulttuuria ei voi ohittaa. Organisaatiokulttuuri kehittyy ajan kuluessa ja on syvään juurtunut organisaation arvoihin (Dolan, Garcia & Richley 2006, 50). Barrett (2006, 35) suosittelee, että organisaation arvojen kartoittaminen aloitetaan ylimmästä johdosta. Hän huomauttaa, että ylimmän johdon täytyy olla tietoisia kulttuuristen asioiden laajuudesta ja syvyydestä. Hän jatkaa, että johtajien täytyy olla halukkaita tekemään kulttuurisille asioille jotain ja sitoutua muuttamaan itseään. Hän painottaa, että kaiken tämän täytyy tapahtua ennen kuin muut työntekijät otetaan mukaan arvojen arvioimiseen. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri ei voi muuttua, jos ylin johto ei ole halukas sitoutumaan

muutokseen omassa käyttäytymisessään. Hän päättää, että tällaisessa tilanteessa olisi turha ottaa mukaan kaikkia työntekijöitä arvojen arvioimiseen. Myös Mattilan (2007, 56) mukaan johdon rooli organisaatiokulttuurin muokkaamisessa on merkittävä ja jos johto on ”arvoinspiroitunut”, se voi vaikuttaa positiivisesti organisaation jäseniin ja kulttuuriin.

Organisaatiokulttuurissa on kahdeksan eri osa-aluetta: arvot, artefaktit, myytit, normit, rituaalit, roolit, sankarit ja tabut. Arvot määrittävät sitä, mitä yrityksessä pidetään yhteisesti tärkeänä ja tavoiteltuna. Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joita käytetään, kun päätöksiä ei voida tehdä rutiininomaisesti. Kriisitilanteissa ja ongelmatilanteissa nojataan arvoihin. Jotkut arvot ovat hiljaisesti hyväksytyjä ja jopa huonosti tiedostettuja. Toiset arvot ovat julkilausuttuja tavoitearvoja, joita halutaan tietoisesti korostaa ja edistää kaikessa toiminnassa. Arvot ovat erittäin hitaasti muuttuvia. Ne ovat ihmisten pitkän ajan kuluessa sisäistämiä asioita. Millä perusteella ja miten henkilöstöä palkitaan, kertoo yrityksen arvoista. Jos yritys määrittelee arvonsa julkisesti, on tärkeää että arvot näkyvät yrityksen toiminnassa. Julkilausutut arvot ovat uskottavia, jos puheet ja teot kohtaavat. (Lämsä ja Uusitalo 2005, 184–185).

Schein (1991, 32) esittää organisaatiokulttuurin tasot ja niiden välisen vuorovaikutuksen seuraavasti:

Artefaktit ja luomukset	Näkyvä mutta ei aina tulkittavissa oleva taso
Arvot	Selvempi tiedostamisen taso
Perusolelut	Itsestäänselvyys, näkemätön, alitajuinen

Keskimmäisellä tasolla sijaitsevat arvot. Tietyissä mielessä kaikki kulttuurinen oppiminen heijastaa alun perin joltakulta peräisin olevia arvoja. Arvot kertovat miten asioiden tulisi olla, ja niiden vastakohtana on se, miten asiat ovat. (Schein 1991, 33).

Jos arvot muuttuvat itsestäänselvyyksiksi, niistä tulee vähitellen uskomuksia ja oletuksia. Samalla ne siirtyvät pois tietoiselta tasolta, niin kuin alitajuiset ja

automaattiset tavat. Ryhmä voi oppia tiettyjen arvojen olevan välttämätön edellytys ryhmän säilymiselle. Monet arvot ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävänsä. Organisaation filosofiaan tai ideologiaan sisällytetty arvoasetelma voi toimia ohjenuorana sekä tapana käsitellä vaikeiden tapahtumien aiheuttamaa epävarmuutta. (Schein 1991, 34).

Johtajien tehtävä on saada arvot toimimaan, ja sitä tehtävää vaikeuttaa arvojen käsitteen kolme erilaista merkitystä. Johtajien täytyy ymmärtää nämä eri merkitykset. Yksi arvojen merkitys kuvaa ihanteita, toinen käyttäytymistä ja kolmas luonteita. Kun kaikki nämä kolme merkitystä ovat suorassa linjassa organisaation strategian kanssa, tuloksena on erittäin motivoitunut organisaatiokulttuuri. Saadakseen arvot toimimaan, johtajien täytyy erottaa ihanteet, käyttäytyminen ja luonteet. Heidän täytyy aloittaa interaktiivinen dialogi, joka luo ymmärrystä siitä, miksi arvot ovat tarpeellisia. (Maccoby 1998).

Driscoll ja Hoffman (1999) painottavat, että johtajien ei pitäisi haluta olla kiiteltäviä hyvistä menettelytavoista, joita he aloittavat. Sen sijaan heidän pitäisi tavoitella kiitosta niistä arvoista, joita nämä menettelytavat tuovat. Juuri niistä arvoista, jotka luovat johtamiskulttuuria, joka pyrkii aina erinomaisuuteen.

