SISÄLLYS

ESIPUHE **9**

JOHDANTO **13**
Arvot ovat asioita, joita pidämme merkityksellisinä 15
Ei ole yhtä oikeaa arvoa 16
Yhteiskunnassa on noussut esiin uusia arvolatautuneita teemoja 19
Kriisi jättää mieleen ydinviestit 21
Arvosyklit yksilön ja organisaation elinkaaren aikana 22
Taustani ja työelämässä rakentunut arvomaailmani 24
Arvot seuraavat työelämän haastavia valintatilanteita 28
Ristiriita yrityksen omistajan arvojen kanssa johti irtisanoutumiseen 29
Intuitioon kannattaa luottaa 29
Ristiriitainen arvovalinta oli oikea ratkaisu 30
Arvot ja johtamisfilosofia eivät kohdanneet myyntitilanteessa 32
Jos arvot eivät toteudu arjessa, ei ole kyse arvoista 34

VASTUULLINEN JOHTAJUUS HUOMIOI ARVOT **37**
Jussin uusi työpaikka ja uudet odotukset itsensä johtamiselle 38
Tiedätkö, mihin johtajuutesi perustuu? 40
Johtaja on Media! -konseptin arvoprosessi 43
Kaikki eivät suhtaudu muutokseen samalla tavoin 45
Tasapainoinen kolmiyhteys luo valtaa 47
Oikeudenmukainen johtaminen on vaikeaa 48
Johtamistyön päätökset ovat harvoin mustavalkoisia 51
Kuinka toimitusjohtajan irtisanomisesta viestitään? 54
Onko muutosvastarinta vain henkilöstön tapa reagoida muutokseen? 55
Näkeekö yrityksesi hallitus mediallistumisen yhtenäisesti? 57
Koronakriisi uudistaa monta hallitusta 59
MeToo on muuttanut johtamisen arvokäsityksiä 61
Todellisista arvoista tulee läpinäkyviä 63
Yksilöä kunnioittava tapa urheiluvalmennuksessa 65
Kiusaaminen työpaikoilla ja kouluissa on edelleen ongelma 67

MEDIALLISTUNUT JOHTAJUUSYMPÄRISTÖ TUO KAIKEN TIEDON PINTAAN **69**
Ei ole olemassa vain yhtä somea 71
Vaikuttajat toimivat arvojensa pohjalta 72
Mediallistuminen murtaa perinteiset auktoriteetit 74
Someseuraajat kertovat vain osan viestinnän vaikuttavuudesta 76
Leiritulilta digitaaliseen verkostoviestintään 79

Maine ja viesti rakentuvat vastaanottajien mielissä 81
Suuret seuraajamäärät muuttavat viestinnän yksisuuntaiseksi 82
Digiajan johtaminen on erityisesti kulttuurin ja arvojen johtamista 84
Johtaja oli media jo ennen sosiaalista mediaa 85
Suuressa sanomalehdessä tehdään päivittäin satoja arvovalintoja 87
Media osana avointa yhteiskuntajärjestelmää 90
”Pidä, Merja, Ylestä hyvää huolta” 91
Todelliset arvot tulevat esiin kriiseissä 94
Johtajuusviestinnässä palataan takaisin juurille 95
Arvoja ja vastuullisuuden tekoja haastetaan julkisesti 96
Keskity palvelemaan tärkeimpiä sidosryhmiäsi 99
Organisaation viestinnällinen profiili 100
Viestinnän top 10 -esteet 103

ARVOJEN VAIKUTUS MYYNTIIN JA KUMPPANUUKSIIN 107
Kuinka myydä palveluita kriisin aikana? 110
Kariutunut tutkimuskumppanuus 113
Vahva henkilöbrändi herättää asiakkaan mielenkiinnon 114
Ymmärrettävät arvot vaikuttavat asiantuntijan maineeseen 115
Myös ostaja asettaa maineensa alttiiksi 117

VIESTINTÄ- JA ARVOVALMENNUKSISTA ESIIN TULLEITA HAVAINTOJA 119
Arvot konkreettisesti vanhuspalveluyrityksen johtamisessa 119
Johtamiskulttuuri syö arvoviestinnänkin aamupalaksi 121
Johtajuus, viestintä ja arvot punnitaan vaikeissa muutostilanteissa 124
Finanssiyritys elää asiakkaidensa luottamuksesta 127
Rakentava tapa viestiä vahvistaa luottamusta 129
Johto on avainasemassa arvojen toteutumisessa 130
Yhteisön suhde arvoihin ja viestintään lähtee omistajista 132
Eläkevakuutusyhtiöiden yhteiskunnallinen rooli edellyttää viestintää 134

ARVOT JA VIESTINTÄ JOHTAJUUDEN TUTKIMUKSISSA 137
Transformationaalinen johtajuus liittyy useisiin arvotutkimuksiin 137
Sosiaalisen vastuun arvot ja transformationaalinen johtaminen 138
Transformationaalinen johtaminen, arvot ja asenteet organisaatiomuutoksissa 138
Transformationaalinen johtaminen ja organisaation sisäinen viestintä 140
Hajautuneiden tiimien johtaminen 142
Johtajan viestintätaitojen vaikutukset 143
Johtajuuden arvot eri sukupolvissa 143
Nuorten suosimat johtamistyylit 144
Nuorten johtajien käsitykset eettisestä johtamisesta Suomessa 146
Sote-johtamisen arvotutkimus 150
Pörssiyhtiöiden viestinnälliset ongelmat -tutkimus 153
Arvokysely johtajaonmedia.fi -sivujen kävijöille 154

JULKINEN SEKTORI TARVITSEE SELKEÄMMÄT ARVOT 157
Valtioneuvoston viestinnän arvot 158
Poliisitoiminnan keskeinen arvo on oikeudenmukaisuus 159
Haasteita arvojen toteutumisessa arjen teoissa 162
Arvot ovat mukana pienen kunnan johtamisessa 163
Kuntakentällä tarvitaan näkemyksellistä ja kasvollista viestintää 165
Julkisen sektorin päättäjällä on 365 vaalipäivää vuodessa 168
Valtionyhtiöihin kohdistuu poikkeuksellisen suuria johtajuusviestinnän odotuksia 169

MERKITTÄVÄN MUUTOKSEN JOHTAMINEN TUKEUTUU ARVOIHIN 172
Arvot edustavat valintoja, ja niillä on myös hintansa 172
Tasa-arvo on odotus kaikilla johtamisen alueilla 174
Selkeät arvot luovat johtamiseen pitkäjänteisyyttä 176
Arvot ovat keskeinen osa onnistunutta viestintää 177
Arvoja ei voi feikata 179
Arvot vaikuttavat päätöksiin myös huomaamatta 181
”Vastuullisuus, rohkeus ja luottamus korostuvat tällä hetkellä sote-sektorin arvoina” 182
Arvot vaikuttavat juuri nyt 183
Oman ajankäytön johtaminen on tärkeä arvovalinta 185
Arvokas työyhteisö tukee työntekijää olemaan oma itsensä 188
Arvot ovat keskeinen osa työnantajakuvaa ja työmotivaatiota 190

KOLMAS SEKTORI ON RAKENNETTU ARVOJEN PÄÄLLE 193
Arvoista vastauksia vaikeisiin valintoihin 193
Kunnioittamisen arvot työyhteisöissä 196
Tavoitteena auttaa yksilöä ajattelemaan, että on arvokas 200
Mitä Amos Andersson olisi ajatellut asiasta? 203
Mediallinen murros vaikuttaa myös kolmanteen sektoriin 205
Huoli luonnosta ohjaa arvovalintoihin 207
Haasteena moniulotteisten asioiden viestiminen 208

TAITEESSA TEHDÄÄN NÄKYVIÄ JA KUULUVIA ARVOVALINTOJA 211
Bändissäkin jokainen haluaa kokea tulleensa kuulluksi ja arvostetuksi 211
Konkreettinen yhdessä tekeminen ja mahdollisuus vaikuttaa 215
Taiteilijan dekadentti käyttäytyminen ei ole enää suotavaa 217
Maailmalla arvostetaan rakentavaa huumoria 220
Kun vanhat julkaisut ja sanomiset kaivetaan esiin 222
Suhde rasismiin on muuttunut 224
Taiteen asiantuntijoita tulee johtaa arvostuksen kautta 226
Arvot vaikuttavat konkreettisesti valintoihin 228
Media-asemaan päässeen yhteisön johtaminen edellyttää vahvoja arvoja 230
Museon johtaminen on myös huomion johtamista 233

ARVOT MUOKKAAVAT LIIKKUMISEN TOIMIALAA 235
Työsuhdeauton valinta on myös arvovalinta 236
Kulttuurilla on suuri vaikutus viestintätekoihin 238
Arvot ja vastuullisuuden teot heijastuvat koko arvoketjuun 240
Omistamiseen ja liikkumiseen liittyvät arvot muuttuvat 243
Kestävä liikkuminen on moniulotteinen johtamisen tavoite 244
Uteliaisuuden täytyy olla autoalan aito arvo 245
Todelliset arvot näkyvät arjen valinnoissa 248
Työntekijät haluavat tulla parantamaan maailmaa 251
Yritysten täytyy ottaa vastuuta koko arvoketjusta 254
Yritysjohdolta odotetaan kantoja arvovalinnoista 257
Arvopohjainen johtaminen edellyttää päätöksiä moniulotteisiin kysymyksiin 260

