

# Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia

Tommi Lehtonen

## ABSTRACT

### Values and values-based leadership: some philosophical remarks

The question of the nature of values concerns all human sciences because valuation is related centrally to all human action. Values-based leadership has become a fashionable theme in management education and research. It is often associated with ethical leadership, although values-based leadership also can concern other values – for example, economic or political values. For this reason, among others, values-based leadership can have a variety of objectives.

The aim of this article is to clarify, by means of philosophical analysis, the concepts of value and values-based leadership, and thus to avoid the worst pitfalls of studying this subject area.

The following definitions are advanced and defended in this article: Values are good or important qualities of beings, deeds, or events; qualities that, as ideals or goals, direct our actions. Values-based leadership is a management doctrine that says that an organization has to determine its own values, by which it then can be managed.

In work organizations, the discussion on and the definition of values are central instruments of values-based leadership and value education. The common discussion on values is important primarily because it creates and enriches the

collective view of what is good, eligible, and acceptable. The main thesis and conclusion of this paper is that this social-level view and related social influence are necessary in order that the joint and separate action of organization members would be in accordance with the common values.

## JOHDANTO

Kysymys, mitä arvot ovat, koskee kaikkia ihmistieitä, sillä arvottaminen liittyy keskeisesti kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Arvojohtamisesta (*values-based leadership, values-based management*) on tullut johtamiskoulutuksen ja -tutkimuksen muotiaihe. Se samastetaan usein eettisen johtamisen kanssa, vaikka arvojohtaminen voi koskea myös muita arvoja, esimerkiksi taloudellisia tai poliittisia arvoja. Muun muassa tästä syystä arvojohtamisella voi olla monenlaisia tavoitteita.

Arvojohtamisen merkityksiä on luonnehdittu muun muassa seuraavasti: "Arvojohtaminen merkitsee arvojen valintaa ja niiden sisällön määrittelyä (visiotaso), kulttuurin tavoitteellista arvojohtamista (strategiataso), operatiivisten suunnitelmien energisointia ja arvoankkurointia (operatiivinen taso) sekä arvojen normittamista käyttäytymismalleiksi (yksilötaso)" (Kauppinen 2002, 57). Tämä määritelmä tuo esiin arvojohtamisen eri puolia, mutta jättää monia asioita avoimeksi. Epäselvää on esimerkiksi se, mitä strategiatasoon kuuluva kult-

tuurin tavoitteellinen arvojohtaminen on. Kauppi-  
nen näyttäisi tarkoittavan sillä organisaation toi-  
mintatapojen ja rakenteiden muuttamista valittu-  
jen arvojen mukaisiksi. Viimeisen tason sanominen  
yksilötasoksi on puolestaan yksipuolinen luonneh-  
dinta, sillä käyttäytymisnormit ja -mallit voivat kos-  
kea myös yhteisöjä ja organisaatioita.

Edellä mainittujen tasojen lisäksi voimme erot-  
taa A) johtajan oman toiminnan ohjauksen ja pe-  
rustelun arvojen avulla ja B) muiden ihmisten johta-  
misen arvojen avulla. A-tapauksessa arvot ovat joh-  
tajan itsesääntelyn välineitä. B-tapauksessa arvot  
ovat henkilöstön ja työyhteisön johtamisen välineitä.  
Nämä arvojohtamisen puolet eivät sulje toisiaan  
pois, vaan liittyvät usein yhteen. Ne voivat kuiten-  
kin olla myös toisistaan riippumattomia: johtaja voi  
johtaa muiden toimintaa arvoilla, jotka eivät ohjaa  
hänen omaa toimintaansa. Tällainen johtaja toteut-  
taa periaatetta "Tee niin kuin sanon, älä niin kuin  
teen". Vaikka huono henkilökohtainen moraalinen  
(*moral person*) ei välttämättä estä henkilöä olemas-  
ta hyvä arvojohtaja (*moral manager*), moraalisen  
minän jakautuneisuus aiheuttaa johtajalle helpos-  
ti uskottavuusongelmia. (Barnard 1938, 279; ks.  
myös Viinamäki 2008, 96.)

Arvo on monimerkityksinen sana. Tämän vuok-  
si arvoista ja arvojohtamisesta puhumiseen liittyy  
todellinen sekaannuksen mahdollisuus. Tämän ar-  
tikkelin tarkoitus on filosofisen käsite- ja argumen-  
taatioanalyysin avulla selkeyttää arvon ja arvojoht-  
tamisen käsitteitä ja auttaa siten välttämään aihe-  
alueen tutkimuksen pahimpia karikoita.

Arvojohtaminen kuuluu laajaan arvo-alkuisten  
sanojen joukkoon, jonka muita jäseniä ovat arvo-  
arostelma, arvojärjestelmä, arvojärjestys, arvola-  
taus, arvosana ja arvovalta – vain muutamia mai-  
nitakseni. Yksi arvojohtamisen väline ja monien  
mielestä myös edellytys on arvokeskustelu. Arvo-  
keskustelua käydään usein niin, että aletaan kysyä  
yrityksen, viraston tai laitoksen henkilökunnalta,  
millaisia arvoja he pitävät tärkeinä. Aiheesta kes-  
kustellaan, iskusanoja kirjoitellaan fläppitauluille ja  
yritetään löytää sanoja, jotka miellyttävät kaikkia  
tai joita kukaan ei ainakaan kovasti vastusta. Lo-  
puksi kootaan organisaation arvot, joihin sitoudu-  
taan yhdessä, mitä ikinä se tarkoittaakin. Ketään  
ei näytä haittaavan, että on syntynyt sekava kokoel-  
ma eri kategorioihin kuuluvia käsitteitä. Miten täl-  
laisen kokoelman voisi aidosti sitoutua? (Pur-  
siainen 2001, 44.)

Selvittääksemme arvoihin sitoutumisen edelly-  
tyksiä pitää ensin selvittää, mitä arvot ylipäänsä

ovat. Tulee siis tarkastella sitä, mitä sana 'arvo' mer-  
kitsee, eli minkä seikkojen tai ominaisuuksien pe-  
rusteella jotain yleisesti ottaen voidaan sanoa ar-  
voksi. Tällaista arvojen teoreettista tarkastelua sa-  
notaan aksiologiaksi (< kreik., oppi arvoista).

## ARVON KÄSITTEeseen LIITTYVÄ SEKAANNUKSEN VAARA

Arvo on yksi moraalifilosofian vaikeasti määritel-  
tävästä ydinkäsitteistä. Arvot liittyvät hyvän käsitte-  
eseen ja siihen, mitä arvostelemme sellaisilla mää-  
reillä kuin hyvä tai paha, kaunis tai ruma. Arvoksi  
sanotaan sitä, mitä pidetään hyvänä tai tärkeänä.  
Tähän liittyy kuitenkin sekaannuksen vaara. Filoso-  
finen tapa luonnehtia tätä sekaannusta on sanoa  
sen syntyvän yksilöolioiden (partikulaarien) ja omi-  
naisuuksien (universaalien) sekoittamisesta. Esimer-  
kiksi yksittäinen kynä on yksilöolio ja väri sen omi-  
naisuus. Monet metafyyssikot ovat ajatelleet, että  
kaikki oleva kuuluu joko partikulaarien luokkaan  
tai universaalien luokkaan.<sup>1</sup> Kaikki entiteetit ovat  
siis joko yksilöolioita tai yleisiä ominaisuuksia/laje-  
ja, eikä mikään entiteetti kuulu molempiin kate-  
gorioihin. Kyseessä on siten kaikenkattava ja diko-  
tominen luokittelu. Sekaannusten välttämiseksi on  
täsmennettävä arvojen olevan ominaisuuksia, ei  
yksilöolioita. Tarkemmin sanottuna arvot ovat ar-  
vostettuja ominaisuuksia. Tämä voidaan ilmaista  
kaavamaisesti niin, että jos A:lla on ominaisuus F  
ja X arvostaa F:ää, F on arvo X:lle (Niiniluoto 2008,  
73).

Joskus kuitenkin arvoiksi sanotaan – virheelli-  
sesti – arvon kantajia eli konkreettisia olioita, esi-  
neitä tai tapahtumia (Niiniluoto 1994, 177–178).  
Niiden ja muiden yksilöolioiden sanominen arvoiksi  
on kuitenkin ongelmallista. Se on helppo havaita,  
sillä värillisiä esineitäkin sanotaan värillisiksi eikä  
väreiksi. Arvokeskustelu erehtyy siis jo lähtökoh-  
dassaan, jos arvoiksi sanotaan arvokkaina pidetty-  
jä olioita, tavaroita, laitteita, koneita, yrityksiä, yh-  
teisöjä, valtioita tai muuta sellaista. Jos esimerkiksi  
taloudellinen kannattavuus on arvo ja matkapu-  
helinäyhtiö Nokia on taloudellisesti kannattava, No-  
kia itse ei kuitenkaan ole arvo.