2.8 Arvot periaatteina

Mielenkiintoinen lukunsa on Palmerin, Foleyn ja Parsonsien (2004) artikkeli ”Periaatteita, ei arvoja”. Artikkelissa väitetään, että työnantajat voivat hyötyä merkittävästi palaamalla arvojen alkuperäiseen käsitteeseen eli siihen, että nähdään arvot joukkona ohjaavia periaatteita. Heidän mukaansa arvot ovat yhä tavallisempia yrityksissä, ja astuessaan sisään yrityksen tiloihin, on harvinaista olla törmäämättä listaan arvoista seinällä. Arvoissa lukee yleensä esimerkiksi jotain sellaista kuten ”laitamme asiakkaat etusijalle tai ”toimitamme jatkuvasti laatua”. Tästä huolimatta, monet yritysten arvojen toteutukset ovat epäonnistuneita ja saattavat lisätä ”divisioonia” organisaation sisällä. Sen sijaan istuttamalla periaatteet yritykseen ja varmistamalla, että edistystä jokaisessa periaatteessa seurataan ja valvotaan, työntekijät ymmärtävät paremmin mitä heidän pitää tehdä. Jotta työntekijät

sitoutuisivat ja jotta yritys menestyisi myös epävarmoina aikoina, työntekijöiden täytyy tietää tarkkaan, mitä heidän työnantajansa odottaa heiltä. Tehokkain reitti tähän on unohtaa käsite arvot ja kaikki siihen sanaan liittyvä painolasti ja korvata se periaatteilla. Käytännössä asia tehdään niin, että arvo ”kunnioitus” korvataan periaatteella ”tiimityöskentely”. Toisin kuin arvo, periaate tekee työntekijälle selväksi, että jos hän näkee kollegansa hukkuvan töihin, hän menee auttamaan. Periaatteiden esittelyn lisäksi on erittäin tärkeää kertoa miksi ne esitellään, ja miksi jokainen periaate on tärkeä. Tämä on vielä erityisen tärkeää yrityksessä, jossa on jo olemassa olevat arvot, jotka korvataan. Jotta kaikki yrityksessä ymmärtäisivät periaatteet, työntekijöiden ”workshopit”, joissa mietitään mitä pitäisi muuttaa, jotta periaatteet toteutuvat, voivat osoittautua todella tehokkaiksi. (Palmer et al 2004, 38–40).

3 Partnerien näkemyksiä yrityksen arvoista

Tutkimusta varten tehtiin seitsemän haastattelua. Haastateltaviksi valittiin The Switchin tärkeimpiä partnereita. Kaikkien haastateltavien asema organisaatiossaan on korkea. Haastatellut ovat (satunnaisessa järjestyksessä) organisaationsa projektijohtaja, tekninen johtaja, työnjohtaja, johtaja, professori ja kaksi key account manageria. Vastaajien yhteistyösuhteet The Switchiin (ja sen edeltäjiin) olivat kestäneet vastaajien oman ilmoituksen mukaan 1-12 vuotta. Haastateltavista kuusi henkilöä oli suomalaisia ja yksi henkilö hollantilainen. Kaikki seitsemän haastateltua henkilöä olivat miehiä.

Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, ettei ole olemassa mitään ”oikeita” tai ”vääriä” vastauksia. Tällä pyrittiin eliminoimaan sosiaalisen hyväksyttävyyden ongelmaa, jossa tutkimuskohde ei vastaa totuudenmukaisesti, vaan yrittää vastata niin kuin hän kuvittelee tutkijan haluavan. Tutkimuksessa ei pyritä siihen, että tutkimuksen tulokset olisivat yleistettävissä toisiin organisaatioihin. Haastatteluista viisi tehtiin puhelinhaastatteluna ja kaksi kasvotusten. Haastattelut toteutettiin 17–19.3.2008. Haastattelut kestivät 12–60 minuuttia.

Niiden partnerien yritykset, jotka olivat määritelleet arvonsa (ja jotka muistivat ne), heillä oli kolmesta neljään arvoa. Kysyttäessä onko haastateltavan organisaatio määritellyt arvonsa ja jos on, niin mitkä arvot ovat, kaksi haastateltavista vastasi: *”Joo, saanks mä luntata?”* Yksi haastateltavista uskoi, että hänen yrityksensä oli määritellyt arvonsa, muttei tiennyt mitkä ne ovat. Tässä voisi miettiä onko näissä tapauksissa arvoprosessi onnistunut? On otettava huomioon, että kaikki, paitsi yksi, haastateltavista olivat titteleiltään johtajia. Jos johtajat eivät muista yrityksensä määriteltäviä arvoja, voidaanko olettaa työntekijöiden muistavan niitä? Toisaalta voidaan väittää, ettei asiaa tietenkään ratkaista painottamalla ihmisille, että nyt nämä meidän arvot on opeteltava ulkoa, ei tietenkään. Mutta jos yrityksen arvot olisivat ihmistä lähellä, hänen omien arvojensa mukaisia, niin eikö ne silloin muistaisi, niin kuin Suomessa sanotaan, ulkoa? Englannin kielessä tälle tapahtumalle on ehkä parempi kuvaus, ”ulkoa” kun on englanniksi käännettynä ”by heart”.

Ne partneriyritykset, jotka olivat määritelleet arvonsa, heillä oli arvoina (tässä satunnaisessa järjestyksessä) mm. asiakkuus, tuloksellisuus/tavoitteitten saavuttaminen, edelläkävijyys ja yrittäjäyys. Pari haastateltavista myös kertoi siitä, kuinka heidän yrityksessään arvon jälkeen on yhdellä lauseella kerrottu mitä ko. arvo tarkoittaa. Niin kuin eräs haastateltavista asian ilmaisi:

”jos on vaan pelkästään sana asiakkuus niin sillä ei oo mitään niinku sisältöä et jokaine joka sen lukee voi sit tulkita sen omalla tavalla”.