MAINE JOHDON JA ASIANTUNTIJAN AGENDALLA 262
Maineeltaan huonoimpien ja parhaimpien yritysten arvot 263
Vanhuspalveluiden huono maine vaikuttaa koko yhteiskuntaan 265
Lausunto ”Toimitusjohtajamme ei kommentoi” tulee yritykselle kalliiksi 267
Vastuullisuus kaikkien organisaatioiden arvona 269
Panostus arvoa tuottavaan viestintään on hyvä sijoitus 272
Kymmenen vinkkiä etäjohtamiseen kriisitilanteessa 274
Vastakkainasettelujen pelko estää arvoviestintää 275
Muuttuuko sosiaalinen media negatiivisuuden kehäksi? 276
Johtaako mielipide somessa aina vastakkainasetteluun? 280
Finanssiyhtiöiden johtajuusviestinnän murros 282

ARJEN KOHTAAMISPISTEIDEN JOHTAMISTA 284

ARVOJOHTAJUUS VAHVISTAA MARKKINA-ARVOA 289
Johtajavalinnat ovat aina omistajien arvovalintoja 291
Johtajan itsetuntemus 293

HENKILÖKOHTAISEN VIESTINNÄN HYÖDYT 296
Some on tärkeä osa myös sisäistä viestintää 296
Asiantuntijuus ja arvot sidosryhmien tietoisuuteen 297
Yhdeksän vinkkiä saada johto ja asiantuntijat viestimään 298
Päätät itse avoimuuden rajat 301

2020-LUVUN ARVOVALTA 302
Arvohakkeri paljastaa vastuullisuuden luurankomme, ja me palkitsemme hänet 304
Vinkit organisaation eri rooleihin 306
Kiitos kirjan lukemisesta! 308

HAASTATELTAVAT 309

LINKIT 310

TUTKIMUSLÄHTEET 311

JOHDANTO

Mitä sinulle tulee mieleen sanasta *arvovalta*? Rakentuuko ensimmäisenä kuva hieman keski-iän ylittäneestä, pönöttävästä johtajasta, joka seisoo omahyväinen ilme naamallaan kireähkössä mittatilauspuvussa? Heijastuuko kuvasta johtaja, joka kokee olevansa muiden yläpuolella ja omaavansa vaikutusvaltaa siksi, että hänellä on tietty yhteiskunnallinen, varallisuuteen tai organisatoriseen lähtökohtaan perustuva asema ja sen mukanaan tuoma valta?

Minulle tuli ensimmäisenä jotain tuon kaltaista mieleen, kun aloin pohtia sanaa arvovalta. Sillä sanalla ei ole kovin hyvä klangi. Mitä enemmän mietin omia havaintojani mediallistuneen ajan johtajuudesta, sitä enemmän halusin murtaa vanhaa arvovalta-käsitettä. Maailma on muuttunut niin paljon, että edellä mainitun kaltaiset johtajat eivät pysty enää harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta käyttämään valtaansa, kuten joskus aiemmin. Sidosryhmät odottavat jotain muuta. Tuntemani johtajat eivät myöskään täytä edellä mainittuja vanhan liiton arvojohtajan kriteereitä. Muutos on tervetullut, ja on hyvä pohtia, mitä se tarkoittaa meidän itse kunkin johtajuudelle, asiantuntijuudelle ja luottamukselle.

Tämän kirjan yksi tavoite on uudistaa arvovalta-käsitettä tarkoittamaan enemmän sitä, että arvot vaikuttavat kaikkien yksilöiden ja yhteisöjen valintoihin. Asiakkaat haluavat ostaa mieluummin sellaisista yrityksistä palveluita, jotka toimivat heidän mielestään vastuullisesti ja joiden arvot he kokevat myös itse jakavansa. Siten markkinatalous muokkaa arvokäsityksiä ja joutuu myös itse reagoimaan niihin. Siinä mielessä tämä kirja on myös myynnin johtamisen kirja.

Kriisit tuovat oikeastaan kaikkien johtajien, asiantuntijoiden ja yhteisöjen todelliset arvot esiin. Koronakriisin aikana joudutaan tekemään vaikeita päätöksiä, joihin ei ole miellyttäviä tai mukavia vaihtoehtoja. Joudutaan leikkaamaan, supistamaan, lomauttamaan, vähentämään, irtisanomaan ja perumaan valtavasti suunniteltuja asioita. Yhteiskunnassa joudutaan tekemään myös kipeitä arvovalintoja esimerkiksi sen suhteen, keitä kriisitilanteessa hoidetaan, kun kaikkien hoitamiseen ei ole aikaa tai muita resursseja.

Ne ovat ihmiselämään liittyviä valintoja, joita kukaan ei halua joutua tekemään, mutta joihin esimerkiksi lääkärit ja hoitajat joutuvat. Niissä tilanteissa arvot nousevat uuteen merkitykseen.

Mukana on 24 yhteiskunnallisen päättäjän kokemuksia siitä, miten arvot vaikuttavat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien valintoihin. Myös työntekijät haluavat työskennellä yhteisöissä, joissa toimitaan sellaisten arvojen pohjalta, joihin he itse uskovat. Siitä näkökulmasta kirja on tarkoitettu esimerkiksi HR-johdolle. Yhteistyökumppaneilta odotetaan samankaltaisten arvojen jakamista, koska nykyisin kaikkien palveluketjun jäsenten arvot vaikuttavat siihen, miten organisaation palvelu koetaan. Arvot muokkaavat merkittävästi sidosryhmien kuvaa organisaatioiden brändistä, ja niistä voi soveltaa paljon hyödyllistä sisältömarkkinoinnin sisältöä. Ajattelen siten tätä kirjaa myös markkinoinnin kehittämisen opuksena. Arvot vaikuttavat sekä yksilöiden että organisaatioiden maineeseen. Ne ovat kaiken johtajuuden ja yhteisötoiminnan pohjana, jolloin kirjan aihe on tärkeä organisaatioiden omistajille, hallituksille ja johtoryhmille.

Kaikilla organisaatioilla ei ole kirjattuja arvoja, mutta niiden toimintaan liittyy kuitenkin paljon arvolatauksia. Sidosryhmät arvioivat jatkuvasti sitä, kohtaavatko ne heidän omat arvonsa. Kaikilla on media taskussaan ja sitä kautta mahdollisuudet peilata arvolatauksia ja arvovalintoja. Aidoilla arvoilla on paljon valtaa. Luulen, että asiaa ei ole yhteiskunnassamme kunnolla vielä oivallettu.

Erilaisissa kulttuureissa on erilaisia arvoja. Suomalaisuuteen on aikojen saatossa liitetty arvoja, kuten koti, uskonto ja isänmaa. Meitä pidetään maailmalla rehellisenä ja suoraselkäisenä kansana, jonka sanaan voi luottaa. Suomessa on perinteisesti arvostettu luottamusta, koulutusta ja perhettä. Moni vanhan kansan sanonta viittaa kovaan työntekoon ja nöyryyteen. ”Herran pelko on viisauden alku” ja ”Ahkeruus kovan onnenkin voittaa” ovat iskostuneet sukupolvien aikana takaraivoihimme.

Yhteiskuntamme on kuitenkin muuttunut viimeisen 30 vuoden aikana valtavasti. Digitaalinen murros ja monikulttuurillisuuden kasvu ovat tehneet Suomesta kansainvälisemmän maan. Ihmiset matkustavat paljon, yritykset ovat kansainvälisiä, opiskelijavaihto on laajaa, maahanmuutto on kasvanut, ja internet on pienentänyt maailman. Varmasti joitain suomalaisia arvoja vielä on, mutta missään suljetussa yhteiskunnassa emme enää elä. Saamme jatkuvasti vaikutteita ympäröivästä maailmasta ja tuotamme niitä myös itse.

Monissa kulttuureissa kätteleminen, poskisuudelmat, halaukset ja muut läheisyyttä osoittavat teot ovat kuuluneet toisia kunnioittavaan kohtaamiseen. Koronavirus aiheutti muutoksen, jonka pohjalta ihmisten tulisi pitää enemmän etäisyyttä toisiinsa. Joissain kulttuureissa ei niinkään kosketa toiseen, vaan tervehditään kumartaen, mikä sopii koronaviruksen tapaiseen kriisitilanteeseen hyvin. Kulttuurilliset tekijät ovat vahvasti meidän selkärangassamme, eikä niistä poisoppiminen ole välttämättä nopeaa. Esimerkiksi tavatessa toisia ihmisiä on luontevaa tarttua ojennettuun käteen. On mielenkiintoista seurata, miten eri kulttuureissa tähän haasteeseen suhtaudutaan ja reagoidaan.

Arvot ovat asioita, joita pidämme merkityksellisinä

Arvoja helposti mystifioidaan. Ne ovat oikeastaan hyvin yksinkertaisia, mutta joskus vaikeasti sanoitettavia periaatteita ja lupauksia, joita pidämme tärkeinä. Wikipedian mukaan arvoilla tarkoitetaan jotain toivottua asiaa, suotavaa käyttäytymistä tai päämäärää. Arvot ovat luonteeltaan käsitteellisiä, ja ne ohjaavat ihmisten tai ihmisryhmien toimintaa. Tässä kirjassa ei ole tarkoitus kertoa ”totuutta” arvoista, vaan tarjota näkökulmia, oivalluksia ja tarkastella niitä erilaisten esimerkkien sekä kokemusten kautta. Kun tiedostamme omat arvomme, se helpottaa valintojemme ja päätöstemme tekemistä.

Kerron omakohtaisen esimerkin arvoista. Olen määritellyt *Johtaja on Media!* -konseptin ja yritykseni keskeiseksi arvoksi rakentavuuden. Rakentavuus on ajattelussani sitä, että viestimisen ja muun vaikuttamisen tavoitteena on edistää suomalaista johtajuutta rakentavalla otteella. Vihapuhe ja epäasiallinen viestiminen eivät ole tämän arvon mukaista toimintaa. En halua lähtökohtaisesti mustamaalata tai haukkua yksittäisiä tahoja. Tavoitteena on nostaa epäkohtia esiin ilmiöiden kautta. Positiiviset esimerkit tuon esille yksilöidysti, jos siihen ei ole estettä. Rakentavuus on arvo, jonka odotan kaikkien *Johtaja on Media!* -konseptin yhteistyökumppaneiden jakavan omassa toiminnassaan.