Aristoteles käsittelee tätä kysymystä seuraavas-  
ti: "Olla näkevä ei ole näkökyky, eikä olla sokea  
ole sokeus. Sokeus näet on jokin vajavaisuus, mutta  
olla sokea on olla puutteellinen eikä puute itse.  
Sitä paitsi jos sokeus olisi samaa kuin olla sokea,  
niin molemmat predikoitaisiin samasta. Mutta so-

keaksi sanotaan ihmistä, kun taas ihmistä ei suinkaan sanota sokeudeksi.” (Cat. 10, 12a37–12b1; Aristoteles 1994, 29–30.) Oliot, teot ja tapahtumat voivat olla vastaavasti arvokkaita, mutteivät arvoja. Näin ollen esimerkiksi yrityksen henkilöstö, joka on kollektiivinen olio, ei ole arvo. Sen sijaan henkilöstön hyvinvointi, joka on ominaisuus, voi olla arvo, sillä henkilöstö on usein yrityksen tärkein voimavara. Voimme siis arvostaa niin olioita, ominaisuuksia kuin tekojakin, mutta vain ominaisuudet voivat olla arvoja.<sup>2</sup>

On olemassa yksinkertainen keino välttää olioiden, tekojen ja tapahtumien pitämistä arvoina. Aina kun joku sanoo arvostavansa tai tahtovansa jotain, meidän pitää kysyä, miksi hän arvostaa sitä tai miksi hän tahtoo sitä. Miksi esimerkiksi viraston johto haluaa ottaa käyttöön uuden työajanseurantajärjestelmän? Tällaiseen miksi-kysymykseen annettava vastaus on arvostuksen tai tahtomisen selitys, joka voi kertoa, mitä arvoja henkilöllä tai yhteisöllä on. Viraston johto voi haluta ottaa käyttöön uuden työajanseurantajärjestelmän, koska uskoo sen tuovan helpotusta palkanlaskentaan ja tehostavan ajankäyttöä. Tällainen vastaus antaisi aiheen olettaa työn tehokkuuden olevan viraston johdon arvo. Se ei tietenkään estä tehokkuutta olemasta arvo myös uuden järjestelmän arvostelijoille, joiden mielestä järjestelmä vähentää tehokkuutta lisäämällä turhaa työtä. Tällaisessa tapauksessa on kysymys siitä, että tavoite (kuten työn tehostaminen) voi olla sama, vaikka strategia tavoitteen savuttamiseksi olisi erilainen.

## ARVON MÄÄRITELMÄ

Edellä määrittelimme arvon arvostetuksi ominaisuudeksi. Samantapaisen määritelmän esittää David Velleman, jonka mukaan arvo on se mitä jollakin on, kun se on arvokas (Velleman 2008, 410). Tämä määritelmä tuntuu kuitenkin kehälliseltä ja riittämättömältä.

Esitämme seuraavassa arvon määritelmän, joka välttää kehällisyyden: Arvot ovat a) hyviä tai tärkeitä ominaisuuksia, jotka voivat kuulua esimerkiksi ihmisille (esim. oikeudenmukaisuus), eläimille (terveys), kasveille (kauneus), luonnolle (monimuotoisuus), yhteisöille (suvaitsevaisuus), yrityksille (kannattavuus), esineille (käytännöllisyys), rakennelmille (suojaaavuus) tai tapahtumille (viihdyttävyys) ja b) jotka ihanteina tai tavoitteina ohjaavat ihmisten tekoja ja toimintaa.

Tämän määritelmän mukaan arvot ovat yhtäältä olioita, tekoja tai tapahtumia luonnehtivia ominaisuuksia ja toisaalta ihmisten toimintaa ohjaavia ihanteita. Esimerkiksi maine ja taloudellinen menestys ovat arvoja, jotka voivat ohjata henkilöä hankkimaan omaisuutta ja etenemään tyouralla. Joku voi kuitenkin vaurastua ja edetä urallaan myös, vaikka hänen arvojaan olisivat muut kuin maine tai taloudellinen menestys. Henkilön arvoja ei siis välttämättä voi päätellä hänen käyttäytymisestäään. Käyttäytyminen ja elämäntapa antavat usein kuitenkin melko luotettavan vihjeen henkilön arvoista.

Arvoiksi sanotut ominaisuudet näyttävät lisäksi edellyttävän, että ne ovat yleisesti tavoiteltuja ja ylivertaisen tärkeinä pidettyjä. Arvoja ovat siis vain ”riittävän” yleisesti tilanteesta tai tapauksesta riippumatta halutut ominaisuudet kuten totuus, hyvyys, kauneus, menestys ja hyödyllisyys. Tarkastelkaamme tähän liittyvää esimerkkiä. On väitetty, että yrityksen johdon palkkatason tulee olla houkutteleva, jotta yritys menestyisi kilpailussa parhaista johtajista ja jotta johto sitoutuisi tekemään parhaansa yrityksen menestymisen eteen. Johdon hyväpalkkaisuus jättää kuitenkin täyttämättä arvon edellytykset, koska se ei ole ”riittävän” yleisesti haluttua tai ylivertaisen tärkeänä pidettyä, vaan ensisijaisesti johtajille itselleen tärkeää. Esimerkiksi joku yrityksen osakkeenomistaja saattaisi olla tästä kuitenkin eri mieltä vedoten siihen, että johtamisen laatu ratkaisevasti vaikuttaa koko yrityksen menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Jos siis johdon korkea palkkataso ratkaisevasti parantaa johtamisen laatua, voidaan johdon hyväpalkkaisuutta pitää yleisesti yrityksen kannalta tärkeänä ja tavoiteltavana – siis arvona. Tämä käsitys on kuitenkin ongelmallinen. Ensinnäkin on kyseenalaista, parantaako johdon korkea palkkataso johtamisen laatua ja ovatko parhaat johtajat parhaiten palkattuja. Toiseksi, vaikka johdon hyväpalkkaisuus olisikin yrityksen etu, johdon etuuden nostaminen yritystoiminnan arvoksi olisi johdon ja muun henkilöstön suhteiden kannalta erittäin ongelmallista ja työyhteisöä moraalisesti rappeuttavaa. Tämän esimerkin perusteella arvokonfliktit johtuvat keskustelijoiden erilaisista asemista, näkökulmista ja taustaoletuksista.

Lähemmin tarkasteltuna jotkut arvot kuten hyvyys paljastuvat olioiden tai tapahtumien ominaisuuksien ominaisuuksiksi. Näin on esimerkiksi silloin, kun sanomme oikeudenmukaisuutta, ystävällisyyttä tai huomaavaisuutta hyväksi (ts. oikeudenmukaisuus on hyvää, ystävällisyys on hyvää, huo-

maavaisuus on hyvää jne.). Jotkut arvot ovat siten toisen asteen tai kertaluvun ominaisuuksia samaan tapaan kuin värillisyyden punaisen, valkoisen, keltaisen ja muiden värien ominaisuus. Ensimmäisen kertaluvun arvot ovat spesifisempiä (tarkempia, kuvaavampia) kuin toisen kertaluvun arvot, minkä vuoksi organisaatioiden on usein, muttei välttämättä aina informatiivisempaa ilmoittaa arvoikseen ensimmäisen kertaluvun arvoja.

Arvoihin viittaavat singulaaritermit kuten totuus, hyvyys ja kauneus on muodostettu vastaavista predikaateista olla tosi, olla hyvä, olla kaunis (adjektiivista tosi, hyvä, kaunis). Singulaaritermit viittaavat entiteetteihin (olioihin, ominaisuuksiin, tapahtumiin, suhteisiin jne.), joista sanotaan (predikoidaan) jotakin. Tätä viittaamista sanotaan referenssiksi, kun taas entiteettiä, johon viitataan, referentiksi. Olemme edellä todenneet, että arvojen tapauksessa viittauksen kohteet ovat ominaisuuksia, eivät oliota.

## ARVOJEN RYHMITTELYÄ

Perustava arvokysymys on se, onko olemassa objektiivisia eli ihmisestä riippumattomia arvoja. Eettisten objektivistien (arvo-objektivistien) mukaan tällaisia arvoja on olemassa. Arvoja koskevat väitteet voivat siten olla samalla tavalla tosia kuin vaikkapa säätiloja tai aineen koostumusta koskevat väittämät. Moraalirelativistit puolestaan katsovat, ettei objektiivisia arvoja ole olemassa, vaan että arvot ovat makuasioiden kaltaisia ihmisistä riippuvaisia arvostelmia. Näin ollen myös perimmäisiä arvoja koskevat kiistat ovat ratkaisemattomia, koska perimmäisten arvojen ja muiden arvojen erottaminen perustuu subjektiivisiin käsityksiin.