Myös Crawford ja Scaletta (2006) pitävät haasteena sitä, että samat arvot voivat tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. He sanovat, että organisaatiot eivät pääse kestävään tilanteeseen, elleivät ne houkuttele ja pidä itsellään tuottavia työntekijöitä, jotka tietävät tasan tarkkaan miksi ja miten työpaikan arvoja mitataan ja arvioidaan.

Haastatteluihin ja Palmerin artikkeliin nojaten The Switchin kannattaa todella miettiä haluaako se valita arvokseen jonkun monitulkintaisen sanan (vaikkapa kunnioitus). Tai jos se haluaa niin tehdä, niin kannattaako se jättää ylhäiseen yksinäisyyteensä ilman sen selittämistä. Palmerin artikkeliin antoi pontta myös erään partnerin halu hylätä arvot käsitteenä:

”että henkilökohtaisesti mä mieluummin niinku käyttäisin tämmöstä toimintatapoja”.

”me voidaan tehdä semmone lista mis meillä on neljä hienoa sanaa, mutta en oo ihan vakuuttunut, että se riittää liiketoiminnassa, ja siitä syystä mä uskon, että paremmin toimii tämmösiä niinku enemmän toimintatapoja”.

Herää myös kysymys onko mahdollisesti jollekin partnerille jäänyt väärä kuva partnerien haastatteluista arvojen määrittämisprosessin aikana:

”mun mielestä tehdään arvoja omalle organisaatiolle eikä asiakkaalle tai muille osapuolille siellä liiketoiminnassa et se pitäis olla se perusta tälle yrityskulttuurille”.

Vastaukset kysymykseen mikä on ensimmäinen asia mikä tulee mieleen kun kuulette nimen The Switch, voidaan luokitella neljään eri ryhmään. Eniten mainintoja (kolme kappaletta) sai tuulivoima (tarkemmin ottaen: *”tuulivoima”*, *”tuulimylyt”* ja *”tuulimylybisnes”*). Kahdelle vastaajista tuli ensin mieleen se, mitä The Switch heille on, asiakas ja yhteistyötaho. Yksi vastaajista kertoi, *minkälainen* yritys The Switch hänen mielestään on: innovatiivinen ja joustava. Edellä mainittujen lisäksi yksi vastaajista mietti ensimmäiseksi sitä, mitä The Switch tekee, nimittäin sähkömoottoreita.

Partnereiden liikesuhteet The Switchiin alkoivat hyvin eri lailla. Erään vastaajan mukaan suhde alkoi vahingossa, puskaradion kautta. Yksi partnereista kertoi suhteen alkaneen, koska heidän asiantuntemuksestaan oli tarvetta. Eräs kertoi yhteistyön syntyneen toisen yrityksen kautta. Partnereilla oli alun perin eri syitä valita yhteistyösuhde The Switchin kanssa. Eräs partneri piti syynä sitä, että heille tarjoutui tilaisuus tarjota tuotteitaan The Switchille. Toinen kertoi, ettei asiassa oikeastaan tapahtunut mitään valintaa:

”no se on niinku samal lailla ku muutkin sukulaiset valitaan, että niitä ei voi valita”.

Suhteista ainakin yksi oli alkanut The Switchin aloitteesta. Eräs partnereista valitsi The Switchin, koska heidän mielestään ala on mielenkiintoinen ja sen potentiaali on

suuri. Kaikkien partnereiden vastauksia kysymyksiin liikesuhteen alkamisesta ja The Switchin valitsemisesta ei voida raportoida luottamuksellisuuden takia.

Haastateltavat olivat tehneet yhteistyötä usean eri ihmisen kanssa The Switchistä. Kuusi haastateltavista ilmoitti tehneensä yhteistyötä neljästä pariinkymmeneen eri ihmisen kanssa. Yksi haastateltavista ilmoitti olleensa yhteistyössä The Switchistä *“liian monen (ihmisen) kanssa”*. Tämä pistääkin miettimään, miksi henkilö kokee asian näin. Ilmeisesti hänen mielestään yhteistyöhenkilöiden vaihtuvuus on ollut liian suurta. The Switchin pitää miettiä, haluaako se reagoida tähän yrittämällä varmistaa, että kaikki partnerit saisivat aina neuvotella heille tutun ihmisen kanssa.

Vastaukset kysymykseen toimiiko yhteistyö samalla tavalla kaikkien kanssa, vai riippuuko se henkilöstä, jonka kanssa partnerit tekevät yhteistyötä, erosivat erittäin paljon vastaajien kesken. Kolme vastaajista kertoi, ettei yhteistyön sujuvuus riipu ollenkaan henkilöstä. Yksi heistä tiivisti asian:

“yhteistyö toimii suht samal lail kaikkien kanssa”.

Neljä partneria puolestaan oli ehdottomasti sitä mieltä, että yhteistyö riippuu aina henkilöstä. Heistä yksi sanoi:

“se on liian paljon henkilöstä kiinni”.

Yhteistyön sujuvuuden riippumista henkilöstä pyrittiin myös selittämään:

“mä väittäisin näin että Switchissä ei oo sen kulttuuri- ja toimintatapoja, se yrityskulttuuri vielä olemassa ja se ois ihan mahdotonta saada semmoseksi aikaseksi näin nopeella muutos- ja kasvutahdilla ja tää niinku aiheuttaa automaattisesti sen että nää henkilöityy nää suhteet”

Ensin tulee mieleen, selittäisikö yhteistyösuhteen pituus vastauksia, niin, että esimerkiksi pitkäaikaisimpien partnereiden mielestä yhteistyösuhteen sujuvuus riippuu aina henkilöstä ja päinvastoin. Mutta ei. Se, kuinka kauan yhteistyösuhde oli kestänyt, ei tuonut ollenkaan vastausta kysymykseen. Niiden partnereiden joukossa,

joiden mielestä yhteistyön sujuminen riippuu aina henkilöstä, oli mukana sekä ”nuoria” että ”vanhoja” partnereita. Ja päinvastoin, niiden partnereiden joukossa, jotka olivat sitä mieltä, ettei yhteistyön sujuvuus riipu ollenkaan siitä, kenen kanssa The Switchistä he ovat yhteydessä, oli sekä ns. nuoria että vanhoja partnereita.