Annan esimerkin kyseisen arvon toteutumisesta. Minua pyydettiin jokin aika sitten tekemään kriittinen kirjoitus **J Kärkkäinen** -yrityksen arvoista.

Yritys on ollut viime vuosina esillä esimerkiksi arvoristiriitojen takia purkautuneesta yhteistyöstä Finlaysonin kanssa. Kieltäydyin toimeksiannosta, koska koin sen olevan arvojeni vastaista. Perustelin päätöstä sillä, että en tunne juurikaan yritystä, enkä tiedä sen todellista arvopohjaa. Koen pienimuotoisena mediana vastuullisuutta siitä, että annan kriittisessä viestissä mahdollisuuden myös vastapuolen näkemyksiin. Toimintani ei ole journalismia, joten en kokenut tehtävää kriittisestä kirjoituksesta omakseni. Tässä kohtaa kiteytetty arvo helpotti päätöksentekoa ja myös tehtävää tarjonnut henkilö arvosti perusteluani.

Ei ole yhtä oikeaa arvoa

Lähtöajatukseni tähän kirjaan on, ettei ole olemassa mustavalkoisesti hyviä tai huonoja arvoja. Jokainen näkee arvolatauksena omista lähtökohdistaan, tavoitteistaan, etiikastaan ja periaatteistaan käsin. Yleensä organisaatiot kertovat arvoikseen jotain positiivista ja eteenpäin katsovaa. Tällaisia ovat esimerkiksi vastuullisuus, avoimuus, asiakaslähtöisyys, innostuneisuus, uteliaisuus ja niin edelleen. En muista, että mikään yritys kertoisi arvoikseen jotain negatiivista.

On tärkeää, että tunnistaa omat arvonsa ja löytää keinoja toimia niiden mukaisesti. Sidosryhmät voivat sitten arvioida, ovatko arvot hyviä vai huonoja. Vaikka yhteisö tai yksilö ei viestittäisi edustavansa jotain arvoa, tekevät muut kuitenkin tulkintoja toiminnoista peilaten niitä omiin arvoihinsa. Usein se on tiedostamatonta, eikä arvioinnissa välttämättä käytetä arvot-sanaa missään vaiheessa. Saatetaan ajatella, että joku taho toimii fiksusti, on luotettava tai että toiminnasta syntyy ristiriitainen kuva.

Johtaja on Media! toteutti keväällä 2019 Sote-johtamisen arvotutkimuksen, jossa kysyttiin suomalaisten sote-päättäjien arvokäsityksiä. Kerron tutkimuksesta tarkemmin kirjassa myöhemmin. Tutkittavat arvot valikoituivat kyselyyn yhdistämällä Taloustutkimuksen käyttämiä arvokyselyjä, johtajuuden väitöskirjani tuloksia sekä esille tulleita arvoja johtajien valmennuksista ja sparrauksista. Niiden kautta arvoiksi muodostuivat rehellisyys, luottamus, erilaisten ihmisten tasa-arvoinen kohtelu, laadukkuus, asiakasnäkökulma, ihmisen empaattinen kohtaaminen, avoimuus, kehittyminen, tuloksellinen työskentely ja tehokkuus. Ainakin saamamme palautteen pohjalta kyseiset arvot koettiin sote-sektorin johtamisessa relevanteiksi.

Filosofi **Erik Ahlman** jaottelee kirjassaan *Kulttuurin perustekijöitä* arvot yhdeksään eri luokkaan, ja filosofi **Ilkka Niiniluoto** lisää Ahlmanin jaotteluun kaksi luokkaa. Niistä muodostuu seuraavanlaiset arvomääritelmät:

- hedonistiset arvot, kuten onni, mielihyvä, ilo, nautinto ja aistillisuus
- vitaaliset arvot, kuten elämä, terveys, tahto ja kuntoisuus
- esteettiset arvot, kuten kauneus, ylevyys, suloisuus ja taide
- tiedolliset arvot, kuten totuus, tieto, oppi, koulutus, viisaus ja tiede
- uskonnolliset arvot, kuten usko, toivo, pyhyys ja laupeus
- sosiaaliset arvot, kuten altruismi, ystävyys, rakkaus, uskollisuus, vapaus, veljeys, kunnia, isänmaallisuus ja turvallisuus
- mahtiarvot, kuten voima, valta, sota, rikkaus, raha ja voitto
- oikeusarvot, kuten oikeudenmukaisuus, ihmisoikeudet, tasa-arvo ja laillisuus
- eettiset arvot, kuten hyvyys ja moraalinen oikeus
- ekologiset arvot, kuten luonnon kauneus ja terveys sekä eläinten oikeudet
- ekologiset arvot, kuten omanarvontunto, itsekkyys, oma etu.

Valmentaessani ja sparratessani erilaisia organisaatioita on tilanteissa noussut esille yleisimpinä käsiteltyinä arvoina sukupuolten tasa-arvo, yleinen vastuullisuus, ympäristön huomioiminen, taloudellinen vastuu, toisten arvostaminen, asiakaslähtöisyys, yhdessä tekeminen, jatkuva kehittyminen, tehokkuus ja rohkeus muutokseen. Monen organisaation julkilausutut arvot näyttävät kirjoitettuina samankaltaisilta. Keskeistä on, mitkä niistä koetaan yhteisesti ydinarvoiksi ja mitä ne tarkoittavat arjen toiminnoissa konkreettisina valintoina sekä päätöksinä.

Tähän kirjaan tekemissäni haastatteluissa mainittiin usein ympäristövastuullisuuteen ja toisten ihmisten kohtelemiseen liittyvät arvot. Erityisesti autoalan, lentoliikenteen ja energiayhtiöiden edustajien kohdalla ympäristöön liittyvät teemat nousivat vahvasti esille. Taiteen edustajille oli tärkeää rohkeus, yksilön arvostaminen ja vapaus toteuttaa itseään. Järjestökentässä arvot on usein vahvasti paalutettu niin, ettei niitä voida juuri muuttaa, mutta niidenkin tulkintojen tulee elää ajassa mukana. Median kohdalla nousivat vahvasti esille integriteetti ja luottamus. Vastuullisuus oli jokaisen haastateltavan kertomuksissa mukana kulkeva arvo.

Arvot ovat keskeinen työkalu johtajuudessa. Kun saat organisaatiossa keskustelua ja yhteisen tulkinnan siitä, mitkä ovat sen ydinarvot, miten niiden tulisi näkyä arjessa ja minkälaisilla sisällöillä ja avauksilla niistä voisi herättää keskustelua, pääset merkittävään loikkaan myös johtajuuden vahvistamisessa. Arvot ovat asia, joista haetaan vastauksia kiperimpiin kysymyksiin, ja ne antavat parhaillaan selkänojan päätöksentekoon. Toisaalta julkituodut arvot myös haastavat toimintaa, koska niihin voidaan vedota. Jos organisaatio kertoo arvoikseen esimerkiksi vastuullisuuden, siltä myös odotetaan vastuullista toimintaa. Arvojen kanssa ei voi vain poimia rusinoita pullasta, vaan jos joku yhteisö valitsee tietyn arvon ja julkituo sen, on sen jälkeen varauduttava, että toimintaa arvioidaan kyseisen arvon läpi. Jokainen taho määrittelee vastuullisuuden eri tavalla, joten haasteena on kuvata, mitä kyseinen arvo kyseiselle organisaatiolle tarkoittaa.

Erilaisia organisaatioita havainnoidessa ja valmentaessa on herännyt keskustelua arvojen määrästä. Montako arvoa organisaatiolla voi olla? En usko, että siihen voi ulkopuolinen antaa oikeaa vastausta, vaan jokaisessa yhteisössä tulee tehdä päätös itse. Olen havainnut, kuinka joillain organisaatioilla on kirjattuna jopa kymmenen arvoa. Se kuulostaa jo niin suurelta määrältä, että riski arvojen muuttumisesta arvottomiksi on kasvanut suureksi.

Jotta arvot ovat aitoja, tulisi niiden olla valintoja. Jopa rohkeita valintoja asioista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä ja joista ei haluta tinkiä. Suosittelen pohtimaan silloin tärkeimpiä ydinarvoja. Jos arvoiksi nimetään pitkä lista yleisiä hyväksi havaittuja tapoja, ei kyse ole ehkä enää arvoista, vaan enemmänkin tavoitelistauksesta, joka saattaa kääntyä organisaatiota vastaan. On inhimillistä, että listalle otetaan varmuuden vuoksi paljon arvoja, jotta mikään tärkeä ei jää pois listalta. Sitten lopputulos on kuitenkin helposti mitäänsanomatonta mainospuhetta, joka koetaan päälle liimatuksi.

VINKKI

Kun organisaationne viestii arvoista, kannattaa jokainen arvo avata sidosryhmille konkreettisen esimerkin kautta kuvaten, mitä arvot tarkoittavat arjen valintoina.

Olen havainnut erilaisia organisaatioita sparratessa, että joillakin niistä saattaa olla kirjattuna jopa 10 arvoa. Onko silloin vaarana, että yritetään kosiskella koko maailmaa, eivätkä #arvot oikeastaan edusta enää aitoja valintoja? Voiko arvoja olla siis liikaa? #Arvovalta

Yhteiskunnassa on noussut esiin uusia arvolatautuneita teemoja

Jos vertaan nykyaikaa omaan nuoruuteeni 80- ja 90-luvuilla, on arvoista alettu viime vuosina puhua enemmän. On huomattu, miten yhteiskunnassa nousee esille arvopohjaisia asioita, joihin ei esimerkiksi parikymmentä vuotta sitten tarvinnut ottaa kantaa. Nyt päättäjiltä saatetaan kysyä julkisesti, miten heidän edustamansa yhteisö suhtautuu esimerkiksi rasismiin, maahanmuuttoon, uskontoon, tasa-arvoon, markkinatalouteen, vaurauteen tai ympäristöön. Kysymys voi tulla toimittajalta, asiakkaalta, työntekijältä, yhteistyökumppanilta, aktivistilta, omistajalta tai keneltä tahansa. Tiedustelua ja arviointia yhteisön arvoista voidaan toteuttaa lehdissä, somessa, mielipidekirjoituksessa, seminaarissa, kokouksessa, sillä paikkoja on lukemattomia.