Moraalirelativistit vetoavat usein Humen giljotiinina tunnettuun periaatteeseen, jonka mukaan arvoja ei voida johtaa tosiasioista ("no ought from is"). Moraalirelativistien mukaan periaatteesta seuraa, että arvoilta puuttuu ihmisestä riippumaton perusta. Tämä näkemys on kuitenkin kiistanalainen. Näkemyksen vastustajat vetoavat usein Kantin käsitykseen yleisesti järkevästä moraalista päämäärästä. Vaikka näiden "päämäärien valtakunta" (*Reich der Zwecke*) on eri kuin tosiasioiden eli "luonnon valtakunta" (*Reich der Natur*), universaalit järkiperäiset arvot ovat Kantin mukaan objektiivisia ja yksilöiden henkilökohtaisista asenteista tai mielityksistä riippumattomia, siis ei-subjektiivisia ja ei-relativistisia. Tällaista näkemystä sanotaan moraaliseksi realismiksi ja eettiseksi kogniti-

vismiksi. Sen mukaan ihminen kykenee järkensä, tahtonsa ja tunteidensa avulla saavuttamaan tietoa hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä. Eettisen kognitiivisuuden vankkumattomiin kannattajiin kuului jo Platon, joka kertoo Sokrateen opettaneen hyveen olevan tietoa. (Niiniluoto 2008, 69.) Arvotosiasiat-dikotomia on vastustettu vetoamalla myös siihen, että arvot ovat "vastauksia vaatimukseen", jotka eivät ole meidän luomiamme, vaan jotka perustuvat siihen, millainen todellisuus on. Tämän näkemyksen mukaan arvojen ja tosiasioiden välillä ei ole kuilua, vaan arvot ovat riippuvaisia tosiasioista. (Putnam 2008, 6.)

Miten siis meidän tulisi ajatella? Ovatko arvot objektiivisesti olemassa vai ovatko ne pohjimmaltaan makuasioita? Seuraava näkemys edustaa välittävää kantaa, joka välttää arvo-objektivismin (käsiterealismin) ja -subjektivismin ongelmat tuomatta mukanaan uusia vakavia ongelmia. Sen vuoksi sitä voidaan pitää lupaavana näkemyksenä.

Ilkka Niiniluoto on monissa kirjoituksissaan käsitellyt Karl Popperin "kolmen maailman" eli todellisuuden tasojen erottelua, jota sanotaan "köyhän miehen platonismiksi". Popperin mukaan todellisuuden tasot ovat aidosti olemassa, vaikka niiden välillä vallitsee riippuvuussuhteita. Maailma 1 on perustava fyysikaalinen maailma, joka sisältää fysiikan ja kemian lakeja noudattavat aineelliset oliot ja tapahtumat. Maailma 2 sisältää puolestaan subjektiivisen tajunnan ja tietoisuuden tilat (psykykeen). Se on subjektiivisten kokemusten maailma, joka on riippuvainen maailma 1:stä. Maailma 2 on kuitenkin itsenäisesti olemassa, sillä tajunnan ilmiöllä kuten tunteilla ja haluilla voi olla kausaalisia vaikutuksia todellisuuteen. Maailma 3 sisältää kulttuuriset, sosiaaliset ja käsitteelliset oliot. Niitä ovat ihmisen tuotetut kuten käsitteet, väitteet, teorit, luvut, arvot, sinfoniat, kirjat (teksteinä, ei fyysisinä esineinä) ja yhteiskunnat.<sup>3</sup> Maailma 3 on siis objektivisten (intersubjektiivisten) kulttuurituotteiden maailma. (Niiniluoto 2008, 72.) Näin Popperin "kolmen maailman" erottelun avulla voidaan puolustaa maltillista moraalirelativismia, joka välttää lankeamasta arvosubjektivismiin: Arvot ovat maailma 3:een sisältyvinä objektiivisina kulttuurituotteina yhteisöistä ja sosiaalisista konventioista riippuvaisia, eivät vain yksilöiden subjektiivisia arvostelmia. Arvot ovat siten olennaisesti yhteisöllisiä ihanteita.

Arvoja voidaan ryhmitellä monella tavalla. Arvot voivat olla abstrakteja (esim. oikeudenmukaisuus, suvaitsevaisuus, viihdyttävyyden) tai konkreetti-

sia (esim. terveys, taloudellinen kannattavuus, lajien monimuotoisuus). Tälle erottelulle sukua on jako henkisiin ja aineellisiin arvoihin. Konkreettisia arvoja sanotaan mitattaviksi tai objektiivisiksi, abstrakteja arvoja ei-mitattaviksi tai subjektiivisiksi. Objektiivinen–subjektiivinen-erottelu voi johtaa kuitenkin tässä yhteydessä harhaan, sillä mitattavuus ei yksinään tee arvosta objektiivista eikä ei-mitattavuus välttämättä tee arvosta subjektiivista, siis vain henkilökohtaiseen näkemykseen tai asenteeseen perustuvaa. Arvo-objektivistien mielestä esimerkiksi hyvyys ja oikeudenmukaisuus ovat objektiivisia, moraalisen intuition tai harkinnan perusteella tunnettavia ominaisuuksia. Arvosubjektivistien mielestä taas kaikki arvot ovat riippuvaisia ihmisten valinnoista ja arvostuksista. Tämän näkemyksen on katsottu johtavan jyrkkään arvorelativismiin, sillä periaatteessa kaikilla ihmisillä voi olla erilaiset arvostukset. (Niiniluoto 2008, 71.)

Arvot jaetaan myös moraalisiin ja ei-moraalisiin. Moraalinen hyvyys on keskeinen moraalinen arvo, mutta on olemassa myös erilaisia ei-moraalisia hyvyksiä kuten eläimen hyvyys, idean hyvyys ja työkalun hyvyys (von Wright 2001). Ei-moraaliset arvot jakautuvat muun muassa taloudellisiin, ekologiisiin, poliittisiin ja esteettisiin arvoihin. Kuten sanottu, arvojohtamisella on usein eettinen sävy. Arvojohtamispuhe viittaa siis usein moraalisiin arvoihin.

Moraalia on määritelty monin tavoin. Monien määritelmien keskeiset ideat voidaan tiivistää seuraavasti: Moraali on arvostuksia ja preskriptiivisiä (ohjailevia, määrääviä tai kieltäviä) käsityksiä, joiden tarkoitus on säännöittää kaikkien ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä sukupuolesta, syntyperästä, sosiaalisesta asemasta tai muista erityispiirteistä riippumatta. Moraalikäsitysten perusteella tekoja sekä niiden motiiveja ja seurauksia arvioidaan hyviksi tai pahoiksi, oikeiksi tai vääriksi. Moraalin sisältöä ilmaisevat yhteisölliset säännöt, vaatimukset ja ihanteet, joiden noudattamisen tai rikkomisen perusteella henkilöitä ja yhteisöjä voidaan kiittää tai moittia tekojen tekijöinä tai tekemättä jättäjinä. Joskus moraalilla tarkoitetaan myös käyttäytymisen moraalista laatua tai suhtautumista johonkin käytökseen. Tätä usein tarkoitetaan kysyttäessä, millainen moraali jollain henkilöllä on. Moraaliset arvot ovat edellä sanotun perusteella henkilöille, yhteisöille tai teoille kuuluvia ominaisuuksia, joiden kuuluu ihanteina tai tavoitteina ohjata kaikkien ihmisten tekoja ja toimintaa. Moraalisia arvoja ovat esimerkiksi hyväntahtoisuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja tasa-arvoisuus.<sup>4</sup>

## ITSEISARVOT JA VÄLINEARVOT

Arvot eli hyvät voidaan luokitella myös sen mukaan, minkä hyvyyttä niillä kuvataan. Tällöin voidaan erottaa itseisarvot (*intrinsic values, intrinsic goods*) eli perusarvot (*basic values*) ja väline- ja hyötyarvot (*instrumental values, extrinsic values*).

Itseisarvot ovat arvokkaita niiden itsensä vuoksi, kun taas välinearvoja ja hyötyarvoja tavoitellaan jonkin muun asian tai hyödyn saavuttamiseksi. Aristoteles sanoo onnellisuutta täydelliseksi päämääräksi, sillä onnellisuus valitaan aina vain sen itsensä vuoksi eikä koskaan minkään muun vuoksi (EN I, 7, 1097a30–1097b6; Aristoteles 1989, 14). Muita klassisia itseisarvoja ovat hyvyys, totuus ja kauneus. Välinearvot puolestaan saavat arvonsa vasta, kun niitä käytetään pyrittäessä itseisarvoihin. Esimerkiksi rahalla voi tavoitella itseisarvoja, valmistaa kauniita esineitä tai rakennuksia, tukea tieteellistä tutkimusta tai auttaa köyhiä ihmisiä. Georg Henrik von Wright piti väline- ja itseisarvojen erottelua ongelmallisena, koska monia välinearvojakia voidaan pitää pohjimmaltaan itsessään arvokkaina (von Wright 2001, 172–173 ja 194–195). Itseisarvojen ja välinearvojen jako ei siis ole poissulkeva, sillä ”yksi ja sama kohde voi olla sekä itseisarvo että välinearvo” (Niiniluoto 2008, 84). Itseisarvoja kuten ystävyyttä tai oikeudenmukaisuutta voidaan tavoitella useilla eri tavoilla. Yleisen käsityksen mukaan jotkut tavat tai keinot esimerkiksi ystävyden tavoittelemiseksi ovat arvokkaampia kuin toiset.