3.1 Mitä arvot ovat

Kun partnerit pääsivät määrittelemään arvoja, vastauksia oli tietysti yhtä monta erilaista kuin oli vastaajiakin. Erään haastatellun mielestä arvo on periaatteellinen toimintamalli. Hänen mielestään arvot kertovat siitä, miten yritys toimii periaatteen tasolla ja mitä se pitää ihanteenaan. Eräs vastaajista toi esiin sen, että arvoissa on kysymys siitä, mikä on oikein ja mikä on väärin. Toisen mielestä arvoilla viitataan luottamukseen, osaamisen tasoon ja yhteistyökykyyn

Aivan kaikki eivät suoranaisesti määritelleet mitä arvoilla tarkoitetaan, vaan käyttivät tilaisuutta hyväksi kertoakseen oman mielipiteensä arvoista:

”On tämmösiä gurujakin joka on sanonu et arvoilla ei oo mitään merkitystä, niitä on vaan tämmösiä tyhjiä sanoja”.

”Arvoista voi tulla tämmöstä kliseetyypisiä sanoja vaan, että avoimuutta ja rehellisyyttä ja niin edelleen”.

”Mutta tämmösiä avoimuutta ja rehellisyyttä ja muuta, jos niitä vaan listataan ja katsotaan...hyvin paljon samanlaisia arvoja monella on”.

”Kaikki voi ne keksiä, neljä arvoa, neljä tyhjää sanaa ja oppia niitä ulkoa, mutta se ei tarkoita sitä, että meillä on jonkinlainen tämmönen arvojen perusteella toimintatapa tai toimintakulttuuri siinä yrityksessä”

”Monesti näyttää siltä, että ne on luettelo jotakin yleviä asioita, jota on jossakin, mahdollisesti ne on vaik tilattu joltain konsultilta viel ne arvot...en tiedä että pystytäänks niitä toteuttamaan käytännössä”

”siis yrityksenhän on ihan pakko huolehtia siitä että se saa riittävästi tuloja, ni eiköhän se oo se tärkein arvo”

Tässä vaiheessa ei kuitenkaan kannata huolestua, tai peruuttaa arvoprosessia, sillä Mattilan (2007, 34) mukaan virallisten arvojen epäileminen on ymmärrettävää. Vastauksista voimme huomata niiden kaksijakoisuuden. Toisaalta arvojen kyky kuvata toivottuja ominaisuuksia nousi esille, toisaalta organisaatioiden virallisia arvoja epäiltiin.

3.2 Partneriyritysten arvot

Haastateltujen partnereiden organisaatioista ilmeisesti ainakin kolme oli virallisesti määritellyt arvonsa. Kaikki vastaajat eivät olleet aivan varmoja, oliko heidän organisaationsa määritellyt arvojaan. Ne vastaajat, joiden organisaatio oli määritellyt arvonsa, ilmoittivat määritellyiksi arvoikseen mm. asiakkuuden, edelläkävijyyden, kokemuksen, luotettavuuden, tavoitteitten saavuttamisen ja yrittäjyyden. Eli The Switchin partnerit ovat valinneet aika abstraktit arvot. Erään haastateltavan mielestä pitäisi puhua enemmän siitä, mitä arvot tarkoittavat ja miten ne tulkitaan.

”Jos ei niitä (arvoja) jalkauteta ja keskustella ja katota että miten ne niiku toimii ja mikä nyt menee ensimmäisenä ja mikä nyt pistetään tänä vuonna kuntoon ja mikä ens vuonna kuntoon ni ne on semmosia sananlaskuja seinällä sit muuten.”

”Ei ne arvot niiku sieltä seinältä mitenkään ihmisten päähän säteile”

Partnereilla oli myös selkeä mielipide siitä, kenen vastuulla arvojen jalkauttaminen on:

”Johtajat ensinnä ja pienet perässä”.

Myös niillä haastatelluilla, joiden organisaatio ei ollut määritellyt arvojaan, oli sanottavaa kysymykseen:

”pyritään siihen että tilattu tavara toimitetaan ajoissa ja varmasti”

”varmaan Siemensilläkin on hyvät arvot, mutta ne jäi tässä vähän aikaa sitten kiinni lahjonnasta”

”eiköhän meidän arvot oo ne että me koitetaan tehdä mahdollisimman hyvää työtä...siten että joku tolkku olis niinku viel ihmisten välisis suhteissakin”

3.3 Mitä arvoja partnerit toivovat The Switchille

”Jos ne on ympäristöfirma, ni ne on ympäristöfirma”

Kysyttäessä mitä arvoja toivotte yhteistyökumppaneidenne The Switchissä noudattavan, kaksi haastateltavista vastasi hyvin loogisesti toivovansa The Switchin noudattavan samoja arvoja kuin hekin noudattavat. Yksi haastateltavista totesi:

”Yhteistyön jatkumiseen, että se olis sellanen aika kova sana”.