Olen havainnut #Arvovalta-kirjaa työstäessä, että arvoihin liitetään jonkin verran mystiikkaa. #Arvot saattavat näyttäytyä epäkonkreettisina, eikä niillä koeta olevan tarttumapintaa arkeen. Usein kriisi nostaa yksilöiden ja yhteisöjen todelliset arvot pintaan valintojen kautta.

Koronakriisi on nostanut esiin uudenlaisia arvonäkökulmia. Aiemmin esimeriksi liike-elämässä haluttiin tavata asiakkaita kasvotusten. Samoin omatkin asiakkaani toivoivat ennen korona-aikaa, että tulen paikan päälle valmentamaan esimerkiksi johtoryhmää tai hallitusta viestintään liittyen. Jos ehdotin pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimivalle asiakkaalleni valmennuksen järjestämistä etäyhteyksillä, useimmiten valittiin kuitenkin se vaihtoehto, että matkustan paikan päälle. Korona muutti tilanteen hetkessä päälaelleen, ja aika näyttää, jääkö siitä pysyviä toimintamalleja vai palataanko vanhaan.

Oikeastaan koronakriisi on pakottanut kaikki maat toimimaan nopeasti eri tavalla kuin aiemmin on totuttu. Epidemia on asettanut prioriteetit uuteen uskoon. Lentämisen ja muun liikkumisen vähentyminen on pienentänyt merkittävästi ilmansaasteiden määrää. Vaikka ilmastonmuutoksesta on puhuttu paljon, ei mikään toimenpide ole saanut aikaan niin merkittävää konkreettista muutosta kuin koronavirus. Se on vaikuttanut sitä kautta arvovalintoihin, pakottanut toimimaan paremman ympäristön puolesta.

Globaali pandemia herättää pohtimaan myös yhteisöllisyyteen liittyviä arvoja. En usko, että toisen maailmansodan jälkeen on ollut tilannetta, jossa ihmiset kytkeytyvät toinen toisiinsa ja kokevat jonkinasteista yhteisöllisyyttä – siitäkin huolimatta, että läheisiä kontakteja pitää välttää. Muutos on ollut nopea. Ihmiset kertovat eri puolilla maailmaa siitä, miten he viettävät aikaansa eristyksissään tai muuten rajoitetussa elinympäristössä. Näyttää siltä, että ainakin kriisin alkuvaiheissa toisen huomioiminen, kunnioittaminen ja rohkaisu ovat vahvistuneet merkittävästi. Emme tiedä, miten ihmiset reagoivat tilanteeseen, jos kriisi pitkittyy ja aiheuttaa laajoja inhimillisiä tragedioita. Tuleeko silloin rikollisuus ja toisten syyttely näkyvämpään rooliin?

Olen havainnut sen konkreettisesti myös vähentyneenä vastakkainasetteluna sosiaalisessa mediassa. Toki koronakriisiin liittyen ollaan toimintatavoista ja valinnoista eri mieltä, mutta jollain tavoin globaali pandemia on lähentänyt ihmisiä ja asettanut valintatilanteisiin, joissa ahneudella ja omalla egolla näyttäisi olevan aiempaa pienempi painoarvo.

Konkreettisesti muutos näkyy suomalaisessa Twitter-keskustelussa. Kun korona julkistettiin kansainväliseksi pandemiaksi, muuttui keskusteluilmapiiri varsin nopeasti. Parissa viikossa pahimmat vihapuheet ja toisten solvaukset vähenivät merkittävästi ja lähdettiin hakemaan yhteisiä ratkaisuja sen

suhteen, kuinka Suomi selviää kriisistä. Sopii toivoa, että keskustelun uusi sävy jäisi pysyvästi käyttöön myös kriisin jälkeen.

Kriisi jättää mieleen ydinviestit

Koronavirus on saanut aikaan nopeita muutoksia ihmisten mielikuvissa ja reaktioissa. Kun kokoontumisiin alettiin puuttua ja ohjeistaa ihmisiä pitämään etäisyyttä toisiinsa, tapahtui myös muutosta siinä, miten suhtauduttiin kaikkeen nähtyyn viestintäsisältöön. Katsoin esimerkiksi itse johtajaonmedia.fi-sivujen kuvitukset läpi aiempaa kriittisemmin. Huomasin, että sivuilla oli paljon kuvia, joissa ihmiset kokoontuivat lähelle toisiaan tai kättelivät toisiaan. Kriisiin liittyvä ajatustason muutos oli niin voimakas, että kuvat alkoivat viestittää sitä, ettei yritykseni ole ajan tasalla. Kävin läpi kaikki keskeiset materiaalit ja vaihdoin suurimman osan kuvista sellaisiin, jotka sopivat mielestäni paremmin ajan henkeen.

Samankaltaisia reaktioita on näkynyt somessa. Kun joku johtaja tai työntekijä jakoi ennen koronakriisiä someen kuvan tiimistä, jossa ihmiset halasivat toisiaan yrityksen tyky-päivänä, sai postaus tykkäyksiä ja positiivisia kommentteja. Kriisin puhjettua vastaavanlainen kuva aiheutti välittömästi kritiikkiä ja paheksuntaa sen suhteen, ettei yrityksessä toimittu vastuullisesti viranomaisten ohjeiden mukaan. Ilmiö on mielenkiintoinen ja kuvastaa vahvan ydinviestin voimaa. Kun kriisin aikana ei voi välttyä sanomasta, että toisiin ihmisiin täytyy pitää etäisyyttä ja huolehtia käsihygieniasta, nostavat ohjeista poikkeavat tilanteet voimakkaita reaktioita. On mielenkiintoista seurata sitä, normalisoituuko ajatusmaailmamme kriisin jälkeen nopeasti vai jäävätkö ydinviestit mieliimme pidemmäksi aikaa.

Arvoilla on suuri rooli työyhteisöissä. Oletko sinä pohtinut, mistä työelämään liittyvät ristiriidat, ongelmat ja myös onnistumiset johtuvat? Olen saanut lähes 30 vuoden työurani aikana toimia monenlaisissa työtehtävissä sekä palkkatyöläisenä että yrittäjänä. Olen tullut viime aikoina siihen käsitykseen, että suurin vaikutus siihen, mihin olen työelämässäni tähän mennessä päätynyt, on ollut arvoihin liittyvillä tekijöillä. Yksi tämän kirjan tavoitteita onkin luoda ymmärrystä arvojen merkityksestä jokaisen lukijan omaan työelämään.

Avaan tässä kirjassa arvojen roolia johtamisen ja asiantuntijatyön vaikuttajana omien kokemusteni, tekemieni tutkimusten, asiakkaideni kokemusten

sekä yleisten havaintojen kautta. Haastattelemani päättäjät kertovat arvojen roolista johtamis- ja asiantuntijatyössään isoissa ja pienemmissä yrityksissä, julkisella sektorilla, kuntakentässä, järjestöissä, uskonnollisessa organisaatiossa, mediassa ja taiteen parissa. Poliittisten päättäjien haastatteluja ei tässä kirjassa ole. Politiikkaan liittyy paljon arvolatauksia, ja pyysin haastattelua kahdelta ministeriltä, mutta tilanne oli loppuvuodesta 2019 politiikan kentällä sen verran hektinen, ettei heiltä liiennyt aikaa keskusteluun arvoista.

Sain jokaisesta haastattelusta uusia näkökulmia, ideoita ja ajateltavaa. Jokainen haastateltava koki arvot hieman eri tavoin, mutta yksi näkökulma oli kaikkien kohdalla yhteinen – arvojen rooli ja merkitys kasvavat yhteiskunnassamme. Haastatteluista nousi esiin paljon kiinnostavia näkökulmia, ja jouduin käyttämään jopa ”pientä väkivaltaa” poistaessani joitain aihealueita.

Kirjahaastatteluissa tuppaa olemaan yksi iso ongelma. Keskustelu on joskus haastateltavan kanssa niin kiintoisaa, että litteroinnista syntyy 5 sivua materiaalia. Repii sieluun haavoja poistaa sieltä mitään, mutta pakko vain on tehdä valintoja ☹ #itsensäjohtaminen

Arvosyklit yksilön ja organisaation elinkaaren aikana

Arvoista kirjoittaessa tuli mieleeni ajatus, että jos ihminen elää esimerkiksi 100-vuotiaaksi, kuinka monta arvojaksoa hän kohtaa elämänsä aikana. Kuinka monta kertaa hänen omat tai yhteiskunnalliset arvonsa menevät uusiksi? Käytän tässä aiheesta nimitystä arvosykli.

Arvoista puhutaan usein pysyvinä asioina. Niiden tarkoitus varmasti onkin tuoda yhteiskuntaan vakautta ja pysyvyyttä, tarjoten teemoja, joihin yksilöt

ja yhteisöt tukevat tekemisensä. Maailma kuitenkin muuttuu. Tekniikka kehittyy, teknologia luo uudenlaisia tapoja toimia ja sitä myöten joudutaan ottamaan kantaa asioihin, jotka eivät aiemmin olleet arvojen näkökulmasta tärkeitä. Esimerkiksi tällä hetkellä eri tahoilla joudutaan pohtimaan sitä, kenen vastuulla on, jos itseohjautuva auto ajaa jonkun henkilön kuoliaaksi. Nämä ovat isoja arvokysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastauksia. Niitä joutuvat pohtimaan esimeriksi autovalmistajat, viranomaiset ja vakuutusyhtiöt. Usein arvoihin ja kyseisessä teemassa myös vastuullisuuteen liittyvä kysymys on vaikea, joka voi aiheuttaa voimakkaitakin eriäviä näkökulmia.