Elämää ja luontoa sanotaan usein itseisarvoiksi, rahaa ja valtaa taas välinearvoiksi. Joku voi pitää näitä esimerkkeinä arvoista, joiden tapauksessa on epäselvää, ovatko ne ominaisuuksia, olioita vai jotain muuta. Elämää voidaan pitää kompleksisena ominaisuutena ja luontoa kompleksisena oliona, rahaa taas sosiaalisena konstruktiona tai sopimukseksi ja valtaa sosiaalisiin suhteisiin liittyvänä asiana tai voimana. Edellä esitetyn arvon määritelmää koskevan tarkastelun perusteella suosittelen, ettei elämää ja luontoa, rahaa ja valtaa sanottaisi arvoiksi. Oikeampaa on sanoa, että elämällä ja luonnolla on itseisarvoa, rahalla ja vallalla taas välinearvoa.

Arvoja voidaan johtaa vain toisista arvoista. Arvoja ei siis voi johtaa mistään, mihin ei jo sisälly arvoa (vrt. Humen giljotiini). On kuitenkin myös sellaisia arvoja, jotka eivät ole johdettavissa muista arvoista. Juuri niitä sanotaan itseisarvoiksi. (Lemos 1994, 3–6.) Ne ovat muista arvoista riippumattomia ja sen vuoksi perustelemattomia – ainakin mi-

käli uskomme Humea, jonka mukaan tosiasiaväitteet eivät perustele arvolauseita, vaan arvolause edellyttää jonkin arvopremissin hyväksymistä.

Humen käsitys on taustalla myös Terho Pursiainen väitteessä, että henkilön on mahdotonta perustella perusarvojaan eri mieltä olevalle sellaisilla perusteilla, jotka tämän olisi pakko hyväksyä omien perusarvojensa pohjalta. Pursiainen mukaan tyyppilinen porvari pitää perusarvonaan vapautta ja arvostaa turvallisuutta vapauden välineenä. Tyyppillinen sosialisti taas pitää perusarvonaan yhteisöllistä turvallisuutta ja arvostaa vapautta turvallisuuden välineenä. Oikeistolainen ei voi perustella omia perusarvojaan vasemmistolaiselle perustein, jotka vasemmistolaisen olisi pakko hyväksyä omista lähtökohdistaan. (Pursiainen 2005, 201–202.) Tällainen arvojen yhteismitattomuus luo poliittisia jännitteitä ja on keskeinen poliittisten erojen lähde. Etiikan tutkijat ovat keskustelleet paljon yhteismitattomista arvoista (*incommensurable values*). Esimerkiksi vapauden ja tasa-arvon on katsottu olevan yhteismitattomia siten, ettei niiden arvoa voida mitata yhteisellä mittapuulla. Näyttää siis siltä, ettei ainakaan kaikkia arvoja voida asettaa arvo- tai tärkeysjärjestykseen.

Tähän mennessä sanotusta on erityisen tarpeellista muistaa määritelmä, että arvot ovat hyviä tai tärkeitä ominaisuuksia, jotka ihanteina tai tavoitteina ohjaavat ihmisten tekoja ja toimintaa. Jos siis esimerkiksi asiakastytyväisyys on yrityksen arvo, johto pyrkii ohjaamaan johdettavien toimintaa asiakastytyväisyyden saavuttamiseksi tai ylläpitämiseksi.

## ARVOJOHTAMISEN TEHTÄVÄ JA MERKITYS

Nyt kun meillä on hallussamme nämä alustavat huomautukset arvon käsitteestä, voimme siirtyä tarkastelemaan arvojohtamisen kysymyksiä. Arvojohtamisen määritelmät jakautuvat substantiaalsiin ja funktionaalsiin. Substantiaaliset määritelmät koskevat arvojohtamisen olemusta, siis sitä, mitä arvojohtaminen on. Funktionaaliset määritelmät koskevat arvojohtamisen tehtävää, siis sitä mitä arvojohtaminen tekee. Monet arvojohtamisen määritelmät yhdistävät substantiaalisen ja funktionaalisen puolen. Näin on esimerkiksi seuraavassa: Arvojohtaminen on johtamisoppi, jonka mukaan organisaation tulee määrittää omat arvonsa, joilla sitä voidaan johtaa. Tämä luonnehdinta asettaa arvotietoisuuden arvoilla johtamisen edellytykseksi, mut-

tei määrittele arvojohtamisen konkreettisia muotoja tai käytäntöjä.

Organisaation arvojen määrittämistä on perinteisesti pidetty johtajan tai johtoryhmän tehtävänä. Nykyisin monissa organisaatioissa arvojen määrittelyyn otetaan mukaan myös johdettavia ja ulkopuolisia tahoja, esimerkiksi asiakkaita, kuntalaisia tai asiantuntijoita. Tällä pyritään muun muassa johdettavien sitouttamiseen, asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen tai entistä paremman tiedon ja ymmärryksen hankkimiseen arvoja koskevista kysymyksistä. Palaamme viimeksi mainittuun tavoitteeseen tämän artikkelin lopussa.

Arvojohtamisen keskeinen tehtävä on auttaa johdettavia sitoutumaan organisaation arvoihin. Yleisesti voidaan sanoa, että arvot sitovat ensisijaisesti niitä, jotka ovat kasvaneet niiden kannattajiksi omassa kulttuurissaan, omaksuneet ne ulkoisten vaikutteiden tai itsenäisen harkinnan ohjaamina (Niiniluoto 2008, 75). Arvojohtamisesta voidaan esittää seuraava vertaus: Ohjasten pitää olla sekä ratsastajan käsissä että hevosen suitsissa, jotta hevosta voi ohjata. Samoin arvojen pitää olla sekä johdon että johdettavien sisäistämisiä, jotta arvoja ja arvotietoisuutta voidaan käyttää työnteon ohjaamiseen tai esimerkiksi työilmapiirin parantamiseen.

Voimme erottaa yhteiskunnan arvot, organisaation arvot, työntekijöiden arvot ja johdon arvot. Kaikkien näiden arvot voivat periaatteessa olla erilaisia, mistä voi seurata ristiriitoja. Yhden johtajan tai työntekijän arvot tuskin muuttavat organisaation arvoja, puhumattakaan yhteiskunnan arvoista. (Viinämäki 2008, 26, ks. myös Pruzan 1998, 1386.) Tämän vuoksi yhteisten arvojen sisäistäminen on arvojohtamisen avaintavoite. Konsultti Martti Puohiniemi kiinnittää tähän huomiota arvojohtamisen määritelmässään: "Arvojohtamista on se, että yrityksessä työskentelevät ovat sisäistäneet yrityksen toiminnan kannalta keskeiset arvot, ymmärtävät niiden merkityksen oman työnsä kannalta sekä osaavat toimia – muita johtaen tai itsenäisesti – näiden arvojen edellyttämällä tavalla yllättävissäkin tilanteissa" (Puohiniemi 2003, 171). Näin Puohiniemi katsoo arvojen sisäistämiseen tarkoittavan yksilön tai yhteisön kykyä toimia valittujen arvojen mukaan myös uusissa tilanteissa. Arvoristiriitoja tulee esiin, jos johdettavat alkavat kritisoida organisaationsa tai työyhteisönsä arvoja. Eettisesti oikeaan arvojohtamiseen kuuluu kuitenkin sallia ja suvaita myös kriittistä keskustelua. Viisas johto saattaa jopa rohkaista kritiikkiin esittämiseen, koska se voi olla organisaatiolle eduksi esimerkiksi purkamalla työn-

tekijöiden ärtymistä, tukemalla heidän luovuuttaan ja ennen kaikkea paljastamalla korjausta vaativia epäkohtia.

Arvot ja arvotietoisuus nähdään arvojohtamisessa ensisijaisesti välineinä, jotka hyödyttävät organisaatiota ja parantavat sen kilpailukykyä (Blanchard & O'Connor 1997, Hofstede & Hofstede 2005, Mintzberg et al. 2005, Pruzan 1998). Joku voisi väittää, että tämän vuoksi arvojohtamisessa voidaan vedota vain välinearvoihin, ei itseisarvoihin. Tämä on kuitenkin ongelmallinen näkemys ensinnäkin sen vuoksi, että yksi ja sama arvo voi olla sekä itseisarvo että välinearvo. Voimme pitää esimerkiksi kasvatuksen keskeisenä tavoitteena itseisarvojen – hyvyyden, totuuden ja kauneuden – opettamista. Näiden arvojen sisäistäminen on kuitenkin samalla yhteisön säilymisen kannalta hyödyllistä, jopa välttämätöntä. Hyvyys, totuus ja kauneus voivat siis olla myös välinearvoja. Toiseksi monien mielestä moraaliarvojen tulisi ohjata kaikkien yhteisöjen ja organisaatioiden toimintaa. Moraaliarvojen luonteeseen kuuluu deontologisten teorioiden mukaan (joista Kantin teoria on tunnetuin) se, että moraalisääntöjä, käskyjä ja kieltoja pitää noudattaa niiden itsensä vuoksi, koska se on oikein – ei hyödyn vuoksi. Jos organisaatiota ohjataan moraaliarvoilla utilitaristisesti, palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa, syöllistytään deontologisten teorioiden mukaan moraalin välineellistämiseen. Arvojohtaminen hyödyn tavoitteluna on siten ristiriidassa moraalin autonomian ja ehdottoman velvoittavuuden kanssa (Räikkä 1995, 20). Organisaatiota voidaan kuitenkin myös deontologisten teorioiden mukaan johtaa moraaliarvoilla, jos se tapahtuu moraalin velvoittavuuden vuoksi.