Toivottiin myös paljon avoimuutta, rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä. Sekä sitä, että pidettäisiin bisnes rehellisellä pohjalla ja sovitusta asioista kiinni. Ottaen huomioon The Switchin toimialan, ympäristönäkökulma nousi välttämättä esiin:

”No kun on tämmöne ympäristöfirma ni nehän vois sitä niinku pitää toiminnassaan ettei se olis semmosta pelkkää bisnestä sitte” ”Se ois ehkä semmone jota odottas nimenomaan The Switchiltä” ”Et he tiedostas ja lajittelis jätteensä ja...ajais pienillä vähäpäästöillä autoilla eikä millään Jeepeillä” ”Nimenomaan The Switchin oma juttu sais olla joku tämmöne vähän uusiutuvaan energiaan liittyvä ja ympäristötietone juttu korostetummin mitä muilla firmoilla”

Partnerit ilmaisivat myös ei-toivottuja arvoja:

“ne halua olla...dynaaminen mutta se on taas sitten semmone sana että mitä se nyt sitten oikeestaan käytännössä tarkoittaa...sillä (dynaamisella) voi olla myöskin niinku negatiivinen merkitys”

Joitakin toivomiaan arvoja partnerit pitivät jopa itsekkäinä:

”toivon, että firmalla olisi jotakin tällöisiä tavoitteita myös alueellisen vaikuttamisen suhteen, mut sitä tavoitettahan firmalla ei ole, minun tietääkseni”

3.4 The Switch partnerina

Partnereilla oli erilaisia mielipiteitä siitä, minkälainen The Switch on partnerina. Eräs vastaajista näki The Switchin hyvin innovatiivisena yrityksenä, joka kommunikoi hyvin avoimella ja rehellisellä tavalla. Toinen näki The Switchin

”ihan hyvänä yhteistyökumppanina, kunhan vaan niinku toiminta pysyy täällä Suomessa, ettei lähetä tuolta halpamaista niinku, ettei siirretä sitä tuotantoo sinne”.

Yksi haastateltavista piti The Switchiä hankalana.

”Päätökset ja selkeys ja sovittujen asioiden noudattaminen ja sen selvittäminen kuka nyt vastaa mistäkin...on ollu paljon helpompiakin”

”Meidänkin elämä tietyillä säännöillä ja toimintatavoilla ja skarppaamisella muuttuis paljon helpommaks”.

Haastateltavat löysivät The Switchin toiminnasta partnerina parantamisen varaa:

“vähän tällane hakee paikkansa, tavoitteet on suuret ja kovat”.

”yhteistyö hakusessa, informaatiota saisi olla enemmän”

"me ei saada sitä tietoa missä ne menee".

Ottaen huomioon että monilla partnereilla on ollut vuosikausia liikesuhde The Switchin kanssa, ei ole ihme, että

"kyl Switch on ollut meille tärkeä"

"meillä on pitkä historia, me olemme oppineet asioita yhdessä".

Eräs haastateltavista paheksui sitä, että

"The Switchillä on semmone mielipide että yritys X ei olis se mitä se on tänä päivänä ilman The Switchiä ja he ovat käytännössä täysin oikeassa, mutta ne näkee sen ainoastaan heidän niinku näkökulmasta...ei The Switchkään olis sama mitä The Switch on tänä päivänä ilman yritys X:ää" "että se ois ainoastaan yritys X kuka on hyötynyt tästä yhteistyöstä mutta kyllä kaikissa yhteistyössä molemmat osapuolet hyötyvät siitä yhteistyöstä muuten, muuten se ei oo järkevä jatkaa sitä yhteistyötä".

3.5 The Switchin maine

The Switchin tunnettuudesta oltiin eri mieltä. Jotkut vastaajista kokivat, ettei kovinkaan moni tunne The Switchiä ja toiset olivat sitä mieltä, että The Switch on tehnyt itsensä jo jollain lailla tunnetuksi. Monia ympäröivästä vastauksia The Switchin maineeseen saatiin, joissa tyydyttiin The Switchin maineen olevan (yleisesti ottaen) hyvä, vaihteleva sekä ei hyvä, eikä huono. Myös kahden ääripään mielipiteet The Switchin maineesta mahtuivat mukaan. Erään haastateltavan mielestä The Switchillä on erittäin positiivinen maine:

"Periaatteessa jos aattelee et joku halua tehdä tuulesta energiaa ja halua rakentaa tehtaita Suomeen ni kyllähän sitä nyt pitäis kehuu ihan kunnolla"

Erään toisen haastateltavan mielestä The Switchin maine on negatiivinen.

”Ei oo vähemmän tärkeitä asioita eikä enemmän tärkeitä asioita että mun mielestä The Switch liian paljon keskittyy, miten mä sanoisin, niin sanottuihin tärkeimpiin asioihin, yrittää niitä hoitaa hyvin ja hoitaa varmastikin niitä hyvin mutta sitten niin sanottuja vähemmän tärkeitä asioita...ja nää kun ei hoida näitä asioita, se aiheuttaa heille hemmetin paljon negatiivista mainetta”

3.6 Mitä partnerit arvostavat The Switchissä

Partnerit arvostavat The Switchissä joustavuutta, innovatiivisuutta, hyvää kommunikaatiota, rohkeutta, osaamista, koulutustasoa ja ennakkoluulottomuutta. Eräs vastaajista arvosti The Switchissä sitä, että se on tuonut heille paljon töitä. Eräs vastaajista toi lisää näkökulmia asiaan:

”suomalaisuutta arvostan, et he pitää siitä kiinni”.

Yksi haastateltava arvostaa The Switchissä sitä

”että ne pyrkii eteenpäin”.