Voimme ajatella, että arvoilla on samankaltainen kiertonopeus, kun esimerkiksi yrityksen varastossa, jossa tavarat vaihtuvat tietyllä nopeudella. Minun nuoruudessani kaikilla oli lankapuhelimet, ja ne kestivät koko lapsuuden ja nuoruuden ajan. Nykyisin kännykät kestävät 1–2 vuotta, ja sen jälkeen tarvitaan uusi. Ihmiset muuttavat maapallolla eri paikkoihin, ja se mullistaa kulttuureita. Tekniikan kehittymisen myötä työtehtäviä jää pois ja uusia tulee tilalle. Maailmaan näyttää tulevan jatkuvasti uusia sairauksia ja epidemioita. Lääketiede keksii yhä tehokkaampia lääkeitä niitä vastaan. Samaan aikaan kasvi- ja eläinkunta muuttavat muotoaan.

Onkin iso kysymys, miten toiminta- ja elinympäristömme muutokset vaikuttavat arvoihin. Mitkä arvot ovat pysyviä ja mitkä muuttuvat? Onko joitain arvoja, joiden kiertonopeus on muita arvoja nopeampi? Uskon, että meidän on helpompi erottaa jotkut arvot yhteiskunnallisen keskustelun myötä siitä, mitkä ovat tärkeämpiä kuin toiset. On osa kulttuurillista lukutaitoa, että osaamme erottaa erilaisten arvojen luonnetta. Kaikki arvot eivät ole samassa ”säkissä”.

Arvosyklit riippuvat monesta eri asiasta, mutta voisi ajatella, että esimerkiksi vuonna 1920 syntynyt henkilö olisi kohdannut elämänsä aikana 3–4 merkittävää arvojen muutoskautta. Ehkä nuoruudessa kohdattu sota ja sen jälkipuinnit ovat jättäneet jälkeensä tiettyjä arvomuutoksia. Sen jälkeen esimerkiksi 1980-luvun lopussa muutos suljetusta suomalaisesta yhteiskunnasta eurooppalaiseksi valtioksi oli yksi muutos. 2000-luvun voimakas teknologinen murros on saattanut haastaa arvoajattelua uudelleen. 2020-luku nostaa koronakriisin kautta esiin esimerkiksi etiikan, turvallisuuden, hyvinvoinnin, ympäristön ja ihmisoikeuksien arvokäsitykset. Jokainen yksilö ja yhteisö kohtaa arvosyklit omista lähtökohdistaan ja siten myös näkee niiden painotukset eri tavoin.

Jos yksilö elää 100-vuotiaaksi, kuinka monta arvosykliä hän kohtaa elämänsä aikana? Kuinka usein yhteiskunnalliset ja sitä myöten hänen omat #arvot muuttuvat? Onko niin, että arvojen kiertonopeus vain kiihtyy, kun yhteiskunta kohtaa uusia ongelmia ja mahdollisuuksia? #Arvovalta

Tämä kirja on lähtökohtaisesti opas omien arvojen mukaisen ajattelun löytämiseen. Haluan herättää johtajia, esimiehiä ja asiantuntijoita pohtimaan arvojen vaikutuksia sekä arvioimaan toimenpiteitä niiden hyödyntämiseksi. Tavoitteena on auttaa löytämään itselle ja edustamalleen organisaatiolle tärkeät arvolataukset. Tarkoituksena ei ole loukata tai saattaa ketään huonoon valoon, joten vältän osassa case-tilanteita mainitsematta kohdetahojen nimiä. Syynä on myös se, että kirjoitan asioista siten, miten olen ne itse kokenut. Muut osapuolet saattavat nähdä asioita eri tavoin, mutta heillä ei ole tässä kirjassa mahdollisuutta näkemystensä kertomiseen. Uskon, että tämä metodi on myös tasapainossa sen kanssa, että Johtaja on Media! -konseptini keskeisenä arvona on rakentava tapa viestiä. Kaikki haastattelusisällöt ovat myös haastateltavien hyväksymiä tekstejä.

KATSO VIDEO!

Tässä kohdassa voit katsoa arvovalta.fi -sivuilta videon numero 1, jossa esittelen kirjan tavoitteet ja johdattelen kirjan teemaan.

Taustani ja työelämässä rakentunut arvomaailmani

Edellä kerroin, kuinka arvojen rooli on noussut esiin valmentaessani ja konsultoidessani erilaisia organisaatioita. Arvot ovat vaikuttaneet myös useisiin kiperiin valintatilanteisiini työelämässä. Kuvaan niitä seuraavassa kappa-

leessa. Kerron myös hieman taustastani sekä johtajuuteen liittyvistä arvoistani ja uskomuksistani, jotta voit peilata kirjan sisältöä omiin ajatuksiisi.

Oma matkani artesaanista kauppatieteiden tohtoriksi on ollut melkoinen transformaatio suhteessa johtajuuteen, asiantuntijuuteen ja arvoihin. Muutostilanteet ja niihin liittyvät haasteet ovat pakottaneet miettimään omia arvoja ja arvioimaan omaa tapaa johtaa ihmisiä. Isot työnkuvaan ja ammatti-identiteettiin liittyvät muutokset ovat vaikuttaneet myös siihen, minkälainen olen ollut johdettavana ja kollegana. Toivottavasti tämän kirjan esimerkit ja havainnot hyödyttävät myös sinun matkaasi.

Olen kokenut arvoista puhumisen luontevaksi. Kasvoin perheessä, jossa isäni oli ekonomi sekä yrittäjä ja äitini pianonsoitonopettaja. Uskon lapsuuden kokemuksilla olevan vaikutuksia siihen, miten suhtautuu työelämässä arvoihin. En muista, että kotonamme olisi puhuttu arvoista arvot-nimellä, mutta asioista keskusteltiin sillä tavalla, että opin, mikä on oikein ja mikä väärin. Se varmasti loi jonkinlaista eettistä pohjaa elämälle. Vaikka nuoruuteni arjessa tuli tehtyä monenlaisia tyhmyyksiäkin, syntyi jollain tavoin näkemys siitä, mikä on oikeudenmukaista ja tavoiteltavaa. Myös lapsuusajan tärkeät läheiset ihmiset korostivat tiettyjä arvoja, kuten luottamusta, rehellisyyttä, luovuutta ja ahkeruutta.

Sain kotoa vahvaa kannustusta opiskelemiseen ja muistan, kuinka vanhempani loivat minuun uskoa, että olen hyvä opiskelemaan, jos vain haluan. Lopetin kuitenkin lukion kesken ensimmäisen luokan jälkeen ja lähdin rakennustöihin tienaamaan rahoja oman auton ostoon. Lähes kaikki silloiset kaverini opiskelivat ammattikoulussa tai olivat siirtyneet nopeasti työelämään. Siinä viiteryhmässä korostui arvona se, että oli itse ansainnut rahansa ja sitä kautta mahdollistanut esimerkiksi auton tai moottoripyörän hankkimisen. Kaverit olivat tärkeitä ja vaikuttivat sillä tavoin varmasti myös omaan asennemaailmaani.

Työskennellessäni konepajalla, elementtitehtaalla, vesikouruasentajana sekä avustavana kirvesmiehenä huomasin, miten työelämässä duunarit ja johtajat olivat ”eri puolilla” pöytää. Koin oikeastaan kaikissa työpaikoissani vahvaa ”me vastaan he” -ajattelua. Muistikuvieni mukaan suurin osa silloisista esimiehistäni jaettiin työyhteisöissä reiluihin ja pomottaviin. Reilut pomot ottivat alaiset huomioon, kuuntelivat heidän mielipiteitään, ja heidän tapansa johtaa oli toisia kunnioittava. He olivat valmiita jopa olemaan väärässä ja muuttamaan käsityksiään. Kuitenkin aika moni pomo tuntui

edustavan sitä toista ryhmää, jotka käskyttivät, eivätkä hirveästi perustelleet päätöksiään. Heidän kaltaisensa johtajat saivat minut ajattelemaan, että en halua koskaan olla esimies. Ehkä tähän vaikutti ristiriita, että olin kokenut lapsuudessani, että kotona saa olla mielipide ja sitä kuunneltiin. Oletin luultavasti, että työelämässä pätevät samankaltaiset säännöt, että ihmisillä on puhevalta, oli heidän roolinsa mikä tahansa.

Varusmiespalvelusvuoteni 1989–90 olivat minulle vahvaa ristiriitaisuuden aikaa. Siellä hahmotin, että minulla on jonkinlainen auktoriteettikammo. En koskaan ymmärtänyt, miksi ketään pitäisi pokkuroida sen vuoksi, että toisella on kauluksellaan enemmän nappeja kuin toisella. Itse olin aina ajatellut, että kunnioitus ansaitaan omilla teoilla ja sillä, miten kohtelee muita ihmisiä. Armeijassa näin omasta mielestäni turhanpäiväistä simputusta ja jouduin itsekin sen kohteeksi. Ajan henkeen kuului, että ”pojista tehtiin miehiä”, ja mielestäni ne metodit olivat usein kyseenalaisia. Päätin hyvin varhaisessa vaiheessa, että minusta ei tule toisia kyykyttävää ja toisille huutavaa esimiestä. Halusin päästä everstin autonkuljettajaksi, johon minut valittiin. Se tehtävä sopi minulle ja arvostin everstin johtajuutta, koska hän kohteli minua ja kaikkia muitakin asiallisesti.