Voimme erottaa johdettavien jo sisäistämällä arvoilla johtamisen (vrt. ohjaketjut ovat jo kiinni suitsissa) (VBL-tyyppi) ja arvokasvatuksen (VE-tyyppi), joka tähtää organisaation arvojen sisäistämiseen (vrt. ohjasten kiinnittäminen suitsiin). (Lyhenteet VBL ja VE tulevat sanoista *values-based leadership* ja *value education*.) VBL-tyypin arvojohtaminen edellyttää VE-tyypin arvojohtamista tai sitä, että johdettavat ovat jo muussa yhteydessä omaksuneet organisaation arvot. VE-tyypin arvojohtamista auttaa se, että johto tuntee johdettavien vallitsevat arvot. Niitä koskevan tiedon avulla johto voi arvioida arvokeskustelun tai -muutoksen tarvetta organisaatiossa.

Arvojohtaminen voi tapahtua ainakin seuraavilla, toisiinsa kietoutuvilla tavoilla:

- 1) johtajan omalla esimerkillä: johto näyttää omalla käyttäytymisellään ja valinnoillaan mallia siitä, miten työyhteisössä pitää toimia;
- 2) yrityksen, viraston tai laitoksen tietoisella arvojen määrittelyllä (arvoseminaarissa, arvotyöryhmissä, työyhteisön koulutuspäivillä jne.);
- 3) muulla sanallisella ohjeistuksella tai arvokasvatuksella: johdettavia ohjataan arvopuheen (esim. työpaikan huoneentaulun, kehityskeskustelun, täydennyskoulutuksen) avulla sisäistämään organisaation arvot ja jopa innostumaan niistä, toteuttamaan niitä sekä arvioimaan arvojen toteutumista.

Esimerkillä johtamista (kohta 1) voi tapahtua paitsi johtajan omilla teoilla ja henkilöstöpolitiikalla myös organisaatiossa tehtävien hankintojen tai käytettävien materiaalien avulla. Johto voi esimerkiksi toimiston sisustuksen, värien tai muun sellaisen avulla viestittää organisaation arvoja. Johtamisen sanattomaan arvoviestintään voivat kuulua myös esimerkiksi Reilun kaupan tuotteiden käyttö, etnisien esineiden esillä pitäminen toimistossa, kierrätysmateriaalien käyttö, tieteen, taiteen tai kulttuurin tukeminen, muu yhteiskuntavastuun kantaminen. Johdettavien arvokasvatus ja arvojen sisäistäminen (VE-tyyppi) tapahtuvat usein organisaation tietoisien arvojen määrittelyn kautta (kohta 2). Arvokeskusteluun (arvodiskurssiin) kuuluu kuitenkin myös muu sanallinen arvo-ohjeistus ja -kasvatus (kohta 3). Yhteisistä arvoista innostumista voidaan työorganisaatiossa pitää tavoiteltavana sen vuoksi, että sen uskotaan motivoivan työn tekemistä.

Kohdassa 2 on kysymys organisaation arvojen valinnasta, kohdassa 3 taas arvojen toteuttamisesta ja toteutumisen arvioinnista. Voimme siis erottaa arvojen valinnan ja toteuttamisen. Ne sekoitetaan helposti, sillä molempia sanotaan myös arvojen luomiseksi tai tuottamiseksi. Arvojen valinta tarkoittaa sen valitsemista, mitä ominaisuuksia pidetään niin hyvinä tai tärkeinä, että niiden halutaan ihanteina tai tavoitteina ohjaavan ihmisten toimintaa. Arvojen toteuttaminen puolestaan tarkoittaa hyvinä tai tärkeinä pidettyjen ominaisuuksien aikaansaamista. Näin arvojen valinta koskee ja voi muuttaa maailma 3:a, kun taas arvojen toteuttamiseen liittyy myös maailma 1:een vaikuttavia toimenpiteitä.

## PATERNALISMIKRIITIIKIN HAASTE ARVOJOHTAMISELLE

Arvokasvatukseen ja arvojen muutokseen tähtävään johtamiseen liittyy monia vaikeita kysymyksiä, jotka joudumme tässä artikkelissa sivuuttamaan aiheen laajuuden takia. Kiinnitämme seuraavassa huomiota vain arvojohtamista koskevaan paternalismikritiikkiin ja siihen läheisesti liittyvään indoktrinaation ajatukseen.

Joku saattaa pitää arvokasvatusta vain lapsille ja nuorille kuuluvana perustellen käsitystään sillä, että arvokasvatus on holhoavaa (paternalistista) ja että aikuisia ei pitäisi kohdella holhoavasti. Muun muassa tästä syystä työpaikan arvokasvatus (VE-tyyppi) voi aiheuttaa ärtymystä ja kääntyä itseään vastaan. Sen vuoksi organisaation arvojen määrittelyssä on hyödyllistä käsitellä avoimesti arvokeskustelun motiiveja ja tavoitteita, sillä avoimuus voi auttaa vähentämään ennakkoluuloja. Arvojohtaminen ja johtaminen ylipäänsä ovat joka tapauksessa alttiita paternalismikritiikille, koska johtaminen on olennaisesti asioiden ja henkilöiden ohjaamista, jossa ei voida välttää määräyksiä eikä hierarkista järjestystä.

Työnantajalla on Suomessa työlain perusteella oikeus antaa työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä työntekijöille (*Työsopimuslaki* 3 luku, 1 §). Tämä työnjohto- eli direktio-oikeus ei tietenkään kumoa sananvapautteen sisältyvää ajatuksenvapautta jokaisen yksilön perusvapautena (*Euroopan ihmisoikeussopimus* 10 artikla, 1 kohta). Työpaikan arvojen henkilökohtainen tai työn ulkopuolella tapahtuva kannattaminen ei siis suoranaisesti sisälly työntekijän kuuliaisuusvelvoitteeseen. Kuuliaisuusvelvoitteen täyttämiseksi riittää, että työntekijä noudattaa määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti, ja että työntekijä ei toiminnallaan tai käyttäytymisellään vahingoita työnantajansa tarkoitusta tai toimintaa. Vaativissa asiantuntija-ammateissa kuten lääkärin tai asianajajan ammatissa sekä aatteelliseen, poliittiseen tai uskonnolliseen toimintaan liittyvissä tehtävissä voidaan kuitenkin edellyttää työntekijöiden vahvempaa sitoutumista organisaation arvoihin. Heiltä voidaan edellyttää esimerkiksi juhlallista vakuutusta kuten lääkärinvalaa tai puolueen tai kirkon jäsenyyttä. Sikäli kuin henkilö on vapaa valitsemaan työnsä ja ammattinsa, tämä ei riko ajatuksen vapautta. Useimmissa töissä näin vahvan arvositoutumisen vaatiminen olisi kuitenkin työtehtävien luonteen vuoksi perusteetonta. Esimerkiksi puoluetoimiston vahtimesta-

riilta lienee tarpeetonta edellyttää puolueen jäsenyyttä.

Myös arvojen muutokseen tähtävällä johtamisella voi olla huono kaiku. Sitä saatetaan pitää jonkin opin tai katsomuksen mieliin ujuttamisena eli indoktrinoimisena. Parhaassa tapauksessa arvojen muutoksen tähtävä johtaminen pyrkii kuitenkin siihen, että johdettavat itse oivaltaisivat hyvien ja huonojen arvojen eron, ja että he omaksuisivat itsenäisen harkinnan ohjaamina oikeiden arvojen mukaisia toimintatapoja. Arvojen muutokseen tähtävä johtaminen voi myös pyrkiä osoittamaan, että johdettavien omatkin arvot (esim. yhteisöllisyys ja taloudellinen hyvinvointi) toteutuvat parhaiten, jos he sitoutuvat organisaation arvoihin (Pruzan 1998, 1382). Johdon ja johdettavien arvojen yhteensovitus ja yhdenmukaisuus on kuitenkin riittämätön tae siitä, että kyseiset arvot ovat ongelmattomia: sekä johto että johdettavat saattavat jonkin ulkopuolisen tahon mielestä arvostaa vääriä asioita.