Toinen partnereista kuvaili seuraavasti mitä hän arvostaa The Switchissä:

”todellakin halutaan tehdä semmone yritys joka...pyrkii niinku suureks yritykseks ja se toimii sellasella alalla joka...suorastaan ni kuitenkin ni luo pikkusen toivoa tälle maailmalle” ”90 prosenttia The Switchin tuotannosta menee nyt niinku puhtaan energian tuotantoon ja sitte se loppu osa...energian käytön tehostamiseen” ”nää on mun mielestä...kestävän kehityksen tuotteita ja siinä mielessä niin on mukava olla niinku mukana semmosessa”.

The Switchin kannattaisi miettiä, nousisiko näistä asioista, joita partnerit heidän toiminnassaan arvostavat, sellaisia asioita arvoiksi, jotka olisivat linjassa The Switchin työntekijöiden kanssa. Tietenkin partnerien mielipiteet täytyy säilyttää toissijaisina työntekijöiden mielipiteisiin verrattuina.

3.7 Mihin The Switchin toiminnassa ollaan erityisen tyytyväisiä

Kysyttäessä mihin The Switchin toiminnassa partnerit ovat erittäin tyytyväisiä, joillakin partnereista ei tullut mieleen mitään mihin he olisivat erittäin tyytyväisiä, muttei myöskään mitään mihin he olisivat erityisen tyytymättömiä. Heillä on siis aika neutraali käsitys The Switchistä. Tätä neutraaliutta vahvistaa myös maine-kysymykseen saadut vastaukset: ei hyvä eikä huono. The Switchin tavassa toimia kiiteltiin nopeaa päätöksentekoa ja yhteistyöhalukkuutta. Myös työntekijöiden tavoitettavuus, ja se, minkä tuottamiseen (uusiutuvan energian) The Switchin tuotteet menevät, saivat kiitosta. Myös tuulivoiman vastustajien heikot argumentit nousivat esiin.

”Henkilöt on tavoitettavia ja keskustelevat asioista mielellään, helposti tavoitettavissa siis”

”Se et halutaan tehdä hyviä tuotteita ja halutaan tehdä niitä tehokkaasti ja halutaan maailmanlaajunen markkinointi ja...alalla joka, jossa ei pitäis olla ei nyt ainakaan semmosta ongelmaa että pilattais maailma, korkeintaan joku saattaa olla sitä mieltä että tuulimylly näyttää rumalta”.

3.8 Minkä partnerit näkevät olevan The Switchille tärkeää

Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että The Switchille on tärkeää löytää ratkaisut asiakkaiden ongelmiin olemalla innovatiivinen ja luova. Yhden haastateltavan mielestä The Switchille näytti olevan tärkeää markkina-aseman vakiinnuttaminen. Eräs vastaajista painotti huomanneensa The Switchin arvostavan teknillistä osaamista ja sen osoittamista, uuden luomista ja edelläkävijän asemaa. Myöskään The Switchin kasvutavoitteet eivät olleet jääneet huomaamatta. Toisaalta kasvuhaluutta myös kritisoitiin:

”meille kasvu ei oo se tärkein asia että kyllä me voitas kasvaa paljon nopeammin mutta se on niinku lyhytjänteistä sitten ja sitten se ei oo ihan meidän arvojen mukaankaan välttämättä”

Partnerit olivat tietoisia siitä, kuinka paljon tähän mennessä on mennyt aikaa ”pelkkään” tuotekehitykseen:

”mut että se on niinku tärkeätä että onnistutaan kehittämään sellasia tuotteita jota voidaan niinku myydä ilman että tehdään koko ajan niinku hirveesti tuotekehitystä”

Tästä huomaamme, että eteenpäin pyrkiminen ja edelläkävijyys sekä innovatiivisuus ja ympäristönäkökulma ovat asioita, jotka partnerit toivat toistuvasti esiin eri kysymyksien aikana kuvaillessaan The Switchiä.

3.9 The Switchin periaatteita

Palmerin ja kumppaneiden artikkelin inspiroimana partnereilta kysyttiin mitä periaatteita he ovat huomanneet The Switchin noudattavan. Vain neljä partneria vastasi kysymykseen, eli kysymystä pidettiin ilmeisemmin hieman vaikeana. Saadut vastaukset olivat ristiriidassa keskenään. Yksi partnereista nimesi The Switchin periaatteeksi yhteistyön, kun taas toinen tiesi kertoi että:

”yhteistyö saisi olla tiiviimpää ja enemmän infoa pitäisi saada”.

Yksi vastaajista totesi, että The Switch haluaa kuunnella myös heidän mielipiteitään. Neljäs kysymykseen vastannut ei löytänyt nimettäviä periaatteita, koska

”nämä periaatteet puuttuvat, että se on hyvä, että ne nyt käy läpi tätä prosessia kun mun mielestä nämä periaatteet, arvot, toimintatavat, ne vähän ontuu tällä hetkellä”

4 Yhteenveto

Tutkielman alussa tutkimusongelmaksi muodostettiin:

- Mitkä ovat partnerien näkemykset yrityksen arvoista?

Alaongelmat olivat seuraavat:

- Onko perusteltua luovuttaa arvojen tutkiminen partnerien näkökulmasta kohdeyrityksen ulkopuoliselle henkilölle?
- Onko perusteltua ottaa partnerit mukaan yrityksen arvojen määrittämisprosessiin?