Näin jälkeenpäin ajateltuna olisin voinut hyödyntää varusmiespalvelusta paremmin oman johtajuuteni kehittämisen kannalta. Se olisi edellyttänyt neutraalimpaa suhtautumista armeijan aikaiseen johtamisajatteluun. Oma ehdottomuuteni tuli siellä kuitenkin vahvasti esiin, ja pidin vallitsevaa johtamistapaa liian autoritäärisenä. Armeijan johtamistavat ovat kuitenkin muuttuneet niistä ajoista huomattavasti. Sain haastatella *Johtaja on Media!* -kirjaan (2016) silloista Puolustusvoimien komentaja **Jarmo Lindbergiä**, ja siinäkin keskustelussa kävi ilmi, miten varusmiesten johtaminen on kehittynyt vastaamaan tämän ajan odotuksia.

Sain nuoruudessani erityisesti isältäni paljon kannustusta hakeutua kauppatieteellisiin opintoihin. Muistan sanoneeni armeijan jälkeen, ettei minusta tule koskaan hänen kaltaistaan ekonomia, konsulttia ja yrittäjää. Ehkä isä näki minussa jotain sellaista, mitä en itse silloin havainnut. Kohtalo ajoi kuitenkin minua kulkemaan kiertotietä, ennen kuin päädyin nykyiseen rooliini yrittäjäksi, kauppatieteilijäksi ja johtajuusviestinnän asiantuntijaksi.

Opiskelin armeijan jälkeen entisöinti- ja koristemaalariksi. Siinä ympäristössä havaitsin arvoja, jotka edustivat luovuutta, pysyvyyttä ja aitoutta.

Opin kolmen vuoden opiskelun aikana arvostamaan taidolla tehtyjä huonekaluja ja rakennustaidetta, jotta suomalaisissakin kaupungeissa näkee. Valmistuessani vuonna 1993 iski lama niin kovasti niihin unelmiin, että ajauduin kaupallisiin tehtäviin. Päädyin autoleasing-yhtiöön, jossa koin asiakkaiden palvelussa onnistumisen tunteita ja sain sekä esimiehiltäni että asiakkailtani positiivista palautetta. Koin, että sain sieltä sellaisia arvoja, joita en niin sanottuna ”duunarina” kohdannut. Olikin hieno hetki, kun jokin aika sitten pääsin valmentamaan kyseisen yrityksen johtoryhmää. Johtajisto oli 25 vuoden aikana uudistunut, mutta yrityksestä löytyi vielä muutamia työntekijöitä, joiden kanssa olimme työskennelleet yhdessä.

Sitten minut houkuteltiin kaverini avustuksella vakuutusalalle myyntitehtäviin. Tein siellä töitä useamman vuoden ja sain oppia siitä, miten suuri merkitys luottamuksella on onnistuneeseen asiakassuhteeseen. Opin myös, että palveluiden myynnissä ei riitä, että suorittaa työnsä hyvin, vaan piti saada aikaan tuloksia eli kauppoja. Sain nähdä myös oikeudenmukaisuuteen ja kannustamiseen tähtääviä esimiehiä ja johtajia, jotka olivat ajautuneet varsin kauas arjen asiakastodellisuudesta. Sain olla osa kyseisen yhtiöryhmän parasta myyntitiimiä ja muistan, kuinka siinä ryhmässä rakentui yhteisiä arvoja. Pidimme arvossa tuloksentekijöitä ja arvostimme johtajia, jotka olivat itse toimineet myynnissä ja jotka kuuntelivat etulinjan näkemyksiä ennen päätöksiään.

Niiltä ajoilta rakentui ajatukseni johtajuudesta, joka on ensisijaisesti kuuntelevaa, kannustavaa, johdonmukaista ja arvostavaa. Vaikka olin aiemmin ajatellut, ettei minusta tule johtajaa, olivat esimiesvastuut alkaneet kuitenkin kiinnostaa. Kävin kokeilemassa myyntityön jälkeen kahden muun yrityksen johtamistehtäviä ja palasin finanssialan esimiestehtäviin. Pyrin johtamaan porukkaani omien johtajuususkomusteni mukaisesti. Koin työn palvelutehtäväksi, jossa autan kaikin keinoin tiimiäni onnistumaan. Luulen, että taistelin joskus tiimini puolesta liiankin vahvasti enkä nähnyt koko yhtiön isoa kuvaa.

Muistan niiltä ajoilta, että sain kokea paljon onnistumisen tunteita, kannustusta ja yhteenkuuluvuutta. Koin myös epäoikeudenmukaisuutta, joka liittyi muutoksessa olevan yhtiön palkitsemistapoihin. Minulle oli kasvanut halu päästä haastavampiin johtamistehtäviin, joten lähdin kehittämään itseäni työn ohessa ensin MBA-opintojen ja sen jälkeen ekonomiopintojen pariin. Tieni ajautui toisille toimialoille johtamisen tehtäviin, joista opin paljon.

Olin aiemmin ollut esimiehenä myös asiantuntijana, jolla oli monen vuoden kokemus etulinjan työstä. Sitten olinkin johtamistehtävässä toimialalla, josta en tiennyt juuri mitään. Se oikeastaan pakotti minua käyttämään niitä johtajuuden menetelmiä, joihin olin aiemmin uskonut ja joita olin johtamisopinnoissani vahvistanut. Kuuntelin, osallistin, kannustin ja haastoin.

Matkalla sattui ja tapahtui monenlaisia, kuten käy kaikissa johtamistehtävissä. Ne ovat kasvattaneet ymmärrystä hahmottaa johtamisen moninaisuutta ja problematiikkaa. Oikeudenmukainen johtaminen on vaikeaa, koska asiat ovat harvoin mustavalkoisia. Myös arvolataukset, kokemukset ja uskomukset voivat vaihdella voimakkaasti eri osapuolten välillä. Menestyvä johtaminen onkin niiden välillä tasapainoilua.

Ajauduin monen mutkan kautta yrittäjäksi ja johtajuusviestinnän konsultiksi. Olin myös työni ohessa väitellyt kauppatieteiden tohtoriksi johtajuudesta. Eli olin ajautunut hyvin lähelle sitä, johon en ollut alun perin aikonut ja tämän olin myös selkeästi kertonut isälleni. Matkan varrella opituista on rakentunut johtamiseen ja asiantuntijatyöhön liittyviä arvopainotuksia, jotka vaikuttavat myös siihen, miten nykyisin valmennan asiakkaitani. Uskon, että näin tapahtuu meidän kaikkien kohdalla. Joillakin arvot korostuvat toiminnassa vahvemmin kuin toisilla, mutta kuitenkin meidän kaikkien tekemistä ohjaavat jonkinlaiset arvokäsitykset. Mitä paremmin kykenemme ne itsellemme hahmottamaan, sitä johdonmukaisempia voimme myös työssämme ja muutenkin elämässämme olla. Mitä selkeämpiä arvot ovat itsellemme, sitä paremmin pystymme niistä viestimään myös toisille.

Arvot seuraavat työelämän haastavia valintatilanteita

Potkut ovat poikkeuksetta saajalleen kova pettymys ja kriisi. Media uutisoi näkyvien päättäjien irtisanomistilanteista viikoittain. Meistä luultavasti jokainen tuntee jonkun irtisanotuksi joutuneen johtajan tai on joutunut itse siihen tilanteeseen. Tunnen aihetta myös omakohtaisesti, koska olen saanut potkut kahteen otteeseen. Olen myös joutunut irtisanomaan ihmisiä, lopettamaan yhteistyökumppanuuksia sekä lähtenyt omasta tahdostani työtehtävästäni, joskus nopealla aikataululla. Kunnioittaakseni toisia osapuolia, en mainitse henkilöiden tai organisaatioiden nimiä, enkä syvenny tilanteisiin sen tarkemmin. Haluan kuitenkin nostaa esille näkökulmia, kuinka arvot tai arvoristiriidat näyttelevät vaikeissa muutostilanteissa suurta osaa.

Markat, eurot tai prosentit eivät selitä kaikkia työ- tai yhteistyösuhteen alkamisen tai loppumisen juurisyitä. Usein puhutaan näkemyseroista. Arvotsanalle voikin olla useita synonyymejä.

Ristiriita yrityksen omistajan arvojen kanssa johti irtisanoutumiseen

Irtisanouduin eräästä esimiestehtävästä sen vuoksi, etten kyennyt allekirjoittamaan yrityksen pääomistajan arvovalintoja suhteessa asiakkaisiin ja henkilöstöön. En tiedä, ajatteliko omistaja niiden olevan arvoja. En itsekään silloin puhunut arvoista, vaan tavasta toimia. Myöhemmin olen ajatellut, että kyse oli itse asiassa merkittävistä arvoristiriidoista.

Meillä oli hyvin erilainen näkemys siitä, miten henkilöstöä ja asiakkaita kohdellaan, kunnioitetaan ja miten heihin luotetaan. Olisi mustavalkoista väittää, että minä itse olin oikeassa ja vastapuoli väärässä. Keskustelimme aiheesta tuloksetta, ja ristiriita oli niin ilmeinen, että päätin irtisanoutua. Uskon, että kyseisen yrityksen omistaja piti valintaani myöhemmin hyvänä asiana, koska esimies, joka ei jaa yrityksen keskeisiä arvoja, on yleensä hankala johdettava. Ainakin itse oletan tuottaneeni silloiselle omistajalle ja toimitusjohtajalle harmaita hiuksia kriittisellä suhtautumisellani. Pääsyy oli siinä, että en voinut katsoa asioita läpi sormieni, koska toisen osapuolen arvot ja toimintatavat olivat ristiriidassa omien toimintaperiaatteideni kanssa.