Vääristynyttä opetusta tai kasvatusta sanotaan aivopesuksi. Joidenkin mielestä myös hyvien ja oikeiden arvojen opettaminen voi olla aivopesua. Näkemys perustuu oletukseen, että arvokasvatuksessa voidaan erottaa arvot (kasvatuksen sisältö) ja menetelmät: itse arvot voivat olla hyviä ja oikeita, vaikka niiden opettaminen tapahtuisi väärin keinoin. Kasvatuksen sisällön ja menetelmien erottaminen voi joskus olla käytännössä vaikeaa, mikä ei kuitenkaan estä niiden käsitteellistä erottamista. Hyvään ja oikeaan arvokasvatukseen kuuluu, että myös keinot ja menetelmät ovat moraalisesti hyviä ja oikeita, yksilöä kunnioittavia ja arvostavia.

Arvojen muutokseen tähtävään johtamisen lähtökohtana voi olla esimerkiksi se, että henkilöstö arvostaa yksilönä tai yhteisönä jotakin (esim. lyhyttä työaikaa, pitkiä lomia, suurta palkkaa), mutta johdon mielestä henkilöstön pitäisi arvostaa enemmän jotain muuta (esim. yrityksen kannattavuutta, kilpailukykyä, asiakaslähtöisyyttä). Jossain yrityksessä voidaan kollektiivisesti arvostaa perinteitä ja traditionaalisia toimintatapoja. Uusi johtaja haluaisi kuitenkin muutosta niin, että tärkeimmiksi arvoiksi tulisivat asiakaslähtöisyys ja palveluhenkisyys. Yksi tärkeä mutta monen mielestä vaikea arvokeskustelun aihe on, mitä organisaation arvojen tulisi olla ja miksi. Näiden kysymysten käsitteleminen edellyttää vaihtoehtoisten arvokenaarioiden hahmottamista ja eri vaihtoehtoihin liittyvien etujen ja ongelmien arviointia. Tällaisen keskustelun käyminen työyhteisössä vähentää indoktrinaation vaaraa.

Olemme edellä sanoneet arvojohtamista johtamisopiksi, jonka mukaan organisaation tulee määrittää omat arvonsa, joilla sitä voidaan johtaa. Tämä luonnehdinta on kuitenkin riittämätön jo pelkätään sen vuoksi, että arvojohtamisella voi olla eri kohteita. Johdannossa totesimme, että arvot voivat ohjata ensinnäkin johtajan omaa käyttäytymistä ja toimintaa. Toiseksi arvoja voidaan käyttää henkilöstön tai työyhteisön johtamisen välineenä (VBL-tyyppi; myös johtajan itsesääteley arvojen avulla kuuluu tähän tyyppiin). Kolmanneksi arvojohtaminen voi tarkoittaa yrityksen tai työyhteisön arvojen muutokseen tähtäävää johtamista (VE-tyyppi). Nämä arvojohtamisen kohteet – johtaja, henkilöstö, arvojen muutos – eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan kuuluvat yhteen.

Siirrymme seuraavaksi tarkastelemaan arvoilla johtamista (VBL-tyyppi). Se on arvojohtamisen aspekti, johon arvojohtamisen ja eettisen johtamisen oppikirjat usein keskittyvät. Arvojohtaminen, arvoilla johtaminen ja arvojen käyttö johtamisessa tarkoittavat usein samaa: johdon toiminnan esimerkkivaikutusta, organisaation arvojen määrittelyä tai muuta sanallista arvo-ohjeistusta.

## ARVOILLA JOHTAMISEN EDELLYTYKSIÄ

Arvoilla johtaminen on sikäli virheellinen ilmaus, että arvojohtaminen ei varsinaisesti tapahdu arvoiksi sanotuilla hyvillä tai tärkeillä ominaisuuksilla, vaan pikemmin arvoihin liittyvillä ajatuksilla ja mielikuvilla, esimerkeillä tai toimintamalleilla. Potilaslähtöisyys on esimerkki sairaalaorganisaation arvoista. Sairaalan johtajaylilääkäri ei suoraan siirrä tai annostele potilaslähtöisyyttä alaisiinsa. Sen sijaan johtajaylilääkäri voi ohjata lääkärien, hoitajien ja muun henkilöstön toimintaa välittämällä (kommunikoimalla) heille potilaslähtöisyyttä koskevia ohjeita ja toimintamalleja (esimerkiksi henkilöstön täydennyskoulutuksessa). Sen vuoksi arvoilla johtamista pitäisi oikeastaan sanoa arvoiniin liittyvillä ajatuksilla tai esimerkeillä johtamiseksi. Yksinkertaisuuden vuoksi puhun kuitenkin arvoilla johtamisesta.

Arvoilla johtamisen edellytyksiä voidaan havainnollistaa niin sanotulla käytännöllisellä päätelmällä. Päätelmä on käytännöllinen, jos siinä päätellään yksilön tai ryhmän käyttäytyminen toimijan motiivien ja uskomusten perusteella. Sen yleinen muoto, praktinen syllogismi, on seuraava (vrt. Aristoteles 1989, 210):

A haluaa toteuttaa p:n.

A uskoo, että tavoitteen p toteuttamiseksi hyvä tai välttämätön keino on q.

A ryhtyy tekemään q:ta.

Praktinen syllogismi kuvaa siis sitä, miten tavoitteiden ja taustatietojen tai -uskomusten perusteella päädytään tekoihin. Päätelmässä johdetaan halupremissistä ja uskomuspremissistä tekoa ilmaiseva lause. On helppo havaita, ettei käytännöllinen päätelmä ole loogisesti pätevä, sillä teko voi jäädä tekemättä, vaikka sekä haluehto että uskomusehto täytyisivät (Koistinen 2008, 12–13). Teon tekemistä saattaa estää esimerkiksi tarvittavien keinojen puute, jokin voimakkaampi halu, henkilön laiskuus tai heikkotahtoisuus. Arvot liittyvät erityisesti halupremissiin, sillä ihmiset usein haluavat juuri sitä, mitä he arvostavat. Arvot liittyvät kuitenkin myös uskomuksiin, sillä uskomukset voivat koskea arvoja (esim. "Uskon, että eettisesti oikea keino p:n toteuttamiseksi on q").<sup>5</sup> Praktisen syllogismin valossa arvoilla johtaminen edellyttää sitä, että johdetavat hyväksyvät organisaation arvot ja uskovat niiden olevan toteutettavissa saatavilla olevilla keinoilla.

Lisäksi arvoilla (oikeammin sanottuna arvoiniin liittyvillä ajatuksilla tai esimerkeillä) johtaminen edellyttää, että johdettavan toiminnan tai työnteon kohteena olevilla asioilla, prosesseilla tai tapahtumilla a) on jo joitakin haluttuja tai toivottuja ominaisuuksia tai että b) sellaisia ominaisuuksia voidaan yrittää luoda tai saada aikaan. Edellisessä tapauksessa on kysymys jo toteutuneiden arvojen jakamisesta tai välittämisestä eteenpäin, siis esimerkiksi siitä, että johtaja itse on reilu ja luotettava, ja levittää omalla esimerkillään reilouden ja luotettavuuden kulttuuria työyhteisöön (Aaltonen & Junkkari 2003, 273–277; Puohiniemi 2003, 207). Tätä voi verrata liekin siirtämiseen kynttilästä toiseen, kun taas uusien arvojen aikaansaamista voidaan verrata liekin syyttämiseen.

Johto voi myös tiedostamattaan näyttää johdettaville mallia. Arvojohtamista voi siis tapahtua myös vahingossa, ei-intentionaalisesti. Arvojohtamispuhe sisältää kuitenkin yleensä oletuksen, että johtaminen on tietoista toimintaa tai että ainakin johtajan itsensä tulee olla tietoinen siitä, millä arvoilla hän johtaa.

Ihanteet voivat olla käytännössä saavutettavissa tai epärealistisia. Monen mielestä arvoilla johtamisessa tulee vedota vain sellaisiin ihanteisiin, jot-

ka ovat realistisia, sillä utopististen päämäärien tavoittelu käy hermoille ja on turhauttavaa. Lisäksi arvojen saavuttamista pitää olla mahdollista arvioida, mikä edellyttää arvojen operationalisointia eli mitattavaan muotoon määrittelyä tai jotain muuta tapaa saada palautetta arvojen toteutumisesta. Vaikka arvot itse eivät olisi mitattavissa, ihmisten kokemusta arvojen toteutumisesta voi olla mahdollista selvittää.<sup>6</sup>

Johtajan toimiminen esimerkkinä perustuu usein siihen, että hänellä on luontaista tai asemaansa tai asiantuntemukseensa perustuvaa arvovaltaa (karismaa, prestisiä). Toisaalta esimerkkinä toimiminen edellyttää johdettavien suopeaa suhtautumista johtajaan ja ilmapiiriä, joka tukee arvoilla johtamista (Viinamäki 2008, 110). Viinamäki erottaa vahvan, ajalehtivan ja heikon arvojohtamisen. Hän ei kuitenkaan pidä johtajan erityistä vetovoimaisuutta vahvan arvojohtamisen edellytyksenä. Viinamäen mukaan vahvalle arvojohtamiselle on luonteenomaista se, että johtajan ja organisaation arvot ovat yhtenevät ja että arvojen toteutumista arvioidaan säännöllisesti. Ajelehtivaa tai heikkoa arvojohtamista on puolestaan se, että arvojen toteutuminen jää arvioimatta ja että johtajan ja organisaation arvot eroavat toisistaan. (Viinamäki 2008, 109–110.) Johtajan ja organisaation arvojen eroaminen toisistaan voi johtua VE-tyyppin arvojohtamisen (eli arvokasvatuksen) puutteesta tai sen epäonnistumisesta. Jos VE-tyyppin arvojohtaminen (vrt. ohjasten kiinnittäminen suitsiin) epäonnistuu, VBL-tyyppin arvojohtaminen (vrt. ohjaket ovat jo kiinni suitsissa) edellyttää johdon arvojen muutosta; yksinkertaisten sitä, että johto omaksuu johdettavien arvot. Johdon ja johdettavien arvostirriitoja tulee usein esiin organisaatiomuutoksissa.