Partnerien haastatteluissa nousi esiin erityisesti innovatiivisuus, eteenpäin pyrkiminen, edelläkävijyys ja ympäristönäkökulma. Partnerit ovat tietenkin huomanneet, että The Switch toimii alalla, jossa ei ole valmiita ratkaisuja tai tuotteita. Sen sijaan yrityksen on täytynyt tehdä valtavasti tuotekehitystä, joka vaatii innovointia. Partnerit pitävät The Switchiä edelläkävijänä omalla alallaan. Ottaen huomioon, että The Switchin valmistamat tuotteet menevät suurimmalta osaltaan tuulivoimaloihin, ympäristönäkökulma nousi välttämättä esiin. Vaikka suurin osa maailman yrityksistä ei ole eettisesti epäilyttäviä, kaikki eivät kuitenkaan vielä ole osa ratkaisua, niin kuin eräs partnereista asian ilmaisi. Ja sanontahan kuuluu, että jollet ole osa ratkaisua, olet osa ongelmaa. The Switchin kannattaa verrata saavatko nämä alussa mainitut asiat (innovatiivisuus jne.) vahvistusta yrityksen johdon ja työntekijöiden näkökulmasta.

Näyttää olleen perusteltua luovuttaa partnerien mielipiteiden tiedustelu ulkopuoliselle. Emme toki koskaan saa tietää, miten partnerit olisivat vastanneet, jos haastattelija olisi ollut The Switchin työntekijä. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että ulkopuolisen toteuttamat haastattelut ja luvattu täydellinen anonymiteetti toivat mukanaan suuren vastausten kirjon. Ehkä omalle yhteistyökumppanille ei olisi ollut niin helppo olla täysin rehellinen. Myös se, etteivät vastaukset ole pelkkää ”keskinäisen kehumisen kerhoa” osoittaa partnerien vastausten olleen rehellisiä. Rakentavasta ja hyvästä kritiikistä kaikki voivat oppia paljon.

Anna-Maija Lämsä ja Outi Uusitalo (2005, 188) ovat sitä mieltä, että ”uudet tulokkaat ovat kuitenkin herkkiä havaitsemaan yritykselle tyypillisiä kulttuurisia, piilossa olevia piirteitä. Mikäli heille annetaan mahdollisuus, he voivat nostaa tällaisia seikkoja esille ja kyseenalaistaa niitä.” Voisi melkein väittää, että tässä arvoprosessissa partnereita voisi verrata juuri yrityksen uusiin työntekijöihin. He ovat juuri tällaisten havaintojen takana, lähellä, mutta vielä tarpeeksi kaukana nähdäkseen miten asiat ovat. Yhteistyökumppanit, jonka kanssa The Switch tekee yhteistyötä, näkevät mitä voisi tehdä toisin ja mitä ei kannata muuttaa.

En voi muuta kuin suositella muille yrityksille tämän toimintamallin kopiointia, eli partnerien ottamista mukaan arvojen määrittelyyn. Partnerit ovat lähellä yritystä, jopa niin lähellä, että eräs haastateltava vastasi kysymykseen, miksi valitsitte yhteistyösuhteen The Switchin kanssa: *”no se on niinku samal lailla ku muutkin sukulaiset valitaan että niitä ei voi valita”*. He ovat lähellä, mutta silti tarpeeksi kaukana sanoakseen niin kuin asiat ovat. Myös partnerien yhteistyösuhteiden pituudet The Switchin kanssa puoltavat heidän mielipiteidensä kuuntelua. Ovathan monet The Switchin haastatelluista partnereista olleet kauemmin yrityksen kanssa tekemisissä kuin osa sen työntekijöistä. Haastattelujen pituudet antavat nekin osviittaa partnerien kiinnostuksesta asiaan.

Yrityksen on nyt päätettävä ottaako se käyttöönsä abstraktit arvot (esim. kunnioitus) vai konkreettisemmat arvot (esim. tiimityö). The Switch voisi miettiä onko uusiutuva energia heille vain tämänhetkinen liiketoiminta-ala, vai voisiko uusiutuvan energian tukeminen olla heidän arvonsa? Voisi myös miettiä, jos yritys tekisi jotain ennenkuulumatonta. Yhden haastateltavan innoittamana, joka peräänkuulutti vähäpäästöisiä autoja Jeeppien tilalle, mitä jos kaikki työsuhdeautot vaihdettaisiin mahdollisimman vähäpäästöisiin hybridautoihin, joiden kyljissä komeilisi iso oranssi The Switchin logo? Mitä The Switchin johtajat voisivat tehdä näyttääkseen esimerkkiä alaisilleen?

Eräs haastateltavista toi esiin sen, että työ ei lopu sen jälkeen, kun arvot on määritetty. Tähän löytyy tukea teorian puolelta, nimittäin Merita Mattila (2007, 207) painottaa väitöskirjassaan, kuinka arvoprosessi ei ole koskaan ohi. Sen sijaan se on

jatkuva prosessi, kuten eräs haastateltavista painotti: *"ne (arvot) pitää elää ja näyttää toteen joka päivä"*. Tämä The Switchin on hyvä ottaa huomioon sen jälkeen, kun se on saanut arvonsa määriteltyä ja alkaa toteuttaa niitä.

Palmer, Foley ja Parsons (2004) sekä Maccoby (1998) kertoivat arvolistoista yrityksiensä seinillä. Sille tasolle arvoprosessi ei saa jäädä. Kuten yksi haastateltavista totesi: *"Ei ne arvot niinku sieltä seinältä mitenkään ihmisten päähän säteile"*. The Switchin täytyy huolehtia, ettei arvoprosessi lopu siihen, kun arvot saadaan määriteltyä. Erään partnerin sanoin:

"sitku niille on kirjoitettu ne arvot ni eihän ne oo käytössä jossei ne tosiaan tuoda sinne päivittäiseen toimintaan".