Intuitioon kannattaa luottaa

Nuoruudesta tulee mieleen rekrytointilanne, jossa olin haastateltavana myyntipäällikön tehtävään. Yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja kyseli minulta taustoista ja näkemyksistä, kuten tilanteissa on tapana. Kysyin itsekin jotain, mitä pidin tärkeänä, mutta en kokenut saavani niihin kunnollisia vastauksia. Haastattelun lopuksi toimitusjohtaja kysyi, milloin olen valmis aloittamaan työt hänen yrityksessään. Yritin vastata kohteliaasti, mutta määritietoisesti, että en aloita yrityksessä lainkaan, koska en koe, että tehtävä olisi sellainen, mitä odotin.

Tilanne eskaloitui epämiellyttäväksi, koska toimitusjohtaja suuttui siitä, että olin torjunut hänen tarjouksensa. Jollain tavoin tilanne iski hänen

itsetuntoonsa, vaikka kieltäydyin tarjotusta työstä hyvin kohteliaasti. Lopetin haastattelun pikaisesti ja poistuessani tiesin tehneeni oikean valinnan. Jokin kertoi sisälläni, ettei kaikki ollut kohdallaan ja toimitusjohtajan tapa reagoida tilanteeseen todisti intuitioni oikeaksi.

Olen myöhemmin huomannut, että omalle intuitiolle kannattaisi olla kuuliainen. Ehkä moni ongelmatilanne olisi jäänyt syntymättä, kun olisin uskonut omaa sisäistä ääntään vahvemmin. Monessa tilanteessa on tullut uskottua liikaakin siihen, että voi muuttaa asioita paremmiksi. Siitä olen yrittänyt oppia, että jos ristiriidat ovat arvopohjaisia, niitä on vaikea muuttaa. Ehkä silloin kannattaa hyväksyä asia ja jatkaa seuraavaa mahdollisuutta kohti.

Ristiriitainen arvovalinta oli oikea ratkaisu

Kolmas esimerkki asettuu myös rekrytointitilanteeseen. Olin työskennellyt vakuutusalalla myynnin esimiestehtävissä ja minulle tarjottiin toisesta vakuutusyhtiöstä myyntijohtajan tehtävää. Silloisessa työpaikassani ei ura yrityksistä huolimatta oikein edennyt, joten päätin tarttua tilaisuuteen ja haastattelujen pohjalta ilmoitin olevani käytettävissä. Näin jälkeenpäin muistan aistineeni tulevan esimieheni tavassa toimia joitain sellaisia piirteitä, jotka synnyttivät alitajuisesti heijasteita mahdollisista näkemyseroista arjen tekemisessä. Ehkä kyse oli myös henkilökemiasta. Työtehtävä oli kuitenkin mielenkiintoinen.

Tilanne mutkistui kuitenkin siten, että eräs headhunter otti minuun yhteyttä puolitoista viikkoa ennen kuin minun oli tarkoitus aloittaa uudessa myyntijohtajan työssä. Headhunter kertoi puhelimessa myynnin johtotehtävästä suomalaisessa kalustealan yrityksessä, johon he etsivät henkilöä, jolla on näyttöjä myynnin johtamisesta sekä kykyä ymmärtää luovaa työtä tekeviä asiantuntijoita. Headhunter tiesi, että olin alkuperäiseltä ammatiltani artesaani ja tunsin sitä kautta myös käsityöläisyyden työskentelykulttuuria. Kiitin yhteydenotosta ja kerroin, etten ole kiinnostunut kuluttajabisneksestä ja lisäsin, että olen jo alustavasti sopinut uudesta työpaikasta. Vastapuoli oli kuitenkin sinnikäs: ”Kyse on julkiskalustamisesta, eli asiakkaina ovat yritykset ja julkinen sektori. Voisitko kuitenkin tavata yrityksen toimitusjohtajan?” Ajattelin, että ei yksi tapaaminen aikaa kovin paljoa vie, joten suostuin headhunterin ehdotukseen.

Tapasimme kalustealan yrityksen toimitusjohtajan ja silloisen myyntijohtajan kanssa. Keskustelu oli vapautunut, ja huomasin heidän tarjoavan minulle sellaista työroolia, josta olin tietämättäni uneksinut. Koin tilanteessa kuitenkin vahvoja ristiriitoja. Olisin typerä, jos en tarttuisi tarjoukseen, mutta toisaalta olin jo luvannut mennä toiseen yhtiöön töihin. Tein siinä tilanteessa päätöksen sen pohjalta, mitä koin oikeaksi ja minkä uskoin johtavan onnistuneempaan yhteistyöhön. Löin kalustealan toimitusjohtajan kanssa kättä päälle ja ilmoitin muuttuneesta tilanteesta vakuutusyhtiöön. Pahoittelin muuttunutta tilannetta. Kerroin, että en ollut itse aktiivinen työnhaussa, mutta minulle tarjottiin tehtävää, jota en voinut olla ottamatta vastaan, huomioiden taustani ja tulevaisuuden tavoitteeni. Pyysin anteeksi, että jouduin perumaan alustavan sopimuksemme, mutta tiesin myös, että minun olisi ollut vaikea motivoitua tehtävään.

Kyseinen tilanne on ikävä, mutta sellaisia joskus tapahtuu. Olin itsekin ollut aiemmin tilanteessa, jossa olin rekrytoinut myyjän tiimiini, mutta hän perui sopimuksemme juuri ennen aloittamistaan. Totta kai minuakin asia harmitti, mutta ajattelin, että joskus sellaista sattuu ja luultavasti parempi, että se tapahtui ennen aloittamista kuin hetki sen jälkeen. Kyseisen vakuutusyhtiön toimitusjohtaja reagoi pahoitteluuni huomattavasti voimakkaammin, kun olisin itse uskonut. Tiesin hänen olevan koulutukseltaan juristi, mutta hänen ensimmäinen reaktionsa vaatia minulta vahingonkorvauksia tuntui ylimitoitetulta.

Saimme neuvoteltua asian headhunterin kautta siten, ettei mitään korvauksia maksettu, mutta tilanteesta jäi hieman ikävä jälki. Koin itse tehneeni väärin peruessani jo sovitun diilin, mutta toisaalta ajattelin tekeväni vastuullisen ratkaisun, koska olisi ollut vaikea motivoitua työhön, jota piti siinä tilanteessa toiseksi parhaana vaihtoehtona. Se olisi luultavasti heijastunut työsuorituksiinkin. Koin myös kalustealan yrityksestä huokuvan työkulttuurin ja arvoheijasteet paljon enemmän omiltani kuin mitä kyseisestä monikansallisesta vakuutusyhtiöstä johdon kautta minulle välittyi. Toisaalta toimitusjohtajan reaktio myös vahvisti sen, etteivät henkilökemiamme olisi toimineet arjessa kovin kauaa. Koin myös toimintatavan olevan vastoin omia arvojani. En olisi kyseisessä tilanteessa reagoinut anteeksipyyntöön vahingonkorvausvaatimuksella. Ehkä siinä tilanteessa kohtalo auttoi tekemään arvovalinnan.

Arvot ja johtamisfilosofia eivät kohdanneet myyntitilanteessa

Aina arvot eivät tule puheeksi, joten niiden vaikutukset valintoihin jäävät vain omien tulkintojen varaan. Mieleeni muistuu neuvottelu palveluyrityksen toimitusjohtajan kanssa siitä, miten olisin valmentanut avainhenkilöitä johtajuudessa ja viestinnässä. Kyselin toimitusjohtajan johtamistavoista, tavoitteista ja toiveista valmennuksia kohtaan. Kerroin myös siitä, mihin itse uskon johtamisessa ja miten valmennan toisia. Kuvasin esimerkiksi sitä, että tavoitteeni ei ole nöyryyttää ketään toisten edessä tai muuten aiheuttaa huonommuuden tunteita, vaan haluan olla rohkaisija, oivalluttaja ja kannustaja.

Toimitusjohtaja toi esille sen, että hän uskoo vahvaan kontrolliin, koska hän pitää työntekijöitä lähtökohtaisesti laiskoina ja epäluotettavina. Koin, että perustavaa laatua olevat näkemyksemme johtajuudesta ja siihen liittyvistä arvoista erosivat toisistaan varsin paljon. Kiitin häntä mielenkiinnosta ja kerroin, etten valitettavasti koe olevani sopiva henkilö valmentajaksi. Keskustelu päättyi hyvässä hengessä, ja ehkä hän löysi jonkun toisen tahon tukemaan omia tavoitteitaan.

Tiedän kokemuksesta, että jos näkemykset halutusta lopputuloksesta eroavat paljon valmennuksen ostajan kanssa, ei yhteistyöhön kannata lähteä mukaan. Tässä tapauksessa ostajan tahtotila oli ristiriidassa omien uskomusteni ja arvojeni kanssa, joten en olisi kyennyt enkä halunnut tukea häntä niiden vahvistamisessa.

Tästä päästäänkin viestinnän merkitykseen. On puhuttu siitä, miten johtajien on tärkeää kertoa avoimesti omasta tavastaan johtaa, jotta sidosryhmät ymmärtävät hänen ajatteluaan paremmin. Sama pätee asiantuntijoihin. On tärkeää, että esimerkiksi viestintäkonsultti tai johtamisvalmentaja kuvaa läpinäkyvästi sitä, minkä metodien kautta hän toteuttaa työtään, mihin toimintamalleihin hän uskoo ja minkälaisia arvoja hän pitää työssään tärkeänä. Ne vaikuttavat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien valintoihin. Kun valintaa tekevillä on tietoa käytössään etukäteen, muuttuu viestintä palveluksi.