Johtamisen välineenä käytettävät arvot voivat olla yksilön ominaisuuksia (esim. rehellisyys, ahkeruus), yhteisön ominaisuuksia (esim. tasa-arvoisuus, demokraattisuus) tai tuottavuuteen tähtäävän organisaation ominaisuuksia (esim. kannattavuus, nopealiikkeisyys). Edellä sanoimme, että arvoilla johtamisessa on kysymys jo toteutuneen ihanteen ylläpitämisestä tai välittämisestä eteenpäin (vrt. kynttilän liekki) tai vielä saavuttamattoman ihanteen tavoittelusta.

Vaikka johtaja itse tai johdettavat eivät välttämättä ole tietoisia arvojen ohjaavasta vaikutuksesta, arvoilla johtaminen yleisesti edellyttää arvotietoisuutta eli kykyä tunnistaa arvoja ja ymmärtää niiden merkitys. Arvojohtamisen ensimmäinen edellytys on siten arvot ja arvon taju. Usein olete-

taan, että arvot ovat yleisesti tunnettuja ja hyväksytyjä. Niin ei kuitenkaan välttämättä ole, vaan arvotietoisuus edellyttää julkista arvokeskustelua. Voimme kuitenkin kuvitella myös välinpitämättömän (kynnisen) tai arvot kieltävän (nihilistisen) yksilön tai yhteisön, jolta puuttuu arvot taju ja jota ei siten voida johtaa arvoilla.

Lisäksi arvoilla johtaminen edellyttää tavoitteen (arvon eli halutun tai toivotun ominaisuuden) saavuttamisen kannalta tarpeellisten välineiden antamista johdettaville. Ne voivat olla henkisiä tai aineettomia välineitä, esimerkiksi osaamisvälineitä, tai fyysisiä työvälineitä. Jos siis ihanteeksi tai tavoitteeksi on asetettu jonkin ominaisuuden (arvon) X aikaansaaminen, johdon pitää huolehtia siitä, että henkilöstöllä on riittävät edellytykset R tuon tavoitteen saavuttamiseksi. Kuten edellä totesimme, näihin edellytyksiin kuuluu myös tietoisuus siitä, mitkä ovat johdon, yrityksen tai koko työyhteisön arvot. Johto saattaa jättää kertomatta, mitkä arvot ohjaavat sitä ja yrityksen toimintaa. Usein kuitenkin päästään organisaation tavoitteiden kannalta parempiin tuloksiin, jos koko työyhteisö voi tietoisesti sitoutua organisaation arvoihin (vrt. vertaus ratsastajasta, hevosesta ja ohjaksista).

Tämän vuoksi arvojohtamiseen voi kuulua työyhteisön arvojen yhteinen määrittely esimerkiksi avoseminaarissa tai -työryhmässä. Usein oletetaan, oikein tai väärin, että osallistamalla yhdessä arvojen määrittelyyn henkilöstö voi entistä paremmin sitoutua asetettujen ihanteiden tai tavoitteiden saavuttamiseen. Arvojen demokraattinen määrittely ja siihen liittyvä valinnan vapaus voivat olla kuitenkin myös näennäisiä ja johtaa pahimmillaan arvojen inflaatioon. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että johto viime kädessä itsenäisesti, henkilöstöä kuulematta asettaa organisaation arvot, tai siitä, että organisaation demokraattisesti kokoama arvostus on niin monitulkintainen tai vaikeatajuinen, että siihen on käytännössä mahdotonta sitoutua (Aaltonen & Junkkari 1999, 246–248). Johdettavat voivat lisäksi tuntea, että organisaation todelliset arvot ovat ”annettuja” ja muuttumattomia. Esimerkiksi taloudellinen kannattavuus on useimpien yritysten ”annettu” arvo, sillä kannattamatonta yritystä uhkaa lopulta konkurssi.

Arvojen yhteinen määrittely on tärkeää muun muassa siksi, että organisaation eri osapuolet, johto ja johdettavat, voivat tuntea tulleen kuulluiksi ja huomioon otetuiksi. Kertaluonteinen arvostus voi olla kuitenkin riittämätön. Pian on havaittavissa, onko julistus vain sanahelinää vai huolehditaan-

ko arvojen toteutumisesta oikeasti. Tämän vuoksi organisaation arvojen valintaan on tärkeää liittää i) riittävän yksilöity arvojen toteuttamissuunnitelma ja ii) arvojen toteutumisen suunnitelmallista seuranta ja arviointia.

Eettisesti hyvän johtamisen tuntomerkki on kantilaisittain ilmaistuna henkilöstön ja asiakkaiden kohtelu päämäärinä sinänsä eikä pelkästään välineinä. Tuottavan työn tuntomerkki on puolestaan työn käyttäminen välineenä itse työnteosta erillisen päämäärän kuten taloudellisen voiton, markkinaosuuden kasvun tai ongelman ratkaisun tavoitteluun. Arvojohtamisen keskeinen eettinen tavoite on yhdistää ihmisten oikea kohtelu ja tuottava työ, jossa otetaan huomioon myös ympäristön kannalta kestävän kehityksen vaatimukset. Organisaation yhteinen arvokeskustelu ja arvojen määrittely tukevat tämän tavoitteen saavuttamista. Totesimme organisaation arvojen määrittämistä käsitellessämme, että nykyisin arvojen määrittelyyn otetaan usein mukaan henkilöstön edustajia ja ulkopuolisia tahoja, esimerkiksi asiakkaita, kuntalaisia tai asiantuntijoita. Tällainen arvokeskustelu on tärkeää ennen kaikkea siksi, että se luo ja rikastuttaa kollektiivista näkemystä siitä, mikä on hyvää, tavoiteltavaa ja hyväksyttävää. Tällainen yhteisötason näkemys ja siihen liittyvä sosiaalinen vaikutus (so. sosiaalinen paine ja keskinäinen sitoutuminen, yhteisön muodostama ”kriittinen massa”) ovat välttämättömiä, jotta organisaation jäsenten toiminta yhdessä ja erikseen muodostuu yhteisten arvojen mukaiseksi. On huolestuttavaa, jos johto käynnistää arvo-proessin vain kuullakseen henkilöstöä tai hoitaakseen osallistamisen ilman syvällisempää näkemystä ja ymmärrystä sen merkityksestä.

## LOPUKSI

Lukijalle on ehkä herännyt kysymys, miten arvojohtaminen eroaa tavoite- tai tulosjohtamisesta. Onko kysymys vain terminologisesta erosta: sitä, mitä ennen on sanottu tavoitejohtamiseksi tai tulosjohtamiseksi, sanotaan nykyisin arvojohtamiseksi? Voi olla, että arvojohtamispuhe on osaksi muoti-ilmiö. Olisi kuitenkin ylimielistä kuitata arvojohtaminen vain kielelliseksi tempuksi.

Arvojohtaminen siirtää tai laajentaa johtamisen näkökulmaa yksittäisiä tulostavoitteita yleisemmälle tasolle. Tavoitejohtaminen asettaa tavoitteeksi aineelliset-taloudellisia muutoksia (usein taloudellisen tuloksen), olioita (tuotteita, palveluja) tai tapahtu-

mia (prosesseja, kehityskulkuja). Arvojohtamisen tavoitteet ovat puolestaan ominaisuuksia ja ihanteita, jotka sanotaan vastauksena kysymykseen ”Miksi tätä asiaa tai tällaista tulosta pitäisi tavoitella?”. Vastaukset voivat olla esimerkiksi seuraavantyyppisiä: ”Koska se on taloudellisesti kannattavaa”, ”Koska se on oikeudenmukaista”, ”Koska se on hyödyllistä”. Näin ollen arvojohtaminen perustelle johdettavaa toimintaa ihanteilla ja yleisillä tavoitteilla.<sup>7</sup>

Ihanteita ei yleensä kannata asettaa utopistisen korkealle tai siten, että niiden saavuttamisen arviointi on mahdotonta, sillä ylivireiseltä arvojohtamiselta puuttuu kyky, jonka John Rawls määritteli yhdeksi etiikan tärkeimmäksi ominaisuudeksi: Etiikan pitää olla vakaata eli kyetä luomaan omaa kannatustaan. (*A Theory of Justice* §§ 69 ja 76, Rawls 1999, 398-399 ja 436.) Ihmisten tulee vakuuttua moraalien vaatimusten mukaan toimiessaan, että se on heidän perusetujensa mukaista ja että heidän tulee sen tähden vaalia etiikkaa. Tällainen etiikka on vakaata, liian vaativa etiikka on epävakaata. Etiikkaa ei siten pidä arvioida sen ihanteiden ja louden, vaan sen ihanteiden inhimillisen toteuttamiskyvyn kannalta. (Pursiainen 2001, 47.)