Lähteet

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY.

Argandoña, A. 2003. Fostering Values in Organizations. *Journal of Business Ethics*. Volume 45. Numbers 1-2. Pages 15-28.

Barrett, R. 2006. Building a values-driven organization. Printed in the United States of America.

Collins, J. & Porras, J. I. 2004. Pysy parhaana. Jyväskylä: Gummerus.

Crawford, D. & Scaletta, T. 2006. The value of values – how to attract and retain productive employees with strategic values-focused management. *CMA Management*. Volume 80. Issue 5. Pages 22-27.

Dobni, D., Ritchie, J.R.B. & Zerbe, W. 2000. Organizational Values: The Inside View of Service Productivity. *Journal of Business Research*. Volume 47. Issue 2. Pages 91-107.

Dolan, S. L. & Garcia, S. 2002. Managing by Values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-first Century. *Journal of Management Development*. Volume 21. Issue 2. Pages 101-117.

Dolan, S. L., Garcia, S. & Richley, B. 2006. *Managing by Values: a Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. Palgrave Macmillan.

Driscoll, D-M. & Hoffman, W.M. 1999. Gaining the Ethical Edge: Procedures for Delivering Values-driven Management. *Long Range Planning*. Volume 32. Issue 2. Pages 179-189.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Etelä-Saimaa A. 5.2.2008. Sivu 9. "Tuulivoima-ala uskoo kannattavuuteen".

Etelä-Saimaa B. 21.2.2008. Sivu 3. "The Switchille lähes 100 uutta työpaikkaa Selkäharjuun".

Etelä-Saimaa C. 22.2.2008. Sivu 14. "The Switch uskoo hyvien työntekijöiden löytymiseen".

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Järvensivu, T. 2007. Values-driven management in strategic networks: a case study of the influence of organizational values on cooperation. Väitöskirja. Helsinki School of Economics.

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

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2003. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima.

Lahti-Kotilainen, L. & Mankkinen, T. 1995. Työpaikan arvot ja ihmiskäsitykset tuloksen tekijöinä. Helsinki: Hakapaino.

Lencioni, P. M. 2002. Make Your Values Mean Something. Harvard Business Review. Volume 80. Issue 7. Pages 113-117.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima.

Maccoby, M. 1998. Making Values Work. Research Technology Management. Volume 41. Issue 5. Pages 55-57.

Mattila, M. 2007. Value processing in organizations – individual perceptions in three case companies. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Palmer, L., Foley, J. & Parsons, C. 2004. Principles not values. Industrial and commercial training. Volume 36. Number 1. Pages 38-40.

Peters, T. J. & Waterman Jr., R.H. 1985. Menestyksen profiileja. Hyvinhoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme. Helsinki: Rastor.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1993. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tekniikka & Talous. Teema automaatio. 15.2.2008. Sivut 20-21. ”The Switch tempaa energiaa tuulesta”.

The Switch A. Values. Viitattu 31.1.2008. Saatavissa: <http://theswitch.fi/theswitch.nsf/0/F3A4511D4443EB79C22572E80063A696>

The Switch B. Background. Viitattu 18.02.2008. Saatavissa: <http://theswitch.fi/theswitch.nsf/0/21A6572D3C3D512BC22572E60044967D>

LIITE

Haastattelukysymykset

Ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. There are no such things as right or wrong answers.

Asemanne yrityksessä? Your title?

Mikä on ensimmäinen asia mikä tulee mieleenne kun kuulette nimen The Switch?

What is the first thing that comes to your mind when you hear the word The Switch?

Kauan yhteistyösuhteenne The Switchiin ja sen edeltäjiin on kestänyt?

How long have you been a partner with The Switch?

Miten liikesuhteenne The Switchiin alkoi? How did your business relationship with The Switch started?

Miksi valitsitte yhteistyösuhteen The Switchin kanssa? Why did you decided to work with The Switch?

Kuinka monen "The Switchiläisen" kanssa olette tehneet yhteistyötä? How many people from The Switch do you co-operate with?

Toimiiko yhteistyö samalla tavalla kaikkien kanssa, vai riippuuko se henkilöstä, jonka kanssa teette yhteistyötä?

Does the co-operation work in the same way with everyone or does it depend on the person you are co-operating with?

Mitä teidän mielestänne arvoilla tarkoitetaan? What do you think is meant by values?

Onko teidän organisaationne määritellyt arvonsa? Has your organization defined its values? Jos kyllä, mitkä ne ovat? If so, what are they?

Mitä arvoja toivotte yhteistyökumppaneidenne The Switchissä noudattavan? Which values do you hope your partners in The Switch will cherish?

Minkälaisena yhteistyökumppanina näette The Switchin? What kind of a partner do you see The Switch as?

Millainen maine The Switchillä on? What kind of a reputation does The Switch have?

Mitä arvostatte The Switchissä? What do you value in The Switch?

Mihin The Switchin toiminnassa olette erityisen tyytyväisiä? In which areas in your relationship with The Switch are you most satisfied? Onko teillä esimerkkitapausta? Do you have an example?

Mikä näyttäisi olevan The Switchille tärkeää heidän liiketoiminnassaan? What seems to be important for The Switch in their business?

Mitä periaatteita The Switch noudattaa liikesuhteessanne? What principles does The Switch follow in its business relationship with you? Onko teillä esimerkkiä? Do you have an example?

Olisiko teillä jotain lisättävää? Do you have anything to add?

Kiitos vastauksistanne! Thank you for answering!