Edellä mainittu esimerkki valmennukseen liittyen on tärkeä itselleni. Kaikki valmentajat ja kouluttajat eivät toimi samalla tavoin. Olen osallistunut

joskus koulutuksiin, joissa kouluttaja on käyttäytynyt mielestäni koulutettavia kohtaan epäammattimaisesti, ylimielisesti ja kunnioittamatta heidän omia ajatuksiaan. Usein asenteet ja arvomaailma tulevat esiin tilanteissa, joissa koulutettava kertoo olevansa jostain käsiteltävästä teemasta eri mieltä kouluttajan kanssa. Olen ollut muutaman kerran todistamassa kohtausta, jossa kouluttaja suhtautuu eriävään mielipiteeseen vähättelevästi ja käyttää sen jälkeen energiaansa todistaakseen muille paikallaolijoille, että kommentoijan näkemys oli typerä.

Mielestäni sellainen toimintatapa kuvastaa kouluttajan huonoa itsetuntoa ja kyvyttömyyttä käsitellä kritiikkiä. Kun itse valmennan pääosin varsin korkeasti koulutettuja ja kokeneita ihmisiä, ovat eriävät näkemykset, havainnot ja mielipiteet arkipäivää. En itse koe niitä ongelmana enkä kritiikkinä itseäni kohtaan, vaan päinvastoin rohkaisen osallistujia kertomaan omia näkemyksiään. Uskon sen rikastuttavan valmennustilaisuutta. Lisäksi olen oppinut ja oivaltanut niistä kommenteista itsekin paljon uusia näkökulmia. Tuon myös esille valmennuksissa, ettei minun tehtäväni ole kertoa ”totuuksia”, vaan johdatella valmennettavia ajattelemaan ja oivaltamaan asioita hieman uudella tavalla. Se tapahtuu viitekehysten, esimerkkien ja näkemysten kautta. Kun mitään yhtä totuutta ei pyrikään julistamaan, ei ole myöskään ongelmia ottaa vastaan eriäviä näkemyksiä. Uskon, että sama logiikka toimii myös esimiestyössä. Kun tilanteet eivät ajaudu arvovaltaa tai yksilön arvostusta loukkaaviin tilanteisiin, voidaan jakaa paljonkin eriäviä näkökulmia ja oppia niistä jokainen.

Pidän tärkeänä sitä, että johtaja ja valmentaja kertoo läpinäkyvästi omasta johtajuusfilosofiastaan ja arvoistaan, joiden pohjalta toimii. Niissä on eroja. Sitä kautta voi auttaa sidosryhmiä tekemään valintoja ja myös minimioida molemminpuolisia pettymyksiä. #Arvovalta

Olen luonnollisesti kokenut tilanteita, joissa asiakas ei ole valinnut minun konsultointi- tai valmennuspalveluani. En muista, että arvot olivat tulleet niissä esille. Ehkä haasteena on ylipäätään se, että palautetta todellisista syistä saa varsin vähän. Useimmiten sitä ei anneta lainkaan, tai sitten se on verhoiltu ympäripyöreästi puhumalla hinta-laatusuhteesta, jota on vaikea määrittää ennen konkreettista palveluun tutustumista. Sen sijaan muutamilta asiakkailtani olen saanut palautetta, että he ovat halunneet ostaa viestintäkonsultaatiota minulta, koska arvostavat rakentavaa tapaani viestiä. Esimerkiksi valinta, että pyrin olemaan haukkumatta nimeltä mitään osapuolia somekeskusteluissa ja kannustan rakentavaan viestintätapaan myös asiakkaitani, on koettu tärkeäksi. Ajattelisin tämän teeman kuuluvan arvovalintojen joukkoon.

Mitä edellä mainituista voisi sitten oppia? Olen huomannut, että koen tietyt arvot vahvasti ja on ollut opettavaista oivaltaa, etteivät kaikki ihmiset ajattele arvoista samalla tavoin. Kaikilla sidosryhmilläni ei ole samanlaista arvopohjaa, eivätkä he välttämättä ajattele arvojaan yhtä syvällisesti kuin itse teen. En ole aina osannut pukea arvoihin liittyviä periaatteitani ja odotuksia tarpeeksi selkeästi. En ole aina osannut myöskään ”kaivaa” toisen osapuolen arvoja esiin, jotta olisin voinut esimerkiksi rekrytointitilanteissa havaita potentiaalisia arvoristiriitoja. Näiden pohjalta on tapahtunut virhearvioita, jotka näin jälkeenpäin olisi monelta osin voitu välttää, tai ainakin tilanteet olisi voineet johtaa lievempiin jatkotoimiin. Toisaalta moni onnistuminen ja luottamukselliseen yhteistyöhön rakentunut tekeminen on lähtenyt siitä, että osapuolet ovat hahmottaneet tärkeät arvolataukset ja kunnioittaneet niitä.

Jos arvot eivät toteudu arjessa, ei ole kyse arvoista

Arvot ovat mielenkiintoinen aihe, koska jokaisella on samastakin arvosta omanlaisena käsitys. Siihen vaikuttaa moni asia, kuten kokemukset, uskomukset ja sukupolvi. Arvoilla voi olla erilaisia puolia, ja organisaatiossa onkin tärkeää avata arvot mahdollisimman konkreettisina tekoina ja valintoina.

Halusin saada hieman valtavirrasta poikkeavia ajatuksia aiheesta. Siispä keskustelin arvoista keksijä, säveltäjä ja kirjailija **Perttu Pölösen** kanssa. Tutustuimme eräässä seminaarissa, jossa olimme molemmat puhumassa. Perttu on havainnut, että tietyt arvot mielletään yhteiskunnassamme

yleisesti hyväksytyiksi. Esimerkkinä hän mainitsee empatian ja diversiteetin. ”Asioissa on kuitenkin kaksi puolta. Yleisesti ollaan sitä mieltä, että empatia on hyvä asia. Sitä voi kuitenkin käyttää myös välineenä toisia ihmisiä vastaan. Samoin kaikissa organisaatioissa puhutaan, miten diversiteetti on tärkeää. Kuitenkin helposti arjessa tehdään toisenlaisia valintoja. Ehkä se kertoo ajastamme, että on luotu narratiivia, jossa asiat ovat joko hyviä tai huonoja.”

Perttu on havainnut ajassamme tietynlaisia kaksoisstandardeja. Esimerkiksi sen, että kaikki johtajat kannustavat puheissaan henkilöstöään kokeilemaan ja tekemään virheitä. ”Kuitenkin kun joku tekee esimerkiksi julkisessa työssään virheen, se tuomitaan rankasti ja henkilö lähes lynkataan. Yrityksissä myös kannustetaan työntekijöitä olemaan aktiivisia somessa. Kuitenkin on nähty, että somepäivitysten takia on annettu jo potkuja. Virheitä saa tehdä siis vain tietyllä tavalla.” Perttu on huomannut, että arvot ovat usein kiva ajatus siihen asti, kun niiden takia täytyy tehdä vaikeita valintoja. ”Kun tulee tiukka paikka, toteutetaanko aitoja arvoja vai ollaanko valmiita joustamaan niissä? Jos arvot eivät toteudu valinnoissa, ei ole kyse arvoista.”

Perttu ajattelee, että loppupelissä kaikki vaikeat päätökset ovat arvovalintoja. ”Haaste muodostuu siitä, ettei omistakaan arvoista olla välttämättä selvillä. Jos valintatilanteissa on ongelmia, ei luultavasti hahmoteta, mitkä ovat ne tärkeimmät arvot.”

Arvojen muodostuminen näyttää muuttuneen merkittävästi ajan saatossa. ”Ennen vanhaan oli tyypillistä, että monet asiat, kuten arvot, siirtyivät sukupolvilta eteenpäin. Vanhempien lisäksi lasta opettivat naapurit, sukulaiset ja opettajat. Vaikutuspiiri oli melko suppea. Tänä päivänä paljolti toiset nuoret kasvattavat nuoria ja antavat vaikutteita digitaalisessa sekä globaalissa ympäristössä. He, jotka ovat syntyneet internetajassa, ovat saaneet paljon laajempia arvovaikutteita kuin sitä vanhemmat. Kiinnostava kysymys on, auttaako se muodostamaan selkeitä arvoja vai sekoittaako se asiaa lisää.”

Perttu muistuttaa, että nyt meillä on myös kanavat ja työkalut viestiä arvoista ulospäin. ”Se tapahtuu niin somessa esimerkiksi tekemistemme kautta kuin valinnoissamme kuten pukeutumisessa. Maailma on niin pirstaloitunut ja monimutkainen. Ehkä siitäkin on tullut arvo, että jokaisen oletetaan olevan uniikki. Globaalissa maailmassa arvoissa on paljon enemmän vaihtoehtoja verrattuna siihen, kun elimme melko suljetussa yhteiskunnassa.”

Pertun mielestä monet arvoista ovat vaikeita mitata ja realisoida. ”Niin pitkään, kun ihmisiä johdetaan numeroilla, ei ehkä nähdä arvoja tarpeeksi tärkeinä. Sitä vastaan pitäisi taistella, että arvoista tulee vain päälle liimattuja lauseita. Erityisesti nuoret ovat hyviä tunnistamaan, kun heihin yritetään vaikuttaa. Kaikilla yrityksillä on varmaankin sinänsä hyvät arvot, mutta huomataan nopeasti, ovatko ne totta. Pitäisi kyetä näyttämään aidosti, onko jokin arvo oikeasti toiminnassa läsnä. Se on yksi johtamisen iso haaste.”

Kysyin Pertulta, näkyvätkö arvovalinnat siinä, miten hänen palveluitaan ostetaan. ”Se, minkälainen maineeni on, riippuu varmasti siitä, minkälaiset arvoni ovat taustalla. Ne heijastuvat teoistani ja puheistani. Kun on tietyt teemat, joista puhun, kielivät ne myös omista arvoistani. Jokainen puhuu niistä asioista, jotka kokee itse tärkeäksi. Se vaikuttaa myös siihen, mitkä tahot ottavat yhteyttä ja toivovat yhteistyötä kanssani. Siinä mielessä arvot vaikuttavat vahvasti siihen, kenen kanssa teen töitä.”