Toinen arvojohtamisen erityispiirre onkin juuri eettinen ja arvojohtamisella ajatellaan usein olevan moraalinen sävy. Tällöin katsotaan, että arvot, joista arvojohtamisessa ollaan erityisen kiinnostuneita, ovat moraalisia arvoja kuten rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Arvojohtaminen ei siis välttämättä ole minkä tahansa ihanteiden tavoittelua, vaan moraalivaatimukset ohjaavat arvojohtamista.

Muut arvot kuin moraaliarvot ovat tapaus- tai tilannekohtaisia. Nopeäilyisyys voi olla esimerkiksi johtajalle arvokas ominaisuus, mutta se ei ole universaali, tilanne- tai tehtäväkohtaisista vaatimuksista kuten ripeän päätöksenteon tarpeellisuudesta riippumaton arvo. Sen sijaan moraaliarvot (esim. hyvyys, reiluus, totuudellisuus) ovat yleispäteviä, sillä ne tulisi ottaa huomioon aina. Moraalin universalisuus tarkoittaa lisäksi sitä, että moraaliset arvioinnit eivät ole sidoksissa kehenkään erityiseen henkilöön tai hänen tehtävänsä, vaan kaikkia ihmisiä koskevat samat moraalisaännöt.

*Olen tämän artikkelin kirjoittamisessa suuresti hyötynyt yliassistentti Olli-Pekka Viinamäen kommentteista ja ehdotuksista. Tahdon myös kiittää anonyymia refereetteja hyödyllisistä ehdotuksista.*

## VIITTEET

<sup>1</sup> Monet filosofit torjuvat universaalien olemassaolon. Tämä kysymys on filosofian historian keskeisimpiä vedenjakajia ja sitä sanotaan universaliakistaksi. Metafyysisten realistien mielestä universaaleja eli yleiskäsitteitä (esim. ihminen, hevonen, kivi, punainen, kova) on olemassa kielestä ja mielestä riippumatta. Nominalistit kiistävät tämän ja katsovat vain partikulaareja olevan olemassa. Kieltäessään universaalien olemassaolon nominalistien ei kuitenkaan tarvitse kieltää ominaisuuksien olemassaoloa. Nominalistien mukaan ominaisuudet ovat partikulaareja ominaisuuksia, kuten tietyn kiven kovuus.

<sup>2</sup> Arvoja ja ominaisuuksia yhdistää kaksi olennaista piirrettä, jotka puolestaan erottavat niitä muun muassa olioista, teoista ja tapahtumista. Nämä piirteet ovat 1) kuuluminen jollekin ja 2) saman arvon tai ominaisuuden kuuluminen eri kohteille. Ensinnäkin ominaisuudet kuuluvat olioille, teoille ja tapahtumille, kun taas oliot, teot tai tapahtumat eivät kuulu ominaisuuksille. Siten firma voi olla taloudellisesti kannattava, mutta taloudellinen kannattavuus ei ole firma. Samoin arvot voivat kuulua olioille, teoille ja tapahtumille (toisin sanoen oliot, teot ja tapahtumat voivat olla arvokkaita), kun taas oliot, teot tai tapahtumat eivät kuulu arvoille. Toiseksi eri olioilla, teoilla ja tapahtumilla voi olla sama tai samanlainen ominaisuus. Esimerkiksi eri firmoilla voi olla sama määrä työntekijöitä. Myös sama arvo kuten hyvyys tai kauneus voi kuulua eri kohteille. Näillä perusteilla vain ominaisuudet voivat olla arvoja.

<sup>3</sup> Toisin kuin Platon, Popper siis katsoo ideoiden ja käsitteiden olevan ihmistekoa. Näin Popper pitää kiinni sekä metafysisestä realismista, jonka mukaan perustava fysikaalinen todellisuus on kielestä ja mielestä riippumaton, että sosiaalisesta konstruktionismista, jonka mukaan kielellinen ja sosiaalinen todellisuus on inhimillisestä kokemuksesta ja ymmärryksestä riippuvaista.

<sup>4</sup> Henkilöiden luonteenominaisuuksina arvoja sanotaan hyveiksi. Neljä klassista kardinaali- eli päähyvettä ovat viisaus (*prudentia*), oikeudenmukaisuus (*iustitia*), rohkeus (*fortitudo*) ja kohtuullisuus (*temperantia*). Usein mainitaan lisäksi teologiset hyveet: usko, toivo ja rakkaus (*fides, spes, caritas*).

<sup>5</sup> Aaron Buchko määrittelee arvot organisaation pysyviksi uskomusjärjestelmiksi ("the enduring systems of belief in an organization") (Buchko 2007, 37 ja 41).

<sup>6</sup> Arvojen toteutumisen mittaamisesta, ks. Kauppinen 2002, 20; Kujala & Kuvaja 2002, 162; Puohiniemi 2003, 216 ja Viinamäki 2008, 69–78.

<sup>7</sup> Johanna Kujala ja Sari Kuvaja sanovat arvoja yrityksen toimintakulttuurin perustaksi. Heidän mukaansa arvot konkretisoituvat yrityksen tavoitteissa ja strategioissa. (Kujala & Kuvaja 2002, 161–162.)

## LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari: *Yrityksen arvot ja etiikka*, WSOY, Porvoo 1999.
- Aristoteles: *Teokset I*, Kategoriat, suom. ja selityk. Lauri Carlson, Gaudeamus, Helsinki 1994.
- Aristoteles: *Teokset VII*, Nikomakhoksen etiikka, suom. ja selityk. Simo Knuuttila, Gaudeamus, Helsinki 1989.
- Barnard, Chester: *Functions of the Executives*, Harvard University Press, Cambridge 1938.
- Blanchard, Ken & O'Connor, Michael: *Managing by Values: How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*, 2. p., Berrett-Koehler Publisher, San Francisco 2003.
- Buchko, Aaron A.: The effect of leadership on values-based management. *Leadership & Organization Management Journal* 28 (2007), s. 36–50.
- Euroopan ihmisoikeussopimus* (1999). <http://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/1999/19990063>
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan: *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 2. p., McGraw-Hall, New York 2005.
- Kauppinen, Tero J.: *Arvojohtaminen: tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoitun rakastumiseen*, Otava, Helsinki 2002.
- Koistinen, Olli & Nurmi, Hannu: Yhteiskunnalliset lait ja kausaliteetti. *Ajatus* 65 (2008), s. 7–23.
- Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari: *Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*, Talentum, Helsinki 2002.
- Lemos, Noah M.: *Intrinsic Value: Concept and Warrant*, Cambridge studies in philosophy, Cambridge University Press, Cambridge 1994.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph: *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 2005.
- Niiniluoto, Ilkka: Arvot ja tosiasiat – samaa vai eri paria? Teoksessa: Erkki Kilpinen, Osmo Kivinen & Sami Pihlström (toim.), *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä*, Gaudeamus, Helsinki 2008, s. 61–87.
- Niiniluoto, Ilkka: *Järki, arvot ja välineet: kulttuurifilosofia esseitä*, Otava, Helsinki 1994.
- Pruzan, Peter: From control to values-based management and accountability. *Journal of Business Ethics* 17 (1998), s. 1379–1394.
- Puohiniemi, Martti: *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*, Limor, Espoo 2003.
- Pursiainen, Terho: Ammattien etiikka. *Defensor Legis* 1/2001, s. 31–50.
- Pursiainen, Terho: Arjen fundamentalismi – addiktatuurin anatomia. Teoksessa: Ilkka Niiniluoto & Juha Sihvola (toim.), *Nykyajan etiikka: keskustelua ihmisestä ja yhteisöstä*, Gaudeamus, Helsinki 2005, s. 201–202.

- Putnam, Hilary: *Jewish Philosophy as a Guide to Life: Rosenzweig, Buber, Levinas, Wittgenstein*. The Helen and Martin Schwartz lectures in Jewish studies. Indiana University Press, Bloomington 2008.
- Ralws, John: *A Theory of Justice*, revised edition, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA 1999.
- Räikkä, Juha; Kotkavirta, Jussi & Sajama, Seppo: *Hyvä ammattilainen: johdatus ammattietiikkaan*, Painatuskeskus, Helsinki 1995.
- Työsopimuslaki* (2001). <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010055>
- Velleman, J. David: A theory of value. *Ethics* 118 (2008), s. 410–436.
- Viinamäki, Olli-Pekka: *Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä*, Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 283, hallintotiede 35, Vaasa 2008.
- von Wright, Georg Henrik: *Hyvän muunnelmat*, suom. Vesa Oittinen, Otava, Helsinki 2001.